

公開月例研究会講演記録〈第 302 回 (2019.12.12)〉—

2017-2018 年度産業経営研究所プロジェクト研究報告 (2019.12.12)

起業家の養成と再教育のための研究・教育システム構築に 関する研究

日本大学経済学部教授

村上英吾

日本大学経済学部教授

村上直樹

日本大学経済学部教授

権赫旭

青山学院大学経営学部教授

宇田理

「日本大学出身経営者の経営実態と大学に期待される役割について」—企業データベース及び経営者アンケートから見えてくるもの—

村上英吾

私は企業データベースとアンケートによって、日本大学出身経営者の経営している企業の特徴について見ていきたいと思ひます。

まず、日本大学出身経営者の全体像を把握するために、東京商工リサーチの「TSR 企業情報ファイル」を使って、日本大学出身経営者と、経営者を多く輩出している首都圏の有名な K 大学とを比較してみました。2017 年時点の日本大学出身経営者の企業が 1 万 9591 社、K 大学は 1 万 1116 社でした。この中には学校法人とか宗教法人、政治団体、行政庁などが含まれているので、これらを除くと、集計対象は日本大学が 1 万 8842 社（全体の 96.2%）、K 大学は 1 万 354 社（93.1%）となります。やはり、日本大学出身の経営者が多いということが分かります。

産業別の分布は、一番多いのが「卸・小売」、2 番目が「製造業」、3 番目が「建設業」、4 番目が

「不動産」です。さらに、学術研究・専門・技術サービス。ここには弁護士や会計士も含まれます。また、日本大学は生物資源科学部があり獣医師を多く輩出していますが、それはここに含まれていません。

K 大学との違いは、日本大学は「建設業」が非常に多いのですが、経済学部に関係している「金融」は K 大学が多く、成長分野である「情報通信」も K 大学の方が多く、「医療・福祉」は日本大学の方が数、割合ともに多いという点が指摘できます。

正規の従業員規模別の分布は、日本大学は「10 人未満」が多く、「300 人未満」の中小企業が 95.9% で圧倒的多数となっています。K 大学は「300 人未満」が 90.2% で、やはりほとんどが中小企業ですが、「100 人以上」は数、割合ともに K 大学の方が多いという状況でした。

経営者の年代ですが、一番多いのが「60 代」で、「50 代」「70 代」が 2 割強で並んでいます。若手と 80 代は K 大学が多くなっています。

創業年別の分布を見ると、日本大学は戦後初期が多くて、そこからほぼ横ばいが続き、徐々に減少しています。K 大学の場合も戦後初期が一番多

いのですが、その後は横ばいで、2000年代にわずかに増加し、2010年代もある程度の経営者がいます。こうしてみると、K大学に比べて日本大学は経営者を輩出する力が徐々に低下してきているということが指摘できるかもしれません。

東京商工リサーチでは、企業の経営状況について、経営者の能力、成長性、安定性、公開性、世評を総合して「評点」というポイントを公表しています。それぞれ点80以上が「警戒不要」、65-80点未満が「無難」、50-65点未満は「多少注意」、30-50点未満「一応警戒」、30点未満は「警戒」とされていますが、日本大学は「一応警戒」が多く、K大学は「多少注意」が多く、「無難」もやや多いという状況でした。

日本大学の評点がちょっと低くなっているのは、中小・零細企業が多いその影響もあると考えられるので、評点を被説明変数とし、企業規模、年齢、大学ダミー、それ以外に都道府県、産業ダミーなどを入れて回帰分析をすると、大学ダミーは1.1でした。したがって、そんなに差は大きくないのではないかなと論文では評価しています。

このTRSデータベースから企業の所在も分かりますので、先ほどの除外産業を除き、10人以上の企業の中からランダムサンプリングによって1000社を抽出して、郵送により調査票を配布し、郵送により回収しました。経営者が代わったため調査票が戻ってきたのもあるので、実質的な配布数は977社で、うち有効回答数は366件、有効回答率は37.5%でした。

アンケート回答者の属性は、企業データと比較すると、産業別には「建設業」「製造業」は多く、「卸・小売」は少なくなっています。

規模別の分布を見ると、企業データでは「10人未満」が約半数でしたが、アンケートは10人以上の企業を対象に行なっていますので、「10人から30人未満」が約4割、「30~99人」が3割強で、「100人未満」がやや多くなっています。アンケートでも「9人以下」という回答があるのは、おそらく企業データの調査時点からアンケート実施時点で、企業の従業員数が変わったためです。

創業年別の分布は、全体的な傾向はほぼ変わりませんが、アンケートでは高度成長期初頭までの1900 - 1950年代が多く、1980年代以降は少なくなっている。2010年代はかなり少なくなってい

ます。経営者となった時期は、最も多かったのは「35 - 39歳」で20.3%、「40 - 44歳」が20.8%、「45 - 49」が15.8%でした。また、創業者との関係は、「親族からの継承」が最も多く65.3%、「自分で起業」が21.9%、「内部昇進」は8.5%、「社外からの招聘」が2.5%でした。

自社を経営する上で重要だと思う資質・能力については、「非常に重要」「ある程度重要」「あまり重要でない」「重要でない」の4段階で質問した結果、全体的には「非常に重要」または「ある程度重要」が多くて、「あまり重要でない」「重要でない」はあまり多くありませんでした。このうち、「非常に重要」が多かったのは「組織をまとめる統率力・リーダーシップ」64.5%、「経営戦略を策定する能力」58.2%、「財務状況を把握する能力」、「新しいことに挑戦する積極性・チャレンジ精神」などが続いています。「あまり重要でない」「重要でない」が多かったのは、「製品・サービスを開発する能力」「ビジネスモデルを構築する能力」「景気動向や経済政策など経済全般に関する知識」でした。「資金を調達する能力」は「非常に重要」が多かったけれども、「重要でない」と答える経営者も少なくありませんでした。

一方、それらの能力に対する自己評価については、多くが「平均的」ないしは「やや高い」と回答していました。「高い」とか「やや高い」の合計を肯定的評価、「低い」「やや低い」を否定的評価とすると、肯定的評価が多かったのは「チャレンジ精神」と「リーダーシップ」で、「営業力」がこれに続いており、否定的評価が多かったのは「開発力」「ビジネスモデル構築力」で、これらは「非常に重要」とは思われていませんでした。「あまり重要でない」と認識されている能力は、自己評価もあまり高くありませんでした。

自社の経営状況は、「拡大傾向」が40.4%、「横ばい」が46.4%、「縮小傾向」が11.2%でした。収益状況は「黒字基調」が68.0%、「収支均衡」が22.4%、「赤字基調」が6.6%でした。今後3から5年の見通しは、業界動向に関しては「拡大する」が18.0%、「横ばい」が41.0%、「縮小する」が38.0%で、あまり明るい見通しを持っていません。その中で自社の事業規模について「拡大する」としたのは34.4%、「現状維持」56.1%で、多くが肯定的な見通しを持っていました。自社の収益性につい

でも、「改善する」が38.3%、「現状維持」49.5%で、やはり肯定的な評価を持っています。つまり、業界は厳しいけれども、自社は比較的明るいというポジティブな見通しを持っていました。

自らが直面している経営上の課題について、「そう思う」「ややそう思う」がいずれも顕著に多かったのが「人材の不足」で、課題の8割を占めていました。次に多いのが「他社との価格競争」が約半数、「技術力の不足」が約4割でした。

自社の強みについては、「技術力が高い」「商品・サービスの質が高い」と回答する割合が高いことから、半数が価格競争に巻き込まれずに経営できているということが示唆できるのではないかなと思います。「課題と思わない」が最も多いのは「経済・産業に関する情報不足」が8割、「資金の不足」が75.1%、「商品ニーズに関する情報不足」が71.9%、「認可等に係る規制・制度」は7割前後が課題とは考えていませんでした。

自社の経営に関して相談する相手は、中小企業ということもあって、最も多かったのは「税理士」が58.4%、次に多いのが「金融機関」で45.4%でした。さらに「取引先企業や同業者」が36.6%、「弁護士」が23.8%、「会計士」が23.5%でした。この研究のテーマは大学に期待される役割ということですが、「大学」は4.1%で、あまり期待されていないことが分かります。さらに大学に期待する役割について質問しているのですが、最も多いのが「日本大学出身経営者のネットワークづくり」で、「期待する」が26.8%、「やや期待する」が39.6%、合計すると6割強が肯定的に評価しています。「製品・サービスに関する産学共同研究」も半数が肯定的に評価しています。「在学生との交流の場の提供」は「期待する」が16.1%、「やや期待する」が35.3%で、半数ぐらいが期待しているという結果でした。「後継者育成プログラムの提供」は45.4%が肯定的評価、「市場マーケティングに関する共同研究」は45.0%が肯定的評価です。一方、「税務・法務に関する相談」「経営戦略・事業計画策定に関する相談」は肯定的評価が3割程度に止まっていました。

以上、日本大学出身経営者の実態について見てきました。全体をまとめますと、企業データによると、日本大学出身者が経営者となっている企業は10人未満の零細企業の割合が高く、業種別で

は建設業が多く、経営者の年齢は40代以下が少なく、2000年以降に創業した企業が少ないという特徴がありました。このことから、日本大学の経営者を輩出する力が弱まっているのではないかということが危惧されます。

日本大学出身経営者を対象にしたアンケートによりますと、回答者の3分の2が親族から事業を継承しており、自ら起業したのは約2割でした。経営者として重要だと考える資質・能力に対して、自らの資質・能力については肯定的評価をしていました。自社の経営状況は、ほとんどが黒字基調ないし収支均衡を維持していて、業界は縮小する見通しを持っているけれども、3～5年先は拡大ないし現状維持という肯定的な見通しを持っていました。その背景には、回答企業の多くが技術力や商品・サービスの質の高さ、財務基盤の安定性や従業員の能力に自信を持っており、半数は他社との価格競争を経営上の課題とは認識していないことが分かりました。

一方、8割が人材の不足を経営上の課題としていました。自社の経営に関しての相談相手は税理士、会計士、金融機関、経営者仲間などが多く、大学は相談相手とはみなされていませんでしたが、日本大学出身経営者のネットワークづくりや学生との交流には一定の期待が寄せられていました。大学との共同研究、後継者育成プログラムなども肯定的な評価が認められました。

以上で私の報告を終わります。

「創業者と事業継承者ではどう異なるか——経営に対する認識、経営の目的、大学への期待——」

村上直樹

私は先ほど村上英吾先生から紹介があったアンケート調査の結果を使って回帰分析を試みました。全体で三百数十件の回答が得られた中で、創業者と創業者以外の事業継承者等とは違いがあるのではないかと考えて、その二つに分けて、経営に対する認識、経営の目的、大学への期待という三つについて分析をしてみました。

本章で回帰分析の対象とする三つの質問は、問5では「自社を経営するうえで以下の資質・能力は大事だと思いますか、重要ではないと思います

か」について、5段階回答になっています。問7では「企業を経営する目的について」、具体的に所得、自己実現などを挙げて聞いています。問13では「あなたが自社を経営するのにあたり、大学に期待する役割について」、これも5段階回答で質問しています。

共通して使う説明変数は創業者ダミー、性別、年齢、就任年齢、理系ダミー、大学院を出ているのかどうかという大学院ダミー。ここまでは回答者個人の属性ですが、企業の属性として操業年数、従業員数を採っています。

創業者ダミーについては、問3の回答から、自分自身が創業者であるか、創業者ではなく事業継承者であるかを区別して、創業者である場合を1、事業継承者を0としています。

自社を経営するうえで重要な資質・能力については、経営戦略、ビジネスモデル、製品開発力など、12の項目それぞれについて、「重要」から「重要でない」まで5段階に分けて聞いています。先ほど述べた共通して使う説明変数以外に、業種ダミー、都道府県ダミーを含める・含めないという2パターンを考えています。

表2(表1は掲載を省略している)のモデル(1)と(2)は最小二乗法による推定結果で、業種ダミー、都道府県ダミーを含めるか含めないかによってそれほど大きな違いはありません。モデル

(3)から(12)は順序プロビット回帰による推定結果です。

幾つかのポイントを挙げますと、経営戦略が大事かどうか、創業者ダミーの係数推定値がプラスで有意になっているということは、創業者ほど重視していないという解釈になります。逆に事業を継承した人のほうが経営戦略を重視する傾向がある。また、就任年齢に関する結果より就任してからの期間が短い人のほうが重視する傾向が見られます。大学院出身者は経営戦略をあまり重視していない。

一方、統率力については、創業者ほど重視していない。事業継承した人のほうが重視している。ある意味当然の面もありますけれども、興味深いと思います。

資金調達については、企業の属性としての操業年数、従業員規模が小さいほど重視している。操業年数が短いほど重視しているのは、資本市場の不完全性を反映しているのではないかと考えています。

次に企業を経営する目的ですが、選択項目は7つで、それぞれが重要かどうか、複数回答で答えてもらっています。被説明変数は当該項目を重要であると選択する場合に1の値をとるダミー変数ですから、先ほどとは逆で、創業者ダミーの係数推定値がプラスの場合、創業者がそれを重視して

表2 自社を経営する上で重要な資質・能力*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	経営戦略	経営戦略	経営戦略	経営戦略	ビジネスモデル	製品開発力	営業力	統率力	チャレンジ精神	経済知識	財務把握	資金調達
創業者ダミー	0.276** (2.30)	0.353** (2.51)	0.541** (2.34)	0.755*** (2.67)	0.396 (1.57)	-0.356 (1.40)	0.106 (0.41)	0.804*** (2.73)	-0.024 (0.09)	0.277 (1.10)	0.167 (0.61)	0.480* (1.94)
男性ダミー	-0.453 (1.42)	-0.247 (0.68)	-0.939* (1.63)	-0.594 (0.89)	-1.724*** (2.74)	-1.136* (1.79)	-0.822 (1.31)	-1.471* (1.95)	-0.473 (0.69)	0.159 (0.24)	1.104 (1.35)	0.566 (0.87)
年齢	0.577*** (2.63)	0.401 (1.55)	1.018** (2.34)	0.082 (1.52)	0.774* (1.67)	0.278 (0.60)	0.020 (0.04)	-0.870 (1.61)	0.375 (0.76)	-0.351 (0.76)	0.136 (0.27)	0.181 (0.40)
就任年齢	-0.379*** (3.69)	-0.383*** (3.33)	-0.611*** (3.10)	-0.671*** (2.94)	-0.378* (1.84)	-0.303 (1.48)	-0.159 (0.76)	-0.152 (0.64)	-0.272 (1.25)	-0.314 (1.53)	-0.219 (1.00)	0.028 (0.14)
理系ダミー	0.003 (0.04)	0.014 (0.16)	-0.017* (0.12)	-0.028 (0.17)	0.153 (1.00)	-0.272* (1.80)	0.367** (2.34)	0.100 (0.57)	-0.131 (0.82)	-0.081 (0.53)	0.023 (0.14)	-0.089 (0.59)
大学院ダミー	0.612*** (2.87)	0.586** (2.45)	1.139*** (2.98)	1.198*** (2.78)	0.494 (1.19)	0.078 (0.19)	0.706* (1.70)	1.006** (2.32)	0.573 (1.35)	0.562 (1.35)	1.325*** (3.10)	1.318*** (3.18)
操業年数	0.046 (0.58)	0.140 (1.44)	0.097 (0.62)	0.298 (1.45)	0.352** (1.97)	0.191 (1.09)	0.203 (1.12)	0.422** (2.06)	0.186 (0.95)	0.188 (1.08)	0.297 (1.56)	0.346** (2.00)
従業員数	-0.039 (1.39)	-0.049 (1.56)	-0.079 (1.36)	-0.099 (1.49)	-0.210*** (3.53)	-0.052 (0.91)	0.014 (0.23)	-0.019 (0.27)	-0.093 (1.47)	-0.081 (1.43)	0.022 (0.37)	0.129** (2.33)
定数項	0.105 (0.12)	0.431 (0.41)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
業種ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
都道府県ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
決定係数	0.133	0.257	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
対数尤度	-	-	-275.6	-237.4	-323.7	-326.9	-305.5	-215.4	-280.3	-313.1	-260.9	-384.4
サンプル数	341	329	341	329	329	329	329	329	329	329	329	329

a モデル(1)と(2)は普通最小二乗法による推定結果。括弧内はt値の絶対値。モデル(3)～(12)は順序プロビット回帰による推定結果。括弧内はz値の絶対値。
***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意なことを示す。

いることとなります(表3参照)。たとえば、「高い所得」についての結果(モデル2)はマイナスですから、創業者は高い所得を得ることをそれほど重視していない。

次に大学に期待する役割ですが、表4のモデル(1)と(2)は最小二乗法による推定結果、モデル(3)から(10)は順序プロビット回帰による推定結果です。「経営相談」を被説明変数とした場合、創業者ダミーの係数推定値は総じてプラスで有意です。小さい値ほどより重視しているということですから、創業者は事業継承者と比べて「経営相談」についてあまり大学に期待していない。「在学生との交流」については、同じダミー変数の係数がマイナスになっていますから、在学生との交流は創業者のほうが期待している。ほかにも幾つか統計的に有意な推定値がありますが、今日は省略させていただきます。

まとめますと、主要な分析結果は以下の通りです。

- ・事業継承者は創業者に比べて経営戦略を策定する能力が重要であると思っている。
 - ・組織をまとめる統率力・リーダーシップについても同様に事業継承者は創業者に比べて重要と思っている。
 - ・それに対して製品・サービスを開発する能力については、創業者のほうが事業継承者に比べて重要と考える傾向が見られる。
 - ・創業者は事業継承者に比べて高い所得を得たいという目的意識が弱い。逆に言えば、所得以外の目的があることを示唆している。
 - ・性別や年齢に関係なく働きたいかという質問に対しては、事業継承者のほうが強く持っている。
 - ・創業者は事業継承者に比べて在学生との交流の場の提供に期待する度合いが高い。
 - ・それに対して、経営戦略・事業計画策定に関する相談については、事業継承者ほうがより期待している。
- 以上のようなことが分かりました。

表3 企業を経営する目的^a

	(1) 高い所得	(2) 高い所得	(3) 社会貢献	(4) 自分の裁量	(5) 年齢等無関係	(6) 自分の知識	(7) 仕事の経験
創業者ダミー	-0.276 (0.68)	-0.892* (1.72)	-0.720 (1.35)	0.344 (0.70)	-2.002*** (3.03)	-0.229 (0.46)	0.830 (1.30)
男性ダミー	0.409 (0.33)	-0.057 (0.04)	0.089 (0.06)	-	-	-	-1.695 (1.02)
年齢	-1.784** (2.40)	-1.171 (1.24)	0.600 (0.62)	1.283 (1.36)	5.667*** (3.78)	0.811 (0.84)	1.549 (1.31)
就任年齢	-0.290 (0.83)	-0.503 (1.20)	-0.433 (0.91)	0.690 (1.62)	-1.329** (2.39)	0.242 (0.58)	0.657 (1.22)
理系ダミー	0.065 (0.28)	-0.098 (0.33)	0.123 (0.39)	0.084 (0.28)	-0.906** (2.09)	-0.120 (0.39)	1.172 (0.43)
大学院ダミー	-2.291** (2.12)	-2.421** (2.08)	-0.314 (0.38)	-0.140 (0.17)	-	0.444 (0.53)	-
操業年数	-0.524* (1.91)	-1.109*** (2.94)	-0.438 (1.18)	-0.350 (0.98)	-1.152** (2.48)	-0.080 (0.23)	0.562 (1.22)
従業員数	-0.131 (1.34)	-0.118 (1.01)	0.330** (2.42)	-0.02 (0.18)	0.143 (0.99)	0.205* (1.83)	-0.430*** (2.65)
定数項	9.808*** (3.08)	10.573*** (2.58)	0.690 (0.17)	-4.308 (1.19)	-18.291*** (3.19)	-5.975 (1.56)	-8.405* (1.68)
業種ダミー	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む
都道府県ダミー	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む
対数尤度	-218.3	-180.7	-170.2	-178.5	-95.6	-173.4	-130.2
サンプル数	334	301	298	290	213	282	272

a ロジット回帰による推定結果。括弧内はz値の絶対値。

***、**、*はそれぞれ1%、5%、10%水準で有意なことを示す。

表4 大学に期待する役割^a

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	経営相談	経営相談	経営相談	経営相談	産学共同研究	市場調査	税務相談	後継者育成	ネットワーク	在学生との交流
創業者ダミー	0.402** (2.38)	0.275 (1.47)	0.503** (2.40)	0.372 (1.52)	-0.139 (0.57)	0.108 (0.44)	-0.054 (0.22)	0.080 (0.33)	-0.198 (0.80)	-0.828*** (3.36)
男性ダミー	-0.591 (1.33)	0.106 (0.22)	-0.794 (1.39)	0.185 (0.27)	-1.909*** (2.61)	-0.516 (0.77)	-0.260 (0.38)	-0.473 (0.73)	-1.458** (2.15)	-1.992*** (2.56)
年齢	-0.359 (1.17)	-0.542 (1.58)	-0.418 (1.10)	-0.686 (1.52)	1.248*** (2.78)	1.598*** (3.47)	0.708 (1.54)	0.951** (2.12)	1.728*** (3.71)	1.481*** (3.27)
就任年齢	0.024 (0.17)	0.022 (0.14)	0.015 (0.09)	0.003 (0.01)	0.021 (0.11)	0.081 (0.40)	0.041 (0.20)	-0.163 (0.82)	-0.060 (0.30)	-0.383* (1.91)
理系ダミー	0.189* (1.96)	0.239** (2.12)	0.235** (1.97)	0.338** (2.27)	0.069 (0.47)	0.187 (1.27)	0.128 (0.85)	-0.217 (1.48)	0.071 (0.48)	-0.188 (1.28)
大学院ダミー	0.071 (0.24)	0.163 (0.52)	0.120 (0.32)	0.266 (0.64)	0.913** (2.21)	0.602 (1.45)	0.714* (1.66)	0.881** (2.14)	0.803** (1.98)	0.329 (0.81)
操業年数	0.116 (1.05)	0.210 (1.63)	0.137 (1.00)	0.266 (1.58)	0.040 (0.24)	0.044 (0.26)	-0.175 (1.04)	-0.228 (1.37)	-0.159 (0.91)	-0.196 (1.17)
従業員数	0.019 (0.49)	0.021 (0.51)	0.024 (0.48)	0.031 (0.57)	-0.129** (2.38)	-0.027 (0.49)	0.035 (0.63)	0.057 (1.05)	-0.101* (1.82)	-0.303*** (5.35)
定数項	4.061*** (3.37)	4.914*** (3.26)	-	-	-	-	-	-	-	-
業種ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
都道府県ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
決定係数	0.034	0.264	-	-	-	-	-	-	-	-
対数尤度	-	-	-413.1	-356.0	-385.7	-360.2	-345.0	-370.9	-371.0	-367.5
サンプル数	336	324	336	324	324	324	324	324	324	324

a モデル(1)と(2)は普通最小二乗法による推定結果。括弧内はt値の絶対値。
 モデル(3)～(10)は順序プロビット回帰による推定結果。括弧内はz値の絶対値。
 ***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

「社長属性と企業パフォーマンス」

権 赫 旭

私はアンケート調査を使って、社長の属性と企業パフォーマンスの関係を回帰分析で明らかにしました。

Wang, Holmes, Oh and Zhu は社長属性とパフォーマンスの関係を分析した約 300 の論文をサーベイして、社長の属性—年齢、学歴、在任期間、社長就任前の経歴などが企業パフォーマンス、設備投資、研究開発投資に結構影響を及ぼしていることを明らかにしています。

私の論文のように一つの大学出身者に絞った研究はあまりなくて、独自にアンケート調査に基づいて、社長の自己評価や大学で学んだ専門分野も考慮して分析した点では、ほかの研究とは若干違う新規性があり、その意味で学術的な貢献もあるのではないかと考えています。

データは「日本大学出身者経営者アンケート」と「TSR 企業情報ファイル」を使っています。分析モデルは $Y_f = a + \beta X_f + \gamma S_f + \mu_i + \varepsilon_f$ で、 Y_f は企業 f の四つのパフォーマンスダミー変数で、 X_f は企業 f の企業属性変数、 S_f は企業 f の社長

属性変数、 μ_i は産業ダミーで、二項ロジスティック回帰分析をしました。

仮説としては以下の七つぐらい考えた。仮説 1 は、創業者とそれ以外の経営者とは違うんじゃないかということで、創業者が経営している企業ほどパフォーマンスが高い。仮説 2 は、外部から招聘された社長が経営している企業に比べて、内部昇進や親族による事業承継した社長が経営している企業のパフォーマンスは悪い。

年齢に関しては、社長の年齢が若いほど、エネルギーがありますし、やる気もあるので、企業パフォーマンスはよくなります。しかし、経験がなくて失敗することもあるので、パフォーマンスが悪くなるかもしれない。どっちになるかは明確じゃない。これを仮説 3 にしました。

社長の在任期間に対しても、長くなるほどいろいろなことよく知っているため、効率的に経営できることで企業パフォーマンスはよくなるという仮説もありますし、あまりやる気がなくていまままでやってきたことをそのままやるようになってパフォーマンスが悪くなる場合もあります。これを仮説 4 にしました。

社長が大学で学んだ専門分野に関して、売上増

加をパフォーマンス指標として使った場合、理系出身者が経営している企業のパフォーマンスはコミュニケーション能力が高い文系出身者が経営している企業のパフォーマンスより悪い。これが仮説5です。

仮説6は社長の自己評価に関するもので、自己評価が高い社長が経営している企業のパフォーマンスは自己評価が低い社長が経営している企業より高い。社長の自信がパフォーマンスにつながるのではないかという仮説を立てました。

社長の前歴の効果に関しては、いろいろな経験をした社長のほうがいいのではないかと。無経験の社長が経営する企業よりはうまくいくのではないかというのが仮説7です。

この七つの仮説に沿った変数をつくって回帰分析しました。まず被説明変数は売上増加ダミー、売上増加予想ダミー、収益黒字ダミー、収益黒字予想ダミーです。「拡大傾向（黒字基調）」ならば1、「横ばい（収支均衡）」と「縮小傾向（赤字基調）」ならば0を取るダミー変数です。

社長のタイプ変数ですが、アンケートの間3では、創業者、創業者の親族、内部昇進、外部招聘、その他とありますが、「その他」の中に買収・株式譲渡で社長になったと記載がある場合は創業者とみなし、そのほかの記載についても確認したうえでそれぞれに割り振って、「その他」をなくして社長タイプのダミー変数をつくりました。これで見ると、創業者の親族が一番多い。創業者に次いで多いのは内部昇進で、外部招聘は少ない。

社長年齢と企業パフォーマンスの関係を検証するために、社長の年齢の対数値も説明変数に加えています。

社長の在任期間はアンケート調査で社長就任年齢を5歳刻みで調べた。それを使って、2017年時点の社長の年齢を20歳から80歳以上の範囲を5歳刻みで14段階に区分し、社長就任年齢を引いた数字に5を掛けて、それを社長在任期間としました。

社長の能力に関する自己評価は、アンケートの間6で経営するうえで必要な九つの資質・能力に対する自己評価を聞いて、5段階で評価してもらっています。その結果の平均値を求めて、平均的能力を示す3より低ければ社長の自己評価が高

いとみなす。つまり、自己評価が高ければ1、そうでなければ0としました。

社長就任前の経歴は、他社に勤務した年数や起業した回数の記載がある場合は1、何も記載がない場合は0というダミー変数を作成しました。

社長が大学で学んだ専門については、法学部、文理学部、経済学部、商学部、芸術学部、国際関係学部出身の場合、文系としました。文理学部の中で理系もあるんですが、そこは無視して文系と考えました。

理系は建設業、製造業が多い。文系は製造業もありますが、卸・小売業が多い。不動産・物品賃貸業、サービス業など、技術があまり要らないところに文系が多いことが分かりました。

推計結果ですが、利益をパフォーマンスの指標として使った場合には、社長属性が企業パフォーマンスにほとんど統計的に有意な結果が得られなかったです。売上げ増加ダミーと売上げ増加予想ダミーを被説明変数に使った推計結果を見ると、親族からの承継社長が経営している企業のパフォーマンスが有意に悪いという結果になりました。内部昇進での社長が経営する企業も、マイナスだけれども、有意ではない。外部から招聘された社長が経営する企業のパフォーマンスはよい。そういう結果になりましたので、仮説2はほぼ支持されたと言えると思います。

創業者ほどパフォーマンスをよくするという仮説1は棄却されました。

社長の年齢の係数は統計的に有意にマイナスで、特に売上増加予想にはマイナス効果がより大きかった。事業を拡大していくためには社長が若返る必要があることを示唆する結果になりました。

社長としての在任期間の長さは売上増加予想に5%水準で有意にプラスの効果を与えることが分かりました。これは社長を頻繁に交代するよりは社長の在任期間は長いほうがよいことを意味します。

社長が大学で学んだ専門分野が企業のパフォーマンスに与える効果を示す理系ダミーの係数値の符号はマイナスになったものの、統計的に有意な結果にはならなかったため、仮説5は棄却されました。ただ、社長の年齢は60歳ぐらいが平均ですから、40年前に学んだ専門がパフォーマンスに

影響を与えるというのはちょっと難しいので、統計的に有意ではないというのはまあそうかなと思います。

社長の自己評価が高いほど企業パフォーマンスがよくなるという仮説6については支持する結果が得られました。ただ、企業の結果がよければ評価も高くなる可能性があるので、逆の因果関係も考えられます。それは社長の在任期間と同様に逆の因果関係も考えられるので、この部分に関してはもっと研究する必要があると思います。

社長の就任前の経験は経営している企業の現在と将来のパフォーマンスにはあまり有意がなかったもので、仮説7は棄却されました。

利益をパフォーマンス指標として使った場合にはなぜ有意な結果が得られなかったのが問題なんですけど、社長属性変数だけではなく、企業属性変数もあまり効果がなかった。それに関しては今後より深く研究する必要があるだろうと思います。

まとめると、売上増加をパフォーマンスの指標にした場合、社長属性は企業属性と同様に影響力を持つことが分かりました。外部から招聘された社長、若い社長、在任期間が長い社長、自分の能力に対する自己評価が高い社長が経営している企業ほど、パフォーマンスがいいということが統計的に支持されたということが発見しました。

私からは以上です。

「起業家マインド育成に向けての一考察—楽天寄付講座の事例—」

宇田 理

本日は、わたくし宇田が楽天株式会社にお越し、2015年から2017年まで日大商学部でやらせて頂きました寄付講座の事例をベースに起業家マインド育成のお話しさせていただきたいと思います。

世の中の環境あるいは大学経営という観点からいくと、少し前までは「就職率」ということが大事でした。けれども、最近は「就職先」を大事にするようになって参りました。日経平均株価の採用銘柄企業の業績などをベースに東洋経済新報社が選んで毎年出している「有名企業400社」とい

うリストがございます。この有名企業400社にリストされる企業に対して、各大学は何人卒業生を送っているのが話題になります。ちなみに、日本大学の位置づけはどれぐらいかという、実数では1200名を超えていて、他大学と比べても遜色ない数字です。ところが、比率で見ると10%前後、ランキングで見ると129位になってしまう。現在、全国に大学は約740校あり、その中の129位なので悪くはないのですが、ランキングで見ると100位にも入ってこないで「日大さんは、結構社長を輩出しているのに、なぜ」とよく聞かれます。

以前、就職副委員長を担当させていただいたときに、学生数の30%ぐらいのは一部上場企業に送りたいという声が聞かれました。実際の数値は、30%には届かず、10%ぐらいでした。もっとも、本学は学生数が多いので、実数でいくと早慶と比べても遜色はないレベルで、そのあたりをどう考えるかで、評価が変わってきます。

もう少し日本大学のイメージを概観してみましょう。帝国データバンクの「社長の出身大学ランキング(2018年)」では、日大は2万1148人の社長を輩出している。2位の慶應が1万903人なので、約2倍で断トツ1位であります。ここから「日本大学はすごいですね」と言われているわけです。

内訳を見ますと、2018年だけの数字ですが、同族継承率は日大54.4%、慶應も同じく54.4%、早大43.7%で、比率ではほぼ同じです。自ら起業された創業者社長率で見ても、日大28.9%、慶應22.0%、早稲田が一番高くて30.1%ですけれども、大差はありません。生え抜きで社長になった内部昇格率も3校とも10%~12%に収まっており、同じく大差はない。このことから社長に関して見ると、日大のパフォーマンスは比率的には高いですし、少なくともほかの大学とあまり差がないことが分かります。

私は2000年に日本大学商学部に着任したのですが、翌年あたりから、各学科(商業・経営・会計の三学科)の中にコースをつくり、より専門に特化して履修できるようにしようということで、3学科7コースのかたちになりました。経営学科では、当時、流行っていたベンチャービジネスとITを融合させたコース、「ベンチャー・経営情報コー

ス」をつくろうという話になりました。

ベンチャー・経営情報コースには、いくつかコア科目を設置しました。ベンチャー系の方に限って言えば、このコースの選択必修科目である「ベンチャービジネス論」、そして「ベンチャーファイナンス論」という資金調達科目も設置しました。中小企業論という科目はよくありますが、二重構造論などの説明が中心で、中小企業マネジメントを教えないことも多いので、講義内容を中小企業の経営にフォーカスするという意味を込めて「中小企業経営論」という科目を設置しました。加えて「アントレプレナーシップ論」という科目も設置し、起業するためのマインドの話をする布石も打ちました。そのほか税務関係の科目や事業継承論という科目も設置しました。

このコースをつくったときに、社長輩出の学習基盤はこうしたカリキュラムで担保していました。けれども、実際に起業するかというと、なかなかそうなりません。こういうコースで学ぶと起業するかどうかは、ほとんど関係なく、むしろ会計のコースやマーケティングのコースのほうが起業する学生が多い。当時、起業家マインド育成にはこのカリキュラムはあまり機能していない、そして、起業させようという授業は行なわれていないと、なんとなく感じていました。

2000年から2005年にかけて商学部は、ちょうど世代交代で、私も含めて若い教員がたくさん入ってきました。世間でも、ホリエモンが出てきたりとベンチャーブームに沸いていました。けれども、大学はそれに対して適切な対応をしていない。何かもっと時流に合ったことをやったほうがいいのではないかと機運が若い教員の間で出てきました。

その一つは、中小企業センターをつくり、日大の経営者のOBOGに来ていただき、そういう方々との交流、起業を考えている学生とのカップリングみたいなのをやろうと学科内では仮のプランを提案したのですが、「まずは大企業への就職が優先でしょう」ということで、それ以上、話は進みませんでした。何回かこうした機運はあったのですが、中小企業あるいはベンチャーよりも、やはり大企業が優先させられるというコンテキストがあり、起業家マインド育成に関しては、大枠では誰もやらなくなりました。

そんな中、たまたま楽天とのコネクションができて、楽天に講座を寄付いただき、2015年から2017年の3年間、「寄付講座」をやらせていただきました。どのような過程でこの講座を進めたかは、この後、説明いたします。

実は、日大本部も世間の動きを察知し、2000年から2015年の間にビジネススクールを立ち上げ、起業家養成コースに勤しみました。残念ながら、最後の方では入学者も少なくなり、閉校することになりました。日大は素晴らしいポテンシャルがあるのに、教育プログラムが十分整っていないので、いい案はないかと考えていました。

私が起業家マインド育成の必要を意識し、何かやらなければと考えるようになる以前に、世間ではウェブとかITが出てきました。そのため、当初は「ECビジネス論」のようなコースをつくろうと考えました。他大学を調べましたら、最近では大阪の摂南大学を筆頭に「ECビジネス論」があるんですが、当時はほとんどこういう科目がありませんでした。eコマースのような、貿易取引の枠組みでITを使ったのはあるんですが、いまのアマゾンのようなプラットフォームビジネスを想定した「ECビジネス論」のような授業はなかったので、これをつくるのはどうかと考え始めました。

私は専門が経営史で、ITの歴史を主に研究しています。「ECビジネス論」といっても、産業論のような授業はあるのですが、その焼き直しでは面白くないと思い、いろいろ模索していました。たまたま幾つかの出会い、「こういうことができそう。これで起業家マインド育成を狙った授業をつくったら面白いのではないか」というアイデアが想起されました。

その最初のきっかけは田中靖浩先生との出会いです。『経営がみえる会計』等のベストセラーを書かれている会計士の方で、「プライシング研究会」という自主勉強会を開催されていました。そこに誘われたことで、先々のアイデアが沸いてきました。

このプライシング研究会というのは、ネットショップとか中小店舗で値段をどうやって決めるのか、いわゆる値決めを行動経済学の視点で議論していました。その研究会に参りましたら、ネットショップでうまく商品売れない人たちが、ど

うしたら値段を下げずにうまく価値を提供できるかを喧々諤々と議論していました。行動経済学で有名なカーネマンの本を、参加者みながきちんと読んで議論しているのに衝撃を受け、「純粹にこの研究会を大学生に見せたい」と思い、ゼミナールの学生を連れていき、そこで一緒にワークさせたのです。

学生が食いついてきて非常に勉強するようになったので、これを恒常的にやろうと思い、私のゼミナールのなかで、ネットショップの店長の方々と一緒に様々なワークを1年半ぐらいやりました。

これはゼミナールの中でやっているのではもったいない、大学の講座にしたいと思い、楽天の関係者さんに「これ、大学の授業になりませんか」とお話していたら、楽天の広報の方から「ちょっと話がしたい」という連絡がありました。広報の方にお会いすると、楽天では高校生向けのネットショップの実践授業をやっており、その集大成として、全国の高校生がネットショップを運営して競い合う「IT 甲子園」という大会も開催していることを知りました。日大の指定校になっている学校もその大会に参加していました。話はとんとん拍子で進み、その大学版をやりたいということになりました。

この楽天寄付講座は講座名に楽天と冠されていますが、楽天市場というネットショップに出店している企業の社長の方々にお話いただきました。当時、楽天市場の出店数は4万2000店舗あまりでしたが、そのなかで高い業績を上げている優れた店舗の経営者だけをお呼びした「EC ショップ・マネジメント実践講座」を企画しました。

内容は、5人の講師の方に3回1セットで講義をしていただくかたちで、半期15回の講義計画を立てました。私の頭の中では、その会社はどのようなビジネスをどのようにやっているのかを知ってもらう1回目、2回目は、起業家マインドを育成したかったので、その起業家がどのようなメンタリティーを持っているのか追体験できるように、その語り手のライフヒストリーを事前に何時間もかけて聴き、それをケースとして受講生に配布し、講義ではケースリーディングをする。3回目は経営者がどのようなキャリアを歩んできたのかの話をしていただき、最後に学生への応援メッセージで講義をまとめようと考えました。

2回目に起業家のライフヒストリーのケースを行う意図は、起業家のメンタリティーというのは、戦略はこうですと内容を示すだけなら簡単ですが、学生がその内容に共感し、実際に自分で歩き出せるかという、非常に難しいわけです。そのため、ECショップの経営者である社長がやってきたことを学生に疑似体験させたかったのです。具体的には、語り手の社長さんが何をどうやったか、ライフヒストリーをケースリードしながら辿れるようにしたい。それをやっていくと、その経営者の「心のありよう」、すなわち、その時々で、経営者はどういうふう考えていたのかを窺い知ることができ、最終的には、どのようなメンタリティーが必要なのかという理解まで到達できるのではないかと考えていました。そして3回目に経営者の口でご自身のキャリアを話してもらうと、ケースで疑似体験したことの中身の共感性が上がる、あるいは背中を押されるかたちになると考え、2回目に社長のライフヒストリーによるケーススタディを入れたのです。

このように講座のやり方は決まっていたのですが、講師の社長の方々はそれぞれ一言持っておられる方で「毎回いいほうに持っていこう」という意識が強く、学生の反応を見ながら、中身もやり方も変えていこう、フィードバックに応じて講師が次回話す内容を調整していこうということに決めました。

実際始めてみましたら、まずECビジネスに関して講師の方が話したい内容と学生側の知識の差がありすぎて、全く伝わらないことも多々ありました。ECショップの経営を学生にはなかなかイメージしてもらえない。学生はどうしても消費者の立場で見てしまうので、楽天市場に出店している経営者の立場を一生懸命語っても、学生はなかなか理解しないし、これは難しいということで、方向転換をいたしました。

とくに学生が理解できなかった点は、たとえばアマゾンと楽天のビジネスモデルが大きく違うという点でした。両社ともECショップですが、アマゾンはメーカーから仕入れて、アマゾンがお客さんに直接売っているの、消費者はアマゾンと取引している、アマゾンから買っているという感じになります。ところが楽天の場合は、楽天というプラットフォームに中小企業に出店させて、出店

した企業がお客さまとやりとりをする。アマゾンが出品企業との間に入ってお客さまに直接アプローチしているのと違って、楽天の場合は、出店店舗である企業がお客さまと直接対峙している。楽天市場は、スーパーというより、いわゆる個店が集まった商店街に近いわけです。

このイメージが最初、学生にはなかなか理解されず、学生のアマゾン使用率が圧倒的に高いこともあって、楽天市場の良い部分がなかなか通じない。それをどうやって埋めるのかというのは難しいので、せっかくなつくたライフヒストリーのケースリーディングは取りやめて、とにかくウェブショップが抱えている課題を毎回ワークとしてやらせて、楽天市場における出店店舗の活動をとにかく追体験させるやり方に変えました。

その際、店舗がやっていることだけを語ると、学生は面白がって聞くだけで終わってしまうので、経営者の考えに共感させ、学生が自ら考えるきっかけを与える仕掛けとして、毎回講義の最後に、1冊でも2冊でも本を紹介してくださいとお願いしました。私がお会いさせていただいた経営者の方々は皆さん本をよく読まれていて、お互いに本を紹介し合っていたので、それをヒントにさせていただきました。講師の方々は皆さん喜んで「この本は面白かったよ」「この本を読んでみてください」と講義ごとに紹介してくださいました。意外にも学生はそれに食いついて、講師の方との距離感も縮まり、その経営者が何を考えているのかが逆に理解できるようになりました。講義が終わった後もその本をめぐって講師の方との議論になることもありました。まさに、講師と学生が対話しながら講義が構成されていくという、非常に面白い体験をしました。これがカリキュラムとしてどの程度組み込めるのか分かりませんが、日大はOBOGの経営者がたくさんいるので、そういう方々にお越しいただき、いろんなかたちで創造的に講義をつくっていく1つのあり方として良いのかもしれない。

この「ECショップ・マネジメント実践講座」では、半期に5人の方に登壇してもらって、3年間で15人の経営者をお呼びしましたが、開講前に相当入念な打ち合わせを行いました。表向きはECショップ・マネジメント実践講座となっています

が、背後には裏テーマがありまして、3年間で二つのテーマを学生に伝えたいと考えていました。

一つは「雇われない生き方」です。就職が前提ではなくて、主体的に自分が自分の仕事をしていくというのはどういうことなのか伝えたい。

もう一つは「正しいレールの外れ方」です。どうしても世の中に流されて安定的な企業に就職しがちだけれども、最初に就職した企業から転職する人々も増えている。転職する際にみんな悩んでいるし、ECショップの経営者も、突然ECショップを始めたわけではなく、いろいろな経緯を経て、みなさんがあまりやらないビジネスに行き着いていた。一体どうやってそこへ行ったのかを知らせるために、表現はよくないのですが、正しいレールの外れ方を伝えたいとしました。

この二つが5人の講師の間で一致していたことで、いずれの回も起業家マインドとは何かに触れてもらうための取っかかりを意図していて、そこに集中してやるというのがこの講座のポイントでした。

私個人もある大学で「新規事業開発」の授業を担当したことがあります。そこで、起業プランをつくらせたり新規事業の財務分析をさせたりしました。けれども、企業に入ってキャリアを積む学生が大半で、それをやったところで、起業するわけでもない。起業家マインドをどうやって育成させるか。そのためには起業家の人となりに深く触れないといけない。深く触れさせる仕掛けと触れる場が必要ですし、起業家のライフヒストリーを追体験できるような教材をきちんと整備していかなければならないと感じます。楽天寄付講座でやった経験がその面で少しは活きるのではないかなと思うわけです。

私がおりました日大商学部では現在、一年生向けの「経営学入門」のテキストをリニューアルしています。そのテキストのなかに、日大出身社長の話を入れました。経営学入門の担当教員で日大出身社長の話聞き。それをビデオに撮って教材にすることにも着手し始めました。OBOGの映像教材までできると、eラーニングを通じて、社長がやった事業の中身だけでなく、社長の人となりまで追体験できるので、他学部でも使えるし、起業家マインド育成の一つのきっかけになると考えております。