

氏名	宮島 康暢		
学位の種類	博士(経営学)		
学位記番号	甲第24号		
学位授与年月日	2017年3月21日		
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当(課程博士)		
学位論文題目	中小企業の発展段階に応じた「経営理念に基づく経営計画」の策定 および実行に関する研究 —情報の非対称性緩和の視点から—		
論文審査委員	委員	教授	皆川 芳輝
	委員	教授	岡田 千尋
	委員	教授	松永 公廣
	委員	特任教授	岸田 賢次

## 審査結果の要旨

### 1. 本論文の構成

中小企業における経営計画の策定および実行の重要性については、様々な意見・見解が示されている。たとえば、中小企業は、たとえ経営計画策定が重要であるとしても、経験不足などその推進を阻害する原因が存在する。一方、とりわけ、経営環境の変化が激しければ激しいほど、経営リスクはいっそう大きくなる。人材、資金面等の経営資源確保が制約されている中小企業は、大企業に比べて、経営環境の変化によるマイナスの影響をいっそう強く受ける。このような不確実な経営環境下で事業を展開するためには、経営者の信念に依拠する経営計画による経営が必要であると言える。本論文は、中小企業が経営理念に基づく経営計画を策定する方法およびその実行による効果を明示した。

本論文の主要な章の内容は次の通りである。

第1章「中小企業における経営理念と経営計画の役割」では、まず経営理念の概念を明らかにし、分析可能なものにする。本研究は、文献レビューにしたがって、経営理念を経営者の信条や信念に基づく企業の指導原理であり、その存在目的、価値観および基本指針を含む概念とする。企業は経営理念から経営ビジョンを導出する。そこでは、いかなる社会貢献を果たすべきか、いかなる財・サービスを、いかなる国・地域のいかなる消費者に提供するかなどを決定する。この経営ビジョンの実行計画として中長期および短期経営計画を策定する。したがって、経営ビジョンならびに経営計画は経営環境の変化に応じて見直しおよび変更することが重要である。

本論文は、上述の経営理念、経営ビジョンおよび経営計画の関係性の視点から、経営理念

に基づく経営計画の意義を次のように捉える。すなわち、当該企業の存在意義に対する経営者のゆるぎない信念に従いつつ、それを損なわない範疇の中で経営環境の変化に適応するべく経営方針・経営戦略を修正し、それに基づいて経営活動を計画化する。

文献によれば、中小企業においては、社長の能力が成長に対して決定的な影響を与える。この観点に関し、本論文は、社長の能力のうち、経営理念に基づく経営計画の策定および実行に焦点を当てる。すなわち、企業の成長には、経営理念にしたがって経営活動の目標を絞り込むとともに、経営環境の変化に対する適応をも検討しながら経営計画を策定することが重要である。中小企業は、一般的に大企業と比べて、従業員の確保が難しく、さらに財政的基盤が脆弱である。かくして、中小企業の社長が経営計画を策定している場合、その企業の従業員は会社の目標を共有でき、当該企業の成長に向けて強く動機付けられる。また、銀行もその中小企業の将来性を高く評価する。これが本研究の視座である。

第2章「中小企業における情報の非対称性」では、人材、資金等の経営資源の確保の面で種々の制約を負う中小企業こそ、自社の経営理念に基づいて経営計画を作成して、自社の経営に関する情報を外部利害関係者および従業員に発信しなければならないことを主張する。

経営計画の目的は、どのような経営目標をいかにして達成するかを社長が決定し、それを従業員および金融機関などの外部利害関係者に明示することにある。経営理念に基づく経営計画が策定されていない場合の最悪の結果の1つとしては、情報の非対称性における逆選抜（この場合、従業員や銀行が良い会社を選択しないことを指す）があげられる。つまり、従業員はその企業をやめようとするし、銀行は資金提供をやめようとする。

第3章「中小企業の発展段階と経営管理システム」では、本研究の分析枠組みの柱の1つである企業のライフサイクルについて、文献に基づいて、成長期・成熟期・第二創業期・衰退期という発展段階ごとに、経営環境の特徴に適合するマネジメントコントロールの内容が異なることを理論的に整理した。企業経営をライフサイクル別に分析する意義は、企業の持続的発展が、企業の発展段階ごとに直面する問題の解決いかによるため、適切な経営計画についても発展段階に応じてあるべき姿が異なることにある。

第4章「中小企業における経営計画策定および実行に関する実態調査」は、中小企業の経営計画策定および実行に関するアンケート調査を分析し特徴を明らかにする。経営計画が経営理念に依拠していると回答した企業の割合を発展段階別にみると、成長期が40%に対して成熟期が67%に増加し、さらに第二創業期では69%に達した。したがって、発展段階が進むにつれて経営計画における経営理念の位置づけが重要度を増すと言える。さらに、第二創業期にある企業は、成長期および成熟期において直面した課題を解決して第二創業期に至った。その第二創業期企業の7割が経営理念に基づく経営計画を策定している。これは、経営理念に依拠する経営計画が持続的成長に寄与することを示唆する。また、経営環境分析を実施している企業の割合をみると、全体で33%であった。これを発展段階別にみると、成長期13%、成熟期39%、第二創業期39%となる。SWOT情報は中小企業経営者が社内外に伝達発信すべ

き情報の1つであり、それを表現するのが経営計画である。したがって、本論文は、経営環境分析を行うことにより、非対称情報を対称情報に転化できると主張する。

以上の他、本論文はアンケート分析にしたがって次の諸点を明らかにした。

- ・ 成長期よりも成熟期・第二創業期と段階を経るにつれて経営計画における経営理念の位置づけが明確になるなど充実度が高い経営計画となる。
- ・ 成長期の経営計画の目的は、金融機関に自社の成長性を明示し高い評価を得ることを主体に、従業員に対して企業の目標を伝達し、彼らを動機付けることにも配慮した内容、プロセス、実行となっている。
- ・ 成熟期の経営計画は、従業員に対して企業の目標を伝達し動機付けることを主目的とする内容、プロセスおよび実行となっている。
- ・ 第二創業期の経営計画は、対外的な情報の非対称性と対内的な情報の非対称性緩和の双方に配慮した内容、プロセスおよび実行となっている。

第5章「中小企業における経営計画の活用事例」は、アンケート調査対象企業の中から成長期・成熟期・第二創業期に属する企業3社および特に経営計画を効果的に活用している企業を1社選びインタビュー調査を行い、経営計画の効果などを考察した。経営計画の効果に関するインタビューでは、「従業員の働く意欲の高揚」「マネジメント能力の向上」「環境変化への対応策の実行に際して、それを経営計画に織り込むことによって、従業員と目標共有を図ることができる」「社長と従業員の間で会社の目標の共有を図ることができる」「経営計画の銀行への開示により、自社に対する銀行の評価があがった」「経営計画策定に従業員を巻き込むことによって従業員のマネジメント能力が高まった」などがあげられた。

第6章「中小企業の発展段階に応じた経営計画と情報の非対称性緩和の視点」は、中小企業における経営計画策定過程を提示し、それに従って、成長段階、成熟期、および第二創業期にあるそれぞれの中小企業の経営計画の効果について考察した。本章において考察した経営計画策定効果は、次の通りである。すなわち、「経営計画の達成状況と経営環境の変化とを勘案して経営理念の見直しを検討する」、「経営ビジョンを経営計画に取り入れる」、「経営計画策定に向けて経営環境分析を実施する」、「経営計画策定に連動して基本戦略が策定し易くなる」、「中期・短期経営計画設定」である。このうち、経営理念の見直しに関する考察結果について、第1に、成長期にある企業で経営理念が制定されている場合には、それを経営計画に盛り込むことを早急に行う必要がある。第2に、成熟期にある企業では、経営理念が経営環境に適合しているかを検討することが重要である。第3に、第二創業の企業は、後継社長の経営方針が、先代の社長が制定した経営理念と適合するかを検討する必要があるという視点を導出した。さらに、本研究は、衰退期にある中小企業の経営計画についても検討している。そこでは、中小企業再生への経営改善計画を念頭において、取引金融機関から要請される可能性のある中期利益計画の策定の重要性を主張した。

## 2. 本論文の成果

成果として次の諸点があげられる。

①文献によれば、中小企業においては、経営者が経営理念に基づいて自社の将来の方向付け（中長期経営計画）を描いているかどうかは従業員の動機付けおよび外部利害関係者の評価に対して決定的な影響を与える。本論文は、中小企業における経営理念の重要性および経営理念を経営計画に表現する手順について理論的に明らかにした。

②中小企業が経営理念に基づく経営計画を策定していることから生まれる効果について、本論文は、情報の非対称性の弊害に関する考え方を援用して、良い中小企業が従業員および金融機関から選ばれないという逆選抜の解消にあることを理論的に説明した。

③本論文は、中小企業がどのような経営計画を策定し、それを経営管理においてどのように活用しているかについて調査し、その特徴を明示した。これは、きわめて貴重な資料である。たとえば、経営計画に対する差異分析についても調査し、成熟期にある調査企業ではアンケート企業の約4割が毎月差異分析を実施していると回答し、成長期にあるアンケート企業では7割以上が毎月実施していた。この結果について、本論文は、市場の成長が特に激しい成長期にある企業では、迅速な市場動向および自社の業績の把握が重要となり、調査結果もこれを反映したものになったと説明した。

④発展段階別に各段階で直面する問題の解決に必要な経営計画を明示した。わが国における中小企業には、長期にわたって、規模的に「中小」を維持している企業も存在する。他方、熱い思いの実現がかなわず倒産を余儀なくされる中小企業も多い。したがって、長期にわたって日本経済活性化に貢献する中小企業は、創立から幾多の苦難を乗り越えて現在に至っており、その期間的過程は、ビジネスにおいてライフサイクルあるいは発展段階と呼ばれる。ライフサイクル分析によって、各段階で発生する経営課題を把握できる。

## 3. 残された課題

本論文では、中小企業の経営者が掲げる経営理念を具現化する経営計画に焦点をあてて、論文の前半において、経営理念の浸透方法としての経営計画の策定方法およびその効果を理論的に考察し、後半において、アンケートおよびインタビューにしたがって中小企業における経営計画の特徴を分析した。しかし、いくつかの課題も残した。今後の課題として次の諸点があげられる。

まず、本論文における発展段階別経営計画の内容を含む理論的考察結果の一般化に向けて、さらなる分析が望まれる。また、中小企業における経営理念に基づく経営計画に関し、その望ましいあり方は規模別および業種別に相違があるかについても考察する必要がある。さらに、情報の非対称性緩和について、その認識方法および測定方法を確立することが期待される。

#### 4. 結論

以上のように、本論文は中小企業経営者の役割として、自社の経営理念を具現化するための経営計画策定の重要性を実務に対して提唱するために、経営理念を表現する経営計画の策定プロセスおよびその実行から生まれる効果について明らかにした。上述の課題も残したが、その成果は評価できる。また、最終試験（口頭試問）結果についても良好であった。

以上より、本論文は、博士論文の本審査基準を十分に満たしていると評価する。