JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	経営者の性格と業績との関係性
Author(s)	天野，凌輔；若林，秀樹
Citation	年次学術大会講演要旨集，37：965-968
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18617
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｆ１０

経営者の性格と業績との関係性

○天野凌輔（東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻）
若林秀樹（東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻）

1. はじめに

1.1 経営者の性格と業績との関係性

競争力劣化を指摘されている日本企業でも、個性の強いオーナー経営者の元で、成長を遂げている、京セラや日本電産といった製造業もある。京セラでは、創業者の故稲盛和夫氏がアメーバ経営という独自の経営システムを構築し、従業員一人一人に京セラフィロソフィを浸透させることによって成長を遂げてきた。また、日本電産も同様に創業者の永守重信氏の「すぐやる、かならずやる、できるまでやる」等の三大精神を掲げ、M&A を駆使しながら、拡大を続けてきた。稲盛氏、永守氏ともに、キャラクター、パーソナリティはそれぞれに印象的であり、ファンも多い。彼らが持つキャラクターと彼らが創業した企業の業績との間に関係性は見出せないものだろうか。

オーナー経営者に限らず、経営者の性格と経営手法や業績結果が関係しているのではないだろうか、という問は、自然なものであろう。性格と企業経営との関係性において、それぞれがマッチする業界・戦略もあるのではないだろうか。

稲盛氏逝去（2022 年 9 月）に伴い、同氏関連のニュースが報道され、65 歳にて京セラを後進に譲ったことが紹介された。一方、永守氏は後任選びに関する紆余曲折も報道され、後継者問題についても、各経営者の性格との関係性がある部分も存在するのではないだろうか。

本稿においては、そのような性格と経営の関係性についての一部を論考する。

2. 先行研究

2.1 性格と業績の関係性

経営者の性格と業績の関係性については、アカデミックのみならず、実務面・マスメディアでも過去から関心の深いテーマとされてきた。帝国データバンクでは企業調書において、経営者の性格に言及するレポートもあるが、性格の整理が排反的でなく、またアプローチできた経営者性格の言及にとどまっている。かつては、雑誌や書籍も含め、様々な研究があったが、ケーススタディが多く、アンケート調査手法が主要である他、記者等の主観により、客観性の点が不十分であったことからか、アカデミックでは、当該領域の研究は少なくなったと考えられる。しかし最近では、画像分析や AI の進化といったテクノロジー面での進歩もあり、上記客観性の面でもサイエンス的な検証が可能になってきている。表情分析により各種会見から発言の奥にある真意を読み取ったり、社長の会見での様子つぶさに観察したり、と様々な方面からの分析を以て投資判断をするファンドもあることからも、客観的な社長の特性に注目することは実務面でも有益なものである。

2.2 外部情見調査による先行研究

Chatterjee らは、経営者の「ナルシシズム」をレポートにおける写真を 4 類型に分類し評価し、ナルシシズム度を測定[1]。そのナルシシズム度と M&A 件数や ROA との関連を検証している。また、伊藤らは、Chatterjee らの検証を基にした検証の他、CEO のサインにも着目をした上で、日本の通信業の上場企業に関して検証を行っている[2]。これらは外部情報から経営者の特性を見出し、それらと経営の関係性を論考したものであるが、業界が限定されており、またナルシシズムという一部の性格的側面のフォーカスが中心となっている。

3. 仮説

3.1 経営者の性格の整理・可視化の現状

経営者のスキルは、近年は統合報告書等において「スキルマトリクス」を示し、整理・可視化が為されている。一方、経営者の性格については、一般的には整理・可視化が為されていない。一部、前述のように帝国データバンク企業調書においては、人物像として経営者の性格に関する整理・可視化が為されているものの、排反でない性格整理であり、公開情報ではなく、同社がアプローチできた企業についてのみ、となっており、質・量ともに不十分である。

アンケート調査ではなく、外部情報からの客観的な分析を基に、スキルマトリクスに倣って整理した「キャラクターマトリクス」（図表 1）での経営者の性格の整理・可視化が可能になれば、投資判断や役員選出においても有益であろう。

図表 1　キャラクターマトリクス

	スキル						キャラクター・性格									
	企業経営	研究開発	マーケ・営業	財務会計	法務・コンプラ	・・・	気が長い	気が短い	内向的	社交的	リスク許容小	リスク許容大	大言・大ボラ少	大言・大ボラ多	悲観	楽観
A	●	●			●	●	●		●		●		●			●
B				●	●			●		●		●		●		●
C	●		●			●		●	●			●	●		●	

それぞれ排反（両方●がつかない）

出所：筆者 2022

3.2 仮説

経営者の様々な性格から、特に、オーナー経営者に特徴的とされる、「気の短さ」及び「外向性」の二つに絞って、業績との関係性について分析する。すなわち、経営者の性格のうち、気の短さと外向性に着目して、それらと業績との関係性があることを検証する。業績については、事業活動、規模の継続的な拡大に着目するために直近 5 年の売上 CAGR への影響有無を確認していくこととしたい。

4. 研究手法

4.1 仮説の検証方法

経営者の気の短さについては、経営者の話すスピードに着目し、話すスピードが速いほど気が短いものと仮定した。そのうえで、会見等の動画における 1 秒当たり文字数を筆者にてカウントした。この 1 秒当たり文字数と直近 5 期売上 CAGR との関係性を検証した。【検証①】

次に、経営者の外向性を外部公開情報から計測するにあたって、統合報告書における経営者の写真登場回数に着目した。外部に対して自身の写真（顔、全身等）を発信すること自体は多くの企業、多くの経営者に見られるが、回数が多い経営者ほど外向性が高いと言えるのではないだろうか。経営者の写真については、自社ホームページや、プレスリリース等、様々な媒体に登場し得るが、今回は各社開示している統合報告書にて登場回数をカウントすることとした。ただし、統合報告書の主に最後の数ページにおける所謂「取締役紹介」ページにおける写真については、各取締役の写真が一律に載っており、経営者の特性とは関係性が薄いと考えられることから、カウント対象外とした。例えば、日本電産／永守氏の場合、2 回写真が登場するものの、うち 1 枚は取締役紹介ページのため登場回数は 1 回とカウントする（図表 2）。前述のように、この写真登場回数と直近 5 期売上 CAGR との関係性を検証した。【検証②】

図表 2　統合報告書における経営者の写真登場回数の例（日本電産）

出所：日本電産　統合報告書 2021

4.2 対象企業

検証①においては、代表的なオーナー系製造業であり M&A にも取り組む、日本電産、京セラ、村田製作所、堀場製作所をあげ、その他にも一般的なオーナー企業としてトヨタを加えた 5 社とした。

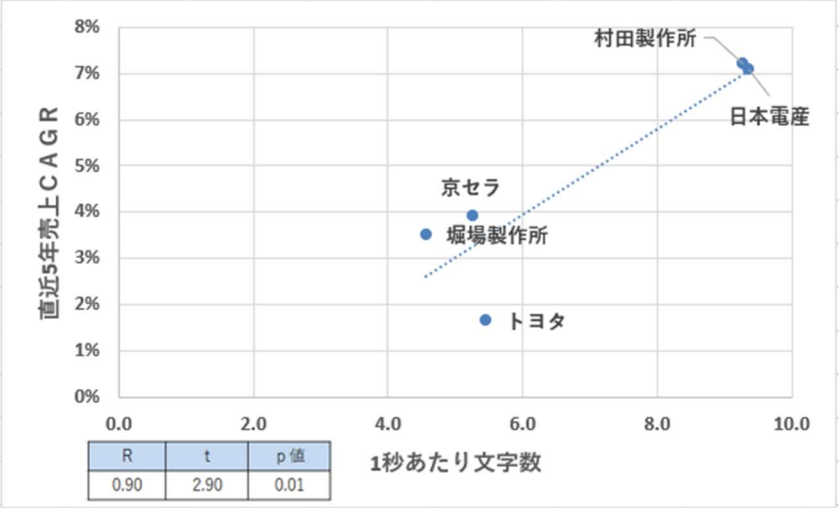
検証②においては、前述の京セラ、日本電産を含む、東証プライム市場に上場する電気機器業種銘柄のうち、時価総額 10 兆円以上（2022 年 9 月 9 日終値）である 25 社を対象とした。なお、「経営者」としては、2022 年 8 月 31 日時点における代表取締役としたが、一部検証①の京セラについては、代表取締役の会見で公表されているものがなかったため、創業者である稲盛氏とした。

5. 結果

検証①については、サンプルは少ないものの、相関係数Rは 0.90 を示し、p 値は 0.01 となり、相関関係が見いだせる（図表 3）。

検証②については、写真登場回数（横軸）と直近 5 期売上 CAGR（縦軸）との間には一定の相関性が見られる結果となった（図表 4）。一部、赤い丸にてプロットする三社については、直近の半導体活況の影響もあり、外れ値であると考えられ、外れ値を除いた場合に、相関係数Rは－0.38 を示し、p 値は 0.08 と有意差を示す傾向にあることが分かる。

図表 3　1 秒当たり文字数と直近 5 期売上 CAGR

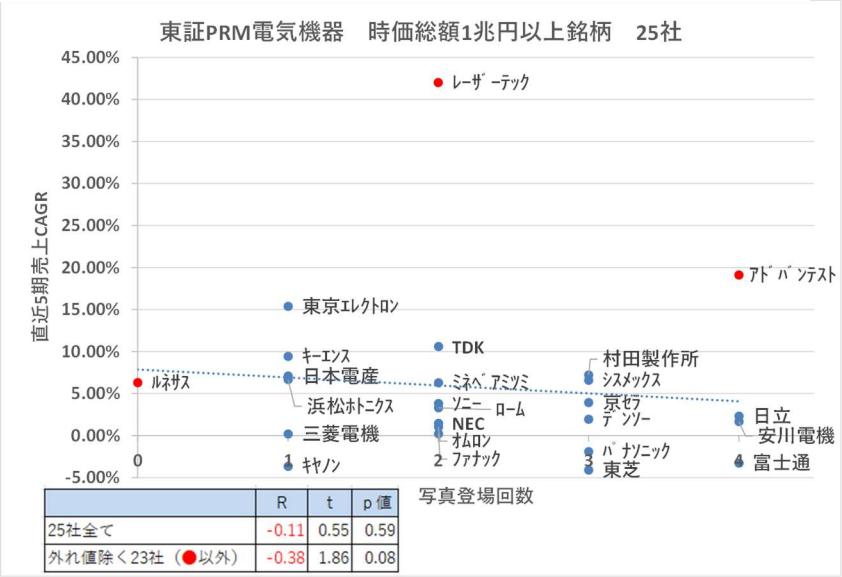


出所：筆者 2022

6. 考察

検証①について、一概に、早口であることが好業績と相関性がある、と結論付けることは早計であるが、優れた経営者ほど、自分のスピード感と社内従業員もしくは後継者候補のスピード感とのギャップに耐えきれなくなり、後進に CEO の座を譲ったものの、再就任する例は、前述の日本電産の永守氏の他にも、ファーストリテイリングの柳井氏等が挙げられるだろう。この例が、日々の業務における早さと通ずるものがあると考えた際には、「時間当たりの会話の文字数」というものが、業務のスピード感ひいては業績との相関性に現れているのではないか。機動的に迅速に「経営者の意思」を伝える一つのファクターとして、時間当たり文字数が、存在しているのではないだろうか。

図表 4　写真登場回数と直近 5 期売上 CAGR



出所：筆者 2022

検証②については、外向性が高いほど（つまり写真登場回数が多いほど）、売上 CAGR が低い傾向が見出せた。統合報告書における登場回数が多いということに関しては、経営者自身の外向性が表れると考えるが、かえって社内に向ける時間的リソースが少なく、売上 CAGR の低さに現れているとも考えられる。

7. 今後の課題

7.1 性格を外部情報から推測することの妥当性向上

性格がどの程度外部に現れるのか、という疑問もあり、心理学的なアプローチも含めて、「言行一致」のように「性格」と「行動」がリンクしていること、また「行動」が「外部情報」に現れる・滲み出ることを示していく必要がある。

7.2 対象企業数・業界を追加することでの精緻化

対象企業に関しても様々な切り口で整理・比較することで新たに見えてくるものもあるだろう。例えば、今回は電気機器業にて検証を行ったが、業界ごとの差異や、また同一企業においても過去と現在において性格の変化がどのように経営に影響を与える可能性もある。

本稿においては外向性と売上 CAGR が逆相関となったが、業界によっては相関関係になる業界もあるかもしれない。

7.3 因果関係

今回、有意差の傾向が見出せたが、写真登場回数と業績との因果関係については明らかとなっていない。果たして写真登場回数が多く、外向性が高いゆえに、業績に負の影響を与えているのか、それとも業績が悪いため、対外的な発信度をあげている等なのか、は引続き確認が必要である。なお、HP やアニュアルレポートに経営陣の露出度を重視している投資家は多い。

7.4 顔情報との関係性

顔情報は、古くから、人相は東洋では、重要な判断材料であり、一定の支持層もある。今後、AI・画像分析によって、サイエンス的に評価することが可能となり、再認識が進むかもしれない。

例えば、顔の類似度から、相性の良し悪しとの相関性を見ていくことも可能であろう。投資家によっては「顔色」や表情を見て投資判断をするケースもあり、「顔情報」というものが重要になっている。「目利き」も顔を重要視しているのではないだろうか。

参考文献

[1] Chatterjee. A, and D. C. Hambrick., “It’s all about me: Narcissistic Chief Executive Officers and their effects on company strategy and performance”, Administrative Science Quarterly, Vol.52, No.3 (Sep., 2007), pp.351-386.

[2]伊藤卓志.経営者の特性と企業の行動および業績との関連性：ｱﾆｭｱﾙﾚﾎﾟｰﾄの写真やサインから経営者のナルシスト度を測定し関係性を探る.慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士学位論文 2015 年度経営学戴 3021 号.2015.