



Osaka Gakuin University Repository

Title	ネットワークの多様性が経営成果に与える影響に関する考察 A Study about Varieties of Network Characteristics Affecting Corporate Performances
Author(s)	池田 広男 (Hiroo Ikeda)
Citation	大阪学院大学 流通・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF DISTRIBUTION, COMMUNICATION AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 38 巻第 2 号 : 73-96
Issue Date	2013.03.31
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

ネットワークの多様性が経営成果に 与える影響に関する考察

池田 広男

A Study about Varieties of Network Characteristics Affecting Corporate Performances

Hiroo Ikeda

ABSTRACT

The aim of this paper was to examine about varieties of network characteristics affecting corporate performances. We had a working hypothesis that executives with many types of networks better performances than them without many types of networks. We used published data for analysis and we studied the working hypothesis with results of analysis.

We did not have any support for the working hypothesis. Our result indicated that varieties of network characteristics did not have effect for corporate good performances. Our result also indicated that executives had networks for acquiring moneys or informations as resources for their management activities. On acquiring informations as resources, our result indicated that executives had networks that gave them many types of informations from other same executives who were their favorites. For example, any consults about their management activities, getting an introduction about human resources. For getting moneys as resources, executives relied on informations from different networks. For getting any competitive advantages or long-term sales, executives with good performances relied on informations from networks with business partners.

1. はじめに／研究の背景

本論文の目的は、企業とその経営者が保有する社会的ネットワークの特性が、売上高や利益などの経営成果にどのような影響を与えるかを検討することにある。ネットワークを経営資源と位置付け、その多様性に焦点を当てる。

Borgatti and Foster (2003)は、組織論の領域をはじめとして、ネットワークの視点に注目した研究が取り込まれつつあるという経営学における研究動向を指摘している。また、Borgatti and Cross (2003)は、自分が学ぶべき知識と同分野の知識を有する者との関係を有することは、自分自身の学習活動に良い影響を与えると指摘する。ネットワーク研究における経営資源へのアクセスという観点からの研究である。経営資源へのアクセスの容易さが成果に影響を与えるという主張は、本論文における研究関心に適合していると言えるだろう。

ネットワーク特性と経営成果の関わりについての議論が先行研究（Powell et al, 1999, Lee et al, 2001, Stuart and Sorenson, 2005, Stam and Elfring, 2008）において見受けられる。しかしながら、これらの研究においてネットワーク特性に関して主に注目されているのは、他者とのネットワークと資金調達の関係などといった、個々のネットワークの有無である。本論文では、企業とその経営者が保有するネットワークの特性を複数同時に分析の対象として採りあげ、多様性という観点から企業とその経営者が築く、あるいは保有するネットワークの全体像へ接近することを試みる。分析に当たり以下の作業仮説を立てる。「多様なネットワークを保有する企業とその経営者は、単一またはそれに類するネットワークを保有する者よりもより良い経営成果を示す」である。この作業仮説は、多様なネットワークによって経営に必要な情報を多面的に獲得できるというネットワーク特性に関する視点に基づいている。公刊されているデータを用いて分析を行い、作業仮説をどのように捉えることができるのかを探索的に検討する。

2. 調査の概要とサンプル数

本論文の分析において用いられるデータ¹⁾は、「小さな企業の経営と将来ビジョンに関するアンケート」から採用された。このアンケート調査は、東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会（代表：佐藤博樹）により実施された。このアンケート調査では、業種や企業形態といった企業の概要について、経営者の年齢や学歴といった経営者自身について、同規模同業他社と比較しての評価をはじめとした事業の状況について、知り合いの経営者についてなどが質問項目として設定されている。

調査対象となった業種は、小売業、卸売業、飲食店、美容業、建設業、リフォーム業、製造業となっている。回収された調査票の数は、以下の図表1の通

図表1：回収された調査票の数

業 種	度 数	%
小売業	87	13.6
卸売業	41	6.4
飲食店	90	14
美容業	68	10.6
建設業・リフォーム業	128	19.9
製造業	171	26.6
その他	51	7.9
無回答	6	0.9
合計	642	100

1) 〔二次分析〕に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから 〔「小さな企業の経営と将来ビジョンに関するアンケート、2006」(東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会 (代表：佐藤博樹))〕の個票データの提供を受けました。

りである。全業種を合計した回収された調査票の数は642であった。回収された調査票の数を業種ごとに比べてみると、製造業が他の業種と比べてやや多くなっている。その他と無回答をのぞいて最も数が少ない業種が卸売業であった。必ずしも各業種からまんべんなく回収された訳ではなく、均衡のとれた回収実績を示してはいない。しかしながら、総じて幅広い業種からサンプルが回収できたと考えることができるだろう。

3. ネットワーク特性に関する質問項目についての単純集計

次に、ネットワーク特性に関する質問項目についての単純集計について見てみることにしよう。アンケート調査の質問項目に、回答者の知り合いの中で経営者に該当する人に限定し、相手の立場はどのようなものか、相手とどのような関係にあるのかが問われているものがある。問われている対象は、「取引先だった人」、「商工会議所や商工会、およびその関連団体を通じて知り合った人」、「商店街や事業協同組合、業界団体などを通じて知り合った人」、「近隣、同一地域で企業を営んでいた人」、「以前の勤務先が一緒だった人」、「出身地や出身校が一緒だった人」、「その他の人」、「そのような人はいない」となっている。また、相手とどういう関係にあるのかについては、「会話、電話やメールなどで世間話をする人」、「一緒に食事、スポーツ、レジャー活動などをする人」、「工作上、経営上の悩みについて相談に乗ってもらえる人」、「人材や取引先を紹介してもらえる人」、「お金を貸してもらえる人」と分類されている。

このアンケート調査では、相手の立場と相手との関係という、大きく2種類のネットワーク特性が質問されている。なお、調査票では、「取引先だった人」で「会話、電話やメールなどで世間話をする人」、あるいは「取引先だった人」で「一緒に食事、スポーツ、レジャー活動などをする人」というように、相手の立場と相手との関係を組み合わせた回答項目が用いられている。そのため、

ネットワーク特性が必ずしも特定できるとは言い切れないものの、「その他の人」、また、該当する知り合いの経営者が存在しないことを回答するための項目「そのような人はいない」を広義のネットワーク特性として含めた場合、回答項目として設定されているネットワーク特性が相手の立場8種類、相手との関係5種類の合計40種類存在することとなる。ネットワーク特性についての単純集計の結果は図表2の通りである。図表の値からは、質問項目の大半にわたって回答が及んでおり、回答者が有するネットワークには多様な特性が備わっている様子がうかがえる。

図表2：知り合いの経営者

分 類	合 計
世間話をする人：取引先だった人	246
世間話をする人：商工会議所や商工会、その関連団体	99
世間話をする人：商店街や事業協同組合、業界団体	172
世間話をする人：近隣、同一地域で企業を経営	208
世間話をする人：以前の勤務先が一緒だった人	108
世間話をする人：出身地や出身校が一緒だった人	145
世間話をする人：その他の人	141
世間話をする人：そのような人はいない	110
一緒に食事等をする人：取引先だった人	159
一緒に食事等をする人：商工会議所や商工会、その関連団体	86
一緒に食事等をする人：商店街や事業協同組合、業界団体	154
一緒に食事等をする人：近隣、同一地域で企業を経営	184
一緒に食事等をする人：以前の勤務先が一緒だった人	82
一緒に食事等をする人：出身地や出身校が一緒だった人	162
一緒に食事等をする人：その他の人	166

一緒に食事等をする人：そのような人はいない	124
仕事の相談に乗ってもらえる人：取引先だった人	104
仕事の相談に乗ってもらえる人：商工会議所や商工会、その関連団体	63
仕事の相談に乗ってもらえる人：商店街や事業協同組合、業界団体	91
仕事の相談に乗ってもらえる人：近隣、同一地域で企業を経営	111
仕事の相談に乗ってもらえる人：以前の勤務先が一緒だった人	56
仕事の相談に乗ってもらえる人：出身地や出身校が一緒だった人	85
仕事の相談に乗ってもらえる人：その他の人	157
仕事の相談に乗ってもらえる人：そのような人はいない	190
人材等を紹介してもらえる人：取引先だった人	166
人材等を紹介してもらえる人：商工会議所や商工会、その関連団体	58
人材等を紹介してもらえる人：商店街や事業協同組合、業界団体	78
人材等を紹介してもらえる人：近隣、同一地域で企業を経営	97
人材等を紹介してもらえる人：以前の勤務先が一緒だった人	52
人材等を紹介してもらえる人：出身地や出身校が一緒だった人	56
人材等を紹介してもらえる人：その他の人	113
人材等を紹介してもらえる人：そのような人はいない	257
お金を貸してもらえる人：取引先だった人	22
お金を貸してもらえる人：商工会議所や商工会、その関連団体	16
お金を貸してもらえる人：商店街や事業協同組合、業界団体	8
お金を貸してもらえる人：近隣、同一地域で企業を経営	14
お金を貸してもらえる人：以前の勤務先が一緒だった人	6
お金を貸してもらえる人：出身地や出身校が一緒だった人	14
お金を貸してもらえる人：その他の人	105
お金を貸してもらえる人：そのような人はいない	461

4. 保有するネットワークの種類

次に、回答した経営者それぞれにおいて、知り合いの経営者とどのような関係を築いているのかを見てみることにしよう。上述の集計ではネットワーク特性それぞれについて該当する回答数が示されていたが、ここでは、回答者である経営者ひとりひとりが保有するネットワーク特性の種類の数を対象に集計を行う。なお、ここでの集計において、「その他の人」については集計の対象に含めることとした。「その他の人」がアンケート調査においてネットワーク特性についての質問項目として含まれているものの、表記からは、知り合いの経営者とどのような関係にあるのかが必ずしも明らかではない。しかしながら、取引先や勤務先、同じ出身地など、相手の立場に関するそれら以外の質問項目には該当しないものの、何らかの関係が存在するという意味ではネットワーク特性に関する質問項目であると言えなくはない。そのため、ネットワーク特性に関して独立した1つの種類を問うているという質問項目における位置づけは可能である。本項目において集計対象とする保有するネットワーク特性の種類については、相手の立場が7種類、相手との関係が5種類の合計35種類である。つまり、該当するネットワークの種類について、最も多い場合には35が集計として示されることとなる。一方、取引先、元の勤務先、同じ出身地など、質問項目として設定された特定の種類のネットワークを一切持っていない場合は、当然0（ゼロ）が集計として示されることとなる。

図表3は、保有するネットワークの種類に関する記述統計量をまとめたものである。図表4は、保有するネットワークの種類の度数分布の表と棒グラフである。図表から、最小値が0、最大値が34であることが分かる。質問項目に該当するネットワークを全く有していない経営者が存在した一方で、質問項目ほとんど全てのネットワークの保有に該当する経営者も存在していた。最頻値は4で、回答した経営者の中でネットワークの種類において4つが最も多かったこととなる。図表の棒グラフを見てみると、最頻値である4を頂点にして、左

右とも、該当する種類の値に対応する度数が減少していることが分かる。特に、種類5以上における度数は種類3以下における度数と比較して急激に減少していることが分かる。少なくとも、回答した経営者において、多数の種類のネットワークを保有する者はきわめて少人数であったということ、集計結果から読み取ることができる。

ネットワーク特性の種類と経営成果に関して相関係数を求めた。経営成果の指標に用いた変数は2つあり、1つは同規模同業の他社と比較しての業績評価、2つ目は3年前と比較しての売上高の変化である。2つの指標とも5段階尺度が用いられており、前者は1が良い、2がやや良い、3が同程度、4がやや悪い、5が悪いである。後者は1が大幅増加、2が増加した、3がほぼ横ばい、4が減少した、5が大幅減少である。2つの成果の指標は後述の分析でも用いる。ネットワークの種類と同規模同業の他社と比較しての業績評価の相関係数は、約マイナス0.142で1%有意、3年前と比較しての売上高の変化との相関係数は、約マイナス0.117で1%有意となった。2つの相関係数とも絶対値が大きいとは言えない。ネットワークの種類の量的な規模自体と経営成果が強い関係によって結ばれているとは限らない状態は読み取ることができるだろう。

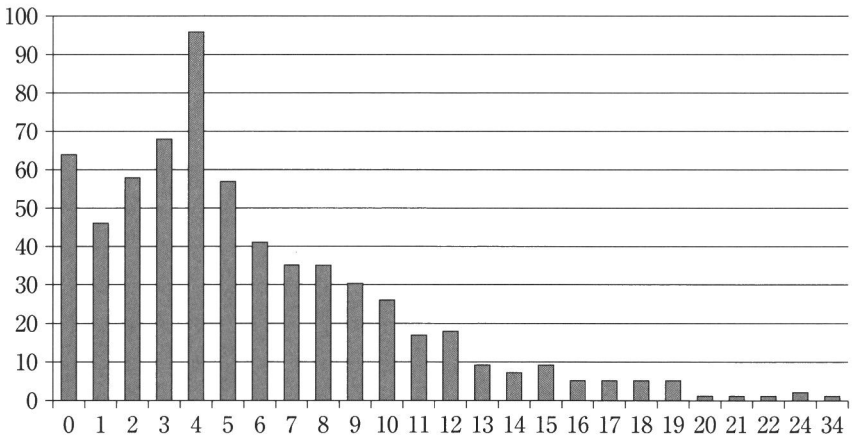
図表3：保有するネットワークの種類に関する記述統計量

項目	統計量
平均値	5.583
中央値	4
分散	21.301
標準偏差	4.615
最小値	0
最大値	34
範囲	34

図表4：保有するネットワークの種類の数分布の表と棒グラフ

ネットワークの種類	度数	%
0	64	10
1	46	7.2
2	58	9
3	68	10.6
4	96	15
5	57	8.9
6	41	6.4
7	35	5.5
8	35	5.5
9	30	4.7
10	26	4
11	17	2.6
12	18	2.8

ネットワークの種類	度数	%
13	9	1.4
14	7	1.1
15	9	1.4
16	5	0.8
17	5	0.8
18	5	0.8
19	5	0.8
20	1	0.2
21	1	0.2
22	1	0.2
24	2	0.3
34	1	0.2
合計	642	100



5. ネットワーク特性に関する質問項目の集約

分析に用いられるアンケート調査では、知り合いの経営者に関してのネットワーク特性は、相手の立場と相手との関係という2種類の大きな分類に基づいて設定されている。前述の単純集計において、経営者が有するネットワークの特性が多様であることが確認できた。また、それぞれの項目は、一見すると別個のネットワーク特性と言え、同様のネットワーク特性についての回答を求める複数の質問項目は存在しない。いわば、それぞれ特定の立場の人物とその人物との関係が、組となっている質問項目であると解釈できる。

一方、アンケート調査における知り合いの経営者に関してのネットワーク特性について、次のような解釈もできるのではないか。それは、同一の立場にある人物と複数の特性を有するネットワークを築いている、というものである。例えば、「取引先だった人」と「世間話をする」、「一緒に食事等をする」、「仕事の相談に乗ってもらえる」などが考えられる。経営者が有するネットワークに関し、同一の立場の人物と多様な関係を持っているというネットワーク特性が存在する余地は十分に考えられる。質問項目ごとに別個のネットワーク特性が設定される場合、経営者によってはきわめて多様なネットワークを有しており、アクセスが必要な経営資源のタイプに応じてそれらを使い分けているということになる。一方、同一の立場にある人物と多様な場面で接触する機会を有するという意味において、多様な特性を備えたネットワークを経営者が有していることも予想される。いずれにおいても共通するのは、アクセスしようとする経営資源の種類に応じて経営者はネットワークを形成するのではないか、という点である。

ここでは、ネットワーク特性の集約を試みてみることにしよう。本論文では、個々の質問項目によって問われているネットワーク特性を分類、集約するために主成分分析を用いることとした。なお、ネットワーク特性の項目としてアンケート調査で挙げられている、「その他の人」、並びに「そのような人はいない」

については分析の対象から外すこととした。同様、「無回答」についても分析の対象から外すこととした。「そのような人はいない」という項目で問われているのは、言うまでもなくその項目に該当する知り合いの経営者は存在しないということである。この回答項目を分析対象に含めることによって、特定のネットワーク特性の有無が経営成果に与える影響を比較分析することが可能となると考えられる。ある特性を備えたネットワークの存在が経営成果にどのような影響を与えるかについては、十分に検討することが必要であるのは言うまでもない。しかしながら、本論文においてはネットワーク特性に関しては、特性の多様さそれ自体に直接の関心を向けているため、ネットワーク特性の有無に着目した比較分析については今後の研究課題としたい。

主成分の選択基準については固有値1以上のものとした。その結果、主成分は8個選択された。分析結果を図表5に示す。この分析結果からまず明らかなのは、主成分負荷量に着目すると、質問項目はいくつかのグループに分かれるという点である。第1主成分に注目すると、主成分負荷量の中で以下のものが高い値を示していることが分かる。それらは「仕事の相談に乗ってもらえる人：商工会議所や商工会、その関連団体」、「一緒に食事等をする人：商工会議所や商工会、その関連団体」、「世間話をする人：商工会議所や商工会、その関連団体」、「人材等を紹介してもらえる人：商工会議所や商工会、その関連団体」の4つである。明らかに、「商工会議所や商工会、その他関連団体」という相手の立場に関して共通点が存在する。一方、相手との関係についてみると、お金を借りる以外の項目が含まれていることも明らかに分かる。つまり、第1主成分は、同一の立場の相手からお金を借りる以外の多様な関係を備えているネットワーク特性を集約的に示しているのである。

次に、第2主成分について見てみることにしよう。主成分負荷量の高いものに共通して質問項目に含まれているのは、「商店街や事業協同組合、業界団体」であり、お金を借りる以外の関係が該当している。

第3主成分については、「以前の勤務先が一緒だった人」が共通し、第4主

成分については「近隣、同一地域で企業を経営する人」が、第5主成分では「取引先」だった人、第6主成分では出身地や出身校が一緒だった人が含まれていることが分かる。第1主成分から第6主成分については、主成分負荷量の値の高いものという観点から、同一の立場の相手と多様な関係を有しているという共通点の存在を確認することができるだろう。

一方、第7主成分を見てみると、主成分負荷量の高いものすべてに、「お金を貸してもらえる人」が含まれていることが明らかに分かる。そして、お金を貸してもらえる相手に「商店街や事業協同組合、業界団体」、「商工会議所や商工会、その関連団体」、「近隣、同一地域で企業を経営」が含まれており、多様な相手がお金を借りる相手に含まれていることも分かる。この第7主成分が示す主成分負荷量における特徴は、第1主成分から第6主成分までが示していた、主成分負荷量の高いもの同士には、知り合いの経営者である相手の立場に同じものが含まれていたという特徴と対照的であると言える。

第8主成分を見てみると、主成分負荷量の値の高いものには、第7主成分と同様、「お金を貸してもらえる人」が該当している。そして、相手の立場については、「以前の勤務先が一緒だった人」、「出身地や出身校が一緒だった人」の2つが該当していることが分かる。第8主成分については、お金を貸してもらえる人という点で第7主成分と同様である。しかし、相手の立場については第7主成分とは異なるものが該当していた。

8つの主成分の呼称については、主成分負荷量が特徴的な傾向、すなわち質問項目に沿った分類上の傾向を示しているため、今回は質問項目にある語彙をできるだけ用いることとした。各主成分の名称は以下の通りとした。第1主成分については商工会、第2主成分については団体、第3主成分については元同僚、第4主成分については近接地、第5主成分については取引先、第6主成分については同郷、第7主成分については付き合いのある相手からの資金調達、第8主成分については私的関係の中での資金調達である。

図表5：主成分分析の結果（回転後のもの。表中の灰色は各主成分において値が高い状態にあることを示す。）

No	項目	1	2	3	4	5	6	7	8
1	仕事の相談に乗ってもらえる人： 商工会議所や商工会、その関連団体	.817	.011	.012	-.014	.029	.016	.087	.052
2	一緒に食事等をする人： 商工会議所や商工会、その関連団体	.807	.137	-.026	.141	.006	.016	-.033	.052
3	世間話をする人： 商工会議所や商工会、その関連団体	.783	.074	.042	.194	.078	.095	-.052	-.045
4	人材等を紹介してもらえる人： 商工会議所や商工会、その関連団体	.765	.140	.023	.120	.102	.011	.211	.009
5	一緒に食事等をする人： 商店街や事業協同組合、業界団体	.100	.822	-.033	.121	.031	.027	-.020	-.005
6	仕事の相談に乗ってもらえる人： 商店街や事業協同組合、業界団体	.032	.807	-.028	-.019	.013	.038	.102	.001
7	世間話をする人： 商店街や事業協同組合、業界団体	.089	.759	-.025	.185	.035	.084	-.029	-.023
8	人材等を紹介してもらえる人： 商店街や事業協同組合、業界団体	.123	.691	.067	.225	.092	.022	.114	.064
9	一緒に食事等をする人： 以前の勤務先が一緒だった人	.029	-.004	.797	.060	.074	.109	.034	.001

10	仕事の相談に乗ってもらえる人：以前の勤務先が一緒だった人	-.008	-.027	.778	-.015	.022	.032	-.019	.206
11	世間話をする人：以前の勤務先が一緒だった人	-.010	-.045	.741	.110	.104	.208	-.041	-.084
12	人材等を紹介してもらえる人：以前の勤務先が一緒だった人	.030	.039	.730	.076	.122	.093	.040	.095
13	人材等を紹介してもらえる人：近隣、同一地域で企業を経営	.111	.120	.095	.733	.147	.028	.015	.170
14	一緒に食事等をする人：近隣、同一地域で企業を経営	.093	.172	.056	.733	.214	.054	-.032	-.085
15	仕事の相談に乗ってもらえる人：近隣、同一地域で企業を経営	.129	.090	.036	.721	.005	.082	.141	.068
16	世間話をする人：近隣、同一地域で企業を経営	.091	.139	.051	.705	.149	.094	-.032	-.082
17	世間話をする人：取引先だった人	.059	.072	.121	.155	.736	.093	.046	-.133
18	仕事の相談に乗ってもらえる人：取引先だった人	-.021	-.021	.026	.069	.717	.122	-.057	.149
19	一緒に食事等をする人：取引先だった人	.081	.066	.109	.099	.716	.072	.121	-.115
20	人材等を紹介してもらえる人：取引先だった人	.037	.096	.122	.227	.613	.164	.003	.086

ネットワークの多様性が経営成果に与える影響に関する考察（池田）

21	お金を貸してもら える人： 取引先だった人	.118	-.047	-.031	-.061	.463	-.012	.037	.399
22	仕事の相談に乗っ てもらえる人： 出身地や出身校が 一緒だった人	-.011	.026	.053	.035	.009	.779	.070	.050
23	世間話をする人： 出身地や出身校が 一緒だった人	.034	.009	.092	.096	.175	.765	-.097	-.004
24	一緒に食事等をす る人： 出身地や出身校が 一緒だった人	-.007	.081	.129	.050	.117	.753	-.083	-.008
25	人材等を紹介して もらえる人： 出身地や出身校が 一緒だった人	.121	.053	.154	.060	.114	.598	.097	.141
26	お金を貸してもら える人： 商店街や事業協同 組合、業界団体	-.058	.192	.041	-.051	.014	.010	.729	.105
27	お金を貸してもら える人： 商工会議所や商工 会、その関連団体	.261	-.009	-.060	-.004	.124	-.014	.696	-.042
28	お金を貸してもら える人： 近隣、同一地域で 企業を経営	.013	-.055	.049	.344	-.034	-.010	.509	.215
29	お金を貸してもら える人： 以前の勤務先が一 緒だった人	-.037	.041	.275	.048	.030	-.043	.045	.730
30	お金を貸してもら える人： 出身地や出身校が 一緒だった人	.055	.011	-.021	.053	-.006	.226	.134	.706

6. ネットワークの多様性が経営成果に与える影響

本項では、前項における主成分分析の結果を用いて、ネットワークの多様性が経営成果に与える影響について分析してみることにしよう。前項において求められた8つの主成分を、回答者とその企業が保有するネットワーク特性と位置づける。このネットワーク特性を、経営成果を説明するための変数の一部として用いることとする。その他、経営成果を説明するための変数を採りあげるために、高橋(2007)において用いられている変数を参考にした。本項の分析で採りあげた主なものは、ネットワーク特性に加えて、経営者の性別、年齢、学歴、創業者に該当するかどうか、従業員数、業種、創業年代等である。また、経営成果を表わす変数には、先に採りあげた2種類を採用した。1つは同規模同業の他社と比較しての業績評価に関する質問項目である。この質問項目において問われているのは、自社と類似の規模を持ち、同じ業種の他社と比較した場合の自社の業績である。いわゆるライバルの関係にある他社と比較した場合の自社の業績ということである。同規模同業の他社と比較した業績に関しては、自社がどの程度競争優位を保っているかを表わすこととなる。経営成果を表わす変数の2つ目は、3年前と比較しての売上高の変化に関する質問項目である。この質問項目に対する回答は、複数年の観点から、業績としての売上高がどのように推移しているのかを示していることとなる。本論文において、競争優位を成果として表わす質問項目と業績推移を成果として表わす質問項目を変数として分析に用いることで、経営者が保有するネットワーク特性が経営成果に与える影響を多面的に捉えることを試みている。以上に示された変数を用いて、最小二乗法により推計を行った。

図表6は、成果を表わす変数に同規模同業の他社と比較しての業績評価を用いた場合の推計の結果を示したものである。なお、図表中における主成分の記述については、主成分1が第1主成分を表し、主成分2が第2主成分を表す。主成分3以下も同様である。図表中において統計的に有意となる結果を得た変

数は、経営者の年齢、創業経営者に該当するか、従業員数、主成分1、主成分3、主成分5であった。これらの変数は、ライバルである同業他社と比較した場合に、自社の業績に統計的に有意な関係を有していることとなる。

まず、経営者の年齢について、統計的に有意な正の相関を示した。これは、経営者の年齢が高いほど、成果を表す変数の値が大きくなる傾向にあることを示している。前述したように、同規模同業の他社と比較しての業績評価に対する回答では、1が良く、5が悪いとなっており、回答の値が大きくなるほど業績が悪い状態を示していることとなる。つまり、経営者の年齢と成果を表す変数が正の相関にあるとき、経営者の年齢が高いほど企業の業績が悪い状態を示していることとなる。言い換えれば、回答した企業の中で業績が良い状態にあるものについては、経営者の年齢が若い状態にあることになる。

次に、創業経営者についても、統計的に有意な正の相関を示した。創業経営者に関する質問に対する回答は、1が自分で事業を創業した、2が既存の事業を引き継いだ、3がその他となっている。この結果は、企業の経営者が創業である場合、ライバルよりも業績が良い、競争優位を有している状態を示していると考えられる。

従業員数については、統計的に有意な負の相関を示した。従業員数の回答には9段階の尺度が設定されている。それぞれ、1が0人、2が1人、3が2～3人、4が4～5人、5が6～7人、6が8～10人、7が11～20人、8が21～30人、9が31人以上である。推計結果における正負の記号から、従業員数を回答する値が大きくなるほど、経営成果を回答する値が小さい傾向にある状態が読み取れる。つまり、従業員が多いほど、回答した企業においてはライバルよりも業績がよく、競争優位を有している状態にある状態が読み取れる。

主成分1は統計的に有意な正の相関を示した。主成分1は、商工会議所や商工会、その関連団体を主な対象として、仕事の相談、一緒に食事など、情報を得るためのネットワーク特性を示すものであった。推計結果の正負の記号から、ライバルと比較して良い業績を得ている企業においては、商工会議所や商工会

といった団体から業績に良い影響を与える情報を得るという傾向を見いだしにくいと言えるのかもしれない。

主成分3については統計的に有意な負の相関を示した。主成分3は、以前の勤務先が一緒だった人を主な対象として、仕事の相談、一緒に食事など、情報を得るためのネットワーク特性を示すものであった。推計結果の正負の記号から、業績面において競争優位を有する企業においては、前の勤務先が同じだった人から業績に良い影響を与える情報を得る傾向にあると言えるのかもしれない。

主成分5については統計的に有意な負の相関を示した。正負の傾向は主成分3と同様である。主成分5は取引先だった人を主な対象として、主に情報を得るためのネットワーク特性を示すものであった。主成分5の分析結果については、主成分3が示す勤務先が同じだった人と同様の傾向、すなわち業績に良い影響を与える情報を取引先だった人から得る傾向にあると言え、自社の競争優位の確保に有利に働く情報をもたらすネットワーク特性を示していると言えるのかもしれない。

図表7は従属変数を3年前と比較しての売上高の変化とした場合の推計結果を表に示したものである。経営者の年齢、学歴、創業経営者への該当、従業員数、飲食店、そして主成分3が統計的に有意な相関関係を示した。創業者の年齢、創業経営者への該当、従業員数、主成分3が統計的に有意となる相関関係を示したのは従属変数が同規模同業の他社と比較しての業績評価だった場合と同様である。特に、主成分3が統計的に有意な負の相関、すなわち以前の勤務先が一緒だった人を主な対象として仕事の相談、一緒に食事など、情報を得るためのネットワーク特性が業績に良い影響を与えるという傾向が結果として示されたことは、企業の経営成果に対してライバルとの競争優位と同様の傾向があると言えるだろう。2つの推計結果は、企業の経営成果に良い影響を与えるネットワーク特性は情報取得を主眼としたものであること、情報取得の相手に元勤務先という、インフォーマルと言うべき私的な関係にあるような相手選ばれている傾向を示したものであると言える。

図表 6：回帰分析の結果、従属変数＝同規模同業の他社と比較しての業績評価
（図表中の***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を示す）

項目	β	
定数		***
経営者の性別	.042	
経営者の年齢	.107	**
大卒	-.051	
創業経営者	.088	*
従業員数	-.259	***
卸小売	.096	
飲食店	.078	
美容業	.086	
建設リフォーム	.040	
製造業	.015	
昭和	.039	
平成	.113	
主成分 1	.069	*
主成分 2	-.011	
主成分 3	-.092	**
主成分 4	-.003	
主成分 5	-.099	**
主成分 6	-.031	
主成分 7	-.047	
主成分 8	-.018	
R-square	.154	
N	622	

図表7：回帰分析の結果、従属変数＝3年前と比較しての売上高の変化
 (図表中の***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を示す)

項目	β	
定数		***
経営者の性別	-.031	
経営者の年齢	.203	***
大卒	-.074	**
創業経営者	.137	***
従業員数	-.296	***
卸小売	.074	
飲食店	.091	*
美容業	.070	
建設リフォーム	.023	
製造業	-.103	
昭和	-.014	
平成	-.127	
主成分1	.035	
主成分2	.028	
主成分3	-.098	***
主成分4	-.013	
主成分5	-.014	
主成分6	-.030	
主成分7	.012	
主成分8	-.046	
R-square	.296	
N	621	

7. 考 察

本項では、前項までの分析結果の中からネットワーク特性に関するものに特に注目して、経営成果の関わりについて検討してみることにしよう。まず、業界団体や同業者集団からの情報獲得は競争優位確保につながるとは限らないが、元勤務先とのネットワークは、より良い経営成果の確保という観点から、事業活動のための情報源として有効ではないかと考えられた。業界団体や同業者集団とのネットワークと元勤務先の相手とのネットワークは、前者をフォーマルなネットワーク、後者をインフォーマルなネットワークと捉えることができる。本論文における分析結果は、インフォーマルなネットワークからの情報獲得が経営成果に良い影響を与える状態を示唆していると考えられる。情報獲得のためのネットワークを築こうとする際に、社外の誰とでも関係を持つのではなく、対象がある程度限られる場合には経営成果に良い影響を与えることがあるという状態を分析結果から読み取ることができるだろう。

資金調達手段としてのネットワーク特性は、短期的長期的いずれにおいても経営成果に良い影響を与えるとは限らないことが分析結果から示唆された。資金を含めた経営資源の不足への対処は新規開業企業の課題として指摘されている（大阪府立産業開発研究所、2007）。特に資金については経営成果との関わりにおいて、資金調達経路として経営者の保有するネットワークが位置付けられているとは限らないという傾向が示された。大阪府立産業開発研究所(2007)の指摘にあるように、資金調達先として、自己資金や金融機関が選択される傾向が背景として存在するのかもしれない。一方、大阪府立産業開発研究所の研究では、資金調達手段として、開業者の人的ネットワークに基づいた出資や借入れが回答者全体のうちの約16%を占めていたという調査結果が報告（大阪府立産業開発研究所、2007、33ページ）されている。ネットワークを用いた資金調達が少なからず用いられている傾向が指摘されている。資金調達自体に関し

ては、本論文における研究課題である、ネットワーク特性と経営成果の関係の考察において中心的研究対象から外れてしまうため、本論文において十分な考察を行うことはできなかった。

8. まとめ

本論文の目的は、企業とその経営者が保有する社会的ネットワークの特性が、売上高や利益などの経営成果にどのような影響を与えるかを検討することにあった。分析に当たり、多様なネットワークを保有する企業とその経営者は単一またはそれに類するネットワークを保有する企業や経営者よりもより良い経営成果を示すという作業仮説を立てた。公開データによる分析を通じて、探索的に作業仮説をどのように捉えることができるのかを検討した。

分析の結果、本論文において設定した作業仮説は必ずしも支持されなかった。まず、ネットワークの種類が多さそれ自体は、経営成果に良い影響を与えるとは限らない傾向が明らかとなった。また、ネットワークを通じて獲得される経営資源の種類については、情報と資金の2種類に大きく分かれた。さらに以下の点が明らかとなった。情報の獲得に関しては、業界団体や元勤務先など、同一の立場にある者と、仕事上の相談をする、人材を紹介してもらうなどの傾向があることが明らかとなった。資金の調達に関しては、多様な相手から、情報の獲得とは分離されたネットワークのもとで行われている傾向があることが明らかとなった。競争優位の獲得に関しては、元勤務先と取引先からの情報が、長期的な売上げ確保に関しては、元勤務先からの情報が重視されている傾向が明らかとなった。

参考文献

- Borgatti, S. P. and R. Cross (2003) "A relational view of information seeking and learning in social networks," *Management Science*, 49(4).
- Borgatti, S. P. and P. C. Foster (2003) "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology," *Journal of Management*, 29(6).
- Burt, R. (1995) "Structural holes: the social structure of competition," Harvard University Press. (安田雪訳(2006a)『競争の社会的構造：構造的
空隙の理論』新曜社。)
- Burt, R. S. (2001) "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital," Lin, N., K. Cook, and R. S. Burt (eds). *Social Capital: Theory and Research*, Transaction Publishers. (金光淳訳(2006b)「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司編・監訳『リーディングネットワーク論』勁草書房。)
- 池田広男(2012)「新規開業した企業の経営成果とネットワーク特性の関わりに関する考察」『大阪学院大学流通・経営学論集』37(2)。
- Lee, C., K. Lee and J. M. Pennings (2001) "Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures," *Strategic Management Journal*, 22.
- 中村圭介(2007)「経営支援サービスを利用しているのは誰か」東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会編『小企業活性化支援の新しいモデル』東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会。
- 大木栄一(2007)「小企業の競争戦略と外部資源の活用戦略の特質」東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会編『小企業活性化支援の新しいモデル』東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会。
- 大阪府立産業開発研究所(2007)「開業期にある企業の実態と成長要因－新規開業企業実態調査報告書－」『産開研資料』No. 104。

- Powell, W. W., K. W. Koput, L. Smith-Doerr and J. Owen-Smith (1999) "Network Position and Firm Performance: Organizational Returns to Collaboration in the Biotechnology Industry," S. Andrews and D. Knoke (eds) *Research in the Sociology of Organizations*, 16.
- Stam, W. and T. Elfring (2008) "Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra-and extraindustry social capital," *Academy of Management Journal*, 51(1).
- ストーリー、D. J. 著、忽那憲治・安田武彦・高橋德行訳(2004)『アントレプレナーシップ入門』有斐閣。
- Stuart, T. E., and O. Sorenson (2005) "Social Networks and Entrepreneurship," Alvarez, S. A., R. R. Agarwal, and O. Sorenson (eds) (2005) *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives*, Springer.
- 高橋康二(2007)「小企業経営者間のパーソナル・ネットワーク—その所在と業績への影響—」東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会編『小企業活性化支援の新しいモデル』東京大学社会科学研究所スモールビジネス研究会。