

同族企業における Balanced Scorecard の活用

Taking advantage of Balanced Scorecard in the Family Firms

中嶋 教夫

Norio Nakajima

要旨

R.S.Kaplan と D.P.Norton が 1992 年に Balanced Scorecard (BSC) を Harvard Business Review に論文発表して以来、20 年以上が経過し、幅広く認知されるようになった。

わが国においては、1999 年のリコーによる BSC 導入を契機として、BSC の導入について、研究者によって公表・研究がなされた組織は、オリンパス、パイオニア、宝酒造、日立等の製造業に留まらず、三菱東京 UFJ 銀行、近畿労働金庫といった金融機関、三重県病院事業庁、聖路加国際病院、東京病院経営本部等の医療機関、姫路市、東京都千代田区といった行政組織まで、BSC は幅広く活用されているのが現状である。

一方で、中小企業における BSC の活用は、各地の中小企業診断士協会や税理士集団である株式会社 TKC が取り組みを行っているものの、コンサルティングを行っているという立場から、その実態は明らかになっていない。

また、BSC 導入に成果があったという報告が散見されるものの、何故導入すべきであったのか(導入の契機)、どのような過程を経て導入に至ったのか(導入プロセス)、何故成功したのか(成功要因)、又は何故導入できなかったのか(失敗要因)、どのように BSC を活用しているのか(BSC の役割・マネジメント上のツールかシステムか)、導入後 BSC を継続して活用しているのか、といった点についての体系的な研究はごくわずかしかない。

さらに、中小企業の多くは同族企業である場合が多いが、こうした企業に BSC を導入する際に、業績評価指標(Key Performance Indicators:KPI)をどの様に設定すべきかについては定かではない。特に、同族企業の中小企業では、企業の戦略目標と経営者・所有者である同族の目的が明確に区分されていない場合が多いので、戦略マップにおける戦略目標の因果連鎖をどの様に構築すべきであるのかについては、主眼を企業の戦略目標に置くのか、経営者・所有者であるファミリーの目的に置くのかで、検討が必要である。

そこで、本稿では、同族企業の中小企業について BSC の活用の可能性を理論的に検討することとする。具体的には、①同族企業の中小企業の現状認識、②同族企業のマネジメントの考え方の 1 つとして提唱されている Parallel Planning Process(以下、PPP)の概観、③同族企業への BSC の活用についての検討、という 3 点を主眼とする。

[キーワード] BSC PPP 同族企業 中小企業

1. 同族企業の中小企業の現状

ここでは、我が国の中小企業の現状を明らかにしたうえで、同族企業概念について検討を行う。

中小企業基本法2条によれば、中小企業並びに小規模企業者の定義は以下のとおりであるⁱ⁾。

<中小企業>

- ・ 製造業、その他の業種においては、従業員数300人以下又は資本金3億円以下。
- ・ 卸売業においては、従業員100人以下または資本金1億円以下。
- ・ サービス業においては、従業員100人以下又は資本金5,000万円以下。

<小規模企業者>

- ・ 製造業、その他の業種においては、従業員20人以下。
- ・ 卸売業、小売業(飲食店を含む)においては、従業員5人以下。

図表1 中小企業及び小規模事業者数

	2009年 (企業全体に占める割合)	2012年 (企業全体に占める割合)	増減数 (率)
中小企業・小規模事業者 (全産業)	420万者 (99.7%)	385万者 (99.7%)	▲35万者 (▲8.3%)
うち小規模事業者 (全産業)	366万者 (87.0%)	334万者 (86.5%)	▲32万者 (▲8.8%)
全規模(大企業と中小企業・小規模事業者の合計、全産業)	421万者	386万者	▲35万者 (▲8.3%)

出所: 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数(2012年2月時点)の集計結果」(<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/>)(2014.01.10アクセス)

中小企業という字義どおりに、企業規模が比較的小さい企業を指している。中小企業庁の統計によれば、我が国の中小企業数の推移は図表1のとおりである。経済動向の影響を受けて、減少傾向にあるものの、企業数全体に占める割合は非常に大きいといえる。

一方で、同族企業の定義についてであるが、同族企業以外にも同族会社、ファミリービジネス、といった語句も用いられており、その語義についても明確には定められていない。

同族企業については、我が国では法的な定義は定められていない。株式会社の所有と経営の観点から法人税法第2条第10号(法2-10)において、同族会社については定められている。法人税法上の同族会社は、「株主等の3人以下とこれら株主等と特殊の関係にある個人及び法人がその会社の株式の総数又は出資金額の合計額の50%超を保有している会社」と定められている(法2-10)。

また、ここでいう株主等については、その基礎となる株主等を単に株主等の頭数ではなく、ある株主等と特殊な関係にある者(同族関係者)の持分を全部合わせて1グループとしている(法2-10)。

ここでいう同族関係者となる個人については、配偶者や子供だけでなく、以下の者が該当する(法人税法施行令第4条の①:令4-①)。

- ・ 株主等の親族ⁱⁱ
- ・ 株主等と内縁関係者(事実上婚姻関係と同様の事情)にある者
- ・ 個人である株主等の使用人
- ・ 個人株主等から受ける金銭等により生計を維持している者ⁱⁱⁱ
- ・ 株主等と内縁関係者にある者と個人株主等から受ける金銭等により生計を維持している者と生計を一にするこれらの親族

以上の点を踏まえると、同族企業は、会社の株主並びに株主の親族、及び会社の株主並びに株主の親族と金銭的に密接な関係にある者達によって支配、経営されている企業であると推測される。

一方で、同族企業をどの様に認識するかについては、諸説が存在する。

- ・ Gersick, Davis, Hampyon, Lansberg(1997)

同族企業の発展の段階について述べる中で、同族企業の担い手を単独オーナー、兄弟姉妹共同所有、いとこ集団所有という形で同族企業の担い手を説明している。

- ・ Claessens, Djankov, Lang (2000)

東アジア各国の同族企業の特徴について分析するにあたり、創業家が発行済み株式数の10%以上を所有している企業を同族企業と定義した。

- ・ 倉科(2008)

ファミリービジネスとしては、世界的に統一した基準は定められていないとしているが、一般的には、出資比率が低くても、創業者ファミリーが経営に参画しているか、個人株主として相応の株式を有していることが同族経営であるとしている。

・ 後藤(2008)

ファミリービジネスを「同族が同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義している。この企業に対して、「ファミリーの影響力」「ファミリーの経営参画」「複数のファミリーメンバーの関与」「次世代へ継承する意思」の4点が主要な要素であると述べている。

上記以外にも、同族企業の認識について、論者によって様々な見解が存在するが、おおむね以下の点を踏まえた企業が同族企業であると考えることができよう。

- ① 企業の発行済み株式の50%以上、もしくは50%に満たないが一定程度以上を特定の個人又は個人を含む集団が保有している企業。
- ② 創業者または特定の一族が企業の支配と経営に多大な影響力を有している企業。

換言すれば、企業の所有と経営が未分化な状況で、創業者一族や特定の一族によって強い影響を受けている企業といえるかもしれない。

2. Parallel Planning Process (PPP)

i .PPP の概念

PPP の概念は、J.Ward が 2001 年に刊行した *Strategic Planning for the Family Business* において提唱した理論である。同書は同族企業研究の代表的な原典であるとされている。その理論を発展させて同族企業のマネジメントについて述べているのが、R.S.Carlock と J.Ward が 2010 年に刊行した *When Family Business are Best* である。本稿では、PPP の理論を Carlock, Ward(2010)に沿って概観する。

Carlock, Ward(2010)によれば、一般的に同族企業は戦略を有しているものの、同族そのものに対しては計画性を認識していないiv。

PPP では同族が企業経営を計画的に実践する際に、同族の存在を重視するための5つのプロセスを定めている。この5つのプロセスが PPP の重要な論点になっている。5つのプロセスは、価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスに区分されるv。

この5つのプロセスは、企業の発展段階と同族の世代に応じて検討する要点が並列に存在するので、Parallel Planning Process と呼ばれている。

さらに、5つのプロセスを関連付けるために、①管理(意思決定は誰が行うのか)、②職務(リーダーシップをだれが果たすべきか)、③風土や文化(ビジョンと行動について何に価値観を求めるのか)、④資本(投資すべき経営資源は何か)、⑤コネクション(同族関係をどの様にするのか)、という5つのポイントが求められている。この5つのポイントは計画と意思決定

に影響を与えることになり、同族の期待と企業の目標の間に緊張関係を生じさせることにもつながる。この緊張関係を複雑にこじれさせないようにするためにも、同族と企業の双方に対して同じ時間軸で計画を複数実行する過程(すなわち、**Parallel Planning Process**)が意味を持つ^{vi}。

なお、5つのポイントについては、以下のようにまとめることができる^{vii}。

- ・ **管理(Control)**

同族が企業の管理を行う場合、2つの役割を果たす必要がある。1つは同族間のヒエラルキーについての点で、子供や孫の成長に応じて創業者がいつまで実権を握るか、または、移譲するののかという点である。もう1つは、子供や孫の世代が実権を握った後に、創業者の世代の同族をどの様に待遇するかという点である。

- ・ **職務(Careers)**

同族企業の草創期では、同族は時として、企業経営に関わる資格を有せずに経営に参画する場合がある。企業が成長し、経営内容が専門化するにつれて、経営に関わる同族の数と経営に参画しうる潜在的な同族の割合が増加する。さらに、同族の地位や同族が経営に関わる資格等は、従業員の意思決定の基盤になる。

- ・ **文化・風土(Culture)**

いずれの同族も固有の価値観や信じてなすべき信念を有している。そして、多かれ少なかれ、同族会社の経営に影響を与えている。さらに、これらの価値観や信念は、同族会社の成功に大きなインパクトを持っている。アントレプレナーシップや高潔さといった前向きな考え方は、多くの同族企業の成功の土台となっている。

- ・ **資本(Capital)**

同族企業の資本には、2つの側面がある。財務的資本と人的資本である。財務的資本をどの様に扱うかについての意思決定は、同族企業が事業を成功させることができるかどうかに影響する。この成功が人的資本を生み出す。また、配当と利益をどの様に配分するかという点も重要な点になる。

- ・ **コネクション(Connection)**

同族企業の構成員は、同族間の人間関係を強固に維持しようとしがちである。同族企業の草創期では、創業者が経営において重要な役割を果たす。その時の同族の関係は、創業者と事業内容を通して強固な楔となる。この強固な関係がさらに、同族の繋がりを生み出し、かつ、強固な同族間の結びつきを構築する。

ii .PPP における目標段階

PPP においては、同族経営の目標が以下の様に段階的に定められている^{viii}。経済的目標から精神的目標に向かって、目標としてのステージが高くなっている。

- ・ 経済的目標

企業の富の創出とその維持が同族を成長させるという段階。

- ・ 社会的目標

共同体や国家といった枠組みの中で、企業のレピュテーションや同族の社会的地位が重要視される段階。ここでは、同族の地位が経済的パワーを生み出すために活用される。

- ・ 心理的目標

同族内の個人の能力が企業活動のために活用され、同族のスキルが高められていく段階。ここでは、同族は専門的な領域における成功を収める機会を得ることができる。

- ・ 精神的目標

生活における意義や個人の深淵を求める段階。ビジネスを通さずに無償で他者に奉仕を行う。

iii.同族企業における同族と企業のライフサイクル

Carlock, Ward(2010)は、同族企業における企業と同族の関係を以下の図表 2 のように示している^{ix}。

第一段階では、企業の所有者と経営者は一体であり、企業の構成員はごく僅かの同族のみである。

第二段階では、企業の所有者及び経営者は創業者とその子供世代の一部になる。また、同族ではあるが所有者でも経営者でもない子供世代の構成員が、一部含まれる場合もある。

第三段階では、創業者世代は企業の中から引退し、企業の所有者は創業者の子供世代の一部と孫世代の一部になる。所有者ではない子供世代の一部と孫世代の一部が経営者として選出される。また、同族ではあるが所有者でも経営者でもない子供世代と孫世代が、企業の中に混在することになる。

第四段階では、第三段階の状況がひ孫の世代にまでも及ぶことになる。

図表 2 同族企業における企業と同族の関係

	同族	所有形態	事業段階
第一段階	創業家夫婦	オーナー経営者	草創期
第二段階	創業家家族と 子供たちの世代	兄弟姉妹パートナーシップ	成長期
第三段階	子供たちの頭角する時代	従兄弟姉妹を含む共同	高度専門化と分業
第四段階	孫世代(祖父母)	同族全体	再構築期

出所: Carlock, Ward(2010),p17.をに筆者が加筆修正した。

iv.PPP における計画^x

Carlock, Ward(2010)は、同族企業の計画策定において考慮すべき点は以下の4点であるとし、その問題点を解決するためには、同族企業において、企業の成功のために立案する計画と同族の発展のために立案する計画を区別しつつ、並行して実践すべきであると述べている^{xi}。

企業の成功のために行う計画と同族の発展のために行う計画の特徴は、図表3のようにまとめることができる。

<同族企業の考慮すべき点>

- ・ 同族の雇用の報酬
- ・ キャリアと成功
- ・ 配当と利益
- ・ 世代間に渡って共有すべき意思決定

図表 3 企業の成功のために立案する計画と同族の発展のために立案する計画の要点

要点	企業の計画	同族の計画
行動様式	フォーマル	インフォーマル
時間	会計期間(年度別)	世代
業績評価	財務	感情・感性
権限	マネジメント	同族
情報	企業外部に非公開	同族間で共有

出所: Carlock, Ward(2010),p29.に筆者が加筆修正した。

図表3で示した、同族企業において計画を立案する際の要点を PPP 中の価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスというプロセスに落とし込むことが PPP を機能させる仕組みとなるのである(図表4参照)。

図表4 PPPにおけるアクションステップ

	価値観	ビジョン	戦略	投資	ガバナンス
同族の行動	同族の価値観	同族のビジョン	同族参画のための戦略	人的資本	同族の同意
企業の行動	企業文化	企業のビジョン	企業戦略	財務資本	経営陣の方針

出所: Carlock, Ward(2010),p34.

※価値観からガバナンスまでは、一連のステップとなっている。

3. 同族企業へのBSCの活用

Craig,Moore(2005)は、同族企業に対してBSCを用いることで、同族企業の戦略策定に有用性があると述べている^{xii}。

特筆すべき点は、①BSCの4つの視点を同族企業のマネジメントのポイントに充当させている点、②BSCの4つの視点の中に同族のための戦略目標を盛り込もうとしている点、の2点である^{xiii}。

①「BSCの4つの視点を同族企業のマネジメントのポイントに充当させている点」については、同族企業のコアとなる要点をBSCの4つの視点の中でマネジメントするという考え方である。各視点にどのようなコアとなる要点が該当するのかは、図表5のとおりである。

ここで検討すべきは、一般的にBSCでは戦略マップを構築する段階で、企業のミッションとビジョンを達成すべき将来像として4つの視点の上位に設定し、4つの視点の中に設置される戦略目標の因果連鎖によって企業のミッションとビジョンに結び付けるが、Craig,Moore(2005)では、BSCの4つの視点の中に同族企業のミッションやビジョンを戦略目標の一部として設置している点である。

前述したPPPでは、同族のミッションやビジョンは企業のミッションやビジョンと並列的に取り扱われ、場合によっては同族と企業のミッションやビジョンは対立関係におかれる場合もあるという認識をしている点で、大きな違いがある。

図表5 同族企業のコアとなる要点とBSCの4つの視点の関係

BSCの4つの視点	同族企業のコア要点
財務の視点	ビジョンとミッション
顧客の視点	社会的イメージ
内部プロセスの視点	将来像
学習と成長の視点	ビジョンとミッション

出所: Craig,Moore(2005),p119.

次に、②「BSC の 4 つの視点の中に同族のための戦略目標を盛り込もうとしている点」についてであるが、Craig,Moore(2005)では、BSC の中で取り上げるべき同族の戦略目標を以下の図 6 のように示している。

図表 6 BSC における企業と同族の戦略目標

BSC の視点	企業	同族
財務の視点	利益の最大化	同族への退職金等の準備
	生産性向上	次世代の経営参画に向けての継続的改善
顧客の視点	オペレーショナル・エクセレンス	家名の認知
	顧客との親密な関係構築	マーケティング戦略における家名の活用
	プロダクト・リーダーシップ	同族のブランドイメージの反映
内部プロセスの視点	イノベーションの最優先	次世代に有用な技術への投資
	顧客価値の増大	同族と非同族の従業員に関心を持たれる専門性の高い実務の実践
	オペレーショナル・エクセレンスの確立	慈善活動
	コーポレート・シティズンシップの推進	
学習と成長の視点	従業員のスキル向上	同族のキャリアパス
	技術開発	同族の特権への関与
	企業風土・文化	同族によって行われる新しい事業に対する資金提供の支援

出所: Craig,Moore(2005),p119.

Craig,Moore(2005)は、図表 5 のように BSC の中に同族のための戦略目標を取り込むことを提唱しているが、通常の BSC と異なり、Craig,Moore(2005)の提唱する BSC では、企業のための戦略目標と同族の戦略目標を併記している。なぜ併記すべきであるのかについての言及がないので、その理由は明らかではない。

また、Craig,Moore(2005)は、同族企業の戦略目標を概念的に認識しているものの、具体的にどのような KPI を活用し、業績評価に関連付けていくのかを明らかにしていないので、同族企業への BSC の活用とはいうものの、場合によっては、戦略マップの活用に限るといえる可能性も否定できない。

4. まとめ

本稿では、①同族企業、中小企業の現状を確認し、②同族企業のマネジメントの理論としての PPP を概観し、さらに、③同族企業への BSC の活用について検討を加えた。その結果として、以下の点を明らかにすることができたものと認識する。

- ① 我が国には多くの同族企業が存在し、PPP のようなマネジメントシステムが提唱されているものの、その実態は明らかになっていない。
- ② PPP は、同族企業のマネジメントシステムとして提唱されているが、有用性が本当にあるのかどうかについては分かっていない。我が国の同族企業の実態が明らかでない以上、現時点では1つの考え方に留まる。
- ③ 同族企業への BSC の活用は概念に留まり、実態を伴っていない。BSC 中の戦略マップに有用性があるのかもしれない、今後の検証が必要である。

以上の3つの点を踏まえると、今後の課題として、実際に PPP や BSC を活用している同族企業が存在するのか、あるとすれば、どのような活用実態であるのかを実証する必要がある。また、そのような同族企業がない場合には、試験的導入を試みる必要があるかもしれない。

なお、本研究は、立教大学 青淵正幸准教授を研究代表者とする日本学術振興会の科学研究費補助金プロジェクト(基盤研究(C)課題番号 24530580)の一部であることを付記しておく。

-
- i 中小企業庁 URL(<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>)(2014.01.10 アクセス)
 - ii 民法 725 条で定められた配偶者、六親等内の血族、三親等内の姻族が該当する。
 - iii 株主等の親族は除く。
 - iv Carlock, Ward(2010),p3.
 - v *Ibd.*,p6.
 - vi *Ibd.*,p9.
 - vii *Ibd.*,pp10-12.
 - viii *Ibd.*,p13.
 - ix *Ibd.*,pp17-18.
 - x *Ibd.*,pp28-34.
 - xi *Ibd.*,pp28-29.
 - xii Craig,Moores(2005),p105.
 - xiii *Ibd.*,119.

<参考文献>

- ・ J.Ward(2001), “Strategic Planning for the Family Business- Parallel Planning to Unify the Family and Business-” Palgrave Macmillan.
 - ・ K.J.Gersick,J.D.Davis,M.M.Hampyon and I.Lansberg(1997): “Generation to Generation-Life Cycles of the Family Business-” ,Harvard Business Press.
 - 124 ・ R.S.Carlock ,J. Ward(2010), “When Family Business are Best- The Parallel Planning for Family Harmony and Business Success-” Palgrave Macmillan.
-

- J.Craig,K.Moores(2005) “Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family firms” ,*Family Business Review 2005*,pp105-122.
- S.Claessens, S. Djankov and L. H. P. Lang (2000), “The separation of ownership and control in East Asian corporations,” *Journal of Financial Economics*, pp58, 81-112.
- 倉科敏材編著(2008) オーナー企業の経営 中央経済社 6-7 頁。
- 後藤俊夫編著(2012)ファミリービジネス 白桃書房 2-3 頁。
- 中小企業庁 URL(<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>)(2014.01.10 アクセス)
- 中小企業庁 「 中小企業・小規模事業者の数 (2012 年 2 月時点) の集計結果」 (<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/>)(2014.01.10 アクセス)