



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。



学位論文審査要旨

氏名 田中 宏昌

論題 中小企業における経営者能力

審査 令和4年9月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文は、中小企業経営者へのアンケート調査およびインタビュー調査を通じて、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、また、その経営者能力がなぜ重要なのか、という研究課題に取り組む研究である。

第1章では、筆者の実務経験を通じて抱いた研究関心について論じている。中小企業支援業務に従事している筆者が、「どのようなインタangible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き、とりわけ中小企業において財務業績に対する比重が高いと言われている経営者能力に焦点を当て、「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、また、なぜそのような経営者能力が重要なのか」を究明することを本研究の目的としたことが示されている。

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ている。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ます。全体を包括したモデル構築はなされてこなかったこと、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ことを指摘したうえで、本研究のリサーチ・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」と設定している。

第3章では研究方法について述べている。本研究はアンケートによる定量調査と、インタビューによる定性調査を実施しているが、アンケート調査は「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」を特定するために、インタビュー調査は「RQ2:その経営者能力がなぜ重要なのか」を究明するために、それぞれ実施する旨を記した。

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ている。

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、検証を行っている。

「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、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」に影響を与えていること、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」に影響を与えていること、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いこと、を明らかにしている。そしてこれらの結果から上記の作業仮説はいずれも支持されたと結論付けている。

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」というリサーチ・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」としている。

第5章では、財務業績に寄与する経営者能力として前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」のアンサーを得るためのインタビュー調査結果が記されている。インタビューの結果、「第一に、『財務管理力』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

としている。

第6章では、本研究のまとめ、貢献および含意、限界を述べている。本研究において、「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」が重要であり、とりわけ「財務管理能力」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との結果を得ており、経営者能力が、どのように財務業績に結実しているかを提示している。その一方、アンケート調査もインタビュー調査も、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、インタビュー対象者の選定で限界があることも示されている。

論文審査の結果の要旨

本研究は、インタンジブルズ、人的資源といった、近年注目されている無形の経営資源を対象とした研究であると言える。「中小企業において、どのような経営者能力がどの程度、業績に寄与するか」は、筆者の実務家としての問題意識に沿ったものであり、下記の通り、学術的にも実務的にも貢献が認められる。

学術的には業績に寄与する経営者能力について、大阪府下の中小企業経営者への質問票調査によって特定し、経営者能力が直接、あるいは非財務業績を通じて財務業績に寄与する一連のプロセスを定量的に究明できた点にある。筆者は大阪府下の中小企業経営者252者からの回答から、業績に寄与する経営者能力を「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」と特定し、「財務管理能力」が直接、あるいは「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、「財務業績」に寄与していることや、「リーダー特性」は「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ものの、「財務業績」に直接の影響を与えていないこと、また、「従業員関連業績」も「財務業績」に影響を与えていないことなどを明らかにした。

また筆者は、上記分析で得た「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」がなぜ重要なのかについて、中小企業経営者に定性的なインタビュー調査を実施し、「財務管理能力」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」「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、経営者の経営に対する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回答を導き出している。

以上のように、大阪府下の中小企業への定量的な質問票調査と、定性的なインタビュー調査によるトライアングレーションを採用したことにより、経営者能力に関する多面的な分析を行っており、この結果は、非常にユニークで、示唆に富むものである。

実務的には中小企業経営者に対し、「特に財務管理能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。」といった具体的な示唆によって、経営者自身の能力向上の道標を示せたという点で貢献が認められる。

一方、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、それゆえ金融機関はこれまで以上に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。「インタ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。」という示唆は中小企業金融のみならず中小企業の育成・成長環境の改善に資するという点で貢献が認められる。

本論文の仮審査時における主要な問題点は、リサーチ・クエスチョンの設定、先行研究とアンケート調査及びインタビュー調査との関連性、モデルの構築、分析結果の解釈に関する記述の不足であったが、いずれも十分な修正がなされていた。

リサーチ・クエスチョンの設定に関しては、当初設定した「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「RQ2:その経営者能力がなぜ重要なのか。」を加え、RQ1のアンサーをアンケート調査で、RQ2のアンサーをインタビュー調査で得るという形式に整えていた。また、先行研究とアンケート調査及びインタビュー調査との関連性については、「中小企業の戦略」や「中小企業の補佐」に関する先行研究を加えることによって、アンケート調査及びインタビュー調査との整合性を図っていた。モデルの構築に関しては、モデル適合度を鑑みながら再分析を行い、「リーダー特性」の扱いに変更を加えるなど、検討の跡が窺えた。さらに、分析結果の解釈に関しては、特に仮審査時点で不足していたインタビュー調査結果について、丁寧な記述がなされていた。

本研究における課題として、アンケート調査もインタビュー調査も、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が挙げられる。

しかし、これらの課題は本研究のさらなる分析の可能性と期待に基づく指摘であり、本研究の価値を損なうものではない。本研究の成果が公表され、より広範囲な地域を対象とした調査や、評価者を交えた調査などが後に続くことにより、本研究の価値はより高まっていくであろう。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

令和4年9月7日

審査委員	主査	教授	三矢 裕
		教授	松尾 貴巳
		准教授	服部 泰宏