

中小同族企業における経営計画策定に関する 諸課題とその対応

Key challenge for issues of business planning at small and
medium enterprises management as family business

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

要旨

企業の経営戦略を語るに当たり、経営学のテキストなどで語られている経営戦略の研究対象は、所有と経営の分離がなされている大企業が対象とした研究が多い。

本論文では、ほとんどが同族経営である中小企業の経営戦略について、「同族経営を行う家族」という組織に注目し、経営と家族という2つが互いに影響を与え合う中で、中小企業がどのような経営を行うのか、特に経営戦略の1つである経営計画策定のプロセスに注目し、先行研究ならびに事例から考察を行なった。

1 はじめに

企業の経営戦略を語るに当たり、経営学のテキストなどで語られている経営戦略の研究対象は、所有と経営の分離がなされている大企業が対象とした研究が多い。一方で最近では同族経営の経営戦略についての研究が進んでいるものの、上場しているような大規模同族経営についての研究が中心となっている。

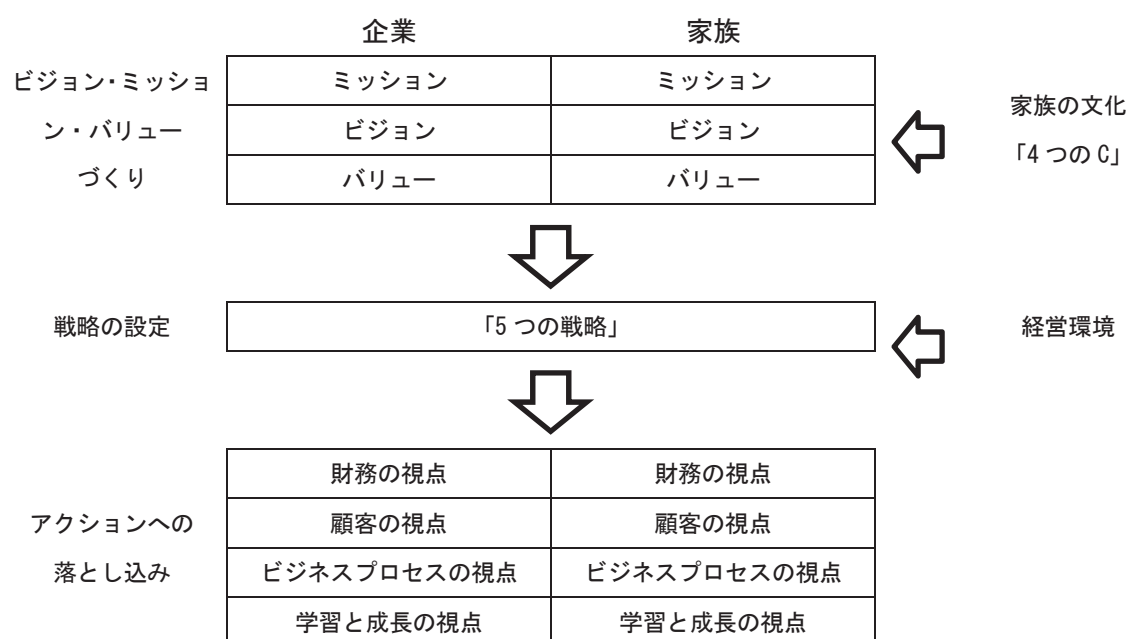
また、ほとんどが同族経営である中小企業の経営戦略の研究で語られる経営戦略についても、自己資本の過小性、経営の機動性、ニッチ、事業協同組合などの企業間連携、あるいは地域経済の中の中小企業経営の中で語られる戦略が中心となっているが、大企業の企業戦略と対比された研究であり、中小同族企業における経営戦略の本質をなすものとは考えられない。

本論文では前述の特徴をもつ中小企業という組織に加え、その中心となる「同族経営を行う家族」という組織に注目し、これら2つが互いに影響を与え合う中で、どのような経営を行うのか、特に経営戦略の1つである経営計画策定のプロセスに注目し、先行研究ならびに事例から考察を行う。

2 家族と企業の並行的なマネジメント

同族企業と一般企業のビジネスプロセスの構築において違う点は、経営を行う家族の企業に対する関心、価値観、経営に対する影響が一般企業と大きく異なっている点である。この点について、Carlock & Word(2010)は、価値観・ビジョン・戦略・投資・ガバナンスといった各経営機能について家族側の視点とビジネス側の視点から並行的に戦略を立てるというパラレル・プランニング・プロセス (Parallel Planning Process) を提唱している。また、Sharma et al (1997)においても、経営戦略策定プロセスにおいて、目標の設定、戦略の策定、戦略の実行、組織としての業績のプロセスにおいて、家族の文化、家族の参画等の家族の関与を明らかにしている。

特に中小同族企業においては、例えば社長は父親、専務は母親、営業部長は長男というような会社も珍しくなく、当然経営に対する家族の関与は大きいものと考えられ、家族の価値観や、能力・力量、関心事が、経営に大きく影響を与えるであろう。このようなことから、中小同族企業においては単に経営ばかりではなく、家族についても計画・実施・統制というマネジメントを行うとともに、経営と家族の調和を図るため、並行的に経営・家族の2つのマネジメントを適切に行うことが重要となる（図表1）。



図表1 中小同族企業における経営計画策定プロセス

3 ミッション、ビジョン、バリュー

中小同族経営を考えるに当たり、まず企業の経営活動の根底にある存在するミッション、ビジョン、バリューについて検討をする必要がある。これら3つは、次のように定義される

(アーサーアンダーセン 1997)。

ミッション：その企業の存在目的ならびに事業を表現しているもの

ビジョン：その企業の願望を表現しているもの

バリュー：その企業の価値観を表現しているもの

前章で述べたように、経営に大きく影響を与える家族についても、これら3つについて明確にする必要がある。また家族の思いとは別に経営環境等により、場合によっては家族が経営に合わせるという場面も考えられる。このようなことから、家族のミッション、ビジョン、バリューについては、経営のミッション、ビジョン、バリューと、まさに並行的にいたり来たりしながら、経営および家族の2つのミッション、ビジョン、バリューは練り上げられるものであると考えられる。

3.1 ミッション

経営のミッションとは、その企業の存在目的ならびに事業を表現しているものであり、具体的には、「経営理念」と「事業領域（事業、製品、サービスと市場）」として表現されている場合が多い（アーサーアンダーセン 1997）。

経営におけるミッションを援用し、家族に当てはめれば「中小同族企業をおこなっている家族のミッション」ということとなる。この際考える点は、会社勤めではなく、どうして中小同族企業を経営しているのかという、中小同族企業を経営している「動機」を明確にすると、家族のミッションがわかりやすいかもしれない。例えば、中小同族企業を行う動機として、人間の欲求説の1つであるアルダファーのERG(E: Existence 存在欲求、R: relatedness 社会的、自尊欲求、G: Growth 自己成長欲求)理論(Alderfer 1969)に従い、

- ① 生活の糧を得るための経営を行っている家族なのか(生活・生存のための経営)
- ② 地域伝統工芸を行っている経営や温泉地、観光地などにみられる地域の文化・歴史を担う経営を行っている家族、あるいは家族が地域や属している業界での一定の存在感を示すために経営をおこなっている家族なのか(社会的、自尊欲求を満たすための経営)
- ③ 自己実現のための経営を行っている家族なのか(自己実現を満たすための経営)

と整理することができる。ERG理論によれば、いずれの欲求も、どれか支配的に1つの欲求ではなく、同時に複数の欲求を持つものである。家族のミッションもまさに、これら3つの比重をどのような配分にするのか、そしてその配分を含め、なぜ家族で企業を経営しているのかという意識を合わせることが、中小同族経営のキーとなる部分と考えられる。

また上記の点について言えば、例えば自分の夢・自己実現のために経営を行っている夫に対して、周囲から「〇〇会社の社長夫人」といわれ、社会的地位を得ることに会社の存在を見出している妻、また「金のなる木」と会社を考えている子供は、必要以上に会社の経費を使ってしまい従業員を困らせてしまう、というように家族それぞれが別々の欲求を持っている可能性がある。このようなことがないように、「どのような動機で中小同族企業を経営しているのか」について、家族内で十分なコミュニケーションを行う必要がある。

3.2 ビジョン

経営のビジョンとは、どのような市場セグメントでどのような地位を占めるのか、競争上の地位（ポジショニング）を記述するのが一般的である（アーサーアンダーセン 1997）。

これに対して家族のビジョンは、家族が当該中小同族企業に今後どのようにかわるのか、焦点となる。

具体的には、

- ① 親族内で事業承継を行い、事業の維持拡大を図る
- ② 廃業または売却などにより中小同族企業から撤退する

前述①のビジョンを提示した場合には、事業の維持拡大に必要な資金・人的資源とそのコンピタンス、また家族のどのメンバーまで経営に参画させるのかといった家族のガバナンスのあり方などについて、後述する戦略の策定で具体的に必要がある。

一方②を選択する場合、事業の廃業・売却をどのように進めるのか、場合によっては家族間で話し合いを行う必要があるかもしれない。例えば、中小同族企業では、会社の借入金をする際に、代表者の個人保証を付けていたり、場合によっては自宅もその担保として設定されている場合もある。そしてこのような状況を家族が知らないと、いざ廃業となった時に家族内に混乱が起こるかもしれない。また、現在の社長が起業し、広く飲食店を展開しているA社は、実子には当社を継がせず医学部へ進学させ、将来医師になることにした。現在の飲食店は、いずれのれん分けの形で現在の経営に携わっている経営陣で経営を続けていくという方法をとった。

多くの企業では、①・②のいずれも決めかねているという企業が多いのではないかと思います。しかし、①にしる②にしる10年程度移行に時間がかかることを考えれば、タイミングを逃さずビジョンを明確にする必要がある。

3.3 バリュー

経営のバリューとは、企業が経営活動を通じて事業する際の拠り所とする原理・価値観であり「社是」「社訓」「行動指針（行動規範）」として用いることが多い（アーサーアンダーセン 1997）。

家族のバリューとしては「家訓」があげられるが、多くの中小同族企業において家訓が明文化させているという家族は、あまりないであろう。しかし、家族が経営の要所に配置され経営している中小同族企業においては、Beer et al (1984)が述べるところの「官僚的」、「市場的」、「家族的」の3つの人事制度のアプローチのうち、父権的で「社長が親、従業員が子供」というように、経営組織を疑似家族化し、組織運営をする家族的アプローチの人事制度をとることが多いと考えられる。このような場合に、社長家族のバリューが経営のバリューに大きく影響を与えることが考えられる。

一般的に日本の風土として「正直」「勤勉」「儉約」「質素」といったものがあげられ、これらをそのまま、家族のバリューとして子供の教育などに教える場合が多い。また、これらがそのまま会社の社訓に取り入れられている場合が多いであろう。

一方で中小同族企業の特徴として、「起業家精神」が家族のバリューとしてあるかもしれない。確かに長寿企業として何百年も続けて中小同族企業をおこなっている家族もあるが、多くの中小同族企業は歴史が浅く、本人・父、さかのぼっても祖父の代が起業し、経営を始めたという企業が多い。そして、現経営者が創業者本人と話す機会があり、創業当時の苦労や沿革について口頭で伝えられている場合が多い。このように身内から聞いた生の声は、現経営者とその家族の、家族および経営の在り方に大きく影響を与えているものと考えられる。

また「思想・信条」も家族のバリューとしてあり、場合によっては経営に影響を与えているかもしれない。筆者自身も、会社訪問の際に、会社敷地内にご神体やお宮などを見かけるケースも複数あった。

3.4 家族の文化の明確化

以上、中小同族企業を経営する家族のミッション・ビジョン・バリューについて述べてきたが、これらを明らかにするため中小同族企業を経営する家族という組織がどのような文化を保持しているのかを明確にすることは、これら3つを明確にするうえでの一助となると考えられる。

Shein(2009)は、企業組織は①目に言える文物、②表向きに標榜されている価値観、のほかに③共有された暗黙の仮定、という多層な組織文化で成り立っていると述べている。またShein(2009)は、これらを明らかにするため、組織内で討議を通じて文化の明確化・共有化を図ることを目的とした「組織文化の共有セッション」を提案している。

この「組織文化の共有セッション」を援用して、家族という「組織」にある文化を明らかにすることができるかもしれない。例えば以下の通りである。

① 家族の課題を明確にする

中小同族企業を行っている家族の目標である「永続性のある健全な家族と経営(Word 1987)」を実現するために、「家族として変えてはいけないものは何か」「家族がよりよく仕事に励むための施策は何か」「家族の繁栄のために必要な施策は何か」などの家族の抱えている課題、中小同族経営より起因する家族の課題などについて、具体的な行動をリストアップする。

② 家族という組織の「組織文化は多層である」ことを確認する

家族という組織は、①目に言える文物、②表向きに標榜されている価値観、のほかに③共有された暗黙の仮定、という多層な組織文化が成り立っていることを再度家族で確認する。

③ 目に見える文物を特定する

家族を特徴づけるいくつかの文物を洗い出す。例えば

- ・ 夫婦間、親子間の厳格化(むすびつき)の程度
- ・ 仕事時間また職場と自宅の近接度
- ・ 家族での話し合いの頻度(ちゃんと話し合いをする時間が設けられているのか、あるいは、ダイニングでご飯を食べながら程度なのかなど、「どの程度」、「どのように話し合いが進められているか」、「いつ話し合いをするか」)

- ・ 家族の決め事はどのように決めるか
- ・ どのようにコミュニケーションの取り方を学んだか
- ・ 家族内でのもめ事を解消する方法
- ・ 地域社会への参加の程度
- ・ 家族内だけに伝わる隠語、家紋、家系図、その他家族を象徴するモノ
- ・ 家族に残るエピソード、言い伝え
- ・ 家族の祭りごと
- ・ 資産（土地、現金の資産のほか、代々受け継いでいる工芸品など）

などがある。

④ 家族で標榜している価値観を特定する

「勤勉」「謙虚」「他人に敬意を払う」「忍耐」「起業家精神」「地域社会への奉仕」(Carlock & Word(2010)) など、標榜している価値観について特定をする。挙げられた価値観の中にはすでに、③で挙げられているものもあるかもしれないし、あるいは家族の有るべき像 (vision) であるかもしれないが、多くはまさに家族の文化と特定されるものである。

⑤ 文物と価値観の比較

例えば「家族間の風通しの良い会話」という標榜している価値観を掲げている家族が、実際には父親の独断で物事が進められているというに、ちぐはぐになっているかもしれない。そこで、文物に対する価値観、また標榜されている価値観に対する文物の相互を検討する。そして、ちぐはぐなものについては今後の家族の課題として挙げることができるであろう。

また、文物と価値観が不一致であったり、かち合うような場合、そこに「共有された暗黙の仮定」が存在している可能性がある。

⑥ 共有された暗黙の仮定を特定する

前述⑥で述べたように、文物と価値観が不一致であったり、かち合うような場合のほかに、①の「家族の課題」に対応するための文物あるいは価値観が見当たらない場合、家族に存在する暗黙の仮定が働いている可能性がある。これらを明らかにすることにより、家族の文化の全容を明らかにすることができる可能性がある。

3.5 4つのC

Miller & Breton-Mille (2005)は、同族経営の特徴である4つのCを明らかにし、これら4つのCのいくつかが混ざり合って、同族経営の戦略を支えていると述べている。

4つのCとは以下の通りである。

① Continuity(継続性:夢の追及)

長期的勝者となっている同族経営企業は、本質的なミッションの達成に継続的かつ情熱的に取り組んでいる。創業家にとって会社は自分たちの夢を実現するためのものであり、会社の健全な存続に力を傾け、経営資源を注意深く守るスチュアードシップ(受託責任)を果たし、経営幹部の修行訓練に時間をかけたうえで長い在任期間を与えている。短期的な戦術や四半期の収益は、彼らの心からおおよそほど遠いところにある。

② Community(コミュニティー:同族経営のまとめ上げ)

成功している同族企業は、ミッション達成のために結束の強い「同族集団」的チームを作り上げる。強い価値観を核にして従業員をまとめ上げ、彼らとの交流を通じて、価値観の普遍性を納得させ、従業員を厚遇することで忠誠心と主体性と協力を引き出す。官僚主義的な規則や金銭的インセンティブはあくまで付随的な存在にすぎない。

③ Connection(コネクション:良き隣人であること)

偉大な同族企業の多くはビジネスパートナー、顧客、そして永続的で互恵的関係を築きあげている。この関係は期間と広がりと潜在的可能性の点において一時的な関係や契約による取引関係を大きく超えている。

④ Command(コマンド:自由な行動と適応)

同族企業のリーダーたちは、独立的に行動する自由を望んでいる。すなわち独自のやり方で素早く行動すること、それもしばしば環境の変化に会社を適応させ、刷新することである。彼らは通常発言と決定に同様の自由と権限をもつトップチームとともに仕事をしている。多くの一般企業とは異なり、株主によって行動を大きく制限されることはない。

以上の4点は、同族経営の特徴をあらわしているとともに、経営者およびその家族の経営に対する意識を表している。このことから、経営のミッション・ビジョン・バリューに影響を与えると同時に家族のミッション・ビジョン・バリューにも影響を与えるものと考えることができる。

4 戦略

企業経営の戦略については様々なテキストでこれを論じているところであるが、同族経営の特異な戦略として Miller & Breton-Mille (2005)は、①ブランド構築、②クラフトマンシップ、③卓越したオペレーション、④イノベーション、⑤ディールメイキング、の5つの戦略を挙げている。これらの競争優位の基盤および、前述の「4つのC」から導かれる特徴は以下の通りである。

① ブランド構築

ブランドとイメージのコントロールが競争優位の基盤として挙げられている。そして辛抱強い投資とステュアートシップ(受託責任)という継続性によりブランドの構築と維持を図る(継続性)。また、共有の価値観、いたわりのある一体的な組織文化によりブランドの定義と教化を図る(コミュニティー)。また補完する特徴としては、露出、注意深さ、誠実さによりイメージと市場性を高めること(コネクション)、独創性と勇気によりブランドの個性と刷新を図る(コマンド)があげられている。

この点について言えば、例えばご当地の名物お土産・食品をあつかっている企業などがあげられる。全国的にも有名なご当地食品の製造元が、意外にも地域に根差した中小企業であることが多い。

② クラフトマンシップ

品質の実現能力と製品設計が競争優位の基盤として挙げられている。そして本質的なミッション・修行訓練により卓越性と改善を図る(継続性)。また交流、訓練により完璧主義の

組織文化を持っている（コミュニティー）。また補完する特徴としては、評判や関係構築を図ることによる品質の魅力を保つための協力や、トップチームのメンバー構成の多様性による製品ラインの市場性が挙げられている。

この点でいえば、江戸時代より家具製造で有名な地域で中小同族企業を行っているB社はオーダー家具製造を行っているが、工場の従業員はまさに職人集団であり、納得できるまで妥協を許さない家具作りが、全国のファンから支持を受け、注文を得ているという企業である。

③ 卓越したオペレーション

卓越したビジネスモデル、オペレーション、パートナーシップが競争優位の基盤として挙げられている。そして長期的な投資、常識の打破により卓越したビジネスモデルとインフラを構築し（継続性）、外部との関係における誠実さと惜しみなさにより顧客やビジネスパートナーとのすぐれた協力関係を作る（コネクション）という点が組織の特徴として挙げられている。さらに、独立性や勇気をもって独創的で進化するビジネスモデルを構築する（コマンド）とともに、常識打破の組織文化をすることによるたゆまないシステムの改善を行なう（コミュニティー）ということが補完する特徴として挙げられている。

この点についていえば、食材宅配業をおこなっている中小同族企業C社は、創業者が「八百屋、酒屋などのばらばらな御用聞きが1つにならないか」というアイデアから、食材を各家庭に宅配するという当時としては画期的なビジネスモデルを構築し、フランチャイズビジネスを全国展開した。

④ イノベーション

パイオニア的なスキルと製品が競争優位の基盤に挙げられている。そして独創力、スピード、勇気をもって行動することにより大胆で創造的なプロジェクトを行い（コマンド）、メンターシップ、職務範囲の自由度、協働意識がある組織文化により、より有用なイノベーションを生み出す（コミュニティー）という組織の特徴がみられる。さらに専門領域の特定と受託責任による学習とリスク軽減をはかること（継続性）、クライアントとのパートナーシップを発揮することによる市場性のあるイノベーション創出（コネクション）が補完する組織の特徴として挙げられている。

この点について言えば、特注品を作る機械製造などを行っている中小同族企業でこのような特徴がみられる。これらの会社は、製品そのものを売るというよりも自社の持っている技術力を売るという考えがあり、場合によっては顧客に対して「なんでも申し付けてください。わが社でお役にたてる技術があるかもしれません。わが社に挑戦させてください」というセールストークをする企業もある。

⑤ ディールメイキング

予測・人脈などのネットワークづくり、プロジェクトの遂行スキルが競争優位の基盤として挙げられている。そして大胆で相互補完的な経営トップチームによる常識打破の起業的ディールメイキング（コマンド）や人脈ネットワークの拡大によるチャンス発見とその実現（コネクション）が、組織の特徴として挙げられている。さらに、事業の絞り込みや受託責任を

通じたプロジェクト間のシナジー効果やリスク軽減を図っている（継続性）ことや、組織の分権化によりネットワーク型組織の構築による能力主義の徹底（コミュニティ）なども、組織の補完的特徴として挙げられる。

この点について言えば、建設関連の中小同族企業D社は、建設関係の特定分野において独占的に商売を行っていた。その会社の代表者は、地域の建設業者に幅広いネットワーク・人脈がある、いわゆる「顔役」で、その代表者なくして当該の仕事が進まないということであった。しかしその代表者が死去して次の代の息子が代表者になった途端に、当社の仕事量が減少し廃業したという例がある。

5 ビジョン・戦略のアクションへの落とし込み

Craig & Moores (2005)は、Kaplan & Norton のバランス・スコアカードを援用した同族経営の経営戦略策定について述べている。バランス・スコアカードは、①ビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える、②戦略的目標と業績評価指標をリンクし周知徹底する、③計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ、④戦略的フィードバックと学習を促進する、ことを目的として、財務的業績評価指標だけではなく、財務の視点、顧客の視点、ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点、という4つの視点から目的、尺度および目標を設定し、管理するものである（Kaplan & Norton (1996)）。Craig & Moores (2005)は、このバランス・スコアカードに家族に関する事項を並行的に加え、目的、尺度および目標を定めることを提唱している。

そこで本論文では、財務の視点、顧客の視点、ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点の4つの視点について、中小同族企業を経営する家族の視点から、必要と考えられる事柄について述べる。

5.1 財務の視点

中小同族企業においては、Gersick ら（1997）が言うところの「単独オーナー」「兄弟姉妹共同所有」「イトコ集団所有」のオーナシップの発展の各段階がある。

まず単独オーナー段階の中小同族企業においては、株式は公開されていないため、銀行融資のほか、オーナーによる個人的な融資により会社を運営する場合がある。この点から、会社の資産の拡大とともにオーナーの資産の拡大についても計画的に実施する必要がある。

またオーナー企業の場合、オーナーのカリスマ性によって事業が成り立っている場合があることから、オーナーが病気になったり、死亡した場合に経営が成り立っていかなく恐れがないように、また事業承継後の前オーナーの生活が十分にできるように、役員保険などの加入や退職金の準備をする必要がある。

さらに、オーナー企業の場合、オーナーが死亡した場合の相続対策も必要となる。国では「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」により事業承継を行う中小企業に対する様々な手当てを行っているが、それでも相続時には相続税をはじめ、大きな資金が必要となる場合が多いため、それらに備えた資産形成も計画的に行う必要がある。

一方、兄弟姉妹共同所有やイトコ集団所有の場合、給与水準の決定や配当計画などについ

て経営とのバランスを図りながら実施する必要が出てくる。

また、兄弟姉妹共同所有やイトコ集団所有の場合、経営している企業規模は拡大しているものと考えられる。このような場合、兄弟姉妹やイトコが新事業を行うかもしれない。その場合に家族や一族（ここでは血縁関係のある複数家族の集合体という意味で「一族」という名を使う）でこれらの新事業にどのように投資を行うのかについて考える必要が出てくるであろう。

5.2 顧客の視点

中小同族企業を経営している家族は、まず顧客や従業員が「同族経営を行っている家族」とみられているということを自覚する必要がある。倉科（2008）は、残念なことにファミリー企業経営が注目されるのは、頻発する企業不祥事に絡んでのことが多く、経営トップの倫理観の欠如、情報の不透明さ、経営トップのワンマン体制、世襲制度の非合理性、ファミリー間の争いなどマイナス要因が厳しく指摘され、世間の同族経営に対する目は厳しいと述べている。

以上のことから、具体的に中小同族企業を経営している家族は、法令順守などはもちろんのこと、地域社会において普通の住民以上に貢献をする準備が必要となる。また、場合によっては「体を使った納税」の意識をもって地域貢献活動への参加も必要である。このほか、他の同族経営を営んでいる家族で善い行いをしている家族がどんなことをしているのかを情報収集し、取り入れられるものは積極的に取り入れる必要もある。

5.3 ビジネスプロセスの視点

永続的に中小企業同族経営を行うためには、目まぐるしく変化する経営環境に応じて、常にビジネスプロセスにおいて新しい技術やビジネスについて積極的に取り入れるような取り組みを行う必要がある。

また、兄弟姉妹共同所有やイトコ集団所有へ移行した場合に、オーナー経営と違い、家族および一族が株主となる。この際に、株主総会以外に、経営および家族に関する総意を得るための家族会議を公式に創設し、経営に家族・一族問題が持ち込まれないよう、定期的に家族の問題等について協議する場を準備する必要が出てくるであろう。

5.4 学習と成長の視点

まず中小企業同族経営を行うということは、個人の信用に加え「法人格」の信用を使い、資金調達を行うことができるなど、一つの「特権」を持っているということができる。また事業承継者は、ある程度の成功をおさめた事業を引き継ぐという点で、一から始める起業家とは、その苦労は全く異なっている。一方で、事業を行っていない人以上の信用を得ているということは、それに対する責任も事業を行っていない人に比べより大きい。これらのことを家族内で十分に意識することが学習の肝要となる点であろう。「お客様や従業員皆様のおかげで商いをさせていただいている」という気持ちを忘れず、奢ることなく事業を行うという

気持ちを醸成させることが必要である。

そのうえで中小同族企業を営んでいる家族の学習としては、①ビジネスそのもの、②ファミリービジネス、③リーダーシップ、④事業承継、の各分野についての学習が必要となろう。特にファミリービジネスについては、その学問領域については近年経営学のみならず家族心理学、社会学、行動科学、歴史学など幅広い学問分野との連携が必要な学問であり（倉科 2008）、まだ端緒についた感がある学問であるが、今後さらに体系化されてくる学問である。このようなことから、広い視点をもって「家族が経営を行うという」ことについての知識を得ることは有用である。また、単に知識としての学問を学ぶばかりではなく、それらの知識が有用化されるためにも計画的なキャリアパスを用意する必要もある。

一方、成長の視点から見れば、目まぐるしく変化する経営環境に応じて、常にビジネスプロセスにおいて新しい技術やビジネスについて積極的に見聞を広げ、「アンテナを高くする」ことを推奨するような風土づくりを意識的に行う必要がある。

6 まとめ

本論文では、「同族経営を行う家族」という組織に注目し、家族と経営の2つが互いに影響を与え合う中で、どのような経営を行うのかという点について、経営計画策定のプロセスに注目し、先行研究ならびに事例から、経営計画策定のプロセスを示し考察をおこなった。今後の研究課題としては、示した経営計画策定プロセスの検証を実例に基づいて、さらに深く行い、示したプロセスの有効性を確認する必要があると同時に、各プロセス個々の検証もさらに進める必要もある。

参考・引用文献

- ・ Alderfer, C. P., (1969) “An empirical test of a new theory of human needs” Organizational behavior and human performance Vol.4 pp.142-175
- ・ アーサーアンダーセン (1997) 「ミッションマネジメント 価値創造企業への変革」 生産性出版
- ・ Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., Walton, R. E., (1984) “Managing human assets: The groundbreaking harvard business school program” The free press 梅津祐良 水谷栄治訳 (1990) 「ハーバードで教える人材戦略」 生産性出版
- ・ Carlock, R. S. & Word, J. L. (2010) “When family businesses are best -The parallel planning process for family harmony and business success-” Palgrave Macmillan UK 階戸輝夫訳 (2015) 「ファミリービジネス 最良の法則」 ファーストプレス
- ・ Craig, J. & Moores, K. (2005) “Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms” Family business review Vol.18 No2 pp105-122
- ・ Gersick, K. J., Davis, J. D., Hampton, M. M., Lansberg, I., (1997) Generation to Generation -Life Cycles of the Family Business-, Harvard Business Press (岡田康司監訳 (1999) 『オーナー経営の存続と継承』 流通科学大学出版)

- ・ Kaplan, R. & Norton, D. (1996) “The balanced scorecard –Translating strategy into action-” “Harvard Business school press 吉川武男訳(1997) バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革ー 社会経済生産性本部
- ・ 倉科敏材 (2008)「第 1 章 オーナー企業は今」 倉科敏材編 (2008)「オーナー企業の経営ー進化するファミリービジネスー」 中央経済社
- ・ Miller, D. & Breton-Miller, I. S., (2005) “Managing for the long run -Lessons in competitive advantage from great family businesses-” “Harvard business school press Boston MA. 斎藤裕一訳 (2005)「同族経営はなぜ強いのか？」ランダムハウス講談社
- ・ Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., (1997) “Strategic management of the family business: Past research and future challenges” Family business review Vol.10 No1
- ・ Shein, E. H., (2009) “The corporate culture survival guide” Jossey-Bass SF 尾川丈一監訳 松本美央 訳 (2016) 企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み 改訂版 白桃書房
- ・ Word, J. L. (1987) “Keeping the family business healthy -How to plan for continuing growth, productivity, and family leadership-” Jossey-bass SF

注 1 :

本論文における企業の事例・描写については筆者が過去に行った 70 社を超える中小企業へのコンサルティング活動や、延べ 500 社を超える中小企業への現地集団指導等を通じて得た知見に基づくものが多数ある。ただし、企業のプライバシーを尊重することを目的に事例や描写の大半は、「事実」ではあるが、ほとんどリソースがわからないように何社かのケースを組み合わせた、業種や重要ではない特徴を変更するなど部分的に修正が加えられている。この措置は、確かな例証を提示したいという希望と、専門家に求められている倫理をともに満たすためのものである。