

2024 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
事業存続と早期再浮上への鍵 ～価値創造のための実行力に関する考察	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823253	氏名	松木 義成
------	---------	----	-------

教 員	
主査	田村 浩道 教授
審査担当 委員	青木 英彦 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「事業存続と早期再浮上への鍵～価値創造のための実行力に関する考察」

目次

1. はじめに.....	2
1.1. 研究の背景.....	2
1.2. 研究の前提.....	2
2. 本分野における先行研究.....	3
3. 本稿における問い.....	4
4. 仮説の構築.....	4
4.1. モデル化の要素.....	4
4.2. 経営者（経営陣）の状況判断、および予測と実績の乖離に対する原因究明.....	5
4.3. 組織的に改革等をはじめ・続ける能力と負担.....	5
4.4. 自律的な改革・変革の阻害要因.....	5
4.5. 改革・変革を起こす動機付け、仕掛け＝批判的機能、シフトチェンジ判断.....	6
4.6. 重みづけと修正.....	6
4.7. モデル化.....	6
5. 検証.....	7
6. 考察・まとめ.....	9
6.1 検証結果.....	10
6.2. 課題と今後の展望.....	11
（参考）出典・参考文献等.....	11

[以下本文]

1. はじめに

1.1. 研究の背景

筆者はこれまでに、多くの中堅中小規模企業[1]向けの経営支援に従事してきた。近年は特に事業再生支援に携わることが多く、長い業歴や一定の事業規模がありながらも事業が立ち行かなくなる事象・状況に悩まされ、通常の債務返済においても疑義が生じている企業に対し、抜本的な改革プランをもとに再起を企図する支援に関与してきた。

企業経営においては、不確実な将来を予測し、それらに対し万全の策を講じることが理想的であるが現実的には難しい。しかしながら成熟や衰退の状況を見据えて、必要に応じて自ら必要な変革・改革の判断、切り替えができれば、中堅中小規模の企業においても価値創造を続けることができ、ひいては長期的に事業存続が可能なのではないか、という問題意識を有するに至っている。

1.2. 研究の前提

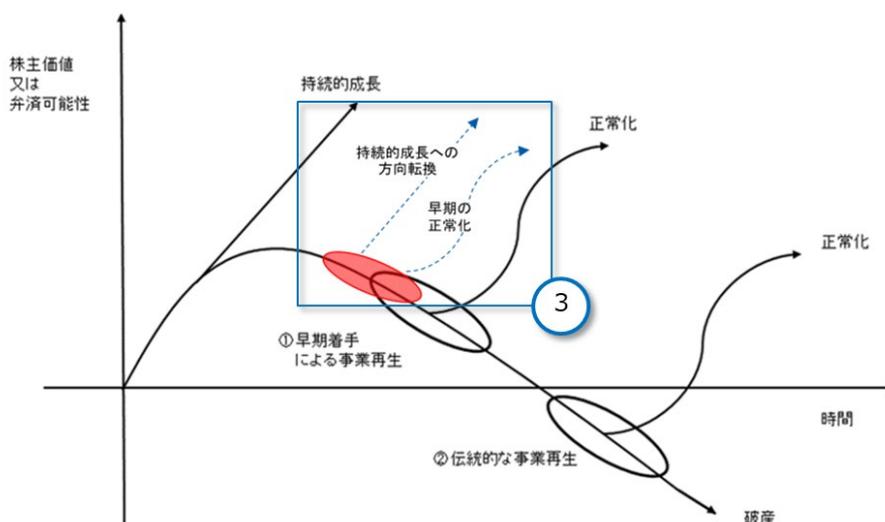
筆者の所属する日本公認会計士協会では、本問題意識に関連する研究として、「経営調査会研究報告 62 号 早期着手による事業再生の有用性」を公表している。本報告において事業再生や倒産の状況を概念整理し、縦軸に株主価値又は弁済可能性を、横軸に時間経

過を置く概念図にまとめている[図表 1]。本報告では、株主価値又は弁済可能性が時間経過とともに棄損していく段階に従って、「②伝統的な事業再生」段階と、「①早期着手による事業再生」段階の定義を行っている。本報告の主題は①よりも前の②の段階における株主価値または弁済可能性が棄損する状況を回避するため「外部専門家の関与のあり方」について考察を行っているが、事業再生に変わりはなく、多くの場合、利害関係者となる第三者の介在（金融機関など）が想定される。

そこで筆者は、さらに前の段階の「③持続的成長への方向転換、もしくは早期の正常化」を新たに定義し、第三者等の介在のない、自律的な改革・変革の可能性があるのでないかと考えている（[図表 1]青字枠、赤領域を参照）。

[図表 1] 早期着手による事業再生と伝統的な事業再生のイメージ図

出所：日本公認会計士協会「経営研究調査解研究報告第 62 号」



2. 本分野における先行研究

以下に代表的な倒産研究の先行研究について記載する。

[図表 2] 主な先行研究

出所：筆者作成

項目	先行研究の概要
倒産の予兆時期	① 約 5 年前 (60 か月前) から。財務データ多変量分析による (山根・目崎ら) [2] ② 倒産直前から遡ること 5 年間は倒産企業の債務は増加している (内閣府) [3]
倒産の要因	① 赤字、営業キャッシュフローマイナス ② 利益水準に見合わない金利負担、債務返済 ③ 組織ライフサイクルと適用マネジメントの不一致 (戸田) [4]
倒産防止に関連し何が重要であったか	① 経営者の態度、特性 (高村・高野) [5] ② 施策の優先度、施策内容の差 (増山) [6] ③ 現状や均衡を維持しようとするトップとミドルの慣性の打破。産業再生機構が関与した案件を通じ研究 (小城) [7]

先行研究は主に倒産（②伝統的な事業再生）に対する研究・考察である。特に倒産企業に限るものの、約 5 年（おおよそ 60 か月）という時間軸において、抜本的な変革・改革等により、事業存続に向けた再浮上を実現しないことには時間切れになることが示されている点は注目すべきである。また経営者（経営陣）を対象としたヒアリング等により当時の経営の状況判断の何に問題があったのかについて一定の解が示されている。

一方で、倒産や再生局面における進行形により企業組織の構成員がどのような行動を行ったかについては十分に言及がされていないと考えている。

3. 本稿における問い

すでに何らかの事業存続、継続に重大な影響を及ぼす予兆、状況が認められるのであれば、そこから再浮上を行うために速やかに自己変革、自己改革に着手しなくてはならない。仮に手を打つための時間軸が残り 60 か月以内であれば、その時間軸の中で、現状から抜本的に状況打破を行うための手段の検討および実行が必要となる。またこうした変革・改革に伴う成果が自社の重大な経営課題を除去するまでに効果をもたらすよう、自律的かつ継続的に取り組み続ける必要がある。

したがって、本稿における問いは以下の通りである。

（問い）

どうすれば時間切れとなる前に、組織が自律的に改革・変革へ着手し、継続できるのか。

4. 仮説の構築

仮説の前提として、筆者は「組織の実行する力の保有」に着目する。ここで実行力とは「実際にそのことを行える能力、計画などを実行に移す力（小学館・大辞泉）」とある。

本稿では、実行力を「事業の現状を適切に把握し、求められる課題と施策を立案し、組織としてこれを実際に行える力」と定義する。そして本稿における仮説とは、以下の通りである。

（仮説）

組織が実行力を適切に保有できれば、特に改革・変革のために必要な施策に対し、自律的に着手し、かつ継続することができる。

しかしながら実行力という概念だけでは、この仮説に対して検証を行うことができない。そこで、まず既存の経営理論の枠組みを利用しつつ、企業が持つ実行力を、モデル化することを試みる。モデル化を行うことにより、見えない経験知見を可視化し、検証のための議論を可能にし、ひいては利用可能性や再現性が可能になるのではないかと考える。

4.1. モデル化の要素

モデル化にあたっては、以下の要素を考慮した。

[図表 3] 早期事業再生への着手が困難な理由

出所：日本公認会計士協会「経営研究調査報告第 62 号」をもとに筆者作成

No.	① 早期事業再生への着手困難な要因	解決すべき課題(モデル化要素)
1.	経営者からみた際の自社企業価値の把握が困難	経営者(または経営陣)の状況判断に関する課題
2.	経営者自身のプライド(組織公式として意思決定できない)	
3.	企業価値改善にまわす人材不足	組織的に改革を始める・続ける能力と、負担の課題
4.	改善等を行うための追加コスト負担	

先の経営調査会研究報告 62 号において指摘があった、①早期事業再生[図表 1 参照]に着手が困難な要因（[図表 3]参照）に対する課題解決策となるものとして企業の行う意思決定や状況判断に関する経営理論（図表 3No1 関連）と、組織能力に関する経営理論（図表 3No2.～ No4 関連）を夫々参考にし、モデル化の要素を抽出する。

4.2. 経営者（経営陣）の状況判断、および予測と実績の乖離に対する原因究明

不確実な環境下における計画と統制、および意思決定の仕組みを論じたサイモンズのマネジメントコントロールシステムの考え方を採用する[8]。サイモンズは戦略と管理会計の融合を定量定性の両面から体系化した。特に計画と実績を会計情報により統制する診断型コントロールシステムと、経営層とミドル層のコミュニケーションにより戦略修正を行う相互作用型（対話型）コントロールシステム着目し、実行力の「事業の現状を適切に把握し、求められる課題と施策を立案する」要素とする。

4.3. 組織的に改革等を始める・続ける能力と負担

改革・変革には、組織内の既存の資源の使用・消費を伴う。この資源を組織として必要十分に扱う能力を明らかにし、かつ枯渇回避のための使用・消費の状況把握が必要となると考える。組織が資源を扱う能力に関しては、企業が保有資源を扱う能力に着目したバーニーのケイパビリティ論[9]や、企業の自己変革能力に注目したティースのダイナミックケイパビリティ理論[10]を参考にモデル要素の抽出を行う。資源の使用・消費の状況把握に関しては、経営者を含む組織メンバー相互の情報発信の役割を負うことを前提に、アカウントパビリティ（説明責任）も加える。これらにより、実行力のモデル化における「組織として実際に行える」要素とする。

4.4. 自律的な改革・変革の阻害要因

そもそも、なぜ企業や組織は自ら改革や変革が難しいのか。この点、先の企業の自己変革能力に焦点を当てたティースの研究によると、変革には内部からの抵抗圧力がかかる。ティースはこの変革への抵抗を取引コストから導き、変化のための諸コスト負担の回避が、現状維持への均衡圧力として組織内部に生じるとする。

4.5. 改革・変革を起こす動機付け、仕掛け＝批判的機能、シフトチェンジ判断

したがって現状維持への均衡圧力を打破するための特別な動機付け、仕掛けが必要になる。すなわち「現状維持の行先や改革等のコスト負担<改革実現後の経済的な増分価値やメリット、もしくは現状維持による機会損失」となる根拠・見立てを特に経営層が認識できるような機能を持たせることである。これらを、批判的機能、(改革等への)シフトチェンジ判断とする。

4.6. 重みづけと修正

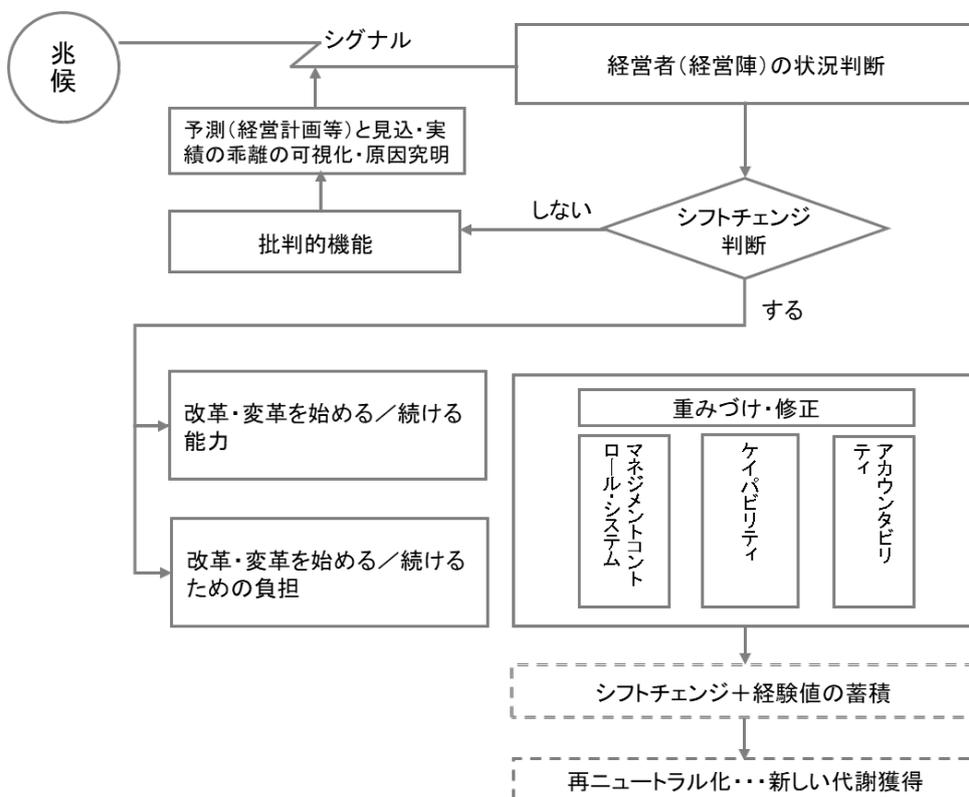
中堅中小企業は、大規模企業組織と比べて人材や資金等について通常制約を受ける。そこで、改革・変革を行う特別な内部環境の中では、円滑な施策遂行のために、すでに整備された組織の公式の仕組み(マネジメント層へのレポートライン、コミュニケーションの頻度、通常業務と改革・変革への割り振り等)をある程度の裁量自由のもとで負荷調整、変更できることが有効だと考える。これを(既存の仕組みへの)重みづけと修正の機能とする。

4.7. モデル化

以下に、本稿における実行力のモデル化を行った。

[図表 4] 改革・変革への実行力モデル

出所：筆者作成



(注) 点線範囲はモデル運用効果として期待できるもの

5. 検証

仮説モデルの検証方法はフィールドワーク法を採用した。具体的には、2021 年度版から 2023 年度版の中小企業白書に掲載、紹介された個社事例を分析し、自社が成熟産業に所属しながらも変革・改革を成功させた企業と紹介された事例企業への、経営者へインタビューを申し込んだ。インタビューは 2024 年 10 月以降の約 2 か月の間に実施した。関東・東海・関西の企業を中心に十数社に接触を試み、最終的に計 7 社の企業へインタビューを実施できた。

インタビューでは、仮説モデルを前提に、モデル各要素が現在の事業において、当該企業では、実際にどのように設計・運用されているのかを中心にヒアリングを行った。ヒアリング結果に基づき、仮説モデルの各要素について複数社に共通が見られた項目を抽出し [図表 5] へまとめた。

[図表 5-1] モデル要素に対するインタビュー、ヒアリング結果の集約①

出所：筆者作成、以下同じ。

モデル要素	インタビューにおけるモデル要素の具体例 (抜粋)
経営者（経営陣）の状況判断	長期時間軸（動態）の設定や、複数の将来シナリオ設定 <ul style="list-style-type: none"> 5 年から 10 年程度の時間軸における、自社の存続可能性の要件の導出 既存事業、既存製品のライフサイクル（寿命）を想定している 危機シナリオ設定
	世代間経験値の獲得 <ul style="list-style-type: none"> 先代の成功や失敗等の形式知化を行っている
	財務的余力の確保 <ul style="list-style-type: none"> 業績ピーク時に構造改革、リストラクチャリングシナリオを検討し、準備を進めた
予測（経営計画等）と見立ての乖離の可視化・原因究明	ビジネスモデルにおける課題等の把握 <ul style="list-style-type: none"> 過当競争、薄利多売などの存続可能性に疑問を持つビジネスモデル化していないかの検証を行っている
	重要経営指標の可視化 <ul style="list-style-type: none"> 他の経営幹部や中堅幹部、現場と会話、認識を合わせるための、短期重要経営指標、重要な先行指標の設定、可視化を実施
予測（経営計画等）と見立ての乖離の可視化・原因究明	ビジネスモデルにおける課題等の把握 <ul style="list-style-type: none"> 過当競争、薄利多売などの存続可能性に疑問を持つビジネスモデル化していないかの検証を行っている
	重要経営指標の可視化 <ul style="list-style-type: none"> 他の経営幹部や中堅幹部、現場と会話、認識を合わせるための、短期重要経営指標、重要な先行指標の設定、可視化を行っている

[図表 5-2] モデル要素に対するインタビュー、ヒアリング結果の集約②

モデル要素	インタビューにおけるモデル要素の具体例（抜粋）
批判的機能	経営者自身による仮説やシナリオの検証 ・ 公表情報による見立てへの検証や、経営者ネットワーク内での壁打ちなどの外部知見を得る場を設けている
	経営者と幹部による内部討議 ・ 明確な赤字がある場合、経営者および赤字担当部門責任者と、財務等内部管理責任者によるリカバリ策の討議
	外部アドバイザー（法律事務所、会計事務所等）の活用 ・ 外部専門家としての助言
	変革を行う組織文化の構築 ・ 経営者が自ら変革の伝道師となる環境整備 ・ 組織構成員が変革することを当然と考える環境を、経営者自身が満足できる水準まで求める
シフトチェンジ判断・・・×	業界ベンチマーク ・ 業界平均よりもプラス何ポイント水準を上回る or 下回るか（自社存続水準）
シフトチェンジ準備・・・○	競合ベンチマーク ・ 海外同業企業の収益性など、国内の当たり前を超える基準との比較を行う 金融機関・信用調査機関からの自社与信数値 ・ 業界や日本企業の中の平均値を、自社がどれだけ上回っているかを基準とする

[図表 5-3] モデル要素に対するインタビュー、ヒアリング結果の集約③

モデル要素	インタビューにおけるモデル要素の具体例（抜粋）
マネジメントコントロールシステム（診断システム）	経営計画の落とし込みと、管理会計システムの整備・運用 ・ KPI の設定、PDCA の運用 ・ 収益責任単位等への展開と追跡可能な記録化 ・ 数値による管理、数値による軌道修正策
	中長期目線での内部投資 ROI 等の活用 ・ 人材投資等の先行支出と、今後の事業取支から許容できる投資 ROI の事前設定と実績管理
マネジメントコントロールシステム（相互作用システム）	心理的安全性の高いコミュニケーションツール ・ 数値などのプレッシャーから心理的に開放された環境やツール整備と、当該ツール等における事業上のコミュニケーション促進（全社チャット、社内掲示板、社員投票）
	社内フレームワークの開発 ・ 自社独自の事業フレームワーク開発により、状況可視化の促進、説明量（労力）の削減、意思決定や行動の高速化

[図表 5-4] モデル要素に対するインタビュー、ヒアリング結果の集約④

モデル要素	インタビューにおけるモデル要素の具体例 (抜粋)
ケイパビリティ (組織運営能力)	経営層発の方針、指針を取り込む余力の創出 (目標期間内における事前の余力設計) <ul style="list-style-type: none"> ・ 必達目標と努力目標のギャップ解消アイデアを現場発により組み立てる ・ 経営層からの要請 (スキル獲得など) に対する個人単位の中長期成長のプラン (DX 等の領域) ・ 短期で解決できない負担や対立が存在する場合、その特定と経営課題化 (経営層が支援策として対応)
	現場における学習と修正による余力の創出 (プロセスを通じた余力構築) <ul style="list-style-type: none"> ・ 特に生産性向上の小さな成功事例や実績確保と蓄積、共有
	スモール会議体の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中堅中小組織のサイズを活かした、即座かつ高頻度のコミュニケーション機会の公式化、および一定の権限移譲
アカウントビリティ	事業ベクトルと個人ベクトルの一致 <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人単位へ、なぜ働くのか (Why) への問いかけ ・ 自社のミッションビジョンを全ての個人のミッションビジョンへ落とし込みを徹底する作りこみ
	合議による課題追跡と完了確認 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営会議や品質管理会議において、部門～経営課題の可視化と消込の管理 (戻切れの防止)
	評価制度、経営層と現場の共通認識のためのコミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織貢献と報奨がわかる仕組み ・ 将来志向、変化の前後を会話の中心に置いた論理的説明、個の努力等が事業へ及ぼす影響に目を向けた会話

[図表 5-5] モデル要素に対するインタビュー、ヒアリング結果の集約⑤

モデル要素	インタビューにおけるモデル要素の具体例 (抜粋)
<u>重みづけ・修正機能</u> ・・・×	<ul style="list-style-type: none"> ・ インタビューにおいて、早期アクションを進める目的のもと、現場がすでに整備済みの組織の仕組みを事後に柔軟に変える重みづけ・修正機能は許容されていなかった。 ・ 一方で、インタビュー対象企業には、整備された仕組みを最大限に活用するための、新たな機能が確認できた
<u>サイエンス思考 (仮説と検証)</u> ・・・○	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事実と証拠 (数値、顧客の声、稼働率等) による把握、原因分析、説明の徹底化を行う ・ 検証可能な形による対策の立案を求めている

6. 考察・まとめ

仮説のモデルを通じ、実行する力のモデル化を試みた。以下そのまとめを行う。

6.1 検証結果

特に重要と考えた批判的機能は、改革・変革を経験した企業の経営層は、複数かつ多面的に、自身の判断を検証できる環境整備を行っていた。

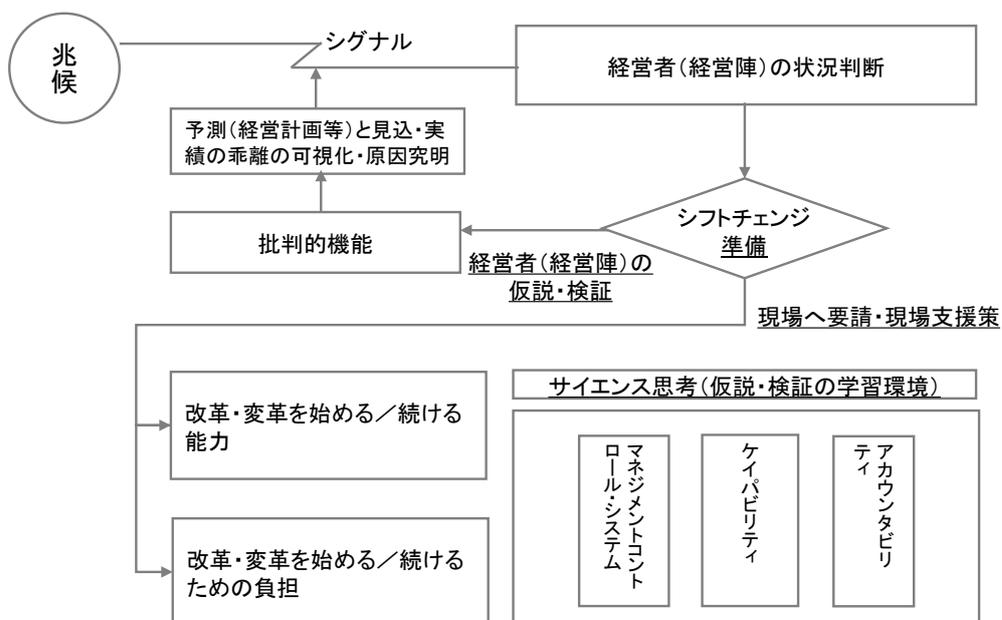
またシフトチェンジ判断について、インタビューから過去の失敗経験や自社産業が成熟期にあるほど経営層が高い基準設定を自ら行い、当該高い基準からの逸脱を注視し、かつ組織構成員へ変革の「準備を日常的に要求」していた。すなわち危機的状況に至ってからでなく、日常的に変革等（シフトチェンジ）に備える文化・環境の整備、教育含む人材確保をしておかなければ十分機能しないことになる。この改革・変革の準備は、改革等に備える余力を作り出す現場への経営層の支援と環境整備により担保されていると考えられる。

なお、マネジメントコントロールの相互作用型システムとして、「数値等のプレッシャーとは別の、事業上のコミュニケーション環境が公式として存在する」「社内独自の経営フレームワークにより、現場レベルでの経営判断事項の標準化、品質管理、高速化」が存在することは注目に値する。加えてインタビューを通じて、改革・変革を経験した中堅中小企業の現場には、サイエンス思考の現場（科学的な実証検証の機能、仮説と検証を行う機能）があることが明らかになった。

上記により、モデル要素を一部修正し、実行力モデルの可視化に関する現時点の結論とする。

【図表 6】 改革・変革への実行力モデル（修正版）

（注）下線部がモデル修正箇所



6.2. 課題と今後の展望

本稿では経営者へのインタビューを中心に、中堅中小組織における実行力についてモデル化を行った。今後の課題、展望としては、当該モデルをより多数の企業への適用を試みる等を通じ有用性を高めていくことが必要である。

[本文以上]

(参考) 出典・参考文献等

- [1] 「中小企業支援法」第2条各項に定める中小企業者のうち営利法人に含まれるもの、および「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律案」を参照
- [2] 山根芳知・目崎美和子「企業倒産の分析：実証と理論」
- [3] 内閣府「倒産企業の財務特性と銀行の貸出行動」(2002)
- [4] 戸田俊彦「企業ライフサイクルと倒産・成功」
- [5] 高村清吾・高野研一「倒産企業の組織風土に関連した根本原因の共通点抽出～倒産企業76社の事例に基づく原因分析～」(2017)
- [6] 増山裕一「倒産企業分析からみた企業成長の要件」(2017)
- [7] 小城武彦「破たん企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズム」(2016)
- [8] R.サイモンズ「レバー・オブ・コントロール」(1995) 邦訳等を参照
- [9] J.B. バーニー「企業の資源と持続的競争優位(邦訳)」(1991)
- [10] D.J.ティース「Explicating Dynamic Capabilities」(2007)