経営者のリーダーシップ開発と アカウンタビリティ
―中小企業再生時の経営理念創成プロセスを中心に―

危機管理システム研究学会
第18回年次大会
パネルディスカッション（統一論題）
第一報告

2018年10月6日（土）
13:40-14:20
千葉商科大学
1号館（1104教室）

環太平洋大学
准教授　佐竹恒彦
satakechief@gmail.com

AGENDA

Accountability

経営者のリーダーシップ開発とアカウンタビリティ
―中小企業再生時の経営理念創成プロセスを中心に―

1）はじめに
2）中小企業再生に求められる
　　経営者のアカウンタビリティ
3）経営理念創成プロセスと
　　経営者のリーダーシップ開発
4）事例研究
5）おわりに

1）はじめに

①問題意識
②研究目的
③研究方法

①問題意識

これまでの研究（企業再生やアカウンタビリティ、リーダーシップ、経営理念、経営戦略、利益計画関連領域）では、**経営理念が曖昧な中小企業の再生**に求められる経営トップ（以下、経営者）の**アカウンタビリティ**および**リーダーシップ**を支える**本物の経営理念を早期に創成する**ための方法に関する具体的な議論が十分になされてこなかった 。

また・・・

利益計画設定プロセスと経営理念との関係性に主眼が置かれている既存研究の多くでは、「経営理念ありき」、すなわち経営理念から経営戦略（以下、戦略）を導き、そこから利益計画（以下、計画）を策定するという**「理念→戦略→計画」型のプロセスが主流**。

しかし・・・

そもそも、**明確な本物の経営理念を有しない**経営不振の中小企業が、再生するための有効な方法に関する研究の蓄積がきわめて少ない。

そこで・・・

②研究目的

経営理念や戦略、計画などが不明確な経営不振中小企業において、アカウンタビリティ意識が低く（or 欠如し）、アカウンタビリティが果たされていない当該企業経営者のホンネと整合する借り物ではない**本物の経営理念が早期に創成される方法**を検討。

これにより・・・

経営者の**アカウンタビリティ意識**が向上し、
アカウンタビリティが果たされ、その結果として、
中小企業再生に有効な**リーダーシップが開発されるメカニズムやプロセスの可能性**を解明。

③研究方法（1）

これを達成するために・・・

■リサーチ・クエスチョン（RQ）を設定：
「経営者がアカウンタビリティ意識を高めるとともに、**アカウンタビリティ**を果たし、中小企業再生に有効な**リーダーシップ**を支える**本物の経営理念を早期に創成**するには、どのような方法が有効か」

これを検討するために・・・

■佐竹[2018]を基に仮説を設定：
「既存研究の『理念→戦略→計画』とは異なる**『計画→戦略→理念』型の経営理念創成プロセス**によって、経営者のアカウンタビリティ意識が高まるとともに、アカウンタビリティが果たされ、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップが開発される」

これを検証するために・・・

研究方法(2)

公表された本物の経営理念が存在しなかった中小企業とその代表者を分析対象とした事例研究によって検証。

データの主な収集法は・・・

経営理念が創成されていく過程から、経営者のアカウンタビリティ意識が高まり、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップが開発される一連の動的な事象の深い記述と分析を行う事例研究を行うために、経営人類学などで用いられる**参与観察法**における**インタビュー(非構造化面接)調査**などを採用。

そして・・・

理論のトライアンギュレーションという三角測量、すなわち1つの課題に対する研究で**異なった理論的見方(フレームワーク)**を適用させ、**パターン適合**の分析手法によりその有効性を探求。

Accountability

2)中小企業再生に求められる経営者のアカウンタビリティ

①「再生」と「再生中小企業」、「アカウンタビリティ」、「経営理念」、「リーダーシップ」の定義
②経営不振の中小企業とアカウンタビリティ
③リーダーシップと経営理念の必要性

①「再生」と「再生中小企業」の定義

「再生」の定義は・・・
■許斐[2005]:私的整理や法的整理とは異なり、経営学的な視点から「経営の独自性が回復した状態」
■江口・大矢・柏原・杉本 [2009]:事業自体を再生させることを前提とした場合、「連続して赤字を計上していた、あるいは債務超過状態に陥った企業が、コアとなる事業の競争力を回復することで黒字化すること」

に依拠し・・・

本研究における「再生中小企業」とは・・・
・2期連続以上の営業損失
・株主純資産額がマイナス(債務超過)状態
・金融庁の検査マニュアルでいう経営破綻(「破綻懸念先」)状態
を解消した中小企業(中小企業基本法第2条に依拠)として捉えている。

すなわち・・・

黒字化を果たすとともに、債務超過状態を解消し、経営の独自性を回復したと思われる中小企業。

①「アカウンタビリティ」の定義

企業は受託責任→「**説明・報告責任**」を負い、いわゆる「**アカウンタビリティ**」を負う。

「アカウンタビリティ」は「会計システム」の基礎となる概念であり、企業外部からの「受託→責任→報告→解除」という一連のプロセス(会計プロセス)の原点に位する。

とくに・・・

「報告」(ディスクロージャー)にそくしていえば、
財務的受託責任に対しては**「財務・会計報告」責任**、
社会的負託責任に対しては**「社会・説明報告」責任**をもち、
それぞれ**「制度的報告」**、**「任意的報告」**として
ディスクロージャーされる。

出所:山上[1999] 74頁に依拠し筆者作成

アカウンタビリティ体系(概念図)

①個別的存在(財務的受託責任)	②社会的存在(社会的負託)
「財務・会計報告(制度的報告)」責任	「社会的説明報告(任意的報告)」責任
「個別的利益」の追求	「社会的利益」への貢献
≒「財務会計・管理会計」領域	≒「経営理念」※領域

↓

アカウンタビリティ統合体系

現代企業は、**個別的存在(財務的受託責任)**と**社会的存在(社会的負託)**という二側面をもつ同時的存在として存立している。

出所:山上[1999] 73-74頁に依拠し筆者作成

①「経営理念」の定義

例えば・・・

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(清水, 1996, 90頁)

&

「公表性」、「客観性」、「論理性」、「独自性」、「**社会的共感性**」の要素を含み、企業における指導原理として企業経営における意思決定や判断の規範となる価値観(横川, 2010, 127頁)

「本物の経営理念」とは

タテマエや借り物ではなく、**経営者のホンネや戦略、計画と整合性のある経営理念**を指す。

また、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』となってしまい、『実在はしていない』」（97頁）とする解釈で捉えている。

「本物の経営理念を早期に創成する」とは・・・

「計画策定→戦略構築→経営理念創成→黒字化（営業利益がプラスの状態）」の期間が**10年未満**を指している。

既存研究（例えば、Collins & Porras[1994]、宮田[2004]など）では、多くの企業においては、十分な利益を得るまでには経営理念形成後、10年程度の期間を要するとしている。

①「リーダーシップ」の定義

例えば・・・

Kotter[1999]は、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」**と定義している（49頁）。
また、リーダーシップは、「組織の将来はどうあるべきかを明らかにし、そのビジョンに向けて人材を整列させ、さらに待ちかまえる障害をものともせず、必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するというプロセス」であるとし、変革を成功させる重要なプロセスとしている（Kotter, 1996, 46頁）。

②経営不振の中小企業とアカウンタビリティ（1）

多くの経営不振状態にある中小企業においては、経営者の**「アカウンタビリティ（説明・報告責任）」**が果たされていない。

例えば・・・

債権者である金融機関などからの財務状況に関する質問に対して、的確かつ迅速に**説明・報告できない**状況が散見される。

それは・・・

税理士などの専門家に財務会計処理の全てが委ねられており（佐竹, 2018, 4頁）、**経営者自身が明確に財務状況を把握していない**ことも要因として挙げられる。

②経営不振の中小企業とアカウンタビリティ（2）

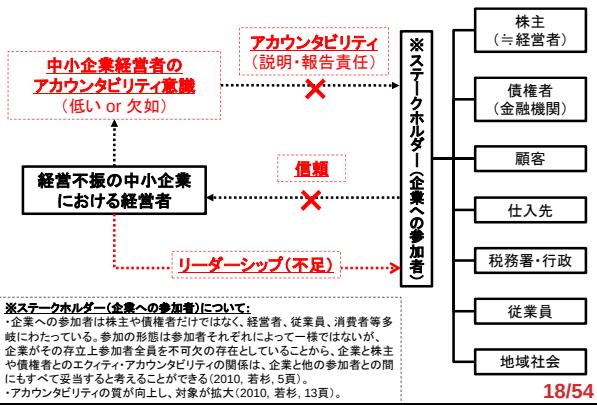
したがって・・・

当該企業経営者の**アカウンタビリティ意識が低く（or 欠如しており）**、ステークホルダーに対する**アカウンタビリティ**（説明・報告責任）が十分に果たされているとは言い難い。

それゆえ・・・

債権者である金融機関などのステークホルダーからの**信頼を得ることができず**、経営者のリーダーシップが発揮されないまま、十分な**協力や支援を得難いことから再生困難**な状況に陥っている。

経営不振に陥るメカニズムとアカウンタビリティ



※ステークホルダー（企業への参加者）について：
・企業への参加者は株主や債権者だけではなく、経営者、従業員、消費者等多岐にわたっている。参加の形態は参加者それぞれによって一様ではないが、企業がその存立上参加者全員を不可欠の存在としていることから、企業と株主や債権者とのエクィティ・アカウンタビリティの関係は、企業と他の参加者との間にもすべて妥当すると考えることができる（2010, 若杉, 5頁）。
・アカウンタビリティの質が向上し、対象が拡大（2010, 若杉, 13頁）。

③リーダーシップと経営理念の必要性（1）

また・・・

当該企業では、税理士などによる財務会計のみによる処理が中心であり、計画や戦略を扱う**管理会計の導入に消極的**。

したがって・・・

的確な現状分析がなされておらず、問題点や経営課題も曖昧であり、明確な**計画や戦略が無い**状態が目立つ。

そして・・・

中小企業が自力で再生を果たすには、経営資源を有効活用する合理的な**戦略や計画が欠かせない**。

しかし・・・

持続型再生の基本条件は経営者のリーダーシップであり（太田, 2009b, 3頁）、たとえ合理的な戦略や計画があったとしても、また、優れたマネジメントがなされたとしても、経営者のアカウンタビリティ意識が低く（or 欠如し）、アカウンタビリティが果たされないまま、戦略や計画を実行するための**リーダーシップが十分に発揮されなければ、中小企業再生の実現性はきわめて乏しい**。

③リーダーシップと経営理念の必要性(2)

さらに・・・

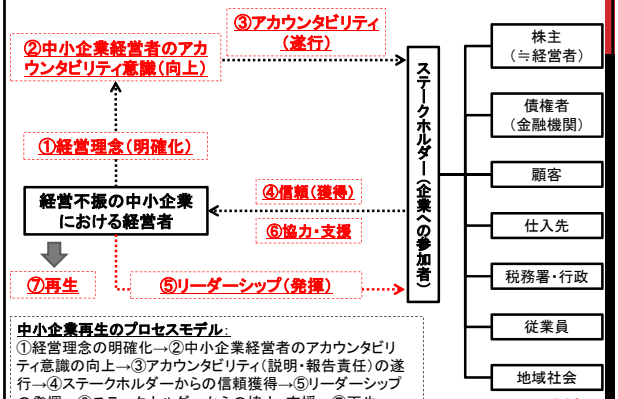
経営者のホンネと整合性のある計画や戦略、**経営理念が存在しなければ**、再生に求められる経営者のアカウンタビリティが果たされず(その意識も低く or 欠如し)、リーダーシップが十分に発揮されているとはいい難い。

つまり・・・

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する指摘があるように(金井, 1986, 172頁)、中小企業が本格かつ持続型の再生を果たすためには、借り物ではない**本物の経営理念に支えられた経営者の高いアカウンタビリティ意識と真のリーダーシップ**が求められる。

20/54

中小企業再生プロセス(経営理念・アカウンタビリティ・リーダーシップ)



中小企業再生のプロセスモデル:
①経営理念の明確化→②中小企業経営者のアカウンタビリティ意識の向上→③アカウンタビリティ(説明・報告責任)の遂行→④ステークホルダーからの信頼獲得→⑤リーダーシップの発揮→⑥ステークホルダーからの協力・支援→⑦再生

22/54

Accountability

3)経営理念創成プロセスと経営者のリーダーシップ開発

①経営不振の中小企業と経営理念
②計画設定の過程と経営理念創成
③経営者の動機付けと経営理念創成
④経営理念創成とリーダーシップ開発の関係

ここでは、本物の経営理念を創成するための方法論と当該理念創成後にリーダーシップが開発されるメカニズム、根拠について概説する。

23/54

①経営不振の中小企業と経営理念(1)

経営理念は、戦略や計画、経営目標に比べて、**象徴的な飾り物**として扱われているケースが多く(槇谷, 2008, 1頁)、目先の利益や企業業績と直結しない「理想論」や「綺麗ごと」、「タテマエ」として捉えられがちであり、**無視されてしまう**傾向にある。

それゆえ・・・

業績が悪化し、経営不振に陥っている中小企業の多くには、**明確な本物の経営理念が存在しない**。

とはいえ・・・

戦略や計画との整合性がなく、経営者のホンネも反映されていない、**タテマエだけの誤った経営理念**に基づいたリーダーシップを発揮することは得策ではない。

それは・・・

松岡[2000]が指摘するように、**誤った経営理念**であれば、組織メンバーなどが経営理念の内容に**違和感**を抱くので、それが共有されることはなく、戦略や計画も実行・実現されないまま、再生が困難になるばかりか、**不適切な経営理念が浸透**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**恐れがあるからである。

そこで・・・

24/54

①経営不振の中小企業と経営理念(2)

当該企業**経営者の関心度が高く**、単なる理想論としてのタテマエではなく、**ホンネとしてのカネを扱う**管理会計領域である計画との関係性から**経営理念の創成方法**の検討を試みる。

つまり・・・

危機的状況にある当該企業経営者が**早期に欲している**のは、経営理念ではなく、**危機的な状況を回避するための当面の利益やカネ**だからである。この当面の利益やカネを得ることが、当該経営者にとっての喫緊の課題であり、ホンネなのである。

したがって・・・

経営理念の必要性を意識しながらも、まずは、この**ホンネと向き合う**、すなわちカネの問題を直視し、このカネの問題を解決するための**計画を検討することから着手**する方が、当該経営者にとっては、より現実的であり、早期に危機意識が強められるとともに、**モチベーションも高められる**と考えられるのである。

さらに・・・

「財務・会計報告」にかかわる経営者のアカウンタビリティ意識を高めることにも繋がると考えられる。

25/54

②計画・戦略設定の過程と経営理念創成(1)

NAA※ [1964]は、「**計画設定の過程**は、会社の将来に焦点を合わせているため、経営者の思考を活動的にするとともに、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(21-22頁)。

この指摘は・・・

当面のカネの問題を解決する計画を検討する過程が、当該計画と整合性のある長期目標としての戦略、経営者のホンネを反映させた将来のあるべき姿や理想である経営理念を**自然派生的に早期に連想させやすくする可能性を示す**有望な理論的視角といえる。

つまり・・・

※NAA : National Association of Accountants(米国会計人協会)

26/54

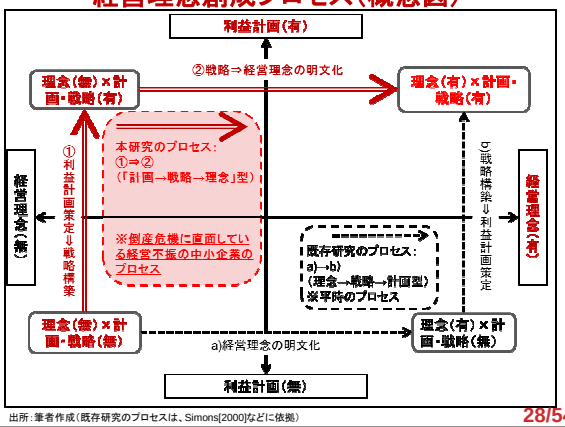
②計画・戦略設定の過程と経営理念創成(2)

この指摘は、「計画→戦略→経営理念」という当該**経営者の関心度に合わせた経営理念創成プロセス**を意味しており、計画や戦略と整合性があり、経営者のホンネを反映させた**本物の経営理念**が**自然の流れの中で早期に見出され**、この経営理念によって**リーダーシップが早期に開発**される可能性を示唆していると解釈できる。

それは・・・

「経営理念創成プロセス(概念図)」に示すように、既存研究において多くの論者が提唱する「理念 →戦略→計画」型の検討プロセス(a→b)とは異なり、経営不振の中小企業経営者の関心度が高く、経営者のホンネ、すなわちカネなどの当面の問題を扱う計画検討後に、その上位概念にある戦略を導き、そこから戦略の上位概念に位置する経営理念を導こうとするプロセス、すなわち「計画→戦略→理念」型の創成プロセス(①→②)による経営理念創成の方法は、**経営理念と計画の乖離を埋める有効な一つの方法**としても考えられる。

経営理念創成プロセス(概念図)



出所:筆者作成(既存研究のプロセスは、Simons[2000]などに依拠)

③経営者の動機付けと経営理念創成(1)

動機づけの観点からは・・・

モチベーション理論の一つである**Maslow[1970]の「欲求5段階説」**に**宮田[2004]**の解釈を加えた研究と、それに**Ackoff[1971]、Ackoff & Emery[1972]の「理想追求システム」**を加えたフレームワークからの視角も有望である。

宮田[2004]は、Maslow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 、これに、Ackoff & Emeryの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、「Maslowの欲求5段階説とAckoff & Emeryの理想追求システム」に示されるように、**計画策定後に戦略を導き、そこから経営理念を検討**していこうとする方法は、**経営不振の中小企業には有効**であることがわかる。

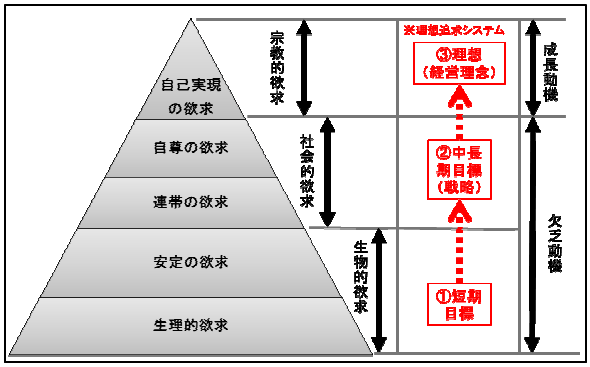
③経営者の動機付けと経営理念創成(2)

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Maslowのいう**「自己実現の欲求」**に相当し、**高い理想**である**経営理念**を検討するよりは、「**生理的欲求**」や「**安定の欲求**」を満たす、すなわち**目の前にある当面の問題**を解決するためのAckoff & Emeryのいう**①「短期目標(goals)」**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「中長期目標(objectives)」**や**中長期計画**、すなわち**戦略**※を検討し、そこから**③「理想(ideal)」**である**経営理念**を導くという段階を踏んだ**「計画→戦略→経営理念」型**の**経営理念創成プロセス**は、当該企業の経営者にとっては受け入れやすく、経営者の**モチベーションが高まる**と考えられるのである。

※伊丹・加護野[2003]が、戦略とは「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と指摘していることから、Ackoff & Emeryのいう「長期目標」を「戦略」として解釈した。

Maslowの欲求5段階説とAckoff & Emeryの理想追求システム



出所:宮田[2004]55頁; Ackoff[1971]p. 667; Ackoff & Emery[1972]pp. 240-241に依拠し筆者作成

④経営理念創成とリーダーシップ開発の関係(1)

続いて・・・

前述のKoestemburm[2002]の**「The Leadership Diamond Model (LDM)」**から経営理念創成とリーダーシップ開発の関係を確認する。
LDMを構成する「ビジョン(vision)」や「倫理(ethics)」、「事実(reality)」、「勇気(courage)」の4要素に置き換えると、明確な経営理念や計画、戦略がない経営不振状態の中小企業は、この全ての**4要素が不明確**な状態にあると考えられる。
そこから、「事実」(当面問題の問題、短期目標、計画)→「ビジョン」(長期目標、戦略)→「ビジョン・倫理・勇気」(理念)という流れで各要素が明らかになって(高まって)いくにしたがって、Koestemburmのいうリーダーシップが開発されていくと解釈できる。

④経営理念創成とリーダーシップ開発の関係(2)

また・・・

Bass & Avolio [1995]らによって開発されたMultifactor Leadership Questionnaire(MLQ 5-X Short Form)を活用した佐竹[2007]の研究から検討すると、企業変革や企業成長、すなわち企業再生に有効と考えられる**変革型リーダーシップ(TL)**の下位尺度(要素)※である**「理想的影響行動」(II)は「経営理念」**を意味する経営者行動であり、**「鼓舞する動機付け」(IM)は「目標設定・計画策定・戦略構築」**に相当する経営者行動として捉えることができる。

TLを測定する尺度のMultifactor Leadership Questionnaire(MLQ 5-X Short Form)は、「カリスマ (attributed charisma)」、「理想的影響行動 (idealized influence)」、「鼓舞する動機付け (inspirational motivation)」、「知的刺激 (intellectual stimulation)」、「個別的配慮 (individualized consideration)」の五つの下位尺度(因子)から構成されており、それぞれの下位尺度をリッカートの5件法によって測定し、因子分析、t検定、相関分析、重回帰分析などの分析結果から、「理想的影響行動 (idealized influence)」と「鼓舞する動機付け (inspirational motivation)」は、企業成長力との相関関係において有意の値が示された(理想的影響行動の度合いは企業成長力に直接的な影響を及ぼす)。

34/54

④経営理念創成とリーダーシップ開発の関係(3)

したがって・・・

明確な経営理念や計画、戦略がない経営不振状態の中小企業においては、「TL」度の下位尺度を意味する**「II」の度合いと「IM」の度合いが低い**ので、**「TL」の度合いが低い**状態にあるといえる。
その後、問題解決のための計画と戦略を優先的に検討し、明確にすることによって、「IM」の度合いのみが高まり、**「IM」は「高」の状態**に変化する。その結果、「II」は「低」のままの状態ではあるが、「IM」が「高」となっているので、**「TL」は「中」**の状態に変化したといえる。
検討された計画と戦略から経営理念が検討され、明らかとなった場合は、「IM」同様、**「II」も「高」**の状態となり、**「TL」は「高」**の状態となる。結果、「TL」度が高まり、**リーダーシップが開発**されたことになるのである。
つまり、問題を解決するための計画や戦略を検討し、明確にするという行為は、「IM」、すなわち「鼓舞する動機づけ」要素の度合いが高まることを意味し、検討された計画や戦略から本物の経営理念を検討し、明確にする行為は「II」、すなわち「理想的影響行動」の度合いを高めることになるので、結果として、変革型のリーダーシップ、すなわち中小企業再生に求められる経営者のリーダーシップが開発されると捉えることができよう。

36/54

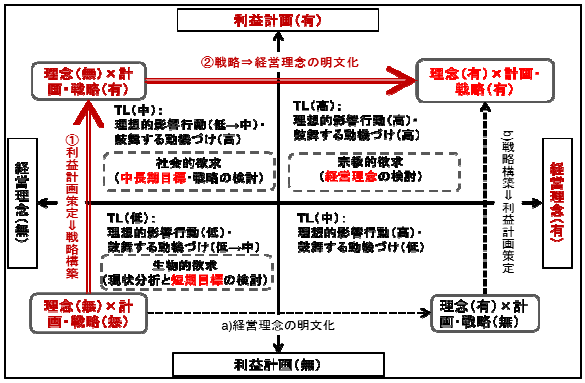
④経営理念創成とリーダーシップ開発の関係(4)

さらに・・・

Maslowの欲求5段階説、Ackoff & Emeryの理想追求システムとの関係性を整理すると、**「理念(無)×計画・戦略(無)」**の経営不振中小企業は、Maslowのいう**「生理的欲求」と「安定の欲求」に相当する「生物的欲求」**を満たすために現状分析から当面の問題を特定し、この問題を解決するためのAckoff & Emeryのいう**「短期目標」**である**計画**を検討・追求することで、変革型リーダーシップ(TL)の構成要素の一つである**「鼓舞する動機づけ」(IM)が「低」から「中」**へと変化し、そこから**「連帯の欲求」と「自尊の欲求」に相当する「社会的欲求」**を満たすために**「中長期目標」**としての**戦略**を検討していくことによって、「IM」が高まり、**「中」から「高」**状態となり、**「理念(無)×計画・戦略(有)」**状態の企業となっていく。
NAA[1964]が、「計画設定の過程は、会社の将来に焦点を合わせているため、経営者の思考を活動的にするとともに、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、「短期目標」としての計画から「中長期目標」としての戦略を検討・追求したことに伴って、Maslowのいう**「自己実現の欲求」**、すなわち宮田のいう**「宗教的欲求」**を満たそうとする経営者行動である**「理想」**としての**経営理念**を検討・追求しようという経営者意欲が高まりやすい状態になることが期待できるので、経営理念を意味する「TL」の構成要素である**「理想的影響行動」(II)の度合いが「低」から「中」**状態へと変化する。この計画と戦略検討後、意図的に経営理念を検討・追求し、明らかにするによって、当該企業は、**「理念(有)×計画・戦略(有)」**状態となるとともに、当該経営者の**「II」度合が「中」から「高」**状態となるので、結果として、**「TL」度が高まり**、当該企業に求められる**再生のための経営者のリーダーシップが開発**された状態になると考えられる。

37/54

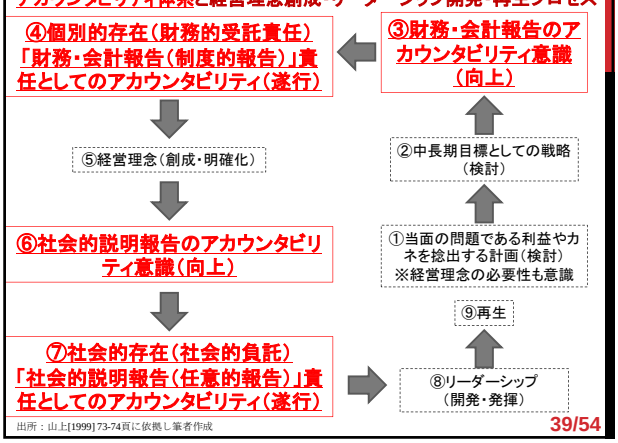
経営理念創成プロセス・リーダーシップ状態・欲求5段階説・理想追求システム



出所:宮田[2004]55頁; Ackoff[1971]p. 667; Ackoff & Emery[1972]pp. 240-241に依拠し筆者作成

38/54

アカウンタビリティ体系と経営理念創成・リーダーシップ開発・再生プロセス



出所:山上[1999]73-74頁に依拠し筆者作成

39/54

4)事例研究

Accountability

経済産業省・厚生労働省・文部科学省[2015]は、国内生産額(売上に相当)の産業別構成比において「製造業」が30.8%と最も比率が高く、次いで「サービス業」22.9%、「商業」10.0%と続くとしていることから、この三業種が我が国を代表する産業と捉え、これらの業種に属する企業(4社)とその代表者(4名)の事例を検証した。
今回は、廃業件数が多く開業件数が少ないため、減少幅が最も大きいとされる「小売業」のヤマグチ社とその代表者を紹介する。

①ヤマグチ社の概要

倒産の危機に直面し、**計画策定と戦略構築後に経営理念を創成、公表し**、再生を果たした中小企業である**「でんかのヤマグチ」の事例**から検証する。

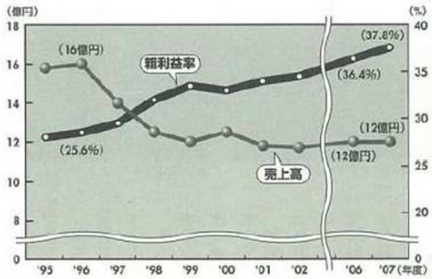
会社名:株式会社ヤマグチ
代表者:代表取締役　山口　勉
資本金　1,000万円
事業内容:家庭用電化製品の販売
創業:1965年5月5日
年商:約10億円
従業員:48名(内パート8名)
商圏:町田市全域、旧相模原市

40/54

②ヤマグチ社の業績の推移（売上高と粗利益率）

17期連続黒字（2014年3月期）を達成

大手量販店（6社）が台頭する1995年までの3年間は赤字経営であったが、1996年に計画から戦略を検討し、経営理念を明文化。2000年初頭にあった1億8,800万円の借入金が現在は0円になった。



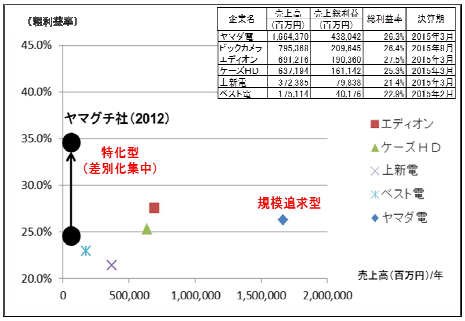
出所：藤井（2010）http://blogs.itmedia.co.jp/brand_ing/2010/08/post-04b7.html

③ヤマグチ社の現状分析・予測・計画設定

検討項目	現状	予測	計画
売上（単位：円）	1,000,000,000	700,000,000	700,000,000
粗利益率	25%	25%	35%
粗利益額（単位：円）	250,000,000	175,000,000	245,000,000
販売費及び一般管理費（単位：円）	200,000,000	200,000,000	200,000,000
営業利益（単位：円）	50,000,000	−25,000,000	45,000,000
顧客台帳登録数（単位：件）	34,000	23,800	13,000
平均顧客販売単価（単位：円）	29,412	29,412	53,846
平均顧客粗利益単価（単位：円）	7,353	7,353	18,846
営業員（単位：人）	18	18	18
営業員一人当たりの担当顧客数（単位：件）	1,889	1,322	722
上得意客（単位：件）	150	150	150
訪問件数／日（単位：件）	—	—	5
上得意客への訪問日数／月（単位：日）	—	—	30
人事評価のベース	売上高	売上高	粗利益額

注：「現状」の営業利益は、実際はマイナスであったが、値引き販売をしないことを想定して算出されている。
出所：山口[2013]29-36頁に依拠し筆者作成

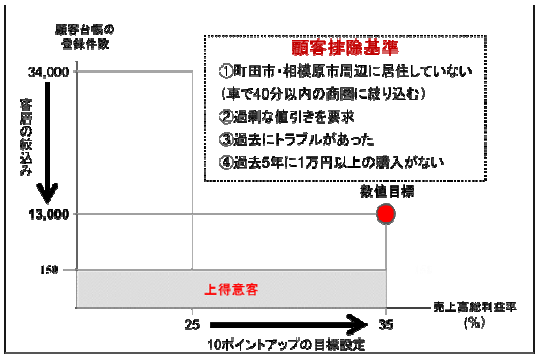
④ヤマグチ社のポジショニング



企業名	売上高（百万円）	売上総利益（百万円）	総利益率	決算期
ヤマグ電	1,664,370	438,042	26.3%	2015年3月
ドックカメラ	795,388	209,845	26.4%	2015年8月
エディオン	691,216	190,360	27.5%	2015年3月
ケーズHD	632,194	161,142	25.5%	2015年3月
上新電	372,385	79,838	21.4%	2015年3月
ベスト電	176,114	40,176	22.8%	2015年2月

出所：各社の有価証券報告などに依拠し筆者作成

⑥ヤマグチ社の顧客台帳の登録件数と売上高総利益率



出所：山口[2013]29-38頁に依拠し筆者作成

⑦ヤマグチ社の経営理念（1996年当時）

「でんかのヤマグチは当店を利用していただく大切な大切なお客様とお客様の為に働く社員のためにある」

経営理念に基づいた「4つのモットー」
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

出所：山口,(2013)43-44頁

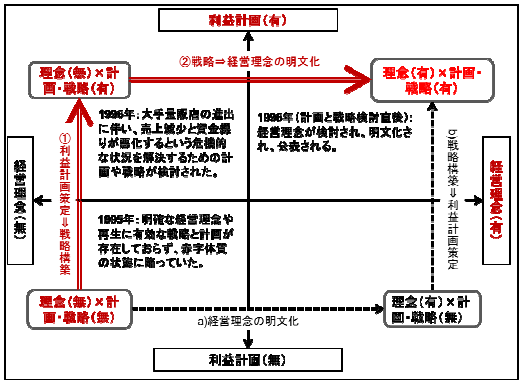
創成の流れは・・・

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年間で粗利率を35%にする目標を1996年に設定。当該計画を実現させるためのニッチャー戦略検討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とともに、社員をリストラしないことによって、質の高いサービス**を提供するという計画と戦略立案後に**経営者としての覚悟と決意を示す**経営理念を導いた。

この経営理念では・・・

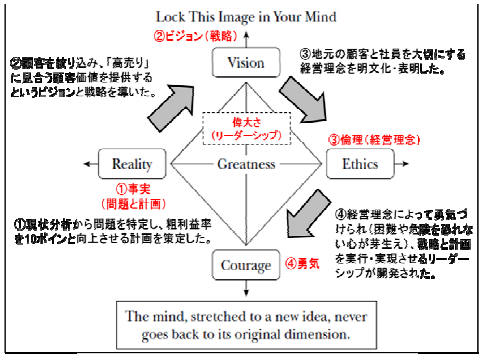
利益の源泉である**地元地域における顧客**と、この顧客と現場で接する**社員**に対する経営者の覚悟と決意が表明されている。
そして、経営者の**ホンネ**が反映され、山上[1999]のいう**「個別的利益」**と直結するとともに、**「社会的利益」**への貢献に繋がる「経営理念」といえる。

⑩経営理念創成プロセス（ヤマグチ社）



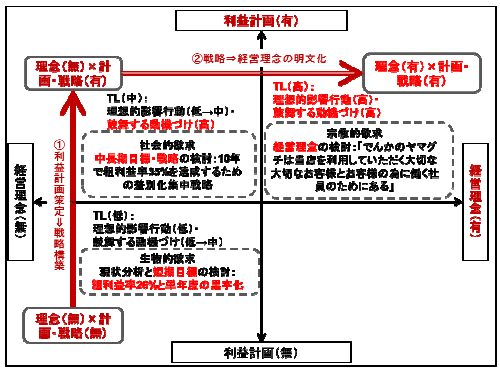
注：各象限の情報は、山口[2013]に依拠
出所：筆者作成

⑫The Leadership Diamond Model（ヤマグチ社）



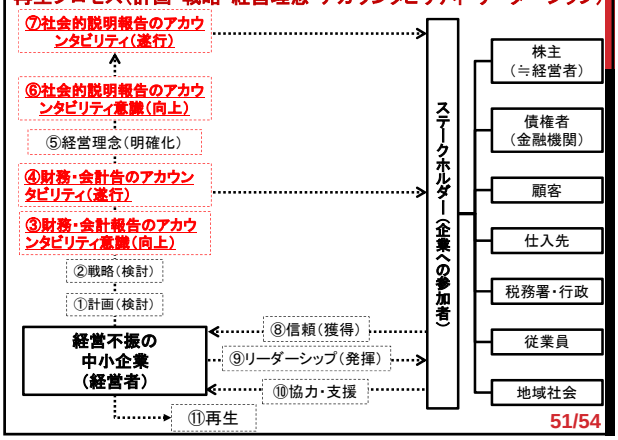
出所：Koestenbaum[2002]p. 18に依拠し筆者作成

⑬経営理念創成プロセス・リーダーシップ状態・欲求5段階説・理想追求システム（ヤマグチ社）



出所：Ackoff[1971]、Ackoff & Emery[1972]、宮田[2004]、佐竹[2007]に依拠し筆者作成

再生プロセス（計画・戦略・経営理念・アカウンタビリティ・リーダーシップ）



5）おわりに *Accountability*

①結論：
以上から、「既存研究の『理念→戦略→計画』とは異なる『計画→戦略→理念』型の経営理念創成プロセスによって、経営者のアカウンタビリティ意識が高まるとともに、アカウンタビリティが果たされ、中小企業再生に有効な経営者のリーダーシップが開発される」とする仮説は支持され、このプロセスモデルの可能性が示されたといえる。

しかしながら・・・

②課題：
事例研究から検証できたのは、4社のみであり、十分な研究とはいい難い。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り、これが本研究における課題である。

主な参考文献一覧①

【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.
Bass, B. M., & Avolio, B. J . [1995]. *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*, Menlo Park, CA: Mind Garden.
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）
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・黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 2005年）
Maslow, A. H. [1970]. *Motivation and Personality (Vol. 2)*, New York: Harper & Row.（小口忠彦訳『人間性の心理学―モチベーションとパーソナリティ［改訂新版］―』産能大出版部, 1987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, 1965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『セオリーZ（ジー）―日本に学び、日本を超える―』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）
Porter, M. E. [1980]. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
Porter, M. E. [1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
Simons, R. [2000]. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Case*, NJ: Prentice-Hall.
Yukl, G. [2005]. *Leadership in organizations 6th ed.*, Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
Yin, R. K. [1994]. *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks. International Educational and Professional Publisher.（近藤公彦訳『ケース・スタディの方法(第2版)』千倉書房, 1996年）

【和文参考文献】五十音順

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
江口利光・大矢茂人・柏原雄一郎・杉本豊[2009]『事業再生におけるターンアラウンドマネジャーのフォローアップ行動』『神戸大学専門職大学院ワーキングペーパー』2009・16
太田三郎[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―』同文舘出版
太田三郎[2009b]『リスク対応と経営者のリーダーシップ』『CLIC view & vision』No.28, 3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

主な参考文献一覧②

【和文参考文献】五十音順

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］』
金融庁[2015]『金融検査マニュアル（預金等受入金融機関に係る検査マニュアル）』
経済産業省・厚生労働省・文部科学省編[2015]『2015年版ものづくり白書』経済産業調査会
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―』
許斐義信[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, 1-12頁
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（未公刊）
佐竹恒彦[2018]『再生型リーダーシップ論 ―経営不振の中小企業に有効な経営理念創成のプロセスモデル―』
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
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
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[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
山上 達人[1999]『環境会計入門－環境会計の基本問題を考える－』白桃書房
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
山口勉[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
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
横川雅人[2010]『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
若杉明[2010]『社会環境の変化と企業のアカウンタビリティ』『LEC 会計大学院紀要』7巻, 1-15頁

【参考URL】アルファベット順

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/f16.pdf>（2015年9月1日閲覧）
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>1（2015年9月1日閲覧）