

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 9 月 1 日現在

機関番号：34316

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2013～2016

課題番号：25590089

研究課題名（和文）不合理を活かすマネジメントの研究

研究課題名（英文）A study on the taking advantages of the irrational decisions on business

研究代表者

中森 孝文（Nakamori, Takafumi）

龍谷大学・政策学部・教授

研究者番号：20397607

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、不合理なマネジメントが果たして企業経営にプラスなのかどうかを明らかにした。また、不合理な意思決定ができる経営者は何を重要視しているのか、どのような経験を積むと不合理な意思決定ができるのかを明らかにした。

研究には、企業の財務データと経営者へのアンケート、社会人一般に対するアンケートを用いた定量分析と、不合理な意思決定により好業績を上げている経営者へのインタビューによる定性分析を用いた。

研究成果の概要（英文）：In this study, It was proved that the managers of the companies that enhancing capital adequacy and having a high market share tend to do irrational decisions. The irrational decisions make the strength of the companies. It was clarified what could make the irrational decisions and what the managers should experience for the irrational decisions. The quantitative analyses were used the questionnaires to the managers. And the qualitative analyses were used the interviews with the managers whose companies have a high market share.

研究分野：経営学

キーワード：不合理 意思決定 人的資源 マネジメント 知的資産

1. 研究開始当初の背景

不合理な経営判断を耳にすることが少なくない。「売上の8割を占めていた主力の事業を捨てて、伸びるかどうかわからない事業に特化した」、「将来見通しのたない赤字続きの会社を買収した」、「業界標準となっている規格を敢えて捨てた」という類の話である。

ここでいう不合理な経営判断とは、短期的な経済利益を犠牲にすることや、社会の流れに逆らうマネジメントである。すなわち、一見して不合理な経営判断であっても、それが長い目でみると極めてよい判断だったというものである。ところが、特定の経営者のユニークな事例をとりあげたものはいくつも見受けられるが、不合理な経営判断と企業業績との関係性を定量的に明らかにしたものは見当たらない。

そこで、不合理な経営判断は果たして企業経営にとってプラスなのかどうかを定量的・定性的に明らかにしようというのが本研究を思い立った背景である。

他社と同じこと(人まね)をしても、競争力の源泉となる「強み」の維持・強化にはつながらない。業界常識とは異なる方法、他社とは違う視点でものごとを判断し、真似のできないような努力や工夫を講じる必要がある。

競争力の源泉となる強みは、一般に、知的資産としてとらえることができる。知的資産とは技術やノウハウ、ネットワークやブランドといった企業の競争力の源泉となっている無形の強みのことであり、権利化された技術情報である知的財産権よりもっと広い概念である(古賀,2005)。製品の付加価値に直接的につながっている技術のような強みだけでなく、技術を生み出す人づくり(人的資源管理)の仕組みや、そのマネジメントの基本となっている経営理念といった間接的なものまで含めて知的資産と呼ぶことが多い。

知的資産の強化には、短期利益を犠牲にしても人材に投資することや、業界の標準的な慣習や手順とは異なる(逆らう)発想が重要である。すなわち不合理な経営判断が必要となる。その結果、競争力が強化され好業績につながると、頭では考えることができる。果たして不合理な経営判断は企業にとってプラスなのだろうか。不合理な判断と企業業績(主力事業のシェアや財務内容等)の関係性を定量的に明らかにしようというのが本研究の当初の狙いである

2. 研究の目的

本研究の目的は、我が国の中小企業経営者に自信を取り戻させ長期的な視点での競争優位性を保持することを促すことにある。

コスト競争や合理性を過度に意識するが故に、競争力の源泉である人材をはじめとする多様な経営資源の維持・獲得ができず、結局は短期的な利益の追求にとどまり

継続できない(事業承継できない)企業が増えている。

このため、短期的には不合理な選択や意思決定と思われるものであっても、長期的には極めて有効な経営判断(マネジメント)を取り上げ、判断の要素や判断の方法を明らかにするとともに、そのような判断に繋がる経営者の経験等を追求することで、高度な技術やノウハウを有する中小企業の経営改善や事業承継に貢献するのが本研究の目的である。

また、不合理な経営判断の必要性とその判断と当該企業の強みとの関係性を外部のステークホルダー(特に金融機関)に理解してもらうことで、長期的な資金需要を満たすことができる。結果的に、金融機関の非財務情報の評価力向上にもつながり、中小企業の中長期資金の確保にも貢献するということが本研究の目的となっている。

3. 研究の方法

本研究では、そもそも不合理な意思決定は企業経営にプラスなのかを明らかにせねばならない。加えて、そのような不合理な判断を企業の付加価値として活かすことができる経営者は、何を重視しているのか、また、その意思決定に経営者のどのような経験が活きるのかを追求する必要がある。

そこで、本研究は3つの段階を経ることにした。まず、不合理な判断とはどのようなものを行うのかについて先行研究から定義した。次に、不合理判断が経営に与える影響を、定量的に分析した。最後に、不合理な経営判断を促進する要因と、どのような経験が当該判断に影響しているのかを定量分析と定性分析から明らかにした。

定量分析では、3つのデータを用いた。最初に社会人一般が抱く不合理イメージを明らかにするためにプレテストを実施した。

次に、プレテストで得た結果を基に、思想信条、経験、判断に影響する情報に関するアンケートを行い、社会人一般1200名を超える回答を得た。

最後に、過去5年以上にわたって黒字経営を続け、かつ経営者が交替していない中小企業(従業員100名以上300人以下で5年前に比べ従業員を増加させている企業)1039社を抽出し、不合理判断、思想信条、経験、情報に関する項目を用いてアンケート調査を実施し217名から回答を得た。その際、当該企業の財務データ(売上、自己資本比率など)と事業ポジションに関するデータ(同業者の中での売上げランキング)も用いた。

定性分析では、業界でトップシェアを誇りつつも不合理な意思決定を行なっている企業等と面談し、経営者が意思決定の際に重視する事項や経営判断に影響している経験にヒアリングした。ヒアリング調査で得た情報と定量分析の結果を比較検討し、経営者の不合理判断を促進する要因や、判断に影響している経験を考察した。

4. 研究成果

(1) 合理・不合理の整理

何を持って合理・不合理というのかについて定義した。先行研究の整理を踏まえ、本研究での合理・不合理を「経済性」「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」「長期」という視点によって区分した(表1)。

一口に不合理な経営判断といっても、経営者のいう合理性判断の拠り所は大きく2つに分けることができる。

第一は経済的な合理性である。「その判断」が自社の利益を高めるものなのかどうかというものであり、利益を高める(最大化する)のならば合理的な判断とみなすというものである。経済学でいう経済的合理性に関する経営判断である。この場合の不合理な判断とは目先の利益に執着しない(目先の利益を追い求めない)経営判断である。これが第一の合理性 経済性 である。

第二は、社会の慣習やルールに合わせることで自らの判断を正当化しようとする合理性、いうなれば「正当性を得ることによる合理性」である。すなわち「その判断」が自社の属する業界や社会の慣習やルールに準拠しているのならば合理的な判断とみなすというものである。この場合の不合理な判断とは人まねをしない経営判断である。これが第二の合理性 正当性 である。

本研究では業界の常識や慣習に逆らう経営判断、すなわち「人まねをしない経営判断」に焦点をあてている。このため、「模倣」や「真似る」対象は、社会一般とするのでは広すぎる。そこで、本研究では、顧客や取引先、ステークホルダーとの関係性を対象にすることから、「その企業や経営者を取り巻く業界や集団から成る比較的身近な社会」を「世間」と呼ぶことにし、本研究の対象とした。

また、同じ合理性判断でも長い目で評価する場合と「近視眼」的に評価する場合がある。目先の利益よりも将来利益を重視するという類のものである。

そこで、「経済性」と「正当性」という合理性判断の拠り所と、「短期」と「長期」という視点によって合理性を区分した。具体的には、経済性においては、現在の経済利益を重んじる「短期経済的合理性」と、将来の経済利益を重視する「長期経済的合理性」に区分した。

正当性に関しては、社会よりも身近な範囲の世間を対象にし、世間(でのやり方)を真似る(模倣する)ことで正当性を得る合理性を「世間的合理性」と呼ぶことにした。そして、今(現在)の世間の常識や慣習と合わせることで類似させる「短期世間的合理性」と、将来的に世間の常識やルールとなるものを目指すこと、すなわち世間のルールや常識の先取りの判断を「長期世間的合理性」として区分した。

そして、目先の利益に執着しない(短期経済的不合理)、人まねをしない(短期世間的不合理)経営判断と業績(主力事業のシェアや財務内容)との関係性を明らかにし、不合理な経営判断の有効性について検討した。

また、合理性判断の拠り所が正当性であるもののうち、倫理的・道徳的な制度に準拠することで正当性を得るといえるものは社会的合理性として区分し、本研究の定量分析では直接的には対象とはしていない。本研究の対象は、正当性を得ることによって合理性を確保するものであり、世間の慣習やルールといった制度に合わせる(同型化する)ことや模倣することで、経営判断の合理性を得る行動である。そこでは世間を真似ているのかどうかということが重要であって、とりたてて、倫理的・道徳的な要素を重視するものではない。

本研究では経済的合理性と世間的合理性に焦点を当てて分析した。

表1 合理性判断の分類

視点 意思決定の拠り所		短期 現在)	長期 将来)
		社会的合理性	
正当性	倫理的 道徳的		
	類似的 同一的	短期世間的合理性	長期世間的合理性
経済性		短期経済的合理性	長期経済的合理性

(2) 不合理判断の企業経営に与える影響

短期経済的不合理な経営判断(目先の利益に執着しない経営判断)は、果たして企業の競争力にどのような影響を及ぼしているのかについて分析した。分析に用いた調査の概要は次のとおりである。

2015年2月9日~2月27日にかけて、株式会社帝国データバンクの協力を得て、同社の企業データ COSMOS に登録されている146万社から、5期連続黒字決算で最新期決算書入手企業(最新決算期は2013年8月以降)であって、5期前と代表者が変更なく、従業員が100名以上300名以下でかつ5期前よりも増加している非上場企業1,039社(「つよなが企業」と呼ぶ)を抽出し、全社に対してアンケートを代表者あてに送付した。217名から回答あり。回収率は20.89%であった。

ここで分析対象にするのは、優良な企業(つよなが企業)の中の特に優良な企業(「できすぎ企業」と呼ぶ)の経営者である。できすぎ企業の経営者の短期経済的不合理な判断に違いがあるのかどうかを確認した。

ここでは、つよなが企業の経営者の中から、できすぎ企業の経営者を区分し、合理性判断の差を分散分析と多重比較にて分析した。全国ランキングデータ(2014年データ)をもとに、主力事業の売上高で全国ランキング(順位)上位3%の企業を87社抽出した。当該企業を「業界トップグループ」と命名した。

次に、自己資本比率が業界（同業者）の黒字企業平均よりも上回っている企業（2014年データ）74社を抽出し「財務優良グループ」と命名した。」

業界トップグループに属し、かつ財務優良グループに該当する企業を「できすぎ企業」と命名した。つよなが企業178社中、できすぎ企業は42社（23.6%）であった。財務優良グループであるが業界トップグループでない企業を「財務優良企業」、業界トップグループであるが財務が優良グループでない企業を「業界トップ企業」と名付けた。

業界トップグループでもなく財務優良グループでもない企業を「惜しい企業」と命名した。つよなが企業というだけでも十分に優良な企業であるが、できすぎ企業や他の企業と比較し、ランキングや財務内容がやや劣ることから惜しい企業とした。

これらの企業の分類を「企業の4分類」と呼ぶ（図1）。

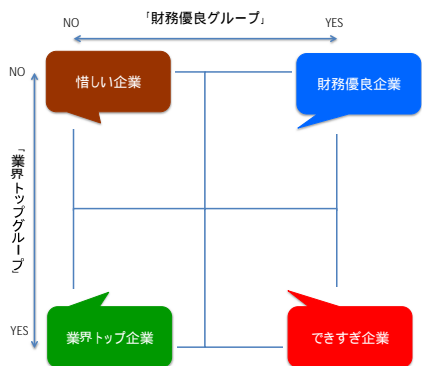


図1 できすぎ企業の分類（企業の4分類）

企業の4分類を用いて、できすぎ企業の経営者は、目先の利益に執着しないのかどうかを分析した。「企業の強みを築くにはあえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない」という短期経済的不合理な質問について、できすぎ企業と他の企業の経営者の比較を行った。質問は5件法にて調査し、平均値を分散分析と多重比較にて比較した。

多重比較の結果、グループ（できすぎ企業）とグループ（惜しい企業）の間に差が認められた（表2）。

この結果から、できすぎ企業の経営者は、自社の競争力の源泉を強化するために、目先の利益に執着しない傾向にあることが明らかになった。言い換えれば将来利益にむけて現在の利益を犠牲にする傾向にあり、つよなが企業の経営者の中でもできすぎ企業の経営者は、より短期経済的不合理な判断を志向すると言える。

次に、企業の4分類を使って、敢えて世間に逆らう経営判断と業績との関係性を見た。グローバル化の進展や不況の中で、業界全体が価格競争下にあったとしても、自社は価格

表2 目先の利益の犠牲（多重比較-企業の4分類-）

従業員数	①企業4分類	②企業4分類	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	90%信頼区間		
						下限	上限	
企業の強みを築くには、あえて目先の利益を犠牲にしてもやむをえない	1	2	.362	251	.911	-.250	.970	
		3	.321	230	.987	-.230	.880	
		4	.550 †	216	.071	.030	1.070	
		2	1	-.362	251	.911	-.970	.250
	2	3	-.041	248	1.000	-.840	.560	
		4	.188	235	1.000	-.380	.760	
		3	1	-.321	230	.987	-.880	.230
		2	4	.041	248	1.000	-.560	.640
	3	4	.229	212	1.000	-.280	.740	
		1	-.550 †	216	.071	-1.070	-.030	
		2	-.188	235	1.000	-.760	.380	
		3	-.229	212	1.000	-.740	.280	

表3 短期世間不合理（多重比較-企業の4分類-）

従業員数	①企業4分類	②企業4分類	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	90%信頼区間		
						下限	上限	
短期世間的不合理 (尺度: 値上げ)	1	2	-.209	219	1.000	-.738	.320	
		3	.341	200	.540	-.143	.825	
		4	-.025	.188	1.000	-.480	.430	
		2	1	.209	219	1.000	-.320	.738
	2	3	.550 †	216	.070	.029	1.072	
		4	.184	205	1.000	-.311	.679	
		3	1	-.341	200	.540	-.825	.143
		2	4	-.550 †	216	.070	-1.072	-.029
	3	4	-.366	.185	.293	-.813	.080	
		4	1	.025	.188	1.000	-.430	.480
		2	-.184	.205	1.000	-.679	.311	
		3	.366	.185	.293	-.080	.813	

競争には参加せずに、反対に値上げするという趣旨の質問を用意し、短期世間の不合理尺度を作成した。当該尺度を用いて分散分析と多重比較の結果、企業の4分類で有意な差が見られた。財務優良企業と業界トップ企業の間で差が見られ、財務優良企業は業界全体が価格競争下にあってもそれには参加せずに、反対に品質を高めて値上げする方が望ましいと考える傾向にあることがわかった（表3）。つまり、人まねをしないという経営判断（短期世間の不合理な判断）が財務の健全化につながっていることが見て取れた。

(3) 不合理判断に影響する要因

不合理な経営判断を押し上げる要因を分析した。つよなが企業のデータを用いて、短期経済的不合理な意思決定に関する尺度を作成するとともに、企業の属性、経営者の価値観や経験に関するデータを投入し重回帰分析にて要因を考察した。

その結果、設立年が新しくなるほど短期経済的不合理尺度を押し下げ、全国ランキングが低くなるほど尺度を押し下げている。比較的新しい企業で、主力事業の全国ランキングが低くなるほど、短期経済的合理的になる傾向がみとれた。

価値観では、「知的資産の重視」が短期経済的不合理尺度を押し上げ、経験では「できる上司との仕事経験」が尺度を押し上げることがわかった（表4）。

組織内に成長を促す経験が充実しているような学習環境を作ることが、失敗や挫折を乗り越えることができるのであるが（Velsor & Guthrie, 1998）、つよなが企業では、尊敬できる上司が存在し、彼らが失敗や挫折を乗り越えるための成長を促す学習環境を作り上げ、会社の競争力の源泉となる知的資産を形成していることがうかがえた。

表 4 短期経済的不合理の重回帰分析

	目的変数 短期経済不合理		
	標準偏回帰係数β	t値	V F
資本金	-.119	-1.621	1.095
従業員数	.041	.560	1.095
設立年	-.226	-2.620 *	1.502
全国ランキング	-.152	-1.981 *	1.198
属性			
自己資本比率優良ダミー(全企業)	.018	.246	1.064
製造業ダミー	-.192	-2.364 *	1.338
サービス業ダミー	.127	1.576	1.317
グローバル化ダミー	.074	.945	1.257
年齢	.024	.269	1.643
在任期間	.070	.794	1.557
企業評価			
財務情報重視	-.124	-1.516	1.348
知的資産重視	.196	2.472 *	1.274
修羅場の経験	-.024	-.290	1.422
新しい仕事の経験	.001	.011	1.421
経験			
できる上司との仕事経験	.190	2.193 *	1.515
海外勤務経験ダミー	.078	1.037	1.140
異なる職業経験ダミー	-.127	-1.687	1.147
決定係数 R ²		.210	
AdjR ²		.126	
F値		2.500	
自由度(回帰)		17	
自由度(残差)		160	
有意確率		.002	

* p<.05

(4)まとめ

本研究では目先の利益を犠牲にする「短期経済的不合理」判断と、人まねしない「短期世間的不合理」判断がいずれも企業経営にとってプラスの影響を与えることを示すことができた。また、その影響要因として、知的資産の重視や、できる上司との仕事経験が不合理判断を促進することを明らかにした。

また紙面の関係でここでの記述は省略するが(詳しくは筆者の博士学位論文にゆずるが)、経営者の不合理な意思決定には異文化・異分野の経験、財政的に困窮した経験が影響していることもヒアリング調査から明らかになった。加えて経営判断には目先の利益よりも人間としての正しさ「正義」や「利他の精神」を重要視していることも明らかにした。

ただし、本研究によって不合理判断の要因や効果を全て明らかにし尽くしたわけではない。さらに、定量分析では対象にしなかった「社会的合理性」との関係性を明らかにすべきことも新たな課題として浮かび上がった。

今後は本研究をさらに深く追求するために、他国での合理性判断と企業経営との関係性や、社会的合理性と経済的合理性・世間的合理性との関係性を探っていく予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1 件)

中森孝文, 不合理な経営判断の影響に関する考察(2016), 商工金融, 第 66 巻第 11 号, pp4-23.

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 1 件)

中森孝文「不合理を活かすマネジメント-人まねの呪縛から逃れるために-」(仮題), 経済産業調査会から 2017 年度中に出版予定

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕
ホームページ等

学位論文

中森孝文, 経営判断の合理性の所在とその影響に関する研究(2016), 博士学位論文(神戸大学).

http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/D1006599

6. 研究組織

(1)研究代表者

中森 孝文(Nakamori, Takafumi)

龍谷大学・政策学部・教授

研究者番号: 20397607

(2)研究分担者

()

研究者番号:

(3)連携研究者

()

研究者番号:

(4)研究協力者

()