

中国天津市のビジネス環境と企業家の活動について

—天津市におけるヒアリング調査結果にもとづいて—

Business Environment and Entrepreneur Behavior in Tianjin, China

寺澤朝子*, 趙偉**

Asako TERAZAWA and Wei ZHAO

1. ヒアリング調査の目的と概要

1-1 調査の目的

本調査は、アントレプレナーシップセンター第3プロジェクトの研究の一環として行われた。プロジェクトのテーマは、「アントレプレナーシップの日米華比較」である。アントレプレナーの研究成果が数多く蓄積されている日本や米国と比較すると、中国ではアントレプレナー研究の数はいまだに非常に少なく、特に中国国内においては、学問分野としても確立しているとはいいがたい。そこで、中国でのアントレプレナーの実態を分析するため、個々の企業やその創業経営者へのヒアリング調査やアンケート調査が必要であると考えた。そのための第一段階として、中国天津市におけるアントレプレナーの活動の実態を調べるため、平成16年11月2日～4日の期間に3つの機関を訪れ、それぞれの機関におけるヒアリング調査を行った。

1-2 調査対象となった機関

調査対象となった機関は以下の3つである。

A 天津市工商業連合会・天津市商会（以下、連合会と記す）

ヒアリング日時 2004年11月2日

連合会側の参加者 2名 田崗, 任竹梅

B 天津市企業連合会・天津市企業家協会（以下、企業家協会と記す）

ヒアリング日時 2004年11月3日

協会側の参加者 3名 霍玉琪, 賈志強, 高淑娟

*経営学科－組織行動論

Department of Management – Organizational Behavior

**経営情報学科－経営組織論

Department of Business Administration & Information Science – Organization Theory

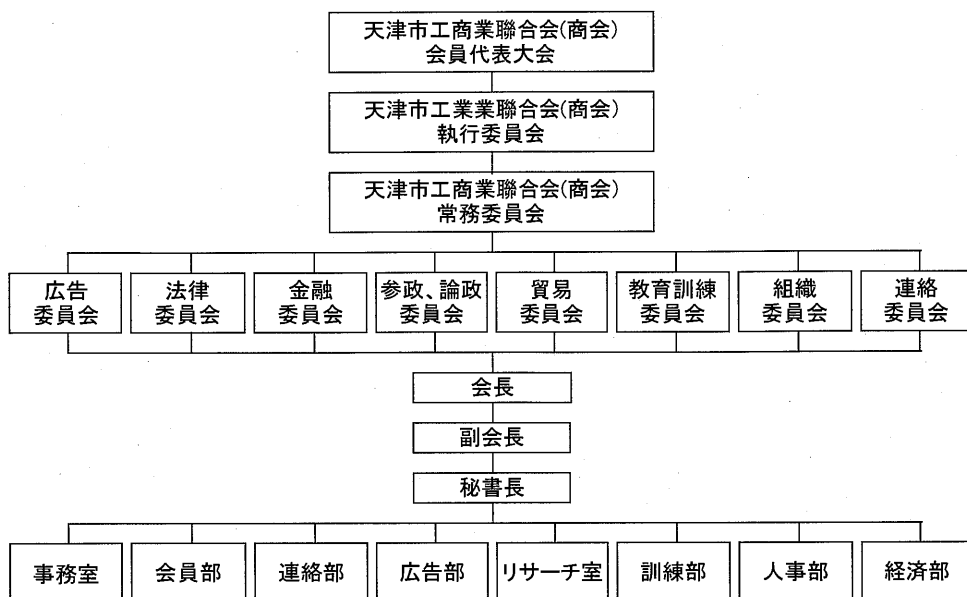
C 天津市工商局中小企業經濟發展指導所（以下、工商局と記す）

ヒアリング日時 2004年11月4日

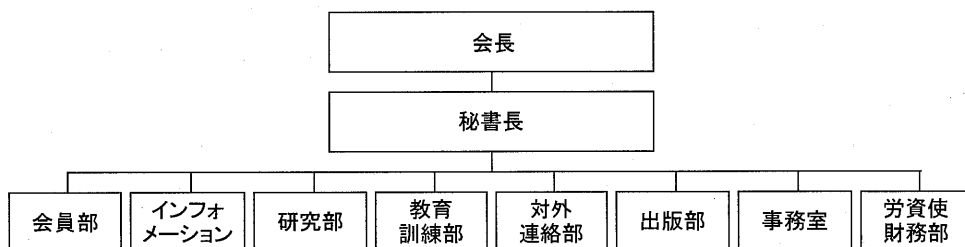
政府側の参加者 陳処長 高

ヒアリング調査を行った順に簡単に各団体の概要を説明する。まず、1950年4月、正式に設立されたAの聯合会（商会とも呼ぶ）は、天津市工商業界に作られた民間組織である。20世紀初頭から商売人たちがこの組織を作っており、商会として当時の経済、政治など多くの分野で重要な役割を果たした。Aの連合会は、天津市に存在する企業、特に個人企業、私営企業が参加している団体であり、主に私営企業と人民政府とのパイプ役を果たしている。活動内容としては、私営企業に対する情報提供や、投資先の紹介、経営者の研修などを行っている。連合会の職員は公務員であり、経営者らが所属する執行委員会、常務委員会のもとにある連合会は、参政行政、法律、広告、金融、商業貿易、教育訓練、組織、連絡など8つの委員会からなり、それぞれの活動が円滑に進むよう8つの部署で運営している（事務室、会員部、連絡部、広告部、リサーチ室、訓練部、人事部、経済部）。2002年9月現在、106の企業が所属しており、総会員数は12169名となる。また、個人会員2120名、企業会員6233名、団体会員125名、業界商会が4つある。さらに、30以上の国と140の他の商会と情報交換が行われ、13の商会と友好関係をもつ。聯合会の理念は、サービス精神、会員中心、実力興行である。「天津工商」という雑誌を発行している。

Bの協会は、国営、私営を問わず、もっとも多くの企業（約1200社）が所属する天津市最大の経営者団体である。1979年6月の設立以来、工業、交通、都市建築、商業、農業など多くの産業を網羅してきた。日本企業を始め、外資系企業もいくつか所属しており、人民政府に対してもっとも影響力の強い団体でもある。協会はインフォメーション、研究、訓練、出版、国内外との連絡などの機能を備えていて、協会の活動としては、経営幹部の教育訓練、定期的な会議を開くことによる情報交換、成功企業を要望に応じて紹介する企業家交流、天津市の外部へのPR、海外交流、政府とのパイプ役などがある。また、定期的に情報誌『経営与管理』も発行している。協会は天津市政府から正式に委託され、企業と企業家の代表として政府政治、経済活動を行っている。協会が主催し、この8年間、天津市優秀企業、優秀企業家の評価を行い、企業の知名度の上昇、企業の社会への影響力の拡大に役立っている。20年以上の企業管理訓練の経験を持ち、天津市工商管理研修学院を所有する。経営者育成のため、現職の経営者のMBA教育、CEO、CFOの認定教育を行い、定期的に企業経営の検査も行うため、企業家の「健康センター」とも呼ばれる。



天津市工商業連合会・天津市商会



天津市企業連合会・天津市企業家協会

図1 天津市工商業連合会・天津市商会および天津市企業連合会・
天津市企業家協会の組織図

Cの工商局は、政府の一機関であり、所長は天津市の副市長でもある。この局の役割は、主に以下の3つである。

- ① 個人企業と私営企業の経営状況を把握する。
- ② 政府の政策に関する意見を出す。
- ③ 出された政策の利用状況とその監督を行う。

こうした役割とともに、模範企業を選び、その企業をモデルケースとして広めたり、政府内の関係部署との調整を行っている。

2. 調査報告

2-1 天津市の概要説明

天津市 (tianjin)

人口 957万人 面積 1.13万平方キロ

天津市は中央政府の直轄市であり、華北地域の一大工業地帯である。石油化学、冶金、機械、電子、紡織、自動車、時計、製紙、食品など幅広い業種が存在する。総人口1001万人 (2004年現在)、戸籍人口は912万人 (市街区人口は682万人、外来人口89万人)。そのうち個人経営者や農業従事者を除いた在職労働者人口は、196万人である。

天津市は北京から約240キロの距離に位置する北京への海の玄関口であり、北京市と共に「京津経済圏」呼ばれる経済発展地域である。天津は国際貿易港として知られる北京の外港であるが、北京から天津へは京津塘 (北京—天津—塘沽) 高速道路で結ばれ、交通アクセスが飛躍的によくなり、主にハイテク関連企業の集積地が形成されている。北京の中関村 (北京中関村は、中国のシリコンバレーと呼ばれ、世界をリードできる研究開発拠点として発展し、世界的に注目されている) から天津港に近い天津経済技術開発区までを、京津塘高速道路が貫く形で直線的な軸となり、その軸の周辺に経済関連施設や企業が集積しつつある。京津経済圏では、ハイレベルな大学、研究所が集積し、中国トップレベルの人材の供給地であると言える。人件費は上海、広州、深圳を除き、他の地域にくらべ高くなりがちであり、人材獲得競争も激しい。

また、天津市は、北京と共に大きなマーケットを有する。WTO加盟後の規制緩和があり、天津は2008年オリンピック開催準備の特需で所得が向上し、オリンピックの会場として消費力が大きくなりつつある。最近では特にトヨタ自動車の中国拠点として認識されるようになってきた。1995年にトヨタと天津汽車集団との発動機プロジェクト開始を皮切りに、自動車関連部品の生産メーカー進出が進んでいる。トヨタの自動車プロジェクトの投資額は1億米ドルあまりとなっているほか、カーエアコンや自動車用小型モーターのデンソーや、自動車オーディオ富士通テン、ブレーキのアイシン精機、自動車シートのアラコ、ラジアルタイヤのブリジストンなど、現在天津市内のトヨタ系列企業の数30社以上となっている。

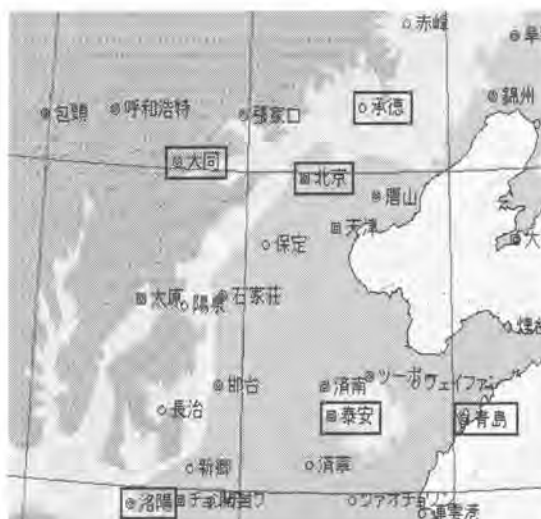


図2 天津市周辺地図

2-2 天津市のビジネス環境の歴史的経緯

天津市は、首都北京から距離的に近いこともあり、国営企業が数多く発展していた土地であった。1978年12月に開かれた中国共産党第11回大会第3次中央委員会において、改革開放政策が発表され、わずか数百であるが、私営企業が誕生した。このときの私営企業は、国営企業の下請けに過ぎない存在であり、主に服飾店であった。1992年春に鄧小平は南方視察を行い、改革開放の加速を呼びかけた。鄧小平の「南巡講話」を受けて市場改革が再加速し、ついに「社会主義市場経済」をめざすにいたった。すなわち、93年11月に、今後目指す経済体制は株式会社を中心内容とする現代企業制度の確立、国内統一市場の形成、財政・金融制度の改革による間接的なマクロ経済調節手段の確立を3本柱とする社会主義市場経済であることが正式に打ち出された。それに基づいて、私営企業を明確に支援する政策が打ち出される。このときには、私営企業の地位は徐々に高まり、私営企業と国営企業の共同发展への模索が始まった。さらに、1988年第7回第1次全国人民代表大会、1999年第9回第2次全国人民代表大会においては、「私営企業家は社会主義の建築者である」という文言が「憲法改正案」に明記された。私営企業家・私営企業は社会主義市場経済に不可欠な存在として位置づけられた。

WTO加盟後、私営企業にとっては、ますます有利な状況が続いている。現在、中国の他の地域と同じく、天津市の企業も一部の国家的に重要な企業を除いて、ほとんどの国営企業が私営企業化している。しかし、Bの協会でお話をうかがったところ、他の経済活動が活発な地域とくらべると見劣りする点がいくつかあるということだった。まず、天津は、明や清の時代に、北京の軍の倉庫としての役割を果たし、その消

費文化や価値観は、地味で堅実なところがある。そのため、市民の派手な消費がみられないことから、大手デパートは進出をためらう土地柄であることだ。また、もともと重要な国営企業が力をもっていたため、私営企業の進展が、上海や温州に較べるとかなり遅い。そのため、天津市の私営企業は、大企業が少なく、中規模の企業が大勢を占めている。最後に、天津市には、これといった観光リソースがないため、観光収入が少なく、国がなかなかお金をかけて整備してくれることがない。ただ、現在は、2008年に北京オリンピックを控えているため、高速道路や競技場の建設が急ピッチで進められており、インフラに関する発展可能性は高いということである。

2-3 現在の天津市の企業を取り巻く状況と抱えている問題

中国の企業は、所有形態によって国営・集団企業と個人・私営経済の二つのタイプに分けることができる。国営・集団企業の場合、企業の所有権は国家や地方政府に所属し、人民政府が直接管理している。個人・私営経済は、私営企業、個人企業、郷鎮企業、三資企業が含まれる。個人企業は従業員8名以下の小規模企業のことであり、私営企業は、国営企業と個人企業を除いた全てのタイプの企業のことを指す。三資企業とは中国企業と外資企業との間に作られた合弁企業・合作企業および外資単独出資の企業である。

Aの連合会では、私営企業の4つの特徴として以下の項目を挙げている。

① 急速な発展

天津市中小企業は近年急速に発展してきた。私営企業規模は大きくなり、経営能力も高くなってきた。個人・私営企業数もかなり増えてきた。2004年9月に報告された数字によれば、個人企業数は189,400社であり、去年比3.5%減少した。個人企業数の減少は、個人企業規模の増大につれて、企業形態が個人企業から私営企業、株式会社へ転換したからである。従業員数は266,100人、資本金合計51.1億元に上り、昨年比6.4%上昇した。2004年1月から9月までの消費総額は279.93億元、昨年比39.5%上昇し、納税額は89.6億円、昨年比43.2%アップした。私営企業数は68,800社であり、昨年比20.1%アップしており、資本金は1178.43億元で、35%上昇している。従業員数は757,900人である。2004年1月から9月に報告された数字によれば、全体の営業利益も381.66億元で、24%アップしており、納税額は26.6億元で、4.9%上昇した。ここ数年は同様の伸びを示している。

② 社会貢献が大きい

私営企業と個人企業は、GDPの22.6%（1978年の1%～2%，2002年の17%，2003年の19%）を占めており、2～3年後には33%以上になると予測されている。特に、流通業界における役割が大きく、流通、貿易関連の企業のうち、取引額の

74%以上は私営企業と個人企業が占めている。

③ 企業体制改革に積極的に参加し、雇用に大きく貢献している

経営不振に陥った国営企業を買収・合併することによって、企業の体制改革に積極的に参加している。私営企業は、累積で30万人以上の雇用を生み出しており、社会の安定と、失業対策に貢献している。天津市には資本金は100万元以上の個人企業が1万社あり、1000万元以上の私営企業が8000余社あり、20億元以上の私営企業が29社ある。総合小売業や製造業、不動産会社、製菓業の分野において、大規模な企業が育っている。また、このような個人・私営企業は労働集約型から知識集約型に転換し、国内市場から国際市場に進出し始めた。個人・私営企業の製品が、国際市場に進出できるように、Aの联合会は、毎年20から30の「交流団体」を伴って、他国の関連会社へ訪問し、私営企業の国際交流を深めるよう努力している。

④ 企業家の能力が上がっている

企業を起こす人々は、仕事がないので生き残るために何かをやらねばならないと考え会社を起こすが、結果として、学歴が低い人は、会社の規模が小さいままになっているケースが多い。学歴の高い人は、一般に経営能力が高く、有能な人物を採用し、使うことができる。たとえば、帰国子女は、スタート時点の能力が高いため、企業家として活動するには非常に有利である。成功する企業家の学歴を見ると、40%は大学卒業である。また、学歴が低い企業家は、会社を大きくする過程で大学に戻り、MBAを取得するなど経営能力を高めることが多い。もちろん、学歴は経営の有能さと直結するわけではないが、多くの中国人が、自分より低い学歴の人間の下で働きたがらないという事情があるため、優れた企業家は、学歴にこだわる人が多いようだ。また企業家たちは、政治にも積極的に参加し、人民代表になり、労働模範になったケースは少なくない。

このように、天津市の私営企業は、近年急速に発展しているとはいえ、問題も数多く抱えている。まず第1に、大規模な企業と小規模な企業が少なく、中規模な企業が多いため、今後大企業を増やしていく必要があるということだ。第2に、保証機関がないため、銀行から融資を受けることが非常に難しく、企業が発展のための投資をすることが難しい状況にある。この問題については、今年の9月に天津市独自の融資制度が発足するため、今後改善される見通しである。第3に、個人企業は家族経営が多いので、企業の発展に障害が生じる。従って、株式上場できる企業は限られており、現在、8社程度しか上場していない。今後は個人企業を現代的経営へと導くことが課題となろう。第4に、経営者の能力が上がっているとはいえ、全体的に経営レベルが低いのが現状である。第5に、他の地域に比べると、ブランドが確立された製品が少ない。第6に、WTOに加盟したため、

企業経営に関する知識，法律に関する知識のなさが明確になり，海外の企業とはまだまだ対等に競争できる状態ではなく，国際競争力を高めることも重要な課題となっている。

2-4 天津市人民政府の政策と今後の天津市の展望

WTOに加盟して以来，政府は経済を発展させるために，個人・私営企業に関連する諸制度が緩和され，中小企業に有利な政策が打ち出された。また，オリンピックの開催地でもあるので，天津市の交通はかなり改善され，運輸に便利な環境になりつつある。2004年10月26日の天津日報には，天津市政府により個人・私営経済および中小企業を発展させる方針が公表された。

資料：「個人経済・私営経済」および中小企業発展についての方針」

天津市個人・私営経済を持続的かつ迅速に発展させるために，「中華人民共和国中小企業促進法」および「個人・私営企業の発展に関する声明」に基づき，以下の方針を発表する。

I 指導方針と施策要点

第1条 個人私営経済および中小企業の発展を加速することは，中央政府の「三步走」戦略を実現するための重要方策である。

第2条 各政府機構は果たすべき经济管理職能が「健全な市場及び良好な発展環境を作り出すこと」に重点を置くべきである。

第3条 各産業協会は企業と政府との間のパイプ役を果たすべきである。

第4条 個人・私営企業と中小企業は法律を遵守し，信頼性の高い存在となるべきである。

II 法律に基づく行政，法律に基づく管理の徹底

第5条 行政許可事項の全面的な整理。個人・私営企業および中小企業を発展させるため，「中華人民共和国行政許可法」に基づき，経営に関する諸許可事項を徹底的に整理し，継続的に実施すべき行政事項を実行し，違法な行政事項を徹底的に取り締まる。個人・私営企業および中小企業の監督・管理に確実に必要がある行政許可事項の設定について，「聴証会」または「論証会」を通じて，個人・私営企業および中小企業の意見を十分承知した上，行政許可の実施機関，条件，プロセス，期限などを明確する。

第6条 企業登録権限を委譲する。登録資本金が3000万元以下の有限会社の登録(国

内資金に限る)は、各工商局分署局に委譲する。営業審査が必要でない中小企業の設立および変更手続きは工商所に委譲する。

第7条 営業審査部門は申請事項に準ずる申請に対して5日以内に審査完了すべきである。

第8条 中小企業開業に関する諸手続きを行う部門は、企業の承諾に基づき、5日以内に関連諸書類(税務登録書、組織番号、貸付書など)を下すべきであり、工商局は5日以内に営業免許を発行すべきである。審査部門は許可・免許が降りた後60日の間、企業営業状況の検査・監督に責任を持つ。

第9条 工商部門をはじめ、税務関係、労働保障部門、品質管理部門、統計部門は原則に基づき、企業登録手続きをし、企業の現地管理を実行する。

第10条 個人企業の納税基準を上げる。農作物、水産物、農牧品を販売する小売業の納税基準を上げる。

第11条 税金を課す方法の簡素化。定期的かつ定額に納税する個人企業は、納税手続きを銀行に委託することができる。非定期的・非定額的に納税する企業は、インターネットを通じて申請することができる。

第12条 年度検査はインターネットを利用して推進する。企業の年度検査はインターネットを利用し、5日間で審理完了すべきである。

第13条 調帳検査(税務調査)と送達監査制度を全面的に遂行する。税務部門は企業の恒例の税務検査に関しては、毎年最大1回行う。例外を除いて、一般的に調帳検査を実行する。

第14条 電子サービスを積極的に推進する。オープン、統一、平等の原則に基づき、市、区、県政府部門の情報化を構築し、電子サービスを積極的に進める。

第15条 健全な統計体系を構築する。市、区、県、郷鎮、町などの個人・私営企業の健全な統計情報体系を設立する。

第16条 政策、法律に関する宣伝を強化する。

Ⅲ 市場参入と企業体制改革条件の緩和

第17条 企業登録資本金分割納付制度を実行する。資本金が100万元以下の企業は資本金の10%を初回金に払い込めば登記できる。最低登記資本金は3万元を下回ってはいけない。残額は三年以内に払い込めばよい。

第18条 企業設立準備登録制度を実行する。「並聯審査批准制度」(オンライン企業登記制度)を徹底すると同時に、設立まで審査事項及び投資額が多く、生産営業条件を整えるまでに相当に準備期間及び手間がかかる企業に対し、一定の期間内に「プロジェクト準備中」のような経営ライセンスを発行する。

第19条 集団参入条件を緩和する。一般企業に関しては、親会社の登記資本金は

3000万元まで，親会社と子会社の合計登記資本金は5000万元まで，子会社の数は3個まで緩和された。ハイテク企業に関しては，親会社の登記資本金は2000万元まで，親会社と子会社の合計登記資本金は3000万元までとなる。

第20条 企業住所所有権証明制限を緩和する。市内観光地，中心地及び交通幹線を除き，個人・私営企業は，旅館，ホテル，事務所ビルディング，マンションなどを賃貸する場合，貸方が登録証明機関による証明書を提示すればよい。資産所有権証明の提示は不要となる。

第21条 登記住所の所属権利の証明方式を改革する。現地政府，開発区管理委員会など関係部署による証明があれば登記する手続きが行える。

第22条 対外貿易経営資格登録制度を施行する。登記資本金が50万元に達する生産型企業および資本金が100万元に達する流通型企業は，輸出入資格を取得することが可能である。

第23条 法に基づき個人・私営企業と中小企業の参入可能な市場領域規制を緩和する。特許経営は関連部門によって許可された業務範囲で審査する。一般経営は企業申請による業務範囲で審査する。さらに，企業投資制限を緩和し，法律に基づき対外投資活動を展開し，工商部門による企業対外投資総額の審査も廃止する。電力，交通，水利などの独占状態に近い産業への民間資本の参入を促す。なお，自然人^Ⅱは外資との独自合併，合作を許可する。

第24条 所有制の改革に必要な書類と手続を簡潔にする。国有企業は有限会社，個人企業，合名企業，合資企業に変更する場合，変更手続きを行う際，現名称などを利用できる。

第25条 企業実態に基づき，企業の性質を確認する。名義上で国有企業であるが，実際に個人企業である場合，市政府の方針（2003年第6号）に基づき，企業の所有関係を明確にする。

第26条 企業所有形態の改革コストを削減する。国有集団企業が株式会社，有限会社，私営企業の変革に対する資産の評価，資産の名義変更，土地使用権の名義変更など諸費用は基準の最低限の額を徴収する。

IV 融資支援の強化

第27条 企業法人与自然人の信用システムを構築する。

第28条 信用がある企業に対して積極的に評価し，貸し付け管理を徹底的に実行する。

第29条 個人私営企業および中小企業への貸し付け業務を支援する。例えば資本金は200万元以下の中小企業への貸付の場合，総貸付金に基づき，ある程度補助する。

第30条 中小企業担保管理センターは政府機関として中小企業の貸し付け担保の役割

を果たす。担保センターは5年以内毎年担保基金を拡大し、担保条件を下げる。

第31条 社会での中小企業貸し付け金担保機関の設立を奨励する。設立された担保機関に対して納税優遇制度を実施する。

第32条 産業投資会社管理法を制定し、実行する。法人企業は自ら株式会社、あるいは投資会社を作り、産業投資、株式投資、プロジェクト投資を行う。

第33条 従業員が企業の株を持つことによって企業に投資することを高く評価し、励ます。

第34条 中小企業が株式を発行することによって取引市場で融資することを高く評価する。

V 中小企業への支援力の強化

第35条 重点企業への支援を強化する。重点企業とは、年間納税額が一定数量に達し、発展前途があると評価された私営企業と中小企業である。重点企業に対して、社会への貢献度により奨励する。

第36条 ハイテク企業を支援し、迅速な発展を図る。一定の判断基準に基づき、私営・中小ハイテク企業において新発明、新技術などの開発コストを納税額から免除する。なお、環境保護など社会への貢献がある企業、国家重点投資プロジェクトを抱えている企業においては、設備減価償却周期を縮小する。

第37条 中小都市、鎮における社会保険制度を制定し、施行する。

第38条 投資体制改革を加速する。

第39条 土地と資産所有権に関する手続を積極的に処理する。土地使用権、工場、オフィスなどの賃貸関係を明確化する。

第40条 下崗職員^{III}を雇用する企業、下崗職員による個人私営企業の起業を支援する。

第41条 各区、県では商品市場と専門市場の発展を奨励し、支援する。商品を販売するプラットフォームを提供できる政策を作る。

第42条 天津市外からの天津への投資及び天津での起業を支援する。規定により、一定の条件に達する投資家、本人及び配偶者、未成年に対し天津での戸籍登記を承認する。

第43条 社会各階層による私営企業や中小企業の創立への支援。帰国華僑、華僑、留学生、各分野専門家、学者、ハイレベルな技術者が主として投資を行う。政府機関、「事業単位」の職員は私営企業を起業し、或いは、私営企業に転職する場合、関連規定に基づき、待遇を決定する。

VI 個人私営企業および中小企業の権益の保護

第44条 法律に従い、「三乱」問題を解決する。一乱はむやみに徴収、二乱はむやみに

罰金，三乱は無秩序に割り当てる。

第45条 「三步式」で法律を執行する。一般的には，①教育②期間内誤りを改めさせる③効果無き者に対して法に従い罰する。

第46条 各職能部門は個人企業及び中小企業への評価及び調査研究審査活動を極力回避する。やむを得なく個人企業及び中小企業へ調査を行う場合に，必ず上部主管の了承を得た上で実施する。調査期間は一般的に一日に限る。評価・調査活動によって企業活動に支障を生じさせる場合，企業は拒否する権利がある。

第47条 行政による法律執行への監督，検査機能を強める。

第48条 個人私営企業の発展への統括・指導を強化する。個人私営企業発展指導委員会の職能を強化する。典型的な事業を育成し，広げる。

第49条 市政府関係部署，各区県政府と市開発区などは上記の内容を習得し，本方針の要求に従い，実態を踏まえながら具体的な施行方法を制定し，徐々に完全なものにする。

3. 天津市における企業家活動に関する一考察

3-1 経営者へのパイロットサーベイの内容と結果

本調査では，天津市企業連合会・天津市企業家協会において，小規模なアンケート調査を行った。30名にアンケートを配布し，回収したアンケート数は19であった。回収率は63.3%で，有効回答率は100%であった。アンケート内容の詳細は，付録1を参照されたい。回答数が少ないため，複雑な統計的処理は有効ではないと判断し，単純集計の結果を重視することとした。そのアンケート結果から，天津市の企業家の認識の傾向をある程度分析することができた。

まず，回答者は，組織の職位のかなり上位に位置する管理者もしくは経営者，総勢19名である。図3にあるように回答者の属する企業の最近の業績をたずねたところ，半分以上の企業が3年前に比較して，営業利益が30%以上増加していると答えている。逆に30%以上減少している企業はひとつもなく，10%以上減少している企業は，全体の1割であった。こうした結果から，中国全体の経済発展傾向と2008年に控えた北京オリンピック関連の建設ラッシュによって，天津市の企業は好景気の波に乗っているといえるであろう。

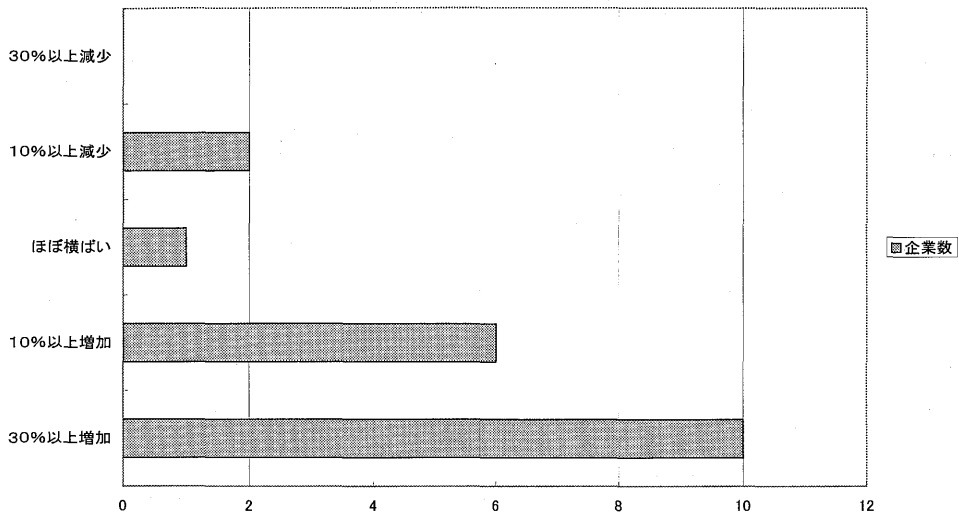


図3 最近の業績

また、問2の企業の成功要因として、重要度が高いものを3つ選択してもらう設問（図4参照）では、「ビジネスチャンスをとらえること」がもっとも多く、19社のうち17社が選択している。次に重要度が高いのは、「従業員のモチベーション」で16社、次いで「資金の調達力」が10社であった。「経営者の人脈」に関しては、3社と回答数が少ないが、ヒアリング調査の内容からは、経営者の人脈が大切なのは当たり前のことであり、他企業と競争する際の強みとは結びつかないのではないかと推測される。

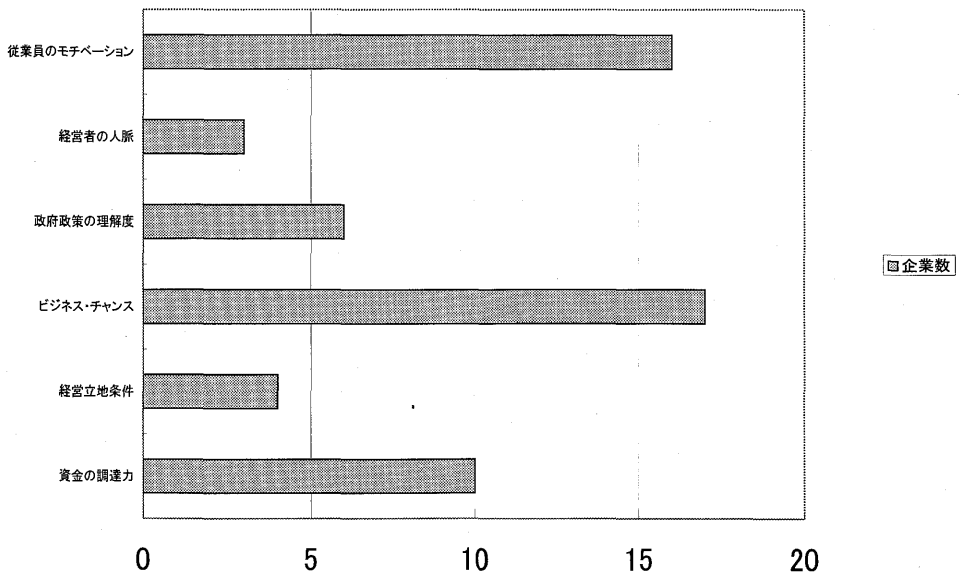


図4 企業の成功要因

問3の経営者に必要な資質のうち、もっとも重要だと思う項目を3つ選択してもらう問いでは（図5参照）、「経営理念に基づく求心力」とこたえた企業が18社ともっとも多かった。やはり企業全体が一丸となって努力する組織をつくる手腕が経営者にとって重要であるようだ。二番目に回答数が多かった選択肢は2つあり、そのひとつは「有能な人材を採用・管理すること」である。

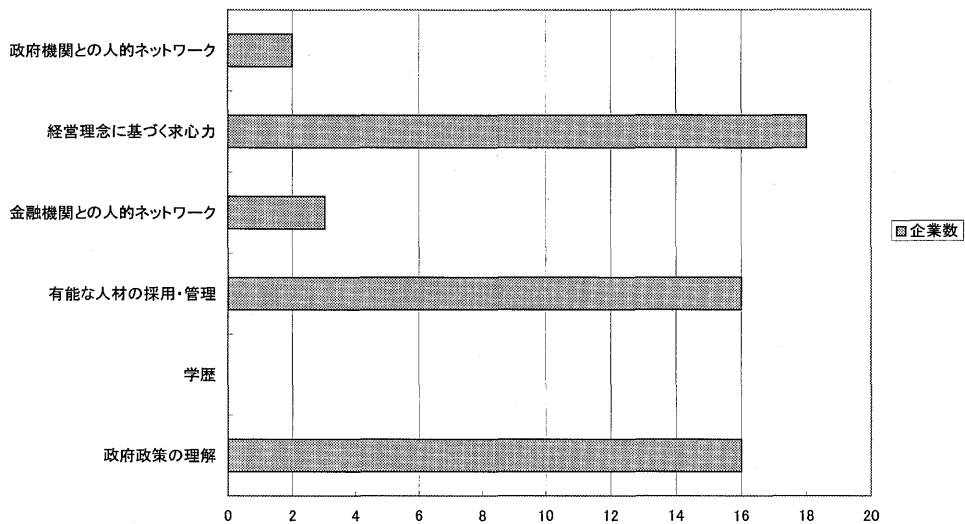


図5 経営者に必要な能力

こうした結果は、問2の従業員のモチベーションをあげることが企業の成功要因と考えている経営者の認識と一致している。経営者は、有能な人材を採用し、彼らのモチベーションを経営理念のもとに高めていくことが企業を発展させるためには不可欠だと考えているようである。

二番目に回答数が多かったもうひとつの選択肢は、「政府政策の理解」である。中国での起業が成功する確率は、人民政府の政策をどこまで深く理解し、今後の動きを先読みできるかに大きく依存することは、ヒアリング調査でも確認することができた。この傾向が中国独特のものであるかは、今後の比較研究の興味深い課題であるといえよう。また、「政府機関とのパーソナル・ネットワーク」と「金融機関とのパーソナル・ネットワーク」に関しては、やはり問2の「経営者の人脈」の回答数と同様に、わずか2、3社しか選択しておらず、経営者らが必要性がないと本当に認識しているのか、パーソナル・ネットワークが至極当然の能力であるためにとりたてて選択する必要がないと考えているのか、判断に迷うところである。また、「学歴」に関しては、選択した回答者がひとりもいなかった。本選択肢は、経営知識の習得という意味で、「学歴」を加えたが、中国では文化大革命以降、「学歴」という言葉にアレルギーがあ

るのかもしれない、むしろストレートに「経営知識の習得」という選択肢を加えた方が良かったのかもしれない。

問4の今後どのように自社を発展させたいかという設問（複数回答可）に対しては、「利益の増大」がもっとも多く、19人中18人が選択している。次いで多かった回答は、「従業員に対する福利厚生が充実した会社になりたい」という選択肢で、17人が選択している。逆にもっとも回答数が少なかった選択肢は、「事業分野の多角化」（回答数6）と「全国展開」（回答数7）であり、「海外進出」をはかりたいとする回答者が16名いたのに対し、対照的であった。中国の経営者・管理者は、海外に目を向けている傾向が強いのか、天津市の経営環境から、全国展開をはかるよりも海外進出した方がメリットが大きいと判断しているのか、解釈が難しいところである。

理想もしくは目標とする企業があると答えた回答者は3人（問5）であり、企業名としては、「海尔集团有限公司」と回答した者が2人で、「株式会社」と回答した者が1人いた。問6の天津市のビジネス環境についてたずねたところ、図6からも分かるように、国内の他の地域よりも経営環境が良いとこたえた回答者はひとりもなく、逆に環境が良くないとこたえた回答者は全体の71%にのぼっている。

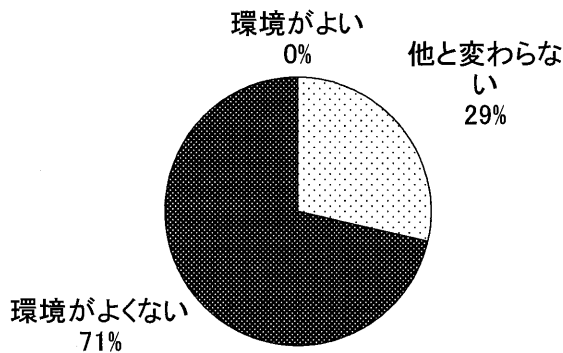


図6 天津市のビジネス環境

この結果はヒアリング調査でも確認されている。この設問に関する自由回答の中には、

1) 天津商業経済環境についての評価：人並み、中間レベル；上には劣るが、下には優る。意見としては改革開放のスピード及び強度をより一層高め、都市機能建設を速める必要がある。

2) 天津商業経済環境についての評価：ほかの都市に比べ劣り、整備が遅れている。
意見としては

① 党十六大と第十六期第三回中央全体会議方策を着実に徹底し、政治体制及び政府機能(職能)の革新と転換を速めるべきである。政府と企業とを完全に切り離し、

政府は政府職責を立派に果たす。企業は市場に入り、公平且つ公正に市場競争に参与し、市場に適応しながら競争力を全面的に引き上げ市場の主体になるよう努力すべきである。市場に適応できる企業だけ生き抜き、成長していく；適しない企業が淘汰される。

- ② 市場に参入した事業単位[※]に対し、「企業」は以前のような「特殊身分」や「業界特権」などの優遇を受けることを無くすべきである。特に、電力、水資源、ガス、都市行政、排水・灌漑業、都市緑化等の企業は、他企業と同じく平等に市場競争に参与させるべきである。
- ③ 国営企業の体制改革を推進する。第十六期三中全会の方策精神を貫徹し、国営企業の株式会社化を早急に実現させるよう努力する。
- ④ 政府の審査及び批准手続を極力削減し、政府の役割を十分に果たしてもらいたい。市場調整・資源配置の基礎作用を最大限に発揮し、市場に照らし企業は自力で生存・発展を図り、政府干渉をできるだけ回避すべきである。

3-2 天津市の企業経営の成功要因・失敗要因

天津市の企業の成功と失敗要因については、これまでの調査から次のように考察される。企業の成功要因として、もっとも大きな要因は、経営者の経営能力である。経営能力には、自らの経験則だけでなく、マクロ・ミクロの視点から、自らの経営環境や組織を分析し、理論的にまとめることができる能力が含まれている。特に、中央政府の政策、天津市の人民政府の政策、業界に関する政策など、政府の政策を深く理解し、今後の動きを先読みできることが非常に重要である。政府の政策をその行間まで理解することで、築くべき人脈や資金の投入どころが予測でき、成功する確率を高くすることができる。中国では、資金があるかどうかよりもむしろ、政府の政策に企業の成功が依存することが多く、経営者の能力の中では、そういった政策の理解が重視される。上述したアンケート調査の問3においても、経営者に必要な資質として、「政策の理解」が重視されていた。

その他の成功要因としては、いわゆるヒト・モノ・カネの管理能力の高さがある。中国で成功している企業家は私服を肥やすために利益をあげようとしているのではなく、企業に最大の利益をもたらすという目標のもとに、人材の質を向上し、製品やサービスの質を向上させようとする企業家が成功している。アンケート調査の問2では、設問の選択肢に問題があったため[※]、明らかにできなかったが、「従業員のモチベーション」を中国の管理者や経営者が非常に重視していることは、興味深い結果である。

逆に失敗要因としては、経営者自身に問題があることが多い。もっとも大きな障害は、やはり資金難である。公式には天津市では、資金を借りようと思えば、銀行を利用するしかない。しかし、過去に返済が滞った時期があると、銀行との信頼関係がた

ちまち崩れてしまう。当然融資を受ける際には、しっかりした担保と保証人が必要である。したがって、銀行は優良な企業にしか資金を貸したがない。非公式な融資の方法として、同業の他の会社に借りる方法や、社員から借りる方法もあるが、リスクも高い。こうした状況から資金ショートを起こさないように、企業は慎重な行動を迫られるため、ビジネス環境のところでも紹介したように、天津市では、営業利益が10億元以上あげている全国500の優良企業にたったひとつしか食い込めていない。大企業がなかなか成長しにくい状況になっているのである。

こうした融資のあり方に問題があることは、天津市の人民政府も十分に認識しており、2004年10月に天津市人民政府から発表された「個人・私営経済および中小企業の発展に関する施策」からも明らかである。

今後の課題

4-1 今後必要とされる分析

今後は、さらに設問内容を充実させ、さらに大規模に中国でのアンケート調査を行う必要があると考えている。特に、日本やアメリカでのアンケート調査の設問項目と共通した問いを投げかけ、3国の違いを浮き彫りにしていきたい。

また、今回の調査で、中国の企業家のもつ一般的な認識（特に天津市）についてはつかむことができた。しかし、中国で起業するにあたって、個々の企業家がどのような行為をしてきたかについては、直接企業家にインタビューすることによってしか情報を得られないであろう。今回の天津訪問調査で得られた人脈を活用して、できるだけ多くの企業家に対してヒアリング調査を行っていきたい。

また、日本においてもアンケート調査の設計や企業家へのヒアリング調査の計画が進行中である。中国と比較すると日本における企業家研究はかなり体系化されており、研究成果も豊富である。日本での文献調査も同時に進めていく。

最後にアメリカのアンケート調査は現在実施中であるが、中国と同様に、アメリカの企業家へのヒアリング調査も今後必要となろう。

中国天津市での現地調査も含め、これまで我々が取り組んできた研究成果から、3国の企業家の認識は、次の2点において特に興味深い違いが見出されると推測される。ひとつは、政府政策の理解の重要度の違いであり、もうひとつは、パーソナル・ネットワークの重要度の違いとその性質の違いである。今後の研究成果については、次稿に譲るが、中国、日本、米国の比較に向けて簡単な概念枠組みのみ示しておこう。

4-2 日米華の比較に向けて

オープン・システムとしての組織を考えた場合、環境とのさまざまな相互作用を行い、関係を取り結び、自らの存続を維持していくことになる。この意味で、組織の環境適応や組織の環境操作は、組織の存続をはかるうえで無視することはできない。岸田（1985）は、組織が適応すべき環境を3つのレベルに分けている。

- 1) 組織内の個人あるいはグループに焦点をあて、いわば組織の内部環境を問題とするもの。
- 2) ある1つの組織に焦点をあて、その組織を取り巻く諸要素のうち、どの部分が当該組織と関連をもつか。すなわち当該組織とその外部環境を問題とするもの。
- 3) ある一定の全体環境に焦点をあて、社会システムとしての環境を問題にするもの。

本研究で注目している政府政策の理解度の違いは、3番目の社会システムとしての環境がどの程度の影響力をもち、どのような環境の解釈をもたらすかということに大きく関わってくる。一般的に日本やアメリカでは、企業の成功は、2番目のレベルである当該組織の外部環境、すなわち消費者、労働者市場の動向をうまくつかみ、それに適した戦略、戦術を実行することができるかに大部分依存しているといえる。しかし、今回の調査から中国の企業の成功は、2番目のレベルの環境に適応することと同じかそれ以上に、3番目の社会システムとしての環境、すなわち人民政府の政策をいかに自らのビジネス・チャンスにつなげていくことができるかに依存しているようである。こうした視点から、さらに3国間の違いを立証していきたい。

また、パーソナル・ネットワークの重要度とその性質の違いに関しては、日本とアメリカのネットワークの文献をレビューすることによって、ある程度の分類が可能である。

ネットワークの定義は、辞典によってさまざまであるが、二神編（1997）の『ビジネス・経営学辞典』によると、ネットワークは以下のように説明されている。「ネットワークとは、複数のノードとそれらを結ぶリンクからなるまとまりである。例えば回路網、鉄道網、通信網などは物理的なネットワークであり、血縁・地縁集団、企業集団などは社会的なネットワークである。社会的なネットワークにおいては、社会システムを構成する個人・集団・組織などの行為者が相互に態度・資源・情報などを交換する社会関係が表現される。」一般には、ネットワークはある単位間の関係性のパターンであると簡単に定義されることも多く、その意味するところは非常に幅広いといえるであろう。

本研究で分析するネットワークは、アントレプレナーのパーソナル・ネットワークであり、ある主体、ここでは創業者もしくは創業経営者を中心としたネットワークを想定している。したがって、組織をベースとした産業ネットワーク、組織間関係、コンステレーションの議論はここでは論じない。また、個人間のネットワークに関する

コミュニケーション・ツールは、通信ネットワークとパーソナル・ネットワークの二種類に大別できるが、基本的には対面交流のあるパーソナル・ネットワークを分析の中心としたい。

アントレプレナーのネットワーク研究を概観すると、大きく3つのタイプに分類できる。まず、アントレプレナーのネットワークの中味、すなわちどのような他者や他組織と関係を持っているのかに注目し、その特徴を明らかにしようとするネットワークの内容論ともいえるべきものである。二つめのタイプは、アントレプレナーのネットワーク・プロセスに注目した研究である。ネットワークが必要かどうかの議論も含め、どのような意図を持って、ネットワークをつくろうとしているのか、またネットワーク・プロセスからどのような効果が得られるのかに注目している。最後に、ネットワークの内容とネットワーク・プロセスの双方、もしくは相互の影響プロセスを扱う包括的な研究である。この場合、時系列的な分析が行われることが多く、起業に関するステージ（発展段階）にしたがって、各ステージのネットワークの内容と、ステージが移り変わるときのネットワーク・プロセスが明らかにされる。

アントレプレナーのネットワークやネットワークの重要性を指摘する研究は時代的にかなり集中しており、1980年代後半から1990年代前半であるといえそうである。これは、アントレプレナーに関する著名な学術雑誌の Journal of Business Venturing や Entrepreneurship Theory and Practice, また起業に関する研究が盛んな Babson College の Frontiers of Entrepreneurship Research から容易に判断できる。日本のアントレプレナーのネットワークに関する代表的な研究である金井の『企業者ネットワークの世界』もこの時期に出版されている。

また、最近も紐帯の理論^{vi}の発展や社会関係資本とも訳されるソーシャル・キャピタルの議論^{vii}の勃興による影響もあるのか、アントレプレナーのネットワーク研究に関する論文が目立つようになってきた。

そこで、前述の分類にしたがい、いくつかの代表的な理論をここでまとめてみよう。ネットワークの内容論としては、Birley (1985) が、インディアナ州セント・ジョセフ郡のアントレプレナーらを調査したものがある。彼女は、ネットワークの内容を銀行・会計士・法律家・中小企業庁などのフォーマル・ネットワークと、家族や友人、ビジネス仲間などのインフォーマル・ネットワークに分け、それらの両方のネットワークからの助けやアドバイスが、その後の企業の性質に大きな影響を与えることを明らかにした^{viii}。北アイルランドの女性アントレプレナーを分析対象とした Cromie and Birley (1992) は、女性のアントレプレナーも男性と同様のネットワークを行っており、女性は、同性よりも異性である男性からのアドバイスを生き残りのために頼りにしていることがあきらかになった。女性創業経営者にとっては、家族がもっとも重要なネットワークであり、インフォーマル・ネットワークの重要性が指摘されてい

る。同様に、Ostgaard and Birley (1994) は、起業の初期段階では、創業経営者の個人的なネットワークがもっとも重要な資源であることを指摘し、イギリスの2つの地方のアンケート調査から、創業経営者の社会的ネットワークの中味が、その企業の戦略にも多くの影響を与えていることが明らかにした。

Dubini&Aldrich (1991) は、アントレプレナーのネットワーク分析の理論的位置付けを明らかにした上で、アントレプレナーのネットワークの多様性が、状況の不確実性を減らし、成功しているアントレプレナーが多様な情報ソースにアクセスできる立場にいたことを明らかにした。彼らは、アントレプレナーのネットワーキング行動と通常のビジネス行動を分け、通常のビジネス行動が、機会主義的で不確実性が高く、退出可能な市場を介した取引であるのに対し、ネットワーキング行動は、信頼や予測可能性がベースになっていると主張している。さらに、アントレプレナーの大抵のパーソナル・ネットワークは、弱い紐帯と強い紐帯の混合形態であり、それらの相対的なバランスが重要であるとしている。

日本の代表的な研究としては、金井 (1994) のネットワークの内容に関する二側面の議論がある。彼は、社会的交換を2種類に大別し、それぞれをネットワークの「用具的」側面と、「表出的」側面と呼ぶ。社会的交換の場は、他者をうまく活用して必要な資源、支援や情報を何かと交換で得るだけでなく、だれかとめぐりあえる手段・道具とみなされることもある。これをネットワークの場の「用具的」側面という。他方、もっと温かい関係をはぐくむ社会的交換の場もある。自分をさらけ出して感情や情緒を述べ合うときには、その場そのものにコンサマトリーな価値がある。こうした場合、ネットワークの「表出的」側面と呼ぶ。こうした分類に基づき、彼はルート128周辺のアントレプレナーのネットワークを詳細に描いている。

ネットワーク・プロセスに注目した研究としては、Larson (1991) のパートナーシップ研究がある。彼は、成功するパートナーシップがどのような条件のもとで形成されるのかを分析し、初期の経済的交換から、ルーティン、ノウハウの交換、コンピュータによるコミュニケーションと調整、技術・製品プロセスにおける協同作業、新プロジェクトの立ち上げまで、徐々に発展するネットワーク・プロセスを描いている。その際、組織間の信頼が鍵であり、限られた供給業者や顧客との緊密な共創関係にあるネットワークをつくることは、安定性をもたらすと同時に変化する市場への柔軟な適応性を残すと主張している。したがって、アントレプレナーは、自社のマーケットや戦略、組織文化によって、適切なパートナーシップの配置を行う必要がある。また、Larson and Starr (1993) は社会経済交換理論に基づき、一次元の二者間の交換が、安定した多元的で多層な組織間交換関係のネットワークになる過程を説明している。こうしたネットワーク・プロセスは、初期のその人独自の個人的な関係を越えて広がり、最終的には安定して収入を生み出すような組織間の交換関係に結晶化していく。

さらに、Yanagida (1992) は、アントレプレナーのネットワークへの参加は、ノンルーティンな活動のため、自らの潜在能力への新たな気づきを与えられやすいとして、その効果を認めている一方で、自らのつくりあげた横浜ベンチャー・ビジネス・クラブが急速に成長してしまったため、メンバー間のコミュニケーション・ギャップが生じたり、メンバーが親しくなりすぎてしまったために、ビジネス・チャンスをつくる手段としてネットワークを生かしきれない状況が、ネットワーキング・プロセスにおいて生じたことを明らかにした。

また、中国北京の若いハイテク企業家のネットワークを調査したZhao and Aram (1995) は、次のように3つのネットワークの効果を述べている。

- ① ネットワーキング活動を通じて、競争優位を獲得し、信用を得、融資額を増やし、企業のイメージ作りができる。
- ② ネットワークを通じて、コストを抑え、価格を高くすることもできる。
- ③ ネットワークによって大きなビジネスチャンスを得ることができる。

彼らは、ネットワークの範囲と密度の2つの尺度から、アントレプレナーを評価し、高成長企業と低成長企業を比較したところ、高成長企業の方がネットワークの範囲が広く、密度が高いことを明らかにした¹⁵。ただし、文化による違いはみられなかったということだ。また、最近の研究では、Hoang&Antoncic (2003) が、アントレプレナーのネットワークの研究に関し、ネットワーク構造と業績との関係を明らかにした研究は多いが、ネットワーク形成のプロセスに関する研究が今後必要とされると指摘している。

Davidson and Honig (2003) は、ネットワークの中味を架橋的社会関係資本 (bridging social capital) と絆的社会関係資本 (bonding social capital) に分け、創業に関するステージを創業前の探索段階 (discovery process) と創業初期の活用段階 (exploitation process) の二段階とし、それぞれの段階にどのようなネットワークが有効であるかを明らかにしている。まず、架橋的社会関係資本は、グラノベッターのいう弱い紐帯 (weak tie) であり、コミュニティとのつながりやビジネス・ネットワーク、ビジネスで培った人脈のことである。他方、絆的社会関係資本は、強い紐帯 (strong tie) であり、両親や親友、配偶者とのつながりを指す。探索段階においては、社会関係資本が異なったアイデアや世界観、より広い視野や準拠枠を与えることが望ましい。したがって、起業を志向し、創業の可能性を高める絆的社会関係資本が有効となる¹⁶。しかし、活用段階に至ると、社会関係資本は利益を生み出すための必要な資源を与えてくれることが望ましい。したがって、成功裡にスタートアップ期を乗り切るためには、架橋的社会関係資本が有効となるのである。創業初期18ヶ月のアントレプレナーが、強い紐帯と弱い紐帯からなるソーシャル・キャピタルを形成していると好業績につながることを指摘した。

Greve and Salaff (2003) は、創業に関するフェーズを3つに分け、それぞれのフェーズによってネットワーク構築に特徴があると主張した。フェーズ1は、動機づけ (Motivation)、フェーズ2は、計画 (Planning)、フェーズ3は二種類あり、確立 (Establishment) と引継ぎ (Take over) である。ネットワーク構築の特徴に関しては、以下の3点を挙げておこう^{xi}。

- ① アントレプレナーは、計画段階のときにもっとも多くの人と話す機会を持つ。将来引継ぎを行う場合には、さらにその傾向が顕著である。
- ② 男性よりも女性のアントレプレナーの方が、血縁関係者を利用する傾向が高い。
- ③ 経験のある起業家も初めて起業するアントレプレナーもネットワーク構築に関しては同じパターンを持つ。

平田 (2002) は、Aldrich (1999) のベンチャー企業の創造プロセスにもとづき、それぞれの段階に顕著なネットワークの特徴をあげている。ベンチャー企業の創造プロセスは、第1段階の事業アイデアの潜在期から、第2段階の起業家の出現期に移り、第3段階の組織形成、第4段階の組織成長の段階に至る。平田は第2段階の起業家の出現期には、対話型のネットワーキングによって、推論の場を持つことができ、そこで、アントレプレナーは、市場や技術、顧客などの状況を一般的な理解と異なる思考法から違った意味解釈ができるようになるのである。異質なフレームを持った人々の対話は、アントレプレナーのフレームの固定化を防ぎ、リフレーミングを可能にする。第3段階の組織形成段階では、創業チームの重要性が高まるとともに、対話型ネットワーキングのみならず資源獲得型ネットワーキングの多様な活用が必要な時期である。最後の組織成長段階においては、アントレプレナーの新たな意味創造が必要とされると同時に、自社がユニークポジションをとれているかどうかの確認が資源獲得型ネットワーキングによって可能になる。

こうした既存研究の分類に基づき企業家のパーソナル・ネットワークに関するアンケート調査とヒアリング調査を今後実施することになるであろう。

本研究の一部は文部科学省のオープンリサーチセンター整備事業により支援された。

〔注〕

- i 中国は経済を発展させるために、改革開放政策、社会主義市場経済政策を実施している。それに基づき企業の所有形態が徐々に多様化した。1981年には都市部での個人経営が容認された。さらに88年には私営企業 (従業員8人以上) が合法化され、その後経済特別区には外資企業、合弁企業など誕生した。このような国営企業以外の企業体制は、資本主義経済と区別されなければならないため、「私営企業」あるいは「民営経済」と呼ばれている。「私営企業」の大きな部分を占めるのは中小企業であるので、中小企業を保護・育成し、それを競争力のある存在へと

転換させていくことが、中国経済の発展方向である。1999年3月15日には「中華人民共和国憲法修正案」が全人民代で通過しており、憲法第6条における「(・・・前略) 国家は公有制を主体として、複数の所有制経済が共に発展する基本経済制度を堅持する。」第11条の一部に「法律の定める範囲における個人経済や私営企業などの非公有制経済は、社会主義市場経済の重要な構成部分である」、さらには「国家は、個人経済・私営企業の合法的な権利を保護する」、と明記している。

- ii 政治選挙権利がある一般市民である。
- iii 下崗(シャーガン)は中国企業体制改革に伴う従業員の一時的休業である。一時的休業者は下崗職員と呼ぶ。国有企業および集団企業は、企業負担を軽減するために1990年半ば以来余剰人員の大規模な削減を実施してきた。下崗職員は仕事には従事していないが、企業との雇用関係を維持しているため、企業ごとに設立された再就業サービスセンターに入り、基本生活費を受領しながら職業訓練や再就業の斡旋を受ける、しかし一時的休業者はいつまでも再就職サービスセンターにとどまれるわけではなく、3年間を経ても就職ができなければ雇用契約そのものを解除され完全失業者となる。
- iv 事業単位：会社のことは中国語で単位と呼ぶ。単位は企業単位と事業単位の2種類がある。企業単位は生産・営利の目的で経営を行う組織であり、事業単位は、非営利的で社会にさまざまなサービスを提供する機関である。例えば、政府機関、学校、病院など。
- v 問2の企業の成功要因の3つ目の選択肢の日本語は「運」であり、自分の力によるところではない要因がどれほど大きいかを調査することが目的であった。しかし、中国語では、「商業機会」と翻訳することが適切とされ、選択肢として加えられた。「商業機会」は、逆に日本語に翻訳すると「ビジネス・チャンス」であり、中国における回答者は、「運」を「ビジネス・チャンスをとらえること」と理解した可能性が高い。「ビジネス・チャンス」は日本語では幅広い意味を持つと同様に中国でも幅広い意味をもっている。そのため、研究意図と反して、この選択肢を選択した回答者がもっとも多くなってしまった可能性が高い。
- vi 近能(2002)は、「構造的埋め込み理論」を展開する中で、Granovetterの紐帯の理論を紹介している。Granovetterは、非常に親しくて接触頻度の高い人々との結びつきである強い紐帯は狭い範囲に限定されてしまうため、同じ情報を共有する傾向ができる。他方、単なる知り合いで接触頻度も低い人々との結びつきである弱い紐帯は広い範囲をカバーできるので、新しい異質な情報を橋渡しできる可能性が高いと主張している。
- vii 本研究でとりあげる対面交流によるパーソナル・ネットワークは、ソーシャル・キャピタルの議論の中でも重要な概念として取り上げられている。現代のネットワーク社会では、人と人との直接的な交流から生まれるソーシャル・キャピタルの必要性が高まっているにもかかわらず、個人や組織が構築・活用しようとしている能力は、そうした直接的な交流に割く時間を非効率的なものとして軽視する傾向にあると、ベイカー(2002)は指摘している。
- viii ジョセフ郡の新企業は、地元の企業を飛び出した地元民が、似たような産業で小さな企業を起こすといったものであった。そこでの主な経営資源は、家族や友人、元同僚といったインフォーマルなつながりに頼ったものであり、フォーマルなネットワークは一様に効果的ではなかった。したがって、今後はフォーマルなネットワークを活用するように仕向けていく必要があると彼女は考えている。
- ix この研究では、探索段階、スタートアップ段階、初期成長段階と3つのステージに分け、特に探索段階において、ネットワークの範囲が広いことを明らかにしている。したがって、3つ目のカテゴリーに属するといえる。
- x 絆的社会関係資本に関する研究では、血縁関係で事業を行っている人がいれば、確実に創業の可能性が高まることが明らかになった(Davidson and Honig, 2003)。日本においても、起業家の40%の親が企業経営者や自営業者である。自活型の親の子弟は、そうでない親よりも圧倒的に起業家になる確率が高く、親がリスクを負った仕事をしている子供の多くは起業家になる

(松田, 2001)。

xi この研究では、4つの国（アメリカ、イタリア、ノルウェー、スウェーデン）の比較も行われたが、ネットワークのパターンについては、国によって相違はなく、違いがみられたのは、議論する際のネットワーク・サイズやネットワークにかかる時間くらいであった。

参考文献

- Aldrich, H. E, *Organization Evolving*, Sage, 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』ダイヤモンド社, 2002.)
- Birley, S, "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, Vol.1, NO.1, 1985.
- Cromie, S and S. Birely, "Networking by Female Business Owners in Northern Ireland," *Journal of Business Venturing*, Vol.7, NO.3, 1992.
- Davidsson, P and B. Honig, "The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, Vol.18, NO.3, 2003.
- Dubini, P and H.Aldrich, "Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, Vol.6, NO.5, 1991.
- Greve, A and J. W. Salaff, "Social Networks and Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, No.1, 2003.
- Hoang, H and B. Antoncic, "Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review," *Journal of Business Venturing*, NO.18, 2003.
- 平田光子「第4章 組織のマネジメント」(金井一頼, 角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』有斐閣, 2002)
- 金井壽宏著『起業家ネットワークの世界』白桃書房, 1994.
- 岸田民樹著『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985.
- 近能義範「戦略論及び企業間関係論と構造的埋め込み理論」赤門マネジメントレビュー, 1巻6号, 2002.
- 松田修一著『ベンチャー企業』日本経済新聞社, 2001.
- 南亮進・牧野文夫編『中国経済入門』日本評論社, 2001.
- チャイナワーク『中国投資マーケティング戦略マップ』明日香出版社, 2002.
- 福島久一編『中小企業政策の国際比較』新評論, 2002.
- Larson, A, "Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol.6, No.2, 1991.
- Larson, A and J. A. Starr, "A Network Model of Organization Formation," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, No.2, 1993.
- Ostgaard, T. A and S. Birley, "Personal Networks and Firm Competitive Strategy- A Strategic or Coincidental Match?," *Journal of Business Venturing*, Vol.9, No.3, 1994.
- Yanagida, I, "The Business Network: A Powerful and Challenging Business Tool," *Journal of Business Venturing*, Vol.7, NO.5, 1992.
- Zhao, L and J. D. Aram, "Networking and Growth of Young Technology-Incentive Ventures in China," *Journal of Business Venturing*, Vol.10, No.5, 1995.

天津企业家经营管理调查表

此项调查只用于理论研究不作公开发表请您尽可能的给予合作和支持，谢谢。

填表单位

填表人（可以不填）

职务

1 请问您的企业今年的企业利润与三年前相比有什么改变？

- ☐ 增长了 30%以上
- ☐ 增长了 10%以上
- ☐ 没有变化
- ☐ 降低了 10%以上
- ☐ 降低了 30%以上

2 您认为企业成功的因素是什么？请您在下列要素中选择您认为最重要了 3 个因素，并将其按重要程度排列。

- ☐ 融资状况
- ☐ 企业所在的地理位置
- ☐ 商业机会
- ☐ 对政府政策的贯彻执行程度
- ☐ 经营者的人际关系
- ☐ 职工的工作积极性

3 您认为企业家必须具备的素质是什么？请您在下列项目中选择您认为最重要的三因素，并按重要程度排列。

- ☐ 对国家政策的理解力和悟性
- ☐ 学历
- ☐ 选用优秀人才和管理优秀人才的能力
- ☐ 在金融界有相当的信誉关系
- ☐ 对经营理念的执著追求
- ☐ 有相当的政府界关系

4. 今后您将怎样发展您的企业，请您把下列项目中您认为重要的全部标出

- ☐ 提高盈利水平，保证利润持续增长
- ☐ 立足天津，放眼全国
- ☐ 积极参与国际市场竞争
- ☐ 使企业多元化经营

- () 雇用更有才能的管理人员，使企业经营向更高层次发展
- () 开拓市场，建立独特的技术与服务网络，提高企业竞争力
- () 使企业发展为在国内同行业中处于领先地位的企业
- () 给职工带来更高的福利

5. 您认为理想的企业模式是什么？如果有的话，请将该企业的名称告诉我们

- () 有，该企业名称是_____
- () 没有

6. 天津商业经济环境与其他城市相比，应作如何评价

- () 比其他城市好
- () 和其他城市没有大的区别
- () 比其他城市差

如果您认为天津的经济环境不尽理想的话，请您谈一下，应怎样改变天津的经济环境，促进天津持续、高速、协调发展。

2004-11-4

天津市の企業家・企業経営に関するアンケート（日本語訳）

下記のアンケート項目に関し、可能な限りご回答ください。

企業名

回答者名

回答者の職位

1、御社の最近の業績に関しておうかがいします。三年前と比較して営業利益はどのように変化していますか。

- ☐ 30%以上増加した
- ☐ 10%以上増加した
- ☐ ほぼ横ばい
- ☐ 10%以上減少した
- ☐ 30%以上減少した

2、企業の成功要因として、以下の項目の中であなたが重要度が高いと思うものを3つ選び、重要度の高い順から順位をつけてください。

- ☐ 資金の調達力
- ☐ 経営立地条件
- ☐ 運
- ☐ 政府の政策の理解度
- ☐ 経営者の人脈
- ☐ 従業員のモチベーション

3、経営者として必要な資質のうち、あなたがもっとも重要だと思う項目を3つ選び、重要度の高い順に順位をつけてください。

- ☐ 政府の政策を理解する能力
- ☐ 学歴
- ☐ 有能な人材の採用・管理
- ☐ 金融機関との人的ネットワーク
- ☐ 経営理念にもとづく求心力
- ☐ 政府機関との人的ネットワーク

4、今後あなたは、自分の会社をどのように発展させたいと考えていますか。次の選択肢のうち、あてはまるものすべてに○をつけてください。

- ☐ 企業利益を増大させ続けたい。
- ☐ 天津市だけでなく、全国展開をはかりたい。

- () 中国国内だけでなく、海外進出をはかりたい。
- () 現在の事業分野の多角化をはかりたい。
- () より多くの有能な人材を雇用して質の高い経営を目指したい。
- () 独自の技術やサービスを開発して、競争力の高い企業にしたい。
- () 社会的に評価されるような模範企業にしたい。
- () 従業員に対する福祉が充実した会社になりたい。

5、あなたには、理想とするあるいは目標とする企業がありますか。ある場合には、その企業名を教えてください。

- () ある 企業名
- () ない

6、天津市のビジネス環境を他の市や省と比較して、あなたはどのように評価していますか。

- () 他の地区よりととのっている。
- () 他の地区と変わらない。
- () 他の地区より劣っている。

他の地区より劣っているとお答えした方におたずねします。

天津市の今後の経済発展のためにどのような方策が考えられますか。

()

アンケートへのご協力、ありがとうございました。