

開業者の斯業経験と開業直後の業績

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員

村上義昭

要 旨

開業者にとって斯業経験（現在の事業に関連する仕事の経験）はきわめて重要である。斯業経験を重ねることで有望な事業機会を発見したり、事業を営むために必要となるさまざまな経営資源を獲得したりできるからだ。しかし、たんなる斯業経験の有無や年数の長さだけではなく、斯業経験の積み方も重要ではないだろうか。そこで本稿では、斯業経験と開業直後の業績との関係について探った。

その結果明らかになったことは、以下の3点である。

- ① 斯業経験を積むことによって開業直後から良好な業績を得やすい。その要因は、斯業経験を積むことによって経営者としての能力を獲得していることが大きい。
- ② 「業界知識」「人脈」「技術力」「営業力」「マネジメント能力」は、開業直後の業績に影響を及ぼしやすい開業者の能力といえる。「マネジメント能力」以外の能力については、斯業経験がそれらの能力の獲得に密接に関わっている。
- ③ 経営者としての能力を獲得するために重要なことは、たんなる斯業経験の有無や長さだけではない。管理職経験、勤務先の数や規模、担当した職種の幅、事業経営者になることを意識して仕事をすることといった、斯業経験の積み方も重要である。ただし斯業経験の積み方は、能力ごとに影響を及ぼす方向や度合いが異なる。したがって、将来の開業を意識している人は、獲得すべき能力にもっともふさわしい斯業経験の積み方を検討することが重要だ。

調査要領

① アンケート調査

名 称	2010年度新規開業実態調査 (特別調査)
調査時点	2010年 8月
調査対象	日本政策金融公庫が2008年10月から2009年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業 (開業前の企業を含む) 11,199社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名
回収数	2,907社 (回答率26.0%)

② 事例調査

アンケート調査対象企業を含む30社に訪問調査を行った。

1 はじめに

開業者にとって斯業経験 (現在の事業に関連する仕事の経験) はきわめて重要である。斯業経験は事業機会を発見する場であるとともに、事業を営むために必要となるさまざまな経営資源を獲得する場でもあるからだ。とくに後者に関しては、斯業経験の有無や年数が開業者のもつ人的資本の水準を左右し、その結果、新規開業企業のパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられている。

実際に、斯業経験の有無や年数が新規開業企業のパフォーマンスに及ぼす影響を分析した実証研究は少なくない。たとえば、Brüderl et al. (1992) や Cooper et al. (1994) などは、斯業経験が新規開業企業の存続や成長に対して正の相関関係にあることを示している。国内においても、鈴木 (2007) は、斯業経験年数が長いほど新規開業企業の廃業確率が低いことを実証している。また本庄 (2004) は、斯業経験があることで開業直後の業績が高まる傾向にあることを示している。村上 (2009) においても、斯業経験年数と目標月商達成率¹との間には正の相関関係にあることを示している。このように多くの先行研究において、

斯業経験が長いほど開業直後の業績が良好であるという結果になっており、斯業経験の有無や長さが開業者の人的資本の水準を高めていることがうかがえる。

しかし、開業者が斯業経験を積むことで獲得できる人的資本の水準は、たんなる斯業経験の有無や年数の長さだけで決まるのではなく、斯業経験の積み方によっても異なるのではないだろうか。そこで本稿では、斯業経験と開業者の人的資本との関係について注目する。

本稿の構成は以下のとおりである。

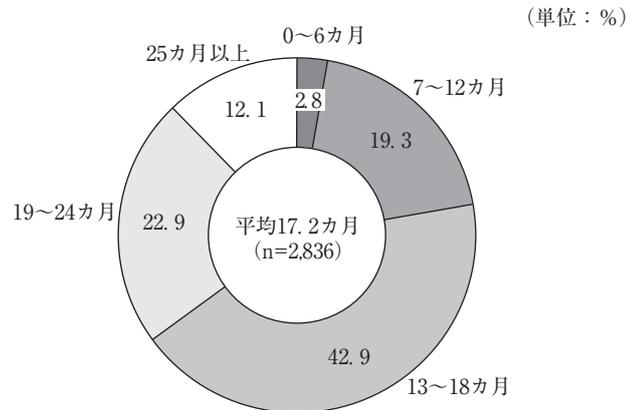
2節では斯業経験と開業直後の業績との関係を確認する。3節では、事業機会を発見する場としての斯業経験の役割についてみる。4節では、どのような能力が開業直後の業績を高めるのかを分析したうえで、それらの能力を獲得するにはどのような斯業経験の積み方が有効であるのかを考える。そして5節では、以上の分析をもとに総括する。

2 斯業経験と開業直後の業績

以下の分析にあたっては、日本政策金融公庫総合研究所「2010年度新規開業実態調査 (特別調査)」

¹ 目標月商達成率は、開業前に目標としていた月商 (1カ月あたりの売り上げ) に対する調査時点の月商を比率を意味し、100%以上であれば目標月商を達成したことになる。

図－１ 開業後の経過月数



資料：日本政策金融公庫総合研究所（2010）「2010年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

のデータを用いる（調査要領参照）。開業してから平均17.2カ月経過した時点で行われた調査である（図－1）。

（1） 斯業経験の有無と年数

まず開業者の斯業経験の概要をみておこう。

斯業経験の有無をみると、開業者の88.4%が斯業経験を有しており、斯業経験なしで開業している割合は11.6%にすぎない（図－2）。

斯業経験を有する開業者について経験年数をみると、経験年数が「1～4年」と短い開業者の割合は11.8%にすぎず、「10～19年」（40.8%）、「20年以上」（26.3%）と長期間に及ぶ者が約3分の2を占める。平均経験年数は14.1年であるが、斯業経験がない者の経験年数を0年として計算すると、平均経験年数は12.5年となる。

（2） 斯業経験と業績との関係

次に、斯業経験の有無や年数と開業直後の業績との関係を確認しよう。なお、村上（2009）と同様に本稿では、業績を示す指標として目標月商達成率を用いることにする。

① クロス集計による分析

図－3は斯業経験の有無別、年数別に目標月商達成率をみたものである。目標月商を達成した企業の割合は、「斯業経験なし」では19.6%にすぎないのに対して「斯業経験あり」では36.5%と明らかに高い。また平均目標月商達成率も同様に、「斯業経験なし」（73.1%）よりも「斯業経験あり」（88.6%）のほうが明らかに高い²。

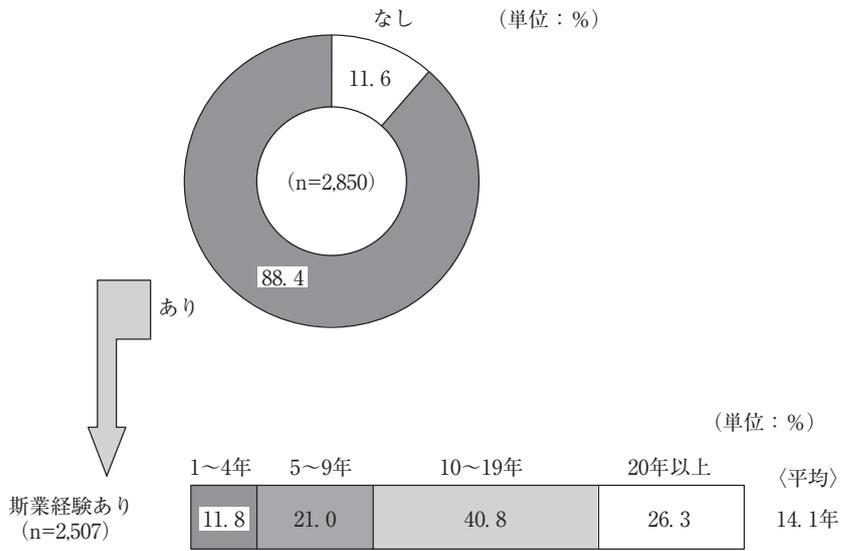
一方、「斯業経験あり」について斯業経験年数別にみると、目標月商を達成した企業割合は「5～9年」の企業では39.4%と相対的に高水準であるが、それ以外の企業では大きな差異はみられない。また平均目標月商達成率は「1～4年」の企業が86.4%と相対的に低い、それ以外の企業は89%前後で大きな差異はない。

斯業経験と目標月商達成率とをクロス集計すると、斯業経験の有無は目標月商達成率を大きく左右するが、斯業経験年数が長いからといって必ずしも目標月商達成率が高いとは限らないようにみえる。

しかし、企業の業績は斯業経験だけで決まるわけではない。そこで、重回帰分析により斯業経験と目標月商達成率との関係をみてみよう。

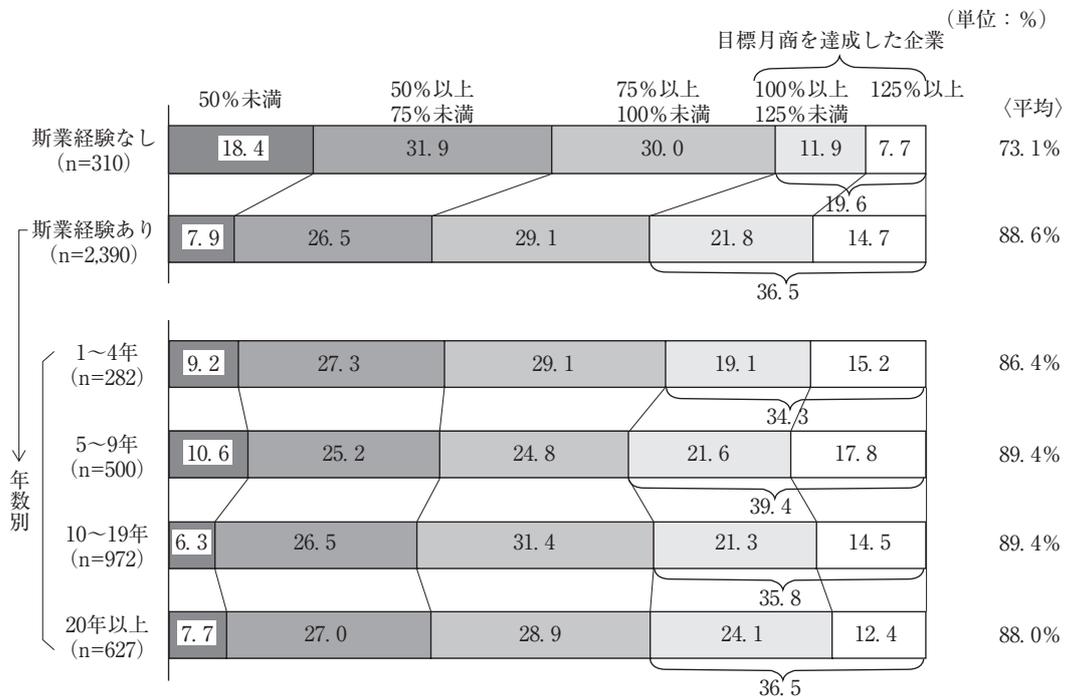
² 1%水準で有意である（t検定）。

図-2 斯業経験の有無と経験年数



- (注) 1 斯業経験とは現在の事業に関連する仕事の経験を指す。以下同じ。
 2 斯業経験年数の平均は「斯業経験あり」と回答した開業者だけを集計したものである。「斯業経験なし」と回答した開業者を「0年」として集計に含めると、平均は12.5年となる。

図-3 斯業経験の有無別、年数別にみた目標月商達成率



- (注) 1 目標月商達成率 = 現在の月商 ÷ 開業時に目標としていた月商 × 100
 2 目標月商達成率は平均 ± (標準偏差 × 3) の範囲内で集計した。以下同じ。

表－１ 推計に利用する変数－１

被説明変数		変数	平均値	標準偏差	観測数	
説明変数	事業内容	目標月商達成率 (%)	86.772	36.486	2,755	
		業種 (該当 = 1、非該当 = 0)	建設業	0.083	0.277	2,901
			製造業	0.047	0.212	2,901
			情報通信業	0.027	0.162	2,901
			運輸業	0.039	0.194	2,901
			卸売業	0.077	0.267	2,901
			小売業	0.142	0.349	2,901
			飲食店、宿泊業	0.125	0.331	2,901
			医療、福祉	0.150	0.357	2,901
			教育、学習支援業	0.018	0.133	2,901
			個人向けサービス業	0.144	0.352	2,901
			事業所向けサービス業	0.090	0.286	2,901
	その他		0.057	0.231	2,901	
	事業の新規性 (該当 = 1、非該当 = 0)	大いにある	0.152	0.359	2,881	
		多少ある	0.508	0.500	2,881	
		ほとんどない	0.278	0.448	2,881	
		まったくない	0.062	0.242	2,881	
	ベンチャービジネスかどうか (該当 = 1、非該当 = 0)	ベンチャービジネスである	0.100	0.300	2,883	
		ベンチャービジネスではない	0.795	0.404	2,883	
		わからない	0.105	0.306	2,883	
企業規模	開業時の従業者数 (人)	4.144	8.463	2,828		
開業者の属性	性別 (女性 = 1、男性 = 0)	0.148	0.355	2,896		
	開業時の年齢 (歳)	42.179	10.349	2,829		
	斯業経験年数 (年)	12.458	9.627	2,839		
	管理職経験の有無 (あり = 1、なし = 0)	0.752	0.432	2,838		
その他の変数	開業後の経過月数 (月)	17.181	6.621	2,836		
	開業の準備に要した月数 (月)	11.296	6.621	2,738		

② 重回帰分析

ア 説明変数

ここでは目標月商達成率に影響を及ぼす要因として、以下の説明変数を想定する(表－１)。

第１のグループは事業内容である。業種(12業種)と事業の新規性、ベンチャービジネスかどうかを説明変数として採用した。

業種については、12の業種ごとにダミー変数を作成し、「飲食店、宿泊業」を参照変数とした。

事業の新規性については、同業者と比べた事業内容の新規性の程度(「大いにある」「多少ある」「ほとんどない」「まったくない」)ごとにダミー変数を作成し、「まったくない」を参照変数とした。新規性があれば同業者との差別化が図られ売り上げが高まると考えられることから、新規性は目標月商達成率に対して正の相関が予想される。

開業した事業がベンチャービジネスに該当するかどうかについては、選択肢(「ベンチャービジ

ネスである」「ベンチャービジネスではない」「わからない」)ごとにダミー変数を作成し、「ベンチャービジネスではない」を参照変数とした。一般的に、ベンチャービジネスは事業内容を顧客に認知されるまでに時間がかかることから、開業直後の時期に目標月商を達成することは難しいと思われる。したがって、目標月商達成率に対して負の相関が予想される。

第２のグループは企業の規模である。従業者数を説明変数として採用する。鈴木(2007)や村上(2009)と同様、企業規模は目標月商達成率に対して正の相関を示すことが予想される。

第３のグループは開業者の属性である。性別、開業時の年齢、斯業経験年数、管理職経験の有無を説明変数として採用した。

性別については、女性を１とするダミー変数を用いる。鈴木(2007)は新規開業企業を追跡したパネルデータをもとに、性別によって存続・廃業

状況に差はみられないと報告している。また村上(2009)においても、性別によって新規開業企業の目標月商達成率に差はみられない。ここでも同様の結果を予想する。

開業時の年齢に関しては、鈴木(2007)は新規開業企業の存続に対して負の相関関係にあると指摘している。その理由として、年齢が高くなるほど技術などの変化に対応する柔軟性が失われることから、年齢の高い開業者は変化に追いつけなかった可能性があること、体力の衰えによって開業直後の激務に耐えにくくなることなどをあげている。村上(2009)でも、開業年齢が高いほど目標月商達成率は低くなることを示している。したがって、ここでも同様の結果を予想する。

管理職経験については、経験ありを1とするダミー変数である。人や組織を動かす能力を代理する説明変数であり、目標月商達成率とは正の相関が予想される。

斯業経験については、斯業経験の有無と斯業経験年数を用いる。前者は斯業経験ありを1とするダミー変数である。後者では斯業経験なしを0年とみなした(以下同じ)。

第4のグループはその他の変数である。目標月商を達成するまでにはある程度時間がかかることから、開業後の経過月数をコントロールする。また、開業の準備に時間をかけ計画の完成度を高めることで目標月商を達成しやすくなると考えられることから、開業の準備に要した月数も用いる。

これら4グループの説明変数のうち、注目するのは斯業経験である。それ以外の要因をコントロールしたうえで、目標月商達成率に対してどのような関係があるのかを最小二乗法によって推計する。

イ 推計結果

結果は表-2のとおりである。推計①では斯業経験に関する変数として斯業経験の有無を用い、

推計②では斯業経験年数を用いた。本節で注目する斯業経験に関して結果をみる前に、推計①をもとに主な変数についてみておこう。

まず事業の新規性をみると、新規性の程度が高いほど目標月商達成率を高めるといえる。係数は「大いにある」がもっとも大きく、「多少ある」「ほとんどない」と続く。前二者は有意水準も高い。

一方、ベンチャービジネスかどうかについては、「ベンチャービジネスである」は有意に負の係数をとる。ベンチャービジネスは開業直後の時期に目標月商を達成するのは難しいといえそう。事業の新規性の結果と合わせて解釈すれば、既存事業にはない新しい事業(=ベンチャービジネスに該当し、新規性の程度も高い)よりも、既存事業のなかで同業者に対して差別化を図る(=ベンチャービジネスではないが、新規性の程度が高い)ほうが、開業直後から事業が軌道に乗りやすいということになるだろう。

企業規模については、係数は有意に正の値となっている。従業者数が多いほど目標月商達成率は高まるといえる。

開業者の性別については、予想どおり目標月商達成率との間に有意な関係はない。開業時の年齢は負の係数を取り、有意水準も高い。開業時の年齢が高いほど、開業直後の目標月商達成率は低水準であるといえる。管理職経験については、予想どおり有意に正の係数をとる。

では、本稿で注目する斯業経験についてはどのような推計結果が得られたのだろうか。

推計①によると、斯業経験の有無は目標月商達成率と有意に正の相関関係にある。これはクロス集計の結果と整合的である。

斯業経験年数と目標月商達成率との相関関係はクロス集計では必ずしも明らかではなかったが、推計②では有意に正の相関関係がみられる。クロス集計において相関関係が明らかにみられなかったのは、クロス集計では主として年齢の影響が分

ある商品と出会ったことによって事業機会を発見した事例である。

[事例－1] 既存製品のパッケージを変えて贈答用に

A社
事業内容：食料品・和菓子類の卸売り
開業年：2006年
開業時の従業員数：2人

Rさんはもともと専業主婦であったが、友人が出産退職するのに伴って友人の勤務先に後任者として勤務することになった。ニュージーランドの雑貨品や衣料品などを小売りする会社である。Rさんはそこで初めて、ニュージーランド産のハチミツに出会った。その一つはニュージーランド原産のマヌカという木に咲く花から採れる「マヌカハニー」である。殺菌効果が高いことが特徴である。もう一つはハチミツがたっぷり入った巣を加工せずにそのまま容器に入れた「コムハニー」である。

勤務先ではこれらをニュージーランドから輸入したパッケージのまま販売していた。あまり洗練されたデザインとはいえないパッケージであった。商品そのものは申し分ないのだから、高級感を演出するパッケージにすれば贈答用品として販売できるはずだとRさんは考えた。勤務先にこのアイデアを提案したが、ハチミツだけを販売しているわけではないからと取り合ってもらえなかった。そこでRさんはアイデアを自らが実現しようと、7年間勤務した会社を辞め、前任者である友人と一緒にA社を設立した。

デザインに自信のあったRさんは、コムハニーのプラスチック製の容器を白木で作ったパッケージに入れて木製のへらを添え、厚手の紙でラッピングしリボンを巻いた。結婚式の引き出物など贈答用品として十分に通用する商品になった。

販路の開拓にはある程度時間がかかったもの

の、こうして付加価値を高めた商品をA社はホテルやデパート、オーガニック商品を扱う店舗などを通じて販売するようになっていく。最近では、地元デパートのお歳暮カタログのトップページに掲載され、仕入れが追いつかないくらい売れ行きだったという。

この事例のように、斯業経験を通じて事業機会を発見し、開業に踏み切った開業者はどの程度存在するのだろうか。斯業経験の有無別に事業選択理由をみてみよう（図－4）。

9項目ある選択肢のうち、「これまでの仕事の経験を生かせるから」「身につけた技術や取得した資格が生かせるから」「趣味を生かせるから」を経験等活用型、「地域や社会が必要としていたから」「成長が見込めたから」「新しいアイデアやヒントを思いついたから」を事業機会発見型に大別すると、斯業経験のある開業者は経験等活用型が83.6%にのぼり、事業機会発見型は14.5%にすぎない。この設問はもっともあてはまる項目を一つだけ選択する形式であることから、経験等活用型に回答が偏ったものと考えられるが、それでも斯業経験を通じて有望な事業機会を発見したケースはそれほど多くはなさそうである。

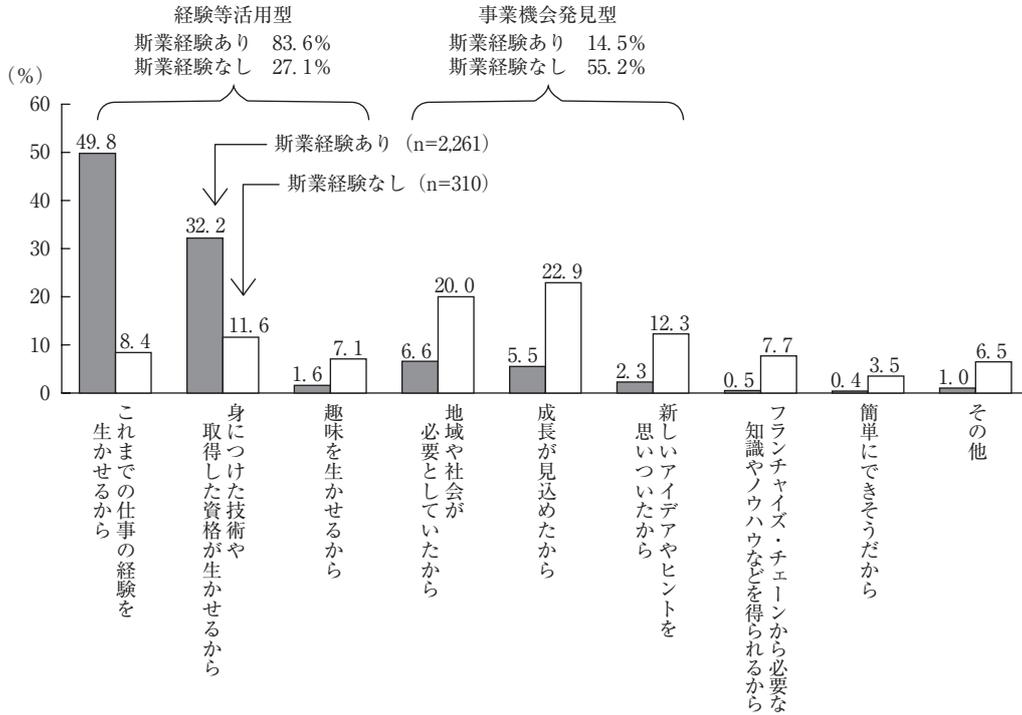
4 斯業経験によって高まる能力

次に、斯業経験を重ねることで開業者の能力が高まり、その結果良好な業績が得られるというプロセスについて検討しよう。ここではまず、どのような能力が業績に影響を及ぼしているのかを探り、次に業績に好影響を及ぼす能力が斯業経験によって獲得されているかどうかをみていく。

(1) 業績に影響を及ぼす開業者の能力

先にみた表－2の推計では、開業者の属性として性別、開業時の年齢、斯業経験、管理職経験を

図-4 斯業経験の有無別にみた事業選択理由



説明変数として用いている。これらの属性は、開業者の人的資本の水準と深い関係にあると考えられるからだ。斯業経験は業界に関する知識や技術力などの水準を決定するだろうし、管理職経験はマネジメント能力などを高めるだろう。つまり表-2の推計は、経営に必要となるさまざまな能力を開業者の属性によって間接的に測定していることになる。

一方、アンケートでは開業時に経営者としてどのような能力に自信をもっていたかを尋ねている³。選択肢は「その他」を含めた11項目と「とくになし」からなる(図-5)。このうち「とくになし」と回答した開業者の割合は4.7%にすぎない。つまり、大半の開業者が経営者としてなんらかの能力に自信をもっていたことになる。とりわけ「業界に関する知識」に自信をもっていた開業者の割合は62.1%にのぼり、「人的ネットワーク(人脈)」(44.5%)、「技術力」(43.2%)がそれに続く。

表-2では経営者の能力が業績に及ぼす影響を開業者の属性を用いて間接的に推計していたが、表-3はこれを開業者の自己評価による能力で直接推計しようとしたものである。すなわち、表-2の推計で説明変数として用いていた開業者の属性の代わりに、開業者の能力をみた11項目を用いて推計している。これらは、自信がある能力として選択した項目を1、選択しなかった項目を0とするダミー変数である。

推計結果によると、目標月商達成率に対して有意に正の相関関係を示しているのは、「業界に関する知識」(以下、「業界知識」)、「人的ネットワーク(人脈)」(同「人脈」)、「技術力」、「顧客を開拓する営業力」(同「営業力」)、「人や組織を動かすマネジメント能力」(同「マネジメント能力」)の5項目である。

「業界知識」については、ユーザーや消費者が

³ この設問は開業者本人の自己評価であり、必ずしも客観的なものではない点に注意を要する。しかし、開業者の能力を客観的に把握することが容易ではないことを考えると、次善の方法ではあるものの、開業者本人の自己評価を用いることが現実的な方法であろうと思われる。

図-5 開業時に経営者として自信をもっていたこと (複数回答)

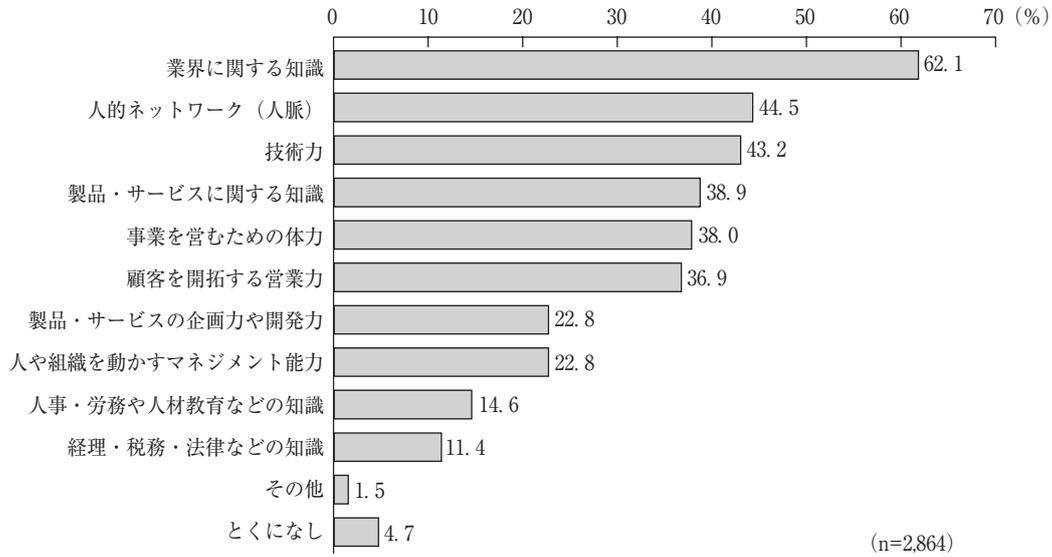


表-3 目標月商達成率の推計-2

		(最小二乗法による推計)		推計③		
被説明変数		目標月商達成率 (%)		係数	t値	
説明変数	事業内容	業種 (該当 = 1、非該当 = 0)	建設業	5.64	1.71*	
			製造業	1.19	0.31	
			情報通信業	6.84	1.43	
			運輸業	9.39	2.14**	
			卸売業	1.36	0.39	
			小売業	5.23	1.87*	
			飲食店、宿泊業	(参照変数)		
			医療、福祉	-1.16	-0.41	
			教育、学習支援業	-1.36	-0.25	
			個人向けサービス業	0.92	0.32	
			事業所向けサービス業	-3.61	-1.12	
			その他	4.49	1.15	
			事業の新規性 (該当 = 1、非該当 = 0)	大いにある	8.85	2.46**
				多少ある	5.47	2.78*
	ほとんどない	3.13		1.00		
	まったくない	(参照変数)				
	ベンチャービジネスかどうか (該当 = 1、非該当 = 0)	ベンチャービジネスである	-13.20	-4.98***		
		ベンチャービジネスではない	(参照変数)			
	わからない	-0.24	-0.10			
	企業規模	開業時の従業員数 (人、対数)	4.99	5.25***		
	開業者の能力	開業時に経営者として自信をもっていた能力 (該当 = 1、非該当 = 0)	業界に関する知識	4.55	2.87***	
			人的ネットワーク (人脈)	6.64	4.32***	
			技術力	8.57	5.23***	
製品・サービスに関する知識			-1.32	-0.81		
事業を営むための体力			-1.55	-1.02		
顧客を開拓する営業力			3.41	2.09**		
製品・サービスの企画力や開発力			-3.19	-1.69*		
人や組織を動かすマネジメント能力			3.48	1.79*		
人事・労務や人材教育などの知識			-2.14	-0.96		
経理・税務・法律などの知識			0.25	0.11		
その他	4.60	0.78				
その他の変数	開業後の経過月数 (月)	0.27	2.39**			
	開業の準備に要した月数 (月)	0.00	-0.13			
定数項		62.49	14.93***			
自由度修正済み決定係数		0.054				
観測数		2,505				

どのようなニーズを抱え、これからなにが流行しそうなのかといった業界全体のトレンドを把握し、それを製品開発や品ぞろえなど経営に生かすことで業績が高まる、と解釈できる。

「人脈」については、人脈を通じてさまざまな支援を受け、業績が高まるというプロセスが考えられる⁴。

「技術力」については、技術力が高いほど同業他社に対して差別化が図られることから、より良好な業績をあげられるものと解釈できる。

「営業力」は、当然のことながら開業直後の売り上げの確保に重要である。

「マネジメント能力」は従業員の能力を引き出すために重要である。新規開業企業の経営には開業者自身の能力が大きなウェートを占めるとはいえ、開業者が一人でできることには限界がある。より良い業績をあげるには、従業員の能力を活用することが不可欠だ⁵。それには、従業員の能力を引き出して組織を動かせるマネジメント能力が経営者に備わっていなければならない。

業績に対して有意に正の相関関係をもつ5項目に関しては、以上のように解釈できるだろう。

一方、「製品・サービスの企画力や開発力」は有意に負の係数をとっている。一般的に、新たに企画・開発した製品やサービスはユーザーや消費者に認知されるまでに時間がかかる。このため、企画・開発力を発揮することが開業直後の業績に対しては負の影響を及ぼすものと思われる。

業績に対して有意な相関関係を見出せない項目もある。「製品・サービスに関する知識」は事業を営むにあたって当然もつべき能力であり、それに優れているというだけでは差別化を図ることができないと解釈すべきだろう。「事業を営むための体力」については、たとえ体力に自信があつて

も営業力などほかの能力が伴わなければ、開業当初の売り上げに寄与することはないと考えられる。「人事・労務や人材教育などの知識」「経理・税務・法律などの知識」については、開業者にこれらの知識が不足していたとしても、社会保険労務士や税理士などの専門家に依頼すれば、多くのことは解決する。そのため業績との間に有意な相関関係が生じていないと解釈できる。

(2) 斯業経験によって獲得される能力

開業直後の業績に対して有意に正の相関関係を示したのは、「業界知識」「人脈」「技術力」「営業力」「マネジメント能力」の5項目であった。では、これらの能力は斯業経験によって獲得されているのだろうか。

図-6はこれらの能力に自信をもっていた開業者の割合を斯業経験の有無別にみたものである。

「マネジメント能力」に自信をもっていた開業者の割合は斯業経験の有無によって大きな差異はみられない。

一方、「業界知識」については斯業経験のない開業者の14.0%が自信をもっていたのに対して、斯業経験のある開業者は68.4%にのぼり、斯業経験の有無によって大きな差異がみられる。同様に、「技術力」についても斯業経験のない開業者(12.8%)と斯業経験のある開業者(47.1%)との差異は大きい。「人脈」「営業力」は「業界知識」「技術力」ほどの差異はないが、それでも斯業経験のある開業者のほうが明らかに高い⁶。つまり、これら4項目は斯業経験によって獲得される能力だといえるだろう。

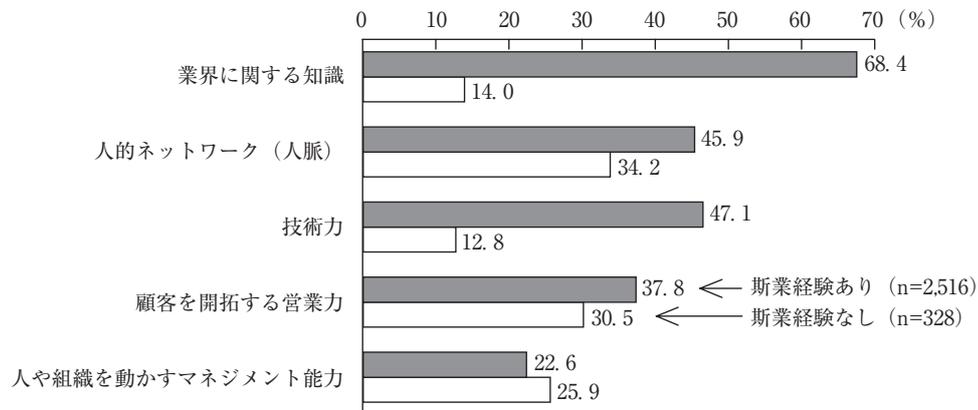
次に、開業直後の業績を左右する能力を獲得するにはどのような斯業経験が望ましいのかをみていくことにする。たんなる経験年数の長さだけで

⁴ 開業者の人脈を通じて得られる支援の効果については、村上(2011)を参照。

⁵ 新規開業企業のパフォーマンスと従業員との関係については、村上(2009)を参照。

⁶ これらの4項目については、いずれも1%水準で有意である(カイ二乗検定)。

図-6 斯業経験の有無別にみた開業時に自信をもっていたこと (複数回答)



(注) 図-5の11項目(「とくになし」を除く)のうち、表-3で目標月商達成率に対して有意な正の相関関係を示した5項目についてみたものである。

はなく、経験の積み方も獲得できる能力の水準を左右すると思われるからだ。そこで、斯業経験がある開業者を対象に、プロビット分析を用いて経営者としての自信の有無と斯業経験の積み方との関係を分析する。

被説明変数は「業界知識」「人脈」「技術力」「営業力」「マネジメント能力」の5項目である。先に述べたとおり、自信がある能力として選択した項目を1、選択しなかった項目を0とするダミー変数である。したがって、説明変数の係数が正の値であれば、その能力に自信をもつ確率が高くなるといえる。

斯業経験の長さや積み方に関する説明変数は、①開業時の年齢、②斯業経験年数、③管理職経験の有無、④斯業経験を積んだ勤務先の数、⑤斯業経験を積んだ勤務先の従業員規模の大きさ⁷、⑥斯業経験を積んだ勤務先で担当した職種の幅の広さ、⑦事業経営者となることを意識して仕事をしてきたか、の7変数である(表-4)。このうち、①~③の説明変数は先にみた推計②(前掲表-2)で開業者の属性として用いた説明変数のうち、目標月商達成率と有意な相関関係があったもので

ある。⑤斯業経験を積んだ勤務先の従業員規模の大きさは、「9人以下」「10人以上49人以下」「50人以上299人以下」「300人以上」のそれぞれにダミー変数を作成し、「9人以下」を参照変数とした。⑥斯業経験を積んだ勤務先で担当した職種の幅の広さについては、「複数の職種を幅広く担当した」を1とし、「特定の職種を主に担当した」を0とするダミー変数である。同様に、⑦事業経営者となることを意識して仕事をしてきたかは、「意識して仕事をしてきた」を1、「あまり意識していなかった」を0とするダミー変数である。

推計結果は表-5のとおりである。それぞれの説明変数ごとにみていこう。

① 開業時の年齢

たんに年齢を重ねるだけで必ず身につくような能力は多くはない。推計結果をみると、開業時の年齢と有意な正の相関関係があるのは「マネジメント能力」だけである。従業員は年下の経営者に命令されたりすると多少の抵抗感を感じるかもしれないが、経営者が年長者であればそうした抵抗感もやわらぐだろう。開業時の年齢が高いほど

⁷ 複数の勤務先で斯業経験を積んだ場合は、そのうち勤務年数が最も長い勤務先の従業員規模を尋ねている。

表－4 推計に利用する変数－2

変数		平均値	標準偏差	観測数	
被説明変数	開業時に経営者として自信のあった能力（該当＝1、非該当＝0）	業界に関する知識	0.684	0.465	2,516
		人的ネットワーク（人脈）	0.459	0.498	2,516
		技術力	0.471	0.499	2,516
		顧客を開拓する営業力	0.378	0.485	2,516
		人や組織を動かすマネジメント能力	0.226	0.418	2,516
説明変数	開業時の年齢（歳）	41.689	10.214	2,453	
	斯業経験年数（年）	14.107	9.037	2,507	
	管理職経験の有無（あり＝1、なし＝0）	0.767	0.423	2,489	
	斯業経験を積んだ勤務先の数（社）	2.373	1.765	2,259	
	斯業経験を積んだ勤務先の従業員規模の大きさ（該当＝1、非該当＝0）	9人以下	0.297	0.457	2,378
		10人以上49人以下	0.328	0.470	2,378
		50人以上299人以下	0.207	0.405	2,378
		300人以上	0.167	0.373	2,378
斯業経験を積んだ勤務先で担当した職種の幅の広さ（「複数の職種を幅広く担当した」＝1、「特定の職種を主に担当した」＝0）	0.362	0.481	2,260		
事業経営者となることを意識して仕事をしてきたか（「意識して仕事をしてきた」＝1、「あまり意識していなかった」＝0）	0.678	0.467	2,484		

(注) 1 いずれの変数も、斯業経験がある開業者について集計した。集計のベースが異なることから、表－1と共通している変数であっても、平均値等は異なる。
 2 「斯業経験を積んだ勤務先の従業員規模」は、複数の勤務先で斯業経験を積んだ場合には、そのうち勤務年数がもっとも長い勤務先の従業員規模を尋ねている。

表－5 推計結果

(プロビット分析による推計)		推計④		推計⑤		推計⑥		推計⑦		推計⑧		
被説明変数		業界に関する知識		人的ネットワーク（人脈）		技術力		顧客を開拓する営業力		人や組織を動かすマネジメント能力		
		係数	z値	係数	z値	係数	z値	係数	z値	係数	z値	
説明変数	開業時の年齢	-0.017	-4.75***	-0.006	-1.63	-0.039	-10.03***	0.005	1.42	0.007	1.65*	
	斯業経験年数	0.038	8.94***	0.012	2.99***	0.037	8.85***	-0.003	-0.73	-0.005	-1.19	
	管理職経験の有無	0.367	5.04***	0.377	5.21***	0.036	0.49	0.401	5.30***	0.656	6.60***	
	斯業経験を積んだ勤務先の数	-0.021	-1.21	-0.064	-3.81***	0.078	4.58***	-0.070	-3.97***	-0.046	-2.32**	
	斯業経験を積んだ勤務先の従業員規模の大きさ	9人以下	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
		10人以上49人以下	-0.011	-0.15	-0.117	-1.62	-0.175	-2.36**	0.132	1.77*	0.211	2.39**
		50人以上299人以下	0.159	1.81*	0.061	0.75	-0.384	-4.56***	0.221	2.64***	0.353	3.65***
		300人以上	0.184	1.94*	0.108	1.24	-0.570	-6.21***	0.409	4.57***	0.701	7.03***
	斯業経験を積んだ勤務先で担当した職種の幅の広さ	0.205	3.17***	0.182	3.07***	-0.278	-4.53***	0.210	3.50***	0.451	6.88***	
	事業経営者となることを意識して仕事をしてきたか	0.304	4.65***	0.106	1.69*	0.140	2.19**	0.317	4.90***	0.315	4.22***	
定数項	0.165	1.02	-0.315	-2.02**	1.033	6.30***	-1.082	-6.69***	-2.088	-10.83***		
疑似決定係数	0.075		0.030		0.099		0.049		0.102			
尤度比カイ二乗値	188.32***		86.25***		282.55***		135.30***		225.48***			
対数尤度	-1169.12		-1382.89		-1288.82		-1310.52		-995.88			
観測数	2,069		2,069		2,069		2,069		2,069			

(注) 斯業経験のある開業者について推計した。

「マネジメント能力」に自信をもつ開業者の割合が高まるのは、年長者になるほど従業員を使いやすくなるからだと考えられる。

逆に、「業界知識」「技術力」は開業時の年齢と負の相関関係がみられ、有意水準も高い。個人差は大きいと思われるが、これらは加齢とともに低下する能力だといえるだろう。一般的に、開業時の年齢が高くなるほど変化に対する柔軟性が乏し

くなることから、業界の新しい動きや技術の変化などに追いつきにくくなる傾向が強まるものと考えられる。

先にみた表－2の推計①、②において、開業時の年齢は目標月商達成率との間に有意な負の相関関係が生じていた。その要因としては、加齢とともに「業界知識」や「技術力」が低下することが大きいと解釈できる。

② 斯業経験年数

斯業経験年数は「業界知識」「人脈」「技術力」との間に有意な正の相関関係がみられる。これらはたんなる斯業経験の有無だけではなく、長い斯業経験を積むほどに高まる能力だといえる。

人によって学習の速度に個人差はあるものの、同じ業界でより長い経験を積むほどより多くの「業界知識」や「技術力」が高まるだろう。また斯業経験が長ければ、取引先など業界の関係者などに出会う機会もそれだけ増えることから、多くの「人脈」を構築できる可能性が高まる。

このように、経験年数の長さによって能力が高まるという側面もあるが、経験の積み方も獲得できる能力に影響を与えるはずだ。以下の五つの説明変数は、斯業経験のさまざまな積み方をみたものである。

③ 管理職経験の有無

管理職経験の有無は「業界知識」「人脈」「営業力」「マネジメント能力」との間に有意な正の相関関係がみられる。管理職経験が「マネジメント能力」を高めるのは当然だが、それ以外の能力にも影響を及ぼしている。

管理職の立場にあることで、社内の人だけでなく、取引先の経営者や役員、地元の業界団体や商工団体の有力者など、さまざまな人と接触する機会が多くなる。その結果、豊富な「人脈」を構築しやすくなる。またそうした接触を通じて業界に関する情報を入手したり、新たな顧客を紹介してもらったりする機会も増え、「業界知識」や「営業力」も高まる。

もちろん、管理職でなくても「人脈」を構築することはできる。しかし、管理職の立場にあることで、それなりの影響力をもつキーパーソンと知り合える機会は増えるだろう。次の事例はその典型である。

【事例－2】勤務時の人脈によって円滑に開業

B社 事業内容：マンションの販売代理 開業年：2009年 開業時の従業員数：12人
--

B社はマンションの販売代理を手がけている。販売代理とは、マンションの販売から引き渡しまでの業務をデベロッパーが販売専門の会社に代理権を与えて委託する業務形態である。マンションの販売戸数は時期に応じて大きく変動することから、デベロッパーにとってはピークに合わせて営業マンを抱えるのは効率が悪い。そのため、大手デベロッパーはモデルルームの運営や営業活動、契約締結に至るまでを販売代理会社に外注するのが一般的である。

B社を設立したKさんは、もともとは大手のマンションデベロッパーに20年近く勤務していた。いずれは開業したいと考えていたが、莫大な資金を必要とするデベロッパーでは開業は不可能だ。そこで、販売代理業であれば開業できだろうと考え、中堅販売代理会社のP社にいったん転職した。Kさんは営業部門で活躍し、最後の5年間は13人の部下を率いる福岡支店長であった。このとき、全国規模の大手デベロッパーや地場の有力デベロッパー、電鉄系のデベロッパーを取引先として開拓した。相手のためなら辛口のアドバイスも行ったりして、Kさんと一緒にビジネスをしたいと思ってもらえるように心がけたという。

やがてP社の経営が悪化したことから、2009年に福岡支店が本社から分離され、同時にKさんはB社を設立し支店業務を引き継いだ。その直後に、P社は倒産した。以前の部下のうち11人がB社に入社してくれた。

開業直後は、勤務時代に培った人脈が役に立った。懇意にしていた地場有力デベロッパーの社長が福岡駅前のビルへの入居を勧めてくれた。設立

したばかりの企業はまず入居できない、地元ではステータスの高いビルである。また、P社の信用力ではなく、Kさん個人を信用してくれた電鉄系のデベロッパーから、初年度にマンション4棟の販売代理を専属で請け負うことができた。こうしてB社はスムーズに事業を開始できたのである。

④ 斯業経験を積んだ勤務先の数

斯業経験を積んだ勤務先数は「技術力」との間に有意な正の相関関係がみられる。多くの企業に勤務することで「技術力」が高まりやすくなる、ということだ。

同じ業界でも、企業ごとに得意とする技術が異なる。たとえば同じ情報システム会社でも、コールセンター向けのシステム構築が得意なところもあれば、プラント制御システムや生産管理システムなどが得意なところもある。同業界で複数の企業に勤務すれば、さまざまな分野の技術を身につける機会が増え、「技術力」が高まるのである。

一方で、「人脈」「営業力」「マネジメント能力」との間には有意な負の相関関係が生じている。

いくつもの企業に勤務すれば、社内や取引先など多くの人と接触する機会も増える。しかし、勤務先の数が多くなるほど逆につきあいの長さは短くなる。このため、社内外で深い関係の「人脈」を構築しにくくなるのであろう。同様の理由で、「営業力」「マネジメント能力」に対しても負の効果があるものと思われる。

⑤ 斯業経験を積んだ勤務先の

従業員規模の大きさ

斯業経験を積んだ勤務先の従業員規模の大きさは、「営業力」「マネジメント能力」との間に有意な正の相関関係がみられる。いずれも、「10人以上49人以下」「50人以上299人以下」「300人以上」は有意に正の係数を取り、規模が大きいほど係数も大きな値となっている。

一般的に、規模が大きな企業は取引先の数が多い。さらに、事業内容が多岐にわたる企業の場合には多様な取引先を抱える。数が多く多様性に富んだ取引先に対する営業経験を通じて、「営業力」が醸成されるものと思われる。また、規模の大きな企業ではより多くの人や大きな組織を管理する経験を積むことができる。そのため、勤務先の規模の大きさは「マネジメント能力」との間に正の相関関係が生じているのであろう。

一方、「技術力」との間には有意な負の相関関係がみられる。係数は負の値であり、勤務先の規模が大きいほど係数の絶対値も大きな値となっている。つまり、規模の小さな企業のほうが「技術力」を高めやすいということだ。たとえば、小さな町工場では工程ごとに分業するのではなく、一人でいくつもの工程をこなさなければならないことから、多能工が養成されやすい。次の事例もその一つである。

[事例-3] 小企業での勤務経験で習得した多様で幅の広い技術

C社 事業内容：建築用模型の製作 開業年：2008年 開業時の従業員数：3人

C社は建築模型を製作する企業である。ビルやマンションのデベロッパーが詳細な設計を検討するために平面の設計図を立体化したスタディ模型、マンションなどの購入希望者用に完成予定の姿をみせるための外観模型や内観模型などを、ゼネコンやデベロッパーなどの設計部から受注している。

経営者のTさんは大学卒業後に建築模型を専門とするQ社に入社した。当時は従業員が10人に満たない、個人経営の企業だった。

建築模型の製作は、受注先からCADデータで受け取った平面の設計図面を模型製作用に変換す

ることから始まる。このとき、建築模型の大きさに合わせてすべてを同じ縮尺で縮小するのではない。たとえば模型を支える芯材は本物の建物とは構造が異なる。また、模型用に利用できる素材の厚みは1ミリ単位のものしかないので、縮尺に合わせて縮小した壁面の厚みが小数点以下になった場合は、図面を調整しなければならない。あるいは、タイルは実際の縮尺よりも大きくして表現を強調する。模型用の設計図面を作成するには、さまざまなノウハウが必要となるのである。こうして作成した図面を、今度はレーザーカッター用にデータを変換し、素材を切断する。そして素材を塗装して組み立てたり、ものによっては素材を組み立てたあとに塗装したりする。これらの工程に必要なのは、設計図面を読む能力、CADを操作する能力、模型用の設計図面を作成するノウハウ、塗装や組み立ての技術などである。

Q社は少人数だったので、Tさんは一人ですべての工程をこなし、5年近くかけて多様な技術を習得した。また、ビルやマンション以外にも一戸建てや工場、景観を確認する立体地形図などさまざまな物件を手がけたことから、技術の幅も広がった。さらに、模型の製作だけでなく、受注先との打ち合わせや交渉、請負金額の見積りなども任された。「23年間の勤務を通じてさまざまな仕事を経験できたことが、開業後に役立った」とKさんは述懐する。

⑥ 斯業経験を積んだ勤務先で担当した

職種幅の広さ

職種幅に関する説明変数は「複数の職種を幅広く担当した」を1とし、「特定の職種を主に担当した」を0とするダミー変数である。したがって係数が正の値であれば、幅の広い職種を経験するほうが能力の獲得につながりやすいことになる。

推計結果をみると、「業界知識」「人脈」「営業力」

「マネジメント能力」が正の係数となり、しかも有意水準も高い。これらは幅の広い職種を担当することで高まりやすい能力だといえる。

複数の職種、たとえば製造と営業を経験すれば、技術の変化や顧客ニーズなど業界の動きを多面的に理解することができるだろう。また、技術を理解した者が営業活動を行えば専門的な提案やアドバイスができるので、円滑な商談が期待できる。技術職や営業職の心理も理解しているので、それぞれにふさわしいマネジメントを行える。さらに、社内外において幅広い人脈を構築することができるだろう。このように、複数の職種を担当することでさまざまな能力を獲得する可能性が高まる。実際に次のような事例もあった。

【事例ー4】プロジェクトマネージャーとしての経験が開業後に役立つ

D社 事業内容：コンピューターシステムの構築、 運用・保守 開業年：2009年 開業時の従業員数：17人
--

D社はコンピューターシステムの企画、構築から運用・保守までを行うシステム会社である。大手システム会社を通じて地方自治体から年金や地方税、住民基本台帳などのシステム構築を請け負ったり、民間企業からは工場の生産管理システムを直接請け負ったりしている。

経営者のJさんは高校卒業後、大手食品会社と地元の水産輸入商社にそれぞれ6年ずつ勤務した。食品会社では営業を担当し、水産輸入商社では海外から買いつけたエビを海外の工場に発注して加工するまでを担当した。そして30歳のときに、ソフトウェアを開発するZ社（従業員30人）に営業職として入社した。

営業職であっても技術を理解しないと仕事にならない。しかしエンジニアとしての経験がない

Jさんは、開発言語などを学んだものの、この業界に長い若手にはかなわない。そこで、得意とするコミュニケーション能力を生かして自分なりの特長を打ち出そうとした。ユーザーがどのような問題を抱え、なにを求めているのかを引き出し、改善するにはどうすればよいのかを提案するコンサルティング型の営業である。

やがて営業の仕事で実績を残せるようになると、自ら希望してマネジメント職に就いた。Z社ではシステム開発のチームが、プロジェクトごとにつねに3チームくらい編成されている。プロジェクト単位で予算や進捗状況などを管理したり、仕様変更などについてクライアントと打ち合わせを行ったり、協力会社からエンジニアを確保したりする必要がある。またプロジェクト単位で行う予算管理は、当然のことながら会社全体の経理に直結する。そうしたマネジメントの仕事をJさんは一人で担当したのである。つまり、プロジェクトマネージャーだ。

取引先や協力会社との交渉、営業、経理、人事管理など複数の職種を経験したことが、開業時に役立った。その一つは人脈である。受注先との人脈が開業後の受注につながり、懇意にしていた協力会社からは出資を受けたり、地方自治体からの受注にあたって取引口座を提供してもらったりした。また、経理の仕事で関係のあった顧問税理士には、事業計画の作成にアドバイスをを受けたり、金融機関からの借りに口添えしてもらったりした。二つめは営業力である。先に述べたことと重複するが、勤務時における受注先との人脈が顧客開拓に役立った。三つめはマネジメント能力である。受注したプロジェクトの進捗管理などを手がけたことでJさんはマネジメント能力を磨いていった。

このように、Jさんは勤務時に幅の広い職種を経験したことによって、開業時に必要な能力の多くを身につけたのである。

一方、幅の広い職種を担当することで「技術力」には負の影響がある。推計結果をみると、「技術力」との間には有意な負の相関関係が生じている。技術を高めるには、特定の職種に専念するほうが効果的だということになる。

⑦ 事業経営者になることを意識して

仕事をしていたか

事業経営者になることを意識していたかについては、「意識して仕事をしていた」を1、「あまり意識していなかった」を0とするダミー変数である。したがって、係数が正の値であれば事業経営者になることを意識して仕事をするほうが能力の向上につながりやすいことになる。

推計結果をみると、5項目すべての能力において有意な正の相関関係が生じている。将来の開業を意識して仕事に取り組めば、開業に必要な能力を意図的に獲得することができる。また、不足している能力があれば、その能力を獲得するのにふさわしいキャリアを自ら設計することもできるだろう。

以上のとおり、本節では、開業直後の業績に関与している5項目の能力について、斯業経験の長さや積み方がどのように影響を及ぼしているのかをみた。その結果、斯業経験の有無や長さだけではなく、斯業経験の積み方も能力の獲得を左右することがわかった。また、斯業経験の有無別で見ると能力の獲得状況に大きな差異がみられなかった「マネジメント能力」についても、斯業経験の積み方によっては獲得の可能性が高まるといえるであろう。

5 まとめ

これまでの議論をまとめると、以下の3点が指摘できる。

- ① 斯業経験を積むことによって開業直後から良好な業績を得やすい。その要因は、斯業経験のなかで有望な事業機会を発見できることによるというよりは、斯業経験を積むことによって経営者としてのさまざまな能力を獲得していることによる。
- ② 「業界知識」「人脈」「技術力」「営業力」「マネジメント能力」の5項目は、開業直後の業績に影響を及ぼしやすい開業者の能力といえる。これらのうち「マネジメント能力」については、斯業経験の有無によって能力を獲得する機会に大きな差異はみられない。それ以外の4項目については、斯業経験が能力の獲得に密接に関わっている。
- ③ 経営者としての能力を獲得するために重要

なことは、たんなる斯業経験の有無や長さだけではない。管理職経験、勤務先の数や規模、担当した職種の幅、事業経営者になることを意識して仕事をする事といった、斯業経験の積み方も重要である。ただし斯業経験の積み方は、能力ごとに影響を及ぼす方向や度合いが異なる。ただ一つの例外は、事業経営者になることを意識して仕事をする事である。これだけは上記5項目すべての能力との間に有意な正の相関関係を示していることから、とりわけ重要であるといえるだろう。

経営者としての能力を獲得するには、斯業経験を積むことが欠かせない。ただし、たんなる経験の長さだけではなく、斯業経験の積み方も重要である。いずれ開業したいと考えている人は、能力の獲得を意識して仕事に臨むとともに、獲得すべき能力にもっともふさわしい斯業経験の積み方を検討する必要があるだろう。

〈参考文献〉

- 鈴木正明 (2007) 「廃業企業の特徴から見る存続支援策」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、pp.13-54
- 本庄裕司 (2004) 「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、pp.89-118
- 村上義昭 (2009) 「新規開業企業のパフォーマンスを高める従業員は誰か」日本政策金融公庫総合研究所編『2009年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター、pp.137-183
- (2011) 「開業者の人的ネットワークから得られる支援の効果」『日本政策金融公庫論集』第10号、pp.33-57
- Brüderl, Josef, Peter Preisendörfer and Rolf Ziegler (1992) "Survival chances of newly founded business organizations," *American Sociological Review*, 57, pp.227-242.
- Cooper, Arnold C., F. Javier Gimeno-Gascon, and Carolyn Y. Woo (1994) "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance," *Journal of Business Venturing*, 9, pp.371-395.