

資料

起業時における「右腕」の役割と
経営成果との関係について

増田 辰 良

1. はじめに

我が国では新規開業企業のうち開業後1年目に30%、2年目に16%、3年目に13%が廃業している(中小企業白書, 2006年版, pp. 38-41)。開業する環境は多くの支援政策によって改善しているが、開業後も市場で生存を続ける企業は少ないようである。開業を成功へ導くためには、開業後の早い段階で売上を伸ばし、安定した収入・所得を確保する必要があることも指摘されている。その期限は開業後3年以内であるとも言われている。この期間を乗り切れれば、市場で生存する確率も高くなる。こうしたことは起業家にとって、開業後の初期段階での経営成果が極めて重要であることを示唆している。

内外の先行研究によると、開業後の初期段階における経営成果は起業家自身のもつ人的属性(性別, 年齢, 学歴, 職業キャリア, 親の家業や遺産など)に依存することが強調されがちであった。他方, 起業家たちの成功物語を紐解くと, そこには必ず起業家を支える重要なパートナーが存在していることも事実である。例えば, 本田技研工業の本田宗一郎と藤沢武夫, ソニーの井深大と盛田昭夫, ヒューレット・パッカートのウィリアム・ヒューレットとデイビッド・パッカート, マイクロソフトのビル・ゲイツとポール・アレ

ンなどが思い浮かぶ。起業の成否は起業家自身の人的属性に加えて, このパートナーに依存するところが大きい。しかし, このパートナーは成功物語に登場こそするが, そのどんな役割が成功要因になっているのかを解明している先行研究は極めて少ない。

本稿は開業後の初期段階における経営成果の決定要因として起業家が採用するパートナーを「右腕(Right-hand manあるいはReliable partner)」と呼び, その役割に焦点を当てる。利用するデータは国民生活金融公庫総合研究所が2003年に収集した個票データである。このデータは右腕(経営上のパートナー)を次のように定義している。

「経営者を補佐するパートナー(重大な判断を下す際に相談するような人, もしくは, 欠けると経営が成り立たなくなるような人)」

海外の先行研究をみると, この右腕の概念に近いものとして, 社内外の専門的アドバイザーという人物に焦点が当てられ, その経営成果に与える効果を検証するものもある。本稿では我が国の起業家を補佐する右腕(パートナー)を分析対象とする。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では, 我が国の右腕を分析した先行研究の成果をサーベイする。その際, 本稿の分析と関連する事項についてのみサーベイする。3節では, 本稿で利用するデータの特徴を説明し,

予備的な考察として起業家の人的属性とその他関連する多くの事項を説明する。4節では、売上高(月商)を経営成果指標として、この決定要因を検証する。決定要因として、先行研究でも採用されている、起業家の人的属性(性別ダミー、前職キャリア・ダミー)と企業規模に加えて右腕の有無、その担当業務、経営者自身の担当業務、経営上の将来ビジョンなどを採用する。また、こうした因果関係を企業の規模別や起業家の学歴別にも推定する。最後に、本稿の分析結果を要約し、今後の研究課題等を記す。なお、以下では起業家を経営者や開業者という言葉で表現することもあるが、その意味は全て同じである。もとより分析手法や内容は資料の域を出るものではない。

2. 先行研究のレビューと分析視点

右腕に関する研究は極めて少ないのが現状である。この節では、後に分析する変数等と関係する内容に沿って、我が国の先行研究をレビューする。主に経営者との続柄、右腕の役割、企業規模別にみた右腕の有無、右腕が経営成果に与える効果などをレビューする。

百瀬・森下(1997, pp.111-115)は右腕を「ベンチャー型企業を設立する時に、経営者を支えたパートナー」と定義する。1965年以降に開業し、1995年にも存続するベンチャー型企業(企業家精神に富み、経営活動が革新的・独創的な企業など)の会社設立時のパートナーを分析している。会社設立時にパートナーが「いる」のは全サンプルの約70%、「いない」は約30%となっており、「いる」企業は創業後経過年数の短い企業(約82%、1985~95年創業)であり、業種でみると情報・ソフトウェア(約82%)が多い。パートナーの数については、全体で1人が約26%、2人が約21%、3人が約13%で、3人までで約60%を占めている。平均パートナー数は約

3.2人である。

次に、パートナーの役割(上位3位までの複数回答)をみると、経営者がパートナーに最も求める役割は、「技術面」「精神面」での補佐であり、それぞれ約44%を占めている。次いで、「資金面(約41%)」「営業面(約32%)」「経営管理面(約30%)」となっている。精神面、資金面や経営管理面は小規模企業(従業員1~9人)で多く見られる補佐内容であり、技術面は10~19人規模、営業面は20人以上規模となっている。百瀬・森下はこれら以外にパートナーの属性として、その職種、職務、学歴(文系・理系)等も調査している。いずれの調査結果も記述統計で表現されており、パートナーの属性と経営成果との間にある因果関係については分析していない。

脇坂(1999)は右腕を「あなたの右腕となって経営上の重要な問題に対処してくれる役員・従業員」と定義する。分析データは次に紹介する富田(2002)と同じであり、1992年から1998年に開業した企業の「右腕」が経営成果に与える効果を計量分析している。なお、この分析期間は「不況期」と定義され、不況期に開業した者と事業を継承した者の経営成果に与える要因の違いをも解明している。右腕のいる経営者は全サンプルの約65%を占めている。経営者との続柄をみると、家族・親族以外が約40%を占め、残り約60%は経営者の配偶者(約25%)、親(約3%)、子供(15%)、その他の家族・親族(17%)で構成されている。右腕の役割は営業・販売(約39%)と財務・経理(約32%)で大部分を占めている。

右腕の存在の有無が分析期間中の売上高成長率に与える効果を推定するために、他の説明変数(経営者の現在の年齢、性別ダミー、事業開業/事業継承ダミー、開業時の経営者の年齢、業種ダミー、学歴ダミー、開業年ダミー)でコントロールしたOLS分析を行う。その分析結果をみると、「右腕がいて」「学卒

で「金融・保険業で」開業をした起業家は成長率を高めていた。性別ダミー（男性）の回帰係数はプラスであるが有意性はない。事業継承者と比較しても「右腕のいる」開業者は不況期であっても、より良好な経営成果を達成していた。

富田（2002）の右腕の定義と分析データは協坂（1999）と同じである。企業規模（従業員数）とともに「右腕のいる」割合は高くなる。企業規模 5 人未満；約 44.2%，5～29 人；73.1%，30 人以上；87.9%。業種別にみても、規模の増大とともに割合は高くなっている。その中でも金融・保険業、電気・ガス・水道業、製造業、建設業などにおいて高い。経営者と右腕との続柄を企業規模別にみると、規模が小さい（5 人未満）ところでは配偶者（約 45.2%）、親（約 3.6%）、子供（約 17.5%）という家族が占める割合が高く、規模が大きくなる（30 人以上）と家族・親族以外（約 60%）、その他の家族・親族（約 23.3%）の占める割合が高くなる。

右腕の役割は営業・販売（約 24.1%）が最も多く、次いで財務・経理（約 20.8%）、生産・技術（約 11.2%）となっている。これらの役割は規模の増大とともに、その割合も高くなる。この役割を「右腕別」にみると、配偶者は財務・経理（約 61.1%）を担当することが圧倒的に多い。親（約 21.7%）、子供（約 57.8%）は営業・販売に従事している。右腕が家族・親族以外（約 25.3%）では、主に生産技術に従事している。

次に、「右腕の存在の有無」「その役割」が経営成果（前年度の売上高）にどう影響するのかを他の説明変数（従業員数、業種ダミー）を加えて、OLS 分析をする。従業員数（企業規模の代理変数）が大きく、右腕（家族・親族とそれ以外）がいる開業者の売上高は、そうでない者よりも大きかった。特に、右腕が家族・親族以外の場合には、その貢献度は大きい。また右腕の 6 つの役割もすべて売上高

にプラスでかつ有意な影響を与えていた。その貢献度は商品開発、人事・労務、営業・販売において大きい。業種でみると建設業のみが売上高を増やしていた。

さらに、こうした推定を企業規模別に試みる。企業規模が大きくなるほど（5 人未満→5～29 人→30 人以上）、右腕の存在が売上高に与える効果も大きい。右腕が「家族・親族以外である」とときには企業規模に関らず、その効果も大きい。右腕が「営業・販売」に従事するとき、企業規模とともに、効果も大きい。「財務・経理」に従事するときには、30 人以上の規模において効果は大きかった。こうした分析に加えて、富田は右腕のキャリアも分析している。

協坂（2003）は右腕を「経営上、もっとも頼りになる人物」と定義する。この右腕は全サンプルの約 74.2%を占めている。経営者と右腕との続柄は親族・親戚で約 35.5%を占めており、内訳は、子供（約 21.0%）、兄弟姉妹（約 7.4%）、配偶者（約 5.5%）、子供の配偶者（約 1.6%）である。親族でない社員は約 49.0%、共同経営者は約 9.4%で構成されている。右腕の役割は営業（約 33.7%）、管理全般（約 13.3%）、生産技術（約 11.5%）、経理・財務・予算（約 8.9%）である。単純クロス集計表でみると、「右腕のいる」企業の方が「いない」企業よりも売上を伸ばしているし、また今後の経営方針として「事業を拡大する」という企業の占める割合が高くなっていた。

売上の伸びを従属変数とし、独立変数を従業員数規模、社齡、経営者の年齢、業種ダミー、右腕の有無ダミーとして、順序プロビット・モデルも推定した。従業員の増加や右腕の存在は明らかに売上高を増やすように貢献していた。一方、社齡、経営者の年齢は売上高と負で有意な関係があった。つまり、会社も経営者も若くて、企業規模が大きく、右腕がいる場合には売上高を伸ばしていた。同じ独立変数を用いて企業規模別に効果を推定する

と、右腕の存在は、10人未満規模では非有意である。右腕が売上高に貢献するのは10~29人において最も大きく、次いで30人以上であった。

開業者(サンプル数:1,679社)のみを対象に富田(2002)と同じ推定も行われている。しかし、富田の分析結果を支持するまでには至っていない。そこで右腕の分類を3つにし、彼らの役割を分析から除外して、上記と同じ変数で推定した。その結果、上記と同じ効果のあることが確認できた。しかし、右腕の効果は小さく、社員ダミーのみにおいて10%水準の有意性があった。脇坂はこうした分析に加えて経営者の学歴と右腕の人的属性(性別、年齢、勤続年数、学歴)との関係が経営成果に与える効果も分析している。

山田(2005, pp.27-53)は右腕(パートナー)を「開業時、自社内あるいは社外に経営に関する相談ができるパートナーが存在した」と定義している。パートナーのいる企業は全サンプルの約50%を占めている。分析に際して、このサンプルを社内パートナーと社外パートナーとに区別しているが、開業者にとってパートナーは社外に多くいる傾向がある。パートナーの役割は社内外に関らず、営業・マーケティング(内;33%,外;29%),経理・財務(内;29%,外;31%)が多く、これに経営企画・管理(内;22%,外;29%)が続く。社内外のパートナーの役割は研究・開発、生産・製造という工学系よりも営業・経理・管理という事務系の側面が強い。一方、経営者自身の役割をみると、営業・マーケティングが約45%を占め、次いで経営企画・管理が約28%を占めていた。パートナーの役割と同様に経営者自身も営業・マーケティングに力点をおいているが、その割合をみる限り経営者自身の意気込みの大きさが分かる。これは経営者自身が実際の販売実績等の業績について積極的に責任を負っていることの表れであろう。開業間もない経営者の経営目標が売

上・販売実績の最大化であることを示唆している。

次に、パートナーとの続柄をみる。社内パートナーの約44%は「前の職場の同僚」であり、これに「家族・親戚(26%)」が続く。社外パートナーでは「前の職場の取引先の方」が26%で最大を占め、次いで「税理士、会計士、経営コンサルタントの方(23%)」が続く。内外いずれであれ、「前の職場」の関係者がパートナーとして選ばれていた。これは開業者自身が開業前の斯業経験や取引関係を開業後にも有効利用しようとするものの表れであろう。

本来、経営者がパートナーを必要とする理由は自分自身の仕事を補佐(補完)し、または代替させることであろう。そこで、山田はこの役割における補完性や代替性についても考察している。経営者自身が「経営企画管理」「経理財務」の仕事に力点をおいているときは、社内パートナーは「営業・マーケティング」、社外パートナーは「営業・マーケティング」「経営企画管理」で補完をしていた。また、経営者自身が「営業・マーケティング」に力点をおいているときには、社内パートナーは「経営企画管理」を補完していた。経営者が「研究技術開発」に力点をおくときにのみ、社内外パートナーは「経理財務」の役割を補完していた。そして経営者と社内外パートナーの役割が重複する傾向は少ないようである。

経営成果として直近の収支状況を使い、パートナーの有無との関係をみるとパートナーの「いる」企業は「いない」企業よりも5%水準の有意性をもって収支状況は良いという結果も出ている。山田はこれら以外にパートナーの開業経験、前職業種、パートナーの有無と経営者自身の社内外の活動時間との関係についても考察している。

以下では、こうした先行研究の分析結果を簡単に要約し、次に本稿の分析視点を提示する。先行研究では、起業家は右腕として配偶者を含む親族・親戚を採用している場合が多

い。しかし、前の職場での同僚や取引先の人物を採用している場合もある。これらは起業時の経営形態等とも関連するが、こうした視点での分類はおこなわれていない。先行研究では右腕の役割として、営業・販売というマーケティングを指摘するものが多い。また、右腕の存在は経営成果にプラスの効果を与えるという分析結果が多い。特に、家族・親せき以外の右腕が成果に与える効果は大きかった。さらに、右腕の存在は小規模企業よりも比較的規模の大きな企業において、その成果に良好な影響を与えていた。

後に試みる本稿の分析と関連する主たる先行研究は富田（2002）と脇坂（1999；2003）である。これらの先行研究は右腕の有無やその役割が経営成果に与える効果を検証していた。本来、経営者としての起業家が右腕を採用する理由は自分の業務を補佐し、不足する経営知識などを補完してもらうためである。そして最終的に良好な経営成果を達成することである。山田（2005）もクロス表を作成し、両者の役割に補完性のあることを確認していた。重要なことは、この補完性や協調性（相乗性）が経営成果に与える効果を検証することである。

また、後に本稿で分析する起業家は開業後2年以内の者が多いということから起業家の事業経営に関する姿勢も経営成果に与える重要な要因であると考えられる。事業経営に関する姿勢として、将来ビジョンの内容は重要である。起業家が成長志向的なビジョンを持つか否かは成果に反映されるであろう。こうしたことから、本稿では先行研究の分析視点（右腕の有無と彼らの役割、企業規模別効果など）に加えて、経営者と右腕の役割における補完性や経営者自身もつ将来ビジョンなどが経営成果に与える効果を検証する。

3. 予備的考察

この節では国民生活金融公庫総合研究所が2003年に収集した個票データを使って「右腕のいる」起業家の人的属性、キャリア、役割等を紹介する。調査対象となった起業家は2,377人である。前節でレビューした先行研究との大きな違いはデータそのものにある。データは国民生活金融公庫の全国の支店が2002年4月から9月にかけて融資した顧客のうち、融資時点で開業後1年以内（もしくはそれ以前から）の起業家たちである。サンプル全体の開業後の平均経過月数は15.0カ月である。その内訳は0～6カ月が1.9%、7～12カ月が27.1%、13～18カ月が52.8%、19～24カ月が13.1%、25カ月以上が5.2%となっている。開業から18カ月（1.5年）以内の起業家が全体の81.8%を占めている（『新規開業白書』2004年版，p.11）。いわゆる開業後初期段階にある企業が対象となっている。ただし、今回の開業が初めての起業（novice entrepreneurs）なのか、過去に廃業を経験したことがある（re-starter）のか、あるいは複数の起業を手がけている者（serial entrepreneurs）なのかは区別できない。

右腕（経営上のパートナー）は次のように定義されている。

「経営者を補佐するパートナー（重大な判断を下す際に相談するような人、もしくは、欠けると経営が成り立たなくなるような人）はいますか。」

この定義は先行研究のものとはほぼ同じであるが、先行研究とは違って「右腕」の人的属性（学歴、性別、年齢、職業キャリア等）に関するデータが収集されていないし、「右腕」の所属が社内か社外かの区別もされていない。右腕について利用できるデータは右腕の有無、経営者との続柄、業務上の役割のみである。

表1は主に起業家の人的属性をみたもので

表 1. 起業家の人的属性

I. 起業家と右腕者との関係						
右腕者	サンプル数	(%)	(%)			
1. 配偶者	511	39.5				
2. 配偶者以外の家族・親せき	156	12.0				
3. 勤務先での同僚・上司	121	9.3				
4. 仕事を通じた友人・知人	218	16.8				
5. その他の友人・知人	79	6.1				
6. 社員(1~5以外)	210	16.2				
小計	1295	100.0	55.9			
不明	148					
小計	1443		62.3			
右腕なし	872		37.7			
合計	2315		100.0			

II. 起業家の性別と右腕の有無						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
男性	1237	85.72	761	87.27	1998	86.31
女性	206	14.27	111	12.72	317	13.69
合計	1443	100.00	872	100.00	2315	100.00

III. 起業家の年齢						
1. 開業時		右腕あり	なし	t-value	p-value	
平均値		41.07	41.81	-1.683	0.092	
最小値		21	20			
最大値		76	76			
標準偏差		10.086	10.168			
サンプル数		1423	860			
2. 現在の年齢		右腕あり	なし	t-value	p-value	
平均値		42.24	43.08	-1.934	0.053	
最小値		21	77			
最大値		21	77			
標準偏差		10.169	10.227			
サンプル数		1436	869			

IV. 起業家の最終学歴						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
中学	85	5.9	56	6.5	141	6.1
高校	549	38.3	325	37.7	874	38.1
高専	13	0.9	9	1.0	22	1.0
専修・各種学校	242	16.9	138	16.0	380	16.6
短大	48	3.4	27	3.1	75	3.3
大学(文系)	270	18.9	183	21.2	453	19.7
大学(理系)	179	12.5	99	11.5	278	12.1
大学院(文系)	11	0.8	6	0.7	17	0.7
大学院(理系)	20	1.4	13	1.5	33	1.4
その他	15	1.0	7	0.8	22	1.0
合計	1432	100.0	863	100.0	2295	100.0

ある。利用可能なデータ(2,315人)のうち、「右腕のいる」起業家は1,295人(約56%)である。起業家と右腕との続柄をみると、配偶者(39.5%)とそれ以外の家族・親せき(12.0%)だけで50%を上回っている。次に、仕事を通じた友人・知人(16.8%)と社員(16.2%)が多数を占めていた。社員の定義については上記右腕以外の特定の人物と考えられる。

「右腕のいる」起業家を性別でみると、約86%が男性、女性が約14%である。この数値だけをみると、右腕の有無に関わらず男性の

起業家が圧倒的に多いように思える。しかし、データを時系列でみると、女性の起業家は増え男性は減りつつある(女性:1993=12.9%;1995=13.4%;1997=14.9%;2001=15.3%;2005=16.5%,男性:87.1%;86.6%;85.1%;84.7%;83.5%,『新規開業白書』2005年版 p.315)。

開業時とアンケート実施日における現在の年齢は「右腕のいる」起業家が「いない」者よりも若干ではあるが若い。最終学歴はいずれも高校卒が最大の割合を占め、次に大学(文系)卒、専修・各種学校となっている。文系

と理系の区別をしなければ、大卒者の占める割合が高卒者に次いで多い。サンプル数から分かるように、右腕のいる起業家といない者との数値に大きな差はない。そこで以下では断らない限り、右腕のいる起業家に焦点を当ててデータを紹介する。

表2は経営者の起業前の職業キャリアをまとめたものである。斯業経験のある者が62.5%を占め、その経験年数は約13.8年であった。高卒であれば約32歳、大卒であれば約36歳で開業をしている。起業直前に勤務していた企業の規模を従業員数でみると、0～49人以下で全体の65%を占めている。特に、5～19人規模が最も多い。一般的に見られるように、起業家の出身は小規模企業である。その勤務先での主な職業は管理職(40.2%)であり、常勤役員も14.2%いた。残りは一般の勤務者、パートタイマーとアルバイトで占められている。勤務していた業種は製造業が最も多く、次いで建設業、小売業となっている。担当職種は専門的・技術的職業(41.6%)が多く、次に販売を担当する者が多かった。

起業家の中には家業を継がずに自分で開業をした者もいる。その理由をみると(表3参照)「自分の力で事業を立ち上げたかった(40.5%)」と答える者が多い。また開業動機についても、既存の多くの調査結果と同じように、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった(31.4%)」や「自由に仕事をしたかった(15.8%)」という割合が高い。一般的に言われるように、ここでも起業家の起業動機は高所得期待(収入を増やしたかった)よりも専門的知識の活用や自己の裁量で仕事を遂行したいということであった。サンプルとして選ばれた起業家は開業後3年以内に存続している者たちである。この段階にある者は所得への興味よりも給与所得者という立場からの開放感に充ちているので、こうした回答が多くなるものと考えられる。開業後の経過年数

とともに収入や所得へと関心が移ることも考えられる。

開業に際して、最大の障害は資金制約や経営に関わる知識不足であると言われている。この障害を克服し、スムーズに開業をするためには、その組織形態の選択も重要な要因となる。表4は起業家が開業時に選んだ経営形態とその変化をみたものである。約61%の起業家は個人経営を選んでいった。次に有限会社(約28.2%)、株式会社(約9.2%)であった。一般的に法人形態を選ぶ理由は資金調達を含めて取引上の有利性にあると言われている。ここでも株式会社を選んだ者(約65%)はこの理由をあげていた。株式会社を設立する際の資本金の調達が困難であるときには有限会社(約35%)が選ばれていた。一方、法人形態でない個人経営を選んだ理由は「特に理由はない(約53%)」が最も多い。「手続きが簡単だから(約14%)」という理由が多いのもこの経営形態に特徴的である。開業時から現在の経営形態への変化(表4のIの右欄)をみると、個人経営が減った分だけ有限会社や株式会社が増えていた。時間の経過とともに制約が緩和され法人形態へと組織替えしていることが示唆されている。

本稿が利用するサンプルの起業家たちは約87%が前の勤務先を「自らの意思によって退職」していた(表5参照)。次いで、倒産、解雇、定年退職となっていた。いずれの離職方法によっても、右腕として「配偶者」を選ぶ者が多い。次いで「仕事を通じた友人・知人」「社員」である。特徴的な事実関係をみると、定年退職した者は配偶者を、解雇された者は仕事を通じた友人・知人を、倒産した者は勤務先での同僚・上司を、自ら退職した者は仕事を通じた友人・知人や社員を選んでいった。いずれの離職方法をみても株式会社、有限会社、個人経営による経営形態でスタートしている者が多い。

次に開業時の業種を企業規模別にみる(表

表2. 起業前のキャリア

I. 起業家の斯業経験						
1. 斯業経験の有無	右腕あり	%	なし	%	合計	%
あり	1167	62.5	201	60.7	1368	62.2
なし	700	37.5	130	39.3	830	37.8
合計	1867	100.0	331	100.0	2198	100.0
2. 斯業経験のある者の経験年数(年)	右腕あり	なし	t-value	p-value		
平均値	13.75	13.40	0.725	0.468		
最小値	0	0				
最大値	49	44				
標準偏差	9.859	9.452				
サンプル数	1103	663				
うち0年の数	66	51				
II. 直前の勤務先の規模						
従業員数	右腕あり	%	なし	%	合計	%
4人以下	134	11.7	87	12.3	221	11.9
5~19	402	35.0	245	34.7	647	34.9
20~49	210	18.3	114	16.1	324	17.5
50~99	104	9.1	68	9.6	172	9.3
100~299	123	10.7	68	9.6	191	10.3
300~999	97	8.4	62	8.8	159	8.6
1,000人以上	79	6.9	62	8.8	141	7.6
合計	1149	100.0	706	100.0	1855	100.0
III. 直前の職業						
会社・団体の常勤従業員	右腕あり	%	なし	%	合計	%
勤務者(管理職)	202	14.2	73	8.5	275	12.1
勤務者(管理職以外)	572	40.2	393	45.8	965	42.3
パートタイマー・アルバイト	420	29.5	272	31.7	692	30.3
派遣社員・契約社員	88	6.2	45	5.2	133	5.8
家族従業員・家事手伝い	21	1.5	14	1.6	35	1.5
学生	27	1.9	13	1.5	40	1.8
専業主婦	8	0.6	8	0.9	16	0.7
その他	25	1.8	8	0.9	33	1.4
合計	59	4.1	33	3.8	92	4.0
合計	1422	100.0	859	100.0	2281	100.0
IV. 勤務していた業種						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
製造業	183	14.0	78	9.9	261	12.5
卸売業	111	8.5	90	11.4	201	9.6
小売業	142	10.9	86	10.9	228	10.9
飲食店・旅館業	130	10.0	52	6.6	182	8.7
総合・専門商社	22	1.7	13	1.6	35	1.7
情報サービス業	32	2.5	13	1.6	45	2.1
広告業	24	1.8	18	2.3	42	2.0
理容・美容業	94	7.2	59	7.5	153	7.3
金融業	24	1.8	23	2.9	47	2.2
建設業	143	11.0	98	12.4	241	11.5
運輸業	34	2.6	31	3.9	65	3.1
公務員	12	0.9	19	2.4	31	1.5
専門サービス業	138	10.6	94	11.9	232	11.1
その他のサービス業	131	10.0	71	9.0	202	9.6
その他	84	6.4	45	5.7	129	6.2
合計	1304	100.0	790	100.0	2094	100.0
V. 勤務していた会社の担当職種						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
専門的・技術的職業	552	41.6	313	39.3	865	40.7
管理的職業	192	14.5	109	13.7	301	14.2
事務	63	4.8	31	3.9	94	4.4
販売	279	21.0	197	24.7	476	22.4
サービス職業	123	9.3	68	8.5	191	9.0
運輸・通信	19	1.4	23	2.9	42	2.0
生産工程・労務作業	32	2.4	15	1.9	47	2.2
その他	66	5.0	41	5.1	107	5.0
合計	1326	100.0	797	100.0	2123	100.0

表 3. 親の事業を継がずに自分で起業をした理由と開業動機

I. 起業理由	右腕あり	%	なし	%	合計	%
事業内容に興味がなかった	60	12.7	36	14.5	96	13.3
自分の力で事業を立ち上げたかった	192	40.5	81	32.7	273	37.8
親の代限りと決まっていた	18	3.8	9	3.6	27	3.7
世代交代の時期ではなかった	5	1.1	3	1.2	8	1.1
別の後継者がいた	42	8.9	28	11.3	70	9.7
親の事業の業況が良くなかった	27	5.7	14	5.6	41	5.7
親の事業に将来性を感じなかった	25	5.3	19	7.7	44	6.1
すでに廃業していた	105	22.2	58	23.4	163	22.6
合計	474	100.0	248	100.0	722	100.0
II. 開業動機	右腕あり	%	なし	%	合計	%
収入を増やしたかった	118	8.5	80	9.5	198	8.9
自由に仕事がしたかった	218	15.8	173	20.6	391	17.6
事業経営という仕事に興味があった	165	11.9	96	11.4	261	11.7
自分の技術やアイデアを事業化したかった	178	12.9	83	9.9	261	11.7
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	435	31.4	219	26.0	654	29.4
趣味や特技を生かしたかった	35	2.5	28	3.3	63	2.8
社会の役に立つ仕事がしたかった	74	5.3	30	3.6	104	4.7
年齢や性別に関係なく仕事がしたかった	42	3.0	32	3.8	74	3.3
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	22	1.6	19	2.3	41	1.8
適当な勤め先がなかった	35	2.5	44	5.2	79	3.6
その他	62	4.5	37	4.4	99	4.4
合計	1384	100.0	841	100.0	2225	100.0

6参照)。業種でみると、一般消費者を対象とするサービス業での開業が最も多く、小売業、飲食店が続いている。企業規模でみると、全体の84.4%が1～9人規模で占められている。そのうち1～4人規模が約56%を構成していた。こうした業種での雇用者数を平均値でみると(表6のII欄)、開業時には4.87人、現在では6.26人であり、約1.4人増えていた。特に、パートでの雇用者数が多くなっていった。増加人数でみると役員・正社員(0.59人)が最も多い。

表7のI欄は右腕とその役割をみたものである。本稿で利用するデータは8つの役割を調べている。ただし、複数回答であるため、データの読み方には注意が必要である。配偶者やそれ以外の家族・親せきは主に経理・財務や接客・サービスを担当し、勤務先での同僚・上司や仕事を通じた友人・知人は営業・渉外を担当している。この結果は富田(2002)や脇坂(2003)とほぼ同じである。その他の友人・知人は接客・サービスや経理・財務を担当し、社員は営業・渉外や接客・サービスを担当している。

次に、企業規模別にみた右腕の構成とその役割をみる(II欄)。右腕のいる企業規模は1

～10人規模に集中しており、全体の約85%を占めている。そのうち約56%が1～4人規模である。この結果は富田(2002)と異なる。いずれの企業規模でみても配偶者、仕事を通じた友人・知人が多数を構成している。19人までの企業規模をみると、社員やその他の友人・知人の占める割合が高くなっている。その役割については(III欄)、いずれの企業規模をみても経理・財務、接客・サービスと営業・渉外において割合が高い。ここでも19人までの規模でみると、出資が比較的高い割合を占めている。経営者自身の担当業務は営業・渉外と接客・サービスで全体の約34%を占め、CEO(Chief Executive Officer)としての人事・労務管理は少ない(IV欄)。これは開業後3年以内の起業家たちは依然として自ら現場に出て売上を増やし市場での自社の認知度を高めることに励んでいることを示唆している。

本来、経営者が右腕を採用するのは事業経営上の重要な意思決定を補佐し、不足する知識を補完するためであろう。そしてこうした右腕との関係が良好な経営成果をもたらすことを期待しているからであろう。そこで次に、両者の役割をクロス表にすることによってこ

表 4. 開業時の経営形態とそれを選んだ理由

I. 経営形態		右腕あり				右腕なし				増減	
	開業時	%	現在	%	増減	開業時	%	現在	%	増減	
株式会社	124	9.21	138	10.25	14	48	5.83	49	5.95	1	
有限会社	379	28.16	425	31.58	46	189	22.96	219	26.61	30	
合名会社	-	-	-	-	-	-	-	1	0.12	1	
合資会社	8	0.59	8	0.59	-	7	0.85	7	0.85	0	
NPO法人	4	0.30	7	0.52	3	-	-	-	0.00	0	
企業組合	4	0.30	3	0.22	-1	-	-	-	0.00	0	
その他の法人	2	0.15	1	0.07	-1	1	0.12	1	0.12	0	
個人経営	825	61.29	764	56.76	-61	578	70.23	546	66.34	-32	
合計	1346	100.0	1346	100.0	-61	823	100.0	823	100.0	-32	
II. 開業時の経営形態を選んだ理由											
<右腕あり>	取引上有利だから	資金調達に有利だから	有限責任だから	税務上有利だから	手続きが簡単だから	資本金の制約から	イメージがよいから	特に理由はない	その他	合計	(%)
株式会社	76(64.96)	6(5.13)	-	1(0.85)	-	3(2.56)	10(8.55)	14(11.97)	7(5.98)	117(100.00)	9.38
有限会社	89(24.72)	26(7.22)	18(5.00)	36(10.00)	21(5.83)	125(34.72)	5(1.39)	22(6.11)	18(5.00)	360(100.00)	28.87
合資会社	1(14.29)	-	-	1(14.29)	2(28.57)	1(14.29)	-	-	2(28.57)	7(100.00)	0.56
NPO法人	-	-	-	-	1(50.00)	-	-	-	1(50.00)	2(100.00)	0.16
企業組合	-	-	-	-	-	-	-	1(33.33)	2(66.67)	3(100.00)	0.24
その他の法人	-	1(50.00)	-	-	-	-	-	-	1(50.00)	2(100.00)	0.16
個人経営	12(1.59)	1(0.13)	4(0.53)	16(2.12)	104(13.76)	109(14.42)	3(0.40)	397(52.51)	110(14.55)	756(100.00)	60.63
合計	178(14.27)	34(2.73)	22(1.76)	54(4.33)	128(10.26)	238(19.09)	18(1.44)	434(34.80)	141(11.31)	1247(100.00)	100.00
<右腕なし>	株式会	6(12.77)	-	-	-	-	6(12.77)	10(21.28)	1(2.13)	47(100.00)	6.23
有限会社	42(23.46)	7(3.91)	13(7.26)	17(9.50)	12(6.70)	50(27.93)	5(2.79)	19(10.61)	14(7.82)	179(100.00)	23.71
合資会社	-	-	-	1(14.29)	4(57.14)	2(28.57)	-	-	-	7(100.00)	0.93
その他の法人	1(100.00)	-	-	7(1.34)	86(16.51)	78(14.97)	-	-	-	1(100.00)	0.13
個人経営	8(1.54)	2(0.38)	1(0.19)	25(3.31)	102(13.51)	130(17.22)	1(0.19)	250(47.98)	88(16.89)	521(100.00)	69.01
合計	75(9.93)	15(1.99)	14(1.85)	25(3.31)	102(13.51)	130(17.22)	12(1.59)	279(36.95)	103(13.64)	755(100.00)	100.00

起業時における「右腕」の役割と経営成果との関係について

表 5. 勤務先の離職方法、経営形態と右腕者

		勤務先の離職方法				合計
		定年退職	解雇	勤務先の倒産	自らの意思による退職	(%)
	右腕あり	25(2.21)	49(4.33)	75(6.63)	983(86.84)	1132(100.0)
	右腕なし	24(3.42)	33(4.71)	50(7.13)	594(84.74)	701(100.0)
	合計	49(2.67)	82(4.47)	125(6.82)	1577(86.03)	1833(100.0)
△ 右 腕 者 ▽	1. 配偶者	6(30.00)	16(38.10)	20(31.25)	342(41.06)	384(40.04)
	2. 配偶者以外の家族・親族	1(5.00)	2(4.76)	6(9.38)	92(11.04)	101(10.53)
	3. 勤務先での同僚・上司	4(20.00)	5(11.90)	13(20.31)	71(8.52)	93(9.70)
	4. 仕事を通じた友人・知人	4(20.00)	10(23.81)	9(14.06)	145(17.41)	168(17.52)
	5. その他の友人・知人	1(5.00)	2(4.76)	4(6.25)	46(5.52)	53(5.53)
	6. 社員(1~5以外)	4(20.00)	7(16.67)	12(18.75)	137(16.45)	160(16.68)
	合計	20(100.0)	42(100.0)	64(100.0)	833(100.0)	959(100.0)
△ 右 腕 あ り ▽	株式会社	7(30.43)	3(6.38)	6(8.82)	93(10.08)	109(10.27)
	有限会社	6(26.09)	14(29.79)	25(36.76)	272(29.47)	317(29.88)
	合資会社	-	-	-	4(0.43)	4(0.38)
	NPO法人	-	-	-	1(0.11)	1(0.09)
	企業組合	-	-	-	2(0.22)	2(0.19)
	個人経営	10(43.48)	30(63.83)	37(54.41)	551(59.70)	628(59.19)
	合計	23(100.0)	47(100.0)	68(100.0)	923(100.0)	1061(100.0)
△ 右 腕 な し ▽	株式会社	2(9.52)	1(3.13)	3(6.00)	40(7.12)	46(6.92)
	有限会社	7(33.33)	10(31.25)	14(28.00)	136(24.20)	167(25.11)
	合資会社	-	-	-	6(1.07)	6(0.90)
	その他の法人	-	-	-	1(0.18)	1(0.15)
	個人経営	12(57.14)	21(65.63)	33(66.00)	379(67.44)	445(66.92)
	合計	21(100.0)	32(100.0)	50(100.0)	562(100.0)	665(100.0)

表 6. 開業した業種と企業規模

I. 企業(従業員)規模		企業規模											
<右腕あり>		1~4	%	5~9	%	10~19	%	20~29	%	30人以上	%	合計	%
業種													
製造業	55	47.83	33	28.70	24	20.87	-	-	3	2.61	115(100.00)	8.2	
卸売業	65	62.50	32	30.77	7	6.73	-	-	-	-	104(100.00)	7.4	
小売業	131	59.01	53	23.87	28	12.61	6	2.70	4	1.80	222(100.00)	15.8	
飲食店	120	54.55	68	30.91	22	10.00	6	2.73	4	1.82	220(100.00)	15.6	
サービス業(一般消費者)	231	57.32	120	29.78	34	8.44	12	2.98	6	1.49	403(100.00)	28.7	
サービス業(企業・官庁)	59	45.38	38	29.23	17	13.08	7	5.38	9	6.92	130(100.00)	9.2	
建設業	73	59.84	31	25.41	11	9.02	3	2.46	4	3.28	122(100.00)	8.7	
運輸業	21	60.00	5	14.29	5	14.29	2	5.71	2	5.71	35(100.00)	2.5	
不動産業	21	67.74	8	25.81	2	6.45	-	-	-	-	31(100.00)	2.2	
その他	13	54.17	9	37.50	1	4.17	1	4.17	-	-	24(100.00)	1.7	
合計	789	56.12	397	28.24	151	10.74	37	2.63	32	2.28	1406(100.00)	100.0	
<右腕なし>													
業種													
製造業	37	71.15	11	21.15	2	3.85	1	1.92	1	1.92	52(100.00)	6.2	
卸売業	72	82.76	10	11.49	4	4.60	-	-	1	1.15	87(100.00)	10.3	
小売業	98	78.40	17	13.60	7	5.60	3	2.40	-	-	125(100.00)	14.8	
飲食店	51	57.95	29	32.95	5	5.68	2	2.27	1	1.14	88(100.00)	10.4	
サービス業(一般消費者)	152	69.41	42	19.18	19	8.68	2	0.91	4	1.83	219(100.00)	25.9	
サービス業(企業・官庁)	92	82.88	13	11.71	5	4.50	-	-	1	0.90	111(100.00)	13.1	
建設業	64	78.05	13	15.85	2	2.44	2	2.44	1	1.22	82(100.00)	9.7	
運輸業	32	84.21	5	13.16	-	-	-	-	1	2.63	38(100.00)	4.5	
不動産業	17	68.00	5	20.00	3	12.00	-	-	-	-	25(100.00)	3.0	
その他	10	55.56	4	22.22	3	16.67	1	5.56	-	-	18(100.00)	2.1	
合計	625	73.96	149	17.63	50	5.92	11	1.30	10	1.18	845(100.00)	100.0	

II. 従業員別雇用者数(平均値)

	右腕あり		なし		平均値の有意差格差検定			
	開業時	現在	開業時	現在	t-value	p-value	t-value	p-value
家族	0.79	0.88	0.51	0.55	6.872	0.000	7.802	0.000
役員・正社員	1.33	1.92	0.68	0.91	5.574	0.000	7.405	0.000
パート	1.61	2.15	1.05	1.46	3.515	0.000	3.331	0.000
派遣	0.13	0.30	0.13	0.21	0.115	0.908	1.075	0.282
平均値	4.87	6.26	3.39	4.13	6.959	0.000	7.433	0.000
最小値	1	1	1	1				
最大値	78	100	74	67				
標準偏差	5.392	7.976	4.668	5.741				

注. 上段の企業規模には経営者本人を含む。
下段の合計には経営者本人を含む。

表7. 右腕者と経営者自身の役割

I. 右腕者とその役割	右腕者へ役割	サンプル数	出資		技術研究・商品開発		企画・マーケティング		営業・渉外		経理・財務		接客・サービス		その他(主に社外)		合計	%		
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%					
1. 配偶者	68	39.45	5~9	24.66	36	7.05	8	1.57	7	1.37	308	28.73	27.9	26.03	98	9.14	4.01	1072(100.00)	39.57	
2. 配偶者以外の家族・親せき	50	12.04	634	15.43	25	7.72	36	11.11	53	16.36	67	20.68	59	18.21	21	6.48	13	324(100.00)	11.96	
3. 勤務先での同僚・上司	34	8.34	12.64	40	14.87	32	11.90	61	22.68	33	12.27	38	14.13	23	8.55	8	2.97	268(100.00)	9.92	
4. 仕事を通じた友人・知人	51	11.72	60	13.77	73	16.78	85	19.54	56	12.87	56	16.99	52	17.65	11	7.19	26	438(100.00)	16.05	
5. その他の友人・知人	20	5.00	13.07	14	9.15	23	15.03	21	13.73	26	16.99	27	17.65	11	7.19	15	7.19	153(100.00)	5.64	
6. 社員(1~5以外)	210	16.21	6.80	57	12.50	60	13.16	93	20.39	59	12.94	89	19.52	52	11.40	15	3.29	458(100.00)	16.83	
合計	1295	100.00	9.38	265	9.78	323	11.92	421	15.54	549	20.27	544	20.08	237	8.75	116	4.28	2709(100.00)	100.00	
II. 右腕者と企業規模																				
右腕者	1~4	%	5~9	%	10~19	%	20~29	%	30人以上	%	合計	%								%
1. 配偶者	334	65.36	126	24.66	36	7.05	8	1.57	7	1.37	511(100.00)	39.58								9.47
2. 配偶者以外の家族・親せき	91	59.09	43	27.92	13	8.44	4	2.60	3	1.95	154(100.00)	11.92								9.73
3. 勤務先での同僚・上司	56	46.67	32	26.67	20	16.67	4	3.33	8	6.27	120(100.00)	9.29								11.99
4. 仕事を通じた友人・知人	122	55.96	61	27.98	21	9.63	7	3.21	7	3.21	218(100.00)	16.88								20.06
5. その他の友人・知人	44	55.70	16	20.25	15	18.99	4	5.06	-	-	79(100.00)	6.11								8.92
6. 社員(1~5以外)	80	38.28	90	43.06	31	14.83	4	1.91	4	1.91	209(100.00)	16.18								4.50
合計	727	56.31	368	28.51	136	10.53	31	2.40	29	2.25	1291(100.00)	100.00								100.00
III. 右腕者の役割と企業規模																				
右腕者	1~4	%	5~9	%	10~19	%	20~29	%	30人以上	%	合計	%								%
1. 経営者自身の担当業務	129	44.48	97	33.45	46	15.86	7	2.41	11	3.79	290(100.00)	9.47								9.47
2. 技術研究・商品開発	168	56.38	86	28.86	31	10.40	6	2.01	7	2.35	288(100.00)	9.73								11.99
3. 企画・マーケティング	214	58.31	107	29.16	33	8.99	8	2.18	5	1.36	367(100.00)	11.99								20.06
4. 営業・渉外	249	52.98	143	30.43	54	11.49	15	3.19	9	1.91	470(100.00)	15.35								19.93
5. 経理・財務	360	58.63	164	26.71	62	10.10	13	2.12	15	2.44	614(100.00)	20.06								4.50
6. 接客・サービス	330	54.10	181	29.67	67	10.98	17	2.79	15	2.46	610(100.00)	19.93								4.50
その他(主に社内に關する事項)	140	51.28	85	31.14	33	12.09	6	2.20	9	3.30	273(100.00)	8.92								4.50
その他(主に社外に關する事項)	80	57.97	39	28.26	14	10.14	1	0.72	4	2.90	138(100.00)	4.50								4.50
合計	1670	54.58	902	29.48	340	11.11	73	2.39	75	2.45	3060(100.00)	100.00								100.00
IV. 経営者自身の仕事と右腕の役割																				
右腕者	1~4	%	5~9	%	10~19	%	20~29	%	30人以上	%	合計	%								%
1. 経営者自身の仕事	483	8.8	261	7.3	754	8.2	82	0.9	11	0.12	1684	18.8								18.8
2. 技術研究・商品開発	685	12.2	415	11.7	1100	12.0	120	1.3	17	0.18	1922	21.2								21.2
3. 企画・マーケティング	954	17.0	622	17.5	1576	17.2	172	1.9	28	0.3	2322	25.5								25.5
4. 営業・渉外	684	12.2	364	10.2	1048	11.4	114	1.2	19	0.2	1985	21.8								21.8
5. 人事・労務管理	763	13.6	593	16.6	1356	14.8	148	1.6	18	0.2	1918	21.0								21.0
6. 接客・サービス	941	16.7	571	16.0	1512	16.5	165	1.8	24	0.3	2113	23.0								23.0
7. 生産工程・労務作業	425	7.6	259	7.3	684	7.4	74	0.8	10	0.1	1352	14.8								14.8
8. 調達・購買	670	11.0	460	12.9	1130	12.3	130	1.4	20	0.2	1990	21.8								21.8
9. その他	7	0.1	17	0.5	24	0.3	3	0.03	0	0	0	0								0
合計	5622	100.0	3562	100.0	9184	100.0	1000	10.0	1443	14.43	14433	155.8								155.8
V. 経営者自身の仕事と右腕の役割																				
右腕者	1~4	%	5~9	%	10~19	%	20~29	%	30人以上	%	合計	%								%
1. 経営者自身の仕事	102	8.82	149	12.88	214	18.90	156	13.48	147	12.71	172	14.87								14.87
2. 技術研究・商品開発	175	12.54	193	13.84	223	15.99	159	11.40	190	13.62	187	13.41								13.41
3. 企画・マーケティング	167	9.98	252	15.06	251	15.00	208	12.43	215	12.85	259	15.48								15.48
4. 営業・渉外	184	9.16	257	12.80	365	18.18	259	12.90	283	14.09	284	14.64								14.64
5. 人事・労務管理	232	10.00	274	11.81	390	16.81	270	11.64	244	10.52	418	18.02								18.02
6. 接客・サービス	239	9.60	286	11.49	350	14.06	289	11.61	337	13.54	491	19.73								19.73
7. その他(主に社内事項)	99	8.08	135	11.70	200	17.33	151	13.08	85	7.37	176	15.25								15.25
8. その他(主に社外事項)	50	8.03	88	14.13	105	16.85	70	11.24	52	8.36	74	12.52								12.52
合計	1248	9.74	1634	12.75	2098	16.37	1562	12.19	1653	12.89	2092	16.32								16.32

注: 経営者自身の仕事と右腕の役割とも複数回答である。

の補完性を確認する(表7のV欄)。この補完性が比較的確認しやすいのは経営者が経理・財務(営業・渉外, 接客・サービス)を担当し, 右腕が営業・渉外(経理・財務)の業務を遂行しているときであった。これ以外のところでは補完性というよりも協力的(相乗的)な役割がみられた。ただし, アンケートによる回答が複数回答であるため, 確かなことは言及できない。しかし, こうした補完性と経営成果との間にある関係を検証することは重要である。なぜなら, 起業家が右腕に頼ることの結果, あるいは右腕としての能力は多くのものが経営成果に反映されるからである。また, 起業家はそうした効果を右腕に求めていると考えるのも自然であろう。

生存競争の厳しい市場において, あえて起業をする者たちは何らかの点において自信家たちである。また開業後は苦勞が絶えないとも言われている。そこで表8のI欄は事業を継続していくうえでの強みや苦勞, それを克服する方法などをまとめたものである。起業家たちは技術力や従業員の質に強みを見出している。事業内容の新規性についても(II欄), 約78%の起業家が何らかの新規性を認めており, その内容として商品やサービスの内容, 商品の販売方法やサービスの提供方法, 技術や製法をあげている。現在, 苦勞していることは(III欄)顧客の開拓, 資金繰り, 業界の低迷が上位3位を占めている。とりわけ運転資金の不足に直面したときの対処をみると(IV欄), 経営者自らの給料で補填するものが多く, 次に金融機関からの借入金, 家族や親せきからの借入金となっている。約65%は経営者自身を含めた親族からの援助によって対拠していた。

起業後の経営成果を決定づける要因として, 起業家の人的属性や右腕の存在以外に将来計画(ビジョン)も重要である。このビジョンを計画書として作成するか否かによって成果が影響を受けるという先行研究すらある

(Perry, 2001)。将来ビジョンは経営者の事業経営姿勢の表れでもあり, 成果に与える効果を分析する研究もある。ここで確認する将来ビジョンはYesかNoという回答形式になっている。表9のI欄をみると, 規模を拡大し, 多角化を図ることに肯定的な考えを持つ者が多い。これらは成長志向要因とも考えられるが, 一方で株式の公開などを考えていない者も多数いる(約89%)ことからすれば, こうした記述統計のみでの分析では不十分である。表9のII欄は将来ビジョンを右腕別にみたものである。会社の成長についての考え方は右腕との続柄によって違いがある。右腕が配偶者である場合には規模の拡大, 多角化, 事業内容の変更, 親族への事業継承を考えている者が多い。これは組織内部の経営資源に依存するような成長を志向していることを示唆している。一方, 親族以外への事業継承や株式の公開, 会社の売却などは仕事を通じた友人・知人, 社員などが肯定的な回答をしている。これらは組織外部の経営資源に依存するような成長を志向していることを示唆している。右腕が親族から一般の社員になるにつれて会社の公開性や社会性を重視するような結果となっている。

最後に表10は起業家が開業時に必要とした費用額と調達した資金額, および経営成果についてみたものである。ここでは右腕の有無との関係でデータを紹介する。右腕のいる起業家は開業費用, 資金調達額のいずれでも右腕のいない者よりもより多く支出し, かつ調達していた(I, II欄)。標準偏差(Std. dev)の大きさから分かるように, 右腕のいる起業家間でのバラツキは大きい。内訳をみると(表11参照), 開業費用額でみると, 右腕のいる起業家は運転資金, 機械設備等に多くを支出している。また, 資金の調達先については国民生活金融公庫から最大の金額を借入れており, 次に自己資金であった。民間金融機関からは必ずしも多額の調達をしていな

表 8. 事業を継続していくうえでの強みと苦勞

I. 事業を継続していくうえでの強み						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
技術力	653	26.2	371	25.5	1024	26.0
企画力	370	14.8	208	14.3	578	14.6
販売力	270	10.8	174	12.0	444	11.3
従業員の質	496	19.9	189	13.0	685	17.4
最新の設備	50	2.0	42	2.9	92	2.3
コーディネート能力	137	5.5	94	6.5	231	5.9
資金力	85	3.4	71	4.9	156	4.0
人脈	432	17.3	304	20.9	736	18.7
合計	2493	100.0	1453	100.0	3946	100.0
サンプル数	1443		872		2315	
II. 事業内容の新規性						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
1. 大いにある	338	23.8	138	16.2	476	21.0
2. 多少ある	782	55.1	445	52.4	1227	54.1
3. 特にない	298	21.0	267	31.4	565	24.9
合計	1418	100.0	850	100.0	2268	100.0
事業の新規性の内容						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
技術や製法	410	23.0	189	21.2	599	22.4
商品やサービスの内容	600	33.6	319	35.8	919	34.4
商品の販売方法やサービスの提供方法	430	24.1	193	21.7	623	23.3
商品の原材料の調達方法	139	7.8	71	8.0	214	8.0
マネジメントの方法	119	6.7	75	8.4	194	7.3
その他	86	4.8	43	4.8	129	4.8
合計	1784	100.0	890	100.0	2674	100.0
サンプル数	1120		583		1703	
III. 現在の苦勞						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
製品・サービスの企画・開発	260	7.8	108	5.5	368	6.9
顧客開拓	787	23.7	485	24.6	1272	24.0
業界の低迷	540	16.2	354	18.0	894	16.9
人材の確保	367	11.0	201	10.2	568	10.7
人材の育成・管理	335	10.1	148	7.5	483	9.1
後継者の育成	78	2.3	41	2.1	119	2.2
経営知識の不足	226	6.8	119	6.0	345	6.5
資金繰り	572	17.2	356	18.1	928	17.5
家族の協力がいない	11	0.3	14	0.7	25	0.5
相談相手がいない ^a	37	1.1	58	2.9	95	1.8
特に苦勞していない	42	1.3	45	2.3	87	1.6
その他	72	2.2	39	2.0	111	2.1
合計	3327	100.0	1968	100.0	5295	100.0
サンプル数	1443		872		2315	
IV. 運転資金不足への対処						
	右腕あり	%	なし	%	合計	%
金融機関からの借入金	464	33.0	257	30.2	721	32.0
手形割引	53	3.8	30	3.5	83	3.7
掛けによる支払い	109	7.8	79	9.3	188	8.3
支払手形	8	0.6	4	0.5	12	0.5
経営者の給料	573	40.8	329	38.7	902	40.0
家族・親せきからの借入金	357	25.4	225	26.4	582	25.8
友人・知人からの借入金	69	4.9	25	2.9	94	4.2
運転資金は必要ない	163	11.6	121	14.2	284	12.6
その他	172	12.2	100	11.8	272	12.1
合計	1405	100.0	851	100.0	2256	100.0

「事業を継続していくうえでの強み」は2つまでの回答である。
「事業の新規性の内容」は上欄の1. と2. に関する複数回答である。
現在の苦勞は3つ選択である。
運転資金不足への対処は複数回答である。
a: 右腕以外の相談相手がいないことを意味する。

表 10. 開業費用, 資金調達額と経営成果

		(単位:万円)					
I. 開業費用合計額	右腕あり	なし	t-value	p-value			
平均值	1544.76	1030.46	6.798	0.000			
最小値	5	5					
最大値	31000	14000					
標準偏差	2232.156	1347.939					
サンプル数	1392	848					
II. 資金調達合計額							
平均值	1668.49	1124.75	7.190	0.000			
最小値	7	5					
最大値	31000	14000					
標準偏差	2237.543	1350.323					
サンプル数	1405	846					
III. 右腕者と開業費用合計額	1. 配偶者	2. 配偶者以外の 家族・親せき	3. 勤務先での 同僚・上司	4. 仕事を通じた 友人・知人	5. その他の 友人・知人	6. 社員 (1~5以外)	合計
平均值	1788.12	1440.07	1274.98	1039.65	1430.57	1243.40	1459.74
最小値	50	100	50	5	90	7	5
最大値	31000	11292	10000	7520	9200	13500	31000
標準偏差	2596.908	1687.393	1342.480	1166.927	1653.082	1424.282	1988.911
IV. 右腕者と資金調達合計額							
平均值	1864.87	1535.667	1486.13	1212.22	1562.63	1391.21	1582.69
最小値	52	100	50	30	90	7	1994.658
最大値	31000	11300	9700	7520	9200	13500	7
標準偏差	2573.193	1731.717	1454.248	1239.919	1730.896	1424.279	31000
サンプル数	489	147	116	214	76	204	1246
V. 経営成果							
(1)現在の月商	右腕あり	なし	t-value	p-value			
平均值	458.54	307.18	5.540	0.000			
最小値	0	0					
最大値	8000	5000					
標準偏差	722.330	547.128					
(2)開業時の目標月商							
平均值	508.23	370.41	4.573	0.000			
最小値	5	8					
最大値	6000	6000					
標準偏差	771.082	623.517					
(3)達成率 $[(1)/(2) \times 100]$							
平均值	91.58	82.28	4.848	0.000			
最小値	0	0					
最大値	400	546.875					
標準偏差	44.127	42.398					
サンプル数	1351	831					
(4)同業他社と比べた 現在の業不況	右腕あり	%	なし	%	合計	%	
良い	135	9.8	65	7.8	200	9.0	
やや良い	729	52.8	372	44.4	1101	49.6	
やや悪い	381	27.6	275	32.8	656	29.6	
悪い	135	9.8	126	15.0	261	11.8	
合計	1380	100.0	838	100.0	2218	100.0	
(5)現在の売上	右腕あり	%	なし	%	合計	%	
増加傾向	737	52.5	384	45.2	1121	49.7	
横ばい	527	37.5	348	40.9	875	38.8	
減少傾向	140	10.0	118	13.9	258	11.4	
合計	1404	100.0	850	100.0	2254	100.0	
(6)現在の採算状況	右腕あり	%	なし	%	合計	%	
黒字基調	760	58.0	417	52.9	1177	56.0	
赤字基調	551	42.0	372	47.1	923	44.0	
合計	1311	100.0	789	100.0	2100	100.0	

表 11. 右腕の有無と開業費用額、資金調達額

＜開業費用額＞		右腕あり		なし		右腕あり		なし		右腕あり		なし							
	平均値	最小値	最大値	標準偏差	t-value	p-value	平均値	最小値	最大値	標準偏差	t-value	p-value	平均値	最小値	最大値	標準偏差	t-value	p-value	
1. 土地を購入する代金	102.99	0	5000	677.896	34.06	0.000	438.58	0	10000	627.601	3.369	0.000	438.58	0	352.79	0	0	0	0.000
2. 建物を購入する代金	231.66	0	8000	1033.994	104.95	0.000	188.26	0	5000	442.448	2.673	0.003	188.26	0	120.48	0	0	0	0.000
3. 土地、建物を借りる費用	100.72	0	2000	165.634	83.10	0.019	29.90	0	1500	165.541	12.54	0.000	29.90	0	12.54	0	0	0	0.000
4. 工場、店舗、事務所などの内外装工事費用	272.91	0	4700	492.916	171.16	0.000	36.43	0	3000	165.541	16.79	0.034	36.43	0	16.79	2.110	0	0	0.034
5. 機械設備、車両、しゅう器、備品などの購入費用	358.93	0	8300	595.148	265.17	0.000	56.57	0	1200	276.817	11.13	0.000	56.57	0	11.13	5.685	0	0	0.000
6. フランチャイズ・チェーンへの加盟金、保証金	39.12	0	5100	221.915	25.99	0.060	635.79	0	5500	933.986	472.13	0.000	635.79	0	472.13	5.028	0	0	0.000
7. 運転資金	438.40	0	11000	643.723	345.98	0.000	28.50	0	2000	17.64	1.602	0.109	28.50	0	1.602	0	0	0	0.109
8. 費用合計	1544.76	5	31000	2232.156	1030.46	0.000	37.58	0	4500	359.492	19.68	0.146	37.58	0	19.68	1.451	0	0	0.146
9. 民間金融機関からの借入金	149.92	0	24000	950.824	149.92	0.002	56.98	0	2500	31.97	2.035	0.041	56.98	0	31.97	0.29	0	0	0.041
10. ベンチャー財団、ベンチャーキャピタルからの出資金	0.35	0	100	0	0.35	0.633	0	0	0	0	0.633	0.526	0	0	0	0	0	0	0.526
11. リース、設備手形または設備業者のローン	56.98	0	8000	375.354	56.98	0.000	29.60	0	880	29.60	2.48	0.017	29.60	0	2.48	0	0	0	0.017
12. フランチャイズ・チェーン本部からの借入金	0	0	250	0	0	na	0	0	0	0	na	na	0	0	0.29	0	0	na	
13. その他	29.60	0	11000	424.395	29.60	0.000	1688.49	7	14000	2237.543	1688.49	0.000	1688.49	7	1124.75	5	14000	14000	0.000
14. 合計	1688.49	7	31000	2237.543	1688.49	0.000	1688.49	7	14000	2237.543	1688.49	0.000	1688.49	7	1124.75	5	14000	14000	0.000
サンプル数	1405				1405		1405			1405			1405						

い。ここでも親・兄弟姉妹・親せきという親族からの借入金や出資金が多い。

費用額と調達額を右腕別にみると(表10, III, IV欄), 配偶者の場合に最も金額が高く, 次に配偶者以外の家族・親せき, その他の友人・知人となっている。配偶者を含めた親族を中心に資金が収集され支出されている。経営成果をみると, 現在の月商, 開業時の目標月商, その達成率のいずれでも右腕の「いる」起業家は「いない」者を上回っている。また, 現在の業況, 売上, 採算状況についても右腕の「いる」起業家の肯定的な回答が「いない」者のそれを上回っている。右腕の「いる」起業家は「いない」者と比べて開業費用も開業資金も上回り, かつ経営成果も優れているという結果が確認できた。

4. 右腕の存在と経営成果

この節では右腕の存在と経営成果との間にあるいくつかの関係について簡単なOLS分析を試みる。

4.1. 経営成果指標

起業の成果を分析している多くの先行研究をみると, 成果の指標として起業後のある時点における生存率(Hazard rate, Survival rate), 生存期間, 雇用成長率, 売上高成長率などが利用されている(Parker, 2004; 2006)。このうち起業家が事業を遂行する目的から考えて, 成果指標としてふさわしいのは売上高成長率である。起業支援政策に携わる政策論者には, 起業によってどの程度の雇用が生まれるのかという雇用成長率は最大の関心事である(Storey, 1994)。しかし, 起業家の立場から考えると, 雇用を増やすことは直接的な経営目的ではない。

前節でもみたように, 起業家自身の担当業務は, 主に営業・渉外という売上に関わる業務であった。新たに市場へ参入する企業は市

場での認知度も低く, 売上高の獲得は市場での生き残りにとって必要不可欠である。もし経営形態を問うのであれば, 法人形態をとる起業家の目的は利益の最大化であろう。しかし, ここでは経営形態を問わないし, 利用するデータには利益指標も含まれていない。また, 開業後間もない起業家は売上高を重視しているという調査結果もある(中小企業総合研究機構, 2002, p.6)。こうした前提がなりたつためにも当然生存し続けることが大前提としてあるが。また, この節で分析する起業家の大半は開業後1.5年(18カ月)以内の者たちなので, 売上高の成長率も利用しない。成長を問うのであれば, もう少し長期にわたる期間を分析することが望ましいと考えるからである。結局, データの利用可能な売上高(SE; 月商の対数値)を経営成果として採用する。別の先行研究によると, 起業後1.5年から2年で売上高は最大になり, 付加価値や所得・収支は2.5年から3年で最大となっていた(玄田, 2001)。こうしたことからすると, この節での目的は開業後2年以内に売上高を最大にする要因が何かを検証することでもある。

4.2. 説明変数

多くの先行研究では, 説明変数として起業家自身の人的属性に加えて, 企業属性, 産業属性, 地域属性や起業支援政策などを採用してきた。この節でも, こうした先行研究の一部にしたがう。

開業間もない企業の経営成果は起業家自身の属性(学歴, 年齢, 性別, 職業キャリア, 配偶関係, 親の遺産や家業など)に依存するということから, 多くの先行研究はこうした人的属性を採用してきた。ここでも最初に性別ダミー(GED)を採用する。起業家が男性であれば1, 女性であれば0をとるダミー変数を定義する。女性が起業に有利であれば, 回帰係数の符号はマイナスとなる。ただし,

諸外国を対象とする先行研究によると、この変数が経営成果に与える効果はプラスであった。この因果関係を明確に説明する先行研究はないが、女性による起業は不利であるという共通認識がほぼ確立している (Brush et al. 2006; Parker, 2004)。我が国の先行研究をみても、この結論を支持するものが多い。しかし、前節でも紹介したように、我が国では女性による起業が増加する傾向にある。本稿ではこの共通認識を再確認したい。本稿がより重視する人的属性は斯業経験の有無 (*PRED*) と管理職経験の有無 (*PEED*) などの前職キャリアである。開業間もない起業家にとって前職での職務経験は実務においても対外交渉においても最も重要な要因であると考えるからである。斯業経験や管理職経験があれば1、なければ0をとるダミー変数を採用する。これらの変数が成果に良好な影響を与えているのであれば、回帰係数の符号はプラスになる。

企業属性として開業時の従業員数規模 (*FZ*; 企業規模の代理変数となる)、コントロール変数として開業時の産業ダミー (*ID*) を採用する。開業時の企業規模については開業費用や開業資金を利用する先行研究もあるが、成果指標 (売上高) との間に多重共線性の問題が発生するため、本稿では従業員数規模を採用する。規模が成果に有利に作用するとき、回帰係数の符号はプラスになる。経営成果は開業をする産業の景気動向にも依存する。そこで、この産業間での格差を解消するために産業ダミーを採用する。

こうした既存の説明変数に加えて、本稿では、新たに右腕の有無 (*RPD*; *RPD1* ~ *RPD4*)、彼らの役割 (*RRP1* ~ *RRP8*)、経営者自身の担当業務 (*RMI* ~ *RMS*)、将来の経営ビジョン (*BPF1* ~ *BPF7*) などを採用する。これらの変数は該当する項目がある場合に1、ない場合に0をとるダミー変数である。先にも指摘したように、右腕の役割と経営者

自身の役割はそれぞれ複数回答である。より正確な検証をするには因子分析や主成分分析によって主要な役割を特定化し、因子得点等を推定モデルに導入する必要がある。この作業は今後の課題として残し、上記のダミー変数を採用する。右腕が存在する場合についての推定は企業の規模別や起業家の学歴別についても行う。なお、産業ダミーの推定結果については煩雑になるため以下で説明する表には掲載していない。

以下の方程式を推定する。

$$\begin{aligned} SE = & \alpha 0 + \alpha 1 (FZ) + \alpha 2 (GED) \\ & + \alpha 3 (PRED) + \alpha 4 (PEED) \\ & + \alpha 5 (RPDi) + \alpha 6 (RRPi) \\ & + \alpha 7 (RMI) + \alpha 8 (BPFi) + ui \end{aligned}$$

4.3. 推定結果

ここで使う経営者と起業家とは同じ概念である。表12は右腕の有無と経営成果との関係をみたものである。全サンプル (N=1,996) の推定結果をみると、右腕の「いる」起業家は「いない」者よりも約14%だけ多く売上を稼いでいた。他の説明変数である人的属性、企業規模も売上の増加に貢献していた。次に、各右腕が売上に与える効果をみると、配偶者を右腕として採用したときには売上を減らしていた。売上の増加に貢献する右腕は社員のみであった。社員の中から特定の者を右腕として採用するときには約21%の売上増があった。性別ダミー (男性=1) はプラスで有意であった。我が国では女性による起業が増加傾向にあるが、この推定結果は先行研究の結果と同様に、女性による起業は必ずしも有利ではないということを示している。

表13は企業規模別に右腕の有無の効果も推定した結果である。右腕が売上に貢献するのは企業規模 (10人以上) が比較的大きい場合であった。これは富田 (2002) を支持する結果である。また、その他の説明変数の効果もみると、10人以上の規模では起業家の管理

表 12. 右腕の有無と売上高との関係

	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value
定数項	1.580	7.127***	1.857	24.976***	1.902	30.096***	1.908	29.991***	1.893	26.819***
従業員規模	0.029	10.431***	0.027	7.962***	0.027	8.128***	0.028	7.996***	0.028	8.036***
性別ダミー	0.191	6.728***	0.227	5.912***	0.233	5.964***	0.221	5.793***	0.220	5.769***
新業経験の有無ダミー	0.191	6.66***	0.168	4.221***	0.172	4.260***	0.170	4.198***	0.170	4.203***
管理職経験の有無ダミー	0.162	7.236***	0.134	4.488***	0.152	5.022***	0.158	5.261***	0.167	4.201***
右腕の有無ダミー	0.137	6.758***							0.141	4.735***
右腕者										
配偶者			-0.026	-0.629						
勤務先での同僚・上司			0.103	1.852*			0.040	0.875		
仕事、その他を通じた友人・知人			0.073	1.616					0.015	0.482
社員(上記以外の者)			0.233	5.140***						
R ²	0.39		0.41		0.40		0.39		0.39	
F	86.64***		41.93***		47.68***		45.43***		45.37***	
サンプル数	1996		1041		1041		1041		1041	

注. t値はWhite (1980, 1982)の分散不均一性を考慮した標準誤差に基づく。

有意水準: *10%, **5%, ***1%. 業種ダミーも含む。以下、同じ。

Coeffは係数の推定値である。以下、同じ。

4つの右腕者間には多重共線性の問題があるので、個別に推定した。以下、同じ。

表 12 の基本統計量

	サンプル数=1996				サンプル数=1041			
	Mean	Min	Max	SD	Mean	Min	Max	SD
売上高	406.63	1	8000	680.879	463.69	1	8000	722.037
従業員規模	5.54	1	100	7.525	6.28	1	100	8.025
性別ダミー	0.86	0	1	0.340	0.85	0	1	0.349
斯業経験の有無ダミー	0.85	0	1	0.349	0.84	0	1	0.358
管理職経験の有無ダミー	0.73	0	1	0.439	0.72	0	1	0.445
右腕の有無ダミー	0.62	0	1	0.485	-	-	-	-
右腕者								
配偶者					0.38	0	1	0.486
勤務先での同僚・上司					0.09	0	1	0.293
仕事、その他を通じた友人・知人					0.23	0	1	0.426
社員(上記以外の者)					0.16	0	1	0.370
業種								
製造業					0.08	0	1	0.281
卸売業					0.07	0	1	0.263
小売業					0.15	0	1	0.362
飲食店					0.14	0	1	0.349
サービス業(一般消費者)					0.27	0	1	0.448
サービス業(企業・官公庁)					0.10	0	1	0.302
建設業					0.09	0	1	0.294
運輸業					0.02	0	1	0.159
不動産業					0.01	0	1	0.137
その他					0.01	0	1	0.133

注. 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

表 13. 企業規模, 右腕の有無と売上高との関係

	全体		a. 1~4人		b. 5~9人		c. 10人以上	
	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value
定数項	1.580	7.127***	1.257	10.657***	1.911	11.957***	2.107	12.484***
従業員規模	0.029	10.431***	0.170	14.885***	0.043	3.498***	0.007	5.210***
性別ダミー	0.191	6.728***	0.127	4.269***	0.166	3.150**	0.170	2.823**
斯業経験の有無ダミー	0.191	6.66***	0.224	7.060***	0.118	2.206**	0.185	3.135**
管理職経験の有無ダミー	0.162	7.236***	0.085	3.700***	0.070	1.783*	0.082	0.944
右腕の有無ダミー	0.137	6.758***	0.035	1.560	0.053	1.584	0.114	2.106**
R ²	0.39		0.39		0.29		0.36	
F	86.64***		60.09***		15.26***		11.89***	
サンプル数	1996		1249		485		262	

職経験は売上に貢献していない。右腕がこの経験を代替することによって売上を増やしているのであろうか。一方、企業規模が小さいところでは右腕の存在は効果的ではなく、起業家自身の斯業経験や管理職経験が売上増に貢献していた。

さらに、表 14 は右腕別に効果を推定したものである。いずれの企業規模でも配偶者を右腕として採用するときには売上に貢献していない。特に、小規模企業(1~4人)においては売上を減らしていた。右腕が売上増に貢献しているのは、1~4人規模の社員と10人以上規模の「勤務先での同僚・上司」で

あった。その他の説明変数をみると、全て売上を増やすような効果を発揮しているのは1~4人規模企業のみであった。5~9人規模企業では起業家の管理職経験が売上に貢献しており、斯業経験や右腕の存在よりも起業家のCEOとしての役割が重要であることを示唆している。10人以上の規模では起業家の前職での経験は売上に貢献していない。唯一、右腕として採用した勤務先での同僚・上司のみが貢献している。人的属性、右腕がともにその効果を発揮するのは規模が極めて小さな企業であることが分かる。このことは、小規模企業は社内のあらゆる人的資源を活用して

表 13 の基本統計量

	全体=1996			1~4人			5~9人			10人以上		
	Mean	Min	Max	SD	Mean	Min	Max	SD	Mean	Min	Max	SD
売上高	406.63	1	8000	680.879	231.68	1	5000	409.868	526.13	10	5500	642.593
従業員規模	5.54	1	100	7.525	2.32	1	4	1.052	6.38	5	9	1.342
性別ダミー	0.86	0	1	0.340	0.85	0	1	0.356	0.89	0	1	0.304
事業経験の有無ダミー	0.85	0	1	0.349	0.85	0	1	0.349	0.88	0	1	0.317
管理職経験の有無ダミー	0.73	0	1	0.439	0.67	0	1	0.466	0.80	0	1	0.400
右腕の有無ダミー	0.62	0	1	0.485	0.55	0	1	0.496	0.71	0	1	0.451
業種												
製造業	0.07	0	1	0.265	0.06	0	1	0.249	0.08	0	1	0.275
卸売業	0.08	0	1	0.279	0.07	0	1	0.299	0.07	0	1	0.255
小売業	0.15	0	1	0.358	0.15	0	1	0.363	0.12	0	1	0.336
飲食店	0.12	0	1	0.334	0.10	0	1	0.312	0.16	0	1	0.375
サービス業(一般消費者)	0.27	0	1	0.447	0.27	0	1	0.446	0.29	0	1	0.457
サービス業(企業・官公庁)	0.11	0	1	0.313	0.11	0	1	0.315	0.10	0	1	0.301
建設業	0.09	0	1	0.294	0.10	0	1	0.304	0.08	0	1	0.281
運輸業	0.03	0	1	0.180	0.03	0	1	0.190	0.02	0	1	0.142
不動産業	0.02	0	1	0.150	0.02	0	1	0.158	0.02	0	1	0.142
その他	0.01	0	1	0.133	0.01	0	1	0.122	0.02	0	1	0.149

注: 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

表 14. 企業規模、右腕者と売上高との関係

	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value	Coeff.	t-value
a. 1~4人(N=586)								
定数項	1.361	7.118***	1.402	7.537***	1.379	7.345**	1.368	7.427***
従業員規模	0.156	9.469***	0.164	9.912***	0.168	10.073***	0.156	9.390***
性別ダミー	0.175	4.066***	0.173	4.001***	0.148	3.573***	0.149	3.585***
事業経験の有無ダミー	0.247	5.335***	0.250	5.303***	0.249	5.340***	0.250	5.365***
管理職経験の有無ダミー	0.070	2.244**	0.087	2.747**	0.091	2.871**	0.090	2.826**
右腕者								
配偶者	-0.052	-1.016	-0.109	-3.398***				
勤務先での同様・上司	0.004	0.076			-0.017	-0.358		
仕事、その他を通じた友人・知人	0.030	0.529					0.024	0.613
社員(上記以外の者)	0.221	3.562***						
R ²	0.44		0.42		0.41		0.41	
F	28.05**		32.09***		30.61***		30.65***	
								0.236
								0.43
								33.62***
								0.236
								0.43
								33.62***
b. 5~9人(N=289)								
定数項	1.857	10.033***	1.960	10.513***	1.944	10.333***	1.909	10.267***
従業員規模	0.042	2.654***	0.042	2.615***	0.042	2.643**	0.042	2.597**
性別ダミー	0.193	2.614***	0.207	2.789***	0.209	2.955***	0.206	2.810**
事業経験の有無ダミー	0.093	1.286	0.096	1.341	0.093	1.278	0.095	1.276
管理職経験の有無ダミー	0.099	2.037**	0.103	2.076**	0.103	2.075**	0.099	1.990**
右腕者								
配偶者	0.063	1.040	-0.036	-0.775				
勤務先での同様・上司	0.035	0.396			-0.063	-0.831		
仕事、その他を通じた友人・知人	0.166	2.349**					0.090	1.638
社員(上記以外の者)	0.123	1.842*						
R ²	0.28		0.27		0.27		0.284	
F	7.69***		8.93***		8.94***		9.17***	
								0.032
								0.277
								8.91***
								0.032
								0.277
								8.91***
c. 10人以上(N=166)								
定数項	2.253	6.235***	2.441	7.219***	2.443	7.280***	2.439	7.265***
従業員規模	0.008	4.555***	0.007	4.171***	0.007	4.488***	0.007	4.184***
性別ダミー	0.183	2.443***	0.169	2.202**	0.178	2.303**	0.176	2.211**
事業経験の有無ダミー	0.092	1.488	0.096	1.520	0.099	1.501	0.098	1.527
管理職経験の有無ダミー	0.066	0.694	0.100	0.960	0.088	0.861	0.096	0.938
右腕者								
配偶者	0.151	1.245	0.001	0.003				
勤務先での同様・上司	0.304	2.587***			0.159	1.893*		
仕事、その他を通じた友人・知人	0.139	1.288					-0.034	-0.734
社員(上記以外の者)	0.212	1.972**						
R ²	0.36		0.33		0.35		0.33	
F	6.60***		7.00***		7.57***		7.04***	
								0.040
								0.732
								0.040
								0.732
								0.040
								0.732

注. 右腕者のいる経営者のみを分析した。

売上を稼いでいることを示唆している。

次に、表 15 は右腕の役割、経営者自身の役割、経営者がもっている事業経営上の将来ビジョンと売上高との関係を推定した結果である。売上増に貢献する右腕の役割は「営業・渉外」である。「社内に関する事項」に携わるときにも弱いながらもプラスの効果があった。経営者自身の仕事は売上増に貢献するのは、CEO としての役割である「人事・労務管

理」のみであった。「接客・サービス」「生産工程・労務作業」「技術研究・商品開発」というような現場の仕事に携わるときには、売上を減らしてした。将来ビジョンとして「事業規模の拡大」や「親族以外への事業継承」を考えている経営者は、売上を増やしていた。これは身内にとらわれず成長志向をもつ経営者の成功確率が高くなることを示唆している。

表 14 の基本統計量

	従業員:1~4人、サンプル数=586			従業員:5~9人、サンプル数=289			従業員:10人以上、サンプル数=166		
	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max
売上高	244.77	1	5000	409.914	10	5500	723.110	5	8000
従業員規模	2.56	1	4	1.007	5	9	1.381	10	100
性別ダミー	0.83	0	1	0.375	0	1	0.291	0	1
事業経験の有無ダミー	0.85	0	1	0.354	0	1	0.326	0	1
管理職経験の有無ダミー	0.66	0	1	0.473	0	1	0.415	0	1
右腕者									
配偶者	0.44	0	1	0.497	0	1	0.475	0	1
勤務先での同僚・上司	0.08	0	1	0.274	0	1	0.271	0	1
仕事、その他を通じた友人・知人	0.22	0	1	0.420	0	1	0.422	0	1
社員(上記以外の者)	0.11	0	1	0.324	0	1	0.429	0	1
業種									
製造業	0.07	0	1	0.260	0	1	0.276	0	1
卸売業	0.08	0	1	0.279	0	1	0.271	0	1
小売業	0.16	0	1	0.371	0	1	0.342	0	1
飲食店	0.13	0	1	0.345	0	1	0.363	0	1
サービス業(一般消費者)	0.29	0	1	0.454	0	1	0.454	0	1
サービス業(企業・官公庁)	0.08	0	1	0.274	0	1	0.314	0	1
建設業	0.09	0	1	0.296	0	1	0.286	0	1
運輸業	0.02	0	1	0.158	0	1	0.130	0	1
不動産業	0.02	0	1	0.158	0	1	0.101	0	1
その他	0.01	0	1	0.129	0	1	0.154	0	1

注. 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

表 15. 右腕者の役割, 経営者自身の仕事, 経営上の将来ビジョンと売上高との関係

	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
定数項	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
従業員規模	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
性別ダミー	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
斯業経験の有無ダミー	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
管理職経験の有無ダミー	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
右腕の役割							
出資							
技術研究・商品開発							
企画・マーケティング							
営業・渉外	(+***)			(+***)		(+***)	(+***)
経理・財務							
接客・サービス	(-**)					(-**)	
その他(主に社内に関する事項)	(+*)			(+*)		(+*)	(+*)
その他(主に社外に関する事項)							
経営者自身の仕事							
技術研究・商品開発		(-**)		(-**)	(-**)		(-**)
企画・マーケティング							
営業・渉外				(-*)	(-*)		(-**)
人事・労務管理		(+***)		(+***)	(+***)		(+***)
経理・財務		(-*)		(-*)			
接客・サービス		(-***)		(-***)	(-***)		(-***)
生産工程・労務作業		(-***)		(-***)	(-***)		(-***)
調達・購買							
経営上の将来ビジョン							
事業規模の拡大を考えている			(+***)		(+***)	(+***)	(+***)
事業内容の多角化を考えている							
事業内容の変更を考えている							
親族への事業継承を考えている							
親族以外への事業継承を考えている			(+***)		(+***)	(+***)	(+***)
株式の公開を考えている							
会社の売却を考えている							
R ²	0.40	0.44	0.42	0.45	0.46	0.43	0.49
F	33.03***	38.51***	37.71***	29.76***	32.62***	28.54***	26.60***

注. 右腕者のいる経営者のみを分析した。

表 16 は企業規模別にみたものである。最初に確認すべきことは、人的属性と企業規模が全て売上増に貢献しているのは小規模企業（1～4人）においてのみであった。また、決定係数もこの企業規模において最も大きくなっている。右腕の役割のうち「営業・渉外」はいずれの規模においても売上を増やすように作用している。経営者自身の仕事については、「生産工程・労務作業」に携わるときにはいずれの規模においても売上を減らしていた。一方、小規模企業（1～4人）においてのみ「人事・労務管理」「調達・購買」に携わるとき売上を増やしていた。経営の将来ビジョンについては小規模企業（1～4人）のみが「事業規模の拡大」や「親族以外への事業継承」「会社の売却」を考えているときに売上を増やしていた。

表 17 は起業家を学歴別に分けて推定した結果である。人的属性、企業規模に関して、特徴的なことは学歴が低いほど、こうした変数が売上に貢献する効果が大きいということである。また、売上に与える効果がプラスであれば、マイナスであれば有意な効果を持つ変数は学歴が高くなるほど少なくなっている。右腕の役割をみると、「営業・渉外」はいずれの学歴においても（大学理系を除く）売上増に貢献している。専門・専修学校卒では右腕に「経理・財務」を任せるよりも「その他の社内事項」に専念してもらうことが有利である。経営者自身の仕事では「人事・労務管理」に携わるとき、いずれの学歴においても（大学理系を除く）売上を増やしていた。一方、「接客・サービス」「生産工程・労務作業」は減らしていた。中高卒では「企画・マーケティング

表 15 の基本統計量

サンプル数=1041

	Mean	Min	Max	SD
売上高	463.69	1	8000	722.037
従業員規模	6.28	1	100	8.025
性別ダミー	0.85	0	1	0.349
斯業経験の有無ダミー	0.84	0	1	0.358
管理職経験の有無ダミー	0.72	0	1	0.445
右腕の役割				
出資	0.20	0	1	0.403
技術研究・商品開発	0.21	0	1	0.407
企画・マーケティング	0.25	0	1	0.438
営業・渉外	0.33	0	1	0.471
経理・財務	0.40	0	1	0.491
接客・サービス	0.40	0	1	0.491
その他(主に社内に関する事項)	0.19	0	1	0.397
その他(主に社外に関する事項)	0.09	0	1	0.300
経営者自身の仕事				
技術研究・商品開発	0.35	0	1	0.477
企画・マーケティング	0.47	0	1	0.499
営業・渉外	0.66	0	1	0.472
人事・労務管理	0.47	0	1	0.499
経理・財務	0.53	0	1	0.498
接客・サービス	0.64	0	1	0.478
生産工程・労務作業	0.29	0	1	0.458
調達・購買	0.47	0	1	0.499
経営上の将来ビジョン				
事業規模の拡大を考えている	0.74	0	1	0.436
事業内容の多角化を考えている	0.63	0	1	0.482
事業内容の変更を考えている	0.17	0	1	0.380
親族への事業継承を考えている	0.18	0	1	0.384
親族以外への事業継承を考えている	0.26	0	1	0.439
株式の公開を考えている	0.10	0	1	0.307
会社の売却を考えている	0.02	0	1	0.140
業種				
製造業	0.08	0	1	0.281
卸売業	0.07	0	1	0.263
小売業	0.15	0	1	0.362
飲食店	0.14	0	1	0.349
サービス業(一般消費者)	0.27	0	1	0.448
サービス業(企業・官公庁)	0.10	0	1	0.302
建設業	0.09	0	1	0.294
運輸業	0.02	0	1	0.159
不動産業	0.01	0	1	0.137
その他	0.01	0	1	0.133

注. 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

表 16. 企業規模、右腕者の役割、経営者自身の仕事、経営上の将来ビジョンと売上高との関係

	a. 1~4	b. 5~9	c. 10人以上	a. 1~4	b. 5~9	c. 10人以上	a. 1~4	b. 5~9	c. 10人以上
定数項	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
従業員規模	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
性別ダミー	(+***)	(+**)	(+**)	(+***)	(+***)	(+**)	(+***)	(+***)	(+**)
事業経験の有無ダミー	(+***)	(+**)	(+*)	(+***)	(+***)	(+**)	(+***)	(+***)	(+**)
管理職経験の有無ダミー	(+***)	(+**)	(+*)	(+***)	(+**)	(+*)	(+***)	(+***)	(+**)
右腕の役割									
出資									
技術研究・商品開発									
企画・マーケティング	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)
営業・渉外	(-*)	(-*)	(-*)	(-*)	(-*)	(-*)	(-*)	(-*)	(-*)
接客・サービス									
その他(主に社内に関する事項)									
その他(主に社外に関する事項)				(-*)			(-*)		
経営者自身の仕事									
技術研究・商品開発							(-*)		
企画・マーケティング							(-*)		
営業・渉外							(+**)		
人事・労務管理							(-*)		
経理・財務							(-*)		
接客・サービス							(-*)		
生産工程・労務作業							(-***)		
調達・購買							(+**)		
経営の将来ビジョン									(-*)
事業規模の拡大を考えている									(+***)
事業内容の多角化を考えている									(-***)
事業内容の変更を考えている									(+***)
親族への事業継承を考えている									(+***)
親族以外への事業継承を考えている									(+***)
株式の公開を考えている									(-*)
会社の売却を考えている									(-*)
R ²	0.42	0.28	0.35	0.43	0.27	0.33	0.44	0.30	0.34
F	21.23***	6.59***	5.23***	22.49***	6.22***	4.95***	24.11***	7.19***	5.37***

注. 右腕者のいる経営者のみを分析した。

表 16 の基本統計量

	従業員:1~4人、サンプル数=586			従業員:5~9人、サンプル数=289			従業員:10人以上、サンプル数=166		
	Mean	SD	Max	Mean	SD	Max	Mean	SD	Max
売上高	244.77	409.914	5000	587.30	723.110	5500	1021.29	1125.974	8000
従業員規模	2.56	1.007	4	6.40	1.381	9	19.19	13.505	100
性別ダミー	0.83	0.375	1	0.90	0.291	1	0.86	0.340	1
事業経験の有無ダミー	0.85	0.354	1	0.87	0.326	1	0.78	0.413	1
管理職経験の有無ダミー	0.66	0.473	1	0.77	0.415	1	0.87	0.333	1
右腕の役割									
出資	0.16	0.367	1	0.23	0.427	1	0.30	0.460	1
技術研究・商品開発	0.20	0.403	1	0.23	0.422	1	0.19	0.395	1
企画・マーケティング	0.25	0.435	1	0.29	0.456	1	0.21	0.413	1
営業・渉外	0.31	0.463	1	0.35	0.478	1	0.37	0.485	1
経営・財務	0.40	0.492	1	0.41	0.493	1	0.40	0.492	1
接客・サービス	0.43	0.496	1	0.39	0.489	1	0.33	0.474	1
その他(主に社内に関する事項)	0.18	0.390	1	0.21	0.413	1	0.18	0.390	1
その他(主に社外に関する事項)	0.10	0.312	1	0.08	0.281	1	0.09	0.287	1
経営者自身の仕事									
技術研究・商品開発	0.38	0.487	1	0.34	0.475	1	0.23	0.425	1
企画・マーケティング	0.47	0.499	1	0.51	0.500	1	0.41	0.494	1
営業・渉外	0.65	0.476	1	0.66	0.471	1	0.70	0.457	1
人事・労務管理	0.34	0.475	1	0.59	0.492	1	0.74	0.439	1
経営・財務	0.52	0.500	1	0.52	0.500	1	0.61	0.488	1
接客・サービス	0.72	0.446	1	0.57	0.495	1	0.48	0.501	1
生産工程・労務作業	0.35	0.479	1	0.25	0.435	1	0.18	0.385	1
調達・購買	0.51	0.500	1	0.47	0.500	1	0.34	0.478	1
経営の将来ビジョン									
事業規模の拡大を考えている	0.70	0.456	1	0.77	0.415	1	0.82	0.380	1
事業内容の多角化を考えている	0.60	0.488	1	0.65	0.475	1	0.65	0.476	1
事業内容の変更を考えている	0.17	0.379	1	0.16	0.369	1	0.19	0.400	1
親族以外の事業継承を考えている	0.15	0.365	1	0.19	0.393	1	0.24	0.428	1
株式の公開を考えている	0.15	0.365	1	0.36	0.482	1	0.43	0.497	1
会社の売却を考えている	0.06	0.249	1	0.14	0.349	1	0.18	0.385	1
業種	0.02	0.152	1	0.02	0.142	1	0.01	0.07	1
製造業	0.07	0.260	1	0.08	0.276	1	0.13	0.346	1
卸売業	0.08	0.279	1	0.07	0.271	1	0.03	0.171	1
小売業	0.16	0.371	1	0.13	0.342	1	0.15	0.364	1
飲食店	0.13	0.345	1	0.15	0.363	1	0.13	0.340	1
サービス業(一般消費者)	0.29	0.454	1	0.29	0.454	1	0.21	0.413	1
サービス業(企業・官公庁)	0.08	0.274	1	0.11	0.314	1	0.15	0.364	1
建設業	0.09	0.296	1	0.08	0.286	1	0.10	0.304	1
運輸業	0.02	0.158	1	0.01	0.130	1	0.04	0.201	1
不動産業	0.02	0.158	1	0.01	0.101	1	0.01	0.109	1
その他	0.01	0.129	1	0.02	0.154	1	0.01	0.109	1

注: 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

表 17. 経営者の学歴, 右腕者の役割, 経営者自身の仕事, 経営上の将来ビジョンと売上高との関係

	経営者の学歴									
	a. 中・高卒		b. 専門・専修		c. 大学(文系)		d. 大学(理系)			
	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.	Coeff.
定勤項	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
従業員規模	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)	(+***)
性別ダミー	(+***)	(+***)	(+***)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)
事業経験の有無ダミー	(+***)	(+***)	(+***)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)
管理職経験の有無ダミー	(+***)	(+***)	(+***)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)	(+**)
右腕の役割										
出資	(-*)									
技術研究・商品開発	(+**)									
企画・マーケティング				(+**)						
営業・渉外			(+**)	(-**)						
経理・財務										
接客・サービス				(+**)						
その他(主に社内に關する事項)										
その他(主に社外に關する事項)										
経営者自身の仕事										
技術研究・商品開発	(-*)			(-**)						
企画・マーケティング	(+**)									
営業・渉外	(+*)			(+***)						
人事・労務管理				(-**)						
経理・財務	(-*)									
接客・サービス	(-***)									
生産工程・労務作業										
調達・購買										
経営上の将来ビジョン										
事業規模の拡大を考えている				(+***)						
事業内容の多角化を考えている				(+**)						
事業内容の変更を考えている				(-**)						
親族への事業継承を考えている				(+**)						
親族以外への事業継承を考えている				(+**)						
株式の公開を考えている				(-***)						
会社の売却を考えている										
R ²	0.40	0.41	0.42	0.43	0.48	0.48	0.47	0.54	0.48	0.27
F	16.28***	16.77***	18.00***	9.22***	11.01***	11.46***	9.94***	12.96***	11.00***	3.56***
サンプル数	442			213			201			134

注: 右腕者のいる経営者のみを分析した。

起業時における「右腕」の役割と経営成果との関係について

表 17・18 の基本統計量

	a. 中・高卒					b. 専門・専修					c. 大学(文系)					d. 大学(理系)				
	Mean	Min	Max	SD		Mean	Min	Max	SD		Mean	Min	Max	SD		Mean	Min	Max	SD	
売上高	424.89	1	5000	631.985	270.41	3	3300	444.529	620.47	7	8000	956.772	591.46	35	794.032					
従業員規模	5.78	1	64	6.882	5.09	1	67	7.348	6.63	1	60	7.424	7.97	1	84					
性別ダイミ	0.86	0	1	0.342	0.73	0	1	0.443	0.92	0	1	0.271	0.92	0	1					
新業経験の有無ダイミ	0.84	0	1	0.363	0.86	0	1	0.343	0.82	0	1	0.380	0.87	0	1					
管理職経験の有無ダイミ	0.73	0	1	0.442	0.65	0	1	0.475	0.79	0	1	0.407	0.71	0	1					
右腕者																				
配偶者	0.36	0	1	0.483	0.41	0	1	0.494	0.28	0	1	0.454	0.49	0	1				0.501	
勤務先での同僚・上司	0.09	0	1	0.296	0.07	0	1	0.271	0.10	0	1	0.312	0.06	0	1				0.251	
仕事、その他を通じて友人・知人	0.26	0	1	0.440	0.21	0	1	0.409	0.27	0	1	0.449	0.17	0	1				0.378	
社員(上記以外の者)	0.16	0	1	0.373	0.14	0	1	0.348	0.19	0	1	0.396	0.16	0	1				0.371	
右腕の役割																				
出資	0.18	0	1	0.387	0.18	0	1	0.391	0.22	0	1	0.421	0.24	0	1				0.432	
技術研究・商品開発	0.20	0	1	0.406	0.17	0	1	0.383	0.25	0	1	0.436	0.21	0	1				0.413	
企画・マーケティング	0.24	0	1	0.430	0.27	0	1	0.446	0.26	0	1	0.443	0.29	0	1				0.459	
営業・渉外	0.33	0	1	0.470	0.29	0	1	0.457	0.36	0	1	0.483	0.38	0	1				0.487	
経理・財務	0.37	0	1	0.483	0.42	0	1	0.495	0.36	0	1	0.482	0.52	0	1				0.500	
接客・サービス	0.39	0	1	0.489	0.46	0	1	0.500	0.35	0	1	0.480	0.41	0	1				0.495	
その他(主に社内に關する事項)	0.17	0	1	0.379	0.22	0	1	0.418	0.19	0	1	0.400	0.23	0	1				0.423	
その他(主に社外に關する事項)	0.10	0	1	0.302	0.10	0	1	0.311	0.07	0	1	0.271	0.11	0	1				0.316	
経営者の役割																				
技術研究・商品開発	0.34	0	1	0.475	0.33	0	1	0.474	0.31	0	1	0.465	0.41	0	1				0.495	
企画・マーケティング	0.45	0	1	0.498	0.46	0	1	0.499	0.53	0	1	0.500	0.49	0	1				0.501	
営業・渉外	0.67	0	1	0.469	0.55	0	1	0.498	0.76	0	1	0.424	0.67	0	1				0.471	
人事・労務管理	0.44	0	1	0.497	0.37	0	1	0.485	0.52	0	1	0.500	0.61	0	1				0.489	
経理・財務	0.53	0	1	0.499	0.50	0	1	0.501	0.58	0	1	0.493	0.55	0	1				0.499	
接客・サービス	0.63	0	1	0.481	0.76	0	1	0.427	0.53	0	1	0.500	0.67	0	1				0.471	
生産工程・労務作業	0.35	0	1	0.479	0.29	0	1	0.457	0.22	0	1	0.417	0.26	0	1				0.440	
調達・購買	0.49	0	1	0.500	0.48	0	1	0.501	0.44	0	1	0.497	0.46	0	1				0.500	
経営上の将来ビジョン																				
事業規模の拡大を考えている	0.68	0	1	0.465	0.76	0	1	0.427	0.82	0	1	0.384	0.81	0	1				0.391	
事業内容の多角化を考えている	0.61	0	1	0.487	0.64	0	1	0.480	0.71	0	1	0.454	0.56	0	1				0.497	
事業内容の変更を考えている	0.17	0	1	0.379	0.13	0	1	0.338	0.24	0	1	0.433	0.16	0	1				0.371	
親族への事業継承を考えている	0.21	0	1	0.408	0.15	0	1	0.358	0.14	0	1	0.357	0.14	0	1				0.357	
親族以外への事業継承を考えている	0.25	0	1	0.435	0.18	0	1	0.431	0.32	0	1	0.470	0.27	0	1				0.448	
株式の公開を考えている	0.09	0	1	0.296	0.08	0	1	0.278	0.14	0	1	0.357	0.08	0	1				0.275	
会社の売却を考えている	0.01	0	1	0.082	0.03	0	1	0.178	0.03	0	1	0.195	0.007	0	1				0.086	
業種																				
製造業	0.09	0	1	0.290	0.06	0	1	0.248	0.10	0	1	0.306	0.07	0	1				0.263	
卸売業	0.08	0	1	0.273	0.02	0	1	0.165	0.13	0	1	0.341	0.05	0	1				0.223	
小売業	0.15	0	1	0.363	0.14	0	1	0.348	0.20	0	1	0.403	0.12	0	1				0.334	
飲食店	0.19	0	1	0.396	0.11	0	1	0.322	0.12	0	1	0.330	0.05	0	1				0.223	
サービス業(一般消費者)	0.16	0	1	0.371	0.09	0	1	0.500	0.16	0	1	0.375	0.46	0	1				0.500	
サービス業(企業・官公庁)	0.07	0	1	0.259	0.49	0	1	0.292	0.12	0	1	0.336	0.13	0	1				0.342	
建設業	0.14	0	1	0.349	0.05	0	1	0.221	0.07	0	1	0.263	0.05	0	1				0.237	
運輸業	0.02	0	1	0.155	0.004	0	1	0.068	0.03	0	1	0.183	0.007	0	1				0.086	

注. 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

就業時における「右腕」の役割と経営成果との関係について

表 19 の基本統計量

	a. 技術研究・商品開発(N=384)			b. 企画・マーケティング(N=523)			c. 営業・渉外(N=738)			d. 人事・労務管理(N=526)					
	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max			
売上高	36.24	3	5500	496.58	3	8000	833.378	539.61	1	8000	813.572	558.91	1	5500	747.161
従業員規模	4.98	1	42	4.943	1	100	6.901	6.47	1	100	8.241	7.98	1	100	9.112
性別が女性	0.88	0	1	0.318	0	1	0.352	0.89	0	1	0.307	0.87	0	1	0.337
事業経験の有無が女性	0.90	0	1	0.291	0	1	0.344	0.86	0	1	0.341	0.84	0	1	0.359
管理職経験の有無が女性	0.79	0	1	0.402	0	1	0.405	0.79	0	1	0.404	0.80	0	1	0.397
右腕者															
配偶者	0.43	0	1	0.496	0	1	0.481	0.32	0	1	0.467	0.33	0	1	0.473
勤務先での同僚・上司	0.08	0	1	0.272	0	1	0.283	0.11	0	1	0.314	0.11	0	1	0.313
仕事、その他を通じて友人・知人	0.20	0	1	0.404	0	1	0.430	0.26	0	1	0.439	0.23	0	1	0.424
社員(上記以外の者)	0.17	0	1	0.382	0	1	0.402	0.20	0	1	0.402	0.20	0	1	0.402
右腕の役割															
出資	0.20	0	1	0.404	0	1	0.411	0.22	0	1	0.416	0.21	0	1	0.411
技術研究・商品開発	0.35	0	1	0.478	0	1	0.451	0.23	0	1	0.425	0.22	0	1	0.416
企画・マーケティング	0.33	0	1	0.473	0	1	0.481	0.25	0	1	0.437	0.28	0	1	0.451
営業・渉外	0.47	0	1	0.484	0	1	0.479	0.37	0	1	0.484	0.36	0	1	0.480
経理・財務	0.35	0	1	0.498	0	1	0.486	0.39	0	1	0.489	0.37	0	1	0.485
接客・サービス	0.48	0	1	0.500	0	1	0.489	0.34	0	1	0.477	0.40	0	1	0.490
その他(主に社外に関する事項)	0.20	0	1	0.404	0	1	0.406	0.20	0	1	0.406	0.22	0	1	0.416
その他(主に社外に関する事項)	0.10	0	1	0.305	0	1	0.332	0.10	0	1	0.312	0.10	0	1	0.308
業種															
製造業	0.11	0	1	0.325	0	1	0.299	0.11	0	1	0.317	0.10	0	1	0.303
卸売業	0.10	0	1	0.312	0	1	0.309	0.10	0	1	0.312	0.06	0	1	0.252
小売業	0.10	0	1	0.302	0	1	0.362	0.14	0	1	0.356	0.14	0	1	0.349
飲食店	0.23	0	1	0.422	0	1	0.360	0.09	0	1	0.288	0.14	0	1	0.348
サービス業(一般消費者)	0.24	0	1	0.432	0	1	0.442	0.20	0	1	0.400	0.28	0	1	0.451
サービス業(企業・官公庁)	0.11	0	1	0.315	0	1	0.341	0.13	0	1	0.341	0.10	0	1	0.306
建設業	0.05	0	1	0.222	0	1	0.243	0.12	0	1	0.330	0.11	0	1	0.318
運輸業	0.02	0	1	0.051	0	1	0.097	0.02	0	1	0.154	0.01	0	1	0.129
e. 経理・財務(N=591)															
売上高	437.32	3	5000	613.168	5000	501.077	320.28	3	5000	536.278	408.33	3	5500	624.643	
従業員規模	6.65	1	100	8.827	5.10	67	5.816	4.90	1	51	5.232	5.03	1	67	5.237
性別が女性	0.83	0	1	0.372	0	1	0.376	0.82	0	1	0.294	0.86	0	1	0.336
事業経験の有無が女性	0.83	0	1	0.435	0	1	0.346	0.89	0	1	0.306	0.85	0	1	0.356
管理職経験の有無が女性	0.74	0	1	0.437	0	1	0.459	0.72	0	1	0.447	0.74	0	1	0.433
右腕者															
配偶者	0.33	0	1	0.472	0	1	0.496	0.49	0	1	0.500	0.41	0	1	0.493
勤務先での同僚・上司	0.10	0	1	0.313	0	1	0.270	0.08	0	1	0.275	0.07	0	1	0.269
仕事、その他を通じて友人・知人	0.24	0	1	0.432	0	1	0.412	0.20	0	1	0.405	0.22	0	1	0.417
社員(上記以外の者)	0.18	0	1	0.385	0	1	0.344	0.08	0	1	0.286	0.16	0	1	0.367
右腕の役割															
出資	0.19	0	1	0.398	0	1	0.390	0.18	0	1	0.386	0.19	0	1	0.396
技術研究・商品開発	0.23	0	1	0.426	0	1	0.397	0.22	0	1	0.419	0.23	0	1	0.425
企画・マーケティング	0.26	0	1	0.441	0	1	0.446	0.27	0	1	0.447	0.29	0	1	0.457
営業・渉外	0.36	0	1	0.481	0	1	0.459	0.31	0	1	0.463	0.34	0	1	0.474
経理・財務	0.29	0	1	0.456	0	1	0.495	0.46	0	1	0.499	0.41	0	1	0.493
接客・サービス	0.42	0	1	0.495	0	1	0.500	0.42	0	1	0.494	0.45	0	1	0.498
その他(主に社外に関する事項)	0.20	0	1	0.405	0	1	0.397	0.22	0	1	0.415	0.21	0	1	0.408
その他(主に社外に関する事項)	0.10	0	1	0.313	0	1	0.305	0.11	0	1	0.321	0.10	0	1	0.312
業種															
製造業	0.08	0	1	0.283	0	1	0.242	0.17	0	1	0.381	0.09	0	1	0.297
卸売業	0.07	0	1	0.259	0	1	0.199	0.04	0	1	0.213	0.09	0	1	0.259
小売業	0.17	0	1	0.378	0	1	0.377	0.08	0	1	0.282	0.17	0	1	0.378
飲食店	0.15	0	1	0.357	0	1	0.393	0.21	0	1	0.411	0.20	0	1	0.401
サービス業(一般消費者)	0.28	0	1	0.449	0	1	0.476	0.18	0	1	0.389	0.23	0	1	0.423
サービス業(企業・官公庁)	0.10	0	1	0.313	0	1	0.239	0.07	0	1	0.263	0.07	0	1	0.263
建設業	0.07	0	1	0.262	0	1	0.237	0.17	0	1	0.376	0.09	0	1	0.294
運輸業	0.02	0	1	0.152	0	1	0.156	0.02	0	1	0.143	0.01	0	1	0.115

注: 売上高は対数をとる前の絶対額(万円)である。

る効果を推定した結果である。ここでも右腕が配偶者である場合には売上を減らし、社員である場合には増やしていた。

次に、経営者と右腕との関係を次のように定義する。同じ役割の回帰係数がプラスで有意であれば協調関係があり、互いに異なる役割の回帰係数がプラスで有意であれば補完関係がある、と定義する。右腕の役割が「営業・渉外」である場合には経営者の多くの役割(技

術研究・商品開発、企画・マーケティング、経理・財務、接客・サービス、調達・購買)と補完関係にあった。特に、経営者の「営業・渉外」は右腕のそれと協調関係にあり、売上げの増加に貢献していた。一方、経営者が「企画・マーケティング」「営業・渉外」「人事・労務管理」に従事し、右腕が「接客・サービス」に携わるときには売上を減らしていた。一般的にみると、「営業・渉外」という業務に

において両者が協調しあうとき売上を増やしていた。また、右腕の役割も主に「営業・渉外」を担当するとき、売上げの増加に貢献していた。

5. おわりに

本稿は右腕のいる起業家の経営成果を決める要因について検証を試みた。主要な分析結果は以下のように要約できる。

起業時の従業員数でみた企業規模は経営成果を高めていた。これは従業員数を企業規模の代理変数とするいくつかの先行研究の分析結果を支持している。既に、多くの先行研究によって共通の認識になっているように、我が国でも女性による開業は不利であることが確認できた。なぜ不利になるのかということについては、彼女らの人的属性、開業業種、起業家としての資質 (Entrepreneurial ability) などを変数として分析する必要がある。

右腕の経営成果に与える効果は企業規模が大きいときに確認できた。これは富田(2002)を支持する結果である。小規模企業では右腕よりも起業家自身の斯業経験や管理職経験が経営成果を高めていた。一般的にみると、右腕として配偶者を採用すべきではない。彼らの採用は経営成果を悪化させるだけである。右腕は社員の中から採用すべきである。このとき社員は経営成果を高めていた。その右腕のみならず起業家自身が「営業・渉外」という業務を担当するとき、経営成果は高まっていた。起業家が成長志向⁽⁴⁾(規模の拡大、親族以外への事業継承)であるときにも経営成果は良い。学歴の低い起業家は、その前職のキャリアを活用して売上を増やしていた。また、経営者自身が「人事・労務管理」を担当するときには売上も増えていた。

本稿の主要な目的は起業家が右腕を採用する根拠から考えて両者の役割分担が経営成果

に与える効果を検証することであった。一般的にみると、「営業・渉外」という業務において両者が協調しあうとき、売上を増やしていた。また、右腕の役割も主に「営業・渉外」を担当するとき売上げに貢献していた。このことは、開業後の初期段階では営業や渉外を通じて組織として市場での認知度を高めることに力点がおかれていることを示唆している。

最後に今後の課題を記す。

第1. 先行研究が収集し分析していたように右腕の基本的な人的属性(性別、年齢、前職キャリア、学歴など)に関するデータを収集する必要がある。本稿の分析は国民生活金融公庫の顧客という限定された起業家を分析したに過ぎない。起業家の対象範囲を広げ、サンプル数を増やす必要がある。

第2. 本稿ではデータの制約から起業家の目的を売上高最大化であると考えた。この目的は他の調査結果とも整合的であり開業後の初期段階における企業の行動目標としては妥当であろう。しかし、企業の目標は経営形態に依存する。標準的な経済学のテキストでは企業の目的を利益の最大化と考えている。株価の最大化や市場占有率の最大化を想定するものもある。また、経営組織の内部統制を重視する研究では、(雇われ)経営者の目的は自己の効用関数を最大化することであると想定している。さらに、利益の追求を二次的な目標とするNPOという経営形態もある。本稿ではこうした経営形態を分類していない。一見、内部組織の存在しない個人経営(Proprietorship)が分析されているようなイメージがある。比較的容易に解決できる課題は経営形態別の分析をすることである。この分析を通じて起業時に株式会社(2006年以降有限会社も含む)、個人経営、NPO、生活協同組合などのいずれの経営形態を選択することが市場での生存時間を伸ばせるのかという分析へと進むことができる。従来の生存率や生存期間

(Hazard rate, Survival rate) 分析でも、こうした視点はない。

第3. 複数回答である経営者自身の役割と右腕の役割については因子分析や主成分分析によって主要な役割を特定化し、推定式に導入する必要がある。いま、この問題を問わないとして売上高は経営者自身が「人事・労務管理」を担当するときには増えていた。これは大規模企業におけるCEOとしての役割が開業間もない起業家にも当てはまるということである。しかし、他方、経営者と右腕との役割におけるクロスの関係が売上高に与える効果では、両者が「営業・渉外」という業務において、協調・補完しあうとき売上を増やしていた。この2つの結論は矛盾しているように思える。なぜなら、開業間もない起業家はCEOとしての役割よりも販売実績を高め、市場での自社の認知度を高める役割を重視することが自然であるように思えるからである。こうした矛盾は経営組織別に成果の決定要因を分析するとき解明できる可能性がある。経営組織が法人形態であれば経営者は「人事・労務管理」に専念することも考えられるが、個人経営であれば販売実績を高めるという「営業・渉外」という役割に力点をおくと考えられるからである。これらの検証は今後の課題とする。

[注]

- (1) 『中小企業白書 2005年版』第2章第4節では経営者を補佐する右腕となる人材やその役割を紹介している。ただし、新規開業企業を対象としていない。
- (2) 検証する対象によってクロス表内の構成が異なるため、脇坂(1999)と同じサンプル数にならない項目もある。
- (3) ただし、配偶者の精神的な支え(emotional support from spouse)があると答える起業家の利益は、そうでない者よりも良好であった、という先行研究もある(Bosma et al. 2004)。
- (4) Bosma et al. (2004)の検証結果をみると、社員数を増やすという成長志向的な考え方を

持つ起業家は、そうでない者よりもより良好な経営成果(利益)を実現していた。

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(国民生活金融公庫総合研究所, 新規開業実態調査, 2002年)の提供を受けました。ここに感謝いたします。

[参考文献]

- 玄田有史(2001)「開業の旬：開業のためのキャリア形成」, SSJ Data Archive Research Paper Series, SSJDA-17, 9-21, Tokyo: University of Tokyo.
- 国民生活金融公庫総合研究所編(2004・2005)『新規開業白書』中小企業リサーチセンター。
- 中小企業総合研究機構(2002)『新規開業研究会報告書～企業家活動に関する研究の進展および有効な支援システムの構築にむけて～』中小企業総合研究機構。
- 中小企業庁(2005・2006)『中小企業白書』ぎょうせい。
- 富田安信(2002)「第8章 中小企業における右腕従業員 そのキャリアと貢献度」三谷直紀・脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析——中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会, pp.181-195.
- 百瀬恵夫・森下正(1997)『ベンチャー型企業の経営者像』中央経済社。
- 山田仁一郎(2005)「第2章 開業者のパートナーシップ」忽那憲治・安田武彦編『日本の新規開業企業』白桃書房, pp.27-53.
- 脇坂明(1999)「不況期に開業・事業継承した中小企業経営者」『経済論叢(京都大学)』第164巻第4号, pp.20-33.
- 脇坂明(2003)「第3章 右腕が中小企業の経営業績に与える影響」佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材』勁草書房, pp.62-85.
- Bosma, N., M. van Praag., R. Thurik and G. Wit. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups, *Small Business Economics* 23, 227-236.
- Brush, C. G., N. M. Carter., E. J. Gatewood., P. G. Greene and M. M. Hart ed (2006). *Women and Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- Parker, S. C. (2004). *The Economics of Self-employment and Entrepreneurship*, Cam-

- bridge University Press.
- Parker, S. C. ed., (2006). *The Economics of Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- Perry, S. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U. S., *Journal of Small Business Management* 39 (3), 201-208.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business*, International Thomson Business Press.
- White, H. (1980). A heteroscedasticity-consistent covariance matrix and a direct test for heteroscedasticity, *Econometrica*, 48, pp.817-838.
- White, H. (1982). Maximum likelihood estimation of misspecified models, *Econometrica*, 50, pp.1-25.