

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WOWOW社の事例—

千葉商科大学大学院 政策研究科博士課程 佐竹 恒彦

【要旨】

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（楨谷, 2008, 1頁）、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、当該企業の再生に求められる経営者のリーダーシップが十分に発揮されているとはいえず、たとえ優れた戦略や再生計画があっても、その実現性は乏しい。さらに、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、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。

そこで、本研究では、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について、ヤマグチ社の経営理念形成法に着眼した佐竹（2016）による研究の精緻化を図る目的で、さらなる検討を加えた。具体的には、佐竹（2016）の提示した「利益計画策定後の経営理念形成によって、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」とする既存研究とは異なる方法について、WOWOW社の事例分析を基にその検証を行った。

その結果、本研究においても、既存研究とは異なり、問題解決の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い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、すなわち借り物ではない本物の経営理念が早期に導かれ、経営理念の無い中小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ことが確認された。

目次

1. はじめに（目的・方法）
2. 先行研究のレビュー
 - 2.1. 企業再生研究の課題
 - 2.2. リーダーシップ研究の課題

- 2.3. 経営理念研究の課題
- 2.4. 利益計画研究の課題
3. 株式会社WOWOWの事例
 - 3.1. 企業概要と経営危機を乗り越えた経緯
 - 3.2. 経営理念の形成
 - 3.3. 経営者のリーダーシップ
4. 利益計画策定後の経営理念形成の有効性と有用性
5. おわりに（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（目的・方法）

経営者のリーダーシップを支える経営理念を、利益計画に落とし込む方法が多くの論者によって提唱されている。しかし、佐竹（2016）による研究で取り上げたヤマグチ社においては、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、危機的状況から再生を果たしていることが明らかとなった。

そこで、本研究においては、この佐竹（2016）による研究の精緻化を図るために、経営理念の無い¹（あるいは不明確な）経営不振に陥っている中小企業²の再生³に求められる経営者のリーダーシップ養成法について、WOWOW社における経営理念形成法に着眼した事例分析を加えた検討を行う。

具体的には、佐竹（2016）が考察した課題を整理するとともに、コステンバームの「The Leadership Diamond Model」、福本の「リーダーシップ&『戦略・ファイナンス・組織』の融合」、

佐竹の「経営理念明文化・計画策定プロセス」に太田の「再生プロセス」を融合させたフレームワークや理論に依拠する方法でWOWOW社の事例分析を行う。

さらに、原科・原沢の「計画策定・実行サイクル」、ミンツバーグの「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」などの理論に加え、遠藤の「企業活動における問題の種類と解決プロセス」および「逆ピラミッド発想法」などのフレームワークにより検証する。

2. 先行研究のレビュー

ここでは、佐竹（2016）⁴が取り上げた「企業再生」、「リーダーシップ」、「経営理念」、「利益計画」の先行研究を整理するとともに、佐竹（2016）が、取り上げなかった当該領域における先行研究についても補完的にレビューする。

そして、経営理念の無い（あるいは不明確な）危機的状況にある経営不振中小企業における経営理念形成法の観点から、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に関する当該領域における先行研究の課題を確認する。

2.1. 企業再生研究の課題

太田（2009a）は、倒産状態⁵の企業が再生を果

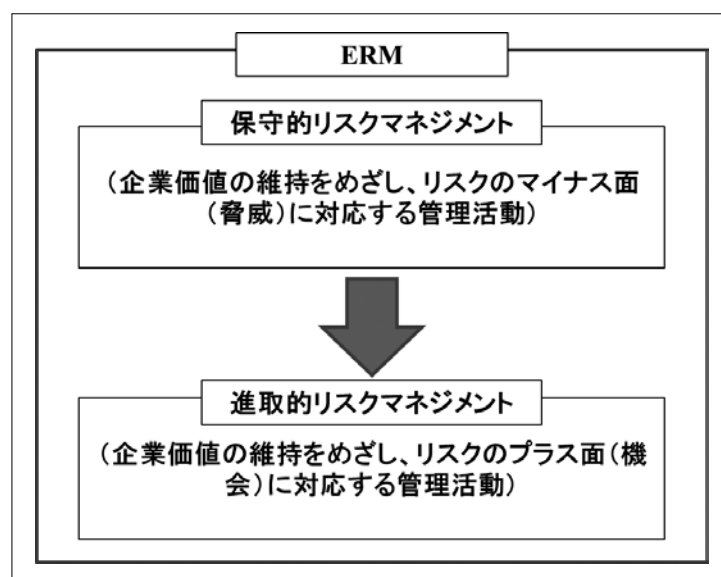
たすためには、まず倒産リスクに直面しているという「①危機意識を強く認識すること」、さらに危機意識を認識するだけに留めることなく、「②再生計画を立て」、その計画を「③応急再生、本格再生、持続型再生（安定再生）」⁶という各段階で確実に実行することによって、「④財務の健全性を高め」、「⑤企業価値の維持、向上を図る」という経営行動プロセスの重要性について指摘した（太田, 2009a, 66頁）。

さらに、図表1の「ERM理論（概念図）」に示すとおり、統合的リスクマネジメント（ERM）⁷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る、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領域においても非常に示唆に富む。しかしながら、経営者のリーダーシップが著しく欠如していると推察される経営理念の無い（あるいは不明確な）危機的状況にある経営不振中小企業においては、再生に有効かつ有用な具体的な経営者のリーダーシップを養成する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

図表1 ERM理論（概念図）



出所：太田（2009a）4頁を基に筆者作成

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する(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、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(福本, 2005, 138頁)、中小企業再生の研究領域においても示唆に富む指摘がなされている。

しかし、この研究は、大企業におけるターンアラウンド・マネージャーのリーダーシップの執り方に主眼が置かれている。また、リーダーシップが最も重要と指摘しながらも、その養成法やリーダーシップを支える理念の形成法に関する議論がなされていない。

次に、佐竹(2016)では取り上げられていないが、宇佐美(2005)による指摘についてレビューしておきたい。宇佐美(2005)は、企業再生をリードしていくべき立場にある者、すなわち経営者などは、一連の再生活動の骨子や大きな青写真を最初の段階で描く「企業再生のアウトライン」(図表2)による方法を示した。そして、このアウト

ラインを構成する4要素の1つである「Status(現状認識)」から導かれる「Stage(再生したと考える目標段階)」において設定される目標は、企業理念に基づくべきであると主張している(2005, 宇佐美, 13-16頁)。

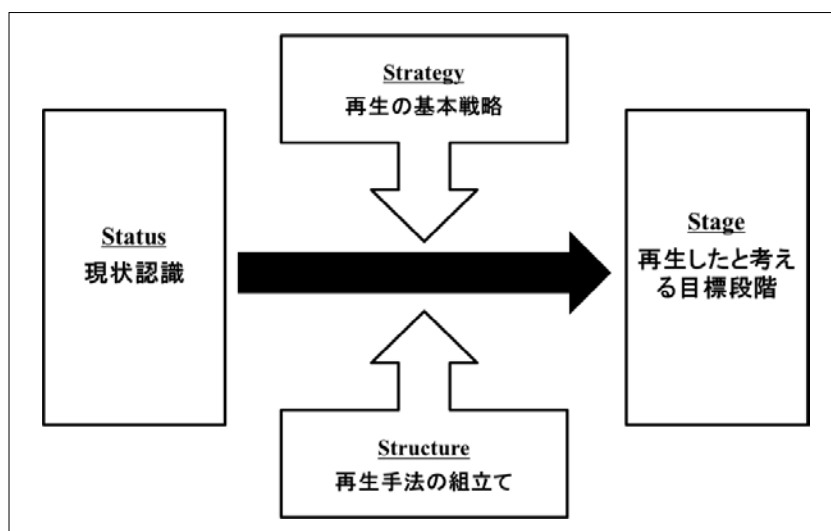
この「企業再生のアウトライン」は企業再生の開始段階において非常に参考になるフレームワークである。しかし、企業理念が曖昧な中小企業再生に関する議論はなされておらず、さらなる検討の余地がある。

2.2. リーダーシップ研究の課題

企業変革におけるリーダーシップ⁸の重要性(たとえば、Burns, 1978; Bass, et. al., 1985・1996)や中小企業経営者のリーダーシップの重要性(例えば、Lubatkin, Smsek, Ling & Veiga, 2006; 高石, 2012; 佐藤, 2014)については、多くの議論がなされている。そして、企業再生における経営者のリーダーシップの重要性は、企業再生研究のレビューにおいて述べたとおりである。ここでは、リーダーシップにおける経営理念の重要性について、リーダーシップ研究のレビューを基に確認するとともに、中小企業再生におけるリーダーシップ研究の課題について整理する。

リーダーシップにおける経営理念の重要性に関する研究の蓄積も進んでいる(たとえば、Greenleaf, 1977; Bennis & Nanus, 1985; 金井, 1986;

図表2 企業再生のアウトライン



出所：宇佐美(2005)14頁を基に筆者作成

Kotter, 1996; Koestemburm, 2002; 伊丹・加護野, 2003; 佐竹, 2009ら)。

伊丹・加護野 (2003) は、図表3で示すように、リーダーシップのジレンマを解消するために必要となってくるのが、哲学や経営理念であると指摘する (伊丹・加護野, 2003, 388頁)。つまり、経営者などのリーダーは状況に応じて適切な行動をとる必要はあるが、関係者に計算づくや日和見的存在であるという印象を与え、判断への信頼感というリーダーシップの源泉にマイナスの効果を与えてしまうというのである。そして、状況に応じて適切な行動をとるには、大変な計算の努力が必要で、リーダーを疲弊させてしまうという (伊丹・加護野, 2003, 387-388頁)。

そこで、これらの問題を解消するためにも、哲学や経営理念、思想、原理原則が必要になってくるのである。優れた経営者は、状況に応じた臨機応変な対応力と確固とした基盤、信念を与える原理原則や経営理念があるとし、原理原則と現実の矛盾を創造的に解消するような考え方を生み出している (伊丹・加護野, 2003, 388-389頁)。

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、経営者がリーダーシップを存分に発揮するためには、経営理念が必要であることがわかる。しかし、業績の低迷から経営不振に陥っている中小企業の多くには、明確な経営理念は見当たらない (佐竹, 2015, 32頁)。したがって、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ず、たとえ優れた戦略や再生計画があっても、その実現性は乏しい。また、リーダーシップを支える経営理念を形成する方法に関する根本的な観点からの研究の蓄積がきわめて少なく、さらなる検討が必要といえる。

2.3. 経営理念研究の課題

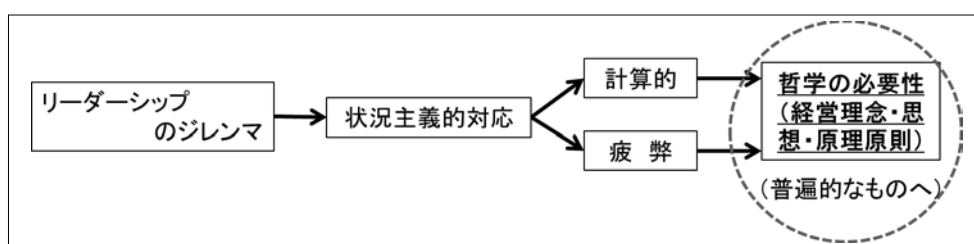
前述したとおり、経営者がリーダーシップを存分に発揮するためには、それを支える経営理念が必要である。そこで、ここでは、リーダーシップを支える経営理念の先行研究を概観し、中小企業再生における経営理念研究の課題について述べる。

佐竹 (2016) が指摘するように、経営理念の定義・表現内容・構造についての研究は多い (たとえば、Sutton, 1956; Ackoff & Emery, 1971; 中川, 1972; Simon, 1976; 高田, 1978; 森本, 1982; 鳥羽・浅野, 1984; 浅野, 1991; 奥村, 1994; 清水, 1996; 伊丹・加護野, 2003; 関東経済産業局, 2010; 横川, 2010a・2010bら)。

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)、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⁹と同義で使用されていると考えられるからである (柴田, 2013, 27頁)。

横川 (2010a) は、経営理念の表現内容の特徴を類型化して論じており、1960年代以前の経営理念は「自戒型」が多く、1960年代から1980年代にかけては、「和」や「誠実」といった行動規範的な要素が盛り込まれ、「自戒型」から「規範型」へと移行したとしている。1990年代以降2000年代

図表3 リーダーのジレンマと哲学



出所：伊丹・加護野 (2003) 388頁を基に筆者作成

においては、「顧客満足の向上」や「社会との共生」といった対外的内容を持つ「方針型」が強まったと指摘した（横川, 2010a, 127-128頁）。

また、横川（2010b）は、未上場企業を対象にした調査結果から、中小企業は「顧客満足の向上」といった「経済的利益」などの経営理念の内容を重視しているとし、一方で、大企業においては、「社会との共生」や「地域社会への貢献」などの内容を重視しているとしている（横川, 2010b, 22・24頁）。

さらに、経営理念の必要性・機能・浸透方法に関する研究の蓄積も進んでいる（たとえば、松岡, 2000; 伊丹・加護野, 2003; 久保・広田・宮島, 2005; 佐久間, 2005; 坂本, 2008; 瀬戸, 2012; 栗野, 2015ら）。松岡（2000）は、経営理念の「逆機能」として、「誤った経営理念の浸透」を生じさせる恐れがあると指摘し、経営理念による弊害を示唆した。「誤った経営理念の浸透」による弊害として、不適切な内容が浸透してしまった場合には、人々を誤った方向に導いてしまう恐れがあると示している（松岡, 2000, 12-17頁）。

経営理念は、様々な機能を提供し、企業経営にとってきわめて重要な存在であるといえる。しかし、松岡（2000）が指摘したように、経営理念の逆機能性、すなわち経営理念の弊害（たとえば、例えば、金井が指摘するように、経営理念を単なるタテマエの価値観や原則にとどめ、経営者の言

動や計画がそれと一致しない場合は、中小企業再生のための真のリーダーシップが発揮させることが困難となる）をも十分に考慮し、経営理念を形成していく取り組みが求められるといえよう。

経営理念の企業業績における有効性に関する研究も、図表4のとおり蓄積されている（たとえば、Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982; Collins & Porras, 1994; 宮田, 2004; 久保・広田・宮島, 2005; 佐竹, 2009; 植崎, 2011; 澤邊・飛田, 2008; 高巖, 2010; 飛田, 2010ら）。

飛田（2010）は、日本企業がどのような経営理念を持ち合わせ、その経営理念が企業の財務業績にどのような影響を与えているのかを明らかにするために、「従業員重視」または「株主重視」という経営理念の内容の違いによる企業業績の差の比較検証を行った。その結果、株主のみに言及されている企業群がその他の企業群と比べて、1.3%から1.6%程度業績が低いことが明らかとなったとしている。

したがって、株主のみではなく、従業員を含む多様なステークホルダーを重視することが良好な企業業績をもたらす可能性があると分析しており（飛田, 2010, 73-76頁）、中小企業の経営理念形成においても有望な示唆といえる。

また、経営理念の作成方法に関する議論も深まりつつある（たとえば、Collins & Porras, 1994; 宮

図表4 経営理念の企業業績における有効性に関する主な研究

研究者	指摘内容
Ouchi (1981)	経営理念を基礎にするZタイプの企業は、従業員の集団的価値観に対する志向性が強く、高業績を残している。
Peters & Waterman (1982)	超優良企業、すなわち高い業績を出している企業業の共通点は、明確な哲学や価値観、信条、ビジョンをもっている。
Collins & Porras (1994)	ビジョンをもっている企業は、単なるカネ儲け、すなわち経済上の目的を超えた基本理念に徹する傾向が強く、利益を優先させる傾向が強い比較対象企業よりも、きわめて効率的に多くの利益を生み出している。
宮田 (2004)	経常利益額が大きくなるほど、経営理念が「ある」と回答した企業比率は高い。
久保・広田・宮島 (2005)	経営理念の存在によって、ROA(総資産営業利益率)などの企業業績が向上する。
飛田 (2010)	株主のみではなく、従業員を含む多様なステークホルダーを重視した経営理念を表明する企業が、良好な業績をもたらす。

出所：筆者作成

田, 2004; 三井, 2010; 加藤, 2010・2011a・2011b・2015; 佐藤, 2011・2014)。しかし、これら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、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求められる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る（佐竹, 2015, 45頁）。

2.4. 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、佐竹（2015）でも取り上げた、経営不振の中小企業経営者の関心度の高い利益計画に関する先行研究の課題について概観し、整理することとする。

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（たとえば、NAA, 1964; Anthony, 1965; 高宮, 1972; 上総, 1993; Mintzberg, 1987・1994・2009; Simons, 1995・2000; Kaplan & Norton, 1996; 佐藤, 2000・2007; 吉田, 2003; 堀井, 2003; 福嶋・米満・新井・梶原, 2013ら）、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（たとえば、小田, 2002; 朝原, 2010; 稲垣, 2010; 澤邊・飛田, 2010; 飛田, 2011・2014; 吉川, 2012・2013・2014; 澤邊, 2013; 小椋, 2014; 加藤, 2015ら）。

吉田（2003）は、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彰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る。佐藤（2007）によれば、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し、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ており、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、経営不振の多くの中小企業では、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も弱く、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。

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、たとえ債務超過であっても「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が要因の一つとして考えられる。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¹⁰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。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のが、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要因となっており、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の無い中小企業は、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

味である。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。

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検討した。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、経営理念の形成方法や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発揮され、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である。

また、Simons(2000)は、戦略の策定と実行の第一歩はミッション(mission)であると指摘している。つまり、ほとんどの経営者はこれとは別にミッションを作成するとしながらも、「ミッション→実行すべき戦略→目標と計画→業績評価→行動」という流れによって展開されるとしている(Simons, 2000, pp. 28-33)。

このように、Simonsらの多くの論者が指摘す

るように、既存研究では、計画策定の多くは経営理念(mission)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。しかし、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は少なく、経営理念が明確になっていない場合の議論が必要とされている。そこで、次章では、中小企業ではないが、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株式会社WOWOWの事例から探ることとする。

3. 株式会社WOWOWの事例

株式会社WOWOWは中小企業ではない。しかし、中小企業再生に求められる経営者のリーダーシップの養成方法を検討するうえで、きわめて示唆に富む再生事例であり、本稿の事例研究の対象企業として取り上げる。

3.1. 企業概要と経営危機を乗り越えた経緯

株式会社WOWOWは、1984年に初の民間衛星放送会社(設立当時の社名は「日本衛星放送株式会社」として設立された¹¹)。そして、現在の会社概要は図表5のとおりである。

同社の主な事業は、「放送法に基づく基幹放送事業および一般放送事業」で、放送番組を調達・編成し、放送衛星(BS)¹²により有料でテレビ放送を行うことを軸に、ケーブルテレビやCS(通信衛星)放送(スカパー!)、IPTV¹³(ひかりTV)におけるサービスを提供している。その他

図表5 WOWOW社の企業概要

会社名	株式会社WOWOW(英文名: WOWOW INC.)
主な事業	放送法に基づく基幹放送事業および一般放送事業
設立	1984年12月25日
営業放送開始	アナログ放送 1991年4月1日(2011年7月24日に終了) デジタル放送 2000年12月1日
資本金	50億円
代表者	代表取締役社長 田中 晃(代表取締役会長 和崎 信哉)
従業員	278名(2015年3月31日現在)
本社所在地	東京都港区赤坂5-2-20 赤坂パークビル21F

出所: 「WOWOW会社概要」 <http://www.wowow.co.jp/co_info/corporate/profile/index.html>2015年12月7日を基に筆者作成

には、自社制作コンテンツのパッケージ化や映画製作などの付帯事業にも取り組んでいる。

そして、同社の2011年3月期から2015年3月期にかけての売上高と営業利益は、図表6に示すとおりであり、2014年3月期の売上高が若干減少したものの、2015年には増収となり、概ね堅調に推移しているといえる。また、直近期である2015年3月期の売上高（連結）は72,631百万円で（単体は66,930百万円）、同時期における営業利益は9,758百万円であった（単体は9,496百万円）。

さらに、同社の2011年3月期から2015年3月期にかけての当期純利益と純資産額の推移は、図表7に示すとおりであり、前述した2014年3月期の売上高が減少したにもかかわらず、当期純利益と純資産額は堅調に推移している。直近期である2015年3月期の当期純利益（連結）は6,619百万円で（単体は6,261百万円）、同時期における純資産額は40,430百万円となっている（単体は35,220百万円）。その結果、連結の自己資本利益率（ROE）¹⁴は17.7%（単体では19.4%）となっており、通信業

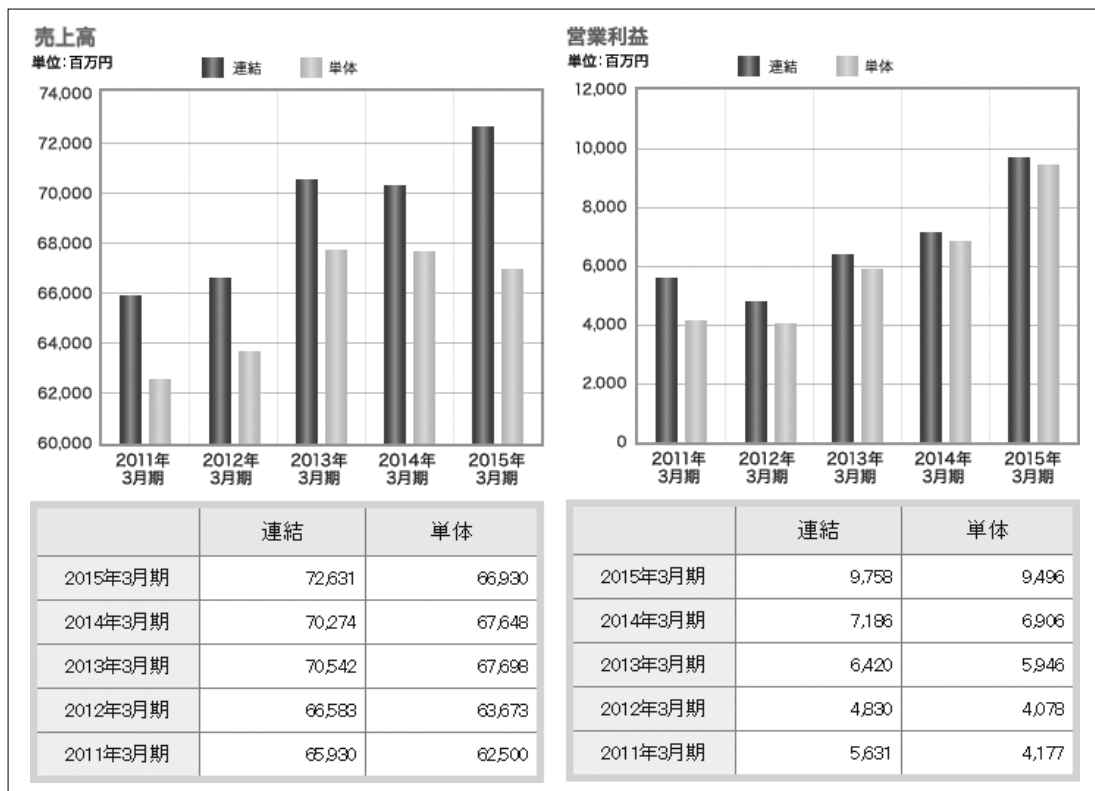
界において、きわめて高い水準にあるといえよう¹⁵。

次に、2011年3月期から2015年3月期（2010年度～2014年度）における同社の加入件数の推移を確認する（図表8）。2011年3月期（2010年度）は2,512千件であったが、2015年3月期（2014年度）では2,756千件となっている¹⁶。

このように、2011年3月期から直近期の2015年3月期（2010年度～2014年度）にかけての同社の業績は堅調に推移しているが、1984年の設立から10年間以上に渡って赤字続きであった（佐竹, 2007, 69頁）。みずほ銀行産業調査部（2005）によれば、「1991年のサービス開始当初から大きな期待が集まったものの、現実の加入獲得は思ったように進まず、直ぐに巨額な赤字に陥った」という¹⁷。さらに、1993年3月期においては、約200億円の経常損失と約776億円の実質累積損失を計上するとともに、約385億円もの債務超過（資本金は415億6千万円）にまで陥り、倒産の危機に直面していた（佐久間, 2005, 23頁）。

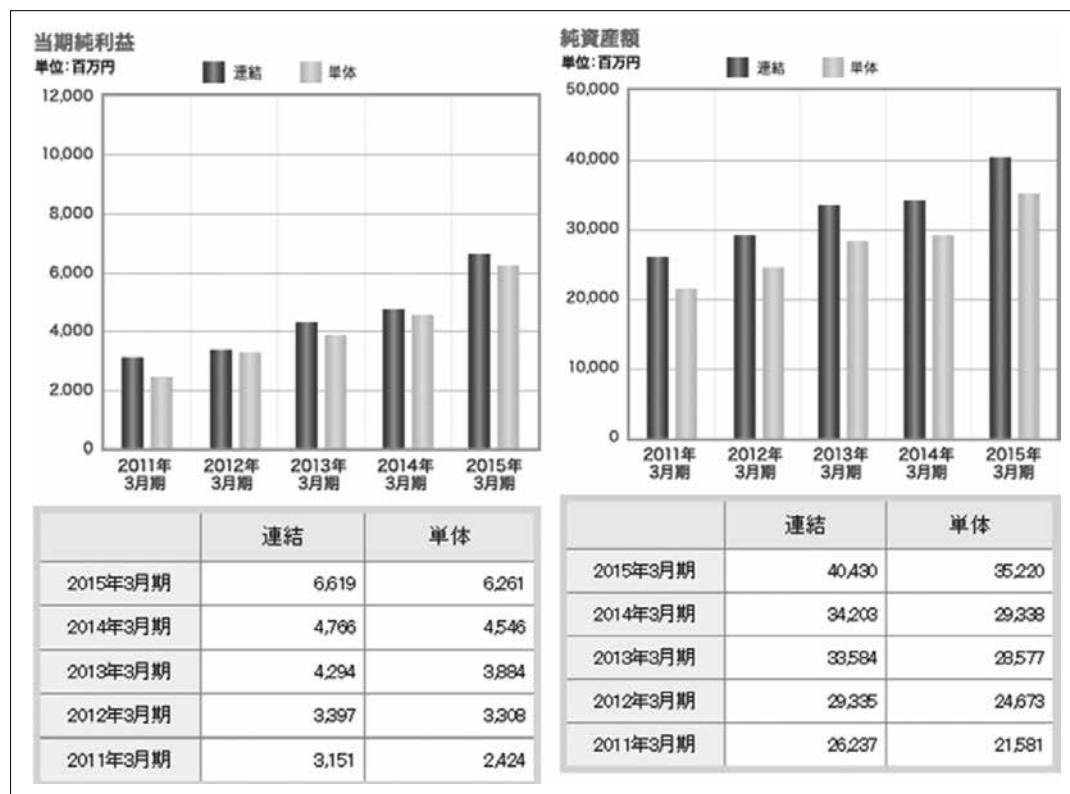
こういった危機的状況にあった1993年6月2

図表6 売上高と営業利益の推移（2011年3月期～2015年3月期）



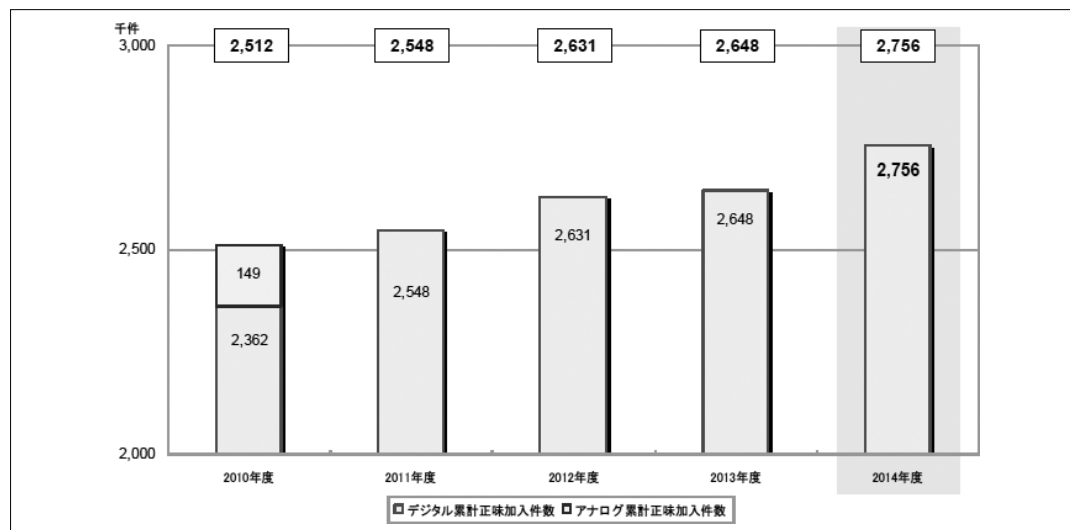
出所：「WOWOW業績ハイライト グラフ」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/financial/graph.html#pg001>2015年12月7日を基に筆者作成

図表7 当期純利益と純資産額の推移（2011年3月期～2015年3月期）



出所：「WOWOW業績ハイライト グラフ」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/financial/graph.html#pg001>2015年12月7日を基に筆者作成

図表8 累計正味加入件数の推移（2011年3月期～2015年3月期）



出所：「WOWOW2014年度決算及び2015年度事業計画の概要」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/pdf/1914.pdf>2015年12月7日を基に筆者作成

日に、松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）の元副社長である佐久間昇二氏¹⁸が、WOWOW社（当時の社名は日本衛星放送株式会社

社）の代表取締役社長に就任する。
佐久間氏は、当時のことを以下のとおり振り返る。

みんな映画、音楽、スポーツといった、自分の担当する分野の仕事は好きだったんです。ただ、放送は24時間365日続いていますし、加入者も少しずつ増えていたので、会社が危機的状況であることを説明してもピンとこないんです。92年は売り上げが346億円でしたが、経費は546億円使って200億円の赤字、しかも累積損失は770億円もある。そういう話をして、自分たちは首を斬られるわけでも給料が減るわけでもないから、どこかよそ事のように。どうやって危機意識を持たせるかが、一番大きな問題でした。

3年後の売り上げ目標を決める時、あまり大きなことを言わずに、僕が責任もって達成できる数字を伝えました。当時120万人だった加入者数を3年間で170万人にすることはできます。それで収支トントンにするには、損益分岐点を286万人から4割落とさなければいけない。ただし、僕はソフトビジネスは人が財産と思っていたから、従業員は減らさないし、給与も下げるつもりはありませんでした。その代わりに、番組費を4割カット、宣伝費は5割カット、販促費は3割カットするけど、宣伝が減ったと思わせたり、顧客満足度を落としたりするなと言いました。金がないから元気と知恵と汗を出せと。結果として、加入者が3年後に203万人になり、損益分岐点も146万人まで落ちたので、3年目で64億円の利益が出せました¹⁹。

このように、WOWOW社は、危機的な経営状態から、当時の社長に就任した佐久間氏の強力なリーダーシップの下、徹底したコスト削減や営業の活性化、経営理念の明文化、9割の減資策を断行するなどして、企業組織を変革し、3年間で黒字化と応急再生を果たした。そして、その後も企業成長力を高め、2001年4月には東京証券取引所マザーズ市場に株式上場を果たし、本格再生と安定再生がなされていったのである²⁰。

3.2. 経営理念の形成

「私たちは衛星放送を通じ 人々の幸福と豊かな文化の創造に貢献します」というWOWOW社の経営理念、すなわち「企業理念」と「行動指

針」²¹が、開局5周年の1996年4月1日に発表された(佐久間, 2005, 17-18頁)。そして、佐久間氏は、経営不振の同社を再建するために社長として就任した時、松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)の創業者である松下幸之助氏の教えで役立ったこととして、経営理念について以下のとおり述べている。

印象に残っているのが経営理念の話です。欧州時代、13人の駐在員の前で幸之助さんが言ったのは「今ウチは商品的には負けているけど、日本に帰って3年間で良い商品を作るから、その間に強い販売網を作っといてよ」ということでした。…(中略)…「売れるものがないのにどうやって販売網を作るんですか」と森常務が尋ねると、「松下の経営理念を売ってくれ」と仰ったんです。形や値段があるものではなく、こういうところに経営理念を持ってくるのが、あの人のすごいところです。理念で結ばれて初めて、お得意さまとの関係が作れるんだということをそこで学びました。「お客さま第一」と「取引先との共存共栄」という経営理念を、いかに一つひとつの制度に落とし込むか。僕にとっては、一番大切な言葉になりましたね²²。

このように、松下幸之助氏の「最後の弟子」と称されている佐久間氏は、松下電器産業での勤務経験を通じて経営理念の大切さを学んでいる。そして、佐久間(2005)は、経営理念がないということは企業にとって致命的欠陥になるとしている(佐久間, 2005, 17頁)。また、危機的な経営状況に陥っているWOWOW社を真に再生させるためには、経営理念がきわめて重要であるとして、同社における経営理念の必要性を次のように指摘している。

企業は人の集団です。この人の集団をいかに動かすか。経営とは、そのことに尽きると思います。どんなに優れたマネジメント手法を導入しようとしても、そこで働く人が受け付けなければ宝の持ち腐れであり、逆に、経営トップの意思が末端にまで行き渡り、企業が一丸となってやっていたら、その力は二倍にも三倍にもなる。

しかし、その「人を動かす」というのが難しいのです。上司がいくら「ああしろ」「こうしろ」と指示したところで、部下がおざなりに事を済ませてしまえば、意味がありません。部下が本気になって事に取り組むようにならなければ、人を動かしたことにはなりません。「人を動かす」ということは、「人の心を動かす」ということです。

「人を動かす」ことには「内」と「外」があります。「内」はいわば社員を動かすことです。「外」はお客様さまやお客様を動かすことです。この「外の人を動かす」ことが難しいわけです。「外の人」を動かすには、「外の人々の心」を動かさなければなりません。そのためには、まず商品を買ったり、取引を行う前に、私たちの「商売の考え方」をわかってもらわなければなりません。こちらの考え方が間違っていたら、もちろん受け入れてもらえないでしょう。私たちが商売としてやろうとしていることの「考え方」をまず理解していただく。その「考え方」に私たちの実際の行動が整合している。それをもって、私たちは初めてお客様さまから信用していただけるわけです。その「考え」の大本となるのが経営理念です（佐久間、2005、15頁）。

つまり、ここからは、加藤（2015）が、中小企業の経営計画は、作成されたものの実行に移されないままに終わるケースが多いと指摘するように（加藤、2015、91頁）、例え優れた戦略や計画があっても、明確な経営理念が存在しなければ、再生に求められる経営者のリーダーシップは十分とはいえず、計画や戦略の実現性は乏しいといえる。

しかしながら、佐久間氏は、経営理念を形成するには、社員との信頼関係が必要であるとし、次のように指摘する。

WOWOWに来て驚いたことに、この会社には経営理念がありませんでした。松下電器で長く仕事をしてきた私には、経営理念がない会社など信じられません。これでは、何のためにこの会社はあるのか、何を目指して経営をしていけばいいのか、わかりません。「外」の人たち

に我々の商売に対する考え方を説明することもできません。

私はすぐにでも経営理念を作りたかったのですが、時期を待ちました。就任早々の社内の雰囲気は「なんや関西の電機屋のオヤジがやってきて、なんぼのもんや」というようなものでした。私自身がまず信頼されなければ、いくら経営理念を提唱してみたところで、実のある内容にはならないからです。私が「経営理念を作ろう」と提唱したのは、社長就任から二年がたったからでした（佐久間、2005、15-16頁）。

ここで注目すべきなのは、経営理念を必要としながらも、敢えて、その作成を2年間先送りにした点である。佐久間氏は社長に就任したばかりであり、言行一致、すなわち真の確固たる借り物ではない本物の経営理念を明確に表明することができない状況にあったと推察できる。つまり、ここからは、社員や関係者との信頼関係が確立されていない状況においては、経営理念は機能化されず、効力を発揮しないと考えることができるのである。

また、佐久間氏は、当時を次のように振り返っている。

当時の状況では、経営理念をすぐに作り出せる雰囲気ではありませんでした。そこではまず、現場を徹底的に歩いて問題点を掘り起こして重要なことから解決していくという、若い時に学んだ現場主義が生かされました。従業員207人の会社でしたが、新卒入社を除くと160人ぐらいいは出向や転職の方で、出身母体も120社ぐらいいありました。そうしたバラバラな価値観を持つ人たちを相手に、いきなり経営理念を説いても駄目だと思ったんです²³。

このように、社員との信頼関係が築かれていない危機的状況にある経営不振企業では、現状把握と応急再生させるための具体的な対応策、すなわち短期目標の設定と利益計画の策定を優先的に検討した後に、経営理念を明文化していく取り組みが求められると考えられる。つまり、このような状況では、前述した「目標を決める時、あまり大

きなことを言わずに、僕が責任もって達成できる数字を伝えました」と佐久間氏がいうような振る舞いが、先ずは、リーダーには求められるといえよう。

その後、佐久間氏は、2年後の1995年4月に経営理念の作成に着手する。具体的には、佐久間氏が書いた素案について、役員で二回泊まりこんで、一字一句議論するとともに、全ての部門から男性も女性も参加し、20代と30代、40代、50代の世代ごとにグループディスカッションを行いながら、1年かけて、社員と徹底的に議論したという（佐久間, 2005, 17頁）。そして、同年度の1996年3月期には、経常利益ベースで62億円の黒字化を果たしたのである。

次に、佐竹の「経営理念明文化・計画策定プロセス」に太田の「再生プロセス」を融合させたフレームワークを活用して、同社のケースを図表9に示す。

既存研究では、「a) 経営理念の明文化」→「b) 利益計画策定」（理念計画型²⁴）というプロセスが一般的であり、多くの論者によって示されている、平時においては有効と考えられるプロセスであ

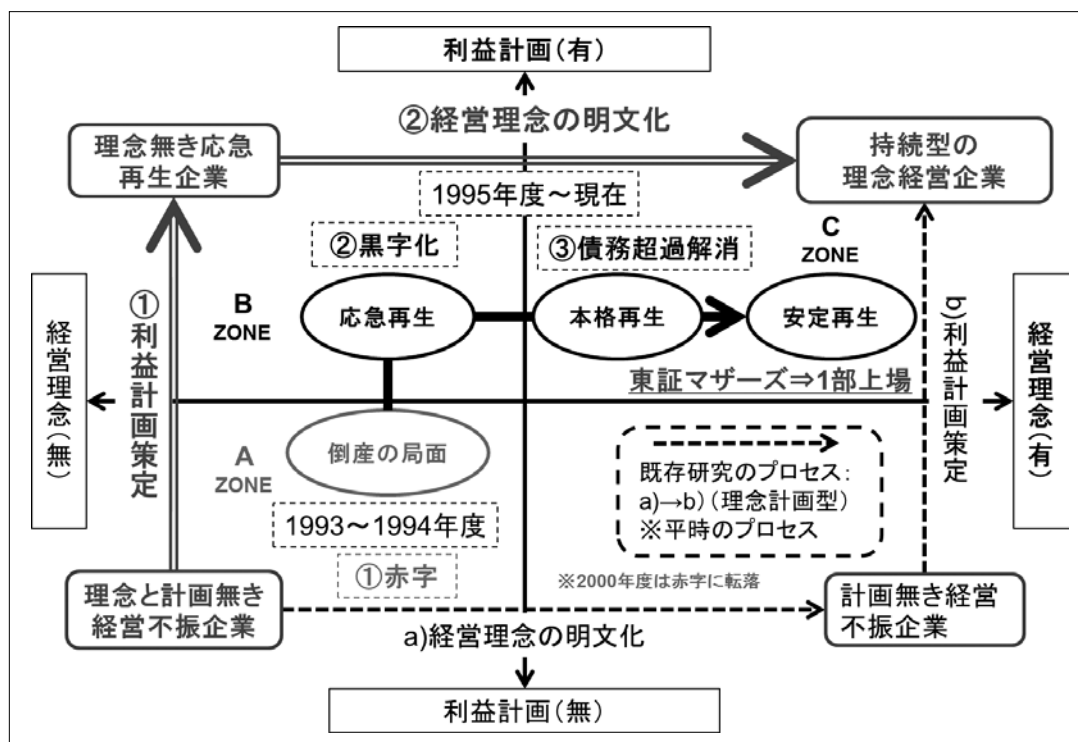
る。一方で、本研究で主張している「①利益計画策定」→「②経営理念の明文化」（計画理念型²⁵）は、危機的状況においては有効なプロセスと考えており、WOWOW社においてもこのプロセスによって再生が果たされている。

つまり、「理念と計画無き経営不振企業」²⁶であった同社は、1993年度から1994年度にかけては、太田のいう「A-ZONE」、すなわち「倒産の局面」（①赤字）状態にあった。そして、まずは現場の問題や当面の取り組むべき課題を明らかにしたうえで、「①利益計画策定」を実行し、これにより、「理念無き応急再生企業」である「B-ZONE」へと移行し、「応急再生」（②黒字化）を1995年度に果たした。さらに、社員とともに「②経営理念の明文化」を行って、「持続型の理念経営企業」である「C-ZONE」、すなわち「本格再生」と「安定再生」（③債務超過解消）状態へと移行していったことがわかる。

3.3. 経営者のリーダーシップ

佐久間（2005）は、経営トップの仕事は、「経営理念」に基づいた判断や方向性を、繰り返し社

図表9 経営理念明文化・計画策定プロセスと再生プロセス



出所：佐竹の「経営理念明文化・計画策定プロセス」と太田の「再生プロセス」を基に筆者作成

図表10 WOWOW社の現状と利益計画（目標）および実績（1993年時）

内容	現状	利益計画(目標)	実績
経営改善策	—	縮小均衡ではなく 費用縮小・成果拡大均衡 (営業改善とコスト削減)	
番組費	—	4割削減	
広告費	—	5割削減	
販売促進費	—	3割削減	
その他管理費	—	1割削減	
損益分岐点 (加入者数)	286万世帯	170万世帯	165万世帯
顧客満足度	1993年10月: 47.0%	向上⇒番組の質の向上⇒ ハリウッドなどの粘り強い交渉 (1993年10月:フリーダイヤルの申込中止)	1995年12月: 73.6%
加入者数	120万世帯	170万世帯	205万件
経常利益 (1993年度)	-200億円 (1992年度)	-99億円	-94億円
経常利益 (1994年度)	—	-9億円	-5億円
経常利益 (1995年度)	—	100万円	62億円
経営理念	無	作成着手:1995年4月1日 発表:1996年4月1日	同左

出所：佐久間（2005）を基に筆者作成

員に伝えることであり、経営理念をないがしろにするとところから企業の衰退は始まるとし、逆境に立ったときこそ、初心に帰るつもりで経営理念に立ち戻り、考えることが必要になってくると主張する（佐久間, 2005, 19頁）。

しかし、社長新任時の佐久間氏は、経営理念の必要性を認識しながらも、敢えて、経営理念作成の着手を2年先送りしている。「就任してから2カ月間は営業担当の役員と全国の現場を回りました。そして、課題を整理すると打つべき手が分かってきました」²⁷と佐久間氏が述べているように、危機的な状況かつ社員との信頼関係が確立されていない状況にあった同社においては、経営理念の必要性を念頭に置きつつも、まずは、現場で起きている問題や取り組むべき当面の課題を明らかにし、図表10に示す具体的な利益計画(目標)を設定することなどによって、応急再生を図るための取り組みがなされていった。

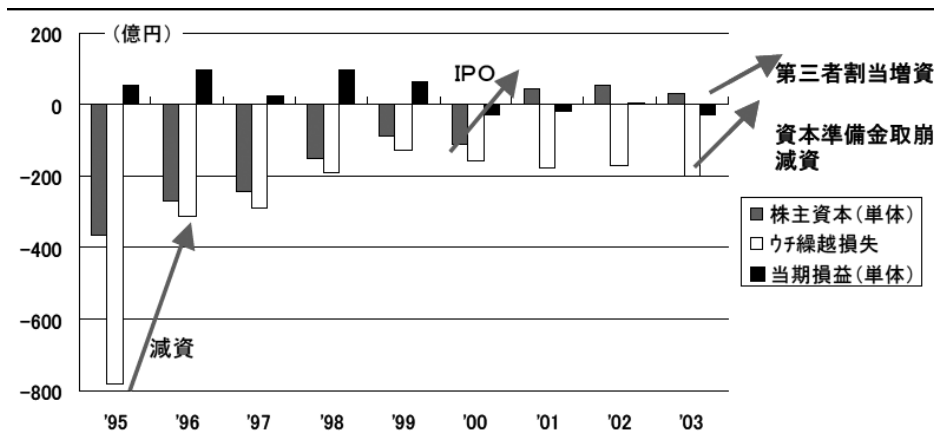
また、再度経営危機に陥った2002年に、佐久間氏は再び社長に復帰する。Kotter（1999）は、「リーダーシップとは、変革を成し遂げる力量を指

す」と指摘しているが（Kotter, 1999, 49頁）、佐久間氏は、「変える」といった強い信念の下、無報酬で働き、同社を危機的状況から再度回復させ、経営難を乗り越っている²⁸。

ここからは、自らの襟を正し、トップ自らが、強い信念と姿勢を示し、借り物ではない経営理念に支えられたリーダーシップによって、組織を変革させ、図表11に示すように、2001年にマザーズ市場に株式上場と債務超過の解消（繰越損失は2004に解消）²⁹を果たし、本格再生と安定再生に至ったと考えることができる。

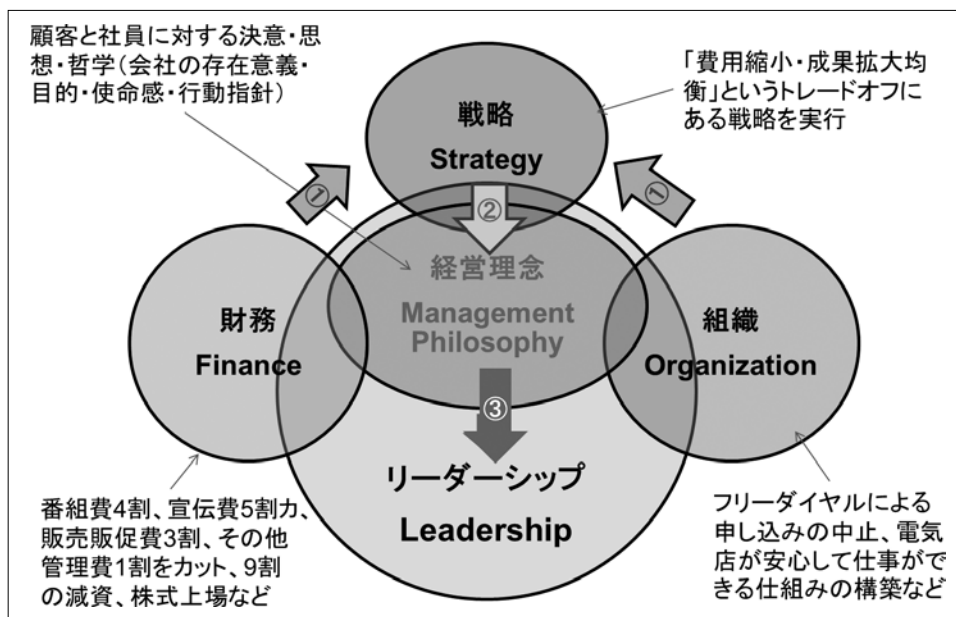
つまり、同社は、現場における問題と課題を財務的側面から明確にしたうえで、太田（2009a）のいう危機意識が強まり、そこから再生計画を立てることによって、応急再生を果たしたといえる。さらに、経営理念の作成に社員とともに着手することによって、福本（2005）のいう、「理念」や「ビジョン」が全社員に共有され、佐久間氏のリーダーシップが徐々に発揮されていったと解釈することができる。そして、経営理念に支えられたリーダーシップを中核とし、「戦略・ファイナ

図表11 WOWOW社の財務数値推移（1995年度～2003年度）



出所：みずほ銀行産業調査部（2005）「コンテンツ産業の育成と有料放送市場-映像コンテンツ産業の発展に資する流通市場を構築するために-」『みずほ産業調査』Vol.15, No. 1, 41頁を基に筆者作成

図表12 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）

「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（図表12）、本格再生と安定再生が果たされていったのである。

また、Koestenbaum（2002）による「The Leadership Diamond Model」のフレームワークを活用して、WOWOW社における佐久間氏の取り組みを分析すると、図表13に示されている流れで、再生に求められるリーダーシップが発揮されていたことがわかる。

つまり、同氏は、まず、①事実（Reality）を

高める取り組み、すなわち1993年3月期における約200億円の経常損失と約776億円の実質累積損失、約385億円もの債務超過にまで陥り、倒産の危機に直面しているという事実と徹底的に向き合った。そして、同氏は、社長就任後、直ちに、営業の最前線である現場の電気店³⁰を回り、数々の不満に耳を傾け、フリーダイヤルによる視聴者の申し込みをやめるといった思い切った決断を行うなど、電気店が安心して仕事ができる仕組みを構築する取り組みを行った。

さらに、番組費4割カット、宣伝費5割カット、販売販促費3割カット、その他管理費1割カットを行って、損益分岐点を286万世帯（加入者）から170万世帯にまで下げるとともに、番組の質は落とさず、視聴者満足度を上げるといった方針を掲げ、前述した「WOWOW社の現状と利益計画（目標）および実績」（図10）で示したように、1995年度（1996年3月期）には、「たとえ100万円でもよいから黒字化を果たす」³¹という目標を設定している。

その後、視聴者である顧客価値を高めようとする決意を表明した企業理念、すなわち「私たちは衛星放送を通じ 人々の幸福と豊かな文化の創造に貢献します」という②ビジョン（Vision）と、前述した「行動指針」として表現された③倫理（Ethics）が社員とともに導かれ、これらが社員や関係者と共有されたことによって、困難や危険を恐れない心³²、すなわち③勇氣（Courage）が醸成され、1996年度（1997年3月期）に断行された9割の減資や徹底したコスト削減策（現実）と増収（顧客価値の創造）を同時に図るという「費用縮小・成果拡大均衡」ための困難な取り組みが具現化されたのである。

つまり、利益の源泉と直結する固有技術、すなわち「衛星放送」を活用して、質の高い顧客価値、

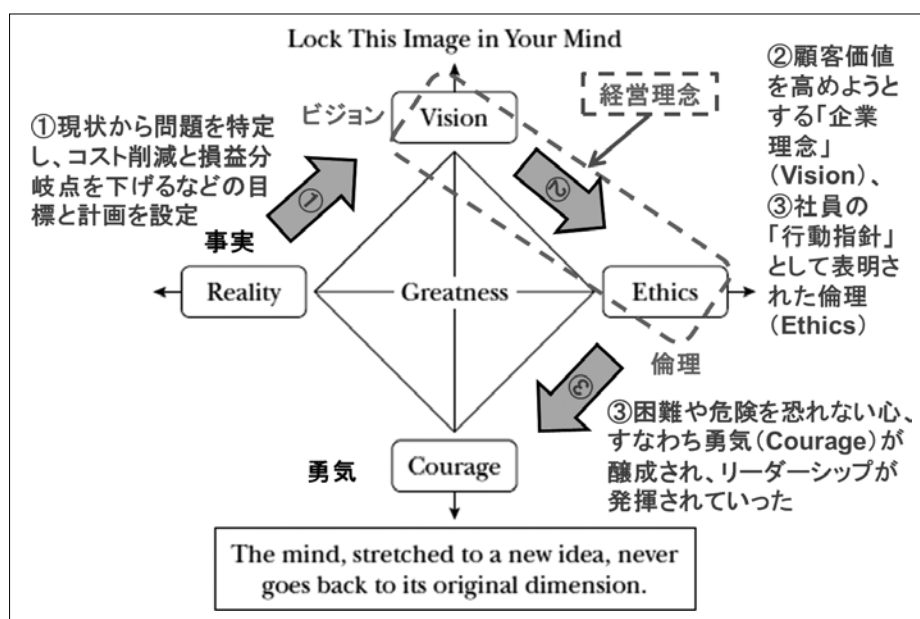
すなわち「人々の幸福と豊かな文化」を創造しようとする同社の存在意義が経営理念として明確になったのである。そして、計画と整合性のあるこの経営理念により、トップの使命感や信念が確固なものとなり、本格再生と安定再生に求められるリーダーシップが発揮され、困難な計画が実行・実現されていったと捉えることができよう。

4. 利益計画策定後の経営理念形成の有効性と有用性

次に、佐竹（2016）によるヤマグチ社の事例分析と同様に、WOWOW社の事例から導かれた「利益計画策定後に経営理念を形成する取り組み」によって、中小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。

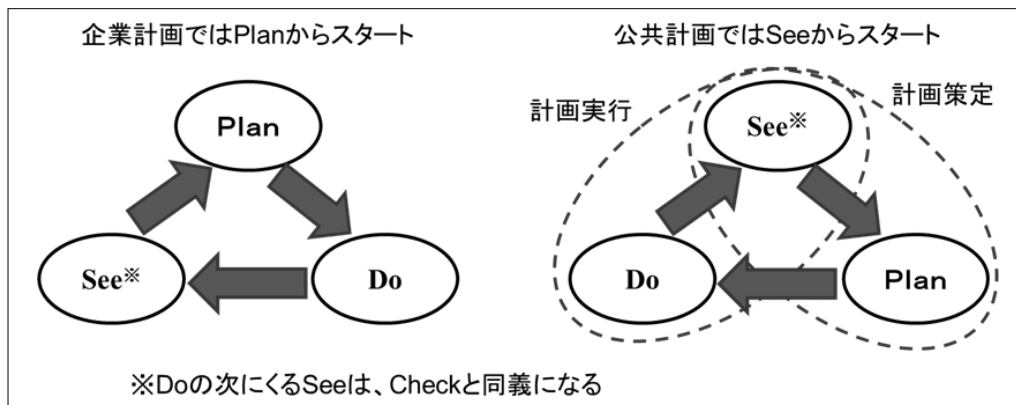
利益計画策定後の経営理念形成の有効性と有用性を検討するひとつの有望な理論的視角として、原科・原沢（2007）が提示した「計画策定・実行サイクル」（図表14）によって検証する。これは、「企業計画」では、まず、「Plan」から始まるが、「公共計画」では、問題を明らかにするという「See」から始まるとしている（原科・原沢, 2007, 43頁）。つまり、WOWOW社の場合でいえば、まずは

図表13 The Leadership Diamond Modelとリーダーシップ養成



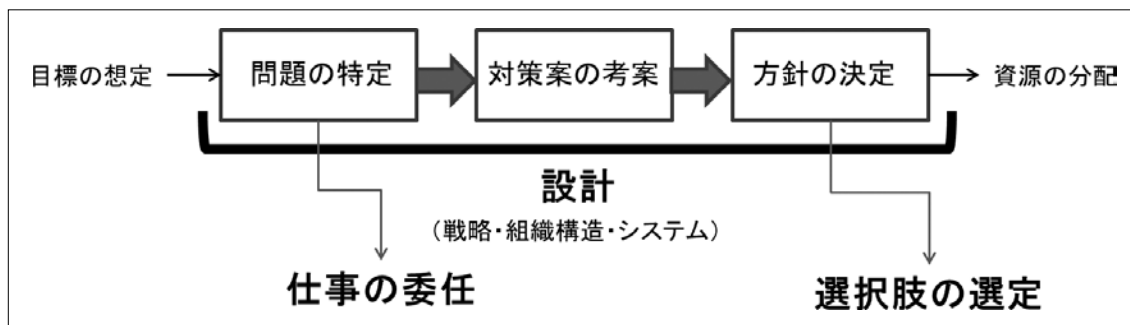
出所：Koestenbaum（2002）p. 18を基に筆者作成

図表14 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15 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

現状分析、すなわち、原科・原沢のいう「See」により財務的な問題点や営業店の現場における問題点を明らかにし、そこから段階的に達成していくとする数値目標や計画、すなわち「Plan」を設定した。その後、応急再生を果たす同時期に、経営理念を明文化して、「Do」、すなわちリーダーシップを発揮して、難易度の高い本格再生と安定再生を図る計画を実行していった。

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15）である。

このプロセスをWOWOW社の事例に当てはめると、「問題の特定」が、図表10で示した約200億円の経常損失損ということになる。そして、「対策案の考案」は、番組費4割カット、宣伝費5割カット、販売販促費3割カット、その他管理費1割カットを行って、損益分岐点を286万世帯（加入者）から170万世帯にまで下げるとともに、番組の質は落とさず、視聴者満足度を上げるといっ

た利益計画の策定を意味している。さらに、そこから、視聴者である顧客価値を高めようとする決意を表明した企業理念と行動指針である経営理念、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）、WOWOW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³³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,

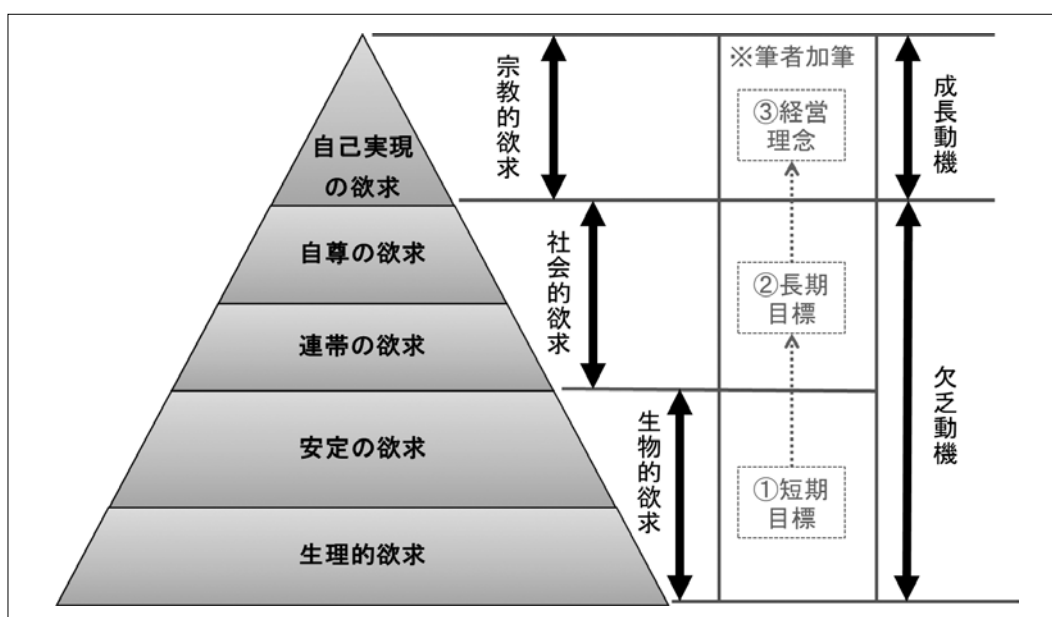
55頁)、これに、理想追求システムに基づいた概念を加味して考察すると(図表16)、利益計画策定後の経営理念形成は、経営不振の中小企業に有効かつ有用であることがわかる。

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。

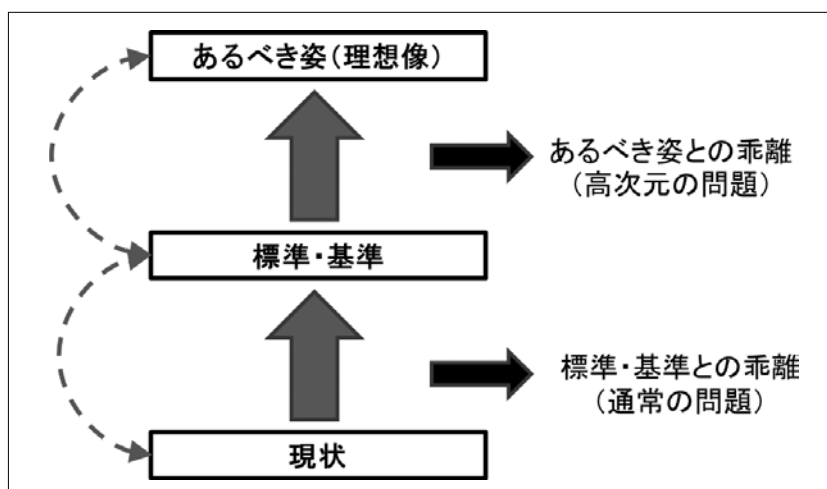
Drucker(2008)は、計画の段階にいたったとき、再びわれわれのミッション、すなわち経営理念は何かを考えると指摘しているが(Drucker, 2008, p. 16)、計画検討後に、「当社のミッションは何か」と問い直し、計画の意味と会社の存在意義を確認

図表16 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) p.55; Ackoff(1971) p.667; Ackoff and Emery(1972,) pp. 240-241を基に筆者作成

図表17 企業活動における「問題」の種類と解決プロセス



遠藤(2005) 15頁を基に筆者作成

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³⁴（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つようにさせるのに役だ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。

さらに、遠藤の「企業活動における『問題』の種類」と「逆ピラミッド」による発想法を基に検証したい。

図表17の「企業活動における『問題』の種類と解決プロセス」³⁵で示されているように、遠藤（2005）は、「より質の高い問題とは標準や基準をクリアしたうえで、さらにレベルの高い『あるべき理想像』と現状とのギャップを指す」としている（遠藤, 2005, 16頁）。

この考え方は、本研究の主張とも一致する。つまり、遠藤のいう「標準・基準」は、WOWOW社の事例でいえば、「単年度の黒字化」に相当し、遠藤のいう「あるべき姿（理想像）」がWOWOW社の事例でいう「企業理念」や「行動指針」、すなわち「経営理念」に当てはまると考えるからである。

したがって、まずは、難易度の低いと考えられる「標準・基準」、すなわち「単年度の黒字化」と「現

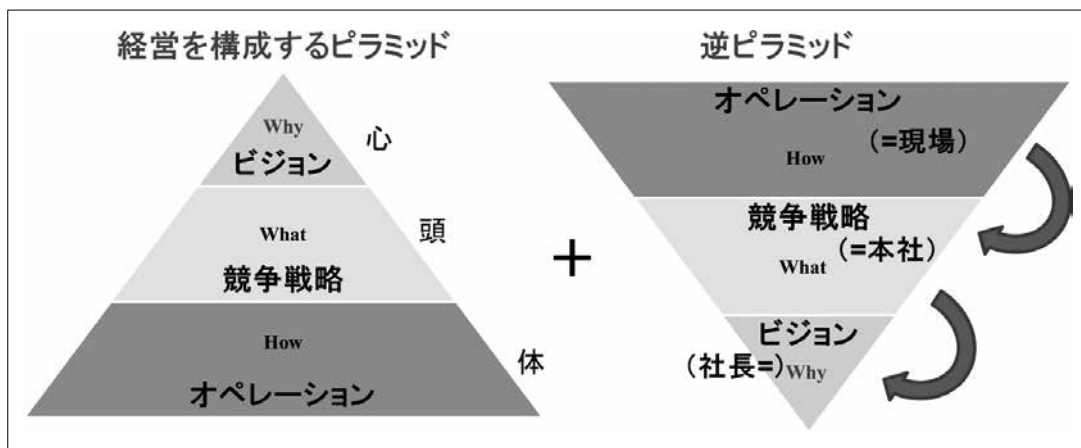
状」、すなわち「経常損失」との乖離を埋めるための計画を優先的に検討し、そこから、「あるべき姿（理想像）」、すなわち「経営理念」を明確にしていく取り組みが、より現実的であり、経営者のモチベーションが高まると考えられるので、経営不振の中小企業再生においても有用かつ有効といえる。

また、WOWOW社における佐久間氏の取り組みは、遠藤の「逆ピラミッド」による発想法に類似している。遠藤（2004）は、図表18に示すトップダウン型の「経営を構成するピラミッド」における上位概念の新たなビジョンや戦略を打ち出しても、それが実行されず、結果の出ない企業が山ほどあり、経営の実行性を考える際に必要なのは、「逆ピラミッド」の発想であると指摘した（遠藤, 2004, 19頁）。つまり、ビジョンや戦略は必要な要素ではあるが、それ自体に実行性は担保されておらず、現場から発想していくことも重要であるというのである。

今回の佐久間氏の取り組みも、ビジョンである経営理念の必要性を説きながらも、まずは、現場における問題や課題を明らかにした。そして、「費用縮小・成果拡大均衡」を実現させるために、現場である営業店を重視した計画や目標が設定された。その後、社員とともに経営理念を明らかにしていった取り組みは、まさにこの発想法に類似しているといえ、企業再生の実行性を高めるうえで有用かつ有効な方法といえよう。

最後に、前述の「図表9 経営理念明文化・

図表18 経営を構成するピラミッドと逆ピラミッドによる発想法



出所：遠藤（2001）8頁および遠藤（2004）18-19頁を基に筆者作成

計画策定プロセスと再生プロセス」でも取り上げたが、太田（2009a）が提唱する「倒産・再生のERM理論」に基づいて、WOWOW社の再生プロセスを改めて検証する。

同社の再生プロセスは、図表17³⁶に示すとおり、太田の「倒産・再生のERM理論」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ふ、比較的達成しやすい短期目標を設定する。続いて、「本格再生」を図る中長期目標を設定し、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いこうとする再生プロセスが示されている。

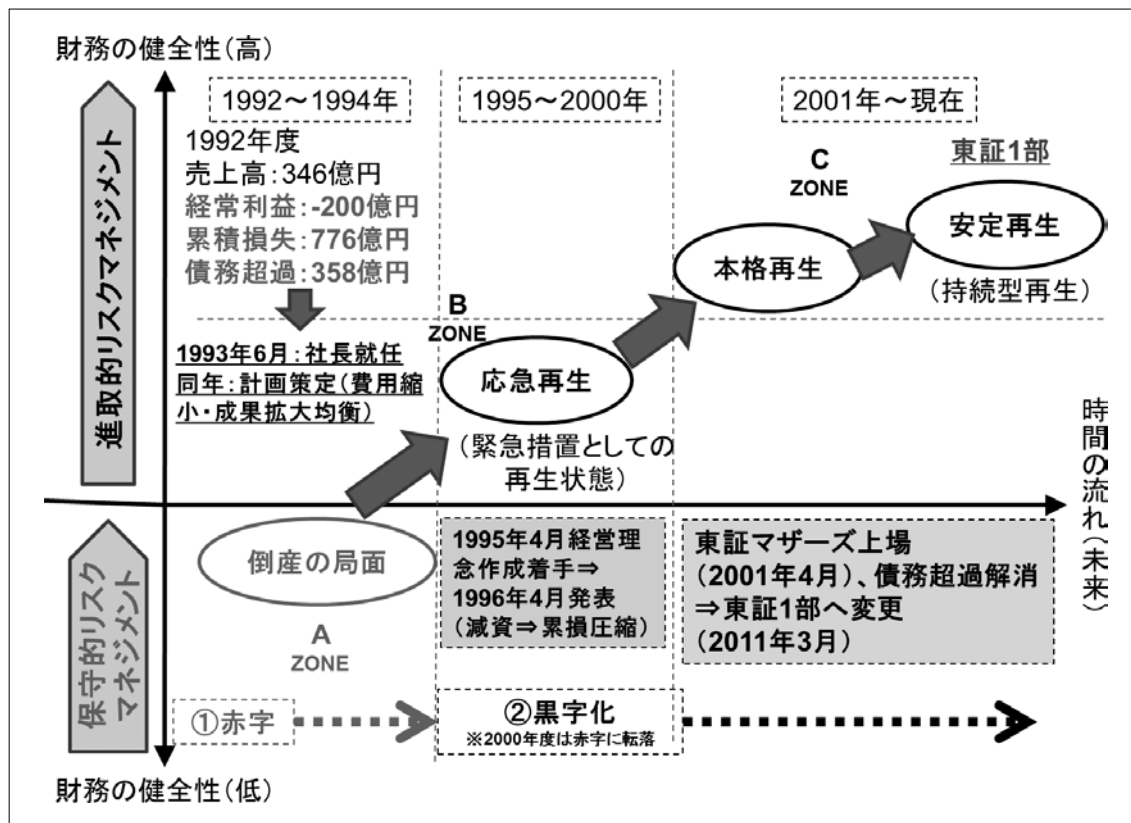
これをWOWOW社の状況とマズローの欲求5段階説に置き換えると、「倒産の局面」は、同社の「①赤字」状態であり、5段階説の「生理的欲求」を満たそうとする状態に相当する。「応急再生」は、同社が「②黒字化」を果たした状態であ

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「マザーズ市場への株式上場」や「債務超過解消」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、同社でいえば、「繰越損失解消」や「マザーズ市場から第一部への市場変更」を果たした状態にあると考えられる。

このように、巨額の負債を抱え、赤字続きであったWOWOW社は、1993年3月期において、約200億円の経常損失、約776億円の実質累積損失、約385億円もの債務超過状態の危機的状況に直面していた。しかし、計画を設定し、そこから社員とともに経営理念を導き、経営者のリーダーシップが十分に発揮され、目標が達成されていった。

つまり、問題を特定し、問題と徹底的に向き合うことで危機意識が強まり、太田のいう「応急再生」を果たすための目標や計画が設定されたのである。さらに、顧客と社員に対する原理原則、す

図表19 WOWOW社の再生プロセスと倒産・再生のERM理論



出所：太田（2009）11頁を基に筆者作成

なわち経営の哲学や思想である経営理念が、社員とも協議されたうえで、経営者の覚悟と決意の表れとして、この計画に加味された。その結果、顧客をも含む周囲の関係者に影響を与え、企業組織を変革し、再生へと導く経営者のリーダーシップが養成され、発揮されていったのである。

以上から、佐竹（2016）が提示した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を早期に導くという「計画理念型」が、中小企業再生に求められる経営者のリーダーシップを養成する有望な方法として、有効かつ有用であることが確認できた。

5. おわりに（意義・課題）

本研究では、佐竹（2016）による研究の精緻化を図るために、WOWOW社の事例分析を基に、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経営理念の形成方法に着眼した検討を行った。

まず、佐竹（2016）において取り上げた企業再生やリーダーシップ、経営理念、利益計画の先行研究を整理するとともに、佐竹（2016）では取り上げなかった当該領域における先行研究についても補完的に概観し、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に関する課題を確認した。

次に、先行研究における課題を検討するために、コステンバームの「The Leadership Diamond Model」や福本の「リーダーシップ&『戦略・ファイナンス・組織』の融合」、筆者考案の「経営理念明文化・計画策定プロセス」と太田の「再生プロセス」を融合したフレームワークなどを活用して、WOWOW社の事例分析を行った。

さらに、WOWOW社の事例分析結果について、原科・原沢の「計画策定・実行サイクル」、ミンツバーグの「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」などの理論に加え、遠藤の「企業活動における問題の種

類と解決プロセス」および「逆ピラミッド発想法」などのフレームワークにより検証した。

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「理念計画型」の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いるとする「計画理念型」による取り組みは、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、すなわち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「計画理念型」のプロセスから本物の経営理念が早期に導かれ、中小企業再生に求められる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、経営理念形成プロセスの観点から、WOWOW社の事例分析を加え、既存研究とは異なる経営理念形成法の精緻化を図ったことである。

しかしながら、本研究において検討したWOWOW社の事例は、佐竹（2016）において検討されたヤマグチ社の事例に続き2例目であり、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、他社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.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25 (8), 951-968.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- 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.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88 (2), 207-218.
- 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. and 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.
- (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. NJ: Jossey-Bass. (上田惇生訳『経営者に贈る5つの質問』ダイヤモンド社, 2009年)
- 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)
- (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・黒田由貴子監訳『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.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality (Vol. 2)*. New York: Harper & Row. (小口忠彦訳『[改訂新版] 人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』産能大出版部, 1987年)
- (1998). *Maslow on management*. New York. (金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社, 2001年)
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall. (中村元一監訳・黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大出版部, 1997年)
- (2009). *Managing*. Berrett-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

- 吉沢『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. and 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.
- (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. CA: Jossey-Bass. (上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社、1998年)
- 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*. 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 Case*. 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)
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. (上野陽一訳『科学的管理法:新版』産業能率大学出版部、1969年)
- Thompson, S. (1958). *Management Creeds and Philosophies*. New York: American Management Association.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* 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
- 栗野智子 (2015)「個人のアイデンティティ形成の視点を踏まえた経営理念内面化メカニズムの探求」『経営哲学』第12巻第1号、84-87頁
- 伊丹敬之 (2002)「変革型リーダーの条件」『経営者』第56巻第5号、34-38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
- 宇佐美祥 (2005)「企業再生の諸戦略」, 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、13-50頁
- 遠藤功 (2001)『MBAオペレーション戦略』ダイヤモンド社
- (2004)『現場力を鍛える』東洋経済新報社
- (2005)『見える化—強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社
- 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
- 加護野忠男 (2011)「中小企業経営者に不可欠な、三つの『社長力』」『理念と経営』第66号、60-63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がりとして—」 『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」、小林規成・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
- (1989) 「変革型リーダーシップ論の展望」 『研究年報. 経営学・会計学・商学』 第35巻、143-276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
- 金融庁 (2014) 『金融検査マニュアル別冊 [中小企業融資編]』
- 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
- 経済界オンライン 「不肖の弟子だったからこそ、今も学び続ける心がのこっている—びあ社外取締役WOWOW元社長佐久間昇二 インタビュー—」 <http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=0&TAB2_PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0> (2015年12月8日アクセス)
- 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』 ダイヤモンド社
- 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
- (2016) 「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—」 『CUC Policy Studies Review』 No.41 (掲載承認)
- 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
- 田尾雅夫 (1993)『モチベーション入門』日本経済新聞社
- 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
- デジタル大辞泉<<http://dictionary.goo.ne.jp/jn/223942/meaning/m0u/>> (2015年12月11日アクセス)
- 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
- 日本経済新聞 (2015)「自己資本利益率(ROE)ランキング」<<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/roe.aspx?KubunCode=0&Gyosyu=65&PageNo=>>> (2015年12月8日アクセス)
- 「ヘルプセンター マーケット」<<http://www.nikkei.com/help/markets/helpindex.html#61>> (2015年12月7日アクセス)
- 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！活き活きした個人、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.htm> (2015年9月1日アクセス)
- 槇谷正人 (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
- 松下電器産業株式会社 創業五十周年記念行事準備委員会 (1968)『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社

- 三島重顕 (2009b) 「経営学におけるマズローの自己実現概念の再考 (2) —マズロー, アーリス, ハーズバーグの概念との比較—」『九州国際大学経営経済論集』第16巻第1号、97-125頁
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念』同文館出版
- みずほ銀行産業調査部 (2005) 「コンテンツ産業の育成と有料放送市場—映像コンテンツ産業の発展に資する流通市場を構築するために—」『みずほ産業調査』Vol.15, No. 1, 41頁
- 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、93-106頁
- 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 (2010) 『でんかのヤマグチさんが「安売り」をやめたワケ』宝島社
- (2012) 『よそより10万円高くてもお客さんが喜んで買う「町の電器屋さん」が大切にしていること』すばる舎
- (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
- 山田基成 (2012) 「イノベーションと中小企業の新事業創出」中小企業学会 (編) 『中小企業のイノベーション (日本中小企業学会論集 31)』同友館、16-29頁
- 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
- WOWOW「会社概要」<http://www.wowow.co.jp/co_info/corporate/profile/index.html> (2015年12月7日アクセス)
- 「業績ハイライト グラフ」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/financial/graph.html#pg001> (2015年12月7日アクセス)
- 「2014年度決算及び2015年度事業計画の概要」<http://www.wowow.co.jp/co_info/ir/pdf/1914.pdf> (2015年12月7日アクセス)
- 1 本研究での経営理念不存在の定義は、三井(2010)による「『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』」(三井, 2010, 96頁) とする解釈で捉えている。
 - 2 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。
 - 3 本研究においては、当期純利益が2期連続の赤字で債務超過状態に陥った中小企業が、当該利益を

- 黒字化させ、債務超過を解消した状態を指す。
- 4 「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—」『CUC Policy Studies Review』No.41 (掲載承認)
 - 5 債務超過状態とは一時的ではない慢性的の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, p. 20)。
 - 6 「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。人体に換言すれば、病巣を除去した段階で、いまだ元の健康体とはいえない病後の状態で、再び倒産という状態に戻る可能性が高い時期をさす。「本格再生」とは、財務健全性を回復するが、企業価値も安定しつつある状態を示す。人体でいえば健康を完全に回復し、日常生活が営める段階を意味する。「持続型再生」(安定再生)は、本格再生の期間が長期に継続した状態を意味し、企業価値も完全に維持しつつ、人体でいえば日常生活も安定して営める段階を意味する (太田, 2009, 30-31頁)。
 - 7 太田 (2009a) 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 (太田, 2009a, 4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るとともに、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。
 - 8 様々な定義がされているが、本研究では「変革を成し遂げる力量」(Kotter, 1999, 49頁)と捉えている。
 - 9 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 (奥村1994, 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 (鳥羽・浅野, 1984, 47頁)。
 - 10 金融庁 (2014)『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』
 - 11 2000年12月に現社名に変更
 - 12 BS放送は、2011年7月24日にBSアナログ放送が終了。2011年10月からは、BSデジタル放送の3つのチャンネルで、24時間、フルハイビジョン放送を行っている。
 - 13 IP技術を利用して、テレビ放送、映像コンテンツ配信などを行うサービス。通信速度を保証する機能があるネットワークでは、特定のユーザーに通常の放送と同等の品質を保証したサービスを提供することができる。
 - 14 当期利益実績値を自己資本 (一純資産合計—新株予約権—少数株主持分) の期首期末平均で除して算出。収録期間が1期のみ、または決算期間が13カ月以上の場合は、期末の自己資本で除して算出する場合がある。期首期末の資本合計が0以下の場合は算出されない。決算期間が12カ月でないときは当期利益を年換算する。優先株の配当を利益から差し引いたり優先株式発行総額を自己資本から差し引くなどの調整は行っていないため、企業が発表するROEとは異なる場合がある (「日本経済新聞 ヘルプセンター マーケット」<<http://www.nikkei.com/help/markets/helpindex.html#61>>2015年12月7日)。
 - 15 日本経済新聞「自己資本利益率 (ROE) ランキング」(2015/9/10時点の通信業界でのランキングは5位) <[130 ◆ Policy Studies Review](http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/roe.aspx?KubunCode=0&Gyosyu=65&PageNo=>2015年12月8日>
16 2011年7月にBSアナログ放送が終了。
17 みずほ銀行産業調査部 (2005)「コンテンツ産業の育成と有料放送市場—映像コンテンツ産業の発展に資する流通市場を構築するために—」『みずほ産業調査』Vol.15, No.1, 41頁
18 1931年に新潟県生まれ。大阪市立大学大学院修了後、1956年4月に松下電器産業株式会社 (現パナソニック株式会社) に入社、1987年2月に同社取締役副社長に就任。1993年6月に日本衛星放送株

</div>
<div data-bbox=)

- 株式会社（現株式会社WOWOW）の代表取締役社長
就任、2001年6月に同社代表取締役会長、2002年
11月に同社代表取締役会長兼社長に就任、2003年
6月から同社代表取締役会長として、社長から退
いた。
- 19 経済界オンライン「不肖の弟子だったからこそ、
今も学び続ける心がのこっているーぴあ社外取締
役WOWOW元社長佐久間昇二 インタビュー」
<[http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/
tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_](http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0)
PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0
&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0
&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0
&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C
0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0>2015年12月8日
- 20 2011年3月に東京証券取引所マザーズ市場から第
一部へ市場を変更した。
- 21 当時の行動指針は、「私たちはお客様第一を原点
に1 正しい企業活動を通じ社会に貢献します。2
社会的責任を自覚し公正に徹します。3 個の可能
性を信じ、個を活かします。4 価値の創造と革新
を大切にします。5 感謝と謙虚さの心を忘れませ
ん。そして知恵と勇気と熱意と行動ですべてに明
るく挑戦します。」としている（佐久間, 2005, 18頁）。
- 22 経済界オンライン「不肖の弟子だったからこそ、
今も学び続ける心がのこっているーぴあ社外取締
役WOWOW元社長佐久間昇二 インタビュー」
<[http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/
tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_](http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0)
PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0
&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0
&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0
&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C
0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0>2015年12月8日
- 23 経済界オンライン「不肖の弟子だったからこそ、
今も学び続ける心がのこっているーぴあ社外取締
役WOWOW元社長佐久間昇二 インタビュー」
<[http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/
tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_](http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0)
PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0
&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0
&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0
&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C
0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0>2015年12月8日
- 0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0>2015年12月8日
- 24 経営理念を計画に落とし込むことから「理念計画
型」と筆者が命名した。
- 25 利益計画策定後に経営理念を導こうとすることか
ら「計画理念型」と筆者が命名した。
- 26 当時のWOWOW社には、現場や実情に則した計
画が無かったと推察している。
- 27 経済界オンライン「不肖の弟子だったからこそ、
今も学び続ける心がのこっているーぴあ社外取締
役WOWOW元社長佐久間昇二 インタビュー」
<[http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/
tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_](http://www.keizaikai.jp/pages/tv/tv-managerlist/tv-manager-text.php?TAB1_PAGE=2&TAB2_PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0)
PAGE=0&TAB3_PAGE=0&TAB4_PAGE=0
&TAB1_PAGE_MAX=4&TAB2_PAGE_MAX=0
&TAB3_PAGE_MAX=0&TAB4_PAGE_MAX=0
&MANAGER_ID=413&PAGE=&TAB_FLG=1%2C
0%2C0%2C0&CURRENT_TAB=0>2015年12月8日
- 28 佐久間（2005）91-94頁
- 29 みずほ銀行産業調査部（2005）「コンテンツ産
業の育成と有料放送市場—映像コンテンツ産業
の発展に資する流通市場を構築するために—」
『みずほ産業調査』Vol.15, No. 1, 41頁<[http://
www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/
sangyou/pdf/1015_04.pdf](http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/1015_04.pdf)>2015年12月8日
- 30 佐久間（2005）25-26頁では、「電器店」と「電気店」
という表現が混在していたが、本研究では、「電
気店」とした。
- 31 佐久間（2005）25頁
- 32 デジタル大辞泉<[http://dictionary.goo.ne.jp/
jn/223942/meaning/m0u/](http://dictionary.goo.ne.jp/jn/223942/meaning/m0u/)>2015年12月11日
- 33 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—相互
関連したステップに従って—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)。

34 National Association of Accountants (NAA)

35 「解決プロセス」や「破線の矢印」は筆者が加筆し、「標準。基準とのギャップ」の「ギャップ」を「乖離」に筆者が修正、また、「グレー色の太い矢印の向き」は筆者が修正した。

36 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、WOWOW社の再生プロセスよ経営状態などを加筆した。