

江島由裕(大阪経済大学経営学部教授)

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)

中央経済社 2018.2. 212p.

1. 本書の概要

本書は小さな会社の大きな力(稼ぐ力)の源泉を企業家志向性 (Entrepreneurial Orientation : EO) ととらえ、その概念、有効性、諸条件を明らかにした研究書である。筆者は日本の EO 研究に関する第一人者であり、複数回に渡る大規模な調査データに基づく研究成果は国内の学会誌のみならず、Strategic management Journal など海外誌にも多数掲載されている。さらに、2014 年には同じく EO を主題として扱った『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』を上梓しており、本書は前書の続編との位置づけとなっている。

しかし、本書は前書と比較するといくつかの点で異なっている。第 1 に、研究書ではあるがその読者は研究者のみならず、経営者や起業を検討する方、政策担当者が意識されており、初めて EO という概念に触れる読者にとっても EO とは何かを理解しやすい内容となっている。第 2 に、これまで EO 研究に関して量的アプローチを採用してきた筆者が新たに定性アプローチも採用している点である。そこでは東日本大震災で被災した企業が回復へと至るプロセスや多額の負債を抱える小企業が新規株式公開まで駆け上っていくプロセスが生き生きと詳細に記述されており、これにより EO の型、EO の触媒条件や先行条件が明らかにされている。

このような新たな試みがとられた背景には、筆者がプロローグにて「感動的なビジネス書を眺め、いつか、その根っこに隠れている成功の原理を解明してみたい (p.4)」とその気持ちを吐露しているように、「経営の明暗を分ける鍵概念やそれが適応する諸条件を示すことができれば、より実践的な経営者へのメッセージを導出できるのではと考えていた (p.4)」との熱い思いがあると考えられる。つまり、本書は EO に関する実証研究を通じて、経営トップが何に注目すべきか、経営の実践にも役立つ筆者のメッセージが込められている。

2. 本書の構成

本書は 8 章構成となっている。はじめに、プロローグでは本書が掲げる 5 つの問題意識が列挙される。その問題意識とは、(1) 小さな会社は成功できないのか、本当に稼げないのか、(2) 小さな会社が生き残り、成功する鍵とは何か、(3) 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、(4) 小さな会社の潜在力 (底力) はどの程度か、(5) 経営トップは何に注視すべきかの 5 つであり、続く各章ではこれらの問題意識に応える形で分析が行われていく。

第 1 章「もがき苦しむ小さな会社」では、(1) の問題意識に対して、小さいながらも大きく成長する企業が存在することが示される。日本は中小企業の割合が高く、新規開業率が諸外国よりも低く、設立 10 年で約 6 割の企業が市場から退出するなど企業の誕生や生き残りが熾烈であるが、同じ条件下の中で利益を上げている企業とそうでない企業との 2 極化が生じていることが示される。さらに日本の新規開業企業を調査した結果、10 年間で生み出した雇用並び売上の約半数をごく少数の企業が作り出している

ことが示されている。本章では、この小さな会社を動かすエンジンとしてEOが提示される。

第2章「企業家的志向性（EO）とは」は、本書の主題であるEOについてその概念、研究変遷、構成概念、研究論点がコンパクトに分かりやすく、平易な言葉を用いて解説されている。さらに、Miller/CovinのEOモデルの調査票が翻訳されて提示されるという非常に親切な内容となっている。そのため、本章は類似の関心を持つ研究者にとって価値が高いのはもちろんだが、これからEO研究を始める研究者やEOに初めて触れる読者が最初に手に取って読むべき1冊といっても過言ではない内容となっている。EOとは何かを知る解説書として非常に有益な内容となっている。

第3章「EOの力を測定」では、問題意識の(2)について筆者が行った8つの大規模定量調査を用いて示される。そこでは、「高EO企業＝高成果企業」および「低EO企業＝低成果企業」の関係性が明示され、稼ぐ力とEOが深く結びついていることが示される。

第4章「EOは危機に有効か－東日本大震災と向き合う小さな会社の分析」では、EOが大震災のような自然災害の危機に有効に機能するかについて、2011年と2014年に行った2時点の調査データと被災企業2社へのヒアリング調査から明らかにしている。その結果は、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ものの、万能ではなく、EOが有効に機能する条件として、家族、地域／コミュニティ、取引先といった社会情動的資産の存在が示唆されている。このことから(3)の問題意識についてその鍵を握る要因はEOであるとしている。

第5章「EOはいつ生まれるのか 逆境から

甦る小さな会社の分析」では、多額の負債を抱えながら東証ジャスダックへ新規株式公開を果たした企業の成長プロセスを描写することを通じて問題意識の(4)について明らかにしている。

第6章「EOのメカニズムとは」では、1章から6章までの実証分析の結果を整理したうえで、EOには稼ぐ力や逆境から抜け出す効用があること、EOには2つのタイプがあること（利用型EOと探索型EO）、EOが機能しやすい触媒条件や先行条件があることを確認し、6つの命題を提示している。

第7章「EOはマネジメントできるのか－7つのメッセージ」では、経営トップが何に注力すべきかという問題意識に対して、これまでの分析結果を踏まえ7つの論点について経営者に向けた示唆を行っている。そこで示されるのは、EOは会社の競争優位を高める効果を持つがそれは一時的なものであり、リスクと向き合い、EOを使い分け、組織に緊張感と危機感を持たせるなど、経営トップが中心となり、いかにEOと向き合うのか、EOをマネジメントする必要性である。

最終章となる第8章は、「EOからSEBへ」と題して今後のEO概念について研究動向を展望している。EOに関する研究はこの30年間に急速に展開し、EOが企業業績にプラスの影響を与えることについてはそれを支持する研究が多数を占めている。しかし、EOとは何か、近年、その概念と構成尺度に関する議論が活発に行われている。日本のEO研究に関して先端を走る筆者らは、この論点についてもすでに分析を行っており、新たに戦略的企業家行動（Strategic entrepreneurial behavior：SEB）という概念を提起し、概念の深度化と構成尺度の開発を行っていることが説明される。

3. 本書の貢献

本書を通じて学んだことは多くあるが、簡単に2点述べる。第1に、EO研究における定性アプローチの可能性である。EO研究は定量アプローチが主流であるが、本書の研究成果はEOの先行条件や触媒条件、EOの種類など、今後研究が進展するうえで重要な論点となる新たな示唆に富む。第2に、EOとは何かをあらためて考える機会となった点である。本書はEOを経営トップと一体化した組織の主体的な戦略の行動様式と定義するが、本書を読むことで「企業家的な志向性とは何か」、「組織が企業家的とは何か」というEOに関する初歩的な議論から、「行動なのか気質なのか」といった近年の修正EO議論まで一気に振り返ることができる。本書はEOとは何かを再検討させてくれる著書であった。評者がEOの研究に手を付けたばかりのころに本書が出版されていたらと思うが、このような読みやすく、内容の濃い著書が発行されたことに感謝申し上げたい。

(福山市立大学都市経営学部准教授 玉井由樹)