

研究ノート

日本における経営初心者と経営経験者の成功要因について

増田辰良

目次

1. 研究課題
 2. データと変数
 3. 分析結果
 4. 要約と支援策
- 注
参考文献

1. 研究課題

本稿の目的は2つある。第1に、わが国におけるNovice founders（経営初心者：初めて事業を興した経営者）とHabitual founders [Portfolio founders（複数の事業を同時並行的に運営している経営者）とSerial founders（1つの事業を終えてから新たに別の事業を興す経営者）とを合算し、経営経験者と呼ぶ]の成功する確率を高める要因について検証する。第2に、分析結果から起業支援政策のあり方を考察する。

2つの起業家の顕著な違いは、Habitualは事業を経営した経験を有するがNoviceにはこの経験がない、ということである。この経験の有無と成功する確率との間には何か関連があるはずである。この経験の違いは起業経験の有無と起業直前の前職で測れる。そこで起業経験の有無ダミーのみならず、有無ダ

ミーと前職ダミーとの交差項を作り、成功する確率に与える効果を検証する。この交差項は前職時に現在の事業に関連する業務をしていたか否か、という経験の代理変数として採用する。

成功指標として収益性（黒字基調=1、赤字基調=0）を採用すると、以下の分析結果を得た。全サンプルを対象として、起業家タイプダミー変数の効果を検証した。その結果、何がしかの事業経営を経験したことのあるHabitualは収益性を高めていた。NoviceとHabitualに共通する成功要因は、若年で、起業経験を有し、企業規模を拡大したいという成長意欲であった。個別にみると、Noviceが成功する確率は事業所の立地する人口規模に依存し、Habitualは個人経営という経営形態や起業後の経過月数に依存していた。起業経験のみについては、Habitualの成功する確率に与える効果がNoviceのそれを上回って

キーワード：経営初心者、経営経験者、経営成果

いた。一方、斯業経験と前職との交差項については、いずれの起業家にもプラスの効果を与えていなかった。このことは斯業経験のみの効果と比べると前職よりも現在の事業に関連する何がしかの斯業経験があれば確率を高めることができるということであり、斯業経験の内容を問う必要があることを示唆している。

この分析結果を起業支援政策との関連で考えると、政策当局者は包括的な支援政策を提供するのではなく、起業家タイプごとにその必要性や能力に見合った内容の支援政策を提供すべきである、という結論を得る。なお、本稿の分析手法や分析結果は試論の域を出るものではない。また、紙幅に制約があるため先行研究と計量分析の詳細は掲載していない。拙稿(2012)を参照してほしい。

2. データと変数

本稿が利用する個票データは日本政策金融公庫の全国の支店が2006年4月から同年9月にかけて融資を行った経営者のうち、融資時点で起業後5年以内の経営者(起業前の企業を含む)である。データはアンケート調査によって収集された。この経営者のうち、「問42 現在の事業を始める前に、事業経営の経験はありますか。(法人役員としての経営への参加も含みます)」(日本政策金融公庫総合研究所編,2008,p.276)という質問への回答者を、次の2つの起業家として分類する。

1. Novice ; 経営初心者
2. Habitual ; 経営経験者 [Portfolio (現在も別事業として経営) + Serial (経験はあるが、現在その事業は経営していない)]

こうした起業家について、先行研究が採用している変数を入手するよう質問項目を選んだ。その結果、Novice ; 915件 (75.43%), Habitual ; 298件 (24.56 %), 合計1,213件

(100%) を分析対象とする。分析手法はプロビット・モデルとロジット・モデルである^(註1)。

表1は採用する変数の定義を掲載した。表2は各変数の平均値の格差において2つの起業家間で統計上の有意差があるのか否か、を検定した。交差項以外で、1%水準の有意差があったのは開業時の年齢、開業直前の職業(その他を除く)、将来ビジョン(規模を拡大したい)と法人経営である。

3. 分析結果

表3は全(Whole)サンプル(N=1,213)と収益性との関係をみたものである。プロビット・モデルやロジット・モデルで推定された回帰係数の符号は、それがプラス(マイナス)であれば、被説明変数に対してプラス(マイナス)の影響を与えることを意味している。しかし影響の大きさは、線形回帰分析とは違い係数値そのままの大きさではない。

例えば起業家がHabitualである場合を1、Noviceである場合を0とするダミー変数と収益性との関係をみると(Habitual founders= 1)、どちらの推定においてもその係数の符号はプラスなので、経営経験は収益を改善することが分かる。ここでプロビット・モデルの限界効果 $\left[\frac{\partial P}{\partial x}\right]$ は、サンプルにHabitualが1人増えると黒字基調になる確率は約9.7%高くなる、と読む。またロジット・モデル $[Exp(B)]$ ではHabitualが1人増えると黒字基調になる確率は1.557倍高くなる、と読む。ダミー変数なので、Novice foundersは同じ%、倍率だけ成功確率を下げていることになる。これ以外の変数を見ると、斯業経験や規模を拡大したいという成長意欲は成功する確率を高めていた。一方、高齢での起業は確率を下げていた。交差項は「斯業経験あり×その他」において確率を下げていた。

日本における経営初心者と経営経験者の成功要因について

表 1. 変数の定義

変数	定義
(被説明変数) 収益性	黒字基調の場合を1, 赤字基調の場合を0とするダミー変数。
(説明変数) 性別 (男性) 起業時の年齢 (歳) 最終学歴	起業家が男性の場合を1, 女性の場合を0とするダミー変数。 起業時における経営者の年齢で対数値。 起業家の最終学歴が大学・大学院卒の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。
起業直前の職業 役員 管理職 (基準とする) 役員+管理職 勤務者 その他	起業直前の職業が役員の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。 起業直前の職業が管理職の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。推定式では基準とする。 起業直前の職業が役員+管理職の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。 起業直前の職業が一般勤務者の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。 起業直前の職業が上記以外の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。
起業経験	起業家が以前に現在の事業に関連した仕事の経験がある場合を1, それ以外を0とするダミー変数。
交差項 起業経験あり×役員 起業経験あり×管理職 (基準とする) 起業経験あり×(役員+管理職) 起業経験あり×勤務者 起業経験あり×その他	起業経験あり, と起業直前の職業との交差項で各職業に従事していた場合を1, それ以外を0とするダミー変数。 推定式では起業経験あり×管理職を「基準」とする。
起業時の資金額	起業時における資金調達額の合計で対数値。
起業からの経過月数	起業してからアンケート調査時までの経過月数。
今後、企業規模を拡大したい	今後、企業規模を拡大したい場合を1, それ以外を0とするダミー変数。
経営形態	起業時の経営形態が法人形態の場合を1, それ以外を0とするダミー変数。
事業所のある市町村の人口規模 200万人以上 (東京23区を含む) 100万人～200万人未満 30万人～100万人未満 10万人～30万人未満 10万人未満 (基準とする)	事業所のある市町村の人口規模で該当する人口規模にある場合を1, それ以外を0とするダミー変数。 推定式では10万人未満を「基準」とする。
開業時の業種 建設業 製造業 情報・通信業 運輸業 卸売業 小売業 飲食店 医療・福祉 サービス業 (消費者) サービス業 (企業・官庁) サービス業の合計 (基準とする)	起業時の業種が該当する場合を1, それ以外を0とするダミー変数。 推定式ではサービス業合計を「基準」とする。

表 4 は全サンプルと起業家ごとに成功する確率の決定要因を検証したものである。最初に、全サンプルの推定結果をみる。性別や学歴は成功する確率と何ら有意な関係をもたないことがわかる。起業時の資金規模は6.1% (1.316倍) だけ黒字基調になる確率を高めている。

起業経験の有無ダミーのみをみると、成功する確率を高めていた。交差項をみると、レ

ファレンスグループである管理職と比較して、その他の職業 (起業経験あり×その他ダミー) は有意に成功する確率を下げていた。一方、立地場所について、レファレンスグループである人口規模10万人未満の都市と比べると、200万人以上と30万人～100万人未満で起業をした経営者は有意 (10%水準) に成功する確率を高めていた。

次に確率を高める要因のうち、Noviceと

表 2. 平均値の有意差検定

変数名\起業家	Whole sample N=1213	Novice founders N=915	Habitual founders N=298	F 値	有意確率
収益性：黒字基調	61.34%	59.78%	66.11%	3.799	0.052
男性	88.20%	87.43%	90.60%	2.176	0.140
起業時の年齢（歳）	41.66	40.32	45.79	68.098	0.000
学歴：大学・大学院卒	33.64%	32.02%	38.59%	4.354	0.037
起業直前の職業					
役員	12.86%	2.84%	43.62%	459.426	0.000
管理職	40.64%	43.50%	31.88%	12.688	0.000
役員+管理職	53.50%	46.34%	75.50%	81.921	0.000
勤務者	33.45%	40.55%	11.74%	89.80	0.000
その他	13.03%	13.11%	12.75%	0.026	0.872
ス業経験あり	84.09%	85.14%	80.87%	3.058	0.081
交差項					
ス業経験あり×役員	11.05%	2.62%	36.91%	345.032	0.000
ス業経験あり×管理職	35.61%	38.69%	26.17%	15.523	0.000
ス業経験あり×(役員+管理職)	46.66%	41.31%	63.09%	44.322	0.000
ス業経験あり×勤務者	28.36%	34.32%	10.07%	68.638	0.000
ス業経験あり×その他	9.07%	9.51%	7.72%	0.873	0.350
起業時の資金額（万円）	1404.78	1340.39	1602.51	2.780	0.096
起業からの経過月数	27.17	26.73	28.53	2.284	0.131
企業規模を拡大したい	74.2%	71.58%	82.21%	13.392	0.000
起業時の経営形態が法人	40.15%	34.21%	58.39%	57.191	0.000
事業所のある市町村の人口規模					
200万人以上（東京23区を含む）	21.85%	20.55%	25.84%	3.693	0.055
100万人～200万人未満	16.98%	16.72%	17.79%	0.180	0.671
30万人～100万人未満	22.09%	21.86%	22.82%	0.120	0.729
10万人～30万人未満	16.65%	16.94%	15.77%	0.221	0.639
10万人未満	22.42%	23.93%	17.79%	4.898	0.027
起業時の業種					
建設業	12.61%	12.68%	12.42%	0.014	0.906
製造業	5.77%	4.81%	8.72%	6.362	0.012
情報・通信業	4.78%	4.26%	6.38%	2.206	0.138
運輸業	8.99%	3.83%	3.69%	0.011	0.916
卸売業	3.79%	8.52%	10.40%	0.969	0.325
小売業	14.18%	14.64%	12.75%	0.661	0.416
飲食店	11.54%	12.02%	10.07%	0.840	0.359
医療・福祉	11.79%	13.33%	7.05%	8.589	0.003
サービス業（消費者）	14.18%	14.86%	12.08%	1.430	0.232
サービス業（企業・官庁）	12.37%	11.04%	16.44%	6.080	0.014
サービス業の合計	26.55%	25.90%	28.52%	0.792	0.374

注. 起業時の経営者の年齢と起業資金合計は対数をとる前の絶対額である。

Habitualに共通するものをみる。それは若年でス業経験があり、企業規模を拡大したいというポジティブな成長意欲であった。起業時の年齢については、年齢が1歳若いといずれの起業家も約60%から68%だけ成功する確率を高めることができる。ス業経験はNoviceにとっても確率を高める要因であるが、この確率はHabitualにおいて約2.2倍であり、高くなっていた。また、成長意欲をもつHabitualは確率を約1.8倍だけ高めていた。

さらに起業家ごとの成長要因をみると、Noviceは立地場所、Habitualは経過月数と経営形態であった。Noviceは立地場所について、レファレンスグループである人口規模10万人未満の都市と比べて、200万人以上と30万人～100万人未満は有意に成功する確率を高めていた。つまりNoviceは200万人以上の人口規模がある市町村で起業をすれば、約11.4%（1.662倍）だけ成功する確率を高めていた。30万人～100万人未満においても約

日本における経営初心者と経営経験者の成功要因について

表3. 全サンプルと収益性との関係

変数名\推定式	Whole sample (N=1213)		
	プロビット・モデル		ロジット・モデル
	限界効果 dP(Y=1)/dX	係数	Exp(B)
Habitual founders=1	0.097***	0.443***	1.557
男性	0.008	0.039	1.040
起業時の年齢 (対数)	-0.631***	-2.838***	0.059
学歴 (大学・大学院卒 = 1)	0.045	0.201	1.222
ス業経験あり×役員	-0.017	-0.078	0.925
ス業経験あり×勤務者	-0.019	-0.082	0.921
ス業経験あり×その他	-0.152***	-0.682***	0.505
ス業経験 (あり = 1)	0.097**	0.438**	1.550
起業時の資金額 (対数)	0.058*	0.261*	1.298
経過月数	0.0007	0.003	1.003
企業規模を拡大したい = 1	0.083***	0.384***	1.468
起業形態 (法人 = 1)	-0.078**	-0.359	0.698
200万人以上 (東京23区を含む)	0.067	0.306	1.358
100万人～200万人未満	0.014	0.070	1.073
30万人～100万人未満	0.064	0.297	1.346
10万人～30万人未満	0.064	0.290	1.336
定数項	0.745***	3.335	28.074
-2対数尤度	86.572***	1532.338***	
Prob > X ²	0.000	0.000	
McFadden R-squared	0.053		
正しい予測の割合	0.638		
Cox & Snell R-squared		0.069	
Nagelkerke R-squared		0.093	

注. 有意水準: ***p<0.01; **p<0.05; *p<0.10. 以下, 同じ。
各推定式における説明変数間での VIF は2.00以下である。
管理職, 人口規模10万人未満を基準とする。
全ての推定式は8種類の業種ダミーを含む。

表4. 推定結果

変数名\推定式	Novice founders (N=915)			Habitual founders (N=298)			Whole sample (N=1213)		
	プロビット・モデル		ロジット・モデル	プロビット・モデル		ロジット・モデル	プロビット・モデル		ロジット・モデル
	限界効果 dP(Y=1)/dX	係数	Exp(B)	限界効果 dP(Y=1)/dX	係数	Exp(B)	限界効果 dP(Y=1)/dX	係数	Exp(B)
男性	0.028	0.136	1.146	-0.071	0.429	0.651	0.010	0.050	1.051
起業時の年齢 (対数)	-0.602***	-2.675***	0.069	-0.682**	-3.579**	0.028	-0.577***	-2.576***	0.076
学歴 (大学・大学院卒 = 1)	0.043	0.194	1.214	0.032	0.162	1.176	0.043	0.194	1.214
ス業経験あり×役員	0.044	0.199	1.221	-0.038	-0.194	0.823	0.039	0.182	1.200
ス業経験あり×勤務者	-0.002	-0.011	0.989	-0.081	-0.425	0.654	-0.021	-0.094	0.911
ス業経験あり×その他	-0.161*	-0.712***	0.491	-0.134	-0.686	0.504	-0.145***	-0.645***	0.525
ス業経験 (あり = 1)	0.085*	0.377*	1.458	0.149*	0.795*	2.215	0.084**	0.375**	1.455
起業時の資金額 (対数)	0.057	0.254	1.289	0.061	0.299	1.348	0.061*	0.275*	1.316
経過月数	-0.0002	-0.001	0.999	0.0032**	0.017*	1.017	0.0007	0.004	1.004
企業規模を拡大したい = 1	0.069*	0.315*	1.370	0.122*	0.638*	1.893	0.090***	0.410***	1.508
起業形態 (法人 = 1)	-0.055	-0.252	0.777	-0.134**	-0.721**	0.486	-0.071**	-0.327**	0.721
200万人以上 (東京23区を含む)	0.114**	0.508**	1.662	-0.068	-0.365	0.694	0.071*	0.321	1.378
100万人～200万人未満	0.015	0.080	1.083	-0.046	-0.240	0.787	0.017	0.084	1.088
30万人～100万人未満	0.080*	0.369*	1.446	-0.012	-0.089	0.915	0.068*	0.311*	1.365
10万人～30万人未満	0.051	0.233	1.263	0.075	0.351	1.421	0.068	0.306	1.358
定数項	0.677**	2.987**	19.822	1.030*	5.531*	25.242	0.665***	2.950***	19.113
-2対数尤度	71.138***	1162.677***		40.702**	340.541		80.824***	1539.237***	
Prob > X ²	0.000	0.000		0.050	0.000		0.000	0.000	
McFadden R-squared	0.057			0.106			0.049		
正しい予測の割合	0.628			0.697			0.628		
Cox & Snell R-squared		0.074			0.129			0.063	
Nagelkerke R-squared		0.100			0.178			0.086	

注. 各推定式における説明変数間での VIF は2.00以下である。
管理職, 人口規模10万人未満を基準とする。全ての推定式は8種類の業種ダミーを含む。

8% (1.446倍) だけ成功する確率を高めていた。

一方, Habitualは企業の年齢である経過月数が1カ月長くなると約0.3% (1.017倍) だ

け成功する確率を高めていた。これは時間の経過とともに競争上の優位性を確保していることを示唆している。平均値の有意差検定(表 2)において Novice と Habitual では有意な差はなかったこと、さらに Novice にはこの効果がみられないことからすると、Habitual は文字通りこれまでの事業経営上の経験を活かしてこの優位性を確保していることを示唆している。

また、Habitual は個人経営という経営形態で創業するときに成功する確率を高めていた。交差項(斯業経験あり×その他)については Novice にのみ統計上、負の有意性が確認できた。

斯業経験の有無ダミーのみでみると、いずれの起業家も成功する確率を高めていたこと、交差項の効果が有意でない場合が多いことから判断すると、前職よりも現在の事業に関連する業務をしていたかどうかという斯業経験の内容が成功する確率に影響を与えていることが窺える。

4. 要約と支援策

本稿は Novice founders と Habitual founders の成功する確率を高める要因について検証した。最初に全サンプルを対象として、起業家タイプダミー変数の効果を検証した。明らかに、Habitual が成功する確率に与える効果は大きかった。

次に、この 2 つの起業家に共通する成功要因を検証した。いずれの起業家も若年で斯業経験があり、強い成長意欲を持つとき確率は高くなっていった。斯業経験のみについては、Habitual の成功する確率に与える効果が Novice のそれを大幅に上回っていた。一方、斯業経験と前職との交差項については、いずれの起業家にもプラスの効果を与えていなかった。斯業経験のみの効果と比べると前職よりも現在の事業に関連する何がしかの斯業

経験があれば確率を高めることができる。

さらに各起業家に独自の成功要因を検証した。Novice が立地場所であり、Habitual が経過月数や個人経営という経営形態であることが確認できた。

こうした分析結果と起業支援政策との関連を考える。起業に当たって、最も困難なことは開業資金を調達することである、と言われることがある。そして中央政府や自治体は多様な制度融資を実施している。がしかし本稿の分析結果によれば、開業資金はいずれの起業家をも成功させるものではなかった。

支援政策は包括的に実施するのではなく Novice と Habitual で、その支援内容を変えるべきであろう。Novice には事業所の立地場所をアドバイスし、Habitual には経営形態や事業経営経験が活かせるような情報を提供することによって、その成功確率を高めることができるであろう。

最後に残された課題を記す。

斯業経験については経験の有無ダミーを採用したが、その効果を測るには先行研究と同じように経験年数を変数とするのが、より望ましいかもしれない。ただし本稿が依拠したデータ・ソースでは、この年数については欠損値が多く、変数として採用することを断念せざるを得なかった。

斯業経験の有無ダミーについては、Habitual の成功する確率に与える効果は Novice のそれよりも大きいこと、また斯業経験と前職との交差項に確率を高める効果がなかったことからすると単なる経験の有無や年数ではなく、経験の“質や幅”を吟味し、変数として導入すべきであろう。そうすることによって成功する確率を高める経験を特定化することができる。

注.

(1) 被説明変数が1または0という二値的選択モデルにおいては、統計処理上、OLS推定が利用できない。このことについては松浦/コリン・マッケンジー (2001, pp.333-339) が詳しく説明している。OLSモデルとプロビット・モデルの推定方法やその意味をコンパクトにまとめたものに猪木他編 (2001, pp.11-17) がある。

謝辞

本稿の作成に当り、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJデータベースから「新規開業実態調査(特別調

査)2007」(日本政策金融公庫総合研究所(寄託時:国民生活金融公庫総合研究所))の個票データの提供を受けました。

参考文献

- 猪木武徳・連合総合生活開発研究所[編著](2001)『「転職」の経済学 適職選択と人材育成』東洋経済新報社。
国民生活金融公庫総合研究所(2008)『2008年度版新規開業白書』中小企業リサーチセンター。
増田辰良(2012)「経営初心者と経営経験者の成功要因」Hokusei Working Papers, No.7。
松浦克己/コリン・マッケンジー(2001)『EViewsによる計量経済分析』東洋経済新報社。

補表 基本統計量

変数名\起業家	Whole sample N=1213				Novice founders N=915				Habitual founders N=298			
	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
収益性:黒字基調=1	61.34%	0.487	0	1	59.78%	0.490	0	1	66.11%	0.474	0	1
Novice founders=1	75.43%	0.430	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Habitual founders=1	24.57%	0.430	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-
男性	88.20%	0.322	0	1	87.43%	0.331	0	1	90.60%	0.292	0	1
起業時の年齢(歳)	41.66	10.212	20	77	40.32	9.916	20	77	45.79	10.019	24	76
学歴:大学・大学院卒	33.64%	0.472	0	1	32.02%	0.466	0	1	38.59%	0.487	0	1
ス業経験あり	84.09%	0.365	0	1	85.14%	0.355	0	1	80.87%	0.393	0	1
交差項												
ス業経験あり×役員	11.05%	0.313	0	1	2.62%	0.159	0	1	36.91%	0.483	0	1
ス業経験あり×管理職(基準とする)	35.61%	0.479	0	1	38.69%	0.487	0	1	26.17%	0.440	0	1
ス業経験あり×(役員+管理職)	46.66%	0.499	0	1	41.31%	0.492	0	1	63.09%	0.483	0	1
ス業経験あり×勤務者	28.36%	0.450	0	1	34.32%	0.475	0	1	10.07%	0.301	0	1
ス業経験あり×その他	9.07%	0.287	0	1	9.51%	0.293	0	1	7.72%	0.267	0	1
起業時の資金額(万円)	1404.78	2358.805	1	39000	1340.39	2379.075	20	39000	1602.51	2288.041	1	17000
起業からの経過月数	27.17	17.890	1	76	26.73	18.116	1	76	28.53	17.138	2	76
企業規模を拡大したい	74.2%	0.437	0	1	71.58%	0.451	0	1	82.21%	0.383	0	1
起業時の経営形態が法人	40.15%	0.490	0	1	34.21%	0.474	0	1	58.39%	0.493	0	1
事業所のある市町村の人口規模												
200万人以上(東京23区を含む)	21.85%	0.413	0	1	20.55%	0.404	0	1	25.84%	0.438	0	1
100万人~200万人未満	16.98%	0.375	0	1	16.72%	0.373	0	1	17.79%	0.383	0	1
30万人~100万人未満	22.09%	0.415	0	1	21.86%	0.413	0	1	22.82%	0.420	0	1
10万人~30万人未満	16.65%	0.372	0	1	16.94%	0.375	0	1	15.77%	0.365	0	1
10万人未満(基準とする)	22.42%	0.417	0	1	23.93%	0.426	0	1	17.79%	0.383	0	1

注. 起業時の経営者の年齢と起業資金合計は対数をとる前の絶対額である。業種ダミーについては省略した。

