

【研究区分：先端的研究】

研究テーマ：中小企業の管理会計研究－事業承継に伴うリーダーシップ・スタイルの変化に着目して－	
研究代表者：地域創生学部 地域創生学科 地域産業コース 教授 足立洋	連絡先：adachi@pu-hiroshima.ac.jp
共同研究者：なし	
【研究概要】 本研究では、中小同族企業 A 社におけるケース・スタディに基づいて、経営者の管理上の意図が及ぼす影響に着目しながら、管理会計システムの導入プロセスを考察した。その結果、業績停滞や経営者の教育経験といった客観的要因の存在以上に、経営者が、自らの先代経営者との関係性や事業承継の背景から影響を受けて、従業員からの正統性を得つつ従業員を育成したいという意図を持つに至ったことが、管理会計システム導入の決定打となったことが示された。	

【研究内容・成果】

1) 研究の目的

本研究は、中小同族企業を主な研究対象として、それら企業における管理会計実践が事業承継をどのように支援するかについて、ケース・スタディに基づいて考察したものである。ここでは、その一環として、中小同族企業 A 社における業績管理システム導入のプロセスを、経営者の「管理志向」に着目して解明することを目的としたケース・スタディ研究の成果を報告する。

中小企業は一般に管理会計システムの導入度が低い傾向にあるが、その利用状況には多様性がある。先行研究では、導入の影響要因として、経営者の会計知識や教育経験、企業の経営者の血縁関係を有する人物の在籍状況、業績、技術革新といった要素が挙げられてきた (Halabi et al. 2010; Reid and Smith 2000; Ruiz and Collazo 2021; Neubauer et al. 2012)。しかしながら、これらの客観的要因（本稿では「影響要因」と呼ぶ）が必ずしも導入に直結するわけではない。それらの研究では、管理会計システムを企業の管理を目的として導入しようとする経営者自身の意図の影響が考察対象とされてこなかった。そこで本研究では、経営者自身の「管理志向」、すなわちどのような管理を実現したいかという意識が導入に決定的な役割を果たすという視点に立ち、その管理会計システム導入への影響をケース・スタディの方法によって考察しようとするものである。

本稿において研究対象とした A 社は、保険代理店業を営む従業員 16 名の同族企業であり、2010 年に創業者の先代社長が急逝したのち、娘である B 氏が事業を承継した。B 氏への調査は、2023 年から 2024 年にかけて 5 回・計 12 時間の半構造化インタビューを実施し、その記録を定性分析ソフト MAXQDA を用いてコード化・分析した。

2) 事例

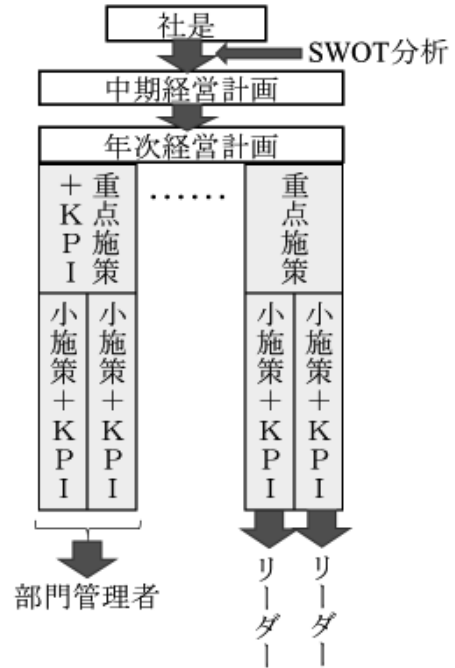
先代社長はトップセールスマンとして圧倒的な営業力を有し、業績の大部分を一人で稼いでいたカリスマ型経営者であったが、従業員の定着率や育成には苦労していた。B 氏は承継当初、経営者としての準備もないまま業務に追われ、業績も低下するなかで、自らの限界と組織の課題を痛感し、改革の必要性を感じた。B 氏がまず取り組んだのは、人材定着と従業員育成である。従業員との信頼関係を築くべく、朝礼や半期ごとの個別面談、非公式な対話を通じて従業員の声を吸い上げた。その結果として、2013 年には週休二日制や有給・育児・介護休暇などの整備、基本給の大幅増額といった制度改革を行い、以後従業員の定着が実現した。

B氏は次に、誰が業務を行っても一定品質のサービスを提供できる組織体制の構築を目指し、2014年にISO9001認証取得の準備に着手した。かつて父親とともに講習を受けた経験があったが、そのときは必要性を感じなかった。しかし、経営者となった立場で再び講習会に参加したところ、会社の仕組み作りの必要性を実感し、導入を決意した。

彼女が構築した仕組みを図解すると、右の図1の通りである。これに沿って説明しよう。2016年のISO取得後、A社ではSWOT分析に基づいた中期・年次経営計画を策定し、売上・契約件数・平均単価といったKPIを部門ごとに設定。施策は5W1Hで明文化され、実施責任と評価指標が明確化された。さらに、計画の進捗状況は日本品質保証機構（JQA）に毎月報告し、四半期ごとに全社員参加の経営会議で進捗を共有・改善するという、PDCAサイクルを回す仕組みが整えられた。

B氏は、これを一般従業員にまで展開するため「全員リーダー制」を導入した。彼女は、組織の生産性向上を重点施策として掲げ、施策ごとに責任者（リーダー）を任命し、リーダーはチームメイトを任意で選出。さらに、B氏との「リーダー面談」を通じて施策の内容やKPIとともに設計し、必要に応じて期中の修正も行った。これにより、従業員から自発的に業務改善案が提案されるようになり、封筒のデザイン改善や駐車場の設置といった具体的な施策が実施された。結果として、2023年の売上高と従業員数は2010年比で1.5倍に成長した。

図1 事業計画の展開



3) 考察と結論

A社のケースから導き出された知見は以下の通りである。

第一に、中小同族企業における管理会計導入は、「管理志向」の適合が導入の決定打となるという点である。ISO講習会受講などの外的要因だけでなく、それが経営者の「管理志向」と合致したときに初めて導入が実現する。B氏の場合、講習会受講は父親の存命時にもあったが、その時は導入には至らなかった。A社の事例では、承継によって人材育成という「管理志向」がB氏の中に強く芽生えたことが、業績管理システムを導入する際の必須条件となった。

第二に、管理志向は先代との関係性に影響される点である。B氏は、先代のような実績やカリスマ性ではなく、従業員との対話や制度整備を通じて正統性を獲得しようとした。この「管理志向」が制度改革や業績管理体制の整備を促した。

第三に、「影響要因」間にも因果関係がある点である。業績停滞も講習会受講経験も、業績管理システム導入に影響を及ぼす要素ではあるが、A社の事例を見る限り、業績停滞だけでシステム導入が促されたとは考えにくく、講習会受講というきっかけがあったからこそISO認証取得という意思決定がなされた。

本研究では、業績管理システム導入の過程を、従来研究でも考察されてきた「影響要因」だけでなく、それと「経営者の管理志向」との関係性に着目して動態的に捉えた。また、同族企業においては、先代との関係が後継者の管理志向を規定し、その志向が従業員との関係構築や正統性の確立に直結することを明らかにした点も本研究の特徴である。

一方、本研究は経営者一人へのインタビューに基づいており、他の組織成員の視点を含まない点が限界として指摘される。また、「管理志向」の概念定義についても今後さらなる精緻化が求められる。