

大企業出身起業家のパフォーマンスと成長意欲*

日本政策金融公庫総合研究所研究員

星 田 佳 祐

日本政策金融公庫総合研究所研究員

原 澤 大 地

要旨

日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」のデータをみると、開業直前の勤務先の従業者数が300人以上である大企業出身起業家の割合が近年上昇している。大企業と中小企業では勤務を通じて得られる経験や醸成される価値観が異なるため、出身企業の規模によって起業家の特徴にも違いが生じるのではないかと。本稿ではこうした問題意識の下、従業者数299人以下の中小企業出身の起業家との比較を通じて、大企業出身起業家の特徴や課題などについて分析した。

大企業出身起業家は、中小企業出身起業家と比べて起業経験が乏しく、事業内容に新規性がある。これらの特徴を踏まえると事業が失敗するリスクが高いようにも思えるが、実際には、中小企業出身起業家よりも事業規模が大きく、パフォーマンスは堅調である。さらに、事業を成長させようという意欲も強い。こうした特徴は、商取引や雇用を通じたステークホルダーへの波及効果、イノベーションの促進というメリットを社会にもたらすだろう。他方で、販売先や仕入先などのネットワークの獲得に苦労している、承継意欲は必ずしも高くないといった課題もある。

また、年齢層別の分析からは、一口に大企業出身起業家といっても、その内実は多様であることがうかがえる。30歳代や40歳代で起業した場合は、事業規模が大きく、パフォーマンスが堅調で、将来の成長意欲が強い傾向にある。他方、50歳代や60歳以上で起業した場合は、相対的に事業規模が小さく、パフォーマンスの面で苦戦し、大幅な成長を志向していない。

以上を踏まえると、大企業出身者の起業による当人や社会への便益を大きくするための対応として、次の方策が考えられる。一つ目が、事業を軌道に乗せやすい体制の整備である。具体例としては、伴走型の支援や、ネットワーク獲得の支援などが挙げられる。二つ目は、事業の成長を阻害する要因の除去である。人材の確保や、デジタル技術の活用による労働力不足の緩和、資金調達を支援することにより、高い成長の実現をサポートすることが有効だろう。さらに、大幅な成長を遂げる可能性のある事業が失われることを防ぐために、承継に向けた支援も検討する必要がある。

* 本稿は、当研究所発行の『日本政策金融公庫調査月報』2026年5月号に掲載した研究レポート「アンケートデータからみる大企業出身起業家の特徴と多様性」を再構成したものである。

1 問題意識

日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査(定例調査)」によると、開業者の約8割は開業直前に企業や団体で常勤役員や正社員・正職員として勤務していた。その内訳を開業直前の勤務先の規模別にみると、多くは299人以下の中小企業出身である(図)¹。ただし、2020年度ごろからは、開業直前に従業者数300人以上の大企業に勤務していた起業家(以下、「大企業出身起業家」という)の割合が上昇しており、2022年度には調査開始後初めて20%を上回った。直近の2025年度調査でも18.9%と、過去に比べると高い水準にある。

足元で大企業出身起業家が増えている理由の一つは、大企業勤務者の割合の上昇である。表-1では、わが国の企業数と有給役員、正社員・正職員の人数の推移を示している。企業数をみると、300万以上ある企業のうち、大企業の割合は1%にも満たない。ただし、2012年から2021年にかけて企業数全体が12.6%減少したのに対して、大企業数は14.0%増加している。次に、有給役員、正社員・正職員の人数をみると、大企業に勤務している人の割合は4割程度で、近年、上昇傾向にある。すなわち、わが国では規模の小さい企業が減少し、規模の大きい企業に人が集約されていく流れが続いている。そうしたなかで、大企業出身起業家が増えておかしくはない。

ただし、大企業で働く人の割合が大きく上昇したのは2016年ごろであり、大企業出身起業家が増えた2020年ごろとはタイムラグがある。大企業に入社した人が数年勤務した後に開業していると考えれば、両者のタイミングに若干のずれが生じるのは自然かもしれないが、理由はほかにもありそうだ。本節では、企業側の雇用慣行の転換、勤務

者側のキャリア観の変化、そして兼業・副業の増加の3点から考察する。

(1) 大企業における

日本的雇用慣行からの転換

わが国では高度経済成長期に、年功序列賃金や終身雇用などの日本的雇用慣行が定着した。その理由について厚生労働省編(2013)は「経済成長が引き続き見込まれる中で、長期雇用を前提に長期的な視点に立って人材育成を行い、組織の一体感の醸成、企業特種的な能力の効率的な形成・蓄積のため、例えば、若年期には労働者の生産性より低く、中高年期には生産性より高い賃金を支給することにより、育成した労働者の移動を防ぎながら、労働者の職業生涯を通じた全体でその生産性に見合った賃金を支給することは合理的であった」と分析している。

日本的雇用慣行は大企業において一般的だったが、1990年代以降は、バブル経済の崩壊や従業員の高齢化などにより年功序列賃金や終身雇用からの脱却がみられるようになった(濱秋ほか、2011)。さらに近年では、大企業への構造改革圧力の高まりが、雇用慣行の転換に拍車をかけている。人工知能(AI)の発展に代表される技術革新の進展や、人口減少の加速など、急速な事業環境の変化に対応するために、大企業は構造改革を目的とした人員削減、いわゆる黒字リストラを断行している。

東京商工リサーチTSRデータインサイト「上場企業『早期・希望退職募集』状況」によると、2019年に1万1,351人だった上場企業における早期・希望退職募集人数は、コロナ禍の2020年に1万8,635人、2021年に1万5,892人と増加傾向を示した後、2022年は5,780人、2023年は3,161人と減少した。しかし、2024年には1万9人、2025年には1万7,875人と再び増えている。2025年の募集人数

¹ 以下では、中小企業基本法における、製造業その他の業種の中小企業の定義(資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人)を援用し、299人以下の企業を中小企業、300人以上の企業を大企業とする。

図 開業直前の勤務先の規模

(調査年度)	(単位:%)		
	299人以下	公務員 300人以上	
1991	86.5	13.5	
92	86.2	13.8	
93	85.6	14.4	
94	81.5	15.1	3.4
95	82.4	14.2	3.4
96	83.4	13.9	2.7
97	83.0	14.9	2.1
98	81.7	16.1	2.2
99	82.1	15.2	2.7
2000	81.1	16.5	2.4
01	82.1	14.2	3.7
02	82.2	16.0	1.8
03	83.0	15.4	1.6
04	81.1	16.7	2.2
05	83.9	16.1	
06	82.7	17.3	
07	84.0	16.0	
08	85.1	14.9	
09	86.9	13.1	
10	85.4	14.6	
11	87.0	12.4	0.6
12	85.9	13.8	0.3
13	85.2	14.4	0.4
14	84.4	14.2	1.4
15	85.5	13.7	0.8
16	84.3	14.3	1.4
17	84.6	15.2	0.3
18	82.8	16.5	0.7
19	84.5	14.7	0.8
20	83.7	15.9	0.4
21	80.3	18.3	1.4
22	76.4	22.5	1.1
23	80.7	18.6	0.7
24	80.9	18.2	1.0
25	80.0	18.9	1.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査（定例調査）」

- (注) 1 開業する直前の職業として、会社や団体の常勤役員、正社員・正職員と回答した人について集計。
 2 「公務員」の選択肢は1994年度調査では「官公庁等」、1995～2001年度調査では「官公庁・特殊法人」、2002～2004年度調査では「官公庁」である。また、1991～1993年度調査および2005～2010年度調査は「公務員」に相当する選択肢がない。
 3 1999年度調査以前は従業員数、2000年度調査以降は従業員数。
 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。
 5 回答数は記載を省略。

のうち、黒字企業によるものは85.1%を占める。募集した企業数でみても、黒字企業の割合は、

表－1 企業数と有給役員、正社員・正職員の人数

(1) 企業数

	企業数 (企業)	うち大企業 (企業)	割合 (%)
2012年	3,863,530	13,412	0.3
2014年	3,820,338	14,342	0.4
2016年	3,589,333	14,510	0.4
2021年	3,375,255	15,295	0.5

(2) 有給役員、正社員・正職員の人数

	人数 (人)	うち大企業 (人)	割合 (%)
2012年	26,647,084	9,997,813	37.5
2014年	27,716,842	10,516,263	37.9
2016年	27,319,226	10,885,759	39.8
2021年	32,872,312	13,322,779	40.5

資料：総務省「経済センサス基礎調査」（2014年）、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」（2012、2016、2021年）

- (注) 1 会社以外の法人および農林漁業、公務は除く。
 2 「出向・派遣従業員のみ」の企業は中小企業として企業数を算出。
 3 2021年の有給役員、正社員・正職員の人数は「有給役員」と「無期雇用者」の合計。
 4 従業員規模299人以下を中小企業、300人以上を大企業とした。ただし、2012年は常用雇用者数を基準としている。

2020年から2025年にかけて、45.2%、44.0%、57.9%、51.2%、59.6%、67.4%と、上昇傾向にある。

Hou, et al. (2025) によれば、失業リスクの上昇は開業確率の上昇につながる。黒字リストラの増加は、大企業であっても終身雇用を約束できない状況が広がっているという認識を従業員にもたらし、こうして生まれた潜在的な失業リスクへの懸念が、大企業出身起業家の増加につながっている側面はあるだろう。

(2) 大企業勤務者のキャリア観の変化

企業側だけでなく、大企業で働く側にも変化がみられる。労働政策研究・研修機構が2025年に実施した「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（企業調査）」では、企業に対して、5年前（おおむね新型コロナウイルス感染症発生前の2019年

表-2 企業の副業容認率 (従業員規模別)

(1) 2018年

	n	割合 (%)
10~50人未満	253	56.9
50~100人未満	221	56.5
100~200人未満	234	50.4
200~500人未満	228	50.0
500~1,000人未満	178	53.9
1,000~1万人未満	360	40.8
1万人以上	167	45.5

(2) 2025年

	n	割合 (%)
200人未満	847	65.5
200~500人未満	191	62.1
500~1,000人未満	137	55.2
1,000~2,000人未満	87	57.4
2,000~5,000人未満	80	71.0
5,000~1万人未満	48	74.4
1万人以上	110	65.6

資料：パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査」(2018年)、「第四回 副業の実態・意識に関する定量調査」(2025年)

(注) 1 調査対象は全国の20~69歳の男女のうち、従業員10人以上の企業に勤務し、人事管理について把握している人。

2 副業容認率は「全面容認率」と「条件付き容認率」の合計。

3 nは回答数(以下同じ)。

ごろ)と比較した自社の正社員の状況について、「現在の企業で長く勤めることが望ましいと考える人が増えた」「現在の企業にとらわれず、転職をしながらキャリア形成をするのが望ましいと考える人が増えた」のどちらに該当するかを尋ねている。従業員規模300人以上の大企業の場合、20歳代については73.3%、30歳代については67.4%、40歳代については26.7%、50歳代以上については12.3%が「現在の企業にとらわれず、転職をしながらキャリア形成をするのが望ましいと考える人が増えた」と回答しており、いずれの割合も従業員規模299人以下の中小企業と比べて高い。

また、当研究所「2025年度起業と起業意識に関する調査」で、「自分の職業キャリアを主体的に決めたい」かどうかを尋ねた結果をみても、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した大企業勤務者の割合は80.3%と、中小企業勤

務者の68.6%を10ポイント以上上回っている。

前述のとおり、近年は日本的雇用慣行からの転換が進み、年功序列賃金や終身雇用による長期勤続のメリットは薄れつつある。このため、大企業に勤務する若年層を中心に、キャリア形成を企業に委ねるのではなく、自らキャリアを切り拓いていこうとする人が増えているのだと考えられる。そのなかで、キャリア選択の一つとして開業する人が増えている可能性がある。

(3) 副業・兼業の増加

近年、オープンイノベーションやリスクリングの推進、労働生産性の向上につながる働き方として、副業・兼業に注目が集まっている。2017年に政府がまとめた「働き方改革実行計画」では、柔軟な働き方がしやすい環境整備の一環として、副業・兼業の普及促進が打ち出された。これを受け、厚生労働省が就業規則の例として示しているモデル就業規則が2018年に改定され、副業・兼業が原則禁止から、事前の届出により従事できるものへと改められるなど、環境整備が進んでいる。

こうした動きを受けて、副業・兼業を認める大企業が増えている。パーソル総合研究所が2018年に実施した「副業の実態・意識調査」や2025年に実施した「第四回 副業の実態・意識に関する定量調査」によると、副業容認率は2018年時点では規模の小さい企業の方が高かったが、2025年には規模の大きい企業の方が高くなっている(表-2)。

副業・兼業には、開業を促進する効果もあるといわれている。その理由として中小企業庁編(2014)は、事業がうまくいかない場合に本業の給与がセーフティネットとなり得ること、事業の成否を市場で一定程度試したうえで本格的な開業を決断できること、小さく事業を始めることで失敗時のリスクを最小化できることを挙げている。

先行研究では、開業者は事業の立ち上げに当たって多様な役割を果たす必要があるため、幅広い分

野でバランスの取れたゼネラリスト的なスキルが必要だとされていた (Lazear, 2005)。一般に、中小企業では大企業と比べて従業員一人ひとりが担当する仕事の幅が広い傾向にあり、勤務を通じて開業者に求められる多様なスキルを身につけやすいことが、中小企業に勤めていた開業者が多い理由として考えられてきた(Elfenbein, Hamilton, and Zenger, 2010; 村上, 2015)。しかし、副業・兼業の促進により大企業に勤務する人も必要な経験を積みやすくなることで、大企業出身起業家の増加につながっている可能性がある。

(4) 本稿の目的と使用するデータ

大企業の日本的雇用慣行からの転換や、大企業勤務者のキャリア観の変化、副業・兼業の増加は、今後も進展していくだろう。そのため、大企業出身起業家は今後さらに増加すると見込まれる。

大企業と中小企業では、従業員のキャリアパスや人材育成の面で違いがみられる。大企業は長い期間をかけて組織や部署のリーダーを育てるという前提の下で、体系的な研修プログラムやジョブローテーションを通じてスキルを養成する傾向にある。他方、中小企業では大企業と比べて即戦力が求められる傾向が強く、より短い期間で、実務に直結するスキルを習得することが重視されがちである。このほかにも、大企業は中小企業と比べて、新卒一括採用や定年制などの雇用慣行が広く普及している、業務の標準化やマニュアル化が進んでいる、社内規定が整備されルールによる管理が広く及んでいる、企業としての事業の幅は広い一方で個々人の担当する業務は明確に分けられているというように、さまざまな違いがある。こうした環境の違いは、勤務を通じて得られる経験や、働く人々の価値観にも違いをもたらす。だとすれば、出身企業の規模によって起業家の特徴は異なるのではないかと。本稿では、こうした問題意識の下、開業直前に従業者数299人以下の中小企業に

勤務していた起業家(以下、「中小企業出身起業家」という)との比較を通じて、大企業出身起業家の特徴や課題、求められる対応について議論する。

分析には、当研究所「2025年度新規開業実態調査(特別調査)」(以下、新規開業調査)のデータを用いる。調査対象は、日本政策金融公庫国民生活事業が2024年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、調査時点で開業後4年以内の企業(開業前の企業を含む)1万756社である。ただし、不動産賃貸業は含まない。調査は2025年8月に郵送で行い、2,632社の有効回答を得た。分析対象は、開業直前の職業が常勤役員または正社員・正職員だったケースとし、公務員のほか非正社員は除く。その理由は、非正社員を含めると、大企業出身起業家と中小企業出身起業家の差異が出身企業の規模の違いによるものか、雇用形態によるものかが区別しにくくなるおそれがあるためだ。

正社員と非正社員では、組織への帰属意識の強さや、教育、研修の手厚さが異なる。柔軟な働き方や私生活との両立を実現するためにあえて非正社員を選ぶというように、働くうえで重視することが異なることも十分考えられる。実際、新規開業調査の結果をみても、開業動機や開業準備などさまざまな面で、正社員と非正社員の間には差異がみられる。例えば、非正社員は正社員と比べて、開業動機として「趣味や特技を生かしたかった」を挙げる割合が高い一方で、「社会の役に立つ仕事をしたかった」は低い。さらに、新規開業調査における開業直前の職業が非正社員の割合は、大企業出身起業家では6.0%(正社員390件、非正社員25件)、中小企業出身起業家では11.2%(正社員1,614件、非正社員204件)と、異なる。異質なサンプルが異なる比率で混在していると、二つのグループを比較した結果の解釈が困難になる。そのため以下では、より組織文化の影響を受けやすいであろう正社員に絞って分析を行う。

以下、第2節では大企業出身起業家の全体的な

表-3 起業家の属性

(単位:%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
開業時の 年齢	29歳以下	7.2	6.6
	30歳代	28.7	28.2
	40歳代	31.8	39.1
	50歳代	23.8	21.0
	60歳以上	8.5	5.1
	n	390	1,614
斯業経験	ある	68.6	87.7
	ない	31.4	12.3
	n	389	1,600

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2025年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

(注) 大企業出身起業家と中小企業出身起業家との間で比較して5ポイント以上高いものに濃い網かけ、3ポイント以上5ポイント未満高いものに薄い網かけをした（以下断りのない限り同じ）。

特徴をとらえたうえで、第3節では年齢層別の分析を通じて、大企業出身起業家の多様性を明らかにする。第4節では、主な分析結果をまとめたうえで、大企業出身起業家が社会にもたらす恩恵や抱える課題、求められる支援策について議論する。

2 大企業出身起業家の特徴

(1) 属性

表-3では、起業家の属性を示している。開業時の年齢をみると、大企業出身起業家は「50歳代」(23.8%)、「60歳以上」(8.5%)の割合が中小企業出身起業家(順に21.0%、5.1%)を上回っており、比較的年齢層が高い。起業前に現在の事業に関連する仕事をした経験(斯業経験)については、「ある」割合が68.6%と、中小企業出身起業家(87.7%)を大きく下回る。表には示していないが、性別は「男性」が79.7%、管理職経験の有無は「ある」が70.4%で、いずれも中小企業出身起業家(順に82.7%、72.4%)とあまり変わらない。

開業した事業の属性は、表-4のとおりである。業種について、大企業出身起業家の割合が顕著に

表-4 事業の属性

(単位:%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
業種	サービス業	25.9	27.8
	小売業	18.7	10.2
	医療・福祉	13.6	16.3
	飲食店・宿泊業	10.3	10.9
	建設業	5.9	12.7
	教育・学習支援業	5.6	2.4
	情報通信業	4.6	2.5
	運輸業	4.6	2.6
	不動産業	4.4	3.6
	卸売業	3.6	5.6
	製造業	2.1	4.2
	その他	0.8	1.2
	n	390	1,614
新規性	ある	65.3	59.7
	ない	34.7	40.3
	n	386	1,598

(注) 1 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む(表-13も同じ)。

2 新規性については、事業内容に新しい点が「大いにある」「多少ある」をまとめて「ある」、「あまりない」「まったくない」をまとめて「ない」とした。(表-13も同じ)。

高いのは「小売業」(大企業出身起業家18.7%、中小企業出身起業家10.2%)で、「教育・学習支援業」(同5.6%、2.4%)、「情報通信業」(同4.6%、2.5%)なども中小企業出身起業家と比べて高い。他方、「サービス業」(同25.9%、27.8%)や「建設業」(同5.9%、12.7%)などは、中小企業出身起業家と比べて低い。事業内容に新規性が「ある」割合は65.3%と、中小企業出身起業家(59.7%)よりも高い。大企業出身起業家は、経験がない事業や独自性のある事業に取り組む傾向にある。

(2) 事業規模とパフォーマンス

大企業出身起業家のパフォーマンスの良しあしについては、先行研究で一致した結論が得られていない。国民金融公庫総合研究所(現・日本政策金融公庫総合研究所)「1996年度新規開業実態調査」のデータを分析した鈴木(1997)では、大企

表－５ 事業規模

(単位:万円、人、%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
月商 (平均)	開業前の予想	420.6	504.1
	調査時点	740.3	576.7
	10年後の目標	7,700.5	3,367.4
従業者数 (平均)	開業時	2.9	2.8
	調査時点	4.8	4.1
	10年後の目標	39.6	17.7
商圈	事務所や店舗の近隣	10.5	9.8
	同じ市区町村内	26.2	29.4
	同じ都道府県内	22.6	26.4
	近隣の都道府県	11.8	14.4
	日本国内	26.5	19.1
	海外	2.4	1.0
	n	381	1,593

- (注) 1 月商、従業者数のnは記載を省略(表-14も同じ)。
 2 月商と従業者数については、大企業出身起業家と中小企業出身起業家との間で比較して2倍以上の差があるものに濃い網かけ、1.5倍以上2倍未満の差があるものに薄い網かけをした(表-14も同じ)。

業出身者の赤字割合は31.6%と、中小企業出身者(23.7%)を上回り、大企業出身者のパフォーマンスが相対的に悪いことが示唆されている。他方、清野(2002)は、起業前の勤務キャリアと、開業後の業況が良好な割合の関係に着目した分析を行い、起業前の勤務先の従業者規模による目立った違いはみられないと結論づけている。また、熊田(2010)は、国民生活金融公庫総合研究所(現・日本政策金融公庫総合研究所)「勤務経験のない業種での開業者に関する調査」(2003年)のデータをもとに、売り上げが増加傾向にあるか否かを被説明変数とした回帰分析を行い、従業員の多い企業での勤務経験がパフォーマンスを高めることを明らかにしている。

このように、研究により結論が異なることに加えて、前述の先行研究はいずれも10年以上前のデータを用いており、起業支援が充実してきた近年では状況が変わっている可能性もある。そこで本項では、足元のデータをもとに、事業の規模やパフォーマンスについて改めて分析する。

表－６ パフォーマンス

(単位:%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
売り上げ 状況	増加傾向	66.0	60.6
	横ばい	29.2	33.9
	減少傾向	4.8	5.5
	n	373	1,573
採算 状況	黒字基調	72.7	68.4
	赤字基調	27.3	31.6
業況	n	366	1,533
	良い	61.0	62.7
	悪い	39.0	37.3
	n	364	1,533

- (注) 業況については、「良い」「やや良い」をまとめて「良い」、「やや悪い」「悪い」をまとめて「悪い」とした(表-15も同じ)。

ただし、事業規模やパフォーマンスは起業からの経過年数によっても変わる。一般に、起業直後よりもある程度時間が経った後の方が、事業規模は大きくなり、パフォーマンスは改善しているだろう。そこでまずは業歴を確認すると、大企業出身起業家は平均19.0カ月、中小企業出身起業家は平均18.6カ月と、両者に明確な差はなかった。

それでは、事業規模から順にみていこう。表-5で月商の平均をみると、開業前の予想は420.6万円と中小企業出身起業家(504.1万円)よりも小さいが、調査時点では740.3万円と、中小企業出身起業家(576.7万円)を大きく上回っている。平均従業者数は開業時の2.9人から調査時点の4.8人へと成長しており、中小企業出身起業家(順に2.8人、4.1人)よりも伸びが大きい。商圈をみると、「事務所や店舗の近隣」から「近隣の都道府県」までを合わせた隣県内をターゲットとする割合は71.1%と、中小企業出身起業家(79.9%)を下回る。他方、「日本国内」(26.5%)や「海外」(2.4%)は中小企業出身起業家(それぞれ19.1%、1.0%)より高い。以上の結果から、大企業出身起業家は中小企業出身起業家に比べて広い商圈をターゲットとし、より速く成長していることがわかる。

続いて、表-6でパフォーマンスをみると、調

表－7 開業直前の勤務先で得た現在の事業に役立ったもの（複数回答）

(単位:%)

		大企業出身 起業家 (n=388)	中小企業出身 起業家 (n=1,612)
スキル	ビジネス全般に役立つ一般的なスキル（論理的思考、問題解決、資料作成など）	66.5	52.5
	商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル（営業、接客、製造、商品開発など）	65.5	62.9
	事業の管理や間接業務に役立つスキル（従業員のマネジメント、財務、人事・労務など）	49.0	45.1
知識等	業界知識	58.5	66.7
	事業の核となるアイデア	41.0	42.6
ネットワーク	仕入先・外注先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の仕入先・外注先になった場合を含む）	36.1	49.6
	販売先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の販売先になった場合を含む）	34.3	46.3
	事業を支援してくれる人とのつながり（出資者、相談相手など）	32.0	30.3
	共同創業者・従業員	15.7	14.8
その他	その勤務先出身であることに対する信用・信頼	41.5	28.2
	開業費用に対する勤務先からの資金提供（融資、出資など）	2.6	3.3
	開業に必要な物的資源に対する勤務先からの支援（設備の譲渡、拠点の提供など）	2.6	8.4
	その他	0.5	0.4
現在の事業に役立ったものはない		4.6	5.4

(注) 複数回答のため、合計は100%にならない（表－8、11、18～19も同じ）。

査時点の売り上げ状況が「増加傾向」の割合は66.0%、採算状況が「黒字基調」の割合は72.7%で、いずれも中小企業出身起業家（順に60.6%、68.4%）より高い。業況が「良い」割合は61.0%と、中小企業出身起業家（62.7%）を下回っているものの、差はわずかである。大企業出身起業家のパフォーマンスは堅調といえる。

前掲表－3、表－4でみたとおり、大企業出身起業家は斯業経験がない割合や、事業内容に新規性がある割合が、中小企業出身起業家と比べて高い。経験がない分野や新規性がある事業での起業は、ノウハウの不足や不確実性の上昇を通じて事業が失敗するリスクを高め、パフォーマンスを悪化させそうなものだが、実際にはそうになっていない。なぜだろうか。大企業出身起業家は経験不足を何らかの方法で補っているのか。あるいは、新規性に起因する不確実性に何らかの方法で対応しているのか。以下ではこうした問題意識の下、起業の準備や経営資源調達の状態を確認し、大企業出身起業家の事業規模の拡大や堅調なパフォーマンス

を支える要因を探る。

まず着目するのは、開業前の経験である。図には示していないが、開業前に1年以上従事した経験のある職種を複数回答で尋ねた結果をみると、大企業出身起業家は、「営業・販売」（大企業出身起業家48.8%、中小企業出身起業家43.1%）、「商品企画・開発」（同14.0%、9.5%）、「新規事業の企画・開発」（同16.0%、8.2%）などの、商品の売り方を考える職種を経験した割合が、中小企業出身起業家と比べて高い。こうした職種の経験を生かすことで、大企業出身起業家は商品・サービスが売れずに苦戦するような事態を回避しているものと考えられる。

また、表－7で開業直前の勤務先で得た現在の事業に役立ったものをみると、「ビジネス全般に役立つ一般的なスキル（論理的思考、問題解決、資料作成など）」（大企業出身起業家66.5%、中小企業出身起業家52.5%）や「その勤務先出身であることに対する信用・信頼」（同41.5%、28.2%）の割合が、中小企業出身起業家よりも高い。論理的

表－８ 開業を念頭に置いて技術やノウハウを身につけるために事前に行ったこと（複数回答）

(単位:%)

	大企業出身起業家 (n=385)	中小企業出身起業家 (n=1,601)
勤務経験を通じて身につけた	58.7	69.8
同業者と意見交換を行った	34.3	39.0
周囲の企業経営者に相談した	32.2	35.2
関連書籍等を使って自学自習した	31.9	22.6
研修やセミナーに参加した	29.4	20.1
友人や知人に相談した	25.2	25.7
同業者を巡り研究した	20.0	16.2
家族・親戚に相談した	19.5	24.2
金融機関や税理士などの専門家に相談した	17.7	22.7
通信教育やインターネット上の講習を受けた	13.5	9.3
開業前の勤め先で研修や勉強会に参加した	9.9	11.7
高校、専門学校、大学などの教育機関に通った	4.7	4.4
習い事を通じて身につけた	2.9	1.4
公共の職業訓練校に通った	1.8	1.4
その他	0.8	0.7
何もしなかった	4.4	5.1

思考をはじめとした汎用的なスキルが、事業経営で直面する問題に対応するうえでの助けになっていると考えられる。また、大企業出身という「看板」が起業家の能力や商品・サービスの質に関するシグナルの機能を果たし、不確実性を低下させている可能性がある。

さらに、斯業経験の不足が直ちにアイデアやスキルの不足、ひいてはパフォーマンスの低迷につながるわけではない可能性も示唆される。「事業の管理や間接業務に役立つスキル（従業員のマネジメント、財務、人事・労務など）」（同49.0%、45.1%）や「事業の核となるアイデア」（同41.0%、42.6%）のほか、「商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル（営業、接客、製造、商品開発など）」（同65.5%、62.9%）の割合は、中小企業出身起業家とほとんど差がない。

なお、表－７で大企業出身起業家の回答割合が中小企業出身起業家を下回っている項目をみると、「業界知識」（同58.5%、66.7%）のほか、「仕入先・外注先とのつながり（当時の勤務先が、現在

の事業の仕入先・外注先になった場合を含む）」（同36.1%、49.6%）、「販売先とのつながり（当時の勤務先が、現在の事業の販売先になった場合を含む）」（同34.3%、46.3%）といったネットワークに関するものが挙げられる。斯業経験が不足している分、取引先を獲得しづらいのだろう。ネットワークの獲得が難しい点は、大企業出身起業家の課題といえよう。勤務経験での獲得が難しい以上、それ以外の手段でいかに補うかが、中小企業出身起業家に増して重要と考えられる。

さらに表－８で、開業を念頭に置いて技術やノウハウを身につけるために事前に行ったことをみる。「勤務経験を通じて身につけた」（大企業出身起業家58.7%、中小企業出身起業家69.8%）、「同業者と意見交換を行った」（同34.3%、39.0%）、「周囲の企業経営者に相談した」（同32.2%、35.2%）、「金融機関や税理士などの専門家に相談した」（同17.7%、22.7%）などを挙げる割合は、中小企業出身起業家と比べて低い。背景には、斯業経験やネットワークの不足に加え、事業内容の新規性ゆえ、

表-9 拡大意欲

(単位: %)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
売り 上げ	拡大したい	90.6	84.9
	現状程度でよい	9.1	14.9
	縮小したい	0.3	0.2
	n	374	1,578
商 圏	拡大したい	71.5	62.6
	現状程度でよい	27.7	37.1
	縮小したい	0.8	0.3
	n	375	1,573

適切な相談相手をみつけづらいという事情もあると思われる²。他方で、「関連書籍等を使って自学自習した」(同31.9%、22.6%)、「研修やセミナーに参加した」(同29.4%、20.1%)、「通信教育やインターネット上の講習を受けた」(同13.5%、9.3%)などの割合は、中小企業出身起業家を上回っている。大企業出身起業家は、形式知を学ぶことで経験不足を補っている。

(3) 成長意欲

ここまで、大企業出身起業家は中小企業出身起業家と比べて事業規模が大きく、パフォーマンスも堅調であることをみてきた。これらに加えてもう一つ、大企業出身起業家の特徴として挙げられるのが、成長意欲の強さである。

例えば、売り上げや商圏の拡大意欲をみると、「拡大したい」は順に90.6%、71.5%であり、いずれも中小企業出身起業家(順に84.9%、62.6%)を上回っている(表-9)。また、10年後の目標とする月商、従業員数も大きい(前掲表-5)。目標とする月商は平均7,700.5万円(中小企業出身起業家3,367.4万円)、従業員数は平均39.6人(中小企業出身起業家17.7人)で、いずれも、中小企業

出身起業家の2倍以上に上る。

さらに、図には示していないが、株式上場や事業の譲渡・売却への関心も高い。株式上場を「考えている」割合は14.7%で、中小企業出身起業家(9.9%)を上回る。事業の譲渡・売却、いわゆるM&Aへの関心についても、「大いに関心がある」と「やや関心がある」を合わせた割合は44.9%と、中小企業出身起業家(35.2%)を上回っている。上場やM&Aを目指すのであれば、株主や買い手をひきつけるだけの事業規模や事業内容の独自性が必要となる。この点からも、大企業出身起業家が事業の成長に対して意欲的であることがうかがえる。

大企業出身起業家が思い描くような成長を実現できれば、その分、経済にもたらすインパクトも大きくなる。大企業出身起業家は、商取引や雇用を通じて取引先や労働者などのステークホルダーに大きな経済的利益をもたらすポテンシャルを、中小企業出身起業家以上に有しているといえる。

ただし、表-10に示した10年後の目指す姿からは、大企業出身起業家が一様に高い成長意欲を有しているわけではないことが示唆される³。「等速的成長」「加速度的成長」の割合は順に21.8%、7.3%と、中小企業出身起業家(順に18.4%、3.3%)を上回っている一方で、「小規模経営」の割合も20.2%と、中小企業出身起業家(15.9%)と比べて高い。同じ大企業出身起業家でも、急成長を志向する層と、そうでない層に二極化していることがうかがえる。こうした大企業出身起業家の多様性については、次節で検討する。

さらに、承継意欲が必ずしも高くない点にも留意が必要だろう。同じく表-10で事業の継続に関する意向を尋ねた結果をみると、「家族内承継」と「家族外承継」を合わせた承継意欲のある人の割合は23.7%と、中小企業出身起業家(24.9%)より低い。

² なお、調査時点で苦勞していることを尋ねた結果をみても、「経営の相談ができる相手がいないこと」の割合は18.4%と、中小企業出身起業家(12.4%)を上回っている。この結果からも、大企業出身起業家がネットワークの獲得に苦勞していることがうかがえる。

³ 10年後の目指す姿は、小規模経営、安定的経営、漸進的成長、等速的成長、加速度的成長の5類型。定義は表-10注を参照のこと。

前述のとおり、大企業出身起業家が立ち上げる事業は、平均的にみれば規模が大きく、さらに大きく成長するポテンシャルを秘めている。そうした事業が経営者の引退とともに消えてしまえば、雇用機会の喪失をはじめとした社会への不利益が生じる。前述のとおり株式上場や事業の譲渡・売却への関心が高いことから、何らかのかたちで事業が残る可能性はあるが、承継の意向がない層への支援も並行して検討する必要があるだろう。

以上のように、意欲のばらつきや課題もあるものの、平均的にみれば、大企業出身起業家は急速な成長を志向する傾向にある。その要因として考えられるのが、価値観の違いである。生計を賄う、多額の収入を得るなど、起業を通じて何を実現したいかによって、目指す事業規模の大きさ、ひいては成長意欲の強さが変わる。

そこで、表-11で開業動機をみると、「社会の役に立つ仕事がしたかった」（大企業出身起業家31.1%、中小企業出身起業家24.2%）や「年齢や性別に関係なく仕事がしたかった」（同14.1%、8.6%）と回答した割合が中小企業出身起業家と比べて高い。他方、「収入を増やしたかった」（同40.7%、47.8%）、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」（同33.9%、44.2%）の割合は低い。大企業出身起業家は、収入の増加や経験の活用より、社会貢献や自己実現を目的に起業を選択する傾向が相対的に強いものと考えられる。

同様の傾向は、経営に当たって最も重視することを尋ねた結果にも表れている。図には示していないが、経営に当たって最も重視することを尋ねた結果は、「仕事のやりがい」（大企業出身起業家47.4%、中小企業出身起業家41.3%）が中小企業出身起業家よりも高く、「収入」（同27.9%、32.7%）や「私生活との両立」（同24.7%、26.0%）で低い。いわば、非金銭的な動機を重視している。

社会に影響を与えるには、相応の事業規模が必要となる。また、仕事にやりがいを感じようとす

表-10 今後の方針

(単位:%)

		大企業出身 起業家	中小企業出身 起業家
10 年後の 目指す姿	小規模経営	20.2	15.9
	安定的経営	36.0	42.2
	漸進的成長	14.8	20.2
	等速的成長	21.8	18.4
	加速度的成長	7.3	3.3
	n	386	1,596
事業の 継続	家族内承継	10.8	7.9
	家族外承継	12.9	17.0
	自ら継続	61.8	61.9
	こだわらない	14.5	13.2
	n	372	1,563

(注) 1 10年後の目指す姿は、「自分だけ、もしくは自分と家族だけで小規模に経営する」を「小規模経営」、「数人の従業員を雇用し、安定的に経営する」を「安定的経営」、「事業所や従業員を増やすつもりはないが、ゆっくりと継続的に成長する」を「漸進的成長」、「数カ所の事業所や店舗をもち、右肩上がりに成長する」を「等速的成長」、「全国展開や海外展開を実現し、加速度的に成長する」を「加速度的成長」とした(表-17も同じ)。
2 事業の継続は、「家業として承継していきたい」を「家族内承継」、「家族以外に承継を希望する人がいれば、いずれ引き継ぎたい」を「家族外承継」、「自分で続けられる間は続けたい」を「自ら継続」、「継続にはこだわらない」を「こだわらない」とした(表-17も同じ)。

るときに、自身が経営する事業が社会に認識されているか否かは重要な要素の一つとなるだろう。このことが、成長意欲の強さにつながっているものと考えられる。

3 年齢層別の分析

本節では、年齢層別の分析を通じて大企業出身起業家の多様性を明らかにする。分析の切り口に年齢を採用するのは、大企業出身起業家の特徴を左右する、経験や価値観などの要因が、年齢により変わると考えられるためだ。例えば、年功序列制度の下では、年齢が管理職経験の有無に大きな影響を与える。また、扶養する家族が多い年齢層では、収入の確保が一層重要になるというように、動機や価値観にも影響を与え得る。

以下では、開業時の年齢を用いて、大企業出身

表-11 開業動機 (三つまでの複数回答)

(単位:%)

	大企業出身起業家 (n=383)	中小企業出身起業家 (n=1,598)
自由に仕事がしたかった	61.4	59.4
収入を増やしたかった	40.7	47.8
事業経営という仕事に興味があった	37.9	36.4
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	33.9	44.2
自分の技術やアイデアを事業化したかった	31.3	29.2
社会の役に立つ仕事がしたかった	31.1	24.2
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	24.8	23.7
年齢や性別に関係なく仕事がしたかった	14.1	8.6
趣味や特技を生かしたかった	7.6	6.9
適当な勤め先がなかった	5.2	5.6
その他	6.5	6.2

起業家を「29歳以下」「30歳代」「40歳代」「50歳代」「60歳以上」に区分し、ほかの年齢層や中小企業出身起業家との比較を行う。各年齢層のサンプルサイズはそれぞれ28、112、124、93、33である。29歳以下、60歳以上はサンプルサイズが小さいため集計結果がぶれやすく、特に選択肢が多い設問では解釈に留意が必要である。

(1) 属性の違い

まずは起業家と事業の属性を確認しよう。表-12で起業家の属性をみると、性別が「女性」の割合は29歳以下、30歳代、50歳代で、中小企業出身起業家と比べて高い。管理職経験が「ある」割合は、30歳代までは中小企業出身起業家を下回っているが、40歳代で83.9%と、中小企業出身起業家(75.4%)を上回り、50歳代、60歳以上でも中小企業出身起業家とおおむね同水準にある。斯業経験が「ある」割合は、29歳以下から40歳代にかけては年齢を追うほどに高くなり、40歳代(73.2%)でピークをつけた後は年齢を追うごとに低くなっている。ただし、いずれの年齢層でも中小企業出身起業家を下回っており、斯業経験の乏

しはすべての年齢層を通じた特徴といえる。

表-13には、事業の属性を示している。業種をみると、29歳以下や30歳代では、「小売業」(29歳以下25.0%、30歳代25.0%)、「教育・学習支援業」(同14.3%、7.1%)の割合が、中小企業出身起業家と比べて高い。いずれも、前掲表-4で大企業出身起業家全体の状況をみた際に、中小企業出身起業家の割合を上回っていた業種である。他方、50歳代や60歳以上では、「サービス業」(50歳代36.6%、60歳以上27.3%)、「運輸業」(同9.7%、21.2%)の割合が、中小企業出身起業家と比べて高い⁴。アンケートの回答で具体的な事業内容を確認すると、サービス業ではコンサルタント、運輸業では個人タクシーが目立つ。事業内容の新規性が「ある」割合はすべての年齢層において、大企業出身起業家の方が高い。斯業経験がない割合の高さと同様、年齢層を問わない特徴といえる。

(2) 事業規模やパフォーマンス、

成長意欲の差異

事業規模についてみると、開業前の予想月商は、40歳代までは中小企業出身起業家と大きく変わら

⁴ 中小企業出身起業家は、「小売業」の29歳以下が10.3%、30歳代が11.2%、「教育・学習支援業」の29歳以下が4.7%、30歳代が2.4%、「サービス業」の50歳代が27.7%、60歳以上が24.4%、「運輸業」の50歳代が5.0%、60歳以上が7.3%である。

表-12 起業家の属性（年齢層別）

(単位:%)

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均
性別	大企業 出身起業家	男性	67.9	75.9	83.9	78.5	90.9	79.7
		女性	32.1	24.1	16.1	21.5	9.1	20.3
		n	28	112	124	93	33	390
	中小企業 出身起業家	男性	76.6	85.5	83.2	80.8	79.3	82.7
		女性	23.4	14.5	16.8	19.2	20.7	17.3
		n	107	455	631	339	82	1,614
管理職経験	大企業 出身起業家	ある	32.1	53.2	83.9	80.6	81.8	70.4
		ない	67.9	46.8	16.1	19.4	18.2	29.6
		n	28	111	124	93	33	389
	中小企業 出身起業家	ある	39.0	67.0	75.4	82.6	80.2	72.4
		ない	61.0	33.0	24.6	17.4	19.8	27.6
		n	105	448	627	334	81	1,595
事業経験	大企業 出身起業家	ある	60.7	68.8	73.2	66.7	63.6	68.6
		ない	39.3	31.3	26.8	33.3	36.4	31.4
		n	28	112	123	93	33	389
	中小企業 出身起業家	ある	82.9	88.9	88.5	87.2	82.5	87.7
		ない	17.1	11.1	11.5	12.8	17.5	12.3
		n	105	452	628	335	80	1,600

表-13 事業の属性（年齢層別）

(単位:%)

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)
業種	大企業 出身起業家	サービス業	25.0	25.0	18.5	36.6	27.3	25.9
		小売業	25.0	25.0	18.5	11.8	12.1	18.7
		医療・福祉	7.1	12.5	21.0	9.7	6.1	13.6
		飲食店・宿泊業	3.6	8.9	11.3	12.9	9.1	10.3
		建設業	10.7	7.1	4.8	6.5	0.0	5.9
		教育・学習支援業	14.3	7.1	4.8	2.2	6.1	5.6
		情報通信業	10.7	2.7	7.3	2.2	3.0	4.6
		運輸業	0.0	0.9	0.8	9.7	21.2	4.6
		不動産業	3.6	3.6	6.5	3.2	3.0	4.4
		卸売業	0.0	4.5	5.6	0.0	6.1	3.6
		製造業	0.0	1.8	0.0	4.3	6.1	2.1
		その他	0.0	0.9	0.8	1.1	0.0	0.8
		n	28	112	124	93	33	390
	新規性	大企業 出身起業家	ある	67.9	61.3	67.2	68.5	60.6
ない			32.1	38.7	32.8	31.5	39.4	34.7
n			28	111	122	92	33	386
中小企業 出身起業家		ある	60.7	61.1	59.4	58.6	57.3	59.7
		ない	39.3	38.9	40.6	41.4	42.7	40.3
n	107	450	623	336	82	1,598		

(注) 業種については大企業出身起業家の結果のみを掲載。

表-14 月商と従業者数の平均 (年齢層別)

(単位:万円、人)

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)
月商	大企業 出身起業家	開業前の予想	260.9	406.2	562.2	237.8	588.6	420.6
		調査時点	312.2	672.7	1,272.6	236.0	709.5	740.3
		10年後の目標	2,510.4	11,732.9	9,220.5	3,883.5	2,811.6	7,700.5
	中小企業 出身起業家	開業前の予想	191.3	438.2	473.1	474.9	1,699.6	504.1
		調査時点	348.7	581.2	568.7	517.6	1,197.5	576.7
		10年後の目標	10,415.9	3,104.5	3,287.9	1,449.8	4,335.4	3,367.4
従業者数	大企業 出身起業家	開業時	2.3	2.3	3.7	3.2	1.6	2.9
		調査時点	3.2	4.7	5.4	5.6	1.9	4.8
		10年後の目標	14.5	80.5	26.5	25.4	5.8	39.6
	中小企業 出身起業家	開業時	2.2	2.6	2.8	3.2	3.8	2.8
		調査時点	3.6	4.0	4.1	4.3	4.7	4.1
		10年後の目標	63.7	15.6	15.4	12.5	8.3	17.7

ないが、50歳代（大企業出身起業家237.8万円、中小企業出身起業家474.9万円）、60歳以上（同588.6万円、1,699.6万円）は、中小企業出身起業家のおよそ半分以下にとどまる（表-14）。前掲表-5で、開業前の予想月商の平均が中小企業出身起業家を下回っていた主な要因は、50歳代、60歳以上の規模の小ささにあったことがわかる。調査時点の月商についても、50歳代（同236.0万円、517.6万円）、60歳以上（同709.5万円、1,197.5万円）は中小企業出身起業家を大きく下回っている。

ほかの年齢層の調査時点の月商をみると、30歳代（同672.7万円、581.2万円）、40歳代（同1,272.6万円、568.7万円）では中小企業出身起業家よりも高い。特に差が大きいのは40歳代で、中小企業出身起業家の2倍以上に上る。また、開業前の予想(562.2万円)との差も2倍以上と大きい。この年齢層が、大企業出身起業家の堅調な事業拡大⁵を牽引していることがわかる⁵。

同じく表-14で従業者数をみると、大企業出身

起業家の60歳以上で顕著に少ない。調査時点の従業者数の平均は1.9人と、中小企業出身起業家（4.7人）の半分未満、大企業出身起業家で最も多い50歳代（5.6人）の3分の1程度にとどまっている。中小企業出身起業家の場合は年齢層が高いほど従業者数が多くなっている点と対照的である。

なお、図には示していないが、商圏について「日本国内」と「海外」を合計した割合は、29歳以下を除くすべての年齢層で、中小企業出身起業家よりも高い⁶。大企業出身起業家の方が商圏が広い点は、多くの年齢層で共通する傾向である。

続いて、表-15でパフォーマンスをみてみよう。売り上げ状況が「増加傾向」、採算状況が「黒字基調」、業況が「良い」といった好調な企業の割合は、29歳以下から40歳代にかけて中小企業出身起業家をおおむね上回っている一方で、50歳代や60歳以上では中小企業出身起業家を下回る傾向にある。大企業出身起業家のパフォーマンスは40歳代以下では堅調である一方、50歳代以上で起業した

⁵ 先行研究では、女性起業家の方が事業規模は小さいことが指摘されている（桑本・青木、2023）。そのため、年齢層ごとの男女比の差が月商規模の違いを生じさせていないかを検証するために、男女に分けたうえで、年齢層別の開業前の予想月商、調査時点の月商を確認したが、男女間で傾向は大きくは変わらなかった。

⁶ 「日本国内」と「海外」を合計した割合は、29歳以下では18.5%（中小企業出身起業家19.7%）、30歳代では36.1%（同17.0%）、40歳代では24.8%（同20.3%）、50歳代では25.8%（同22.6%）、60歳以上では37.5%（同25.6%）である。

表-15 パフォーマンス（年齢層別）

(単位:%)

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)
売り上げ 状況	大企業 出身起業家	増加傾向	67.9	65.1	72.3	62.9	50.0	66.0
		横ばい	28.6	31.2	22.7	34.8	32.1	29.2
		減少傾向	3.6	3.7	5.0	2.2	17.9	4.8
		n	28	109	119	89	28	373
	中小企業 出身起業家	増加傾向	65.7	65.6	59.6	55.8	53.9	60.6
		横ばい	32.4	31.2	34.4	35.7	39.5	33.9
		減少傾向	1.9	3.2	5.9	8.5	6.6	5.5
		n	105	442	622	328	76	1,573
採算 状況	大企業 出身起業家	黒字基調	76.9	80.0	79.0	58.6	58.6	72.7
		赤字基調	23.1	20.0	21.0	41.4	41.4	27.3
		n	26	105	119	87	29	366
	中小企業 出身起業家	黒字基調	73.8	72.7	68.2	61.9	64.4	68.4
		赤字基調	26.2	27.3	31.8	38.1	35.6	31.6
		n	103	433	601	323	73	1,533
業 況	大企業 出身起業家	良い	66.7	65.7	65.5	51.7	48.3	61.0
		悪い	33.3	34.3	34.5	48.3	51.7	39.0
		n	27	105	116	87	29	364
	中小企業 出身起業家	良い	67.0	63.0	64.6	58.7	56.8	62.7
		悪い	33.0	37.0	35.4	41.3	43.2	37.3
		n	103	433	601	322	74	1,533

場合はやや苦戦しているようだ。

成長意欲についてはどうだろうか。前掲表-14に示した10年後の目標とする月商と従業者数をみると、いずれも30歳代から50歳代において、中小企業出身起業家を上回っている。なかでも30歳代は、月商が1億1,732.9万円、従業者数が80.5人と、中小企業出身起業家の3倍を超える水準である。40歳代と50歳代も、30歳代と比べれば差は小さいものの、中小企業出身起業家の1.5倍以上となっている。

表-16で売り上げや商圏の拡大意欲をみると、「拡大したい」と回答した割合は、売り上げでは30歳代を除くすべての年齢層で、商圏ではすべて

の年齢層で、中小企業出身起業家よりも高い。ただし、50歳代と60歳以上では「拡大したい」の割合がほかの年齢層より低くなっており、拡大意欲が相対的に弱いことがみてとれる。

表-17で10年後の目指す姿をみると、「等速的成長」と「加速度的成長」を合わせた高い成長を目指す割合は、どの年齢層でも中小企業出身起業家を上回っている。ただし、水準は40歳代までは3割から4割程度を占めるのに対し、50歳代や60歳以上では2割を下回っている。売り上げや商圏と同様、50歳代、60歳以上は、ほかの年齢層と比べると成長意欲がやや弱い傾向がみてとれる⁷。

なお、表-17では事業の継続について尋ねた結

⁷ 株式上場を「考えている」割合や、事業の譲渡・売却に「関心がある」割合（「大に関心がある」「やや関心がある」の合計）をみても、50歳代、60歳以上の意欲が相対的に弱い傾向がみられる。株式上場を「考えている」割合はどの年齢層でも中小企業出身起業家よりも高いものの、29歳以下（22.2%）、30歳代（15.5%）、40歳代（17.8%）と比べて、50歳代（10.0%）、60歳以上（6.9%）は低い。事業の譲渡・売却に「関心がある」割合については、60歳以上は24.1%と、29歳以下（40.7%）、30歳代（50.0%）、40歳代（49.6%）、50歳代（40.4%）と比べて低いだけでなく、60歳以上の中小企業出身起業家（48.7%）と比べても低い。

表-16 拡大意欲 (年齢層別)

(単位: %)

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)
売り上げ	大企業 出身起業家	拡大したい	96.3	88.2	96.6	87.6	79.3	90.6
		現状程度でよい	3.7	10.9	3.4	12.4	20.7	9.1
		縮小したい	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	0.3
		n	27	110	119	89	29	374
	中小企業 出身起業家	拡大したい	92.4	89.6	84.9	78.9	73.7	84.9
		現状程度でよい	7.6	10.2	14.8	21.1	26.3	14.9
		縮小したい	0.0	0.2	0.3	0.0	0.0	0.2
		n	105	443	623	331	76	1,578
商圏	大企業 出身起業家	拡大したい	85.2	67.3	81.5	62.2	62.1	71.5
		現状程度でよい	14.8	30.9	18.5	36.7	37.9	27.7
		縮小したい	0.0	1.8	0.0	1.1	0.0	0.8
		n	27	110	119	90	29	375
	中小企業 出身起業家	拡大したい	72.4	66.4	60.5	59.4	57.3	62.6
		現状程度でよい	27.6	33.4	39.2	40.0	42.7	37.1
		縮小したい	0.0	0.2	0.3	0.6	0.0	0.3
		n	105	440	623	330	75	1,573

表-17 今後の方針 (年齢層別)

(単位: %)

			29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)
10年後の 目指す姿	大企業 出身起業家	小規模経営	21.4	10.7	16.5	25.0	51.5	20.2
		安定的経営	32.1	40.2	39.7	32.6	21.2	36.0
		漸進的成長	3.6	16.1	9.1	25.0	12.1	14.8
		等速的成長	39.3	24.1	28.1	9.8	9.1	21.8
		加速度的成長	3.6	8.9	6.6	7.6	6.1	7.3
		n	28	112	121	92	33	386
	中小企業 出身起業家	小規模経営	10.6	13.2	16.1	19.3	22.5	15.9
		安定的経営	36.5	42.2	43.7	41.5	40.0	42.2
		漸進的成長	19.2	15.5	21.3	22.3	31.3	20.2
		等速的成長	23.1	24.9	16.7	14.5	6.3	18.4
		加速度的成長	10.6	4.3	2.2	2.4	0.0	3.3
		n	104	446	629	337	80	1,596
事業の 継続	大企業 出身起業家	家族内承継	15.4	7.3	10.9	12.2	14.3	10.8
		家族外承継	7.7	11.9	16.0	13.3	7.1	12.9
		自ら継続	65.4	58.7	58.8	67.8	64.3	61.8
		こだわらない	11.5	22.0	14.3	6.7	14.3	14.5
		n	26	109	119	90	28	372
	中小企業 出身起業家	家族内承継	8.6	6.4	7.2	10.5	10.8	7.9
		家族外承継	16.2	15.5	15.6	20.4	23.0	17.0
		自ら継続	66.7	63.1	62.3	58.6	58.1	61.9
		こだわらない	8.6	15.0	14.8	10.5	8.1	13.2
		n	105	439	621	324	74	1,563

果も示している。40歳代のみ、「家族内承継」と「家族外承継」を合わせた承継意欲ありの割合（26.9%）が、中小企業出身起業家（22.8%）よりも高い。他方で、40歳代では「こだわらない」と回答した割合も14.3%と、中小企業出身起業家（14.8%）とほぼ同水準である。「こだわらない」の割合は、40歳代と50歳代を除くすべての年齢層で大企業出身起業家の方が高い。

以上の結果をまとめると、大企業出身起業家の成長意欲は、おおむねどの年齢層でも中小企業出身起業家と比べて強いものの、50歳代、60歳以上で起業した人の場合は、ほかの年齢層と比べるとやや弱くなっている。また、事業承継意欲は、多くの年齢層で中小企業出身起業家よりも弱い。

（3）差異が生まれる背景

ここまでみてきたような年齢層ごとの違いを生む背景は何だろうか。まずは、事業規模やパフォーマンスに大きな影響を及ぼしそうな要因について確認しよう。

一つ目の要因が、前掲表-12でみた斯業経験である。斯業経験が「ある」割合は、パフォーマンスが堅調な30歳代（68.8%）や40歳代（73.2%）でほかの年齢層よりも高い。経験を生かせる分野で起業することで、事業の立ち上げがスムーズに進んでいるようだ。

二つ目の要因は、開業直前の勤務先で得た現在の事業に役立ったものである。表-18で年齢層別の結果をみると、多くの項目において40歳代でピークを迎える傾向は中小企業出身起業家と共通しているものの、大企業出身起業家の方が、年齢層間の差が顕著な傾向にある。管理職の経験割合が高くなる40歳代において「事業の管理や間接業務に役立つスキル」「事業を支援してくれる人とのつながり」「共同創業者・従業員」の割合が中小企業出身起業家を大きく上回っており、企業の中核として働くことで得た管理スキルやネットワーク

を生かして開業することで、良好なパフォーマンスを発揮していると考えられる。他方、50歳代や60歳以上では、「事業の管理や間接業務に役立つスキル」や仕入先・外注先、販売先、支援者、共同創業者・従業員とのつながりの割合が、40歳代と比べて大きく低下している。背景には事業の規模が小さく支援者や従業員の必要性が低いことも影響しているだろうが、勤務での経験や管理職としての経験を活用しづらい分野での起業を選んでいることが、パフォーマンスの弱さにつながっている可能性も示唆される。

続いて、成長意欲の差異を生む要因をみていこう。第2節でみた要因のうち、年齢層ごとの差異が大きいものが二つあった。順にみていこう。一つ目が、開業のきっかけや動機である。図には示していないが、開業直前の勤務先を離職した理由をみると、50歳代の3.2%、60歳以上の43.8%が定年により退職している。中小企業の場合はそれぞれ、0.3%、18.5%と低い。

これに関連して、表-19で開業動機をみると、50歳代、60歳以上では、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」や「年齢や性別に関係なく仕事がしたかった」と回答した割合が高い。他方、「社会の役に立つ仕事がしたかった」の割合は40歳代で、ほかの年齢層と比べて高い。また、30歳代や40歳代では、「収入を増やしたかった」の割合（順に47.7%、40.2%）が、20歳代（55.6%）ほどではないものの、50歳代（31.5%）や60歳以上（32.3%）と比べると高い。

二つ目の要因が、事業経営で重視するものである。経営に当たって最も重視することを3択で尋ねた結果によると、29歳以下は「収入」および「仕事のやりがい」（ともに35.7%）、30歳代から50歳代では「仕事のやりがい」（順に49.5%、47.0%、53.9%）が最も高い。他方、60歳以上で最も高いのは「私生活との両立」（46.4%）であり、水準は中小企業出身起業家（18.7%）の2倍以上に上る。

表-18 開業直前の勤務先で得た現在の事業に役立ったもの (年齢層別、複数回答)

(単位:%)

		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)	
大企業出身起業家	スキル	ビジネス全般に役立つ一般的なスキル	63.0	58.9	72.4	67.7	69.7	66.5
		商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル	48.1	69.6	66.7	67.7	54.5	65.5
		事業の管理や間接業務に役立つスキル	33.3	47.3	59.3	46.2	36.4	49.0
	知識等	業界知識	44.4	58.0	64.2	55.9	57.6	58.5
		事業の核となるアイデア	37.0	35.7	43.1	45.2	42.4	41.0
	ネットワーク	仕入先・外注先とのつながり	25.9	29.5	45.5	37.6	27.3	36.1
		販売先とのつながり	14.8	28.6	44.7	33.3	33.3	34.3
		事業を支援してくれる人とのつながり	25.9	28.6	42.3	25.8	27.3	32.0
		共同創業者・従業員	3.7	16.1	26.0	7.5	9.1	15.7
	その他	その勤務先出身であることに対する信用・信頼	18.5	44.6	43.1	43.0	39.4	41.5
		開業費用に対する勤務先からの資金提供	7.4	2.7	3.3	1.1	0.0	2.6
		開業に必要な物的資源に対する勤務先からの支援	0.0	1.8	3.3	4.3	0.0	2.6
		その他	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.5
		現在の事業に役立ったものはない	7.4	4.5	4.1	4.3	6.1	4.6
	n		27	112	123	93	33	388
	中小企業出身起業家	スキル	ビジネス全般に役立つ一般的なスキル	47.7	48.8	57.0	50.6	52.4
商品・サービスの製造、販売、提供に直結するスキル			69.2	64.6	65.1	56.2	56.1	62.9
事業の管理や間接業務に役立つスキル			39.3	43.3	49.0	44.1	36.6	45.1
知識等		業界知識	65.4	68.6	69.0	61.2	62.2	66.7
		事業の核となるアイデア	45.8	38.5	47.5	37.9	43.9	42.6
ネットワーク		仕入先・外注先とのつながり	37.4	46.2	56.3	47.0	42.7	49.6
		販売先とのつながり	29.9	40.9	53.3	46.7	41.5	46.3
		事業を支援してくれる人とのつながり	27.1	27.3	32.4	32.8	24.4	30.3
		共同創業者・従業員	11.2	13.2	16.7	14.8	14.6	14.8
その他		その勤務先出身であることに対する信用・信頼	24.3	21.5	32.1	31.1	29.3	28.2
		開業費用に対する勤務先からの資金提供	6.5	3.5	2.5	4.1	1.2	3.3
		開業に必要な物的資源に対する勤務先からの支援	9.3	8.4	8.1	9.8	3.7	8.4
		その他	0.0	0.4	0.6	0.3	0.0	0.4
		現在の事業に役立ったものはない	4.7	4.2	4.8	7.7	8.5	5.4
n			107	455	630	338	82	1,612

(注) 各選択肢の備考は記載を省略。詳細は表-7表側の括弧書きを参照。

年齢が上がるにつれて、重視するものはやりがいから私生活との両立へと変化している。

以上からわかるように、30歳代、40歳代は、収入増や社会への貢献、やりがいを求めて起業する傾向にある。前述のとおり、社会的に影響を与えるには、相応の事業規模が必要となる。収入の増加を求めるのであれば、規模拡大の必要性は一層高まるだろう。このことが、事業規模の大きさや

成長意欲の強さにつながっていると考えられる。

他方で、50歳代や60歳以上は、定年や役職定年によりそれまでの仕事から離れざるを得ず、別の大企業への再就職の機会も限られるなかで、私生活とのバランスも重視しながら、培った経験を生かして働きたいと考えた結果、起業している様子がうかがえる。そのため、30歳代や40歳代と比べるとハングリーさは弱まり、結果として、収

表-19 開業動機（年齢層別、三つまでの複数回答）

(単位:%)

		29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	全年齢平均 (再掲)
大企業出身起業家	自由に仕事をしたかった	63.0	59.5	64.8	57.6	64.5	61.4
	収入を増やしたかった	55.6	47.7	40.2	31.5	32.3	40.7
	事業経営という仕事に興味があった	55.6	40.5	40.2	31.5	22.6	37.9
	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	29.6	31.5	29.5	40.2	45.2	33.9
	自分の技術やアイデアを事業化したかった	25.9	36.0	31.1	28.3	29.0	31.3
	社会の役に立つ仕事をしたかった	22.2	28.8	37.7	30.4	22.6	31.1
	時間や気持ちにゆとりが欲しかった	22.2	23.4	23.0	30.4	22.6	24.8
	年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	3.7	1.8	15.6	23.9	32.3	14.1
	趣味や特技を生かしたかった	14.8	8.1	3.3	9.8	9.7	7.6
	適当な勤め先がなかった	3.7	4.5	4.1	5.4	12.9	5.2
	その他	3.7	9.0	6.6	4.3	6.5	6.5
n	27	111	122	92	31	383	
中小企業出身起業家	自由に仕事をしたかった	64.2	62.6	61.9	52.1	46.3	59.4
	収入を増やしたかった	53.8	55.0	49.6	35.7	36.6	47.8
	事業経営という仕事に興味があった	48.1	41.8	37.5	28.3	17.1	36.4
	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	29.2	36.2	45.1	55.7	53.7	44.2
	自分の技術やアイデアを事業化したかった	31.1	27.7	29.2	29.8	31.7	29.2
	社会の役に立つ仕事をしたかった	18.9	21.9	23.3	27.4	36.6	24.2
	時間や気持ちにゆとりが欲しかった	17.9	27.5	22.3	24.7	15.9	23.7
	年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	6.6	3.8	7.3	14.6	23.2	8.6
	趣味や特技を生かしたかった	9.4	6.3	7.2	6.3	8.5	6.9
	適当な勤め先がなかった	6.6	5.4	4.1	8.6	4.9	5.6
	その他	6.6	5.1	5.7	8.0	7.3	6.2
n	106	447	627	336	82	1,598	

益を確保したり、急速な成長を目指したりするインセンティブが働きにくいものと考えられる。

4 主な結果と得られる示唆

本節では、中小企業出身起業家との比較を通じて大企業出身起業家全体の特徴を明らかにしたうえで、年齢層別の分析により大企業出身起業家の多様性をみてきた。主な分析結果と、得られる示唆は以下のとおりである。

まず、大企業出身起業家の平均的な姿をみると、中小企業出身起業家と比べて事業経験が乏しい一方で、事業内容に新規性がある傾向がみられた。これらの特徴を踏まえると、事業が失敗するリス

クが高いようにも思えるが、実際には、中小企業出身起業家よりも事業規模が大きく、パフォーマンスも堅調である。その理由としては、大企業勤務を通じて培った、営業や商品企画などの販売に関連する経験や、論理的思考、問題解決などの汎用的なスキル、大企業出身であることに対する信用などが、事業で直面する問題への対応に生きていることが考えられる。また、開業直前の勤務先において、事業に役立つスキルやアイデアを獲得した人の割合は中小企業出身起業家と比較して遜色がなく、大企業出身であることが直ちにスキルやアイデアの不足につながっているわけではないことも功を奏している。さらに、書籍や研修などを通じて形式知を習得し、経験不足を補っている

ことも役立っていると考えられる。

大企業出身起業家のもう一つの特徴が、成長意欲の強さである。等速的もしくは加速度的な成長を志向する割合は高く、10年後の目標とする月商、従業員数も中小企業出身起業家と比べて大きい。その要因としては、仕事で培った経験や知識の活用よりも社会への貢献を動機として起業する傾向があることが挙げられる。社会に影響を与えるには相応の事業規模が必要になる。その結果、より大きな規模を目指そうと考えるのだろう。

事業規模が大きく、パフォーマンスが堅調で、成長意欲が強いという特徴は、社会に二つのメリットをもたらすだろう。一つ目が、ステークホルダーへの波及効果である。事業規模が大きくなれば、商取引や雇用を通じて関係者にもたらす経済的な利益も大きくなる。もう一つが、イノベーションの促進である。事業内容に新規性があり、急成長を志向するということは、いわゆるベンチャー企業やスタートアップが生まれやすいことを意味する。そうした企業の誕生は、イノベーション、ひいては経済成長を促すだろう。

他方で、分析を通じて、大企業出身起業家の弱みや課題も明らかになった。第1に、販売先、仕入先、相談相手といったネットワークの獲得は中小企業出身起業家と比べるとできていない。背景には、勤務経験を通じて得られる人脈が限られることや、事業内容の新規性ゆえに誰に相談してよいかわからないといった事情があると考えられる。勤務経験以外の手段によるネットワークの獲得が、中小企業出身起業家以上に重要となるだろう。

第2に、承継意欲は必ずしも高くない。前述のとおり大企業出身起業家の事業は規模が大きく、今後さらに大きく成長するポテンシャルを秘めている。そうした事業が承継されずに消えてしまえば、社会的な損失は少なくないだろう。株式上場や事業の譲渡・売却への関心が高いため、事業が残る可能性はあるが、承継に向けた支援も並行し

て検討する必要があるだろう。

以上は、大企業出身起業家の平均的な姿であるが、その内実は多様であることが開業時の年齢層ごとに分析した結果からうかがえた。29歳以下に限れば、事業規模やパフォーマンス、成長意欲の点で、中小企業出身起業家との明確な差はみられない。30歳代、40歳代は事業規模が中小企業出身起業家と比べて大きく、パフォーマンスが堅調で、成長意欲も強い。その要因としては、勤務を通じて得たスキルやネットワークを活用して起業していることや、収入増や社会貢献を動機にしていることが挙げられる。この層と比べると、50歳代、60歳以上は、事業規模が小さく、パフォーマンスの面で苦戦しており、大幅な成長を志向しない傾向にある。背景には、私生活と両立しながら働ける場として起業が選ばれていること、勤務で得た資源をあまり活用できていないことがあると考えられる。ただし、だからといって50歳代、60歳以上の起業が劣っているわけではない。ほかの年齢層と同様、中小企業出身起業家と比べると事業内容に新規性があるほか、起業がセカンドキャリアの自己雇用、自己実現の受け皿としての役割を果たしている。

以上の特徴を踏まえると、今後、大企業出身者の起業による当人や社会への便益を大きくするためには、以下のような対応が求められよう。

一つ目が、事業を軌道に乗せやすい体制の整備である。具体例として挙げられるのが、伴走型の支援である。大企業出身起業家は事業内容に新規性がある割合が高い分、前例の乏しい問題に直面する可能性も高くなるだろう。画一的な助言や教育だけではそうした課題の解決をサポートすることは難しく、個々の状況をつぶさに把握したうえで伴走する必要性は高まると考えられる。さらに、ネットワークの獲得に対する支援も有効だろう。大企業出身起業家は勤務経験を通じた取引先や相談相手の獲得が難しい分、起業家自身が勤務外で

もつ人脈が重要となるが、勤務外でどのような人脈をもてるかは個々人の状況に強く依存する。そのため、適切な相手が周りにいないという人も少なくないだろう。こうしたなかでは、第三者によるサポートの意義が高いと考えられる。

求められる対応の二つ目は、事業の大幅な成長を阻害する要因を取り除くことである。大企業出身起業家の高い成長志向も、実現できなければ絵に描いた餅となってしまう。そして、急速な成長を実現するのに必要な経営資源、なかでもヒトとカネを調達するのは簡単ではない。業歴の浅い企業であるほど、対外的な信用は乏しく、ハードルがさらに高くなる。この問題を克服するための支援策の例としては、次の三つが挙げられる。一つ目が、従業員採用の支援である。昨今の人手不足

のなかでは、求める条件に合致する人材を確保するのは一層難しくなっており、円滑化のためのマッチング支援が求められよう。二つ目が、人材の採用にも関連するが、デジタル技術の活用による労働力不足の緩和である。そもそも必要な人材の数を絞り込むことができれば、人員不足は需給両面から緩和する。三つ目が、成長投資に必要な資金面の支援である。融資だけで十分な資金を調達できないのであれば、エクイティを活用しやすい環境を整えることも有効であろう。

ただし、前述のとおり、一口に大企業出身起業家といっても、その内実は中小企業出身起業家に増して多様である。そうした多様性を踏まえた効率的な支援が求められる。今後さらに、大企業出身起業家の実像への理解が進むことが望まれる。

<参考文献>

- 熊田和彦 (2010) 「起業意識と経験が起業パフォーマンスにあたる影響」 日本ベンチャー学会『日本ベンチャー学会誌』第16巻、pp.21-30
- 桑本香梨・青木遥 (2023) 「女性の開業にみられる変化と新規開業の小規模化の動き—男女の開業者の同質化に着目した一考察—」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第59号、pp.27-47
- 厚生労働省編 (2013) 『平成25年版労働経済白書—構造変化の中での雇用・人材と働き方—』新高速印刷
- 鈴木正明 (1997) 「大企業出身者の新規開業」 国民金融公庫総合研究所編『平成9年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター、pp.31-59
- 清野学 (2002) 「勤務キャリアが新規開業に果たす役割」 国民生活金融公庫総合研究所編『2002年版新規開業白書—キャリア形成と新規開業—』中小企業リサーチセンター、pp.31-60
- 中小企業庁編 (2014) 『2014年版中小企業白書』日経印刷
- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子 (2011) 「低成長と日本的雇用慣行—年功賃金と終身雇用の補完性を巡って」 労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.611、pp.26-37
- 村上義昭 (2015) 「新規開業企業はどのような母体企業から生まれやすいのか—母体企業の属性と従業員の開業および開業後のパフォーマンスとの関係を探る—」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第28号、pp.1-27
- Elfenbein, Daniel W., Barton H. Hamilton, and Todd R. Zenger (2010) “The Small Firm Effect and the Entrepreneurial Spawning of Scientists and Engineers.” *Management Science*, Vol.56(4), pp.659-681
- Hou, Ai Jun, Sara Jonsson, Xiaoyang Li, and Qinglin Ouyang (2025) “From Employee to Entrepreneur: The Role of Unemployment Risk.” *Journal of Financial Economics*, Vol.163, 103966
- Lazear, Edward P. (2005) “Entrepreneurship.” *Journal of Labor Economics*, Vol.23(4), pp.649-680