

経営経験者の開業

～「2016年度新規開業実態調査（特別調査）」の結果から～

I	調査目的と実施要領	-----	1
II	アンケート回答企業の概要	-----	2
III	調査結果		
1	経営経験	-----	3
2	経営経験者の属性	-----	4
3	経営経験者の事業の属性	-----	5
4	ポートフォリオ起業家の特徴	-----	7
5	連続起業家の特徴	-----	11
6	業績	-----	16
7	新たな企業の開業予定	-----	18
IV	まとめ	-----	19

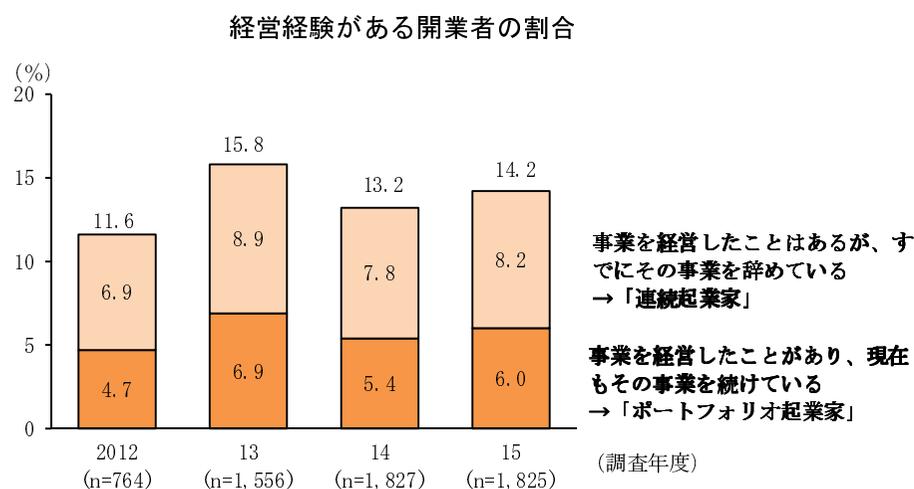
<問い合わせ先>
日本政策金融公庫総合研究所
小企業研究第一グループ
Tel 03-3270-1687
担当 村上

I 調査目的と実施要領

1 調査目的

開業率の向上が大きな政策課題となっていることから、新規開業企業の実態を把握することは重要である。このため日本政策金融公庫総合研究所では、1991年度から毎年「新規開業実態調査」を実施し、開業時の年齢や開業費用など時系列で比較可能なデータ等を蓄積すると同時に、さまざまなテーマで分析を行ってきた。

2012年度調査以降、新規開業企業の経営者に対して、当該企業の開業以前に事業を経営した経験（以下「経営経験」）があるかどうかを尋ねている。それによると、経営経験のある割合は11.6%～15.8%と、一定割合存在している（下図）。彼らはなぜ再び開業し、どのような業績をあげているのだろうか。先行研究にならない、経営経験のある開業者を「連続起業家」「ポートフォリオ起業家」の2種類に分けて、その実態を調査した。



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」（各年）
（注）調査対象企業を開業する以前における経営経験をみたものである。

（参考）先行研究における用語について

- 経営経験を取り上げた先行研究では、経営経験のある開業者を次の2種類に分類するのが一般的である。
 - ①serial entrepreneur（「連続起業家」）
… 経営していた事業を辞めたうえで、新たに事業を始めた起業家
 - ②portfolio entrepreneur（「ポートフォリオ起業家」）
… 従来から経営していた事業に加え、新たに事業を始めた起業家
- 「新規開業実態調査」では、先行研究に従って「連続起業家」「ポートフォリオ起業家」に分けられるように調査票を設計している（左図参照）。

2 実施要領

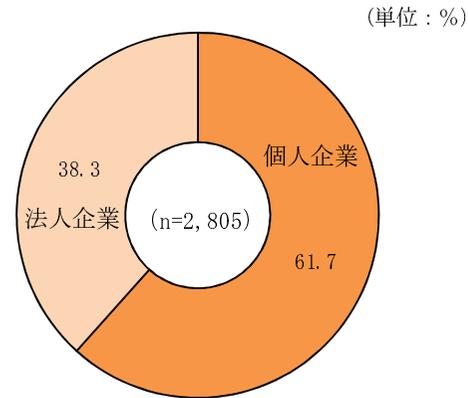
- (1) 調査時点 2016年8月
- (2) 調査対象 日本政策金融公庫国民生活事業が2015年3月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業（開業前の企業も含む）1万2,050社
- (3) 調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
- (4) 回収数 2,805社（回収率23.3%）

Ⅱ アンケート回答企業の概要

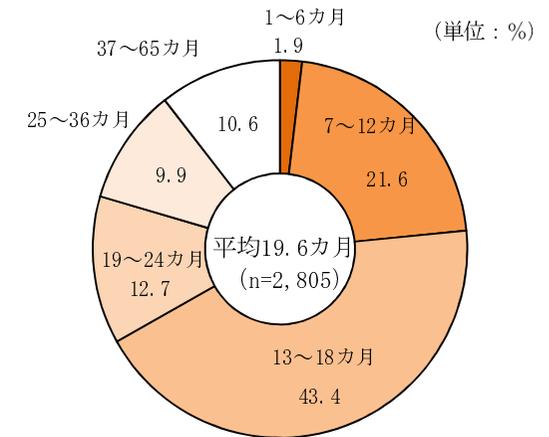
業 種

(単位：%)	
業 種	構成比
建設業	10.8
製造業	4.1
情報通信業	2.2
運輸業	2.7
卸売業	5.6
小売業	11.7
不動産業、物品賃貸業	4.7
学術研究、専門・技術サービス業	7.9
宿泊業、飲食サービス業	13.2
生活関連サービス業、娯楽業	10.4
教育、学習支援業	2.9
医療、福祉	18.5
サービス業（他に分類されないもの）	4.2
その他	1.0
全 体 (n=2,805)	100.0

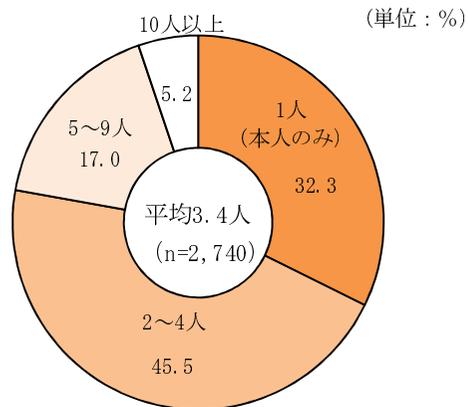
組織形態（開業時）



業 歴



従業者数（開業時）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2016年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

（注）構成比は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

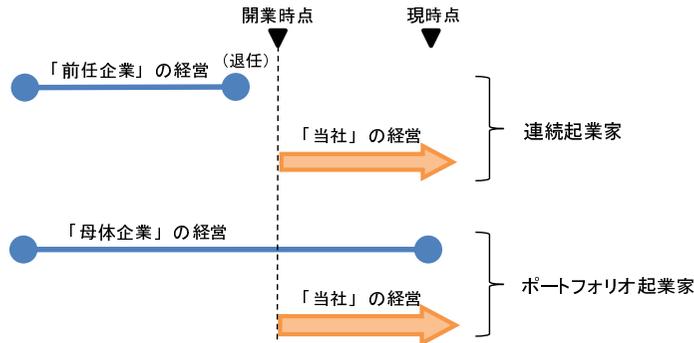
Ⅲ 調査結果

1 経営経験

～開業者の12.7%が事業経営の経験者～

- 経営経験者は①連続起業家、②ポートフォリオ起業家の二つに分けられる（図-1）。連続起業家は、調査対象企業（以下「当社」）を開業する前に企業を運営していたことがあるが、すでにその企業（以下「前任企業」）を辞めた人である。ポートフォリオ起業家は、当社を開業する前に企業を運営していたことがあり、現在もその企業（以下「母体企業」）を運営している人である。
- 経営経験の分布をみると、経営経験なし（以下「未経験起業家」）は87.3%と多数を占め、「連続起業家」は8.4%、「ポートフォリオ起業家」は4.3%を占める（図-2）。経営経験のある開業者は合わせて12.7%と、一定割合存在する。
- 連続起業家は当社を開業するまでに平均1.3社を運営し、ポートフォリオ起業家は同1.6社を運営した経験がある（図-3）。
- 連続起業家は当社を開業するまでに平均9.5年の経営経験があり、ポートフォリオ起業家は同13.6年の経営経験がある（図-4）。

図-1 経営経験者の種類



(注)「前任企業」「母体企業」「当社」の意味については、説明文を参照。

図-2 経営経験の分布

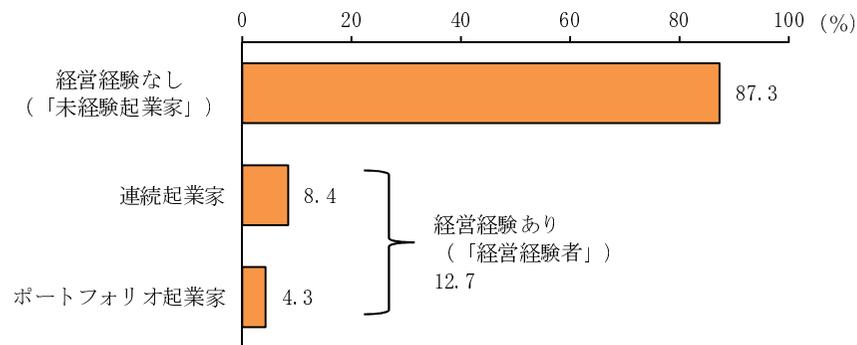


図-3 経営企業数 (当社を除く)

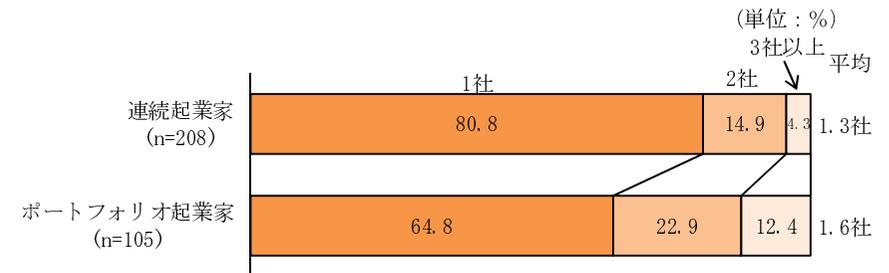
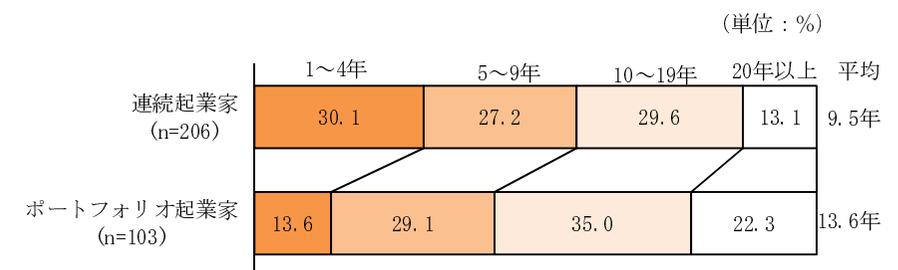


図-4 経営年数 (通算、当社を除く)



2 経営経験者の属性

～ポートフォリオ起業家は斯業経験（現在の事業に関連する仕事をした経験）のない割合が相対的に高い～

- 当社開業時の年齢をみると、未経験起業家は「39歳以下」が46.4%を占めるのに対して、連続起業家は17.7%、ポートフォリオ起業家は16.0%にすぎず、相対的に年齢が高い（図-5）。
- 「女性」の割合は、未経験起業家が16.8%であるのに対して、連続起業家は13.9%、ポートフォリオ起業家は14.2%とやや低いが、大きな差があるとはいえない（図-6）。
- 斯業経験年数（現在の事業に関連する仕事をした経験年数）が「0年（経験なし）」である割合は、未経験起業家が13.5%、連続起業家が20.9%であるのに対して、ポートフォリオ起業家は33.0%を占め、斯業経験のない事業を手がける割合が相対的に高い（図-7）。
- 営業職経験の有無をみると、未経験起業家は「あり」と回答した割合が66.0%であるのに対して、連続起業家は77.0%、ポートフォリオ起業家は72.8%とやや高い（図-8）。連続起業家、ポートフォリオ起業家は、前任企業、母体企業において営業職の経験を積んでいるものと思われる。

図-5 当社開業時の年齢

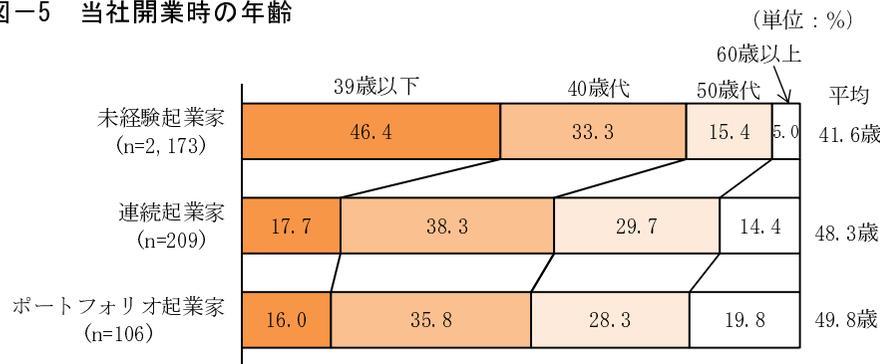
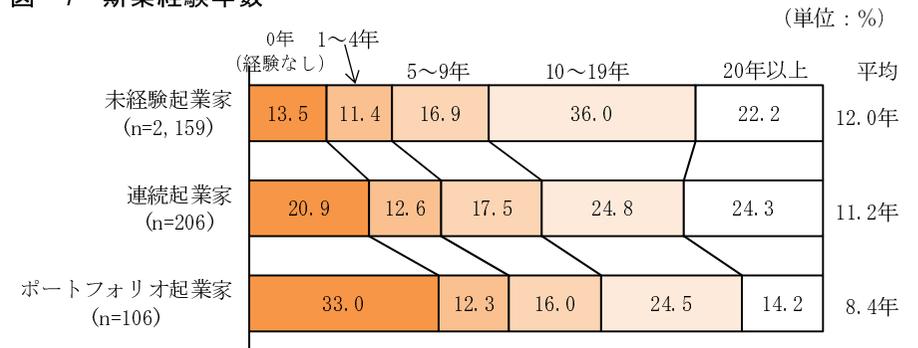


図-7 斯業経験年数



(注) 「斯業経験」とは現在の事業に関連する仕事をした経験である。平均は「0年（経験なし）」を含めて算出した。

図-6 性別

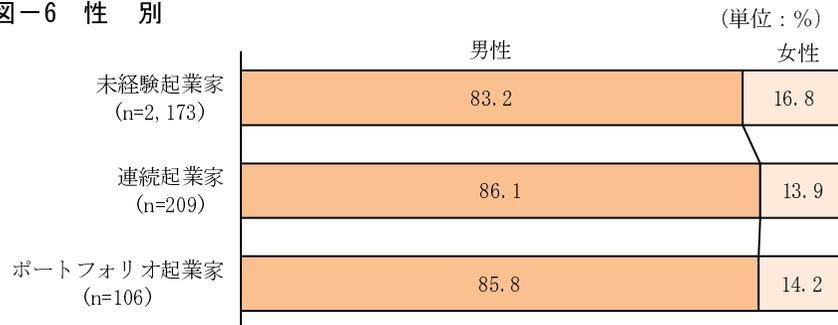
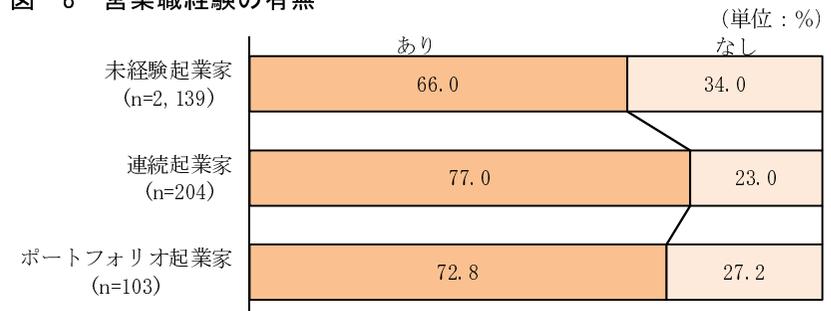


図-8 営業職経験の有無



3 経営経験者の事業の属性

(1) 事業選定理由と新規性

～ポートフォリオ起業家は事業機会主導により事業内容を選定～

○ 現在の事業内容を選定した理由が「これまでの仕事の経験や技能を生かせるから」である割合は未経験起業家が47.6%、連続起業家が43.6%であるのに対して、ポートフォリオ起業家は26.0%と相対的に低い(図-9)。一方、「地域や社会が必要とする事業だから」や「成長が見込める事業だから」はポートフォリオ起業家がそれぞれ30.0%、22.0%を占め、未経験起業家(同14.2%、7.2%)、連続起業家(同19.8%、8.9%)を上回る。

事業内容の選定理由を「経営資源主導」「事業機会主導」に分けると、ポートフォリオ起業家は「事業機会主導」の割合が61.0%にのぼり、未経験起業家(24.0%)、連続起業家(35.1%)よりも高い。

○ 事業内容の新規性をみると、新規性が「大いにある」「多少ある」を合わせた割合は、ポートフォリオ起業家では78.8%を占め、未経験起業家(61.9%)、連続起業家(66.8%)を明らかに上回る(図-10)。

図-9 現在の事業内容を選定した理由(択一回答)

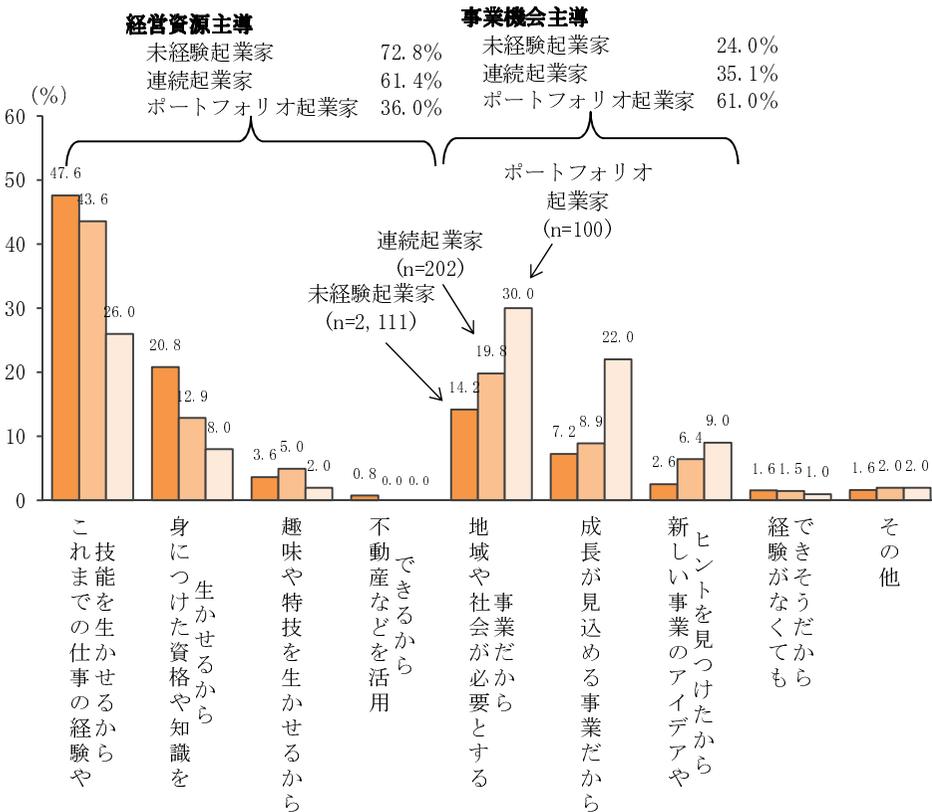
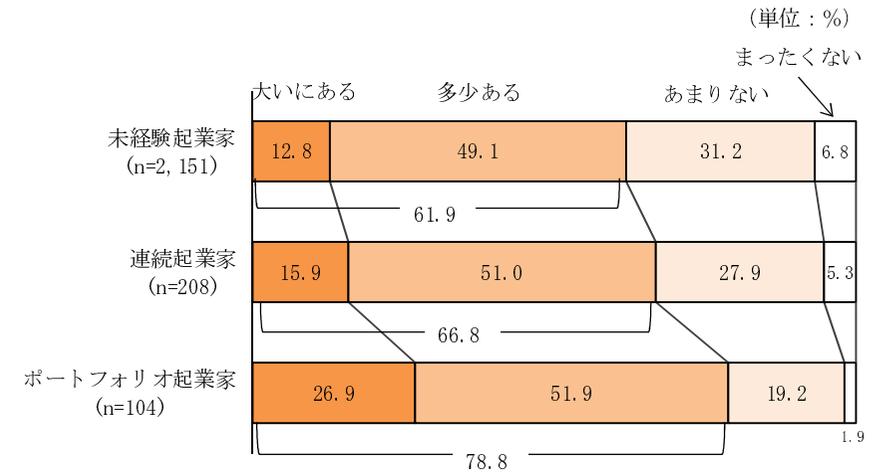


図-10 事業内容の新規性の有無



(2) 開業費用と開業時の従業員数

～ポートフォリオ起業家は開業費用、開業時の従業員数ともに未経験起業家よりも多い～

- 当社の開業費用をみると、「1,000万円以上」の割合は未経験起業家が31.2%、連続起業家が33.7%とほぼ同水準であるのに対して、ポートフォリオ起業家は46.1%と高い(図-11)。また、開業費用の中央値は未経験起業家、連続起業家ともに600万円であるのに対して、ポートフォリオ起業家は850万円である。ポートフォリオ起業家は開業費用が相対的に高額である。
- 開業時の従業員数が「1人(本人のみ)」の割合は未経験起業家が33.5%であるのに対して、連続起業家は24.3%、ポートフォリオ起業家は16.0%と低い(図-12)。また、平均値は未経験起業家が3.4人であるのに対して、連続起業家、ポートフォリオ起業家ともに4.2人である。連続起業家、ポートフォリオ起業家は開業時の従業員数が相対的に多い。

図-11 開業費用(当社)

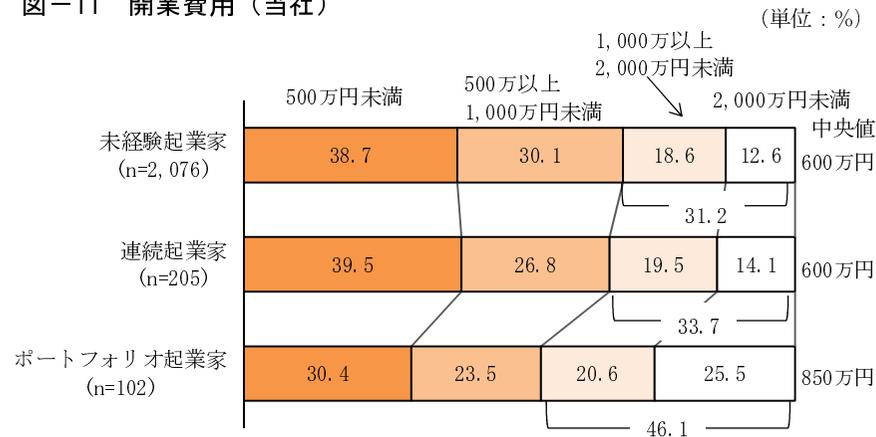
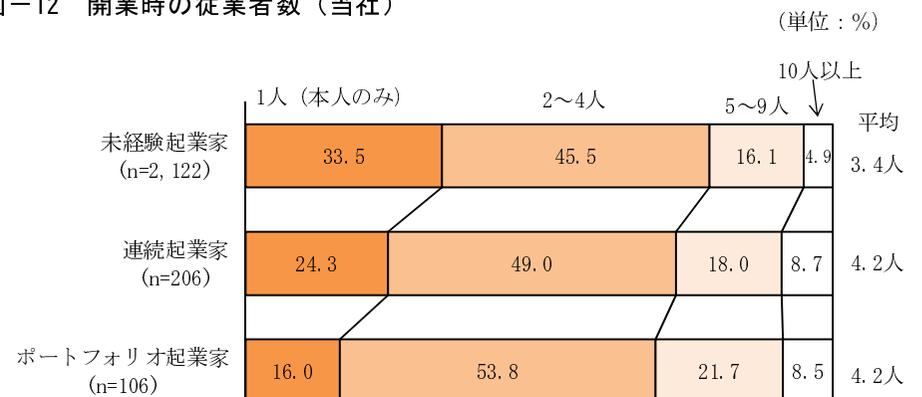


図-12 開業時の従業員数(当社)



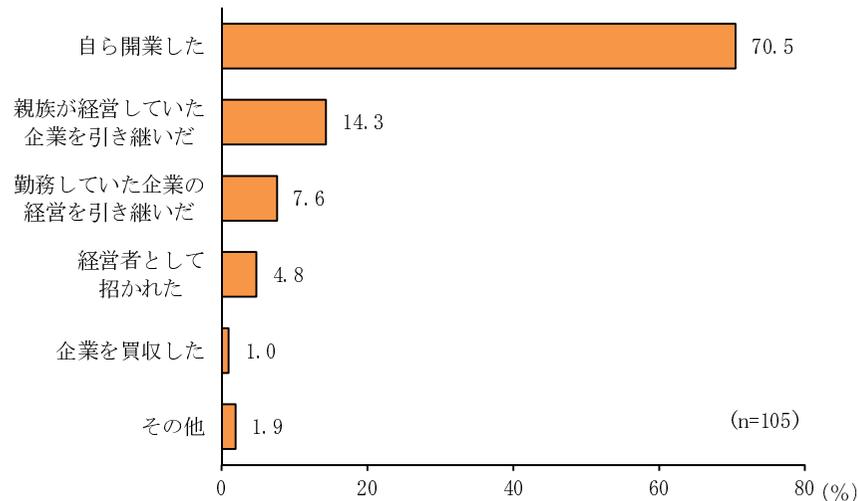
4 ポートフォリオ起業家の特徴

(1) 母体企業の属性等

～母体企業はポートフォリオ起業家が自ら開業した企業が7割を占め、業歴14年以下が半分近くを占める～

- ポートフォリオ起業家が母体企業の経営者に就任した理由をみると、「自ら開業した」の割合が70.5%にのぼる（図-13）。
- 母体企業の業歴は、「9年以下」が29.1%、「10～14年」が18.4%であり、両者を合わせた「14年以下」が47.6%と半数近くを占める（図-14）。総じて業歴が短い企業が多い。成長期にある母体企業から、新たに当社が生まれていることがその背景にあると思われる。
- 母体企業の従業員数をみると、当社開業時点で「4人以下」の割合は59.8%を占め、平均値は10.4人である（図-15）。当社は、比較的小さな母体企業から生まれている。

図-13 母体企業の経営者に就任した理由（択一回答）



(注) 1 「母体企業」とは、「当社」の開業前から開業者が経営し、現在も経営している企業である。母体企業が複数ある場合は、規模が最も大きい企業を母体企業とした。（以下同じ）

2 図-22までは、とくに断らない限り、ポートフォリオ起業家について集計した。

図-14 母体企業の業歴

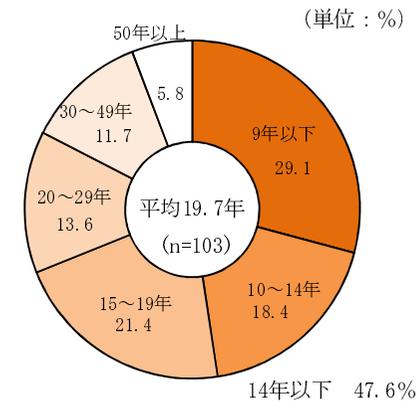
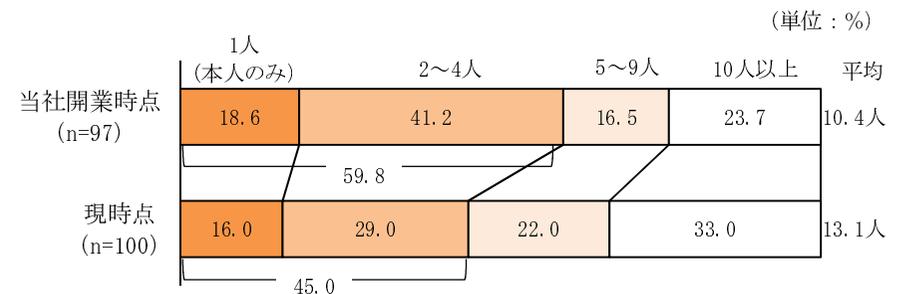


図-15 母体企業の従業員数

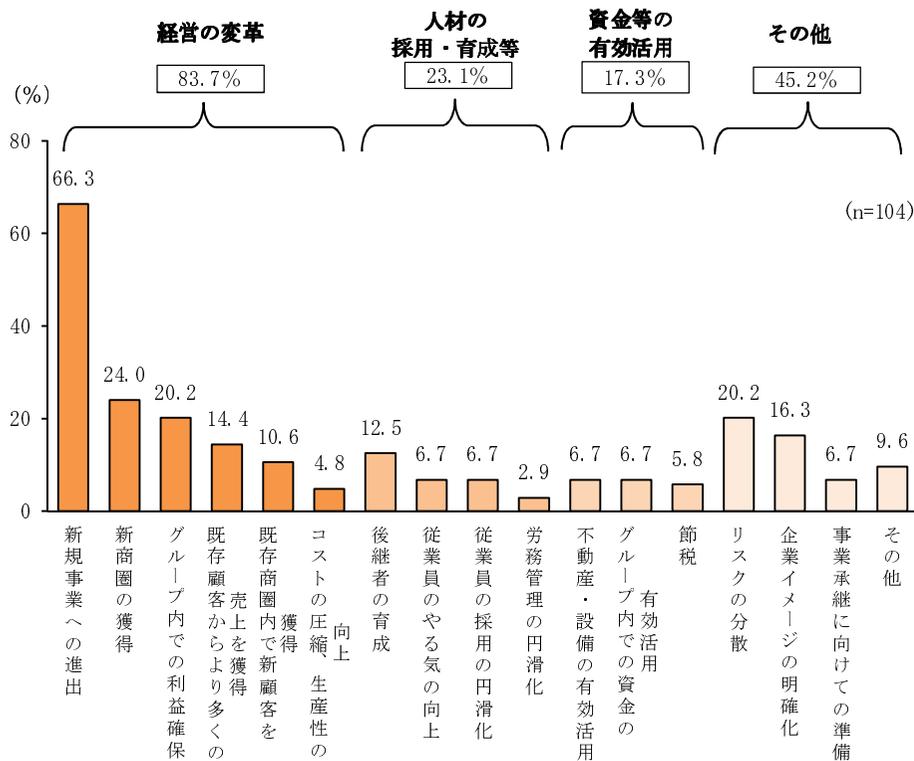


(2) 当社の事業と母体企業との関係

～新規事業の進出など、母体企業の「経営の変革」を目的に当社を開業～

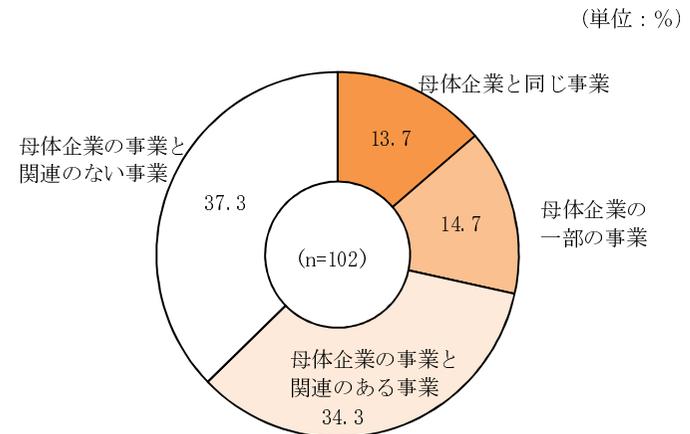
- 母体企業とは別に、新たに当社を開業した目的として「新規事業の進出」をあげる割合は66.3%と、最も高い(図-16)。次いで、「新商圏の獲得」(24.0%)、「グループ内での利益確保」(20.2%)、「リスクの分散」(20.2%)と続く。選択肢をグループ化すると、「経営の変革」は83.7%にのぼる。母体企業の大多数は、新規事業の進出をはじめとする経営の変革を目的に当社を新たに開業している。事業機会主導で事業内容を選定した割合が高いのは、このためである(前掲図-9)。
- 当社の事業と母体企業との関係をみると、「母体企業の事業と関連のない事業」をあげる割合が37.3%と最も高い(図-17)。新規事業へ進出するなかで、母体企業とは異なる事業を手がける企業は少なくない。その結果、ポートフォリオ起業家は斯業経験のない割合が相対的に高くなっているといえる(前掲図-7)。

図-16 母体企業とは別に、新たに当社を開業した目的(複数回答)



(注) 棒組みの数字は、それぞれの区分に属する項目を一つ以上選択した割合である。

図-17 当社の事業と母体企業との関係

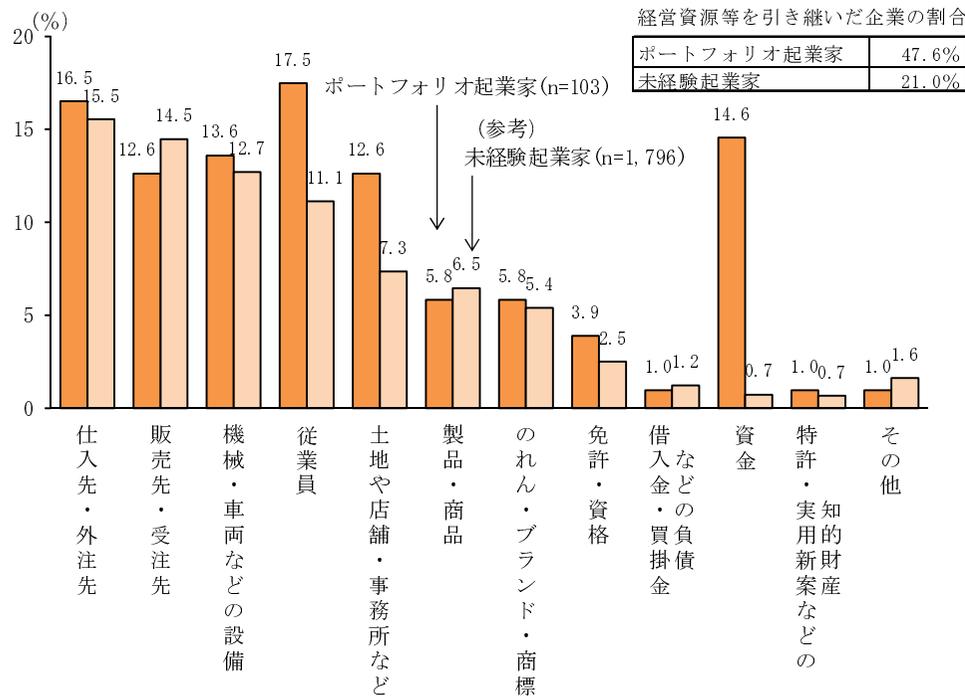


(3) 母体企業からの内部支援

～母体企業から経営資源等を引き継ぐ割合が高い～

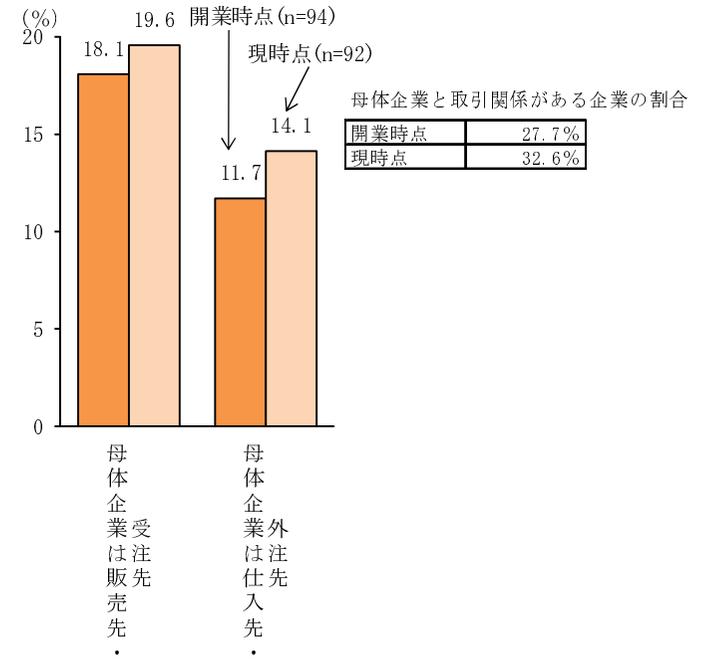
- 当社開業時に母体企業から引き継いだ経営資源等をみると、「従業員」をあげる割合が17.5%と最も高く、「仕入先・外注先」（16.5%）、「資金」（14.6%）と続く（図-18）。未経験起業家が勤務していた企業等から引き継いだ割合と比較すると、ポートフォリオ起業家は「従業員」「資金」を引き継ぐ割合が相対的に高い。ポートフォリオ起業家の開業費用が相対的に高額であり、また開業時の従業員数が多いのは、このためである（前掲図-11、12）。
- 母体企業との取引状況をみると、開業時点で「母体企業は販売先・受注先」であるとする割合は18.1%、「母体企業は仕入先・外注先」であるとする割合は11.7%である（図-19）。両者を合わせた、母体企業と取引関係がある企業の割合は、開業時点で27.7%、現時点で32.6%であり、母体企業から取引関係によって支援を受けた（受けている）企業は一定割合存在するといえる。

図-18 当社開業時に母体企業から引き継いだ経営資源等（複数回答）



(注) 未経験起業家については、勤務していた企業等からそれぞれの経営資源等を引き継いだ割合を示した。

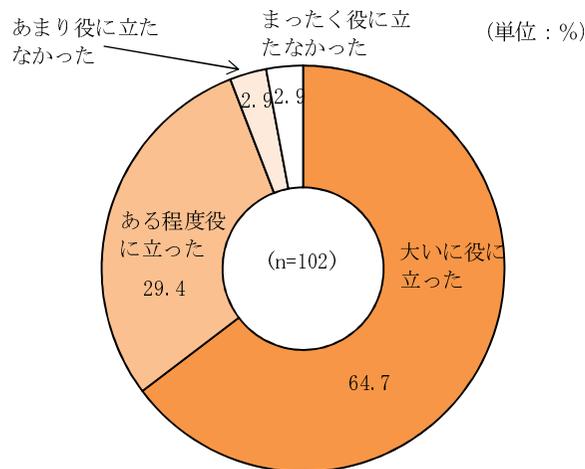
図-19 母体企業との取引状況（複数回答）



(4) 母体企業での経営経験は役立ったか
 ~6割以上のポートフォリオ起業家が「大いに役に立った」~

○ 母体企業での経営経験は当社開業時に役立ったかという問いに対して、「大いに役に立った」と回答した割合は64.7%である(図-20)。「ある程度役に立った」も29.4%を占め、ポートフォリオ起業家のほとんどが経営経験を積極的に評価している。

図-20 母体企業での経営経験は当社開業時に役立ったか

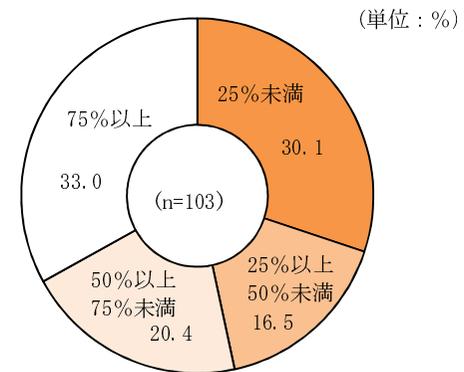


(5) 当社の経営に携わる割合と補佐役の有無
 ~当社の経営に専念しにくいことから、補佐役でカバー~

○ 1週間の仕事時間のうち、当社の経営に携わる割合をみると、「25%未満」と回答した割合は30.1%、「25%以上50%未満」は16.5%を占める(図-21)。ポートフォリオ起業家は複数の企業を経営していることから、当社の経営に専念しにくい様子がうかがえる。

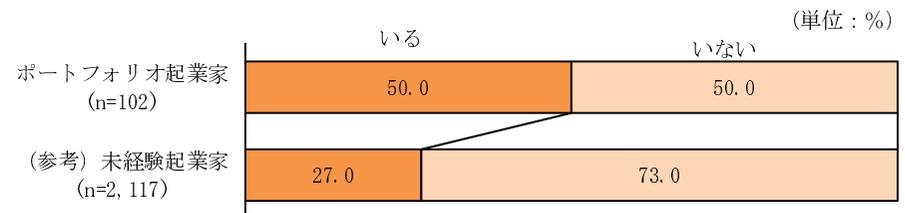
○ 経営者の補佐役の有無をみると、ポートフォリオ起業家の50.0%が「いる」と回答している(図-22)。未経験起業家ではこの割合は27.0%であり、ポートフォリオ起業家は当社の経営に専念しにくい分、補佐役によってカバーしているケースが多いといえる。

図-21 当社の経営に携わる時間の割合



(注) 1週間の仕事時間のうち、当社の経営に携わっている割合を尋ねた。

図-22 経営者の補佐役の有無



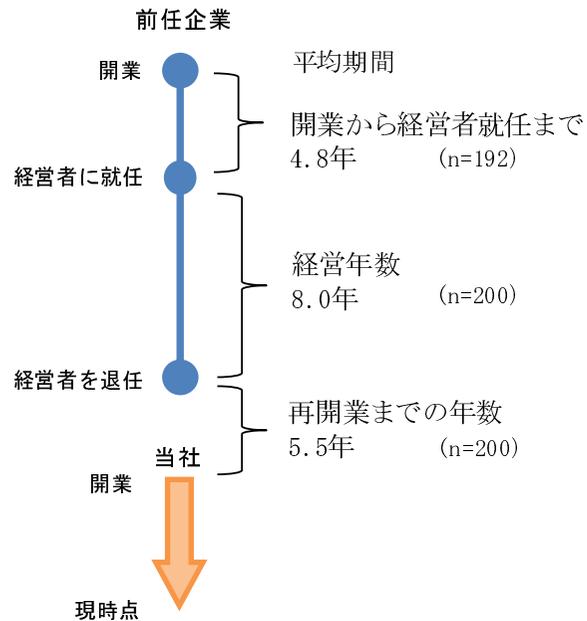
5 連続起業家の特徴

(1) 当社を開業するまでの経緯

～連続起業家の多くは再開業までにブランクがある～

- 連続起業家が当社を開業するまでの平均的な経緯をみると、前任企業の開業から経営者に就任するまでの年数は平均4.8年、前任企業の経営年数は同8.0年、前任企業の経営者を退任してから当社を再開業するまでの年数は同5.5年である（図-23）。
- 前任企業の経営年数の分布をみると、「4年以下」である割合は36.0%、「5～9年」は31.0%、「10年以上」は33.0%である（図-24）。
- 再開業までの年数については、「1年未満」の割合は27.0%にすぎず、連続起業家の多くは再開業までに1年以上のブランクがある（図-25）。「5年以上」の割合は42.0%と高い。

図-23 当社を開業するまでの経緯と平均期間



(注) 1 「前任企業」とは、「当社」の開業前に開業者が経営したが、現在は経営していない企業である。前任企業が複数ある場合は、最後に退任した企業とした（以下同じ）。

2 図-32までは、とくに断らない限り、連続起業家について集計した。

図-24 前任企業の経営年数

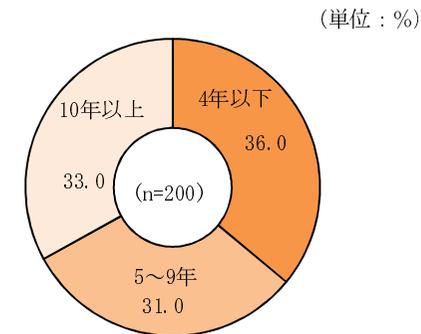
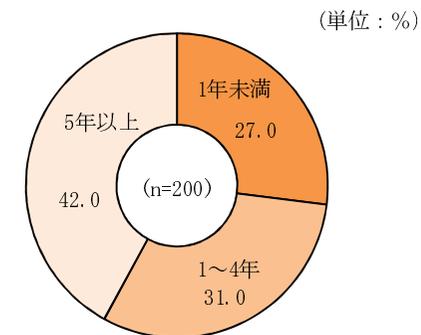


図-25 再開業までの年数



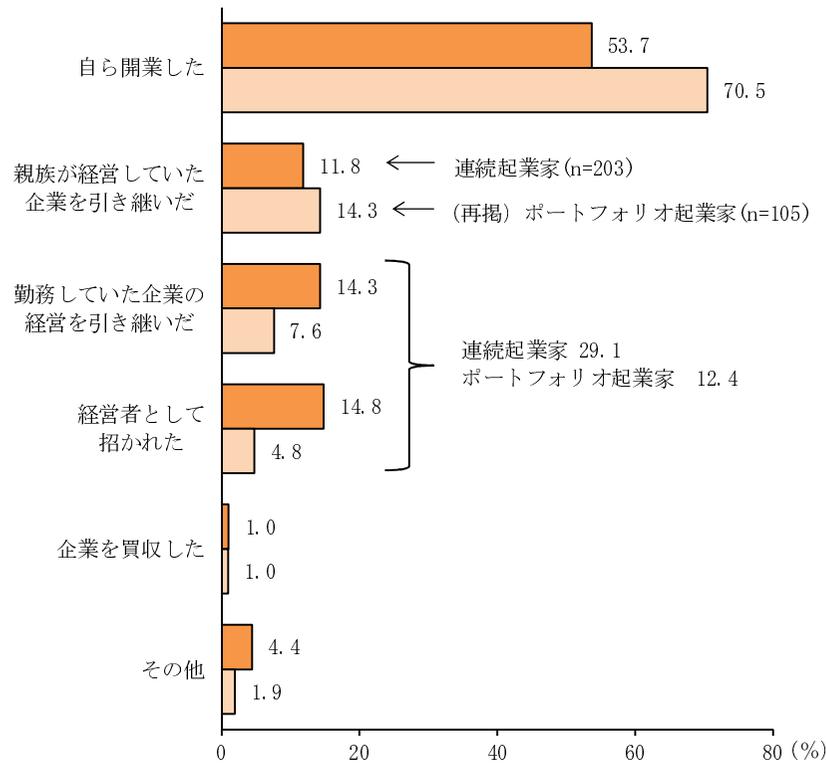
(2) 前任企業の経営者に就任した理由

～再開業までの年数が長いほど「自ら開業した」が相対的に多く、年数が短いほど「勤務していた企業の経営を引き継いだ」が多い～

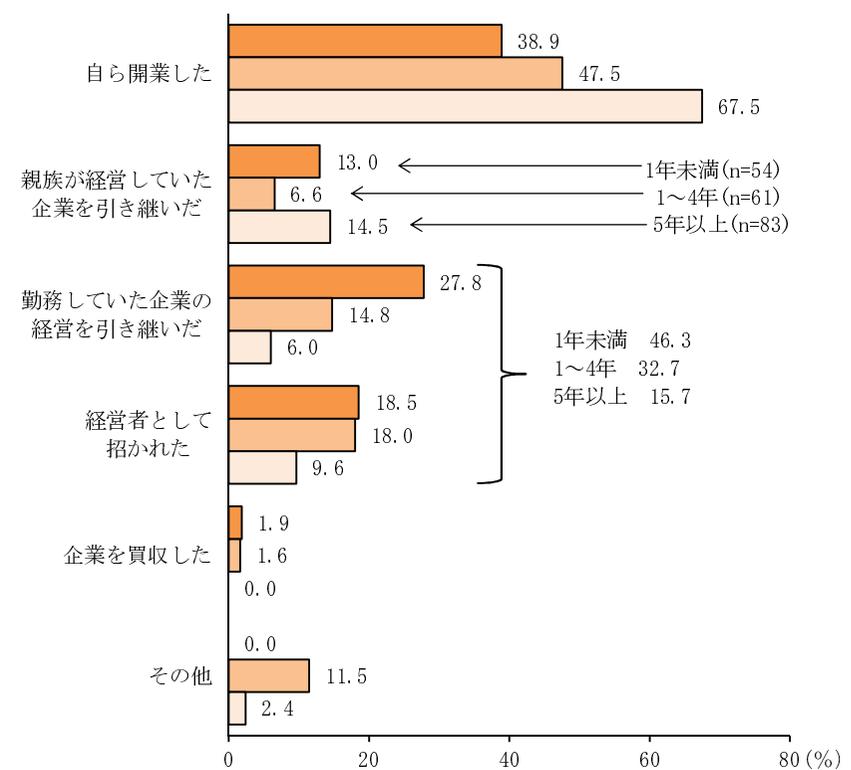
- 連続起業家が前任企業の経営者に就任した理由をみると、「自ら開業した」と回答した割合が53.7%を占め、最も高い(図-26①)。ポートフォリオ起業家と比較すると、連続起業家は「経営者として招かれた」(14.8%)、「勤務していた企業の経営を引き継いだ」(14.3%)の割合が相対的に高い。連続起業家は、いわゆる「雇われ経営者」がポートフォリオ起業家よりも多いといえそうである。
- 連続起業家を再開業までの年数別に分けると、再開業までの年数が「5年以上」の連続起業家は「自ら開業した」の割合(67.5%)が高く、「勤務していた企業の経営を引き継いだ」(6.0%)、「経営者として招かれた」(9.6%)が低い(図-26②)。一方、「1年未満」は「自ら開業した」の割合が38.9%と相対的に低く、「勤務していた企業の経営を引き継いだ」(27.8%)、「経営者として招かれた」(18.5%)の割合が相対的に高い。

図-26 前任企業の経営者に就任した理由(択一回答)

①ポートフォリオ起業家と比較



②再開業までの年数別

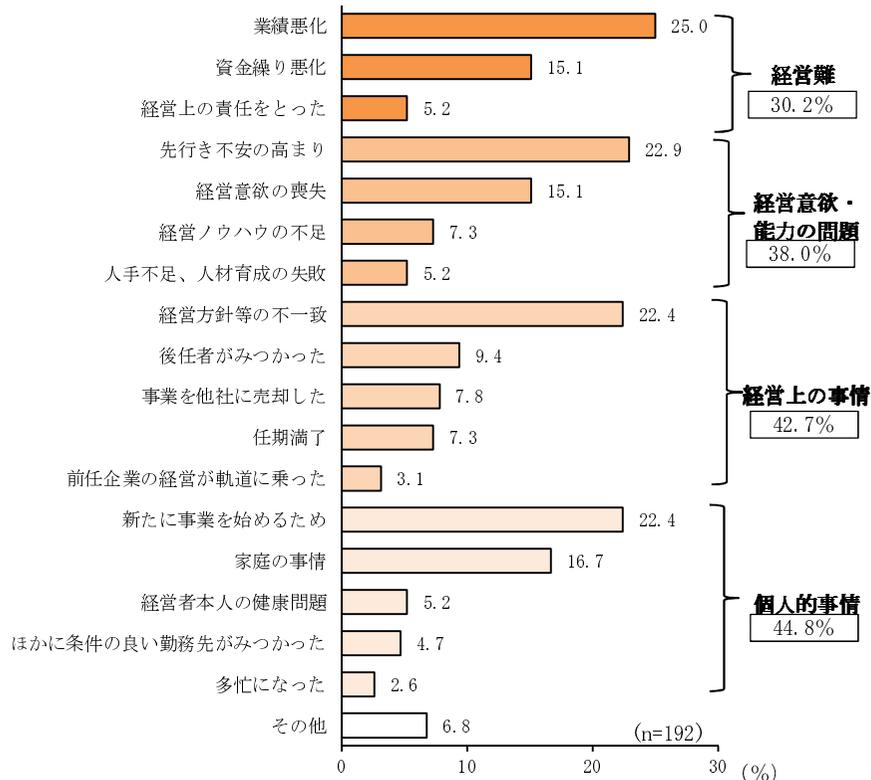


(3) 前任企業の経営者を退任した理由

～「経営難」「経営意欲・能力の問題」によって前任企業を退任した場合は再開業までに時間がかかり、「経営上の事情」によって退任した場合は時間がかからない～

- 前任企業の経営者を退任した理由をみると、「業績悪化」が25.0%を占め最も多く、「先行き不安の高まり」(22.9%)、「経営方針等の不一致」(22.4%)、「新たに事業を始めるため」(22.4%)と続く(図-27)。選択肢をグループ化すると、「個人的事情」が44.8%を占める。
- 図-27でグループ化した退任理由を再開業までの年数別にみると、「5年以上」は「経営難」「経営意欲・能力の問題」の割合が相対的に高く、「1年未満」は「経営上の事情」の割合が相対的に高い(図-28)。
- 前任企業の現況を再開業までの年数別にみると、「1年未満」は「事業を継続」している割合が66.0%と高い(図-29)。この割合は再開業までの年数が長くなるほど低下し、代わりに「退任時に廃業」の割合が高くなる。
- 以上の結果から、経営難や経営意欲・能力の問題によって前任企業の経営者を退任し、同時に廃業した連続起業家は再開業までに長期を要する一方、経営を引き継いだり経営者として招かれたりしたものの、経営方針等の不一致など経営上の事情によって経営者を退任した連続起業家はあまり時間をかけずに再開業に至っている、といえるだろう。

図-27 前任企業の経営者を退任した理由(複数回答)



(注) 棒組みの数字は、それぞれの区分に属する項目を一つ以上選択した割合である。

図-28 前任企業の経営者を退任した理由群(複数回答、再開業までの年数別)

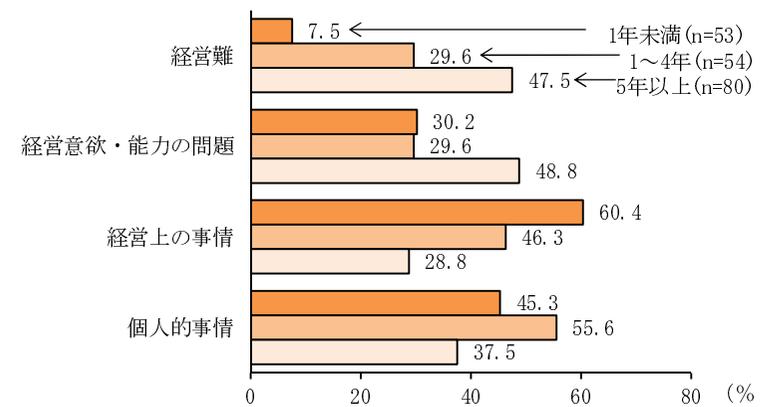
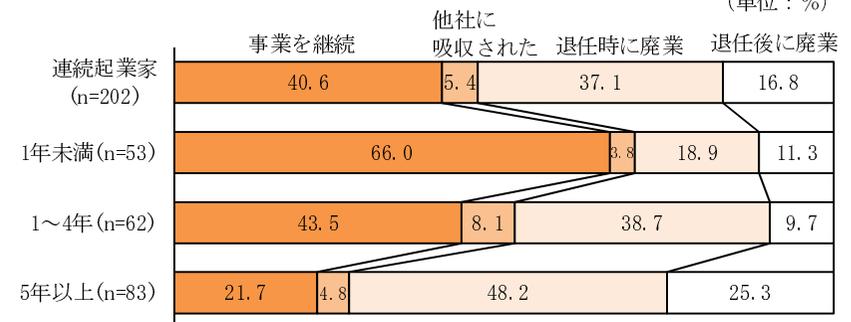


図-29 前任企業の現況(再開業までの年数別)



(4) 当社と前任企業との関係

～再開業までの年数が長くなるほど、前任企業の事業と関連のない事業を手がける割合が高い～

- 当社の事業と前任企業との関係を再開業までの年数別にみると、「前任企業と同じ事業」をあげる割合は「1年未満」が45.3%と最も高く、再開業までの年数が長くなるほどこの割合は低下する（図-30）。代わりに「前任企業の事業と関連のない事業」をあげる割合が再開業までの年数が長くなるほど高まり、「5年以上」では72.6%にのぼる。
- 当社開業時に前任企業から引き継いだ経営資源等の割合を、未経験起業家が勤務先等から引き継いだ経営資源等の割合と比較すると、ほとんどの項目で連続起業家のほうが低い（図-31）。ただし、連続起業家を再開業までの年数別にみると、なんらかの経営資源等を引き継いだ企業の割合は「1年未満」では43.4%であり、「1～4年」（22.6%）、「5年以上」（13.4%）よりも明らかに高い。

図-30 当社の事業と前任企業との関係（再開業までの年数別）

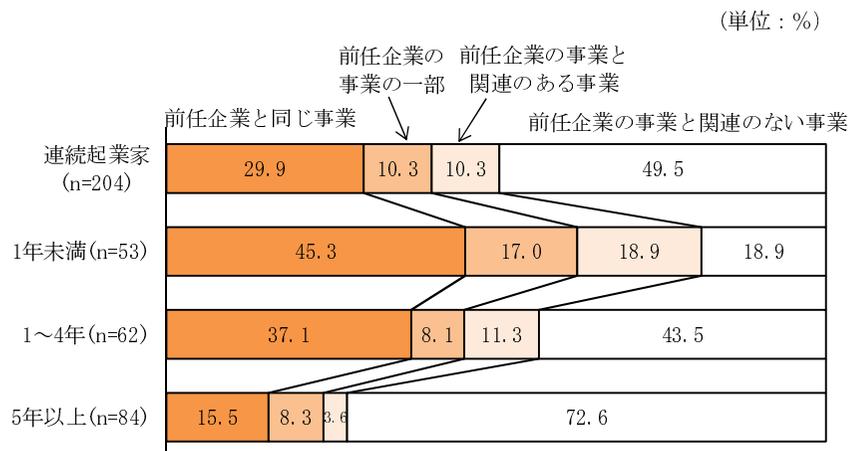
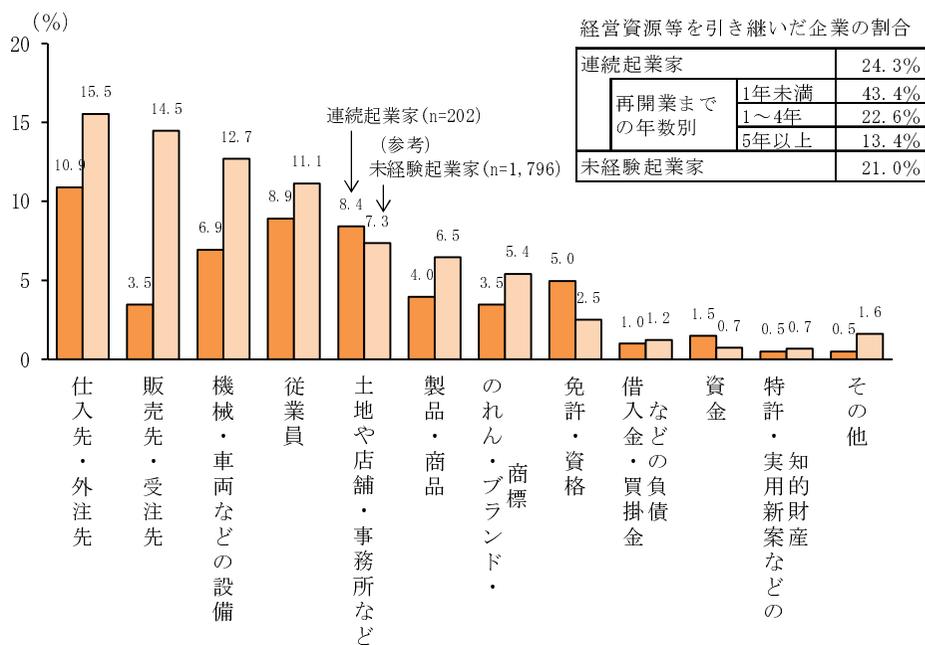


図-31 当社開業時に前任企業から引き継いだ経営資源等（複数回答）

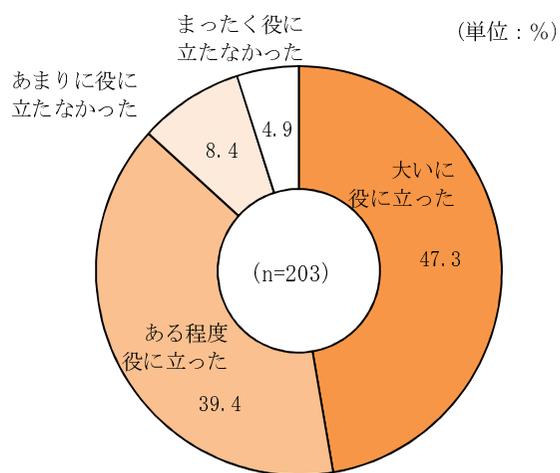


(注) 未経験起業家については、勤務していた企業等からそれぞれの経営資源等を引き継いだ割合を示した。

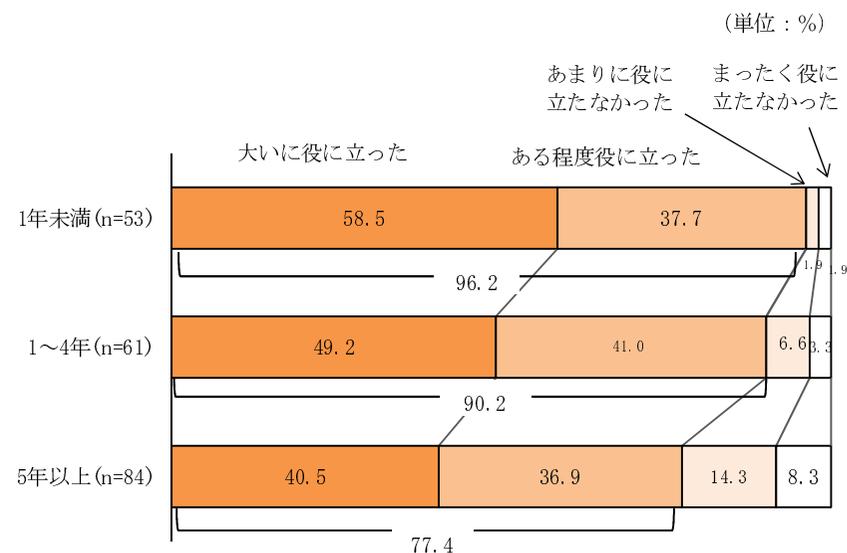
(5) 前任企業の経営経験は役立ったか
 ~半分近くの連続起業家が「大いに役に立った」~

- 前任企業での経営経験は当社開業時に役立ったかという問いに対して、「大いに役に立った」と回答した割合は47.3%である(図-32①)。「ある程度役に立った」も39.4%を占める。連続起業家の多くが経営経験を積極的に評価している。
- これを再開業までの年数別にみると、「大いに役に立った」「ある程度役に立った」を合わせた割合は「1年未満」において96.2%にのぼり、再開業までの年数が長くなるほどこの割合は低下する(図-32②)。しかしながら、「5年以上」においてもこの割合は77.4%を占め、高水準であるといえる。

図-32 前任企業での経営経験は当社開業時に役立ったか
 ①全 体



②再開業までの年数別



6 業績

(1) 現在の業況

～補佐役が存在するポートフォリオ起業家の業況は良好～

- 経営経験の有無・種類別に現在の業況が「良い」と回答した割合をみると、未経験起業家が50.4%であるのに対して、連続起業家は52.4%、ポートフォリオ起業家は55.4%とわずかに高いが、大きな差があるとはいえない（図-33①）。
- 連続起業家を再開業までの年数別にみると、業況が「良い」と回答した割合は「1年未満」で57.4%、「5年以上」で57.1%と、未経験起業家と比べてやや高い（図-33②）。
- ポートフォリオ起業家を補佐役の有無別にみると、「良い」の割合は「補佐役なし」で49.0%であるのに対して、「補佐役あり」では60.4%と高い（図-33③）。未経験起業家と比べても、「補佐役あり」は「良い」の割合が高く、業績は良好であるといえる。

図-33 現在の業況

①経営経験の有無・種類別

(単位：%)

	良い	良くも悪くもない	悪い
未経験起業家 (n=2, 141)	50.4	30.1	19.5
連続起業家 (n=208)	52.4	25.5	22.1
ポートフォリオ起業家 (n=101)	55.4	21.8	22.8

②連続起業家（再開業までの年数別）

(単位：%)

	良い	良くも悪くもない	悪い
1年未満 (n=54)	57.4	22.2	20.4
1～4年 (n=61)	44.3	27.9	27.9
5年以上 (n=84)	57.1	25.0	17.9

③ポートフォリオ起業家（補佐役の有無別）

(単位：%)

	良い	良くも悪くもない	悪い
補佐役なし (n=49)	49.0	20.4	30.6
補佐役あり (n=48)	60.4	22.9	16.7

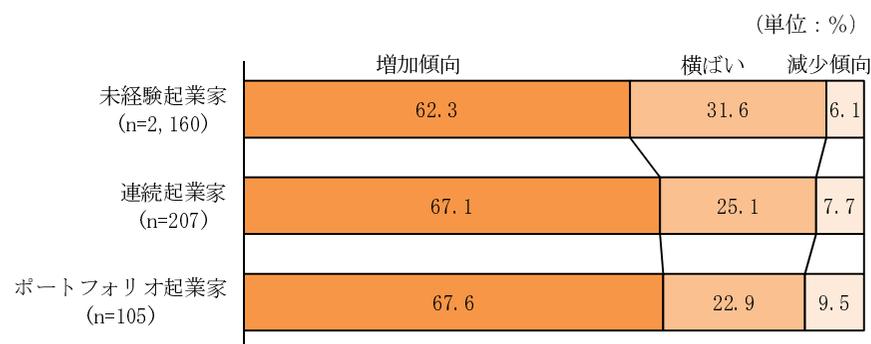
(2) 現在の売上状況

～補佐役が存在するポートフォリオ起業家の売上げは増加傾向～

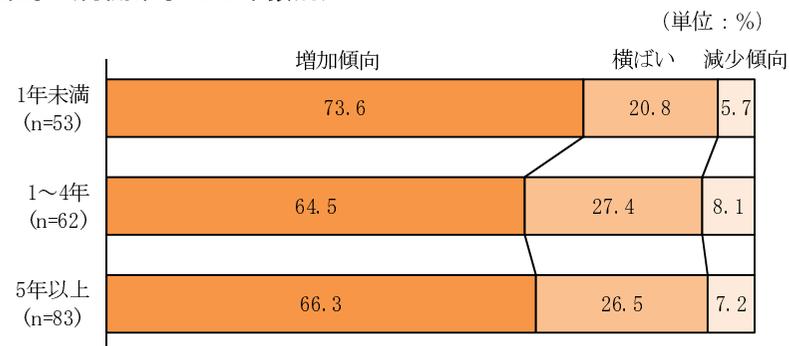
- 経営経験の有無・種類別に現在の売上状況が「増加傾向」と回答した割合をみると、未経験起業家が62.3%であるのに対して、連続起業家は67.1%、ポートフォリオ起業家は67.6%と高いが、必ずしも大きな差があるとはいえない(図-34①)。
- 連続起業家を再開業までの年数別にみると、売上状況が「増加傾向」と回答した割合は「1年未満」で73.6%と、「1～4年」(64.5%)、「5年以上」(66.3%)よりも高い(図-34②)。
- ポートフォリオ起業家を補佐役の有無別にみると、「増加傾向」の割合は「補佐役なし」で60.0%であるのに対して、「補佐役あり」では72.5%と高い(図-34③)。未経験起業家と比べても、「補佐役あり」は「増加傾向」の割合が高く、業績は良好であるといえる。

図-34 現在の売上状況

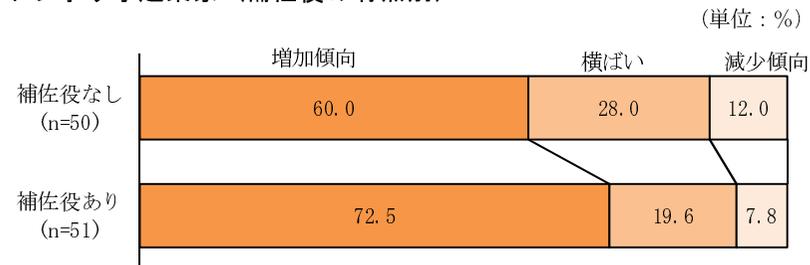
①経営経験の有無・種類別



②連続起業家(再開業までの年数別)



③ポートフォリオ起業家(補佐役の有無別)

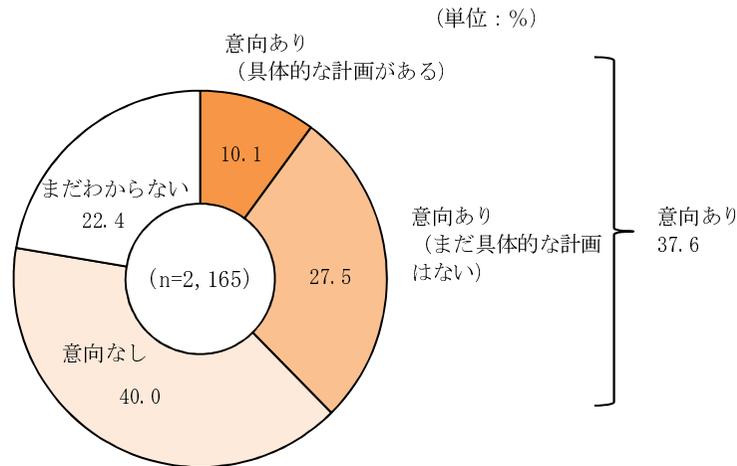


7 新たな企業の開業予定

～未経験起業家の約4割が新たに企業を開業する意向～

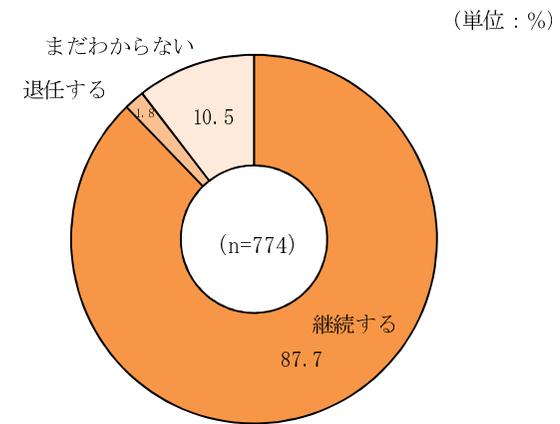
- 未経験起業家に対して、今後新たに企業を開業する意向があるかどうかを尋ねたところ、「意向あり（具体的な計画がある）」と回答した割合は10.1%、「意向あり（まだ具体的な計画はない）」は27.5%である（図-35）。両者を合わせると37.6%が開業意向をもっている。
- 開業意向がある人に対して、新たな企業を開業後、当社の経営者を継続するかどうかを尋ねたところ、「継続する」と回答した割合は87.7%にのぼる（図-36）。開業意向をもつ人のほとんどがポートフォリオ起業家を志向している。

図-35 新たに企業を開業する意向の有無



(注) 未経験起業家について集計した。

図-36 新たな企業の開業後に当社の経営者を継続するかどうか



(注) 未経験起業家のうち、新たに企業を開業する意向がある人について集計した。

IV まとめ

1 開業者の12.7%が事業経営の経験者

開業者のうち、「未経験起業家」は87.3%と多数を占めるが、「連続起業家」は8.4%、「ポートフォリオ起業家」は4.3%を占め、経営経験の開業者は合わせて12.7%と、一定割合存在する。（3ページ、図-2）

- * 「未経験起業家」：「当社」（調査対象である新規開業企業）を開業する前に事業経営を経験していない人
- 「連続起業家」：事業経営の経験はあるが、すでにその企業（「前任企業」）を辞めた人
- 「ポートフォリオ起業家」：事業経営の経験があり、現在もその企業（「母体企業」）を経営している人

2 ポートフォリオ起業家は、新規事業の進出など経営の変革を目的に当社を開業

ポートフォリオ起業家の大半は、新規事業への進出や新商圏の獲得など経営の変革を目的として、母体企業とは別に新たに当社を開業している。このため、当社の事業は母体企業の事業と関連のない事業であることも多く、斯業経験（現在の事業に関連する仕事をした経験）のない割合も相対的に高い。（8ページ、図-16~17；4ページ、図-7）

3 ポートフォリオ起業家のメリットを生かすには、経営の補佐役が重要

ポートフォリオ起業家は、当社が開業に当たって母体企業から経営資源等の引き継ぎや母体企業との取引などを通じた内部支援を受けている。また、母体企業における経営経験を当社の経営に生かすこともできる。これらのメリットがある一方で、ポートフォリオ起業家は複数の企業の経営に携わることから、当社の経営に専念しにくいというデメリットもある。このデメリットを経営の補佐役が存在することによって補完できれば、ポートフォリオ起業家は未経験起業家よりも良好な業績をあげられるだろう。（9~10ページ、図-18~22；16~17ページ、図33~34）

4 連続起業家は、前任企業の経営者を退任した理由によって、再開業までの期間が異なる

経営難や経営意欲・能力の問題によって前任企業の経営者を退任し、同時に廃業した連続起業家は、再開業までに長期を要する。再開業に当たっては、前任企業の事業と関連のない事業を手がけることが多く、前任企業から経営資源等を引き継ぐケースも少ない。一方、経営を引き継いだり経営者として招かれたりしたものの、経営方針等の不一致など経営上の事情によって経営者を退任した連続起業家は、あまり時間をかけずに再開業に至っている。再開業に当たっては、前任企業の事業と同じ事業や関連のある事業を手がけることが多く、前任企業から経営資源等を引き継ぐケースも相対的に多い。（13~14ページ、図-27~31）

連続起業家の業績については、再開業までの年数にかかわらず、未経験起業家と比べて大きな差はみられない。（16~17ページ、図33~34）

5 未経験起業家の約4割が、今後新たに企業を開業する意向

未経験起業家の約4割が、今後新たに企業を開業する意向をもち、そのほとんどがポートフォリオ起業家を志向している。このような意向を政策的に支援するとともに、ポートフォリオ起業家のメリットを生かすには補佐役が重要であることを周知する必要がある。（18ページ、図35~36）