

新規開業企業の取引関係と成長率

一橋大学経済学研究科助教授

岡 室 博 之

要 旨

企業は有形・無形の経営資源の集合体であり、利用可能な経営資源の量と質が、企業の能力と発展性を規定する。特に開業したばかりの企業はさまざまな経営資源の制約に直面しており、外部の人や組織とのネットワークを通じて、経営資源の制約を克服する必要がある。取引先は、新規開業企業にとって重要な経営資源（調達先、販路）であると同時に、技術、情報、信用等の経営資源の提供者でもある。

企業の新規開業には多くの困難が伴うが、これまでの調査によれば、資金調達に次いで大きな困難は取引先の確保と開拓である。しかし、開業時の取引関係の構築はこれまでほとんど調査されず、その経営成果への影響に関する研究も行われていない。そこで本稿では、開業時の取引関係の内容を明らかにし、企業成長に与える影響を計量的に検証する。

分析のためのデータは、(財)中小企業総合研究機構が2002年10月に製造業、卸売業、小売業、飲食店、サービス業等の新規開業企業1万社を対象に実施したアンケート調査に基づく。分析対象は、1994年から1999年までに開業し、事業所を主たる販売先とする759社である。この調査によれば、販売先の確保・開拓の主な方法は、以前の勤務先や既存の顧客からの紹介であるが、約7割の企業は個別訪問や広告、出展のような積極的な売り込みを展開している。また、回答企業の4分の3は開業時の主な販売先からさまざまな支援を受け、開業時の主な販売先と現在も取引を継続している企業は8割を超える。

新規開業後の（従業者数）成長率は、企業属性（開業規模、会社形態、経過年数等）、経営者属性（年齢、学歴等）、産業・地域属性の他に、戦略属性、特に開業後の取引関係（初期の販売先への依存度、主な販売先の属性、主な販売先との関係継続性、主な販売先からの支援の有無と内容、新規顧客開拓戦略）に影響されるという仮説を立て、これを計量分析によって検証した。

分析結果は、主な販売先への依存度と取引関係の継続性以外は、仮説を支持している。すなわち、従業者数の増加率は、企業が新規顧客の開拓に積極的であり、開業時に少数の大規模な顧客に取引を集中し、また顧客からの支援を多く得られるほど高いことが明らかになった。特に有効な支援は、技術・品質、経営、資金調達に関する助言である。さらに、開業初期にそのような有益な助言を得られるかどうかは、企業規模と開業の経緯の他に、販売先をどのようなルートで確保したかに依存するこ

とが分かった。本稿の分析結果は、開業初期における取引ネットワークの重要性を明確に示すものである。

1 はじめに

企業は資本、労働力、技術などさまざまな有形・無形の経営資源の集合体であり、利用可能な経営資源の量と質が、企業の能力と発展性を規定する。既存の成熟した大企業が、質量ともに豊富な経営資源を蓄積しているのに対して、多くの中小企業は経営資源の不足に直面している。この問題は、特に開業したばかりの企業に当てはまる。そのため、新規開業には多くの困難が伴い、生存・発展できる企業は少ない。

広義の経営資源には、市場情報、経営ノウハウ、信用などさまざまなものが含まれる。中小企業、特に新規開業企業は、不足する経営資源を外部の人や組織とのネットワークを通じて調達し、補完することができる。従って、ネットワークに参加し、活用できる企業ほど、存続と発展の可能性が高いと考えられる。そのようなネットワークには、知人・友人関係のような個人的なつながり、業界団体、商工会等を含む地域の団体、異業種交流会、開業支援組織や税理士・中小企業診断士等の専門家との関わりなど、さまざまなものがあるが、取引先もそれに含めることができる。取引先とのつながりは、それ自体が重要な経営資源であると同時に、情報やノウハウ等の経営資源の入手先としても重要である。

新規開業にはさまざまな困難が伴うが、中小企業庁の調査(中小企業庁編(1999), p.284)によれば、資金調達に次いで大きな困難は取引先の開拓である。回答した起業家の過半数(52%)が、取引先の開拓を開業時の障害として挙げているの

である¹。また、同じ調査で、ベンチャーキャピタル等のベンチャー企業を支援する機関は、成功企業の第一の特徴として、取引先の開拓・確保を挙げている(同上, p.296)。このように、開業時とその後の取引先の確保と開拓は、新規開業企業の死命を制する要因である。

しかし、それにもかかわらず、開業後の取引関係の構築については、これまでほとんど調査や研究が行われていない。開業時の課題に関する調査・研究は、資金調達の問題に集中している。開業後の経営成果に関する分析は多いが、そこでも取引関係はあまり注目されていない。開業者や企業のネットワークの役割に関する従来の研究(Birley(1985), Ostgaard and Birley(1996), Brüderl and Preisendörfer(1998), Chell and Baines(2000), Littunen and Tohmo(2003))は、弁護士、会計士、開業支援機関等の「公式の」ネットワーク、および家族や友人、同業者等、創業者の人的つながりに基づく「非公式の」ネットワークに注目している。後者には取引先が含まれることもあるが、取引関係の属性は十分に考察されておらず、また分析の中で取引先との関係がその他の人的つながりから明確に区別されていない。

ストーリー(2004)は、新規開業後の成長率の決定要因を、経営者の属性、企業の属性、戦略の属性の三つに大別し、英米を中心とする多数の実証研究のサーベイによって、それらの属性の影響を整理した。経営者の属性は開業動機、年齢、性別、学歴、職歴、経営経験等を含み、企業の属性は開業規模、企業年齢、法的形態、所有構造、産業分野、立地によって構成され、戦略の属性は資金調達、新製品導入、市場戦略、労働力の訓練、

¹ 中小企業庁の別の調査によれば(中小企業庁編(2002), P.53), 仕入先よりも販売先の開拓が重要な課題となっている。

政策支援の活用、顧客への依存、外部の専門家からの情報と助言等、多岐にわたる。重点や構成の違いはあれ、その後ドイツや北欧、日本で行われた研究の多くも同様の枠組みに依拠している (Brüderl et al. (1996), Almus and Nerlinger (1999), Brixy and Kohaut (1999), Davidsson et al. (2002), Littunen and Tohmo (2003), 安田 (2004), Honjo (2004))。これらの要因の中で取引関係に直接関連するのは戦略属性に含まれる顧客への依存のみであるが、これについての本格的な研究は乏しい (ストーリー (2004), 第5章)。

開業後の経営成果、特に成長率に関する計量分析は、日本では最近始まったばかりである。中小企業庁編 (2002) は、経済産業省「企業活動基本調査」の個票データ等を用いて、企業規模や企業年齢の他に、研究開発や経営革新への取り組みが企業の成長に影響することを示した。松繁 (2002) は、独自のアンケート調査に基づいて、開業動機などいくつかの経営者要因の他に、とりわけ開業資金の制約が開業後の成長率を左右することを明らかにした。安田 (2004) は、中小企業庁が行ったアンケート調査のデータを用いて、さまざまな企業属性と経営者属性、特に開業の動機、目的が企業成長に及ぼす影響を分析した。Honjo (2004) は、(株)東京商工リサーチの企業データベースに基づいて、さまざまな企業属性、経営者属性、産業属性等が開業後の生存率と成長率に与える影響を検証した。

しかしいずれにせよ、開業者が最初の販売先をどのように確保し、その後新たな販売先をどのように開拓していったかという点については、十分な情報があるとは言えない²。また、開業後の取引関係の内容が経営成果にどのように影響するか

ということも、明らかにされていない。従って、本稿の主要な課題は、(1)新規開業企業が開業時に販売先をどのように確保し、その後新たな販売先をどのように確保したか、また取引関係にはどのような特徴がみられるかを明らかにし、さらに、(2)販売先の開拓の方法および取引関係の内容が企業成長に与える影響を、大規模なデータを用いて計量的に検証することである。この分析を通じて、新規開業企業が順調に成長するためにはどのような条件が必要か、また何をすべきかを、考えたい。

以下、第2節では、データソースについて説明する。第3節では、販売先の確保・開拓方法、および取引関係の内容に関する調査結果を記述する。第4節では、計量的な分析によって、開業後の取引関係の構築が企業成長に与える影響を検証する。ここで、開業時の主要販売先からの支援がその後の企業成長に大きく影響することが明らかになるが、第5節では、主要販売先からの支援を促す要因について考察する。最後に主要な分析結果を整理し、今後の課題を提示して、本稿を締めくくる。

2 データソース

本稿の分析で用いるデータは、(財)中小企業総合研究機構の平成14年度調査研究事業として実施されたアンケート調査から得られたものである。この調査は同財団の委嘱を受けた「新規開業研究会」によって立案・実施され、筆者もその委員の1人である。

この調査は、1995年から99年までに開業した1万社の創業者を対象にして³、2002年10月に実施された。調査対象企業は、開業年ごとに2,000社という条件で、(株)東京商工リサーチのデータベ

² 国民金融公庫総合研究所編 (1999) が新規開業企業の広告宣伝活動に関する調査結果を掲載しているのが、この点に関する希少な情報の一つである。また、国民生活金融公庫総合研究所編 (2002) は、顧客開拓を重要な開業ノウハウの一つとして捉え、開業者がそれをどこでどのように身につけたか、またどの程度不足を感じているかを調査している。

³ 開業年をこの期間に限定したのは、最近の開業に注目するためと、過去3期のデータを得るためには、開業から少なくとも3年間以上経過している必要があるからである。

スから無作為抽出により選ばれた。対象地域は日本全国、対象業種は製造業、運輸業、通信業、卸売業、小売業、飲食業、その他サービス業の7分野であり、ほとんどの企業は現在では株式会社あるいは有限会社である。このように、信用調査機関のデータベースに採用された企業、しかも調査時点まで存続した企業を調査対象にしているため、サンプル企業に偏りがみられる可能性は否定できない。

対象企業1万社のうち、1,141社から回答が得られた(回収率11.4%)。ただし、回答企業には1994年以前あるいは2000年以後に開業した企業も少なからず含まれていた。そのうち比較的回答数の多い1994年開業の企業を含めて、サンプル企業は1,067社となった。

サンプルの業種構成は、製造業20%、運輸・通信業3%、卸売業27%、小売業16%、飲食店1%、サービス業33%である。総務省統計局「平成11年事業所・企業統計調査報告」によれば、99年時点の業種構成は製造業26%、運輸・通信業5%、卸売業17%、小売業25%、飲食店7%、サービス業22%(これらの業種の合計企業数に対する比率)であり、サンプル企業の業種構成と若干のずれはあるが、製造業、卸売業、小売業、サービス業が企業の大半を占めるという点で、本稿のサンプルは日本全国の企業の業種構成をある程度代表していると考えられる。

なお、この調査の質問内容は、さまざまな企業属性・経営者属性の他に、取引関係、創業者の経営パートナー、資金調達および銀行との関係、各種支援策の認知・利用状況、研究開発等多岐にわたるが、本稿では筆者が担当した取引関係に関する調査結果を主として利用する。調査項目の詳細と全体的な集計・分析結果については、中小企業総合研究機構(2003)を参照されたい。

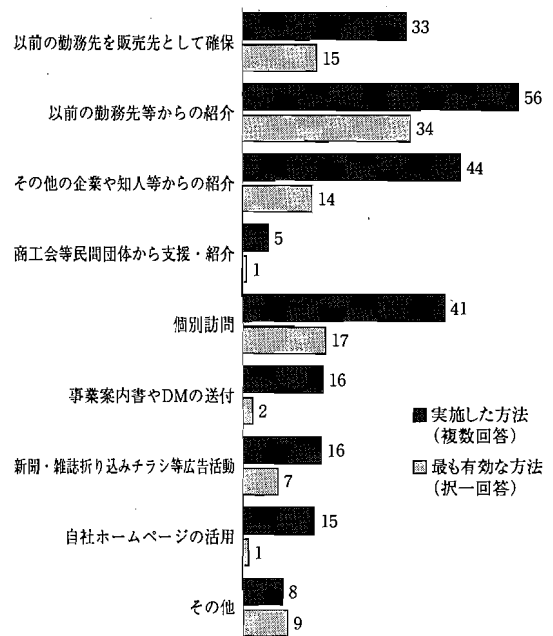
3 開業後の取引関係

ここでは、アンケート調査の内容に従って、(1)開業時の販売先確保の方法、(2)その後の新規販売先開拓の方法、(3)開業時と現在の販売先数・取引集中度、(4)取引関係の継続性、(5)最大販売先からの支援、(6)最大販売先の属性について述べる。なお、以下本稿で「最大販売先」という場合は、開業企業の売上高で最大のシェアを占める事業所を示す。対象企業は回答企業1,147社から93年以前と2000年以降の開業企業を除いた1,067社であるが、(3)~(6)は主として事業所(各種団体・官公庁を含む)と取引している企業に限定されるため、対象企業は759社になる。

(1) 開業時の販売先の確保

図一1によれば、開業時の販売先を確保するための主要な方法は、第1に「以前の勤務先等からの紹介」(56%)であり、「その他の企業や知人等

図一1 創業時に販売先を確保した方法 (単位:%)



新規開業企業の取引関係と成長率

からの紹介」(44%)、「個別訪問」(飛び込み営業)(41%)、「以前の勤務先を販売先として確保」(33%)がそれに続く(複数回答)。さまざまな広告宣伝活動も行われているが、元の勤務先等の企業や知人からの紹介が主なルートになっていることが分かる。なお、「その他」の中で比較的多いのは、「以前の勤務先における顧客を販売先として確保」したというものである。いずれにせよ、以前の勤務先における経験が重要な役割を果たしている。回答企業は平均で2.3種類の方法(最大は8種類)で販売先を確保している。

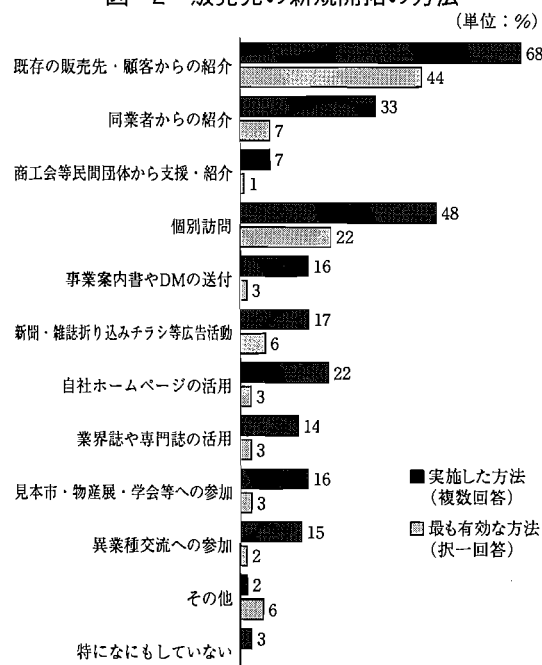
このようにさまざまな方法のうち、販売先を確保するために最も有効だったと考えられているのは「以前の勤務先等からの紹介」(34%)、次いで「個別訪問」(17%)、「以前の勤務先を販売先として確保」(15%)、「その他の企業や知人等からの紹介」(14%)である(択一回答)。順位は入れ替わっているが、基本的な方向は最初の問いの結果と変わらない。

なお、事業所を主たる取引先とする企業に限ってみても、以上の結果にほとんど変化はみられない。

(2) 新規の販売先の開拓

次に、開業後から現在に至るまでの新規販売先の開拓手段についてみると、最も回答の多いのは「既存の販売先・顧客からの紹介」(68%)であり、「個別訪問」(48%)、「同業者からの紹介」(33%)、「自社ホームページの活用」(22%)がそれに続く(複数回答、図一2)。顧客や同業者とのネットワークが、取引先の新規開拓において重要な意味をもつ。回答企業の97%が新規販売先の開拓のために何からの手段を用いており、「特に何もしていない」というのはごく少数である。回答企業は平均で2.6種類、最大10種類の手段を用いている。こ

図一2 販売先の新規開拓の方法



れらの開拓手段のうち最も有効だったと考えられているのは、「既存の販売先・顧客からの紹介」(44%)、次いで「個別訪問」(22%)である(択一回答)。個別訪問に比べて、広告宣伝活動の有効性は全体的に低い。なお、このような傾向は、主として事業所と取引する企業についても同様に見られる。

(3) 販売先の数と取引集中度の変化

続いて、開業時から現在までの販売先の数の変化をみてみよう。なお、これ以降の記述は、主として事業所向けに販売している企業(全体の71%)を対象にする。開業時から販売先が10社以上あったという回答が最も多い(42%)が、それが現在では、業種を問わず、10社以上と取引をもつ企業が大半を占め(75%)、4社以下の顧客しかもたない企業は1割程度にすぎない⁴。販売先の増加から予想される通り、サンプル平均の取引集中度

⁴ 開業時ないし現在の販売先数について回答した企業はそれぞれ741社と721社であり、サンプル数の違いから厳密な比較はできないが、大体の傾向は把握できる。

(最大の販売先への売上高が売上高全体に占める割合)は開業時の49%から37%へと低下している⁵。

(4) 取引関係の継続性

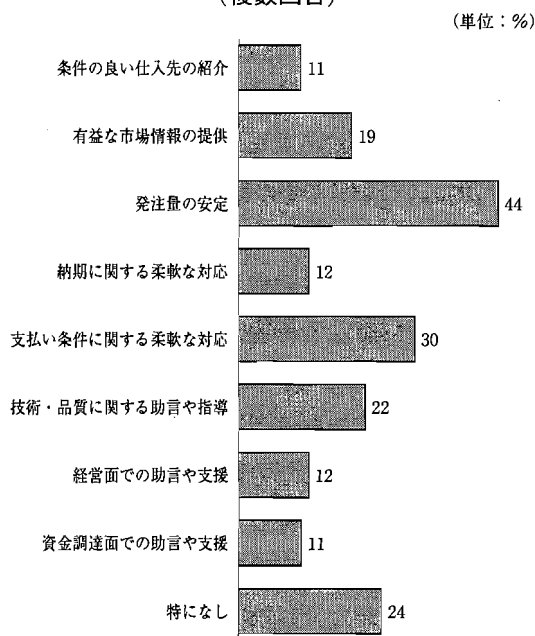
開業時の最大販売先との取引が現在も継続しているのは、全体の84%であり、開業後8年以内の若い企業を対象にしているとはいえ、取引関係の継続性が注目される。ただし、開業時の最大販売先が現在でも最大販売先であるという企業の割合は46%であるから、過半数の企業では現在までに取引関係が変化し、最大販売先が交替している。これは、上記のように開業後現在までに新たな販売先が開拓され、販売先の数が増えたことによるものであろう。

現在の最大販売先との取引継続期間は、平均で4年と2カ月である⁶。開業から調査時点までの経過期間が平均5年と4カ月であることを勘案すると、取引先が拡大する中でも、初期の販売先との取引関係は比較的安定しているとみることができよう。

(5) 最大販売先からの支援

回答企業の約4分の3(76%)は、開業時の最大販売先から何らかの支援を受けている。回答企業は平均1.6種類の支援(最大は8種類すべて)を販売先から受けているが、その内容は多様である。主なものは、「発注量の安定」(44%)、「支払い条件に関する柔軟な対応」(30%)、「技術・品質に関する助言や指導」(22%)、「有益な市場情報の提供」(19%)である(複数回答、図一3)。特に発注量の安定については、卸売業の回答企業の過半数(52%)が指摘していることが注目され

図一3 創業時の最大販売先からの支援
(複数回答)



る。また、「技術・品質に関する助言や指導」は、特に製造業において顕著である(30%)。このように、販売先企業はさまざまな形で新規開業企業を支援し、その存続と発展に貢献しているのである。

(6) 現在の最大販売先の属性

最後に、現在の最大販売先の属性として、従業者規模と株式上場の状況について尋ねた。最大販売先は、従業者数で見ると100人未満の比較的小規模の企業(34%)と1,000人以上の企業(33%)に二極化している。最大取引先が東京証券取引所の一部市場に上場しているのは、回答企業のうち29%である。

開業後数年で3割の企業が東証一部上場の大企業を最大販売先として確保できるのは、一般の予

⁵ これらの質問項目については無回答の他に不適切な回答が多く、開業時と現在の取引集中度はそれぞれ631社と726社の平均値である。サンプル数が異なるので厳密な比較はできないが、大体の傾向は把握できる。

⁶ 回答の中には、取引年数が開業以後の経過年数より長い、つまり開業以前から取引関係が続いているとするものが少なからずみられた。販売先を以前の勤務先の関係で確保した企業が多いことから、そのような回答は元の勤務先における顧客との取引期間を含むものと理解できるが、ここでは開業以後の期間を上限として調整を行った。

想を超えることであるかもしれない。これには、創業者が以前に東証一部上場企業に勤務しており、元の勤務先やその取引先を初期の顧客として確保するといったケースが少なからず含まれていると考えられる。

このように、調査対象企業の多くは（開業後まだ数年にすぎないとしても）販売先の企業と比較的安定的な取引関係をもちつつ、積極的に販路を拡大している。また、多くの企業が、開業初期に主要な販売先から何らかの支援を受けていることが分かった。次に、このような開業時の取引関係がその後の成長率にどのように影響するのかを、調査データを用いて計量的に検証しよう。

4 企業成長への影響

(1) モデルと変数

本節では、前節で紹介したデータを用いて、開業後の取引関係の企業成長への影響を計量分析によって検証する。分析の対象になるのは、アンケート回答企業のうち主に事業所と取引を行う759社であるが、欠損値が多いため、実際の分析対象は660社程度になる。対象の多くは製造業、卸売業、サービス業である。

企業成長の指標として、ここでは開業から現在までの従業員数（従業員数と会社役員数の合計値）の年平均成長率（GROWTH）を用いる⁷。これは、次のように計算される。

$$GROWTH = \sqrt[12]{\frac{L_t}{L_0}} - 1$$

⁷ 調査では会社役員数と従業員数を区別して質問しているが、役員のみで従業員のいない企業（株式会社）、また反対に役員のいない企業（個人企業）もあることから、両者の合計値を用いた。開業後の経営成果の指標としては、売上高の成長率がしばしば用いられるが、開業直後は売上がない企業も多く、また決算期が企業ごとに異なり、決算期が変更された場合に調整が必要であることを考慮すれば、従業員数の成長率のほうがより使いやすいデータであると言える。また、開業の雇用への貢献をみるという意味でも、従業員数の成長率の決定要因を分析することは重要である。なお、今回のアンケート調査では、上記の理由から開業以降の売上高の推移は質問項目に含まれていない。

⁸ サンプルには従業員数成長率が平均値＋標準偏差の3倍を上回る企業が若干含まれるが、以下の分析ではそれらを異常値として除去していない。それらを除去しても、分析結果に特に大きな変化はなく、むしろ最大取引先からの支援の効果が一層高くなる。

ただし、 t は開業から現在までの経過期間（月単位で測定）、 L_t は現在の従業員数、 L_0 は開業時の従業員数である。

従業員数の年平均成長率の平均値は13.5%であり、これは従業員数が6年間で当初の2倍を超えるペースである（表-1）。ただし、既に述べたように、調査時点までに廃業・倒産した企業がサンプルに含まれないため、サンプルには上方バイアスが掛かっており、従業員数の増加は過大評価されていると言える。また、成長率の標準偏差が0.193、最小値が-0.263、最大値が0.914であることから、企業間のばらつきが大きく、やや上方に偏っていることが分かる⁸。

分析方法として、通常最小二乗法（OLS）を用いる。本稿の冒頭で挙げたストーリー（2004）に依拠して、次のような分析モデルを考える。

成長率 = f （企業属性， 経営者属性， 戦略属性， 地域・産業属性， 取引関係属性）

つまり、従業員数の成長率は、さまざまな企業属性、経営者属性、戦略属性、地域・産業属性、そして取引関係によって決定されると考える。産業と地域の変数はストーリー（2004）の分類では企業属性に含まれるが、ここでは外部環境に関する制御変数として、企業属性とは別にする（Barkham et al. (1996)）。また、ストーリー（2004）によれば、戦略属性には新製品導入や市場戦略をはじめ、開業後の意思決定の対象が多数含まれるが、本稿では研究開発活動のみを入れる。本稿の分析は特に取引関係に注目する。誰とどの

表一 基本統計量 (変数の平均値と分布)

サンプル企業759社 (事業所を主な販売先とするもの)

区 分	変 数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
被説明変数	従業者数年平均成長率	0.135	0.193	-0.263	0.914
企業属性	開業時の企業規模 (従業者数の自然対数)	1.616	0.922	0	6.547
	企業年齢 (年)	5.0	1.5	3	8
	開業時の組織形態 = 株式会社	0.525	0.500	0	1
	開業の経緯 = 分社化	0.157	0.364	0	1
	開業時の資金調達額 (自然対数)	7.114	1.198	3.912	12.578
経営者属性	開業時の年齢 (歳)	46.7	9.2	23	75
	学歴 = 大学卒業以上	0.574	0.495	0	1
	関連業種の経験年数 (年)	14.8	11.7	0	54
	事業経営の経験あり	0.319	0.466	0	1
	株式公開意欲あり	0.153	0.360	0	1
戦略属性	研究開発活動あり	0.303	0.460	0	1
地域属性	東京都区内立地	0.254	0.436	0	1
産業属性	製造業	0.250	0.433	0	1
	運輸業	0.024	0.154	0	1
	通信業	0.012	0.110	0	1
	卸売業	0.323	0.468	0	1
	小売業	0.083	0.276	0	1
	サービス業	0.323	0.468	0	1
	取引関係の属性				
(顧客開拓)	新規顧客積極開拓	0.698	0.459	0	1
(開業時の販売先数)	販売先数 1 社のみ	0.115	0.319	0	1
	販売先数 2 ~ 4 社	0.298	0.458	0	1
	販売先数 5 ~ 9 社	0.167	0.374	0	1
	販売先数 10 社以上	0.420	0.494	0	1
(取引の継続)	開業時最大販売先との取引継続	0.843	0.364	0	1
(最大販売先からの支援)	最大販売先からの支援あり	0.756	0.430	0	1
	最大販売先からの支援の多様性	1.6	1.4	0	8
	支援類型 1	0.643	0.479	0	1
	支援類型 2	0.423	0.494	0	1
	「発言」型取引	0.100	0.300	0	1
	「退出」型取引	0.142	0.349	0	1
(最大販売先の属性)	最大販売先規模 100 人未満	0.342	0.475	0	1
	最大販売先規模 100 ~ 300 人未満	0.172	0.378	0	1
	最大販売先規模 300 ~ 1000 人未満	0.160	0.367	0	1
	最大販売先規模 1000 人以上	0.325	0.469	0	1
	最大販売先が東証一部上場	0.288	0.453	0	1

- (注) 1 分社化 既存企業の関連会社として開業
 2 新規顧客積極開拓 個別訪問, 案内書・DM 送付, 広告活動, ホームページ, 業界誌・専門誌, 展示会・学会参加, 異業種交流会のいずれかを行ったもの
 3 支援類型 1 条件の良い仕先への紹介, 発注量の安定, 納期・支払条件に関する柔軟な対応
 4 支援類型 2 市場情報の提供, 技術・経営・資金調達面での助言や支援
 (以上の二つは, 何の支援も受けなかったものを基準とする)
 5 「発言」型取引 「開業時の販売先 1 社のみ」かつ「開業時の最大販売先との取引が現在まで継続」
 6 「退出」型取引 「開業時の販売先 1 社のみ」と「開業時の最大販売先との取引が現在まで継続」をともに満たさない。
 (以上の二つは, これら以外のタイプを基準とする)

ように取引するかは企業戦略の問題でもあるが、開業時の取引関係は企業や経営者のもつ制約条件や相手企業の戦略にも左右される。そのため、本稿は取引関係を企業属性にも戦略属性にも含めず、独自の要因グループとして扱う。ただし筆者は、変数の区分がモデルの設定上本質的な意味をもつとは考えない。

本稿の分析で用いる取引関係の変数は、①販売先の開拓方法（図一2の個別訪問以下の積極的な方法を一つ以上採用した場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）⁹、②開業時の販売先数（4区分のダミー変数）、③取引の継続性（開業時の最大販売先との取引が現在まで継続している場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）、④開業時の最大販売先からの支援（何らかの支援があった場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）、⑤その支援の種類の数、⑥支援内容の区分（詳細は後述）、⑦取引関係の基本類型（詳細は後述）、⑧最大販売先の企業規模（4区分のダミー変数）、⑨最大販売先のステータス（東証一部上場企業である場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）である。

コントロール変数として用いる企業属性は、①開業時の企業規模（従業者数の自然対数）、②企業年齢（開業から調査時点までの経過年数）、③開業時の組織形態（株式会社であった場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）、④開業の経緯（既存企業の子会社として開業した場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）、⑤開業時の資金調達額（自然対数）である。経営者属性は、①開業時の年齢、②学歴（大卒以上である場合に1、そ

れ以外は0をとるダミー変数）、③関連業種の経過年数、④事業経営の経験（経験がある場合に1、ない場合に0をとるダミー変数）、⑤経営者の株式公開意欲（将来、株式の公開を予定している場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）¹⁰、である。これらの経営者属性は、株式公開意欲を除いて、開業以前の経営資源（経営者の人的資本）の蓄積状況を示す。さらに、戦略属性として研究開発活動（開業から現在まで研究開発を継続的に行った場合に1、それ以外は0をとるダミー変数）を加える。地域属性は、東京都23区内立地のダミー変数に代表させる¹¹。産業属性は、製造業、通信業、卸売業、小売業、サービス業のダミー変数で代理する¹²。

以上の各変数の基本統計量（平均値、標準偏差、最小値、最大値）を表一1にまとめる。それぞれの企業属性・経営者属性の詳細については、中小企業総合研究機構（2003）第1章（本庄2003）を参照されたい。なお、基本統計量は事業所を主な販売先とする759社について計算されているため、企業や経営者の属性に関する変数の平均値と分布は、有効回答企業1,067社を対象とする前節の数字と若干異なるが、大きな違いはみられない。

(2) 仮説

取引関係の成長率への影響について、いくつかの仮説を立てる。これらの仮説の背後にあるのは、幅広く多様なネットワークをもち、そこから多くの支援を受けることのできる企業家は成功する確率が高いという考え方（Ostgaard and Birley (1996), Brüderl and Preisendörfer (1998))で

⁹ ここでは第三者からの紹介を消極的方法、個別訪問や広告・展示会参加などを積極的方法とする。第三者からの紹介であっても、その陰では活発な営業活動が行われた可能性があるが、ここではそのように区分した。

¹⁰ 将来、株式を公開する予定のある企業は全体の15%である。既に株式を公開していた1社をサンプルから除外した。なお、調査票では開業時ではなく、現在（調査時点）における将来の株式公開予定を尋ねている点に留意されたい。

¹¹ 東京都23区内に立地する企業は全体の25%であるが、調査票で質問したのは現在の所在地であって、開業時の所在地ではないことに注意を要する。

¹² これらの業種別ダミー変数は、運輸業を基準にしている。なお、この分析は事業所向けに営業している企業を対象とするので、主に個人向けに営業している飲食店はサンプルに含まれていない。

ある。これらの先行研究で対象になったのは友人等の社会的ネットワークと経営支援の専門家のネットワークであるが、本稿ではこの考え方を顧客企業との取引関係に応用する。

企業にとって、また特に新規開業企業にとっては、販路そのものが重要な資源である。すなわち、優良な販売先を多く確保し、安定的な取引関係を結ぶことは、企業の成長に直結する。このような考え方によれば、開業時の販売先が多く、開業後も積極的に販路を開拓し、取引関係が継続的であるほど、成長率が高い。さらに、多くの販売先と取引すると、開発と生産における通常の範囲の経済性を通じて効率性が高まるだけでなく、学習機会も多くなって業績が向上する（「顧客範囲の経済」、延岡（1998））。また、一流の大企業との取引は、新規開業企業に対して質量ともに高い取引機会だけでなく、信用をも与える。

以上の議論から、次の仮説が導かれる。仮説の下のかっこ書きは、その仮説と直接に関連する変数と、回帰係数の符号に関する予想である。

仮説1：販売先を積極的に開拓した企業は成長率が高い。

（「新規顧客積極開拓」+）

仮説2：開業時の販売先の数が多いほど成長率が高い。

（「販売先数1社のみ」を基準にすると、販売先数がそれ以上であるグループはすべて+）

仮説3：主たる販売先と安定した取引関係のある企業は成長率が高い。

（「最大販売先との取引継続」+）

仮説4 a：規模の大きな企業を主たる販売先にしている企業は成長率が高い。

（「最大販売先規模100人未満」を基準

にすると、それ以上の規模のグループはすべて+）

仮説4 b：ステータスの高い企業を主たる販売先にしている企業は成長率が高い。

（「最大販売先が東証一部上場」+）

仮説1はかなり自明のことかもしれないが、きちんとした検証が必要である¹³。また、仮説2については逆の可能性もあり得る。つまり、販売先が分散しているよりも集中しているほうが、販売先からの支援や助言を受けやすい可能性がある。販売先からの支援に関する以下の議論は、この点に注目する。

販売先は、経営資源の獲得ルートとしても重要である。すなわち、図-3にあるように、新規開業企業は販売先から貴重な市場情報や技術情報を獲得し、時には資金面の支援を受けている。この視点から、販売先からさまざまな支援を受けるほど、新規開業企業の経営成果は向上すると考えられる。ただし、成果への影響は、販売先からの支援の内容によっても異なるであろう。新規開業企業の経営成果は、取引先から有利な、あるいは柔軟な取引条件を提示されることによって短期的には向上するであろうが、経営成果を持続的に高めるためには、専門的な助言や情報提供のほうが有効であると思われる。これを検証するために、調査項目に挙げられた8種類の支援内容を、「支援類型1」（条件の良い仕入先の紹介、発注量の安定、納期に関する柔軟な対応、支払条件に関する柔軟な対応）と「支援類型2」（有益な市場情報の提供、技術・品質に関する助言や指導、経営面での助言や支援、資金調達面での助言や支援）に区分し、その効果を比較する。

取引関係を通じた学習、あるいは経営資源の獲得は、取引関係の基本パターンがExit（退出）

¹³ Barkham et al. (1996) は、顧客を積極的に開拓したことの効果を検証したが、有意な結果は得られなかった。ただし、積極的手段の中に代理店やビジネス・コンタクトの利用が含まれている点が、本稿で用いる変数と異なる。

新規開業企業の取引関係と成長率

であるよりも Voice（発言）である方が行われやすい（Hirschman（1970））。ここで、「退出」とは、取引関係ないし取引相手に不満があるとき、何も言わずに取引をやめてしまう、あるいは取引相手を変更することであり、「発言」とは、相手に対して具体的に不満を表明し、改善を求めることである。「発言」は「退出」より面倒ではあるが、問題点が具体的に指摘され、改善提案がされる分、「退出」よりも取引の成果が高くなりやすい。取引の代替性が高く、取引相手を代えるコストが少ない場合には、「退出」が基本的な行動パターンになるが、取引が複雑あるいは専門的になるほど「発言」の有効性が高くなる。他方、「発言」の効果は自分以外の取引先に容易に「ただ乗り」されるので、相手が自分以外の取引先を多くもっているほど、「発言」は割に合わなくなり、行われにくくなる。また、「退出」が基本的な行動パターンである場合、取引は短期的・流動的になるが、「発言」は長期安定的な取引関係に結びつく。

取引の基本パターンを区分するのは容易ではないが、取引の集中と取引関係の継続という条件がともに満たされる場合には「発言」型の関係が予想され、取引が分散し取引関係が継続していないという状況では「退出」型の関係が予想される。従って、「開業時の販売先が1社に集中しているかどうか」と「最大販売先との取引関係が現在まで続いているかどうか」という二つの要素の組み合わせを作り、「取引集中」かつ「取引継続」という条件を満たすグループを「発言」型取引関係とし、逆に両方をともに満たさないグループを「退出」型取引関係とみなすことにする（表一2）。実際にこの二つの軸に関してグループ分けをすると、「取引分散」かつ「取引継続」という組み合わせが最も多く（74%）、その反対の「取引集中」かつ「取引断絶」というパターンはほとんどない（2%）。これは、初期の唯一の販売先との取引関係を失った企業のほとんどが生き残れなかったた

表一2 取引パターンの分類：「発言」型と「退出」型

		最大販売先との取引の継続性	
		現在まで継続	継続しない
開業時の 販売先集中度	集中	「発言」 10%	転換 2%
	分散	ポートフォリオ 74%	「退出」 14%

めであろう。「発言」型は10%、「退出」型は14%あるが、他の二つのパターン（実質的には「ポートフォリオ」型）を基準として、この両者の効果を比較する。

以上の議論を整理して、以下の仮説を追加する。仮説の下のかっこ書きにおける不等号は、変数の効果の大小関係を示す。なお、仮説5 dは、関連する変数の定義により、仮説2と逆の効果を示唆しているため、両者が同時に支持されることは期待できない。

仮説5 a：開業時に販売先から支援を受けた企業は成長率が高い。

（「最大販売先からの支援の有無」+）

仮説5 b：販売先からの支援が多方面にわたるほど成長率が高い。

（「最大販売先からの支援の多様性」+）

仮説5 c：販売先からの支援の内容によって、成長率への影響は異なる。有利・柔軟な取引条件よりも、助言や情報提供のほうが、持続的な成長に結びつきやすい。

（「支援類型1」<「支援類型2」）

仮説5 d：「発言」型取引は「退出」型取引よりも成長に対して良い影響を与える。

（「発言型取引」>「退出型取引」）

(3) 分析の結果と考察

従業者数の成長率に関する分析結果を、表一3に示す。変数の組み合わせを変えて六つのモデル

表一 3 成長率に関する分析結果

最小二乗法；被説明変数＝従業者数成長率

説明変数	推計式 1	推計式 2	推計式 3	推計式 4	推計式 5	推計式 6
定数項	0.418***	0.430***	0.350***	0.362***	0.367***	0.360***
開業時の企業規模	-0.0718***	-0.0730***	-0.0780***	-0.0795***	-0.0783***	-0.0739***
企業年齢	-0.0202***	-0.0230***	-0.0219***	-0.0222***	-0.0221***	-0.0225***
開業時の組織形態＝株式会社	0.0461***	0.0355**	0.0386**	0.0401***	0.0379**	0.0356**
開業の経緯＝分社化	0.00542	0.00859	0.00322	0.00125	-0.00186	-0.00617
開業時の資金調達額	0.0178***	0.0165***	0.0183***	0.0188***	0.0181***	0.0171***
開業時の年齢	-0.00428***	-0.00387***	-0.00400***	-0.00404***	-0.00410***	-0.00389***
学歴＝大学卒業以上	-0.000690	-0.0102	-0.0129	-0.0119	-0.0117	-0.0127
関連業種の経験年数	-0.000617	-0.000399	-0.000577	-0.000626	-0.000608	-0.000312
事業経営の経験あり	-0.0107	-0.00652	-0.0119	-0.0135	-0.0143	-0.00686
株式公開意欲あり	0.110***	0.0979***	0.0934***	0.0919***	0.0914***	0.0977***
研究開発活動あり	-0.00916	-0.0197	-0.0177	-0.0180	-0.0176	-0.0195
東京都区内立地	0.0315*	0.0211	0.0248*	0.0231	0.0227	0.0200
製造業	0.00543	0.00867	0.00633	0.00158	0.00413	0.0113
通信業	0.0932	0.0932	0.0887	0.0875	0.0801	0.0880
卸売業	-0.0828**	-0.0835**	-0.0827**	-0.0883**	-0.0813**	-0.0777**
小売業	-0.0899**	-0.0850**	-0.0856**	-0.0914**	-0.0884**	-0.0805**
サービス業	0.0258	0.0128	0.0217	0.0172	0.0213	0.0174
新規顧客積極開拓		0.0455***	0.0436***	0.0425***	0.0404***	0.0468***
販売先数 2～4 社		-0.0886***				
販売先数 5～9 社		-0.0493*				
販売先数 10社以上		-0.0728***				
取引継続		0.0141				
支援あり			0.0244			
支援の多様性				0.00967**		
支援類型 1					-0.000810	
支援類型 2					0.0356***	
「発言」型取引						0.0736***
「退出」型取引						-0.0150
最大販売先規模 100～300人未満		0.0164	0.021	0.0194	0.0209	0.0180
最大販売先規模 300～1000人未満		0.0593***	0.0715***	0.0708***	0.0721***	0.0639***
最大販売先規模 1000人以上		0.0639***	0.0742***	0.0750***	0.0747***	0.0653***
調整済決定係数	0.265	0.306	0.299	0.301	0.303	0.302
F 値	15.1***	12.6***	13.9***	14.0***	13.5***	13.3***
サンプル数	667	652	664	664	664	652

(注) 1 有意水準：***1%；**5%；*10% (分散不均一性を考慮した標準誤差に基づく)

2 ゴシックは取引関係に関する説明変数

を推計した。最初のモデル（推計式 1）は、取引関係の変数を含まない基本モデルである。いずれも自由度調整済み決定係数が十分に高く（成長率のばらつきの約30%を説明）、モデルの全体的な説明力を示すF値も高いので、推定結果は良好で

あるといえる。

推計結果をみると、従業者数の年平均増加率は、積極的な方法で新規顧客の開拓を行った場合に有意に高い（仮説 1）¹⁴。その差は、他の条件をすべて一定とすると、成長率の 4%以上の違いとして

¹⁴ 仮説 1 については、新規顧客の積極的開拓手段の採用の有無（ダミー変数）に代えて、積極的な手段をいくつ実施したか（実数）という変数を用いて分析をしても、同様の有意な結果が得られた。また、積極的手段のそれぞれについて分析を行ったところ、特に効果の強いのは個別訪問であった。

現れる。また、最大販売先の規模が大きいほうが成長率は有意に高い（仮説4 a）。最大販売先が従業者数300人以上の大企業である場合には、中小企業である場合と比べて、成長率は（他の条件をコントロールすれば）6%ほど高い。最大販売先が東証一部上場企業である場合には、成長率が約4%高い（仮説4 b、ただしこの結果は表—3からは割愛）。

販売先からの支援についてみると、「何らかの支援を受けたかどうか」は成長率に有意に影響しないので、仮説5 aは支持されない。しかし、成長率は販売先からの支援が多様であるほど高く、支援の種類が一つ増えるごとに1%高くなる計算になる（仮説5 b）。また、支援の内容が問題である。取引条件に関する柔軟な対応が成長率に全く影響しない（推計結果はむしろマイナスである）のに対して、さまざまな助言が行われた場合には、その後の成長率は3~4%高くなる（仮説5 c）。表には示していないが、各種の支援の効果を個別にみると、特に成長率に影響するのは、技術・品質に関する助言、経営面での助言、そして資金調達面での助言である。さらに、「退出」型取引が成長率に有意に影響しない（符号はむしろマイナス）のに対して、「発言」型取引は成長率を7%以上高める効果をもつ（仮説5 d）。

このように、仮説1、仮説4、仮説5はおおむね支持されたが、仮説2については予想と逆の結果が現れた。つまり、企業規模をコントロールした後でも、開業時の顧客が少ない方が、成長率は有意に高い。しかも、重要なのは開業時の取引が販売先1社に集中していることであり、販売先が少数（2~4社）か多数（10社以上）かによる違いはほとんどない。この結果は、企業家のネットワークの範囲が広いほど成長率が高いという欧米での先行研究とは整合的ではないが、仮説5 d

（「退出」と「発言」）に関する結果とは正に整合的である。成長に結びつく知識やノウハウは、開業当初はむしろ特定の顧客に密着することによって、より効果的に得られるのかもしれない。ただし、特定の顧客への強い依存は、その顧客との取引を失った場合の損害が大きく、退出のリスクを高めることになる（ストーリー（2004））。しかし、今回の調査は倒産・廃業企業を含まないので、生存企業のバイアスを除去した分析は不可能である。

また、開業時の販売先との取引関係の継続性には成長率に対する有意な効果はみられず、仮説3も支持されなかった¹⁵。取引関係が継続している企業は全体の84%に上るので、この変数はサンプル企業のばらつきを十分に反映していないのかもしれない。この結果と仮説5 d（「退出」と「発言」）に関する結果を照合すると、成長率に対する「発言」型取引の強い正の効果は主に販売先の集中によるものであり、取引関係の継続性によるものではないということが推測できる。

以上のように、すべての仮説について予想通りの結果が得られたわけではないが、全体として、開業時・開業後の取引関係が（いくつかの企業属性や経営者属性と並んで）企業の成長率に影響するという基本的な考え方は支持されたと言える。

ただし、仮説4に関する結果は、むしろ逆の因果関係を示している可能性がある。実は、アンケート調査の質問票では、開業時ではなく現在の最大販売先の属性を尋ねている。従って、開業時から大企業・有力企業を主要取引先にしてきた企業がより大きく成長したのではなく、企業が成長した結果、大企業・有力企業を主要な取引先として確保できたのかもしれない。この問題に対処するために、「開業時の最大販売先が現在も最大販売先である」企業344社のみを対象にして、同じ分析を行った。この場合には、現在までに販売先の属

¹⁵ 仮説3については、「開業時の最大販売先との取引関係が現在も継続」という変数に代えて、「開業時の最大販売先が現在も最大販売先」という変数を使って分析したが、結果に大きな変化はなかった。

性に大きな変化がない限り、現在の最大販売先の属性を開業時の最大販売先の属性と同一視することが可能である。このように分析をやり直しても同様の結果が得られたことから、開業時の最大販売先の属性が企業成長率に影響するということが改めて確認できる。

また、仮説5c, 5dに関する結果についても、販売先企業による有望企業の選別という、別の解釈が可能である。すなわち、販売先が潜在的に成長力の高い企業を選んで助言型支援や「発言」型取引を行ったという可能性も否定できない。開業企業の潜在能力の違いは、開業時の企業属性と経営者属性を考慮することによってある程度コントロールされていると考えられるが、この点は今後より厳密に検証する必要がある。

取引関係以外の要因については、いくつかの経営者属性、企業属性と産業属性が成長率に有意に影響することが確認された。すなわち、年平均成長率は、他の条件を一定とすると、若い企業ほど高く（開業が1年古くなるごとに2%以上低下）、開業時の規模が小さいほど高く（従業員数が2倍になると5%以上低下）、開業時に株式会社である場合に高く（他の形態より約4%上昇）、開業資金が多いほど高く（金額が2倍になると1%以上上昇）、経営者が若いほど高い（10歳若いと約4%上昇）。経営者が株式公開を意図している場合には、そうでない場合より成長率が10%近く高い¹⁶。また、成長率は卸売業、小売業で相対的に低い。これらの結果は、おおむね先行研究と一致する。なお、地域属性（東京都23区内の立地）は、取引関係の変数を除くと成長率に有意な正の効果をもつが、取引関係の変数を加えるとほとんど影響を与えなくなる。

開業後の成果は、開業当時の景気動向など時期的な要因にも左右されると考えられる。その点を

考慮して、企業年齢に代えて開業年ごとのダミー変数を入れても、上記の結果に変わりはない。

一方、創業者の学歴、関連業種の経験と事業経営の経験、開業の経緯（分社化）、研究開発活動については、有意な結果は得られなかった。学歴や職業、経営経験が有意な効果をもたないことは、近年の経営環境の急激な変化の下で、これまでの知識や経験が成長に結びつきにくくなっており、むしろ成長を妨げかねないことを示唆している。研究開発活動が成長率に有意な効果をもたない理由は不明だが、工程革新の結果として労働力が節約され、雇用が増加しにくくなっているのかもしれない。以上の点については今後一層の検討が必要であろう。

5 販売先からの支援の要因

以上の分析では、開業時の主要販売先との関係は、他の経営者属性や企業属性から独立して、外生的に与えられるものとして扱われている。しかし実際には、開業時の取引関係は、企業や創業者の性質や開業の経緯などに影響されると考えられる。前節で、開業時の主要販売先からの支援、特にさまざまな助言や情報提供が、その後の成長率に影響することが明らかにされたが、本節ではそのような支援を促す要因について考察する。

分析のサンプルは前節と同じく、回答企業のうち事業所を主な販売先とする企業である。被説明変数は前節の分析における支援類型2、すなわち開業時の最大販売先から技術、経営、資金面での助言や支援あるいは市場情報の提供を受けたかどうかである。被説明変数がこのように1か0のいずれかの値をとる変数であるので、推計は最小二乗法によらず、プロビットと呼ばれる方法によって行う。

¹⁶ ただし、調査では現時点における株式公開予定を尋ねており、開業時点の公開意欲ではない。従って、開業時には公開予定はなかったが、これまでの成長の結果、株式公開を視野に含めるようになったケース（逆の因果関係）を除外できない。

新規開業企業の取引関係と成長率

主要な販売先からの支援を促す要因として、まず考えられるのは、その販売先との関係の強さである。第3節で示したように、開業時の販売先の中には、創業者の元の勤務先企業のように創業者と緊密なつながりをもつものもあれば、飛び込み営業によって獲得された、創業者と元々何のつながりもない企業もある。創業者とのつながりが強い販売先の方が、そうでない販売先よりも創業者に対して助言や情報提供を行う可能性は高いであろう。アンケート調査の結果によれば、開業時の販売先を確保する手段として多く用いられたのは、「以前の勤務先を販売先として確保」、「以前の勤務先等からの紹介」、「その他の企業や知人等からの紹介」および「個別訪問」（飛び込み営業）であった。これらのうち、はじめの三つの手段は、個別訪問やダイレクトメール、広告等による販路拡大とは異なって、販売先と創業者の間に直接的・間接的なつながりがあり、新規開業企業と販売先の間情報の非対称性が比較的少ない。そこで、それぞれを販路確保手段1～3として、その他の手段との違いを検証する。これらの変数の効果は、すべてプラスであると予想される。

2番目の要因は、新規開業企業からみた販売先の集中度である。開業時の販売先の数が少ないほど、主要な販売先からの助言は受け入れられやすく、また他の販売先が助言や支援に「ただ乗り」する可能性が小さいため、販売先が助言や支援を行うインセンティブが高いだろう。従って、販売先が1社しかない場合と比べて、販売先の数が多いことの効果はマイナスであると考えられる。反対に、開業当初の最大販売先への売上集中度（取引集中度）の効果はプラスであると予想される。

3番目の要因は、創業者の開業前の経験である。関連業種の経験が長いほど、また事業経営の経験があるほうが、開業時の潜在的な顧客との関わり

が強くなり、助言や支援を受ける可能性が高い。従って、斯業経験年数と事業経営経験の効果はともにプラスであると予想される。

4番目の要因は、企業の属性である。ここでは、開業時の従業員数と組織形態、開業の経緯に注目する。従業員数でみた規模が大きい方が、また株式会社組織である方が、仕入先として信用があり、販売先としてはより長期的な視点から取引ができ、それに伴って助言や支援が行われやすいと考えられる。また、既存企業とは無関係に開業した企業よりも既存企業から分社化した企業の方が、既存企業ないしその顧客企業から支援が得られやすいと考えられる。従って、開業時の従業員数（自然対数化）、株式会社形態、分社化による開業の効果はすべてプラスであると予想される。

最後に、取引先から支援を受ける可能性は、業種によって異なるかもしれない。そこで、前節と同様に、業種別ダミー変数を入れて、業種の違いをコントロールする。なお、最初に挙げた販売先の獲得方法と、創業者の開業前の経験および開業の経緯の間には、少なくとも理論的には相互の関連性が認められる。従って、推計においてはこれらの変数を代替的に用いることにする¹⁷。

推計の結果を、表4に示す。企業属性と経営者属性については、開業時の組織形態（株式会社ダミー）を除くすべての変数が、販売先からの助言や情報提供等の支援に対して有意なプラスの効果をもつ。他のすべての要因をコントロールすれば、初期の従業員数が倍であれば販売先からの助言・支援を受ける確率がおよそ10%程度高く、既存企業の関連会社として開業した企業は独立開業よりも支援の確率が50%以上高いという計算になる。それに対して、開業時の取引先の数や取引集中度は、全く有意な効果をもたない。さらに、開業時の主要販売先を、以前の勤務先やその顧客、

¹⁷ これらの変数の間の相関関係は実際にはあまり高くはなく、同時に推計しても、結果に大きな違いはない。

表一4 販売先からの助言・支援の決定要因

プロビット分析；被説明変数=支援類型2

説明変数	推計式1	推計式2	推計式3	推計式4
定数項	-0.915***	-0.929***	-0.885***	-1.10***
開業時の企業規模	0.111*	0.131**	0.182***	0.213***
開業時の組織形態=株式会社	0.110	0.0247	0.167	0.0926
開業の経緯=分社化	0.556***	0.527***		
関連業種の経験年数	0.00542	0.00964**		
事業経営の経験あり	0.127	0.250**		
製造業	0.317	0.399	0.251	0.301
通信業	1.18**	1.52**	1.04*	1.31*
卸売業	0.0307	0.0721	-0.0513	-0.0332
小売業	0.222	0.328	0.151	0.247
サービス業	-0.0625	-0.0292	-0.160	-0.145
販売先数2~4社	0.141		-0.0725	
販売先数5~9社	0.259		0.117	
販売先数10社以上	0.178		0.0595	
取引集中度		0.0495		0.144
販路確保手段1			0.0187	0.0112
販路確保手段2			0.170	0.351***
販路確保手段3			0.306***	0.320***
疑似決定係数	0.076	0.087	0.067	0.085
対数尤度	-452	-381	-460	-387
正しい予測の割合	0.658	0.654	0.627	0.647
サンプル数	704	599	711	607

(注) 1 有意水準：***1%；**5%；*10% (分散不均一性を考慮した標準誤差に基づく)

- 2 取引集中度 開業時の最大販売先への売上集中度
- 3 販路確保手段1 以前の勤務先を販売先として確保
- 4 販路確保手段2 以前の勤務先やその顧客からの紹介
- 5 販路確保手段3 その他の企業や知人・親戚等からの紹介
(以上の三つは残りのすべての販路確保手段を基準とする)

知人・親戚等からの紹介によって確保した場合には、最大販売先から助言や支援が得られる確率が有意に高い。従って、開業時の販売先の数や集中度を除いて、販売先からの助言や支援の要因に関する仮説はほぼ支持された。ただし、疑似決定係数の低さにみられるように、推計モデルの説明力はかなり弱い。販売先から助言や支援を得る可能性は、ここに示されていない要因に大きく左右されるのである。

6 むすび

さまざまな経営資源の制約に直面する新規開業企業にとって、顧客企業は不足する経営資源を獲

得・補完するルートとして極めて重要な意味をもつと考えられるが、開業初期の取引関係に関する調査と分析はこれまでほとんど行われていない。本稿の課題は、アンケート調査の結果に基づいて、開業後の取引関係の内容を明らかにし、また取引関係の構築が企業の成長にどのように影響したかを計量的に検証することであった。本節では、主な調査・分析結果を整理してその含意に言及し、残された研究課題に触れる。

開業後の取引関係については、開業時の販売先が主に元の勤務先など開業者の人的ネットワークに基づいて確保され、またそのようなネットワークが取引先の新規開拓にも活用されていること、創業者の多くが開業時の主要な販売先からさまざま

まな支援を受け、その販売先との取引を長く続けていることが明らかにされた。また、開業後の取引関係が、さまざまな経営者属性・企業属性と並んで開業後の成長率（従業員数増加率）に有意に影響することが検証された。すなわち、成長率は、企業が新規顧客の開拓に積極的であり、開業時に少数の大規模・有力な販売先に取引を集中し、開業初期に販売先から多くの支援を得られるほど高い。特に有効なのは、技術・品質、経営全般、資金調達等に関する助言と支援、すなわち経営資源を補完するタイプの支援であった。つまり、開業時にどのような取引先をメインとして、その取引先といかに密接な関係を結び、経営資源を確保できるかが、重要なポイントである。開業以前の取引ネットワーク作りが、新規顧客の開拓努力と並んで、開業の成功と雇用の拡大を左右するのである。

さらに、開業時の主要販売先からの助言型支援を促す要因について分析を行ったところ、特に開業時の規模と開業経緯（分社化）、販売先確保の手段（知人・親戚等からの紹介）が有意な影響をもつことが明らかにされた。この結果も、創業者のネットワーク作りが重要であるという含意を補強するものである。

はじめに述べたように、販売先の確保と開拓は、資金と人材の調達と並んで、新規開業企業にとって重要な問題である。本稿の分析結果は、単に販売先を確保・開拓することだけでなく、初期の主要な販売先と密接な関係を結ぶことが、成功のた

めの重要な条件であることを示す。開業時の主要な販売先からさまざまな支援や助言を受けた経営者は多いが、このような支援の効果を実証的に検証したことは、本稿の重要な貢献である。

本稿の分析は、開業後の企業成長のあらゆる決定要因を含むものではない。例えば、開業時の資金調達方法や銀行との関係、政府・自治体等による開業支援策も重要な影響要因であるが、それらを含めた分析が今後の課題の一つである¹⁸。また、本稿は取引関係以外のネットワーク（同業者との関係、地域のネットワーク等）には触れていないが、開業者のさまざまな人的ネットワークが開業後の企業成長に影響することが先行研究で明らかにされており、これらのネットワークを分析に取り入れることが必要であろう¹⁹。

謝辞

本稿は、中小企業総合研究機構（2003）『新規開業研究会報告書～企業家活動に関する研究の進展および有効な支援システムの構築に向けて～』、通巻86号、中小企業総合研究機構、第4章（筆者担当部分）に、新たな分析結果を加えて大幅な加筆・修正を行ったものである。内容の一部引用とデータの使用を認めてくださった(財)中小企業総合研究機構と研究会メンバー各位に感謝する。なお、本稿の中で表明される見解は筆者個人のものであり、中小企業総合研究機構の見解を代表するものではない。また、本稿にあり得る間違いは、すべて筆者の責任である。

¹⁸ 今回のアンケート調査では、銀行との関係や政策支援の認識・利用状況も質問項目に含まれている。中小企業総合研究機構（2003）の第1章（本庄裕司）は、この調査データを用いて、最近2年間の売上高成長率に対する中小企業・ベンチャー向けの金融支援措置の効果がプラスではあるが有意でないという結果を得ている。

¹⁹ 「新規開業研究会」のアンケート調査では、社内・社外の経営パートナーの有無と属性・役割について尋ねており（山田（2003））、これらの要因を含めた分析が可能である。

(参考文献)

- 国民金融公庫総合研究所編 (1999) 『平成11年版新規開業白書』, 中小企業リサーチセンター.
- 国民生活金融公庫総合研究所編 (2002) 『2002年版新規開業白書』, 中小企業リサーチセンター.
- ストーリー, D. J. (2004) 『アントレプレナーシップ入門』, 忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳, 有斐閣 (Storey, David J., *Understanding the Small Business Sector*, 1994, London).
- 中小企業総合研究機構 (2003) 『新規開業研究会報告書～企業家活動に関する研究の進展および有効な支援システムの構築に向けて～』, 中小企業総合研究機構.
- 中小企業庁編 (1999) 『平成11年版中小企業白書』, 大蔵省印刷局.
- 中小企業庁編 (2002) 『2002年版中小企業白書』, ぎょうせい.
- 本庄裕司「スタートアップ企業のパフォーマンス」, 中小企業総合研究機構 (2003), 前掲, 第1章.
- 延岡健太郎 (1998) 「部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略 顧客範囲の経済性」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編 『リーディングス サプライヤー・システム』, 有斐閣, 第7章.
- 松繁寿和 (2002) 「起業後の成長を決定する要因」, 三谷直紀・脇坂明編 『マイクロビジネスの経済分析』, 東京大学出版会, 第1章.
- 安田武彦 (2004) 「起業後の成長率と起業家属性, 起業タイプと起業動機」, 『企業家研究』創刊号, 79-95頁.
- 山田仁一郎 (2003) 「開業者のパートナーシップと人材育成」, 中小企業総合研究機構 (2003), 前掲, 第5章.
- Almus, M. and E. A. Nerlinger (1999) "Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?", *Small Business Economics* 13, pp. 141-154.
- Barkham, R., E. Gudgin, M. Hart, and E. Hanvey (1996) *The Determinants of Small Firm Growth. An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90*, London (Jessica Kingsley).
- Birley, Sue (1985) "The role of networks in the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing* 1, pp. 107-117.
- Brixy, U. and S. Kohaut (1999) "Employment Growth Determinants in New Firms in Eastern Germany", *Small Business Economics* 13, pp. 155-170.
- Brüderl, J., P. Preisendörfer und R. Ziegler (1996) *Der Erfolg neugegründeter Betriebe*, Berlin (Duncker & Humblot).
- Brüderl, J. and P. Preisendörfer (1996) "Network Support and the Success of Newly Founded Businesses", *Small Business Economics* 10, pp. 213-225.
- Chell, E. and S. Baines (2000) "Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour", *Entrepreneurship and Regional Development* 12, pp. 195-215.
- Davidsson, P., B. Kirchoff, A. Hatemi-J and H. Gustavsson (2002) "Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data", *Journal of Small Business Management* 40, pp. 332-349.
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge (Harvard University Press).
- Honjo, Yuji (2004) "Growth of start-up firms: evidence from the Japanese manufacturing industry", *Applied Economics*, forthcoming.
- Littunen, H. and T. Tohmo (2003) "The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland", *Small Business Economics* 21, pp. 187-200.
- Ostgaard, T. A. and S. Birley (1996) "New Venture Growth and Personal Networks", *Journal of Business Research* 36, pp. 37-50.