

経営者の経営学熟知度と経営実績に関する考察

三 木 良 行

キーワード：経営学、社長の能力、経営者パラメータ、企業業績、Management Ability Score

1. 問題意識と研究課題

筆者は、富山大学 産学連携本部で、産学連携の業務を遂行し関西、北陸地域の多くの企業経営者と接してきた。その中で、多くの企業経営者は、経営学そのものについて、企業理念、経営戦略、ビジネスモデル等には熟知しておらず、技術さえあれば製品は売れるという根拠なき考えのもと自社を経営しており、企業成長が芳しくなく、バブル崩壊後1990年頃から続く、経済停滞、生産性の伸び悩みにつながるのではないかと考えている。

このような背景の下、筆者は、経営者の経営学熟知度と経営実績を調査し、相関関係について調査、検討を行った。

この結果に基づいて、今後の若きベンチャー企業経営者、日本に企業の99%を占める中小経営者の経営知識習得へのモチベーションアップ、企業業績、日本経済の再活性化に繋がることを期待したい。

2. 先行研究のレビュー

本章では、RQ である経営者の経営学熟知度と経営実績に関して過去文献を調査し、研究蓄積の到達点と不十分な点を明確にしていく。

2-1. 現代企業の経営者論

「現代企業の経営者論」2023年[1]では、我が国における企業の売上高、平均賃金、GPAはこの30年の間大きな成長を見せしていない。・・・中略・・・現時点では大きな成長を見せしていない。改革の1つに日本版コーポレートガバナンスコードに代表される我が国のコーポレートガバナンス改革があげられる。・・・中略・・・企業経営の担い手である経営者の役割を認識し、その権限と監視を強化し、経営者による戦略的意思決定

の質を洗練化させていく。・・・中略・・・経営実践において経営者教育の取り組みは十分成果を見せていない」等と記載される。

また、本文献では、経営者を研究対象とし、彼らの能力、すなわち経営者能力や信念、価値観、思想、認識、経営実践のための理論、経営者教育など、企業経営の担い手である経営者の姿を多面的に明らかにすることを研究課題としたい、と記載されている。以上の様に、いろんな実践例を上げ、定性的アプローチをベースとして、提言を出している。

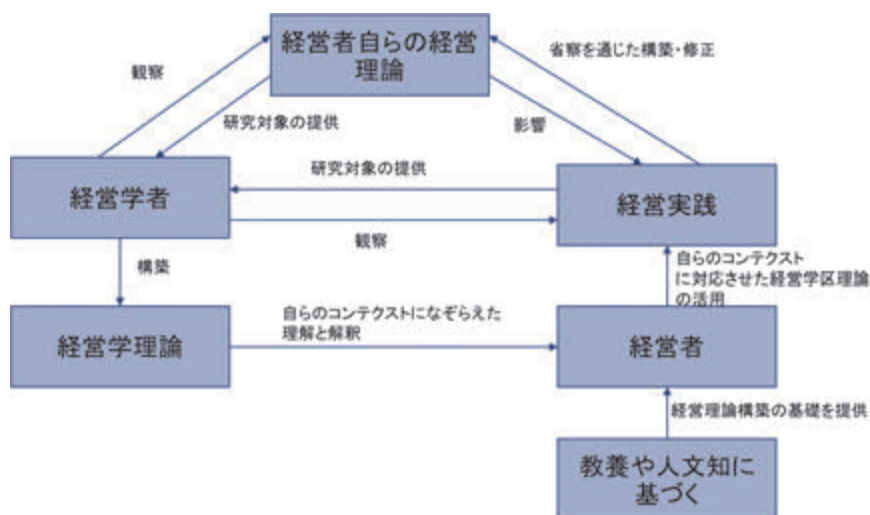


図 1 : 本節の議論のまとめ(筆者作成)

2-2. なぜ社長は経営を失敗していくのか？

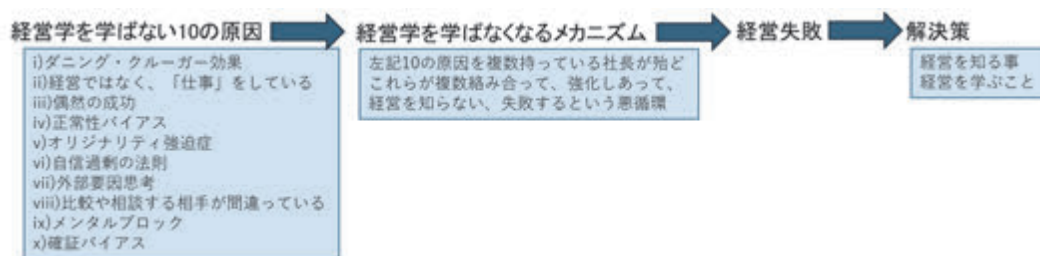
なぜ社長は経営を失敗していくのか？ [3]においては経産省や国税庁のデータを調べたところ、過去 30 年に廃業した会社は 282 万社あり、毎年 9000 社が廃業していると述べている。廃業せずに済んで生き残った現存の会社の中で、赤字会社は、7 3 %、現存する会社のほとんどは、廃業予備軍であるとも述べている。また、経営を失敗するのは、実は初歩的な理由とも述べている。

「経営は、そんなに多くの会社が失敗するほど難しい活動ではない」、「何が問題か？経営が難しいのではなく、社長に課題がある」、「失敗する原因は多岐に渡るが、それらを紐解いていくと、社長が『経営を知らない』、『経営を学んでいない』という原因に行き着くことが多い」と主張している。

これら背景を元に、経営学を学ばない 1 0 の原因が述べられており、これらを複数持っている社長が殆どであり、これらが絡み合って、強化しあって、経営を知らない、

失敗するという悪循環に陥っていると述べている。

表 1 社長が経営学を学ばないメカニズム



もっとも簡単な解決策は、「経営を知る事であり、経営を学ぶこと、これが経営を成功させる第一条件、社長の仕事の第一歩は経営学を学ぶことである」と述べられている。

以上のような社長の経営失敗に関して、いろいろな原因が述べられており、示唆に富んだ文献であり、定性的分析結果として有用と考える。一方、数値データを用いた定量的分析という視点が不足しており、この辺を補強すべき必要があるかと考える。

2-3. 経営者能力と戦略的行動の経済的帰結

経営者能力と戦略的行動の経済的帰結 [4] においては、1 章では、先行研究で、企業の戦略行動と財務データから、将来業績を予測可能であることが示されている。また、企業が戦略行動をとる際に、財務データから適切な意思決定が可能のあることも示されている

また、2 章では、経営者能力の測定は、Demerjian, Lev, and MacVay (以下 DLM と略す) が提案した経営者能力スコア (Managerial Ability Score、以下、MA-Score と略す) が、「マネジャーたちが企業の資源をどれだけ効率的に利用しているかを推定するもの」として述べられている。近年の経営者能力に関する実証研究ではこの MA-Score がしばしば用いられている。

一方、「MA-Score 以前の先行研究では、①株式投資収益率、②経済誌への露出度、③総資産利益率、④経営者報酬・経営者の在任期間の 4 点が経営者能力の指標の代替変数として用いられてきた。

本書では、MA-Score を使用して、経営者能力と企業業績との間には直接的な正の相関関係があると述べられているが、しかし、経営者能力を測る手法そのものについて

は、本書では述べられておらず、文献、Quantifying managerial ability [5]、Managerial ability and earnings quality [6]、Measuring managerial ability[7]が参考となる。

2-4. 国内スタートアップの成長に寄与する経営者の評価指標に関する研究

国内スタートアップの成長に寄与する経営者の評価指標に関する研究[2]では、1章においては、スタートアップ企業経営者の資質は、その成長に大きく影響を与える事、創業者がCEOを務める企業は非創業者CEOと比較して少ない資本投資でより高いイノベーション成果を上げている事、特に教育レベルの高い創業者CEOは、少ない投資でより高いイノベーションの成果を生み出す能力が高い事が述べられている。

また当該研究[2]は、累計資金調達額をスタートアップの成長指標とし、日本のスタートアップデータベースの経営者の略歴から背景情報としてパラメータを抽出し、これらのパラメータとスタートアップ成長の関係性を統計学的手法で分析、スタートアップの成長に有意に作用する経営者の特徴を特定することが述べられている。

さらに、当該研究[2]では、for Startups 社が提供するデータベース「STARTUP DB[3]」から2023年6月2日に抽出した18,785社のスタートアップの経営者の略歴、役職、事業カテゴリおよび累計資金調達額の情報をデータソースとし、スタートアップ経営者の背景情報（経営者パラメータ）は、「STARTUP DB」の略歴からOpenAI社のAPIを活用して略歴を生成している。

当該研究[2]では、東京大学出身やMBA取得といった知識レベルの高さや、海外での経験や外資系企業の勤務経験といった国際経験が資金調達に対して正の影響を与えることが確認された。

なお、当該研究が分析に用いるデータソースについては、for Startups 社が提供するデータベース「STARTUP DB[3]」から抽出しており、18,785社のスタートアップの経営者の略歴、役職、事業カテゴリおよび累計資金調達額の情報をデータソースとしている。

参考までに、経営者の背景情報（経営者パラメータ一覧）を表2に示す。

表 2 経営者パラメーター一覧

【図表 2】経営者パラメーター一覧

パラメータ名	属性サンプル数	データ種類	概要
出身大学	最大221 最小13	カテゴリーカルデータ	最終出身大学 作成したブール型データ数:22
専攻分野	最大194 最小14	"	大学在学時の専攻分野 作成したブール型データ数:17
業界経験	最大557 最小44	"	業界経験 作成したブール型データ数:10
International University Experience	270	ブール型データ	海外大学の経験（留学を含む）
Study Abroad	193	"	海外留学の経験
Doctor	133	"	博士号の取得
MBA	91	"	MBAの取得
International MBA	60	"	海外MBAの取得
Foreign Company Experience	410	"	外資系企業での勤務経験
Overseas Work Experience	390	"	海外での勤務経験
Project Leader Experience	777	"	プロジェクトリーダーの経験
Medical license	52	"	医師免許の取得
Lawyer qualifications	15	"	弁護士資格の取得
Contest Awards	169	"	何らかの受賞経験
Founding Experience	273	"	過去の創業経験
EXIT Experience	50	"	過去の企業のEXIT(IPO/M&A等)経験

当該研究の分析手法としては、説明変数を「経営者パラメータ」、目的変数を「経営者が関与するスタートアップの資金調達額」と設定し、統計検定を実施して、分析しており、分析結果としては、有意水準 $\alpha=0.05$ を満たすかつ検出力0.7以上で、資金調達に正の影響を与えるパラメータは7種類、負の影響を与えるパラメータは3種類確認されている。

3. 分析モデル（仮説）の提示

以上、2 章で述べた先行研究のレビューをもとに、本研究では、定量的研究手法を用い、経営者の経営学に関する学習履歴と経営能力について相関関係を調査、分析、考察する。

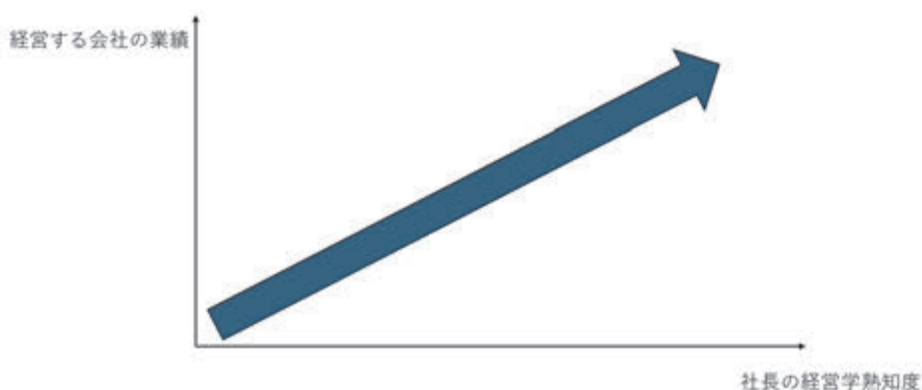


図 2 経営学熟知度と業績

測定尺度については、当初は、MA-score を用いようと考えたが、対象業界全体の経営に関するデータを集めて母集団（正規分布）として、それと対象企業の個別データとの間で回帰分析を行い、相関関係を見出すことを考えていた。しかしながら、SBR 作成のスケジュール、タイムリミットとの関係で、実施は困難と考え、従来手法である、①株式投資収益率、②経済誌への露出度、③総資産利益率、④経営者報酬・経営者の在任期間の 4 点を経営者能力の指標の代替変数として、採用し、本研究の分析を進める。上記①～④、経営者の経営実績、および学歴情報のデータ収集にあたっては、ネットを利用したアンケート調査“Freeasy”を用いて、調査、ヒアリングを行った。

表 3 調査データ概要

調査対象企業数	100社				
調査対象企業業種	情報通信	製造業	サービス業		
社長の学歴に関する調査項目（最終学歴）	経営学(学士、修士、博士)卒業	経営学以外(学士、修士、博士)卒業			
経営実績に関する事柄	経営している会社の直近決算での「株式投資収益率」	経営している会社または社長自身が主要ビジネス誌で取り上げられた年間件数（直近の年度）	経営している会社の直近の年度での決算で総資産利益率	経営者報酬	在任期間

経営実績に関する事項については、経営者の能力を表す指標、代理変数として、先行研究事例である「経営者能力と戦略的行動の経済的帰結」[4]で用いられてきたものであり、本研究でもこれらを流用することとする。これら代替変数のうち、①株式投資収益率については、他社との比較において、又は、社長交代後の株式反応を見て、社長の経営能力を推し量ることができる。②経済紙への露出については、経営者メディア登場回数＝経営能力の代替変数として類推可能である。③総資産利益率については、他社との比較において、又は、社長交代後の変化を見て社長の経営能力を推し量ることができる。④経営者報酬については、経営する会社の業績の行政の良し悪しを端的に表す指標と考える。⑤社長の在任期間については、経営が右肩上がりには伸びて、好業績が続いていれば当然在任期間も比例して長くなると考えるので経営実績に対する適当な指標と考える。

これらの情報の相関関係を調査することにより、経営者の経営学熟知度と経営結果、実績と相関関係がそれなりにあることを導いてきたいと考える。

4. 分析方法

選択した研究手法については、アンケート調査アプリ Freeasy により 100 社に対してアンケート調査を実施し、回収したアンケート結果をベースに、経営学部卒業の最終学歴を持つ社長と、他学部卒業の最終学歴を持つ社長に分けて、相関関係を分析する。この分析により、社長の経営学学歴とその経営する会社の経営実績に関する情

報に相関関係があるかどうかを見極め、経営学学歴を持たない社長の経営する会社の経営実績との間に有意差があるかどうかを見極める。

5. 分析結果

本章では、集計した社長の経営学学歴と経営する会社の経営実績の関係について、5つ代替変数の観点から、分析結果を述べる。

1) 株式投資収益率

図3に、株式投資回収率に関し、経営学系社長と経営学系以外の社長に区分して、グラフ化した。縦軸は回答者を100とした時の比率、横軸は株式投資回収率を表し、右側にプロットされれば良い成績ということになる。このグラフでは、経営学系社長の方が良い傾向にあることがわかるが、有意差は認められなかった。



図3 株式投資収益率

2) 株式投資収益率

図4に、主要ビジネス誌取材回数に関し、経営学系社長と経営学系以外の社長に区分けしてグラフ化した。主要ビジネス誌とは、日経***と言った名称の新聞、雑誌を想定している。縦軸は回答者を100とした時の比率、横軸は主要ビジネス誌取材件数(直近1年間)を表し、右側にプロットされればよい成績ということになる。このグラフでは、経営学系社長の方が良い傾向にあることがわかるが、有意差は認められなかった。



図 4 主要ビジネス誌取材回数

3) 総資産利益率

図5に、総資産利益率に関して、経営学系社長と経営学系以外の社長に区分けしてグラフ化した。縦軸は回答者を100とした時の比率、横軸は、総資産利益率（直近決算）を表し、右側にプロットされればよい成績ということになる。このグラフについては、経営学系社長の方が良い傾向にあることがわかるが、有意差は認められなかった。



図 5 総資産利益率

4) 経営者報酬

図5に、経営者報酬に関し、経営学系社長と経営学系以外の社長に区分けしてグラフ化した。縦軸は回答者を100とした時の比率、横軸は、経営者報酬（直近決算）を表し、右側にプロットされればよい成績ということになる。このグラフに関しては、経営学系以外の社長が左に集まっているが、まったく有意差なしというところである。集計データの母集団である日本の経営者においては、経営者の経営実績を表す代替指標としては、ふさわしくないと考えられる。



図 6 経営者報酬

5) 経営者在任期間

図7に、経営者在任期間に関し、経営学系社長と経営学系以外の社長に区分けしてグラフ化した。縦軸は回答者を100とした時の比率、横軸は、総資産利益率（直近決算）を表し、右側にプロットされればよい成績ということになる。このグラフに関しては、経営学系社長、経営学系以外社長ともに、10年以上在任している社長が最尤値となり、大きく傾向から離れており、この点を鑑みると、代替変数として用いるのは相応しくないと考える。



図 7 経営者在任期間

6. 結論と考察、今後の課題

本研究では、社長の経営能力を表す代替変数として、先行研究事例である「経営者能力と戦略的行動の経済的帰結」[4]で用いられてきた 5 つの代替変数（株式投資収益率、主要ビジネス誌で取り上げられた年間件数、総資産利益率、経営者報酬、在任期間）を用いて、日本企業の 100 社 100 名の社長（経営学系学部卒 59 名、その他学部卒 41 名）にアンケート調査を行い、分析した。その結果をまとめると、1)～5) に関しては、相関関係が推認できるが、6)、7) に関しては、相関関係が認められなかった。

上記代替変数を用いた企業業績（＝社長の経営実績）と社長の経営学履修歴との間には、感覚的には相関関係がありそうに思えるが、今回の研究では、有意な相関関係は見出すことができなかった。

この理由としては、1) 代替変数そのものが正確に経営者能力を表していないと考えられる、2) 今回の研究では、時間的制約により短期間に集計できる Freeasy というアンケート調査を用いて集計したが、Freeasy は、回答者の自己申告による回答であるため、やや信頼性に難がある。これらの理由により、得られたデータに基づいて分析した相関関係、回帰分析についても信頼度が不足しており、有意な相関関係が見出せなかったと考える。

次の研究の機会では、Edinet 等の信頼できる情報データベースから集計を行い、より正確性を究めた調査、分析を行い、また、先行研究が用いる代替変数についても、正しく社長の経営能力を表しているかどうか疑問なところもあり、次の研究機会では、

より精度の高い分析手法である経営者能力スコア (ManagerialAbilityScore) を用いて研究を進めていきたい。

謝辞

本研究の遂行にあたり、指導教官として橋本教授には、研究テーマの選定、研究計画立案から遂行、論文執筆に至るまで、懇切丁寧な指導を頂き、深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 大野貴司, & オオノタカシ. (2023). 現代企業の経営者論—経営実践と経営学理論の統合にむけて—.
- [2] 高木一樹, 水原善史, & 倉敷哲生. (2024). 国内スタートアップの成長に寄与する経営者の評価指標に関する研究.
- [3] 浜口隆則(2024)『なぜ社長は経営を失敗していくのか?』PRESIDENT ACADEMY
- [4] 牧野功樹, 井上謙仁, & 新井康平. (2025). 経営者能力と戦略的行動の経済的帰結: 小笠原ほか (2023) の拡張. 経営研究, 75(4), 37-55.
- [5] Demerjian, P., Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, 58(7), 1229-1248.
- [6] Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., & McVay, S. E. (2013). Managerial ability and earnings quality. *The accounting review*, 88(2), 463-498.
- [7] Demerjian, P., & Lev, B. (2021). Measuring managerial ability: a retrospective and review of the literature. *Data envelopment analysis journal*, 5(1), 1-25.