

共通論題：『企業家と信頼：出会い，ネットワークそして運』 企業家と運：企業家活動とネットワークの視点から*

金井 一頼 (Kazuyori KANAI)

大阪大学大学院経済学研究科 教授

1. はじめに

成功した企業家と話をすると、必ずといって良いほど登場する言葉がある。その言葉とは「運」である。成功した企業家は、よく「運に恵まれていた」とか「運が良かった」という言葉を口にする。企業家から発せられる「運」という言葉は、あながち謙遜からのみでた言葉ではなく、努力や能力のみでは説明できない成功と「偶然」との関係は何とか表現しようとしたものと考えることができる。企業家の成功に繋がった「運」をもう少し詳しく検討してみると、偶然の発明や発見に関わるものと人との偶然の出会いに関するものがあるようである。いずれにしても、企業家活動を研究するなかで、いつもこの「運」という言葉が、悩ましいが、魅力的な言葉として心に残っている。

他方、企業家活動研究における重要な概念の一つに「ネットワーク」という言葉がある。企業家は、多様な人々と繋がることで事業創造を実現することができる。事業の創造と発展には、企業家活動とそれをサポートする人の繋がり、つまり企業家を取り巻く既存のネットワークと新たな出会い（新しいネットワークの創発）を通じてのネットワークの発展がある。例えば、事業創造において必要不可欠な資源を有効に動員できるか否かは、企業家が優れた資源ネットワークを構築できるかにかかっている。とするならば、出会いとそれをもとに形成されるネッ

トワークのあり方が、企業家の言うある種の「運」と密接に関わっていることが考えられる。このような意味で、事業創造のプロセスのなかで、どのような人々と出会い、どのようなネットワークを創造することができるかということが、企業家の成功を大きく規定することになる。

したがって、企業家とネットワークの関係を考えるとき、企業家がどのような出会いを経験し、出会いのなかで生きたネットワークとなるのはどのような条件が必要なのかを検討することが必要である。なぜならば、全ての出会いがネットワークとして保持されるわけでないからである。そして、企業家がどのような出会いをネットワークとして保持するかが「運」に恵まれた企業家とそうでない企業家を分け、企業家の気づかないところで成功に影響を与えていることが十分考えられる。

本稿は、これまであまり議論されることが少なかった企業家と「運」の関係を、企業家活動のプロセスのなかでの出会いとネットワークの視点から分析し、これまで単なる偶然として片づけられることが多かった企業家の「運」に対して一定の体系的な分析を試みることを目的としている。

*本稿は、2008年度企業家研究フォーラム年次大会における共通論題の問題提起「企業家と信頼：出会い，ネットワークそして運」と題する報告に加筆訂正したものである。今回の掲載に際して論題も上記のように訂正した。

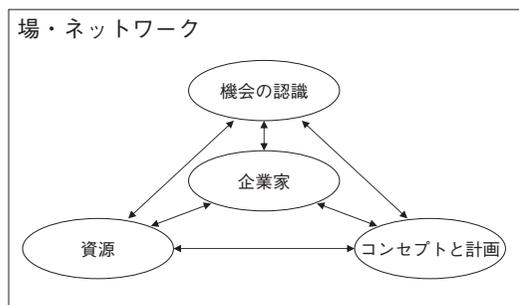
2. 企業家活動のプロセスとネットワーク

2-1 企業家活動のプロセス

企業家活動とは、ドラッカー（Drucker, 1985）によれば、社会にとって新しい価値を創造するプロセスを意味している。企業家の成功に「運」が影響を与えているならば、企業家活動とそのプロセスに関わる諸要因との関連において「運」を検討することが必要である。そこで、企業家活動における運の問題を考察する前提として、まずは企業家活動のプロセスを検討し、そのなかで企業家活動に関わる重要な要因とネットワークの関係を議論することにする。企業家の運とは、企業家活動のなかで、どのような人々と出会い、どのようなネットワークを構築するかに大きく依存していると考えられるからである。

企業家活動のプロセスについては、金井（2002）が次のようなフレームワークを提示し、検討を行っている。

図表1 企業家活動のフレームワーク



金井,2002,p.62を修正

企業家活動の契機となるのが、機会の認識である。機会の認識は、しばしば事業のアイデアと混同されるが、両者は異なることに注意することが必要である。ティモンズ（Timmons, 1994）は、起業のプロセスにおいてアイデアが過大に評価されすぎており、しかもしばしば起業機会と混同されていると主張する。アイデアは、市場や潜在的顧客の不満を満足させる新しい製品やサービスの可能性と結びつくことによって初めて起業機会の認識となるのである。

ドラッカー（1985）は、企業家活動のエッセ

ンスをイノベーションの実践にあると規定し、その源泉となる7つの変化を次のように提示している。つまり、①予期しない出来事、②調和せざる状況、③プロセス・ニーズ、④産業と市場の構造変化、⑤人口構成の変化、⑥認識の変化、⑦新しい知識の獲得、という7つの領域で生じる変化がイノベーションの機会を提供し、企業家活動を導くとしている。

しかし、上記のような変化を全ての人が機会として認識するわけではない。ビジネスチャンスの存在に気づく人と気づかない人にはどのような差があるのでしょうか。シェーン（Shane, 2005）は、ビジネスチャンスにつながる情報にアクセスできるか否かが大きな鍵を握っていると述べている。そして、そのような情報へのアクセス可能性に影響を与える鍵となっているのが多様な人とのつながりであると主張する。

企業家活動の第2の要素となるのが、コンセプト・計画の策定である。起業機会の認識は、コンセプトが創造されることによって起業に向かって大きく前進する。コンセプトの創造は、極めて創造的なプロセスであり起業機会の認識と後述する資源の動員をつなぐ企業家活動の中心的な活動でもある。事業コンセプトとは、「どのような顧客」の「いかなるニーズ（価値）」を「どのような方法（能力、資源や技術）」で満たすのかを明らかにしたステートメントである（金井, 2002）。コンセプトの創造によって、新しい事業の内容が明確化され、将来的に起業に関わる多様な人々（潜在的ステークホルダー）とのコミュニケーションがより容易となり、多様な人々を事業創造に巻き込むことが可能となる。近年、企業家教育やビジネスプランコンテスト等コンセプトや事業計画を他の多様な人々によって指導されたり、評価される機会が増加してきている。このような機会の増大によって、コンセプトや計画の質や内容が、一層明確化されるとともに多様な人々に公的に開示できる可能性も高まり、そうでなかったら日の目を見ることがなかったビジネスが創造される可能性が高まっている。

企業家活動の最後の要素が資源動員である。事業コンセプトも多様な人々のコンセンサスが得られ、事業に必要な資源の調達ができなければ絵に描いた餅に終わる。ここで言う資源とは、物質的あるいは象徴的な財を意味している。事業を創造するにあたって動員しなければならない資源は、事業創造に必要な資源と保有資源との差によって決まる。バーレイ (Birley, 1985) は、経営資源とネットワークの関係について調査し、「原材料」「機械装置」「従業員」「販売先」等、事業に関する実体的な資源は、以前の仕事に関連する人脈等の個人的ネットワークが活用されていたのに対して、資金調達先の探索については銀行などの制度的なネットワークが使われているが、実際の資金源としては家族や友人という身近な関係に依存していたということを明らかにしている。

2-2 先行研究におけるネットワークに関する見

ネットワークに関しては、専門的に見てもこれまで多様な議論が提出されており、専門外の人から見るとあたかもジャングルのような状況を呈している。それゆえ、ネットワークの概念についても、論者の間で必ずしも一定した定義が存在するわけではない。ましてや、ネットワークという用語は、今日、日常語化し、多種多様な意味で用いられており、ある種の混乱状況を呈している。

しかし、ネットワークと言う言葉を、統一的な命令の範囲外にある複数の主体間の関係（つながり）を表すものとして使用することには問題がないであろう。そして、つながりとは複数の主体間の間を行き交う情報と財の流れ（相互行為）を意味する。このネットワークの定義をもとに、本稿では、あくまでも企業家活動との関連でネットワーク現象を議論していく。

ネットワークを議論する際に、頻繁に使用される次元として紐帯の強さがある。つまり、強い紐帯のネットワークと弱い紐帯のネットワークである。強い紐帯とは、関係者同士が良く知っ

ており、親交の頻度も高く、共通の感情に基づいた親密な関係にあることを意味している¹。逆に、弱い紐帯とは親交の頻度が低く、親密な関係にない結びつきを指している。西口(2007)は、強い紐帯を「近所づきあい」、弱い紐帯を「遠距離交際」という巧妙な表現を使用し、ネットワークを分析している。

弱い紐帯に関しては、グラノヴェッター (Granovetter, 1973) の「弱い紐帯の強さ」という逆説的な表現で表された有名な仮説がある。この仮説は、日常はあまり密接に接触していない知人の方が、日常的に密接に交流している人々よりも有益な情報をもたらす可能性が高いことを示している。一般的に、強い紐帯で繋がっているネットワーク内の人々は同質的になる傾向があり、価値観、考え方、情報においても似通ってくる。もし、ネットワーク内の人々が新鮮な情報を得ようとするならば、他のネットワークとの間を結ぶ紐帯を見つけだす必要がある。異なるネットワークを結ぶ（ブリッジする）紐帯は弱い紐帯で、その紐帯を通じて新たな情報を学んだり、獲得することができるという情報面での強さを有しているのである。このことから明らかのように、強い紐帯のネットワークは同質的になる傾向があるのに対して、弱い紐帯のネットワークは異質性に富むことになる。

このグラノヴェッターの仮説は、その後、パート (Burt, 1992) の「構造的溝」を埋める（ブリッジする）企業家論やワッツ (Watts, 1999) の「スモールワールド・ネットワーク」の議論へと結びついている。パートは、グラノヴェッターの異質のネットワーク間に存在する間隙を構造的溝と呼び、その構造的溝を発見することにビジネスチャンスがあり、構造的溝をブリッジすることによってこれまで交流のなかったネットワーク間に情報が流れ、新たな可能性を拓くと主張する。パートの企業家のイメージは、まさしくグラノヴェッターの弱い紐帯の強さの仮説をベースに構築されているといえる。

ワッツ (1999) のスモールワールド・ネット

ワークの議論は、強い紐帯をベースに強い紐帯間にある構造的溝を埋める弱い紐帯のネットワークの意義を強調している。

2-3 企業家活動とネットワーク

企業家活動とネットワークに関する上記の議論を総合して検討し、以下のケーススタディのための視点を明確化することにしよう。

企業家活動のスタートである機会の認識にとってネットワークはどのように影響を及ぼすのであろうか。ここで問題となるのは、企業家活動の源泉となる外部の変化を知り、機会として認識すると言うことにネットワークがどのように影響しているかと言うことがポイントになる。シェーン（2003）は、起業機会の認識に影響する要因を「情報へのアクセス」と「機会の認識」に大別し、情報へのアクセスに影響する要因として生活経験、ネットワーク、情報の探索（私的情報vs.公的二次情報）の3要因を、機会の認識に影響を与える要因として情報吸収能力、認識能力をあげている。つまり、彼は、機会としての認識と言うよりも、外部の変化を知ると言う点でネットワークが影響を及ぼすことを主張している。芦塚（1999）は、起業のベースとなる事業アイデアは多くのケースにおいて一定の時間をかけて企業家個人の経験のなかから醸成されており、その基礎として過去の（職務）経験の影響が大きいと述べている。このような意味で、ネットワークの影響は職務経験に関連した限定的なものであると考えられる。

機会の認識における多様なネットワークの意義は、自分自身の経験を超える情報ソースとして、また構想したアイデアが起業する価値ある事業なのか否かを確認するためのソースとして機能する点にある。

次に、事業コンセプトとネットワークの関係について検討しよう。ここでは、複数の企業家がチームを形成して起業するケースが考えられる。例えば、楽天は金融とマネジメントの知識を有している三木谷氏とITに関する知識を持っていた本城氏が企業家チームを形成し、起

業したケースである。単独で起業する企業家よりも、異なった能力を持つ複数の企業家がチームを形成し起業する方（企業家ネットワーク）がより良い事業コンセプトの創造が期待できる。

シェーン（2004）は、大学発ベンチャーに関する多様な先行研究をレビューし、高い業績をあげている大学発ベンチャーの特徴として相互補完的な企業家チームの存在を指摘している。一般的に考えて、起業にあたって必要とされる知識としては最低限、ビジネスに関する知識、マネジメントに関する知識、技術に関する知識、財務に関する知識が要請される。このような多様な知識を、一人の企業家が持っていることは考えにくい。それゆえ、知識を有する潜在的企業家が企業家チームを形成して起業することが望ましい姿としてイメージすることができる。しかし、現実にはこのような能力を有した企業家がチームを形成して起業することはそれほど多くはない。ただ、能力を持った信頼できる多様な人々からアドバイスを受け、より良い事業コンセプトを創造し、単独で起業することは可能である。このような状態をつくることのできるならば、単独で起業したとしても相互補完的な企業家チームと同様の事業コンセプトを創造することは可能である。したがって、多様な能力を持つ人々によって構成されるネットワークを有しているか否かが、良い事業コンセプトの創造にとって大きな影響を与えると考えられる。事業コンセプトの創造においては、強い紐帯と多様性に富む弱い紐帯のスマールワールド・ネットワーク（ワッツ、1999；西口、2007）からなる重層的ネットワークが機能すると考えられる。多様で、相互補完的な能力を持つ企業家からなる企業家チームというのは、このようなネットワークの具現化した姿と考えられる。

企業家活動のプロセスを構成する最後の要素である資源動員は、企業家活動のなかで最もネットワーク依存性が高い活動である。芦塚（1999）は、経営資源の動員とネットワークの関係に関する先行研究をレビューし、企業家は

主として、強い紐帯のネットワークを通じて資源を動員し、スタートアップしていることを指摘している。しかし、強い紐帯を通じて資源を動員しスタートアップした企業も、事業を展開していくなかで資源ギャップに直面する。強い紐帯の限界が表面化するのである。企業家は、さらに事業を存続させ、成長させていくためには弱い紐帯に向けネットワーク構築を行い、多様なネットワークを通じて資源を動員し、資源ギャップを埋めていく必要がある。このような活動を通じて、これまでの弱い紐帯のネットワークが、強い紐帯に転化し、日常のネットワークとなっていくのである。

3. 信頼とセレンディピティ (Serendipity)

3-1 企業家ネットワークを活性化させる信頼： 社会関係資本

これまで企業家活動とネットワークとの関係について議論してきた。しかし、重要な問題についての議論を避けてきた。それは、何故ある企業家は豊富な情報と資源を獲得できるのに、他の企業家はできないのであろうかという疑問である。この問題をネットワークの視点から見ると、次のような問題となる。ある企業家は多様なネットワークを活性化できるのに、他の企業家は何故活性化できないのかと言うことである。なぜならば、活性化しているネットワークは、緊密な相互行為を通じて情報と資源が頻繁に行き交っているからである。この問題に答えるためには、ネットワークと協働行為を可能にする信頼との関係を検討することが必要である。

ネットワークを形成する契機となるのが「出会い」である。人は人生のなかで多様な出会いを経験する。しかし、その出会いのなかでネットワークとして顕在しているのは極めて少ない。それでは、出会いをネットワークを通じた協働行為に結びつける要素とは何であろうか。人は出会って直感的に信頼感や不信感を感じる。このような直感的な信頼性を、フクヤマ

(1995) は「自発的社交性 (spontaneous sociability)」と呼んでいる²。人は、このような「信頼できる」という感覚と「馬が合う」という本能的な感情とを併せて、相手を判断している。このような感覚が強力であるほど、当事者同士を惹きつけ、これまで無関係であった人々を結びつける（ネットワーク化する）可能性が高まる。

しかし、ネットワークが相互行為として長期的に継続し、活性化するためには、直感的な信頼性が、高い（厚い）「信頼関係」になっていく必要がある。特に、企業家のネットワークと言う視点から考えると、当初の自発的社交性と言う直感的な信頼感のみではネットワークの存続を期待することは困難である。通常、高い信頼関係は、個人的な交流を続けていくうちに醸成される。一般的に言えば、自発的社交性が、高い信頼関係に転化することなくネットワークが断絶し、関係性がなくなるケースも多いと考えられる。企業家のネットワークのような道具的なネットワークは、起業という目的的行為のために形成されるのであるから、「馬が合うからつきあう」という共有感情をベースに形成される表出的なネットワークを超える期待が必要である。

企業家のネットワーキングが成立し、継続するためには、事業目的に対する共感性、事業コンセプトの妥当性と「信頼」が必要である。信頼は、ネットワークを構成する多様な人々の「接着剤」となり、協働行為へのコミットメントの基礎となる。それでは、企業家ネットワークの要となる信頼とは何か。ここで言う信頼は、2つの次元から捉えることができる³。第1の次元が、能力に対する信頼である。これは、事業構想やコンセプトに沿って起業し、事業を成功に導く能力を持っていることに対する信頼である。第2の次元が、責務と責任を果たす強い意志に対する信頼である。

企業家は、このような信頼をベースにしたネットワーキング活動を通じて必要な資源にアクセスし、資源を動員することができる。そし

て、このような社会的ネットワークを通じてアクセス、動員される社会構造に埋め込まれた資源を「社会関係資本 (social capital)」と言うのである (Lin, 2001)。つまり、社会関係資本とは、ネットワークを通じて得られる、個人が直接的、間接的にアクセスできる他の主体が所有する個人的資源と関係的資源 (地位的資源のような社会構造に埋め込まれた資源) を意味している。このような資源としては、土地、家屋、金銭などの物的財の他、名声や権力と言った象徴的な財、情報、ノウハウや知識と言った情報的な財からなっている。社会関係資本は個人に属する形で存在しているのではなく、社会的ネットワークのなかに存在しているのであるから、社会関係資本を活用するためにはネットワークを形成する人々間の信頼関係によって規定されるネットワークの質が極めて重要であることを銘記することが大切である。

3-2 セレンディピティ

人の出会いは、意図的な側面もあるが偶然にも大きく左右される。上述したように、どのような出会いを経験するかということが、個人の社会的ネットワーク形成に大きな影響を与え、個人の人生を大きく左右する。その出会いの偶然のなかに、何か目に見えない「運」が関わっているように思える。

出会いに関わらず、このような偶然が人の人生を大きく変えることがしばしば見られる。パナソニックの代表である南部靖之氏の人材派遣業は、就職活動中に起こった内定取り消しという偶然の出来事から生まれた。しかし、内定取り消しという不幸な出来事を経験した全ての人が南部氏のように成功を得ることができたわけではない。また、アートコーポレーションの引越事業は、社長の寺田千代乃氏が、偶然、雨降りのなかで引越車が家財等の荷物を雨にさらしながら布製の幌をかけている状況を目撃することから創造された。南部氏にしても寺田氏にしても、通常は見過ごされてしまう偶然の出来事から新事業を創造する契機を得ているので

ある。このような偶然からモノを見つけ出す能力を「セレンディピティ」と呼ぶ。

マートン (Merton, 2004) によると、「セレンディピティ」と言う言葉はホレース・ウォルポールの造語であり、1557年にクリストフォロ・アルメーノが書いた『寓話 セレンディップの三人の王子』(2007) という物語に由来するとされている。この物語は、セレンディップ王国の三人の王子が旅の途中で次々と起こる偶然の出来事に対して、察知力 (澤泉, 2002) を発揮して思いがけない幸運な発見をしていくというストーリーである。

このセレンディピティと言う用語を学術的研究に導入するうえで大きな役割を果たしているのがマートンである。彼は、科学の進展過程について研究をしていくうちに、研究者の当初の計画とは異なったところで、偶然によって科学の大きな進歩が促進されていることに気づき、科学の進歩を説明するうえで「セレンディピティ」という言葉を使用することが適切であると考えたのである。

上記の南部や寺田氏のケースからも明らかのように、科学の進展だけでなく、企業家の成功にも「セレンディピティ」と同様の現象が見られる。成功している企業家をインタビューすると、しばしば「運」が良かったという言葉を目にする。企業家の能力や努力を超えた偶然の出来事 (出会い、光景の観察等) が、自らの成功に大きな関わりをもっていることを異口同音に口にするのである。

澤泉 (2002) は、セレンディピティを「偶察力」と巧妙に表現している。偶察力という言葉は、「偶然を察知力で活かし、幸運に変える能力」というセレンディピティの意味している内容を的確に表している。

それでは、セレンディピティを高めるためにはどのようなことが重要であろうか。できるだけ偶然に遭遇する機会を増やすと言うことと察知力を高めることが、セレンディピティの要諦である。偶然に接する機会を増やすためには、次のようなことがポイントとなる。

①ビジョンや思いを表明し、追求する：ビジョンに関わる予期しない情報が持ち込まれる可能性が高まる。

②異質な状況に接する機会を増やす：驚きや予期しない出来事に直面する機会が増える。

③予期しなかった偶然を楽しみ、機会と考える：予期しない偶然を拒絶することなく受け入れ、新しい発見の機会として利用する気持ちを持つ。

④仮説を立て、トライする：仮説を立てることで、予期しない偶然に気づく可能性が高まる。また、仮説から逸脱する現象に関心を持つことで常識を越えることができる。

次に、察知力を高めるためには、どのようなことに留意することが重要であろうか。察知力とは新しい発見であり、幸運を引き寄せる鍵である。

①これまで関連しなかった事象を結びつけて考える：新結合の可能性を高めることができる。

②異質の領域の人々との対話：新しい視点を獲得し、予期しない偶然を活用することが可能になる。

③仮説から逸脱した事象を意味づける：従来の常識を越えた新しい発見を可能にする。

以上のことから、成功している企業家は、社会的ネットワークの構築を通じてセレンディピティを高め、幸運を引き寄せていると考えられる。

4. 運をたくり寄せる企業家活動の事例

ここでは、これまでの議論を事例分析を通じて検討し、企業家の「運」を企業家活動と社会的ネットワークの視点から分析することにしよう。

4-1 ビュージー：サッポロバレーの基礎を作った学生ベンチャー

サッポロバレー4の端緒を開いた学生ベンチャーであるビュージー（BUG）は、北海道大学の4人の学生仲間によって創業された。彼らが、ベンチャー創造するきっかけとなったのが、北海道大学の青木教授が76年に設立した「マイコン研究会」と称する産学官の集まりであった。BUGを設立した4人は、この研究会で偶然に出会う（一部のメンバーは既知であった）。東京での就職を希望しなかった4人は、77年にアルバイト的に個人営業のソフトウェアハウスを設立するとともに大学院に進学し、修了後は地元札幌での仕事を考えていた。彼らは、研究会で、本格的創業を行ううえで青木氏とともにメンターの役割を果たした三浦氏（当時、ソード札幌）と出会う。三浦氏は、彼らに創業を勧めるとともに実際に仕事を持ち込んできたのである。このような経験から、彼らは創業しても何とかやっているとやる感覚を得ることができ、大学院修了後に（株）ビュージーを設立するのである。

その後の当社の発展の基礎を築いたソニーや大日本印刷からの仕事も偶然の出会いがきっかけであった。ソニーからの開発の仕事は、アスキーの知人からの紹介であった。知人といっても名刺交換程度の知り合いである。スタートして間もない学生ベンチャーが、大企業であるソニーの仕事を受注すること自体、当時珍しい出来事であった。

ソニーとの共同開発成功の1年後には、今度は大日本印刷からMPS（カラー印刷製版用レイアウトシステム）の共同開発の受注を受け、成功している。この受注に関しても偶然が作用している、当時、国内留学で北海道大学に來ていた大日本印刷の研究所の社員の上司が、指導教授に挨拶に來たことが共同受注につながったのである。

上記の有名大企業からの共同開発の受注と成功は、ビュージーの技術を全国的に有名にし、

その後多様な補助金、助成、賞、投資を受け、当社発展の基礎を築いたのである。

4-2 自治体のワイン事業創造のイノベーション：北海道池田町のケース⁵

我が国の自治体で最初にワイン事業を手がけたのが、北海道十勝地方の小さな町である池田町である。当時、池田町は財政再建団体の指定を受け、危機的状況に直面していた。このような危機的状況のなかで町長が辞任し、町長選挙が行われることになった。農村青年会のメンバーに担がれる形で急遽、立候補した丸谷金保氏が当選し、新しい町づくりを展開するのである。彼は、「広大な土地を活用した農業中心の町づくり」の方針のもと、経済的に豊かなだけでなく、「風物詩豊かな農村」という町づくりの構想を明確にする。この構想に基づいてポエムのある農村づくりを行うなかで、たまたま野山に自生する山ブドウを見てブドウ栽培に着目するのである。

彼は、農村青年会のメンバーとともにブドウ栽培の調査・研究と実験を開始する。このプロセスのなかで、農村青年会は、「ブドウ愛好会」へと変化していき、新たな町づくりへ向けて丸谷氏をサポートしていくのである。実際、彼らは個人負担で約40品種、5000本の苗木を山梨から購入し試験的に移植している。丸谷氏にとって、ブドウ愛好会のメンバーは、町づくりのビジョンを共有する、強い信頼で結ばれた同士であった。

そのようななかで、山ブドウが良質のワイン醸造用の品種であることが専門家によって確認されたのである。これを契機に、単なるブドウ栽培からワイン事業へ向けて池田町は大きく動いていく。丸谷氏が採用した方法は、第1に文献による調査、第2に研究所や先進地への職員の国内留学や研修派遣、第3に専門家の導入である。

ブドウ栽培とワイン事業を町づくりの大きな柱と考えたものの、先例がないことなので試行

錯誤の連続であった。ただ、ブドウ栽培やワイン事業に対する調査・研究という具体的活動によって、これまで弱いつながりにすぎなかったブドウ栽培やワイン醸造の専門家との交流が濃密になり、多様なネットワークを構築することができた。そして、構想の2年後には、農産物加工研究所（現、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所）を設立し、ワインの試験免許をとっている。さらに、5年後には酒類製造の本免許を取得し、自治体として初めてのワイン事業進出を実現し、ワインの町として全国的に有名になっている。

4-3 ハウジング・オペレーション：環境共生型住宅産業の創造⁶

ハウジング・オペレーション設立の基礎となった考え方は、筆者が代表として構想し、北海道に提出した報告書である『寒冷地特有産業の振興方策』⁷（1991）によって提示された戦略的産業構想（現在の産業クラスターと同様の考え）に基づいている。筆者は、アクションリサーチの一環として、この構想の実現に関わり、その成功したビジネス・モデルがハウジング・オペレーションとなっているのである。

筆者は、構想に賛同してくれる住宅企業を探索しているなかで、当時工務店の副社長であった石出和博氏と出会う。そこで、彼とともに事業創造のための研究会を組織化し、産業クラスターの住宅産業（ネットワーク型住宅産業）の具体化に取り組んだのである。当初の考え方は、石出氏が構想したアパレル産業におけるオートクチュールの住宅を、筆者の戦略的産業にしたがって林業、工務店、住宅企業をネットワーク（それゆえ、住宅産業とした）することで実現し、顧客のライフスタイルにあった住宅を提供することであった。このような動きは、林野庁からの注目を引き、研究開発資金を得るという幸運に恵まれた。

そのようななかで、筆者は東京で別の研究会のリーダーとして『21世紀の組織とミドル』と

いう調査研究を行い、そのなかから94年3月にソシオダイナミクス企業（現在の社会的企業やソーシャル・ビジネスのイメージ）と社際企業家（現在、社会企業家といわれている）という新しい21世紀型企業像とその中核人材の概念を提出した⁸。当時、このような概念は極めて奇異に捉えられたが、現在ではいずれも新しい企業や企業家の姿として受け入れられ、現実においても研究としても注目されるテーマとなっている。

この新しい概念を獲得したことによって上記の住宅産業構想は、大きく変化していった。同様に、石出氏も、北海道の林業と間伐材の状況に関する情報を専門家から偶然に獲得し、新住宅産業構想は、環境共生型住宅をクラスターのネットワーク（ソーシャル・クラスター型の住宅産業）を構築することで実現するという形に変化していったのである。

環境共生型住宅産業というビジョンは、大きな課題を与えた。間伐材の住宅建材化という課題である。当時、間伐材が放置されていたのにはそれなりの理由があった。間伐材を切り出しても、市場が存在しなかったのである。間伐材を住宅建材市場に出すためには、木材の芯に含まれた水分を十分に乾燥させる必要があるが、その乾燥化のメカニズムが明らかではなかった。ここでも、偶然が味方した。石出氏が林産試験場を訪ね、定年間近だった技師と間伐材の活用について話をしているなかで、無視されていた間伐材の強制乾燥に関する情報と装置の存在を知ったのである。ここから間伐材の建築資材化に向けた動きに弾みがつき、環境共生型住宅産業というビジネスモデルの構想の実現が現実化するのである。

現在、この事業は、森林育成、林業の活性化、シックハウス病からの解放、リサイクル型住宅、高品質・高機能、高耐久性といった多様な社会的問題を事業創造を通じて解決する住宅産業の新しいモデルとして成功している。そして、住宅産業に、新しい環境共生型住宅のクラスター

モデルというビジネスモデルを創造した事例を提供している。

5. 企業家活動とネットワーキング：信頼と運を呼ぶネットワーク

5-1 事例の考察

上述した3つのケースは、年代も業種も異なっているが、いずれも企業家活動とセレンディピティを分析するための好例を提供している。以下、企業家活動をめぐる運についてネットワークの視点から分析していく。

上記の3つのケースのいずれにも、偶然とそれを活用し、幸運につなげていった企業家活動を観察することができる。それぞれのケースで、企業家はどのような偶然に直面し、それにどのように対応して幸運につなげていったのかについて検討してみよう。

BUGのケースは、偶然を企業家的対応で幸運につなげていったことを見事に示している。第1の偶然は、マイコン研究会を通じた出会いの偶然である。4人の学生は、この研究会の活動を通じてお互いを信頼できる仲間として認知し、同士の結合によって創業へとつなげていったのである。創業において、三浦氏との出会いも大きな意味を持っている。彼の存在によって、4人の学生たちは事業というものを学習する機会を得、創業に向けての心的および事業的サポートも獲得できた。第2の偶然は、名刺交換程度の弱い紐帯（グラノベッター、1973）から舞い込んできた。技術的に高い評価を得ている大企業であるソニーとの共同開発の成功は、名もない学生ベンチャーを全国的に有名にする大きな役割を果たしたのである。4人の企業家は、共同開発のオファーという偶然を活かし、BUGの評判を高めたのである。コーヘン＝ブルサック（2001）が指摘するように、評判は「厚い信頼」と「一般化された信頼」の中間で影響力を発揮することが考えられる。この共同開発の成功は、BUGの技術力の高さを全国的に知

らしめ、技術力のあるベンチャー企業という評判を獲得するきっかけを与えたのである。第3の偶然は、大企業の研究員を国内留学として大学に受け入れていることからもたらされた。この偶然も、挨拶程度の弱い紐帯から生じている。しかし、企業と教授の間にある信頼が企業とベンチャー企業の間を媒介し、単なる弱い紐帯を超えた信頼が両企業をつないだと考えられる。それに、ソニーとの共同開発に成功したという実績は、大企業がBUGの能力を信頼するうえで大きな意味を持っていたと考えられる。

池田町のワイン事業進出のケースでは、ビジョンが偶然を必然化するうえで大きな役割を果たしていることが観察できる。「風物詩豊かな農村」という町づくりのビジョンが、これまで見過ごされていた自生する山ブドウに注目させたと考えられる。そして、山ブドウの発見という事実を機会として認識し、それを具体的行動（調査研究）へつなげていったことが、ワイン事業というさらなる偶然（発見）を呼び込むことに成功したのである。

自治体とワイン事業という構造的溝（バート、1992）を埋めるうえで、ビジョンをさらに進化させたことが、次なる偶然を呼び込むことに成功したと考えられる。偶然を呼び込むうえで、弱い紐帯へのネットワーキング活動が貢献していることにも留意することが重要である。池田町のケースでは、偶然を放置せず、機会と捉え、具体的な行動を起こしたことが当初の計画を超えるような幸運をもたらしたのである。そして、このような行動を通じて、企業家はより強い結びつきを求める社会的ネットワーキング活動を行い、そのことが企業家活動を、当初、予期しなかった大きな幸運へと導いていったのである。

池田町のケースで見過ごしてはならない点は、丸谷氏を支え、ブドウ栽培からワイン事業へ向けて事業を推進していくうえで、農村青年会（ブドウ愛好会）のメンバーとの信頼関係が大きな役割を果たしていることである。町長に

当選したとはいえ、町議会は当初、全員野党という状況のなかで農村青年会のメンバーとの関係は共有の価値観に基づいた強固なものであり（強い紐帯）、丸谷氏が町づくりのビジョンを構想し、推進していくうえで重要な意味を持っていたことが理解できる。

環境共生型の住宅産業のケースは、学会と産業界の間にある構造的溝を埋め、行動を通じた高い信頼関係を構築し、偶然を活用することによって新しいビジネスモデルの創造に成功した好例を提示している。筆者と石出氏の出会いは、お互いの構想を実現するパートナーを探し求めていたという意味で意図的であり、単なる偶然とはいええない。しかし、ハウジング・オペレーションの事業を構想し、展開していくうえで、重要なポイントでは石出氏と筆者の真摯な対話が幾度となく繰り返された。このような協働行動を通じて石出氏と筆者の間には強い信頼関係が醸成され、環境共生型住宅産業開発のベースとなっている。この事業は、当初は、石出氏の住宅産業構想を筆者のクラスター的方法で実現しようというビジョンをもとに展開されたのである。

このケースにおける偶然は、筆者が別のプロジェクトで新しい概念を獲得したことと、石出氏が間伐材の状況に関する新しい情報に接したことである。この偶然の出来事は、ハウジング・オペレーションの事業を当初の計画からより困難であるが、魅力的な事業へと転換させる大きな役割を果たした。この構想の拡張にあたって、石出氏と筆者は何度となく議論し、どのようなコンセプトで、どのように実現していくかについてコンセンサスづくりを行っている。

環境共生型住宅産業創造という事業の実現にとって、林野庁からの研究資金提供も大きな意味を持っていた。我々の大きなビジョンの提示と行動が、中小企業が新しいビジネスモデル創造という困難なイノベーションに挑戦していくうえで直面した資金面での課題克服に役立つ幸運をもたらした。さらに、偶然の出会いによる

情報が、間伐材の活用による環境共生型住宅産業という困難な課題を解決するための幸運をもたらしたのである。偶然の出会いが幸運につながったのは、ビジョンとその実現に向けた石出氏の熱意が情報を持っている技術者を動かし、協働行為へと向かわせたことであった。

5-2 ネットワーク、信頼、運の関係

以上の考察から、次のような諸点が運をたぐり寄せるネットワークに関する理論的含意として確認できる。

(1) 強い紐帯のネットワークをベースにした多様な弱い紐帯の重層的ネットワーク

企業家は活動を展開するなかで、強い紐帯に基づくコアとなるネットワークをベースに、必要に応じて多様な弱い紐帯のネットワークを構築し、重層的なネットワークづくりを行っている。このような重層的なネットワークを構築することで、強さと革新性・柔軟性をネットワークに組み込むことができ、事業の創造と推進を行うことが可能になる。西口（2007）が指摘するように、「レギュラーな『近所づきあい』の土台のうえに、適当なランダム性をもってなされる『遠距離交際』から生じる『スモールワールド・ネットワーク』がよい結果をもたらす」（p.356）のである。

(2) 弱い紐帯が偶然の源泉として重要であるが、運をたぐり寄せるためにはより強い紐帯へ向けたネットワークの強化が必要

上記の3つのケースから観察される偶然の情報は、多くが弱い紐帯を通じて伝えられていることである。この弱い紐帯からもたらされた偶然を生かすためには、強い紐帯からのサポートと弱い紐帯へ向けてのネットワーク強化が必要であるという点である。つまり、きっかけとしての偶然を高める弱い紐帯のままでは、それを幸運に転化することは不可能であることを認識することが重要である。弱い紐帯から強い紐帯へ向けてのネットワークの強化によって、資源を動員し偶然を取り込むことが要請される。そ

の際に、場作りが大きな役割を果たす（金井、1999）。弱い紐帯は、新しい情報や偶然の源泉という意味では意義があるが、弱い紐帯のままではその情報の意味づけもできず、具体的アクションにつながることは困難である。「弱い紐帯の強さ」は、あくまでも新規の情報という偶然に限定して考えるべきである。

(3) 幸運のネットワークの要件

運をもたらすセレンディピティ・ネットワークの要件は、ミッションや思いを共有する強い紐帯のネットワークをベースに、場を中心とする中程度の紐帯のネットワーク、そして偶然の可能性をもたらす弱い紐帯のネットワークという重層構造のネットワークとなる。各ネットワークの種類によって信頼の程度が異なり、厚い信頼から薄い信頼（一般的信頼）へと信頼の連鎖が見られる。事業創造に必要な資源を動員する上で、信頼の連鎖が大きな影響を及ぼす。薄い信頼で動員できるのは、せいぜい新しい情報であり、しかもその情報は偶然の運を運ぶ場合もあるが、全く役に立たない、害をもたらす情報も多い。弱い紐帯からくる情報を吟味し、有用な情報を選択し、運として取り込むために企業家は、場づくりによる中程度の紐帯のネットワークを構築し、活性化する必要がある。この中程度の紐帯のネットワークこそ、弱い紐帯が生み出す偶然の情報を幸運に変えるセレンディピティ・ネットワークの要となると考えられる。

6. 結び

本稿では、企業家と運の関係について、企業家活動とネットワークの視点から議論してきた。「運」という社会科学的研究に余り馴染みのないテーマをどのように検討するかということについては、今後さらに議論をしていく必要がある。今回は、あくまでも企業家活動というテーマに焦点をあわせ、それにかかわる範囲で運とネットワークの関係を考察してきた。まだ、

極めて荒い議論に過ぎないが、企業家と「運」の関係について、企業家活動にとって必要不可欠なネットワークづくりと関連させて検討してきた。

これまでの議論から明らかになったことは、運は偶然を受け止め、それを機会として取り込むための活動によって幸運となっていることが明らかになった。議論の中で、偶然の機会を増やす方法とそれを活かすための方法を多様なネットワークの類型とともに検討してきた。このような議論から、運は自然に任せて取り込めるわけではなく、偶然を受け止め、意味づけ、活かすという企業家のネットワーキング活動によって形成されるネットワーク構造によって幸運へと大きく変化させることができることが明らかになった。ここに、西口(2007)のいう「運の構造化」のメカニズムの秘密が存在するのである。

【注】

- 1 強い紐帯の基礎には、感情の共有があり、したがってライフスタイルや社会経済的特徴が似た個人間で結ばれる傾向がある。しかも、そのことの結果として連結されるもの同士は資源的にも類似性を持つことが多いといわれる(例えば、Lin, 2001を参照)。
- 2 自発的社交性は、会ったときに相手の話し方、出身、服装等の多様なシグナルを直感的に判断することで生じる信頼できるという感覚を意味する。
- 3 ここでいう信頼のなかには、言行一致等によって示される個人の人間性に対する信頼が前提として存在している。
- 4 サッポロバレーといわれるICTクラスターの形成と企業家活動の関係については、金井(2005)を参照。
- 5 自治体のワイン事業進出に関する比較研究については、金井(1984)を参照。また、本ケースを含めた中小組織における企業家的リーダーシップについては、金井(1987)で詳細に議論した。
- 6 環境共生型住宅産業創造のプロセスを、ソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開の視点から分析したものとしては、金井(1999)の議論がある。
- 7 我が国で最初に産業クラスターを提唱した書物であり、ポーターとほぼ同時期。本報告書では、ポーターとは異なった観点から「戦略的産業」の概念として提示している。詳細は、本報告書および金井(1995)を参照。

- 8 世界的に最も早くソーシャル・ビジネスによる社会性と収益性の両立の可能性とその中核人材としての社会企業家の概念を提示した実証研究を基にした報告書である。詳細は産業能率大学総合研究所刊の当報告書(1994)と金井(1999)を参照。

【参考文献】

- クリストフォロ・アルメーノ『寓話 セレンディッポの三人の王子』角川学芸出版, 2007
- 芦塚格「ベンチャー企業とネットワーク：なぜネットワークは重要なのか」忽那憲治・山田幸三・明石芳彦『日本のベンチャー企業：アーリーステージの課題と支援』日本経済評論社, 1999
- Baker, W., *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass, 2000 (中島豊訳『ソーシャル・キャピタル：人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社, 2001)
- Birley, S., "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, 1-1, pp.107-117, 1985
- Burt, R. S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard University Press, 1992 (安田雪訳『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新曜社, 2006)
- Cohen, D. and L. Prusak, *In Good Company*, Harvard Business School Press, 2001 (沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業：ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003)
- Drucker, P. H., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Pub. 1985 (小林宏治監訳、上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神：実践と原理』ダイヤモンド社, 1985)
- Fukuyama, F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, 1995 (加藤寛訳『「信」なくば立たず』三笠書房, 1996)
- Granovetter, M. S., "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78- 6, pp.1360-1380, 1973.
- 金井一頼「地方自治体のワイン事業進出のケースと若干の考察」『文経論叢』19-1・2, pp.93-127, 1984
- 「中小組織における企業家的リーダーシップ」『組織科学』21-3, pp.32-42, 1987.12
- 「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』29-2, pp.25-35, 1995.10
- 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』32-4, pp.48-57, 1999.6
- 「起業のプロセスと成長戦略」金井一頼・角田隆太郎『ベンチャー企業経営論』有斐閣, 2002

- 「産業クラスターの創造・展開と企業家活動：サブ
 ボロITクラスター形成プロセスにおける企業家活動
 のダイナミクス」『組織科学』38-3, pp.15-24, 2005.3
- Lin, N., *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 2001 (筒井・石田・桜井・三輪・土岐訳『ソーシャル・キャピタル：社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房, 2008)
- Merton, R. K., "Autobiographic Reflections on the Travels and Adventures of Serendipity" in R. K. Merton and E. Barber, *The Travels and Adventures of Serendipity: A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*, Princeton University Press, 2004
- 宮永博史『セレンディピティ：「偶然のひらめき」は失敗のあとにやってくる』祥伝社, 2006
- 西口敏宏『遠距離交際と近所づきあい：成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版, 2007
- 澤泉重一『偶然からモノを見つけ出す能力：「セレンディピティ」の活かし方』角川書店, 2002
- 澤泉重一・片井修『セレンディピティの探求：その活用と重層的思考』角川学芸出版, 2007
- Shane, S., *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Pub. 2003
- , *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation*, Edward Elgar Pub.2004 (金井一頼・渡辺孝監訳『大学発ベンチャー：新事業創出と発展のプロセス』中央経済社, 2005)
- , *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Ventures*, Wharton School Pub. 2004 (スカイライトコンサルティング訳『プロフェッショナル・アントレプレナー：成長するビジネスチャンスの探求と事業の創造』英治出版, 2005)
- Timmons, J. A., *New Venture Creation*, 4th ed. Richard D. Irwin, 1994 (千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社, 1997)
- Watts, D. J., *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton University Press, 1999 (栗原・佐藤・福田訳『スモールワールド：ネットワークの構造とダイナミクス』東京電気大学出版局, 2006)