

〈分科会報告4〉

ビジネス戦略と業績

Business strategy and performance



弘 中 史 子
(滋 賀 大 学)
(経 済 学 部 教 授)

筆者が研究報告・聴講した本分科会の司会進行を務めたのは、Korea University（高麗大学）のMartin Hemmert氏である。まず、各報告の概要について、お伝えしたい。

第一報告は筆者であった。「Managing Across Borders: Japanese Manufacturing SMEs in Malaysia」（国境を超えたマネジメント：マレーシアにおける日本の中小企業）というタイトルで研究報告を行った。日本の中小製造業の海外進出は増加の一途をたどっているが、とりわけ東南アジアは日本の中小企業の進出が多い地域である。なかでもマレーシアは中小企業の進出の歴史が長く、その中には複数国に展開した企業も多い。海外展開においてベテランともいえる企業が多いにもかかわらず、パイロット調査として行ったインタビューでは、現在も組織マネジメントに苦勞している中小企業が多かった。そこで本報告では、組織マネジメントの課題の中でも、日本人駐在マネジャーが熱心に行っている業務やキャリアパスへの説明が現地社員にどの程度理解されているのかに

焦点をあて、理解が進むことが現地社員の満足度につながるのかも合わせて明らかにしようとした。分析には、報告者らがマレーシアで実施した現地社員に対するアンケート調査を使用した。

その結果、日本人駐在マネジャーは現地社員に対して、業務よりもキャリアパスへの理解に注力すべきことが明らかになった。また現地社員の理解が進んで、日本人駐在マネジャーが望ましいと考える行動を現地社員がとるようになったり、学習機会を自覚できるようになったりしても、それが必ずしも現地社員の満足につながらないことが示された。この点は、日本人駐在マネジャーの日本本社での経験や、既存研究とは異なる結果となった。

フロアからは、「マネジャーと非マネジャーでの満足要因の違いについて」、「現地社員の前職が及ぼす影響」といった点についての質問やコメントを得ることができ、今後の研究を進める上で大いに参考になった。

第二報告は、Frank Boonsl氏 (University of Manchester) と Oliver Laasch氏 (University of Nottingham Ningbo China) による報告である。報告テーマは「Assembling Organizational Practices: The Evolving Business Model of All Safe」(組織での実践を組み合わせる：オールセーフ社の革新的なビジネスモデル) である。

報告者によれば、現代のビジネスモデルの概念は静的な視点に基づくものであるという。そこで本報告は異なるアプローチをとり、ソーシャルプラクティスの理論(社会との関わりという視点からの研究)に基づいてビジネスモデルを動的にとらえることを目的としている。動的にとらえることで、ビジネスモデルの各部分が構成され、その役割が変化し、さらにイノベーションにつながっていく状況を捉えることができるのだという。ここではドイツの中小企業であるオールセーフ社の詳細な分析が用いられる。このオールセーフ社は物流関連の革新的な企業で、メディアでも評判の高い企業だという。

報告者は実に詳細な調査を行っている。ワークショップ形式で72人に対してインタビューをし、追加の電話やメールのやりとりも行ったほか、現場での観察を行っている。合計50時間近くに及ぶインタビューはすべて文字化してコーディングされた。それらをもとに、同社の中でビジネスモデルに関わるどのような実践がなされているかを、価値創造・価値交換・価値獲得という3タイプに分けて、整理している。一例をあげるならば、「差別化を俊敏に実現すること」、「状況に合わせて現実的な組織化をすること」、「顔を合わせてメンバーが相互作用すること」、「自然体で自発的な活動を促すこと」、

「CEOがビジョナリーであり、メンターでもあること」などが指摘されていた。

報告者は、ビジネスモデルのイノベーションのきっかけとなる実践が、社内だけではなく、ときには社外から生まれる可能性を示した。また、「各構成要素とそれらの関係に分けてビジネスモデルを論じる」という方法を再考すべきであるとも提案した。この研究は、「行為、アーティファクト、認知」という側面のみならず、「安定性と変化」という側面を扱っているという点でも魅力的である。報告時間が限られていたため、膨大なデータと多様な切り口に十分にふれることができなかった点が残念であった。

第三報告は長崎大学の山田和郎氏による「Does the Change of IPO Listing Requirements Affect Innovation?」(IPO上場基準の変更はイノベーションに影響をもたらすのか?) であった。

多くの国で中小企業が上場できるようにするための市場がつくられた。それによって設立年数の浅い企業や低利益の企業が上場できるようになった。しかし、多くの既存研究では、上場した後のパフォーマンスはあまり良くないとされている。例えば上場したあとに、マネジャーの意欲が削がれてしまうことなどが考えられるという。

それでは、こうした基準変更がイノベーションに与える影響はどのようなのであろうか。報告者は、経済産業省の事業所・企業統計調査から、1995年から2013年のデータを用いて考察する。まずIPOを実施した企業を抽出し、イノベーションをインプット・量・質の3つの指標を用い

て分析している。インプットは研究開発費支出で、量は新しい特許の自然対数、質については特許利用による売上のデータを使用している。

その結果、第一に、IPOをした企業は、IPOを実施していない企業と比べて、公開前には平均的な研究開発費支出が上回ることが明らかになった。しかし公開後には、その有意差は弱まってなくなってしまうという。興味深い点として指摘されたのは、上場基準が緩められたことで、IPOの前後でともに研究開発費の支出が減ったことである。

第二に、イノベーションの量と質についてみると、IPO基準の変更前は、IPOを実施した企業の方がIPOを実施していない企業よりも活発なイノベーション活動がみられたにもかかわらず、変更後は有意な差がなくなった。また、IPOを実施した企業が取得した特許は、そうでない企業と数ではほぼ同数であるが、質という面からみるとIPOを実施した企業は実施していない企業よりむしろ劣っているということも指摘された。

このような結果からみると、基準変更はイノベーションという面においては、企業のIPO後のパフォーマンス改善に寄与していないことがわかり、政策立案に参考になるような知見が示された。フロアからは、「イノベーションを研究開発費用以外もあわせて観察すると、さらに分析が深まるのではないか」といったコメントがあった。

第四報告は、Zariyawati Binti Mohd Ashhari氏とDiana Rose Binti Faizal氏（ともにマレーシア・プトラ大学）による報告であった。

報告タイトルは「Determinants and Performance of Cash Holding: Evidence from Small Business in Malaysia」（現金保有の決定要因とパフォーマンス：マレーシアの中小企業からの実例から）である。

現金保有は、多すぎれば機会費用が増えるし、少なすぎれば支払いに影響するという悩ましい側面が常につきまとう。企業経営において、適切な現金保有がスムーズな運営に欠かせないことは言うまでもない。これは、大企業はもちろんのこと、中小企業や個人企業においても同様であろう。しかし両氏によれば、マレーシアの中小企業は現金保有の役割についての関心が薄いという。

そこで本報告では、マレーシアの中小企業において、現金保有がパフォーマンスにどのような影響があるかを明らかにしようとした。既存研究の多くは、公開企業についての研究である。分析には、公的機関であるマレーシア企業委員会（Suruhanjaya Syarikat Malaysia）から得た100社の中小企業のデータが使用されている。データは、2011年から2016年までのパネル調査となっている。パフォーマンス指標は、純資産利益率（ROA）である。決定要因として分析されたのは、借入比率、成長機会、企業の規模、設立後の年数、キャッシュフローのボラティリティ、資本的支出、正味運転資本である。

結果的には、中小企業の現金保有とパフォーマンスには有意な関係があることがわかった。つまりマレーシアの中小企業は、現金保有を増やすことによって利益が増える可能性があるのである。また現金保有の決定要因について言え

ば、設立後の年数以外はすべて該当することがわかった。すなわち、借入比率、成長機会、企業の規模、キャッシュフローのボラティリティ、資本的支出、正味運転資本はすべて決定要因となるのである。

フロアからは、「業種のコントロールをしてはどうか」、「上場企業との行動の違いを明示してはどうか」、「マレーシアにあるイスラム金融も分析対象としてはどうか」などといった意見交換がなされた。

全体の状況

本セッションは、Martin Hemmert 先生の見事な進行と采配で、終始円滑かつ活発に進んだ。フロアからの質問はもちろんのこと、報告者同士の質疑応答も見られた。Hemmert 先生は、現在一橋大学イノベーション研究センターの客員教授も務めておられるなど、韓国だけでなく日本にも造詣の深い方である。例えば、ご著書である「Tiger Management: Korean Companies on World Markets」は、「俊敏・積極果敢なタイガー経営の秘密—グローバル韓国

企業の強さ」として日本でも訳書が出版されている（林廣茂氏・長谷川治清氏監訳、白桃書房、2014年）。各報告の最後に、先生ご自身が助言を添えて、セッションを盛り上げてくださった。

また本セッションは最終時間帯だったということもあり、終了後も司会者・報告者・参加者間での情報交換が見られた。筆者自身、Hemmert 先生から、「現地での文化的コンテキストをふまえた上で、日本人駐在マネージャーが望ましい行動を引き出すことの是非を検討した方がよい」という助言を賜り、貴重な示唆となった。

2日間の本会議期間中、筆者は本分科会以外にも、全体会議や分科会にも参加した。開催場所が都心の便利な場所にあり、しかも各会場が効率的に配置されていたため、セッションの移動が容易であった。その結果、関心のある研究報告を多く聴講することができ、中小企業に関するアジア各国の状況や政策、中小企業をとりまく多様な視点に触れることができた。多くの知見を得ることができたとともに、刺激を受けた会議であった。