


Hirao School of Management Review

 CUBE 西宮 マネジメント創造学部

Hirao School of Management

本文情報

出版物タイトル： Hirao School of Management Review
巻： 第1巻
論文固有番号： HSR-2010-1-004
開始ページ： 55
終了ページ： 65
原稿種別： 論文
論文タイトル： スタートアップ期の成長に創業メンバーが及ぼす影響
著者： 前平秀志
著者所属： 株式会社メディネット代表取締役社長

投稿推薦者： 新井康平

スタートアップ期の成長に創業メンバーが及ぼす影響

前平秀志

【要約】

スタートアップ期とは、絶えることのない変化、不明瞭性、不確実性に立ち向かわなければならず、最も倒産の危険性が高い時期である。この時期を乗り越えるには創業者を含む創業メンバーの働きが不可欠であるのだが、創業メンバーとは一体どのような属性であり、その属性がスタートアップ期の成長に影響を及ぼすのかについては、明らかになっていない。そこで、本稿において13社の企業にインタビュー調査を行った結果、創業メンバーとは、「一緒に設立し実務を共にした役員・従業員、および設立後の早い段階で採用した従業員」を指していること、また「創業者一人で実質的に起業し、その後に従業員として採用した人材で構成された創業メンバーほど雇用成長が高い」ことを明らかにした。

【キーワード】

創業メンバー、創業者、起業、新規開業、スタートアップ

1. はじめに

創業メンバーという言葉は多くの企業で用いられ、当時の出来事とともに語り継がれている。しかしながら、創業メンバーとは一体どのような属性であり、その属性がスタートアップ期の成長に影響を及ぼすのか、については明確になっていない。創業者¹は起業²を成

¹ 本稿では「創業者」「開業者」「起業家」を同義語として扱っており、主に創業者を使用する

功させるためには、共に働いてくれる優秀な人材が必要だと認識しているが、優秀で一緒に起業したいと思うような人に巡り合うことや、巡り合ったとしても一緒に起業出来ることは極めて困難な場合が多い。また、ハローワーク等の一般的な求人考えた時、優秀な人材が採用出来るのか、優秀な人材ほど給与は高くなるのではないかと、人材紹介会社の利用はどうか等、創業メンバーづくりに関する課題はなかなか解決に向かわない。そのような状況下で、まずは起業することが重要と考える創業者は、起業後に共に作業する人手として人材を採用し、創業メンバーに対する明確な指針を持たないまま従業員が増加していく。よって、その創業メンバーに関する評価はその後の結果で判断するしかないことになる。

このような創業メンバーの課題を解決するには、まず創業メンバーとは一体どのような属性であり、その属性がスタートアップ期の成長に影響を及ぼすのか、を明確にすることが重要だと考える。そのことが明らかになれば、創業者はどのように創業メンバーを構成すればよいか、という指針ができ、起業という新たな第一歩を踏み出す創業者たちへ、スタートアップ期の成長に対する1つ示唆を提供することが出来ると思う。

2. 先行研究

2.1. スタートアップ期

加護野(1984)は「ベンチャー企業の成長のメカニズムを説明する理論づくりはまだ不十分である」と指摘していた。約20年を経過した2005年においても、忽那(2005)は「わが国においては新規開業企業や企業家（開業者）についての研究・分析は欧米からかなりの後れをとっている」と指摘している。このような学術的見解がある中で、まずはベンチャー企業の成長モデル研究として、Timmons(1994)の主張するベンチャーマネジメントの変革理論を取り上げる。

ベンチャー企業は急成長と停滞、それに伴う危機を経験し、階段状の成長曲線を形成しながら成長する。その成長は基本的に、スタートアップ期、急成長期、成熟期、安定期の4つのプロセスから成り、4つの段階は時間と規模（売上高と従業員）によって分けられる。その各段階の境界線付近で企業が変革期を迎え、この変革期に対応するマネジメントが必要である、とTimmons(1994)は主張している。この主張は組織成長モデル(Greiner,1972)との共通点も多く、すなわち、どのような企業でも成長する時期もあれば、停滞する時期もあり、その停滞期には固有の問題が生じるという考え方である。

本稿の調査対象期間であるスタートアップ期に焦点を当てると、期間は設立後3~4年を

² 本稿では「起業」「創業」「設立」を同義語として扱っているが、主に起業と設立を文脈に応じて使い分ける

指し、規模は売上高 300 万ドル、従業員数 30 人、この時期の特徴としては、先導する創業者と創業メンバーの 1 名あるいは 2 名が率先して行動し、絶えることのない変化、不明瞭性、不確実性に立ち向かわなければならず、この時期が最も危険な時期³、と Timmons(1994)は指摘している。

スタートアップ期の研究においては、成長を何の指標で測定するのかについては確認が必要である。そこで先行研究の中でも定量的な成長指標を被説明変数として採用している研究をレビューする。Storey(1994)は成長に関係付けた多くの定量的な研究をレビューし、分析している。その成長指標の多くは「雇用成長」が使われている。ただし、一部では売上高成長、オーナーの事業収入という指標も採用されている。そして、雇用成長と売上高成長は強く相関しているが、雇用の成長と収益の上昇にはそれほどはっきりとした相関は見られないと指摘している。

本庄(2005)は『日本の新規開業企業』において、新規開業企業に限って言えば、企業価値がパフォーマンスの指標として必ずしも適切とは言えない、と指摘した上で、分析における指標としては「売上高成長」を用いている。その他の先行研究においても「雇用成長」と「売上高成長」のどちらか、もしくは併用がされており、本調査における成長指標としては、雇用（役員・従業員数）成長を被説明変数として採用する。

2.2. 創業メンバー

創業メンバーに焦点を当てた研究は少なく、それゆえに創業メンバーの定義についても明確になっていないと思われる。Timmons(1994)は、創業メンバーに類似する表現としてベンチャー経営チームとし、「優れた起業家とそのパートナー」と表現している。また、ベンチャー創造の過程において最も理解が不足している領域でありながら、新規ベンチャー企業の成長潜在能力とベンチャー経営チームの質との間には強い相関関係があると主張している。日本においては、創業メンバーに近いと考えられる、社長の右腕といわれる存在があり、井深大と盛田昭夫、松下幸之助と高橋荒太郎など著名な経営者と右腕に焦点を当てた研究は存在し、本田宗一郎と藤沢武夫については、1986 年に藤沢武夫自身が『経営に終わりはない』という書籍において、創業者と右腕の役割を詳細に記述している。富田(1999)は右腕従業員という表現で、「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

³ 危険な時期を示す日本の調査については、国民生活金融公庫総合研究所「新規開業企業パネル調査」(2005)において 2001 年に設立した企業 2181 社を調査。1 年後の存続割合が 95.9%、2 年目が 91.2%、3 年目が 86.6%、4 年目が 82.4%となっている。(国民生活金融公庫の融資審査のフィルターを通った企業であることに留意)中小企業庁(2006)は、経済産業省「工業統計表」を用いて 1984~2002 年の間に設立した企業を調査。1 年後の存続割合が 79.6%、2 年目が 69.7%、3 年目が 62.7%、4 年目が 57.1%、5 年目が 52.6%となっている。(4 名以上の製造業に限定されていることに留意)

し、脇坂(2003)は右腕という表現で、「経営上、最も頼りになる補佐役」と定義している。また、山田(2005)は経営パートナーという表現で、「経営に関する相談ができるパートナー」と定義し 1995 年から 1999 年の 5 年間に設立された新規開業企業を対象にした「新規開業にかかる実態調査」という中小企業総合研究機構の調査プロジェクトにおいて、2002 年 11 月にアンケート調査を実施し、有効回答数 2,157 件を得た。経営パートナーを社内と社外に分け、社外の経営パートナーには以前の職場の取引先、税理士・会計士・経営コンサルタントの割合が多いとしている。そして、パートナーの有無を調査したところ、社内に経営パートナーが存在した企業は 38.6%と、存在しなかった企業と比較して低い数値となった(表 1)。

表1 社内外の経営パートナーについて

| 分類 | 社内パートナー | | 社外パートナー | |
|------------|---------|-------|---------|-------|
| | 回答数 | 構成比 | 回答数 | 構成比 |
| 1. 存在した | 412件 | 38.6% | 665件 | 61.0% |
| 2. 存在しなかった | 654件 | 61.4% | 426件 | 39.0% |

(注)有効回答数は、社内パートナーは1,066社、社外が1,091社。

山田(2005)は経営パートナーを「経営に関する相談ができるパートナー」と定義していることから、創業者の約 6 割が他に相談せずに単独で経営判断をしていたことになる。Timmons(1994)もパートナーを嫌い、すべてを自分の支配下に置かなければ承知しない創業社長も存在することも事実で、彼らがほしいのは従順な従業員であるとも指摘している。しかしながら、山田(2005)の同じ研究において、経営パートナーの有無と直近年度の収支状況が同業他社と比較してどの程度良好なのか、という序数尺度による統計分析においては、社内に経営パートナーがいて、社外に経営パートナーがいない組合せが最も収支状況が良いとしている。このことから、社内パートナーが存在して相談した方が収支状況は良いにも関わらず、61.4%の創業者はその方法を採用していないことになる。

次に、創業メンバーと設立時における役員・従業員が等しいという解釈は出来ないだろうか。2006 年 5 月以前は、設立時における役員数は創業者の意思だけで決められず、旧商法 255 条⁴ の要件範囲でなければならなかった。つまり、株式会社設立時の場合は取締役 3 人以上監査役 1 人以上、有限会社の場合は取締役 1 名以上(監査役任意)が必要であった。よ

⁴ 旧商法第 2 編は社会経済情勢の変化への対応を目的として、2006 年 5 月 1 日に会社法として体系的かつ抜本的な見直しが行われた

って、株式会社として設立する場合は設立時における役員数は4名以上、有限会社として設立する場合は1名以上になる。本調査は2005年以前の設立企業を対象としているため、この制約を受けることになる。この設立要件との繋がりにおいて、Storey(1994)の企業成長要因における事業組織形態と繋がってくる。Storey(1994)の研究では、株式会社は個人企業やパートナーシップ会社よりも成長することを一貫して主張している。この点では、本庄(2005)も株式会社の事業組織形態をとる新規開業企業は成長性が高いことを示している。つまり、事業組織形態は成長に正の影響があること、設立時の役員数は事業組織形態の設立要件の影響を受けることを、今後の調査において留意しておかなければならない。

ここまで、スタートアップ期および創業メンバーについて先行研究を確認してきた。そこから、スタートアップ期の成長に創業メンバーが及ぼす影響を調査する上で、雇用（役員・従業員数）成長を被説明変数として採用することは妥当だと考える。また右腕、パートナーについては様々な議論があるものの、創業メンバーとは一体どのような人たちを指すのか、つまり創業メンバーの属性は先行研究から明らかになっていないと思われる。そこで、「創業メンバーとは一体どのような属性であり、その属性がスタートアップ期の雇用成長に影響を及ぼすのか」を研究課題として調査を進めていく。

3. 調査と分析結果

調査は先行研究よりスタートアップ期の目安が設立後3~4年間であることから、その期間を超過した2005年以前の設立企業を対象とした。また、設立からあまり期間が経過していれば、スタートアップ期の記憶が曖昧になることが予測されるため、設立から10年間の2000年を区切りとし、結果として2000年~2005年設立企業を対象とした。また、設立当初の詳細な状況を質問するため、創業者が今も代表取締役である企業を対象とした。組織形態では、個人事業主と法人設立を区別するため、株式会社および有限会社で、かつ現在の従業員10名以上とした。最後に、資金面での偏りを無くすため、筆頭株主が社長自身である企業を選択し、独立系企業であることとした。なお、調査企業の特定には、株式会社東京商工リサーチのデータを利用した。

創業メンバー以外の変数をできる限り一定にするため、業種は情報通信業、立地は東京の企業を選択し、成長への影響を調べるため、被説明変数には5期終了時の役員・従業員人数を採用した。調査方法としては、事前に質問項目を記載したメールを社長宛てに送信し、その翌日からメール送信先に電話を行い、本人への電話インタビューを実施した。メール送信は2010年8月2日に14件実施し、8月3日から6日にかけて電話インタビューを実施した。14件のうち1件は4日間連続で電話したが本人に繋がらなかったため、今回のインタビュー対象からは除外する。よって、有効インタビュー数は13件とする。なお、13

件については企業の特定が出来ないよう社名をアルファベットとしている(表2)。表2インタビュー対象リストについては、5期終了時点での役員・従業員数を、成長への影響を確認する上での被説明変数としているため、ナンバーの大きい企業ほど雇用成長が高くなるようにリスト作成している。

表2 インタビュー対象リスト

| no. | 社名 | 5期終了時点の役員・従業員数 | 設立時の役員・従業員数 | 業種 | 立地 |
|-----|----|----------------|-------------|------|----|
| 1 | A社 | 10 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 2 | B社 | 10 | 5 | 情報通信 | 東京 |
| 3 | C社 | 12 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 4 | D社 | 13 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 5 | E社 | 14 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 6 | F社 | 17 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 7 | G社 | 20 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 8 | H社 | 21 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 9 | I社 | 23 | 2 | 情報通信 | 東京 |
| 10 | J社 | 25 | 2 | 情報通信 | 東京 |
| 11 | K社 | 36 | 4 | 情報通信 | 東京 |
| 12 | L社 | 50 | 5 | 情報通信 | 東京 |
| 13 | M社 | 140 | 5 | 情報通信 | 東京 |

電話インタビューでは6つの質問項目への回答を依頼した。

- 設立時と5期終了時点での役員・従業員数
- 設立時の組織形態 <株式会社 もしくは 有限会社>
- 設立時の役員・従業員の内訳
- 設立時の役員・従業員の実務への関与
- 創業メンバーの数と内訳
- 創業メンバーが集まった時期と設立の時期

電話インタビュー回答については、一旦手書きのメモとして記録し、その後データ化し記録を残した。

まず始めに、設立時の組織形態、設立時の役員・従業員の内訳、設立時の役員・従業員の実務への関与、の質問について集計し、13のケースを一覧で確認する(表3)。表3設立時の役員・従業員の内訳より、まず設立時の組織形態として株式会社を選択した10社のケースを見ると、設立時の役員・従業員数は4名もしくは5名であることが分かった。そし

て、それらはほとんど役員で構成されており、従業員は非常に少ないことが分かった。次に実務への関与数としては設立時の役員・従業員、特に役員となった方について、実際に創業者と共に主たる仕事として一緒に実務に携わっていたのかについて質問を行った。その結果、役員の実態は家族や知人が多く、実際には創業者と共に実務に携わっている役員はほとんどいないことが明らかになった。次に設立時の組織形態として有限会社を選択した3社のケースを見ると、設立時の役員・従業員数は2名が2社、4名が1社であった。

表3 設立時の役員・従業員の内訳

| no. | 社名 | 組織形態 | 設立時の 役員・従業員数 | 役員 | | | | | 従業員 | 実務への関与数 |
|-----|----|------|-----------------|-----|------|-------|----|-----|-----|---------|
| | | | | 創業者 | 同僚役員 | 家族・親族 | 知人 | 監査役 | | |
| 1 | A社 | 有限会社 | 4 | 1 | 1 | | | | 2 | 4 |
| 2 | B社 | 株式会社 | 5 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 3 | C社 | 株式会社 | 4 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| 4 | D社 | 株式会社 | 4 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 3 |
| 5 | E社 | 株式会社 | 4 | 1 | 2 | | | 1 | | 3 |
| 6 | F社 | 株式会社 | 4 | 1 | | | 2 | 1 | | 2 |
| 7 | G社 | 株式会社 | 4 | 1 | 2 | | | 1 | | 3 |
| 8 | H社 | 株式会社 | 4 | 1 | | | 2 | 1 | | 1 |
| 9 | I社 | 有限会社 | 2 | 1 | | 1 | | | | 1 |
| 10 | J社 | 有限会社 | 2 | 1 | | 1 | | | | 1 |
| 11 | K社 | 株式会社 | 4 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| 12 | L社 | 株式会社 | 5 | 1 | | 2 | 1 | 1 | | 1 |
| 13 | M社 | 株式会社 | 5 | 1 | | 2 | 1 | 1 | | 1 |

このことから、設立時の役員数は設立時に選択した組織形態による設立要件に影響を受ける傾向があり、前述したように旧商法 255 条により役員人数要件から、株式会社設立の場合は家族や知人を役員にするが、実務に関与していないことが多いことが明らかになった。つまり家族や知人の協力人数を増やして株式会社設立にするか、増やさずに有限会社設立にするかに分かれたことになる。また、有限会社を選択した3社のインタビューからは株式会社設立には資本金 1000 万円が必要であり、資金的な課題があった事も確認できた。

では、なぜ家族や知人の協力人数を増やし、1000 万の資金を都合してまで株式会社設立を選択する目的としては、インタビューからは会社としての信用力を得るためという意見が大多数であった。つまり取引先の開拓や採用などにおいて、有限会社ではデメリットが大きいと判断したようである。

更に表3からは、雇用成長が高いナンバーの大きい企業ほど、設立時の同僚役員や従業員は存在しておらず、具体的には no.8~13 の企業の実務への関与は創業者自身のみであり、実質的に創業者 1 名で会社を設立していることが明らかになった。そして、ここには3社中2社の有限会社も含まれており株式会社設立の優位性は見られないようではあるが、こ

の点については13社というインタビューからだけの結果であるため結論づけることは早計であると思われる。

創業メンバーについては、創業メンバー数、創業メンバーの内訳、創業メンバーが集まった時期と設立の時期、の質問について集計し、13のケースを一覧で確認する（表4）。

表4 創業メンバーの内訳において、創業者たちのコメントから創業メンバーをどのように認識しているかを見ることが出来る。つまり、創業メンバーとは、一緒に設立し実務を共にした役員・従業員、および設立後の早い段階で採用した従業員を指していることが、13のケースからではあるが明らかになった。更には、雇用成長の高い企業ほど、設立後に従業員として採用したメンバーが創業メンバーになっていることが明らかになった。

表4 創業メンバーの内訳

| no. | 社名 | 創業メンバー数 | 創業メンバーの内訳 ※創業者は全て含まれる | < 時期 > 1. 設立後、創業メンバーを獲得 2. 創業メンバー決定後、設立 3. 上記1と2の混合 4. 創業メンバーはいない |
|-----|----|---------|---------------------------|---|
| 1 | A社 | 3 | 一緒に設立した役員1名と設立時に採用した従業員1名 | 3 |
| 2 | B社 | 4 | 一緒に設立した役員1名と設立時に採用した従業員2名 | 2 |
| 3 | C社 | 1 | 設立後、採用を順次進めたので、創業メンバーはいない | 4 |
| 4 | D社 | 3 | 一緒に設立した役員1名と設立時に採用した従業員1名 | 2 |
| 5 | E社 | 4 | 一緒に設立した役員2名と設立時に採用した従業員1名 | 2 |
| 6 | F社 | 2 | 設立後に採用した従業員1名 | 1 |
| 7 | G社 | 3 | 一緒に設立した役員2名 | 2 |
| 8 | H社 | 3 | 設立後に採用した従業員2名 | 1 |
| 9 | I社 | 1 | 設立後、採用を順次進めたので、創業メンバーはいない | 4 |
| 10 | J社 | 3 | 設立後に採用した従業員2名 | 1 |
| 11 | K社 | 3 | 設立後に採用した従業員2名 | 1 |
| 12 | L社 | 5 | 設立後に採用した従業員4名 | 1 |
| 13 | M社 | 4 | 設立後に採用した従業員3名 | 1 |

これらの調査から「創業メンバーとは一体どのような属性であり、その属性がスタートアップ期の雇用成長に影響を及ぼすのか」という研究課題に対して、創業メンバーとは、「一緒に設立し実務を共にした役員・従業員、および設立後の早い段階で採用した従業員」を指していること、また「創業者一人で実質的に起業し、その後に従業員として採用した人材で構成された創業メンバーほど雇用成長が高くなるという影響を及ぼす」ことが実証さ

れた。

この明らかになった創業メンバーの属性は、Timmons(1994)の表現した「経営パートナー」や日本の先行研究にある「右腕」の定義とも異なっており、創業メンバーを定義する新たな知見であると思われる。また、Storey(1994)や本庄(2005)が示した株式会社の事業組織形態をとる新規開業企業は成長性が高いことについては、今回の13社のインタビュー調査からは支持する結果は得られなかった。本調査の結果からは、組織形態は設立要件や資金力の影響を強く受けるものであり、雇用成長は組織形態そのものよりも、創業メンバーの属性に影響を受けるという見解を導いた。

4. おわりに

本稿は、創業メンバーとは一体どのような属性を指し、その属性がスタートアップ期の成長にどのような影響を及ぼすのか、を明らかにする為、電話インタビュー調査を実施して、研究課題に対して探索的な分析を行った。そして、創業メンバーとは、「一緒に設立し実務を共にした役員・従業員、および設立後の早い段階で採用した従業員」を指していることが、13のケースからではあるが明らかになった。また、創業メンバーが、スタートアップ期の成長に与える影響としては、「創業者一人で実質的に起業し、その後に従業員として採用した人材で構成された創業メンバーほど雇用成長が高い」ことが明らかになった。

この結果から言えることとして、まず起業家精神が挙げられる。Timmons(1994)は起業家精神の1つにおいて、成功する起業家は、自分の成果と挫折は自分の管理と影響力の範囲内であり、結果に影響を及ぼすことができると信じて疑わない自己依存型の人間だとしている。絶えることのない変化、不明瞭性、不確実性に立ち向かわなければならないスタートアップ期の企業経営において、うまく物事が進まないことが多い中、創業メンバー全員が等しくその責任を負う体制は、反面責任の所在が不明確で対処が遅れることが予測される。よって、創業者1人が明確に責任を負うことが重要だと考えられる。そして、先が見えない企業経営においては、誰かが判断しなければ物事が前に進まず、その先の見えない判断に他のメンバーが納得して、その後もたらされる結果に対しても批判しない組織を構築することが重要である。つまり、判断する者とその判断に従う者との関係性が明確でなければならず、それは創業メンバー間においても、雇用する側とされる側という明確な立場の違いが必要だと考えられる。

そして、創業者自身が誰の責任にも出来ない、逃げられない環境にあえて身を置くことで、強固な決意や成功への執念という更なる起業家精神が醸成され、その精神を基盤とするリーダーシップが雇用成長に影響を及ぼしていると考えられる。

成長を目指す創業者は1人では企業経営は出来ず、起業初期段階においては、一緒に働

いてくれる創業メンバーを見つける行動を取らなければならない。そこで、創業者は創業メンバーの獲得における課題に直面する。この課題は人と人との関係であり、非科学的で、不明瞭でかつ感情的要素なども混在する。本稿の貢献は、低水準の開業率や減少傾向の創業実現率という厳しい日本の起業環境であっても、起業という第一歩を踏み出す創業者に、起業初期に直面する創業メンバーの課題について明らかにし、スタートアップ期の成長への示唆を提供することである。起業は極めて異なる環境に直面しているため、一般論が全てのケースに適用できないことも承知の上で、本稿のむすびとして将来の創業者への示唆は以下の通りである。

『創業メンバーを構成する際は、創業者の自己責任を基盤とする起業家精神を発揮するために、実質的に1人で起業し、その後従業員として創業メンバーを集めることが雇用成長に望ましい。』

<参考文献>

- Greiner, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations Grow, *Harvard Business Review* July-August (藤田昭雄訳 (1979) 「企業成長の“フシ”をどう乗り切るか」 『ダイヤモンドハーバードビジネス』 Jan-Feb, pp.69-78).
- Storey,D.J.(1994) *Understanding the small business sector*, International Thomson Business Press (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳 (2004) 『アントレプレナーシップ入門』 有斐閣).
- Timmons,J.A.(1994) *New Venture Creation 4thed.* Richard D.irwin (千本倅生・金井信次訳(1997) 『ベンチャー創造の理論と戦略』 ダイヤモンド社).
- 伊丹敬之・加護野忠男(1993) 『ゼミナール経営学入門 -2 版-』 日本経済新聞社.
- 加護野忠男(1984) 「ベンチャー企業の経営」 『国民金融公庫 調査月報』 No.283 pp.37-44.
- 忽那憲治・安田武彦(2005) 『日本の新規開業企業』 白桃書房.
- 富田安信(1999) 「中小企業における右腕従業員」 『中小企業経営者の実態に関する調査研究会-平成10年研究報告書-』 .
- 藤沢武夫(1986) 『経営に終わりはない』 文藝春秋.
- 本庄裕司(2005) 「新規開業企業のパフォーマンス」 忽那憲治・安田武彦編著 『日本の新規開業企業』 白桃書房 pp.75-99.
- 山田仁一郎(2005) 「開業者のパートナーシップ」 忽那憲治・安田武彦編著 『日本の新規開業企業』 白桃書房 2005年 pp.27-53.
- 脇坂明(2003) 「「右腕」従業員の存在と中小企業経営」 『調査月報』 国民生活金融公庫 2003年9月号 pp.5-15.

中小企業庁 『中小企業白書』 <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html> ,(参照
2010年8月22日)