

〈論 説〉

ベンチャー企業の生存と企業家の後知恵バイアス

小野瀬 拓

1 はじめに

企業家研究や企業家の実践局面においては、「AであるほどBとなる傾向がある」という説明がなされる。この説明から、いくつもの問題が指摘できるかもしれないが、本稿では特に次の二つの点を指摘する。一つは不確実な状況下で生じるサンプリングの問題であり、もう一つは企業家本人に関する問題である。後者については、さらにいくつかの問題に分けることができるが、ここでは事業機会の認識とそれに伴うバイアスの問題を取り扱う。本稿の目的は、ベンチャー企業の生存に関する問題と企業家本人がもつバイアスの問題から、企業家研究についての示唆を得ようとすることである。

企業家研究においては、バイアスの問題を認識する必要がある (Zhang and Cueto, 2017)。バイアスとは、人が行動する際に、合理的な選択をすることから逸脱することである (Baron, 2004; Tversky & Kahneman, 1974; Zhang and Cueto, 2017)。人間は合理的に意思決定するわけではなく、偏った思考をもとに意思決定する。このことからすると、第一に企業家に関する調査結果からなにかしらの結論を出そうとする際に誤ってしまうこと、第二にバイアスのかかった企業家が自ら事業を立ち上げ成長させていくということの意味はどのようなものなのかということとの二つの点を考える必要がある。

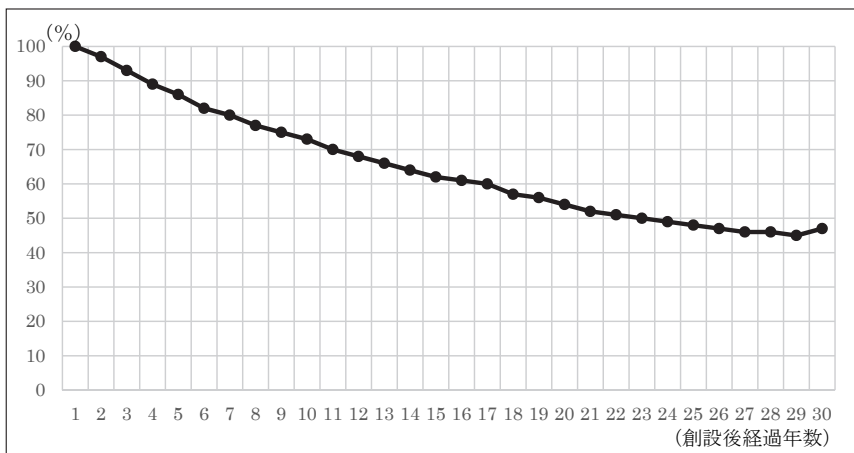
本稿は先述の目的のために、企業家研究において基本的な問題であるベン

チャー企業の生存の問題を説明する。次に企業家本人にかかるバイアスとして事業機会の認識の問題や、後知恵バイアス (hindsight bias) の問題を説明し、簡単な分析をもってこれを説明する。この過程において、バイアスそれ自体を論じることよりも、その議論を通して問題の背景にどのようなものが存在し、影響しているのか、といった企業家研究の発展のための課題を明らかにする。

2 ベンチャーの生存の問題

2.1 生存率の推移

筆者も含めて、ベンチャー企業の成功要因を明らかにしようとする調査や説明が、多数かつ多様に存在する。定性的な調査や定量的な調査など様々な分析の結果から、「『成功要因』とされる要因」が示されたとする。しかし、調査の結果として示された「『成功要因』とされる要因」は、必ずしもベンチャー企業全般の成功要因というわけではない。この説明から、いくつもの問題を指摘することもできるが、ここでは「生存した企業からしか分析できない」という点



出所) 中小企業庁『中小企業白書2011年版』同友館, 2011年, 187ページより筆者作成。

図1 『中小企業白書』による企業の生存率

を説明する。

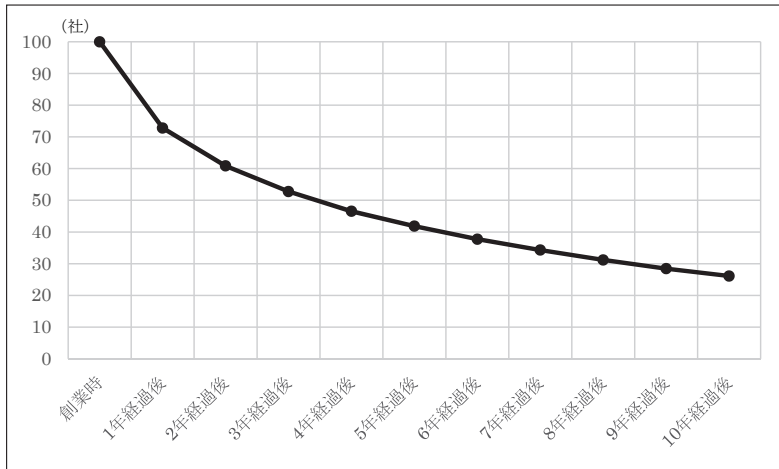
ベンチャー企業は生き残りにくいと言われる。日本のベンチャー企業の生存率についてはいくつかの説明があるが、まずは中小企業庁『中小企業白書 2011年版』の発表をもとに説明していく。図1に示されるように、ここでは創業から10年で約7割の企業が残ることがわかる。

なお、この図のデータ収集について『中小企業白書2011年版』は「3. 起業後、企業情報がファイルに収録されるまでに一定の時間を要し、創設後ファイルに収録されるまでに退出した企業が存在するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある」(中小企業庁, 2011年, 187ページ)との記載がある。白書自らが指摘しているように、実際の撤退率はこのグラフで示されたものより高い、と推定される。

さかのぼること2006年に、同白書は「開業年次別 事業所の経過年数別生存率」という企業の対前年比の生存率を発表していた。そこには、1984年から2002年までの対前年比の生存率と、その平均が示されている。この対前年比の生存率の平均値は創業1年後に72.8%、2年後に83.6%、3年後に86.7%と上昇する傾向を見せている。このグラフは、対前年度比が上がることを示しているが、「創業X年後にY社生き残る」ことを示したものではない。そこで、経過年ごとの生存率を計算して示したのが拙稿(2011)であった。全事業所ベースの平均値をもとに計算すれば図2の通りになる。ただし、この場合にも、「工業統計表」がもとになっており、従業者4人以上の製造業に限られているため、実際の生存率の状況を完全に反映しているわけではない。

さて、これによると創業時に100社あったとすれば、創業から1年後に72.8社、2年後に60.9社、3年後に52.8社、4年後に46.5社と4年で半数が撤退する計算になる。創業から10年後には26.1社しか生き残らない。もちろん比率に比率を掛け合わせることに問題がないわけではないが、まずは生存率の低さのおおまかな程度を求めようとする現時点での目的の上では、十分意味のあるものであろう。

米国では、すべての新規開業企業のうち、4年後に生存している企業は約半



注) 拙稿(2011)137ページにおいては棒グラフで掲載している。

出所) 中小企業庁『中小企業白書2006年版』同友館、2006年、38ページより、全事業所ベースの数値をもとにして筆者作成。

図2 『中小企業白書 2006年版』をもとにした企業の生存率

数であるとされる (Headd, 2003)。世界各国の生存率の推移について、『中小企業白書2017年版』109ページでは、「起業後の企業生存率の国際比較」が掲載されている。そこでの4年後の生存率は、日本84.8%、米国53.8%、英国49.8%、フランス48.8%、ドイツ45.4%となっている。このように、日本以外の国の生存率は、図2で示したような推移に近い。図1のように日本の生存率が突出して高い理由は、白書自体が説明しているような「高めに算出されている可能性」があるとも考えることも無理なことではない。日本の実際の生存率は、製造業に限定されているとはいえ、図2で示したものが世界の推移に近く、実態に即しているのかもしれない。

2.2 撤退企業のもつ「成功要因」

創業まもない企業の多くが撤退する現状があるため、企業家研究領域では生存の問題がある。ある時点での企業家を質問紙法等により調査し、その結果から「独立変数Aが大きいほどパフォーマンスがよい」ということが確認できた

とする。この結論には注意が必要である。なぜならベンチャー企業は撤退するため、その調査で得られたサンプルのみで一つの傾向が明らかになったとすることは結論に誤りを含む可能性を残す (Headd, 2003; Cader and Leatherman, 2011)。より具体的にいえば、独立変数 A が大きいことを理由として失敗し撤退していった企業が多く存在していた可能性が残るということである¹。

先に示した通り、日本では控えめに見ても創業後10年で3割の企業が、世界的には創業後4年で約半数の企業が撤退する。このことは、それら撤退した企業も調査の結果明らかになった『成功要因』とされる要因]を持っていたから撤退 (失敗) した可能性が残ることを意味する。

たとえば、「自信のある企業家は成功しやすい」という調査結果は、「自信のある企業家は自信過剰になり判断を誤る場合が多いが、それらは既に撤退していてデータが残っていないため、生き残った企業家のうち自信のある企業家は成功しやすい」という現実を示している可能性がある、ということになる。この場合、生き残った企業によって判明した『成功要因』とされる要因]とは別の要因をもとに生き残っている可能性がある。

このように生き残った企業だけを観察したことによって誤った結論にたどりつくことを、生存バイアス (あるいはサバイバーシップ・バイアス, サバイバル・バイアス) (survivorship bias / survival bias) という。最近この問題を扱った例がある。企業家研究では革新性 (innovativeness) は生存にポジティブとみられていた。その中で Hyytinen et al. (2015) は、創業後すぐのフィンランドの企業家385サンプルから3年後の生存企業と非生存企業とを分析し、革新的ではない企業家の群のほうがやや高い生存率であったことを発見し、ここに生存バイアスがあった可能性を説明した。

撤退した企業については、台帳もなく、アプローチをかけることも制限されており、サンプルを採取しづらい現実がある。そのため『成功要因』とされる要因]とは別の要因を明らかにすることも難しい。現時点では多様な調査によ

¹ このようなサンプリングの問題とその対処、および現在の研究の状況については清水 (2016) に指摘されている。

て過去の調査結果が追試され、徐々に現実が明らかになってきているといった状況である。調査者にとって『成功要因』とされる要因をめぐると問題は重要であるが、それ以上に、その要因をもとに創業し企業を成長させていく企業家にとっては深刻である²。

非生存企業を対照群として設定した調査が行われることで、より正確な結論にたどりつく。これに関して江島(2014)が生存企業と非生存企業との比較で、戦略や経営姿勢、事業環境の違いを示している。ここでは中小企業創造法の認定企業に対し調査を行い、2004年時点で生存企業・非生存企業を確認・分類した289社のサンプルによって分析がなされている。特に、経営姿勢の「権限移譲・リスクに挑戦させる」「過去の経験にとらわれず柔軟に軌道修正」の二つの点で有意な差がみられたことは重要な点である。このような点に着目したのは、江島(2014)が生存を重視しているためである³。しかしながら、このような生存以外の点を従属変数として分析する際に、生存を考慮に入れて取り扱う調査は現時点では数少ない⁴。

² もちろんサバイバルに関するサンプリングだけにとらわれてしまい、当面の結論さえ示されにくくなることも同様に問題である。撤退していった企業の存在を理由として、あらゆるデータや結論の否定ということにもなりかねない。また逆に、生き残るようしっかりとした組織だけを調査する問題だけではなく、脆弱な組織だけを選択して調査することも問題となる。スモールビジネスやベンチャー企業を一般の企業とは異なる企業と位置付けた場合、一般的な企業ではないそれらの事例のみを取り上げて説明することも、一般性を難しくするという問題を持つ。Yang and Aldrich (2012)は、これらの問題が失敗率の偏った推定値を示すことにつながり、ベンチャー企業の失敗を説明する因果メカニズムをあいまいにすると指摘する。この解決の一つとして繰り返し聞き取り調査をすることの重要性を説明している。ただ、その場合でも、時間とリソースの制限のあるなか、どのようにして一般性を担保するかという問題がある。また生存に関するサンプリングは、現時点では悪魔の証明に近いものであるため、先の例でいえば「自信のある企業家は失敗しやすい」わけでもないことにも注意しなければならない。

³ なお、江島(2014)も『中小企業白書2006年版』の調査から創業後の生存率の低さを指摘している。

⁴ 拙著(2007)でもこのようなサンプリングの問題には触れずベンチャー企業存立を明らかにしようとしている。

2.3 参入しなかった企業の問題

生存をめぐる問題として撤退していった企業のことを考えなければならないことを説明したが、それだけでも十分ではない。Cader and Leatherman (2011) は、参入しなかった企業をとらえきれていない企業の参入の分析、撤退企業の除外された企業の生存の分析、および生存企業を組み入れていない撤退企業の分析を自己選択のバイアスの例としてあげている。これらの問題は、大企業と比較して一定期間中に参入と撤退するケースの多い中小企業の分析では、大企業の調査よりも問題となる。撤退した企業のみしか分析できないという問題があれば、逆に本来参入すべき企業が除外されるという問題もある点に注意しなければならない⁵。この参入されなかった企業の存在は、調査者が認識していたとしても、サンプリングが難しいものである。

以上のように企業家を調査する者にとっては生存の問題がある。次に、企業家にはどのような問題が生じるのかについて説明する。本稿では、第一に事業機会の認識にかかわるバイアスと、第二に後知恵バイアスの問題をさらに指摘する。

3 企業家本人がもつバイアスの問題

3.1 事業機会の認識

事業機会 (opportunity) は、この分野で説明されることが多い重要なキーワードである。どのように事業機会をとらえ、どのように事業につなげ、どのように収益化していくかという問題は、独立開業を希望する者にとって重要な問題だからである。ここで問題となるのが不確実性をともなう状況である。

先に説明したように生存率が問題となるということは、それだけ企業家の置

⁵ これを応用すれば、参入すれば得られるはずだった利益がゼロになる機会損失の可能性も存在する。その際、開業率を高めることを至上命題とするならば、バイアスがあることが必ずしも悪いわけではない。逆に言えば、「確実なリターンを考えるならば起業をすべきではない」ということもできる。

かれている状況が高い不確実性を伴うということの意味する⁶。あらゆる状況が不透明で、また状況も変化していくなか、事業機会に気づき、事業を進めていく人物が企業家である。彼あるいは彼女はどんなことを考え、なぜ「事業機会」に気づくのだろうか。

3.2 企業家のもつバイアス

3.2.1 不確実環境下の企業家

ある人物が、確実に成功する事業機会を見つけ、それを発展させ事業を成長させてことができるとすれば、その人物は全知全能に近い。人間は限定された情報のからしか意思決定することができない。だからこそ企業家の周囲の支援となるネットワークの役割⁷に焦点が置かれたり、最小限のコストで試行錯誤を繰り返すリーンスタートアップ⁸が注目されたりする。

この状況の中で企業家は、実際の成功確率をいったん置いておいて、自分自身が「成功確率の最も高いと思われる『事業機会』」を認識する。ここでいう「成功確率の最も高いと思われる『事業機会』」は本当に成功確率の高い事業機会というわけではない。できる限りの実現可能性調査を行うわけでもない。企業家

⁶ 企業家が偶然によって生まれ偶然によって成功するのみであると考えてみる。この考えを支持するのは多くの研究の説明力の数値であろう。回帰分析を中心とした調査でおよそ0.1から0.4程度のR Squareしか見いだせないのは、回帰モデルで説明される以外の要因、すなわち偶然などが大きく左右しているためである、とみなすこともできる。付言すれば、およそ出版され示される調査結果は有意な結果がでたために発表されるわけである。予想とは異なる結果が出た場合はあまり意味がないものとされ、発表されないうまま封じられてしまう。

⁷ 外部者の予測が必ずしも正しいわけではない。もちろん、①これまでの成功者がバイアスをもとに意思決定し、たまたまこれまでうまくいっていたという場合に、②正しい外部者が予測すれば、正しい意思決定ができる。このトートロジーのような文言であるが、正しい外部者がいない場合、どのような意思決定が正しいということになるのだろうか。またそれは可能だろうか。このことはベンチャー企業が成長するにつれ直面するガバナンスの問題にもつながってくる。同質の外部者の意見によって、誤りが大きくなる可能性さえある。企業家は、このことによって、実際よりも影響力を持つことさえある(De Carolis and Saporito, 2006)。

⁸ Ries (2011) によるものであり、最小限のインプットで市場からのフィードバックをもとに学習していくことを中心にしている。

は、いくつかのバイアスをともなう、自分自身にとって最良の「事業機会」を認識すると考えることができる。

企業家の認識した「事業機会」は本来、極めて不確実なものである。顧客からの反応はあるのか、事業の脅威は存在しないのか、そもそも技術的に可能であるのか、といったものを最初から理解することはできない。また、その成功確率の高さを事前に見極めることは難しい。

さらに、創業時では最適な意思決定であったとしても、置かれている状況さえ変化していく。ある時点の成功確率の最も高い事業機会は、次の時点の成功確率の最も低い事業機会ともなりかねない。そのような「うまくいくかどうかわからない」状況のなかでも、企業家は「事業機会」を発見し実行する。

事業機会を発見する理由の一つとしてヒューリスティクスが考えられる。ヒューリスティクスとはバイアスを伴った節約的な経験則によるツールである。企業家は通常の経営者と比較してヒューリスティクスを用いやすいとされる。すなわち、しばしば適切な情報がない状態で迅速な意思決定を行っていく際に、それらを使用し新たな課題や機会に対処することで、効率を高めている (Shephard et al., 2015)。このようにして「成功確率の最も高い事業機会」ではなく、企業家が満足できる「成功確率の最も高いと思われる『事業機会』」を認識する、と考えることができる。

3.2.2 バイアスの種類

Zhang and Cueto (2017) は、過去の企業家研究から、企業家のもつバイアスが複雑にいくつも存在していることを示した。ここでの目的は、そこに示されたバイアスそれぞれを深く考察することではない。その研究成果をもとに簡単に紹介することで、企業家にとって検討すべき課題の存在を示すのみにとどめる。

企業家のもつバイアスについて、Zhang and Cueto (2017) は、自信過剰 (Overconfidence)、過度の楽観主義 (Overoptimism)、自己奉仕 (Self-serving attribution)、コントロール幻想 (Illusion of control)、少数の法則 (The law of small numbers)、類似性 (Similarity)、アベイラビリティ (Availability)、代表性

(Representativeness), 現状維持 (Status quo), 計画錯誤 (Planning fallacy), コミットメントのエスカレーション (Escalation of commitment) を示している。

自信過剰バイアスとは、主観的な確実性を客観的な正確さよりも高く感じることである。過度の楽観主義バイアスとはポジティブな出来事の可能性を過大評価し、ネガティブな出来事の可能性を過小評価することである。Zhang and Cueto (2017) によれば、自信過剰バイアスと過度の楽観主義バイアスとの違いはその範囲である。過度の楽観主義バイアスは、人がポジティブな出来事の発生可能性については過大評価し、ネガティブな出来事の発生可能性を過小評価するという概念を指す。これに対し、自信過剰バイアスはポジティブな出来事のみを評価する。

類似したものとして挙げられる自己奉仕バイアスとは、失敗の責任を否定しながら成功を自分の手柄にすることである。コントロール幻想とは業績を伸ばすチャンスのかわりに能力があることを過度に強調することである。すなわち状況が自分の思うようになる、というバイアスのことである。

次に発生確率に関するものがある。少数の法則とは、限られたサンプルを使用してより多くの集団についての結論を出すことである。たまたま生じたケースをもとに意思決定すると失敗するといったことがこれにあたる。類似性とは、自分自身に似ている人をより肯定的により評価する傾向があることである。アベイラビリティとは、事象の確率の難易度を、簡単に手に入れられる例に基づいて判断することである。

さらに、いくつかのバイアスがそこに示されている。代表性バイアスとは、よく知られた状況を使用して認知的なショートカットで意思決定することとして示されている。次に、現状維持バイアスは前の選択を過度に繰り返すことであり、計画錯誤とは将来のタスクに必要な時間を過小評価することである。コミットメントのエスカレーションとは、成功しなかったイニシアチブまたは行動のコースを過度に維持することである。

一通りの説明文をみても、違いが分かりづらいものがある。たとえば、自信過剰、過度の楽観主義、自己奉仕、コントロール幻想あたりは、世界が思う通

りに動くといった自己中心的な性格として共通しているようにもみえる。少数の法則とアベイラビリティなどは、把握できるサンプルが限られているから少数の事例から判断していることを、わざわざ別概念で説明しているかのようにも解釈できる。このことについて、Zhang and Cueto (2017) は、これらの概念規定について別物であるとしながらも、それぞれが重なりあうことがあると説明している。すべての共通項は、事象の発生確率を見誤るという点である。

このように十分な情報に触れる状況にあったとしても、以上のようなバイアスが企業家にかかっている。そのために、企業家は事業機会の発見のみならず、合理的な判断をすることが難しい。これらは企業家以外の人間ももつ問題でもある。

3.3 バイアスのポジティブな影響

Zhang and Cueto (2017) の整理で示された中でも、自信過剰バイアスと過度の楽観主義バイアスは結び付けて考えられる場合が多い。それは、将来像を実際に生じる状況よりも自身にとって好都合な状況として想定しているためである。これら自信過剰や楽観主義がパフォーマンスにポジティブであるとする主張と、ネガティブであるとする主張との二つがある。前者について、自信過剰であることは先進的なプロダクトを生み出すときに重要である (Simon and Houghton, 2003)、失敗を恐れると機会を追求しなくなる (Hayward et al., 2010)、といった説明とともに紹介される。後者の見方は、楽観主義であるためにポジティブな出来事からしか学習しないこと (Ucbasaran et al., 2010) といったことが説明される⁹。これらをふまえると、「自信をもった企業家は成功しやすい」は、「正しい」とも考えられるし「正しくない」とも考えられる。現在の調査結果が

⁹ 一連の研究は楽観主義がなんらかのパフォーマンスにポジティブである場合、optimism として使用し、パフォーマンスに対しネガティブだと overoptimism と使用される。過剰な楽観主義というだけあって、適切な楽観主義からオーバーした悪いものという意味をもつ。ただ、問題はなにをもって「過剰」とするのか、という点である。そのため上記のように楽観主義がパフォーマンスにポジティブであるという主張とネガティブであるという主張とがある。

示している内容は、およそそのようなことである。この点については、まだ前提や状況が十分に判明していない、といったほうが適切である。

このようにバイアスの項目をひとつとっても様々な見解が生じているなか、企業家のもつバイアスをポジティブなものとしてとらえることがある点に注目できる。企業家のもつバイアスについては、「バイアスが悪いものだというなら、そんなバイアスまみれの企業家たちがどうやって大企業をつくりあげたというのか？」(Zhang and Cueto, 2017, p. 420) といった説明がそれである。そのため、繰り返しになるが「自信をもった企業家は成功しやすい」といった内容をよく目にするようになる。

実態を直視しない心理的なバイアスのポジティブな影響は、主に迅速な意思決定や感情に関する立場から支持されている (Cassar, 2010; Simon and Shrader, 2012)。たとえば次のような説明で紹介される。心理的なバイアスは回復力と作業努力を高め、企業家プロセスでの挫折や失敗に対処するのを助ける (Hayward et al., 2010)。過度の楽観主義は、より高い能力と結果の期待につながり、それによってパフォーマンスを向上させる (Van Eerde and Thierry, 1996)。資金調達面では、正確ではない事業計画であっても企業家の楽観主義に基づく認知バイアスが投資家への説得力につながり、結果的にパフォーマンスにポジティブになるといわれる (Adomdza et al., 2016)。

あらゆることをバイアスとみなして意思決定要因に加えることはよいのか、という問題もある。意思決定者がバイアスのかかった見方で、すべての情報が与えられているわけではない状況で意思決定しなければならない。この場合、バイアス除去に専念し、すべての要素を意思決定の材料とすることは、時間やあらゆるリソースに制限がある以上、合理的ではない。

3.4 事業機会に対する後知恵バイアス

企業家をプロセスとしてみた場合、事業機会を見据え着想し、創業し、成長していくプロセスとしてみることができる。この場合、企業家の事業機会のとらえ方がその後のプロセスを左右するということになる。特に「企業家が成功

すると信じている機会」と「実際に成功する機会」との差が大きくなればなるほど成功確率は低くなる (Cassar and Craig, 2009)。

この際に、物事が起きてから事後的に可能性を説明することができるとする後知恵バイアスが企業家に生じる。後知恵バイアスとは、過去の出来事を実際よりも正確に予測可能なものとしてみることや、予測可能であったと信じる傾向である (Cassar and Craig, 2009)。「たとえば、A という出来事が起こったとして、A が起こる前に思っていたことよりも「A が起こるといことは予測していた」「A が起こると思っていた」と結果を知った後に説明するようなものである。そもそも事業の可能性が実際に存在したとしても、創業行動前の企業家がそれを正確に認知し事業を展開することはできない。

創業時の成功要因の説明として把握できたものは、必ずしも成功要因ではない。往々にして創業前の経験が肯定的に語られるが、それはその後の成長軌道を十分に説明するものではない。最近では不確実な状況の中で最小限のコストで試行錯誤するリーンスタートアップ (Ries, 2011) が注目されている。最小のインプットで市場からの反応を学習し、改良を重ねるこの活動の前提は、最善の手を打つ際にそれまでの成功や失敗が正確に思い出され、行動に反映されることである。Cassar and Craig (2009) は創業の信念を観察し、最終的な結果と比較した。このことによって信念を見ることで将来のベンチャーの機会と努力について正確に予測する能力を評価する可能性を説明している。しかしそのためには、個人が以前の信念と、それによる結果を正確に思い出すことができるということが前提となる。

4 方法

4.1 サンプルと分析

ここでは過去の調査から後知恵バイアスのかかった見方を提示するためのデータを提示する。したがって通常の仮説検証作業ではないし、クリティカルな結果が示されるものでもない。ここでの作業はあくまで考察の材料とするも

のである。提示するデータは、2014年10月27日に行った楽天リサーチ（現在の楽天インサイト）によるネットリサーチによるものである。これにより創業経営者300のサンプルを確保した（ $n=300$ ）。ここから簡単な分析を行うこととする。

7点尺度で回答を依頼した「成功を確信して起業を考えた」の質問に対する数値の中央値をとってサンプルを二分した。これにより1～2までの成功を確信していなかった「低確信」群（ $n=118$ ）と、3～7までの成功を確信していた「高確信」群（ $n=182$ ）とに分けた。

次に「事業を始めたときはうれしかった」「予想していた以上に会社経営は難しい」「予想したとおりにうまくいった新しい事業や取り組みがある」の質問を7点尺度で回答を依頼した。三つの質問の平均や分散を見ることで、成功を確信して起業することとの関連を確認しようというのがここでの試みである。

4.2 結果

等分散を仮定した2群の平均と分散の数値を見ると次の表の通りになった。

高い確信をもって創業した群と対照群とで差が確認できたのは、「事業を始めたときはうれしかった」と「予想したとおりにうまくいった新しい事業や取り組みがある」についての設問に対する結果であった。すなわち「成功を確信して起業を考えた」の質問に対して比較的肯定的な回答をしている群は、対照群と比較すると、創業時にうれしさを感じ、予想通りうまくいった新しい事業や取り組みがある、ということであった。

表1 成功の確信との関連

	創業時の嬉しさ		経営の難しさ		新事業	
	低確信	高確信	低確信	高確信	低確信	高確信
平均	2.203	3.275	2.695	2.874	3.212	4.000
分散	1.326	1.261	2.111	1.304	1.724	1.271
t	-7.992		-1.188		-5.540	
p	< 0.001		0.236		< 0.001	

注：低確信 $n = 118$ / 高確信 $n = 182$

5 考察

5.1 創業時の嬉しさと新事業

通常であれば、今回の結果からは次のような説明がなされる。一つは、高い確信をもって創業することで創業時のうれしさは増すということであり、もう一つは高い確信が持てるからこそ予想したとおりにうまくいった新しい事業や取り組みがある、ということである。これらは冒頭の「自信をもった企業家は成功しやすい」を支持するような内容である。これらのことが分析結果から考察され、(ここでは提示していないが) 仮説が支持されるといった作業になる。さらに付け加えるならば、そのあとにコモンメソッドなどの調査上の課題が付け加えられる。

今回の「後知恵バイアスが生じている可能性がある」という観点から分析すると別の見方ができる。それが「予想したとおりにうまくいった新しい事業や取り組みがある」の設問に対する結果である。成功を高度に確信している群が、対照群と比較して約0.8ポイント差で「新しい事業やうまくいった取り組みがある」と回答している。これは、先に説明したような「高い確信が持てるからこそ予想したとおりにうまくいった新しい事業や取り組みがある」という可能性もあると同時に、因果関係の逆転した「うまくいった新しい事業や取り組みがあるから、これは予測できたものであった」と実際とは異なる振り返りをしてしまう可能性も示す。このように、逆の因果関係を考える際に、後知恵バイアス発生の可能性という合理的な説明を得ることができることが、ここでの確認事項である。

同様に、「事業を始めたときはうれしかった」については、確信していた方がおよそ1ポイント高い。成功を確信しているわけだから、その一歩となる事業を始めたときは喜びを感じるのは妥当な結論のように思われる。さきほどの後知恵バイアスの観点を応用すれば、「創業時にたまたま幸運な出来事があって嬉しかったので、『成功を確信していた』と誤った認識になった」という逆の可能性も考えられる。

これとは対照的に会社経営の難しさの差については明確にならなかった。一つ注意しなければならないのは、尺度の中央値が4であるため、成功を確信していてもいなくても全体的に「会社経営は予想ほど難しくないと考えている傾向がみられる点である。成功を確信していても会社経営は難しくないと回答している。というきわめて興味深い結果としてみることができる。実際に生存するような企業家は経営能力があったから経営を難なくこなし、生き残るともいえる。また、このことは成功を確信しているかどうかよりも、Ucbasaran et al. (2010) に示されたような楽観主義の問題であるともいえる。

5.2 限界とインプリケーション

5.2.1 自信過剰の問題

創業時に確信があれば予測した通りうまくいった取り組みがある傾向がうかがえる。本稿の文脈では、このことは二つの可能性を示す。第一に、「成功を確信して起業してうまくいった」という因果の可能性である。第二に、これとは対照的に「起業後うまくいった取り組みがあれば、後知恵バイアスが生じ成功を確信していたと振り返る」という可能性である。経営の難しさの質問に対して何らかの有意な数値が示されればより深く説明できるはずだったが、今回は二つの可能性があるという程度で説明を終える。

本稿は、バイアスそれ自体に問題の理由を求めているが、実際の問題の本質は別にある。この調査で問題となりうることは、「成功を確信」することとほどのようなことなのか明確ではないということである。たとえば、自信過剰による創業といっても、綿密な調査をもとにした根拠をもって成功を確信したのか、なにもなくただ成功すると信じていただけなのか。この二つの間には大きな差がある。また、成功を確信してうまくいくこともあれば、逆もある。すなわち、行動に先立つ意思の問題があり、さらにそれに先立つ諸要因はなにかという問題を明らかにすることが今後の課題となる。これらは自信過剰や楽観主義をもとに取り扱う研究でも同様のことがいえる。

5.2.2 時間経過と意思決定

企業の成長の局面から考えてみると、ヒューリスティクスを用いる企業家にとって永続的に適切な意思決定がなされることは難しいことになる。かなり以前より論及されているように、企業は成長局面ごとに異なる課題に直面する(たとえば Greiner, 1972)。

本稿はバイアスにそれ自体に理由を求めているが、そもそもバイアスが存在していたのか、どう影響していたのかは不明である。ある特定状況下での合理的意思決定が状況の変化とともに合理的でなくなる場合、意思決定をどのように考えればよいのだろうか。企業家はバイアスを伴うと言にまとめても、彼または彼女が「一貫した偏り」を持ち続けることはできるのだろうか。後知恵バイアスをともなってヒューリスティクスやバイアスの解釈さえ変化しないのだろうか。時間軸との関連でいえば、どの段階でどのような背景を伴ったヒューリスティクスやバイアスが生じているのかを考える必要があるだろう。

5.2.3 企業家の意思とバイアス

企業家はバイアスを伴うヒューリスティクスを用いて、意思決定を行う場合がある。不確実な状況で次々とつきつけられる課題に対しては、それまでの経験則などによってショートカットした意思決定が効率的だからである。そうであれば、そのようなヒューリスティクスはどのようにして成立していったのであろうか、という点が問題となる。

企業家の意思 (intention) の研究では、Ajzen (1991) によって示されたモデルが参考にされることが多い。「行動」の予測因子として位置づけられる「意思」は「行動への態度」、「主観的規範」、「知覚された行動コントロール」によって影響を受けるとする。このモデルによって、企業家の行動につながる要因を明らかにしようとする文脈の中で、意思の問題は取り扱われてきた。

これまで意思はどのようなことに影響されたのか、が研究の中心的なテーマであった。バイアスを考慮に入れる際には、その行動への態度となっているものはどのように形成されたのか、主観的規範はどのように形成されたのか、ど

のようにして知覚された行動コントロールを持つに至ったのか、といったことが重要となる。それは、バイアスそれ自体に理由を求めるのではなく、「問題につながるバイアスはなぜ起こっているのか」を考えることである。

このように、バイアス以前の様々な要因もあわせて考える必要がある。意思以外にも、たとえば社会的な要因 (De Carolis and Saporito, 2006) や経験 (Burmeister and Schade, 2007) などである。これらは企業家の意思決定に影響するものとして位置づけられてきたが、再びバイアスや意思といった観点から見直すことで、より現実に近い状況を明らかにすることが出来るのではないだろうか。

5.2.4 バイアスのインプリケーション

一連の作業を通して、バイアスそれ自体の影響がどうであるのかよりも、バイアスというものを考慮に入れたときに、様々な企業家やそれを取り巻く環境が見えてくる。このことが、この問題を取り扱う際に重要である¹⁰。

たとえば、楽観主義は成果につながるか、それとも失敗要因となるのかという議論がある。それは、およそ「楽観主義だと意思決定がスムーズで成果につながりやすい」という主張と「現状の分析を誤る原因となる」という主張との対立であり、楽観主義が企業家研究に持ち込まれて以来の議論である。それぞれの調査結果が示すところは重要なものであるが、なぜ楽観主義は成功要因となるのか／失敗要因となるのか、を明らかにしようとするところこそが大事な点になる。そのためには、その結果がみられた背景をさらにより深く分析する必要がある。

「企業家はバイアスがかかっているからよくない」という位置づけにすることも合理的ではない。そもそも企業家は、企業家ではない人物と比較して、多

10 企業家にはバイアスがかかっていると考えのもひとつの後知恵バイアスではないだろうか。そもそも人間が物事を考える際、なにかしらの軸をもとに判断するわけだから、バイアスがかからないということはない。その中で、なぜそのような意思決定に至ったのかの背景を探ることは、バイアスの種類をあげて考えることよりも重要である。

くのバイアスを持ち、その影響を受けていると考えることが誤りであろう。Burmeister and Schade (2007) などに示されるように、企業家は非企業家と比較してあらゆる面でバイアスがかかっているわけではない。彼らの調査では企業家の現状維持バイアスは銀行家のそれに比較すると低いというものであった。この調査は、「バイアスがかかって合理的な意思決定ができない企業家」という従来の位置づけを覆すものであった。

6 むすびに

本稿では、企業家研究と企業家本人に生じるバイアスの観点から、第一に企業家に関するある調査結果からなにかしらの結論を出そうとする際に誤ってしまうこと、第二にバイアスのかかった企業家が自ら事業を立ち上げ成長させていくということの意味はどのようなものなのかという二つの点を示してきた。しかしながら、本稿は過去の研究内容から簡単な整理とデータ分析作業を行い上記に示した問題をあげただけである。さらに詳細な分析や別の角度からの考察は別の機会に行う。

最後に、蛇足かもしれないが、本稿でとりあげたバイアスの問題は、調査にあたっての方法論や調査結果等を検討するための材料として挙げたものである。「これらの問題を除かない説明に意味がない」ということや、「これらの問題を処理しない内容は発表を制限すべきである」ということを主張するつもりは筆者には一切ない。それどころか、現実には本稿でネガティブに表現した『『成功要因』とされる要因』で成功した企業家が多い。途中何度も説明したような自信をもって挑戦し成功した企業家は、筆者の周りだけでも数多く存在する。それはなぜなのかを考える際、企業家研究というフロンティアの大きな研究領域においては、むしろより多くの自由な研究調査がなされることによって調査結果が次々と出され、活発な議論がなされたほうがよい。

【参考文献】

- Adomdza, G. K., Åstebro, T., and K. Yong, "Decision Biases and Entrepreneurial Finance," *Small Business Economics*, 47 (4), 2016, pp. 819-834.
- Ajzen, I., "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1991, pp. 179-211.
- Baron, R. A., "The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic 'Why' Questions," *Journal of Business Venturing*, 19 (2), 2004, pp. 221-239.
- Burmeister, K., and C. Schade, "Are Entrepreneurs' Decisions More Biased? An Experimental Investigation of the Susceptibility to Status Quo Bias," *Journal of Business Venturing*, 22 (3), 2007, pp. 340-362.
- Busenitz, L., and J. Barney, "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making," *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 1997, pp. 9-30
- Cader, H. A., and J. C. Leatherman "Small Business Survival and Sample Selection Bias," *Small Business Economics*, 37 (2), 2011, pp. 155-165.
- Cassar, G., "Are Individuals Entering Self-Employment Overly Optimistic? An Empirical Test of Plans and Projections on Nascent Entrepreneur Expectations," *Strategic Management Journal*, 31 (8), 2010, pp. 822-840.
- Cassar, G., and J. Craig, "An Investigation of Hindsight Bias in Nascent Venture Activity," *Journal of Business Venturing*, 24 (2), 2009, pp. 149-164.
- 中小企業庁編『中小企業白書 2006年版』ぎょうせい, 2006年。
- 中小企業庁編『中小企業白書 2011年版』同友館, 2011年。
- De Carolis, D. M., and P. Saporito "Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 2006, pp. 41-56.
- 江島由裕『創造的中小企業の存亡—生存要因の実証分析—』白桃書房, 2014年。
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business*

Review, 50 (4), 1972, pp. 37-46.

Gudmundsson, S. V., and C. Lechner “Cognitive Biases, Organization, and Entrepreneurial Firm Survival,” *European Management Journal*, 31 (3), 2013, pp. 278-294.

Hayward, M. L. A., Forster W. R., Sarasvathy, S. D., and B. L. Fredrickson, “Beyond Hubris: How Highly Confident Entrepreneurs Rebound to Venture Again,” *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 2010, pp. 569-578.

Headd, B., “Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure,” *Small Business Economics*, 21 (1), 2003, pp. 51-61.

Hyytinen, A., Pajarinen, M., and P. Rouvinen, “Does Innovativeness Reduce Startup Survival Rates?” *Journal of Business Venturing*, 30 (4), 2015, pp. 564-581.

Mathias, B. D., Williams D. W., and A. R. Smith, “Entrepreneurial Inception: The Role of Imprinting in Entrepreneurial Action,” *Journal of Business Venturing*, 30 (1), 2015, pp. 11-28.

来栖正利「経営者の認知バイアスが不確実成果の意思決定に与える影響」『流通科学大学論集—流通・経営編』第20巻第1号，2007年，95-103ページ。

小野瀬拓『ベンチャー企業存立の理論と実際』文眞堂，2007年。

小野瀬拓「平助筆復古堂に見られる長寿企業の特徴」『経営学論集』第21巻，第4号，九州産業大学経営学会，2011年，135-152ページ。

Ries, E., “The Lean Startup,” Currency, UK, 2011 (井口耕二訳・伊藤穰一解説『リーン・スタートアップ』日経BPマーケティング，2012年)。

Shepherd, D. A. and H. Patzelt, “Harsh Evaluations of Entrepreneurs Who Fail: The Role of Sexual Orientation, Use of Environmentally Friendly Technologies, and Observers' Perspective Taking,” *Journal of Management Studies*, 52 (2), 2015, pp. 253-284.

Shepherd, D. A., Williams, T. A., and H. Patzelt, “Thinking About Entrepreneurial Decision Making,” *Journal of Management*, 41 (1), 2015, pp. 11-46.

清水勝彦『経営学者の読み方 あなたの会社が理不尽な理由』日経BP社，2016年。

- Simon, M., and S. M. Houghton, "The Relationship between Overconfidence and the Introduction of Risky Products: Evidence from a Field Study," *Academy of Management Journal*, 46 (2), 2003, pp. 139-149.
- Simon, M., and R. C. Shrader, "Entrepreneurial Actions and Optimistic Overconfidence: The Role of Motivated Reasoning in New Product Introductions," *Journal of Business Venturing*, 27 (3), 2012, pp. 291-309.
- Tversky, A., and D. Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, New Series, 185 (4157), 1974, pp. 1124-1131.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., and M. Flores, "The Nature of Entrepreneurial Experience, Business Failure and Comparative Optimism," *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 2010, pp. 541-555.
- Van Eerde, W., and H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 1996, pp. 575-586.
- Yang, T., and H. E. Aldrich, "Out of Sight but Not Out of Mind: Why Failure to Account for Left Truncation Biases Research on Failure Rates," *Journal of Business Venturing*, 27 (4), 2012, pp. 477-492.
- Zhang, S. X., and J. Cueto, "The Study of Bias in Entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (3), 2017, pp. 419-454.