

優良中小貿易業者の組織的要件

東京大学 高橋伸夫

この研究は、どのような組織的要件をもった企業が優良貿易業者となっているのかを探ることを目的としている。優良貿易業者にとっての組織的要件を構成すると考えられる要因として次の三つを調べた：①取扱商品の企画・製造への関与の仕方、②貿易従業者の構成、そして、③経営者。こうした組織的要件を調べるにあたっては、中小貿易業者というのは実に都合のよい対象である。なぜなら取扱商品が比較的限られているため、企画・製造への関与の仕方の全体を把握することが可能であるし、貿易従業者の数が少ないためにその構成及び経営者を明確に特定できるからである。さらに優良中小貿易業者の経営者の経営姿勢についても調べるが、これも「中小」であるがゆえに可能となることである。

1. 優良中小貿易業者

この研究での中小貿易業者とは、通産省が実施している『貿易業態調査』での貿易業者の定義、及び一般に貿易業者が資本金の大きさの割には従業者数が極めて少ないという事実を考慮して、「資本金 300万円以上5億円未満の、輸出業又は輸入業を行う者、自己が生産、修理及び加工した貨物の輸出を業として行う者」である。具体的には、日本貿易会、全国中小貿易業連盟、東京商工会議所、大阪商工会議所、神戸商工会議所の会員会社のうち、この「中小貿易業者」に該当した 2,436社を対象としていて、1984年8月に郵送質問票による調査を行い 496社(回収率20.4%)から回答を得た。

そこで、中小貿易業者自身が抱えている優良企業像を大事にし、どの客観的指標を用いれば、その優良中小貿易業者像に合った業績評価ができるかを考える。この調査では各企業に、同規模の貿易業者と比較して、5段階の業績の自己評価をしてもらった。「相当に優れている」「やや優れている」「ほぼ平均的である」「やや劣っている」「相当に劣っている」を低業績とすると、高業績群と低業績群の割合はそれぞれ42.6%、57.4%となり、高業績群、低業績群との間では規模を表わす資本金、総資産、商品総売上高、総売上高、在日・在外貿易従業者数の平均に有意な差のないことが確認されている。この高業績群、低業績群について、売上高伸び率、各種経営指標、輸出入に必要な運転資金の調達源泉の平均値の比較を行った。その結果、次のような有意な差が認められた：高業績群は低業績群と比べて、①輸出入額、貿易額、商品売上高、総売上高の伸び率が高い、②総資本純利益率、総売上高純利益率が高い、③自己資本比率、運転資金に占める内部資金の割合が高い。ここで、①、②、③はそれぞれ成長性、収益性、安定性と言い換えることができる。以下では①を貿易額伸び率、②を総売上高純利益率、③を自己資本比率で代表させ、それらをもとにして、高成長企業、高収益企業、安定企業、及び三拍子揃った総合優良企業の組織的要件を調べることにしたい。そこで三つの指標ごとに、上位10%、上位25%、上位50%、下位10%、下位25%、下位50%の各グループを作り、上位10%と下位10%、上位25%と下位25%、上位50%と下位50%のグループの間で、それぞれ組織的要件を表わす指標の比較を行った。さらに総合優良企業を調べるために、3指標ともに上位10%グループに属している企業群と3指標ともに下位10%グループに属している企業群とを作って比較し、同様に、3指標とも上位25%、下位25%、及び3指標とも上位50%、下位50%に属する各企業群を作って比較した。ちなみに、3種類の優良企業の間には、①高成長企業と高収益企業とはほとんど無関連で、②高収益企業は安定企業でもある傾向があり、③高成長企業はむしろ安定企業ではないという弱い傾向のあることが認められた。

2. 組織的要件

(1) 組織的要件を表わす指標

調査では組織的要件を表わす指標として、次のようなものが使われた。

＜商品企画・製造への関与＞ 中小貿易業者にとっては、一般的な商品ではなく、独自の製品または特別の技術を要する商品を扱えば、大商社が参入してこない程度の小さな市場規模で、しかも発展途上国の追い上げを受けにくい性質の商品のノウハウを独占できるために、独占的な輸出入が可能になり、収益性の点では望ましいと考えられる。そこで、次の指標を企業ごとに算出した。(a) 輸出(入)品製造率：自社・関連会社によって製造している輸出(入)商品の取扱額の全輸出(入)額に占める割合。(b) 輸出(入)品企画・製造率：(a)に該当する商品に、企画は自社で行い、製造は他に委託している輸出(入)商品を加えた取扱額の全輸出(入)額に占める割合。(c) 輸出(入)品仕入固定率：(b)に該当する商品にさらに固定的仕入業者から仕入れている輸出(入)商品を加えた取扱額の全輸出(入)額に占める割合。

＜貿易従業者の構成＞ 人員や資金に余裕のない中小貿易業者が事業拡大や事業転換を図ろうとする際には、目指す分野の専門家やその卵の人材を採用することが良策だと思われるが、中小貿易業者では新卒男子社員の採用に関しても公募によっては人材が集まらず、縁故にたよって人集めをしているといわれる。したがって、公募によって求める人材を獲得できた企業は、そうでない企業と比べると、過去において事業拡大や事業転換になんらかの意味で、成功している可能性が大きい。そこで、在日貿易従業者のうち公募によって採用された者の比率を公募採用比率とし、指標として用いる。また在日貿易従業者の平均年齢も調べてみることにする。

＜経営者＞ 企業における経営者の役割は重要であるが、特に、中小貿易業者にあっては経営者である社長は企業そのものであるといってもよいほどである。社長の特性を表わす指標として次のものを調べた。(a) 社長の年齢、(b) 現社長の社長在職年数、(c) 代々の社長の平均社長在職年数、(d) 現社長とその親族の持株比率の合計。このうち(a)については社長の若さは発想の柔軟性、決定の際の積極性に反映するという点から指標として取り上げた。(d)については、経営に対する影響力、支配力の大きさを表わす指標として採用した。

これらの指標の各上位・下位グループごとの平均は表1の通り。この表に示されていない指標については有意な差は認められなかった。

(2) 優良企業の組織的要件

表1に示されている有意な結果から、優良企業のもつ組織的要件は次のようにまとめることができる。

＜高成長企業＞ 高成長企業は低成長企業に比べ、貿易従業者の平均年齢が低く、社長も若い。そして企業自身も若いことが貿易業者としての事業開始年からわかる。現社長の社長在職年数も、代々の社長の平均在職年数も高成長企業の方が短く、社長としても若いということがわかる。つまり高成長企業は貿易従業者も社長もそして企業自身も若い、若々しい企業である。

＜高収益企業＞ 高収益企業は低収益企業と比べて、輸出品企画・製造率、輸入品仕入固定率が高くなっている。これは独自の商品の輸出、輸入が収益性の点から望ましいという議論を支持している。また、高収益企業は公募採用比率が高いということもわかった。このことも、

公募によって求める人材を獲得できたことが優良中小貿易業者の要件と考えられるとした議論を支持している。

＜安定企業＞ 安定企業の貿易従業者の平均年齢は高い。現社長とその親族の持株比率合計は高く、現社長の社長在職年数も長く、代々の社長の平均社長在職年数も長くなっている。安定企業は社長が株式で大きな支配力を持ち、長期政権を維持し、組織の構成員も古くからの人が多いというように、組織自体がまさに安定的な特徴をもっている。

＜総合優良企業＞ 3指標とも上位10%グループに属する企業は1社もない。3指標とも上位25%、下位25%に属する企業はともに5社、3指標とも上位50%、下位50%に属する企業はそれぞれ67社と54社あった。このように数が少ないということ自体が興味深い事実であるが、これらの企業を比較しても上位企業は下位企業よりも「高業績」であるという以外には有意な結果は得られなかった。したがって、これらの総合優良企業は、組織的要件という点では、ある意味ではバランスのとれた、ある意味では特色のない優良企業であるといえる。

表1		商品企画・製造への関与		貿易従業者の構成		経 営 者				貿易業者としての事業開始年 (昭和)
		輸出品企画・製造率	輸入品仕入固定率	公募採用比率	平均年齢	社長の年齢	現社長の社長在職年数	代々の社長の平均社長在職年数	現社長とその親族の持株比率合計	
成長性	上位10%	16.0	80.7	34.4	<u>38.7</u>	<u>53.5</u>	11.1	<u>10.6</u>	55.2	<u>44.4</u>
	上位25%	15.0	86.6	46.4	<u>38.8</u>	<u>54.6</u>	12.3	<u>13.3</u>	59.9	<u>40.7</u>
	上位50%	17.7	78.1	47.4	<u>39.1</u>	<u>55.0</u>	<u>12.3</u>	<u>14.2</u>	57.0	<u>38.4</u>
	下位50%	23.1	83.1	47.5	<u>42.0</u>	<u>57.6</u>	<u>14.3</u>	<u>16.4</u>	60.0	<u>34.1</u>
	下位25%	17.2	83.3	44.8	<u>42.7</u>	<u>57.4</u>	13.6	<u>16.1</u>	65.5	<u>35.6</u>
	下位10%	12.1	86.8	45.2	<u>42.4</u>	<u>58.2</u>	13.6	<u>16.5</u>	66.2	<u>35.3</u>
収益性	上位10%	<u>22.7</u>	89.9	<u>51.6</u>	39.8	56.5	14.8	<u>17.6</u>	61.1	<u>34.2</u>
	上位25%	21.1	<u>82.8</u>	<u>50.8</u>	40.2	56.2	13.6	<u>16.9</u>	57.5	<u>34.6</u>
	上位50%	18.9	82.2	<u>51.9</u>	40.3	56.3	13.3	<u>16.0</u>	57.2	<u>34.7</u>
	下位50%	18.6	80.5	<u>38.9</u>	40.2	55.1	12.1	<u>12.9</u>	56.5	<u>41.0</u>
	下位25%	13.1	<u>67.1</u>	<u>35.9</u>	41.3	54.3	12.2	<u>13.2</u>	65.1	<u>40.3</u>
	下位10%	<u>3.7</u>	71.7	<u>29.9</u>	42.0	53.9	11.6	<u>12.6</u>	70.2	<u>42.5</u>
安定性	上位10%	18.2	85.0	43.1	<u>44.6</u>	58.6	13.1	<u>15.9</u>	65.2	<u>34.5</u>
	上位25%	23.4	77.5	45.4	<u>42.3</u>	56.9	<u>13.7</u>	<u>15.9</u>	<u>60.9</u>	<u>35.6</u>
	上位50%	21.9	79.2	46.6	<u>41.2</u>	56.4	13.5	<u>15.6</u>	<u>62.1</u>	<u>36.6</u>
	下位50%	18.6	83.7	44.0	<u>39.7</u>	53.7	12.1	<u>13.2</u>	<u>53.8</u>	<u>39.4</u>
	下位25%	14.9	87.8	48.4	<u>39.4</u>	53.8	<u>10.1</u>	<u>11.2</u>	<u>48.3</u>	<u>41.1</u>
	下位10%	8.3	83.1	36.9	<u>40.3</u>	53.8	10.9	<u>10.6</u>	55.7	<u>43.0</u>
総合評価	上位25%	25.0	100.0	56.1	37.6	53.0	15.2	18.2	75.6	37.8
	上位50%	19.1	76.2	56.0	39.9	56.9	14.4	16.8	60.7	35.5
	下位50%	20.8	84.7	44.7	41.1	58.8	14.5	15.8	52.0	37.3
	下位25%	20.0	76.1	40.3	40.7	55.4	13.0	13.5	76.4	44.2

* 下線は5%水準で有意な差のあったもの

3. 優良企業の経営姿勢

この調査では、社長に対しての経営姿勢に関するYes-No形式の質問を用意した。各質問ごとに回答と上位10%・下位10%、上位25%・下位25%、上位50%・下位50%との間で三つのクロス表を作り、三つとも同じ傾向が見出され、かつそのうち少なくとも一つのクロス表については5%水準で有意であるものについて、その傾向を右の表2にまとめた。これによると、高成長企業は有効性を追及した合理的経営に努めていて、高収益企業は広い意味での組織の参加者からの貢献の維持、確保に努めているが、安定企業は極めて消極的で現状に安住していて、将来が心配される。総合優良企業についてはここでも有意な傾向はみられなかった。こうした経営姿勢についての特徴を組織的要件にみられる特徴に重ね合わせると、各種の優良企業の特徴を浮き彫りにしていて面白い。

表2	高成長企業	高収益企業	安定企業	総合優良企業
経営計画に基づく行動をしている	Yes		No	
商品の新企画を主体的に行っている	Yes			
従業員一人当たりの指標で管理をしている	Yes			
人事研修や教育に力を入れている	Yes			
社是・社訓を社員に徹底している		Yes	No	
頼りになる銀行・取引先・親会社がある		Yes	No	
財務指標向上の自覚的努力をしている		Yes		
社員持株制度がある		Yes		
積極的な外国人登用をしている			No	
市場情報の入手に特別の努力をしている			No	