

外国人経営者の特性と経営する 中小企業のパフォーマンス*

日本政策金融公庫総合研究所研究主幹

深 沼 光

日本政策金融公庫総合研究所客員研究員

山 田 佳 美

要 旨

近年、海外から日本にやって来る外国籍の経営者が増加している。生活習慣やビジネス環境が日本とは異なる海外で生まれ育ったこれら外国人経営者は、日本人経営者とは異なる視点を有していると考えられる。国を越えたネットワークを活用することができるかもしれない。言語や文化的背景の違いが障害となる可能性はあるものの、経済社会に多様性をもたらすという意味では、外国人経営者の存在は、日本経済にプラスとなることが期待される。

そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が2020年10月に実施した「活躍する外国人経営者に関するアンケート」の個票データを用い、外国人経営者が経営する中小企業のパフォーマンスと、それを左右する外国人特有の要因との関係を検証した。その結果、日本国内にある出身国コミュニティからの支援は、パフォーマンスへのプラスの効果がないこと、出身国独特の商品・サービスの取り扱い、平時（コロナ禍の前）にはプラスの効果はないが、非常時（コロナ禍の時期）にはプラスの効果があること、平時、非常時のどちらも、日本語能力が高い方がパフォーマンスは良好であることが確認できた。また、販売先が一般消費者か会社かによって分割したサブサンプルの追加分析により、出身国コミュニティからの支援の有意性は販売先が会社の場合にはなくなること、出身国独特の商品・サービスの取り扱いの非常時におけるプラスの効果は、販売先が一般消費者の場合にはみられないこと、日本語能力の影響は販売先が会社である場合には確認されないことも明らかになった。

このように、外国人経営者が増えるなかで、彼らが経営する中小企業のパフォーマンスを向上させる要因を明らかにしたことは、政策的にも意義があると考えられる。

* 謝辞 本稿は、2021年8月31日に開催された第15回地域金融コンファレンスで発表した論文「外国人経営者の特性と企業のパフォーマンスに関する分析」（未公開）を、討論者の大東文化大学経済学部専任講師（現・神奈川大学経済学部准教授）の岩木宏道先生をはじめ、参加者からいただいた多数のコメントと助言を踏まえて加筆修正したものである。ここに記して感謝したい。

1 はじめに

本稿の目的は、海外出身の外国人経営者が経営する中小企業のパフォーマンスと、出身国とのつながりや日本語能力の不足といった、外国人経営者特有の要因の関係を明らかにすることである¹。

日本に来る外国籍の経営者は年々増加する傾向にある。「経営・管理」の在留資格を有する外国人数は2000年には5,694人だったものが、2021年には2万7,197人と約20年間で4倍以上となった(出入国在留管理庁、各年度)²。この数字には、企業の代表者ではない取締役も含まれる。また、「特別永住者」「定住者」などの資格でビジネスを行う外国人も多い。とはいえ、代表権のある外国人経営者が急速に増えていることは間違いないだろう。日本の企業の大半が中小企業であることから、海外出身の外国人経営者も、ほとんどが中小企業を経営していると思われる³。

外国人経営者は、生活習慣やビジネス環境が日本とは異なる海外で生まれ育っている。そのため、企業を経営する場合でも、日本人の経営者とは異なる考え方や視点を有していると思われる。また、国を越えたネットワークを活用することができるとも思われる。一方で、言語や文化的背景が異なることが、日本でのビジネスを進めるうえで何らかの障害となったり、既存企業との間に摩擦を生んだりする可能性は否定できない。しかし、経済社会に多様性をもたらすという意味では、外国人経営者の存在は、日本経済にプラスとなることが期待されるだろう。減少している中小企業の新たな担い手となる可能性も考えられる。そのため、外国人が経営する中小企業のパフォーマンスを向

上させる要因を明らかにすることは、政策的にも意義があろう。

そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が2020年10月に実施した「活躍する外国人経営者に関するアンケート」の個票データを用い、海外出身の外国人経営者が経営する中小企業のパフォーマンスと、そのパフォーマンスを左右する可能性のある外国人経営者特有の要因の関係を検証する⁴。今回の分析で用いるアンケート調査は、筆者の知る限りでは唯一の全国を対象とした、十分なサンプルサイズのある調査であり、外国人経営者の属性や、その経営する中小企業のパフォーマンスに関する指標など、実証分析を行ううえで必要となる多様なデータを含む、非常に貴重なデータサンプルを提供している。このことは、外国人経営者が経営する中小企業のパフォーマンスと外国人経営者特有の要因の関係を、パフォーマンスに影響を与え得るそのほかの要因をコントロールしたうえで、計量モデルを用いて行う実証分析を可能にしている。外国人経営者に対象を絞った、中小企業のパフォーマンスに影響を与える要因に関する実証分析は、筆者の知る限りではこれまで行われておらず、本稿の分析結果は、新たな学術的知見になると考えられる。

実証分析では、海外出身の外国人経営者特有の要因を、ポジティブなものネガティブなものに分けて整理した。ポジティブな要因としては、外国人経営者がもつ固有のネットワークと文化的な独自性、具体的には、日本国内にある出身国コミュニティからの支援と、出身国独特の商品・サービスを取り上げた。出身国コミュニティは、顧客、仕入先、不動産の紹介など、外国人経営者に対し、さまざまなビジネス上の支援を行ってい

¹ 日本出身の外国人経営者は、本稿の分析対象とはしない。

² 「経営・管理」の在留資格は、2015年3月以前は「投資・経営」である。

³ 深沼ほか(2021)は、日本の中小企業経営者の0.744%に当たる約2万7,000人が、海外出身の外国人経営者であると計算している。

⁴ アンケート調査は1期間のものであるため、分析サンプルはクロスセクションデータである。

る。出身国独特の商品・サービスは、従来から日本で扱われてきたものとの差別化要因になると考えられる。

一方、ネガティブな要因としては、日本語能力の不足に注目した。指標は日本語の会話能力と日本語の細かなニュアンスの理解を用いる。日本でビジネスを行う以上、許認可の申請、金融機関との取引、不動産賃貸借契約など、多くの場面で日本語は不可欠である。日本人の顧客や仕入先とのやりとりも、日本語で行われることがほとんどであろう。そのため、日本語でのコミュニケーション能力の不足は、ビジネスを大きく阻害するだろうと考えられるからである。

本稿の主な結論を先に示すと、次の3点である。第1に、日本国内にある出身国コミュニティからの支援は、パフォーマンスへのマイナスの効果が一部で見られる一方で、プラスの効果はみられないことが示された。第2に、出身国独特の商品・サービスの取り扱いは、平時（コロナ禍の前）にはプラスの効果はないが、非常時（コロナ禍の時期）にはプラスの効果があることがわかった。第3に、平時、非常時のどちらも、日本語能力が高い方がパフォーマンスは良好であることが確認できた。

また、販売先が一般消費者か会社かによって分割したサブサンプルの分析により、出身国コミュニティからの支援がもつマイナスの効果の有意性は、販売先が会社の場合にはなくなること、出身国独特の商品・サービスの取り扱いの非常時におけるプラスの効果は、販売先が一般消費者の場合にはみられないこと、日本語能力の影響は販売先が一般消費者である場合には確認されるものの、会社である場合には確認されないことも明らかになった。

本稿の構成は以下のとおりである。次の第2節では、外国人経営者に関する既存研究をまとめ、経営する企業のパフォーマンスに与える外国人経営者特有の要因を考察したうえで、仮説を構築する。第3節ではデータと推計式を示し、第4節で推計結果を取りまとめる。第5節は販売先が一般消費者か会社かによりサンプルを二つに分割した分析、第6節は頑健性の確認を紹介する⁵。第7節は全体のまとめである。

2 既存研究と仮説

(1) 既存研究

外国人経営者に関する既存研究は、深沼ほか(2021)、深沼・山田(2022)で整理したが、本稿の分析に関係するものについて、ここで改めて紹介する。

まず、外国人経営者が増加することが、企業のイノベーションを促進し、付加価値の増加につながることを期待されることを示す、一連の研究がある⁶。Brown, *et al.* (2019)は、2014年の米国のハイテク企業について、オーナーの国籍とイノベーションを行う確率の関係を分析した。その結果、オーナーが外国人(Immigrant)である企業の方が、米国人(Native)である企業に比べて、高い確率でイノベーションを行っていることを明らかにしている。

Azoulay, *et al.* (2020)は、2005年から2010年の米国での新規開業企業について、外国人によるもの(Immigrant-founded startups)と米国人によるもの(Native-founded startups)に分けて、特許を取得した企業の割合を従業員規模別に比較

⁵ 第5節の分析は、第15回地域金融コンファレンスで発表した論文「外国人経営者の特性と企業のパフォーマンスに関する分析」(未公開)に追加したものである。

⁶ 一方で、イタリアなど移民を多く受け入れる欧州では、治安の悪化などの問題に直面している。例えば、Bell, Fasani, and Machin (2013)は、移民の増加と犯罪に直接的な関係は確認できないが、移民が職業機会に恵まれないことが犯罪を生む理由の一つである可能性を指摘している。

している。その結果、どの規模カテゴリーにおいても、外国人による新規開業企業の方が米国人によるそれよりも特許取得企業の割合が高いこと、企業の規模が大きくなるほど、割合の差も大きくなることを明らかにした。

野村 (2015) は、米国、英国、ドイツ、韓国、日本の5カ国における外国人による起業動向と起業人材誘致の施策をまとめている。そのうえで、外国人の受け入れは、イノベーションの促進、海外市場の開拓につながることを指摘している。

外国人経営者が企業のパフォーマンスを向上させる理由としては、外国人特有の要因があると考えられる。播磨 (2021) は、欧米を中心とした移民起業家へのヒアリングをもとに、外国人の起業家は、移住先の国で起業する際に言語や文化の違いに直面することが多く、その違いが事業を行う際の優位性にも障壁にもなると述べている。具体的には、外国人経営者は、出身国と移住先国の政治や法律制度から社会慣習や文化まで含む制度システムを理解することができ、その両方の目線で物事を判断し、新たなビジネスの創造が可能になるとともに、出身国にいる家族、親戚、知人、移住先国内の出身国出身の人々などとのネットワークを生かして、国境を越えたビジネスを行うこともできるとしている。また、移民起業家は、言語、文化、習慣の違いと、それに起因する移住先国の人々による不利な先入観に直面することも多く、会話や読み書きの能力が不十分なことがビジネスを行う際の障害となるとともに、移住先国の人々に文化や習慣の違いを理解してもらうための努力も必要になること、出身国と移住先国の制度の違いから、出身国で取得した職業資格や学位が、移住先国では認められなかったり、出身国に

おける価値よりも低く認識される場合があったりすることも、課題として挙げている。一方で、言語能力の不足、保有する職業資格が認められないことは、失業あるいは本来の能力に見合わない条件で雇用されることにつながり、自身で起業するというインセンティブを高めることになるとも指摘している。

日本における海外出身の外国人経営者に関する研究は、それほど多くないが、ここではインターネットなどを通じて収集した既存研究をいくつか紹介する⁷。

まず、ヒアリングによる一連の研究を整理する。大宮 (2005) は、10人の外国人経営者の事例を紹介し、銀行融資が受けにくい、不動産を借りにくい、異文化摩擦があるといった理由から、日本で外国人が事業を起こすのは難しい状況にあることを指摘している。

Pandey and Rhee (2015) は、日本の大企業に招かれた外国人CEOのケーススタディを通じて、外国人がCEOに就任することで企業文化や組織構造を大きく変化させた場合には、企業の業績が向上することを示した。

経済産業省近畿経済産業局 (2019) は、行政書士、金融機関、外国人起業家へのヒアリングから、資金、在留資格、事業所の確保が課題であり、それらを引き起こす要因の一つが日本語の能力だとしている。

深沼・高木・西山 (2021) は、8人の外国人起業家の事例を紹介している⁸。そのなかで、外国人起業家の経営する事業の内容は、出身国に関係するものからまったく関係のないものまでバラエティに富んでおり、彼らの事業展開は総じて積極的であることを指摘している⁹。また、日本語での

⁷ 日本中小企業学会、日本ベンチャー学会、日本金融学会の近年の大会プログラム等を調べたものの、筆者が2021年10月に日本中小企業学会第41回全国大会で行った報告 (深沼・山田、2022) 以外に、外国人経営者に関する報告はみられなかった。

⁸ 経営者の出身国は、中国、タイ、バングラデシュ、フランス、アイルランド、米国、カナダ、ナイジェリア。

⁹ 業種は、非破壊検査装置製造、和装デザイン、ハラール食材小売・インド料理店、弁当箱小売・販売管理システム開発、地ビール製造、外国人向け漫画教材出版、日本製包丁小売、中古自動二輪車輸出。

書類作成の際に、日本人の配偶者、専門家、公的機関のサポートを受けているケースや、販路や仕入先の開拓のために日本国内や出身国にいる出身国の人とのネットワークを活用しているケースなどを紹介している。

深沼・山口（2021）は、在日外国商工会議所への訪問取材により、外国人が日本で事業を行う際に、出身国の商工会議所がさまざまなサポートを行っていることを紹介している¹⁰。

アンケート調査については、小規模なものはあるものの、日本全体を網羅した大規模なものは確認できなかった¹¹。当研究所が2020年10月に実施した「活躍する外国人経営者に関するアンケート」は、全国の海外出身の外国人中小企業経営者619人から回答を得ており、筆者の知る限りでは唯一の、外国人経営者に対する大規模なアンケートである¹²。本稿の分析に用いているデータであるため、詳しい内容は後段で改めて紹介するが、外国人経営者の経営する中小企業は、国内の一般的な中小企業よりもパフォーマンスが良好であること、海外出身の外国人中小企業経営者がビジネスにおいて海外出身であることが不利だと感じる点として、「日本語の細かいニュアンスがわからない」（31.6%）が最も多く選択されていることなど、多くの貴重な結果が得られている（深沼ほか、2021）。

また、深沼・山田（2022）は、同アンケートの個票データを用いて外国人経営者の属性が経営する企業の資金調達力に与える影響を統計的手法により分析し、日本語能力が高い場合や日本人の配偶者がいる場合に、現時点での金融機関からの資金調達が容易になる傾向にあること、出身国コ

ミュニティの支援は、資金調達力に対して明確なプラスの効果がないことを示している。

（2）仮説

先行研究、特に播磨（2021）が詳しく示したように、外国人経営者には、企業のパフォーマンスに影響を与え得る、ポジティブな特性とネガティブな特性がある。そこで、こうした特性と経営する企業のパフォーマンスとの関係に注目し、以下の仮説を構築する。

ポジティブな特性としては、外国人経営者がもつ独自のネットワークと固有の文化が挙げられる。ここでは、まず、日本国内での出身国コミュニティの支援に注目する。出身国コミュニティのなかには、日本国内でビジネスを行ってきた人もいだろう。商品・サービスによっては、顧客となる可能性もある。言語の壁もないことから、こうしたコミュニティから経営に関する情報を得たり、サポートを受けたりすることは、外国人経営者にとって有益であり、事業のパフォーマンス向上につながる可能性がある。

また、出身国独特の商品・サービスの存在も、企業パフォーマンスに影響を与え得る。ビジネスを行ううえで、差別化は重要な戦略である。日本にはない出身国独特の商品・サービスを取り扱うことによる差別化は、企業パフォーマンスにもプラスの影響を与えるだろう。出身国とのネットワークがあるため、日本人を含む他国の人よりも、仕入れが容易になるといった優位性があるかもしれない。

以上の観点から、外国人経営者のポジティブな特性と、経営する中小企業のパフォーマンスにつ

¹⁰ 在日ベルギー・ルクセンブルク商工会議所、在日英国商業会議所、在日フランス商工会議所、日本中華總商会、在日本印度商業会議所の5団体を紹介している。

¹¹ 例えば、中国からの留学生である自身の人脈を通じて、日本に在住する外国人79人（そのうちすでに起業している人が10人、3年以内に起業を予定している人が11人）に実施した、江（2018）がある。

¹² これまでアンケートが実施されなかった理由の一つとして、経営者の国籍を収録した大規模な企業データベースが存在しなかったことが挙げられる。今回利用するアンケートは、海外出身の中小企業経営者に対して網羅的に調査票を発送し、国籍を確認することで、外国人経営者の抽出を行っている。

いて、以下の仮説1、仮説2を提示する。

仮説1：出身国コミュニティからの支援を受けている場合、パフォーマンスは高い

仮説2：商品・サービスが出身国独特のものである場合、パフォーマンスは高い

一方、ネガティブな特性としては、日本語能力の不足に注目する。日本では英語を含む外国語を日常的に使用している人は少ない。日本人の顧客や仕入先とのやりとりは、日本語で行われることがほとんどであろう。仮に日常会話では問題なくとも、日本語の細かいニュアンスを理解するのが難しいこともあると考えられる。また、事業に必要な許認可の申請、金融機関との取引、不動産賃貸借契約の際には、難解な日本語での書類作成が必要になる場合もある。こうしたことから、日本語でのコミュニケーション能力は、ビジネスのパフォーマンスに影響すると予想される。

そこで、ここでは以下の仮説3、仮説4を提示する。

仮説3：経営者の日本語の会話能力が高い場合、パフォーマンスは高い

仮説4：経営者が日本語の細かいニュアンスがわかる場合、パフォーマンスは高い

3 分析方法

(1) データ

分析に用いるのは、2020年10月に当研究所が実施した「活躍する外国人経営者に関するアンケート」の個票データである¹³。アンケート調査は、海外出身で日本国籍をもたない中小企業（従業者数299人以下の企業で、「農林漁業」「不動産賃貸業」

「発電業」「金融業」を除く）の経営者を対象に行われた。最終的な有効回答数は619人である。

本稿の分析では、回答をしていない設問は欠損値とし、使用した変数の作成に用いた設問にすべて回答した人を対象としている。推計はプロビット・モデルを用いた。なお、アンケート票は日本語で作成されているが、漢字にはすべてルビがふられており、英語も併記されている¹⁴。

(2) 推計式

本稿では、外国人経営者のポジティブな特性とネガティブな特性のそれぞれと、経営する企業のパフォーマンスとの関係を、以下の推計式によって分析する。

企業パフォーマンス

$$\begin{aligned} &= \alpha + \beta_1 \text{出身国コミュニティからの支援} \\ &+ \beta_2 \text{出身国独特の商品・サービス} \\ &+ \beta_3 \text{日本語の会話能力} + \beta_4 \text{日本語のニュアンス} \\ &+ \gamma_1 \text{年齢} + \gamma_2 \text{従業者規模} + \gamma_3 \text{性別} + \gamma_4 \text{業種} \\ &+ \gamma_5 \text{地域} + \varepsilon \end{aligned}$$

変数の定義は、表-1のとおりである。被説明変数である、外国人経営者の経営する企業のパフォーマンスを示す指標は、次の三つである。

第1に、conditionは、2019年の採算状況について、「黒字」は1を、「赤字」は0をとるダミー変数である。分析に用いるアンケートは、新型コロナウイルス問題が大きくなっていった2020年10月に実施されているが、このデータはコロナ禍以前の、いわゆる平時におけるパフォーマンスを示す指標である。

第2に、covid_effectは、新型コロナウイルス問題の経営への影響について直接尋ねた設問に対し、「良い影響」「影響はない」と答えた場合は1を、「悪い影響」「非常に悪い影響」と答えた場合

¹³ 詳細な実施要領と調査結果は、深沼ほか(2021)を参照されたい。

¹⁴ 回答率を高めるとともに、設問や選択肢の読み間違いをできる限り少なくするためである。

表－1 変数の定義

種類	内容	変数名	変数の定義
被説明変数	企業パフォーマンス	condition	2019年の採算状況について、「黒字」は1を、「赤字」は0をとるダミー変数
		covid_effect	新型コロナウイルス問題の経営への影響について、「良い影響」「影響はない」は1を、「悪い影響」「非常に悪い影響」は0をとるダミー変数
		sales_covid	2020年9月の売上高を2019年9月と比較して、「増加」「変わらない」は1を、「減少」は0をとるダミー変数
説明変数	出身国コミュニティからの支援	comsup	「出身国人のコミュニティから受けているサポートについて、あてはまるものをすべてお答えください」という設問について、選択肢にある「何らかの支援を受けている」と回答した人は1を、「特に支援はない」と回答した人は0をとるダミー変数
	出身国独特の商品・サービス	dokuji	「商品・サービスは出身国独特のものですか」という設問について、「とても独特」は3、「やや独特」は2、「独特ではない」は1をとる変数
	日本語の会話能力	nihongo	日本語の会話レベルについて、「ネイティブ」「流暢」「ビジネス」は1を、「日常会話」「簡単な会話」「ほとんどわからない」は0をとるダミー変数
	日本語のニュアンス	nuance	「海外出身であることがビジネスで不利だと感じる点について、あてはまるものをすべてお答えください」という設問に対し、「日本語の細かいニュアンスがわからない」と答えなかった人は1を、答えた人は0をとるダミー変数
コントロール変数	年齢（対数値）	ln_age	外国人経営者の年齢の対数値
	従業者規模（対数値）	ln_kibo	従業者数（経営者も含む）の対数値
	性別	gender	「男性」は1を、「女性」は0をとるダミー変数
	業種	gyosyu	「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業」「卸売業」「小売業」「その他のサービス業」「その他」
	地域	chiiki	「関東」「東海」「近畿」「その他」
追加コントロール変数	学歴	education	最終学歴が「大学院」の場合は4、「大学・短期大学」の場合は3、「高校」の場合は2、「中学校」の場合は1、「中学校未卒」の場合は0をとる変数
	来日後の年数（対数値）	ln_keika	来日後年数（2020年－日本に住むようになった年）の対数値
	経営者になる直前の職業	ex_ceo	「経営者になる直前の職業をお答えください」という設問に対し、「現在の会社の役員・従業員」「関連会社の役員・従業員」は2、「そのほかの勤務者」「別の事業を営む」は1、「学生」「無職」「その他」は0をとる変数
	創業者	busi_start	現在のビジネスについて、「自分でスタート」した人は1、「ほかの人から引き継ぎ」した人は0をとるダミー変数

資料：日本政策金融公庫総合研究所「活躍する外国人経営者に関するアンケート」（2020年10月）（以下同じ）

（注）追加コントロール変数は、頑健性の確認の際に追加するコントロール変数。

は0をとるダミー変数である。

第3に、sales_covidは、2019年9月と比較して、コロナ禍が発生した2020年9月の売上高が、「増加」「変わらない」は1を、「減少」は0をとるダミー変数である。

外国人経営者のポジティブな特性に関する説明変数としては、まず、出身国コミュニティからの支援の有無を示すcomsupとして、「出身国人のコミュニティから受けているサポートについて、あてはまるものをすべてお答えください」という設問について、選択肢にある「何らかの支援を受け

ている」と回答した人は1を、「特に支援はない」と回答した人は0をとるダミー変数を設定した。

同じくポジティブな特性であると想定した出身国独特の商品・サービスの有無と独特さの程度を示す説明変数は、dokujiである。これは、「商品・サービスは出身国独特のものですか」という設問について、「とても独特」と答えた人は3、「やや独特」と答えた人は2、「独特ではない」と答えた人は1と定義した。

ネガティブな特性である日本語能力の不足については、まず、日本語の会話レベルについて、「ネ

イティブ」「流暢」「ビジネス」は1を、「日常会話」「簡単な会話」「ほとんどわからない」は0をとるダミー変数であるnihongoを設定した。

もう一つの説明変数は、日本語のニュアンスがわかるかどうかを示すnuanceで、「海外出身であることがビジネスで不利だと感じる点について、あてはまるものをすべてお答えください」という設問に対し、「日本語の細かいニュアンスがわからない」と答えなかった人は1を、答えた人は0をとるダミー変数として設定した。

なお、二つの変数のどちらも、日本語能力の不足をネガティブな特性ととらえているが、ポジティブな特性の説明変数とそろえて、能力が高い場合に数値が大きくなるよう定義している。

コントロール変数は次のとおりである。年齢(ln_age)と従業者規模(ln_kibo)は対数値である¹⁵。性別(gender)は「男性」が1を、「女性」が0をとるダミー変数とした。業種(gyosyu)は「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業」「卸売業」「小売業」「その他のサービス業」「その他」の8種類、地域(chiiki)は「関東」「東海」「近畿」「その他」の4種類のダミー変数を設定した。

なお、頑健性の確認のため追加推計を行った際には、以下のコントロール変数を追加した。学歴(education)は、最終学歴が「大学院」の場合は4、「大学・短期大学」の場合は3、「高校」の場合は2、「中学校」の場合は1、「中学校未卒」の場合は0をとる変数である。来日後の年数(ln_keika)は対数値を採用した¹⁶。経営者になる直前の職業(ex_ceo)は、「現在の会社の役員・従業員」「関連会社の役員・従業員」は2、「そのほかの勤務者」「別の事業を経営」は1、「学生」「無職」「その他」は0をとる変数である。創業者かどうかを

示すbusi_startは、現在のビジネスについて、「自分でスタート」した人は1、「ほかの人から引き継ぎ」した人は0をとるダミー変数である。

4 分析結果

(1) 記述統計

表-2は記述統計である。まず、被説明変数をみってみる。平時である2019年の採算状況を示すconditionは、平均0.711で、黒字企業の割合が高かったことがわかる。コロナ禍の影響を示すcovid_effectの平均は0.190、コロナ禍の影響を受けている2020年9月の売り上げの状況を示すsales_covidの平均は0.352となった。多くの企業がコロナ禍の影響を受けているものの、約2割がコロナ禍のマイナスの影響を受けておらず、売り上げを減らしていない企業も3割以上存在することがわかる。

外国人経営者の特性に関する説明変数については次のとおりである。出身国コミュニティからの支援の有無を示すcomsupは平均0.549で、約半数が何らかの支援を受けていることがわかる。出身国独特の商品・サービスの提供の有無を示すdokujiは、平均1.592となった¹⁷。日本語の会話能力を示すnihongoは0.847で、大半の経営者がビジネスレベル以上の会話能力がある¹⁸。日本語の細かいニュアンスがわかるかどうかを示すnuanceは0.684であった。

コントロール変数については、記述を省略するので、表-2を参照されたい。なお、年齢、従業者規模、来日後の年数については、推計では対数値を用いるが、記述統計は原数値で示した。

¹⁵ 従業者には経営者本人を含むため最小値は1であり、対数変換しても問題ない。

¹⁶ 記述統計(後掲表-2)のとおり最小値は2であり、対数変換しても問題ない。

¹⁷ 単純集計では、「とても独特」12.7%、「やや独特」が33.7%、「独特ではない」が53.6%である。

¹⁸ 単純集計では、「ネイティブ」が9.4%、「流暢」が53.6%、「ビジネス」が21.6%、「日常会話」が8.7%、「簡単な会話」が5.0%、「ほとんどわからない」が1.7%である。

表－2 記述統計

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
condition	609	0.711	0.454	0	1
covid_effect	616	0.190	0.393	0	1
sales_covid	611	0.352	0.478	0	1
comsup	619	0.549	0.498	0	1
dokuji	612	1.592	0.705	1	3
nihongo	606	0.847	0.361	0	1
nuance	611	0.684	0.465	0	1
age	619	51.24	9.871	28	86
kibo	619	15.56	24.22	1	278
gender	619	0.826	0.380	0	1
gyosyu	619	－	－	0	1
chiiki	619	－	－	0	1
education	586	3.108	0.756	0	4
keika	619	24.03	11.26	2	80
ex_ceo	609	1.169	0.653	0	2
busi_start	616	0.826	0.379	0	1

(注) gyosyu, chiiki の詳細は記載を省略。

このほか、参考までにサンプルの特徴を概説する¹⁹。出身国は「中国(香港含む)」が45.5%、「韓国・北朝鮮」が19.7%、「台湾」が6.9%と東アジアが多い。最終学歴は「大学・短期大学」が56.0%、「大学院」が29.5%と高い。来日した時の平均年齢は27.2歳、経営者になった平均年齢は38.1歳、来日してから経営者になるまでの平均期間は10.9年であった。日本の新規開業経営者の開業時の平均年齢は43.7歳、後継者が事業を引き継いだ平均年齢は、中規模企業で48.2歳、小規模事業者で42.3歳であり、外国人経営者は若くして経営者になる人が多いようだ²⁰。経営者になってから現在までの平均期間は、自分で事業を始めた人が14.0年、事業を引き継いだ人が9.2年で、全体では13.1年であった。なお、来日した理由は、「留学のため」が37.7%、「雇われて仕事をするため」が23.2%

で、「事業を経営するため」は17.2%となっており、外国人経営者の多くは、当初からビジネスをするために来日したわけではない²¹。ほかのデータと合わせて考えれば、日本に長く滞在しているうちに、経営者になることを決意した人が多いようだ。

(2) 推計結果と解釈

推計結果は、表－3に示したとおりである。まず、2019年の採算状況を示すconditionを被説明変数とする(1)の推計をみている。出身国コミュニティからの支援を示すcomsupは、係数の符号はマイナスで有意にはならなかった。出身国独特の商品・サービスを示すdokujiは、有意にマイナスとなった。これは、出身国独特の商品・サービスを扱っているほど、採算が悪いことを示している。また、日本語の会話能力を示すnihongoは有

¹⁹ 詳細は、深沼ほか(2021)を参照されたい。

²⁰ 開業時の平均年齢は日本政策金融公庫総合研究所「2021年度新規開業実態調査」、事業を引き継いだ年齢は(株)東京商工リサーチ「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」(中小企業庁委託)(2017年)による。

²¹ このほか、「親・家族の事情」が8.9%、「結婚のため」が8.3%、「その他」が4.7%である。

表-3 推計結果

Variables	(1) condition	(2) covid_effect	(3) sales_covid
comsup	-0.164 (-1.376)	-0.227 * (-1.734)	-0.284 ** (-2.481)
dokuji	-0.138 * (-1.679)	0.113 (1.238)	0.149 * (1.848)
nihongo	0.335 ** (2.101)	0.722 *** (2.977)	0.356 ** (2.075)
nuance	-0.067 (-0.526)	0.242 * (1.682)	-0.043 (-0.356)
ln_age	-0.731 ** (-2.418)	-0.531 (-1.590)	-0.927 *** (-3.168)
ln_kibo	0.210 *** (3.674)	0.111 * (1.814)	0.005 (0.094)
gender	-0.182 (-1.180)	-0.271 * (-1.684)	-0.399 *** (-2.765)
Constant	4.155 *** (3.130)	0.708 (0.516)	3.317 *** (2.732)
Pseudo R ²	0.077	0.085	0.062
Observations	583	590	584
gyosyu	Yes	Yes	Yes
chiiki	Yes	Yes	Yes

(注) 上段は係数、下段 () 内はt値、***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意である (以下同じ)。

意にプラスとなった。日本語の会話能力が高いほど、採算が良くなるということである。ただし、日本語の細かいニュアンスがわかるかどうかを示すnuanceは、係数の符号はマイナスで有意とはならなかった。

次に、コロナ禍の影響を示すcovid_effectを被説明変数とする (2) の推計をみる。まず、comsupは有意にマイナスとなった。これは、コロナ禍の影響を受けていない場合には、コミュニティの支援を受けていない、逆にいえば、コロナ禍の影響を受けている場合にコミュニティの支援を受けている傾向にあることを示している。dokujiは、符号はプラスだったが、有意にはならなかった。日本語能力に関する変数については、nihongoは (1) の推計と同じく有意にプラスとなり、nuanceもここでは有意にプラスとなった。

続いて、コロナ禍の影響を受けている2020年9月の売上高の前年比sales_covidを被説明変数とする (3) の推計では、(2) の推計と同様comsupは有意にマイナスとなった。また、dokujiは有意にプラスとなっている。これは、出身国独特の商品・サービスを扱っているほど、コロナ禍の状況でも売り上げが減少していないことを示している。nihongoは (1) (2) の推計と同様に有意にプラスとなった。nuanceは、(1) と同じく係数の符号はマイナスで有意とはならなかった。

以上の推計結果と、先に提示した以下の仮説との関係を整理したい。まず、仮説1については、支援とパフォーマンスはプラスの相関はないという、当初の予想と反した結果となった。特にコロナ禍の状況では、有意にマイナスとなっている。使用したデータでは支援を受けた時期が明示されていないため因果関係は明瞭ではないが、コロナ禍によるダメージが大きい企業の経営者が、出身国コミュニティとの関係をより深めた結果であるという可能性も考えられる。

仮説2については、コロナ禍が発生する前の平時においては係数がマイナスで、当初予想した結果とは異なるものの、コロナ禍の状況では仮説と整合する結果となった。仮説の設定では、出身国独特の商品・サービスは差別化につながると解釈したが、日本での市場規模がそれほど大きくないもの、日本市場へのローカライゼーションが不十分で売り上げが伸びないものなどが含まれるため、このような結果になったとも考えられる。一方、そのような商品・サービスは、ニッチなマーケットであり、出身国の人や日本人の固定客が多いことから、コロナ禍によるダメージが抑えられているのではないだろうか。

仮説3は、すべての推計結果と整合している。係数は相対的に大きく、有意水準も高い。仮説4は、コロナ禍の影響に関する推計の (2) では仮説と整合している。また、他の二つの推計の有意

水準は低く、必ずしも仮説を否定する結果とはいえない。こうした結果から、日本で事業をスムーズに行うには、一定以上の日本語能力が必要であることが検証できた。

5 サブサンプルによる分析

日本語能力をはじめとする外国人経営者の特性と企業のパフォーマンスの関係は、顧客の属性によっても影響を受ける可能性がある。アンケートでは、「現在の主な販売先は以下のどちらですか。売上高の多い方を、一つだけお答えください。」という設問に対し、「一般消費者」「会社（官公庁を含む）」の二つの選択肢を設けている²²。そこで本節では、この設問の回答に基づいて分割した二つのサブサンプルについて、前節の推計式を用いて分析を行う。

まず、販売先が一般消費者のサブサンプルの推計結果をみている（表-4）。出身国コミュニティからの支援（comsup）は、(3)では全体の推計と同様に、有意で係数はマイナスとなり、その絶対値は大きくなっている。全体の推計で有意だった(2)は有意ではなくなったが、係数の符号は同じマイナスである。出身国独特の商品・サービス（dokuji）は、係数の符号は全体の推計と一致したものの、すべて有意ではなくなった。一般消費者が顧客の場合には、出身国独特の商品・サービスであっても、パフォーマンスへの影響はないことになる。日本語の会話能力（nihongo）は、(1)から(3)まで、すべてプラスに有意で、これも全体の推計と変わらなかった。日本語の細かいニュアンス（nuance）については、いずれも有意とはならなかった。

次に、販売先が会社のサブサンプルをみると、コミュニティからの支援（comsup）は、符号に

表-4 推計結果（販売先が一般消費者）

Variables	(1) condition	(2) covid_effect	(3) sales_covid
comsup	-0.115 (-0.595)	-0.200 (-0.844)	-0.475 ** (-2.289)
dokuji	-0.052 (-0.383)	0.226 (1.346)	0.103 (0.677)
nihongo	0.381 * (1.731)	1.318 *** (2.849)	0.511 * (1.960)
nuance	-0.138 (-0.664)	0.040 (0.156)	0.079 (0.351)
ln_age	-1.203 ** (-2.436)	-0.533 (-0.884)	-1.096 ** (-2.033)
ln_kibo	0.176 * (1.826)	0.078 (0.653)	0.103 (0.967)
gender	-0.179 (-0.728)	-0.369 (-1.270)	-0.627 ** (-2.472)
Constant	5.396 *** (2.765)	-0.236 (-0.101)	2.875 (1.374)
Pseudo R ²	0.072	0.155	0.163
Observations	205	210	205
gyosyu	Yes	Yes	Yes
chiiki	Yes	Yes	Yes

変化はないものの、すべて有意ではなくなった（表-5）。会社が顧客の場合には、コミュニティとの関係がパフォーマンスに与える影響がなくなるということである。出身国独特の商品・サービス（dokuji）は、係数の符号は全体の推計と一致しており、(3)は同じく有意となった。ただし、(1)が有意だったものが、有意ではなくなっている。日本語の会話能力（nihongo）は、係数の符号は全体の推計と一致したものの、すべて有意ではなくなっている。会社が顧客の場合には、一般消費者が顧客である場合に比べて、限られた相手との会話になることが多く、母国語を用いる割合も高くなるため、日本語能力の影響がなくなったと考えられる。

なお、いずれのサブサンプルとも、サンプルを分

²² 回答数は「一般消費者」が225件（36.3%）、「会社（官公庁を含む）」が394件（63.7%）であった。

表－5 推計結果 (販売先が会社)

Variables	(1) condition	(2) covid_effect	(3) sales_covid
comsup	-0.213 (-1.376)	-0.254 (-1.564)	-0.202 (-1.416)
dokuji	-0.172 (-1.608)	0.082 (0.715)	0.184 * (1.841)
nihongo	0.295 (1.220)	0.338 (1.091)	0.196 (0.809)
nuance	-0.016 (-0.100)	0.431 ** (2.360)	-0.016 (-0.106)
ln_age	-0.324 (-0.827)	-0.540 (-1.286)	-0.937 ** (-2.572)
ln_kibo	0.237 *** (3.188)	0.137 * (1.803)	-0.037 (-0.561)
gender	-0.154 (-0.753)	-0.158 (-0.766)	-0.322 * (-1.754)
Constant	1.849 (1.157)	0.477 (0.282)	3.669 ** (2.499)
Pseudo R ²	0.082	0.082	0.041
Observations	378	380	379
gyosyu	Yes	Yes	Yes
chiiki	Yes	Yes	Yes

(注) 会社には官公庁を含む。

けたことによりサンプルサイズが小さくなったことで、係数が計算できない業種ダミー変数が発生している。そのため、すべての変数について係数が計算できるよう、回答者数の少ない業種をいくつか統合した業種ダミー変数のセットにより分析を行ったところ、結果に大きな違いは確認できなかった。

このように、企業のパフォーマンスに対する外国人経営者の特性の影響は、販売先によって変わることが明らかになった。

6 頑健性の確認

推計結果の頑健性を確かめるため、第4節で行った推計の推計式の説明変数とコントロール変

表－6 推計結果 (nuanceを除いた推計)

Variables	(1) condition	(2) covid_effect	(3) sales_covid
comsup	-0.170 (-1.441)	-0.199 (-1.544)	-0.265 ** (-2.336)
dokuji	-0.146 * (-1.781)	0.088 (0.979)	0.139* (1.742)
nihongo	0.330 ** (2.110)	0.787 *** (3.287)	0.354 ** (2.098)
ln_age	-0.702 ** (-2.349)	-0.505 (-1.549)	-0.910 *** (-3.157)
ln_kibo	0.214 *** (3.747)	0.114 * (1.886)	0.007 (0.136)
gender	-0.187 (-1.213)	-0.240 (-1.499)	-0.377 *** (-2.627)
Constant	4.012 *** (3.062)	0.780 (0.582)	3.215 *** (2.693)
Pseudo R ²	0.076	0.077	0.059
Observations	591	598	592
gyosyu	Yes	Yes	Yes
chiiki	Yes	Yes	Yes

数を入れ換えた追加推計をいくつか行った²³。

表－6は、nihongoとnuanceの相関の強さを考慮して、表－3の説明変数からnuanceを除いた推計結果である。これをみると、(2)の推計でcomsupが符号はマイナスで一致しているものの有意にならなかった以外は、ほぼ同じ結果となっていることがわかる。

表－7の(1)～(3)の推計は、企業のパフォーマンスを左右する要因をさらにコントロールするため、表－3の推計に、学歴を示すeducation、来日後の年数を示すln_keika、経営者になる直前の職業を示すex_ceo、創業者かどうかを示すbusi_startの四つの追加コントロール変数を加えて推計した結果である。表－3と比べると、(2)の推計でcomsupとnuanceが、(3)の推計でdokujiが有意ではなくなっていることを除けば、ほぼ同じ結果となっており、係数の符号もすべて一致して

²³ 国籍でサンプルを分けた分析も試みたが、分析結果は安定しない結果となった。

表－7 推計結果（追加コントロール変数を加えた推計）

Variables	(1) condition	(2) covid_effect	(3) sales_covid
comsup	-0.109 (-0.879)	-0.210 (-1.552)	-0.268 ** (-2.256)
dokuji	-0.160 * (-1.832)	0.122 (1.262)	0.086 (1.008)
nihongo	0.380 ** (2.147)	0.700 *** (2.634)	0.392 ** (2.089)
nuance	-0.015 (-0.112)	0.236 (1.578)	-0.034 (-0.266)
ln_age	-0.507 (-1.331)	-0.615 (-1.442)	-0.613 * (-1.689)
ln_kibo	0.205 *** (3.368)	0.117 * (1.820)	0.010 (0.179)
gender	-0.346 ** (-2.023)	-0.329 * (-1.938)	-0.475 *** (-3.085)
education	-0.047 (-0.556)	0.044 (0.458)	-0.063 (-0.785)
ln_keika	-0.201 (-1.347)	0.057 (0.343)	-0.139 (-0.990)
ex_ceo	-0.124 (-1.253)	0.078 (0.707)	0.128 (1.354)
busi_start	-0.163 (-0.920)	0.034 (0.184)	0.190 (1.161)
Constant	4.352 *** (2.989)	0.742 (0.487)	2.559 * (1.938)
Pseudo R ²	0.088	0.090	0.063
Observations	548	554	549
gyosyu	Yes	Yes	Yes
chiiki	Yes	Yes	Yes

いる。

表－8の推計は、表－6の推計にそれぞれ四つのコントロール変数を加えたもので、表－7の推計からnuanceを除いたものであるが、推計結果は、これまでの一連のものとは一致している。

このように、追加で行った推計結果では、一部有意水準が下がったところがあったものの、全体の傾向は大きくは変わらないことが確認され

表－8 推計結果（追加コントロール変数を加え、nuanceを除いた推計）

Variables	(1) condition	(2) covid_effect	(3) sales_covid
comsup	-0.110 (-0.891)	-0.176 (-1.318)	-0.247 ** (-2.099)
dokuji	-0.166 * (-1.907)	0.102 (1.070)	0.078 (0.922)
nihongo	0.382 ** (2.182)	0.760 *** (2.886)	0.390 ** (2.104)
ln_age	-0.502 (-1.325)	-0.644 (-1.534)	-0.588 (-1.633)
ln_kibo	0.206 *** (3.395)	0.116 * (1.819)	0.010 (0.182)
gender	-0.345 ** (-2.026)	-0.284 * (-1.689)	-0.441 *** (-2.885)
education	-0.048 (-0.565)	0.038 (0.400)	-0.065 (-0.809)
ln_keika	-0.191 (-1.288)	0.100 (0.613)	-0.128 (-0.928)
ex_ceo	-0.131 (-1.323)	0.057 (0.528)	0.111 (1.185)
busi_start	-0.198 (-1.132)	-0.020 (-0.114)	0.147 (0.923)
Constant	4.345 *** (3.013)	0.971 (0.652)	2.442 * (1.874)
Pseudo R ²	0.087	0.082	0.058
Observations	555	561	556
gyosyu	Yes	Yes	Yes
chiiki	Yes	Yes	Yes

た²⁴。特に、nihongoについては、いずれの推計でも係数の値に大きな違いはみられず、有意水準も高いことから、推計結果は頑健であるということができよう。

7 おわりに

本稿は、外国人経営者のパフォーマンスに対して、外国人経営者特有の要因がどのような影響を与え得るのかを、当研究所が2020年10月に実施し

²⁴ Pseudo R²は若干の上下はあったが、ほぼ同水準である。

た「活躍する外国人経営者に関するアンケート」を用いて実証的に分析した。

その結果、日本国内にある出身国コミュニティからの支援は、パフォーマンスへのプラスの効果がみられないこと、出身国独特の商品・サービスの取り扱いは、平時（コロナ禍の前）にはプラスの効果はないが、非常時（コロナ禍の時期）にはプラスの効果があること、平時、非常時のどちらも、日本語能力が高い方が、経営する企業のパフォーマンスは良好であることが示された。

また、サンプルを分割した分析により、出身国コミュニティからの支援の有意性は販売先が会社の場合にはなくなること、出身国独特の商品・サービスの取り扱いの非常時におけるプラスの効果は、販売先が一般消費者の場合にはみられないこと、日本語能力の影響は販売先が一般消費者である場合には確認されるものの、会社である場合には確認されないことも明らかになった。

本稿の分析上の課題としては、変数間の因果関係を必ずしも検証したものではないという点が残る。日本語の能力については、現在と数年前との能力の相関はかなり高いと考えられるため、企業のパフォーマンスとは単なる相関関係ではなく、一定の因果関係があるとみてもよいだろう。出身国独特の商品・サービスの取り扱いについても、現在と数年前との相関はかなり高いと思われる。一部には、コロナ禍を受けて商品・サービスを追

加したり、変更したりしたケースもあるだろうが、推計結果に大きな影響を及ぼすほどのものではないと思われる。ただ、出身国コミュニティからの支援については、アンケートの設問では時期が示されていないため、いつ支援を受けたのかは不明瞭である。現在と数年前との相関はあるとは思われるが、支援がパフォーマンスに影響を与えたのか、逆にパフォーマンスが支援に影響を与えたのかという因果関係については、厳密には判断が難しい。

そのほか、従業者数や業種なども現時点のデータであることから、コロナ禍の影響で変化している可能性があるため、コロナ禍前の被説明変数を説明する場合、因果が一部逆転している可能性は否定できない。こうした問題については、現状のデータセットでは解決が難しく、今後類似の調査が実施される場合には、因果関係を示すことができるように設問を設計することが求められよう。

また、今回のデータは海外出身の外国籍の中小企業経営者をターゲットとしたアンケートによって得られたものである。そのため、外国人のなかでの属性の違いは検討しているが、日本人経営者との比較は行われていない。今後、ほかの調査のデータセットと比較することで、外国人経営者の特徴がさらに明確になる可能性がある。こうした研究については、今後の課題としたい。

<参考文献>

- 大宮知信 (2005) 『うちの社長は外国人—成功起業家10人のサムライ精神』 祥伝社
- 経済産業省近畿経済産業局 (2019) 「関西における外国人起業家の動向」
- 江小濤 (2018) 「日本経済活性化に向けた在日外国人起業家の育成と起業戦略—外国人起業家の視点から—」(作新学院大学・作新学院大学女子短期大学部「学術情報リポジトリ」収録)
- 出入国在留管理庁 (各年度) 「出入国在留管理」
- 野村敦子 (2015) 「起業促進に向けたインバウンド戦略—海外における外国人起業人材の受け入れ促進策と日本への示唆—」日本総合研究所リサーチ・フォーカスNo.2015-010
- 播磨亜希 (2021) 「国境を越える起業家の果たす役割」日本政策金融公庫総合研究所編『増加する外国人経営者—日本を愛する人たちの魅力的な中小ビジネス—』同友館、pp.213-263

- 深沼光・高木惇矢・西山聡志（2021）「活躍する外国人起業家たち」日本政策金融公庫総合研究所編『増加する外国人経営者—日本を愛する人たちの魅力的な中小ビジネス—』同友館、pp.51-138
- 深沼光・高木惇矢・西山聡志・山田佳美（2021）「外国人経営者の実像」日本政策金融公庫総合研究所編『増加する外国人経営者—日本を愛する人たちの魅力的な中小ビジネス—』同友館、pp.1-50
- 深沼光・山口洋平（2021）「在日外国商工会議所の活動」日本政策金融公庫総合研究所編『増加する外国人経営者—日本を愛する人たちの魅力的な中小ビジネス—』同友館、pp.139-166
- 深沼光・山田佳美（2022）「外国人経営者の資金調達力の決定要因」日本中小企業学会編『ダイバーシティ経営と個性ある中小企業—持続可能社会形成を目指す中小企業の役割向上について—（日本中小企業学会論集41）』同友館、pp.173-186
- Azoulay, Pierre, Benjamin Jones, J. Daniel Kim and Javier Miranda（2020）“Immigration and Entrepreneurship in the United States.” *NBER Working Paper*, No.27778.
- Bell, Brian, Francesco Fasani and Stephen Machin（2013）“Crime and Immigration: Evidence from Large Immigrant Waves.” *The Review of Economics and Statistics*, 95（4）, pp.1278-1290.
- Brown, J. David, John S. Earle, Mee Jung Kim and Kyung Min Lee（2019）“Immigrant Entrepreneurs and Innovation in the U.S. High-Tech Sector” *NBER Working Paper*, No.25565.
- Pandey, Sheela and Shanggeun Rhee（2015）“An Inductive Study of Foreign CEOs of Japanese Firms.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.22（2）, pp.202-216.