

中小企業の再生と経営者のリーダーシップ —利益計画策定後の経営理念形成とヤマグチ社の事例—

千葉商科大学大学院政策研究科 佐竹 恒彦

【要旨】

本稿では、これまであまり議論されてこなかった、中小企業の再生に求められる経営者のリーダーシップの養成方法について検討した。

経営者のリーダーシップが十分に発揮され、企業再生を果たすには、借り物ではない本物の経営理念が不可欠と考えられている。しかし、経営理念は、経営戦略や経営計画、経営目標に比べて、象徴的な飾り物として扱われている場合が多く、経営不振状態の中小企業の多くには、明確な経営理念が存在しない。したがって、当該企業の再生に有効な経営者のリーダーシップが十分に発揮され、機能しているとはいえない。

経営者のリーダーシップを支える明文化された経営理念を利益計画に落とし込む方法が多く論者によって提唱されている。しかし、この方法は、早期に利益やキャッシュを必要としている経営不振の経営理念の無い中小企業にとっては、あまり有用とはいえない。経営理念自体が無いことに加え、経営者の言行や利益計画と整合性のある本物の経営理念を形成し、企業業績が向上するには、多くの時間を要するなどの問題があるからである。

そこで、本稿では、従来の研究とは異なり、当該企業の関心事である利益計画などの財務的な数値目標設定後に、経営理念を明文化する取り組みがなされた株式会社ヤマグチの事例を手がかりに、借り物ではない本物の経営理念を形成することによって、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップが養成されるとする方法の有効性と有用性を探った。

目次

1. はじめに（研究目的・問題提起・研究方法）

2. 中小企業の現状と企業再生研究における課題

2.1. 中小企業の現状

2.2. 企業再生研究における課題

3. リーダーシップと経営理念

3.1. リーダーシップ研究の概要と課題

3.2. 経営理念研究の概要と課題

4. 経営不振の中小企業と利益計画研究の課題

4.1. 経営不振の中小企業と利益計画

4.2. 利益計画と経営理念との関係

5. 株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）の事例

5.1. 企業概要と経営危機を乗り越えた経緯

5.2. 経営理念の形成

5.3. 経営者のリーダーシップ

6. 利益計画策定後の経営理念形成の有効性と有用性

7. おわりに（まとめ・意義・課題）

参考文献一覧

【欧文参考文献】 アルファベット順

【和文参考文献】 50音順

1. はじめに（研究目的・問題提起・研究方法）

経営者のリーダーシップを支える明文化された経営理念を利益計画に落とし込む方法が多く論者によって提唱されている。しかし、本稿で紹介する株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）は、従来の研究とは異なり、利益計画などの財務的な数値目標設定後に経営理念を明文化するという逆プロセスによる取り組みがなされている。

宮田（2004）は、マズローの欲求5段階説の欠乏動機状態にある企業は、生理的欲求が十分に満たされていない状態にあり、この状態からは経営理念は生まれないとしている（宮田, 2004, 64-65頁）。この指摘のとおり、欠乏動機状態、すなわち経営不振に陥った状態にある中小企業¹の多くには明確な経営理念が存在しない傾向にある。そのため、企業再生を果たすために発揮される経営者のリーダーシップは、十分とはいえない。しかしながら、リーダーシップを支える借り物ではない本物の経営理念形成の方法に関する根本的な観点からの中小企業再生研究の蓄積はきわめて少ない。

経営理念は、経営戦略や経営計画、経営目標に比べて、象徴的な飾り物として扱われている企業は少なからず存在し（楨谷, 2008, 1頁）、歯が浮くようなきれいな言葉で飾られることも多く、現場ではあまり意識も実行もされない（伊丹・加護, 2003, 347頁）。また、経営理念そのものの生成・変容・受容などのプロセスについても曖昧である（三井, 2010, 96頁）。さらに、借りものではない本物の経営理念を形成し、企業業績が向上するには、多くの時間を要するなどの問題があり、こういった問題が、目先の利益を必要としている経営不振の中小企業における経営理念形成を阻む大きな要因となっている（佐竹, 2015, 46頁）。したがって、経営不振に喘ぐ中小企業にとっては、さらに踏み込んだ経営理念形成の方法に関する検討が必要であり、この要因を取り除くための方法論を明らかに

してゆくことが求められている。

そこで、経営理念の無い経営不振に陥っている中小企業が、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）のように利益計画などの財務的な数値目標設定後に経営理念を導き出すという逆プロセスの取り組みによって、企業再生に求められる経営者のリーダーシップが養成される可能性について本稿では探る。

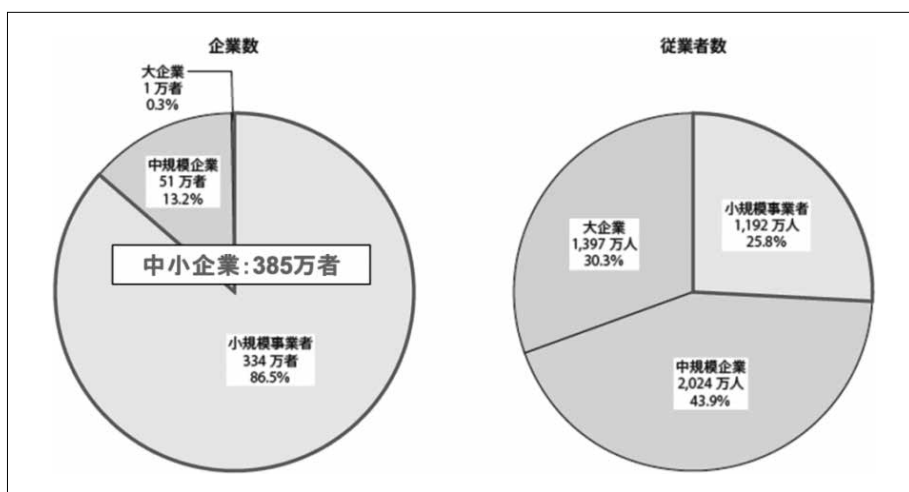
具体的には、中小企業の現状を確認するとともに、企業再生研究における課題を検討する。そして、企業再生に求められるリーダーシップの理論的検討を行い、リーダーシップにおける経営理念の必要性について確認する。また、経営理念と利益計画の関係性を概観し、利益計画研究における課題を明らかにする。さらに、株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）の事例から、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップを養成すると考えられる経営理念形成の取り組み方について考察する。

2. 中小企業の現状と企業再生研究における課題

2.1. 中小企業の現状

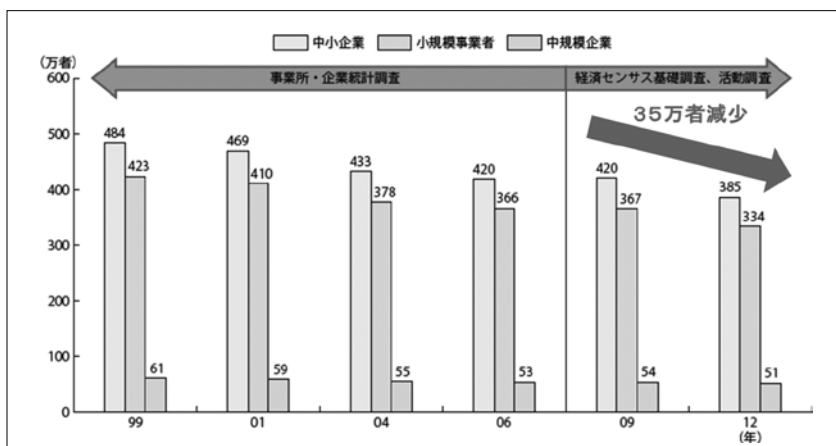
中小企業は、日本における企業数²の約99.7%、従業者数の約69.7%を占め、我が国の経済にとってきわめて重要な存在である（図表1）。しかし、経済・社会構造の変化に伴い、中小企業の数

図表1 企業規模別の企業数及び従業者数



出所：中小企業庁（2014）127頁を基に筆者作成

図表2 企業規模別の企業数及び従業員数



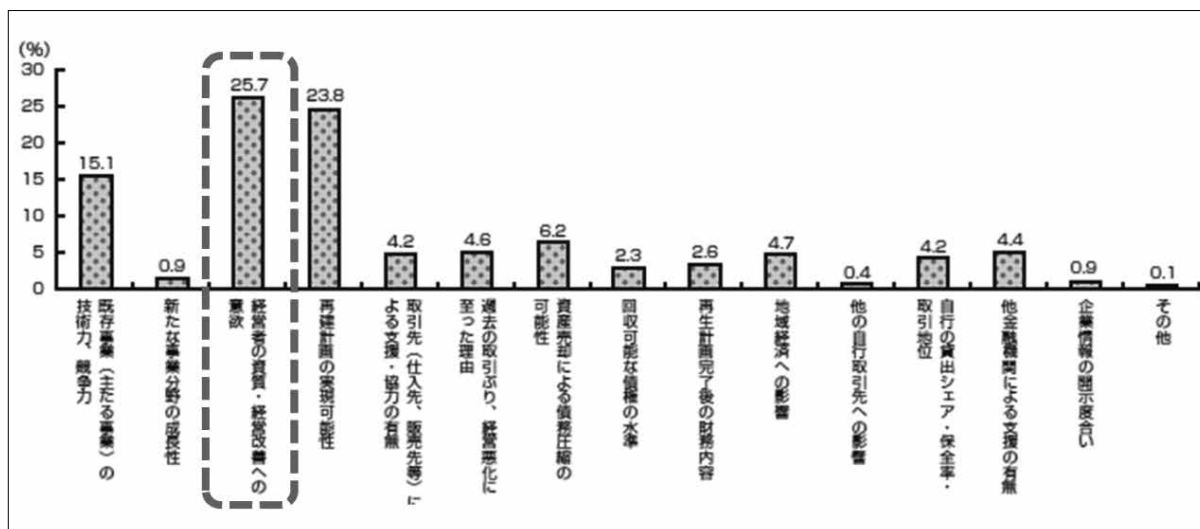
出所：中小企業庁（2014）128頁を基に筆者作成

図表3 利益計上法人数・欠損法人数の推移

区分	法人数			欠損法人割合 (A) / (B)
	利益計上法人	欠損法人 (A)	合計 (B)	
平成14年分	792,626	1,757,461	2,550,087	68.9%
15	813,184	1,737,382	2,550,566	68.1%
16	846,630	1,722,023	2,568,653	67.0%
17	849,530	1,730,981	2,580,511	67.1%
18	867,347	1,719,021	2,586,368	66.5%
平成18年度分	871,241	1,715,343	2,586,584	66.3%
19	852,627	1,735,457	2,588,084	67.1%
20	740,533	1,856,575	2,597,108	71.5%
21	710,552	1,900,157	2,610,709	72.8%
22	702,553	1,877,801	2,580,354	72.8%
23	711,478	1,859,012	2,570,490	72.3%
24	749,731	1,776,253	2,525,984	70.3%
(構成比)	(29.7)	(70.3)	(100.0)	

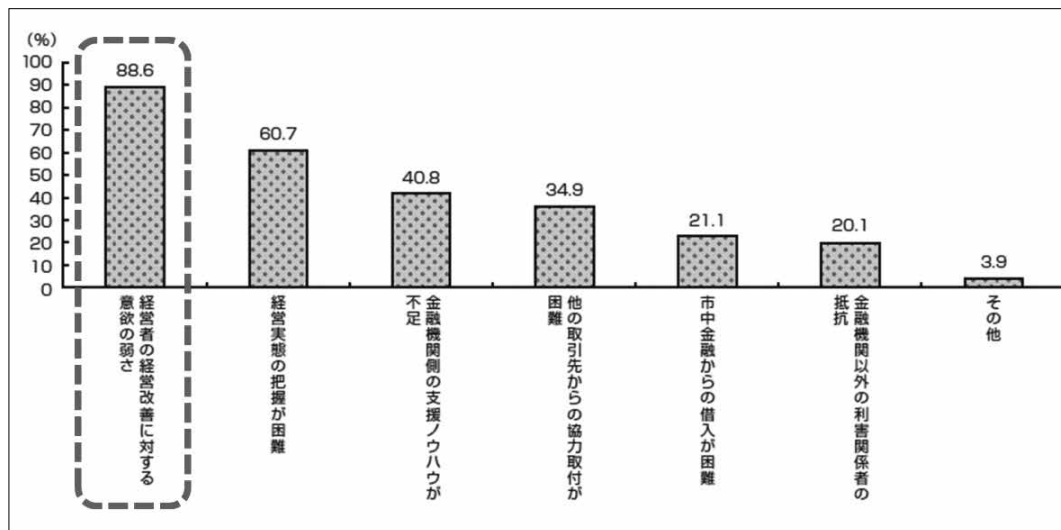
出所：国税庁（2014）15頁を基に筆者作成

図表4 再生支援に際して重視する判断基準⁵



出所：中小企業白書（2011）155頁を基に筆者作成

図表5 再生支援開始後支援の継続に障害となる要素⁶



出所：中小企業白書（2011）156頁を基に筆者作成

大きく減少³している（図表2）。また、多くの企業が欠損状態⁴にあり（図表3）、企業数に占める割合の高い中小企業の業績を向上させるための再生や成長に関する研究は、日本経済の活性化や雇用の観点からも重要と考えられる。

そして、中小企業の再生支援に際して重視する判断基準は、「経営者の資質・経営改善への意欲」と回答した金融機関の割合が最も高い（図表4）。また、金融機関にとって支援継続の障害となる要因は、「経営者の経営改善に対する意欲の弱さ」が最も高く（図表5）、中小企業再生において、経営者のリーダーシップが大きく問われているといえる。

2.2. 企業再生研究における課題

太田（2009a）は、倒産状態⁷の企業が再生を果たすためには、まず倒産リスクに直面しているという①危機意識を強く認識すること、さらに危機意識を認識するだけに留めることなく、②再生計画を立て、その計画を③応急再生⁸、本格再生、持続型再生（安定再生）という各段階で確実に実行することによって、④財務の健全性を高め、⑤企業価値の維持、向上を図るという経営行動プロセスの重要性について指摘した（太田，2009a，66頁）。そして、統合的リスクマネジメント（ERM）⁹による「企業価値の維持」、「企業価値の向上」は、「経

営者たる人」のリスク対応が先にあって、すべてが成り立ち、「持続型再生の基本条件」は「経営者の革新意欲とリーダーシップ」であるとしている（太田，2009b，3頁）。

これらの太田による指摘は、中小企業再生の研究においても非常に示唆に富む。しかし、図表6に示すように、経営者のリーダーシップが欠如していると推察される当該企業の再生に、有効かつ具体的な経営者のリーダーシップの養成方法に関する研究の蓄積がきわめて少なく、さらに踏み込んだ議論が必要とされている。

また、福本（2005）は、経営危機を迎え、再生を必要としている企業は、「戦略・ファイナンス・組織」に不整合が生じており、経営陣のリーダーシップや意思決定の仕方に問題があると指摘している（福本，2005，137頁）。そして、「理念」や「ビジョン」を全社員が共有することは企業経営において重要な要素であるが、これは、ターンアラウンド・マネージャーがリーダーシップを発揮する中で当然行われるものであるとして、図表7に示すとおり、リーダーシップを中核とし、「戦略・ファイナンス・組織」がしっかりと融合される必要性と、企業再生をリードするターンアラウンド・マネージャーのリーダーシップが最も重要であるとしている（福本，2005，138頁）。

しかし、この研究では、リーダーシップが最も

重要と指摘しながらも、その養成方法やリーダーシップを支える「理念」の形成方法に関する議論がなされておらず、さらなる検討が必要といえる。

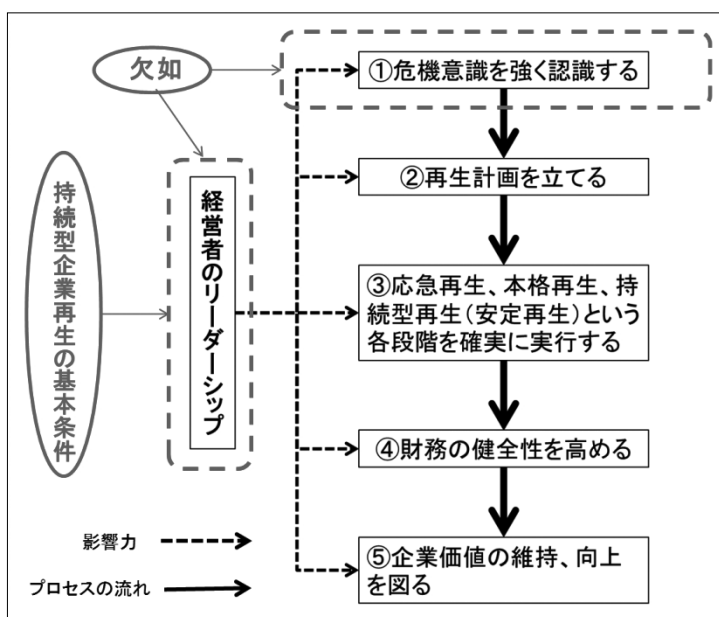
3. リーダーシップと経営理念

3.1. リーダーシップ研究の概要と課題

リーダーシップ研究の大きな流れは図表8に示

すとおりであり、1940年頃のリーダーシップ研究は、リーダーの資質に着眼した特性理論に関する議論が中心であった。その後の1950年から1960年頃にかけてはリーダーの行動に関する研究に注目が集まり、1960年後半からは、メンバーの状況に合わせたリーダー行動に焦点を当てた状況適合理論に関心が集まった。これらのリーダーシップ研究は、比較的小さな集団を対象とし、その集団が

図表6 企業再生と経営行動プロセス



出所：太田（2009a）65-66頁を基に筆者作成

図表7 リーダーシップ&「戦略・ファイナンス・組織」の融合



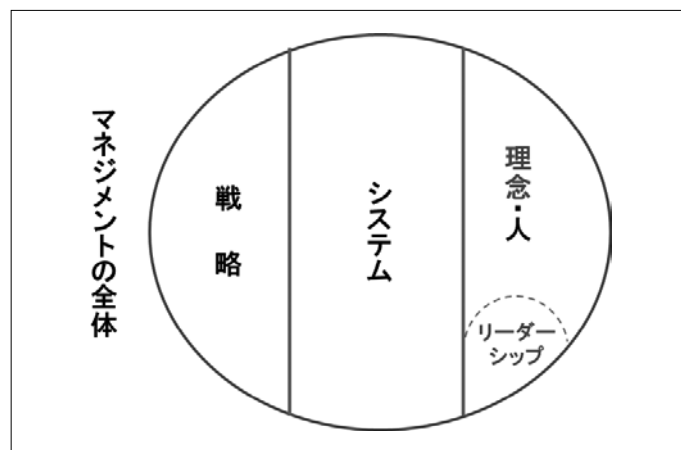
出所：福本（2005）138頁を基に筆者作成

図表8 リーダーシップ理論の大きな流れ

名称	着眼点	時期
特性理論	リーダーの資質	1940年頃
行動理論	リーダーの行動	1950年～1960年頃
状況適合理論	メンバーの状況に合わせたリーダーの行動	1960年後半
変革型リーダーシップ理論	企業組織の変革	1980年頃

出所：佐竹（2007）19頁

図表9 リーダーシップの位置づけ



出所：伊丹・加護野（2003）377頁を基に筆者作成

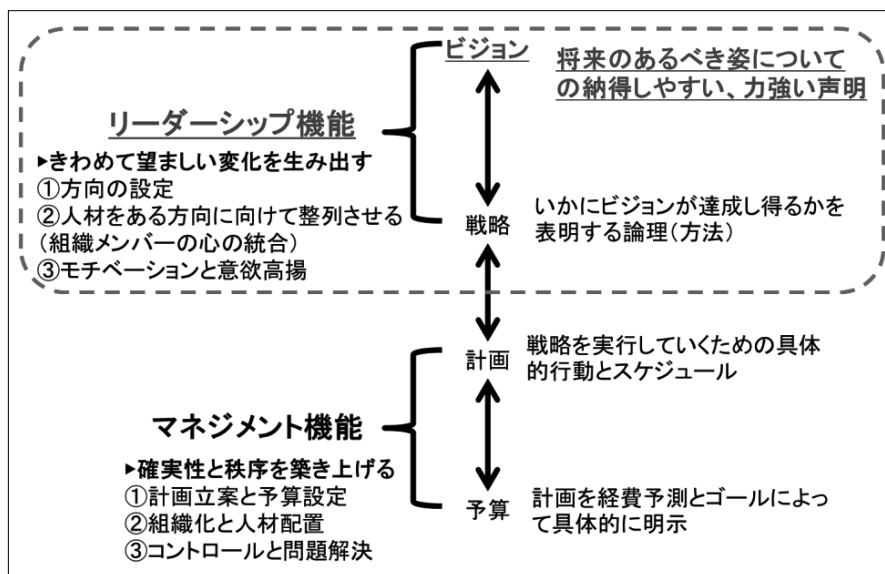
いかに成果をあげるかを中心としたものであった。

1980年代頃になると、米国経済が大きく低迷し、企業組織レベルでのリーダーシップ検討がなされるようになった。つまり、自動車や鉄鋼、電機などの従来の米国経済を支えていた産業が厳しい国際競争にさらされる中で、進行する変化に適応しながら、企業組織を導いていくリーダーが求められるようになった。過去の成功体験から脱却し、未来の変化を先読みしながら、企業組織の変革を導いていく変革型のリーダーシップ理論がBurns（1978）やBass（1985・1996）らによって提唱されるようになった。

近年、この変革型リーダーシップ理論をベースとする中小企業経営者のリーダーシップの重要性に関する研究の蓄積が進んでおり（例えば、Lubatkin, Smsek, Ling & Veiga, 2006; 佐藤, 2014; 高石, 2012ら）、リーダーシップにおける経営理念の重要性に関する議論もなされるようになっている（例えば、Bennis & Nanus, 1985; Greenleaf, 1977; 伊丹・加護野, 2003; Kotter, 1996; Koestemburm, 2002; 佐竹, 2009ら）。

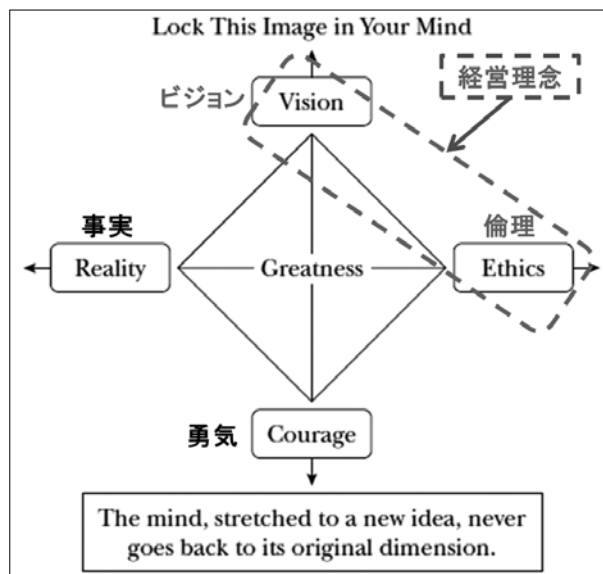
リーダーシップは、多くの論者により、さまざまな定義づけがされている。伊丹・加護野（2003）は、「人について行こうと思わせ、そして彼らをまとめる属人的影響力」（伊丹・加護野, 2003, 372頁）としてリーダーシップを定義しており、図表

図表10 リーダーシップ機能とマネジメント機能



出所：Kotter (1996) 47頁・113頁; Kotter (1999) 51頁を基に筆者作成

図表11 The Leadership Diamond Model



出所：Koestenbaum (2002) p. 18を基に筆者作成

9に示すとおり、理念と人による統御を構成するマネジメントの一つの部分であるとしている（伊丹・加護野, 2003, 376-377頁）。

一方で、Kotter (1999) は、図表10に示すとおり、リーダーシップ機能とマネジメント機能を明確に分け、リーダーシップとは変革を成し遂げる力量を指すとしている（Kotter, 1999, 49頁）。

また、図表11の「The Leadership Diamond Model」によって示されているとおり、Koestemburm (2002) は、リーダーシップは、ビジョン (Vision)

や倫理 (Ethics)¹⁰、事実 (Reality)、勇気 (Courage) をバランスよく高めてゆく必要があると指摘している（Koestemburm, 2002, p. 18）。

このように、さまざまな論者が指摘するように、経営者が、リーダーシップを存分に発揮するためには、それを支える経営理念が必要であることがわかる。

しかし、業績の低迷から債務超過や経営不振に陥っている中小企業の多くには、確固たる社長の信念や明確な経営理念は見当たらない（佐竹,

2015, 32頁)。したがって、企業再生を果たすために発揮される経営者のリーダーシップは、十分とはいえない。

また、リーダーシップを支える経営理念形成の方法に関する根本的な観点からの研究の蓄積が乏しくて少なく、さらなる検討が必要といえよう。

3.2. 経営理念研究の概要と課題

ここでは、リーダーシップを支える経営理念の先行研究を概観し、中小企業の再生における経営理念研究の課題について述べる。

伊丹・加護野（2003）は、「組織の理念的目的（この企業は何のために存在するか）と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」として経営理念を定義しているが（伊丹・加護野, 2003, 347頁）、図表12に示すとおり、経営理念については学術的に一貫した定義づけが明解にされておらず、さらなる議論の余地がある（瀬戸, 2012, 27頁）。それは経営理念という用語が、さまざまな用語¹¹と同義で使用されているからであるといった指摘もある（柴田, 2013, 27頁）。

これらの先行研究における経営理念の概念定義からは、経営理念そのものを目的とする定義づけや、経営の目的を明確にしたうえで、その目的を達成させるための指針であり、よりどころであり、指導原理となる考え方であることなどが示されている。つまり、これらの定義づけからは、経営の目的が不明確な状態では、経営理念としては成立し得ないということがわかる（佐竹, 2015, 37-39頁）。

そして、経営理念の表現内容や構造、必要性、機能、浸透方法、企業業績における有効性などに関する研究の蓄積も進んでいる（例えば、Collins & Porras, 1994; 三井, 2010; 宮田, 2004; Ouchi, 1981; Peters, 1982; 佐藤, 2011・2014; Thompson, 1958）。

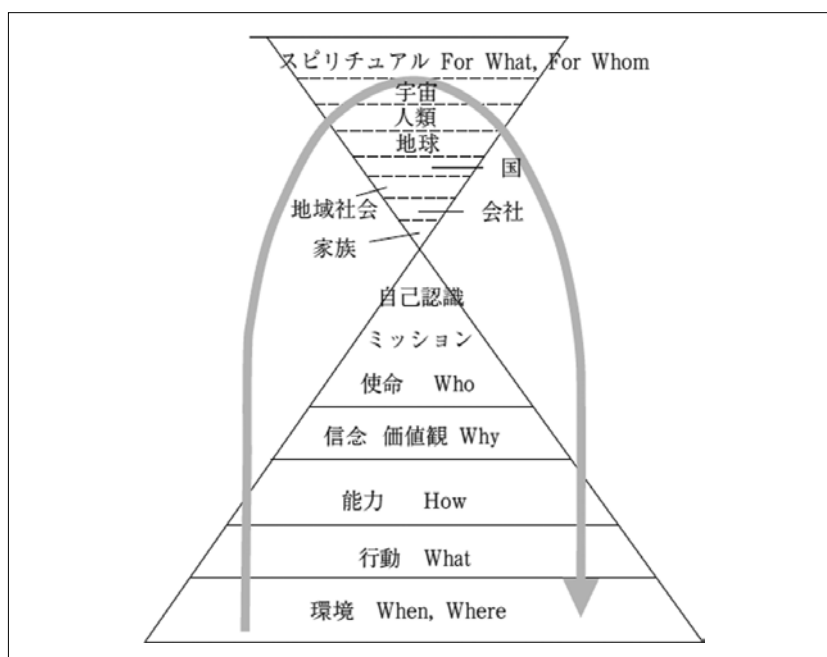
また、最近では、経営理念の作成方法に関する議論も見られる。加藤（2010, 2011a, 2011b, 2012, 2013, 2015）は、借りものではない本物の経営理念を作成し、それを浸透させる観点から、心理学（NLP=神経言語プログラミング）を活用した具体的な経営理念の作成方法について考察し、このNLPのニューロロジカルレベル¹²（人の意識の論理構造モデル）が経営者をはじめとする組織の構成員を動機づける本物の具体的な経営理念の作成に有効であることを明らかにした（図表13）。

図表12 経営理念の定義

Sutton (1956)	他人の感情や活動に影響力を及ぼすという明らかな目的をもって公表された信念の体系
Ackoff & Emery (1971)	無限に近づくことはできるが実際には到達できない目的
中川 (1972)	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理
Simon (1976)	個人と組織の目的と価値の統合を唱えたもの ※個人と組織の目標の統合を唱えたものは、目標による管理など経営管理の諸要素である(榎谷, 2008)
浅野 (1991)	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理
清水 (1996)	経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理
伊丹・加護野 (2003)	組織の理念的目的(この企業は何のために存在するか)と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方
関東経済産業局 (2010)	経営者の考え方・目指すもの、会社の立ち位置・スタンスを明確化するものであり、まさしく「この会社はどのような会社であるか、何のために経営するのか(将来の姿・事業の目的・存在理由など)」を内部・外部に示すもの
三井 (2010)	組織体を貫く経営の基本的価値信条や行動原理

出所：柴田（2013）p. 28などを基に筆者作成

図表13 ニューロロジカルレベルによる経営理念の作成



出所：加藤（2015）101頁

しかし、この研究による示唆は、あくまでも経営理念の作成と浸透においては一定の有効性は認められるものの、業績との関係性は示されていない。加えて、経営不振の欠乏状態にある中小企業において、どれだけ有効な方法なのかについても明らかにされていない。したがって、目先の利益を必要としている経営不振に喘ぐ中小企業にとっては、さらに、踏み込んだ経営理念形成の検討が必要といえる（佐竹, 2015, 45頁）。

さらに、経営理念は、経営戦略や経営計画、経営目標に比べて、象徴的な飾り物として扱われている企業は少なからず存在し（楨谷, 2008, 1頁）、歯が浮くようなきれいな言葉で飾られることも多く、現場ではあまり意識も実行もされない（伊丹・加護野2003, 347頁）。また、経営理念そのものの生成・変容・受容などのプロセスについては曖昧なままであり（三井, 2010, 96頁）、本物の経営理念を形成し、企業業績が向上するには、10年～20年の多くの時間を要する（Collins & Porras, 1994; 宮田, 2004）。

このように、短期的に利益を必要としている経営不振の中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップを支える経営理念の形成方法に関しては、さらに踏み込んだ検討が必要であり（佐竹, 2015,

46頁）、次に、当該企業経営者の関心度が高いと思われる利益計画との関係性から検討を試みることにする。

4. 経営不振の中小企業と利益計画研究の課題

飛田（2014）は、日本における中小企業の管理会計を対象とした研究はあまり行われてこなかったと指摘しているが（飛田, 2014, 2頁）、ここでは、経営不振の中小企業経営者の関心度の高い利益計画の財務的数値を基に経営理念を導く方法を検証する観点から、利益計画の策定に関する理論的検討を行う。そして、経営不振の中小企業における経営理念形成に関する利益計画研究の課題を明らかにする。

4.1. 経営不振の中小企業と利益計画

企業経営における利益計画の策定・運用方法に関する研究の蓄積は多く（例えば、Anthony, 1965; 福嶋・米満・新井・梶原, 2013; 堀井, 2003; Kaplan & Norton, 1996; 上総, 1993; Mintzberg, 1994・2004・2009; NAA, 1964; 佐藤, 2000・2007; Simons, 1995・2000; 高宮, 1972; 吉田, 2003）、最近

では、中小企業における利益計画の重要性や策定方法に関する議論も進んでいる（例えば、朝原, 2010; 稲垣, 2010; 加藤, 2015; 小椋, 2014; 小田, 2002; 澤邊, 2013; 澤邊・飛田, 2010; 飛田, 2011・2014; 吉川, 2012・2013・2014;）。

吉田（2003）によれば、会計は、膨大な取引を意味ある形に表彰する簿記の機能を利用して何を表章すべきかを明らかにするとし、財務諸表利用者の関心の対象を明らかにするとともに、意思決定に重要な情報を提供するとしている（吉田, 2003, 11-12頁）。

また、企業会計は、財務会計と管理会計に分類され、財務会計は、過去計算および現在計算を取り扱い、企業の経営成績および財政状態を財務諸表によって報告することを主眼とする。一方、管理会計は、未来計算を取扱い、企業内部の経営管理者が計画をたて、実績を達成目標に向けて統制あるいは業績評価するのに役立つ会計情報を報告することを主眼とし、測定単位は、貨幣や個数・重量・時間数などの物量単位を使用することが多く（佐藤正雄, 2007, 11-14頁）、経営不振の中小企業にとっても重要な経営管理技法といえる。

しかし、経営不振状態にある多くの中小企業では、この管理会計の導入が進んでおらず、利益計画が曖昧、あるいは存在しない傾向が見受けられる。また、経営者の倒産リスクに対する危機意識が弱く、倒産リスクなどの問題点があることを意識しても、その問題点を先送りし、再建に対する経営行動が希薄で、手遅れになる企業が多い（太田, 2009, 65頁）。したがって、このような企業においては、財務の健全性が高まらず、企業価値の維持、向上、すなわち債務超過を解消して再生を図ることが困難な状況にあるといえる。

それでは、なぜ、経営不振に陥っているにもかかわらず、当該企業における経営者の危機意識は弱く、利益計画が曖昧な状況が目立つのであろうか。それは、たとえ債務超過状態にあっても「雨の日に傘を貸す」リレーションシップバンキングを目指している金融機関（吉川, 2012, 85頁）が多く存在することもひとつの要因として挙げられる。金融庁（2014）は、中小・零細企業の経営・財務面の特性や中小・零細企業に特有の融資形態を踏まえ、赤字や債務超過が生じていることや、

貸出条件の変更が行われているといった表面的な現象のみをもって、債務者区分を判断することは適当ではないとして、金融機関の検査における検証ポイントを示している（金融庁, 2014, 3頁）。つまり、当該金融機関は、この金融庁の金融検査マニュアル¹³に沿った条件によって貸し出しを行っており、経営状況が悪化した中小企業の資金源としての役割を担っている。したがって、たとえ債務超過に陥っても、いわゆる「困ったら何とかしてくれる」金融機関からの資金調達が可能なことが、経営者の現状認識に対する甘さや問題を先送りにさせるひとつの要因となって、倒産リスクに対する経営者の危機意識が強まらない状況にあることが推察される。

さらに、このような経営不振状態にある経営理念が存在しない中小企業は、経営者の信念や将来展望、ビジョン、戦略、管理会計における利益計画が曖昧である。また、実行意欲も弱い傾向にあり、再生に有効な経営者のリーダーシップが十分に発揮されていないことが推察される。金融庁（2014）は、中小・零細企業等の場合、企業の規模、人員等を勘案すると、大企業の場合と同様な大部で精緻な経営改善計画等を策定できない場合があり（金融庁, 2014, 7頁）、経営改善計画等が策定されていない債務者を直ちに破綻懸念先と判断してはならないとしており（金融庁, 2014, 5頁）、債務超過状態の中小企業において経営（再生・改善）計画の策定が必ずしも強く求められていないのである。

吉川（2014）は、十分な実行意欲を有しない経営者に対して、再生計画の策定プロセスを通じていかに意識改革が行われるかをエスノグラフィックな定性的研究（金融機関を中心とする中小企業の再生現場に焦点を当てた参与観察を中心とする長期的なフィールドスタディにもとづく経験的研究）により検討した。そして、中小企業と金融機関を中心とする地域経済というビジネス・エコシステムにおける相互作用に着目して、営業活動の確認を通じて経営者の実行意欲が喚起されるとともに、経営者意識の改革が進み経営者意識の充分性が確認される事例を提供している。

この研究は、倒産の危機に直面している中小企業が再生を図るための管理会計（計画策定）や地域金融機関による支援の有効性が示されており、

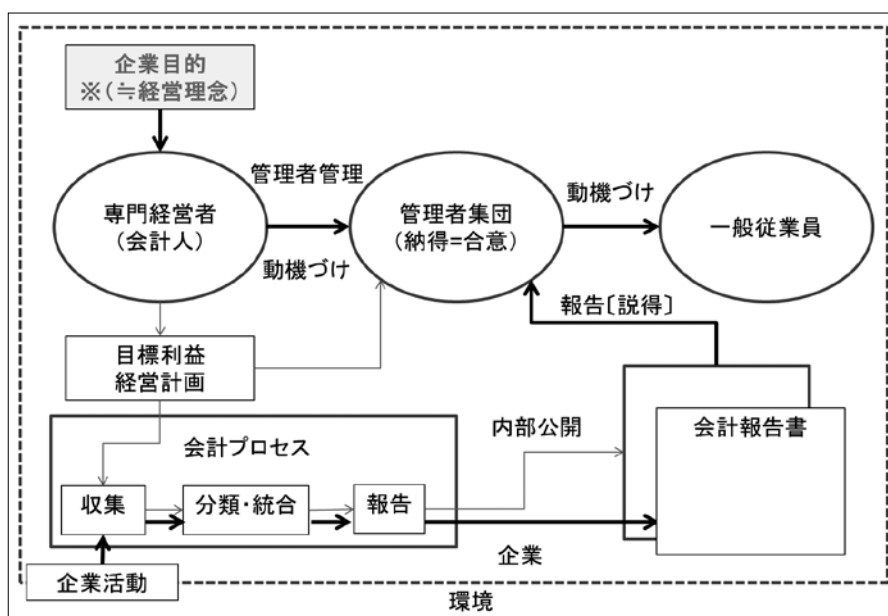
非常に示唆に富む。しかし、将来願望(ビジョン)にのみ焦点を絞って議論が進められており、経営理念との関連性や形成方法を含めた議論がなされていない。また、経営者意識に欠ける経営者の実行意欲を喚起し、再建に向けた道筋を示す事例については論じているが、危機意識と経営理念、将来願望(ビジョン)をどのように誘導し、経営者のリーダーシップがいかに関与され、債務超過を解消して再建を果たしてゆけば良いのか、すなわち業績との関連性については議論されておらず、さらなる検討が必要と思われる。

4.2. 利益計画と経営理念との関係

図表14のように、上総(1993)は、経営者は企業目的¹⁴の実現を目指して企業管理を合理的に展開するために、目標利益とそれを具体化した経営計画が会計プロセスを通じて会計報告書に表現され、これが管理者集団に報告されるとしている(上総, 1993, 17-18頁)。

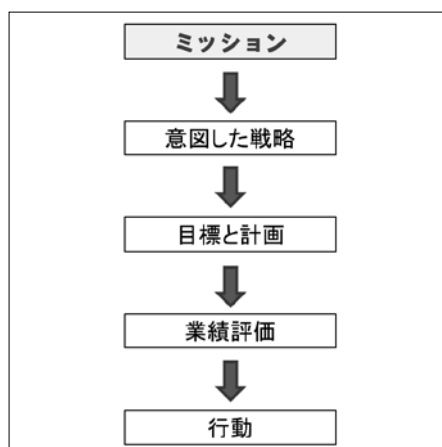
そして、Simons(2000)は、企業経営におけるミッション¹⁵から戦略、目標と計画、業績評価、行動までの流れを、図表15のように示している。

図表14 管理者管理のための会計



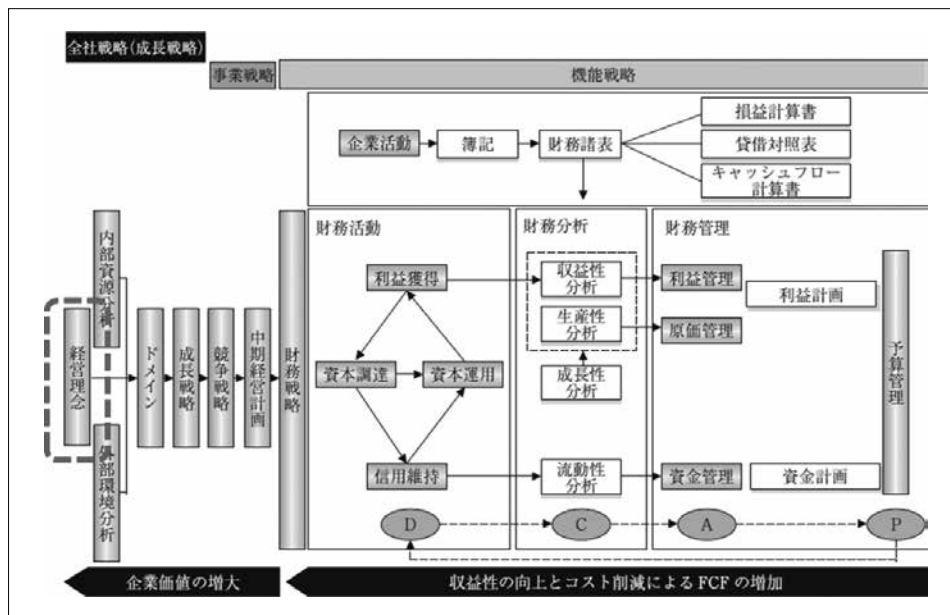
出所：上総(1993)17頁を基に筆者作成

図表15 行動までの流れ



出所：Simons(2000)40頁を基に筆者作成

図表16 階層別の経営戦略（および財務戦略）



出所：加藤（2015）92頁を基に筆者作成

また、加藤（2015）は、図表16に示すとおり、前述のニューロジカルレベルを活用して導出したミッションを意識化したうえで経営戦略を考え、中小企業の利益計画をたてることを提案している（加藤, 2015, 100頁）。

このように、利益計画に関する既存研究では、「経営理念ありき」であり、経営理念から利益計画が策定されていることがわかる。したがって、経営理念が存在しない経営不振の中小企業に有効かつ有用な方法に関する研究の蓄積がきわめて少ないことが明らかとなった。そこで、次章では、倒産の危機に直面し、利益計画設定後に経営理念を明文化することによって、再生に求められる経営者のリーダーシップを発揮したと思われる中小企業の株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）の事例から探ることとする。

5. 株式会社ヤマグチ（でんかのヤマグチ）の事例¹⁶

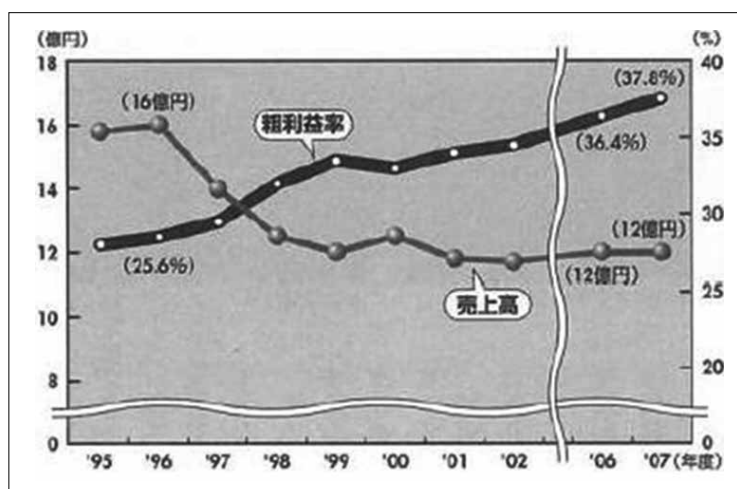
5.1. 企業概要と経営危機を乗り越えた経緯

株式会社ヤマグチは「でんかのヤマグチ」という屋号で、東京都町田市において1965年5月5日に松下電器（現パナソニック）系列の電器店、い

わゆる「町の電気屋さん」として、代表取締役である山口勉氏（1942年、東京生まれ）によって創業された。同社は、年商12億4千万円で、最終利益2,300万円（2012年3月期）、資本金は1,000万円、従業員数約50名（正社員40名とパート10名）規模の中小企業である。そして、東京都町田市と神奈川県相模原市に商圏を絞った地域密着型の経営をしており、40%に迫る高い売上高総利益率（以下、粗利益率）を達成している。

1996年頃からヤマダ電機やヨドバシカメラなどの大手家電量販店が同社の近隣周辺に続々と進出し、6店もの競合店が立ち並ぶという危機的状況に同社は直面した。こういった危機的状況の中で、「生き残っていけるのか」という強まる危機感から、代表取締役の山口氏は「取引先や専門家に相談するもいい答えは出てこなかった」と振り返る。そして、「自分で考えなければいけない」と眠れない日々を過ごしながら悩み考え続けたという。「量販店のいいところは、価格が安い、お店が大きい、駐車場が広い、いろんな商品が並んでいるなどいいところだらけだが、買う側の一番は価格が安いところであり、量販店同士で1円でも安くする闘いをやっている。量販店の価格競争の渦に入らないようにするにはどうしたらいいか」という現状分析と自らへの問いかけから「量

図表17 業績の推移 (売上高と粗利益率)



出所：藤井（2010）http://blogs.itmedia.co.jp/brand_ing/2010/08/post-04b7.html

「販売とは逆のことをやってみるか」という考えが導かれ、粗利益率を増加させる「高売り」を決意した。

図表17に示すとおり、1996年当時の同社の粗利益率は25%～26%であり、量販店が進出する以前の3年間（1993年～1995年）は赤字続きであった。しかし、量販店の進出により売上高は30%落ちると予測し、生き残りをかけ、10年間で粗利益率を10ポイント上げて35%にする目標を1996年に設定し、この利益計画策定後に経営理念を明文化した。その結果、目標は8年で達成され、現在においては粗利益率が40%に迫り、2014年3月期に至るまで17期連続の黒字を達成している。さらに、量販店が台頭する以前の1996年当時においては約2億円の借入金があるなど多額の有利子負債を抱え資金繰りに窮していたが、2008年には新規借入れや借り換え、仕入資金不足からくる小切手の発行などが一切不要となり、無借金経営を実現するに至った。

5.2. 経営理念の形成

前述したとおり、山口勉氏は、大手量販店の進出により売上高は30%落ちると予測し、生き残りをかけ、10年間で粗利益率を10ポイント上げて35%にする目標を1996年に設定した。そして、この利益計画策定後に経営理念を明文化している。つまり、同社は、この高売りを実現させるため、顧客数を大幅に減らすことによって質の高いサービスを提供するという計画を立案し、当該計画から「で

んかのヤマグチは当店を利用していただく大切なお客様とお客様の為に働く社員のためにある」という経営者としての覚悟と決意を示す経営理念を導いた（図表18）。

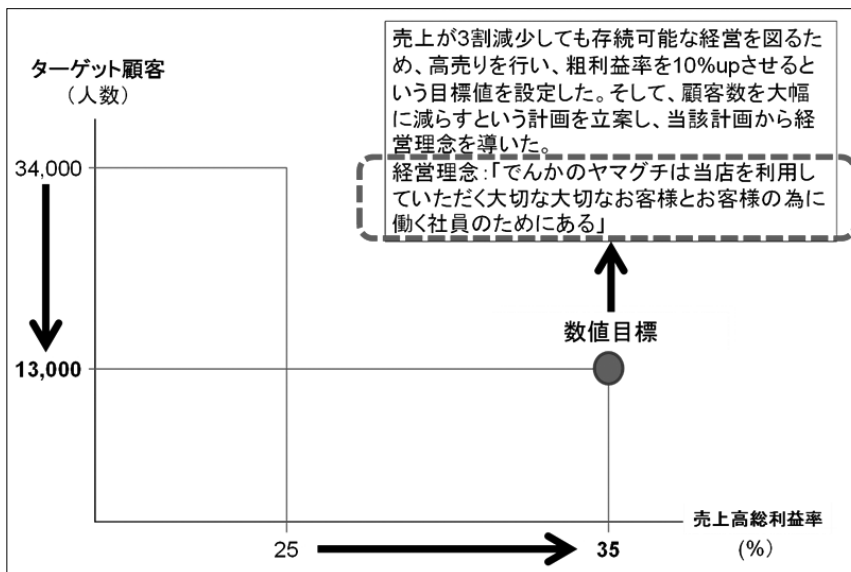
さらに、この経営理念に基づいた「4つのモットー」である「①お客様に呼ばれたらすぐトンデ行くこと」、「②お客様のかゆいところに手が届くこと」、「③お客様に喜んでもらうこと」、「④お客様に良い商品で満足してもらうこと」を社員の行動に対する活動方針として作成している（山口、2013、43-44頁）。

そして、山口氏は、約34,000人の顧客を約13,000人に絞り込み、「東京都町田市・神奈川県相模原市周辺に居住していない」や「過剰な値引きを要求」、「過去トラブルがあった」、「過去5年に1万円以上の購入がない」という顧客をすべて排除するという思い切った経営を実行していった。

なお、経済産業省（2011）は、『平成24年度おもてなし経営企業選—先進的モデル企業—』において同社を以下のように取り上げている。

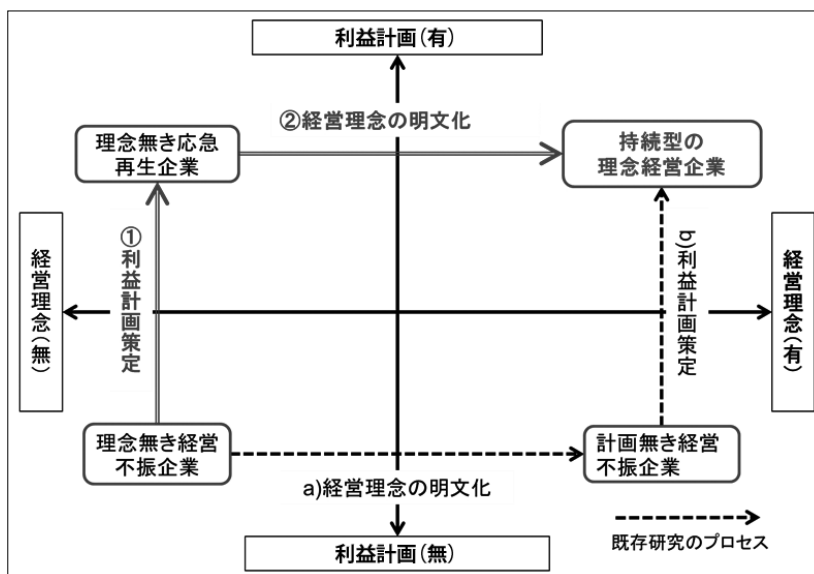
大切にしたのは「お客さまにとことん喜んでもらう」こと。中でも特徴的なのは、「でんかのヤマグチはトンデ行きます」を合言葉に、御用聞きサービスに力を入れ、「ちょっとしたお困りごと」に喜んでこたえている点である。たとえば、顧客の犬を代わりに散歩したり、通りがかった営業車をタクシーとして使ってもらったりと、「何でも屋さん」

図表18 顧客数と粗利益率の数値目標



出所：山口（2013）29-36頁を基に筆者作成

図表19 既存研究とヤマグチ社の経営理念形成プロセスの違い



出所：筆者作成

の役割を無料で担っていることだ。「遠くの親戚よりも近くのヤマグチ」という関係が顧客との間に生まれている。さらに、毎週末および毎月恒例のさまざまなイベント開催も、顧客との親密度を高めている。(経済産業省 2011: <http://omotenashi-keiei.go.jp/kigyousen/pdf/fl6.pdf>)

ここからは、利益計画から導かれた経営理念と社員の行動に対する活動方針が、実際に顧客に対

するサービスとなって徹底して実践され、貫かれていることが読み取れる。つまり、生き残るために粗利益率を10%向上させるという計画が、山口氏の決意として表明された経営理念となって、それが実際の組織行動と整合性がとれていることがわかる。

このように、同社の経営理念は、既存研究とは異なる逆プロセスによって利益計画から導出されたといえる(図表19)。つまり、経営理念の無い

経営不振状態にあった同社は、①問題を解決するための利益計画を策定し、②立案された利益計画に基づいて経営理念を明文化するという段階を経て、経営者のリーダーシップを支える借り物ではない本物の経営理念が形成されたといえる。

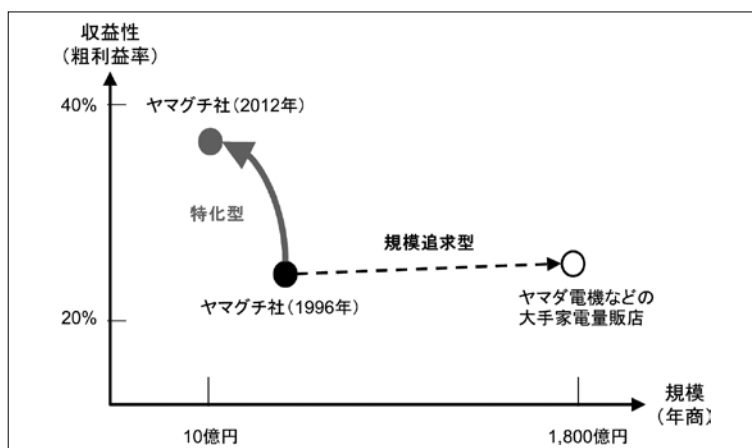
5.3. 経営者のリーダーシップ

同社は、現状における問題を財務的側面から明確にしたことで、太田（2009a）のいう危機意識が強まり、そこから再生計画を立て、福本（2005）のいう、「理念」や「ビジョン」を全社員が共有したうえで、山口氏のリーダーシップを中核とし、「戦略・ファイナンス・組織」がしっかりと

融合されるかたちで再生を果たした。つまり、売上が減少するという問題を特定することで、危機意識が強まり、同社に有効な戦略（図表20）や財務活動、組織運営に関する計画を立案し、これを実行するための決意を経営理念として表明し、再生に求められる経営者のリーダーシップが養成され、発揮されたと考えられる（図表21）。

また、前述のKoestenbaum（2002）による「The Leadership Diamond Model」のフレームワークにヤマグチ社の事例を当てはめると、図表22に示されている流れでリーダーシップが養成されていることがわかる。

図表20 ヤマグチ社の戦略



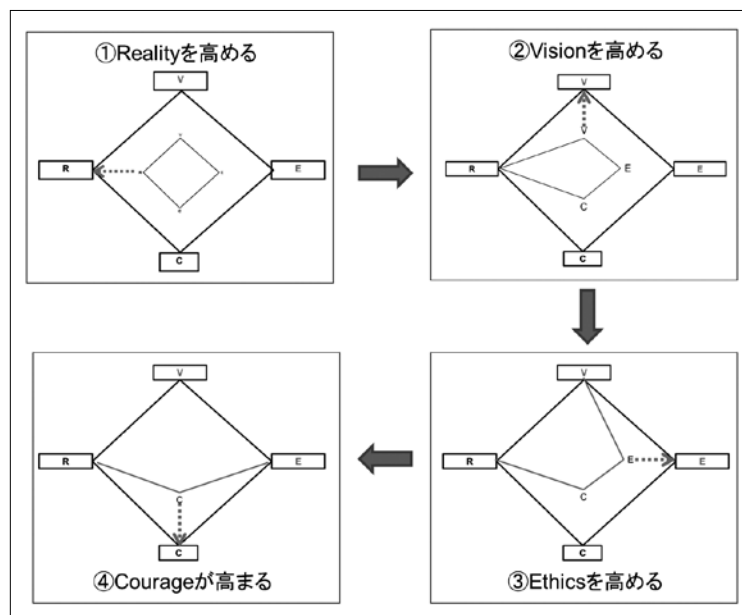
出所：筆者作成

図表21 リーダーシップ&「戦略・ファイナンス・組織」の融合と経営理念の位置づけ



出所：福本（2005）138頁を基に筆者作成（経営理念などを加筆）

図表22 The Leadership Diamond Modelとリーダーシップ養成



出所：Koestenbaum（2002）p. 18を基に筆者作成

つまり、同社は、まず、①事実（Reality）を高めるための取り組み、すなわち大手家電量販店の台頭によって売上減少を招き、危機的な状況に直面しているという事実や現実と徹底的に向き合った。そこから、10年以内に粗利益率を10ポイント向上させる「高売り」によって生き残りを図るという事実に基づいた計画を立て、そのためには、それに見合う顧客価値を提供するとともに、地元地域の顧客と社員を大切にするという②ビジョン（Vision）と、③倫理（Ethics）が導かれたことによって、③勇気（Courage）づき、リーダーシップが養成されたと捉えることができよう。

金井（1986）は、リーダーシップが意味のある影響力であるためには、経営理念を単なるタテマエの価値観や原則にとどめることなく、それを行動の基本的仮定として浸透させることが要請され、経営理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わる経営トップのリーダーシップに不可欠の要素となるとしている（金井, 1986, 172頁）。

このことから、歯の浮くようなタテマエではなく、経営者のホンネが表現されている経営理念が、経営者のリーダーシップには欠かせないといえる。そういった意味において、同社の顧客と社員を大切にしようとする経営理念は、山口氏のホンネ、すなわち利益（計画）や現実と直結してお

り、利益計画と整合性のある経営理念が早期に形成され、再生に有効な経営者のリーダーシップが養成されたと考えることができる。

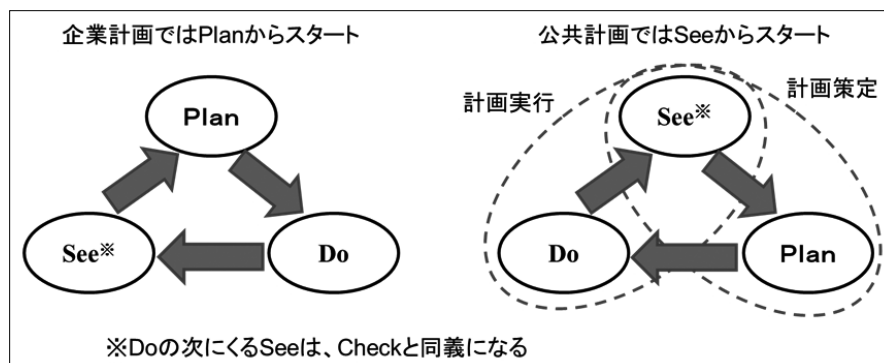
6. 利益計画策定後の経営理念形成の有効性と有用性

ここでは、ヤマグチ社の事例から導出された利益計画策定後に経営理念を形成する取り組みの有効性と有用性に関する理論的検証を行う。

利益計画策定後の経営理念形成の有効性を検討するひとつの有望な理論的視角として、原科・原沢（2007）が提示した計画策定・実行サイクルが挙げられる（図表21）。この指摘は、企業計画では、まず、「Plan」から始まるが、公共計画では、問題を明らかにするという「See」から始まるとしている（原科・原沢, 2007, 43頁）。

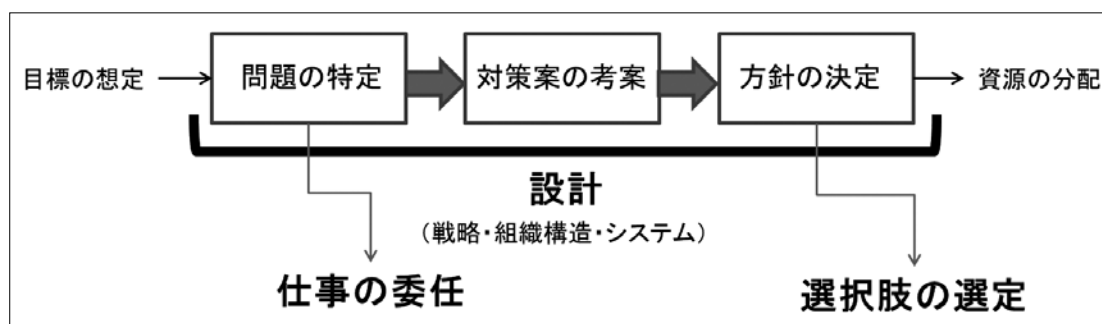
つまり、ヤマグチ社の場合でいえば、「See」の現状分析により売上が減少するという収益力低下の問題を明らかにし、そこから粗利益率を10%上げるという高売りをベースとする「Plan」、すなわち利益計画を立案し、この計画から経営理念を形成して、「Do」、すなわちリーダーシップを発揮して実行したと解釈できる。

図表23 計画策定・実行サイクル



出所：原科・原沢（2007）43頁を基に筆者作成

図表24 意思決定を通じたコントロール



出所：Mintzberg（2009）87頁を基に筆者作成

次に挙げられる有望な理論的示唆は、Mintzberg（2009）がモデル化した意思決定のプロセス（図表24）である。

このプロセスをヤマグチ社の事例に当てはめると、「問題の特定」が、売上の減少ということになる。そして、「対策案の考案」は、売上減少に伴う収益力の低下を、粗利益率を10ポイント向上させる高売りによって補う利益計画の策定を意味し、そこから、利益の源泉である顧客と社員を大切にしようとする経営理念、すなわち「方針の決定」がなされたと置き換えて捉えることができる。

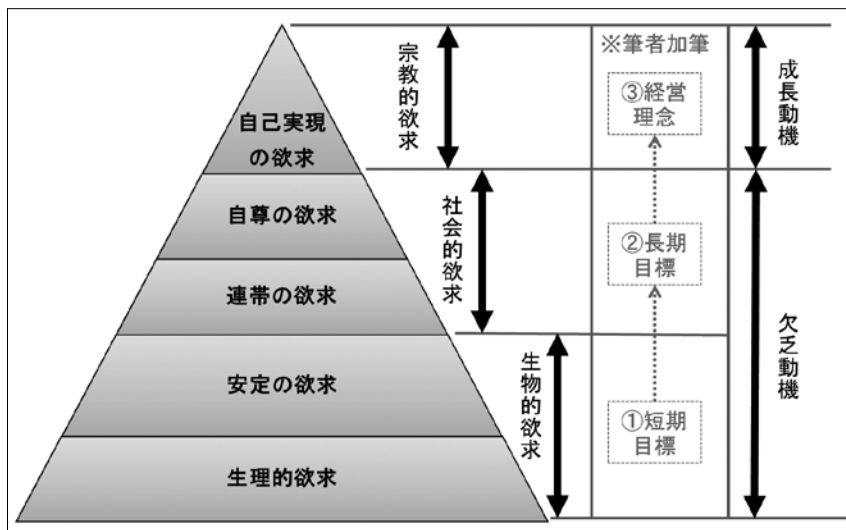
つまり、Mintzberg（2009）によれば、意思決定は、①問題を特定することから始まり、次に②対策案を考え、そのうえで③最終的な方針を決定するという順に進むと指摘しており（Mintzberg, 2009, 87頁）、ヤマグチ社の事例も、この手順に沿って経営理念が形成され、他の経営不振状態にある経営理念の無い中小企業にも適用可能な方法と考えられる。

また、経営者の動機づけの観点からは、モチベーション理論のひとつであるマズローの欲求階層説とエイコフとエメリーの理想追求システム¹⁷からの視角も有望である。

宮田（2004）は、マズローの欲求⁵段階説から経営理念が導かれる段階を示したが（宮田, 2004, 55頁）、これに、理想追求システムに基づいた概念を加味して考察すると（図表25）、利益計画策定後の経営理念形成は、経営不振の中小企業に有効かつ有用であることがわかる。

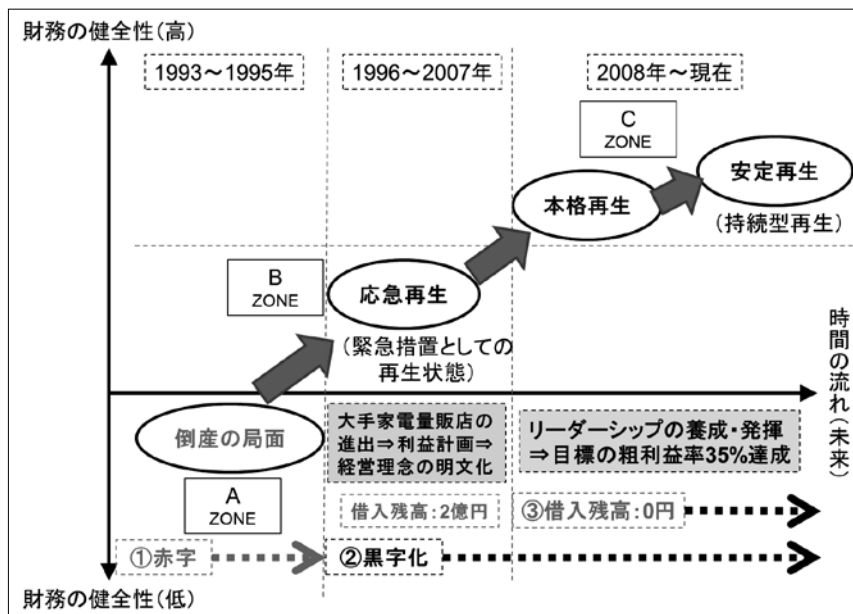
つまり、経営不振に陥っている「欠乏動機」状態にある企業が、いきなり「自己実現の欲求」に相当し、高い理想である経営理念を設定するよりは、「生理的欲求」や「安定の欲求」を満たす、すなわち目の前にある問題を解決するための①短期目標を、まずは設定することから着想する方が、より現実的だからである。そのうえで②長期目標や長期計画を検討し、そこから③経営理念を導くという段階を踏んだ取り組みの方が、当該企

図表25 マズローの欲求5段階説と理想追求システム



出所：宮田（2004）55頁; Ackoff（1971）p. 667; Ackoff and Emery（1972）pp. 240-241を基に筆者作成

図表26 倒産・再生のERM



出所：太田（2009）11頁を基に筆者作成

業の経営者には受け入れやすく、経営者のモチベーションも高まると考えられるからである。

Drucker(2008)は、計画の段階にいたったとき、再びわれわれのミッション、すなわち経営理念は何かを考えると指摘しているが (Drucker, 2008, p. 16)、計画検討後に、「当社のミッションは何か」と問い直し、計画の意味と会社の存在意義を確認することによって、計画と経営理念の整合性が図られ、借り物ではない本物の経営理念を見出して

ゆくことが期待できるのである。

米国会計人協会¹⁸（1964）は、計画設定の過程は、経営者の洞察力を向上させ、建設的な考え方をもちようにさせるのに役立つと指摘するように (NAA, 1964, 22頁)、経営不振の中小企業が、計画策定の延長線上から本物の経営理念を自然の流れの中で見出してゆくことによって、再生に求められる経営者のリーダーシップが養成されるのである。

このプロセスは、太田（2009a）が提唱する「倒産・再生のERM理論」（図表26）¹⁹とも一致する。

ERM理論では、「A ZONE」に位置する「倒産の局面」状態にある企業は、まずは、「応急再生」、すなわち「緊急措置としての再生」状態の「B ZONE」へと転換を図るという、比較的達成しやすい短期目標を設定する。次に、「本格再生」を図る長期目標を設定し、そこから、「安定再生」、すなわち「持続型再生」状態にある「C ZONE」へと段階を踏んで、徐々に目標を高めてゆこうとする再生プロセスが示されている。

これをヤマグチ社の状況とマズローの欲求5段階説に置き換えると、「倒産の局面」は、同社の「①赤字」状態であり、5段階説の「生理的欲求」を満たそうとする状態に相当する。「応急再生」は、同社が「②黒字化」を果たした状態であり、5段階説の「安定の欲求」を望む段階といえる。また、「本格再生」は、同社の「③借入金0円」や目標の粗利益率を達成した状態に相当し、5段階説の「通常の欲求」や「自尊の欲求」段階にあると解釈できる。「安定再生」の「持続型再生」は、5段階説の「自己実現の欲求」に相当し、ヤマグチ社でいえば、17期連続の黒字化と目標を上回る粗利益率の状態にあると考えられる。

このように、赤字体質であったヤマグチ社は、大手家電量販店の進出による危機的状況に直面し、売上減少という問題を特定した。そして、それを克服するための計画を策定し、そこから経営理念を導き、経営者のリーダーシップが養成・発揮され、目標が達成された。つまり、問題を特定し、それと徹底的に向き合うことで危機意識が強まり、問題解決のための目標が設定されたのである。そして、この目標を達成するための具体的な利益計画が策定され、この計画に、顧客と社員に対する原理原則、すなわち経営者の哲学や思想が加味され、経営者の覚悟と決意の表れとして、経営理念が導かれたといえる。その結果、顧客をも含む周囲の関係者に影響を与え、企業を変革し、再生へと導く経営者のリーダーシップが養成され、発揮されていったと考えることができる。

三井（2010）は、「『うちの組織には経営理念がある』と言う場合、書かれた文言として経営理念

が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である。そのような相互作用が存在しないのであれば、経営理念は『絵に描いた餅』となってしまう、『実在はしていない』と指摘するように（三井, 2010, 96頁）、借り物ではない本物の経営理念が導かれることによって、再生に求められる経営者のリーダーシップが養成されるといえる。

以上から、①「現状分析と問題特定」→②「目標設定と利益計画の策定」→③「会社の存在意義や目的、顧客や地域社会、社員などに対する経営者の信条・思想・哲学・原理原則・使命感・価値観・決意・覚悟の検討」→④「経営理念の明文化と表明」というプロセスから本物の経営理念が早期に導かれ、中小企業再生に有効なリーダーシップが養成されるといえる。

7. おわりに(まとめ・意義・課題)

本稿では、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップ養成の方法を検討した。

まず、企業再生、リーダーシップ、経営理念、利益計画の先行研究をレビューした結果、当該リーダーシップを養成するには、「借り物ではない本物の経営理念を早期に形成する方法を見出す必要がある」という課題が明らかとなった。

次に、この課題を検討するために、ヤマグチ社の事例から導出された、「利益計画策定後に経営理念を形成する」という、既存研究（経営理念形成→利益計画策定）とは逆プロセスの経営理念形成法によるリーダーシップ養成法の有効性と有用性を探った。具体的には、原科・原沢の計画策定・実行サイクル、Mintzbergの意思決定プロセス、マズローの欲求5段階説、エイコフとエメリーの理想追求システム、太田の倒産・再生のERM理論などから考察した。

その結果、既存研究で提唱されている経営理念から計画に落とし込むプロセスとは異なり、まずは、問題を解決するための利益計画を策定し、そこから経営理念を明確にしてゆこうとする取り組みは、経営者のホンネが経営理念に反映されやすく、利益と直結する、借り物ではない本物の経営

理念を早期に形成するひとつの有力な方法として、有効かつ有用であることが示された。つまり、①「現状分析と問題特定」→②「目標設定と利益計画の策定」→③「会社の存在意義や目的、顧客や地域社会、社員などに対する経営者の信条・思想・哲学・原理原則・使命感・価値観・決意・覚悟の検討」→④「経営理念の明文化と表明」というプロセスから本物の経営理念が早期に導かれ、中小企業再生に有効なリーダーシップが養成されることが明らかとなった。

本研究における意義は、これまであまり議論されてこなかった、中小企業再生に求められる経営者のリーダーシップ養成法を、ヤマグチ社の事例に着眼して導出した、既存研究とは異なる経営理念形成法に見出したことである。

しかしながら、本研究において検討した事例は、ヤマグチ社の1社であり、十分な研究とはいえない。したがって、この理論をさらに精緻化するためには、他の事例をも検証する必要がある、これが本研究における課題である。

参考文献一覧

【欧文参考文献】 アルファベット順

- Ackoff, R. L. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management science*, 17 (11), 661-671.
- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. (1972). *On Purposeful Systems*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Altman, E. I. (1971). *Corporate bankruptcy in America*. Heath Lexington Books. (南部二三雄訳『企業倒産』文雅堂銀行研究社、1975年)
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership, Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategy for taking charge*. (伊東奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社、2011年)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー時代を超える生存の原則』日経BP出版センター、1995年)
- Drucker, P. F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, NJ: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. (梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社、1997年)
- Kotter, J. P. (1999). *On what leaders really do*. (有賀裕子・佐藤智子・朱タール麻千子・鈴木章子訳、監訳 黒田由貴子『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2005年)
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32 (5), 646-672.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- (2009). *Managing*, Berret-koehler Publishers. (池村千秋訳『マネジャーの実像』日経BP社、2011年)
- N.A.A. (1964). *Long-Range Profit Planning, Research Report 42*, N.A.A., New York. (森藤一男・中原章吉訳『長期利益計画のたて方』日本生産性本部、1966年)
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-

- Wesley. (徳山二郎監訳『一日本に学び、日本を超える—セオリーZ(ジー)』CBSソニー出版、1981年)
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年)
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, CA: Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年)
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部、1998年)
- (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases*, NJ: Prentice-Hall.
- Sutton, F. et al. (1956). *The American Business Creed*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (高田馨・長浜穆良訳『アメリカの経営理念』日本生産性本部、1968年)
- Thompson, S. (1958). *Management Creeds and Philosophies*, New York: American Management Association.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organization*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 【和文参考文献】 50音順**
- 浅野俊光 (1991) 『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- 朝原邦夫 (2010) 「中小企業の経営計画の策定と管理会計の活用について—A会計事務所の顧客企業に対する実態調査の結果分析を中心に—」『経済経営論集』第13号、1-26頁
- 東俊之 (2005) 「変革型リーダーシップ論の問題点: 新たな組織変革行動論へ向けて」『京都マネジメント・レビュー』第8巻、125-144頁
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社
- 稲垣靖 (2010) 「我が国の中小企業再生における管理会計の導入」『経済科学』第58巻第3号、57-74頁
- 太田三郎 (2004) 「企業の倒産と再生」東京農業大学博士論文
- (2009a) 『倒産・再生のリスクマネジメント—企業の持続型再生条件を探る』同文館出版
- (2009b) 「リスク対応と経営者のリーダーシップ」『CUC view & vision』No. 28千葉商科大学
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 小椋俊秀 (2014) 「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」『商學討究』第65巻第1号、137-163頁
- 小田康治 (2002) 「業績管理会計の中小企業への適用可能性に関する一考察」『地域研究』第2号、65-76頁
- 上総康行 (1993) 『管理会計論』新世社
- 加藤雄士 (2010) 「経営理念の作成方法に関する考察—心理学のアプローチを手かりとして—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第6号、45-66頁
- (2011a) 「経営理念の作成方法に関する考察—体験に根差し、社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第7号、41-62頁
- (2011b) 「経営理念の作成方法に関する考察—従業員の欲求を取り入れた経営理念の作成方法について—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第8号、1-27頁
- (2015) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察(1)—ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第15号、91-109頁
- 金井壽宏 (1986) 「経営理念の浸透とリーダーシップ」、小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社、171-177頁
- (2005) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
- 関東経済産業局 (2010) 『平成21年度地域中小企業活性化政策委託事業(中小企業経営のあるべき姿に関する調査) 報告書』
- 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、93-121頁
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『季刊企業と法創造』第1巻第4号、113-124頁

- 経済産業省 (2011) 『平成24年度おもてなし経営企業選—先進的モデル企業—』、<http://omotenashi-keiei.go.jp/kigyousen/pdf/fl6.pdf> (2015年9月1日アクセス)
- 国税庁 (2014) 『会社標本調査—調査結果報告—税務統計から見た法人企業の実態』
- 齊藤壽彦 (2007) 『信頼・信認・信用の構造—金融核心論』 泉文堂
- 坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版
- 佐久間昇二 (2005) 『「知恵・情熱・意志」の経営: 映像コンテンツ・ビジネスを支える「古くて新しい」原則』 ダイアモンド社
- 佐竹恒彦 (2007) 「東証マザーズ上場企業における社長のリーダーシップと企業成長力の研究—変革型リーダーシップ理論からの考察—」 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士論文 (未公開)
- (2009) 「社長のリーダーシップスタイルと企業成長力の研究—変革型リーダーシップからの考察—」 『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 (12) 158-161頁
- (2014) 「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ—東証マザーズ上場企業の成長力と社長のリーダーシップ研究を参考に—」 『中小企業支援研究』 Vol. 1、44-51頁
- (2015) 「経営不振の中小企業における経営理念形成に関する研究—先行研究からの考察とその問題点—」 『CUC Policy Studies Review』 No.38、31-49頁
- 佐藤一義 (2011) 「中小企業経営者の理念と行動に関する—考察—質的研究調査法とその活用—」 『経営教育研究』 第14巻第1号、19-28頁
- (2014) 「中小企業における経営理念—成功する中小企業の特徴と経営理念—」 『経営教育研究』 第17巻第2号、17-22頁
- 佐藤正雄 (2000) 「倒産企業の会計政策」 『千葉商大論叢』 第38巻第3号、65-95頁
- (2007) 『業績評価会計入門—管理会計へのアプローチ』 同文館出版
- 澤邊紀生・飛田努 (2010) 「経営理念・社会関係・管理会計と企業業績に関する実態調査」 『企業会計』 第60巻第12、1797-1805頁
- 澤邊紀生 (2013) 「勘定と感情—会計実践における目的志向性と感情性—」 『日本情報経営学会誌』 第33巻第4、19-30頁
- 柴田 仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」 『経済科学論究』 第10号、27-38頁
- 清水馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」 『三田商学研究』 第39巻第2号、87-101頁
- 社員教育研究会 (1994) 『経営理念の成文化と浸透の手順』 中経出版
- 瀬戸正則 (2012) 「中小サービス業における経営理念の浸透促進に関する研究: ミドル・マネジメントの役割に着目して」 広島大学博士論文
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか——経営理念の浸透に関する調査結果をもとに——」 『麗澤経済研究』 麗澤大学経済学会、第18巻第1号、57-66頁
- 高石光一 (2012) 「中小企業における経営者の変革型リーダーシップと企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」 『中小企業季報』 大阪経済大学中小企業・経営研究所、No.1 (通巻第161号)、1-12頁
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』 千倉書房
- 高宮晋 (1972) 「企業の経営理念とその財務目標」 『企業会計』 第24巻第7号、29-34頁
- 中小企業家同友会全国協議会 (2002) 『21世紀型中小企業づくりの決め手—経営指針作成の手引き—』 晋立印刷
- 中小企業庁編 (2009) 『中小企業白書2009年版』 経済産業調査会
- (2013) 『中小企業白書2013年版』 佐伯印刷
- (2014) 『中小企業白書2014年版』 日経印刷
- 土屋喬雄 (1964) 『日本経営理念史—日本経営哲学確立のために—』 日本経済新聞社
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」 『組織科学』 第18巻第2号、37-51頁
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1986) 「日本における経営理念の発展」、小林規威・土屋守章・宮川公男編 『現代経営辞典』 日本経済新聞社、152-163頁
- 飛田努 (2010) 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析—2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして—」 『立命館経営学』 第48巻第5号、61-78頁
- (2014) 「中小企業を対象とする管理会計研究

- の意義—経験的研究を行うための試論として—
『中小企業季報』2014 No.1、1-13頁
- 中川敬一郎編著 (1972) 『経営理念』ダイヤモンド社
- 植崎賢吾 (2011) 「経営理念の内容と業績との関係についての考察：中小企業の事例による検証から」
『大阪府立大学経済研究』2010、第56巻第4号、89-108頁
- 福本太郎 (2005) 「再生のリーダーシップ」、許斐義信編著・慶應ビジネススクール・ターンアラウンド研究会著『ケースブック企業再生』中央経済社、137-147頁
- 藤井正隆 (2010) 『いい人財、いいチーム、いい組織をつくる！生き活きた個人、活性化したチーム、成長し続ける組織、卓越したリーダーシップ…を実現する考え方・家電量販より高く販売して、お客様から喜ばれるでんかのヤマグチ』http://blogs.itmedia.co.jp/brand_ing/2010/08/post-04b7.html (2015年9月1日アクセス)
- 横谷正人 (2008) 「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」『経済・経営研究』第41号、39-63頁
- 松岡久美 (2000) 「経営理念の浸透とリーダーシップに関する研究」神戸大学博士論文
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念』同文館出版
- 三井泉 (2010) 「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』第32号、pp. 93-106
- 宮田矢八郎 (2003) 『収益結晶化理論—TKC経営指標』における「優良企業」の研究』ダイヤモンド社
- (2004) 『理念が独自性を生む：卓越企業をつくる7つの原則』ダイヤモンド社
- 森本 三男 (1982) 「経営理念と経営行動基準」『経済と貿易』第134号、1-21頁
- 八木陽一郎 (2010) 「内省経験が変革型リーダーシップに与える影響—中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて—」『日本政策金融公庫論集』日本政策金融公庫総合研究所、第7号、67-80頁
- 山口勉 (2013) 『なぜこの店では、テレビが2倍の値段でも売れるのか?』日経BP社
- 山城章編著 (1969) 『現代の経営理念 (理論編)』白桃書房
- 横川雅人 (2010a) 「現代日本企業の経営理念～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～」『産研論集』(関西学院大学) 第37号、125-137頁
- (2010b) 「続」現代日本企業の経営理念：未上場企業への「経営理念実態調査アンケート」をもとにして」『経営戦略研究』(関西学院大学) 第4号、5-27頁
- 吉川晃史 (2012) 「企業再生計画の策定における現実的な将来願望への誘導—地域金融機関と顧客の相互作用を通じて—」『原価計算研究』、第36巻第2号、82-92頁
- (2014) 「企業再生計画の策定における経営者意識の誘導と確認」『会計専門職紀要』(熊本学園大学大学院会計専門職研究科会計専門職紀要編集委員会) 第5号、3-21頁
- 吉田寛 (2003) 『公会計の理論—税をコントロールする公会計』東洋経済新報社
- 湯澤剛 (2015) 『ある日突然40億円の借金を背負う—それでも人生はなんとかなる。』PHP研究所
- 1 中小企業基本法第2条では、製造業その他では、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人であり、卸売業は資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人とし、小売業は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人、サービス業は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人を中小企業として定義している。
 - 2 日本の企業数は、中小企業が385万者であり、大企業は1万者である。
 - 3 2009年から2012年の3年間で35万者減少している。
 - 4 平成24年度における欠損法人の割合は70.3%である。
 - 5 資料：中小企業庁委託「中小企業向け融資に関する調査」(2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)) (注) 第1位を5点、第2位を4点、第3位を3点、第4位を2点、第5位を1点として計算。
 - 6 資料：中小企業庁委託「中小企業向け融資に関する調査」(2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)) (注) 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。
 - 7 債務超過状態とは一時的ではない慢性的な支払不能

- を意味するもっとも危険な状態であり、負債総額が総資産の適正評価額を超過する、すなわち純資産がマイナスの状態を言う (Altman, 1971, 20頁)。
- 8 「応急再生」は財務健全性を倒産以前の健康状態にまで戻せた状態を意味し、再生状態の初期段階をさす。「本格再生」は、財務健全性を回復し、企業価値も安定しつつある状態を示す。「持続型再生」は、本格再生の期間が長期に継続され、企業価値も完全に維持された状態を意味する (太田, 2009, 30-31頁)。
 - 9 太田 (2009) は、リスクマネジメントを「企業価値の維持と向上をめざし、リスクのマイナス面とプラス面に対応する管理活動」と定義した。そして、リスクのマイナス面 (保守的) とプラス面 (進取的) の2つの観点からリスクマネジメントを統合的に展開するマネジメント (ERM) の方法論を提唱した (4-5頁)。これは、倒産リスクを収益の源泉を得るプラスの機会として捉えたとともに、マイナスの影響を抑えつつ企業価値の向上と再生を図ろうとするマネジメント手法である。
 - 10 本稿では、ビジョン (Vision) や倫理 (Ethics) を経営理念と同義として捉えている。
 - 11 奥村 (1994) は、日本における経営理念の呼び方は、「企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規、モットー、めざすべき企業像、事業成功の秘訣、企業目標、事業領域、行動指針、行動基準、スローガン」などがあるとしている (7-8頁)。鳥羽・浅野 (1984) は、アメリカにおいては、「Management Creed, Management Philosophy, Basic Objectives, Our Basic Policy, Fundamental Principles, What We are Aiming For, The Credo by Which We Serve, Guiding Principles, This We Believe, Primary Responsibilities, Policiesなど」という言葉で表現されているとしている (47頁)。
 - 12 ニューロロジカルレベルとは、NLPの研究者でありNLP Universityの創始者であるロバート・ディルツ氏がまとめた人の意識の論理的構造のモデルをいう (加藤, 2010, 55頁)。
 - 13 金融庁 (2014) 『金融検査マニュアル別冊 [中小企業融資編]』
 - 14 本稿では、「企業目的」を「経営理念」として捉えている。
 - 15 本稿では、「ミッション」を「経営理念」として捉えている。
 - 16 ここでは、株式会社ヤマグチのホームページや代表者の山口勉氏へのインタビュー、著書などを基に、同社の企業概要と経営危機に直面した状況、再生を果たした経緯を要約して述べている。
 - 17 エイコフとエメリーは、理想 (ideal) →長期目標 (objectives) →短期目標 (goals) のように、短期目標を選択・整序するのは長期目標であり、長期目標を選択・整序するのが理想とする階層的関係を示した。この理想は、無限に近づくことはできるが実際には到達できない目的であるとし、どれか1つのgoalまたはobjectiveを達成すると、その理想にさらに近接した他のgoalまたはobjectiveを追求するシステムであると主張した。また、この理想追求システムは、「完全」 (perfection) とか「最終的に望ましいもの」 (ultimately desirable) という概念をもち、それをシステムティックに一相互関連したステップに従って一追求するシステムであるとしている (Ackoff, 1971, p. 667; Ackoff and Emery, 1972, pp. 240-241)。
 - 18 National Association of Accountants (NAA)
 - 19 太田 (2009a) による概念図 (11頁) を財務の健全性軸と時間軸の2軸のみで表現し、ヤマグチ社の経営状態などを加筆した (点線で囲まれている箇所と点線の矢印など)。