

江島 由裕 著

『小さな会社の大きな力

—逆境を成長に変える企業家的志向性 (EO) —』

鹿住 倫世

専修大学教授

「経営は守りに入ってしまっただけではいけない。苦しいときほど攻めの姿勢が重要である。」この言葉は、経営コンサルタントが中小企業経営者に授けるアドバイスの定石であろう。しかし、本当にそうなのであろうか。もちろん、どのように「攻める経営」を実践するか、あるいはその企業が持つ経営資源や強みによって「攻め」の内容は異なる。これまで厳しい経営環境の中で奮闘してきた百戦錬磨の経営者から見れば、経験則として「苦しいときは攻めの経営」が良い結果を生むと感じているかもしれない。だが、中小企業を調査対象とする実証的な研究によって、「攻めの経営」の具体的な内容と成果を明らかにした研究は少ない。

江島氏は、企業家的志向性 (Entrepreneurial Orientation : EO) という鍵概念を用いて、「小さな会社が生き残り、成長する鍵とは何か」あるいは「どのような戦略行動が小さな会社の命運を左右するのか」といった、中小企業の経営や支援に携わる誰もが持つ「問い」に、客観的なデータを用いて論理的な「回答」を示してくれた。

江島氏はまず、第1章「もがき苦しむ小さな企業」において、中小企業は一律に経営が停滞、低迷しているのではなく、高成長企業と低成長企業が存在することを、各種の統計データや独自に収集したデータによって示している。経済センサスによれば、日本における法人・個人事業の99.7%を中小企業基本法に規定される中

小企業が占めている。中小企業は数が多く、そのため多様であるが、通常、全体の平均値をもって大企業と比較されることが多い。平均賃金、従業員一人当たりの生産性、売上高営業利益率等々。常に大企業に比べて中小企業は「低い」、「少ない」と評されてきた。しかし、江島氏が日本の製造企業を対象に、2008年時点で企業年齢が概ね10年になる企業をランダムに抽出して行った集計によれば、回答のあった515社のうち、雇用増加数の多い上位25社（全体の4.8%）で全体の約半数の雇用を生み出しているという事実が確認された。同様に、売上高の増加においても、上位14社（社数の2.9%）で全体の50.9%の増加額を生み出している。このように、ごく少数の企業は大きく成長していることがわかる。同様の傾向は日本だけではなく、韓国や英国でも見られるという。

では、成長する中小企業はどのような経営をおこなっているのか。第2章から第6章にかけて、筆者はEOに着目し、実際に中小企業を経営している経営者に対する質問紙調査（定量分析）およびインタビュー調査（定性分析）によって、中小企業の成長要因を明らかにしている。

EOの測定にはMiller/Covinモデルを用いており、革新性 (innovativeness)、先駆性 (proactiveness)、リスク負荷 (risk-taking) という3つのサブ概念に基づく設問に対して、回答者（中小企業経営者）が7段階のリッカート・スケールで回答する。このEOのスコアと経営成果

(利益面からみた競争優位性、利益率の伸び、売上面からみた競争優位性、売上の伸び)との関係を分析している。データの収集は2007年2月から2015年3月の間に8回にわたって行われた。1回目、2回目、4回目、6回目の調査の母集団は、政府の公的認定を受けた中小企業グループ、3回目、5回目、7回目、8回目の調査は日本を代表する民間の企業データベースからランダムにサンプリングした中小企業群が母集団となっている。各調査によって回答企業の規模や業歴は多少異なるが、全体として平均従業員数45人、企業年齢30年ほどの中小企業が分析対象となっている。

これらの豊富なデータを分析した結果、分析対象企業は経営成果が高い企業と低い企業に二極化しており、それを左右するものとしてEOの力が鮮明になった。具体的には、高成果企業のグループには高EO企業が存在し、高EO企業は競争優位であると言える。逆に低成果企業は低EOであり、低EO企業は競争劣位であった。

EOが高業績にプラスの効果をもたらしていることは、欧米諸国の先行研究でも指摘されていることであるが、日本の中小企業のデータを用いた分析は、ほぼ初めてであろう。国際学会や海外のジャーナルでは、日本の企業のデータ、特に中小企業やベンチャー企業、企業家のデータを用いた実証研究が報告されることは少ない。本研究の成果は大変貴重なものであると評価できる。

江島氏は、中小企業の経営におけるEOの分析において、定量分析による実証だけではなく、実在の企業への丹念なインタビュー調査により、EOが高業績を生む条件や、過酷な事業環境とEOの関係、EOを育む要因について、定性分析を行っている。定性分析は、統計的な分析で得られた結果に肉付けをし、EOと経営成果の関係を具体的に提示することに役立っている。特に本書は研究者だけではなく、中小企業経営者を読者として想定しているため、なおさら定性分析は意味を持つ。

定性分析の1つは、過酷な事業環境におけるEOと業績の關係に焦点を当てたもので、東日本大震災で被災した企業の回復をたどる事例(2社)である。もう1つは、事業承継を契機に事業ドメインを変え、成長を実現してついに株式公開に至った企業の事例である。この事例では、EOを育む要因に焦点が当てられている。これらの具体的な企業事例に基づく定性分析によって、江島氏は、「予期せぬ自然災害による外的環境の激変に対して、EOの鼓舞は有効である」と結論付けている。「最悪の状況下では、逆に高い水準のEOが必要になる」とも示唆している。失うものが何もない状況で、新たな工夫(innovativeness)と先んじた行動(proactiveness)、リスクを恐れずとること(risk-take)という、まさにEOが、生き残り回復を実現させるのである。しかし、EOは万能ではなく、心理的にも大きなダメージを受けている経営トップを支え、EOを促進させる要因として、家族、地域社会、取引先などとの間に築かれた社会情動的な資産の力が必要であったと分析されている。

またEOが生まれるプロセスについても、事業承継から約20年間にわたる事業の変遷、経営の危機、経営姿勢や戦略行動の変化について、経営トップ自らの語りから掘り下げた分析がなされている。事例分析の詳細な紹介は割愛するが、結論として、その時々で認知される危機に対して、経営トップは生き抜く手段として自社の持つ資源を最大限に活用する戦略行動をとってきた。その過程で学習能力が高まり、次第に資源活用から機会獲得へとリスク志向に転じている。その分岐点となっているのが、経営者が目標達成に対して抱く満足度の最小水準であるアスピレーション水準を上回っているかどうかであり、水準点を挟んで戦略思考がエフェクチュエーション思考からEOへと変化していったと結論付けている。各段階で表出するEOも一様ではなく、負債があり危機への不安がある段階では、自社の持つ資源を最大限活用する「活用型EO」が戦略行動の基盤となり、株式

公開という成長の機会が見えてくる段階では、機会ベース型に寄って「探索型 EO」へと変化していった。この事例も、調査対象の経営者が親から事業承継した時点で会社がかなりの負債を抱えているという危機に直面し、そこから脱して成長していく過程で、どのように EO が生み出され、変化していったかを描出している。

最後に、江島氏はこれらの定量、定性分析から得られた結論を発展させ、第 6 章で EO のメカニズムを示し、第 7 章で EO をマネジメントして実際の経営に応用する方法を示している。これらも、読者である中小企業経営者には大変役立つコンテンツである。そして、江島氏は、Miller/Covin のモデルにおける課題、すなわち EO とは企業家的な行動を示すものなのか、それとも企業家的な姿勢や気質/性質を示しているのかという議論を考慮し、EO を企業家的行動と経営者のリスク姿勢という、行動と気質の 2 つの概念から構成される新たな尺度として再構成し、修正版 EO として韓国、英国の中小企業に対する調査分析によって実証している。その結果、企業の成長による組織の資源ベース拡充が先行条件となり、市場への適応能力が媒介して EO（企業家的行動、経営者のリスク姿勢）が高まるというメカニズムが検証された。江島氏らは、今後も企業家的行動とその背景にある経営者のリスク姿勢を切り分け、純粋に企業家的な行動に焦点をあてた新たな尺度の開発に取り組んでいくと記している。

冒頭でも述べたように、中小企業の生き残りや成長の要因を、EO という鍵概念を用いて実証的に分析した研究は少ない。特に、日本の中小企業を調査対象として実証された研究は他に類を見ない点で、非常に独創的であり、学会への貢献度は高い。同時に、本書は、この研究のインプリケーションを最も必要としている中小企業経営者を読者として想定し、書かれている。学術的な正確性と一般読者にとって読みやすい表現を両立させる難しさが理解できるだけに、尊敬に値する。しかし、全体を丹念に読み進むと、いくつかの疑問点が浮かび上がった。

1 点目は、経営トップの EO と組織の EO の関係である。本書の研究対象は「小さな企業」であり、それゆえに戦略行動は経営トップの意思決定に大きく依存している。その前提で、江島氏らの国内調査は、すべて経営トップが回答している（EO や業績、競争優位性も、経営トップの判断で回答）。しかし、第 5 章では企業の成長とともに組織としての EO の強化が重視され、調査対象企業の経営者にも自社の組織 EO の水準を評価してもらっている。第 8 章では「EO の本質が組織としての企業家的行動にあるとみた場合……」と述べ、組織の EO の重要性が示されている。そもそも、組織の EO とは、組織の公式・非公式のルールや規範のことなのか、組織文化なのか、明確な説明がない。本当に小規模の、しかも創業間もない中小企業であれば、経営トップ（経営チーム）と組織がほぼ一体であるとも考えることも可能かもしれない。筆者のいうように、企業が成長して組織の規模がある程度大きくなったら、経営トップの意志や行動だけでは組織全体を動かすことは難しく、経営者の EO とは別に、組織の EO も高めなくてはならないであろう。その際、組織の革新性や先駆性、リスク負荷を高めるとは、具体的に組織の何を、どのように変化させればよいのであろうか。

第 5 章において、調査対象企業は成長とともに、経営トップが実務を主導する形式から、「組織のルール化とともに一定の規律を重視した上で個人の主体性と創造性を尊重するスタイルへ変化した」と記述されている。このようなスタイルが、組織の革新性や先駆性を高めるのだろうか。それはなぜか。また、組織の成長プロセスにおいて、どの段階から経営トップの EO と組織の EO が別のもので認識、あるいは機能するようになるのか。これらの点で疑問が残る。

2 点目は危機的環境や逆境と EO との関係である。本書では、東日本大震災で被災し、復活を遂げた中小企業と、多額の負債を抱えて事業承継し、そこから新たな事業分野に進出して株

式公開を果たした中小企業が、定性分析の対象となっている。前者の事例からは、危機的状況からの回復にはEOが有効であること、後者の事例からは、危機認知が生き抜く志向と戦略行動に影響を与えていたことを示唆している。確かに、東日本大震災から早期に立ち直った中小企業は、以前とは異なる製品の開発や販路の開拓など、革新性や先駆性を示すような行動をとっていた。評者もそのような事例を多数確認している。一方、被災によって事業継続の意欲を失い、廃業あるいは倒産に追い込まれた中小企業も多数存在する。この違いは何か。危機に直面してEOが短期間に学習され、発揮されたのではなく、もともとEOを持っていた経営者が生き抜くために戦略行動をとって回復し、EOを持っていない経営者は立ち直ることができなかったのか。あるいは、もともとEOを持ちながら、何らかの阻害要因でそれが発揮できず、廃業に追い込まれた経営者もいるかもしれない。難しいとは思いますが、事前のアンケート調査で高EOであり、かつ回復できなかった企業の事例も分析してほしい。

後者の事例からは、危機認知と生き抜く志向の関係は理解できるものの、結局、さまざまな工夫を重ね、それらが経営成果に結びつき、アスピレーション水準を超えて初めてEOが発揮されている。第8章の韓国と英国の調査に基づく修正版EOを用いた分析結果からは、「EOのサブ概念である企業家的行動は、過酷な事業環境に対して統計上有意な負の結果を示し」と述べられている。そうすると、危機的状況や過酷な事業環境下よりも、企業経営が環境に適応し、業績が好調な時においてEOは発揮されるのではないか。この点の矛盾はどう解釈すべきか、丁寧な説明が望まれる。

本書の第8章を読んだとき、1980年代にさかんに行われた、企業家の心理的特徴の分析に関する研究を思い出した。その後、この分野の研究は下火になり、むしろ企業家はどのような経営行動をとるかという方向に転換していったと記憶している。本書でも、江島氏は今後の研

究方向として、「企業家的行動」と経営者のリスク姿勢などの心理的要素を分け、純粋に企業家的行動に焦点を当てていくと述べている。歴史は繰り返すという言葉が頭に浮かんだ。

危機からの脱出とEOに関して、筆者が思い浮かべたのは、組織行動論における研究成果である。高田朝子氏の著書、『危機対応のエフィカシー・マネジメント——「チーム効力感」がカギを握る』（慶應義塾大学出版会、2003年）では、地下鉄サリン事件直後の聖路加国際病院や、操縦不能に陥ったユナイテッド航空232便を取り上げ、予測不能な危機が連続して発生する状況下において、当事者たちが自律的に対応し、その結果からチーム効力感を高め、危機的状況を脱出する過程が分析されている。Team-efficacyならぬSelf-efficacyは、企業家的心理特性に含まれる、重要な要素である。まさに経営上の危機からの回復は、経営者の企業家的思考や姿勢、行動がカギを握るのであろう。エピソードに書かれているように、認知科学、社会心理学など、さまざまな分析手法や概念を用いて企業家研究が行われている。江島氏には、今後とも、日本の企業家や企業のデータを用いて国際的に通用する研究成果を上げていただきたいと期待している。

（中央経済社、2018年2月、212頁、
2,600円＋税）