

起業家の成功要因の分析 —起業家の面接調査とアンケート調査の結果から—

An Analysis of Key Factors for Entrepreneurial Success

中村学園大学 流通科学部

石田 英夫

<キーワード>

起業家 成功要因 起業プロセス段階の成功要件 起業家精神の生育段階

はじめに

この論文は起業家と専門的経営者の面接調査およびベンチャー経営者のアンケート調査にもとづいて、起業家の成功要件は何か、それはどのような構造をなしているかを探り、起業活動を盛んにするにはどうしたらよいかを考える手がかりとしたい。近年行われている起業活動の国際比較調査（Global Entrepreneurship Monitor：GEM調査）によると、わが国の起業活動はアメリカと比較してだけではなく、EU諸国やアジアの国々と比べても不活発で、いろいろな指標（起業予定率、起業リスク／失敗の恐れ、機会発見能力、起業家への敬意など）のほとんどすべてにおいて世界で最も低いレベルにあることが知られている¹⁾。以下に先ず筆者が過去3年間つづけてきた面接調査の概要を示してから、2人の起業家と1人の専門的経営者の事例を紹介し、次いで起業家の成功要件に関するアンケート調査結果の分析を行うが、起業家の成功要因を起業プロセスの段階別に分析し、また起業

家精神の生育段階別にも考察して、起業家の教育可能性を検討する。

1. 起業家の面接調査

筆者は2002年以来、流通・サービス業（情報サービスを含む）を中心とした起業家の面接調査を行ってきたが、これまでインタビューした起業家のリストは表1に示されている。ここで起業家（Entrepreneur）とは「自ら新しい事業を起こし、何らかの新規性（イノベティブネス）によって経済価値を実現し、成長を志向している事業を指揮する人」と定義しておく。Entrepreneurshipは起業家精神と訳されるが、それは「精神」だけではなく、起業家的「行動」もふくめた言葉としてとらえる。表1に示されているように、起業家20人の内訳は、男性15人、女性5人、本社所在地は、東京6、九州5、関西4、四国2、北海道、香港、アメリカ各1である。社歴の古いロイヤルと総合メディカルが東証第1部、はせがわは大証第2部に上場し、ベニハナ

石田英夫

は米国NASDAQ、シーアイエスが店頭公開しているほかは非上場または未上場である。従業員数と売上げ規模からみると、小企業・中堅企業が多く、大企業は上記の上場4社の

みである。創業年代は1950～60年代が5社、70～80年代9社、90年代4社、2000年代が2社となっている。創業時の起業家の推定年齢をみると20歳代が7人、30歳代が8人、40歳

表1 被面接者一覧

	創業者	社名	創業年	業種	売上高	株式上場	従業員数	起業年齢 (推定)
1	江頭 匡一	ロイヤル(株)	1950	フードサービス	1000億円	1部	2800	23
2	長谷川 祐一	はせがわ(株)	1966	仏壇販売	230億円	2部	1200	24
3	塚原 安紀子	(株)ライフコンプリート	1993	福祉	4.5億円	未	80	40
4	大久保 泉	(株)フォーラムエンジニアリング	1981	人材派遣	250億円	未	4000	32
5	戸高 修	シーアイエス(株) (*)	1988	情報サービス	125億円	店頭	125	32
6	大塚 宣夫	医療法人社団慶成会 青梅慶友病院	1980	老人病院	-	非	800	38
7	石井 次郎	シンセン・テクノセンター	1989	中国進出 コンサルティング	-	非	(40社) 6000	52
8	ロッキー青木	ベニハナInc.	1964	フードサービス	1億ドル	NASDACC	3200	24
9	石井 栄一	(株)TOO	1965	画材販売	180億円	-	1000	25
10	辻阪 京子	(株)ソフトウェア・ テクニカルサービス	1984	情報サービス	-	-	40	29
11	福 多美子	(株)アルビス	1988	情報サービス	-	-	50	32
12	幸島 邦彦	(株)ワンバイワン	1992	建材製販	-	-	10 (製造は外注)	43
13	飯田 純子	(株)クラフト・ワークス	1982	美容院チェーン	10億円	非	180	28
14	佐々木 吉夫	福さ屋(株)	1978	食品製販	150億円	未	260	42
15	小山田 浩定	総合メディカル(株)	1978	医業 コンサルティング	1000億円	1部	1800	37
16	石出 和博	ハウジングオペレーション(株)	1997	建築・建設	45億円	非	100	43
17	野村 るり子	(株)ホープス	2000	教育 コンサルティング	5千万円	未	7+(120) 登録社員	39
18	谷本 肇	リアルコム(株)	2000	情報サービス	7億円強	未	55	35
19	永野 正展	(株)相愛	1975	建設 コンサルティング	10億円	未	70	21
20	中澤 清一	四国管財(株)	1962	ビルメンテナンス	11.4億円	未	600	36 (***)

(*) 同社はその後ソニーインフォメーションシステムソリューションズ社と合併し、戸高氏が社長になったが、1年後に戸高氏は退社した。 (***) 2代目社長の就任年齢。

代が4人、50歳代が1人である。業種的には情報サービス4、コンサルティング4、販売2、製造販売2、フードサービス2、病院、福祉、人材派遣、美容、建築、ビルメンテナンスそれぞれ1となっている。

2. 起業家のケース

表1の起業家の中から佐々木吉夫、谷本肇の両氏をとりあげて、その事業展開と起業家活動について、本人の生の声に近いかたちで聞いてみよう²⁾。

(1) 福さ屋 社長 佐々木吉夫氏³⁾

佐々木吉夫氏はめんたいこ業界上位にある福さ屋の創業者であるが、革新系国会議員の秘書出身という異色の経歴をもち、この業界のパイオニアとされる「ふくや」の川原俊夫氏が明太子を商品化したのち20年以上経ってからの後発メーカーであるが、ユニークなアイデアと販売促進策によって業界で重要な一角を占めるまでになった。佐々木氏は1933年、わが国最北の北海道礼文島の網元の三男として生まれたが、敗戦後農地解放と同時に漁業権の解放も行われたため、元は旧制高商の教師であった父親は網元から一介の漁師となり、佐々木氏は江戸時代から進歩のない、嫌な漁業を手伝う貧困の幼少期を過ごした。新しい村づくりを夢に描き、村長になろうと我が家を飛び出し苦学して高校卒業後、上京して中央大学で法律を学び、国会議員秘書という職業を発見して政党に入党し、これこそわが使命と感じて難関を突破して採用された。のちに福岡県選出の参議院議員秘書となり、門司に住み着いた。議員の長女と恋愛結婚して政

治家を目指すようになるが、選挙違反事件と議員の引退によりその道を断念し、事業家に転進をはかることになる。議員秘書時代から、佐々木氏は中小企業に対する経営支援活動を組織化し、社会保険労務関係の仕事代行をするなど世話役に徹してきた。また、選挙運動の際に佐々木氏がいつも不便に感じていたのは、博多駅周辺に生鮮食品を買える店がないことであった。そこで佐々木氏は1976年、駅構内で共稼ぎ用の総合食品スーパーを始めて大成功させた。これはわが国の国鉄駅構内生鮮食品店初のことであったという。

明太子づくりを手がけたのは1979年であるが、議員秘書の時から東京への手土産として明太子が喜ばれていたし、子供の頃の北海道で塩漬けの「たらこ」はなじみある食べ物であったから、明太子業界に参入しやすかったという。佐々木氏は自分の商売の原点は選挙運動にあると語っている。選挙民に働きかけて投票所に行ってもらい名前を書いてもらうのは並大抵のことではない。それに比べると、物を作って売る仕事はより具体的で、選挙活動よりずっと易しいと佐々木氏は言う。ビジネスでも政治活動でも、お客様を大事にして真心をつくす、頭を下げることを嫌がらない、骨身惜しまず働き、夜中や日曜祭日の仕事もいとわない、良いアイデアを出し、臨機応変に行動する、時に奇想天外なこともするなど両者の共通項は多いと佐々木氏は語っている。後発企業、福さ屋の成長要因として、創業時から佐々木社長のよき相談相手で8歳年上の専務と共に率先垂範してきたことをあげている。自社製品の販路を広げるために佐々木氏

石田英夫

はさまざまな方法を考案した。たとえば、東京に出張するサラリーマンの職場でお土産用の「明太子前売り券」を販売したり、夜の東京銀座に派手な「どんたく屋台」を出して酔客や水商売の女性に明太子を売り込んでヒットさせた。その屋台を見た三越の社長が興味を示し、三越の全店に製品を置けるようになったという。

起業家の成功要因として、佐々木氏は根性と知恵と工夫、頑張りやで骨惜しみしないことをあげた。佐々木氏の生活信条は少年のときに本で読んだ言葉、「憧れにすべてを捧げて進む、これぞわが戦い」であり、その英文を自分の書齋に掲げてある。起業家の成功要因は“もって生まれたもの”と親の教育が大きい、学校や社会で学んだものもある。自分で起こした企業は自分の趣味のようなものである。70歳をこえ、子供にあとを継がせて本当に社員が協力してくれるのか、親としてそれが幸せか、事業の継承にこだわりすぎては人生を楽しめなくなるのではないかなどと考える。本当は外国でゴルフをしながら英会話を上達したい、クルージングにも行きたい、趣味のドラムも上達したい等々、残された青春を楽しみたい心境だと佐々木氏は言う。とはいえ、事業を起こして本当に良かったと思うと佐々木氏は語る。自分の思うように世の中に尽くすことができるからである。商売の真髄は奉仕である。ささやかであっても収益を世の中に還元したいと「国境なき医師団」やユニセフや母校への賛助応援などの支援や青少年心身鍛錬施設づくりなどを行っている。いつも自戒しているのは、商売人なるがゆえ

に社会に迷惑をかけることなく、世の中に役立つことを正々堂々で行うということである。業界の地位向上のために佐々木氏が主唱し2年間全国行脚して、公正取引委員会と共に実現した「全国辛子めんたいこ食品公正競争規約」の制定がある。

わが国の起業活動が振わないのはなぜかと聞かれて、佐々木氏は人々の努力と根性が足りないことをあげ、社員にはいつも「スカウトされるようになれ、自ら事業を始められるようになれ」とはっぱをかけているという。機会は誰でもすぐ目の前にある、手を出してつかんだら放すな、つかみ続けるだけの忍耐と努力が必要なのだと佐々木氏は言う。ビジネス・スクールは起業家を育てる上ではあまり役に立たない。小中高校の教育でもっと現場の体験をさせることが大事だと考え、中学生をインターンシップで会社に受け入れ、礼儀、言葉遣い、時間厳守、身だしなみなど、何よりもお客様への感謝の念を身につけさせている。頭の良い子も体を動かして介護など人を助けることの意義を全くわかっていないという。佐々木氏は今後高校生も会社に受け入れ、接客の身だしなみと、何よりもお客様への感謝を忘れず、社会への奉仕と真心づくりに打ち込みたいとしている。

(2) リアルコム株式会社

代表取締役 谷本肇氏⁴⁾

リアルコムは2000年に谷本肇氏が創業した情報サービス会社である。谷本氏は文学部から直ぐに慶應義塾大学ビジネス・スクールに入学してMBAを取得し、卒業後アメリカの

大手コンサルティング会社に入り5年間東京で勤務したあと、シリコンバレーのコンサルティング会社に移って、その地のベンチャーと日本の大企業をつなぐ仕事に従事した。4年間でグリーンカードが取れたのを機に退職してフリーランスの仕事をしてながら起業の機会をうかがった。谷本氏が起こした事業は「現場情報を重視したナレジマネジメント」のパッケージ・ソフトを販売し、それを使いこなすためのコンサルテーションであった。同時期にアメリカで何社か同じような会社がスタートしたが、コピーできるような先例はなかったという。同社は現在、「人中心のナレジマネジメントにより、学習する組織への変革」を手助けする仕事で大企業を多数クライアントにして急成長していた。社員数は55人、売上高7億円余、谷本氏は1～2年のうちに株式公開しようと社員に檄をとばしている。

谷本氏の父親は大阪の商家に育ち、銀行員であったが、のちに中堅企業の社長となった。谷本氏が大学を卒業して直ちに経営大学院に進学したのは国際的な企業で営業活動をしたかったからだ、大手エレクトロニクス企業に内定して考えたことは、たとえその企業のトップになったとしても、自分が大企業に目に見える影響を及ぼすことは難しそう、それでは面白くない、皆がやろうとしないようなことを選択したい、自分がはっきり影響力を行使できるようなことをしたかったという。谷本氏はそれまで10年間、コンサルタントの仕事をしてきたが、その経験は起業家にはむしろマイナスではないかと考えている。その理由は、事業会社で働いた経験がなく専

らコンサルタントの仕事をしてきた人間は、戦略の立案と実行のアドバイスの仕事で「仮説検証型」になりすぎ、驚きや化学変化を起こしにくいこと、またコンサルタント業には人材の粒がそろっている、人材育成や動機付けが下手である。それに対して事業会社では能力の上下幅が広いので手取り足取りの育成も必要となる。谷本氏の見るところではコンサルタント出身で株式公開まで持っていた起業家は意外と少ない。

谷本氏は起業して本当によかったと言う。自分がやりたいとことをやってみて見つけたという納得感がある。自分が深くコミットできることであれば、困難にぶつかっても執念で何とか解決できるものだ。物事を前向きに考える楽観主義や行動力も生まれてくる。コミットメントがあり、それを他の人にも伝えられれば共鳴する人も出てくるし、必死にやっているのをみて可哀そうだから手を貸してやろうという人も出てくる。会社の基盤が未だ危ういときに、この会社は面白そうだと入社してきた人材が10人ほどいるし、この会社は伸びるとほれ込んで良い人材を探してくれたヘッドハンターもある。IBMよりもリアルコムを選んでくれた顧客などよい人々に巡り合い、社員や顧客と真剣勝負で渡り合い、自分を高めることができた。コンサルタントをしていたとき、自分はこれでいいのかと眠れないほど悩んだものだ。ある経営者が述べていたが、「サラリーマンには不安はないが、不満がある。経営者には不安はあるが不満はない。」不満よりも不安の方が嫌だという人は起業に向かないと谷本氏は言う。

谷本氏は起業家の成功要件は開発可能であり、自己訓練も可能であると考え。ビジネス・スクールでの体験はいまベンチャー経営者としての谷本氏に大いに役立っているという。経営のいろいろな職能を俯瞰できたこと、人的なネットワークができ、なにか問題が起きたときに相談できること、実務経験なしにビジネス・スクールに入ったので日本のビジネスのしきたりをそこで窺い知ることができたことをメリットとしてあげている。ビジネス・スクールでいろいろな人に出会い、ロールモデルを見つけ、自分探しを行い、自己分析し、起業する上での触媒として役立ったが、それ以上ではないと谷本氏は言う。ビジネス・スクールや起業家養成塾はほどほどに役立つが、基となるのは先天的なものであろう、それさえあればビジネス・スクールとその後の体験が増幅してくれる。コンサルタントや起業の成功者が開いた起業塾からは、10年経っても起業の成功者がほとんど出ていない。アメリカの一流ビジネス・スクールの卒業生から起業家が輩出しているかのごとくいわれるが、意外に直接寄与してはいないのではなかろうか。むしろ工学部サイドでは起業に直結している例がある。コンサルタントから起業に成功した例も皆無ではないが、成功しようとしてキラキラしている人よりもエンジニアで自分のやりたいことをもっている人、自分の強み・弱みを知り、自分の至らないところは人を雇う、そういう人が成功していると谷本氏は言う。ビジネス・スクールのカリキュラムにも問題があるが、入学選考基準を変える必要がある。大企業経営者志望組とベンチャー

志望組に分けて、後者は学業成績を重視しないなど選考基準も別にする。わが国の起業活動を活発にするには、起業に成功した人が自らロールモデルとなり、後輩起業家のメンターやエンジェルになってくれると好循環が起こるのだが、日本では成功した起業家が名誉を求めて、経団連や同友会に入ろうとする。

“生涯ベンチャー”という人がもっと出てきて、若く才能のある人、アイデアはあるがそれをどうビジネスにするのかがわからない若者に、経験豊かな“グレイヘアー”を見つけて組み合わせるとよい。それと税制の改革、株式公開をしてどかんと得をするような税制にしなければならない。また、ゆとり教育など大間違いで、つめこみ教育があつてよい。しかし上位下達ではなく、双方向的な授業が必要だ。

これまで筆者が会った20人の起業家の中からここで2人を取り上げたが、佐々木氏は後発メーカーから業界の重要な一角を占めるまでになった起業家行動を示し、谷本氏はビジネス・スクールとコンサルタントの体験から情報サービス業界に参入してユニークな地歩を固めつつある。次に、筆者がこの研究で最初から取ってきた方法だが、起業家を支える専門的経営者から見た起業家像を一例だけ記述しよう。

3. 専門的経営者の見解

株式会社ライフコンプリート

取締役企画室長 友広一雄氏⁵⁾

友広一雄氏は大学卒業後3年間都市銀行に勤務したあと、佐賀市郊外で老人福祉事業を

営む株式会社ライフコンプリートに入社した。その時同社はプール付きの老人保健総合施設「紀水苑」の建設を準備していた。すでに株式公開も視野に入れており、友広氏は株式公開の準備をすすめる財務担当として3年間の雇用契約を結んだ。友広氏はその当時、公認会計士の資格取得を目指し、その先はいずれ自ら事業を起こすという15年間のキャリアプランを持っていた。入社にさいして友広氏は手取り10万円の給与と同社の株式の分与を希望して受け入れられた。ライフコンプリート社長の塚原安紀子氏は永年看護師の仕事に従事し、独立するまでに看護学校教師、認知症老人病院の看護部長などをつとめた女性であった。大手銀行から小さな組織ライフコンプリートに移って、友広氏はベンチャー企業の仕事の面白さに魅了された。銀行では20代の一担当者に自由裁量は全くなかったし、自分が志望していた公認会計士であったが、監査法人の会計士が顧客企業の言いなりになる様子を見て幻滅を感じた。銀行と違って小規模のベンチャーでは、経営者の意思決定のプロセスが手に取るようにわかるし、決定に自ら参加することもできる。大企業では社内の人間関係や権力争いにすぐに目が向くが、ベンチャーでは外部の人とのネットワークが何十倍にも広がる。会社内の些事よりも、会社全体のことや世の中のことに視野が広がる。行政の幹部に会いに行くことも出来るし、福祉問題について社外に講演に行くこともある。

ライフコンプリートは紀水苑の成功によって成長をつづけ、売上高は5億円を超え、利益5千万円を計上し、友広氏が入社したとき

の従業員10名余から80名に増加した。友広氏は広報も担当していたが、同社の知名度が上がり、それにつれて社員のモラルも向上した。3年たったとき、株式公開を果たせなかったので辞表を提出したが慰留されてとどまった。創業者の塚原氏は仕事にきびしかったが、人心の掌握にたけていた。看護師としての永い経験から福祉の現場に精通していることが塚原氏のリーダーとしての強みになっている。一般に起業家の問題点として権力の集中があげられるが、塚原氏は教育者としての経験があるためか、権限を部下に委譲し、一度任せたら口出ししない。任せると人材が育つという教育者としての考えがあるようだと言友広氏は見る。紀水苑をつくったとき、社長は「ウォーキング用プール無しなら紀水苑計画は止める」と周囲の反対にも自説を曲げず、ほとんど寝ないでプロジェクトに没頭した。自分の信念にこだわり、へ理屈をつけてでも自分のアイデアに周囲の人間を引き込むだけの情熱があった。そこまで思いつめてどうするのかと友広氏が感じることもある。こうした傾向は権限委譲と矛盾するようだが、部下はみな塚原社長を先生と呼び傾倒してしまう。いわばカリスマ性があるのだが、友広氏は社長に傾倒しないようにしている。社員が全員トップに傾倒してしまったら組織として怖いことになると思うからだ。起業家の成功要件として良い人的ネットワークがあげられるが、同社の中核メンバーは塚原氏の縁でスカウトされた優秀な教え子たちで、社内をがっちり固めている。

ライフコンプリートは最近、小学生を対象に起業家教育、ジュニア・ビジネススクール

石田 英夫

をスタートさせた。イギリスで開発された事業を日本に導入したもので、東京のベンチャー企業と提携してノウハウを取り入れた。友広氏は多くの起業家に接してきたが、彼らは海外体験をもち、日本の学校教育から解き放たれ、家庭教育がユニークである、そして起業家との接点の多いことが共通した特徴である。起業家精神は先天的なものではなく環境によるところが大きく、後天的に育成することはできると友広氏は考えている。子供の教育でも、起業家精神のエッセンス、リスクを恐れないこと、自分と他の人との相違を許容すること、正解は唯一とは考えないことなどを教えるのが肝心である。塚原社長は日本の教育問題の根底には父親の家庭不在と間違えた過保護の子育てがあると考えており、今の老人福祉の仕事を引き退したら山の中に施設をつくり、逸脱した子供たちと一緒に生活して矯正するのが自分の総まとめの仕事だと位置づけている。ライフコンプリートとしては揺りかごから墓場までという理想に向かって、子供の起業家精神を涵養する仕事に関わってゆくという。

これまで有名な起業家を補佐した専門的経営者10人ほどの面接調査を行ってきたが、その中から起業家の行動特性に関するコメントを摘記してみよう。「起業家には何としてもやりたいということがあって、それが事業になってゆくのである。起業家の夢に向かって進むエネルギーに圧倒された」、「起業家の特質として思い入れの強さがある。ひとたび信じたら絶対に変えない。専門的経営者が考えても自ずと枠ができるが、起業家はその枠を

壊してくれる」、「起業家は我が強く、性急である。理念は強固で、夢に向かって一直線に進む」、「起業家の強烈な個性はベンチャーを立ち上げ、嵐の中を突き進むエネルギー源として不可欠である」、「起業家は自分にも部下に対しても要求水準が高く、一緒に働くプレッシャーは大変なもので、次々と倒れ、退職も多い」。起業家と共に働いた専門的経営者は起業家に対しアンビバレントな両面感情を持つが、その経済社会的役割を高く評価し、起業家の下を去っても自ら起業する者が少なくない。[石田 (2003b)、石田 (2005a)]

4. 起業家の成功要件

起業家の要件として一般に重視されているのは、達成動機 (McClelland 1961)、内的統制の強さ (自分の能力や努力によって結果をコントロールできるという信念) (Rotter 1966、柳澤2003)、自己効力感 (自分の行動能力に対する自信) (Bandura 1977)、そして、リスクを取る傾向である (Baum & Lock)。われわれの面接調査と質問紙調査の結果を検討しよう。

(1) これまでの面接調査結果のまとめ

少数の面接事例 (6人の起業家と3人の専門的経営者の面接記録) から引き出した結論 (石田2003b) であるが、起業家の成功要件として第一にあげられるのは「志」と「こだわり」であった。それに次いで、時代や環境の「変化の中に機会を見出す能力」、「よい人的ネットワーク」、および「強運」である。これらの要因は相互に影響しあい、強化し合う関係にあるといえよう。その後さらに十数人の起業家に成功要因を尋ねた結果、好奇心、

探究心、実行力、プラス思考、競争心、仕事大好き、ハードワーク、不撓不屈の精神、他人のやらないことをやる、自己責任、使命感、信頼関係、深いコミットメント、素直さ、人間性、夢を明確にすること、諦めないこと、などがあげられた。これらは大方上記5要因の交叉の中に収斂すると考えられるが、「深いコミットメント」を起業家の成功要件として新たに加えてよいと思われる。上記の諸要因のなかでは仕事大好き、ハードワーク、好奇心、探究心はコミットメントに束ねてもよいと考えられる。ある起業家は「事業というより趣味・道楽に近く、ゲーム感覚的などころもある。800 (人のスタッフ) の駒を動かすゲームは本当に面白い。職場 (病院) に来るのが楽しみで、休日でも何でも来てしまう。仕事を趣味道楽と割り切ってしまうと時間とカネをつぎ込んでも惜しくない」(表1の#6、また石田2004bを参照) と述べている。そして深いコミットメントがあればこそ、仕事上のアイデアが次々と湧いてくる。先に登場した起業家は「深くコミットできることであれ

ば困難にぶつかっても執念で何とか解決できるし、物事を前向きに考える楽観主義も生まれてくる、そしてコミットメントを他の人に伝えられれば共鳴する人も出てくる」と述べている (#18)。

(2) アンケート調査の分析

最近われわれが行った起業家のアンケート調査のなかで⁶⁾、起業家の成功要件をたずねた結果を示そう。先行研究のサーベイにもとづいて、重要と思われるもの15項目をえらび、それぞれがどの程度重要かを5段階で評価させた(表2)。非常に重要が5点、重要が4点、どちらともいえない3点、あまり重要でない2点、全く重要でない1点として集計した。その結果、15項目中10項目はいずれも4点以上となり、起業家の成功要因として重要視されていることがわかった。3.9以下でさほど重視されていないのは、幼時の家庭環境、金持ちになりたい願望、楽観的な性格、社会貢献の意欲、および冒険心の5項目であった。起業家として成功する上で重要な要件とされた10項目を点数の高い順に示すと、①決断力、

表2 起業家の成功要因

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	忍耐力	金持ちになりたい願望	幼時の家庭環境	決断力	人の縁	冒険心	高い志	機会発見の能力	チャレンジ精神	目標達成の執念	楽観的な性格	指導力	社会的貢献の意欲	好奇心	リスク評価の能力
非常に重要	100	16	16	123	85	42	101	77	114	104	38	64	57	72	57
やや重要	45	46	41	30	60	81	45	63	38	45	70	72	54	51	69
どちらとも重要でない	12	49	50	3	11	31	9	17	6	8	34	19	35	32	27
あまり重要でない	2	33	32	0	3	4	3	0	1	0	12	2	11	2	5
重要でない	1	15	20	1	1	2	2	1	1	1	4	2	2	2	1
無回答	5	6	5	7	5	5	5	7	5	7	7	5	6	6	5
回答数	165	165	164	164	165	165	165	165	165	165	165	164	165	165	164
合計数	721	492	478	745	705	637	720	689	743	725	600	671	630	666	653
平均点	4.370	2.982	2.915	4.543	4.237	3.861	4.364	4.176	4.503	4.394	3.636	4.091	3.818	4.036	3.982

出所：「起業家とベンチャー企業の成長に関する調査」(2005年)

表3 起業家精神の生育段階構造

成層	内 容	教育開発可能性
表層	知識・スキル	可能
二層	学校在学期から20代までの経験	或る程度可能
三層	幼児体験（家庭的影響）	かなり難しい
中核	DNA・体質・気質・エネルギー	難しい

②チャレンジ精神、③目標達成への執念、④高い志、⑤忍耐力、⑥人の縁、⑦機会発見能力、⑧指導力、⑨好奇心、⑩リスク評価能力となる。この中で、決断力と指導力は起業家にとっても重要な要件であろうが、むしろ一般に経営者にとって不可欠な要件だと考えられる。それ以外の要因は大方上記の基本要因そのもの、またはそれらに包含されるとみてよい。つまり、チャレンジ精神は「高い志」に、目標達成への執念・忍耐力・好奇心は「こだわり」に関連している。ちなみに、リスク評価能力については「起業家は決してギャンブラーではない」（Robinson）というが、起業家がリスク・テイクか、それともリスク回避者かについては意見が分かれているようだが（Mincer & Raju）、起業家は十分慎重にリスクを評価したうえでリスクを取るというのが穏当な見方であろう。

起業家が自ら認める成功要件は以上のごとくであるが、それらは概して素質的なものが優勢だと思うか、それとも教育で開発可能なものが優勢だと思うかをたずねた結果は、「素質的な要素が重要」という回答が60%、「教育で開発可能な要素が重要」という回答が32%（無回答8%）であった。起業家とし

て成功するには素質的なものが重要とみる起業家は、開発可能なものが重要とみる人の2倍近くいるわけである。

素質的な要因と開発可能な要因とはいっても、それらは二極に分離しているのではなく、段階的スペクトラムを成していると思われる。それを図示すると表3のようになろう。表層ほど開発可能性は大きいが中核に行くほど成人後の教育可能性は小さくなる。起業家の成功要件を起業家精神の成育段階から見て、DNA・体質・気質・エネルギーなど生得的な要因、家庭環境などからくる幼少体験、学校在学期から20代までの体験、起業とベンチャー経営に求められるスキルまで段階的スペクトラムをなしており、表層に近いほど教育開発可能性は高く、中核に近いほどDNAまたは本人の資質的な要因が優勢で、その教育開発可能性は低くなると考えられる。

（3）アンケート調査データの因子分析

上に示した起業家の成功要件に関するアンケート調査結果について因子分析を行った結果を次に示そう⁷⁾。起業家の成功要因の実証的な研究は未開拓の領域であり、仮説検証よりは仮説発見を目指す探索的な研究の段階にあるといわれる。因子分析結果のうちオブリ

表4 起業家の成功要因の因子分析結果

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
楽観的な性格	0.849			
好奇心	0.585			
冒険心	0.579			
人の縁	0.523			
機会発見の能力	0.500	0.468		
リスク評価能力		0.867		
指導力		0.464		0.411
金持ちになりたい願望			0.659	
社会貢献の意欲			-0.585	0.569
幼時の家庭環境		0.410	-0.529	
忍耐力				0.788
高い志				0.686
目標達成への執念				0.624
決断力				0.546
チャレンジ精神	0.459			0.465
固有値	3.837	2.177	1.318	3.822

注1：N = 148

注2：オブリミン回転による

注3：表で因子負荷が0.40以下のものは表中に記入していない

ミン回転により見出された諸因子を説明しよう（表4）。第1因子を構成する要因、楽観的な性格、好奇心、冒険心、人の縁、機会発見の能力、およびチャレンジ精神は事業を起こす人に共通して認められる「起業に向かう行動性向、パーソナリティ要因」である。第2因子を構成する機会発見の能力、リスク評価能力、指導力、および、幼時の家庭環境は「起業に踏み切るときに求められる能力要因」である。（資金、販路、人材など）指導力はベンチャーの同志や起業のリソース（資金、販路、人材など）の提供者に対して発揮されるリーダーシップを意味し、幼時の家庭環境は、例えば商家に育った人は起業への抵抗がないということをさす。第3因子は「起業の

動機にかかわる要因」であり、金持ち願望と社会貢献意欲はトレードオフの関係にあり、幼時の家庭環境は金銭願望より社会貢献意欲と正の関係にある。幼時の家庭環境と社会貢献意欲は起業の動機につながるといえよう。第4因子は「ベンチャーの成長のために求められる基本要因」で、忍耐力、高い志、目標達成への執念、決断力、チャレンジ精神、社会貢献の意欲、指導力からなる。見出された4つの因子の中で相対的に説明力の高いのは第1因子（起業に向かうパーソナリティ要因）と第4因子（ベンチャー成長の経営管理能力要因）であり、第1因子と第3因子の説明力は相対的に低い。上のように因子分析の結果見出された第1因子から第4因子までを構成

する諸要因は起業の先行要因としての行動性向またはパーソナリティ（第1因子）、起業の動機関連（第3因子）、起業に踏み切るときの能力（第2因子）、そしてベンチャーの成長に必要な要件（第4因子）というように、起業の成功プロセスの段階に照応したものであると解釈できるだろう。そして初期段階では潜在的行動傾向としてのパーソナリティ要因が優勢であるが、後期の段階になるとベンチャーを成功に導く経営管理的能力要因がより重要になるといってよい。

以上において起業家の面接調査結果から抽出した起業家の成功要因の解析を行い、さらにアンケート調査結果の中から起業家の成功要因の点数化および因子分析を行った。その結果、起業家の成功要因を起業家精神の生育段階から見ると、体質・気質・エネルギーなど生得的な要因、家庭環境などからくる幼少体験、学校在学期から20代までの体験、起業とベンチャー経営のスキルまでいくつかの層をなしており、表層に近いほど教育開発可能性は高く、中核に近いほど本人の資質的な要因が優勢で、教育開発可能性は低くなると考えられる。アンケート調査の因子分析からは起業に向かうパーソナリティ要因、起業に踏み切る際の能力要因、起業の動機にかかわる要因、そして、ベンチャーの成長に求められる経営管理能力的要因というように、起業プロセスの段階別に成功要因の違いを識別できると考えられる。このように起業家の成功要因を起業家精神の生育段階別に、また起業プロセス段階別に分けてとらえることによって、起業家の成功要因の構造をより明確にするこ

とができるようになると言えよう。本稿での解析は試行の域にとどまるが、今後、起業の成功要因の研究に上記2つのプロセス段階に応じた要因分析という枠組みは検討に値すると考えられる。

むすび

この論文では起業家の成功要件に焦点を合わせ、筆者が3年前に始めた起業家の面接調査のなかから比較的最近行った2人のインタビュー結果を示し、あわせて起業家と共に仕事をしている専門的経営者の見方も紹介した。筆者のこれまでの知見によると、起業家の成功要件は生得的なものが優勢である。それゆえ、起業家は自ずと生まれるもので、育成可能性はうすいということになる。しかし、われわれが実施したベンチャー経営者のアンケート調査結果の分析から、起業の決断とベンチャーの成長に不可欠な要因として、リスク評価能力、指導力、決断力など専門的経営者の要件とオーバーラップする重要部分が存在することがわかった。そして、起業家の成功要因の因子分析結果から、起業とベンチャー成長プロセスの段階ごとの成功要因に分けてとらえられることも判明した。初期の要件は資質的なものが優勢であるが、後期段階のそれは教育開発可能性の高い経営管理能力が重要になるのである。さらに起業家の資質的な要件といえども幼少期からの教育によって開発可能性があると考えられる。それゆえ、パーソナリティ要因を含めて、長期的な教育戦略によって開発可能性は開けるのである。起業家の育成方法の具体的検討は別稿にゆずることにしたい。

注

- 1) 本格的な国際比較調査として1999年から始まった Global Entrepreneurship Monitor がある。わが国からは矢作恒雄氏（慶應義塾大学）と磯辺剛彦氏（流通科学大学、現在は神戸大学）が参加している。矢作・磯辺（2002）、Isobe（2002）、磯辺（2003）を参照。
- 2) 表1の起業家番号1から6までの面接記録は石田（2003b）、番号8は石田（2004a）、番号7、13、16は石田（2005a）、番号14、18、20はこの論文にそれぞれ記載されている。
- 3) 佐々木吉夫氏のインタビューは2004年4月8日に福岡市で行われた。藤川（2004）参照。
- 4) 谷本肇氏のインタビューは2005年4月11日に東京都で行われた。
- 5) 友広一雄氏のインタビューは2003年5月18日に佐賀県で行われた。同社の塚原社長の面接記録については石田（2003b）参照。
- 6) 中村学園大学流通科学部「起業家とベンチャー企業の成長に関する調査」研究グループは2004年11月～05年2月にベンチャー経営者のアンケート調査を行い、165社から回答を得た。この調査結果の概要は本誌前号『流通科学研究』Vol. 5, No. 1 に別途掲載されている。
- 7) 因子分析の作業については、石川淳氏の労に負うところが大きく、謝意を表したい。しかしその解釈の責任はすべて筆者のものである。

参考文献

- 石田英夫（2003a）「起業家とベンチャー成長に関する覚え書き」『流通科学研究』Vol. 1, 2, No. 2
- 石田英夫（2003b）「起業家とプロフェッショナル・マネジャー：面接記録」『流通科学研究』Vol. 3, No. 1
- 石田英夫（2004a）「起業家とベンチャー成長の諸条件」『国際ビジネス研究会年報 2004年』
- 石田英夫（2004b）「青梅慶友病院と大塚宣夫」慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース
- 石田英夫（2005a）「起業家の要件と育成可能性」『流通科学研究』Vol. 4, No. 2
- 石田英夫（2005b）「起業家の成功要件と教育可能性」『中村学園大学・中村学園大学短期大学研究紀要』第38号
- Isobe, Takehiko（2002）*Global Entrepreneurship Monitor : Japan Report*

- 磯辺剛彦（2003）「世界から見た日本のベンチャー活動」『流通科学研究』Vol. 3, No. 1
- Kets de Vrie, M. F. R.（1985）*The Dark Side of Entrepreneurship, Harvard Business Review* Nov.-Dec.
- 定藤繁樹（2002）「起業家の育成」（金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣第7章）
- Timmons, J. A.（1994）*New Venture Creation*, Irwin ジェフリー・A・ティモンズ（1997）『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社
- 土井教之・西田稔編著（2002）『ベンチャービジネスと起業家教育』お茶の水書房
- Bandula, A.（1977）*Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change, Psychological Review*, 84
- Baum, J. R. & Lock, E. A.（2004）*The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth, Journal of Applied Psychology* Vol.89, No. 4
- Flamholtz, E. G. & Randle, Y.（2000）*Growing Pains : Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossy-Bass エリック・G・フラムホルツ & イボンヌ・ランドル（2001）『アントレプレナー・マネジメント・ブック』ダイヤモンド社
- 藤川祐輔（2004）「博多の起業家—福さ屋・佐々木吉夫を中心として」『流通科学研究』Vol. 4, No. 1
- 古田龍助（2002）『ベンチャー起業の神話と現実』文真堂
- McClelland, D. C.（1961）*Achieving Society*, Van Nostrand
- Miner, J. B. & Raju, N. S.（2004）*Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low-and High-Growth Entrepreneurs : A Reply in a More Conservative Vein, Journal of Applied Psychology* Vol.89, No. 1
- Robinson, D.（1990）*The Naked Entrepreneur*, Kogan Page, デイビッド・ロビンソン（1992）『素顔のアントルプレヌール』千倉書房
- Rotter, J. B.（1966）*Generalize expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement, Psychological Monographs*, 80
- Scott, S（2003）*A General Theory of Entrepreneurship The Individual-Opportunity Nexus*, Edgar Elgar
- 矢作恒雄・磯辺剛彦（2002）「グローバル・アントルプレナーシップ・モニター2001年調査」『VENTURE FORUM』No.184