

## 研究ノート

## 起業家の前職キャリア，取引相手と経営成果との関係について

増田辰良

## 目次

1. はじめに
2. 予備的考察
3. 取引相手と経営成果
4. おわりに

## 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、取引相手（受注・販売先）を確保する必要がある。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であろうか。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であろうか。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、職種、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。

次節では、日本政策金融公庫総合研究所編（2003）がアンケート調査によって収集した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（売上高）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つの前職キャリア（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。前職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。

データは日本政策金融公庫が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。このうち1,195社を分析対象とする。

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

---

キーワード：起業家の前職キャリア，取引相手，経営成果

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者もいる。また、特定の相手とのみ100%の取引をしている者もいる。

なお、紙幅に制約があるため、先行研究や詳しい検証結果は掲載していない。拙稿(2012)を参照してほしい。また、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。

## 2. 予備的考察

### 2.1. 人的属性と前職キャリア

経営者の諸属性と前職キャリアをみる。性別では、男性の経営者が大部分を占めている。前職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、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は約42.8歳であり、一般勤務経験者が最も若く、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。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%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、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、その内容をみると役員経験者は企業・官公庁を対象とする割合が高い。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。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、役員経験者は有限会社で起業する割合が高い。その他のキャリアでは個人経営が多い。管理職経験者は株式会社と有限会社を含めた法人形態での起業が多い。

起業前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、販売職と管理職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。この割合が役員経験者では約26.3%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。

### 2.2. 取引相手と月商

起業後間もない経営者は勤務者であったときの職場やその取引相手を顧客として選択することが予想できる。しかし、取引相手をみると、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(役員、6.5%;管理職、22.2%;一般勤務者、15.3%;全体44.1%)。次に、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。

顧客との取引割合と月商の関係をみる。月商に占める受注・販売先割合(平均値)では、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。役員は一般勤務経験者よりも勤務時のネットワークをうまく利用しているようだ。前職キャリアのうち、役員経験者の月商に関するどの指標（現在値、目標値、達成率）をみても、他のキャリアのそれを上回っていた。役員経験者の経営成果が最も良好である、と予想できる。

取引先の数をみると、いずれのキャリアも2社が多く、次に1社、3社となっていた。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。

取引相手の数と月商との関係をみると、役員経験者は取引相手が4社のときに、現在の月商と達成率〔(現在の月商÷起業前の目標月商)×100%〕が最大になっていた。管理職経験者と一般勤務経験者も2社のときに現在の月商は最大になっていた。また一般勤務経験者の達成率は4社のときに最大となっていた。

特定の取引相手（100%）と月商との間にある関係では、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、最大になっていた。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。起業家は経営者になってから新たに取引相手を開拓しているが、月商に最大の貢献をしてくれる取引相手は「元の勤務先」であることが分かる。

前職での勤務先の企業規模（従業員数）をみると、サンプル全体ではどのキャリアも勤務先規模は5～19人が最高になっており、その規模が大きくなるほど「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。

## 2.3. 取引相手と採算状況

採算状況と取引先との関係をみると、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。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、黒字になる場合が多くみられた。

## 2.4. 開業費用

企業規模の代理変数として、開業費用の規模をみる。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役員経験者と最低の一般勤務経験者とは、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。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。

## 3. 取引相手と経営成果

### 3.1. 経営成果の指標と説明変数

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、重要な経営目的は月商を最大化することである、という調査結果がある(中小企業総合研究機構, 2002)。これに従い、ここでも起業後の成果指標として、現在の月商(対数値)を採用する。

分析対象とするのは、前職キャリアとして、会社や団体の役員経験、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1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否か。第2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3に、取引相手の数は経営成果とどんな関係があるのか。第4に、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5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6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効果を検証する。

次に、説明変数を紹介する。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。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社の場合に0、2~4社の場合に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、それが経営成果に与える効果を検証する。

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成し、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)、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(現在の事業に関係する仕事をした経験がある場合=1)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)を採用する。企業規模については、開業費用(対数値)を採用する。

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採用する。こうした起業家の人的属性や企業属性以外に、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。なお、推定は最小2乗法である。

### 3.2. 分析結果

推定式の被説明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。この値によって評価する。例えば、 $\log Y = a_0 + a_i W_i$ であれば、 $W_i$ で微分をして

起業家の前職キャリア、取引相手と経営成果との関係について

表 1. 分析結果

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 <sup>2</sup>	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1,399である。以下、同じ。

表 2. 分析結果

	(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×「元の勤務先での取引先」			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***	0.227***	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 <sup>2</sup>	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×「元の勤務先での取引先」			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 <sup>2</sup>	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×「元の勤務先での取引先」			-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***	0.231***	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 <sup>2</sup>	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 1 と同じ。

$dY/dWi=aiY$ を計算する。この方法により、近似的に各説明変数1単位の変化が月商にどの程度の影響を与えるのかを知ることができる。同じく、説明変数が対数値であれば、推定された係数は弾力性としてそのまま評価できる。その効果を平均値で近似的に評価するには、係数×(平均月商/各変数の平均値) [ $\log Y = a_0 + a_i \log W_i$ は  $W_i$  で微分をして  $dY/dW_i = a_i (Y/W_i)$ ] を計算すればよい。

表1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。前職キャリアでは、一般勤務経験者以外は正でかつ統計上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、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、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弱いながらも(10%水準)正で統計上有意な相関関係があった。

人的属性では、男性で斯業経験のある起業家は月商を増やしていた。年齢については、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、法人形態での起業や企業規模は月商を改善していた。

表2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1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)と取引先の数にみられる。交差項については、役員経験者はすべて月商と正で統計上有意な相関関係があった。管理職経験者では「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。一般勤務経験者では、いずれの交差項も月商を減らすよう作用していた。取引先の数については、一般勤務者においてのみ、正の有意性が確認できた。

次に、表3は平均値による評価を算出したものである。前掲表1と表2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3の上欄をみる。役員経験者は約67～68万円、管理職経験者は約20～23万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。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、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り、次に斯業経験、男性起業家となっていた。

表3の下欄は交差項を含む場合の平均値による評価である。特徴のみをみると、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、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、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。一方、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、約70～84万円だけ月商を減らし、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も、約44～49万円だけ減らしていた。ただし、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特定化することができる。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「経営者になってから獲得した先」や「元の勤務先での取引先」を取引相手として選ぶことが望ましい。一方、

起業家の前職キャリア、取引相手と経営成果との関係について

表3. 平均値による評価

推定式	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
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								
常勤役員×「元の勤務先」	94.262	89.816						
常勤役員×「元の勤務先での取引先」			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								
管理職×「元の勤務先」	15.562	11.116						
管理職×「元の勤務先での取引先」			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								
一般勤務者×「元の勤務先」	-44.463	-49.354						
一般勤務者×「元の勤務先での取引先」			-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1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。

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、役員経験者の経営成果が最も優れていた。それでは役員経験者の「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要因を比較してみた。サンプル全体では、どのキャリアも経理、人事・労務、税務、法律などの知識が不足していた。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脈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、役員経験者のこうした割合は低い。

各キャリア内での充実度を比較すると、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。こうしたことより、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が分かる。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。管理職経験者では他のキャリアと比べて商品やサービスの知識・技術、業界や業界の慣習に関する知識などが充実していた。

次に現在の事業を継続していくうえでの“強み”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者の割合が高い。キャリア内での強みを比較すると、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、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であることも確認できた。

表 4. 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1,352である。



一般勤務経験者は専門的・技術的職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、先述したように、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。

それでは、このように最も長く従事していた職種は起業後の経営成果にどんな影響を与えているのでしょうか。表4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・技術的職では月商を約52.6万円だけ減らしているのに対し、販売職は約74.8万円だけ増やしていた。

表4の下欄は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・技術的職でかつ一般勤務経験者は約79.3万円だけ、減らしていた。こうしたことより、起業までに長く販売に従事していた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。これらの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。

#### 4. おわりに

検証結果をまとめる。前職キャリアとして、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確保していた。

良好な経営成果を達成していた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、月商を減らしている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。こうした分析結果から起業後の経営成果を決める要因として、取引相手先と前職キャリアが重要であることが分かる。

最後に、残された研究課題を考える。

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。とりわけ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）、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。

#### 謝辞

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（日本政策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。

#### 参考文献

日本政策（旧国民生活）金融公庫総合研究所編（2003）『2003年版新規開業実態調査』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。
- 増田辰良 (2012) 「起業家の取引相手と経営成果」 *Hokusei Working Paper*, No.8.