



中小企業における経営者能力

田中, 宏昌

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2022-09-25

(Date of Publication)

2023-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8422号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100477848>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

中小企業における経営者能力

2022 年7月19日

神戸大学大学院経営学研究科

三矢 裕 研究室

経営学専攻

学籍番号 113B413B

氏名 田中 宏昌

中小企業における経営者能力

田中 宏昌

目次

第1章 研究関心.....	1
1.1 はじめに.....	1
1.2 研究関心.....	2
1.3 なぜ中小企業なのか.....	4
1.4 目的と結果.....	5
1.5 本稿の構成.....	7
第2章 先行研究.....	8
2.1 はじめに.....	8
2.2 経営者能力に関する先行研究.....	8
2.3 経営者と業績に関する先行研究.....	9
2.4 CEO EFFECT.....	12
2.5 財務と非財務の関連性に関する先行研究.....	13
2.6 中小企業経営における先行研究.....	14
2.7 リサーチ・クエスチョン.....	15
第3章 研究方法.....	17
第4章 アンケート調査.....	18
4.1 アンケート調査の全体像.....	18
4.2 作業仮説の設定.....	18
4.3 アンケート設計.....	19
4.3.1 経営者能力に関する質問項目.....	20
4.3.2 戦略重視度に関する質問項目.....	22
4.3.3 外部環境の不確実性に関する質問項目.....	23
4.3.4 業績に関する質問項目.....	24
4.4 アンケート概要.....	24
4.5 分析方法.....	26
4.6 因子分析.....	26
4.6.1 経営者能力.....	27
4.6.2 業績.....	28
4.6.3 戦略の重視度.....	32
4.6.4 外部環境の不確実性.....	32
4.6.5 因子分析の適合度.....	34
4.6.6 小括.....	34
4.7 パス解析.....	35
4.7.1 モデルの構築.....	35

4.7.2	分析結果	36
4.7.3	アンケートにおける作業仮説の検証.....	39
4.8	中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか	41
第5章	インタビュー調査	42
5.1	インタビュー調査の必要性	42
5.2	インタビュー設計	42
5.3	インタビュー概要	43
5.3.1	A氏 財務は意思決定の基礎資料.....	43
5.3.2	B氏 アメーバ経営からMQ経営へ.....	45
5.3.3	C氏 自身が財務に詳しくなくてよい.....	46
5.3.4	D氏 ええ赤字、悪い赤字.....	47
5.3.5	E氏 頼ったコンサルタントに引っ掻き回され倒産.....	49
5.4	「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」「リーダー特性」がなぜ重要なのか	50
5.5	インタビュー調査から得られた、優れた中小企業経営者からの示唆.....	52
第6章	結論	56
6.1	本稿のまとめ	56
6.2	貢献および含意.....	57
6.3	限界.....	60
6.4	おわりに.....	60
	謝辞.....	62
	参考文献	63
	調査票.....	70

第1章 研究関心

1.1 はじめに

2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014において、「日本産業再興プラン」の具体策の一つに「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が盛り込まれたことを受け、同年、金融庁が「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」を公表し、地域金融機関に対し、融資の際に貸出先企業-その大半は中小企業¹である-への事業性評価を求めた。事業性評価とは、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく借手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価することを指し、地域金融機関には事業性評価に基づいて融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められた。

事業性評価の意図するところは「過去の成績である財務データだけに依存して『一時点のみで』企業を評価し『短視眼的な』企業取引を考えるべきではない」ということであり、その背景には、金融機関による貸出先企業の評価が財務データに依存し過ぎているのではないかという問題意識が金融庁にあったからである(畑中, 2014)。

金融庁が金融機関に対し「過去の成績である財務に必要以上に依存すべきではない」との意向を示したのはこの時が初めてではない。2003年には「リレーションシップバンキング」、2005年には「地域密着型金融」の、それぞれ機能強化を金融機関に求めている。いずれも長期継続する関係の中から借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て融資を実行するビジネスモデルを指しており、これらの本質は「融資審査における財務偏重主義からの脱却」である²。

もっとも、金融機関は財務情報だけでなく非財務情報も利用して評価を行っていると主張している。独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008)によれば、金融機関は融資審査時において非財務情報を27.9%のウエイトで利用しているとしている³。実際、多くの金融機関は事業性評価を行うにあたって「ローカルベンチマーク」を活用することで事業性評価を実践している。「ローカルベンチマーク」とは、「日本再興戦略 改訂2015」において策定が盛り込まれ、2016年に経済産業省経済産業政策局産業資金課が公表した、財務6指標と①経営者への着目②事業への着目③関係者への着目④内部管理体制といった非財務4項目への着目からなる、評価指標・評価手法である⁴。

¹本稿では中小企業の定義を中小企業基本法の規定に依拠する。すなわち「資本金3億円以下または従業者数300人以下の製造業、建設業、運輸業、資本金1億円以下または従業者数100人以下の卸売業、資本金5000万円以下または従業者数100人以下のサービス業、資本金5000万円以下または従業者数50人以下の小売業」である。

²大阪府商工労働部(2018)。

³独立行政法人中小企業基盤整備機構(2008)「中小企業のための知的資産経営実践の指針『知的資産ファイナンス調査・研究編』。全国の金融機関575金融機関(都銀6行、地銀64行、第二地銀45行、信用金庫282庫、信用組合145組合、その他33金融機関)を対象に実施した郵送調査による(439金融機関が回答、有効回答率76.3%)。

⁴経済産業省経済産業政策局産業資金課(2016)「ローカルベンチマークについて」。

しかし、「ローカルベンチマーク」における非財務情報は、事業価値の源泉把握・財務情報の裏付けに有用な「視点」に過ぎず、測定可能な非財務指標とはなりえていない。それゆえ、非財務情報は未だ財務情報との明確な関連性が見出せない、単なる参考情報にすぎない。

「非財務情報をより活用した評価の仕組みが出来ないものだろうか。」かつて金融機関にて中小企業への融資を担当し、その後、地方公共団体で中小企業支援を担いつつ中小企業支援施策の構築に従事している筆者は、今一つ成果は出せていないものの素晴らしい理念や戦略、あるいは優れた技術力や独創的なアイデアを有した経営者や中小企業が資金調達に悩んでいる姿をみるたび、非財務情報があくまで企業評価の「参考」にしかかり得ていないことに物足りなさや悔しさを感じていた。

その後、筆者は、非財務指標を審査に組み込んだ融資制度を創設する機会を得た。

2000年初頭、長引く不況やデフレ経済等の影響により、中小企業を取り巻く環境は厳しさを増し、中小企業は生き残りをかけて、新たな分野、製品に向けて積極的に挑戦していく必要に迫られていた。しかし、中小企業を支えるべき資金供給が深刻な隘路に入ってしまった。担保不足や債務過多、赤字や含み損等による実質債務超過といった財務の傷んだ中小企業が増加していた一方で、不良債権問題が金融機関の大きな経営課題となっており、金融機関は新たな不良債権を発生させまいと赤字企業、自己資本比率の低い企業、借入金の多い企業等を「健全性に問題あり」として中小企業への貸出に慎重な姿勢を示し、結果として中小企業への資金供給が滞っていた。

中小企業は機動性、柔軟性、創造性を発揮し、我が国経済の「ダイナミズム」の源泉と位置付けられ、中小企業は地域のみならず我が国経済を支える重要な存在である⁵。

筆者は「金融機関は財務諸表しかみてくれず、財務が悪いと相手にもしてくれなくなった」「金融機関は当社の技術力を全く評価してくれない」といった声を中小企業経営者から多数聞いていた。

そこで、財務諸表や担保・保証人を重視するといった従来の融資スタイルではなく、収益性や将来の成長性に重点をおいた資金供給策の枠組みを新しく構築することが必要との認識のもと、筆者を含めた行政職員 7 名のチームで、財務だけでなく非財務情報を指標化したうえで評価し融資審査に反映させた「大阪府成長性評価融資」を創設した。

ただ、その当時は「どのような非財務情報が、最終的にどのように財務業績に帰結するか」が不明確なままの制度構築であった。その結果、デフォルト率は20%を超え⁶、「大阪府成長性評価融資」は融資制度として満足できる制度とはならなかった。

1.2 研究関心

筆者が非財務情報の活用を模索した背景には、企業評価の困難化がある。非製造業など

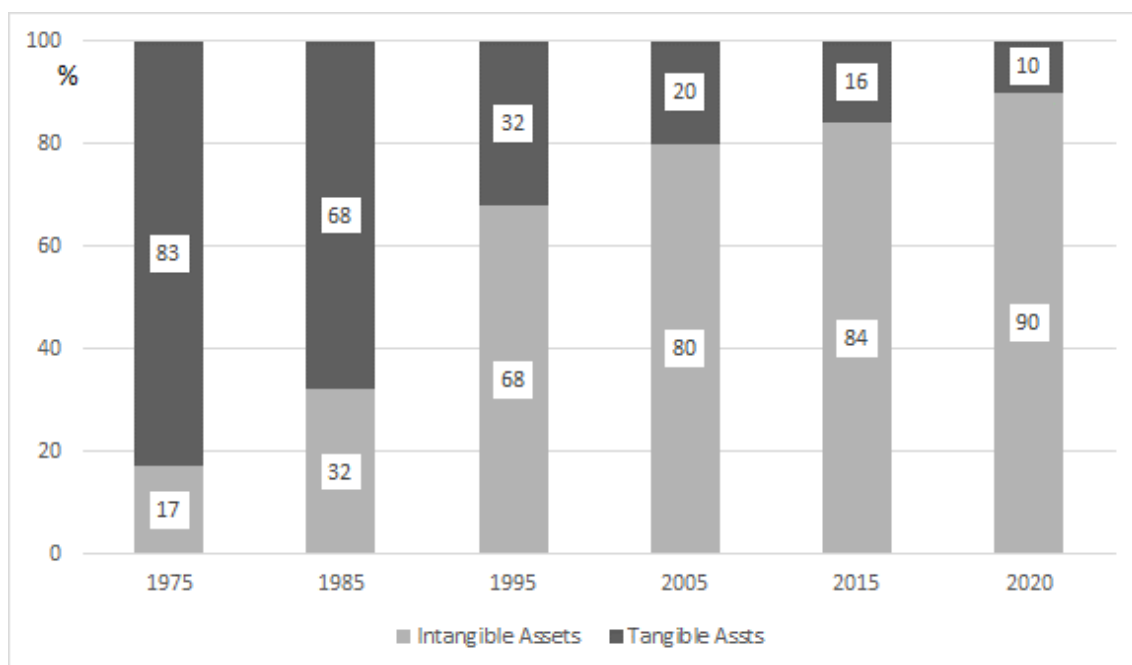
⁵中小企業庁(2019), p335.

⁶田中(2015), p95.

は、財務諸表をみただけでは、収益が上がっていることは見えても、その収益はどのようにして上げられているかが見えづらくなっていた。「企業価値の多くの割合を占め、社会の価値創造において中心的役割を果たすのはインタンジブルズ⁷である」(Augier and Teece, 2005 ; Dumay, 2012 ; Kaplan and Norton, 2004 ; Lev, 2001 ; Lev et al., 2005 ; 櫻井, 2012 ; 渡邊, 2002)、また、「インタンジブルズは資産としての特徴を持つため、将来の財務指標を予測する情報を持つと考えられる」(佐久間, 2017)と指摘されるなか、企業の評価には非財務情報の活用が不可欠であるとの認識が、どんどん強まっていた。「産業型経済(プロダクト型経済)から金融・サービス型経済(ナレッジ型経済)への経済基盤の重点移行」(古賀, 2012)を、実務を通じて実感せざるを得なくなっていた。

図表 1-1 は S&P500 における市場価値の構成要素を、物的及び財務的資産、すなわちタンジブルズと無形要因、すなわちインタンジブルズによって表される市場価値の割合の推移を示したものである。これをみるとインタンジブルズの市場価値に占める割合は、1975 年では 17%であったが、2020 年には 90%まで増加している。

図表 1-1 S&P500 における時価の構成要素



出所) 内閣府知的財産戦略推進事務局(2021)「事務局説明資料」(原典: WWW.OCEANTOMO.COM/INTANGIBLE-ASSET-MARKET-VALUE-STUDY)

世界的に企業間競争が激化する中で、①企業は絶えず差異性のある財・サービスを提供することが必要となっていること、そのため、②財・サービスの差異性を生み出す源泉と

⁷無形資産、知的資産、知的資本という言葉もほぼ同じ意味で用いられるが、本稿ではインタンジブルズと統一する。

しての知識が重要となっていること、の 2 点を主な理論的な背景として、企業経営の基盤が有形資産から知的資産へと変化してきていると理解することができる。

この変化は、米国企業だけの、また、大企業だけの傾向ではない。むしろ、持ち味が財務情報に表現されていない部分に存在することが多い中小企業こそ、インタンジブルズを的確に把握し、活用する姿勢が求められている。

なお、インタンジブルズについては、MERITUM プロジェクト⁸による分類が一般的であり、下記の通りである。

図表 1-2 インタンジブルズの分類

人的資産	役員や従業員が退職してしまうと企業内に残らない資産。経営者能力、イノベーション能力、ノウハウ、チームワーク力等。
構造資産	従業員や役員が退職しても企業内に残留する資産。データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等。
関係資産	企業の対外的関係に付随した全ての資産。ブランド、レピュテーション、供給業者との関係等。

出所) MERITUM(2001)。

注) MERITUM(2001)ではインタンジブルズを“Intellectual Capital”と表記。

インタンジブルズの中でも最も重要なのは人的資産⁹である(Augier and Teece, 2005; Drucker, 1969 ; Fulmer and Ployhart, 2014 ; MERITUM, 2001)。Crook et al. (2011)は人的資産が企業レベルのパフォーマンスに与える影響をメタ分析し、人的資産は企業レベルのパフォーマンスと正の関係があることを明らかにしている。

以上から、「どのようなインタンジブルズ、特に人的資産が、中小企業経営にとって重要なのか」という研究関心を抱くに至る。

1.3 なぜ中小企業なのか

ではなぜ、「中小企業」に限定して研究を進める必要があるのだろうか。

それは中小企業と大企業では、経営上の特性が異なるからである。清成他(1996)は、大企業と比較した中小企業の経営上の特性が、(1)非組織的意思決定の役割が相対的に大きいこと、(2)概して市場シェアは低く、絶え間ない市場競争に直面していること、(3)経営資源の相対的な希少さ、の3点にあると指摘している。(1)については、大企業のように官

⁸ナレッジ型経済への準備として「無形資産投資について信頼できる測定のための首尾一貫した基礎を提供することによって、特にイノベーションに関する科学技術の分野でのEUの政策作成能力を改善すること」を目標に、欧州6カ国(ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、デンマーク、フランス、スペイン)と9つの研究機関が30ヶ月(1998年～2001年)に亘って実施したプロジェクト。

⁹HRM分野においては「人的資本」を用いる場合が多いが、その他の分野では「人的資産」と訳される場合が多く、本稿においては「人的資産」と表記する。なお、先行研究で「人的資本」あるいは「人的資源」との表記がある場合には表記に従ったが、本稿における「人的資産」「人的資本」「人的資源」は同義である。

僚化された多段階の階層組織によるのではなく、経営者がより強いリーダーシップを発揮する可能性が高いことを意味している。これは中小企業の場合、「所有と経営の分離」が大企業ほどには進展しておらず、所有経営者の場合、より大きなリスクテイク能力と裁量権を確保しているためである。(2)について、中小企業は、激しい価格・非価格競争を経ることによって選別淘汰され、その経済社会のニーズに的確に対応できる企業のみが存立基盤を確保することができる。この意味で中小企業は市場メカニズムの具現者であり、市場競争の重要な担い手なのである。また(3)については、中小企業が使用する経営資源はおのずと制約を受け、かつ、中小企業は資金調達に際し金融機関からの借入に依存しており、経営資源の新たな獲得のためには金融機関の理解が不可欠である。

これら大企業との特性の違いから、中小企業経営者の業績に占める役割は大企業と比較してより大きいと考えられる。

また、中小企業経営者には、求められる能力も大企業とは異なると考えられる。非組織的意思決定の役割が相対的に大きいことは所有経営者が意思決定を行うことにほかならず、市場シェアが低く、絶え間ない市場競争に直面していることは多段階の階層組織を経ることのない、市場への迅速な対応力が問われることを意味し、さらに経営資源の相対的な希少さは人的資源に関しても言及することができ、中小企業は概して有能な人材の採用が難しく、おのずと経営者の役割を大きくしていると考えられるためである¹⁰。

2019年版中小企業白書では、これからの中小企業に期待される役割を「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」と指摘している。概して中小企業は大企業と比較して財務的に不安定である。中小企業の安定的な経営は、当該企業のみならず地域経済、ひいては日本経済にとって重要である。つまり、我が国にとっても、大企業にとっても、地域にとっても、中小企業の果たす役割は決して小さくない。それゆえ中小企業における経営者能力の向上は、当該企業のみならず地域、我が国の経済活性化にとって大きな意味を持つものであり、「いかなる経営者能力が財務業績に寄与するか」を把握することは有益であると考える。

1.4 目的と結果

上述の研究関心に基づき、本研究では、中小企業における経営者能力に焦点を当てた。

¹⁰角田(2020)は、中小企業においては一般に、会社の所有と経営が十分に分離されておらず、経営者の個人資産の大半が事業用に投入されていること、株主の大半が経営者またはその関係者(親族など)によって保有されており、株式会社であっても「所有と経営の分離」はなされていないオーナー経営がほとんどであること、さらに、中小企業では、経営者個人が企業の経営やマーケティングの戦略策定者であり、戦略の実行者でもあり、そのため、彼らによって経営される企業は、経営者個人の持つ特質が色濃く反映されることが考えられる。」と指摘したうえで、「多くの中小企業の経営者は、当該企業の所有者であり、経営者であるうえ、戦略の実行者でもあり、その個人的特性は、企業の経営に大きく影響していくと考えることができ、この特徴は、大規模企業ではあまり見ることができない特性である。」(角田, 2020, p143-144)。としている。

経営者のどのような能力がどのように業績に寄与するかを中小企業経営者へのアンケート結果を基に、定量的に明らかにした。さらになぜそのような経営者能力が重要なのかを究明するために、インタビュー調査を実施した。

これまで、インタンジブルズと財務業績との関連について、部分的には論じられている(例えば顧客満足度と財務業績など)が、経営者能力というインタンジブルズがどのように財務業績に寄与しているのかという観点から論じたものは多くはなかった。

その一方、中小企業経営者に求められる能力あるいは資質に関しては、概念的には多く語られてきたものの、中小企業経営者の能力と財務業績との関係を定量的に明示した研究はこれまで少なかった。

そこで、どのような経営者能力がどのような過程を経て財務業績に結び付くかをアンケート調査によって明らかにした。また、なぜ、そのような経営者能力が重要なのかをインタビュー調査によって明らかにした。

アンケート調査の結果、「リーダー特性」「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」といった経営者能力が「財務業績」に寄与していることが明らかとなった。また、「財務管理力」は「顧客関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」を通じて、「社外人材活用力」は「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」を通じて、「社内人材活用力」は「主要製品・サービスの相対的市場占有率」を通じて「財務業績」に寄与していた。さらに、「財務管理力」は直接、「財務業績」にも寄与していた。一方、「リーダー特性」は「財務業績」に直接の影響を与えていなかったものの、「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」といった経営者能力に強い影響を与えていた。他方、「従業員関連業績」は「財務業績」に影響を与えていなかった。

また、インタビュー調査の結果、「財務管理力」が重要なのは、中小企業を経営するうえで、財務を知り、財務情報を活用し意思決定する必要があるからであり、「社外人材活用力」や「社内人材活用力」が重要なのは、経営をサポートする人材の声に真摯に耳を傾け、彼らの力を借りる必要があるからであり、「リーダー特性」が重要なのは「リーダー特性」は経営のエネルギーが言動になって現れたもので、他の経営者能力を形成する経営者能力と考えられるからであった。さらに、優れた中小企業経営者が経営する企業においては従業員関連業績が財務業績に影響を与えており、中小企業経営者は従業員満足度や従業員の参加意識を高めることによって財務業績を伸ばす方策を考えるべきであること、公器としての企業を経営する矜持、覚悟、そして情熱がなければ「リーダー特性」は形成しえず、「リーダー特性」がなければ「財務管理力」や「社外人材活用力」、「社内人材活用力」の経営者能力も形成しえないこと、の2点が、優れた中小企業経営者からの示唆として得られた。

経営者の能力が企業にとって重要であり、とりわけ中小企業において、経営者能力は財務業績に対する比重が高いと言われているものの、具体的にどのような能力が重要なのか

は明らかとなっていなかったがゆえに、中小企業経営者は、自社の成長・発展に資する自身の能力向上に的確に注力しきれていない可能性があった。また、中小企業が資金調達を行う際の鍵となる金融機関は財務偏重の評価を行い、その結果、中小企業の育成・成長が阻害されている可能性があった。中小企業経営者の能力と業績との関連を解明することによって、当該企業のみならず、金融機関の審査技量、さらには地域経済の発展を促すことに貢献できるのではないかと考える。

1.5 本稿の構成

本稿の構成は以下の通りである。

第2章では経営者能力、経営者と業績、CEO EFFECT、財務と非財務の関連性、さらには中小企業経営に関する先行研究を概観した後、リサーチ・クエスチョンを2つ提示する。

第3章では研究方法を提示する。

第4章ではリサーチ・クエスチョンの1つに答えるために実施したアンケート調査結果について記述する。ここではアンケート調査における全体像の提示ならびに作業仮説の設定、アンケート設計およびアンケート概要、分析方法について言及した後、結果分析ならびに作業仮説検証を行う。そのうえでリサーチ・クエスチョンの1つに答える。

第5章ではもう1つのリサーチ・クエスチョンに答えるために実施したインタビュー調査結果について記述する。ここではインタビュー調査における全体像の提示ならびにインタビュー設計およびインタビュー概要を示した後、もう1つのリサーチ・クエスチョンに答える。さらにインタビュー調査から得られた示唆を示す。

そして第6章では、これまでのまとめ、貢献、示唆、ならびに限界等について言及する。

第2章 先行研究

2.1 はじめに

前章での研究関心を受けて、本章では中小企業経営者の能力に関する先行研究を概観したうえで、リサーチ・クエスチョンを提示する。

「組織は人である」という格言がいたるところで使われることから分かるように、経営者が誰かによって財務業績に大きな違いが生まれることは、多くの企業実務や経営学の研究において前提となっている(Crossland and Hambrick, 2011; Fulmer and Ployhart, 2014)。しかしながら、この前提に関して、経済学理論、戦略論等の理論ベースによって見解が異なる(Bamber et al., 2010; Bertrand and Schoar, 2003; Lazear et al., 2015)。さらに、経営者の個人差の財務業績への影響について実証的に明らかになっているわけでもない。

経営者が財務業績に与える影響、換言すれば経営者の人的資源の価値はいかほどなのか。測定が困難な人的資源を測定し、財務業績との関係を明らかにするため、会計学、組織行動論、経済学、戦略論といった領域で研究が蓄積されてきた。以下ではこれらの研究蓄積を整理したうえで、リサーチ・クエスチョンを提示する。

2.2 経営者能力に関する先行研究

まず、経営者能力に関する先行研究を概観する。

Mintzberg (1993) は、マネジャーの仕事には科学的法則性が存在せず、マネジメントは科学ではなく技(アート)だとし、マネジメントに本来必要な技能の多くが、人の精神や規範に関係するソフトなものであり、したがってトップマネジメントの能力を科学的に実証するのは研究としてなかなか成立しないとしている。また、Norreklit (2000) は、「人的資源に関する尺度と財務的成果の間に想定された複雑な因果関係を検証することは非常に困難である」(Norreklit, 2000, p. 86)と指摘している。つまり、経営者能力は科学的に実証しづらいという主張である。

その一方で、経営管理能力の概念的な整理を試みた研究は存在する。Katz は経営管理能力として概念的スキル(conceptual skill)、対人的スキル(human skill)、技術的スキル(technical skill) を、トップ、ミドル、ロアという各管理段階との比較において論じている(Katz, 1955)。わが国における経営者能力についての研究は、清水(1995)が「経営者能力とは、将来構想の構築・経営理念の明確化、戦略的意思決定、執行管理、の3つの機能を遂行するための能力である」(清水, 1995, p. 2)とし、「経営者能力は、企業家精神に関連する能力、管理者精神に関連する能力、リーダーシップ能力の3つに分かれる」(ibid., p. 3)と主張したのが萌芽である。彼は「望ましい経営者能力は普遍的なものではなく、状況適合的、条件的なものである。」(ibid., p. 29)とも説いている。

2.3 経営者と業績に関する先行研究

次に経営者と業績に関する先行研究を概観する。組織は人である。経営者が誰かによって財務業績に大きな違いが生まれることは、多くの企業実務や経営学の研究において前提となっている(Crossland and Hambrick, 2011; Fulmer and Ployhart, 2014)。しかし、この前提に関して、経済学理論、戦略論等の理論ベースによって見解が異なり(Bamber et al., 2010; Bertrand and Schoar, 2003; Lazear et al., 2015)、経営者の個人差の財務業績への影響について実証的に明らかになっているわけでもない。

新古典派経済学の視点に立つと、経営者は均質的に最も合理的な意思決定を行うと想定される(Bamber et al., 2010; Bertrand and Schoar, 2003)。この想定の下では経営者は互いに完全な代替関係にあり(Bertrand and Schoar, 2003)、経営者は誰であっても最も合理的な意思決定を行うということを前提とするため、経営者の個人差は財務業績に影響を与えることを捨象している¹¹。

一方で、リソース・ベースの経営学の考えに従って、個人差を人的資源と捉えるインタンジブルズ・マネジメントの文脈では、経営者の個人差が競争有意に影響を与えると考えられている(Augier and Teece, 2005)。経営者のノウハウ、知識、キャリアパス、教育、経験といった個人差は、個人が保有し、個人とともに移動するインタンジブルズであり、人的資産と呼ばれる(MERITUM, 2001)。この人的資産の異質性が企業の異質性につながり、結果として業績の違いをもたらす(Kristandl and Bontis, 2007; Marr and Roos, 2005)。この研究文脈の視点に立つと、経営者の個人差が自身の意思決定や財務業績に有意かつ大きな影響を与えることが予測される。

上記のように、経営者が財務業績に与える影響に関しては、理論によって異なる前提が置かれるが、筆者は、経営者の個人差が競争有意に影響を与えるとするリソース・ベースの経営学の考えに従う。

そのうえで、経営者が財務業績に与える影響、換言すれば経営者の人的資産の価値はいかほどなのか。ここで人的資産の測定ならびに人的資産の測定尺度と財務業績の関係を検証する研究を概観する。

管理目的のみを考えるのならば、必ずしも会計基準に則した数値を用いる必要はなく、非財務指標を組み合わせた測定もまた有用であるということも指摘されている(Flamholtz, 1999)。実際 1960 年代には、ミシガン大学の研究グループによって行われた研究をはじめ、主に会計学、行動科学の領域で、非財務指標を用いた人的資源、あるいは人的資産の測定に関する研究も蓄積された(Likert, 1967; 内山, 2011)。

非財務指標を用いた人的資産の測定尺度と財務業績の関係を検証する研究は 1990 年代に入ってから数多く発表されはじめた(Fulmer and Ployhart, 2014; Ittner, 2008)。例え

¹¹もともと、新制度派経済学においては、経営者は現代企業の経営者は裁量可能な利益その他から得られる効用を最大化するといった経営者効用最大化理論を展開するなど、経営者の役割を重視している理論経済学もある(Williamson, 1963)。

ば、従業員の公正感(Burney et al., 2009; Burney and Widener, 2013; Lau and Moser, 2008)、コミットメント(Lau and Moser, 2008)、組織市民行動(Burney et al., 2009; Burney and Widener, 2013)、自己効力感(Burney and Widener, 2013)、従業員満足度(Banker and Mashruwala, 2007)などの尺度と財務業績との関係が発見されてきた。

このようなアプローチで測定するのは、「人に帰属し、人とともに移動する」という特徴を持つ人的資産のうち的一部分である。人的資産の一部分を抽出して定量化した尺度と財務業績との間にある関係を測定する研究では、それぞれの研究が注目する特定の個人属性以外の個人差は誤差として扱われる。そのため、コミットメントや満足度など、ある特定の要素と財務業績や非財務業績の間関係はわかるものの、その個人の人的資産が財務業績に与える影響を明らかにするものではない。

一方、Kaplan et al. (2012)は、2000年から2006年にかけてコンサルティング会社ghSMARTによって実施された316名のCEO候補者の個人特性の調査結果を分析し、これらの特性をその後の企業業績に関連付けた。各人の評価を、迅速性、積極性、先見性や倫理観といった一般的な能力と、他人に対する尊敬やリスニングスキル、チームワークといった対人スキルに大別し、実行スキルと対比させた結果、一般的な能力と実行スキルに正の関係があることを見出した。そのうえで「高業績を収める経営者の特性」として以下の30項目を挙げた(図表2-1)。しかしこれらのデータは長時間(4時間程度)のインタビューによって初めて得られたデータであり、簡易に社外の間が把握することが難しく、また、後述するが日本の中小企業経営にとって重要と思われる「補佐役の活用状況」や「財務リテラシー」などを確認する項目がなく、日本の中小企業の経営者の評価には合わない点がある。

図表 2-1 Kaplan et al. (2012)における「高業績を納める経営者の特性」

1. A プレイヤーを勧誘し採用する。
2. 指導し、業績を向上させ将来の役割のために人材育成する。
3. 業績不振を解消する。
4. 他人を大切にし、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示す。
5. 無駄な労力を最小限に抑えて大幅な生産を可能にする。
6. 才能豊かな人々の大規模なネットワークを所有。
7. 変化する優先順位と条件にすばやく調整し 複雑さと変化に対応。
8. 倫理的に手を抜かない。信頼を獲得し、自信を維持する。
9. 効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てる。
10. 強い圧力やストレスの下でも安定した性格を維持する。
11. 過度に不快にさせず、素早く動いて力強い立場をとる。
12. 障害物に惑わされることなく素早く行動を起こす。
13. 個人的なコストに関係なく、口頭および書面による合意に従う。
14. すぐに学ぶ。新しい情報を素早く理解し、吸収する能力を実証する。
15. 定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導く。
16. 感動的な方法で全体像を見て伝達することができる。
17. 問題に対する新しい革新的なアプローチを生み出す。
18. 重要な細部が抜けたり、プロジェクトを狂わせたりしないようにする。
19. 仕事に対する情熱と興奮を示す。「できる」という態度。
20. 何かを成し遂げるために遠回りする粘り強さと意欲を示す。
21. 何をすべきか言われることなく行動する。会社に新しいアイデアをもたらす。
22. 仕事を終わらせるために一生懸命働く強い意欲を持っている。
23. 個人的なパフォーマンスが企業のパフォーマンスと一致している。
24. 意味を理解するために他の人の発言に耳を傾ける。
25. 多くの場合、フィードバックを求め、批判を受けることに対して冷静に反応する。
26. 正しい文法を使用して明確かつ明瞭に書く。
27. 過度に冗長で話し言葉になることなく、はっきりと明瞭に話す。
28. 仲間と連絡を取り合い、監督者と協力して関係を築く。
29. 他の人々に一連の行動をとるよう説得することができる。
30. チームに目標を設定し、完了への進捗を確実にするためにフォローアップする。

他方、清水（1996）は、トップ経営者の「企業家精神」、「経営理念浸透」、「権限委譲」、「情報共有」などの能力が、「従業員の能力」と「従業員の帰属意識」を高め結果として「企業業績（収益性、成長性）」に影響を与えていることを、単相関分析により検証しているなど、定量的な分析が試みられている。ただし、共分散構造分析などの媒介変数を含めた複雑な因果関係を表すモデル構築による検証は、経営者能力が「企業業績」に間接的に影響を与えている可能性を示唆していると考えられるものの、因果関係の部分的な解明にとどまっている。

つまり、経営者能力は業績を左右するであろうことは示唆されてきたものの、それはあくまで概念的であり、定量分析も試みられてはいるものの部分的な解明にとどまっており、全体を包括したモデル構築はなされてこなかったといえる。

以上から、先行研究で提唱された人的資産の測定尺度と財務業績との間の関係は必ずし

も検証されているわけではなく、あくまで人的資産の尺度と人的資源の間に関係があることを仮定しているのみである。そのため、人的資産に関連するコストや非財務指標によって測定された人的資産が財務業績と実際にどのように関係しているのかを明らかにすることが出来ていないと言える¹²。

2.4 CEO EFFECT

人的資産のなかでも中小企業の場合、特に重要と考えられるのが経営者の人的資産であり、その中核をなすのが経営者能力であると考えられる。企業の業績は経営者次第で異なり、Crossland and Hambrick(2011)は企業業績の変動にCEOの違いが与える影響が日本ではROAの変動のうち約6%、ROSの変動のうち約7%がCEOの効果であったことを発見している。それゆえ、経営者における人的資産の測定および評価は、中小企業の融資審査においても、最も重要であると考えられる。

他方、Bertrand and Schoar (2003)は「CEO、CFOおよびその他の最高経営責任者による固定効果は、投資（資本支出、買収数）、資金調達（レバレッジ、金利、現金保有、配当性向）、組織戦略（買収の多様化、研究開発支出、広告宣伝）支出と販管費およびパフォーマンス（ROA）に大きく関連する」（Bertrand and Schoar, 2003, p.1204）とした。また、Bhagat, Bolton, and Subramanian(2010)は「CEOの教育と企業業績との間に強い関係はない」（Bhagat et al., 2010, p.23）とした。King, Srivastav, and Williams (2016)は「最高経営責任者（MBA）資格を持つCEOが運営する銀行はより良い業績を上げている（学部課程及び博士課程の質に大きな影響はない）」（King et al., 2016, p.303）ことを解明した。Custodio and Metzger (2014)は「金融の経歴を持つCEO（例えば、金融業界での経験やCFOとしての経験）は、現金の保有量を減らし、自社株の買い戻しを増やし、研究開発への投資を減らし、自社の特許を生み出すことが少なくなる」（Custodio and Metzger, 2014, p.152）ことを発見した。Dittmar and Duchin (2016)は「破産や財政難を経験した企業で働いてきた過去の経験を持つCEOやCFOは、リスクを軽減する（借り入れを減らし、資金をより多く保有し、設備投資を抑える）」（Dittmar and Duchin, 2016, p.598）とした。Bonsall, Holzman, and Miller (2016)は「管理能力は、収益とリターンの将来のボラティリティと負の関係にある。より有能なマネージャーによって運営されている会社は、より良い信用格付けとより低い負債コストを持っている」（Bonsall et al., 2016, pp.1445-1446）ことを明らかにした。Cheung, Naidu, Navissi, and Ranjeeni (2017)は「管理能力

¹²測定が困難な人的資産を測定し、業績との関係を明らかにするための研究のひとつに人的資源会計がある。人的資源会計のゴールはオンバランスで資産化できるか否かであるが、島永(2021)は、「人的資源の資産性については、資産としての本質的要件、すなわち経済的便益の要件、支配可能性の要件、既発生取引の要件の全てを満たしているものの、その公正価値測定における3つのアプローチ、すなわちコスト・アプローチ、マーケット・アプローチおよびインカム・アプローチのいずれも課題を有しており、人的資本のオンバランス化は目下、コンセンサスを得られているわけではない」（島永, 2021, pp.97-99, pp.182-183）と指摘している。そのため、本稿では人的資源(あるいは人的資本)会計について詳細に言及しない。

は ROA と株価収益率と正の関係にある。この効果は、会社がより大きな経営判断を可能にする戦略に従っている場合、および監視が高い場合に、より強くなる」(Cheung et al., 2017, p. 32)としている。

Bamber & Wang (2010)はマネジャーの職業訓練、年齢、軍事経験、および MBA の学位取得のための戦略的管理からキャリアカウンセリング、社会学、心理学、軍事科学、ビジネス教育まで幅広い種類の独自の開示スタイルに影響を与えることを明らかにした。

Hambrick & Quigley(2014)はパフォーマンス、分散パーティショニング手法、CEO の貢献度をより正確に状況把握するための CEO の影響を評価するための標準的な方法を導入し、企業の業績に対する文脈や CEO の影響をより完全に解消することで、CEO の効果は慣習的な手法で得られる効果よりもかなり高いことを示し、新しいCEOやCiCの手法では、ROAの変動の約38%がCEOに帰属する可能性があるとした。

Upper Echelons Theory (Hambrick and Mason, 1984; Hambrick, 2007)によれば、組織の上級管理職には戦略的形成と制定に責任があり、組織の上層部のメンバーは必然的に、個人的な経験、価値観、性格等によって形成された自らのレンズを通して戦略を構築し実践する。概して組織が未成熟な中小企業においては、経営者自身のレンズが戦略の構築および実践を通じて、業績を大きく左右する。

しかしながら、これらは個別の属性自体というより、特性・属性が財務業績に影響することを示したにすぎない。財務業績を上げるために、経営者能力が企業にとって重要であることは推測できるが、どのような能力が重要なのが解明されているわけではない。つまり、「どのような資格や経験を持った経営者が財務業績に有意に寄与する」ことを知っただけでは経営者は自身のどの能力が財務業績に寄与するかは分からない。また、金融機関も、経営者のどのような能力をどの程度のウエイトで評価すればよいか分からない。資格や経験そのものではなく、資格取得や経験から「経営者がどのような能力を習得したか」が、経営者能力向上の有力な道標になろう。

中小企業でリーダーシップについての逸話などは多いが、両者の関係を定量的に示した研究は乏しく、統一した見解があるわけではない。

2.5 財務と非財務の関連性に関する先行研究

前節では経営者能力に関する先行研究を概観した。先行研究で提唱された人的資産の測定尺度と財務業績との間の関係は必ずしも検証されているわけではなく、あくまで人的資産の尺度と人的資源の間に関係があることを仮定しているのみであり、そのため、人的資産に関連するコストや非財務指標によって測定された人的資産が財務業績と実際にどのように関係しているのかを明らかにすることが出来ていないこと、また、別のアプローチでは個別の属性自体というより、特性・属性が財務業績に影響することを示したにすぎず、資格や経験そのものではなく、資格取得や経験から得られた能力は何かを導き出すことの必要性を示した。

本節では財務指標と非財務指標の関連性に関する先行研究を概観する。

非財務指標は、インタンジブルズの測定指標であるとされる (Kaplan and Norton, 2004)。非財務指標を業績測定に利用することで、過度に集約された財務指標を補完する多様な視点からの情報を意思決定に用いることができ、その結果、財務指標のみによる業績測定に比べ情報量が増し、業績測定の精度が高まり、意思決定が改善し、結果として将来の財務業績を改善することが期待されるが、ここに理論的な根拠はない。資産の価値はその定義から現在、将来のペイオフをもたらすものであり、資産としての特徴を持つインタンジブルズの測定指標である非財務指標は、将来の財務業績を予測するものであろう、という論理的な推論によって成り立っている (Lev, 2001; Wiersma, 2008)。

先行研究では、顧客満足度 (Banker et al., 2011; Behn and Riley, 1999; Banker et al., 2000a; Nagar and Rajan, 2005; Banker and Mashruwala, 2007) や従業員満足度 (Banker and Mashruwala, 2007) が将来の財務業績の先行指標となりうるのかに注目した分析が行われている。これらの研究では、非財務指標は財務業績の先行指標であるということが概ね一貫して示されている (Ittner and Larcker 1998a; Behn and Riley 1999; Banker et al. 2000b; Nagar and Rajan 2005; Banker and Mashruwala 2007)。

つまり、非財務指標は先行指標であり、非財務業績を媒介して財務業績が改善される。

2.6 中小企業経営における先行研究

先述のとおり、中小企業と大企業では、(1)非組織的意思決定の役割が相対的に大きいこと、(2)概して市場シェアは低く、絶え間ない市場競争に直面していること、(3)経営資源の相対的な希少さ、の3点で経営上の特性が異なる。

中小企業における経営組織の規模は相対的に小さく階層化していない。それゆえ、中小企業の意思決定は迅速であり、経営者のリーダーシップが企業の意思決定に大きな影響を与え、さらに、経営者と従業員と接点をもつ機会が多く、経営者から現場がよく見えるという特徴がある (植田, 2014)。これらの特徴を鑑みると、非組織的意思決定の役割が相対的に大きいという中小企業の特性は、中小企業経営者の役割が相対的に大きいことを示しているともいえる。

市場シェアが低く、絶え間ない市場競争に直面しているという中小企業の特性、経営資源の相対的な希少さという中小企業の特性は、中小企業が環境変化への対応を誤ると存続自体が危うくなることを意味する (植田, 2014)。

それゆえ、中小企業にはリスクマネジメントとともに、成長のみならず存続のための経営戦略が不可欠となる。

これらを経営者一人で策定し運営管理していくことは困難である。

そこで経営者を補佐する人材の必要が生じる。

川喜多(1992)は、「創造型製造業」に関する研究で、企業に不足している人材を調査した結果、直近に急成長した「浮上型」および急に落ち込んだ「失速型」の企業において、

経営者の過半数が「経営者の片腕」の不足感を感じていることを明らかにした。

富田(2000)は、調査対象とした経営者の約65%に「右腕従業員」が存在し、その中でも企業規模が大きくなるにつれて「右腕従業員」が存在する割合が増え、さらに「右腕従業員」が中小企業の売上高の増大に貢献していることを実証分析によって明らかにした。

脇田(2003)は、企業の4社に3社で右腕が存在するが、右腕のいる企業はいない企業よりも、売上や経常利益に貢献し、事業拡大も強く、競争力に自信を持っていること、とくに右腕が親族以外の社員のときに効果があり、文系大卒、年齢は若いほどよく、はじめから右腕として中途や出向・転籍で採用したケースで経営パフォーマンスが良いこと、右腕のいない企業でも、事業拡大意欲の強い企業ほど右腕を望んでいるなどを明らかにした。

さらに2003年版中小企業白書では、経営者を補佐し、経営者と機能を分担する人材を「右腕」と称し、その存在と企業業績の関係について分析を行っており、右腕が社内存在している企業は全体の73.9%に達し、「右腕」の存在は従業員数増加率および売上高成長率に正の相関があるとしている(中小企業庁, 2003, pp.66-67)。

以上から、中小企業を対象に調査を行う際、経営上、どの程度の不確実性があり、その不確実性に対し、リスクマネジメントを含めたどのような戦略を重視しているかを考慮する必要がある。

また、経営者本人だけではなく、社内外にどのような補佐人材が存在し、その補佐人材をどの程度活用しているかを考慮する必要がある。社内外の補佐人材を活用する能力もまた、経営者能力である。

2.7 リサーチ・クエスチョン

上述の通り、これまで経営者能力が業績を左右することは示されてきたものの、それはあくまで概念的、かつ、因果関係の定量化も清水(1996)が示したような、トップ経営者の「企業家精神」、「経営理念浸透」、「権限委譲」、「情報共有」などの能力が「従業員の能力」と「従業員の帰属意識」を高め結果として「企業業績(収益性、成長性)」に影響を与えていることの単相関分析による検証や、鈴木・松岡(2014)による従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→稼働可能客室当り粗利益という一連の関係をホスピタリティ産業において行った検証等、部分的な解明にとどまっており、全体を包括したモデル構築はなされてこなかった。

一方、非財務指標は先行指標であり、非財務業績を媒介して財務業績が改善されることも先行研究で明らかになっている。

中小企業は概して組織形態もシンプルであり、経営者能力が財務業績に反映されやすいと考えられる。しかし、経営者能力が直接、財務業績を規定するわけではない。先行研究では、顧客満足度や従業員満足度などの非財務業績の向上を通じて業績の向上が検証されていることから、ここでは経営者能力が直接、財務業績に作用することに加え、経営者能力が何らかの非財務業績を通じて、財務業績に結実するものとする。そして、どのよう

な経営者能力がどのような非財務業績に寄与し、それら非財務業績が財務業績にどう寄与しているかを測定する。

併せて、明らかとなった経営者能力がなぜ重要なのかについて究明する。

以上から本稿の研究・クエスチョンを、

RQ1: 中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。

RQ2: その経営者能力がなぜ重要なのか。

と設定する。

第3章 研究方法

本章では研究の全体像に言及する。

前章での先行研究で明らかなおと、非財務指標は先行指標であり、非財務業績を媒介して財務業績が改善されることも先行研究で明らかになっている一方、経営者能力が非財務業績にどう影響を与えているかを示すモデル構築は部分的にしかなされてこなかった。

ここでは前章で設定した2つのリサーチ・クエスチョン、すなわち「RQ1:中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」と「RQ2:その経営者能力がなぜ重要なのか。」に答えるため、中小企業経営者へのアンケート調査とインタビュー調査を行う。

まず1つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」を特定する。そのために作業仮説を設定し、作業仮説の検証を通じて、どのような経営者能力が非財務業績にどう影響を与えているかを定量的に示す。具体的には第1に、経営者能力に関する観測変数を因子分析によって集約する。第2に、業績に関する観測変数を因子分析によって集約する。第3に、因子分析によって集約された業績因子のうち、経営者能力から非財務業績を通じて財務業績につながる、あるいは経営者能力から直接、財務業績につながるプロセスをパス解析によって特定する。これらを行うことにより、1つ目のリサーチ・クエスチョンについてのアンサーを得る。

ただし、アンケート結果は回答企業の平均的な姿を示したに過ぎない。また、アンケートによる定量分析では「どのような」や「どの程度」を知ることができるが、「なぜ」を詳細に知ることは困難である。そこでインタビュー調査により、2つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち「その経営者能力がなぜ重要なのか。」を特定する。「なぜ」を知ることによって、アンケート調査の分析結果をより多面的に解釈することが可能となる。そこで経営者能力-特に財務管理能力-について優れている企業へのインタビュー調査を実施し、先の定量分析を補完するとともに、中小企業経営者に対して目指すべき方向を示唆する。

図表3 研究方法の全体像

RQ	方法
RQ1:中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。	アンケート調査 ・「いかなる経営者能力」を因子分析によって、「どのように」をパス解析によって特定。
RQ2:その経営者能力がなぜ重要なのか。	インタビュー調査 ・「なぜ」を特定。 ・中小企業経営者に対して目指すべき方向を示唆。

第4章 アンケート調査

4.1 アンケート調査の全体像

前章で設定した1つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」に答えるためには、逸話ではなく、データによる客観性の高い実証が必要である。ただし、中小企業は大企業とは異なり、財務データの入手が困難である。一方、経営者能力などのインタangibleは一般に測定が難しく、また第三者の手を借りたとしてもその客観的な評価は難しい。そこで経営者を対象としたアンケート調査を採用することとした。

そして「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」に対し、作業仮説を設定し、作業仮説の検証を通じて、1つ目のリサーチ・クエスチョンに対するアンサーを導き出すこととする。

まず第1に、経営者能力に関する観測変数を因子分析する。第2に、業績に関する観測変数を因子分析する。第3に、コントロール変数として用いる戦略の重視度、外部環境の不確実性についても因子分析を行う。第4に、非財務業績が財務業績に、経営者能力が非財務業績および財務業績に、それぞれどのような影響を与えているかについて、パス解析を行う。

4.2 作業仮説の設定

まず、1つ目のリサーチ・クエスチョンである「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」を特定するため、作業仮説を設定する。

先行研究では、顧客満足度や従業員満足度といった非財務業績が将来の財務業績の先行指標となりうるのかに注目した分析が行われ、その結果、非財務指標は財務業績の先行指標であり、非財務業績を媒介して財務業績が改善されることが示されてきた。中小企業においても同様のプロセスを経ると考えられることから、下記作業仮説を設定する。

H1: 中小企業の非財務業績は財務業績に影響を与える。

また、これまで経営者能力が業績を左右するであろうことは示唆されてきており、経営者が誰かによって財務業績に大きな違いが生まれることは、多くの企業実務や経営学の研究において前提となっている。そして、トップ経営者の「企業家精神」、「経営理念浸透」、「権限委譲」、「情報共有」などの能力が、「従業員の能力」と「従業員の帰属意識」を高め結果として「企業業績（収益性、成長性）」に影響を与えていることも定量的な分析がなされている。このことから、中小企業においても経営者能力が非財務業績を通じて財務業績に影響を与えていることを定量的に分析することは可能であると考えられることから、次の作業仮説が設定できる。

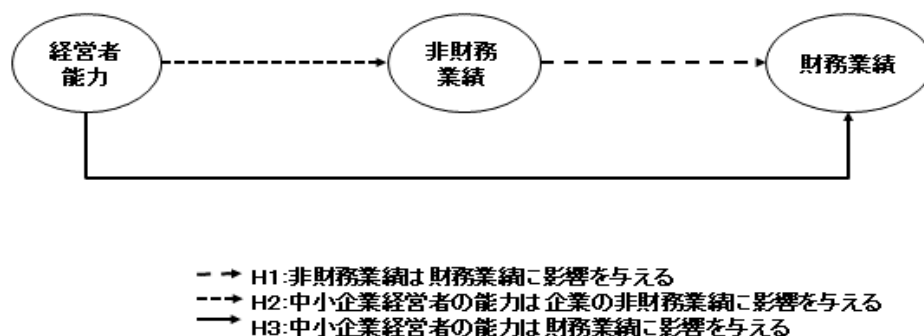
H2: 中小企業経営者の能力は企業の非財務業績に影響を与える。

さらに、経営者の特性・属性が財務業績に影響することを示し、「どのような資格や経験を持った経営者が財務業績に有意に寄与するか」といった経営者の固定効果に関する研究も進められており、先述の通り、例えば「最高経営責任者（MBA）資格を持つCEOが運営する銀行はより良い業績を上げている」といったことが示されている。ここで検証したいのは資格や経験の有無ではなく、資格取得や経験から習得した「経営者能力」ではあるが、経営者能力が財務業績に直接、影響を与えることも十分にありえることから、下記作業仮説を設定する。

H3: 中小企業経営者の能力は財務業績に影響を与える。

上記3つの作業仮説を検証することにより、リサーチ・クエスションの前段である「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」を特定することとする。

図表 4-1 作業仮説の設定



4.3 アンケート設計

中小企業は大企業とは異なり、財務データの入手が困難であり、経営者能力などのインタangibleは一般に測定が難しく、第三者の手を借りたとしてもその客観的な評価は難しい。そこで、次善の策として経営者を対象としたアンケート調査を採用することとした。

アンケートは大阪府を実施主体とし、府内の中小・ベンチャー企業の経営実態を把握し中小・ベンチャー企業政策立案のための基礎資料収集を主目的として、筆者が設計した。

回答者が経営者自身であるため、経営者の主観を排除することは難しい。しかし、アンケートは記名式とし、かつ、直近の売上高や経常利益額を数値で記入してもらう項目を加え、実態に近い回答を得るための工夫を施した。

4.3.1 経営者能力に関する質問項目

経営者能力に関する質問項目については、Kaplan et al. (2012)で定性的に記された「高業績を収める経営者の特性」30項目(図表 4-3-1)を参考に、23項目に集約した。具体的には、「19. 仕事に対する情熱と興奮を示す。『できる』という態度。」「20. 何かを成し遂げるために遠回りする粘り強さと意欲を示す。」「22. 仕事を終わらせるために一生懸命働く強い意欲を持っている。」はいずれも意欲に関する項目であるが、経営者本人に「経営に関する意欲があるか」を問うのは不適切と考え、削除した。また、「23. 個人的なパフォーマンスが企業のパフォーマンスと一致している。」についても、中小企業の場合、「所有と経営の分離」が大企業ほどには進展しておらず、所有経営者の場合、より大きなリスクテイク能力と裁量権を確保しているため、本研究では分析対象が異なり質問項目を削除した。

図表 4-3-1 Kaplan et al. (2012)における「高業績を納める経営者の特性」(再掲)

1. Aプレイヤーを勧誘し採用する。
2. 指導し、業績を向上させ将来の役割のために人材育成する。
3. 業績不振を解消する。
4. 他人を大切にし、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示す。
5. 無駄な労力を最小限に抑えて大幅な生産を可能にする。
6. 才能豊かな人々の大規模なネットワークを所有。
7. 変化する優先順位と条件にすばやく調整し 複雑さと変化に対応。
8. 倫理的に手を抜かない。信頼を獲得し、自信を維持する。
9. 効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てる。
10. 強い圧力やストレスの下でも安定した性格を維持する。
11. 過度に不快にさせず、素早く動いて力強い立場をとる。
12. 障害物に惑わされることなく素早く行動を起こす。
13. 個人的なコストに関係なく、口頭および書面による合意に従う。
14. すぐに学ぶ。新しい情報を素早く理解し、吸収する能力を実証する。
15. 定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導く。
- ⑩ 感動的な方法で全体像を見て伝達することができる。
- ⑪ 問題に対する新しい革新的なアプローチを生み出す。
18. 重要な細部が抜けたり、プロジェクトを狂わせたりしないようにする。
- ⑫ 仕事に対する情熱と興奮を示す。「できる」という態度。
- ⑬ 何かを成し遂げるために遠回りする粘り強さと意欲を示す。
- ⑭ 何をすべきか言われることなく行動する。会社に新しいアイデアをもたらす。
- ⑮ 仕事を終わらせるために一生懸命働く強い意欲を持っている。
- ⑯ 個人的なパフォーマンスが企業のパフォーマンスと一致している。
24. 意味を理解するために他の人の発言に耳を傾ける。
25. 多くの場合、フィードバックを求め、批判を受けることに対して冷静に反応する。
- ⑰ 正しい文法を使用して明確かつ明瞭に書く。
- ⑱ 過度に冗長で話し言葉になることなく、はっきりと明瞭に話す。
28. 仲間と連絡を取り合い、監督者と協力して関係を築く。
29. 他の人々に一連の行動をとるよう説得することができる。
30. チームに目標を設定し、完了への進捗を確実にするためにフォローアップする。

注)丸数字はアンケート設計時に削除あるいは集約した項目。

さらに、「21. 何をすべきか言われることなく行動する。会社に新しいアイデアをもたらす。」は「17. 問題に対する新しい革新的なアプローチを生み出す。」と類似しており、削除した。一方、「16. 感動的な方法で全体像を見て伝達することができる。」「26. 正しい文法を使用して明確かつ明瞭に書く。」「27. 過度に冗長で話し言葉になることなく、はっきりと明瞭に話す。」はいずれも伝達に関する事項であるが、リーダーとしての立ち振る舞いを示すものであると解釈し、まとめて「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」とした。

一方、中小企業経営者に必要と考えられる下記能力を追加した。

第一に、財務に関する理解に関する項目を 5 項目追加した(図表 4-3-2 における 24. ～ 28.)。先述のとおり、「経営者の計数の疎さ」は最終的に企業経営を毀損させるのではないかという筆者の経験によるものである。経営とは常に資金が絡むものであり、財務に関する知識を持っているか否かで、こと中小企業にとっては存続にも関わってくると考えられる。また、先行研究でみたとおり、中小企業が環境変化への対応を誤ると存続自体が危うくなることから、まずは財務に関連する項目が必要と考えたためである。

第二に、社内外の補佐人材の活用に関する項目を 8 項目追加した(図表 4-3-2 における 29. ～36)。経営には財務のほか、戦略やマーケティング、人事に関する知識が必要である。中小企業経営者がこれらの知識を全て有したうえで、その知識を活用する能力を有している必要は必ずしもない。先行研究からも「右腕」すなわち社内の補佐人材が企業の成長・発展に大きな役割を果たしていることが確認でき、中小企業経営者には社内補佐人材を活用できる能力が必要であると考えられる。またこの補佐人材は社内に限定される必要はなく、仮に社内に補佐人材が存在していない場合でも、コンサルタント等の外部人材を活用することによって補完できるのであれば、すなわち社外人材を活用する能力を有していれば、中小企業経営者自身が戦略やマーケティング、人事に関する知識を有し、それら知識を活用する能力がなくとも支障はないと考えられる。

第三に、リスクマネジメントに関する項目を 4 項目追加した(図表 4-3-2 における 37. ～ 40.)。中小企業経営者は、自社に損害・損失をもたらす可能性があるリスクを認識し、防止・回避策を講じているか否かを大企業経営者以上に留意する必要があると考えたためである。

そして第四に、企業のミッションに関する項目を 2 項目追加した(図表 4-3-2 における 41.、42.)。中小企業経営者は必ずしも成長のみを志向しているわけではなく、海外の中小企業やベンチャー企業と異なり、もっぱら安定(存続)を志向しているケースも見受けられるためである。

以上、計 42 項目を定量分析が可能な 7 点尺度(1 を「全く当てはまらない」、4 を「どちらとも言えない」、7 を「完全に当てはまる」)の設問に置き換え、経営者能力に関する質問項目とした。

図表 4-3-2 経営者能力に関する質問項目

1. 有能な社員を採用するために時間をかけている
2. 業績を向上させ将来の役割のために人材育成している
3. 業績不振を解消した経験がある
4. 他人を大切にし、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示している
5. 無駄な労力を最小限に抑え生産性を高めている
6. 才能豊かな人々の大規模なネットワークを所有している
7. 環境変化が生じた際、とり乱すことなく現実的に冷静に対応することができる
8. 日頃から倫理的に間違ったことをせず、信頼を獲得している
9. 効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てている
10. どんな強いストレスがあっても、平常心を保ち冷静沈着になすべきことをなしている
11. 積極果敢に力強くあえて危険を冒すべく立ち振る舞っている
12. 障害物に惑わされることなく素早く行動を起こしている
13. 個人的な事情に左右されることなく、口頭および書面による合意に従って行動している
14. 新しい情報を素早く理解し、吸収する能力にたけている
15. 定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導いている
16. 大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる
17. 問題に対する新しい革新的なアプローチを生み出している
18. 細部まで時間を割いて注意深くチェックし、プロジェクトを失敗させないようにしている
19. 他の人の考え方を理解するために意見をきちんと聞く
20. 自らの成長改善のために周りの人からの批判に対し積極的にフィードバックを求め、そこでの批判を受けることに対し冷静に対応している
21. チームワークの重要性を理解し、コミュニケーションを取り社員と協力関係を築いている
22. 他の人々に一連の行動をとるよう説得することができる
23. チームに目標を設定し、完了への進捗を確実にするためにフォローアップしている
24. 自社の決算の概略を把握している
25. 決算見通しは実際の決算と比較して正確である
26. 自社のシェア、成長見通しを把握している
27. 商品ごとの利益率、投資効果、自社の損益分岐点等、経営判断に必要な数値を把握している
28. 損益計算書だけでなく、貸借対照表にも注意を払っている
29. 幹部社員が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる
30. 幹部社員が財務管理を補佐してくれる
31. 幹部社員が人事管理を補佐してくれる
32. 幹部社員がマーケティング・営業を補佐してくれる
33. 外部人材(コンサルタント等)が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる
34. 外部人材(コンサルタント等)が財務管理を補佐してくれる
35. 外部人材(コンサルタント等)が人事管理を補佐してくれる
36. 外部人材(コンサルタント等)がマーケティング・営業を補佐してくれる
37. 取引先の信用情報収集を定期的に行うなど、適正な与信管理を行っている
38. 個人情報保護のための社内体制を整備し、顧客情報の保護に努めている
39. リスク発生時に迅速で適正な行動が取れる緊急処置体制を整備している
40. 離職防止、モチベーション維持、メンタルヘルス対策など、従業員の適正管理に努めている
41. 企業の成長が重要なミッションである
42. 企業の安定が重要なミッションである

4.3.2 戦略重視度に関する質問項目

次に、コントロール変数として、戦略重視度をアンケート項目に加えた。

企業はどのような戦略を選択あるいは重視するかによって業績は異なる。したがって、戦略の重視度に関して7点尺度(1を「かなり軽視」、4を「どちらでもない」、7を「かなり重視」)の設問を用意した(図表4-3-3)。この戦略の重視度に関してはBedford(2015)を参照した。

図表4-3-3 戦略に関する質問項目(分析に使用する項目のみを抜粋)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 新しい製品・サービスの提供によって市場を開拓すること 2. 新しい製品・サービスを他社より早く販売・提供すること 3. 次世代の製品・サービスを提供できる能力を開発すること 4. 新しい製品・サービスを頻繁に導入すること 5. 新しい製品・サービスが市場で受け入れられるかを試すこと 6. 既存の製品・サービスの品質を改善すること 7. 既存の製品・サービスに対して小さな修正を頻繁に行うこと 8. 既存の製品・サービスの供給体制を効率化すること 9. 既存の製品・サービスに対して規模の経済性を追求すること 10. 既存の製品・サービスに対するコストの低減を追求すること |
|--|

4.3.3 外部環境の不確実性に関する質問項目

また、コントロール変数として、外部環境の不確実性に関する質問項目を加えた。外部環境の不確実性については企業によって大きく異なる。そこで外部環境の不確実性に関しても7点尺度(1を「全く当てはまらない」、4を「どちらとも言えない」、7を「完全に当てはまる」)の設問を用意した(図表4-3-4)。この外部環境の不確実性に関してはDeSarbo, Anthony, Song, and Sinha(2005)を参考にした。

図表4-3-4 外部環境の不確実性に関する質問項目

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 貴社の製品・サービスに対する顧客の好みは時間の経過ともかなり変化する 2. 貴社の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある 3. 新規顧客は既存顧客とは異なる製品・サービスのニーズを持つ傾向がある。 4. 過去と比べ、顧客層の多くにそれほど変化は見られない 5. 市場の変化を予測することは非常に困難である 6. 業界の技術は急速に変化している 7. 技術の変化は、貴社が属する業界に対して大きな機会を提供する 8. 業界の技術が今後2~3年でどうなるかを予測することは非常に困難である 9. 多くの新製品・新サービスのアイデアは、所属する業界の技術的なブレークスルーによって可能となった 10. 所属する業界での技術の進歩はかなり小規模である 11. 所属する業界の技術的な変化は頻繁である 12. 業界の競争は激しい 13. 所属する業界では、各社が競い合うように販売促進を行っている 14. 競合他社が提供できるものは何でも直ぐ他の競合他社に模倣される 15. 価格競争は所属する業界の特徴である 16. ほぼ毎日新しい競争の動きがある 17. 競合他社は脅威ではない |
|---|

4.3.4 業績に関する質問項目

そして業績に関して7点尺度(同業他社との比較の上で1を「業界平均より非常に低い」、4を「どちらとも言えない」、7を「業界平均より非常に高い」)の設問を用意した(図表4-3-5)。この業績に関するBedford(2015)を参照した。さらに、中小企業にとって業績に関連があるとされる「人脈」(経営者ご自身の人脈(ネットワーク))、「従業員に関連する項目」(離職率、従業員満足度、従業員の参加意識)、「顧客に関連する項目」(顧客満足度、顧客数、顧客のリピート率)を加え、質問項目を作成した。

図表 4-3-5 業績に関する質問項目

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 財務業績2. 新製品・新サービスの市場での売上成長率3. 既存の製品・サービスの市場での売上成長率4. 主要な製品やサービスの相対的な市場占有率5. 業績全体6. 経営者ご自身の人脈(ネットワーク)7. 離職率8. 従業員満足度9. 従業員の参加意識10. 顧客満足度11. 顧客数12. 顧客のリピート率 |
|---|

4.4 アンケート概要

アンケートは大阪府を実施主体として2019年11月、大阪府内の中小・ベンチャー企業の経営実態を把握し中小・ベンチャー企業政策立案のための基礎資料を収集する目的で、無作為抽出された大阪府内の中小・ベンチャー企業2000社に発送し、252社からの有効回答を得た。なお、回答企業群は母集団と比較して偏りは確認できなかった。調査の実施概要については図表4-4-1の通りである。

また、アンケート回答企業の概要については図表4-4-2および図表4-4-3、回答経営者の概要については図表4-4-4および図表4-4-5の通りである。回答企業の半数が製造業であり、また、平均値については従業者数が85.38人、売上高が2,748.49千円、経常利益額が118.07千円、法人設立経過年数が49.97年であった。一方、回答経営者の約2/3が他社での経営者経験がない事業承継経営者であり、経営者の平均年齢は58.65歳、他社での経験を含む経営者経験年数は17.52年であった。実際の業種分布と比較すると製造業の回答割合が少し多いものの、アンケート回答企業は母集団と比較して大きな偏りはなかった。

図表 4-4-1 アンケート調査の実施概要

アンケート名称	中小・ベンチャー企業の経営環境等に関する調査
調査対象	大阪府内に存在する、「製造業」に属する企業常用雇用者数 30 人以上 299 人以下の企業、「情報通信業」「卸売業」「サービス業(他に分類されないもの)」に属する企業常用雇用者数 30 人以上 99 人以下の企業、ならびに「小売業」に属する企業常用雇用者数 30 人以上 49 人以下の企業。
対象を抽出した母集団及びその数	総務省統計局が整備する「経済センサス平成 30 年次フレーム(速報)」、5,987 社
対象の抽出方法	層化無作為抽出
調査対象数	2,000 社
調査方法	郵送調査法(自記式)
調査票配布日	2019(令和元)年 11 月 15 日
有効回答数	252【回答率：12.6%】

図表 4-4-2 記述統計量 1 業種

	度数	割合	有効割合	累積割合
製造業	161	63.9	64.4	64.4
情報通信業	16	6.3	6.4	70.8
卸売業	35	13.9	14.0	84.8
小売業	9	3.6	3.6	88.4
サービス業	29	11.5	11.6	100.0
合計	250	99.2	100.0	
欠損値	2	0.8		
合計	252	100.0		

図表 4-4-3 記述統計量 2 企業データ

		従業者数 (人)	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	法人設立経
					過年数 (年)
度数	有効	244	238	229	251
	欠損値	8	14	23	1
平均値		85.83	2748.49	118.07	49.97
中央値		67.50	1508.50	50.00	50.00
標準偏差		57.958	3448.828	178.089	23.508
分散		3359.120	11894415.846	31715.709	552.603
最小値		8	20	-206	2
最大値		581	26093	1197	180
パーセンタイル	25	50.00	754.25	12.50	34.00
	50	67.50	1508.50	50.00	50.00
	75	104.50	3299.25	150.50	65.00

図表 4-4-4 記述統計量 3 経営者のタイプ

	度数	割合	有効割合	累積割合
創業経営者(他社で経営者経験なし)	38	15.1	15.6	15.6
創業経営者(他社で経営者経験あり)	12	4.8	4.9	20.5
事業承継経営者(他社で経営者経験なし)	167	66.3	68.4	88.9
事業承継経営者(他社で経営者経験あり)	27	10.7	11.1	100.0
合計	244	96.8	100.0	
欠損値	8	3.2		
合計	252	100.0		

図表 4-4-5 記述統計量 4 経営者データ

度数	経営者の年齢 (歳)		経営者経験年数 (他社での経験を含む) (年)	
	有効	欠損値	有効	欠損値
	241	11	236	16
平均値	58.65		17.52	
中央値	59.00		14.50	
標準偏差	9.849		12.793	
分散	97.003		163.672	
最小値	35		0	
最大値	85		69	
パーセンタイル	25	52.00	8.00	
	50	59.00	14.50	
	75	65.00	25.00	

4.5 分析方法

アンケート調査で得られたデータを基に、R(4.2.0)を用いて分析を試みる。分析の進め方は以下の通りである。

まず、経営者能力および業績について、観測変数の背後にある潜在因子を探るため因子分析を行い、そのうえで変数を集約する。併せてコントロール変数として用いる戦略の重視度、外部環境の不確実性についても因子分析を行う。

次に、因子分析で集約された各経営者能力が、同じく因子分析で集約された各業績に寄与しているかをみるためにパス解析を行う。業績には財務業績と非財務業績に大別できるが、パス解析に際しては財務業績と非財務業績とを並列に配置するのではなく、非財務指標は先行指標であり、非財務業績を媒介して財務業績が改善されるとの先行研究に依拠するものである。

4.6 因子分析

経営者能力、業績、コントロール変数として用いる戦略の重視度、外部環境の不確実性

について因子分析を行う。なお、因子分析については、最尤法を採用し、抽出される因子は相互に相関することが想定されるためプロマックス回転を施した。また、因子負荷量のカット基準については、Hair et al. (2010)、Sponem and Lambert (2016)等を参考とし、0.5とした。

4.6.1 経営者能力

まず経営者能力についての因子分析を行った。その結果、8因子に集約された。ただし、第5～第8因子はスクリー基準により除外した。

第1因子は「問題に対し新しい革新的アプローチを生み出している」、「大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる」、「障害に惑わされることなく素早く行動を起こしている」、「新しい情報を素早く理解し、吸収する能力にたけている」、「定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導いている」、「積極果敢に力強くあえて危険を冒すべく立ち振る舞っている」、「才能豊かな人々の大規模なネットワークを有している」、「効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てている」、「どんな強いストレスがあっても、平常心を保ち冷静沈着になすべきことをなしている」、「細部まで時間を割いて注意深くチェックし、プロジェクトを失敗させないようにしている」、「環境変化が生じた際、とり乱すことなく現実的に冷静に対応することができる」という11項目で構成されていた。これらはリーダーとしてのあるべき姿を包括的に示す内容の項目が高い負荷量を示している。この11項目は後天的に取得可能な「知識」あるいは「スキル」のみならず、先天的な「資質」も合わせ持った総合力であり、また、調査票作成の参考にしたのがKaplan et al. (2012)における「高業績を納める経営者の特性」であることから、「リーダー特性」因子と命名した。

第2因子は「外部人材(コンサルタント等)が人事管理を補佐してくれる」、「外部人材(コンサルタント等)が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる」、「外部人材(コンサルタント等)が財務管理を補佐してくれる」、「外部人材(コンサルタント等)がマーケティング・営業を補佐してくれる」という4項目で構成されており、分野を問わず外部人材の補佐を活用している内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで「社外人材活用力」因子と命名した。

第3因子は「幹部社員が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる」、「幹部社員が人事管理を補佐してくれる」、「幹部社員が財務管理を補佐してくれる」、「幹部社員がマーケティング・営業を補佐してくれる」の4項目で構成されており、これも分野を問わず幹部社員すなわち社内人材の補佐を活用している内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで「社内人材活用力」因子と命名した。

第4因子は「自社の決算の概略を把握している」、「損益計算書だけでなく、貸借対照表にも注意を払っている」、「決算見通しは実際の決算と比較して正確である」、「商品ごとの利益率、投資効果、自社の損益分岐点等、経営判断に必要な数値を把握している」、「自社

のシェア、成長見通しを把握している」という 5 項目で構成されていた。いずれも財務に関する内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで「財務管理力」因子と命名した。

信頼度を示す Cronbach の α は、「リーダー特性」が 0.906、「社外人材活用力」が 0.907、「社内人材活用力」が 0.880、「財務管理力」が 0.881 と十分な値が得られた。

ただし、第 1 因子の「リーダー特性」は Kaplan et al. (2012) を参考とした項目のみで集約され、第 2 因子の「社外人材活用力」、第 3 因子の「社内人材活用力」、第 4 因子の「財務管理力」については、筆者が追加した項目のみで集約された。

4.6.2 業績

次に業績について因子分析を行った。その結果、3 因子に集約された。

第 1 因子は「顧客満足度」、「顧客数」、「顧客のリピート率」という 3 項目で構成されていた。これらはいずれも顧客に関連する内容の項目が高い負荷量を示しており、「顧客関連業績」因子と命名した。

第 2 因子は「業績全体」、「財務業績」の 2 項目で構成されていた。先述の通り、業績に関する質問項目の設計は Bedford(2015) を参考としたが、中小企業において「業績全体」は、主に「売上高」や「利益」といった「財務上の業績」を示すことが多く、したがってこれらはいずれも財務に関する業績に関連する内容の項目が高い負荷量を示していると考え、そのまま「財務業績」因子と命名した。

第 3 因子は「従業員の参加意識」、「従業員満足度」の 2 項目で構成されていた。これらはいずれも従業員に関連する内容の項目が高い負荷量を示しており、「従業員関連業績」因子と命名した。

それぞれの信頼度を示す Cronbach の α は、顧客関連業績が 0.707、財務業績が 0.780、従業員関連業績が 0.829 と十分な値が得られた。

図表 4-6-1 経営者能力の因子分析結果(プロマックス回転後の因子パターン)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
17 問題に対し新しい革新的アプローチを生み出している	.868	.032	.075	-.094	.058	.082	-.112	-.143
16 大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる	.802	.038	-.026	.032	-.093	.149	.008	-.129
12 障害に惑わされることなく素早く行動を起こしている	.768	-.086	-.093	-.013	.044	-.100	-.011	.141
14 新しい情報を素早く理解し、吸収する能力にたけている	.758	-.089	-.002	.039	.071	-.089	-.083	.138
15 定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導いている	.751	.128	.056	-.169	.113	.126	-.130	-.024
11 積極果敢に力強くあえて危険を冒すべく立ち振る舞っている	.622	-.106	.035	.128	-.193	-.054	.038	-.053
6 才能豊かな人々の大規模なネットワークを有している	.619	-.156	-.053	.207	-.158	.122	.029	-.066
9 効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てている	.599	.060	.041	-.112	.075	-.023	.118	.147
10 どんな強いストレスがあっても、平常心を保ち冷静沈着になすべきことをなしている	.559	-.064	-.007	.172	-.124	-.020	.088	.331
18 細部まで時間を割いて注意深くチェックし、プロジェクトを失敗させないようにしている	.529	-.127	.053	-.195	.274	-.034	.084	.073
7 環境変化が生じた際、とり乱すことなく現実的に冷静に対応することができる	.522	-.194	-.114	.145	-.005	.045	.004	.413
13 個人的な事情に左右されることなく、口頭および書面による合意に従って行動している	.442	.098	-.024	-.063	.077	-.012	.194	.134
5 無駄な労力を最小限に抑え生産性を高めている	.430	.171	.058	-.045	-.118	.055	.013	.065
24 自社の決算の概略を把握している	-.090	.911	-.035	.053	-.051	.006	.043	-.028
28 損益計算書だけでなく、貸借対照表にも注意を払っている	-.061	.871	-.083	.062	.001	.111	-.063	-.081
25 決算見通しは実際の決算と比較して正確である	-.165	.841	.029	-.044	-.072	-.013	.075	.025
27 商品ごとの利益率、投資効果、自社の損益分岐点等、経営判断に必要な数値を把握している	.316	.595	-.017	.049	.108	-.142	-.230	.139
26 自社のシェア、成長見通しを把握している	.377	.525	.052	.071	.029	-.180	-.018	.037
35 外部人材(コンサルタント等)が人事管理を補佐してくれる	.039	-.057	.888	-.034	-.019	-.059	.033	.013
33 外部人材(コンサルタント等)が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる	.010	.026	.883	.060	-.044	.019	-.035	-.040
34 外部人材(コンサルタント等)が財務管理を補佐してくれる	-.058	.015	.823	.001	-.026	.042	.007	.125
36 外部人材(コンサルタント等)がマーケティング・営業を補佐してくれる	.017	-.071	.767	.080	.043	.026	-.019	-.085
29 幹部社員が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる	.039	.108	-.005	.820	-.113	.096	.129	-.107
31 幹部社員が人事管理を補佐してくれる	-.067	.014	.058	.768	.132	-.005	-.086	.139
30 幹部社員が財務管理を補佐してくれる	.165	-.133	-.037	.726	.133	-.035	-.015	-.058
32 幹部社員がマーケティング・営業を補佐してくれる	-.138	.180	.104	.679	.068	-.023	-.001	.101
39 リスク発生時に迅速で適正な行動が取れる緊急処置体制を整備している	.014	-.145	-.064	.075	.887	.045	.010	-.127
38 個人情報保護のための社内体制を整備し、顧客情報の保護に努めている	-.093	.114	-.025	.070	.758	.028	-.073	.031
40 離職防止、モチベーション維持、メンタルヘルス対策など、従業員の適正管理に	-.026	-.072	.105	.085	.589	.159	.134	.024

	努めている									
42	企業の安定が重要なミッションである	-.133	.120	-.034	-.023	.450	.018	.010	.349	
41	企業の成長が重要なミッションである	.207	.052	-.049	.034	.360	.006	.099	.004	
37	取引先の信用情報収集を定期的に行うなど、適正な与信管理を行っている	.237	.098	.111	.026	.312	-.074	-.015	-.078	
2	業績を向上させ将来の役割のために人材育成している	.043	.062	-.018	-.038	.076	.838	-.039	.037	
1	有能な社員を採用するために時間をかけている	.042	-.087	.039	.089	.084	.659	-.027	.019	
19	他の人の考え方を理解するために意見をきちんと聞く	.050	-.131	.028	-.039	-.019	.008	.783	.199	
21	チームワークの重要性を理解し、コミュニケーションを取り社員と協力関係を築いている	.017	.054	-.041	.145	.089	-.034	.774	-.085	
20	自らの成長改善のために周りの人からの批判に対し積極的にフィードバックを求め、そこでの批判を受けることに対し冷静に対応している	.299	.127	-.025	-.050	.011	-.115	.559	-.068	
23	チームに目標を設定し、完了への進捗を確実にするためにフォローアップしている	.252	.119	.009	-.046	.174	.075	.385	-.086	
4	他人を大切にし、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示している	-.008	.224	.040	-.157	-.106	.304	.346	.245	
22	他の人々に行動指針に従うよう説得することができる	.204	.144	-.033	.108	.118	-.032	.342	.027	
8	日頃から倫理的に間違っことをせず、信頼を獲得している	.304	.027	.069	-.014	-.124	-.025	.117	.675	
3	業績不振を解消した経験がある	.254	.134	-.072	.071	-.054	.218	-.120	.347	
		因子間相関								
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
	I	-	.502	.324	.390	.601	.458	.670	.436	
	II		-	.020	.352	.598	.386	.599	.493	
	III			-	.303	.182	.171	.213	-.082	
	IV				-	.423	.260	.377	.157	
	V					-	.424	.627	.389	
	VI						-	-.599	.196	
	VII							-	.457	
	VIII								-	

なお、「新製品・新サービスの売上成長率」、「主要製品・サービスの相対的市場占有率」「経営者ご自身の人脈(ネットワーク)」、「既存の製品・サービスの市場での売上成長率」および「離職率」は先述の因子負荷量カット基準に基づき、各因子から除外した。

ただし、第 1 因子に集約されたものの因子負荷量カット基準に基づき除外した「主要製品・サービスの相対的市場占有率」については、それぞれ個別の「非財務業績」の因子として、次節におけるパス解析に加えた。BSC などではシェアを顧客視点の指標に使用しており、「財務業績」に影響を与える「非財務業績」ではないかとの認識によるものである。「新製品・新サービスの売上成長率」についても、「財務業績」に影響を与える「非財務業績」とした。BSC の「財務の視点」における業績評価指標 (KPI) は、「純売上高」や「営業利益」あるいは「キャッシュフロー」といった財務数値のほか、「自己資本比率」「流動比率」などの健全性指標、「ROA」や「EVA」などの収益性指標は含まれているものの、成長性項目については含まれていない。したがって、これを「財務業績」とはせず、「財務業績」に影響を与える「非財務業績」として、次節におけるパス解析に加えた。

なお「経営者ご自身の人脈(ネットワーク)」は、それ自身が「財務業績」に影響を与える「非財務業績」とは認識しづらい。したがって「新製品・新サービスの売上成長率」、「主要製品・サービスの相対的市場占有率」同様、第 1 因子に集約されたものの因子負荷量カット基準に基づき除外した項目ではあるが、次節におけるパス解析からは除外した。

また「既存の製品・サービスの市場での売上成長率」、「離職率」については、それぞれ第 2、第 3 因子に集約されるも因子負荷量カット基準に基づき除外したものであり、これらも次節におけるパス解析からは除外した。

図表 4-6-2 業績の因子分析結果(プロマックス回転後の因子パターン)

	I	II	III
10 顧客満足度	.842	-.158	.029
11 顧客数	.674	.047	-.077
12 顧客のリピート率	.613	.022	-.064
2 新製品・新サービスの市場での売上成長率	.474	.180	-.071
4 主要な製品やサービスの相対的な市場占有率	.379	.296	.051
6 経営者ご自身の人脈(ネットワーク)	.346	-.034	.154
5 業績全体	-.023	.879	.029
1 財務業績	-.041	.758	.001
3 既存の製品・サービスの市場での売上成長率	.183	.441	.099
9 従業員の参加意識	-.027	-.022	1.023
8 従業員満足度	.189	.054	.606
7 離職率	.111	-.115	-.150
因子間相関	I	II	III
I	-	.599	.618
II		-	.360
III			-

4.6.3 戦略の重視度

また、コントロール変数に用いる戦略の重視度について因子分析を行った。その結果、2 因子に集約された。

第 1 因子は「新しい製品・サービスを他社より早く販売・提供すること」、「新しい製品・サービスの提供によって市場を開拓すること」、「次世代の製品・サービスを提供できる能力を開発すること」、「新しい製品・サービスが市場で受け入れられるかを試すこと」、「新しい製品・サービスを頻繁に導入すること」の 5 項目で構成されていた。これらはいずれも新製品・新サービスあるいは次世代の製品・サービスに関連する内容の項目が高い負荷量を示しており、「新製品関連戦略」因子と命名した。

第 2 因子は「既存の製品・サービスの供給体制を効率化すること」、「既存の製品・サービスに対するコストの低減を追求すること」、「既存の製品・サービスの品質を改善すること」、「既存の製品・サービスに対して小さな修正を頻繁に行うこと」、「既存の製品・サービスに対して規模の経済性を追求すること」の 5 項目で構成されていた。これらはいずれも既存の製品・サービスに関連する内容の項目が高い負荷量を示しており、「既存製品関連戦略」因子と命名した。

信頼度を示す Cronbach の α は、新製品関連戦略は 0.899、既存製品関連戦略は 0.869 と十分な値が得られた。

図表 4-6-3 戦略の重視度の因子分析結果(プロマックス回転後の因子パターン)

	I	II
10 新しい製品・サービスを他社より早く販売・提供すること	.938	-.071
9 新しい製品・サービスの提供によって市場を開拓すること	.857	-.021
11 次世代の製品・サービスを提供できる能力を開発すること	.838	.022
13 新しい製品・サービスが市場で受け入れられるかを試すこと	.738	.005
12 新しい製品・サービスを頻繁に導入すること	.624	.150
16 既存の製品・サービスの供給体制を効率化すること	-.001	.874
18 既存の製品・サービスに対するコストの低減を追求すること	-.097	.785
14 既存の製品・サービスの品質を改善すること	.097	.773
15 既存の製品・サービスに対して小さな修正を頻繁に行うこと	.008	.735
17 既存の製品・サービスに対して規模の経済性を追求すること	.066	.580
因子間相関	I	II
	I	-.543
	II	-

4.6.4 外部環境の不確実性

さらに外部環境の不確実性についても因子分析を行った。これもコントロール変数に用いるためである。その結果、3 因子に集約された。

第 1 因子は「業界の競争は激しい」、「所属する業界では、各社が競い合うように販売促進を行っている」、「価格競争は所属する業界の特徴である」、「競合他社が提供できるものは何でも直ぐ他の競合他社に模倣される」の 4 項目で構成されていた。これらはいずれも

競合する他社に関連する不確実性の項目が高い負荷量を示しており、「競合他社関連不確実性」因子と命名した。

第2因子は「貴社の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある」、「貴社の製品・サービスに対する顧客の好みは時間の経過ともにかかなり変化する」、「新規顧客は既存顧客とは異なる製品・サービスのニーズを持つ傾向がある」の3項目で構成されていた。これらはいずれも顧客に関連する不確実性の項目が高い負荷量を示しており、「顧客関連不確実性」因子と命名した。

第3因子は「所属する業界での技術の進歩はかなり小規模である」、「業界の技術は急速に変化している」、「所属する業界の技術的な変化は頻繁である」の3項目で構成されていた。これらはいずれも技術に関連する不確実性の項目が高い負荷量を示しており、「技術関連不確実性」因子と命名した。

なお、第4因子はスクリー基準により除外した。

信頼度を示す Cronbach の α は、競合他社関連不確実性は 0.785、顧客関連不確実性は 0.813、技術関連不確実性は 0.757 であった。

図表 4-6-4 外部環境の不確実性の因子分析結果(プロマックス回転後の因子パターン)

	I	II	III	IV
12 業界の競争は激しい	.823	-.138	.104	.013
13 所属する業界では、各社が競い合うように販売促進を行っている	.727	.149	.024	-.046
15 価格競争は所属する業界の特徴である	.626	.060	-.230	.140
14 競合他社が提供できるものは何でも直ぐ他の競合他社に模倣される	.622	-.007	.001	-.016
16 ほぼ毎日新しい競争の動きがある	.462	.245	.135	-.052
17 競合他社は脅威ではない	-.271	.174	-.240	-.156
2 貴社の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある	.028	.850	.026	-.037
1 貴社の製品・サービスに対する顧客の好みは時間の経過ともにかかなり変化する	.006	.808	-.112	.043
3 新規顧客は既存顧客とは異なる製品・サービスのニーズを持つ傾向がある。	.037	.725	-.107	-.058
7 技術の変化は、貴社が属する業界に対して大きな機会を提供する	-.118	.388	.339	.151
4 過去と比べ、顧客層の多くにそれほど変化は見られない	.005	-.218	-.177	.187
10 所属する業界での技術の進歩はかなり小規模である (注)	-.006	-.257	.839	-.041
6 業界の技術は急速に変化している	.017	.170	.677	.052
11 所属する業界の技術的な変化は頻繁である	.036	.154	.661	-.087
9 多くの新製品・新サービスのアイデアは、所属する業界の技術的なブレークスルーによって可能となった	-.060	.297	.307	.136
8 業界の技術が今後2~3年でどうなるかを予測することは非常に困難である	-.067	-.016	.093	.763
5 市場の変化を予測することは非常に困難である	.164	-.047	-.121	.567
因子間相関	I	II	III	IV
I	-	.465	.216	.333
II		-	.534	.339
III			-	.444
IV				-

(注)反転項目

4.6.5 因子分析の適合度

ここで上記因子分析の適合度をみておく。上記「経営者能力」「業績」「戦略の重視度」「外部環境の不確実性」の因子分析における尺度の因子的妥当性について、 χ^2 では全てのモデルで「構成されたモデルが適合的である」とする帰無仮説が棄却された。しかしこれは標本数が大きくなると棄却されやすくなることから、別途、Comparative Fit Index (CFI)を算出した(図表 4-6-5)。CFI の目安は 0.9 とされており、いずれも概ね適合度があると判断できる。

図表 4-6-5 因子分析の適合度

	経営者能力	業績	戦略の重視度	外部環境の不確実性
χ^2	0.000	0.000	0.000	0.000
CFI	0.891	0.992	0.937	0.892

4.6.6 小括

因子分析により経営者能力は「リーダー特性」、「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理能力」に集約された。ただし、第 1 因子の「リーダー特性」は先行研究を参考とした 11 項目のみで集約され、第 2 因子の「社外人材活用力」、第 3 因子の「社内人材活用力」、第 4 因子の「財務管理能力」については、筆者が追加した項目のみで集約された。

また、コントロール変数に用いる戦略の重視度と外部環境の不確実性について因子分析を行った。その結果、戦略の重視度は「新製品関連戦略」と「既存製品関連戦略」の 2 因子に、外部環境の不確実性は「競合他社関連不確実性」、「顧客関連不確実性」、「技術関連不確実性」の 3 因子に集約された。

なお、変数間の記述統計量および相関係数を図表 4-6-5 および図表 4-6-6 に示す。

図表 4-6-5 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
リーダー特性	243	1.00	7.00	4.5249	0.84400
財務管理能力	247	1.80	7.00	5.4753	0.90993
社外人材活用力	245	1.00	7.00	3.3010	1.60651
社内人材活用力	246	1.00	7.00	4.8730	1.17081
顧客関連業績	248	2.33	7.00	5.0484	0.80114
従業員関連業績	248	2.00	7.00	4.5081	0.84768
新製品・新サービスの売上成長率	247	1	7	4.37	1.140
主要製品・サービスの相対的市場占有率	245	1	7	4.46	1.058
財務業績	248	1.00	7.00	4.7722	1.06638

図表 4-6-6 変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. リーダー特性	-							
2. 財務管理力	.482**	-						
3. 社外人材活用力	.273**	.023	-					
4. 社内人材活用力	.422**	.423**	.276**	-				
5. 顧客関連業績	.364**	.309**	.100	.211**	-			
6. 従業員関連業績	.349**	.320**	.185**	.348**	.509**	-		
7. 新製品・新サービスの売上成長率	.246**	.194**	.135*	.079	.422**	.303**	-	
8. 主要製品・サービスの相対的市場占有率	.308**	.273**	.201**	.228**	.451**	.379**	.391**	-
9. 財務業績	.184**	.299**	-.037	.112 [†]	.420**	.344**	.356**	.469**

**、p<0.01、*、p<0.05、[†]、p<0.1。

4.7 パス解析

ここでは「経営者能力が非財務業績を及ぼし、非財務業績が財務業績に影響を及ぼす」ことを示すため、上記因子分析で得られた各因子を用いてパス解析を行う。

4.7.1 モデルの構築

モデル構築に際し、以下の点を考慮した。

なお、第1因子の「リーダー特性」はKaplan, Klebanov, and Sorensen(2012)を参考とした11項目のみで集約され、第2因子の「社外人材活用力」、第3因子の「社内人材活用力」、第4因子の「財務管理力」については、筆者が追加した項目で集約された。「リーダー特性」と「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」の各項目をみると「リーダー特性」は抽象的あるいは概念的であるのに対し、「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」はより具体的である。

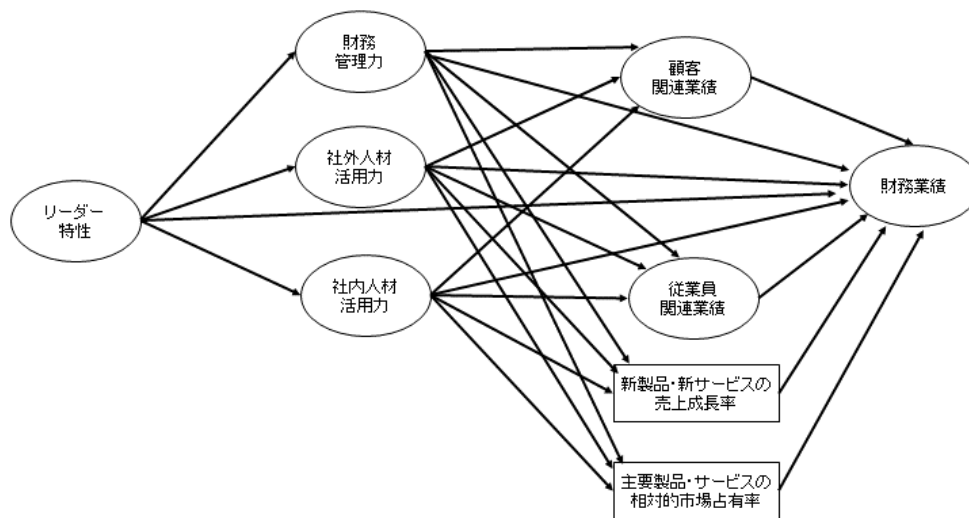
したがって、「リーダー特性」は「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」の前提であると考えられることから、経営者能力4因子を並列にするのではなく、「リーダー特性」を「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」の前に配置し分析を行うこととした¹³。

また、コントロール変数に使用すべく因子分析した「戦略の重視度」「外部環境の不確実性」については、モデルの適合度を鑑み、「既存製品関連戦略」ならびに「技術関連不確実性」のみを採用した。

図表4-7-1にモデル図を示す。なお、本モデルは「このようなパスもありうる」とした筆者の問題意識の下で構築した。

¹³ 「リーダー特性」、「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」を並列に配したモデルも検討し、分析も試みた。その結果、適合度では採用したモデルを上回った(CFI=1.000、RMSEA=0.000、SRMR=0.004)が、「リーダー特性」が「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」に大きく影響を与えていることから、「リーダー特性」を「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、「財務管理力」と並列に配したモデルは採用しなかった。

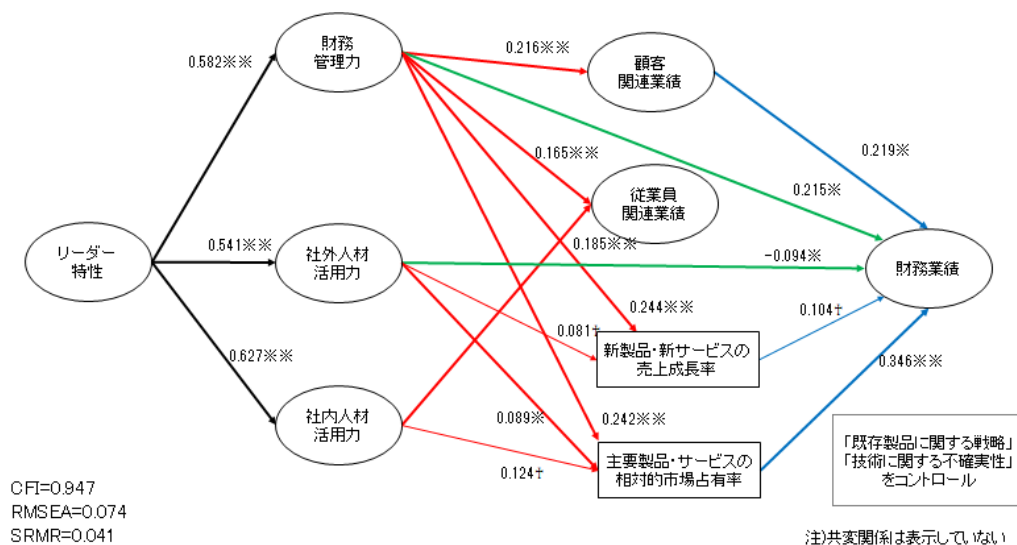
図表 4-7-1 経営者能力が財務業績に影響を与えるプロセス(仮説モデル)



4.7.2 分析結果

以下にパス解析の結果を示す。なお、潜在変数を規定する観測変数及び潜在変数の誤差項は省略した。自由度=7、 $p=0.000$ 、モデルの適合度は、 $CFI=0.947$ 、 $RMSEA=0.074$ 、 $SRMR=0.041$ であった。CFIは1に近いほど、RMSEA、SRMRは0に近いほどデータの当てはまりが良いとされる。得られた適合度指標の値から、構成されたモデルの適合度は考察できる範疇であると判断する。

図表 4-7-2 経営者能力が財務業績に影響を与えるプロセス



図表 4-7-3 パス解析結果

構造方程式における係数の推定結果	推定値	標準誤差	推定値/標準誤差	p 値
財務業績←顧客関連業績	0.219	0.096	2.291	0.022**
財務業績←従業員関連業績	0.117	0.085	1.375	0.169
財務業績←新製品・新サービスの売上成長率	0.104	0.058	1.799	0.072†
財務業績←主要製品・サービスの相対的市場占有率	0.346	0.067	5.168	0.000***
財務業績←リーダー特性	-0.072	0.094	-0.763	0.445
財務業績←財務管理力	0.215	0.086	2.497	0.013**
財務業績←社外人材活用力	-0.094	0.041	-2.323	0.020**
財務業績←社内人材活用力	-0.025	0.062	-0.403	0.687
財務業績←既存製品関連戦略	-0.076	0.070	-1.092	0.275
財務業績←技術関連不確実性	0.089	0.053	1.681	0.093†
顧客関連業績←財務管理力	0.216	0.060	3.572	0.000***
顧客関連業績←社外人材活用力	0.016	0.033	0.484	0.628
顧客関連業績←社内人材活用力	0.077	0.049	1.568	0.117
従業員関連業績←財務管理力	0.165	0.062	2.655	0.008***
従業員関連業績←社外人材活用力	0.043	0.034	1.264	0.206
従業員関連業績←社内人材活用力	0.185	0.051	3.633	0.000***
新製品・新サービスの売上成長率←財務管理力	0.244	0.090	2.711	0.007***
新製品・新サービスの売上成長率←社外人材活用力	0.081	0.049	1.661	0.097†
新製品・新サービスの売上成長率←社内人材活用力	-0.009	0.074	-0.120	0.905
主要製品・サービスの相対的市場占有率←財務管理力	0.242	0.079	3.054	0.002***
主要製品・サービスの相対的市場占有率←社外人材活用力	0.089	0.043	2.073	0.038**
主要製品・サービスの相対的市場占有率←社内人材活用力	0.124	0.065	1.918	0.055†
財務管理力←リーダー特性	0.582	0.066	8.777	0.000***
社外人材活用力←リーダー特性	0.541	0.131	4.137	0.000***
社内人材活用力←リーダー特性	0.627	0.090	7.002	0.000***
既存製品関連戦略←財務管理力	0.212	0.070	3.012	0.003***
既存製品関連戦略←社外人材活用力	0.057	0.037	1.538	0.124
既存製品関連戦略←社内人材活用力	0.120	0.057	2.100	0.036**
既存製品関連戦略←顧客関連業績	0.057	0.090	0.641	0.522
既存製品関連戦略←従業員関連業績	0.127	0.080	1.590	0.112
既存製品関連戦略←新製品・新サービスの売上成長率	-0.010	0.055	-0.179	0.858
既存製品関連戦略←主要製品・サービスの相対的市場占有率	0.044	0.064	0.691	0.490
技術関連不確実性←財務管理力	0.104	0.093	1.114	0.265
技術関連不確実性←社外人材活用力	0.081	0.049	1.671	0.095†
技術関連不確実性←社内人材活用力	-0.105	0.075	-1.400	0.162
技術関連不確実性←顧客関連業績	-0.217	0.118	-1.836	0.066†
技術関連不確実性←従業員関連業績	0.188	0.105	1.785	0.074†
技術関連不確実性←新製品・新サービスの売上成長率	0.061	0.073	0.833	0.405
技術関連不確実性←主要製品・サービスの相対的市場占有率	-0.087	0.084	1.039	0.299

図表 4-7-4 パス解析結果(続き)

共分散に関する推定結果				
	推定値	標準誤差	推定値/標準誤差	p 値
財務業績⇔社外人材活用力	-0.175	0.082	-2.140	0.032**
財務業績⇔社内人材活用力	0.217	0.058	3.740	0.000***
社外人材活用力⇔社内人材活用力	0.342	0.111	3.064	0.002***
顧客関連業績⇔従業員関連業績	0.196	0.039	4.998	0.000***
顧客関連業績⇔新製品・新サービスの売上成長率	0.237	0.056	4.275	0.000***
顧客関連業績⇔主要製品・サービスの相対的市場占有率	0.237	0.049	4.706	0.000***
従業員関連業績⇔新製品・新サービスの売上成長率	0.166	0.056	2.933	0.003***
従業員関連業績⇔主要製品・サービスの相対的市場占有率	0.182	0.050	3.626	0.000***
新製品・新サービスの売上成長率⇔主要製品・サービスの相対的市場占有率	0.312	0.074	4.246	0.000***
既存製品関連戦略⇔技術関連不確実性	-0.094	0.060	-1.561	0.118
分散の推定結果				
	推定値	標準誤差	推定値/標準誤差	p 値
財務業績	0.747	0.070	10.630	0.000***
顧客関連業績	0.500	0.049	10.130	0.000***
従業員関連業績	0.565	0.054	10.444	0.000***
新製品・新サービスの売上成長率	1.168	0.112	10.386	0.000***
主要製品・サービスの相対的市場占有率	0.907	0.087	10.393	0.000***
財務管理力	0.609	0.059	10.347	0.000***
社外人材活用力	2.357	0.223	10.558	0.000***
社内人材活用力	1.109	0.106	10.438	0.000***
既存製品関連戦略	0.682	0.064	10.629	0.000***
技術関連不確実性	1.187	0.112	10.615	0.000***
リーダー特性	0.660	0.066	10.060	0.000***

**、p<0.01、*、p<0.05、†、p<0.1。

「リーダー特性」から「リーダー特性以外の経営者能力」へのパスでは、「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」は「リーダー特性」の強い影響を受けていた。

「リーダー特性以外の経営者能力」から「非財務業績」へのパスでは、「財務管理力」は「顧客関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に強い影響を与えていた。

「財務管理力」、「社内人材活用力」が「従業員関連業績」に強い影響を与えていた一方で、「社外人材活用力」、「社内人材活用力」は「顧客関連業績」に寄与していなかった。

さらに「社外人材活用力」は「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に影響を与えていた。

「非財務業績」から「財務業績」へのパスでは、「財務業績」が「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に強い影響を受け、「顧客関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」にも影響を受けていた。

また、非財務業績のうち「従業員関連業績」は財務業績に寄与していなかった。

「リーダー特性以外の経営者能力」から「財務業績」へのパスでは、「財務管理力」が

「財務業績」に影響を与えていた一方、「社外人材活用力」が「財務業績」にもマイナスの強い影響を与えていた。

そして「リーダー特性」から「財務業績」へのパスは、有意に影響を与えていなかった。

4.7.3 アンケートにおける作業仮説の検証

ここで作業仮説の検証を行う。以下に示す通り、設定した作業仮説はいずれもが支持された。

まず、「H1:中小企業の非財務業績は財務業績に影響を与える。」については、非財務業績のうち、「顧客関連業績」、「新製品・新サービスの売上成長率」、「主要製品・サービスの相対的市場占有率」が財務業績に有意に寄与していた。ただし、「従業員関連業績」は「財務業績」に影響を与えていなかった。

「財務業績」が「顧客関連業績」の強い影響を受けていたことについて、顧客満足と財務業績の間の正の関係は、多数の研究により検証されている。先行研究では、顧客満足度や顧客ロイヤリティが継続購買に結び付き(Jamieson and Bass, 1989 : Bolton, 1998 : Ittner and Larcker, 1998 : Mittal and Kamakura, 2001)、また顧客満足度が第三者への紹介に結び付くという関係(松岡, 2006)が明らかにされている。本研究における調査結果は、これら先行研究を支持するものであった。

ただし、本研究において「従業員関連業績」は「財務業績」に寄与していなかった。

鈴木・松岡(2014)はホスピタリティ産業における検証で、従業員満足度が直接、財務業績に寄与したかについての言及はなされてはいないものの、顧客満足度を向上させるためにはサービスの質が不可欠であり、そのために従業員満足度を向上させることが考えられるとし、従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→稼働可能客室当り粗利益という一連の関係を明白に示し、従業員満足度を高めることが財務業績に多いに影響するとしている。しかし本研究においては「従業員関連業績」は「財務業績」に寄与しておらず、これは中小企業においては経営者が直接、顧客と接点を持ち、経営者の行動が財務業績に直結すること、また中小企業はその規模の小ささゆえに人材の確保も難しく、有能な人材が不足していること、によって、従業員関連業績は財務業績には寄与しないのではないかと解釈できる。従業員の満足度や参加意識が財務業績に結び付かないところに中小企業の限界があるのではないかと考えられる。

次に「H2:中小企業経営者の能力は企業の非財務業績に影響を与える。」については、第一に、「財務管理力」が「顧客関連業績」「従業員関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」と「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に、第二に、「社外人材活用力」が「新製品・新サービスの売上成長率」と「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に、第三に、「社内人材活用力」が「従業員関連業績」に、それぞれ有意に寄与していた。

「財務管理能力」が「顧客関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に強い影響を与えていたことについては、顧客は取引企業の財政状態を詳細に把握しているわけではないものの、「取引を継続するに値する企業か否か」を察知したうえで取引を行っているはずである。ゆえに経営者の財務管理能力は、企業の顧客からの信頼を勝ち取るために必要な能力であると解釈できる。また、市場占有率を業界平均以上にするためには、適正な資金配分が必要であるものと解釈でき、さらに新製品・新サービスの売上成長率を業界平均以上にするためにも、財務による説得力が必要であると解釈できる。

「財務管理能力」、「社内人材活用力」が「従業員関連業績」に強い影響を与えていたことについては、経営者は「自社従業員は自身の報酬が参加意識や満足度を規定しており、従業員は自身の報酬を通じて経営者の財務管理能力を判断している」と考えているのではないかと解釈できる。また従業員は社内補佐人材を活用し経営にあたっているかを観察しており、社内人材の活用能力が従業員の参加意識や満足度に影響を与えているのではないかと考えられる。

「社外人材活用力」、「社内人材活用力」が「顧客関連業績」に寄与していなかった点については、中小企業では経営者自身が直接、顧客と接し、それゆえ経営者の立ち振る舞いが直接、顧客満足度やリピート率を左右することも多いため、社内人材であろうと社外であろうと、補佐を活用する能力が顧客関連業績に影響を及ぼさないのではないかと解釈できる。

「社外人材活用力」が「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に影響を与えている点については、「新製品の売上を伸ばす」「シェアを拡大する」といった「攻め」の経営を行う際には、社外人材を活用していると解釈できる。

「財務管理能力」、「社外人材活用力」が「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に寄与していた点については、市場占有率を業界平均以上にするためには、お金と社外人材を上手く活用する必要があり、社内人材を活用する力は特に重視されないと解釈できる。

そして「H3：中小企業経営者の能力は財務業績に影響を与える。」については、「財務管理能力」が強く「財務業績」に影響を与えていた。

「財務管理能力」が「財務業績」にも強い影響を与えていた点については、財務管理能力が、例えば減価償却の償却方法の変更、引当金の見積もりを変更するなどの会計的利益調整、あるいは研究開発投資を抑制すること、棚卸資産を押し込み販売するなどの実体的利益調整によって財務業績に直接影響を及ぼすことが考えられる。

一方、「リーダー特性」は直接、「財務業績」に影響を与えてはいなかった。「リーダー特性」は、経営者能力のうち大きな比重を占めるものの、それは他の経営者能力や非財務業績を通じて、間接的に財務業績に影響を与えていると解釈できる。

なお、「社外人材活用力」は「財務業績」にもマイナスの強い影響を与えていた。これ

は、社外人材が自身の所属する組織の利益を優先するため、社外人材を登用することによってマイナスの影響を与えていることが考えられるが、これに関してはより深い考察が必要である。

以上から、設定した作業仮説

H1: 中小企業の非財務業績は財務業績に影響を与える。

H2: 中小企業経営者の能力は企業の非財務業績に影響を与える。

H3: 中小企業経営者の能力は財務業績に影響を与える。

はいずれもが支持された。

4.8 中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか

ここで1つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」に対するアンサーを示す。

「財務管理能力」は「顧客関連業績」「従業員関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」にも寄与することで間接的に「財務業績」に寄与していただけでなく、直接「財務業績」にも寄与していた。

その一方で「リーダー特性」は直接、「財務業績」に影響を与えてはいなかった。ただし「リーダー特性」は、経営者能力のうち大きな比重を占めるものの、それは他の経営者能力や非財務業績を通じて、間接的に財務業績に影響を与えていた。

これらから、「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」という1つ目のリサーチ・クエスチョンに対するアンサーは、『リーダー特性』『財務管理能力』『社外人材活用力』『社内人材活用力』が財務業績に寄与している。『財務管理能力』は直接、『財務業績』に寄与している。また、『財務管理能力』は『顧客関連業績』『新製品・新サービスの売上成長率』『主要製品・サービスの相対的市場占有率』を通じて、『社外人材活用力』は『新製品・新サービスの売上成長率』『主要製品・サービスの相対的市場占有率』を通じて、『社内人材活用力』は『主要製品・サービスの相対的市場占有率』を通じて、『財務業績』に寄与している。一方、『リーダー特性』は『財務業績』に直接の影響を与えていないものの、『財務管理能力』『社外人材活用力』『社内人材活用力』に強い影響を与えている。他方、『従業員関連業績』は『財務業績』に影響を与えていない。」と言える。

ただし、これはリサーチ・クエスチョンの1つ目に対して答えたに過ぎず、2つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち「その経営者能力がなぜ重要か。」に答えたことにはなっていない。

アンケートによる定量分析では「どのような」や「どの程度」を知ることができたが、「なぜ」を知ることが困難である。

そこで2つ目のリサーチ・クエスチョンに答えるべく、インタビュー調査を実施した。

第5章 インタビュー調査

5.1 インタビュー調査の必要性

前章で1つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」に対するアンサーを得た。中小企業においては「財務管理力」、「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、そして「リーダー特性」が重要な経営者能力であることを示した。

しかし、アンケート調査では「どのような」や「どの程度」を知ることができるが、「なぜ」を詳細に知ることは困難である。つまり、アンケート調査では1つ目のリサーチ・クエスチョンである「中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」を特定することはできたが、2つ目の「その経営者能力がなぜ重要か。」に対するアンサーを得たわけではない。

そこで、インタビュー調査により、「なぜ」を詳細に知ることで、2つ目のリサーチ・クエスチョンに対するアンサーを得ることとする。前章で重要な経営者能力を「財務管理力」、「社外人材活用力」、「社内人材活用力」、そして「リーダー特性」と特定することができたので、2つ目のリサーチ・クエスチョンを「『財務管理力』、『社外人材活用力』、『社内人材活用力』、そして『リーダー特性』がなぜ重要なのか。」とする。

また、アンケートは回答企業の平均的な姿を示したに過ぎない。そこで経営者能力-特に財務管理力-について優れている企業へのインタビュー調査を実施し、中小企業経営者に対し目指すべき方向の示唆も行うこととする。

5.2 インタビュー設計

インタビュー調査は「経営者能力に優れた経営者」を、地域金融機関から1名、経済団体2団体からそれぞれ1名ずつ、計3名を推薦してもらい実施した。その際、経済団体2団体、地域金融機関にも具体的な推薦理由を併せてインタビューした。

インタビュー対象者には「代表取締役就任までの経緯」「代表取締役就任時の意識や姿勢、経営者能力について」「財務に対する考え方について」「財務管理力を獲得するプロセスについて」「実践した、あるいは実践している財務施策」「その他経営者能力について」に関する半構造化インタビューを実施した。

「代表取締役就任までの経緯」については、どのような経緯を辿って代表取締役に就任したのかを、「代表取締役就任時の意識や姿勢、経営者能力について」は、代表取締役就任時に意識していたこと、有していた経営者能力だけでなく、何に影響を受け、そのような意識や能力を持つに至ったか、あるいは、そのような姿勢を取るに至ったかを聞いた。

「財務に対する考え方について」は、財務についての見解を語ってもらったうえで、「なぜそのような見解を持つに至ったか」をインタビューした。

「財務管理力を獲得するプロセスについて」は、どのようにして財務管理力を獲得するに至ったかについて語ってもらった。

「実践した、あるいは実践している財務施策」については、財務管理能力を駆使して具板的にどのような制度やルールを構築したのかについて語ってもらった。

「その他経営者能力について」は、インタビュー時点で大事だと考えている経営者能力について、自由に語ってもらった。

一方、業務を通じて既知であった金融機関勤務経験者で現中小企業経営者、さらには倒産を経験した元経営者にもインタビューを実施した。金融機関勤務経験者で現中小企業経営者には、金融機関目線と、中小企業経営者目線で経営者能力についてどのような認識の差異があったかについて聞いた。倒産を経験した元経営者には、倒産に至った経緯、その際に大事にしていた経営者能力、どのような経営者能力が欠如していたか等について聞いた。

インタビューは2021年11月から2022年6月の間に、E氏にはオンラインで、それ以外の対象者には対面で1時間程度のインタビューを実施した。

図表 5-1 インタビュー対象者とインタビュー内容

	対象者	インタビュー内容
1	A氏…金融機関の推薦 製造業代表取締役社長 (資本金:8000万円、売上:11億円、 従業員:140名)	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役就任までの経緯 代表取締役就任時の意識や姿勢、経営者能力について
2	B氏…経済団体の推薦 製造業代表取締役社長 (資本金:9600万円、売上:60億円、 従業員:140名)	<ul style="list-style-type: none"> 財務に対する考え方について 財務管理能力を獲得するプロセスについて 実践した、あるいは実践している財務施策
3	C氏…経済団体の推薦 ITベンチャー企業経営者 (資本金:4800万円、売上:不明、 従業員数:13名)	<ul style="list-style-type: none"> その他経営者能力について
4	D氏…卸売業・小売業代表取締役社長、 元金融機関融資担当者 (資本金:1億円、売上高:560億円、 従業員数:1,100名)	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関目線と、中小企業経営者目線での、経営者能力に関する認識の差異
5	E氏…建築業・塗装業元経営者 (元資本金:1800万円、売上:不明、 従業員数:4名)	<ul style="list-style-type: none"> 倒産に至った経緯 倒産時に大事にしていた経営者能力 欠如していたと思われる経営者能力等

5.3 インタビュー概要

5.3.1 A氏 財務は意思決定の基礎資料

A氏は地域金融機関から「財務数値を用いたコミュニケーションができる」との理由で推薦された製造業(資本金:8000万円、売上:11億円、従業員:140名)の代表取締役社長である。具体的には「私の知る限り、最も自社の財務について淀みなく説明することができるだけでなく、財務についての深い議論ができる代表者である」とのことであった。

A氏は財務について、「財務情報(月次試算表)は意思決定を行う上で必須の情報。当社は装置産業であり、毎年、多額の設備投資を行う必要がある。財務情報(月次試算表)を参考にせず、顧客の要望のみに対応した投資を行えば、過大投資をしてしまう可能性がある。だから、財務情報(月次試算表)は意思決定を行う上で必須の情報なんです」とのことである。

そのうえで「経営者仲間と話していると、財務を理解していない経営者は多い」と指摘する。「融資と投資の違いも認識していない。返済できるかの可能性を考えずに融資を受けようとするなんてありえない。上手くいくかどうか分からないのであれば、投資を仰ぐべきなんです。財務が理解できていたら、融資を受けるべきか投資を仰ぐべきかは分かるはずなんです。私に言わせれば、『財務読めないなら経営者なんてやめろ』なんですけど。」

A氏は二代目社長であり、前職では全く別の業界でサラリーマンとして営業をしていた。社長就任時に、先代から「会社は公器であるべき」と教えられたという。具体的には「会社を公器。だから税金を納めよ。」

「会社は公器。だから経理は絶対に他人にやらせろ。」であり、A氏はそれを守りつつ経営にあたっているという。

「先代は『会社を公器としたいなら、税金を納めよ。税を納めて初めて、利益に敏感になる。』』と言っていました。税を納めるためにはまず、どのくらい売上を上げて、コストや投資をどのくらいにしないといけないかを考えないといけない。そのためにどんな社内体制を整備しなければいけないかを考える必要があります。そこまで考えて、実践して、初めて『会社は公器』と言えるのではと思います。」

また、「先代には『経理を身内にやらせると、経営が緩くなる』とも言われました。身内で経理やると、会社としての緊張感がなくなります。経理の事務職員はどこにいくら支払ったか分かります。例えば、社長がボーナス500万貰って、社員は20万しか貰っていないとします。身内が経理をすればそんな話は漏れないのですが、他人が経理をすればそんな話はすぐに社内に漏れます。それを聞いた社員はどう受け止めるでしょうか。

「こんな社長についていけるか!」と思われるか、「そりゃあ、社長はそれだけ貰っていても納得だよな。俺はついていくぜ!」と思われるか。「俺はついていくぜ!」と社員に思わせるよう経営しないと、という経営者側の緊張感が、会社を変えるんじゃないかと思う。そうなってくれば、社員の士気も上がり、売上も上がり、内部留保もでき、必然的に会社は税金を払うようになる。」とのことであった。

ではA氏は、どのように財務に関する能力を獲得したのか。A氏は「財務については社長就任時に、先代からの番頭にいろいろ聞きながら勉強しました。社長就任時には財務について全くの素人だったが、先代同様、番頭に信頼を置き、一から教わりました。」とのことであった。上述の先代の教えを守るためにも、財務に関する能力を高める必要があるとの認識があったという。

一方、金融機関との関係については、「先ほども申し上げましたが、当社は装置産業です。毎年、一定の設備投資が必要になります。更新だけではなく、顧客の要望に応えるための新規投資も必要となってきます。金融機関の応援は不可欠であり、『なぜその設備投資が必要か』『生産計画はどのようになっているか』『収益ならびに返済計画をどのように考えているか』を説明する必要があります。それらを説明し金融機関に納得してもらわなければならない、そのためにはこちらも財務情報をベースに説明する必要があります。おかげさまで金融機関との関係は今のところ良好で、設備資金の心配は今のところありません。金融機関との関係が良好なのは、当社の財務が健全で、社長である私が財務について直接、金融機関とコミュニケーションを取れているからです。金融機関にそっぽを向かれないよう、健全性は常に気を付けています。」とのことであった。

5.3.2 B氏 アメーバ経営からMQ経営へ

B氏は経済団体から「会計に関して独自の取り組みを行っている」との理由で推薦された製造業(資本金:9600万円、売上:60億円、従業員:140名)の代表取締役社長である。具体的には「京セラの稲盛氏に共鳴、早くからアメーバ経営を採用し、最近ではそれをさらに自社に合うように進化させるなど、考えながら日々経営を行っている」とのことであった。

B氏は類似業界のサラリーマンを経て、先代の後を引き継ぐ形で代表取締役に就任した。サラリーマン時代は営業畑だったとのことであった。「当社は先代が興した会社です。先代も営業畑だったので、代表取締役就任時は『何とかなるかな』くらいの意識でした。」と、代表取締役就任にあたって特段の不安を感じることはなかったようである。

先代からは特に帝王学は学ばなかったという。「特に指示もされませんでした。ただ、『従業員を大事にする』というのは先代の姿勢から感じてはいましたので、従業員の給与面、環境整備面で未来投資をしていこうと意識しつつ、自分なりにアレンジして経営していけばいいのかなと思っていました。あと、代表取締役就任時に従業員から『上場を目指している』とだけは聞いたのですが、私が代表取締役に就任した2017年10月時点で、リーマン・ショック後に価格低下の波が押し寄せ、上場どころではなくなりました。今はそれをやっとなり越えたところで、これからまた上場を目指すことも選択肢にはありますが、まずは社員ファーストで基盤を固めたいと考えています。」とのことであった。

B氏は先述の通り代表取締役就任前は営業畑で「財務に関しては得意ではない。」とのことであった。「財務に関しては常務に任せているが、常務からレクチャーを受けつつ、自身も勉強を始めているところです。」

B氏率いる会社は早くからアメーバ経営を採用している。B氏は「私が始めたわけではなく、二十数年前、先代と当時いた役員が稲盛さんの『企業はヒトなり』という経営思想に感銘を受けたのがきっかけで、その後、幹部、リーダークラスに研修を受けさせ、当社にも取り入れたと聞いています。」

ただ、B氏は自社のアメーバ経営が果たして自社に適合しているのか、疑問を持ち始めている。B氏は「アメーバ経営は確かに『コスト意識、時間意識を持つ』という点で良いところはあります。しかし、従業員は全体を見ず、その結果、部分最適に陥ってしまっているような気がします。アメーバ経営は、最近では経営システムとして当社には合わないかなとは思っています。」

そこで最近、B氏の主導で経営システムの改良を試みている。「全体最適を考えた時、ボトルネックを洗い出し、ボトルネックを取り除きつつ次工程にどうスムーズに流していくかを考えるシステムにしよう」と取り組んでいます。その一環として、売上至上主義から粗利主義に変えました。売上目標を廃止し粗利目標を掲げ、粗利を伸ばすためにどうするかを考えてもらうよう、大きく舵を切りました。工場ではこれまでのアメーバ経営と粗利主義経営、すなわち Margi Quality 経営 (MQ 経営) が混在して戸惑っている様子も見受けられますが、MQ 経営を導入して3~4年経ち、徐々に浸透しつつあります。アメーバ経営のいいところと MQ 経営のいいところを融合して、当社オリジナルを確立しつつあるところだと思っています。それによって、社員の自律が促されているような気がしており、特に営業部隊が良くなったと感じています。」と語る。

B氏は今でも財務の勉強中だという。B氏だけでなく、幹部職員にも財務に対する理解を深めるよう注力している。「財務は月1回の役員会で主に常務からレクチャーを受け勉強しています。また年に1回、事業計画を説明しに、金融機関を訪問しています。当社は全員経営を目指しており、数字は全部オープンにし、少なくともリーダークラスは基本的な情報として数字を理解しています。」とのことであった。

5.3.3 C氏 自身が財務に詳しくなくてよい

C氏は経済団体から「ベンチャー・キャピタルをはじめ、様々な利害関係者とコミュニケーションが取れる経営者」との理由で推薦された、IT企業(資本金:4800万円、売上:不明、従業員数:13名)のベンチャー企業経営者である。推薦者からは「いろいろな人を巻き込んで、とにかく楽しそうに経営している経営者」とのことであった。

C氏は60歳代前半の女性経営者であるが、25歳でイベント企画や人材派遣業を起業した経験を持つ。「もともと経営者になろうと思っていたわけではありません。25歳で起業したときは単に『事業が面白い』というところが出発点でした。」とC氏は述懐する。「当時の私は『目の前の仕事が取れた』『お客様が喜んでくれた』『お金が儲かった』の3つだけで一喜一憂していたような気がします。」

ただ、今の企業を立ち上げてから、「経営者とは何か」について考えるようになったという。「『経営者』と『事業をする人』は違うと思います。経営となると、もっと長期的な視点で『この会社、この事業をどう成長させていくか』っていうところだったり、『そのためには財務戦略をどうするんや』とか、『人材・組織戦略をどうするんや』とか、『事業の方向性をどう持っていくんや』とか、もうちょっと高い視点というか、鷹の眼で見えてい

かないと経営者じゃないような気がします。『目の前の仕事が取れた』『お客様が喜んでくれた』『お金が儲かった』の3つだけで一喜一憂しているだけでは『経営者』じゃないような気がします。」

ただ、C氏は財務について深い知識は持ち合わせていないという。「財務を含め、知識やスキルは後からついてきます。経営者が知識やスキルをフルスペックで持つ必要はないんじゃないかな。私は専門家からの知恵を借りて活かそうと考えています。スキルを持っている人に賛同して加わってもらえばいいのかなと考えています。」と語る。「ただし、自身が持っていない知識やスキルを持っている人や、その方々の意見は尊重するのが基本です。人に助けてもらわないと自分は何もできません。経営者ですから、最後に意思決定するのはもちろん私ですが、ある程度のことは勉強しつつ、私にない知識やスキルを持っている方の意見は納得いくまで聞き、その方やその方の意見を尊重しながら経営しているつもりです。でないと、誰もついてきてくれません。」

経営者にとって必要な能力をC氏は「パッション」と言い切った。「経営者って、『これやることで世の中を変えていくんだ』『こういうことをやっていきたいんだ』という強い思い、パッションが必要だと思っています。でないと、従業員もついてきてくれません。当社はサービス業。従業員のサービスが業績に直結します。だから、従業員にイキイキ働いてもらうことが大事なんです。繰り返しになりますが、知識やスキルは後からついてきます。中小企業経営者はパッションが大事だと思います。大企業はシステムで動くのですが、中小企業は経営者のパッションが必要なんだと思います。」とのことであつた。

5.3.4 D氏 ええ赤字、悪い赤字

D氏は金融機関融資担当経験者であり、現中小企業(卸売業・小売業、資本金:1億円、売上高:560億円、従業員数:1,100名)の経営者でもある。

D氏は1990年に金融機関に入行、96年に父親の経営する自動車販売業に転職、10年後の2006年に代表取締役役に就任した。

「サラリーマンからこっちに来た(経営者になった)が、次は(サラリーマンに)戻れないという覚悟を持って移ってきました。先代は70歳でリタイア。私が入社後も、私が育たなければ会社を売るつもりだったらしいです。自身は金融機関に入ったときにはサラリーマンを全うするつもりだったのですが、先代と当時の番頭さんが体調を崩したので私は銀行を退職し、こちらに来ました。ただ先代からは『お前できるかどうか分からんで』『社長を継がせるかどうか決めてないよ』と言われていました。『お前が育たなかったら、結局、社員も不幸になるやろ』と。『嫌で出ていくのも良しやで』と何回も言われました。その後、『何とかやっていけそうだ』という先代の判断があつて社長を継ぎました。」とのことであつた。

代表取締役就任時、D氏は先代から「お前自身が勉強して進化せよ」と言われたとい

う。そして「代表取締役就任時、先代からは『お前が伸びないと社員も伸びない。だからお前自身が絶えず進化せよ』『お前より偉い奴が来ても、結局はお前が馬鹿にされて会社を出ていだけ』と言われました。従業員のことを考えると、逃げ道を作らず、腹を据えてやらないと、とあらためて思いました。会社がコケると自身がこの街に居れなくなるだけでなく、採用した従業員の将来も不安定になります。従業員に、40年先まで働き続けてもらうだけの展望を持ってもらうためにも、覚悟を持って私自身が進化しないといけないんだと思いました。」とD氏は述懐している。

「ただその一方で、こっちへ来てからずっと、自身が社長としてできるかどうか、悩んでいました。金融機関にいたからB/SとP/Lの知識はありましたが、人間がやめるとか教育にコストがかかるとか、そんなのはこっちへ来て初めて認識しました。そこが上手くできるかどうかで悩んでいました。『社長として何とかやっていけるな』と思えたのは40歳、こっちに来て10年経ってから。関連会社の役員をやって、『200人くらいなら掌握できるな』と感じたからです。B/SとP/Lを頭に描きながら、経営を見渡せたような気がしました。」社員のマネジメントと財務がどう連動しているかを実感できて、初めて経営者として腹が座ったのだという。

そんなD氏は金融機関勤務時代、顧客のキャッシュフローのみに注目して融資審査に当たっていたと述べている。「取引先がキャッシュをどう回してるか、にしか興味がなかった。中小企業の決算書は参考程度には見ていましたが、訳の分からない『その他流動資産』など、とにかく、財務諸表だけを見ていても、よし悪しなんて判断できないことが多かったのだ。だから、目に見えるキャッシュだけに着目していました。表面上の財務が多少悪くても、どのような先からキャッシュが入ってくるかや、どんな形でキャッシュが出て行っているかをみて、問題なければ融資してましたね。キャッシュフロー経営なんて言われる前の時代でしたが。」とのことであった。

また、金融機関勤務時代と「企業の見方」に関して認識が変わった点についてD氏は「『ええ赤字』と『悪い赤字』があり、それが見えるようになったことです。」と述べている。「『キャッシュを軸に考える』という考えは変わっていないのですが、赤字にも『ええ赤字』と『悪い赤字』があるんじゃないかって。これ、銀行時代に、取引先の企業経営者から教えてもらったのですが、銀行員時代はピンとこなかった。『ええ赤字』は分かってやっている赤字。例えば、客観的に見て不良資産と思えるものもあえて保有して、一見すると無駄なコストを払って利益を圧迫しているって思えるようなものでも、実は相続対策に活用できそうだからあえて赤字にしてでも保有しておく、といったような赤字です。単年度会計に囚われず、先々を考えて長期的な視点で経営の継続を考えた結果の赤字は『ええ赤字』だと思えるようになりました。逆に『悪い赤字』は成り行きでそうなっている赤字。言い換えれば、『意図が感じられる赤字』と『意図が感じられない赤字』かな。今でもいろんな企業と取引してて、そのなかにはもちろん、赤字企業もあるんですけど、その赤字が意図したものか否かを見分ける努力をしています。取引企業経営者と話をしている

中で、ようやくそれが見分けられるようになってきました。もちろん、自社の経営に際しても、『意図が感じられない赤字』を出さぬよう気を付けています。」とのことであった。

他方、その他経営者能力についてD氏は「先見性」と指摘した。「自分は単純に存続を考えるのではなく、発展を模索し成長し続けることで結果的に当社が存続していけるものだと考えながら経営しています。経営者の考え次第で企業の行く末が決まります。そのためには先見性がないと。自身だけじゃなく、従業員をも路頭に迷わせることになりすから。」と述べた。

5.3.5 E氏 頼ったコンサルタントに引っ掻き回され倒産

筆者と業務を通じて知り合ったE氏は建築業・塗装業(資本金:1800万円、売上:不明、従業員数:4名)を経営していたが、二度の倒産経験を持つ。

E氏は、父親が大工をやっていた関係で建築に興味を持ち、建築関係の専門学校を卒業した後、父親を手伝い始めた。

E氏の父親は当初、個人事業主であったが、E氏が手伝うこととなり、2011年に株式会社を設立した。設立時は従業員4人の家族経営でE氏の父親が代表取締役役に就任し、その後、父の跡を継ぐ形で社長に就任した。

設立後、2年ほどは順調に経営を行っていたが、リーマン・ショックがきっかけで経営に陰りが見え始めた。リーマン・ショックで顧客が苦境に陥り、成約予定だった案件が立て続けにキャンセルされた。

E氏は「まずいな、とは思いついていました。徐々に金融機関とのやりとりがしんどくなってきてましたし。ただ、『真面目に仕事に取り組めば、仕事は舞い込んでくる』との父親の言葉を信じ、特に手立てを打つことはしませんでした。『そのうち、回復するだろう』との思いがありましたので。」しかし、その後、業況は回復せず、会社を倒産させてしまった。

債務総額がそれほど大きくなかったこともあって、奮起して二度目の起業をした。倒産から2年半後のことである。しかし、今度は、紹介されたコンサルタントに引っ掻き回された。「自分より少し歳上のコンサルタントだったんですが、『一度倒産しているのだから、自分の考えは捨てる。俺の言うとおりにすれば必ず成功する。』と言われ、自身のやりたいことや考えを捨て、コンサルタントが次々と持ち込んでくる提案を、意に反して受け入れ続けました。しかしその提案を受け入れるたびに赤字が膨らんでくるような状態でした。最終的には『自身と合わない』ということで契約を解除しましたが、遅すぎました。」

その当時はコンサルタント以外に頼る人がいなかったとE氏は述懐する。「自分が経営者なんだから自分がしっかりしないといけない。やれることはまず自分でやってから相談しよう。」との思いが強く、行政その他の支援機関を頼ることもしなかったという。当該コンサルタント以外に、外部の誰かに頼ることは考えていなかった。父親には逐次相談し

ていたが、父親も分からず、二人して「あーでもない、こーでもない」と悩んでいたとのことであった。そして、ここでも特段の手立てを打つことなく、二度目の倒産を経験することとなった。

二度目の倒産後、救いの手が差し伸べられた。「私の真面目さと技術を高く評価してくれる人がいて、その人自身が運営する団体の職員として、私が倒産経験を持っていることを知ったうえで雇ってくれました。今はその団体の従業員として給与をもらいつつ、個人事業主としても活動しています。」とのことである。

E氏は、「一度目の倒産の時は『営業力』が必要だと痛感しました。『真面目に仕事に取り組めば、仕事は舞い込んでくる』というのは、一昔前のこと。営業力さえあれば、危機的状况を回避できたと思います。あと、『ネットワーク』が欲しかった。経営者は孤独です。困ったときに悩みを打ち明けられる経営者仲間が自身の周りにはいませんでした。父も自分も根っこでは『職人』なんで、ネットワークが必要だなんて、これっぽっちも考えてませんでした。ただ、『自分は経営者』という意識だけは強く、『自分が経営者なんだから自分がしっかりしないといけない。』とばかり考え、行政その他の支援機関を頼ることもしませんでした。」と語る。

E氏は、財務については素人同然だったとのことである。「父親の仕事を手伝い始めた時、初めて経理に触れました。財務ソフトに数字を入力しながら、仕訳科目を覚えていたような状況でした。税務申告のために入力していたので、それらの数字がどういう意味を持つか、とか、自社の財務状況がどうなっているのか、とかは全く理解していませんでした。二度の倒産を経て、自身でも勉強して、今ではかなり理解しましたが。」とのことであった。

5.4 「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」「リーダー特性」がなぜ重要なのか

ここで2つ目のリサーチ・クエスチョンである『「財務管理力」、『社外人材活用力』、『社内人材活用力』、そして『リーダー特性』がなぜ重要なのか。』に対するアンサーを記す。

第一に、経営者能力のうち「財務管理力」が重要なのは、「中小企業を運営するうえで、財務を知り、財務情報を活用し意思決定する必要があるから」である。どのようにして経営の成果を上げていくかを考えるうえで、自社の財務状況を把握することは、財源が限られている中小企業においては必須であり、中小企業経営者にとっては、極めて重要な経営者能力であろう。

A氏は「財務情報(月次試算表)は意思決定を行う上で必須の情報」と語り、「税を納め、利益を出すための社内体制の整備」を行っていた。B氏は先代がアメルバ経営を導入していたものの自社に合っていないと判断し、アメルバ経営の良いところを残しつつ、MQを意識した売上粗利目標を掲げる方式に変えていた。またD氏は「ええ赤字」と「悪い赤字」の深い理解を、取引先の見極めに活用していた。つまり、財務情報を活用し、財務情報を

基に体制や制度整備、あるいは取引先の見極めといった意思決定を行っていた。

そしてそのために、インタビュー対象者はそれぞれ、財務を知る努力を行っていた。A氏は「番頭にいろいろ聞きながら勉強した」、B氏も「常務からレクを受けつつ、自身も勉強を始めている」と語っていた。また、D氏はもともと財務に関する知識を有していたものの、銀行勤務時代に取引先の企業経営者から教えてもらった「ええ赤字」と「悪い赤字」の違いを、経営者への転身によって自らの洞察で深いレベルで財務を学んでいた。またC氏は「経営者に財務に関する知識やスキルを必ずしも必要としない」と語っていたが、それでも、自身も納得して意思決定をするために「ある程度のことは勉強」する姿勢を示していた。

それに対し、E氏は社長就任後も財務数値がどういう意味を持つかや、自社の財務状況がどうなっているのかを理解していたわけではなかった。

倒産の際、「営業力のなさ」を痛感した同氏だが、自社の財務状況を的確に把握せぬままの営業で、相手はどこまで自社を信用してくれるのだろうか。また、財務は企業経営に関する経営者の「通知表」である。自社の何が良くて、何が悪いのかを数値で示している。財務を知っていれば「真面目に仕事に取り組む」だけでなく、費用の削減や保有資産の売却、さらには事業構造の転換など、様々な手が具体的に打てたのではないだろうか。「自分が経営者なんだから自分がしっかりしないといけない。」という責任感だけが強く、その責任感を支える知識-自社を把握するための財務管理力-が欠如していたといわざるを得ない。財務の理解がなければ、財務を活用することは不可能である。

第二に、「社外人材活用力」「社内人材活用力」が必要なのは「経営をサポートする人材の声に真摯に耳を傾け、彼らの力を借りる必要があるから」である。A氏は先代からの番頭、D氏・B氏は先代の、C氏は外部専門家の意見にそれぞれ耳を傾けている。また、ワンマンで他人の意見に耳を傾けない中小企業経営者は少なくないが、インタビューしたA氏、B氏、C氏、D氏は、社内、社外の人材を尊重し、彼らを活用していた。

なお、E氏は父親には逐次相談していた。また、コンサルタントにも頼っていた。しかし、結果として倒産を経験することとなった。この場合、E氏は「社内外の人材をいかに活用すべきか」を見誤ったと考えられる。

先代社長である父親に相談することは不自然なことではない。しかし、二人して「あーでもない、こーでもない」と悩んで答えが見出せないのなら、相談相手を社外に求めるべきであった。E氏は「ネットワークのなさ」を嘆いていたが、それならばなおさら、支援機関などに目を向け、アドバイスや支援を仰ぐべきであった。またE氏は、一度、企業を倒産させていることもあり、経営に対して自信を失っていたことは想像に難くないが、コンサルタントに企業を引っ掻き回された背景には、「コンサルタントはあくまで助言者であり、最終的な経営責任は負わない補佐人材」という意識の薄さにあったのではないかと考えられる。「私にない知識やスキルを持っている方の意見は納得いくまで聞き、その方やその方の意見を尊重しながら意思決定は経営者である私が行う」としつつ社外人材を活

用していたC氏とは対照的である。

経営者が経営の全てを一人で完璧に遂行することは困難である。最終的に経営責任を負うのは経営者であるが、だからこそ、社内外の経営に関する補佐人材を活用することは重要である。

そして第三に、「リーダー特性」が重要なのは「経営のエネルギーが言動になって現れたものであり、他の経営者能力を形成する経営者能力と考えられるから」である。

A氏はデータをベースにして結論を導いているからこそ、財務を理解し、自身で数値を用いて自社の説明ができる高い財務管理能力を有している。B氏はいち早くアメバ経営を採用するも、自社に合わないと判断して素早く自社に合うアプローチを模索しつつ、収益構造の改善を図っている。C氏は豊富なネットワークを駆使して社外人材の活用を図り、業績を上げる経営モデルを実践している。そしてD氏は、自身が社内を掌握する自信を得るまでに10年を要したものの、現実的に冷静に対応した結果、社員のマネジメントと財務がどう連動しているかを実感でき、より深い財務の理解につなげている。

残念ながら、インタビューを通じてE氏に「リーダー特性」を感じることはできなかった。「経営者だから」という自覚や覚悟は窺えたものの、それが具体的な行動に現れていたという話は最後まで聞くことができなかった。

以上をまとめると、『財務管理能力』『社外人材活用力』『社内人材活用力』『リーダー特性』がなぜ重要なのか。」という2つ目のリサーチ・クエスチョンに対するアンサーは、「第一に、『財務管理能力』は、中小企業を経営するうえで、財務を知り、財務情報を活用し意思決定する必要があるからであり、第二に、『社外人材活用力』『社内人材活用力』が重要なのは、経営をサポートする人材の声に真摯に耳を傾け、彼らの力を借りる必要があるからであり、第三に、『リーダー特性』が重要なのは、『リーダー特性は経営のエネルギーが言動になって現れたものであり、他の経営者能力を形成する経営者能力と考えられるから』となる。

5.5 インタビュー調査から得られた、優れた中小企業経営者からの示唆

上述のとおり、インタビュー調査により、2つ目のリサーチ・クエスチョンに答えることができた。

しかし、アンケート調査結果とインタビュー調査結果では、概ね整合的であったものの、若干の差異がみられた。それは、アンケートの調査結果が「無作為に抽出した中小企業経営者の平均的な姿」であるのに対し、インタビューの調査結果は「優れた中小企業経営者の姿」だからである。ただし、この相違は研究方法の違いというよりは、サンプル選択の違いに依拠している。

そこでアンケート調査結果とインタビュー調査結果との整合性について言及しつつ、差異部分、さらにはインタビュー調査のみによって得られた結果を「優れた中小企業経営者からの示唆」として記述する。

まず、非財務業績と財務業績の関係については、「顧客関連業績」、「主要製品・サービスの相対的市場占有率」が「財務業績」に寄与していたことがインタビュー調査からも確認できた。A氏、D氏については、それぞれ自身の経営する企業において新製品・新サービスの売上比率はそれほど高くなく、したがって、「主要製品・サービスの相対的市場占有率」が「財務業績」にもっとも影響を与えていると考えられる。B氏の企業は売上至上主義から粗利主義に変更しているが、この変更の下で財務業績を上げようとするならば、品質や納期、その他サービスの面で顧客満足度を上げていかねばならず、顧客関連業績を向上させることがおのずと意識されているものと解釈できる。

しかし、アンケートでは有意でなかった「従業員関連業績」→「財務業績」のパスについて、A氏は「経理を他人に任せ、数字をオープンになることを見越して従業員が納得するような経営を行うことによって業績を向上させた」とし、B氏も経営システムの変更が社員の自律を促し、業績に結び付けようと模索しており、またC氏も「従業員にイキイキ働いてもらうことが業績に直結する」と言明していることから、「優れた中小企業経営者が経営する企業においては『従業員関連業績』が『財務業績』に影響を与えている」と解釈でき、ここに「優れた中小企業経営者」と「平均的な中小企業経営者」との差異があると考えられる。従業員満足度を高め、従業員の参加意識を高めることによって財務業績を上げていく方策を、中小企業経営者は考える必要があることを示唆している。そしてそのためには、D氏が言及している「社員が安心できる環境づくり」をセットにする必要はあろう。

次に経営者能力と非財務業績の関係についてはインタビュー調査とアンケート調査では整合的であり、第一に、「財務管理力」が「顧客関連業績」「従業員関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」と「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に、第二に、「社外人材活用力」が「新製品・新サービスの売上成長率」と「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に、第三に、「社内人材活用力」が「従業員関連業績」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に寄与していたことがインタビュー調査においても確認できた。

A氏の企業では財務を意思決定の基礎資料としつつ、可能な範囲で顧客の要望に応えるための設備投資を検討している。その意味で「財務管理力」が「顧客関連業績」、「新製品・新サービスの売上成長率」、そして「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に好影響を与えることを意図しているといえる。

そして経営者能力と財務業績との関係については、インタビュー調査においても「財務管理力」が強く「財務業績」に影響を与えていたことが確認できた。

これについて、A氏は自社が装置産業であり、顧客の要望に応えるための新規投資には金融機関の支援が必要となることから、自身が直接、金融機関とコミュニケーションを取っている。「財務管理力」が「新製品・新サービスの売上成長率」に影響を与えていることが確認できる。B氏も売上至上主義から粗利主義に変え、売上目標を廃止し粗利目標を

掲げることによって、自社の財務業績に直接影響を及ぼすことを意図している。またD氏の「ええ赤字」と「悪い赤字」の見極めは、そのことによって真に「ええ企業」との取引を厳選することに直結し、自社の財務業績に直接影響を及ぼす能力としてみる事ができる。これらは全てアンケート結果とは整合的である。

ただし、C氏は「社外人材活用力」を駆使して「財務業績」に結び付けていたが、これは「社外人材活用力」が「財務業績」に対して有意にマイナスに寄与していたというアンケート調査結果とは異なっていた。その一方で、E氏は、社外人材を活用したことによって結果的に経営に支障をきたしており、これはアンケート調査結果と同じく、「社外人材活用力」が「財務業績」にマイナスに寄与したといえる。全く異なったインタビュー結果について、「最終的な意思決定は経営者が行う」という意識のあったC氏に対し、E氏はその意識が薄かったという見方や、あるいは社外人材が真に自社の業績に資する補佐を行ってくれているか否かの見極めがC氏には出来て、E氏には出来ていなかったという見方もできるが、これに関しては明確な答えを見出すことは難しく、より深い考察が必要である。

図表 5-2 アンケート調査との整合性

H1	<p>中小企業の非財務業績は財務業績に影響を与える</p> <p>【整合部分】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「顧客関連業績」、「主要製品・サービスの相対的市場占有率」が「財務業績」に寄与。 ・A氏・D氏…「主要製品・サービスの相対的市場占有率」が「財務業績」に寄与。 ・B氏…粗利主義への変更は、顧客関連業績を向上させることを意識。 <p>【差異部分】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「従業員関連業績→業績」のパスについては、インタビューでは確認できた。 ・A氏…従業員が納得するような経営を行うことによって業績を向上。 ・B氏…経営システム変更によって社員の自律を促し業績に結び付けようと模索。 ・C氏…従業員にイキイキ働いてもらうことで業績に直結。
H2	<p>中小企業経営者の能力は企業の非財務業績に影響を与える</p> <p>【整合部分】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「財務管理力」が「顧客関連業績」「従業員関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」と「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に寄与。 ○「社外人材活用力」が「新製品・新サービスの売上成長率」と「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に寄与。 ○「社内人材活用力」が「従業員関連業績」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に寄与。 ・A氏…財務を意思決定の基礎資料としつつ可能な範囲で顧客要望に応えるための設備投資検討。
H3	<p>中小企業経営者の能力は財務業績に影響を与える</p> <p>【整合部分】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「財務管理力」が「財務業績」に強く影響。 ・A氏…自身が直接、金融機関とコミュニケーションを取っている。 ・B氏…粗利目標を掲げることによって、自社の財務業績に直接影響を及ぼすことを意図。 ・D氏…「ええ赤字」「悪い赤字」の見極めによって「ええ企業」との取引を厳選。 <p>【不明部分】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「社外人材活用力」が「財務業績」にマイナスの影響 ・C氏…専門家からの知恵を借りて経営に活用 ・E氏…コンサルタントに引っ掻き回され倒産

また、インタビューを通じて経営者の、公器としての企業を経営する矜持、覚悟、そし

て情熱を強く感じた。

A氏は先代から直接的に、B氏も上場を目指すとしていたことから、「会社は公器」として意識していたことがうかがえる。また、C氏もD氏も「従業員の将来」に目配せしている点で、少なくとも「会社は経営者のもの」と考えてはいないことは理解できる。

そのうえで、C氏からは「パッション」、D氏からは「覚悟」という発言があり、言葉として発せられなかったものの、A氏からは「経営者の矜持」、B氏からは「情熱」を、それぞれ強く感じた。これらのエネルギーが言動になって現れたのが「リーダー特性」であると考えられる。そしてこの「リーダー特性」は、他の経営者能力に影響を与え、他の経営者能力を形成する経営者能力である。換言すれば、「財務管理力」や「社外人材活用力」、「社内人材活用力」を形成するための「リーダー特性」という経営者能力は、公器としての企業を経営する矜持、覚悟、そして情熱がなければ形成しえないといえよう。

つまり、優れた中小企業経営者が経営する企業においては従業員関連業績が財務業績に影響を与えており、中小企業経営者は従業員満足度や従業員の参加意識を高めることによっても財務業績を伸ばす方策を考えるべきであること、公器としての企業を経営する矜持、覚悟、そして情熱がなければ「リーダー特性」は形成しえず、「リーダー特性」がなければ「財務管理力」や「社外人材活用力」、「社内人材活用力」の経営者能力も形成しえないこと、の2点が、優れた中小企業経営者からの示唆として得られた。

第6章 結論

6.1 本稿のまとめ

第1章では筆者の実務から発生した研究関心が「どのようなインタンジブルズ、特に人的資産が、中小企業経営にとって重要なのか」を解明することを本研究の目的としたことを示した。

第2章では経営者能力、財務と非財務の関連性、さらには中小企業経営に関する先行研究を概観した。これまで経営者能力が業績を左右することは示されてきたものの、あくまで概念的であり、かつ、因果関係の定量化も一部分の解明にとどまっており、全体を包括したモデル構築はなされてこなかった。一方、非財務指標は先行指標であり、非財務業績を媒介して財務業績が改善されることも先行研究で明らかになっている。

そして、本稿の研究・クエスチョンを「RQ1:中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」「RQ2:その経営者能力がなぜ重要なのか。」とした。

第3章では研究方法について述べた。本研究ではアンケートによる定量調査と、定量調査の分析結果を裏付けするためのインタビューによる定性調査を行い、多面的な分析を行うこととした。

第4章では「RQ1:中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか。」に対するアンサーを得るべく、定量的な解明を試みた。

アンケートにおいては「中小企業経営者の能力は財務業績に大きな影響を与える」とし、以下の具体的な作業仮説を立てた。

H1:中小企業の非財務業績は財務業績に影響を与える。

H2:中小企業経営者の能力は企業の非財務業績に影響を与える。

H3:中小企業経営者の能力は財務業績に影響を与える。

その結果、第一に、「財務管理力」が「顧客関連業績」「従業員関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」に影響を与えていることが明らかとなった。第二に、「財務管理力」「社外人材活用力」が「新製品・新サービスの売上成長率」に影響を与えていた。第三に、「顧客関連業績」「新製品・新サービスの売上成長率」「主要製品・サービスの相対的市場占有率」が「財務業績」に影響を与えていた。その一方、第四に、「リーダー特性」「従業員関連業績」は財務業績に寄与していなかった。そして上記の結果から「H1:中小企業の非財務業績は財務業績に影響を与える。」

「H2:中小企業経営者の能力は企業の非財務業績に影響を与える。」「H3:中小企業経営者の能力は財務業績に影響を与える。」という作業仮説はいずれも支持された。

そのうえで「RQ1:中小企業において、いかなる経営者能力が財務業績にどのように寄与するか」という研究・クエスチョンに対するアンサーは「『財務管理力』が直接、『財務業績』に寄与している。また、『財務管理力』が『顧客関連業績』『新製品・新サービスの売上成長率』『主要製品・サービスの相対的市場占有率』を通じて、『社外人材活用力』

が『新製品・新サービスの売上成長率』『主要製品・サービスの相対的市場占有率』を通じて、『社内人材活用力』が『主要製品・サービスの相対的市場占有率』を通じて、『財務業績』に寄与している。一方、『リーダー特性』は『財務管理力』『社外人材活用力』『社内人材活用力』に強い影響を与えているものの、『財務業績』に直接の影響を与えていない。また、『従業員関連業績』も『財務業績』に影響を与えていない。」とした。

第5章では、第4章で明らかとなった「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」「リーダー特性」について、「RQ2:その経営者能力がなぜ重要か。」のアンサーを得るべく、インタビュー調査を行った。インタビューの結果、「第一に、『財務管理力』は、中小企業を経営するうえで、財務を知り、財務情報を活用し意思決定する必要があるからであり、第二に、『社外人材活用力』『社内人材活用力』が重要なのは、経営をサポートする人材の声に真摯に耳を傾け、彼らの力を借りる必要があるからであり、第三に、『リーダー特性』が重要なのは、リーダー特性が経営のエネルギーが言動になって現れたものであり、他の経営者能力を形成する経営者能力と考えられるから」、とのアンサーを得た。

また、優れた中小企業経営者が経営する企業においては従業員関連業績が財務業績に影響を与えており、中小企業経営者は従業員満足度や従業員の参加意識を高めることによって財務業績を伸ばす方策を考えるべきであること、公器としての企業を経営する矜持、覚悟、そして情熱がなければ「リーダー特性」は形成しえず、「リーダー特性」がなければ「財務管理力」や「社外人材活用力」、「社内人材活用力」の経営者能力も形成しえないこと、の2点が、優れた中小企業経営者からの示唆として得られた。

6.2 貢献および含意

「どのようなインタンジブルズ、特に人的資産が、中小企業経営にとって重要なのか」という研究関心について、これまで経営者能力にフォーカスして探求した。その結果、「財務管理力」「社外人材活用力」「社内人材活用力」「リーダー特性」が重要であるとの結果を得た。そのなかでもとりわけ「財務管理力」が、財務業績に直接、あるいは非財務業績を通じ影響を与えていた。本研究により、おぼろげながら重要だと認識はされていたものの評価しづらかった経営者能力が、非財務業績を媒介してどう財務業績に結実しているかを提示することができた。

本研究は中小企業経営者にとって実務的な貢献があると考えられる。財務管理力を有している中小企業経営者は、非財務業績を向上させることを通じて、あるいは直接、財務業績をあげていることを示した。これは自社の成長に資する経営者自身の能力向上の道標を示せたのではないかと考えている。インタンジブルズは最終的には財務業績に結実させる必要があり、それゆえ中小企業経営者は自社内に、そして経営者自身に、財務業績に寄与するインタンジブルズを蓄積し活用していく必要があるだろう。

もちろん、「リーダー特性」は他の経営者能力に強い影響を与えている重要な経営者能力であるが、もし、E氏に財務の知識が備わっていたならば、自社の財務状況を的確に把

握していたならば、費用の削減や保有資産の売却、さらには事業構造の転換など、様々な手を具体的に打つことができ、倒産を免れたのではないだろうか。

中小企業は先述のとおり、(1)非組織的意思決定の役割が相対的に大きいこと、(2)概して市場シェアは低く、絶え間ない市場競争に直面していること、(3)経営資源の相対的な希少さ、の3点で経営上の特性が異なる。このことはつまり、自社の「成長」もさることながら、自社の「存続」を強く意識しつつ経営していく必要があることを示している。

「どこまで投資や費用を拠出してよいか」や「どの程度の『向かい風』なら、どの程度凌ぐことができるか」などの「自社のデッドライン」を、より強く意識しながら希少な資源を有効に活用しつつ経営を行っていくかが重要である。そのためにも、「財務管理力」は中小企業にとって必要不可欠な経営者能力であると考えられる。

中小企業経営者は、インタンジブルズを財務業績に結実させる努力を怠ってはならない。本研究で明らかにした、インタンジブルズを財務業績に結実させる能力こそ財務管理力であり、社内人材活用力であり、社外人材活用力である。インタンジブルズは最終的には財務業績に結実させる必要があり、中小企業経営者は自社内に、そして経営者自身に、財務業績に寄与するインタンジブルズを蓄積し活用していく必要があり、特に財務管理力を向上させること、従業員関連業績を財務業績に結び付けることを意識すべきである。

また、本稿によって、重要な評価者である金融機関に対しても、実務的な貢献があると考えられる。非財務指標は「企業の会計的業績に結びつく価値向上をもたらす情報」であり、「先行指標、すなわち将来の財務的業績向上をもたらす指標であり、財務業績指標を結合することにより、短期と長期の企業活動のバランスを改善することが可能」といった長所を持ち合わせている。そのうえで非財務指標を認識し、測定ならびに評価をし、活用していく必要がある。

金融機関がこれまでインタンジブルズを全く考慮していなかったと言うつもりはない。しかし、金融機関は可視化できるゆえに財務数値を見る一方、「定量化できない」、「財務との結びつきが不明確」、「主観的」などといった理由で、融資等における企業評価の場面ではインタンジブルズは重視されず、融資審査は財務数値偏重の審査となっている。金融機関が財務数値を見ることは決して間違ったことではないが、可視化できる財務数値を結果としてみるだけでは不十分であり、どのようなプロセスを経て財務数値に結実しているかを見る必要がある。インタンジブルズの重要性を認識し、将来の財務業績を予測する先行指標としての非財務指標を評価し、それを企業評価システムに組み込む必要がある。そのことで中小企業の育成・成長が阻害されているという状況を改善できる。

金融機関の融資審査はよく「バックミラーとサイドミラーのみを見て車を運転しているようなもの」と皮肉られる。バックミラー、つまり「過去の財務業績はどうか」や、サイドミラー、つまり「他行の動向はどうか」を見ることに腐心し、「バックミラーやサイドミラーから類推可能な将来」で企業のデフォルト可能性を審査してきたといわれている。しかし不確実性の高まりによって、過去の延長線上で将来予測したこれまでの企業評価は

より困難となっている。今こそ、金融機関はフロントガラスに映る非財務指標を財務業績の先行指標として、よりの確に企業を把握し、活用すべきではなからうか。非財務指標を活用することによって企業のデフォルト可能性が見いだせるのであれば、金融機関が非財務指標を活用することは、金融機関自身のリスクを低減させるうえでも必要な取り組みである。

滝澤(2016)は、無形資産が企業価値に与える影響を観察した結果、日本においては、無形資産の蓄積が企業価値に強いプラスの影響を与えていること、設備投資行動のモデル化に当たって無形資産を考慮する必要性が確認されたこと、加えて、より強い資金制約に直面している企業ほど無形資産を含む設備投資が阻害されている可能性を示唆している。また、吉原(2021)は、「金融機関は企業成長に貢献しているのか」という問題意識のもと、金融機関の企業選別力と企業育成力を測定する i Bank index を開発し、金融機関の行動変容を促す仕組みの提案を行っている。これまでは金融機関自身の企業選別力によって企業は金融機関に選ばれる立場だったのが、金融機関の育成力を測定することによって今度は金融機関が企業に選ばれる立場に立たされていることを意味する。企業価値の多くの割合を占め、社会の価値創造において中心的役割を果たしているインタangibleズを、金融機関は、もはや無視することはできないのではなからうか。

そのうえで中小企業経営者、金融機関や支援機関はお互いに歩み寄りが必要であると考ええる。

これまで金融機関や支援機関は「財務」、中小企業経営者は「インタangibleズ」という、異なる言語でコミュニケーションを図ってきたのではなからうか。そして金融機関はもちろんのこと、実は中小企業経営者も「インタangibleズ」を曖昧なまま理解していたのではなからうか。

金融機関がインタangibleズを理解し、中小企業経営者が「財務管理力」という能力を通じて財務を理解することによって、円滑な中小企業金融が実現するのではなからうか。そして、中小企業経営者自身が経営者能力という「インタangibleズ」への理解をより深めることによって、自社のさらなる発展につながるのではなからうか。

“What is essential is invisible to the eye.” (大切なものは目に見えない)は、Antoine de Saint-Exupéry による「星の王子さま」(フランス語原題: Le Petit Prince、英語: The Little Prince) の一節である。見えないものを見ようとするには、様々な困難が伴う。しかし産業経済から知的創造経済への経済構造の変化のもとで、見えない大切なものを見えないまま放置すべきではない。

本研究で得られた示唆が、中小企業経営者、中小企業のさらなる発展に資するとともに、中小企業経営者、中小企業、さらには金融機関を含めた中小企業支援者の道標になれば幸甚である。

6.3 限界

本稿では中小企業経営者へのアンケートを通じて、財務業績に資する経営者能力を定量的に示すことを試みた。とはいうものの、大阪という 1 地域におけるデータである点、中小企業経営者のみのデータである点で限界があった。

また、先行研究とは異なり、従業員関連業績は財務業績に寄与していなかった。従業員を活かしきれていない経営者あるいは企業の問題か、従業員個人の能力の問題か、は今回解明できなかった。

さらに、中小企業は概して組織が未成熟であり、経営構造のレベルは今回の分析から除外している。今後は経営構造のレベルの違いを組み入れた財務業績との関連性をみたい。

そして、インタビュー対象者のうち A 氏、B 氏、C 氏の 3 名は第三者の推薦に拠った。インタビューを通じて、それぞれのインタビュー対象者に優れた経営者能力があることを感じることはあったものの、それが客観的なデータに基づくものではなく、それはあくまで筆者の主観である。インタビュー対象者の選定についても、限界があったことを記しておく。

6.4 おわりに

1990 年、筆者が前職で金融機関融資課に配属されて間もない頃、新規貸出先件数の支店半期目標 15 社のうち、一人で中小企業 7 社を開拓した渉外課の先輩がいた。当時、支店には様々な目標が設定されていたが、新規貸出先件数は、重視されていた項目のひとつであった。これまで融資取引のない先に融資を行うことは、決して容易ではない。金融機関は信用調査会社等から得た情報を基に、返済懸念のない企業に融資のアプローチをかけるが、そのような企業はたいてい既存取引金融機関との関係が良好であり、企業にとってみればこれまで取引のなかった金融機関からの資金調達には、既存取引金融機関との関係を悪化させることにつながるためである。

「先輩は、いかなる先に、いかなる視点で、いかなるアプローチで新規貸出先を獲得していたのだろうか。」筆者は当該の先輩の作業補助や随行訪問を通じて、新規貸出先獲得の極意を知ろうと試みた。

資金繰りに関しては各社とも総じて逼迫していたが、短期の運転資金が必要だったにも関わらず、7 社にはすべて長期運転資金を供給していた。当時、企業に対し、短期資金を長期資金にシフトさせる取り組みを金融機関主導で行っていた。短期資金を長期資金にシフトさせる金融機関側のメリットは、より多い金利収入が得られること、事務手続きおよびモニタリングが簡素化できることであった。併せて当該貸出を保証協会保証付の貸出にすれば、デフォルトリスクをも回避できた。企業には、実際は短期資金が逼迫するにも関わらず、「約定返済により借入金総額が減らせる」と説いていた。

そして、プロファイルの「経営者の特徴」には 7 社すべてに「計数に疎い」と記されていた。計数とは、すなわち財務のことである。財務に精通していれば、約定返済のある長

期運転資金の導入は財務上、短期資金繰りの改善以外に企業にメリットはない。既存取引銀行からの提案であれば、取引を継続したいがために提案を受け入れるかもしれないが、これまで取引のない金融機関側からの提案では、そのような配慮は必要ない。また、筆者が先輩に随行訪問した際、7社の経営者のほぼ全員が「数字のことは税理士に聞いてほしい」「数字のことは詳しくない」と口にしていた。やはり7社の経営者は「計数に疎い」という特徴を有していた。

事前に信用調査会社等から「返済懸念なし」といった情報を入手していたとはいえ、「金融機関にとって、このような経営者が経営する企業と融資取引を行って良いのだろうか」という不安に駆られた。借入金の長期固定化は、短期資金の逼迫を起こすのみならず、新たな事業を展開しようとする際の足かせとなり、結果的に意思決定の固定化につながる。その結果、中小企業の特徴である「速さ」は失われる。「経営者の計数の疎さ」は最終的に企業経営を毀損させるのではないかと。そう思わざるを得なかった。

また、ある融資のスペシャリストから「決算書をみれば経営者の性格や能力が分かる」と教えられた。経営者の意思決定全てが財務諸表上に表れるわけではないが、財務諸表上に表れた数値は、意図せざる場合も含めて経営者の意思決定の結果と見ることができる。であるならば、決算書をみれば経営者の性格や能力はある程度分かるはずであり、筆者も決算書から滲み出る経営者の性格や能力を推測し、面談等によってその推測が妥当なものなのかを確かめるよう努めた。しかしその推測は必ずしも確度の高いものではなかった。そもそも財務基盤が脆弱なうえに財務諸表が大企業ほど信頼のおけるものとは言えず、また、どのようなインタンジブルズが、最終的にどのような財務的成果につながるのか、が不明確なままであったことが問題の一因であるように考えられる。

本研究により、筆者が長年抱いていた、おぼろげな問題意識の一部が解明できたのではないかと考えている。

謝辞

本稿の執筆にあたり、多くの方々に多大なるご支援を賜った。アンケートならびにインタビューに応じてくださった企業経営者の皆様に、まず御礼申し上げたい。

三矢裕教授には、研究に対する真摯な取組み姿勢と覚悟をご指導賜った。おそらく最も手のかかる学生だったに違いない筆者に、最後まで叱咤激励くださった。三矢先生のご指導がなければ、到底ここまでたどり着けなかった。

副査を快くお引き受けいただいた松尾貴巳教授、服部泰宏准教授には、数多くのコメントを頂戴し、様々なアドバイスをいただいた。

佐久間智広准教授には、本稿の分析にあたり、多大な示唆を頂戴した。三矢先生と筆者とのオンラインミーティングに幾度も加わってくださり、貴重なご指導を賜った。

神戸大学大学院三矢裕研究室の皆様にも、多くのアドバイスを頂戴した。

皆様には心より感謝申し上げたい。

筆者を研究の世界に導いてくださったのは、社会人博士課程前期課程でご指導賜った、古賀智敏神戸大学名誉教授である。修士論文のご指導はもとより、筆者の業務にもご知見を賜った。また、先生が創設された日本知的資産経営学会にも加えてくださり、学会活動を通じて今なお暖かい多大なご支援を賜っている。この場をお借りして感謝申し上げたい。

これまで、業務を通じて様々な方から、様々な知見を授かった。それらを形にして残したいと考え、博士課程前期課程の修了後、十年余り経てから博士課程後期課程に進み、高橋潔神戸大学名誉教授に師事、定量調査のノウハウを伝授賜った。残念ながら高橋先生の下で博士論文を書き上げることはできなかったが、筆者の定量調査に関する礎を築いてくださったと考えている。感謝申し上げたい。

「社長と一緒に夢を見ることができる」という言葉に惹かれ、中小企業のために尽力した叔父の背中を追いかけて金融の世界に飛び込み、その後、行政機関に身を置き換えてもなお、一貫して中小企業支援を生業にしてきた。もう三十余年になる。本稿をまとめ上げることで、中小企業支援の素晴らしさを教えてくれ、中小企業支援の世界に誘ってくれた、今は亡き叔父に少しだけ恩返しのできたのかなと思う。

父喜實雄、母靖子には感謝とともに謝罪したい。これまで精一杯、愛情を注いでくれた。にも関わらず、仕事と学業で多忙を極め、現在、癌を患い闘病中の二人に、満足な親孝行ができていない至らぬ息子をどうか許してほしい。

それにしても長い学生生活であった。もともと、勉学があまり好きではなかった子どもたちに「一生勉強だぞ」と、机に向かっている父親の背中を見せたかった。今や長男俊丞は社会人、次男亮丞は大学生である。不器用な父の背中から、その思いを少しは感じ取ってもらえたのではないかと信じている。またその間、なかなか成果を出せずにいる筆者を一貫して支えてくれた妻真由美には、一生涯、頭が上がらない。感謝してもしきれない。

参考文献

- Abernethy, M. A., J. Bowens, & L. V. Lent. 2013. The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers, *Contemporary Accounting Research*, 30 (3) , 925-961.
- Ahmed, A. S., and S. Duellman. 2013. Managerial overconfidence and accounting conservatism. *Journal of Accounting Research* 51 (1): 1–30.
- Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58 (3): 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. 1997. Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.
- Anderson, E.W., C. Fornell, and S. K. Mazvancheryl. 2004. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 68 (4): 172-185.
- Antoine de Saint-Exupery, Irene Testot-Ferr.1998.*The Little Prince* (Wordsworth Collection).
- Augier, M., and D. Teece. 2005. An Economics Perspective on Intellectual Capital. *Perspectives on Intellectual Capital*, edited by B. Marr: Elsevier, 3-27.
- Bamber, L. S., J. Jiang, and I. Y. Wang. 2010. What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *The Accounting Review* 85: 1131–1162.
- Banker, R. D., and R. Mashruwala. 2007. The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. *Contemporary Accounting Research* 24: 763–793.
- Banker, R. D., G. Potter, and D. Srinivasan. 2005. Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (4): 394–412.
- Banker, R. D., H. Chang, and M. Pizzini. 2011. The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems* 12 (4) : 259–279.
- Bedford, D. S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research* 28: 12–30.
- Behn, B. K., and R. A. Riley. 1999. Using nonfinancial information to predict financial performance : The case of the U. S. airline industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 14 (1) : 29–56
- Bertrand, M., and A. Schoar. 2003. Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics* 118 (4): 1169–1208.

- Bhagat, S., Bolton, B. J., & Subramanian, A. 2010. CEO education, CEO turnover, and firm performance. *Available at SSRN 1670219*.
- Bisbe, J., and D. Otley. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29: 709–737.
- Bonner, S. E. 2007. *Judgment and decision making in accounting*. Prentice Hall
(田口聡志監訳. 2012. 『心理会計学：会計における判断と意思決定』, 中央経済社)
- Bonsall IV, S. B., Holzman, E. R., & Miller, B. P. 2017. Managerial ability and credit risk assessment. *Management Science*, 63(5), 1425-1449.
- Burney, L. L., C. A. Henle, and S. K. Widener. 2009. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society* 34 (3–4):305-321.
- Burney, L. L., and S. K. Widener. 2013. Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan. *Behavioral Research in Accounting* 25 (2):115-143.
- Cardinaels, E. 2008. The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making. *Accounting, Organizations and Society* 33 (6): 582–602.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5): 395–422.
- Cheung, K. T. S., Naidu, D., Navissi, F., & Ranjeeni, K. 2017. Valuing talent: Do CEOs' ability and discretion unambiguously increase firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 42, 15-35.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. 2011. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Crossland, C., and D. C. Hambrick. 2007. How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal* 28 (8): 767–789.
- Crossland, C., and D. C. Hambrick. 2011. Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which ceos matter. *Strategic Management Journal* 32 (8): 797–819.
- Custódio, C., & Metzger, D. 2014. Financial expert CEOs: CEO's work experience and firm's financial policies. *Journal of Financial Economics*, 114(1), 125-154.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. 2005. Revisiting the

- Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.
- Dittmar, A., & Duchin, R. 2016. Looking in the rearview mirror: The effect of managers' professional experience on corporate financial policy. *The Review of Financial Studies*, 29(3), 565-602.
- Drucker, P. F. 1969. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Dumay, J. C. 2012. Grand theories as barriers to using IC concepts. *Journal of Intellectual Capital* 13 (1):4-15.
- Flamholtz, E. 1999. *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications*. 3rd ed. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Fulmer, I. S., and R. E. Ployhart. 2014. "Our most important asset": A multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management* 40 (1):161-192.
- Ge, W., D. Matsumoto, and J. L. Zhang. 2011. Do CFOs have style? An empirical investigation of the effect of individual CFOs on accounting practices. *Contemporary Accounting Research* 28 (4): 1141–1179.
- Grafton, J., A. M. Lillis, and S. K. Widener. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35: 689–706.
- Gruca, T. S., & Rego, L. L. 2005. Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of marketing*, 69(3), 115-130.
- Hair et al., 2010 *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Prentice Hall.
- Hambrick, D. C., and P. A. Mason. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review* 9 (2):193–206.
- Hambrick, D. C. 2007. Upper echelons theory: An update.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. 2014. Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic management journal*, 35(4), 473-491.
- Henri, J.-F. 2006. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6): 529–558.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. 1998. Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36: 1–35.
- Ittner, C. D. 2008. Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research* 38 (3):

261-272.

- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass: Health Press.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton .2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
(櫻井通晴監訳. 2001. 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton . 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. N., M. M. Klebanov, and M. Sorensen. 2012. Which CEO Characteristics and Abilities Matter? *The Journal of Finance* 67: 973–1007.
- Katz, R. 1955. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- King, T., Srivastav, A., & Williams, J. 2016. What's in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*, 37, 287-308.
- Kristandl, G., and N. Bontis. 2007. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision* 45 (9):1510-1524.
- Lau, C. M., and A. Moser. 2008. Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20 (2):55-71.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Lev, B., L. Cañibano, and B. Marr. 2005. An accounting perspective on intellectual capital. In *Perspectives on Intellectual Capital*, edited by B. Marr: Elsevier.
- Libby, R., and K. Rennekamp. 2012. Self-Serving Attribution Bias, Overconfidence, and the Issuance of Management Forecasts. *Journal of Accounting Research* 50 (1): 197–231.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Loveman, G.W. 1998. Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research* 1(1): 18—31.
- Malmendier, U., and G. Tate. 2005. CEO Overconfidence and Corporate Investment. *The Journal of Finance* 60: 2661–2700.
- Marr, B., and G. Roos. 2005. A Strategy Perspective on Intellectual Capital. In *Perspectives on Intellectual Capital*, edited by B. Marr: Elsevier, 28-41.
- MERITUM. 2001. *Final report: MEasuRing Intangibles To Understand and improve*

innovation Management (MERITUM).

- Mintzberg, H. 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mittal, V., Anderson, E. W., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. 2005. Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing science*, 24(4), 544-555.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. 2006. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing science*, 25(5), 426-439.
- Nagar, V., and M. V. Rajan. 2005. Measuring Customer Relationships: The Case of the Retail Banking Industry. *Management Science* 51: 904–919.
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- O'Connell, V., & D. O' Sullivan. 2011. The impact of customer satisfaction on CEO bonuses, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 828-845.
- Quigley, T. J., and D. C. Hambrick. 2015. Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America’s attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal* 36 (6): 821–830.
- Sponem and Lambert 2016 Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach, *Management Accounting Research* 30: 47–61
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7–8): 757–788.
- Wiersma, E. 2008. An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures : Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2–3) : 249–265
- Williamson, O. E. 1963. Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032-1057.
- 相田利雄・小川雅人・毒島龍一.2002.『新版・現代の中小企業』, 創風社..
- 稲盛和夫.1998.『稲盛和夫の実学 経営と会計』, 日本経済新聞社.
- 井上善海編著.2014.『中小企業経営入門』, 中央経済社.
- 植田浩史.2014.『中小企業・ベンチャー企業論 新版』, 有斐閣.
- 伊藤邦雄. 2006.『無形資産の会計』, 中央経済社.
- 内山哲彦. 2011.「インタンジブルズとしての人的資産の測定—戦略的マネジメントに向けて—」 千葉大学経済研究 26 (1):39-66.
- 大阪府商工労働部(大阪産業経済リサーチセンター).2018.「府内中小企業における非財務項目の認識-『事業性評価』のさらなる発展のために-」.
- 川喜多喬.1992.「創業型製造業における人材問題と人材育成」『創業型製造業における雇用

- 行動と人材育成』(調査研究調査書第17号),日本労働研究機構.
- 清成忠男・田中利見・港徹雄.1996.『中小企業論』,有斐閣.
- 金融庁.2014.「平成26事務年度金融行政方針」.
- 経済産業省『通商白書2004～「新たな価値創造経済」へ向けて～』.
- 経済産業省経済産業政策局産業資金課.2016.「ローカルベンチマークについて」.
- 古賀智敏.2012.『知的資産の会計 改訂増補版』,東洋経済新報社.
- 佐久間智広.2016.「人的資源と組織業績」,メルコ管理会計研究,9(1),43-55.
- 佐久間智広.2016.「マネジャーの個人差が意思決定・業績に与える影響—株式会社ドンクの店舗データを用いた定量的検証—」,管理会計学:日本管理会計学会誌:経営管理のための総合雑誌,24(1),27-46.
- 佐久間智広.2017.「インタンジブルズの測定指標としての非財務指標:文献レビュー」,松山大学論集,29(1),211-229.
- 櫻井通晴.2008.『バランスト・スコアカード』,同文館出版.
- 櫻井通晴.2012.『インタンジブルズの管理会計』,中央経済社.
- 島永和幸.2021.『人的資本の会計 認識・測定・開示』,同文館出版.
- 清水馨.1996.「企業変革に果たす経営理念の役割」,三田商学研究,39(2),87-101.
- 清水孝.2013.「財務成果,顧客満足度および従業員満足度の関係性に関する検討(厚東偉介教授 古稀祝賀・退職記念論文集)」,早稲田商学,(438),411-431.
- 清水龍瑩.1995.「経営者の人事評価(Ⅱ)—経営者能力—」,三田商学研究,慶應義塾大学商学会,38(4),1-30.
- 鈴木研一・松岡孝介.2014.「従業員満足度,顧客満足度,財務業績の関係—ホスピタリティ産業における検証—」,管理会計学:日本管理会計学会誌:経営管理のための総合雑誌,22(1),3-25.
- 高越宏和.2014.「スペシャリスト社長を支える社内・社外参謀の役割とは(特集企画 参謀の条件)」,近代中小企業,49(4),12-15.
- 滝澤美帆.2013.「資金制約下にある企業の無形資産投資と企業価値」,宮川努・浅羽茂・細野薫(編).『インタンジブルズ・エコノミー』,東京大学出版会,pp201-226.
- 田中宏昌.2015.「知的資産ファイナンスの再構築に向けて:なぜ大阪府成長性評価融資は失敗したのか」,日本知的資産経営学会誌,(1),90-109.
- 中小企業庁『2003年版中小企業白書』.
- 中小企業庁『2019年版中小企業白書』.
- 角田美知江.2020.「中小企業の成長戦略に関する研究:事業承継と事業機会の創出からの考察」,北海学園大学経営論集,17(4):137-151.
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構.2008.「中小企業のための知的資産経営実践の指針『知的資産ファイナンス調査・研究編』」.
- 飛田努.2021.『経営管理システムをデザインする 中小企業における管理会計実践の

- 分析』,中央経済社.
- 富田安信.2000.「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.
- 内閣府.2011.「平成 23 年度年次経済財政報告. 経済財政白書」, 2011.
- 日本経済再生本部.2014.『『日本再興戦略』改訂 2014』.
- 畑中龍太郎. 2014. 「金融行政の運営方針と今年のチャレンジ」. *New finance*, 44(6), 6-18.
- 平井謙一.2006.『中小企業の定性分析と定量分析 着眼点と評価法』,生産性出版.
- 松岡孝介. 2014. 「財務指標に対する顧客指標および従業員指標の影響」, 経営論集, 61(1): 401-422.
- 三矢裕. 2003. 『アメーバ経営論: ミニプロフィットセンターのメカニズムと導入』 東洋経済新報社.
- 宮川努・浅羽茂・細野薫(編).2016.『インタンジブルズ・エコノミー』,東京大学出版会.
- 宮島裕.2022.「中小企業における経営課題における戦略形成についてのレビュー」, 共栄大学研究論集, (20), 103-111.
- 山田伊知郎. 2006. 「ベンチャー企業における財務管理システムの特徴」, 奈良産業大学産業と経済, 21(2), 141-151.
- 山本匡宏.2009.「現代企業におけるトップリーダーと『右腕』人材」,『経営戦略研究』 Vol.3,関西学院大学.
- 吉原清嗣.2021.『金融力の測定』,金融財政事情研究会.
- 脇坂明.2003.「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-伸びる企業の人材戦略』,勁草書房.
- 渡辺俊輔. 2002.『知的財産:戦略・評価・会計』,東洋経済新報社.
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫.2013.『21 世紀中小企業論 第 3 版』, 有斐閣アルマ.



中小・ベンチャー企業の経営環境等に関する調査 大阪府

<p>調査の主旨と目的、ご記入に当たってのお願い</p> <p>【調査の届出】 この調査は、統計法（平成19年法律第53号）第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。</p> <p>【調査の目的】 この調査は、大阪府内中小・ベンチャー企業における経営環境ならびに経営特性を把握し、府内中小・ベンチャー企業への支援のあり方について検討するための基礎資料を得ることを目的として実施するものです。</p> <p>調査結果は、大阪府商工労働部調査報告書作成のために使用され、本府施策推進の重要な資料となる他、データの二次利用申請により学術目的に使用されることがあります。ご回答いただいた内容は、全てコンピュータで処理し、個別企業の内容を公表したり、上記目的以外に使用することはありませんので、代表者(経営者)様ご自身によって、ありのままをご記入いただきますよう、よろしくごお願い申し上げます。</p> <p>なお、調査結果の概要については令和2年5月頃に、大阪府商工労働部 商工労働総務課 大阪産業経済リサーチセンターのホームページに掲載予定です。</p>	<p>【ご記入方法】 ご回答は指示のある場合を除き、令和元年9月30日現在の状況でご記入ください。ご記入に際しては、特に指示のない限り選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、それに従ってご記入ください。（ ）内には、具体的な事例をご記入ください。</p> <p>【ご提出】 この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが来る令和元年12月20日（金）までに、同封の返信用封筒またはFAXにてご返送くださるようお願いいたします。</p> <p>お問い合わせ先・ご返送先 (調査主体) 大阪府商工労働部 (調査実施機関) 大阪府商工労働部 商工労働総務課 大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16 大阪府咲洲庁舎 24階 電話 / 06-6210-9476 ファックス / 06-6210-9940 URL http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html 担当 経済リサーチグループ 田中</p>
--	---

I 外部経営環境について

問1 「大阪」は貴社にとってどの程度魅力的ですか。

	全く魅力的でない	←	どちらでもない	→	大いに魅力的		
1 顧客・市場への近接性	1	2	3	4	5	6	7
2 原材料等の主要購買先への近接性	1	2	3	4	5	6	7
3 他の自社事業所や関連企業への近接性	1	2	3	4	5	6	7
4 流通業・対事業所サービス業への近接性	1	2	3	4	5	6	7
5 学術研究機関等への近接性	1	2	3	4	5	6	7
6 人の移動に関する交通アクセスの利便性	1	2	3	4	5	6	7
7 モノの移動に関する交通アクセスの利便性	1	2	3	4	5	6	7
8 情報へのアクセスの利便性	1	2	3	4	5	6	7
9 ビジネスアピールを行う機会の多さ	1	2	3	4	5	6	7
10 経営者ご自身や従業員の学習機会の充実度	1	2	3	4	5	6	7
11 他社との交流・ネットワークの充実度	1	2	3	4	5	6	7
12 経営アドバイス等、支援の充実度	1	2	3	4	5	6	7
13 人材(経営幹部・管理者層)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
14 人材(専門技術者等)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
15 人材(一般従業員)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
16 人材(パート・アルバイト)確保の容易さ	1	2	3	4	5	6	7
17 ベンチャーキャピタルからの資金供与(投資)	1	2	3	4	5	6	7
18 投資家(含む事業会社)からの資金供与(投資)	1	2	3	4	5	6	7
19 金融機関からの資金供与(融資)	1	2	3	4	5	6	7
20 地価・地代	1	2	3	4	5	6	7
21 地価・地代以外の、企業運営コスト	1	2	3	4	5	6	7
22 許認可等の取得のしやすさ	1	2	3	4	5	6	7
23 経営者ご自身の生活利便性	1	2	3	4	5	6	7
24 「大阪」という地域のブランド力	1	2	3	4	5	6	7

Ⅱ 貴社の戦略・経営上の課題について

問2 貴社の経営戦略策定にあたり、以下の諸要因はどの程度重視されていますか。

	かなり軽視 ←	どちらでもない	→ かなり重視				
1 収益性	1	2	3	4	5	6	7
2 財務健全性	1	2	3	4	5	6	7
3 売上高や総資産等、規模の成長性	1	2	3	4	5	6	7
4 キャッシュフロー(利益と内部留保)内での設備投資	1	2	3	4	5	6	7
5 顧客層の絞り込み	1	2	3	4	5	6	7
6 貴社の所属する産業の成長率	1	2	3	4	5	6	7
7 製品・商品の輸出入によるグローバル展開	1	2	3	4	5	6	7
8 生産や販売におけるグローバル展開	1	2	3	4	5	6	7
9 新しい製品・サービスの提供によって市場を開拓すること	1	2	3	4	5	6	7
10 新しい製品・サービスを他社より早く販売・提供すること	1	2	3	4	5	6	7
11 次世代の製品・サービスを提供できる能力を開発すること	1	2	3	4	5	6	7
12 新しい製品・サービスを頻繁に導入すること	1	2	3	4	5	6	7
13 新しい製品・サービスが市場で受け入れられるかを試すこと	1	2	3	4	5	6	7
14 既存の製品・サービスの品質を改善すること	1	2	3	4	5	6	7
15 既存の製品・サービスに対して小さな修正を頻繁に行うこと	1	2	3	4	5	6	7
16 既存の製品・サービスの供給体制を効率化すること	1	2	3	4	5	6	7
17 既存の製品・サービスに対して規模の経済性を追求すること	1	2	3	4	5	6	7
18 既存の製品・サービスに対するコストの低減を追求すること	1	2	3	4	5	6	7

問3 貴社において、直面している経営上の問題点やお困りの点を、次の中から全てお選びください。

- | | | | |
|----------------|------------|---------------|----------------|
| 1. 設備・店舗の老朽・不足 | 2. 設備の過剰 | 3. 在庫の増加・過剰 | 4. 原材料価格の上昇 |
| 5. 人件費の増加 | 6. 販売価格の低下 | 7. 過剰債務・金利負担増 | 8. 取引条件の悪化 |
| 9. 代金回収の悪化 | 10. 資金調達難 | 11. 従業員の確保難 | 12. 従業員の過剰・削減難 |
| 13. 従業員の定着難 | 14. 技能継承難 | 15. 事業承継難 | 16. その他() |

問4 過去3年間に於ける、貴社を取り巻く外部環境の不確実性について、該当する数字1つに○をお付けください。

	全く当てはまらない	どちらとも言えない	完全に当てはまる				
1 貴社の製品・サービスに対する顧客の好みは時間の経過ともかなり変化する	1	2	3	4	5	6	7
2 貴社の顧客は常に新製品・新サービスを求める傾向がある	1	2	3	4	5	6	7
3 新規顧客は既存顧客とは異なる製品・サービスのニーズを持つ傾向がある。	1	2	3	4	5	6	7
4 過去と比べ、顧客層の多くにそれほど変化は見られない	1	2	3	4	5	6	7
5 市場の変化を予測することは非常に困難である	1	2	3	4	5	6	7
6 業界の技術は急速に変化している	1	2	3	4	5	6	7
7 技術の変化は、貴社が属する業界に対して大きな機会を提供する	1	2	3	4	5	6	7
8 業界の技術が今後 2~3 年でどうなるかを予測することは非常に困難である	1	2	3	4	5	6	7
9 多くの新製品・新サービスのアイデアは、所属する業界の技術的なブレークスルーによって可能となった	1	2	3	4	5	6	7
10 所属する業界での技術の進歩はかなり小規模である	1	2	3	4	5	6	7
11 所属する業界の技術的な変化は頻繁である	1	2	3	4	5	6	7
12 業界の競争は激しい	1	2	3	4	5	6	7
13 所属する業界では、各社が競い合うように販売促進を行っている	1	2	3	4	5	6	7
14 競合他社が提供できるものは何でも直ぐ他の競合他社に模倣される	1	2	3	4	5	6	7
15 価格競争は所属する業界の特徴である	1	2	3	4	5	6	7
16 ほぼ毎日新しい競争の動きがある	1	2	3	4	5	6	7
17 競合他社は脅威ではない	1	2	3	4	5	6	7

問5 既に海外進出をされている方、海外進出に関心をお持ちの方のみお答えください。海外進出に関心を持った契機について、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 設立当初より海外展開戦略を有していた | 2. 海外の新市場に魅力を感じた |
| 3. 国内市場が低迷していた | 4. コストダウンを図りたかった |
| 5. 国内取引企業に紹介され海外企業との接点を持った | 6. 国際見本市出展を機に海外企業との接点を持った |
| 7. インターネット経由で海外からアクセスがあった | 8. 国内取引企業から海外進出を勧められた |
| 9. 金融機関、経済団体等から海外進出を勧められた | 10. 金融機関、経済団体等から情報入手し関心を持った |
| 11. 国内取引企業や顧客が海外進出した | 12. 同業他社に触発された |

問6 既に海外進出をされている方、海外進出に関心をお持ちの方のみお答えください。海外進出を考慮した際の不安について、該当する番号を全てお選びください。

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. 現地市場に関する情報不足 | 2. 現地での競合に関する情報不足 |
| 3. 現地人材の質や賃金に関する情報不足 | 4. 現地の法制度・手続き・慣行に関する情報不足 |
| 5. 現地の生活慣習や文化等に関する情報不足 | 6. 現地での需要 |
| 7. 現地での資金調達に関する見通し | 8. 現地での資金回収 |
| 9. 現地でのパートナーの信頼度 | 10. 現地に派遣する社内人材の不足 |
| 11. 準備に充てる人材の不足 | 12. 準備に充てる時間の不足 |
| 13. 準備に充てる資金の不足 | 14. 不安はなかった |

Ⅲ 貴社代表者ご自身について

問7 代表者ご自身の内面に関する以下の項目について、最も合致する番号1つにそれぞれ○をつけてください。

	全く当てはまらない	どちらとも言えない	完全に当てはまる				
1 長期的な問題を分析して解決策を見つけることに自信を持っている	1	2	3	4	5	6	7
2 会社全体を率いることに自信を持っている	1	2	3	4	5	6	7
3 自社戦略について自信を持っている	1	2	3	4	5	6	7
4 部下たちが目標を設定する際に、サポートしている	1	2	3	4	5	6	7
5 自信を持って社外の人々（例：供給業者、顧客）に問題を話し合ったうえで契約している	1	2	3	4	5	6	7
6 部下に情報を提示することに自信を持っている	1	2	3	4	5	6	7
7 仕事で窮地や困難に陥ったら、そこから抜け出すためのさまざまな方法を考えることができる	1	2	3	4	5	6	7
8 現時点では、仕事の目標を精力的に追求している	1	2	3	4	5	6	7
9 問題を回避する方法はたくさんある	1	2	3	4	5	6	7
10 今、仕事でかなり成功していると自分自身をみている	1	2	3	4	5	6	7
11 現在の仕事の目標を達成するため多くの方法を考えることができる	1	2	3	4	5	6	7
12 現時点で、自身が設定した目標を達成している	1	2	3	4	5	6	7
13 仕事でつまずいたとき、その軌道修正に苦労する	1	2	3	4	5	6	7
14 たいいてい仕事中に何らかの方法で困難をやりくりし、克服している	1	2	3	4	5	6	7
15 仕事で窮地や困難に陥った時に、私自身を貫くことができる	1	2	3	4	5	6	7
16 たいいていの場合、緊張を要することも楽々とこなすことができる	1	2	3	4	5	6	7
17 これまでに困難を経験したので、仕事で困難な時を乗り越えることができる	1	2	3	4	5	6	7
18 この仕事で一度にたくさんのことを対処できると感じている	1	2	3	4	5	6	7
19 不確実な仕事に直面したとき、普段私は、最善の結果になることを予期する	1	2	3	4	5	6	7
20 仕事上、何か悪い予感がしたとき、予想通り悪いことが起きる	1	2	3	4	5	6	7
21 いつも自分の仕事に関して物事の明るい面を見ている	1	2	3	4	5	6	7
22 仕事に関して、将来自身に何が起こるかについては楽観的である	1	2	3	4	5	6	7
23 この仕事において、私が望む方向で物事がうまくいくことはない	1	2	3	4	5	6	7
24 「どんなに困難な状況でも、どこかに希望があるものだ」と考えながら仕事に取り組んでいる。	1	2	3	4	5	6	7

問 8 代表者ご自身の行動に関する以下の項目について、最も合致する番号 1 つにそれぞれ〇をつけてください。

	全く当て はまらない	どちらとも 言えない	完全に 当てはまる				
1 有能な社員を採用するために時間をかけている	1	2	3	4	5	6	7
2 業績を向上させ将来の役割のために人材育成している	1	2	3	4	5	6	7
3 業績不振を解消した経験がある	1	2	3	4	5	6	7
4 他人を大切に、公正に扱い、彼らの見解や感情に関心を示している	1	2	3	4	5	6	7
5 無駄な労力を最小限に抑え生産性を高めている	1	2	3	4	5	6	7
6 才能豊かな人々の大規模なネットワークを有している	1	2	3	4	5	6	7
7 環境変化が生じた際、とり乱すことなく現実的に冷静に対応することができる	1	2	3	4	5	6	7
8 日頃から倫理的に間違ったことをせず、信頼を獲得している。	1	2	3	4	5	6	7
9 効率的で生産的な方法で計画、編成、スケジュール、および予算を立てている	1	2	3	4	5	6	7
10 どんな強いストレスがあっても、平常心を保ち冷静沈着になすべきことをなしている	1	2	3	4	5	6	7
11 積極果敢に力強くあえて危険を冒すべく立ち振る舞っている	1	2	3	4	5	6	7
12 障害に惑わされることなく素早く行動を起こしている	1	2	3	4	5	6	7
13 個人的な事情に左右されることなく、口頭および書面による合意に従って行動している	1	2	3	4	5	6	7
14 新しい情報を素早く理解し、吸収する能力にたけている	1	2	3	4	5	6	7
15 定性的または定量的データを構造化および処理し、結論を導いている	1	2	3	4	5	6	7
16 大きな絵を描き、伝えることによって人々を巻き込んでいる	1	2	3	4	5	6	7
17 問題に対し新しい革新的アプローチを生み出している	1	2	3	4	5	6	7
18 細部まで時間を割いて注意深くチェックし、プロジェクトを失敗させないようにしている	1	2	3	4	5	6	7
19 他の人の考え方を理解するために意見をきちんと聞く	1	2	3	4	5	6	7
20 自らの成長改善のために周りの人からの批判に対し積極的にフィードバックを求め、そこでの批判を受けることに対し冷静に対応している	1	2	3	4	5	6	7
21 チームワークの重要性を理解し、コミュニケーションを取り社員と協力関係を築いている	1	2	3	4	5	6	7
22 他の人々に行動指針に従うよう説得することができる	1	2	3	4	5	6	7
23 チームに目標を設定し、完了への進捗を確実にするためにフォローアップしている	1	2	3	4	5	6	7
24 自社の決算の概略を把握している	1	2	3	4	5	6	7
25 決算見通しは実際の決算と比較して正確である	1	2	3	4	5	6	7
26 自社のシェア、成長見通しを把握している	1	2	3	4	5	6	7
27 商品ごとの利益率、投資効果、自社の損益分岐点等、経営判断に必要な数値を把握している	1	2	3	4	5	6	7
28 損益計算書だけでなく、貸借対照表にも注意を払っている	1	2	3	4	5	6	7
29 幹部社員が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
30 幹部社員が財務管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
31 幹部社員が人事管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
32 幹部社員がマーケティング・営業を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
33 外部人材(コンサルタント等)が経営戦略に関する意思決定を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
34 外部人材(コンサルタント等)が財務管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
35 外部人材(コンサルタント等)が人事管理を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
36 外部人材(コンサルタント等)がマーケティング・営業を補佐してくれる	1	2	3	4	5	6	7
37 取引先の信用情報収集を定期的に行うなど、適正な与信管理を行っている	1	2	3	4	5	6	7
38 個人情報保護のための社内体制を整備し、顧客情報の保護に努めている	1	2	3	4	5	6	7
39 リスク発生時に迅速で適正な行動が取れる緊急処置体制を整備している	1	2	3	4	5	6	7
40 離職防止、モチベーション維持、メンタルヘルス対策など、従業員の適正管理に努めている	1	2	3	4	5	6	7
41 企業の成長が重要なミッションである	1	2	3	4	5	6	7
42 企業の安定が重要なミッションである	1	2	3	4	5	6	7

問9 経営者ご自身について、ご教示ください。

貴社代表者のお名前		貴社代表者のご年齢	歳
貴社代表者の、通算経営者経験年数 (他社での経営者経験年数を含む)	年	貴社代表者の、貴社経営者としての経営者経験年数 (他社での経営者経験年数含まない)	年
貴社代表者のご経歴 1	1. 中学校卒 2. 高校卒 3. 専門学校卒 4. 短大卒 5. 四年制大学卒 6. 大学院(修士課程)修了 7. 大学院(博士課程)修了 8. その他(例 四年制大学中退など)		
貴社代表者のご経歴 2	1. 創業経営者(他社で経営者として経験なし) 2. 創業経営者(他社で経営者として経験あり) 3. 事業承継経営者(他社で経営者として経験なし) 4. 事業承継経営者(他社で経営者として経験あり)		

IV 貴社の概要について

問10 貴社は現状、どのステージにいるとお考えですか。

1. 創業(スタートアップ)期 2. 急成長期 3. 安定成長期 4. 成熟期 5. その他 6. わからない

問11 貴社の過去3年間における下記諸項目を同業他社と比較のうえ評価し、該当数字1つに○をおつけください。

	業界平均より 非常に低い	どちらとも 言えない	業界平均より 非常に高い
1 財務業績	1—2—3—4—5—6—7		
2 新製品・新サービスの市場での売上成長率	1—2—3—4—5—6—7		
3 既存の製品・サービスの市場での売上成長率	1—2—3—4—5—6—7		
4 主要な製品やサービスの相対的な市場占有率	1—2—3—4—5—6—7		
5 業績全体	1—2—3—4—5—6—7		
6 経営者ご自身の人脈(ネットワーク)	1—2—3—4—5—6—7		
7 離職率	1—2—3—4—5—6—7		
8 従業員満足度	1—2—3—4—5—6—7		
9 従業員の参加意識	1—2—3—4—5—6—7		
10 顧客満足度	1—2—3—4—5—6—7		
11 顧客数	1—2—3—4—5—6—7		
12 顧客のリピート率	1—2—3—4—5—6—7		

問12 企業に導入されている経営の仕組みや組織構造についてお聞きします。それぞれの仕組みの活用を7段階でお答えください。(活用の程度が低いというのは、制度としては存在するが実際の業務にはほとんど使われていない、といった場合を指します)。仕組みを導入していない場合は0をお答えください。

	未導入	非常に低い	どちらとも 言えない	非常に高い
1 損益予算	0	1—2—3—4—5—6—7		
2 資金予算	0	1—2—3—4—5—6—7		
3 差異分析	0	1—2—3—4—5—6—7		
4 営業費の稟議制度	0	1—2—3—4—5—6—7		
5 資本支出の稟議制度	0	1—2—3—4—5—6—7		
6 製品別の収益性分析	0	1—2—3—4—5—6—7		
7 顧客別の収益性分析	0	1—2—3—4—5—6—7		
8 顧客獲得費用の検討	0	1—2—3—4—5—6—7		
9 企業理念もしくはミッション	0	1—2—3—4—5—6—7		
10 従業員の行動規範もしくはマニュアル	0	1—2—3—4—5—6—7		
11 3～5年以上の中長期経営計画	0	1—2—3—4—5—6—7		
12 顧客満足度、従業員満足度等の非財務指標の継続的測定、活用	0	1—2—3—4—5—6—7		
13 人事考課方法の明示	0	1—2—3—4—5—6—7		
14 人事考課の結果のフィードバック	0	1—2—3—4—5—6—7		
15 全社業績に連動したボーナスの支給	0	1—2—3—4—5—6—7		
16 個人もしくは部署業績に連動したボーナスの支給	0	1—2—3—4—5—6—7		

問 13 組織構造についてお聞きします。下記の各職能について、個別の部署が設けられているものを全てに○をお付けください。

- | | | |
|---------|-------|---------------|
| 1. 人事 | 2. 経理 | 3. 財務 |
| 4. 財務経理 | 5. 営業 | 6. 経営企画(戦略企画) |
| 7. 製品開発 | 8. 総務 | 9. その他() |

問 14 貴社の直近の決算時における規模・業績をご教示ください。

(1) 従業者数(経営者、常勤役員、常勤パート含む)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	人
(2) 総資産額	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(3) 自己資本額	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(4) 借入金	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(5) 売上高(年商)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(6) 経常利益額	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円
(7) 研究開発費	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	百万円

問 15 貴社のお名前、所在地、業種と、法人設立経過年数をご教示ください。

貴社名						
貴社の所在地	〒					
	電話番号 ()			FAX 番号 ()		
業種	1. 製造業 3. 卸売業 5. サービス業	2. 情報通信業 4. 小売業	具体的業種		法人設立経過年数	年

ご協力ありがとうございました。