

# 中小企業における経営理念の定着と ボトムアップ型経営の実現

吉川晃史

## 1. はじめに

経営理念はコントロール手段として役割を果たし (Ouchi, 1981; Simons, 1995; Jolland et al., 2015), 会社の目的およびその目的を達成するための手続きを示し, 理念枠組みのもとで管理会計プロセスが行われる (澤邊・飛田, 2009)。中小企業においても, 21人以上の比較的従業員が多い企業において経営理念が年度目標設定や計画設定に影響を及ぼすことが示唆されている (飛田, 2012)。しかし, 経営理念の伝達に比べて, 経営計画の策定, 原価計算, 予算管理といった計数管理については, 規模が小さくなればなるほど, 相対的に利用度は下がる (飛田, 2011, 2012)。その結果, 経営理念による管理会計への影響は小さくなると考えられるが, それをもって, 経営計画・予算管理の重要性が低いということになるわけではない。むしろ, 一定規模以上の中小企業であれば管理会計は必要とされることが指摘されるが (Lopez and Hiebl, 2015; 水野編著, 2019), 従業員への経営理念の浸透と, 経営計画を用いた経営管理プロセスがどのように展開されるのかについては, これまで十分に明らかにされていない (飛田, 2011, 2012)。

そこで, 本稿では, 熊本県中小企業家同友会 (以下では, 熊本同友会という) の会員企業で, 店舗の設計施工と, テナントビルの入居・管理, 家具の製造を営むA社の事例をとりあげ, 経営理念がどのように組織内に定着していき, 経営理念が経営計画の目標作成, 計画策定, 業績評価にどのように影響を与えるのかについて検討

する。

次節では, 先行研究の整理として, 経営理念と管理会計の関係を述べ, 中小企業家同友会におけるマネジメント・コントロール・システムである経営指針について説明する。つづいて, 第3節においては, 研究方法とA社の概要を述べる。第4節において, A社の経営指針活用事例をのべる。そして, 第5節において事例から得られた発見事項について考察し, 最後に本稿のまとめと今後の課題をのべる。

## 2. 先行研究の整理

### 2.1 経営理念と管理会計

経営理念概念は, 伝統的には経営者の信念, 指導原理であったものが, 経営者および組織体の価値観, 行動規範, 指導原理となり, 現在では「社内外に公表された, 経営者および組織体の, 明確な信念・価値観・行動規範」(田中, 2016: 13)と定義されるようになっている。Ouchi (1981) では, 日本企業に似た特徴をもつ「タイプZ」組織の本質を, 経営理念を軸としたこまやかな人間尊重の経営手法として特徴付ける。そして, 日本企業の経営理念は, ボトムアップ型のマネジメントやチームワークで成果を出せるように培われてきた (田中, 2016)。黒瀬 (2015) では, 中小企業においても, 人間尊重に基づく経営理念を基盤に, 情報共有を行い, 経営計画書を策定することが, 中小企業に求められることを述べる。

Simons (1995) では, 経営理念や基本的な価

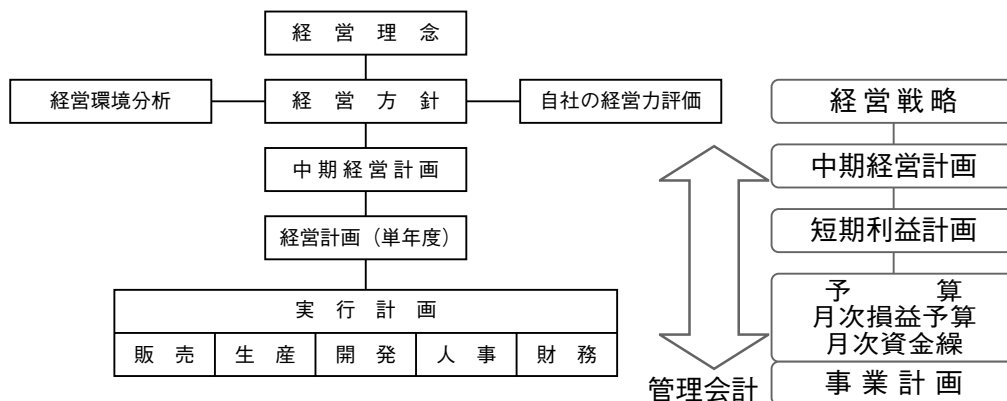
値観による信条のシステム (belief system), ルールや行動規範による境界のシステム (boundary system), 予算管理などを診断的に用いる診断的なコントロール・システム (diagnostic control system), コミュニケーションによるインタラクションを重視する相互作用的なコントロール・システム (interactivecontrol system) という概念を提示し, これらをうまく使っていくことにより, 戦略が効果的に実行できるとしている。Widener (2007) では, 当該フレームワークを用いて, 4つのコントロール・システムと戦略的なリスクおよび不確実性との関係を米国企業の CFO に対するアンケート調査から検討する。そして, 企業が信条のシステムを強調するときは, 他の3つのシステムのそれぞれと正の関連性があることを明らかにした。なお, コントロール・システム間の関係については, 相互依存的な関係にある場面もあれば, 補完的・代替的な関係もみられる (中川, 2010)。

一定規模以上の中小企業であれば管理会計は必要とされることが指摘されるが (Lopez and Hiebl, 2015; 水野編著, 2019), 従業員への経営理念の浸透と, 経営計画を用いた経営管理プロセスがどのように展開されるのかについては, 宮島 (2019) で両者のリンクの重要性は述べられているが, これまで十分に明らかにされていない (飛田, 2011, 2012)。

## 2.2 経営指針の概要：経営理念・経営方針・経営計画

中小企業家同友会全国協議会 (2002) によれば, 経営指針は経営理念, 経営方針 (ビジョン), 経営計画の3つからなり, これらを成文化することが経営者の最も大切な義務, 責任とされる。経営指針を確立する運動は, 1977年度の中同協の活動方針で提唱され, 1979年度の活動方針では「経営理念・方針・計画をすべての会員が成文化する運動を広げよう」(ibid, p.11) とされ, それ以来長年にわたって経営指針づくりの実践が進められている。

経営理念とは, 「企業の目的とは何かを考え, 経営にあたっての根本的な考え方を明示するもの」(ibid, p.7) で, 経営方針とは「理念にもとづいて, 経営の基本的方向を確立すること」(ibid, p.7) で, 「時代の流れをするどく洞察し, 企業の事業機会を変化の中から見つけ出し, 自社の長所, 短所を見きわめ, 長所を生かし, 短所を改善し, 未来を切り開く目標とそれを達成するための戦略を明らかに」(ibid, pp.7-8) することである。経営計画は, 「設定された目標と戦略にもとづき, それを達成するための手段, 方策, 手順を具体的に策定するもの」(ibid, p.8) である。経営計画は, 具体的には, 中期経営計画, 単年度の経営計画, そして各機能別の実行計画をさす。



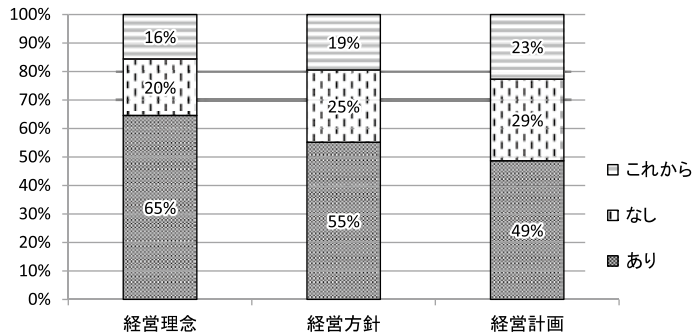
図表1：経営指針成文化の枠組み (出所：中小企業家同友会全国協議会(2002) p.13を加筆修正)

図表1は経営指針の体系であるが、経営理念を頂点として経営方針、そして経営計画へと具体化される。経営方針は、環境分析を通じたSWOT分析と経営戦略の策定と読み替えることができ、経営計画は、中期事業計画と中期利益計画からなる中期経営計画、単年度の短期利益計画、予算と事業計画からなる管理会計と読み替えられる。

利益計画のフォーマットは直接原価計算方式をとる。売上高から、製品仕入、材料・部品費、外注費を変動費としてそれを差し引いたものが付加価値である。そして、人件費、減価償却費、その他経費、営業外費用、営業外収益を固定費として、付加価値から固定費を差し引いて経常利益を算出する。これは、直接原価計算の計算構造によっており、付加価値は貢献利益ないしは限界利益である。単年度の利益計画も同様のフォーマットによって作成され、予算では月次損益予算と資金繰予算が策定される。部門計画以降は、目標管理を通じて個人目標への落とし込みが図られる。

熊本同友会は、1982年9月に106名でスタートし、中小企業経営者を中心に現在約1,000名の会員がいる。熊本同友会に所属する会員は2017年12月時点で863事業者あり、吉川（2016）による会員のアンケート調査によれば50人以下の規模を中心とし、業種は建設業が20.7%、製造業が12.8%、流通商業が19.7%、サービス業が38.8%である。自主・民主・連帯の精神を運営の基本に据え、中小企業をめぐるあらゆる課題の解決をめざし、活動をしている。「企業は経営者の器以上に成長しない」という謙虚な姿勢で、経営者の自己研鑽の場として支部・専門委員会・部会などで学び、社員と一体となって企業経営に生かそうとする団体である（熊本県中小企業家同友会、2019）。

熊本同友会の回答者による経営計画の策定割合は49%と約半数の会員が経営計画の策定を果たしており（図表2）、業種別にみても建設業における経営計画の策定割合が最も高く55%である一方で、流通商業の経営指針の策定割合が41%と低くなっている（図表3）。



図表2：経営指針策定の有無の割合（出所：吉川(2016) p.7)

	建設業	製造業	流通商業	サービス業	その他
経営理念	25社 (66%)	16社 (70%)	20社 (54%)	48社 (66%)	11社 (73%)
経営方針	24社 (63%)	13社 (57%)	17社 (46%)	40社 (56%)	8社 (53%)
経営計画	21社 (55%)	11社 (48%)	15社 (41%)	35社 (49%)	8社 (53%)

図表3：業種別でみる経営指針の策定割合（ありの回答数と回答割合）（出所：吉川(2016) p.7)

そして、経営計画の策定をしているグループと経営計画の策定をしていないグループ、これから策定予定という3つのグループで対前四半期の売上高DI値、経常利益DI値、資金繰りDI値を比較すると、売上高、経常利益につい

てはあり、これから、なしの順となっている（図表4）。これらの傾向は、経営理念、経営方針でも同様であることから、経営計画を含めた経営指針の策定により、経営の安定化に寄与する可能性が示唆される。

経営計画	売上高	経常利益	資金繰り
あり	24.1	20.9	6.7
なし	1.9	1.9	7.8
これから	17.1	12.2	0

図表4：経営計画の有無と対前四半期比の売上高DI、経常利益DI、資金繰りDI（筆者作成）

では、どのように経営指針が策定され、活用されているのか。水野編著（2019）によれば、中小企業の管理会計の導入割合は全体の65%で、その中で35.9%が管理会計の見直しが必要であるとされ、管理会計の導入の有無に加えて、どのように見直ししていくのかについて、さらなる検討の必要性が示唆されている。

中小企業家同友会では、策定レベルについて図表5のように段階を定めている。経営指針が「存在しない状態」のレベル0から、仕組みの改善を行い、外部からも高く評価を受けているというレベル5まであり、そのレベルアップを目指すためのプログラムが用意されている。

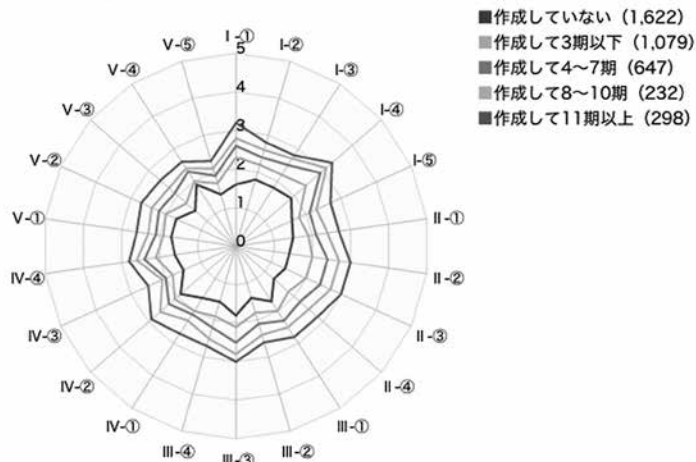
レベル	内容	PDCA
0	「存在しない状態」。課題や必要性を認識していない。	
1	「初期の状態」。課題や必要性を認識しているが、場当たりの。	P
2	「反復実施」。課題解決の手順や仕組みが不十分で、個別的、部分的実施。	PD（部分的）
3	「定義され標準化されている状態」。課題解決の手順が確立され、実践されている。	PD（標準化）
4	「管理されている状態」。課題解決の手順が確立され、実践され、見直され、さらに実践されている。	PDCA
5	「最適化している状態」。継続した改善により最適な状態となり、外部から高く評価されている。	Best Practice（最適化）

図表5：経営成熟度レベル（中小企業家同友会全国協議会，2009：p.12）

図表6は、全国会員のデータベースから、経営成熟度レベルを集計したものである。経営指針の未作成企業から、作成して11期以上までの

会員に区分されるが、総じて、経営指針の作成経験の長い群の方が、経営成熟度のレベルが高い。

経営指針作成および見直しの経年変化（全国集計データ）



図表6：中小企業家同友会組織活動支援システム「e.doyu」企業変革支援プログラム  
2017年8月4日現在のデータより

図表6の経営成熟度に関する指標のうち、経営方針（経営戦略）や経営計画に関連するのは次の項目である。

- I-④ 自社の経営の主要数値の正確な把握
- II-① 自社をめぐる情報収集と分析
- II-② 経営方針の策定
- II-③ 経営計画の策定
- II-④ 経営方針と経営計画の実行と評価

（中小企業家同友会全国協議会，2009：pp.20-31）

図表6から、管理会計を含め、マネジメント・コントロール・システムのあり・なしという単純な議論ではなく、その成熟度には段階があり、しかも、それは経年変化していくものであることが伺える。平均的には、レベル3となっている。I-④の自社の経営の主要数値の正確な把握において、レベル3は「経営の主要数値を月次及び年次で時系列的に把握している」、レベル4は「経営の主要数値の時系列的把握と分析を行い、経営陣の意思決定に反映されている」、レベル5は「経営の主要数値とともにその他の数値を含む総合的な経営分析を行い、全社的な

経営の意思決定に反映されている」状態である（中小企業家同友会全国協議会，2009：p.20）。

II-③の経営計画において、レベル2は「経営計画の策定は、特定の個人や部署に依存し、策定する仕組みは不十分」、レベル3は「経営計画策定の仕組みがあり、全社の知恵と情報を集めて、体系的に策定している」、レベル4は「経営計画の策定の仕方、情報の活用などについて定期的に見直されている」、レベル5は「経営計画の策定・見直しが定期的になされることで、全社員のやる気や自主性が高まり、社内が活性化している」状態である（中小企業家同友会全国協議会，2009：p.28）。

上述のとおり、中小企業家同友会のデータベースによれば、経営指針の作成経験により、経営指針の使い方のレベルアップを図っていることが明らかになっている。そこで、経営理念の定着がどのようになされ、経営理念が経営計画の目標作成、計画策定、業績評価にどのように影響を与えるのか。本稿では、熊本同友会の会員企業であるA社の事例を用いて検討する。次節では、本研究で採用する研究方法と、A社の概要を述べる。

### 3. 研究方法

#### 3.1 事例研究

研究課題である、経営理念の定着がどのようになされ、経営理念が経営計画の目標作成、計画策定、業績評価にどのように影響を与えるのかについて理解するため、熊本同友会会員企業A社のケース・スタディを行った。ケース・スタディを採用する理由は一般に「どのように」(how)あるいは「なぜ」(Why)という問題を扱う場合に有効であるためである(Yin, 1994)。経営者であるH氏の代表取締役役に就任後に、A社は経営危機に直面した。そこで、H氏は同会に入会し、経営理念をはじめとするマネジメント・コントロールの使い方についての学びを通じて、経営危機から脱却し、経営指針が変化していったため本研究目的に合致している。

A社については、経営指針を活用している企業として、熊本同友会から紹介を受けた。その他、数社の事例について聞き取り調査を行ったが、経営指針の活用についてA社と類似する点がある。A社は熊本同友会における経営指針を利用する典型的な事例として、本稿では紹介する。経営指針の活用に関する複数社の比較検討については、別稿に譲る。

ケース・スタディは、2016年1月～2017年8月に、A社に対するインタビュー、A社経営者H氏による講演会、講義に参加し、同社の経営指針の変化を理解した。調査としては5回、のべ8時間実施した(詳細は付表を参照のこと)。その後も、著者が実施したBCP(事業継続計画)の策定のための勉強会に、同社は参加した(全6回18時間)。そのなかで、同社の経営指針の経過については、本稿の範囲対象外ではあるが、折に確認している。インタビュー、講演会、講義については、一部をのぞき音声録音を行い、後日、文字起こしをおこなった。また、同社の

経営指針、経営指針(ガイドライン)書ワンシートを閲覧し、インタビューデータを裏付ける作業を行った。原稿については、事実誤認がないことを確認するため、同社の確認を得ている。

#### 3.2 A社の概要

本節では、熊本同友会の会員企業であるA社の経営指針の導入および変化の状況をのべる<sup>1</sup>。A社の主要事業は、2007年に営業譲受されたものであり、従業員数は50名弱、売上規模は約20億円である。A社は、店舗の設計施工と、テナントビルの入居・管理、家具の製造を営む。テナント入居・管理では、市内の繁華街のテナントビル管理が中心で、店舗の設計施工は、九州一円を事業領域としている。築40年の古いテナントビルを大胆なデザイン変化を施して斬新なビルに生まれ変わらせるリノベーションも行う。

A社の現在の組織図は、社長中心に、営業部門、設計部門、施行部門、家具部門はじめ7つの収益部門があり、部門毎に損益管理を行い、月次決算を実施している。A社は、同友会入会以前から予算管理を行っているが、熊本同友会入会後に経営理念の成文化を行い、経営管理には同会のフォーマットを活用している。また、A社には係長会、課長会という会議があり、一般社員により近い係長たちが集まって会社の課題等を協議し、対策等を協議して課長会へ提案する。課長会ではまたそれを協議して、対策等を経営者まで報告し、承認後それを実施していくという組織体系になっている。

A社は、東京や大阪はじめ九州への出店のニーズがある会社を様々な情報から洗い出して社内にデータベース化して、次に九州一円の不動産物件の収集を行い、その物件に合う企業をマッチングする作業を行う。これがA社の営業である。マッチング後に不動産の賃貸借契約を行い、店舗デザインを考えて店舗の設計を行う。

<sup>1</sup> 以下の記述は、A社の事業承継を行い、その後に代表取締役として経営してきたH氏からの聞き取り調査が中心となっている。調査概要については付表参照のこと。

手の込んだ特注家具は中国やタイの提携工場で作るが、通常の家具は自社の工場で作る。店舗の施行後は不動産管理を担当する。このように出店ニーズから物件の紹介、デザイン設計、店舗施工そして管理という、商業施設に特化したワンストップ型の経営を行う。

事業譲受されてからA社の売上高は、約20億円から13億円まで下がり、その後再び20億円にまで回復した。粗利益額も売上高同様に一旦落ち込みその後、回復基調で推移している。A社は営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計であるフリー・キャッシュ・フローを重要指標としてみており、売上・粗利益額とも落ち込んだ年のフリー・キャッシュ・フローは大幅なマイナスとなっているが、2015年度の業績は売上計上時期を変更し売上は18億5,000万円と減少したものの、経常利益が3,800万円、フリー・キャッシュ・フローで8,600万円を計上した。

現在のA社は、売上総利益、フリー・キャッシュ・フローに着目して、安定した業績を残しているが、事業譲受後には、大幅な赤字を計上、当時は副社長であったH氏が、代表取締役社長となり、A社の業績建て直しを行った。経営者としては未熟であったと語るH氏が、経営指針の策定を通じて、いかに組織変革に繋がったのか。次節では、A社の経営指針の変化についてその詳細を述べる。

#### 4. A社における経営指針の活用事例

##### 4.1 経営危機後の熊本同友会入会と経営者認識の変化

A社の主力事業は、25年以上続く不動産建築事業を2007年に譲り受けたものである。H氏は一般社員として1989年に同社に中途入社した。A社は、地元の起業家の支援を受けて、主力事業を譲り受けた。当初はH氏の同僚が社長で仕事を担当、H氏が副社長で営業担当、専務が財務担当という経営体制であった。1年目は、従

前の組織の延長線で運営してきたものの、2年目になると経営の脆弱さが露呈し、事業上の問題が顕在化することとなった。毎月1,000万円以上の赤字を計上し、半年で8,000万円の累積赤字となった。再スタート時に支払手形を発行し、また銀行借入もあったため、営業債権と営業債務の差はマイナス1億8,000万円から開始していた。A社は、資金繰りに窮して存亡の危機に立たされることになった。そこで、経営者の交代が検討され、H氏が代表取締役役に就任することとなった。

これまでH氏は、社長になることを断ってきたという。すでに借入金に対して個人保証をしていたものの、社長になることでさらに責任を負わされることになるのではないかという不安感があったからである。しかし、これ以上、逃げ続けるわけにもいかないということで、H氏は代表取締役社長になることの覚悟を決めた。

H氏は代表取締役就任後に、実際に経営者としてどのように振る舞えばよいのかということに悩むことになる。H氏が従業員であったときの経営者がすごいカリスマ性と強い精神を持ちながら自ら道を切り開ける人であったこともあり、H氏にとっての経営者像というのは、常に強いリーダーシップを発揮でき、会社を自らが先頭に立ってぐいぐい引っ張っていくものであった。社長になった当初のH氏は、自らの営業活動から仕事を確保して、社員を養わなければならないという考えで、社長像を演じてきたという。

年間20億円の売上に対して、毎月の支払が1億5,000万円くらいあり、資金繰りに窮するなか、それまでは金融機関からの支援を受けてきたが、ついに借入金が4億円を超え、追加の融資を金融機関から断られることになった。第2期の結果は6,000万円の赤字決算となり、事業譲受前も含めて、初のボーナスなし、昇給もなしという結果になった。そのとき、先輩経営者から熊本同友会への参加を促されることになった。

そんな勉強をしているような状況じゃないとい

うのが素直な想いでしたが、この方から言われると断りづらく、しぶしぶ参加しました。この時のお声掛けがなければ会社は多分今はないと思います。非常に感謝しています。

そこでH氏は厳しいことを乗り越えてきた様々な先輩経営者と出会うことになる。なかには、倒産寸前から立ち直り、今では顔を上げて前向きに楽しそうに仕事の話をしている経営者がいることに気づいた。

中小企業家同友会には三つの目的があり、それはいい会社を作ろう、いい経営者になろう、いい経営環境を作ろうというものである。そして、経営者の経営責任の確立、経営指針の全社実践、社員をもっとも信頼できるパートナーと考え、ともに育ち合う共育ということが重要な要素となっており、この考え方に基づく経営者であれば自分自身でもできるかもしれないとH氏は思うにいたった。同友会の考え方は社員のことを信頼できるパートナーとする考えであって、「俺が社員を食わせてあげる」という考えとは全く異なるものであった。

私は想像していた社長像を演じなければいけないことに相当不安がありました。しかし同友会で勉強していくと、ひょっとしたら私にもできるかもしれないと思うようになりました。すると私は、みるみる自分が変わっていくことがわかりました。乾いたスポンジが水を吸っていくように変わっていくのが自分でわかるようになりました。当然そのまま会社の中に反映されます。すると会社は明るくなって、風通しもよくなって、不思議に業績までよくなりました。おかしいですよ。でも本当のことです。

## 4.2 業績改善による経営危機の脱却

熊本同友会で1年間かけて勉強した結果、H氏は自ら社長像を演じてきたときの傲慢さを理解し、大変な間違いをしてきたのだという認識に至った。H氏は自分の振る舞いについて、社員全員を集めて謝った。

「大変申し訳ない。私がやってきたことは大きく間違っていた。自分も勉強して少しは成長して、後ろを振り返ってみると、全く違う経営をやってきた。」というように、みんなに謝りました。謝ったことによって自分は裸になりましたので、何も隠すことがないわけです。何も気負う必要もないのです。だからこんな会社にしたのだということをもみんなに訴えました。

経営指針の全社実践というのは、時間をかけてトップダウンからボトムアップも加えて、全社的な経営計画のPDCAサイクルを実施するものであると、熊本同友会では理解されている<sup>2</sup>。H氏は、熊本同友会の学びで得た気づきから、トップダウンではなく課長クラスが会社の中心となって運営をやっていくような会社にしたと従業員に宣言した。具体的には、従業員の個性を出せる会社にしたことも訴えた。

また、熊本同友会においては、社員は信頼できるパートナーであることから、ガラス張りの経理が推奨される。H氏もそれに倣い、会社の業績を共有するために、経理情報の開示を行った。それと頑張って計画を上回れば、上回った分の3分の1は内部留保、3分の1は税金、3分の1はみんなに還元する会社にしていくことも約束した<sup>3</sup>。

その後、会社の雰囲気が変わっていったという。そして、その年の売上が12億7,000万円と

<sup>2</sup> 他府県においても、同様に全社的な経営指針の実践が行われている可能性が高いが、十分な経験データを筆者が有しているわけではないため、ここでは熊本同友会に限定して議論を進める。他府県の会員間の相違については、興味深いところであるが、別稿で検討する。

<sup>3</sup> 利益を社員、会社、株主に分配するという利益三分法という考え方があがるが、熊本同友会においては、税金、内部留保、決算賞与という考え方で社内ルール化する企業もみられる。



減少したものの、経常利益は3,700万円出て、累積赤字の7,000万円のうちの半分ぐらいを解消することができた。A社は前述のとおり熊本市内の繁華街のテナント管理をおこない、優良テナントも手がけていた。店舗の回転率が高くても、物件の紹介から、物件の改装まで手がけることにより、ワンストップで顧客サービスを提供するビジネスモデルを展開していたため、それが好循環することで、業績改善につながった。翌年も、上半期は計画を達成し、その後不祥事などが発生することもあったが、問題を乗り越え、累積赤字を解消するにいたった。

その後、調査当時の2016年まで6期連続で赤字となり、社員と約束した計画の超過分の3分の1を社員に還元することも直近まで3年間継続するように至った。決算手当について社長が手渡ししたときには、経歴の長い部門長J氏は「半信半疑であったが、実際に約束通りに支給されたのは衝撃的でした。」と当時を振り返る。

社員を叱ることから、社員を褒めるようになったとJ氏もH氏の姿勢変化を感じとっており、その結果、従業員満足度が高まった。このように、A社は業績を改善しながら経営指針の策定をすすめていった。

#### 4.3 経営理念の定着と管理会計の進展

H氏は熊本同友会の経営指針を創る会に参加して、6年前に経営理念を策定した。経営指針を創る会は、1回5時間で全7回のプログラムである（例えば、2017年度の場合）。経営理念の策定、事業ドメインの設定、ビジョン、SWOT分析、行動計画の策定を学び、会計面では、決算書の理解、CVP分析と利益計画の策定といった点を学ぶ。そして、最終回では自社の経営指針を発表する。H氏は、継続して経営指針を創る会に参加して、現在では同会の講師や指導役まで務めるようになった。

A社の場合、事業計画を以前から策定していたものの、経営理念は成文化されていなかった。そこで、経営理念を成文化したものの、会社内での浸透には時間がかかったし、H氏自身による経営理念に対する理解が深まるのに時間がかかった。いかに経営理念に対する理解が低かったのかについて、H氏は次のように語る。

（経営理念が）できてすぐ社員に発表して金融機関に提出するということになりました。しかし、社員はぼかーんとなってしまって、なんじゃこりゃということで、私も何となく自信もなくそれ以上踏み込みませんでした。それから4年間同じことを勉強しながら経営理念を勉強していった結局できあがったものを去年の昨年度の期首からそれを発表しているのがさっきの経営理念です。

A社の現在の経営理念は次のとおりである<sup>4</sup>。

- ①私たちは、商業施設の流通と創造を通じて、地域に喜ばれる「繁盛店づくり」の一翼を担い、お客様の満足と豊かな街づくりの実現に貢献します
- ②私たちは、仲間として尊重し合い、共に幸せな人生を実現します

最初に「私たち」とあるのは、あくまでも社員が中心、主役であるということが経営理念に込められており、次に「商業施設の流通と創造を通じて」ということで商業施設に特化し、住宅産業にはできれば進出しないということの意味する。それと「流通と創造を通じて」というのは、流通が不動産業、創造は建設業ということを表しており、その周りに付随する業務も積極的に取り込んでいくということの意味する。

そして、繁盛店ができればそこに人が集い、賑わいが出て、その結果として豊かなまちづく

<sup>4</sup> 現在の経営理念と、当初に文書化した経営理念と大きく異なることから、ここでは現在のものを記述している。

りの実現に貢献し、社会貢献につなげていきたいというのが経営理念の1つめに込められた思いである。

2番目の「私たちは仲間として尊重しあい、ともに幸せな人生を実現します」については、この経営理念を達成するためにどのような仕事をして実現するのかということで、組織内では最重要事項であると理解されている。

ただし、経営理念を成文化したからといって組織内に浸透しなければ、経営指針としては機能しない。そして、経営理念に対する理解の深まりが、経営指針の活用に影響を及ぼすと理解されている。このように、時間をかけて経営理念に対する理解が高まったことについて、H氏は次のように述べた。

振り返っていきますと、経営理念は経営者の思いがどれだけ入っているかということ、経営理念だけで1時間話ができるかということ、こんなことだと思ふんです。ということは、振り返ってその前3年ぐらい前に作った経営理念と今のやつを比べてみても実はほとんど変わらないんです。何が変わったかということと多分私の内面が変わっているだけで言葉じりは、ほとんど変わっていない。

なるほどそういうものかと、経営理念に対して思いがどれだけ込められていて、それに対して自分自身の内面が言葉に追いつくぐらい成長しているかが、人に伝わるかどうかだと思います。

次に、同社の経営方針は「すべての社員がその持っている素晴らしさを発揮し、社会の役に立てる企業を目指しましょう」ということで、一人一人の人間はそれぞれに素晴らしいところを必ず持っており、その個性である自身の持ち味を仕事で活躍して、やりがいのある会社を作ること掲げている。また、「損得よりも善悪を優先して考えよう」ということを行動指針として掲げており、顧客に不利益になることでも隠さず説明する、自社に不利益になることでもしなければならぬことはたとえ費用をかけて

でもやるということ、経営方針の一つにしている。

私たちは現実的にはお店を経営するわけではありません。繁盛店づくりの一翼を担うという仕事をしています。また、繁盛店であればなんでもいかにと勿論そうではなく、地域にそぐわない店舗があってもよくないので、地域の方々に喜ばれる繁盛店づくりということにこだわってやっています。

経営理念を策定してから、事業計画の策定方法が、トップダウンからボトムアップに、高い目標と経営計画から、会社の持続に必要な経営目標と、現実的な経営計画に変更されることになった。

私も社員のところから年度計画をやってきました。計画はものすごく高く、高く計画することは美学というような環境の中で育ってきました。だんだん、だんだん、そういうことは解消してきて達成感を味わうための計画ということになってきました。

経営計画については、すべて各部門で自主的に策定する。各部門長が集まり、各部門の計画の妥当性を協議する。その場に経営者は同席しない。各部門長がこういう理由でこのような計画するといった形式により社内で報告をする。売上が高すぎるのではないかと、低すぎるのではないかと議論のうえ、調整後の予算を経営者に提案する方法がとられる。

私の計画承認の判断基準はフリー・キャッシュ・フロー額です。この計画で会社の借入金の元金返済ができるかどうかというところを見ます。まかなえるのであれば了解ということになります。

また、根拠のない高い計画は社員の達成感を阻害することにもつながりますので、再考させたりします。

次に部門計画では、部門理念、部門戦略、行動計画が全部門において文書化される。例えば設計施工する部門では、その理念に「規模を大きくするより一致団結して強い会社になりたい。頼り頼られる信頼関係のチームで成果を上げていきましょう」といったことが記載されている。

また、経理・総務などの間接部門はどのようにやりがいを感じていくか課題であったという。それが、間接部門が現業部門の改善の見える化を行うようになるという支援の意義を見出すことにより、モチベーションアップに繋がったという。

従来、経理部門が考えていたことは、いかに正しい決算書を作るかということであった。自分たちのやりがいはどうなのだろうということで、現在の部門理念は、「みんなの頑張りを見える化します」である。事業部門の社員たちの頑張りで会社の財務数値がこれだけ良くなったと目の当たりにすることができれば、社員のモチベーションアップにつながるということを経理部門が考えるようにいった。社内の月次の幹部会議において、経理部門がキャッシュ・フロー計算書、損益計算書を公開する。その資料のなかで、現預金の残高推移表が記載され、今月の成果が財務分析表という数値で表示される。この中に当月のフリー・キャッシュ・フローによって会社がどれだけ改善されたかというタイムリーな指標がある。また、流動比率、当座比率、自己資本比率、有利子負債月商比率、現預金月商比率などの細かなデータにも目標があり、今月はここまでいっていますというような報告がなされる。

経営者交代について、またH氏の経営者としての姿勢の変化後の経営指針の活用についてJ氏は次のように述べた。

創業者はワンマン経営で、ついていくのに必死だったのが、H氏が経営者になり経営指針を作るようになり、主体が経営者から社員にうつりました。数字の面では、年間計画を自分で立てること

で自分達の置かれている状況が分かるし、会社は自分達のものという意識がある。また、以前は経営者に良いことを報告しなければならなかったが、今はありのままを包み隠さずに言えるようになりました。その結果、気付けば自分の意識が変わり、見栄をはらなくなりムダな出費を減らすように心がけるようになりました。

業績評価として、昇格人事については、昇格させたい人を担当課長が課長会に提案して課長会全員の承認をもって昇格を経営者に起案することになっている。

全員がその昇格人事に対して責任をもっていこうとこういうことです。トップダウンで人事を行うのではなく、幹部社員を巻き込んで決めていきたいなと思っております。

さらに、2016度では、経営指針のブラッシュアップに取り組んでおり、下記のとおり企業変革プログラムに合わせたレベルアップ目標（カッコ内の番号が中小企業家同友会全国協議会（2009）のプログラム番号と対応している）を設定し、経営指針を更新していった。

【マネジメント力】・・・経営者としての考え方や仕事（Ⅰ-②、Ⅰ-⑤）

ビジョンを明確にするため、幹部社員と話し合いを行う。毎月の会議の中で検証、対策、リアクション策定に注力する。会社が行う事業活動がどのように地域の期待に応えているのかを定期的に検討する場を設ける。

【人一人財の育成】・・・採用、組織、人事力（Ⅲ-①、Ⅲ-②）

定期的に、全社、各部門、各社員の到達点や教訓を確認し、目標の目的や意味を理解し、意欲を高める教育を行う。経営指針で提起している社員の創意や自主性を発揮する社風づくり（が）取り組まれているか、全社員で年に一度見直しをかける（カッコ内文字は筆者が追加）。

(コンピテンシーチェック)

【物—コスト】・・設備，在庫（V-⑤）

幹部会議や部門会議などで，新しい事業の開発（顧客・商品・事業）をテーマにして学ぶ場を創る。

【金（事業展開）—顧客の創造】・・営業力  
（IV-①②③）

経営指針において，顧客の苦情や要望の把握方法，対処方法の基本方針を表明する。経営指針において顧客満足の把握をすることの基本方針を表明する。

【金（事業展開）—価値の創造】・・商品，技術，システム，サービス，利益，財務（V-①②）

幹部会議や部門会議などで，顧客ニーズに対応できる企画や設計をすることで同業他社に比べて優れた商品・サービスを提供する仕組みづくりの意見を聞く場をつくる。

【情報】・・予測，現状分析（II-①）

内部環境や外部環境に関する情報について，定期的な会議の場で社員が知っている情報の交換を行うとともに適宜に社内の勉強会を行う。

## 5. 考察

前節では，A社の経営指針の活用事例を述べた。A社では事業譲受をしてから，経営者交代によりH氏が経営のバトンタッチを受け，経営指針の活用を進めた。本節では，前節で明らかになった事項を検討する。

### 5.1 経営理念の定着とボトムアップによる経営計画の策定

A社では以前から経営計画により予算管理はなされていたが，経営理念は成文化されていなかった。H氏は，熊本同友会にて経営指針の策定方法，使い方にとどまらず，多様な経営者のあり方を学び，H氏なりに会社経営を進めることができた。

経営理念が定着するにしたがって，事業計画の策定方法が，トップダウンからボトムアップ

に，高い目標と経営計画から，会社の持続に必要な経営目標と，現実的な経営計画に変更されることになった。

H氏が代表取締役役に就任してからのA社における経営指針の使い方の特徴は，次のように整理できる。経営目標は，会社の存続に必要なフリー・キャッシュ・フローの確保として設定され，そのレベルは達成困難な高い目標というよりは，より現実的なレベルとして設定される。また，利益計画や事業計画は，部門毎に設定され，それを総合したものが全社的な経営計画となった。

経営理念は経営者の考えを体現したものであるという基本的な理解（田中，2016）以前に経営者が経営理念に対して具体性をもって理解することに時間を要する場合があることが，本事例では明らかになった。そして，従業員の自発性を促進するような経営理念が組織内に浸透するにつれて，経営計画の策定方法，業績評価の方法が変化して，ボトムアップ型の経営計画策定が進展するに至った。

### 5.2 経営指針の暦年変化：管理会計の進展

A社では，熊本同友会というビジネス・エコシステムを通じて，経営理念をはじめ経営指針を成文化し，導入後に時間をかけて社内に浸透させていった。中小企業家同友会全国協議会（2009）の経営成熟度レベルで，I-④の自社の経営の主要数値の正確な把握において，当初は「経営の主要数値を月次及び年次で時系列的に把握している」レベル3にあったところが，経理部門の工夫により，各種の経営指標を組織内で共有し，モチベーションの向上につなげ，レベル4・5に高めようとしていると評価できる。また，II-③の経営計画の策定において当初は，経営者が目標設定を立て，計画策定の主体が経営者にあり，「経営計画の策定は，特定の個人や部署に依存し，策定する仕組みは不十分」でレベル2程度であったものが，計画策定の主体が経営者から社員に移り，「経営計画策定の仕

組みがあり、全社の知恵と情報を集めて、体系的に策定している」レベル3に変化したと評価できる。そして、Ⅱ-④の経営方針と経営計画の実行と評価においては、「経営方針及び計画が全社員へ周知され、実行状態を把握・評価する仕組みが確立され、機能している」レベル3の仕組みが整えられるに至った。これら経営理念を実践する過程として（中小企業家同友会全国協議会、2009）は、Ⅱ-①の自社をめぐる情報収集と分析について、「組織的・体系的に情報収集・分析する全社的な仕組みがある」レベルを明示的に目指しているが、Ⅱ-②経営方針の策定・Ⅱ-③経営計画の策定・Ⅱ-④経営方針と経営計画の実行と評価については、すでにレベル3という一定のレベルに達しているといえる。

## 6. まとめと今後の課題

本稿では、熊本同友会の会員企業で、店舗の

設計施工と、不動産業を営むA社の事例をとりあげ、経営理念の定着がどのようになされ、経営理念が経営計画の目標作成、計画策定、業績評価にどのように影響を与えるのかについて検討した。

本事例では、経営理念が成文化され、組織内部に定着する以前に、経営者自身が具体性を伴って経営理念を理解していくことが明らかとなった。そして、ボトムアップを触発する経営理念が組織内に定着するに従い、経営計画の策定、運用の方法が変化して、レベルアップしていくことが明らかとなった。

A社のマネジメント・コントロールの運用は、中小企業家同友会の理念に影響されていることを特徴とする。同社の事例は、社員をパートナーとして経営を進める場合の、マネジメント・コントロールの利用方法の参考になるだろう。また、同会の経営指針策定の進め方については、別稿にて検討する。

### 【付表】

	日付	時間	時間	内容
①	2016/1/14	10:00~12:00	2	経営指針の策定について
②	2016/1/25	18:00~19:00	1	経営理念の見直しについて
③	2016/1/30	14:00~15:00	1	事業再建における経営指針の活用
④	2016/10/14	14:00~17:00	3	経営指針を創る会。経営指針のブラッシュアップについて
⑤	2017/8/24	14:40~15:40	1	経営指針を創る会講師「自社の事業を考える」

### 【謝辞】

本論文の執筆にあたり調査にご協力いただきましたA社の皆様に厚く御礼を申し上げます。

### 【付記】

本研究は、科研費（18K12914）の助成を受けたものである。

【参考文献】

- Bisbe, J. & Otley, D. T. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29 (8), 709-737.
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004) The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability. Harvard Business School Press: Boston, MA. (杉本幸太郎訳 (2007)『キーストーン戦略』翔泳社).
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43.
- Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, MA : Harvard Business School Press, (中村元一, 浦島史恵訳(1998)『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版社).
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: design and methods, 2nd ed., Sage. (近藤公彦訳. (1996). 『ケース・スタディの方法』千倉書房)。
- 熊本県中小企業家同友会. (2019). <http://doyu-kumamoto.gr.jp/about/> (2019年12月1日最終閲覧)。
- 黒瀬 直浩. (2015). 『独立中小企業を目指そう～独立企業化, 人間尊重, 労使連携, 社会変革～』同友館。
- 澤邊 紀生・飛田 努. (2009). 「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』5, 73-93。
- 澤邊 紀生・吉永 茂・市原 勇一. (2015). 「管理会計は財務業績を向上させるのか? : 日本の中小企業における管理会計の経済的価値」『企業会計』, 67(7), 1009-1023。
- 田中 雅子. (2016). 『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社。
- 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』中小企業家同友会全国協議会。
- 中小企業家同友会全国協議会. (2009). 『企業変革支援プログラム ステップ1』中小企業家同友会全国協議会。
- 中小企業家同友会全国協議会. (2012). 『企業変革支援プログラム ステップ2』中小企業家同友会全国協議会。
- 中小企業家同友会全国協議会. (2015). 『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』第38刷 中小企業家同友会全国協議会。
- 飛田 努. (2011). 「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」『産業経営研究』, 30, 29-42。
- 飛田 努. (2012). 「中小企業における経営管理・管理会計実践に関する実態調査～福岡市内の中小企業を調査対象として」『会計専門職紀要 (熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科)』3, 57-69。
- 中川 優. (2010). 「戦略の不確実性と管理会計システムの役割」『松山大学論集』21(6), 55-76。
- 水野 一郎編著. (2019). 『中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社。
- 宮島 康暢. (2019). 『中小企業における経営計画による経営理念の浸透—経営の「見える化」実現に向けて—』見洋書房。
- 吉川 晃史. (2016). 「第48回熊本同友会景況調査報告」『熊本羅針』。