わが国中小貿易業の経営に関する実態調査[1)]

――― 中小貿易業にみる優良企業の３タイプ ―――

１９８５．９．２１　　東京大学教養学部　　高橋伸夫

［１］中小貿易業者

（１）はじめに

優良企業の研究は、すでにいくつか行われている。なかでも、Peters and Waterman の In Search of Excellence （邦訳『エクセレント・カンパニー』）[2)]が有名である。この著作では、革新的な優良企業の徹底的な面談調査の結果、それらをもっともよく特徴づけるものとして、行動の重視、顧客に密着する、自主性と企業家精神、人を通しての生産性向上、価値観に基づく実践、基軸から離れない、単純な組織・小さな本社、厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ、の八つの基本的特質を挙げている。しかし、ここで注意が必要なのは、この中で「革新的な優良企業」として事例が引用されている企業は、彼らが選んだ62社のうち、①1961年から1980年までの20年間にわたって６項目の財務的判断基準のうち、最低４項目について業界で上位半分に入っていること、②業界の何人かの専門家から、その業界内で過去20年にわたって革新性で注目されていること、そして最後に、③「八つの基本的特質」を満たしていること、を基準として選ばれた14社（ただし、この中にはデータが非公開のために①の基準を満たすと証明できない１社も含む）であるという。そうだとすれば、これは彼らがコンサルタントとしての経験を通して見出した、「革新的な優良企業」をもっともよく特徴づける八つの基本的特質、に合致した「優良企業」が14社存在したということを意味しているだけにすぎない。当然のことながら優良である企業の中にも、この八つの基本的特質の見出せないものがあるだろうし、むしろその方が多数派かもしれない。言い換えれば、彼らの研究は、優良企業の条件を探るものではなく、自分達の考えた「優良企業の条件」を満たした優良企業を捜すものだったといえる。

以上のことからもわかるように、優良企業の条件を探ることを目的とした研究で最も注意が必要なことは、優良企業の選定基準と、「優良企業の条件」の候補として調べたい指標とが重複しないようにすることである。優良中小貿易業者の選定に際して、暗黙のうちにでも選定基準の中に何等かの「優良企業の条件」が入ってしまえば、それをもとにして選定された優良企業にその条件が見出されるのは当然のことだからである。例えば、いま仮に、優良企業の選定基準に「管理階層が薄く、管理部門が小さい」ことを条件として組み込んでしまえば、『優良企業の条件は「管理階層が薄く、管理部門が小さい」ことである』という命題はトートロジー（この命題はつねに真である）になってしまい、真偽を確かめるための調査をすること自体の意味が失われる。そこで、こうしたトートロジカルな命題の導出を避けるために、ここでは優良中小貿易業者の選定基準自体を調査対象とした。すなわち、中小貿易業者の業績の自己評価をもとにして、経営内容を表わすために一般的に使われている指標の中から中小貿易業者自身がもっている優良中小貿易業者像を構成する指標を選び出し、それを判定の基準にして優良中小貿易業者を選定するという手続を導入することにした。そのうえで、選定基準とは重複しない①取扱っている商品の企画・

製造への関与の仕方、②取扱商品・地域の多角化の程度、③貿易にたずさわる貿易従業者の構成、④経営者の特性、⑤経営姿勢、という五つの要因に関連した指標に関して、優良企業と不良企業との比較を行い、優良中小貿易業者のもっている特徴・条件を明らかにすることにする。

（2）中小貿易業者の定義

貿易業という業種が存在しないため、ここでの調査研究の対象とする「貿易業者」の定義範囲は通商産業省通商政策局が指定統計として実施している「貿易業態調査」のそれに準じることにした。[3] すなわち、貿易業者とは「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を言い、いわゆる商社のみならず、百貨店、製造業者などを含むもの」である。このように商社に限定せずに貿易業者と広く定義した理由は、第一に、貿易業態統計表によると、1982年度に貿易を行っている商社（卸売業及び小売業並びに百貨店）の企業数の全貿易業者数に占める割合は70.6％で、取扱額に関しては輸出総額の60.4％、輸入総額の67.9％を占めているにすぎないため、第二に、商社、製造業という区分が形式的すぎ、製造業であっても自社製品及びその原材料以外の商品を手広く扱っている可能性があるし、[4] 国内では商社であっても、海外に子会社として工場をもっているケースや、単にメーカーの販売部門が別会社の形をとっているだけのケースもあるためである。そこで、ここでは、調査対象は貿易業者と広く定義し、その代わりに、その在日貿易事業所の組織及びその貿易従業者に焦点を絞って分析を行うという方法をとることにした。

次に「中小」という言葉の定義になるわけだが、貿易業者、ことに貿易商社についてはどういう基準をもって中小企業とするのかは難しい問題である。[5] 1973年に改正された中小企業基本法では卸売業については資本金 3,000万円以下、常時使用従業者数 100人以下のものを中小企業とし、小売業又はサービス業については資本金 1,000万円以下、常時使用従業者数50人以下のものを中小企業とよんでいるが、例えば貿易業態統計表によると1983年度の資本金50億円~100億円の階層での日本の貿易商社の在日貿易従業者の平均はわずか53.3人で、仮に従業者数 100人以下をもって中小企業とすれば、資本金 100億円未満の階層に属する貿易商社は、大体が中小企業ということになってしまう。これでわかるように、卸売業・小売業全般と対比すると、一般に貿易商社はその資本金の大きさに比べて従業者数が極めて少ないといえる。したがって、中小貿易業者の定義は多少し意的にならざるをえない。ここでは、多少大きめだが、上限を資本金５億円未満とし、下限を少なくても「組織」が存在しているであろう資本金 300万円以上とすることにした。

実際に調査の対象となったのは日本貿易会、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、前述の「中小貿易業者」に該当する 2,436社である。調査は郵送質問票を用いて行われ、1984年８月２日に発送されたもののうち、10月11日までの回収分 496社を分析対象とした。回収率は20.4％で、郵送質問票を用いたこの種の調査としては中小企業を対象としたものであることを考え合わせると満足できる回収率と思われる。また質問票の記入者は判明している 475社のうち、社長 172、専務・常務37、取締役30、会長・相談役17、部長51、課長18、社長室長４、その他 146となっている。

［２］優良企業の選定基準

（１）自己評価をもとにした優良企業像

中小貿易業者の抱いている優良中小貿易業者像を探るために、この調査では、管理力、財務力、人材力、商品力・販売力といった各経営力面での評価、そして総合力に対する総合的評価について、それぞれ同規模の貿易業者と比較して「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」の五つの中から一つを選んでもらう方法で自己申告してもらった。この自己評価で特に同規模の貿易業者と比較することを求めたのは、大きな業者は優良で、小さな業者はだめといった型にはまった判断を避け、真の優良中小貿易業者像を知りたいとの意図があったためである。

その結果、この種の調査でよく現れるように、回答は全体に優れている方に偏っていたが、なるべく均等に分かれるように、各自己評価について「相当に優れている」と「やや優れている」を高業績、「ほぼ平均的である」「やや劣っている」「相当に劣っている」を低業績と分類することにし、これ以降は自己評価にこの二分法を用いる。この分類に従うと、高業績の比率は、総合力42.6％、管理力39.3％、財務力44.5％、人材力41.3％、商品力・販売力57.1％となっている。確認のために、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各指標について、自己評価での高業績群と低業績群とでそれぞれ平均を求め、その差の比較を行ったが、有意な差は認められなかった。つまり、自己評価での高業績群と低業績群とでは大きさ、規模には差がないと考えてよい。これらの五つの自己評価の間には正の強い関連があるので、これ以後は、総合力に対する総合的評価を中心にして自己評価を考えることにする。

そこで、次に定義するような売上高伸び率、経営指標、輸出入に必要な運転資金の調達源泉について、高業績群と低業績群とでそれぞれの平均を求めて、その差の比較を行った。ｔ検定で差の検定を行い、５％水準で有意であったもののみを傾向があったとしてとりあげることにする。

（ａ）売上高伸び率

各業者ごとに、1980年度から売上高のある場合に限り、1980年度から1983年度までの売上高を用いて、種類別の売上高伸び率を次式によって算出した。

$$\text{売上高伸び率}=\frac{\text{1981年度売上高}+\text{1982年度売上高}+\text{1983年度売上高}}{\text{1980年度売上高}+\text{1981年度売上高}+\text{1982年度売上高}}-1$$

この売上高伸び率は1981年度、1982年度、1983年度の対前年度伸び率を前年度の売上高で加重平均したものになっている。この算出式によって、次の４種類の売上高伸び率を計算、比較したが、いずれでも有意な差がみられた。①輸出入額の伸び率では、総合力での高業績群の平均は 7.1％で低業績群の平均-0.4％と比べて高い。②輸出入額に三国間貿易額を加えた貿易額の伸び率では総合力での高業績群の平均は 7.5％で、低業績群の平均-0.5％よりも高い。③貿易額にさらに国内取扱額を加えた商品売上高の伸び率では総合力での高業績群の平均は 7.4％と低業績群の平均 1.1％よりも高い。④商品売上高にその他の売上高を加えた総売上高の伸び率では総合力での高業績群の平均は 6.7％で、低業績群の平均 0.0％よりも高い。

以上の４種の売上高伸び率では、財務力、及び商品力・販売力についても、高業績群が高く、低業績群が低いという同様の有意差が認められたが、管理力、人材力での高業績群、低業績群では有意な差はなかった。

（ｂ）経営指標

各業者ごとに、総資本純利益率、総売上高純利益率、総資本経常利益率、総売上高経常利益率、自己資本比率、総資本回転率の七つの経営指標を求めた。このうち次の三つの指標で有意な差がみられたが、他では有意差はなかった。①総資本純利益率では、総合力での高業績群の平均は33.0％で、低業績群の平均14.5％よりも大きい。同様の傾向は人材力の高業績群と低業績群との間でもみられた。②総売上高純利益率では総合力での高業績群の平均 2.4％は低業績群の平均-0.2％よりも高い。同様の傾向は財務力の高業績群と低業績群との間でもみられた。③自己資本比率では総合力での高業績群の平均は27.7％で、低業績群の平均15.9％よりも高い。同様の傾向は管理力、財務力の高業績群と低業績群との間でもみられた。

（ｃ）輸出入に必要な運転資金の調達源泉

輸出、輸入に必要な運転資金の調達源泉について、内部資金（資本金、剰余金、社債等による手元流動資金）、主要取引銀行、その他の市中銀行、政府系金融機関（国民金融公庫、商工組合中央金庫、中小企業金融公庫）、都道府県市町村の制度金融、その他借入金（親会社など）、の六つの占める比率を百分率で答えてもらった。これらの比率については、総合力での高業績群では内部資金の平均が57.2％、主要取引銀行が32.7％であるが、低業績群では内部資金が39.0％、主要取引銀行が46.0％と大小関係が逆転していて、高業績群は主に内部資金で運転資金をまかない、低業績群は主要取引銀行に運転資金調達を依存しているという有意な傾向があることがわかった。同様の傾向は管理力、財務力、人材力の高業績群と低業績群との間にもみられる。さらに、財務力での高業績群は政府系金融機関が 3.2％、制度金融 0.4％、その他借入金 1.5％だが、低業績群ではそれぞれ 6.6％、1.2％、6.6％と高くなる傾向があることもわかった。

（２）優良企業像を構成する３要素

以上の結果をふまえると、中小貿易業者の抱いている優良企業像を構成する特徴は、次のようにまとめることができる。

１）輸出入額、貿易額、商品売上高、総売上高のそれぞれの伸び率が高い。

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。

ここでの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）の成長性を代表する指標として、貿易額伸び率、２）の収益性を代表する指標として総売上高純利益率、３）の安定性を代表する指標として自己資本比率をとりあげ、この三つの指標をもとにして業績の評価を行うことにする。三つの指標で別々に評価を行うことはもちろんだが、この三つの指標を使って業績を総合的に評価することも必要である。そこで、指標ごとに10％、25％、50％、75％、90％の分位点を求め、これらの分位点を使って各指標の上位10％、上位25％、上位50％、及び、下位10％、下位25％、下位50％の各グループを作り、その上で上位10％グループと下位10％グループ、上位25％

グループと下位25％グループ、上位50％グループと下位50％グループとの間でそれぞれ次節で議論する組織的条件を表わす指標の平均値の差の検定を行い、その三組の平均値に同じ大小関係が存在し、かつそのうちで少なくても一組には５％水準で有意な差のあるとき、高業績群と低業績群との間で「有意な傾向がみられた」ということにし、さらに、業績を総合的に評価するために３指標とも上位10％グループに属している企業群と、３指標とも下位10％グループに属している企業群とを作って、その平均値の差の検定を行って比較し、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％の各企業群を作り、比較して、個々の指標のときと同様にして有意な傾向について調べてみることにした。３要素を代表する総売上高純利益率、貿易額伸び率、自己資本比率の上位グループに属する企業をそれぞれ、高収益企業、高成長企業、安定企業と呼び、３指標とも上位グループに属する企業を総合優良企業と呼ぶことにする。

ところで、この３種類の優良企業の間にはどういう関連があるのだろうか。そのことを調べるために、こうしたすべての可能な組合わせについて２×２のクロス表を作ってみた。その結果は表１にまとめられているが、①高成長企業と高収益企業との関連は弱い、②高収益企業は安定企業でもある傾向が強い、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がある、ということがわかった。これらの関係からも想像されるように、３指標とも上位グループに属している企業の数は少ない。３指標とも上位10％に属している企業は１社もない。３指標とも上位25％に属している企業でわずかに５社、３指標とも上位50％に属している企業でも67社しかない。ちなみに３指標とも下位10％に属している企業も１社もない。３指標とも下位25％に属している企業はやはり５社、３指標とも下位50％に属している企業は54社となっている。このこと自体が一つの興味ある事実である。

表１　高成長企業、高収益企業、安定企業の関連（τ_b）

		収益性			安定性		
		上位・下位10％	上位・下位25％	上位・下位50％	上位・下位10％	上位・下位25％	上位・下位50％
成長性	上位・下位10％	―――	0.20	0.03	0.27	0.03	−0.04
	上位・下位25％	0.22	0.11	−0.01	0.05	−0.22*	−0.16*
	上位・下位50％	0.28*	0.10	0.06	−0.04	−0.05	−0.03
収益性	上位・下位10％				0.71***	0.67***	0.47***
	上位・下位25％				0.78***	0.68***	0.45***
	上位・下位50％				0.65***	0.52***	0.37***

ここで扱っているような２×２のクロス表の場合には　$|\tau_b| = \phi$　となっている。
*　　$p < 0.05$
**　　$p < 0.01$
***　$p < 0.001$

［３］優良企業の組織的条件

（１）組織的条件を表わす指標

以上で優良中小貿易業者が選定されたので、次に優良中小貿易業者がもっていると予想される条件とそれを表わす指標、及び、組織の一般的特徴を表わす指標について考察することにする。

（ａ）商品の企画製造への関与

他の業者が参入できないような障壁がある独自の製品または特別の技術を必要とする商品を扱えば、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、独占的な輸出、輸入が可能となり、中小貿易業者にとっては収益性の点で望ましいということがいえる。[6)] したがって、優良中小貿易業者の組織的条件としては、どの程度の独自商品をどの程度の比率で扱っているか、ということが重要になってくるはずである。そこで、1983年度における輸出（入）品の取扱額の上位５商品類のおのおのについて、商品類名、輸出（入）額、商品の企画・製造への関与の程度をきいた。商品類については、貿易業態統計調査で使われている商品分類表の中分類を用いた。商品の企画製造への関与の程度については次のような質問を用意した。

各商品類ごとに、次の４分類のうちから一つを選んで記入して下さい。各商品類の中に関与の仕方が異なる商品が存在する場合には、そのうちもっとも取扱額の大きな商品について記入して下さい。

（イ）自社の製造部門あるいは製造業の関連会社（貴社が50％以上出資している子会社あるいは貴社に50％以上出資している親会社）において製造している商品

（ロ）商品の企画開発は自社で行うが、製造は外部に委託している商品

（ハ）上の（イ）（ロ）に該当しない場合で、固定的な仕入業者から仕入れている商品

（ニ）固定的な仕入業者をもたずに、流動的に仕入れている商品

この質問から各業者について次のような指標を求めた。

①輸出品企画製造率・輸入品企画製造率：自社・関連会社によって製造するか、または企画は自社で行い、製造は他に委託している輸出（入）商品（質問の選択肢の（イ）または（ロ）に該当）の取扱額の全輸出（入）額に占める割合。

②輸出品仕入固定率・輸入品仕入固定率：自社あるいは関連会社によって製造するか、または企画は自社で行い、製造は他に委託しているか、または固定的仕入業者から仕入れている輸出（入）商品（質問の選択肢の（イ）または（ロ）または（ハ）に該当）の取扱額の全輸出（入）額に占める割合。

（ｂ）在日貿易従業者の構成

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はかろうという際には、目指す分野の専門家やその卵の人材を雇用することが最善の策だと思われる。しかし、中小貿易業者では特別なことがない限り優れた人材はやってくることはなく、貿易従業者の新規採用に関しても、相対的に縁故にたよって採用するものが多く、新卒男子社員の場合でも公募によるものはあまり多くないといわれている。したがって、中小貿易業者にあっては、縁故にたよって人集めをしたのではなく、公募によって、求める人材を雇用するこ

とができたということ自体が、過去において事業拡大や事業転換に取り組んでこられたことを意味し、こうした企業は、現在、収益性などの点でかなり有利になっている可能性が大きい。この調査では在日貿易従業者の採用方法別構成表を記入してもらったので、それをもとにして、①貿易従業者の公募採用比率、を算出し用いることにする。またこの調査では、在日貿易従業者の年齢別構成表を記入してもらったので、それをもとにして、②貿易従業者の平均年齢、を算出し指標として用いた。

（ｃ）経営者の特性

企業における経営者の役割は重要である。中小貿易業者の経営者は社長とみなしてかまわないが、中小ゆえその力は絶大である。優良中小貿易業者の組織的条件には欠くことのできない存在であるといっていい。そうした経営者の特性としては、①社長の年齢、②代々の社長の平均社長在職期間、を考えた。ここで、代々の社長の平均社長在職期間は貿易業としての事業開始年からの年数を代目数で割ったもの。また中小貿易業者においては、持株比率は経営に対する影響力・支配力の大きさを表わす指標と考えることができる。その意味で、社長の持株比率よりも社長の影響力・支配力をみるという点では現実的な指標として、③社長とその親族の持株比率の合計、を調べた

（ｄ）経営姿勢

この調査では19問のYes-No形式の質問を用意したが、そのうち実際の経営上の施策に関するものと思われる次に挙げる10の質問で経営者の経営姿勢について調べることにした。

①貴社は、「３カ年計画」「５カ年計画」などのかたちで、将来の経営計画をたて、それにもとづいて行動するよう努めておられますか？

②貴社は、社員持株制度など何らかのかたちで従業員に株をもたせておられますか？

③貴社は、貴社と同規模の貿易業者とくらべて、一般社員の人事研修や教育に、意図的に力を入れていると自覚されますか？

④貴社は、貴社のマーケットにあわせた商品の新企画を、貴社自身の主体的な努力でなさっている、と自覚なさいますか？

⑤貴社は、市場調査とかマーケティング情報などの入手について、貴社と同規模の貿易業者とくらべて特別な努力や工夫をしていると自覚なさいますか？

⑥貴社は、企画的な仕事を専ら担当するスタッフ（例えば社長室、企画室など）を設けておられますか？

⑦貴社は、自己資本比率に着目するなど、財務比率や指標の向上に、とくに自覚的な努力を日常的に払っておられますか？

⑧貴社は、貴社の売上高、利益などについて、とくに「従業員１人あたりの・・・」といった点でチェックなり管理なりを、つね日頃なさっておられますか？

特に、社長にあてた質問として、

⑨貴下は、社是とか社訓とかのかたちで、社の方針を明示し、かつそれを社員へつねに徹底することに努めておられますか？（「今月の方針」といったものは含まない）

⑩貴下は、商社という仕事については、外国人社員を積極的に重要な地位につけ、仕事をまかせることなどを、方針として現実に実行されておられますか？

（2）３タイプの優良企業の組織的条件

そこで、高成長企業、高収益企業、安定企業、総合優良企業という、優良中小貿易業者のそれぞれのタイプについて、商品の企画製造への関与、取扱商品・地域の多角化、貿易従業者の構成、経営者の特性といった組織的特徴・条件を表わす指標の平均を高業績群と低業績群とで比較をした。これらの指標の各上位・下位グループの平均は表２に示されている通り。

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い。また、高成長企業は低成長企業と比べ、社長も若いこともわかる。このように若い高成長企業では、代々の社長の平均社長在職期間でも高成長企業の方が低成長企業よりも短くなっている。したがって、高成長企業の社長は年齢的に若いだけではなく、社長としても若いという特徴のあることがわかる。実際、企業自身も若いのである。貿易業者としての事業開始年について調べてみると、高成長企業は低成長企業と比べて、貿易業の開始時期が遅いことがわかった。したがって、高成長企業とは貿易従業者も社長もそして企業自身も若い、実に若々しい企業であるということができる。他の要因については有意な傾向はみられなかった。

高収益企業は低収益企業と比べて、輸出品企画製造率が高くなっている。特に、上位10％グループでは22.7％と、下位10％グループの 3.7％と比べるとかなりの差があることがわかった。また、高収益企業は低収益企業と比べて、輸入品仕入固定率が高くなっている。特に、上位25％グループでは82.8％で、下位25％グループの67.1％と比較すると高い。高収益企業の輸出品企画製造率、輸入品仕入固定率が高いということは、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て興味深い。そして、高収益企業は低収益企業と比べて、貿易従業者の公募採用比率が高く、例えば、上位10％グループでは51.6％と、下位10％グループでは29.9％に比べると20％以上も高い値を示していることもわかった。このことも、公募によって、求める優れた人材を獲得してこれたこと自体が、優良中小貿易業者の条件と考えられるとした議論を支持している。代々の社長の平均社長在職期間は、高収益企業の方が低収益企業よりも長いことも考え合わせると、高収益企業は長期的展望のもとで、公募によって、求める優れた人材の獲得に成功し、その結果、独自の商品の輸出、輸入という強みをもつに至った企業であるということができる。言い換えれば、高収益企業はこれまでの経営戦略上の施策が実を結びつつある企業であるといえる。

安定企業では高成長企業とは対照的に貿易従業者の平均年齢が高い。安定企業の貿易業者としての事業開始年が早く、企業としての年齢が高いことを考え合わせると、安定企業の貿易従業者は古くからの人が多いということができるだろう。そしてやはり高成長企業とは対照的に安定企業の代々の社長の平均社長在職期間も長くなっている。一方、安定企業では社長とその親族の持株比率合計が高いということもわかる。特に、下位25％グループでは48.3％だが、上位25％グループでは60.9％となっていて、安定企業は社長とその親族が株式をがっちりおさえ、社長が大きな力をもっていることがわかる。以上のことから、安定企業は社長が株式で大きな支配力をもっている点でも、そして社長が長期政権を維持しているという点でも、経営的にみてまさに安定的であるが、それだけでなく組織の構成員も古くからの人が多いというように、組織自体も安定しているという特徴をもっている。

成長性、収益性、安定性の三拍子そろった総合優良企業について調べてみると、すでに述べたように、この三拍子のそろっている優良企業は実に少なく、成長性、収益性、安定性とも上位10％グループに属している企業、下位10％グループに属している企業は１社もない。３指標とも上位25％グループに属している企業５社と３指標とも下位25％グループに属している企業５社とを比較しても組織的条件に有意な差はみられなかった。また、３指標とも上位50％グループに属している企業67社と３指標とも下位50％グループに属している企業54社とを比較してもやはり組織的特徴・条件に有意な差はみられなかった。したがって、これらの三拍子そろった総合優良企業は、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うことができるかもしれない。

表２　優良中小貿易業者の組織的条件

		商品の企画製造への関与		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	貿易従業者の公募採用比率	貿易従業者の平均年齢	社長の年齢	代々の社長の平均社長在職期間	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	38.7	53.5	10.6	55.2	44.4
	上位２５％	15.0	86.6	46.4	38.8	54.6	13.3	59.9	40.7
	上位５０％	17.7	78.1	47.4	39.1	55.0	14.2	57.0	38.4
	下位５０％	23.1	83.1	47.5	42.0	57.6	16.4	60.0	34.1
	下位２５％	17.2	83.3	44.8	42.7	57.4	16.1	65.5	35.6
	下位１０％	12.1	86.8	45.2	42.4	58.2	16.5	66.2	35.3
収益性	上位１０％	22.7	89.9	51.6	39.8	56.5	17.6	61.1	34.2
	上位２５％	21.1	82.8	50.8	40.2	56.2	16.9	57.5	34.6
	上位５０％	18.9	82.2	51.9	40.3	56.3	16.0	57.2	34.7
	下位５０％	18.6	80.5	38.9	40.2	55.1	12.9	56.5	41.0
	下位２５％	13.1	67.1	35.9	41.3	54.3	13.2	65.1	40.3
	下位１０％	3.7	71.7	29.9	42.0	53.9	12.6	70.2	42.5
安定性	上位１０％	18.2	85.0	43.1	44.6	58.6	15.9	65.2	34.5
	上位２５％	23.4	77.5	45.4	42.3	56.9	15.9	60.9	35.6
	上位５０％	21.9	79.2	46.6	41.2	56.4	15.6	62.1	36.6
	下位５０％	18.6	83.7	44.0	39.7	53.7	13.2	53.8	39.4
	下位２５％	14.9	87.8	48.4	39.4	53.8	11.2	48.3	41.1
	下位１０％	8.3	83.1	36.9	40.3	53.8	10.6	55.7	43.0
総合評価	上位２５％	25.0	100.0	56.1	37.6	53.0	18.2	75.6	37.8
	上位５０％	19.1	76.2	56.0	39.9	56.9	16.8	60.7	35.5
	下位５０％	20.8	84.7	44.7	41.1	58.8	15.8	52.0	37.3
	下位２５％	20.0	76.1	40.3	40.7	55.4	13.5	76.4	44.2

下線は５％水準で有意な差のあったもの

高成長企業、高収益企業、安定企業、総合優良企業といった優良中小貿易業者の経営姿勢を調べるために用意した質問に対する回答のうち、高成長企業、高収益企業、安定企業、総合優良企業と有意な関連のあったものについては表３に示されているが、ここで「有意な関連のあったもの」とは、各質問の回答に対して、上位10％グループと下位10％グループ、上位25％グループと下位25％グループ、上位50％グループと下位50％グループとの間で三つのクロス表を作り、その三つのクロス表で同じ傾向が見出され、かつそのうち少なくても一つのクロス表については５％水準で有意であるというものである。その結果、かなりはっきりした特徴が明らかになった。

高成長企業は低成長企業と比較して、①「３カ年計画」「５カ年計画」などのかたちで、将来の経営計画をたて、それに基づく行動をするように努めている、②自社のマーケットにあわせた商品の新企画を自社の主体的努力で行っている、③自社の売上高、利益などについて、とくに「従業員一人当りの・・・」といった点でチェックまたは管理をつね日頃している、④自社と同規模の貿易業者と比べて、一般社員の人事研修や教育に意図的に力を入れている、といった特徴をもっている。言い換えれば、高成長企業は経営学のセオリーに近いといえるような経営方針をとっており、より直接的に有効性を追及した合理的経営に努めているということがわかる。

高収益企業は低収益企業と比べて、①社是とか社訓とかのかたちで、社の方針を明示し、かつ、それを社員へつねに徹底することに努めている、②自己資本比率に着目するなど財務比率や指標の向上に、とくに自覚的な努力を払っている、③社長室、企画室などを設置している、④社員持株制度など何等かのかたちで従業員に株をもたせている、といった特徴をもっている。高収益企業は、対外的には、財務指標に注意し、社長室、企画室を設置することで、対内的には、社員の一体化を図るために社是、社訓を徹底し、社員持株制度を作ることで、経営に対する周囲の目に配慮し、広い意味での組織の参加者からの貢献の維持、確保に努めていることがわかる。バーナードの用語を用いれば、能率に配慮した経営を行っているということができる。[7)]

安定企業は不安定企業と比較すると、①経営計画に基づく行動はしていない、②社是、社訓を社員に徹底していない、③市場調査とかマーケティング情報などの入手について、同規模の貿易業者とくらべて特別の努力や工夫はしていない、④外国人社員を積極的に重要な地位につけ、仕事をまかせることなどを方針として実行してはいない、といったように、きわめて消極的な経営を行っているらしい。このような状態は比較的良好な現状で「安定」していることを意味しているのかもしれないが、長い目でみれば経営内容はジリ貧であり、こうした「安住」を続けていると、その将来が心配される。

３指標とも上位25％グループに属する業者、上位50％グループに属する業者は下位グループと比較しても、経営姿勢に関する特徴はみられなかった。

以上の経営姿勢についての特徴から、高成長企業と高収益企業は、それぞれが積極的なプラス・イメージの経営姿勢をとっているが、その経営姿勢には質的な違いのあることがわかる。端的に言ってしまえば、高成長企業の経営姿勢は教科書的な発想に近いものであり、他方、高収益企業の経営姿勢は日本的経営の実際的ノウハウに近いものである。一方、安定企業の消極的なマイナス・イメージが明らかにされるが、これは安定企業の生業的な性格をよく表わしているといえるだろう。

表３　優良中小貿易業者の経営姿勢

	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	
財務指標向上の自覚的努力をしている		Ｙｅｓ		
社長室、企画室を設置している		Ｙｅｓ		
社員持株制度がある		Ｙｅｓ		
市場情報の入手に特別の努力をしている			Ｎｏ	
積極的な外国人登用をしている			Ｎｏ	

（３）ある推測

以上で優良中小貿易業者のもつ特徴がかなり明らかにされたと思う。これらの特徴をまとめると、①高成長企業と安定企業とは対照的といってよい年齢的な特徴をもっているが、②高収益企業はそれらとは異質な、商品の企画製造への関与、貿易従業者の公募採用比率といったもっとも成功の理由らしいところで特徴があり、③貿易業者としての年齢は、高収益企業と安定企業が高い、そして、経営姿勢について、④高成長企業は経営学のセオリー通りに、有効性を追求した経営に努め、⑤高収益企業は日本的経営の実際的ノウハウに基づいて、能率に配慮した経営を行っていて、⑥安定企業は消極的で生業としての性格が強い、ということになろう。

これらの事実は次のような推測を可能にしてくれる。すなわち、企業は優良であれば誕生後しばらくは有効性を追求して高成長企業として成長を続けるが、そのうちに、経営的ノウハウを身に付け、経営戦略が実を結んで高収益企業になるものと、貿易業を生業として安定的に営なんでいけるように経営基盤を固め、安定企業になるものというように、企業年齢とともに優良企業は幅をもつようになってくるのではないかと考えることができないだろうか。そしてその中でもさらに成長を続ける三拍子そろった真の総合優良企業はどんどん発展し、中小規模を超えて、資本金５億円未満というこの調査の対象範囲を飛び出してしまう一方で、優良路線に乗りそこねた総合「不良」企業は倒産して企業として消滅してしまい、調査の中ではとらえられなかったために、総合優良企業と総合「不良」企業がともに少なく、特徴もないという結果になったのではないだろうか。こうして優良企業のパスを考えてくると、本稿で検出された優良企業とは将来においても企業としての存続が可能な企業であると考えた方がいいのかもしれない。この中には目をみはるような歴史に残る超優良企業も含まれるだろうが、大部分は経営者にとってもっと現実的で身近な「優良企業」といえるだろう。

以上のような推測を裏付けるために、高成長企業、高収益企業、安定企業、総合優良企

業の規模を資本金、総資産、商品総売上高、総売上高、在日・在外貿易従業者数といった指標で調べると、これらの優良企業は規模という点では特徴のあることがわかった。すなわち、①高成長企業は、低成長企業と比べると商品総売上高、総売上高の点では大きな企業である。②高収益企業は低収益企業と比べれば在日貿易従業者数が大きいという特徴があり、特に、下位10％の低収益企業は資本金、商品総売上高、総売上高で極端に小さな企業である。③安定企業は総資産、商品総売上高、総売上高の小さな企業である。④総合優良企業の規模については有意な差はなかった。

したがって、高成長企業、高収益企業は推測の通りに、ある程度規模の大きな企業であることがわかった。それに対して、安定企業はむしろ規模の小さな企業であり、安定企業の生業的な性格というものがよりはっきりとしてくる。このことから、安定企業は規模の小さな企業のもっている「優良」企業像を表わしているといえるのかもしれない。

（４）総合優良企業再考

すでに述べたように、成長性、収益性、安定性の三拍子そろった総合優良企業は組織的条件の点では特徴がないということがわかった。そこで、今度は視点を変えて、３指標とも上位25％グループに属している企業が５社しかないので、この５社について売上高の地域別構成、商品別構成を詳しく調べることにしよう。

そのためには、調査対象となった中小貿易業者の売上高構成における特徴を明らかにしたうえで、この５社の特徴を見出さなければならない。ここでは、中小貿易業者の売上高構成における特徴は、貿易業態統計にみられる売上高構成における特徴との比較によって明らかにされる。なぜなら、貿易業態統計によると、1982年度では商社のうち資本金５億円未満の企業数は全体の86.7％に達しているが、取扱額は輸出額の 9.8％、輸入額の 7.1％を占めるのにすぎない。つまり貿易業態統計の数字はこの調査の対象企業よりも大きな貿易業者の実態を強く反映しているといえるからである。

以上のような手順に従って、中小貿易業者の売上高構成における特徴、総合優良企業５社の売上高構成における特徴を、売上高の地域別構成、商品別構成の順にみていくことにしよう。ただし、総合優良企業５社の売上高は、輸出が68.4％であり、この調査の中小貿易業者の輸出の割合44.7％と比べても高く、あとは輸入25.5％、国内取扱 6.0％、三国間貿易 0.1％であるので、輸出を中心にして考えていくことにする。

（ａ）売上高の地域別構成

今回の調査の対象企業については、地域別の輸出額では、東南アジア（32.7％）、共産圏（20.9％）、西アジア（19.3％）の比率が高くなっている。この３地域で72.9％を占めていることになる。地域別の輸入額では、共産圏（28.4％）、東南アジア（26.7％）、西ヨーロッパ（24.1％）の比率が高く、この３地域で実に79.2％を占めている。したがって、輸出、輸入とも東南アジアと共産圏で50％を超えていることになる（輸出は53.6％、輸入は55.1％）。

一方、貿易業態統計では、北アメリカが輸出額、輸入額でそれぞれ26.2％、20.0％も占めているのに対して、この調査の中小貿易業者ではそれぞれ 4.2％、 3.2％と極端に小さい。逆に、貿易業態統計では共産圏が輸出額、輸入額で 6.7％、 4.7％しかないのに、この調査の中小貿易業者ではそれぞれ20.9％、28.4％にも達している。したがって、以上の

ことから、中小貿易業者は取引相手地域、特に共産圏、北アメリカについては大手とは相互補完関係にあると考えられる。

ところが、総合優良企業５社の売上高の地域別構成は、輸出相手地域として５社中４社が北アメリカと取引をしており、輸出額の点でも北アメリカは81.1％を占めていて、その主力になっている。これは、この調査の中小貿易業者では 4.2％と極端に小さかったことを考えると大きな特徴になっている。また中小貿易業者全体では、輸出で20.9％、輸入で28.4％もあった共産圏とこの５社がまったく取引していないというのも特徴的である。言い換えれば、総合優良企業５社の売上高の地域別構成は中小貿易業者型というよりも大手貿易業者型ということができる。

（ｂ）売上高の商品別構成

今回の調査した中小貿易業者については、商品別の輸出額では、「機械機器」（45.2％）、「金属・金属製品」（23.1％）の比率が高く、特に「機械機器」は半分近くを占めている主力であるといえる。この傾向は貿易業態統計でも認められ、輸出額の実に68.5％は「機械機器」で占められている。

他方、商品別の輸入額では、「機械機器」（20.6％）、「金属・金属製品」（13.8％）に加えて「食料・飲料・たばこ」（29.7％）の比率が高い。このことは貿易業態統計での特徴と比べるとかなり異なっている。貿易業態統計では、輸入額の大部分61.0％を占めるのが「石炭・石油・油脂・ろう及びこれらの製品」であり、輸出額では68.5％を占めていた「機械機器」も輸入額ではわずか 4.6％しかない。「食料・飲料・たばこ」も輸入額の 9.5％しかない。

すでに述べたように総合優良企業５社の売上高は輸出が68.4％と高いので、輸出を中心にして考えていくと、５社中３社が「繊維原料・繊維製品」の輸出を行っており、そのうち１社は輸入も手掛ている。輸出額でみると、「繊維原料・繊維製品」はこの５社の輸出額合計の75.4％を占めていることがわかった。これはこの調査の中小貿易業者全体での「繊維原料・繊維製品」の輸出額、輸入額に占める割合 8.9％、 9.9％に比べても、貿易業態統計で「繊維原料・繊維製品」の輸出額、輸入額に占める割合 3.5％、 3.1％と比べても段違いに高い割合になっている。それに対して、この調査の中小貿易業者では輸出入の中心であった「機械機器」、「金属・金属製品」は全く取扱われてはいない。したがって、総合優良企業５社の売上高の商品別構成は大手と比較しても、中小と比較してもかなり特異な「繊維原料・繊維製品」中心の構成であるといえる。

以上のことから、総合優良企業は組織的条件の点では特徴がなかったものの、売上高の地域別構成、商品別構成の点でははっきりした特徴のあることがわかった。この特徴が、なぜ、あるいは、どのようにして優良性に貢献しているのかは明らかではないが、成長性、収益性、安定性というそれぞれの方面での優良性には組織的条件が重要になってくるが、三拍子そろったというような全般的な総合優良性は結局のところ市場環境の優良性にかかってくるということを暗示しているのかもしれない。

注

1）本稿での分析は社団法人日本貿易会の「中小貿易業に関する特別研究会」が実施した「わが国中小貿易業の経営に関する特別調査」によって得られたデータを基にしている。研究会は、東京大学教養学部の林周二教授が主査となり、貿易関係者と私がメンバーとして参加した。実際の調査の企画・分析は林教授と私とで共同して行った。調査の詳細については『わが国中小貿易業の経営に関する実態調査報告書』日本貿易会1985年、を参照のこと。

2）Peters,T.J. and Waterman,R.H., In Search of Excellence, Harper & Row, 1982.（大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年）。

3）『貿易業態統計表－昭和58年－』通商産業省通商政策局、1984年

4）日本の中小企業の中には、メーカーとは呼ばれていても、実際にはむしろ工場をもつ製造問屋とでもいうべき存在が少なくないという指摘もある。中村秀一郎『挑戦する中小企業』p.７、岩波書店、1985年

5）藤井茂「中小貿易商社の存立基盤の変動と対応」『調査時報』第25巻、第２号、pp.１－13、中小企業金融公庫調査部、1983年

6）池本清「中小貿易商社の進路を考える」『世界経済評論』Vol.27、No.6、pp.13-19

7）Barnard,C.I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, 1938（山本安次郎他訳『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年）

表4　3指標とも上位２５％グループに属している貿易業者

		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	計 (%)
所在地		大阪市	東京都	東京都	神戸市	大阪市	―――
資本金		5	8	10	10	35	―――
在日	貿易事業所数（ヵ所）	1	1	2	1	1	―――
	貿易従業者数（人）	3	14	4	4	49	―――
在外	貿易事業所数（ヵ所）	0	1	0	0	1	―――
	貿易従業者数（人）	0	1	0	0	4	―――
事業開始年（西暦年）		1980	1957	1954	1967	1956	―――
売上高	輸出	849	2,182	155	426	6,874	10,486 (68.4)
	輸入	0	0	276	570	3,070	3,916 (25.5)
	三国間貿易	0	17	0	0	0	17 (0.1)
	国内取扱	0	64	399	271	179	913 (6.0)
	その他	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸出地域	東南アジア	0	0	0	202	667	869 (8.3)
	西アジア	849	66	0	5	0	920 (8.8)
	西ヨーロッパ	0	0	0	194	0	194 (1.8)
	北アメリカ	0	2,116	155	25	6,207	8,503 (81.1)
	ラテンアメリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	アフリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	大洋州	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	共産圏	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸入地域	東南アジア	0	0	0	486	3,070	3,556 (90.8)
	西アジア	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	西ヨーロッパ	0	0	0	84	0	84 (2.1)
	北アメリカ	0	0	276	0	0	276 (7.1)
	ラテンアメリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	アフリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	大洋州	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	共産圏	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸出品	食料・飲料・たばこ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	繊維原料・繊維製品	849	0	155	0	6,874	7,878 (75.4)
	木材・パルプ・紙	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	動植物産品	0	0	0	426	0	426 (4.1)
	石炭・石油	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	化学工業原料・化学製品	0	2,117	0	0	0	2,117 (20.3)
	金属・金属製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	非金属鉱物・非金属鉱物製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	機械機器	0	22	0	0	0	22 (0.2)
	その他	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸入品	食料・飲料・たばこ	0	0	276	0	0	276 (7.0)
	繊維原料・繊維製品	0	0	0	0	3,070	3,070 (78.4)
	木材・パルプ・紙	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	動植物産品	0	0	0	570	0	570 (14.6)
	石炭・石油	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	化学工業原料・化学製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	金属・金属製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	非金属鉱物・非金属鉱物製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	機械機器	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	その他	0	0	0	0	0	0 (0.0)

金額は百万円単位

表5　3指標とも下位２５％グループに属している貿易業者

		V 社	W 社	X 社	Y 社	Z 社	計　(%)
所在地		東京都	東京都	東京都	東京都	東京都	―――
資本金		15	10	5	3.5	4	―――
在日	貿易事業所数（ヵ所）	1	1	1	1	1	―――
	貿易従業者数（人）	14	1	6	2	3	―――
在外	貿易事業所数（ヵ所）	0	0	0	0	0	―――
	貿易従業者数（人）	0	0	0	0	0	―――
事業開始年（西暦年）		1971	1975	1963	1976	1961	―――
売上高	輸出	474	4	575	4	179	1,236 (51.5)
	輸入	0	160	0	0	0	160 (6.7)
	三国間貿易	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	国内取扱	579	425	0	0	0	1,004 (41.8)
	その他	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸出地域	東南アジア	97	0	0	1	71	169 (13.7)
	西アジア	0	0	0	0	108	108 (8.7)
	西ヨーロッパ	377	4	0	3	0	384 (31.1)
	北アメリカ	0	0	549	0	0	549 (44.4)
	ラテンアメリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	アフリカ	0	0	11	0	0	11 (0.9)
	大洋州	0	0	15	0	0	15 (1.2)
	共産圏	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸入地域	東南アジア	0	160	0	0	0	160 (100.0)
	西アジア	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	西ヨーロッパ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	北アメリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	ラテンアメリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	アフリカ	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	大洋州	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	共産圏	0	0	0	0	0	0 (0.0)
輸出品	食料・飲料・たばこ	0	4	0	0	0	4 (0.3)
	繊維原料・繊維製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	木材・パルプ・紙	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	動植物産品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	石炭・石油	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	化学工業原料・化学製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	金属・金属製品	0	0	0	0	55	55 (4.4)
	非金属鉱物・非金属鉱物製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	機械機器	474	0	2	4	124	604 (48.9)
	その他	0	0	573	0	0	573 (46.4)
輸入品	食料・飲料・たばこ	0	144	0	0	0	144 (90.0)
	繊維原料・繊維製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	木材・パルプ・紙	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	動植物産品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	石炭・石油	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	化学工業原料・化学製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	金属・金属製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	非金属鉱物・非金属鉱物製品	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	機械機器	0	0	0	0	0	0 (0.0)
	その他	0	16	0	0	0	16 (10.0)

金額は百万円単位