

起業家の取引相手と経営成果

北星学園大学 経済学部

増田辰良

2012年3月30日 No.8

〒004-8631

札幌市厚別区大谷地西2丁目3番1号

北星学園大学 経済学部

メール・アドレス : masuda@hokusei.ac.jp

このワーキングペーパーは著者個人の責任において書かれたものであり、北星学園大学は、発行管理のみを行っています。

起業家の取引相手と経営成果*

[要旨]

起業後の初期段階にある経営者が良好な経営成果を達成するには、受注・販売先を確保する必要がある。このとき元の勤務先における人的繋がりを活用することになるが、多数いる取引相手のうちから誰を顧客とすれば、良好な経営成果を達成できるのだろうか。また、前職での職務キャリアは取引相手の獲得とどんな関係を持ち、経営成果に影響を与えているのだろうか。本稿の目的は、起業家の前職キャリア、獲得した取引相手と経営成果との間にある関係を検証することである。起業家は元の勤務先や元の勤務先での取引先を顧客として選ぶことが予想できる。がしかし、この予想に反して、起業家たちは、その取引相手を「経営者になってから獲得」している場合が多かった。しかし、この取引相手は必ずしも月商（売上高）を高めるような相手ではなかった。計量分析結果によると、前職キャリアとして、常勤役員経験者や管理職経験者は「元の勤務先」や「元の勤務先での取引先」を相手とするとき、最大の月商を獲得していた。一方、一般勤務経験者はいずれの取引相手を選んでも月商を減らしており、取引相手の数を増やすことによって月商を獲得していた。

キーワード：顧客の獲得、前職キャリア、起業家、経営成果

JEL classification：M12, M31, L26

1. はじめに

起業後の初期段階にある経営者が良好な経営成果を達成するには、市場での自社製品やサービスの認知度を高める必要がある。認知度を高める方法として売上高を最大化する販売戦略があるが、起業後の初期段階にある経営者たちは、こうした戦略を実行するのに必要な資金やノウハウを十分に持っているわけではない。そこで起業後の受注・販売先を確保するときには元の勤務先における人的繋がりを活用することになるが、多数いる取引相手のうちから誰を顧客とすれば、良好な経営成果を達成できるのだろうか。また、前職での職務キャリアは取引相手の獲得とどんな関係を持ち、経営成果に影響を与えているのだろうか。起業前に従事してきた職種（仕事）は起業後の経営成果と何か関係を有しているのだろうか。本稿の目的は、起業家の前職キャリア、獲得した取引相手と経営成果との間にある関係を検証することである。

利用するデータは国民生活金融公庫総合研究所が 2002 年にアンケート調査によって収集した個票データである。全サンプル数の約 81%は起業から 18 カ月（1.5 年）以内の経営者たちである（『新規開業白書』2003 年版、p. 10）。いわゆる起業後の初期段階にある経営者たちを対象としている。本稿では起業家の前職キャリアとして、会社や団体の常勤役

* 本稿の作成に際し、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より個票データ（国民生活金融公庫総合研究所、「新規開業実態調査」2003 年）の提供を受けました。記して、感謝します。

員経験者、管理職経験者、これら以外の一般勤務経験者の3つに注目する。また起業前に最も長く従事した職種として、専門的・技術的職、管理職と販売職に注目する。さらに現在の受注・販売先として、①元の勤務先、②元の勤務先での取引先、③経営者になる前からの友人・知人、④経営者になってから獲得した先、の4つを採用する。

起業と経営成果との間にある関係を検証した先行研究は多くあるが、起業直後の経営戦略や取引相手を分析するものは少ない(Parker, 2004;2006, Storey, 1994)。特に、わが国ではほとんどない。後に紹介する岡室(2005)と村上(2007)の研究があるのみである。

次節では起業家の経営戦略や取引相手を分析している先行研究を紹介する。ただし、取引相手と経営成果との関係のみを分析したものは少ないので、起業時のマーケティング戦略を対象とした研究例を紹介する。3節では、予備的な考察として、職業キャリア別に関取引相手に関する諸データを紹介する。4節では、分析視点を提示し、職業キャリア、職種や取引相手が経営成果に与える効果を検証する。最後に、分析結果を要約し、残された研究課題を考える。

2. 先行研究の紹介

この節で紹介する起業家は広範囲な市場をターゲットとする市場志向的な企業(*market-driven companies*)、最先端の技術に優位性を持ち顧客は特定化されがちな技術志向的な企業(*technology-driven companies*)と社内ベンチャーなどの経営者であり、断らない限り新規開業者たちである。経営成果の指標も売上高、売上高成長率、所得、市場での生存期間など多様である。ここでは、こうした区別をせずに紹介する。また、Siu(2001)が英国と香港における小規模企業のマーケティング戦略の違いを比較検討したように、既存企業であれ、新規開業企業であれ、その戦略は所在する国の違いにも依存している。しかし、こうした国の違いを考慮せずに、主に新規開業企業や既存の小規模企業の販売戦略と経営成果に関連する内容について紹介する。

Romano and Ratnatunga (1995)は1986年から1992年にかけて公刊された小規模企業に関するマーケティングを扱った論文を80本レビューしている。レビューの基準は、文化としてのマーケティング(*Marketing as a culture*)、戦略としてのマーケティング(*Marketing as a strategy*)と手段としてのマーケティング(*Marketing as tactics*)である。こうした分類も可能であろうが、この節では、マーケティングという企業行動については商品・サービスの価格付け、販売促進、流通手段を決定するプロセスとその実践、そのための組織作りという一連の流れとして理解する。

2.1. 販売職経験と経営成果

起業家の人的属性や過去の職務経験と経営成果との間にある関係を分析する研究は少ない。特に、過去の販売職経験が経営成果に与える効果を検証するものは少ない(Morris and Lewis, 1995)。Sykes(1986)は社内ベンチャーを対象として、その成功要因を職務経験との関連で検証している。その検証結果によると、単一商品の販売に限定し、管理職や販売職を経験している者ほど経営成果は良好であった。Stuart and Abetti(1990)も起業家の前職

における職務経験と成功要因との関連を分析している。分析した職務経験のうち、販売職としての経験年数は経営成果を改善していなかった。経営成果を改善するものは過去における起業経験であった。また、管理職経験や学歴は必ずしも成果を高めていなかった。多くの先行研究が特定時点における経営成果の決定要因に注目しているのに対して、**Doutriaux(1992)**は起業時における比較優位の継続性を 8 年間にわたり検証している。過去における販売職としての経験は起業後 1 年目の売上高を改善するが、この効果は 3 年目には無くなっていた。また、分析対象国であるカナダでは政府部門との取引が重要な商行為となっており、政府部門との取引は全期間にわたって経営成果を改善していた。

2.2. 市場情報の収集と経営成果

起業を成功へと導くためには、顧客や市場に関する情報を入手する必要がある。起業家はどんな方法を用いて、市場情報を入手しているのだろうか。**Sexton and Auken (1986)**の分析によると、企業規模が大きくなるほど、外部情報を入手するための計画を戦略的に策定していた。**Jonson and Kuehn (1987)**は大企業との比較で小規模企業（個人事業主）がどのように外部情報を入手しているのかを分析している。その分析結果によると、小規模企業は主に取引相手（供給者、流通業者と顧客）と口頭での情報のやり取りをしている場合が多かった。**Boag (1987)**は起業後のマーケティング戦略を市場開拓や経営成果から得た情報の販売戦略策定へのフィードバックと定義し、これらと経営成果との間にある関係を分析している。その分析結果をみると、こうした戦略を持つ起業家の経営成果は良好であった。**Lincoln and Warberg (1987)**は既存の小規模企業がコンピュータをマーケティング戦略の中でどう活用しているのかを調査している。小規模企業は主に顧客に関連する単純な情報（顧客の名前、売上高、費用など）を処理するために活用しており、販売戦略を策定するためには活用していなかった。

起業家にとって、ネットワークを形成することは起業後の経営成果の成否を左右する要因である。**Ostgaard and Birley (1994)**は、個人事業主たちのネットワークを形成する活動はその競争戦略に応じて異なることを検証している。**Cooper, Folta, and Woo (1995)**は新規開業企業（起業後平均 11 カ月）を対象として、斯業経験の有無、参入市場に関する知識の多寡、自分が考えている事業の成功確率（“うぬぼれ”とも呼べる）などと市場情報の収集源との関係を分析している。主な情報収集源は専門家と個人である。分析結果によると、斯業経験のある者は、個人的な関係者から情報を入手していない。知識を多く持ち合わせていない市場で起業をするときには、専門家から情報を入手していた。自分の成功確率が高い（うぬぼれの強い）と思っている起業家はいずれの情報源の利用ともマイナスで統計上有意な関係が確認できた。**Cooper, Folta, and Woo (1995)**の研究成果は十分な知識を持たない市場での販売戦略を策定するとき、専門家から情報を入手することが経営成果を改善する可能性のあることを示唆していた。ただし、彼らの推定結果では決定係数の値が極めて小さい（0.041 から 0.127）こと、業種ダミーが導入されていないなど問題点を残している。特に、起業家の人的属性（年齢、学歴、職業キャリア）と情報収集活動との間にある関係を検証する必要もある。

外部情報を入手する方法として、企業外部にいる専門家からのアドバイスや取引相手から得る方法がある。**Seringhaus (1987)**は小規模企業が製品輸出をするときの初期段階に

において政府が提供する輸出市場に関する市場情報の重要性を指摘している。適切な情報を入手することによって、小規模企業はより有効な製品開発、価格・販売戦略を展開していた。**Robson and Bennett (2000)**はマーケティングや販売戦略に関するアドバイスは必ずしも経営成果を改善していないが、特定の他企業との業務提携は成果を改善することを確認している。**Kingsley and Malecki (2004)**は地方と都市に立地する小規模企業を対象として、市場情報を獲得する方法の違いを分析している。その分析結果をみると、立地場所に関わらず、社歴の短い企業はより積極的に情報を収集していた。一方、零細企業（従業員数 5～10 人）の情報収集意欲は極めて弱かった。こうした企業の主要な情報源は顧客であった。外部情報の収集はマーケティングに関連するものには限定されない。**Hewitt-Dundas (2006)**は技術志向的企業の技術に関わる外部情報の収集活動が経営成果を改善していることを確認している。**Keh et al. (2007)**は販売戦略に関わる情報の入手とその活用は起業家の人的特性（リスク選好度、革新意欲など）に依存し、こうした情報を活用することによって経営成果は高まることを確認している。

2.3. 事業計画と経営成果

起業後の経営成果や市場での生存期間は販売戦略の策定如何に依存する。**Jones (1986)**は小規模企業を近未来の事業計画を持つ企業と持たない企業に区分し、経営成果を比較している。その結果、事業計画を持つ企業はそうでない企業よりも良好な経営成果を達成していた。そして、計画を持つ企業は活発にマーケティング・リサーチを実施していた。**Shane and Delmar (2004)**は起業後 30 カ月までをみると、販売戦略に関する確固たる事業計画を策定している企業が廃業する確率は小さいことを確認している。**Coviello, Brodie, and Munro (2000)**は既存企業に関して、企業規模（大企業と中小企業）別にみたマーケティング戦略の違いを分析している。その分析結果をみると、規模の小さい企業は大きい企業と比べて、より非公式な戦略しか策定していなかった。また、小規模企業のマーケティング戦略は経営者の個人的な人的繋がりに依存する傾向があった。そのため対象とする市場も特定の顧客に限定しがちである。一方、大規模企業はマーケティング専門の職員や部署をもち、より広範囲な市場を対象とした戦略を策定していた。

マーケティング関連予算についても小規模企業が利用できる予算額は極めて少ない。あるいは予算項目の中で後方に位置づけられがちである(**Weinranch et al, 1991**)。そのためターゲットとする市場も広範囲ではなく、特定の範囲に限定せざるをえない。**Shenkman (1989)**は小規模な会計事務所を事例として、新規開業企業には既存の大企業と比べて、マーケティング関連予算が極めて少ないので、マーケティング・エリアは狭く設定し、特定の顧客層をターゲットにすべきである、と主張している。小規模企業のマーケティング戦略として、しばしば言われるように市場のニッチ（すき間市場）をターゲットとし、顧客の属性によるセグメント（市場細分）化が有効である。この考え方に基づいて、**Peterson(1991)**は小規模企業を調査している。その結果、小規模企業が最もよく利用しているセグメント方法は、人口、地理、年金の受給者分布などであった。

2.4. 組織と経営成果

起業家にとって最大の経営問題は運転資金の確保であり、次にどう市場を開拓するのかと

いうマーケティング戦略の策定である。そのためには組織内にある問題も解決しなければならない。**Morris and Paul (1987)**は企業家性向の内容を経営トップのリスク選好度、革新性、戦略的な意思決定、と定義し、これらとマーケティング戦略との間にある関係を調査している。この性向の強い企業はマーケティング・コンサルタントや専門家を雇用し、マーケティング調査をするための部署を設置していた。また、逆に、マーケティング戦略を通じて新製品・サービスのアイデアが生まれ、マーケティングが企業の戦略方針を決定づけると考えている企業ほど企業家性向は強かった。**Morris, Ramon, and Eugene (1990)**は販売戦略を策定する能力を企業家精神の一つとして分析すべきことを強調している。有効なマーケティング戦略は収益を生み出し、資金繰り問題を緩和させ、さらに新製品・サービスの開発を促進する。こうした機能をもつマーケティング戦略に対して、起業家たちは十分な理解をしていない。また起業家たちはマーケティング戦略を遂行するに当たって、その計画策定やマネジメント能力も十分に身に付けていない(**Hirsch, 1992, p.54**)。こうしたことから **Hirsch (1992)**は新製品・サービスの開発意欲とマーケティング戦略に関するマネジメント能力をもつ起業家とその組織のみが市場で存続できることを強調した。とりわけ最先端の技術をもつ技術志向的企業や中間財生産業者たちのこうした能力は乏しい。それに比べて、市場志向的企業のそれは強いことを確認している。マーケティング戦略上、製品の品質は重要であるが、**Miller, Spann, and Lerner (1991)**は社内ベンチャーにおいて社内にある諸資源の利用と経営のトップにいる者との関係が会社運営の費用や製品の品質に与える効果を分析している。**Olson(1987)**は起業時と成長期における小規模企業の人材確保や組織のあり方を検討している。とりわけ、新たに起業する経営者は消費者のニーズ(欲求)をつかむ必要がある。そのためにも経営者はマーケティング戦略を策定できる能力を持つ人材を雇用する必要がある。個人企業という組織内においても社長とセールス・マネジャーとの販売戦略に関する意見の相違は経営成果を悪化させることになる(**Pelham and Lieb, 2004, pp.175~176**)。意見の相違が生まれる原因は、技術志向的企業であれば、市場よりも企業内部にある製品や技術に関する情報を重視しがちであるということ、さらに社長は販売戦略上の意思決定に携わる時間が短いなどが考えられる。

2.5. 評判と経営成果

発明家たちが自分たちのアイデアを事業化してくれる企業を見つけるのと同じように、起業後の経営者は取引相手を見つけ、そして信頼関係を築く必要がある(**Wright and Nancarrow, 2001**)。**Stuart and Abetti (1987)**は技術志向的な経営者の起業直後における成功要因として、経営者自身の“企業家精神”と事業内容に関連する企業イメージ、製品、該当する市場などとの適合性を指摘していた。

起業家にとって、その製品やサービスに対して企業外部から正しい評価を受けることは市場での存続にとって重要である。社内ベンチャーは既存企業がもつ社会的評判や会社イメージをうまく活用して、経営成果を高めることができる。一方、新規開業企業にはこうした無形資産はない。あるとすれば経営者の個人的な人的繋がりのみである。**Williams, Tsai, and Day (1991)**の分析結果によると、社内ベンチャーはこうした無形資産を活用して経営成果(この場合は市場占有率)を高めていた。市場志向的な企業のうち、経営成果が優れている企業は、自社に対する負のイメージを持つ顧客にすばやく対応し、顧客のニー

ズを充たす製品・サービスを供給し、顧客の嗜好の変化をすばやく発見する戦略をとっていた(Pelham, 2000)。また、Fischer and Reuber (2007)は企業外部のステーク・ホルダー(投資家、供給者、顧客など)と自社の評判との間にある関係を説明している。

2.6. 参入のタイミング、参入後の支援と経営成果

起業家の経営成果を評価するときには、起業(参入)のタイミングも考慮に入れる必要がある。多くの先行研究は1番目の参入者(パイオニア)が他の参入者(2番目以降)よりも、より高い市場占有率を確保できることを明らかにしている(Robinson and Fornell, 1985)。その根拠として、高品質、低価格、広告・販売戦略などが考えられている。しかし、過度な広告・販売戦略は市場占有率を確保する手段ではないという分析結果(Robinson and Fornell, 1985)やパイオニアはそれ以外の参入者と比べて、必ずしも広告・販売戦略において優位な立場にあるわけではない、という分析結果もある(Miller, Spann, and Lerner, 1989)。

例えば、Robinson (1990)によると、便宜品の販売に関して、パイオニアは流通部門において優位性をもっていた。起業家の成功は製品に関わる優位性にあるのであって、マーケティング支出や価格にあるわけではなかった。一方、Urban et al.(1986)は後発の参入者も広告・販売戦略によって市場占有率を高めることができることを検証している。Miller, Gartner, and Wilson (1989)はRobinson and Fornell (1985)、Urban et al.(1986)と同じ問題意識をもって、パイオニアの戦略を分析している。その結果、パイオニアはこうした戦略において必ずしも優位性をもっているわけではなかった。むしろ他社よりも高価格戦略をとっていた。Durand and Coeurderoy (2001)もパイオニアが常に優位性をもたないことを検証している。参入者をパイオニア(1番目の参入者)、初期追随者(2~5番目の参入者)と後期参入者(6番目以降の参入者)に分けて経営成果を比較してみると、パイオニアは費用上の優位性が高く、成長市場において良好な経営成果を達成していた。初期追随者は製品政策を基本とする差別化戦略によって良好な経営成果を達成していた。こうしたことは、追随者であっても適切な戦略をとることによって、パイオニアを上回る経営成果を得ることができることを示唆している。Skuras, Dimare, and Vakrou (2000)は起業支援補助金を受けた経営者が起業後にさらにどんな支援を必要としているのかを企業属性、経営者属性ごとに検証している。マーケティングに関連する内容のみを紹介すると、企業規模が小さいほどマーケティングに関する支援を望んでいた。また、社歴の長い企業もマーケティングに関する支援を望んでいた。この社歴に関する結果は予想外であった。なぜなら、社歴の長い企業ほどマーケティング・チャネルを確立し、市場に関する知識を十分に保有している、と考えられるからである。この社歴に関する結果についてSkuras, Dimare, and Vakrou (2000)は次の点を指摘している。第一に、社歴の長い企業ほど、製品を差別化したい、あるいは新たな市場へ参入したいのであろう。そのための戦略手段として、マーケティングの支援を望んでいるのかもしれない。第二に、社歴の長い企業ほど、新製品を開発する技術を導入したいのであるが、そのためには社内の人材を再教育しなければならない。新製品をどう販売するのかという点において支援を受けることによって、この教育費を節約できるからであろう。また、経営者の学歴とマーケティング支援を希望する意欲とは反比例していた。支援された起業支援補助金額の規模が大きいほど、マーケティング

支援を希望する意欲は強かった。

こうした先行研究以外に、取引相手との契約関係の柔軟性と販売費用との関係を分析する研究もある。Yli-Renko, Sapienza, and Hay (2001)によると、技術志向的企業 (*new technology-based firms*) にとって、取引高の一番大きな相手との契約関係が柔軟であるほど、製品開発や販売費用において優位性を確立していた。Pearce and Michael (1997)は既存企業を対象として、景気 (ビジネスサイクル) の頂点と底におけるマーケティング戦略のあり方を検証している。その検証結果によると、景気の良し悪しに関わらず、コア・ビジネスのマーケティング戦略を展開することは市場での生存期間を延ばすが、景気の頂点における新市場への参入は注意深く実行すべきであるし、景気後退期には経営成果を悪化させることを確認している。

これまで紹介してきたように、海外では起業直後の販売戦略や取引相手を分析する先行研究は多くある。しかし、わが国ではこうした視点から起業後の経営成果を検証する研究例は極めて少ない。例えば、岡室 (2005) は起業後の初期段階にある経営者の成功要因 (従業員数成長率) を主に取引相手の確保、取引相手の規模、取引相手からの支援などを説明変数として検証している。その結果、従業員数成長率は、起業時において経営者が新規顧客の開拓に対して熱心であり、特定の大規模な相手との取引割合が高く、この相手から技術・品質、経営全般、資金調達に関する助言や支援を受けているほど、高かった。起業時における取引相手と経営成果との間にある関係を分析するという点では、本稿の目的と通じ合うところがある。しかし、後に分析するように、本稿では起業家の前職キャリア、職種と彼らが獲得した取引相手とが経営成果に与える効果に焦点を当てる。つまり、どんな職業キャリアと職種経験を持ち、誰を取引相手として選べば、成功確率が高くなるのかを検証する。また、起業時の販売戦略の重要性を指摘した研究もある。村上 (2007, pp. 223~226) は国民生活金融公庫総合研究所のパネルデータ (2001年から2005年まで) を利用して、起業直後の経営戦略として顧客開拓・マーケティングに力点をおき、多角化志向の販売促進活動をとる経営者はその売上高 (月商) を改善していることを解明している。ただし、この分析手法は記述統計によるものであり、厳密に因果関係を検証したものではない。

3. データと予備的考察

この節では、国民生活金融公庫総合研究所が2002年に収集したアンケート調査による個票データを使って起業家の諸属性、取引先の数、これらと月商との関係、前職時の勤務先規模、現在の採算・売上高傾向、開業費用等について、やや広範囲にわたるデータを紹介する。その際、3つの職業キャリア (常勤役員、管理職、これら以外の一般勤務者) をもつ経営者に焦点を当てる。職業キャリアを重視するのは、こうした経験は起業を成功へと導くために必要となる資金調達や取引先との交渉において重要な役割をする、と考えるからである。Chandler and Jansen (1992)は成長率の高い新規開業企業の経営者自身が考えている自社の“強み”を分析していた。その分析結果によると、経営者自身は自社の強みとして、事業機会を捉える能力、専門家としての能力に加えて管理職経験のあることを指摘していた。つまり、常勤役員経験者、管理職経験者はそうでない一般の勤務経験者と比べ

て、社員の仕事を組織化した経験を有しているであろう。こうした職務経験は経営者としての専門性を補う機能をし、経営目的をより確実に達成することを可能にしているかもしれないからである (Storey, 1994, p. 129)。

利用するデータは国民生活金融公庫の全国の支店が 2001 年 4 月から同年 9 月にかけて融資した顧客のうち、融資時点で起業後 1 年以内（起業前の企業を含む）の経営者たちである。調査対象となった起業家は 4,793 人である。このうち有効回答数は 1,195（回収率 24.9%）である。サンプル全体の起業後の平均経過月数は 14.8 カ月である。その内訳は 0～6 カ月が 1.4%、7～12 カ月が 33.0%、13～18 カ月が 46.6%、19～24 カ月が 13.4%、25 カ月以上が 5.6%となっている。起業から 18 カ月（1.5 年）以内の経営者が全体の 81%を占めている（『新規開業白書』2003 年版、p. 10）。いわゆる起業後の初期段階にある経営者が対象となっている。ただし、経営初心者なのか、過去に廃業を経験したことがあるのか、あるいは複数の事業を手がけている者なのかは区別できない。

アンケート調査では、経営者は取引相手として、次の 4 つから選択し、回答することを求められていた。①元の勤務先、②元の勤務先での取引先、③経営者になる前からの友人・知人、④経営者になってから獲得した先。このうち実際には複数の相手と取引しているものもある。また、特定の相手とのみ 100%の取引をしている件数も算出してみた。なお、アンケート調査には明記されていないが、取引相手は一般消費者、事業者と官公庁との合計であると考えられる。

3.1. 職業キャリアと経営者の人的諸属性

表 1 は職業キャリアと経営者の諸属性をまとめたものである。性別をみると、男性の経営者が大部分を占めている。職業キャリアでは管理職経験者が最も多く、次に一般勤務経験者、常勤役員経験者となっている。経営者の現在（アンケート時）の年齢をみると、サンプル全体の平均年齢は約 42.8 歳であり、一般勤務経験者が最も若く、常勤役員経験者が最も高齢であった。その差は約 8.5 歳である。学歴については、高校卒業者が最も多く、次に大学卒、専修・各種学校卒となっている。キャリア別にみると、常勤役員経験者は大学卒が最も多いが、管理職経験者や一般勤務経験者などは高校卒業者が多い。斯業経験については、どのキャリアも 80%以上が現在の事業に関連する仕事を経験していた。特に、管理職経験者については約 89% [$(834 \div 936) \times 100\%$] の者が斯業経験を有していた。起業した業種については、サンプル全体でみるとサービス業が最も多く、次に小売業、飲食店となっていた。キャリア別にみると、常勤役員経験者はサービス業、建設業、製造業での起業が多い。その他のキャリアではサービス業以外に小売業、飲食店での起業が多かった。どのキャリアもサービス業（消費者＋企業・官公庁対象）での起業件数が多いが、その内容をみると常勤役員経験者は企業・官公庁を対象とする割合 [約 18.4% = $(49 \div 265) \times 100\%$] が高い。一方、その他のキャリアでは消費者を対象とするサービス業での割合が高かった（約 23.0%、約 9.3%）。起業時の事業形態については、個人経営が約 61%を占めていた。次に、有限会社であった。キャリア別にみると、常勤役員経験者は有限会社で起業をする割合が高い [約 44% = $(111 \div 252) \times 100\%$]。その他のキャリアでは個人経営（約 58%、約 81%）が多い。

これまでの勤務先において最も長く従事した職種では、全体でみると専門的・技術的

職業、販売職と管理的職業を担当している場合が多かった。この 3 つの職種で全体の約 80.7%を占めている。キャリア別にみると、管理職経験者や一般勤務経験者では専門的・技術的職業の次に販売職が多い。次に、各キャリアの合計に占める各職種の割合をみると、販売職を担当していたケースの占める割合が高い。この割合が常勤役員経験者では約 26.3% [= (63÷239) ×100] を占めており、他のキャリアのそれを上回っている。管理職経験者と一般勤務経験者の販売職経験は専門的・技術的職業に次いで多く、それぞれ約 25.9%、約 18.6%を占めていた。一般勤務経験者は長く専門的・技術的職業に従事していた者が多く（約 49.2%）、他の前職キャリアに比べて、販売職に従事していた者は少ない。

3.2. 取引相手の数と月商

表 2 より、取引相手を見ると、いずれの前職キャリアをみても「経営者になってから獲得した先」が最大となっていた。次に、常勤役員や管理職経験者では「元の勤務先での取引先」が多いが、一般勤務経験者は「経営者になる前からの友人・知人」を取引相手とするものが多かった。取引先の数をみると、いずれのキャリアも 2 個が多く、次に 1 個、3 個となっていた。取引相手のうち、特定の者と 100%の取引をしている者は「経営者になってから獲得した」相手が最も多く、次に「元の勤務先での取引先」となっていた。平均の取引高割合をみても、この 2 つの相手との割合が高い。一般勤務経験者では「経営者になってから獲得した」相手と平均 60%以上の取引をしていた。

表 3 は取引相手の数と月商との関係を見たものである。常勤役員経験者は取引相手が 4 個のときに、現在の月商と達成率 [(現在の月商÷起業前の目標月商) ×100%] が最大となっていた。管理職経験者は 2 個のときに、現在の月商と達成率が最大となっていた。一般勤務経験者は 2 個のときに現在の月商は最大になっており、達成率は 4 個のときに最大となっていた。

表 4 は特定の取引相手（100%）と月商との間にある関係を見たものである。現在の月商はいずれの前職キャリアとも「元の勤務先」と 100%の取引をするとき、最大となっていた。次に、「元の勤務先での取引先」であった。達成率については、それぞれ「元の勤務先」、「経営者になってから獲得した先」、「元の勤務先での取引先」において最大となっていた。

3.3. 前職での勤務先規模と取引相手

表 5 は前職での勤務先の企業規模（従業員数）と起業後の取引相手との関係を見たものである。サンプル全体でみると、どのキャリアも勤務先規模は 5～19 人が最高になっている。一般勤務経験者では 4 人以下も多い。特定の顧客（100%）としか取引しない件数も勤務先規模 5～19 人において最高になっている。起業後の初期段階においては、勤務時の人的繋がりを利用して、元の勤務先やその取引先などを顧客として確保することが予想できる。しかし、いずれのキャリアの勤務先規模をみても、「経営者になってから獲得した」相手との取引割合が最も高く、次に「元の勤務先での取引先」であった。「経営者になってから獲得した」相手との取引割合はどのキャリアをみても前職での勤務先規模が大きくなるほど高くなっている。

3.4. 月商、採算状況と売上高の傾向

表6は顧客との取引割合と月商についてみたものである。サンプル数について、いずれの前職キャリアをみても、表2の結果と同じように「経営者になってから獲得した」相手数（受注・販売が0%以上の数）が最も多い。次に多いのは、常勤役員や管理職経験者では「元の勤務先での取引先」であり、一般勤務経験者は「経営者になる前からの友人・知人」であった。特定の取引相手（受注・販売先が100%）については、どのキャリアも「経営者になってから獲得した」相手数が最高になっており、次に「元の勤務先での取引先」となっていた。売上高に占める受注・販売先割合（平均値）では、常勤役員経験者から一般の勤務経験者になるにつれて、「経営者になってから獲得」している割合が高くなる。逆に、一般勤務経験者から常勤役員経験者になるほど、「元の勤務先での取引先」の割合が高くなる。

3つの前職キャリアのうち、常勤役員経験者の月商に関するどの指標をみても、他のキャリアのそれを上回っていた。常勤役員経験者の経営成果が最も良好である、と予想できる。

採算状況と取引先との関係を見ると（表は掲載していない）、いずれのキャリアも採算状況（黒字・赤字）の如何にかかわらず、ここでも「経営者になってから獲得した」相手との取引割合が高かった。次に、「元の勤務先での取引先」であった。また、いずれのキャリアをみても、「元の勤務先」や「友人・知人」との取引は採算を黒字よりも赤字にする傾向があった。特定の顧客と100%の取引をしている件数は、「経営者になってから獲得」した相手との間で最高になっていた。キャリアでは、常勤役員経験者は特定の相手と取引をするとき、赤字になる場合が多く、他方、管理職や一般勤務経験者などは、特定の相手と取引をするとき、黒字になる場合が多くみられた。

売上高の傾向と取引先との関係を見ると（表は掲載していない）、いずれの前職キャリアをみても現在の売上高が増加しているのは、特定の顧客と100%の取引をしている場合であり、その取引相手は「経営者になってから獲得した」相手であった。

3.5. インターネットの利用、月商、取引先と事務の効率化

インターネットを利用したEコマースによる市場規模の拡大が示すように^(注1)、ICT(*Information and Communication Technology*)の普及は取引相手を確保する一手段となっている。また、インターネットの利用は取引事務の効率化にも寄与していると言われている。そこでインターネットや電子メールの利用が取引先の獲得や事務の効率化に与えた影響を月商との関係でみると（表は掲載していない）、インターネットや電子メールの利用が取引先の増加に「大いに役立った」と回答している常勤役員経験者は1千万円以上の月商を稼得しており、一般勤務経験者との間には約4.93倍の差があった。「役に立たなかった」場合をみても常勤役員経験者は一般勤務経験者の約3.73倍の月商を稼得していた。

インターネットや電子メールの利用が事務の効率化に与えた影響と月商との関係をみても常勤役員経験者は他のキャリア経験者よりも高い月商を稼得していた。

3.6. 開業費用

表7は企業規模の代理変数として、開業費用の規模を前職キャリア別にみたものである。

いずれのキャリアとも開業費用のうち、運転資金に最大の支出をしており、次に機械設備、車両等の購入費用となっている。最大の開業費用額をもつ常勤役員経験者と最低の一般勤務経験者とでは、平均値でみて約 381 万円の差があった。運転資金についても両者の間には約 387 万円の差があった。開業費用を企業規模の代理変数とみなせば、常勤役員経験者は比較的大きな規模で開業していることになる。

これまでの統計データを経営成果と取引相手という視点からまとめると、前職キャリアとして常勤役員経験者は他のキャリアよりもより高い月商を稼得していた。取引相手については、「元の勤務先」や「その取引先」など前の職場での人的繋がりを重視しているものと予想されたが、この予想に反して、いずれのキャリアも取引先は「経営者になってから獲得した」相手が多かった。どの前職キャリアも 2 個の取引先を相手とする場合が最も多かった。そして、前職キャリアごとに月商を最大にする取引先の数も違っていた。常勤役員経験者は取引先が 4 個のとき、管理職や一般勤務経験者では 2 個のときに月商は最大となっていた。このことは複数の相手を顧客とすることが経営成果を改善することを示唆している。起業までに最も長く従事した職種は、一般勤務経験者と比べると常勤役員や管理職経験者では長く販売職を担当していた。次節では、前職キャリア、職種や取引先と月商との間にある関係を検証する。

4. 取引相手と経営成果

4.1. 経営成果の指標

先行研究によると、起業後の成果指標については雇用成長率、所得、売上高（月商）、売上高成長率などが利用されてきた。本稿では、データの利用可能性を考慮して、経営成果として現在の月商（対数値）を採用する。所得や月商については、アンケート回答時に回答者の操作可能性が高いということから採用しない先行研究もある。そして、この指標に替えて雇用成長率が利用されている。しかし、雇用成長率を最大化することは、起業支援プログラムを提供している政策当局者にとっては、その政策効果を知るという観点から興味はあっても、経営者にとっては直接的な目的ではない^(注 2)。また、起業後数年以内の経営者にとって、売上高を増やすことは自社の市場における認知度を高めることになるので、重要な目的は月商を最大化することである、という調査結果もある（中小企業総合研究機構、2002）。

4.2. 説明変数

分析対象とするのは、前職キャリアとして、会社や団体の常勤役員経験、管理職経験、これら以外の一般勤務経験をもつ起業家たちである。以下では、こうした起業家について、次のことを検証する。

第一に、こうした前職キャリアは経営成果を高める効果があるのかどうか。第二に、取引相手として誰を選択すれば、経営成果は改善するのか。第三に、取引相手の数は経営成果にどんな影響を与えているのか。第四に、説明変数として、前職キャリアごとに取引相手との交差項を作成し、それが経営成果に与える効果を検証する。第五に、起業前に最も長く担当していた職種、それと前職キャリアとの交差項が月商に与える効果を検証する。

第六に、先行研究でも採用されている起業家の人的属性（性別、年齢、斯業経験）と企業属性（事業形態、企業規模）などが経営成果に与える影響を検証する。

次に、具体的に採用した変数の指標を説明する。前職キャリアに関する変数として、次のキャリアがある場合に1をとるダミー変数を採用する。常勤役員経験者、管理職経験者、これら以外の一般勤務経験者。取引相手についても、次の取引相手がある場合に1をとるダミー変数を採用する。元の勤務先、元の勤務先での取引先、経営者になる前からの友人・知人、経営者になってから獲得した先。このうち複数の相手と取引している経営者もいるが、検証に際して多重共線性の問題が発生するので、特定の相手とのみ取引をしているとみなして、ダミー変数は取引相手ごとに導入する。

取引相手の数については、1個の場合に0、2~4個の場合に1をとるダミー変数を採用する。この変数によって、取引相手の数の増加が経営成果に与える効果を評価する。

前職キャリアと取引先については、交差項を作成し^(注3)、それが経営成果に与える効果を検証する。

表1でみたように、最も長く従事した職種として、上位3つの職種（専門的・技術的職業、管理的職業、販売職業）を採用する。また、前職キャリアとの交差項を作り、その効果を検証する。

これら以外の変数のうち人的属性として、性別ダミー変数（男性の場合=1、女性の場合=0）、起業時の年齢（対数値）と斯業経験の有無に関するダミー変数（現在の事業に関する仕事をした経験がある場合=1、それ以外=0）を採用する。企業属性については、起業時の事業形態や企業規模を採用する。事業形態については、法人形態が資金調達において有利であり、その後の企業成長に大きく貢献すると言われている。ここでは事業形態ダミー変数（法人形態の場合=1、それ以外の個人経営=0）を用いる。企業規模については、起業時の正職員数（会社役員数と従業員数の合計）を用いる研究もあるが（原田、2005；本庄、2005）、ここでは開業費用（対数値）を採用する^(注4)。

こうした起業家の人的属性や企業属性以外に、起業家が直面する市場の違いが経営成果に与える影響をコントロールする必要がある。そこで起業した業種の違いをコントロールするための変数として、業種ダミーを導入する。また起業家の学歴が金融機関や取引先との交渉時にシグナル効果として作用し、その違いが経営成果に対して間接的な影響を与えることも考えられる。そこで、この学歴の違いをコントロールするために学歴ダミー変数を用いる。変数の定義は表8と表9に掲載した^(注5)。なお基本統計量は掲載していない。検証は最小2乗法(OLS)によって行なう。

4.3. 分析結果

推定式の従属変数は現在の月商について対数値をとったものなので、各説明変数の月商に対する影響は非線形となっている。そのため推定式の両辺の因果関係を正確に評価することはできない。そこで各係数の影響を簡単に評価する方法として、回帰係数に現在の月商の平均値を乗じた値を算出した。この平均値によって評価する。

表10は推定結果である。回帰係数の符号とその統計上の有意性をみる。前職キャリアについては、一般勤務経験者以外は月商と正で有意な相関関係があった。取引先については、いずれのキャリアも「元の勤務先での取引先」を相手とすると、月商と正で統計上

有意な相関関係があった。一方、「経営者になる前からの友人・知人」を相手とするときには、月商と負で統計上有意な相関関係があった。取引先の数については、その数と月商との間には正で統計上有意（10%）な相関関係があった。

人的属性についてみると、男性で斯業経験がある起業家は月商と正で統計上有意な相関関係があった。年齢については、負の有意な相関関係があり、若年者であるほど月商は増える可能性があった。企業属性については、法人形態での開業と企業規模は月商と正で有意な相関関係があった。

表 11 は交差項に関する推定結果である。一見して分かるように、3つの前職キャリアにおける人的属性と企業属性に関する回帰係数の符号とその統計上の有意性は前掲表 10 の結果と同じであった。前職キャリア間での違いは交差項（キャリア×取引先）、取引先の数にみられる。交差項についてみると、常勤役員経験はすべて月商と正で統計上有意な相関関係があった。管理職経験では「元の勤務先での取引先」「経営者になってから獲得した先」と正で統計上有意な相関関係があった。一般勤務経験では、いずれの交差項（「元の勤務先での取引先」を除く）も月商と負で統計上有意な相関関係があった。取引先の数については、一般勤務経験においてのみ、正の有意性（5%以上）が確認できた^(注6)。

次に、表 12 は平均値による評価を算出したものである。前掲表 10 と表 11 において、回帰係数が統計上 10%以上の有意性をもつ変数に注目する。最初に表 12 の上欄をみる。常勤役員経験者は約 67～68 万円だけ、月商を増やしているのに対して、一般勤務経験者は約 64～68 万だけ減らしていた。管理職経験者は約 20～23 万円だけ月商を増やしていた。取引相手については、「元の勤務先での取引先」を相手とするとき、約 47～49 万円だけ月商を増やしているが、「経営者になる前からの友人・知人」を相手とするときには約 22～24 万円だけ月商を減らしていた。取引先の数については、その数が増えると約 20 万円だけ月商を増やしていた。人的属性と企業属性のなかで、最も多額の月商を増やす要因は法人形態での起業であった。次に、斯業経験、男性起業家となっていた。

表 12 の下欄は交差項を含む場合の平均値による評価を算出したものである。主な特徴のみをみると、常勤役員経験者では「元の勤務先」と取引をするとき、約 90～94 万円だけ月商を増やしていた。次に、「元の勤務先での取引先」「経営者になってから獲得した先」となっていた。管理職経験者では、「元の勤務先での取引先」を相手とするとき、約 25～28 万円だけ月商を増やしており、次に「経営者になってから獲得した先」となっていた。一般勤務経験者では、「経営者になる前からの友人・知人」を取引相手とするとき、約 70～84 万円だけ月商を減らしていた。次に、「経営者になってから獲得した先」を相手とするときには、約 67～68 万円だけ減らしていた。「元の勤務先」を相手とするときには、約 44～49 万円だけ減らしていた。一方、取引相手の数が増えるときには、約 21～40 万円だけ月商を増やしていた。

こうした交差項の月商に与える効果より、月商を最大化するのに望ましい取引相手を選定化することができる。常勤役員経験者はいずれの取引相手を選んでも月商は改善するが、とりわけ「元の勤務先」や「その取引先」を相手として選ぶことがより望ましい。管理職経験者は「元の勤務先での取引先」や「経営者になってから獲得した先」を取引相手として選ぶことが望ましい。一方、一般勤務経験者については、いずれの取引相手を選んでも月商を減らしているが、取引相手の数を増やすことによって月商を改善することがで

きる。

これまでの検証結果から分かるように、3つの前職キャリアのうち、常勤役員経験者の経営成果が最も優れていた。それでは常勤役員経験者の“強み”は何に由来するのであろうか。それを知る手がかりとして、3つのキャリアについて起業をするに当たって最も準備が不足していた（数値を逆に読めば、準備が充実していた）要因を比較してみた。表13の上欄から分かるように、サンプル全体では、どのキャリアも経理、人事・労務、税務、法律などの知識を十分に有していなかった。次に、不足していたのは営業戦略やマーケティングの知識であった。営業戦略やマーケティングの知識不足と回答する者は、管理職経験者や一般勤務経験者において、その割合が高い。また、この2つのキャリアでは人材や取引先とのネットワークの不足を指摘する割合も高い。一方、常勤役員経験者のこうした割合は低い。

下欄は各キャリア内での不足項目を比較したものである。数値が小さいほど、充実していることを意味する。常勤役員経験者は他のキャリアと比べて、営業戦略やマーケティングの知識、経理、人事・労務等の知識、人脈や取引先とのネットワークにおいて充実していた。こうしたことは、常勤役員経験者は前職においてマーケティングに関する知識や取引先に関する豊かなネットワークを構築し、それを起業後に有効活用することによって、経営成果を高めていることを示唆している。また、経理、人事・労務等の知識も役員になるまでのキャリアを通じて身につけたのであろう。

次に、現在の事業を継続していくうえでの“強み”をみる。表14の上欄をみると、全サンプルでは技術力、人脈、従業員の質を指摘する経営者の割合が高い。下欄はキャリア内での強みを比較したものである。経営成果が良好であった常勤役員経験者が他のキャリアを上回る強みは人脈、最新の設備、コーディネート能力と従業員の質とであった。複数回答（2個）の結果をみても、常勤役員経験者は企画力、コーディネート能力において他のキャリアを上回っていた。また、常勤役員経験者は管理職経験者ほどではないが、一般勤務経験者を上回る強みとして、販売力、従業員の質と資金力などを確認できる。

表1でみたように、一般勤務経験者は専門的・技術的職業に最も長く従事しており、他の2つの前職キャリアと比べて、販売職に従事する者は少なかった。また、表13、表14で確認したように、常勤役員経験者は営業戦略やマーケティングの知識が充実しており、強みとして人脈を指摘していた。このように最も長く従事していた職務は起業後の経営成果にどんな影響を与えているのであろうか。表15の上欄は従事していた職種と現在の月商との間にある関係を検証したものである。回帰係数の符号、その統計上の有意性と平均値による評価から分かるように、専門的・技術的職業では月商を約52.6万円だけ、減らしており、販売職は約74.8万円だけ増やしていた。

表15の下欄はこうした職種と前職キャリアとの交差項が月商に与える効果を検証したものである。販売職でかつ常勤役員経験者は約113.6万円だけ、月商を増やしていた。また、販売職でかつ管理職経験者も約70.4万円だけ、月商を増やしていた。一方、専門的・技術的職業でかつ一般勤務経験者は約79.3万円だけ、月商を減らしていた。こうしたことより、起業までに長く販売職に従事していた常勤役員や管理職経験者ほど月商を増やしていることが分かる。これは表12、表13の結果と整合的である。こうした前職キャリアをもつ経営者は販売職に従事しながら取引相手との人的繋がり（人脈）を強め、かつ組織内

でのコーディネート能力を蓄積してきたものと思われる。本稿での分析結果は起業までの職務を通じた経験が起業後の経営成果に反映されることを示唆している。

5. おわりに

本稿では起業家の前職キャリアや取引相手、その数などが経営成果に与える効果を検証した。その結果、次のような検証結果を得た。前職キャリアとして、常勤役員経験者や管理職経験者は「元の勤務先」や「元の勤務先での取引先」を相手とするとき、最大の月商を獲得していた。一方、一般勤務経験者はいずれの取引相手を選んでも月商を減らしていた。一般勤務経験者は取引相手の数を増やすことによって月商を獲得していた。

良好な経営成果を達成していた常勤役員経験者や管理職経験者たちは起業するまでに最も長く販売職に従事していた。一方、月商を減らしていた一般勤務経験者たちは専門的・技術的職に長く従事していた。こうした分析結果は起業後の経営成果を決める要因として、取引相手と職業キャリアが重要であることを示唆している。

最後に、残された研究課題が考える。

1. 本稿の分析結果はあくまでも国民生活金融公庫の顧客に関するものである。この分析結果を一般化するためには別のデータ・ソースを用いて、さらに検証を試みる必要がある。

2. 予想に反して、起業家たちは、その取引相手を「経営者になってから獲得」している場合が多かった。しかし、この取引相手は必ずしも月商を高めるような相手ではなかった。特に、一般勤務経験者による起業件数は管理職経験者に次いで多いにもかかわらず、この取引相手を選ぶときには月商を減らしていた。職務キャリアの幅が狭く（専門的・技術的職業）、かつ浅い（起業時年齢は若年）一般勤務経験者による起業の成功要因をさらに検証する必要がある。

[注]

(1) E-コマース (*E-commerce*: 電子商取引) の企業—消費者間での取引を 2003 年 (2002 年) についてみると、国内市場規模は 4.42 兆円 (2.69 兆円)、年間成長率は 64.8% (80.9%)、電子商取引率は 1.6% (0.9%) である。企業—企業間での取引をみると、国内市場規模は 77.43 兆円 (46.31 兆円)、年間成長率は 67.2% (36.1%)、電子商取引率は 11.2% (7.1%) である。The *Asahi Shimbun* (2005, p.170) 参照。

(2) 雇用 (従業員数) 成長率が被説明変数として採用される理由は他にもある。例えば、起業後の初期段階にある経営者たちには売上 (月商) のない者も多くいる。また、企業ごとに決算期が異なれば、これを調整する必要もある。

(3) 3 つの前職キャリア間での相関係数やその有意性は大きく、多重共線性の可能性があるため、キャリアごとに推定した。例えば、相関係数は、常勤役員経験者と管理職経験者

との間では $r=0.431$ 、管理職と一般勤務経験者との間では $r=0.744$ であった。交差項間でも相関係数が大きいので、個別に推定した。3つの職種間、その交差項にも最大 $r=0.311$ の相関係数があるので、それぞれ個別に推定した。

(4) わが国を対象とする先行研究による分析結果をみると、常勤役員を含めた管理職経験は月商を高めている (Harada, 2004)。経営者の年齢や起業時の年齢については若いほど、月商を増やしていた (本庄, 2005; Harada, 2004)。株式会社 (法人形態ダミー) は月商を増やしていた (本庄, 2005; 原田 2007)。斯業経験があり、企業規模 (開業費用) が大きいほど、月商は増えていた (原田, 2007; Harada, 2004)。従属変数として現在の業況や収支状況を採用するときにも、法人形態ダミー、斯業経験、開業費用、管理職経験などは正で有意な効果を与えていた (本庄, 2004)。

(5) 採用した説明変数のうち、サンプル数の比較的多い高校卒業者とサービス業 (消費者対象) については、他の説明変数との相関係数や VIF (*Variance Inflation Factors*) の値が大きいことから除外した。今後、こうした変数の多重共線性を回避する工夫も必要である。なお採用した全ての説明変数間において、VIF は 1.633 以下である。

(6) 交差項の分析に関しては、ダミー変数に替えて販売先の実数を用いても、ほぼ同じ推定結果を得た。つまり、販売先の数が 1 個から 4 個まで増えるときには、月商も増加していた。

参考文献

- 岡室博之 (2005) (2005) 「第 5 章 取引関係とパフォーマンス」 忽那憲治・安田武彦編『日本の新規開業企業』白桃書房。
- 国民生活金融公庫総合研究所編 (2003) 『新規開業白書』中小企業リサーチセンター。
- 中小企業総合研究機構 (2002) 『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むけて～』中小企業総合研究機構。
- 本庄裕司 (2004) 「第 4 部 開業後のパフォーマンスの決定要因」国民生活金融公庫総合研究所編『2004 年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター。
- 本庄裕司 (2005) 「第 4 章 新規開業企業のパフォーマンス」 忽那憲治・安田武彦編『日本の新規開業企業』白桃書房。
- 村上義昭 (2007) 「第 7 章 成長に向けた経営上の取り組み」樋口美雄・村上義昭・鈴木正明・国民生活金融公庫総合研究所編『新規開業企業の成長と撤退』勁草書房。

Boag, D. A. (1987) Marketing control and performance in early-growth companies, *Journal of Business Venturing* 2, pp.365-379.

Chandler, G. N. and Jansen, E. (1992) The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing* 7, pp.223-236.

Cooper, A. C., Folta, T. B. and Woo, C. (1995) Entrepreneurial information search,

- Journal of Business Venturing* 10, pp. 107-120.
- Coviello, N., Brodie, R. J. and Munro, H. J. (2000) An investigation of marketing practice by firm size, *Journal of Business Venturing* 15, pp. 523-545.
- Doutriaux, J. (1992) Emerging high-tech firms: how durable are their comparative start-up advantages? *Journal of Business Venturing* 7, pp.303-322.
- Durand, R. and Coeurderoy, R. (2001) Age, order of entry, strategic, and organizational performance, *Journal of Business Venturing* 16, pp.471-494.
- Fischer, E. and Reuber, R. (2007) The good, the bad, and the unfamiliar: the challenges of reputation formation facing new firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, pp. 53-75.
- Harada, N. (2004). Productivity and entrepreneurial characteristics in new Japanese firms, *Small Business Economics* 23, 292-310.
- Hewitt-Dundas, N. (2006) Resource and capability constraints to innovation in small and large plants, *Small Business Economics* 26, pp.257-277.
- Hisrich, R. D. (1992) The need for marketing in entrepreneurship, *Journal of Business and Industrial Marketing* 7(3), pp.53-57.
- Johnson, J. L. and Kuehn, R. (1987) The small business owner/manager's search for external information, *Journal of Small Business Management* 25(3), pp.53-60.
- Jones, W. D. (1986) Characteristics of planning in small firms, *Journal of Small Business Management*, 20(3), pp.15-19.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. and Ng, H. P. (2007) The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, *Journal of Business Venturing* 22, pp.592-611.
- Kingsley, G. and Malecki, E. J. (2004) Networking for competitiveness, *Small Business Economics* 23, pp. 71-84.
- Lincoln, D. J. and Warberg, W. B. (1987) The role of microcomputers in small business marketing, *Journal of Small Business Management*, 25(2), pp.8-17.
- Miller, A., Gartner, W. B., and Wilson, R. (1989) Entry order, market share, and competitive advantage: A study of their relationships in new corporate ventures, *Journal of Business Venturing* 4, pp.197-209.
- Miller, A., Spann, M. S. and Lerner, L. (1991) Competitive advantages in new corporate ventures: the impact of resource sharing and reporting level, *Journal of Business Venturing* 6, pp.335-350.
- Morris, M. H. and Lewis, P. S. (1995) The determinants of entrepreneurial activity, *European Journal of Marketing* 27(7), pp.31-48.
- Morris, M. H. and Paul, G. W. (1987) The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms, *Journal of Business Venturing* 2, pp. 247-259.
- Morris, M.H., Ramon, A.A. and Eugene, E. (1990) 'Sales management as an entrepreneurial activity', *Journal of Personal Selling and sales Management* 10, pp.1-15.

- Olson, P. D. (1987) Entrepreneurship and management, *Journal of Small Business Management* 25(3), pp.7-13.
- Ostgaard, T. and Birley, S. (1994) Personal networks and firm competitive strategy- A strategic or coincidental match? *Journal of Business Venturing* 9, pp.281-305.
- Parker, S.C. (2004). *The Economics of Self-employment and Entrepreneurship*, Cambridge University Press.
- Parker, S.C. ed., (2006). *The Economics of Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- Pearce, J. A. and Michael, S. C. (1997) Marketing strategies that entrepreneurial firms recession-resistant, *Journal of Business Venturing* 12, pp.301-314.
- Pelham, A. M. (2000) Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management* 38(1), pp.48-67.
- Pelham, A. M. and Lieb, P. (2004) Differences between presidents' and sales managers' perceptions of the industry environment and firm strategy in small industrial firms: relationship to performance satisfaction, *Journal of Small Business Management* 42(2), pp.174-189.
- Peterson, R. T. (1991) Small business usage of target marketing, *Journal of Small Business Management* 29(4), pp.79-85.
- Robinson, W. T. and C. Fornell. (1985) Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research* 22 (3), pp.305-317.
- Robinson, W. T. (1990) Product innovation and start-up business market share performance, *Management Science* 36 (10), pp.1279-1289.
- Robson, P. J. A. and Bennett, R. J (2000) SME growth: the relationship with business advice and external collaboration, *Small Business Economics* 15, pp.193-208.
- Romano, C. and Ratnatunga, J. (1995) The role of marketing: its impact on small enterprise research, *European Journal of Marketing* 29(7), pp.9-30.
- Sexton, D. L. and Auken, P. M. (1986) Prevalence of strategic planning in small business, *Journal of Small Business Management* 20(3), pp.20-26.
- Shane, S. and Delmar, F. (2004) Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing effort, *Journal of Business Venturing* 19, pp.767-785.
- Shenkman, M. M. (1989) Marketing tools for the new or small accounting firm, *Journal of Accountancy*, February, pp.60-64.
- Seringhaus, R. (1987) Role of information assistance in small firms' export involvement, *International Small Business Journal* 5(2), pp.26-36.
- Siu, W. S. (2001) Small firm marketing in China: A comparative study, *Small Business Economics* 16, pp. 279-292.
- Skuras, D., Dimara, E. and Vakrou, A. (2000) The day after grant-aid: business development schemes for small rural firms in lagging areas of Greece, *Small Business Economics* 14, pp.125-136

- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business*, International Thomson Business Press.
- Stuart, R. and Abetti, P. A. (1987) Start-up ventures: towards the prediction of initial success, *Journal of business Venturing* 2, pp.215-230.
- Stuart, R. W. and Abetti, P. A. (1990) Impact of entrepreneurial and management experience on early performance, *Journal of Business Venturing* 5, pp.151-162.
- Sykes, H. B. (1986) Lessons from a new ventures program, *Harvard Business Review*, May, pp.69-74.
- The Asahi Shimbun Company (2005). *The Asahi Shimbun Japan Almanac 2005*, The Asahi Shimbun Company.
- Urban, G., Carter, T., Gaskin, S., and Mucha, Z. (1986) Market share rewards to pioneering brands: An empirical analysis and strategic implications, *Management Science*, 32 (6), pp. 645-659.
- Weinrauch, J. D., Mann, O, K., Robinson, P. A. and Pharr, J. (1991) Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business, *Journal of Small Business Management*, 29(4), pp.44-54.
- White, H. (1980). A heteroscedasticity-consistent covariance matrix and a direct test for heteroscedasticity, *Econometrica*, 48, 817-838.
- White, H. (1982). Maximum likelihood estimation of misspecified models, *Econometrica*, 50, 1-25.
- Williams, M. L., Tsai, M-H., and Day, D. (1991) Intangible assets, aentry strategies, and venture success in industrial markets, *Journal of Business Venturing* 6, pp. 315-333.
- Wright, L. T. and Nancarrow, C. (2001) Improving marketing communication & Innovation strategies in the small business context, *Small Business Economics* 16, pp.113-126.
- Yli-Renko, H., Sapienza, H. J. and Hay, M. (2001) The Role of contractual governance flexibility in realizing the outcomes of key customer relationship, *Journal of Business Venturing* 16, pp.529-555.

表1. 起業家の諸属性

諸属性	前職キャリア			合計(100%)
	常勤役員	管理職	一般勤務者	
1. 性別				
男	261(13.509)	899(46.532)	604(31.263)	1764(91.304)
女	14(0.725)	66(3.416)	88(4.555)	168(8.696)
合計	275(14.234)	965(49.948)	692(35.818)	1932(100.000)
2. 年齢(年)				
平均値	48.106	43.701	39.522	42.826
標準偏差	9.86	9.331	9.571	9.914
最大値	77	76	69	77
最小値	28	21	23	21
N	273	961	691	1925
3. 学歴				
中学	18(0.939)	48(2.505)	49(2.557)	115(6.002)
高校	98(5.115)	371(19.363)	266(13.883)	735(38.361)
高専	2(0.104)	8(0.418)	9(0.470)	19(0.992)
専修・各種	20(1.044)	151(7.881)	130(6.785)	301(15.710)
短大	10(0.522)	19(0.992)	20(1.044)	49(2.557)
大学(文系)	81(4.228)	217(11.326)	97(5.063)	395(20.616)
大学(理系)	36(1.879)	114(5.950)	92(4.802)	242(12.630)
大学院(文系)	3(0.157)	7(0.365)	6(0.313)	16(0.835)
大学院(理系)	1(0.052)	16(0.835)	12(0.626)	29(1.514)
その他	3(0.157)	7(0.365)	5(0.261)	15(0.783)
合計	272(14.196)	958(50.000)	686(35.804)	1916(100.000)
4. 斯業経験				
あり	204(10.985)	834(44.911)	568(30.587)	1606(86.484)
なし	50(2.693)	102(5.493)	99(5.331)	251(13.516)
合計	254(13.678)	936(50.404)	667(35.918)	1857(100.000)
5. 業種				
製造業	37(1.966)	82(4.357)	35(1.860)	154(8.183)
卸売業	35(1.860)	107(5.685)	35(1.860)	177(9.405)
小売業	25(1.328)	154(8.183)	88(4.676)	267(14.187)
飲食店	20(1.063)	117(6.217)	89(4.729)	226(12.009)
サービス(消費者)	40(2.125)	217(11.530)	233(12.380)	490(26.036)
サービス(企業・官公庁)	49(2.604)	109(5.792)	63(3.348)	221(11.743)
建設業	37(1.966)	94(4.995)	63(3.348)	194(10.308)
運輸業	7(0.372)	21(1.116)	39(2.072)	67(3.560)
不動産業	9(0.478)	32(1.700)	12(0.638)	53(2.816)
その他	6(0.319)	10(0.531)	17(0.903)	33(1.753)
合計	265(14.081)	943(50.106)	674(35.813)	1882(100.000)
6. 事業形態				
株式	72(3.952)	76(4.171)	17(0.933)	165(9.058)
有限	111(6.092)	305(16.740)	99(5.434)	515(28.266)
合資	3(0.165)	3(0.165)	6(0.329)	12(0.659)
小計	186(10.209)	384(21.076)	122(6.696)	692(37.980)
個人経営	65(3.568)	532(29.199)	529(29.034)	1126(61.800)
その他	1(0.055)	1(0.055)	2(0.110)	4(0.220)
合計	252(13.831)	917(50.329)	653(35.840)	1822(100.000)
7. 職種				
専門的・技術的職業	74(4.127)	352(19.632)	318(17.736)	744(41.495)
販売職	63(3.514)	235(13.107)	120(6.693)	418(23.313)
管理的職業	73(4.071)	186(10.374)	27(1.506)	286(15.951)
サービス職業	8(0.446)	71(3.960)	66(3.681)	145(8.087)
事務職	5(0.279)	24(1.339)	30(1.673)	59(3.291)
運輸・通信職	3(0.167)	6(0.335)	28(1.562)	37(2.064)
生産工程・労務作業	3(0.167)	9(0.502)	20(1.115)	32(1.785)
その他	10(0.558)	25(1.394)	37(2.064)	72(4.016)
合計	239(13.330)	908(50.641)	646(36.029)	1793(100.000)

注. 年齢以下は男女を合計したデータである。
職種は最も長く従事していたものである。

表2. 取引相手

取引相手	前職キャリア			合計 (%)
	常勤役員	管理職	一般勤務者	
取引相手				
1. 元の勤務先	45 (1.261)	169 (4.735)	117 (3.278)	331 (9.274)
2. 元の勤務先での取引先	147 (4.119)	488 (13.673)	264 (7.397)	899 (25.189)
3. 経営者になる前からの友人・知人	122 (3.418)	416 (11.656)	325 (9.106)	863 (24.180)
4. 経営者になってから獲得した先	234 (6.556)	793 (22.219)	549 (15.382)	1576 (44.158)
合計 (%)	548 (15.354)	1766 (49.482)	1255 (35.164)	3569 (100.000)
取引相手 (チャンネル) 数				
1個	67 (3.857)	237 (13.644)	166 (9.557)	470 (27.058)
2個	109 (6.275)	366 (21.071)	249 (14.335)	724 (41.681)
3個	69 (3.972)	215 (12.378)	137 (7.887)	421 (24.237)
4個	14 (0.806)	63 (3.627)	45 (2.591)	122 (7.024)
合計	259 (14.911)	881 (50.720)	597 (34.370)	1737 (100.000)
特定 (100%) の取引相手				
1. 元の勤務先	3 (0.638)	10 (2.128)	7 (1.489)	20 (4.255)
2. 元の勤務先での取引先	14 (2.979)	48 (10.213)	20 (4.255)	82 (17.447)
3. 経営者になる前からの友人・知人	2 (0.426)	6 (1.277)	5 (1.064)	13 (2.766)
4. 経営者になってから獲得した先	48 (10.213)	173 (36.809)	134 (28.511)	355 (75.532)
合計 (%)	67 (14.255)	237 (50.426)	166 (35.319)	470 (100.000)
平均取引割合 (%)				
1. 元の勤務先	5.166	6.299	4.894	5.647
2. 元の勤務先での取引先	30.869	28.322	19.122	25.540
3. 経営者になる前からの友人・知人	16.104	12.661	15.811	14.257
4. 経営者になってから獲得した先	47.861	52.719	60.173	54.556
合計 (%)	100.000	100.000	100.000	100.000

注. 平均取引割合については、売上高に占める受注・販売額の割合である。
以下に掲載する表のデータは男女を合計した数値である。

表3. 取引相手数と月商

	常勤役員	管理職	一般勤務者	合計		常勤役員	管理職	一般勤務者	合計
	1. 販売先チャネル数; 1個					4. 販売先チャネル数; 4個			
現在の月商					現在の月商				
平均値	475.562	420.938	243.518	365.624	平均値	1406.786	439.080	212.227	468.800
標準偏差	465.452	515.088	350.093	464.036	標準偏差	1675.288	575.747	313.353	800.195
最大値	2400	3500	3000	3500	最大値	5000	2600	2000	5000
最小値	20	0	3	0	最小値	30	18	35	18
サンプル数	64	226	160	450	サンプル数	14	62	44	120
目標月商					目標月商				
平均値	564.375	457.079	307.375	419.111	平均値	1345.714	483.887	202.272	481.175
標準偏差	457.321	555.155	530.737	540.11	標準偏差	1753.865	529.329	175.325	779.403
最大値	2000	5000	5000	5000	最大値	6000	2500	1000	6000
最小値	50	10	10	10	最小値	50	21	30	21
サンプル数	64	226	160	450	サンプル数	14	62	44	120
達成率					達成率				
平均値	86.147	92.007	83.692	88.217	平均値	126.045	83.634	97.205	93.558
標準偏差	54.307	42.085	41.099	43.757	標準偏差	127.796	25.790	57.965	59.326
最大値	400	300	312.5	400	最大値	546.875	175	400	546.875
最小値	13.333	0	5	0	最小値	24	30	44.444	24
サンプル数	64	226	160	450	サンプル数	14	62	44	120
	2. 販売先チャネル数; 2個					5. 合計			
現在の月商					現在の月商				
平均値	1085.000	492.680	257.165	497.562	平均値	862.302	467.539	236.626	445.785
標準偏差	1390.845	700.789	463.748	820.484	標準偏差	1134.622	661.073	378.633	707.500
最大値	8000	5500	4400	8000	最大値	8000	5500	4400	8000
最小値	10	3	0	0	最小値	10	0	0	0
サンプル数	102	357	242	701	サンプル数	248	857	583	1688
目標月商					目標月商				
平均値	1203.000	545.523	284.268	551.034	平均値	959.113	521.126	277.271	501.252
標準偏差	1313.623	761.561	406.725	829.152	標準偏差	1147.514	723.820	408.382	751.350
最大値	6000	5000	3000	6000	最大値	6000	5000	5000	6000
最小値	20	12	20	12	最小値	20	10	10	10
サンプル数	102	357	242	701	サンプル数	248	857	583	1688
達成率					達成率				
平均値	89.044	92.054	84.884	89.141	平均値	92.672	91.194	85.321	89.383
標準偏差	35.802	39.060	38.766	38.585	標準偏差	53.315	40.226	40.634	42.612
最大値	200	300	250.602	300	最大値	546.875	400	400	546.875
最小値	12	3	0	0	最小値	6.667	0	0	0
サンプル数	102	357	242	701	サンプル数	248	857	583	1688
	3. 販売先チャネル数; 3個								
現在の月商									
平均値	780.147	483.202	200.131	438.625					
標準偏差	891.295	749.465	236.060	685.472					
最大値	4500	5400	2000	5400					
最小値	40	5	0	0					
サンプル数	68	212	137	417					
目標月商									
平均値	884.852	559.207	253.839	511.985					
標準偏差	1087.771	854.401	279.275	795.074					
最大値	5000	5000	1500	5000					
最小値	50	27	30	27					
サンプル数	68	212	137	417					
達成率									
平均値	97.384	91.090	84.175	89.844					
標準偏差	47.838	43.479	36.266	42.167					
最大値	240	400	200	400					
最小値	6.666	10	0	0					
サンプル数	68	212	137	417					

注. 単位は万円である。

販売先チャネル数とは、4つの取引先のことである。

達成率 = (現在の月商 ÷ 起業前の目標月商) × 100%。

表4. 特定の取引相手（100%）と月商

	1. 常勤役員					2. 管理職					3. 一般勤務者				
	取引相手					取引相手					取引相手				
	①	②	③	④	合計	①	②	③	④	合計	①	②	③	④	合計
現在の月商	766.666	559.230	415.000	435.565	475.562	511.000	453.652	285.200	410.472	420.938	491.428	296.500	31.750	228.418	243.518
標準偏差	251.661	398.130	544.472	492.101	465.452	585.689	343.744	409.493	554.253	515.088	1106.819	223.942	9.604	286.265	350.093
最大値	1000	1300	800	2400	2400	1550	1500	1000	3500	3500	3000	900	45	1800	3000
最小値	50	40	30	20	20	20	28	6	0	0	40	50	22	3	3
サンプル数	3	13	2	46	64	10	46	5	165	226	7	20	4	129	160
目標月商	866.666	663.846	130.000	535.434	564.375	537.000	559.804	276.000	429.084	457.079	785.714	334.500	95.000	283.798	307.375
標準偏差	115.470	430.107	98.994	473.777	457.321	581.187	474.318	306.643	578.907	555.155	1858.600	274.676	10.000	402.712	530.737
最大値	1000	1500	200	2000	2000	1550	2500	800	5000	5000	5000	1200	100	3000	5000
最小値	800	80	60	50	50	50	30	10	20	10	50	50	80	10	10
サンプル数	3	13	2	46	64	10	46	5	165	226	7	20	4	129	160
達成率	87.500	79.134	225.000	82.004	86.147	83.240	88.552	78.666	93.905	92.007	85.850	92.526	34.562	83.729	83.692
標準偏差	21.651	18.673	247.487	42.015	54.307	25.409	40.809	32.347	43.531	42.085	38.944	18.432	14.942	43.400	41.099
最大値	100	111	400	240	400	125	250	125	300	300	166.666	133.333	56.250	312.500	312.500
最小値	62.500	50.000	50.000	13.333	13.333	33.333	6.667	50.000	0.000	0.000	57.142	58.333	22.000	5.000	5.000
サンプル数	3	13	2	46	64	10	46	5	165	226	7	20	4	129	160

注. 単位は万円である。

取引相手の分類は、①元の勤務先、②元の勤務先での取引先、③経営者になる前からの友人・知人、④経営者になってから獲得した先、である。これらの取引相手のうち、いずれかと100%との取引をしている場合の月商である。

表5. 元の勤務先規模と取引先

前職キャリア	勤務先規模	1. 元の勤務先	2. 元の勤務先での取引先	3. 経営者になる前からの友人・知人	4. 経営者になってから獲得した先 (1~3以外)	サンプル数
		(%)	(%)	(%)	(%)	
常勤役員	4人以下	8.125(0)	26.875(2)	17.062(0)	47.937(1)	16(3)
	5~19	4.352(2)	31.314(4)	15.742(1)	48.590(20)	105(27)
	20~49	8.032(1)	37.016(4)	10.688(0)	44.262(11)	61(16)
	50~99	3.233(0)	24.433(2)	22.100(1)	50.233(7)	30(10)
	100~299	3.750(0)	31.875(1)	20.416(0)	43.958(4)	24(5)
	300~999	4.352(0)	25.941(1)	17.058(0)	52.647(4)	17(5)
	1,000人以上	0.000(0)	12.000(0)	18.000(0)	70.000(1)	5(1)
管理職	4人以下	4.463(0)	33.724(3)	17.898(1)	43.913(8)	69(12)
	5~19	4.913(3)	32.035(22)	13.821(1)	49.229(45)	279(71)
	20~49	7.693(3)	31.064(11)	11.408(0)	49.833(30)	186(44)
	50~99	10.448(1)	27.862(4)	12.402(1)	49.287(16)	87(22)
	100~299	6.910(2)	23.870(5)	8.510(1)	60.710(27)	100(35)
	300~999	5.027(0)	18.905(2)	13.459(0)	62.608(19)	74(21)
	1,000人以上	5.957(1)	18.985(1)	9.857(2)	65.200(25)	70(29)
一般勤務者	4人以下	4.879(0)	26.879(6)	18.981(1)	49.259(11)	108(18)
	5~19	5.169(3)	18.251(6)	15.072(2)	61.507(49)	207(60)
	20~49	4.134(0)	27.788(4)	12.307(0)	55.769(8)	52(12)
	50~99	8.357(2)	17.333(0)	14.714(0)	59.595(12)	42(14)
	100~299	1.108(0)	15.804(0)	17.239(0)	65.847(15)	46(15)
	300~999	7.068(1)	7.045(0)	11.091(1)	74.795(15)	44(17)
	1,000人以上	2.285(0)	14.693(2)	15.102(0)	67.918(13)	49(15)
合計	4人以下	5.000(0)	29.326(11)	18.435(2)	47.238(20)	193(33)
	5~19	4.904(8)	27.08(32)	14.601(4)	53.416(114)	591(158)
	20~49	7.144(4)	31.709(19)	11.418(0)	49.729(49)	299(72)
	50~99	8.535(3)	24.434(6)	14.843(2)	52.189(35)	159(46)
	100~299	4.894(2)	22.818(6)	12.553(1)	59.735(46)	170(55)
	300~999	5.607(1)	15.926(3)	13.141(1)	65.326(38)	135(43)
	1,000人以上	4.266(1)	17.008(3)	12.258(2)	66.468(39)	124(45)

注. 現在の受注・販売先については、売上高に占める割合の平均値である。

() 内は特定の取引相手数 (100%) である。

表6. 月商と取引相手

前職キャリア	現在の受注・販売先				月 商			
	1. 元の勤務先 (%)	2. 元の勤務先での取引先 (%)	3. 経営者になる前からの友人・知人 (%)	4. 経営者になってから獲得した先 (1~3以外) (%)	現在の月商 (万円)	開業時の目標月商 (万円)	達成率 (%)	
常勤役員	平均値	5.375	30.544	16.294	47.786	862.302	959.113	92.672
	標準偏差	17.51	34.989	24.791	35.486	1134.622	1147.514	53.315
	最大値	100	100	100	100	8000	6000	546.875
	最小値	0	0	0	0	10	20	6.667
	サンプル数	248	248	248	248	248	248	248
	44 ^a	141	119	224				
	3(1.210) ^b	13(5.242)	2(0.806)	46(18.548)				
管理職	平均値	6.284	28.308	12.796	52.612	468.085	521.688	91.301
	標準偏差	18.582	34.184	20.653	35.81	661.266	724.056	40.128
	最大値	100	100	100	100	5500	5000	400
	最小値	0	0	0	0	3	10	3
	サンプル数	856	856	856	856	856	856	856
	164 ^a	477	410	772				
	10(1.168) ^b	46(5.374)	5(0.584)	164(19.159)				
一般勤務者	平均値	4.995	19.515	15.523	59.967	237.376	277.541	85.614
	標準偏差	16.224	30.305	22.797	35.243	379.03	408.884	40.394
	最大値	100	100	100	100	4400	5000	400
	最小値	0	0	0	0	1	10	1
	サンプル数	581	581	581	581	581	581	581
	115 ^a	260	316	535				
	7(1.205) ^b	20(3.442)	4(0.688)	129(22.203)				
全体	平均値	5.706	25.605	14.251	54.438	446.579	502.05	89.542
	標準偏差	17.644	33.306	22.09	35.81	707.88	751.781	42.483
	最大値	100	100	100	100	8000	6000	546.875
	最小値	0	0	0	0	1	10	1
	サンプル数	1685	1685	1685	1685	1685	1685	1685
	323 ^a	878	845	1531				
	20(1.187) ^b	79(4.688)	11(0.653)	339(20.119)				

注. 現在の受注・販売先については、売上高に占める割合である。

a: 受注・販売が0%以上の数である。

b: 受注・販売が100%の数 (サンプルに占める割合;%)

表7. 開業費用

前職キャリア (万円)		開業費用の支出内訳							合計
		A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	
常勤役員	平均値	84.075	176.528	112.158	195.762	358.332	32.464	687.608	1646.928
	標準偏差	861.098	864.141	211.151	471.511	656.403	154.945	998.704	2115.921
	最大値	13000	6600	1500	4000	6000	1800	10000	18100
	最小値	0	0	0	0	0	0	0	7
	N	265	265	265	265	265	265	265	265
管理職	平均値	60.269	155.062	95.352	213.362	309.979	37.549	449.855	1321.427
	標準偏差	508.477	923.057	150.542	416.479	573.141	183.226	693.253	2077.313
	最大値	10000	19000	1070	3300	8300	3000	11000	31000
	最小値	0	0	0	0	0	0	0	5
	N	942	942	942	942	942	942	942	942
一般勤務者	平均値	84.970	167.816	85.812	249.967	343.070	33.773	300.281	1265.690
	標準偏差	492.097	739.402	175.981	488.521	511.808	225.053	389.277	1717.718
	最大値	5220	7000	2000	4700	3500	5100	4000	14500
	最小値	0	0	0	0	0	0	0	11
	N	670	670	670	670	670	670	670	670
合計	平均値	72.447	162.645	94.320	223.944	328.617	35.483	430.030	1347.486
	標準偏差	566.163	852.933	169.579	451.450	564.970	195.664	671.602	1965.236
	最大値	13000	19000	2000	4700	8300	5100	11000	31000
	最小値	0	0	0	0	0	0	0	5
	N	1877	1877	1877	1877	1877	1877	1877	1877

注. 単位は万円である。その支出の内訳は

- A. 土地を購入する代金
 - B. 建物を購入する代金 (新築、増改築を含む。)
 - C. 土地、建物を借りる費用 (敷金、入居保証金など)
 - D. 工場、店舗、事務所などの内外装工事費用
 - E. 機械設備、車両、じゅう器、備品などの購入費用
 - F. フランチャイズ・チェーンへの加盟金、保証金
 - G. 運転資金 (仕入代金、人件費など)
- である。

表8. 変数の定義

＜従属変数＞		
月商		現在の月商（万円）；対数値
＜説明変数＞		
前職キャリアダミー		
常勤役員		常勤役員 = 1
管理職		管理職 = 1
一般勤務者		一般勤務者 = 1
現在の受注・販売先ダミー		
元の勤務先		元の勤務先 = 1
元の勤務先での取引先		元の勤務先での取引先 = 1
友人・知人		経営者になる前からの友人・知人 = 1
経営者になってから獲得した先		経営者になってから獲得した先 = 1
前職キャリアと受注・販売先との交差項		
常勤役員 × 「元の勤務先」		常勤役員 × 「元の勤務先」 = 1
常勤役員 × 「元の勤務先の取引先」		常勤役員 × 「元の勤務先の取引先」 = 1
常勤役員 × 「友人・知人」		常勤役員 × 「友人・知人」 = 1
常勤役員 × 「経営者になってから獲得した先」		常勤役員 × 「経営者になってから獲得した先」 = 1
管理職 × 「元の勤務先」		管理職 × 「元の勤務先」 = 1
管理職 × 「元の勤務先の取引先」		管理職 × 「元の勤務先の取引先」 = 1
管理職 × 「友人・知人」		管理職 × 「友人・知人」 = 1
管理職 × 「経営者になってから獲得した先」		管理職 × 「経営者になってから獲得した先」 = 1
一般勤務者 × 「元の勤務先」		一般勤務者 × 「元の勤務先」 = 1
一般勤務者 × 「元の勤務先の取引先」		一般勤務者 × 「元の勤務先の取引先」 = 1
一般勤務者 × 「友人・知人」		一般勤務者 × 「友人・知人」 = 1
一般勤務者 × 「経営者になってから獲得した先」		一般勤務者 × 「経営者になってから獲得した先」 = 1
取引相手の数		取引相手の数（2～4個） = 1, 1個 = 0
性別ダミー		男性 = 1
現在の年齢		年；対数値
斯業経験ダミー		現在の事業に関連する仕事をしたことがある = 1
事業形態ダミー		開業時の事業形態が法人（株式会社 + 有限会社） = 1、 個人経営 = 0
企業規模		開業費用（万円）；対数値
最終学歴ダミー		
中学卒		中学卒 = 1
専修・各種学校卒		専修・各種学校卒 = 1
短大卒		短大卒 = 1
大学卒		大学卒 = 1
大学院修了		大学院修了 = 1
高校卒		レファレンスグループ
現在の業種ダミー		
製造業		製造業 = 1
卸売業		卸売業 = 1
小売業		小売業 = 1
飲食店		飲食店 = 1
サービス業（企業・官公庁対象）		サービス業（企業・官公庁対象） = 1
建設業		建設業 = 1
運輸業		運輸業 = 1
不動産業		不動産業 = 1
その他		レファレンスグループ

表9. 職種に関する定義

＜従属変数＞		
月商		現在の月商（万円）；対数値
	＜説明変数＞	
	職種ダミー	
専門的・技術的職業ダミー		専門的・技術的職業 = 1
管理的職業ダミー		管理的職業 = 1
販売職業ダミー		販売職業 = 1
その他の職種ダミー		その他の職種 = 1
	職種と前職キャリアとの交差項	
専門的・技術的職業×常勤役員ダミー		専門的・技術的職業×常勤役員=1
管理的職業×常勤役員ダミー		管理的職業×常勤役員=1
販売職業×常勤役員ダミー		販売職業×常勤役員=1
その他の職種×常勤役員ダミー		その他の職種×常勤役員=1
専門的・技術的職業×管理職ダミー		専門的・技術的職業×管理職=1
管理的職業×管理職ダミー		管理的職業×管理職=1
販売職業×管理職ダミー		販売職業×管理職=1
その他の職種×管理職ダミー		その他の職種×管理職=1
専門的・技術的職業×一般勤務者ダミー		専門的・技術的職業×一般勤務者=1
管理的職業×一般勤務者ダミー		管理的職業×一般勤務者=1
販売職業×一般勤務者ダミー		販売職業×一般勤務者=1
その他の職種×一般勤務者ダミー		その他の職種×一般勤務者=1
取引先の数		取引相手の数（2～4個） = 1、1個 = 0
性別ダミー		男性 = 1
現在の年齢		年；対数値
斯業経験ダミー		現在の事業に関連する仕事をしたことがある = 1
事業形態ダミー		開業時の事業形態が法人（株式会社+有限会社） = 1、 個人経営 = 0
企業規模		開業費用（万円）；対数値
	最終学歴ダミー	
中学卒		中学卒 = 1
専修・各種学校卒		専修・各種学校卒 = 1
短大卒		短大卒 = 1
大学卒		大学卒 = 1
大学院修了		大学院修了 = 1
高校卒		レファレンスグループ
	現在の業種ダミー	
製造業		製造業 = 1
卸売業		卸売業 = 1
小売業		小売業 = 1
飲食店		飲食店 = 1
サービス業（企業・官公庁対象）		サービス業（企業・官公庁対象） = 1
建設業		建設業 = 1
運輸業		運輸業 = 1
不動産業		不動産業 = 1
その他		レファレンスグループ

注. 職種はこれまでに最も長く従事したものである。サンプル数は1352である。

表10. 分析結果 (1)

推定式	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値
定数項	0.933***	0.966***	0.814***	0.851***	1.137***	1.180***
常勤役員	0.153***	0.151***				
管理職			0.046**	0.051**		
一般勤務者					-0.146***	-0.152***
元の勤務先	0.023		0.016		0.017	
元の勤務先での取引先	0.111***		0.109***		0.106***	
経営者になる前からの友人・知人	-0.056**		-0.052**		-0.050**	
経営者になってから獲得した先	0.051		0.051		0.048	
取引先の数		0.045*		0.044*		0.044*
男性ダミー	0.099***	0.089**	0.098***	0.088**	0.089**	0.079**
年齢	-0.317***	-0.322***	-0.267**	-0.274**	-0.392***	-0.402***
斯業経験ダミー	0.210***	0.231***	0.197***	0.217***	0.198***	0.218***
法人形態ダミー	0.395***	0.404***	0.417***	0.425***	0.390***	0.397***
企業規模	0.421***	0.421***	0.434***	0.433***	0.429***	0.428***
R^2	0.468	0.459	0.461	0.453	0.474	0.466
F	54.632***	60.473***	53.113***	58.945***	55.825***	62.119***

注. 学歴ダミー (5分類) と業種ダミー (8分類) を含む。
t値はWhite (1980; 1982)の分散不均一性を考慮した標準誤差に基づく。
t値: *;10%, **;5%, ***;1%。
サンプル数は1399である。以下、同じ。

表11. 分析結果 (2)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値	回帰係数・t値
1. 常勤役員								
定数項	0.874***	0.846***	1.004***	0.977***	0.929***	0.897***	0.964***	0.935***
常勤役員×「元の勤務先」	0.212**	0.202**						
常勤役員×「元の勤務先の取引先」			0.191***	0.186***				
常勤役員×「友人・知人」					0.104*	0.093*		
常勤役員×「経営者になってから獲得した先」							0.143***	0.141***
取引先の数		0.039		0.035		0.036		0.039
男性ダミー	0.087**	0.089**	0.083**	0.085**	0.086**	0.089**	0.088**	0.090***
年齢	-0.259**	-0.257**	-0.311***	-0.308***	-0.284**	-0.279**	-0.305***	-0.302***
斯業経験ダミー	0.234***	0.220***	0.220***	0.214***	0.234***	0.226***	0.242***	0.234***
法人形態ダミー	0.422***	0.422***	0.413***	0.413***	0.420***	0.421***	0.406***	0.407***
企業規模	0.429***	0.430***	0.420***	0.421***	0.425***	0.426***	0.420***	0.421***
R^2	0.453	0.453	0.458	0.459	0.452	0.452	0.457	0.457
F	62.023***	59.114***	63.357***	60.337	61.758***	58.827	63.004***	60.056***
2. 管理職								
定数項	0.863***	0.833***	0.873***	0.850***	0.868***	0.833***	0.877***	0.851***
管理職×「元の勤務先」	0.035	0.025						
管理職×「元の勤務先の取引先」			0.064***	0.057**				
管理職×「友人・知人」					0.020	0.005		
管理職×「経営者になってから獲得した先」							0.059***	0.055***
取引先の数		0.042*		0.032		0.043		0.036
男性ダミー	0.089**	0.091***	0.094***	0.095***	0.089**	0.091***	0.086**	0.088**
年齢	-0.253**	-0.250**	-0.267**	-0.263**	-0.258**	-0.250**	-0.275**	-0.271**
斯業経験ダミー	0.230***	0.222***	0.217***	0.212***	0.229***	0.222***	0.228***	0.221***
法人形態ダミー	0.426***	0.426***	0.423***	0.423***	0.427***	0.427***	0.426***	0.426***
企業規模	0.430***	0.431***	0.434***	0.434***	0.431***	0.431***	0.432***	0.432***
R^2	0.450	0.451	0.452	0.453	0.450	0.451	0.453	0.453
F	61.303***	58.459***	61.884***	58.899***	61.272***	58.415***	61.953***	59.019***
3. 一般勤務者								
定数項	0.922***	0.894***	0.886***	0.864***	1.110***	1.096***	1.195***	1.165***
一般勤務者×「元の勤務先」	-0.100**	-0.111***						
一般勤務者×「元の勤務先の取引先」			-0.022	-0.032				
一般勤務者×「友人・知人」					-0.159***	-0.189***		
一般勤務者×「経営者になってから獲得した先」							-0.150***	-0.154***
取引先の数		0.052**		0.049**		0.089***		0.053**
男性ダミー	0.085**	0.087**	0.088**	0.089**	0.084**	0.087**	0.079**	0.081**
年齢	-0.277**	-0.277**	-0.261**	-0.264**	-0.360***	-0.376***	-0.400***	-0.401***
斯業経験ダミー	0.230***	0.220***	0.231***	0.223***	0.215***	0.215***	0.224***	0.214***
法人形態ダミー	0.423***	0.422***	0.425***	0.425***	0.414***	0.412***	0.400***	0.399***
企業規模	0.429***	0.429***	0.429***	0.429***	0.422***	0.422***	0.428***	0.429***
R^2	0.452	0.453	0.450	0.451	0.461	0.466	0.464	0.466
F	61.700***	58.989***	61.258***	58.514***	64.121***	62.059***	64.895***	62.071***

注. 表10と同じ。

表12. 平均値による評価

推定式	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
定数項	-	-	-	-	-	-		
常勤役員	68.029	67.139						
管理職			20.453	22.676				
一般勤務者					-64.916	-67.584		
元の勤務先	10.227		7.114		7.559			
元の勤務先での取引先	49.354		48.465		47.131			
経営者になる前からの友人・知人	-24.899		-23.121		-22.231			
経営者になってから獲得した先	22.676		22.676		21.342			
取引先の数		20.008		19.564		19.564		
男性ダミー	44.019	39.572	43.574	39.128	39.572	35.126		
年齢	-3.310	-3.362	-2.788	-2.861	-4.093	-4.197		
斯業経験ダミー	93.373	102.71	87.593	96.485	88.037	96.929		
法人形態ダミー	175.630	179.632	185.412	188.969	173.407	176.519		
企業規模	0.147	0.147	0.151	0.151	0.150	0.149		
推定式	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. 常勤役員								
定数項	-	-	-	-	-	-	-	-
常勤役員×「元の勤務先」	94.262	89.816						
常勤役員×「元の勤務先の取引先」			84.925	82.702				
常勤役員×「友人・知人」					46.242	41.351		
常勤役員×「経営者になってから獲得した先」							63.583	62.693
取引先の数		17.341		15.562		16.007		17.341
男性ダミー	38.683	39.572	36.905	37.794	38.238	39.572	39.128	40.017
年齢	-2.704	-2.683	-3.247	-3.216	-2.964	-2.913	-3.184	-3.153
斯業経験ダミー	104.044	100.932	97.819	95.151	104.044	100.487	107.601	104.044
法人形態ダミー	187.635	187.635	183.633	183.633	186.746	187.190	180.521	180.966
企業規模	0.150	0.150	0.146	0.147	0.148	0.149	0.146	0.147
2. 管理職								
定数項	-	-	-	-	-	-	-	-
管理職×「元の勤務先」	15.562	11.116						
管理職×「元の勤務先の取引先」			28.457	25.344				
管理職×「友人・知人」					8.893	2.223		
管理職×「経営者になってから獲得した先」							26.233	24.455
取引先の数		18.675		14.228		19.119		16.007
男性ダミー	39.572	40.462	41.796	42.24	39.572	40.462	38.238	39.128
年齢	-2.641	-2.610	-2.788	-2.746	-2.694	-2.610	-2.871	-2.829
斯業経験ダミー	102.266	98.709	96.485	94.262	101.821	98.709	101.376	98.264
法人形態ダミー	189.414	189.414	188.080	188.08	189.858	189.858	189.414	189.414
企業規模	0.150	0.150	0.151	0.151	0.150	0.150	0.151	0.151
3. 一般勤務者								
定数項	-	-	-	-	-	-	-	-
一般勤務者×「元の勤務先」	-44.463	-49.354						
一般勤務者×「元の勤務先の取引先」			-9.782	-14.228				
一般勤務者×「友人・知人」					-70.697	-84.036		
一般勤務者×「経営者になってから獲得した先」							-66.695	-68.473
取引先の数		23.121		21.787		39.572		23.566
男性ダミー	37.793	38.683	39.128	39.572	37.349	38.683	35.126	36.015
年齢	-2.892	-2.892	-2.725	-2.756	-3.759	3.926	-4.176	-4.187
斯業経験ダミー	102.265	97.819	102.710	99.153	102.710	95.596	99.598	95.151
法人形態ダミー	188.079	187.635	188.969	188.969	184.078	183.189	177.853	177.409
企業規模	0.150	0.150	0.150	0.150	0.147	0.147	0.149	0.150

注. 表10と同じ。

平均値による評価の単位は万円である。

平均月商は444.633万円である。

表13. 開業をするに当たって、最も不足していたもの

	前職キャリア			合計 (%)
	常勤役員	管理職	一般勤務者	
商品やサービスの知識、技術	9(0.482)	21(1.124)	31(1.659)	61(3.264)
業界や業界の慣習に関する知識	15(0.803)	45(2.408)	42(2.247)	102(5.457)
営業戦略やマーケティングの知識	24(1.284)	105(5.618)	95(5.083)	224(11.985)
経理、人事・労務、税務、法律などの知識	112(5.993)	485(25.950)	323(17.282)	920(49.224)
人脈や取引先とのネットワーク	16(0.856)	66(3.531)	57(3.050)	139(7.437)
営業許可など行政上の手続きに関する知識	11(0.589)	40(2.140)	30(1.605)	81(4.334)
その他	28(1.498)	67(3.585)	43(2.301)	138(7.384)
特に不足していたものはない	50(2.675)	101(5.404)	53(2.836)	204(10.915)
合計	265(14.179)	930(49.759)	674(36.062)	1869(100.000)
	(%)	(%)	(%)	(%)
商品やサービスの知識、技術	3.396	2.258	4.599	3.264
業界や業界の慣習に関する知識	5.660	4.839	6.231	5.457
営業戦略やマーケティングの知識	9.057	11.290	14.095	11.985
経理、人事・労務、税務、法律などの知識	42.264	52.151	47.923	49.224
人脈や取引先とのネットワーク	6.038	7.097	8.457	7.437
営業許可など行政上の手続きに関する知識	4.151	4.301	4.451	4.334
その他	10.566	7.204	6.380	7.384
特に不足していたものはない	18.868	10.86	7.864	10.915
合計	100.000	100.000	100.000	100.000

表14. 事業を継続していくうえでの強み

	1. 回答が1個の場合				2. 回答が複数(2個)の場合			
	前職キャリア				前職キャリア			
	常勤役員	管理職	一般勤務者	合計 (%)	常勤役員	管理職	一般勤務者	合計 (%)
技術力	12(2.824)	73(17.176)	75(17.647)	160(37.647)	86(2.976)	349(12.076)	256(8.858)	691(23.910)
企画力	3(0.706)	20(4.706)	17(4.000)	40(9.412)	87(3.010)	225(7.785)	134(4.637)	446(15.433)
販売力	5(1.176)	20(4.706)	20(4.706)	45(10.588)	47(1.626)	201(6.955)	95(3.287)	343(11.869)
従業員の質	11(2.588)	24(5.647)	15(3.529)	50(11.765)	82(2.837)	289(10.000)	161(5.571)	532(18.408)
最新の設備	1(0.235)	1(0.235)	4(0.941)	6(1.412)	7(0.242)	32(1.107)	25(0.865)	64(2.215)
コーディネート能力	3(0.706)	4(0.941)	12(2.824)	19(4.471)	32(1.107)	93(3.218)	51(1.765)	176(6.090)
資金力	0(0.000)	3(0.706)	5(1.176)	8(1.882)	20(0.692)	65(2.249)	39(1.349)	124(4.291)
人脈	12(2.824)	39(9.176)	46(10.824)	97(22.824)	79(2.734)	254(8.789)	181(6.263)	514(17.291)
合計	47(11.059)	184(43.294)	194(45.647)	425(100.000)	440(15.225)	1508(52.180)	942(32.595)	2890(100.000)
	(%)	(%)	(%)	(%)	(220)	(754)	(471)	(1445)
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
技術力	25.532	39.674	38.660	37.647	19.545	23.143	27.176	23.910
企画力	6.383	10.870	8.763	9.412	19.773	14.920	14.225	15.433
販売力	10.638	10.870	10.309	10.588	10.682	13.329	10.085	11.869
従業員の質	23.404	13.043	7.732	11.765	18.636	19.164	17.091	18.408
最新の設備	2.128	0.543	2.062	1.412	1.591	2.122	2.654	2.215
コーディネート能力	6.383	2.174	6.186	4.471	7.273	6.167	5.414	6.090
資金力	0.000	1.630	2.577	1.882	4.545	4.310	4.140	4.291
人脈	25.532	21.196	23.711	22.824	17.955	16.844	19.214	17.785
合計	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

注. 回答は2つまでの複数回答であるが、1個しか答えていないものが多い。

表15. 職種と経営成果

推定式					平均値による評価			
	(1) 回帰係数・t値	(2) 回帰係数・t値	(3) 回帰係数・t値	(4) 回帰係数・t値	(1)-1	(2)-2	(3)-3	(4)-4
定数項	0.861***	0.832***	0.789***	0.861***	-	-	-	-
専門的・技術的職業	-0.118***				-52.602			
管理的職業		0.056*				24.964		
販売職業			0.168***				74.891	
その他の職種				-0.062**				-27.638
取引先の数	0.043*	0.041	0.037	0.037	19.168	18.277	16.494	16.494
男性ダミー	0.103***	0.095***	0.087**	0.088**	45.915	42.349	38.783	39.228
年齢	-0.258**	-0.242**	-0.251**	-0.235**	-2.707	-2.539	-2.634	-2.466
斯業経験ダミー	0.239***	0.222***	0.225***	0.213***	106.541	98.962	100.300	94.951
法人形態ダミー	0.416***	0.425***	0.427***	0.431***	185.443	189.455	190.347	192.129
企業規模	0.441***	0.427***	0.443***	0.425***	0.153	0.148	0.154	0.148
R ²	0.458	0.450	0.462	0.450				
F	58.151***	56.304***	59.224***	56.391***				

推定式				平均値による評価		
	(1) 回帰係数・t値	(2) 回帰係数・t値	(3) 回帰係数・t値	(1)-1	(2)-2	(3)-3
定数項	0.961***	0.788***	1.158***	-	-	-
専門的・技術的職業×常勤役員	0.039			17.385		
管理的職業×常勤役員	0.219***			97.625		
販売職業×常勤役員	0.255***			113.673		
その他の職種×常勤役員	0.129			57.505		
専門的・技術的職業×管理職		-0.005			-2.228	
管理的職業×管理職		0.037			16.493	
販売職業×管理職		0.158***			70.432	
その他の職種×管理職		0.041			18.276	
専門的・技術的職業×一般勤務者			-0.178***			-79.348
管理的職業×一般勤務者			-0.132			-58.842
販売職業×一般勤務者			-0.035			-15.602
その他の職種×一般勤務者			-0.198***			-88.468
取引先の数	0.038	0.039	0.038	16.939	17.385	16.932
男性ダミー	0.098***	0.091***	0.082**	43.686	40.505	36.553
年齢	-0.310***	-0.241**	-0.384***	-3.253	-2.529	-4.030
斯業経験ダミー	0.230***	0.223***	0.220***	102.528	99.408	98.071
法人形態ダミー	0.407***	0.426***	0.400***	181.431	189.901	178.311
企業規模	0.419***	0.438***	0.429***	0.145	0.152	0.149
R ²	0.461	0.456	0.466			
F	51.266***	50.278***	52.406***			

注. 平均値による評価の単位は万円である。

平均月商は445.777万円である。

サンプル数は1352である。