

事業承継後における中小企業再生の理念創成プロセス*

—中小企業3社における後継者の リーダーシップ開発事例から—

敬愛大学経済学部准教授
佐竹 恒彦

要 旨

「理念→戦略→計画」型の理念創成プロセスが、多くの論者によって提唱されている。しかし、理念は、象徴的な飾り物として扱われ、無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振の中小企業の多くには、そもそも経営者の「ホンネ」や計画、戦略と整合性のある明確な理念が存在しないと推定される。既存研究においても、事業承継後の当該企業における理念を早期に創成する方法に関する議論が十分になされているとはいえない。

そこで本稿では、「経営不振にある中小企業の後継者が同族承継による事業承継後に理念を見出し、中小企業再生のリーダーシップを開発・発揮していくための理論的視角を提供する」ことを目的に、「理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者が、事業承継後の再生に有効なリーダーシップの開発につながると推定される理念を早期に創成するには、どのようなプロセスが有効か」というリサーチクエスチョンを設定した。また、このリサーチクエスチョンを明らかにするために、中小企業における事業承継の現状と課題を概観し、中小企業再生に求められるリーダーシップの概念やリーダーシップにおける理念の必要性、理念の概念、理念の創成方法などに関する既存研究をレビューした。さらに、千葉県に本社機能がある中小企業3社の事例を比較した。

結果、3社とも、多くの既存研究とは異なる「計画→戦略→理念」型のプロセスによって理念が創成されていた。このことから、中小企業が倒産の危機という状況下で事業承継を行う場合は、理念の必要性は認識しつつも、後継者の動機づけの観点から、まずは当面の問題を解決するための計画を立てた後に戦略を検討し、そこから戦略と整合性のある理念を創成しようとするプロセスは、事業承継後における中小企業再生に有効な後継者のリーダーシップ開発につながる可能性があり、また、社員などに理念を浸透させる取り組みは、きわめて重要であると指摘した。

* 謝辞 取材にご協力いただいたアシザワ・ファインテック(株)の芦澤直太郎社長、(株)サンオーの大塚秀高社長、(株)たむらの田村誠一郎社長に感謝申し上げます。

本稿は、佐竹(2018、2020、2021)などをもとに考察している。

1 はじめに

中小企業経営者の高齢化が進み、後継者不足などの問題から中小企業の事業承継は、わが国における社会的な課題となっている。中小企業経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数増加の一因は、経営者の高齢化にあるとされている（中小企業庁編、2021）。また、Collins and Lazier (2020) は、「時代を超えて存続する偉大な企業をつくりたいなら、ビジョンが必要だ」と主張しているが、事業存続や事業承継の拠り所となるビジョン、すなわち本物の経営理念（以下、理念）が曖昧で、将来展望を見出せない高齢経営者は、後継者が見つからない事態に直面し、事業の継続を断念してしまっていると推定される。

一方で、事業承継が転換点となって、後継者が承継前まで曖昧であった理念を創成・明文化し、当該理念を拠り所とした真のリーダーシップを十分に発揮して、事業を再生させていった事象も散見される。金井（1986）が、「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な要素である」と指摘したように、事業承継後の経営不振にある中小企業が安定再生を果たすためには¹、借り物ではない明確な理念に支えられたリーダーシップを後継者が発揮していく必要がある。

リーダーシップを支える明確な理念創成後に、この理念を拠り所とし、これを達成するための戦略や計画を検討する「理念→戦略→計画」型の検討プロセスが、多くの論者によって提唱されている²。しかしながら、理念は、戦略や計画に比べ、象徴的な飾り物として扱われている場合が多く

（楨谷、2008）、実際の経営の現場では財務的な数値計画ばかりが議論され、理念については無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振の中小企業の多くには、そもそも経営者の「ホンネ」や計画、戦略と整合性のある明確な理念が存在していないことが推定される。さらに、既存研究においても当該理念を早期に創成する方法に関する議論が十分になされているとはいえない。

そこで、本稿では、筆者が、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調査³などを実施してきた、同族承継による事業承継後に理念を創成した中小企業である3社の事例比較をもとに、事業承継の観点から中小企業再生に有効と推定される後継者のリーダーシップを支える理念を早期に創成するプロセスの考察を試みる⁴。

理念創成プロセスの有効性を明らかにするためには、事業承継後に創成した理念が実際に機能している組織現場の参与観察が不可欠となる（三井、2010）。これまでは、静的な所与として理念を捉えた研究は多い。しかし、本稿では、経営不振にある中小企業の後継者が事業承継後に理念を創成する過程から、再生を果たしていく一連の動的な事象の深い記述と分析を行う事例研究（case study）を行うために、この参与観察などにより収集したデータを再活用する。

以上から、本稿の目的は、「経営不振にある中小企業の後継者が同族承継による事業承継後に理念を見出し、中小企業再生のリーダーシップを開発・発揮していくための理論的視角を提供することとする。また、この目的を達成するために、「理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者が、事業承継後の再生に有効なリーダーシップの開発につながると推定される理念を早期に創成す

¹ 「再生」とは、2期連続以上の営業損失と債務超過を解消し、経営の独自性を回復したと思われる中小企業の状態を指しており、「安定再生」は太田（2009）の「安定再生（持続型再生）」を指している。

² 例えば、Simons and Dávila（2000）などが提唱している。

³ インタビュー調査では、非構造化面接（open-ended interview）法を用いた。

⁴ 本稿においては同族承継による事業承継の観点から、佐竹（2018、2020、2021）などにおける各社の事例を比較している。

るには、どのようなプロセスが有効か」というリサーチクエスチョン（research question）を設定した。さらに、このリサーチクエスチョンを明らかにするために、千葉県に本社機能がある中小企業3社における、同族承継による事業承継後に理念を創成した再生事象を比較分析する手法を用いて事例研究を行うこととする。

本稿では、まず、中小企業における事業承継の現状と課題を概観する。次に、経営不振の中小企業再生に求められるリーダーシップの概念とリーダーシップにおける理念の必要性、および理念の概念と理念の創成方法などに関する既存研究をレビューする。さらに、千葉県に本社機能がある中小企業3社の比較分析による事例研究法によって、事業承継後の中小企業再生に求められるリーダーシップの開発につながると推定される理念の創成プロセスを探っていくこととする。

2 中小企業における

事業承継の現状と課題

中小企業庁編（2020）によれば、わが国の企業数は、1999年では485万者であったが、2016年には359万者まで減少した（1999年から126万者が減少）。このうち、中小企業は358万者であり（企業数全体の99.7%を占める）、その内訳をみると小規模企業が305万者、中規模企業が53万者となっている。1999年を基準とした規模別の増減率は、いずれの規模においても企業数が減少しており、特に小規模企業の減少率が最も高くなっている。

東京商工リサーチ「2020年『休廃業・解散企業』動向調査」によれば、企業数減少の大きな要因と推定される休廃業・解散件数は、経営者の高齢化や後継者不足を背景に、2016年以降、毎年4万件以上の水準で推移している。2020年の休廃業・解散企業の代表者年齢は70代が最も多い41.8%であり、80代以上は17.9%、60代は24.5%となっ

ており、高齢経営者の全体に占める割合は年々増加傾向にある。

同「2020年度『後継者難』の倒産状況調査」は、コロナ禍における2020年の休廃業・解散件数は、「過去最多の4万9,698件が発生し、中小企業の事業承継や後継者問題が経営上の大きな課題になっている」と指摘している。また、「2019年の代表者の平均年齢は、62.16歳（前年61.73歳）であり、高齢化が進むなか、経営不振の企業では事業承継や後継者育成が進まず、事業承継まで手が回らないのが実状だ」と説明する。そして、「このため、代表者の『死亡』や『体調不良』などの健康問題で、倒産や廃業に至るケースが増えている」としている。

また、中小企業庁編（2021）は、4割以上の経営者が65歳から75歳未満の間に事業承継・廃業を予定しており、2020年時点で65歳から74歳の経営者の占める割合は高く（75歳以上の13.6%も含めると56.5%）、既に多くの経営者がこの予定年齢に達していると考えられることから、多くの経営者にとって、事業承継・廃業の準備は直近の重要な経営課題となっているとし、準備未着手の経営者は、外部の支援機関の活用も含め、早期に準備を進める必要があると指摘している。

さらに、中小企業庁編（2021）では、経営者年齢が30代以下の企業では増収割合が6割程度であるのに対し、80代以上の企業では4割程度となっており、経営者年齢が上昇するほど増収企業の割合が低下傾向にある。また、増益企業割合は、増収企業の割合ほど顕著ではないものの、経営者年齢が上昇するほどなだらかに低下していることから、売上高、利益ともに経営者年齢と負の相関があると推定している。

そして、経営者年齢が若い企業ほど増収増益企業の割合が高いのは、「経営者年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性」があると

推定され、「こうした取り組みや試行錯誤を許容する組織風土が売上高や利益などのパフォーマンス向上に影響している可能性」があると指摘している。

中小企業庁編(2021)によれば、「後継者有企業」の方が総じてパフォーマンスが高く、後継者有無と企業パフォーマンスが相関関係にある。また、「後継者有企業」の承継方法は同族承継が67.4%で、創業者や親族から事業を引き継いだ経営者は同族承継を予定する割合が高く、同族承継企業の4割超は、事業承継の意思を伝えてから後継者に就任するまでに5年超の期間を要している。

また、事業承継前の後継者の取り組みでは、「先代経営者とともに経営に携わった」が最も多く(58.2%)、次いで、「他社での勤務を経験した」が34.6%、「自社事業の技術・ノウハウについて学んだ」が33.5%となっている。一方、現経営者が事業承継後5年程度の間意識的に実施した取り組みでは、「新たな販路の開拓」が44.9%と最も多く、次いで「経営理念の再構築」が33.5%、「経営を補佐する人材の育成」は32.7%となっており、これらの取り組みが、事業承継後に重要視されていると考えられる。さらに、現経営者が事業承継に対して意識している課題としては、「事業の将来性」が52.6%と最も多く、次いで、「後継者の経営力育成」(44.0%)や「後継者を補佐する人材の確保」(36.4%)など事業承継後の経営体制に関するものが上位となっている。

以上から、後継者候補の多くは、高齢化の進む中小企業における先代経営者とともに経営に携わる経験、あるいは、他社での勤務経験、自社事業の技術・ノウハウを学ぶ経験などを通して事業承継の準備をしていると推定される。また、多くの後継者が、販路開拓や理念構築、経営を補佐する人材の育成などを事業承継後5年程度の間意識的に取り組むべき課題として重要視していると考えられる。

3 中小企業における後継者の

リーダーシップと理念創成

前節では、多くの後継者が事業承継後5年程度の間、理念構築に取り組んでいることを確認した。しかし、Collins and Lazier(2020)は、リーダーシップの機能とは、明確なビジョン、すなわち理念を生み出し、社員と共存し、そのビジョンへのコミットメントと精力的な取り組みを促すこととし、ビジョンはリーダーシップの普遍的要件であると主張する。また、金井(1986)は、「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な要素である」と指摘している。

このように、理念が曖昧な経営不振の中小企業を受け継いだ後継者が事業の将来性を見出し、事業承継後の経営体制を確立させることで企業再生を図るには、リーダーシップの拠り所となる理念の構築が重要な課題となる。そこで本節では、事業承継後の中小企業再生に求められるリーダーシップの概念、およびリーダーシップにおける理念の必要性、リーダーシップの拠り所となる理念の概念とリーダーシップ開発につながると推定される理念の創成プロセスなどについて、既存研究をもとに整理・確認していくこととする。

(1) リーダーシップの概念

岩島(2020)は、後継者は未来を見据えたビジョンを描けるリーダーシップを有する人材に育たなければならないとしているが、以下では、リーダーシップの概念について確認していく。

金井(2007)によれば、リーダーシップは、「フォロワーが目的に向かって自発的に動き出すのに影響を与えるプロセスである」としている。そして、上司が描く絵が実現するとうれしいと心から思い、その上司についていけばそれが実現でき

そうだと展望でき、その上司は自分たちのことを思ってくれていると感じるから、厳しそうであってもその上司に喜んでついていくのがリーダーシップの本来の姿であるとし、予算配分や人事権などの管理制度などに依拠し、他の人々を通じて事を成し遂げる「マネジメント」とは異なると主張する。

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」としてリーダーシップを定義し、リーダーシップは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。つまり、マネジメントは、「戦略による統御」「経営システムによる統御」「理念と人による統御」という三つの経営の働きかけであるとしているが、リーダーシップは、この「理念と人による統御」のなかのさらに一つの項目として位置づけられているとし、リーダーの属人的特性で集団を統御していくためのリーダーのもつべき「力」とであると論じている。

伊丹・加護野（2003）がリーダーシップをマネジメントの一部であると主張する一方で、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」と定義する。つまり、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、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の定義づけを行っている。また、意義ある変革を成功に導く原動力はリーダーシップであって、マネジメントではないと主張し、十分なリーダーシップが発揮されなければ、新戦略やリエンジニアリングなど、どのような変革であろうと、成功の可能性は低くなると指摘した。

Collins and Lazier（2020）は、「真のリーダーシップとは、従わない自由があるにもかかわらず、

人々がついてくることだ」とし、地位や肩書、立場、金銭、インセンティブ、名声などの何らかの権力に頼って仕事を進めるのは、単に権力を行使しているだけであって、権限だけで気まぐれに命令するのはリーダーシップの対極にある行為になると主張している。

中小企業経営におけるリーダーシップの重要性に関する研究では、高石（2012）は、中小企業が存続・成長するためには、経営者のリーダーシップの下での全社的な改善・改革に向けた不断の努力の積み重ねが重要であり、従業員規模の小さな企業、すなわち中小企業では、戦略的柔軟性の高低にかかわらず、変革型リーダーシップが直接的に従業員の率先行動に影響を及ぼすとし、経営者のリーダーシップは、従業員規模が小さくなるにつれて、直接的に従業員に影響を及ぼすと分析している。

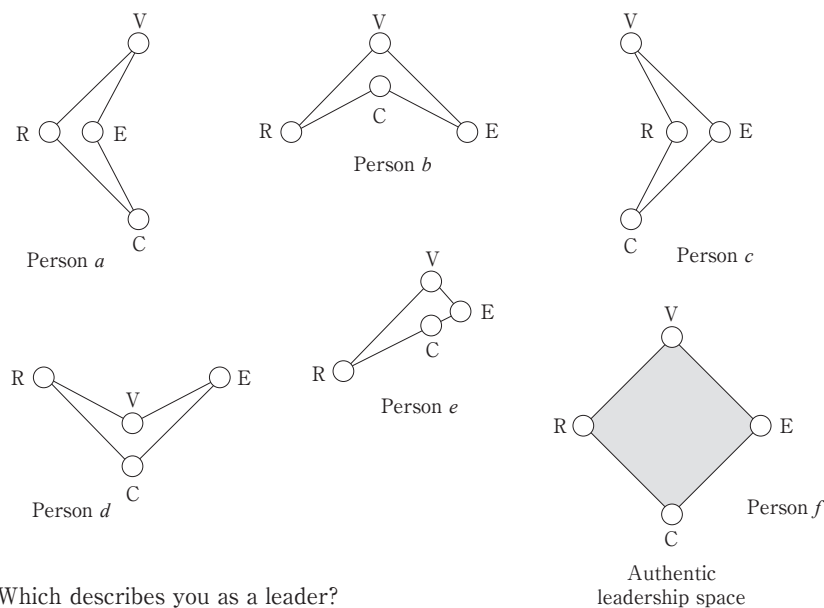
佐藤（2014）は、多くの中小企業の場合、さまざまな意思決定は合議的なものではなく、経営者自身に委ねられており、中小企業成功の要因である思い、気づき、決断は中小企業経営者の価値側面と密接な関係にあり、中小企業経営者の企業と経営に対する思いは個人の有する価値観そのものであるから、中小企業においては、経営トップの価値特性が直接的に経営に反映されるとした。

以上の指摘からもわかるように、中小企業における後継者のリーダーシップは、大企業に比べ、戦略的柔軟性の高低にかかわらず、企業変革が求められる事業承継後の中小企業再生に大きな影響力を直接的に及ぼしやすいと考えられる。つまり、中小企業における後継者の価値観、すなわち理念を拠り所とするリーダーシップが、大企業の後継者以上に求められるといえる。

（2）リーダーシップにおける理念の必要性

次に、リーダーシップにおける理念の必要性について確認していく。

図-1 The Leadership Diamond Modelとリーダーシップのタイプ



Greenleaf (1977) は、何よりも基盤になるミッション、すなわち理念の名の下に発揮される「サーバントリーダーシップ (servant leadership)」という概念を提唱する。サーバント・リーダーとは、そもそもサーバントであり、まず奉仕したい、奉仕することが第一だという自然な感情から始まる。それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるという考えが基礎となっている。つまり、この概念は、自分が達成すべきことや夢に対して強い使命感をもち、それを実現するために自らの意思でサーバントに徹し、大きなビジョンを描いて、部下が本当に困っているときにはコーチングを行いながら、自分が信じる理念の実現のために邁進している人たちをしっかりと支援しようとするリーダーシップを指している (金井、2007)。

Koestenbaum (2002) は、図-1 に示すように、リーダーシップ (greatness) を高めるには、ビジョン (vision: V) や倫理 (ethics: E)、現実 (reality: R)、勇気 (courage: C) の4要素をバランスよく

高めていく必要性を「The Leadership Diamond Model (LDM)」において示し⁵、「Person f」のタイプが、理想であり真のリーダーシップのあるべき広さ (姿) と主張するとともに、理念に相当するビジョン (V) や倫理 (E) の重要性について指摘している。

伊丹・加護野 (2003) は、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、哲学や理念であると指摘する。つまり、後継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。さらに、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。そこで、これらの問題を解消するためにも、哲学や思想、原理原則、すなわち理念が必要になってくるというのである。優れた経営者は、状況に応じた臨機応

⁵ 本稿では、「ビジョン」や「倫理」は「理念」とし、「ビジョン」は「戦略」としても捉えている。「現実」は当面の問題を明らかにし、問題解決のための短期目標や計画を模索する状態とし、「勇気」は困難な計画などを実行に移す決断をした状態としている。

変な対応力と確固とした基盤、信念を与える普遍的な原理原則としての理念があるとし、理念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。

佐竹（2020）などでは、Bass and Avolio（1995）らによって開発された変革型リーダーシップ（transformational leadership: TL）を測定するMLQ（5-X Short Form）を活用した研究結果から、変革型リーダーシップの構成要素である理念に相当する「理想的影響行動（idealized influence）」と戦略・計画・目標に相当する「鼓舞する動機づけ（inspiration motivation）」の度合いが、他の3要素（「カリスマ（attributed charisma）」「知的刺激（intellectual stimulation）」「個別的配慮（individualized consideration）」）よりも高い状態であれば、企業成長力が高く、好業績にあるリーダーシップとした。一方、企業成長力の低い経営不振時におけるリーダーシップは、明確な理念や戦略・計画などが存在せず、「理想的影響行動」や「鼓舞する動機づけ」の度合いが他の3要素よりも低い状態にあるとしており、中小企業再生に有効なPDCAの継続実施などには、戦略や計画のみならず、理念に裏打ちされたリーダーシップの発揮が求められると指摘した。

このように、ビジョンやミッション、すなわち理念が明確であれば、理念の名の下に従業員や関係者をまとめ、一つの方向に向かって組織力を結集させるリーダーシップを発揮することによって、事業承継後の業績を向上させる可能性が高まると考えられる。

しかしながら、理念は、計画に比べ象徴的な飾り物として扱われている場合が多く（槇谷、2008）、目先の利益や企業業績と直結しない「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、事業承継後の経営不振状態にある中小企業の多くには、明確な理念が存在しないことが推定される。さらに、理念が

曖昧な経営不振にある中小企業における事業承継後の理念創成方法に関する議論は進んでおらず、研究を積み重ねていく必要がある。

（3）理念の概念

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。理念という用語がさまざまな用語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が（柴田、2013）、まずは槇谷（2008）を手かりに理念研究の源流と変遷を整理しながら理念の概念を確認していく。

槇谷（2008）は、理念に焦点をあてた研究ではないとしながらも、組織目的の意味づけについて探求したものとして、Taylor（1911）やBarnard（1938）、Simon（1976）らによる研究を理念の源流として取り上げている。また、経営目的の研究からみた理念の変遷については、Sutton（1956）やThompson（1958）、Ackoff and Emery（1972）らを取り上げており、理念は組織の目的を表現するものであると定義している。

このように、「目的」という概念で理念を捉えている代表的な他の理念研究についてさらに確認していくと、山城（1969）は、「経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方」と「主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方」を理念として定義する。中川（1972）による定義では、「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」とし、浅野（1991）は、「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である」としている。また、清水（1996）は、「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三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」とし、伊丹・加護野（2003）は、パナソニック社の創業者である松下幸之助の

事例から、理念を「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」と定義している。

さらに、伊丹・加護野（2003）によれば、理念は、モチベーションのベース（人々の心理的エネルギーと生きがいの場）や判断のベース（信条の場）、コミュニケーションのベース（情報伝達の場）を提供し、組織を本当の生きた存在にするとして、理念には三つの組織的意義があるとしている。

高田（1978）は、理念を、経営目標とともに経営目的を構成する合成体であるとし、理念を上位概念、経営目標を下位概念として捉えた。そして、理念には、経営信条（management creed）、経営信念（management belief）、経営理想（management ideal）の意義があり、経営目標には、短期目標（management goals）と長期目標（management objectives）の意義があると明確に区別し、経営目的の構造を示した。また、理念は、経営目的性を持ち、経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念（理想）とし、簡単には経営観であると定義し、経営目標観、経営組織観、経営経済観、環境諸主体観（社会観）という四つの見方が含まれると指摘している。さらに、「経営理念と経営目標」「経営目標と経営経済」「経営目標と経営組織」には、規制と制約という相互作用の関係があるとしている。

Collins and Lazier（2020）は、優れた「ビジョン（VISION）」には、「コアバリューと理念（CORE VALUES AND BELIEFS）」「パーパス（存在意義：PURPOSE）」「ミッション（MISSION）」という三つの要素があるとしている。

一つ目の「コアバリューと理念」は、ビジョンの出発点であり、組織を動かす根本原則や信条を体系化したもので、事業と人生に関する哲学に相当するとともに、絶対に順守されるべき原則であるとしている。さらに、組織のリーダー自身が内に秘めた「嘘偽りのない」価値観と理念の延長で

なければならないとし、「コアバリューとは『つくる』ものではない」と主張する。

二つ目の構成要素である「パーパス」は、「コアバリューと理念」から湧き出てくるもので、組織が存在する根本的理由であり、人々の意欲をかき立て、個人にとっての生きる目的と同じ役割を果たすものとしている。また、組織の行方を照らす星のように、常に実現に向けて努力すべき目標ではあるものの、決して完全に実現されることはないという特徴があると指摘する。

三つ目の構成要素である「ミッション」は、「全社員のエネルギーを集中させるべき、明快で説得力のある全体目標を指す」とし、「決して実現されることのないパーパスと違い、ミッションは実現可能だ」としている。また、「バリュー」や「パーパス」を、「人々を勇気づける明確な目標に落とし込んだもの」とし、「ミッション」には、壮大で困難で大胆で、実現可能な明確なゴールと時間軸があるとしている。さらに、「ミッション」には、「目標」「共通の敵」「ロールモデル」「内部変革」という四つの類型があるとしている。

これらの既存研究における理念の捉え方からは、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、拠り所であり、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、佐久間（2005）が指摘したように、理念のない企業は、目指すべき経営の目的を内外の利害関係者に示すことができないことから、「人の心を動かす」ことが困難な状態にあると考えられる。

（4）理念創成プロセス

Collins and Porras（1994）は、卓越した企業であり未来志向のビジョナリー・カンパニーを築くには、理念にあたる「基本理念」を文章化することが重要であるとし、そこには、「基本的価値

観」と「目的」が明示されることを推奨する⁶。また、「不利益を被るようになったとしても、百年間にわたって守り続けていくべきものはどれか」などと自問することによって、どれが本物の「基本的価値観」なのかを見極める方法を示すとともに、「基本理念」を掲げるときには、「心から信じていることを表現することが不可欠」であるとしている。すなわち、「理念を見出すには、『会社を閉鎖し、清算し、資産を売却することもできるのに、そうしないのはなぜなのか』などと自問し、組織が存在する理由をもっと深く、根本的に考えることが重要である」と指摘する。

しかし、Collins and Porras (1994) は、「理念の文章化は早ければ早いほどよい」と指摘しながらも、ビジョナリー・カンパニーの多くが「基本理念」を文章化したのは設立から10年前後の大企業に成長する前だといった調査結果から、発展途上の中小企業においては、「基本理念を文章化していなくても問題はない」としており、早期に文章化する方法については具体的に示していない。

Collins and Lazier (2020) は、本稿でいう理念に相当するビジョンは、前述したように、「コアバリューと理念」「パーパス」「ミッション」という三つの要素から構成されているとし、一つ目の「コアバリューと理念」は、ビジョンの出発点であり、リーダー自身の内側から生まれるもので、内に秘めた「嘘偽りのない」価値観と理念の延長でなくてはならず、「つくる」ものではなく、また、「私たちはどのような価値観や理念をもつべきか」という問いでもなく、「私たちの心のなかにある価値観や理念とはどのようなものか」と問うべきであるとし、言葉ではなく、個別具体的な行動を通じて伝わりと主張する。

二つ目の構成要素である「パーパス」は、「コアバリューと理念」から湧き出てくるもので、「1、

2文で簡潔に表現すべきもの」とし、それを示す「パーパス・ステートメント (Statement of Purpose)」は、「企業が存在する理由、基本的な人間のニーズをどう満たし、世界にどんな影響を与えようとしているかを簡潔に伝える声明文である」と指摘するとともに、優れた「パーパス・ステートメント」は、スケールが大きく、本質的で刺激的で永続性があり、少なくとも100年にわたって会社の指針となりうるとしている。

また、「『なぜ』という問いかけを何度か積み重ねていくプロセスは、パーパスの明確化にとっても効果的だ」とし、「なぜ私たちは存在し続けるのか。私たちが存在しなくなったら、この世界は何を失うのか」という問いや、「私たちはXという製品をつくっている」という1文から出発し、「なぜ」を5回繰り返すことで事業の根本的パーパスにたどり着くという「パーパス」を見出す方法の可能性を示している。

三つ目の構成要素である「ミッション」は、情熱が必要であり、「バリュー」や「パーパス」を「人々を勇気づける明確な目標に落とし込んだもの」とし、分析に直感を足し合わせて決め、これが完遂されたら、再び「パーパス」に立ち返って新たな「ミッション」を設定するものとしている。

Collins (2001) は、「だれを選ぶか」をまず決めて、次に「何をなすべきか」を決め、ビジョンも、戦略も、戦術も、組織構造も、技術も、「だれを選ぶか」を決めた後に考えるべきであるとしている。また、Collins and Lazier (2020) も「まず目的を選ぶ」から「まず人を選ぶ」への発想転換が必要で、「最初に人を選ぶ」原則の重要性を指摘している。

宮田 (2004) は、「経営理念は、経営者の問題意識・能力・課題が社会のニーズと結びついたところに形成される」とするとともに、理念は、「創業者あるいは経営者の自己実現の結果」として形

⁶ 「基本的価値観」は利益追求や目先の事情のために曲げてはならず、「目的」はカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由である (Collins and Porras, 1994, pp.118-119)。

成されるべきものであると指摘した。そして、自己実現には、努力の方向を間違わないことが要点となり、努力の方向性を示してくれるものが「問いかけ」などの問題意識を含む動機づけであり、「経営理念に結晶化してゆくのは、この『問いかけ』である」と主張した。

さらに、宮田 (2004) は、(株)イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の自己実現による結果として理念が形成された事例から、Maslow (1970) の「欲求 5 段階説」でいう「生物的欲求 (生理的欲求・安定の欲求)」と「社会的欲求 (連帯の欲求・自尊の欲求)」の次元からなる「欠乏動機」状態が、「自己実現の欲求 (宗教的欲求)」である「成長動機」状態へと質的転換がなされると同時に、経営者の内なる確信が理念へと転換していくとする理念の形成過程を示している。

一方、宮田 (2004) は、理念のある中小企業のなかで最も経常利益が高いのは、創業後 11 ~ 20 年に経営理念を形成した企業であるとする調査結果から、「経営理念の形成には時間がかかる」としており、理念を早期に創成するための具体的な方法については示していない。

しかし、危機的な状況にある中小企業における後継者の動機づけの観点からは、宮田 (2004) が示した Maslow (1970) の「欲求 5 段階説」に基づく自己実現プロセスの視角は示唆に富む。当該経営者が早期に欲しているのは、理念ではなく危機的な状況を回避するための当面のカネや利益であることが想定される。この当面のカネや利益を得ることが当該経営者にとって喫緊の課題であり「ホンネ」である。したがって、理念の必要性や有効性を意識しながらも、まずは、「生物的欲求 (生理的欲求・安定の欲求)」としての「ホンネ」である当面の利益の問題を直視し、そこから段階的に「自己実現の欲求 (宗教的欲求)」を充足させ

ようとする「成長動機」へと進む自然の流れのなかから理念を見出していこうとするプロセスは、当該後継者の関心度に応じた方法であり、より現実的でモチベーションが高められると考えられる。

宮田 (2004) の Maslow (1970) の「欲求 5 段階説」から理念が導かれる段階を示した概念に、Ackoff (1971)、Ackoff and Emery (1972) 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、当面のカネや利益の問題を克服した状態にするための「①短期目標 (goals)」である計画検討後に、「②長期目標 (objectives)」や戦略を導き、そこから「③理想 (ideal)」としての理念を検討していこうとするプロセスによる方法は、当該中小企業においては、より現実的であり、有効であると推定している。

つまり、経営不振に陥っている「欠乏動機」状態にある事業承継後の中小企業が、いきなり Maslow (1970) のいう「自己実現の欲求」に相当し、高い理想である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利益にかかわ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」や戦略を検討し⁷、そこから「③理想」である理念を導くという段階を踏んだ「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、「理念ありき」とする「理念→戦略→計画」型よりも、当該企業の後継者にとっては受け入れやすく、実行意欲が高まると考えられるのである。

佐竹 (2019) は、この宮田 (2004) の視角を手がかりに、経営者のアカウンタビリティ意識の観点から、中小企業再生のリーダーシップを支える理念を早期に創成するプロセスの検討を試みた。結果、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、経営者の「ホンネ」が理念に反映されやすく、

⁷ 伊丹・加護野 (2003) は、戦略を市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図としていることから、Ackoff and Emery (1972) のいう「長期目標」を「戦略」として解釈した。

表－1 分析対象企業の概要

	アシザワ・ファインテック(株)	(株)サンオー	(株)たむら
本社所在地	千葉県習志野市	千葉県流山市	千葉県松戸市
資本金	9,000万円	6,000万円	1,000万円
従業員数	145名 (常勤のパート含む)	49名 (うちパート39名)	15名 (常勤のアルバイト・パート含む)
創業・設立	2002年設立 (1903年：アシザワ(株)創業)	1971年設立	1957年創業
主たる事業	粉碎機・分散機の製造	あと施工アンカーの組立	学生服の販売
代表取締役	芦澤直太郎氏(4代目)	大塚秀高氏(3代目)	田村誠一郎氏(2代目)

資料：取材時に入手した各社のデータに依拠し筆者作成

利益に直結する理念を早期に創成する一つの有力な方法であり、計画から戦略を検討する過程において山上(1999)のいう「個別的利益」である経営者の財務的受託責任のアカウントビリティ意識が高まるとともに、「社会的利益」への貢献につながる理念が明確化・公表化されることで、社会的負託を基礎にしたアカウントビリティ意識も向上し、利害関係者からの信頼を得ることが見込まれ、中小企業再生に有効と推定されるリーダーシップが開発される可能性を示した。

以上から、理念が曖昧な経営不振にある中小企業の後継者が事業承継後に再生を果たすには、リーダーシップの拠り所となる「嘘偽りのない」、すなわち「ホンネ」を反映した理念を見出す必要がある。したがって、まずは「ホンネ」である当面のカネや利益などの「個別的利益」にかかわる現実問題を直視し、そこから段階的に「自己実現の欲求」を充足させる「成長動機」へと進む自然の流れのなかから「社会的利益」という他者利益につながる理念を見出そうとするプロセスは、当該後継者の関心度に応じた「ホンネ」を反映させる現実的な方法であり、動機づけの観点からも、事業承継後の中小企業再生に求められる後継者のリーダーシップ開発に有効であると推定される。

4 事例研究

本節では、これまでの議論を踏まえ、表－1に示す事業承継後に再生に取り組んだ千葉県に本社機能がある中小企業3社の分析事例から、事業承継後における中小企業再生のリーダーシップ開発につながる理念創成プロセスを確認していく。

(1) アシザワ・ファインテック(株)の事例

① 企業概要と事業承継前の経営状態

アシザワ・ファインテック(株)(以下、アシザワ・ファインテック社)は、アシザワ(株)(以下、アシザワ社)の100%子会社として、代表取締役社長である芦澤直太郎氏(以下、芦澤氏)によって2002年12月16日に設立(分社化)された。アシザワ・ファインテック社は、主に粉碎機・分散機などの機械製造事業を展開し、従業員145名(常勤役員とパート含む)、資本金9,000万円、売上高31億4,800万円(2020年3月期)規模の中小企業である⁸。

アシザワ・ファインテック社は、親会社であるアシザワ社における機械製造事業と不動産賃貸事業を分離するとともに、アシザワ社の従業員全員をいったん解雇し(設立後の同社において、希望

⁸ 本稿における売上高などの金額は千円単位を四捨五入している。

者全員を再雇用)、分離した機械製造事業に特化した事業戦略を展開することによって、親会社であるアシザワ社の経営危機を乗り切るために設立(分社化)された(2003年4月に営業を開始)。

アシザワ社は、1903年に個人事業として創業され、圧力容器・ボイラーなどの製造事業を展開し、1915年には蒸気機関車4両の設計・製造に着手した。その後、1935年に法人化され、(資)蘆澤鐵工所が設立された。1946年には、現在のアシザワ・ファインテック社の主力事業の礎となる混合機・湿式粉碎機の生産を開始し、1951年に、芦沢鉄工(株)として株式会社化された。

その後の1984年に現在のアシザワ社に社名が変更され、着実に機械製造を主力とする事業を展開してきたが、1997年に江東区の工場跡地に総工費60億円の東京事業所を建設し、都内最大の物流センターとして、日本通運(株)に対して長期賃貸を行う不動産事業も開始する。

2000年になると、4代目の後継者として、芦澤氏がアシザワ社の代表取締役社長に就任する。芦澤氏は、1991年にアシザワ社に入社し、1995年にアシザワ社の代表取締役副社長に就任している。その後、2002年12月16日にアシザワ・ファインテック社設立とともに、同社の代表取締役社長に就任する(アシザワ社の代表取締役社長も兼務)。

アシザワ社の社長に就任した当時の芦澤氏は、「技術的な経験も乏しく、下請けから脱却し、現在の製品メーカーとして事業転換を成し遂げた前社長のように技術者を中心とする従業員を引っ張っていく自信がなかった」という。また、「長期にわたって、事業は赤字すれすれだった。社内には開発部門がないばかりか、営業力や品質管理力も乏しく技術水準の高い国内ユーザーの要望に、満足に応えられない状態だった」と説明するとともに、「今のままでは会社がつぶれる。その前に、

創業の気概を取り戻して、社員とともに会社を蘇生させなければならない」とし⁹、「約120億円にも上る有利子負債を抱え、2000年3月期においては債務超過に陥り、ギアリング比率の上昇からメインバンクから見放された」と当時の危機的な状況を振り返っている。

② 理念創成と再生プロセス

アシザワ・ファインテック社の理念創成と再生プロセスの概要を太田(2009)による「倒産・再生のERM」を用いて整理すると、図-2に示すとおりとなる。

芦澤氏は、まずは、当面の財務的な問題を解決し、危機的な状況から抜け出すために、2001年にISO9001の認証申請・取得をするなどマネジメントサイクルであるPDCAの「Plan」に相当する計画策定に取り組む。その後、ニッチな機械製造事業に特化した戦略を検討し、アシザワ・ファインテック社を2002年に設立した。

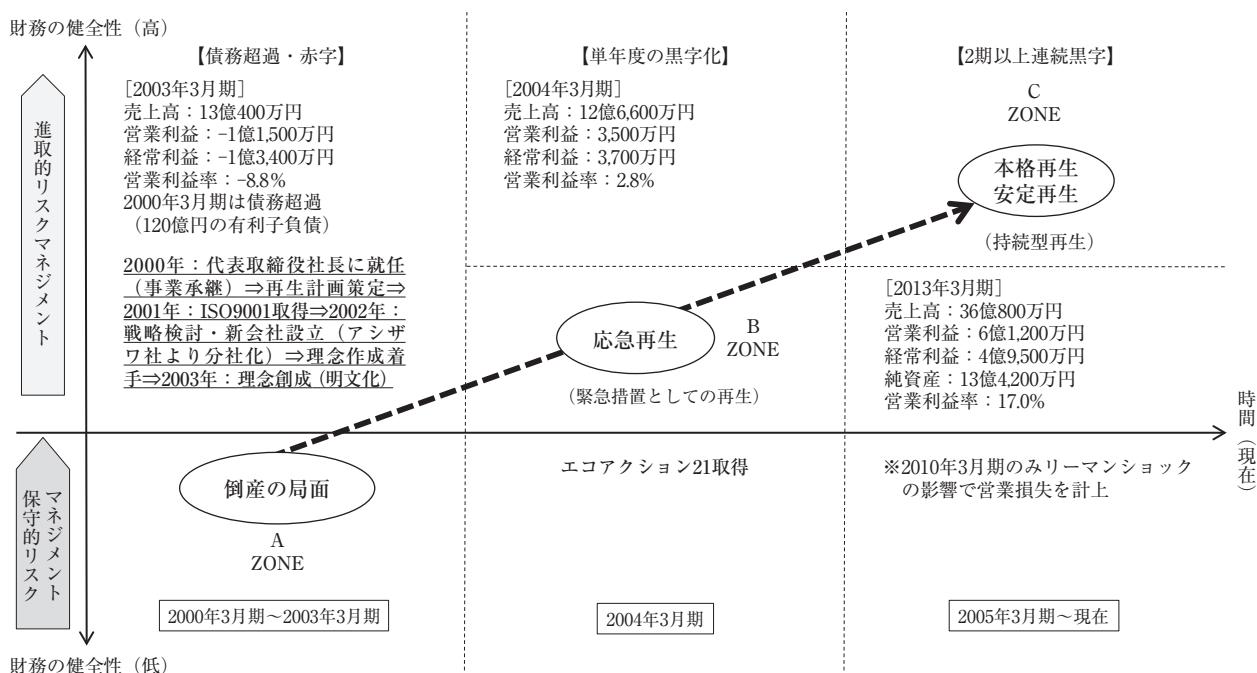
次に、芦澤氏は、アシザワ社に保管されていた機関車の設計図を発見したことから、アシザワ社の原点である「モノづくり」に情熱を注いだ創業者に思いを馳せるとともに、理念の必要性を認識し、2002年にアシザワ・ファインテック社における理念の作成にも着手し、「ゴールドスタンダード」と称する理念と長期ビジョンなどを2003年に明文化・公表した¹⁰。

アシザワ・ファインテック社の理念は、多くの既存研究において提唱されている「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なるプロセスの「計画→戦略→理念」型によって、当面の問題を解決するための計画から戦略を検討した後に導出された。結果、太田(2009)のいう「倒産の局面」、すなわち「A ZONE」(「保守的リスクマネジメント」)の状態から「応急再生」、すなわち

⁹ 『日刊工業新聞』2013年2月20日12面を参照。

¹⁰ 理念の内容や社員との共有方法などの詳細は、佐竹(2020)を参照されたい。

図-2 アシザワ・ファインテック社の理念創成と再生プロセス（アシザワ社を含む）



資料：太田 (2009) p.11に同社の取材データを加筆し筆者作成 (図-4、6も同じ)

「B ZONE」(「進取的リスクマネジメント領域」)状態へと転換し、翌2004年に単年度の黒字化を果たす。その後も黒字化が続き、2013年には太田(2009)のいう「本格再生」と「安定再生」、すなわち「持続型再生」状態である「C ZONE」へと段階を踏んで再生を果たしていったと分析できる。

③ 理念創成プロセスと後継者のリーダーシップ

理念および計画・戦略の有無を示す理念創成プロセスの枠組みに、後継者である芦澤氏のリーダーシップ状態を関連づけて分類すると、図-3に示すとおりとなる。

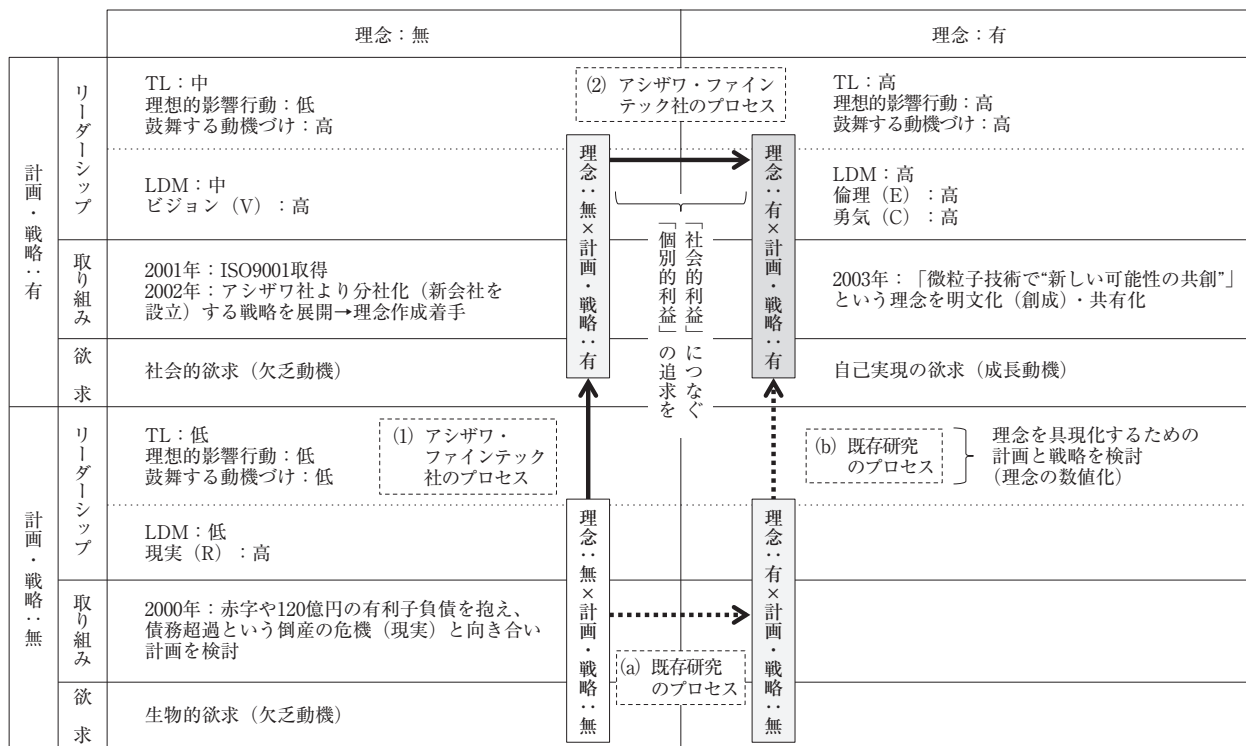
理念創成プロセスにおける後継者のリーダーシップ状態は、前述の「LDM」と変革型リーダーシップ(TL)の概念を用いて分類した。また、後継者の動機づけという観点から、Maslow(1970)の「欲求5段階説」を援用した宮田(2004)による自己実現プロセスの概念を用いた欲求段階と取り組み内容も示している。

TLの構成要素である「理想的影響行動」は理

念を意味する経営者行動であり、「鼓舞する動機づけ」は計画や戦略策定に相当する経営者行動である。したがって、明確な理念や戦略、計画がなく「理念：無×計画・戦略：無」状態であった芦澤氏が社長に就任した2000年当時の同社においては、「理想的影響行動」の度合いと「鼓舞する動機づけ」の度合いが相対的に「低」状態にあったため、TLも「低」状態にあったと考えられる。

2000年におけるLDMの構成要素である「現実(R)」の度合いは、倒産の危機にあるという現実と徹底的に向き合い、計画や戦略の必要性を認識したという観点からは相対的に「高」状態にあったと推定される。しかしながら、計画や戦略、理念は明確化されておらず、拠り所となる理念が社員にも浸透していなかったことから再生の実行力も乏しい状態にあったと推定される。したがって、他の3要素(「ビジョン(V)」「倫理(E)」「勇気(C)」)の度合いは相対的に「低」状態にあったと推定され、LDM全体の度合いも「低」状態にあったと考えられる。

図-3 アシザワ・ファインテック社の理念創成プロセスと後継者のリーダーシップ状態



資料：佐竹（2020）p.107、佐竹（2021）p.26などに依拠し筆者作成（図-5、7も同じ）

2001年から2002年にかけては、前述したとおり、倒産の危機という経営状態から抜け出すための計画策定とこれを合理的に達成するための戦略を検討し実行していった。こうした取り組みで債務超過を圧縮させたことなどにより、宮田（2004）のいう「生物的欲求（欠乏動機）」状態から「社会的欲求（欠乏動機）」状態に移行したと推定される。

また、危機的状态から抜け出すための計画や戦略が明確化・実行されたことから、TLの構成要素の「鼓舞する動機づけ」やLDMの「ビジョン」は相対的に「高」状態になったと考えられる。しかし、この時点では理念は明確化されておらず、「理念：無×計画・戦略：有」状態であり、理念に相当するTLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」「勇気」要素は「低」状態にあったと推察される。

したがって、TLとLDMの全体の度合いは、相対的に「中」状態にあったと解釈できよう。

2003年においては、当面のカネや利益などの「個別的利益」の追求から「社会的利益」という他者利益につながる理念を明文化（創成）したことによって、宮田（2004）のいう「社会的欲求（欠乏動機）」状態が、「自己実現の欲求（宗教的欲求）」である「成長動機」状態へと質的転換がなされたと推定される。さらにこの理念を蛇腹式の紙に「乗船証」として印刷し、社員全員に配布した取り組みなどから、社員にも理念が浸透・共有化されていたと推察できる。その結果、「理念：有×計画・戦略：有」状態へと移行し、TLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」「勇気」要素も相対的に「高」状態になったと考えられる¹¹。

¹¹ 同社の理念が社員や関係者と共有されたことによって、後継者の困難を恐れない心、すなわちLDMの「勇気」要素が醸成され、困難な計画や戦略が断行され、その後もPDCAを継続的に実施していくための後継者のリーダーシップが開発・発揮された結果、持続的成長を果たしていったと考えられる。

多くの既存研究では、「理念：無×計画・戦略：無」状態の企業は、「理念：有×計画・戦略：無」状態となってから、当該理念を達成させるために、「理念：有×計画・戦略：有」状態にすべきとする「理念→戦略→計画」型のプロセスが提唱されている。しかし、事業承継後の同社においては、「理念：無×計画・戦略：無」状態から、まずは「理念：無×計画・戦略：有」状態となり、そこから「理念：有×計画・戦略：有」状態へと移行していく過程で再生が図られていった。つまり、「計画→戦略→理念」型のプロセスによって理念が創成されていった結果、当該理念を拠り所として、事業承継後の再生に求められる後継者のリーダーシップが開発・発揮されていったと推定できる。

(2) ㈱サンオーの事例

① 企業概要と事業承継前の経営状態

㈱サンオー（以下、サンオー社）は、千葉県流山市において1971年6月に設立された。サンオー社の代表取締役社長は、3代目の後継者である大塚秀高氏（以下、大塚氏）である（創業者は大塚氏の父親、2代目は大塚氏の叔父）。資本金は6,000万円、従業員49名（うちパート39名）、売上高1億6,243万円（2017年12月期）規模の中小企業である。主たる事業は、あと施工アンカー（金属拡張アンカー）などの組立生産・検品・梱包であり、主な販売先は、東京証券取引所の市場第二部に上場（2022年2月現在）する建設用ファスニングメーカーのサンコーテクノ㈱（サンオー社への出資比率は20%であり、サンオー社は非連結子会社で持分法非適用会社）である。

90年代後半以降、建設投資の減少傾向が続いた影響などにより、サンオー社の2008年度（2008年12月期）の売上高は1億3,240万円（前年度：1億5,496万円）、営業利益-487万円（前年度：548万円）、経常利益-207万円（前年度：458万円）、当期純利益-233万円（前年度：-39万円）の

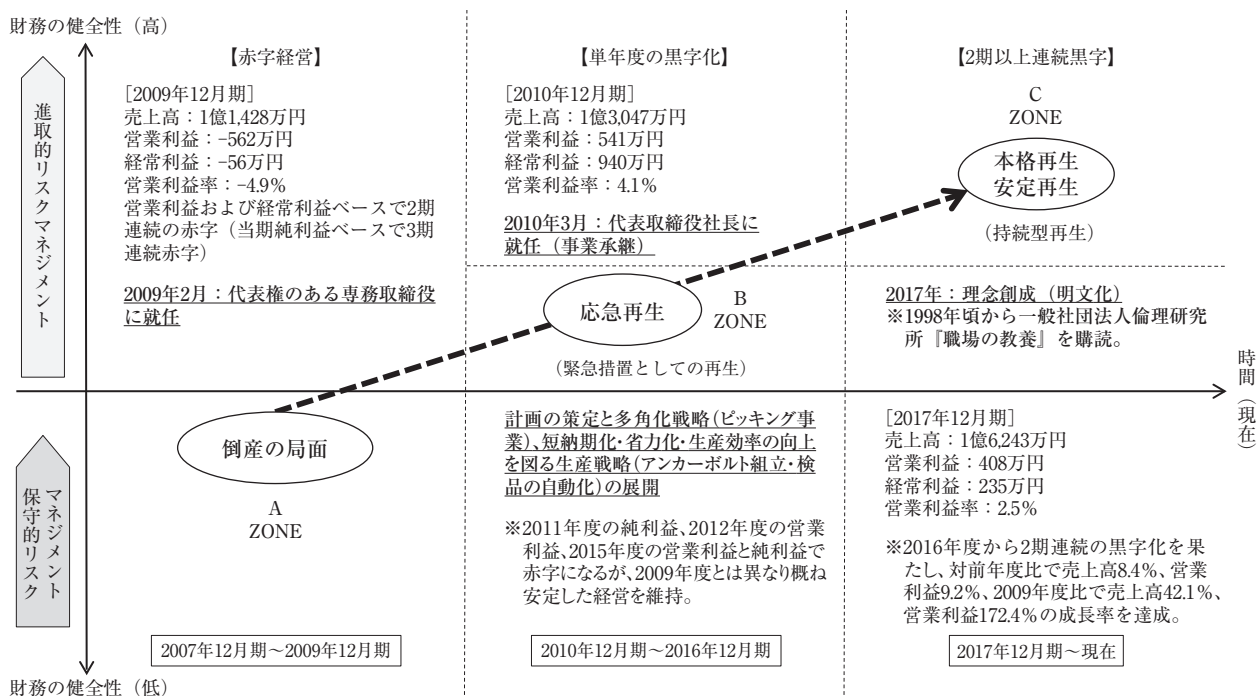
減収減益となり、大幅に業績が悪化した。また、翌2009年度の売上高は1億1,428万円、営業利益-562万円、経常利益-56万円、当期純利益-43万円を計上し、営業利益および経常利益ベースで2期連続の赤字（当期純利益ベースで3期連続赤字）となり倒産の危機に直面した。

同社では、金属拡張アンカーの種類ごとに、アンカー外側の筒のなかに芯棒を打ち込む手作業主体の組立加工により、当該アンカーボルトの多品種大量生産を行っていた。取引先からは、受注量が減少するなかで、さらなる短納期化や量産化、品質の向上、低価格化が求められていた。また、同社では、組立生産加工前に資材の不良品と加工後の製品の検品作業を目視と手作業により行っていた。目視による検品作業では、不良品の混入ミスがあり、取引先からは不良品の混入を防止するための対策を講ずることが強く求められていた。さらに、当該製品は非常に小さなサイズ（例えば、アンカー外径が8.0mm、10.0mm、12.0mm、16.0mm）で、高齢化の進んでいる同社における作業員にとっては、組立加工および検品に要する時間や手間が大きな負担となっていた。

② 理念創成と再生プロセス

図-4で示すように、危機的状況下の「倒産の局面（A ZONE）」において、専務取締役であった大塚氏は、2010年3月に同社の3代目の後継者として代表取締役社長に就任する。社長就任直後は、この危機的状況を乗り切るための計画検討後に、アンカーボルトの受注量減少に伴う収益力低下を補うための多角化戦略と自動化による生産効率を向上させる生産戦略を展開していった結果、2010年度には、売上高1億3,047万円、営業利益541万円、経常利益940万円、当期純利益687万円というように、増収増益と単年度の黒字化を果たした（「応急再生（B ZONE）」状態に転換）。

図-4 サンオー社の理念創成と再生プロセス



翌2011年度は純利益ベースで、また2012年度は営業利益ベースで、さらに2015年度には営業利益と純利益ベースで赤字になるなど、明確な理念がないなかで伸び悩みをみせてはいたものの、2009年度の状況とは異なり概ね安定した経営状態を維持していた。こうした状況下で、大塚氏は顧客のみならず従業員（パートや外注先も含む）の重要性を再確認するとともに、理念の必要性を説く一般社団法人倫理研究所に入会していたことや、取引先および専門家などからの助言も影響し、理念の必要性を強く認識するようになっていったという。

そして、3代目の社長就任から7年後の2017年には、「従業員の働きやすい職場環境を追求するとともに、お客様の期待を超える確かな品質を提供します」という理念を明文化・公表した。当該理念を明文化・公表した同年の2017年度には、2016年度から2期連続の黒字化を達成するとともに、対前年度比で売上高が8.4%、同営業利益9.2%、

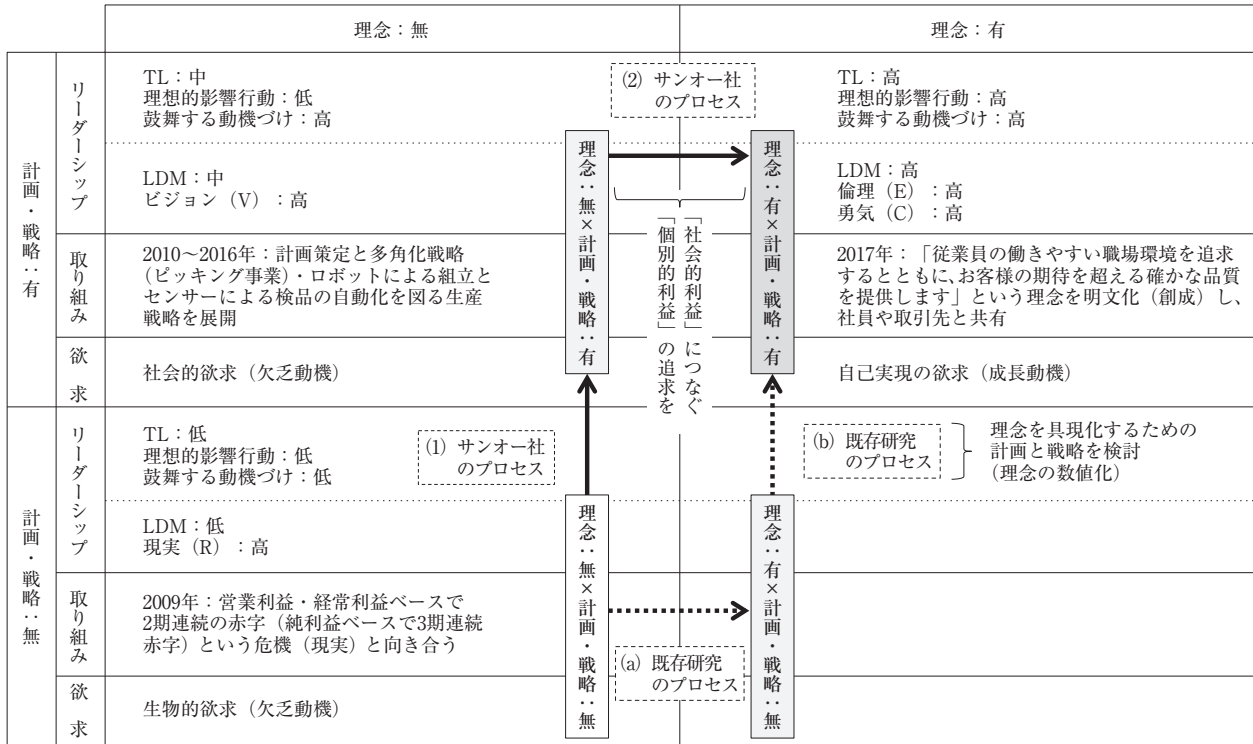
2009年度比の売上高42.1%、同営業利益は172.4%増加し、同社は本格再生を果たしていった（「C ZONE」に移行）。

以上から、事業承継後におけるサンオー社の理念は、「計画→戦略→理念」型の創成プロセスによって、当面の問題を解決するための計画から戦略を検討した後に導出された。結果、「倒産の局面（A ZONE）」の状態から「応急再生（B ZONE）」状態へと転換し、翌年の2010年に単年度の黒字化を果たす。さらに理念が明文化・公表された2017年度には「本格再生（C ZONE）」状態へと段階を踏んで再生を果たしていったと分析できる。

③ 理念創成プロセスと後継者のリーダーシップ

理念および計画・戦略の有無を示す理念創成プロセスの枠組みに、後継者である大塚氏のリーダーシップ状態を関連づけて分類すると、図-5に示すとおりとなる。明確な理念や戦略、計画がなく「理念：無×計画・戦略：無」状態であった

図-5 サンオー社の理念創成プロセスと後継者のリーダーシップ状態



大塚氏が社長に就任する前年である2009年当時の同社においては、「理想的影響行動」の度合いと「鼓舞する動機づけ」の度合いが相対的に「低」状態にあったため、TLも「低」状態にあったと考えられる (大塚氏は専務)。

2009年におけるLDMの構成要素である「現実 (R)」の度合いは、倒産の危機にあるという現実と徹底的に向き合い、計画や戦略の必要性を認識したという観点からは相対的に「高」状態にあったと推定される。しかしながら、計画や戦略、理念は明確化されておらず、拠り所となる理念が社員にも浸透していなかったことから再生の実行力も乏しい状態にあったと推定される。したがって、他の3要素 (「ビジョン (V)」「倫理 (E)」「勇気 (C)」) の度合いは相対的に「低」状態にあったと推定され、LDM全体の度合いも「低」状態にあったと考えられる。

2010年に大塚氏は3代目の社長に就任し、その

後2016年にかけては、前述したとおり、倒産の危機という経営状態から抜け出すための計画策定とこれを合理的に達成するための戦略を検討し実行していった。こういった取り組みから、2010年には単年度の黒字化を達成し、宮田 (2004) のいう「生物的欲求 (欠乏動機)」状態から「社会的欲求 (欠乏動機)」状態に移行したと推定される。

また、危機的な状態から抜け出すための計画や戦略が明確化・実行されたことから、TLの構成要素である「鼓舞する動機づけ」やLDMの「ビジョン」は相対的に「高」状態になったと考えられる。しかしながら、この時点においては、理念は明確化されておらず、「理念：無×計画・戦略：有」状態であり、理念に相当するTLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」「勇気」要素は「低」状態にあったことが推察される。したがって、TLとLDMの全体の度合いは、相対的に「中」状態にあったと解釈できる。

2017年には、当面のカネや利益などの「個別的利益」の追求から「社会的利益」という他者利益につながる理念を明文化（創成）したことによって、「社会的欲求（欠乏動機）」状態が、「自己実現の欲求（宗教的欲求）」である「成長動機」状態へと質的転換がなされたと推定される。さらにこの理念は経営計画書にも明示され、社内のみならず取引先とも共有化された。その結果、「理念：有×計画・戦略：有」状態へと移行し、TLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」「勇氣」要素も相対的に「高」状態になったと考えられる¹²。

以上から、事業承継後の同社においても、「理念：無×計画・戦略：無」状態から、まずは「理念：無×計画・戦略：有」状態となり、そこから「理念：有×計画・戦略：有」状態へと移行していく過程で再生が図られていった。つまり、「計画→戦略→理念」型のプロセスによって理念が創成されていった結果、当該理念を拠り所として、事業承継後の再生に求められる後継者のリーダーシップが開発・発揮されていったと推定できる。

(3) ㈱たむらの事例

① 企業概要と事業承継前の経営状態

㈱たむら（以下、たむら社）は、千葉県松戸市において、現在の代表取締役社長であり、2代目の後継者である田村誠一郎氏（以下、田村氏）の父親によって1957年10月に創業された¹³。たむら社は、資本金1,000万円、社員15名（2020年9月末現在：常勤のアルバイト・パート含む）規模の中小企業である。同社の主力事業は、公立の中学校と高等学校に通う生徒（以下、中高生）向けの学校制服（以下、学生服）販売であり、千葉県内と東京都内に6店舗を展開している。同社の取り

扱う学生服は主に菅公学生服(株)製であり、2020年度9月期における売上高は4億8,238万円に上る。

田村氏は、大学卒業後の1988年にアパレルメーカーのアクセサリーを取り扱う子会社に入社し、1989年度に父親が経営する社員6名規模の(株)たむら洋品店（たむら社の前身）に転職する。田村氏は、創業から49期目となる2006年度に父親との共同代表として同社の代表取締役に就任し、2010年度（53期）には単独の代表取締役となって現在に至っている。

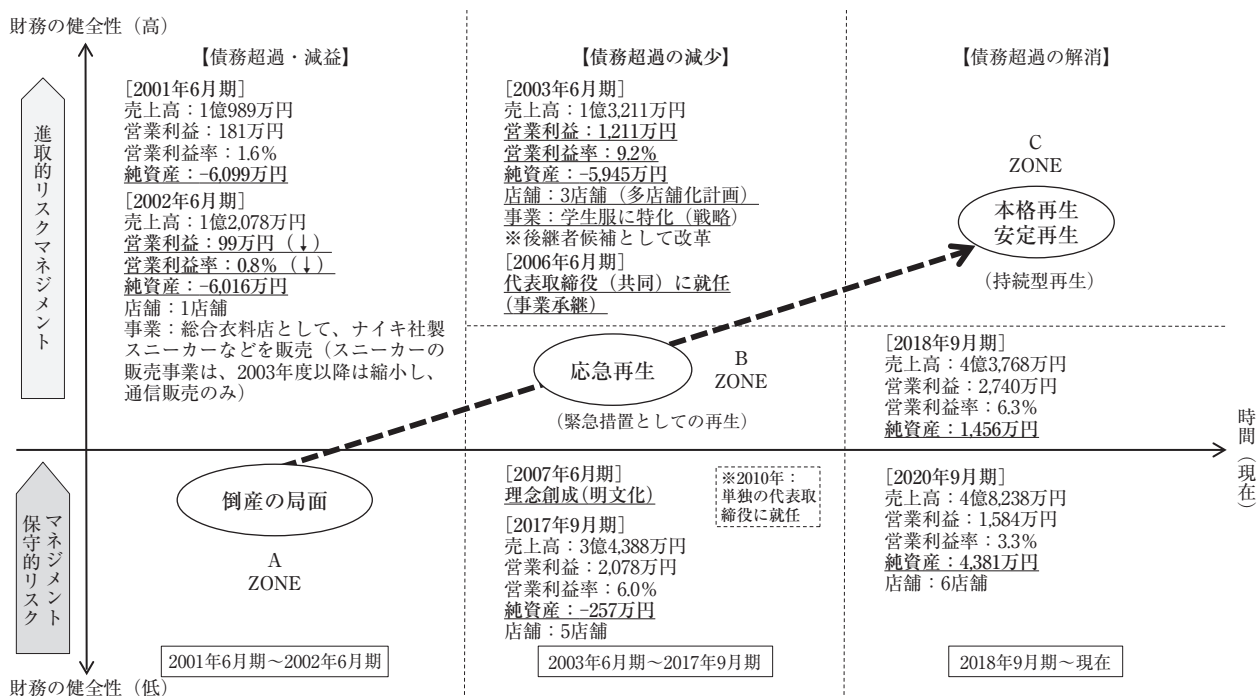
創業時の(株)たむら洋品店は、下着から背広まで扱う総合衣料店であり（学生服は近隣の中高生向けの一部のみ）、学生服の本格的な取り扱い開始は、本店のビルが建った1980年であったという。「学生服店と婦人服店を専門化して、本店の1階が婦人ブティック、2階で学生服とスポーツ用品の専門店として再スタートしたのがきっかけでした。当時は、子どもも今の倍はいましたし、学校もどんどん増えていった良い時代だったと思います」と田村氏は当時を振り返る（田村、2017）。

しかし、田村氏が入社した1989年度以降は、少子化に伴って減収傾向が進み、増収を図るために1994年頃からナイキ社製スニーカーなどの販売事業なども手がけることになる。田村氏は、「靴の通販は、流行によって一時的に売上が伸びましたが、継続は難しかったです」と当時の厳しかった経営状態を明かす。また、『『これが売れるだろう』と流行を予測したモデルを、発売の7、8カ月前の展示会で大量発注したり、海外へ出向いて、売れそうなモデルを大量買いしたりと、かなり山師的な商売をしておりました』と振り返る。その後も、たむら社の業績は悪化し、社長就任前の2001年度および2002年度における債務超過額は6,000万円を超えるという危機的な状況に陥っていた。

¹² 同社の理念が関係者と共有されたことによって、後継者の困難を恐れない心、すなわちLDMの「勇氣」要素が醸成され、困難な計画や戦略を断行する後継者のリーダーシップが開発・発揮された結果、再生を果たしていったと考えられる。

¹³ 田村（2017）は、「商人の娘だった母親が『商売がしたい』と言ったことがきっかけとなって、父親が脱サラして、(株)たむら洋品店を設立した」としている（p.4）。

図-6 たむら社の理念創成と再生プロセス



② 理念創成と再生プロセス

図-6に示すように、「倒産の局面(A ZONE)」にあった代表取締役就任前の田村氏は、この危惧的状况を乗り切るために、2003年度にイトーヨーカドーに出店するという多店舗展開(3店舗)によって、増収と増益を図るための計画を検討した。さらに、当該計画を合理的に実現させるために、それまで取り扱っていたスニーカーなどの販売事業を縮小し、学生服の販売事業に経営資源を集中する特化型の戦略およびイトーヨーカドーに出店する販路開拓戦略を実行していった。その結果、2003年度の売上高は2001年度比で20.2%増加するとともに、同営業利益は570.7%増加し、同債務超過額も2.5%圧縮できたことから、「応急再生(B ZONE)」状態に移行したといえる。

このように、たむら社は、学生服の販売事業に特化するとともに、多店舗化を図った結果、2003年

度から2004年度にかけて増収増益を果たした。しかし、その後の2005年度と2006年度の2年間にかけて、本業の儲けを示す営業利益ベースで減益に転じてしまう。

そこで、行き詰まりを感じた田村氏は、これまで曖昧であった理念を検討し、代表取締役(共同代表)就任後の2006年9月(2007年度)に「HAPPY & SMILEの創造」という理念を明文化した¹⁴。

田村氏は、当時のことを以下のように振り返る。「会員となっている中小企業家同友会のご指摘で、「経営理念」がないと、社員がどの方向に行くかわからないので、つくらないといけないと感じました。そんな時、任天堂の元社長、岩田聡氏の『ハッピーを創り出す』という思いに共感し、「HAPPY」な状態を創造し、お客様も私たちが笑顔になる商品、サービスを創り出したいということから、「HAPPY & SMILE」という言葉が生まれました。」

¹⁴ 理念の詳細については、佐竹(2021)を参照されたい。

このように、業績の伸び悩みから行き詰まりを感じていた田村氏は、理念の必要性を強く提唱する中小企業家同友会における会員活動がきっかけとなって、2007年度に同社の理念を明文化した。そして、同年度の売上高は増収となるとともに、営業利益は微増ではあるものの対前年度比で増益となった。その後も、着実に債務超過額を減らしていった結果、2018年9月期には、純資産額が1,456万円となり、債務超過はようやく解消され、2020年9月期の純資産額は4,381万円にまで増加し、「本格再生 (C Zone)」状態に移行したと考えられる¹⁵。

たむら社の理念は、「計画→戦略→理念」型によって、当面の問題を解決するための計画から戦略を検討した後に導出されている。しかし、債務超過を解消できたのは、理念創成から12年後の2018年9月期である。田村氏は、「2006年当時は、どちらかという、理念は掲げただけであり、その意味や必要性が社員には理解されていなかったかもしれない」と述べている。また、「その後の2012年頃から、朝礼で理念の読み上げを社員と一緒にするようになりました。そして、1年後の2013年から社員の意識や行動が変化し始め、さらに業績を伸ばすことができたと思います」と振り返っており、理念浸透の重要性が今回の事例からも確認できた。

③ 理念創成プロセスと後継者のリーダーシップ

理念および計画・戦略の有無を示す理念創成プロセスの枠組みに、田村氏のリーダーシップ状態を関連づけて分類すると、図-7に示すとおりとなる。明確な理念や戦略、計画がなく「理念：無×計画・戦略：無」状態であった2002年度当時は、「理想的影響行動」の度合いと「鼓舞する動機づけ」の度合いが相対的に「低」状態のため、TLも「低」

状態にあったと考えられる。

2002年度におけるLDMの構成要素である「現実 (R)」の度合いは、倒産の危機にあるという現実と徹底的に向き合い、計画や戦略の必要性を認識したという観点からは相対的に「高」状態にあったと推定される。しかし、計画や戦略、理念は明確化されておらず、拠り所となる理念が社員にも浸透していなかったことから再生の実行力も乏しい状態にあったと推定される。したがって、他の3要素（「ビジョン (V)」「倫理 (E)」「勇気 (C)」）の度合いは相対的に「低」状態と推定され、LDM全体の度合いも「低」状態にあったと考えられる。

田村氏は、2003年度に増収増益を図る計画を検討し、学生服の販売事業に特化するとともにイトーヨーカドーに出店する販路開拓戦略を実行していった。結果、2003年度の売上高は2001年度比で20.2%増加、同営業利益は570.7%増加し、同債務超過額も2.5%圧縮できたことから、「生物的欲求 (欠乏動機)」状態から「社会的欲求 (欠乏動機)」状態に移行したと推定される。

また、危機的な状態から抜け出すための計画や戦略が明確化・実行されたことから、TLの構成要素である「鼓舞する動機づけ」やLDMの「ビジョン」は相対的に「高」状態になったと考えられる。しかし、この時点においては、理念は明確化されておらず、「理念：無×計画・戦略：有」状態であり、理念に相当するTLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」「勇気」要素は「低」状態にあったことが推察される。したがって、TLとLDMの全体の度合いは、相対的に「中」状態にあったと解釈できる。

田村氏が社長に就任した翌2007年度には、当面のカネや利益などの「個別的利益」の追求から「社会的利益」という他者利益につながる理念を明文

¹⁵ 57期 (2014年度) 以降は決算月を9月に変更した。2013年度は2013年7月から2013年9月までの3カ月となっている。

表－2 各社における事業承継、計画・戦略策定、理念創成、再生の時期

	アシザワ・ファインテック(株)	(株)サンオー	(株)たむら
事業承継 (代表取締役社長就任) 時期	2002年 (2000年：アシザワ(株))	2010年	2006年共同、2010年単独代表 ※2003年：経営改革着手
計画・戦略策定期	2002年 (分社化)	2010年	2003年
理念創成時期	2003年	2017年	2006年 (2007年度)
倒産の局面 (A ZONE) 期	2000～2003年 (赤字と債務超過)	2007～2009年 (3期連続の赤字)	2001～2002年 (債務超過の増加)
応急再生 (B ZONE) 期	2004年 (単年度の黒字化)	2010～2016年 (単年度の黒字化)	2003～2017年 (債務超過の減少)
本格再生・安定再生 (C ZONE) 期	2005年～現在 (2期以上連続の黒字化)	2017年～現在 (2期以上連続の黒字化)	2018年～現在 (債務超過の解消)

資料：各社のデータに依拠し筆者作成 (以下同じ)

表－3 各社の理念創成プロセス

プロセス	アシザワ・ファインテック(株)	(株)サンオー	(株)たむら
第1段階	2000年：事業承継 (アシザワ(株)の代表取締役社長に就任)	2010年：事業承継 (代表取締役社長就任)	2003年：計画⇒戦略策定 ※代表取締役社長就任前に経営改革に着手 多店舗計画と学生服販売事業に特化した戦略展開。
第2段階	2001～2002年：計画⇒戦略策定 計画策定 (ISO9001取得) 後分社化し、特化型の戦略を展開。	2010年：計画⇒戦略策定 事業計画策定後、多角化戦略と生産戦略 (ボルト組立・検品の自動化) の展開。	2006年：事業承継 (共同代表に就任※単独代表は2010年)
第3段階	2003年：理念創成 アシザワ(株)に保管されていた機関車の設計図を発見したことから、アシザワ社の原点である「モノづくり」に情熱を注いだ創業者に思いを馳せるとともに、理念の必要性を認識したことから理念を明文化し、社内外の関係者とも共有した。	2017年：理念創成 顧客と従業員 (パートなども含む) の重要性を再確認するとともに、理念の必要性を説く倫理研究所に入会していたことや、取引先、専門家などからの助言も影響し、理念の必要性を強く認識したことから理念を明文化し、社内外の関係者とも共有した。	2006年 (2007年度)：理念創成 業績の伸び悩みから行き詰まりを感じていた頃、理念の必要性を強く提唱する中小企業家同友会での会員活動がきっかけとなり、任天堂元社長の「ハッピーを創り出す」という思いに共感したことから理念を明文化し、その後社内外の関係者とも共有した。

継後における中小企業再生に有効な後継者のリーダーシップ開発につながる可能性があると考えられる。また、単に理念を明文化するだけに留まらず、社員などのステークホルダーに浸透させていく取り組みは、事業承継後に再生を果たしていく過程において、きわめて重要であるといえよう。

6 おわりに

本稿では、「経営不振にある中小企業の後継者が同族承継による事業承継後に理念を見出し、中小企業再生のリーダーシップを開発・発揮してい

くための理論的視角を提供する」ことを目的に、「理念が曖昧な経営不振状態にある中小企業の後継者が、事業承継後の再生に有効なリーダーシップの開発につながると推定される理念を早期に創成するには、どのようなプロセスが有効か」というリサーチクエスチョンを設定した。そして、このリサーチクエスチョンを明らかにするために、中小企業における事業承継の現状と課題を概観し、経営不振の中小企業再生に求められるリーダーシップの概念やリーダーシップにおける理念の必要性、理念の概念、理念の創成方法などに関する既存研究をレビューした。さらに、千葉県に本社機能がある中小企業3社を対象にして、同族承継による事業承継後に理念を創成した再生事象を比較分析する手法を用いた事例研究を行った。

結果、分析対象企業の3社とも、多くの既存研究とは異なる「計画→戦略→理念」型のプロセスによって理念が創成されていったことが判明し

た。これにより、経営資源の乏しい中小企業が倒産の危機という状況下で事業承継を行う場合においては、理念の必要性は認識しつつも、後継者の動機づけの観点から、まずは当面の問題を解決するための計画を立て、そこから当該計画を合理的に達成するための戦略を検討した後に、当該戦略と整合性のある理念を早期に創成していこうとするプロセスが有効であるという可能性を示唆した。また、単に理念を明文化するだけに留まらず、社員などのステークホルダーに浸透させていく取り組みは、事業承継後に再生を果たしていく過程において、きわめて重要であると指摘した。

本稿は、これまであまり議論されてこなかった、理念が曖昧な中小企業における理念創成プロセスに関する研究の精緻化を目指したものである。しかしながら、本研究がさらに精緻化・一般化されるためには、検証すべき事例数を増やすとともに、実務的な検証を積み重ねる必要がある。

<参考文献>

- 浅野俊光 (1991) 『日本の近代化と経営理念』 日本経済評論社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』 日本経済新聞出版
- 岩島伸二 (2020) 「中小企業における親族外への事業承継—経営理念を承継する経営陣の育成と開発を中心として—」 龍谷大学大学院経営学研究科 『龍谷ビジネスレビュー』 第21号、pp.43-61
- 太田三郎 (2009) 『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
- 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 『現代経営事典』 日本経済新聞社、pp.171-177
- (2007) 「サーバント・リーダーシップとは何か」 池田守男・金井壽宏著 『サーバント・リーダーシップ入門』 かんき出版、pp.19-88
- 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 (2018) 「中小企業再生時の計画・戦略・経営理念の検討プロセス—サンオー社における経営者のリーダーシップ開発の観点から—」 危機管理システム研究学会 『ARIMASS研究年報』 第16号、pp.1-22
- (2019) 「アカウントビリティと経営者のリーダーシップ開発—中小企業再生時の経営理念創成プロセスを中心として—」 敬愛大学経済学会 『敬愛大学研究論集』 第96号、pp.49-71
- (2020) 「PDCAと中小企業再生時の経営理念創成プロセス—アシザワ・ファインテック社の事例から—」 敬愛大学経済学会 『敬愛大学研究論集』 第98号、pp.81-115
- (2021) 「中小企業再生時の変革型リーダーシップと理念創成—たむら社の事例から—」 敬愛大学経済学会 『敬愛大学研究論集』 第99号、pp.3-36
- 佐藤一義 (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—」 日本マネジメント学会 『経営教育研究』 第17巻第2号、pp.17-22

- 柴田仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」 埼玉大学経済学会『経済科学論究』第10号、pp.27-38
- 清水馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」 慶應義塾大学『三田商学研究』第39巻第2号、pp.87-101
- 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」 大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』第161号、pp.1-12
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』 千倉書房
- 田村誠一郎 (2017) 「株式会社たむら 社員が働きやすい環境と、お客様が快適に過ごせる売り場を追求する (特集 経営者インタビュー)」 千葉商科大学経済研究所中小企業研究・支援機構『中小企業支援研究』別冊 Vol.4、pp. 2-5
- 中小企業庁編 (2020) 『2020年版中小企業白書・小規模企業白書①』 日経印刷
- (2021) 『2021年版中小企業白書・小規模企業白書①』 日経印刷
- 中川敬一郎編著 (1972) 『経営理念』 ダイヤモンド社
- 榎谷正人 (2008) 「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」 明治学院大学大学院経友会『経済・経営研究』41号、pp.39-63
- 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—」 日本大学産業経営研究所『産業経営研究』32号、pp.93-106
- 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
- 山城章編著 (1969) 『現代の経営理念 (理論編)』 白桃書房
- Ackoff, Russell L. (1971) "TOWARDS A SYSTEM OF SYSTEMS CONCEPTS." *Management Science*, Vol.17 (11), pp.661-671.
- Ackoff, Russell L. and Frederick E. Emery (1972) *On Purposeful Systems*, Aldine-Atherton.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (C.I.バーナード著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社)
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ*, Mind Garden.
- Collins, James C. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*, Harper Business. (J.コリンズ著、山岡洋一訳 (2001) 『ビジョナリー・カンパニー 2—飛躍の法則』 日経BP社)
- Collins, James C. and Jerry I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business. (J.コリンズ・J.ポラス著、山岡洋一訳 (1995) 『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)
- Collins, James C. and William C. Lazier (2020) *BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0) : Turning Your Business into an Enduring Great Company*, Portfolio. (J.コリンズ・W.ラジアー著、土方奈美訳 (2021) 『ビジョナリー・カンパニー ZERO—ゼロから事業を生み出し、偉大で永続的な企業になる』 日経BP)
- Greenleaf, Robert K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. (ロバート・K・グリーンリーフ著、金井壽宏監訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英治出版)
- Koestenbaum, Peter (2002) *Leadership, New and Revised: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, John Wiley & Sons.
- Kotter, John P. (1996) *Leading change*, Harvard Business School Press. (ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳 (1997) 『21世紀の経営リーダーシップ—グローバル企業の生き残り戦略』 日経BP)
- Maslow, Abraham Harold (1970) *Motivation and Personality (2nd edition)*, Harper & Row. (A.H.マズロー著、小口忠彦訳 (1987) 『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]』 産業能率大学出版部)
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, The Free Press. (ハーバード.A.サイモン著、松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989) 『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究』 ダイヤモンド社)

- Simons, Robert Autor and Antonio Dávila (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall.
- Sutton, Francis X. (1956) *The American Business Creed*, Harvard University Press. (高田馨・長浜穆良訳 (1968) 『アメリカの経営理念』 日本生産性本部)
- Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. (F.W.テイラー著、上野陽一訳 (1969) 『科学的管理法 新版』 産業能率大学出版部)
- Thompson, Stewart (1958) *Management Creeds and Philosophies*, American Management Association.