

ファミリービジネスにおける企業家精神の発揚と 経営管理システムの整備* －乗富鉄工所における事業承継と経営改革を事例として－

飛 田 努

〈抄 録〉

本稿は、福岡県柳川市の乗富鉄工所を事例として、中小企業の事業承継と経営改革において経営管理システム（MCS）の整備がいかに寄与するか、事業承継者がいかにMCSをデザインするかを分析する。これにより、MCSが経営資源の有効活用と迅速な意思決定を可能にすること、事業承継者のリーダーシップの強化をもたらすこと、MCSの整備が戦略的意思決定を支援して新規事業開発におけるリスク管理や不確実性への対処にどう貢献するかを示す。

1. はじめに

東京商工会議所が2021年に示した「中小企業のイノベーション実態調査」報告書によれば、中小企業の73.0%が何らかのイノベーション活動に取り組んでおり、そのうち30.5%が革新的なイノベーションに取り組んでいることが示されている。この調査は、新型コロナウイルス感染拡大による急激な環境変化に対応するため、中小企業が新たなビジネスモデルへの転換や業務プロセスの見直し、ITの戦略的活用など、イノベーション活動を進めている実態を示している。

多くの中小企業が含まれるファミリービジネスにおいても、イノベーション活動は経営の持続可能性や成長において重要な役割を果たしている。本稿は、ファミリービジネスにおける企業家精神の発揚と経営管理システムの整備（Management Control System；以下、MCSと略

記する）がいかにして経営改革と新規事業の成功に寄与するかを明らかにすることを目的とする。具体的には、福岡県柳川市に所在する水門メーカーである株式会社乗富鉄工所を事例として事業承継後の経営改革とMCSの整備を分析する。

近年、ファミリービジネスにおける管理会計あるいはMCSを対象にした研究が増加しつつある。そこでは、ファミリービジネスが持つ特色が管理会計やMCSの設計、活用にどのように影響を及ぼすかが検討されている。例えば、ファミリービジネスにおいて所有と経営が一致することによるコーポレート・ガバナンスが、経営者の戦略的意思決定や日常的な業務的意思決定に至るプロセスにいかなる影響を与えるかという点である。そうした研究蓄積をもとにファミリービジネスにおける管理会計およびマネジメント・コントロールに関する実証研究の

飛田 努（とびた つとむ）、福岡大学商学部准教授

* 本稿は文部科学省科学研究費基盤研究（C）「中小企業の新製品・事業開発における管理会計システムの設計・運用に関する実証的研究」（課題番号：19K02033、研究代表者：飛田 努）による成果の一部である。

文献を包括的にレビューした Senflechner and Hiebl (2015) は、戦略的意思決定において長期的視点に立脚しており、それが戦略的管理会計やマネジメント・コントロールのしくみの選択に影響を与えている可能性がある」と述べている。

本稿では、事業承継の前後において経営改革を推進した事業承継者に対するインタビュー調査を通じて、ファミリービジネスにおける事業承継者が新規事業の展開と経営改革を推進するにあたり、MCS をいかに活用し、組織行動の変化をもたらしたのかを明らかにする。とりわけ、ファミリービジネスにおける管理会計および MCS の整備が経営改革と新規事業の成功にどのように寄与するか、すなわち、企業としての存続可能性を高めることに寄与する可能性のあるイノベーションが求められる場面において、ファミリービジネスの経営における重要な示唆を提供する。これにより、ファミリービジネスの持続的成長と競争力強化に向けた具体的な方策を提案するとともに、ファミリービジネスにおいて重要なイベントである事業承継や新規事業の開発において管理会計情報の利用や MCS の整備がいかなるロジックを持って進められたのか、そのデザイン¹⁾の基本思想とその帰結を明らかにできれば幸甚である。

2. 先行研究

本章では、先行研究を概観しながら、ファミリービジネスにおいて事業承継者が MCS をどのように活用しているか、あるいは事業承継者がアントレプレナーシップを発揮するための理

論的フレームワークについて検討する。これらの研究成果を通じて、事業承継者の戦略的意思決定や日常的な業務遂行における MCS の役割を明らかにすることで、本稿における分析アプローチに繋がる基盤を提供する。

2.1. ファミリービジネスにおける管理会計実践に関する議論

まず、ファミリービジネスにおける管理会計実践に関する先行研究をもとに、ファミリービジネスが持つ特徴が管理会計や MCS にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにしていこう。

Tsang (2002) は、ファミリービジネスにおける戦略的知識の集中がもたらす影響を分析している。特に、重要な知識が家族内に集中することで迅速な意思決定が可能になる一方で、知識の漏洩リスクが低下することを示している。しかし、創業家内の Key Person を失うことによって「組織の記憶」(Organizational Memory) への対処が必要になるとも述べている。Mazzola et al. (2008) は、次世代の家族経営者が家業に加わった後の育成プロセスにおいて、戦略計画プロセスがどのように役立つかを検討している。18 のイタリアの家族経営企業の事例分析から、戦略計画プロセスに次世代の家族経営者（すなわち、事業承継者）を参加させることで重要なビジネス知識やスキルを提供し、現経営者と次世代リーダー間のコミュニケーションを促進し、経営のイニシアティブを握る次世代経営者に対する信用性と正当性を構築するという。さらに、

1) 本稿におけるデザインとは、「与えられた環境で目的を達成するために、さまざまな制約下で、利用可能な要素を組み合わせて、要求を満足する対象物の仕様を生み出すこと」(Ralph and Wand 2009, 108) と定義しておく。

Moilanen (2008) は、フィンランドの大規模なファミリービジネスにおいて管理会計が信頼の構築と維持に果たす役割を明らかにした。特に、創業家の信頼を得た管理会計担当者が、管理会計システムのプロフェッショナル化を推進する力を持つことを示している。あるいは、Giovannoni et al. (2011) は、ファミリービジネスにおける知識の世代間伝達において管理会計が果たす役割を検討している。ここでは、事業承継の過程で管理会計の実践がオーナー家族との非オーナー家族出身の管理者との間の知識移転を支援し、企業の複雑化に伴う MCS の形式化の必要性を強調している。

こうした先行研究をもとにファミリービジネスにおける管理会計およびマネジメント・コントロールに関する実証研究の文献を包括的にレビューした Senflechner and Hiebl (2015) は、ファミリービジネスは非ファミリービジネスに比べて情報の非対称性が低く、管理会計および MCS の必要性が限定される可能性があるという。また、ファミリービジネスの特性、例えば相互信頼、家族固有の目標、権力の集中などが管理会計およびマネジメント・コントロールの先行要因として重要であることを示唆している。

その後もいくつかの先行研究において重要な示唆が得られている。例えば、Leotta et al. (2017) は、ファミリービジネスにおいて新しい管理会計手法の導入が新世代のリーダーシップ構築に重要な役割を果たすことを小規模の家族企業であるイタリアの太陽光遮蔽システム製造会社を対象とした事例研究によって明らかにした。さ

らに、Kallmuenzer et al. (2017) は、経営革新性の程度 (innovativeness) が比較的低く、経営の自律性 (managerial autonomy) の程度が高いファミリービジネスにおいて MCS が財務パフォーマンスを高める方向へ作用することを明らかにしている。

同様に先行研究をレビューした Quinn et al. (2018) は、Craig and Moore (2015) による AGES フレームワークを用いてファミリービジネスにおける管理会計と統制に関する研究展望を論じている。ここで言う AGES とはアーキテクチャ (Architecture)、企業統治 (Governance)、企業家精神 (Entrepreneurship)、スチュワードシップ (Stewardship) の頭文字を取ったものである。この中で、企業家精神 (Entrepreneurship)²⁾ については、ファミリービジネスの特徴として経営陣が長期的な視点を持つとともに、CEO の任期が長く、回収が長期に及ぶような設備投資を受容する傾向にあることが特徴であるとされている (James 1999, Sirmon and Hitt 2003, Miller et al. 2008)。また、新たな管理会計システムの導入は次世代のリーダーシップの構築を支援するとされており (Leotta et al. 2017)、経営者が経営理念や戦略に自らの意思を反映させ、組織成員の合意と納得を得ながら経営目標を達成しようとしている。このことから、ファミリービジネスと管理会計あるいは MCS との関係は必ずしも補完的ではなく、これらのシステムのデザインは当該企業における企業家精神のあり方にとっても依存すると考えられる (Quinn et al. 2018)。

日本国内でもこうした知見をもとに中小企業、

2) 本稿では企業家精神を「将来の財やサービスを生み出す機会がどのように、誰によって、どのような効果をもって発見、評価、利用されるか」(Shane and Venkataraman 2000) を対象とする領域と捉え、「機会の源泉」、「機会の発見、評価、活用プロセス」、「機会を発見し、評価し、活用する個人」(の集合) として捉えている。

ファミリービジネスにおける管理会計実践についてもさまざまな事例研究が進められている。とりわけ、事業承継を契機に後継経営者が自らの正統性を確保するために MCS の整備を進めてきたことが示されている（中島 2020；宗田・君島 2020；飛田 2020；吉川 2021）。

以上から、ファミリービジネスにおける管理会計および MCS は、家族の信頼関係や知識の集中を活用して迅速な意思決定と知識の保護を実現する一方、事業承継に代表されるように組織の記憶喪失リスクや次世代リーダーの育成をいかに図るかという課題に常に直面をしていくことになる。また、ファミリービジネス特有の目標や権力の集中が MCS の設計に影響を与え、結果的に財務パフォーマンスに及ぼす影響もあるということである。すなわち、ファミリービジネスは家族固有の価値観や目標を持ち、経営の柔軟性や長期的視点を持つので MCS はその特徴を反映していると言える。また、管理会計や MCS をいかに活用するかによって、リーダーシップの移行や不確実性への対応において重要な役割を果たす可能性が考えられる。

つまり、以下の3点について留意することが求められる。新規事業開発の際にファミリービジネス特有の迅速な意思決定とリスク管理をどのように MCS に反映させるか。次に、経営の不確実性が高い場面で、家族の信頼関係を活かした MCS の設計と活用をいかに行うか。最後に、次世代リーダーへの知識移転プロセスにおける MCS の役割と効果的な育成方法の検討についてである。

2.2. 事業承継者のアントレプレナーシップに関する議論

落合（2018）によれば、ファミリービジネスの事業承継を通じた後継者³⁾による能動的行動を扱う研究は、ファミリービジネス（中小企業）を対象とする事業承継研究とアントレプレナーシップ研究という別々の領域で「互いに没交渉のまま議論されてきた」（落合 2018, 14）という。そうした双方の分野にある陥穽に架橋するべく、落合（2018）はファミリービジネス後継者の企業家的活動プロセスを明らかにするためのフレームワークを構築している。

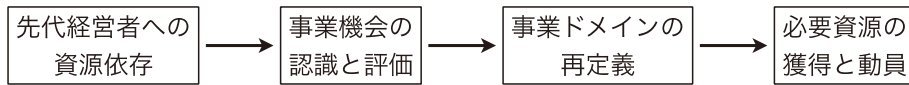
図表1はそのプロセスを示したものである。これによれば、企業家活動プロセスは4つの要件から構築されるとしている。

まず、「先代経営者への資源依存」とは、社内と社外の2つの視点から構成され、社内の視点は「ファミリービジネスの後継者が先代世代から従業員や技術者、設備、資金、技術等を依存している状況を分析する」（落合 2018, 19）ものであり、社外の視点は先代経営者世代から取引のある顧客、仕入先や業界団体、地域社会などの利害関係者との関係などを前提にして、事業承継者自身の自律性を問題として取り扱っている。

次に「事業機会の認識と評価」は、「ファミリービジネスの後継者が経営環境から事業機会をどのように見出しているのか」（落合 2018, 19）という視点である。これは、先代から継続する経営資源が制約にもなるし、ポジティブな影響を与える可能性もある。すなわち、すでに

3) 落合（2018）では主として後継者という表現を用いているが、これは本稿における事業承継者と同義で使われているものと考えている。よって、以下では文意をその損なわない程度に落合（2018）で用いられている後継者の表現を事業承継者に揃えて用いる。

図表 1 ファミリービジネス後継者の企業家活動プロセス



(出所) 落合 (2018) 18 頁

保有している経営資源を基礎として、事業を継続するにしても、新たな事業を構築するにしても、そこにどのような機会を事業承継者が見出すかという問題である。こうして見出した事業機会を具体化していくプロセスの中で、事業承継者は「事業ドメインの再定義」に迫られる。ここに至るプロセスを検証することは、「世代交代を通じた後継者による企業家的革新の問題」に対して、より豊富な示唆を与えてくれる可能性」(落合 2018, 20) がある。

そして、最後に「必要資源の獲得と動員」である。事業承継者は先代からの経営資源を引き継いでいるとは言え、それが必ずしも経営環境に適合的なものであるとは限らない。このとき、その経営資源の再解釈が求められるであろうし、新たな経営資源を獲得する必要があるればそれをいかにして獲得するのかを考察することが求められる。さらには、企業内外の利害関係者の協力無しに経営資源の動員が困難になる可能性もある。

こうして、落合 (2018) のフレームワークは、多くの中小企業が含まれるファミリービジネスにおける事業承継と、事業承継者がいかにしてアントレプレナーシップを発揮するのかを考察する視点を提供している。

ファミリービジネスにおける戦略的行動については、Strobl et al. (2018) が興味深い研究成果を残している。彼らは、オーストリアの中小企業 195 社を対象に、ファミリービジネスにお

ける経営者によるイノベーション行動が企業レベルでの探索 (exploration) と深化 (exploitation), すなわち「両利きの経営」(に与える影響を明らかにしようとした。これによれば、イノベーション行動は企業レベルでの深化と探索に対して強い正の影響を持つことを示している。とりわけ、探索に与える影響が非ファミリービジネスよりも強く、ファミリービジネスの経営者に与えられている高い裁量権と自由度、長期的な視点を持つことが影響していると述べている。

このように、ファミリービジネスにおいて新規事業への展開は経営者としての裁量が最も発揮される場面である。と同時に、落合 (2018) が示したように、その意思決定に至るまでのプロセスにおいて、本稿が分析対象とするファミリービジネスでは先代経営者までに築かれた経営資源に多くを依存しながら、それを一定程度所与として事業機会の認識と評価を行ったうえで事業ドメインを改めて定義づけることが求められることになる。そして、このことはすでに先行研究によって示されているファミリービジネスにおける MCS の機能と合わせて、ここに本稿が取り扱う場面における情報機構の機能として MCS の機能やシステムデザインを検討する意義が示唆するものだと言えよう。

2.3. 小括

ここまで本章では、ファミリービジネスにおける事業承継後継者の管理会計や MCS の活用

と、後継者のアントレプレナーシップに関する先行研究を概観してきた。具体的には、ファミリービジネスの特性が管理会計やMCSの設計・活用に与える影響を分析し、戦略的意思決定や日常的な意思決定プロセスへの影響を論じた。さらに、次世代のリーダーシップ構築における管理会計の役割や、創業家内の知識伝達におけるMCSの重要性についても述べてきた。特に、Senftlechner and Hiebl (2015) は、ファミリービジネスにおける情報の非対称性が低く、相互信頼や家族固有の目標が管理会計及びMCSの必要性を限定する可能性があることを指摘している。また、Leotta et al. (2017) は、新しい管理会計手法の導入が新世代リーダーの育成において重要な役割を果たすことを示している。これらの知見は、管理会計情報が事業承継や新規事業開発においていかに活用されるべきかを考える上で重要な示唆を提供している。

そこで、以下ではこれらの先行研究を踏まえ、以下の仮説を検討する。

第一に、ファミリービジネスの事業承継者は、管理会計あるいはMCSを活用することで、経営改革を推進し、新規事業の展開に成功する可能性が高い。ここで何を持って「成功」と定義するかは視点によって異なるが、ここでは新規事業による新規顧客の獲得や事業の存続可能性が高まる状況を想定している。

第二に、後継者のアントレプレナーシップは、

管理会計情報の活用とMCSの整備によって強化される。本稿では、事業承継者によるアントレプレナーシップの発揚という場面において、事業承継者が取り組んだ事業承継に伴う経営改革と新規事業の開発、展開を具体的な事象として取り上げることにする。

3. 分析のアプローチ

そもそも、MCSは戦略的不確実性が高い状況の中でこれを低減させ、組織内で安定的に事業活動を方向づける機能を有している(Simons 1995)と同時に、MCSを活用することで組織成員に対して組織学習や創造性、イノベーションにポジティブな影響をもたらすことが示されている(Bisbe and Otley 2004; Henri 2006; Widener 2007; Bedford 2015; Bedford et al. 2019 など)。こうした組織成員に対する方向づけを行うMCSの機能に着目をしつつ、飛田(2021)では中小企業における管理会計実践をもとにそのMCSの持つ特徴を明らかにした。加えて、MCSをデザインする中小企業経営者にとって、管理会計やMCSから得られる情報は、企業家にとって過去、現在を通じてすでに認識している「今ある会社」の姿と、未来に「ありたい会社」に向かうために今ある会社とのギャップを認識する道具立てとして機能しうることを示唆している⁴⁾。これを飛田(2021)では、経営者が中長期的に「ありたい未来」として捉えている構想、それを具

4) 飛田(2021)では、中小企業におけるMCSを経営者がいかにデザインするかを検証するため、2つの視点を導入した。それは、過去、現在、未来という時間軸を扱う「思考(未然)と現実(成果)のギャップを認識するデザイン」と、経営者、管理者、従業員という組織階層の相違を原因に生じる認識ギャップを埋める「経営者と組織成員の認識ギャップを調整するデザイン」である。これに加えて、MCSは経営者によって組織成員を方向づける、動機づけるためだけでなく、経営者自身の認識(企業観、事業継続、将来見通し)にも影響を及ぼす可能性があることを示唆している。これを「MCSの機能を検証して修正できるデザイン」とし、今ある会社と未来にありたい会社とのギャップを埋めるために、経営者はMCSを活用するのだという視点を提示している。

体化するための経営計画を構築するために MCS を活用している可能性があることを示唆している。そこで、以下では飛田（2021）で得た研究課題と先に設定した2つの仮説を検証するために、分析のアプローチとして飛田（2024）をもとに提示する。

熟達した中小企業経営者は、長期的視点に立脚にして新たな事業機会（領域）を含めて事業構想や戦略を検討している。これには識別可能な「リスク」に対応するための組織の目標達成や問題解決に向けた会計情報のみならず、経営者が将来構想を練るために必要とされる会計情報が必要になることを意味する。飛田（2024）は、Knight（1921）によるリスクと不確実性についての概念を援用し、企業家が直面する不確実性に対応する MCS のデザインがいかにあるかを検討している。その結果、MCS は Sarasvathy（2008）の言う予測可能な未来に対する計画（Causation）と不確実性下での意思決定（Effectuation）の両方をサポートするものであると捉えている⁵⁾。

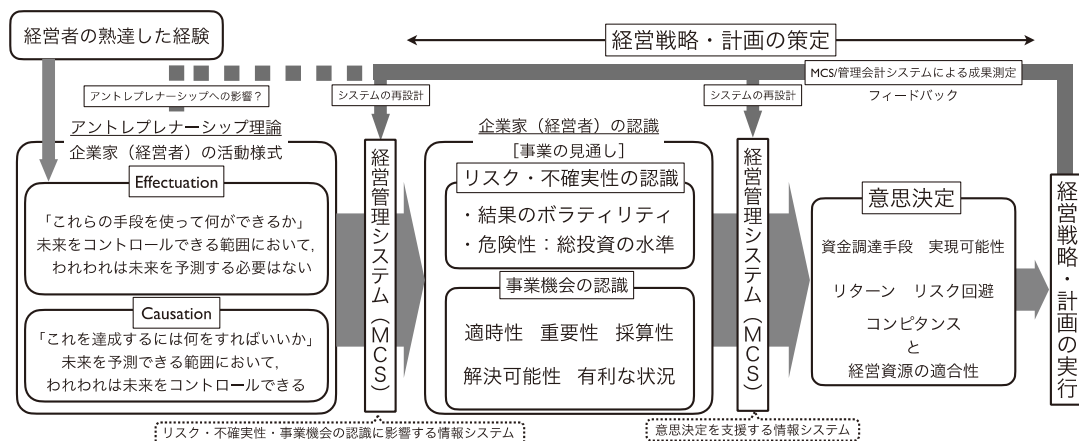
中期経営計画のようなある一定の戦略のもとで企業を方向づける計画を策定し、それを所与として事業を遂行する Causation 的な MCS の活用を経営者が行うことによって、組織成員はその目標を達成するためにどのような論理を構成し、そこに至るために必要な情報を収集し、適切な意思決定を繰り返していくことにより、目標が実現されるように導かれる。これに対して、

新規事業への進出は、経営目標として一定の期間における収益や顧客獲得目標が共有されども、それが実現可能かどうかは予測不能である。よって、Effectuation 的な発想で限られた経営資源を基礎に、MCS を活用して実行可能な手段を認識・判断し、実行プロセスを通じて情報を収集し、方向性をその都度紡ぎ出していくこともあり得る。すなわち、元来の MCS 研究は、合理的なトップダウン決定から組織内の戦略的意思決定における統合的でコミュニケーションの手段としての調整メカニズムとしての役割がある（Wolf and Floyd 2017）とされているように、経営者による戦略的な意思決定以後に経営戦略の評価、経営計画の策定と実行など、プログラミングされ、明示的に認識可能な事業を対象に分析がなされてきた。これに対し、飛田（2024）は仮説的に将来計画を策定に至るプロセスまでに MCS から提供される情報をいかに活用するかを議論しようとしている。

図表 2 は飛田（2024）が示した企業家的な経営者が MCS を活用して事業機会を事業化に結びつける意思決定を行い、経営戦略や計画策定に結びつけるかを検討するフレームワークである。すなわち、企業家は MCS を用いてリスクを評価し、事業機会を定義し、経営戦略を策定するとともに、より具体化された経営計画を実行するために MCS を活用するとのモデルを仮説的に提示した。すなわち、中小企業経営者、（本稿では事業承継者）がそれまでに得た熟達

5) このとき重要な視点は、Gustafsson（2004）が示しているように、Causation と Effectuation が選択的に捉えられているのではなく、企業家が状況に応じて Causation と Effectuation 双方の推論を用いることができると考えている点である。ある情報を取得しても、その情報をもとに指針を定めて計画や方向性をプログラミングする（Causation）こともあれば、情報をもとに新たな方向性を導き出して試行錯誤を重ねながら実行可能な行動を積み重ねていく（Effectuation）こともあり得る。そうした両面性を兼ね備えていることを明らかにするにはアクション・リサーチなど、経営者が行う情報利用や意思決定の場面に立ち会う必要があるかもしれない。その意味では本稿で採用するアプローチには限界があることを認識している。

図表2 「今ある会社」と「ありたい会社」のギャップを埋める MCS のデザイン過程



(出所) 飛田 (2024) 55 頁をもとに筆者作成

した経験をベースに戦略的不確実性に対応するための企業家的活動 (Effectuation と Causation) を行い、その事業としての見通しを立てるために MCS を通じて情報を得る。つまり、①リスク・事業機会の認識に影響する情報システムとして活用することで事業の見通しを立てる。それにより、リスクや不確実性、複数の事業機会を比較検討することにより、意思決定を行うが、②その認識を仮説的に貨幣的価値で測定することによって意思決定を支援する情報システムとして MCS を活用する。

こうしたプロセスを明らかにするために、以下では事例研究を行う。とりわけ、本稿ではファミリービジネスの事業承継者がいかに MCS を整備することで経営改革を実現したのかを明らかにする。これにより、ファミリービジネスにおける管理会計及び MCS の重要性と、その具体的な活用方法について深い洞察を提供することを通じて研究課題を明らかにしていきたい。

4. 事例研究：乗富鉄工所における経営改革と 管理会計システムの整備⁶⁾

本稿では、福岡県柳川市に所在する株式会社乗富鉄工所（以下、乗富鉄工所と略記する）を事例とし、事業承継場面において事業承継者がいかに管理会計情報を活用し、MCSを整備して成果を実現しようとしたのかを例示する。

4.1. 会社概要・調査過程

乗富鉄工所は、1948年に創業され、1969年に法人化された福岡県柳川市に所在する中小企業である。2022年に経済産業省によって「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定された、2024年1月現在、売上高約14億円、従業員70名を有する水門メーカーである。

現在の代表取締役は乗富賢蔵（のりどみ・けんぞう）氏であり、2024年1月に事業承継を行った同社3代目である。同氏は大学院卒業後、造船メーカーに勤務し、生産管理などの業務に

6) 以下の事例は飛田（2024）に一部掲載したものをもとに詳細を述べたものである。

携わっていた。その後、2017年に実質的な後継経営者として同社に入社してから、主に生産管理や新規事業開発などを手掛けてきた。

調査は2020年8月から2023年にかけて3回のインタビュー調査を行うとともに、2022年から2024年にかけては仕事始めに開催される「新年社員総会」に同席して事業計画や事業の現状について経営陣としての見解を直接組織成員に説明する機会を得ている。以下では、乗富賢蔵氏に対するインタビューを中心とした調査内容や新年社員総会によって示された経営方針、現状報告などをもとに記述する。

4.2. 改革必要性の認識と新たな事業機会の模索

2017年、当時造船メーカーに勤務していた乗富賢蔵氏は、将来的な後継経営者として家業である乗富鉄工所に入社した。

水門メーカーである乗富鉄工所は、その業種特性がゆえに農閑期にのみに工事が行えるという季節的なバラつきがあった。これを解消するために、それまではごみ処理施設の補修工事といった季節による収益のボラティリティを低減する取り組みを行っていた。しかし、こうした工事は一旦取り掛かると数ヶ月に及ぶこともあり、厳しい環境で工事に臨まねばならないような状況にもあったという。こうしたことから、従業員の離職が大きな経営課題になっており、経営改革が急務になっていた。

加えて、当時の乗富鉄工所にはベテラン工場長の退職による工程管理に関する知識の継承問題が顕在化しつつあった。当時の同社では、作業工程の管理のほとんどを工場長に依存していた。水門工事は水門そのものの加工だけでなく、現場での据付工事、動作確認まで含んで行われ

ることから、長期間に及ぶものが多い。例えば、受注に至る納期100日前から製造が始まるとしても、工場にはスペースが限られているため受注した工事をすべて実施することはできない。そのため、月あたり8時間かけて中期予定を組み立て、週2時間をかけて工程会議資料を作成し、毎週1時間のミーティングという時間をかけて作業が行われていた。これらを管理するために基幹システムが構築され、同社でも採用されていたが、こうした差配を行うのが工場長の役割であった。これに対しては、2020年から乗富賢蔵氏が以前勤めた造船会社での生産管理の経験を活かし、カスタムアプリケーションを用いて自作を行った。これにより作業工程の構築にほとんど時間を要することがなくなり、工場長の暗黙知を、アプリケーションを通じて全社で共有することができるようになった。すなわち、現業統制（Operational Control）レベルのシステムが整うようになった。

一方、売上の季節的変動を少しでも和らげるため、乗富賢蔵氏は事業多角化と新規市場への進出を検討していた。すなわち、新規市場への進出が売上の安定と組織の活性化をもたらす可能性がある判断したのである。

先に述べたように、乗富賢蔵氏は元々造船メーカーで生産管理業務に従事し、工員の配置、作業スケジュールの確定、作業の標準化などに携わっていた。そこでは大型船を効率よく製造するために、いわゆる改善活動が重視され、工員は決められた作業を仕様どおりに実施することが正しいものだと考えられていたという。しかし、同社に入社してから同じように生産プロセスを組み立てようにも全く同じように進まないため、いかにして工員のモチベーションを維持しつつ、経営改革を図るかを思案していた。

その際、自社の強みは何かと改めて問い直したところ、在職している工具の特徴に共通しているのは「モノづくりが好き」という根底にあるマインドセットの部分であった。製品はもちろん、工場内の備品をありあわせの部品で作り、それを長年使えるほどのものに仕上げることでできる技術力にこそ同社の強みがあると考えた。そして、この強みを生かした事業領域に進出しようと、乗富賢蔵氏は試行錯誤を行った。このとき、乗富賢蔵氏は新規事業を実施するに際して研究開発や試作品制作、販売に至るまでに必要となる予算を見積もり、売上の数%までであれば予算内で新規事業への投資を行うことができると判断した。こうして、自社の強みとして「工具のモノづくりに対する考え方」を基軸にしつつ、新規事業の構築を図ることで企業の浮上を図ろうとしていた。しかし、それは容易ではなかった。

そこで、乗富賢蔵氏は当時注目されていた「デザイン思考⁷⁾」に基づくモノづくりやデザインというものに強く関心を示していた。すなわち、「モノづくりが好き」であるということ、同社の工具が持つ技術を活用して顧客の課題解決を図る新規事業の開発を行おうとした。その結果、地元企業が持つ課題解決アイテムの企画、製造、販売を行うとともに、ある製品については特許を取得するまでに至った。しかし、これらが大きな売上をもたらすことはなかった。なぜなら、特定の課題解決に焦点を絞りすぎたために、十分な市場規模がなく、単品製造を行うため高コストになってしまい、収益性の見込み

の立たないアイテムになっていたからである。最初の事業機会は、顧客課題を認識し、製品開発、販売まで漕ぎ着けたものの、本格的な事業展開には至らなかったのである。ただし、限られた経営資源を用いて新たな事業構築を模索する企業家としての行動がトライアンドエラーに対する心理的耐性を生み出すとともに、プロトタイピングによる試行錯誤と製品としての機能やデザインを高める改良を行うマインドセットへの切り替えを生むようになっていった。

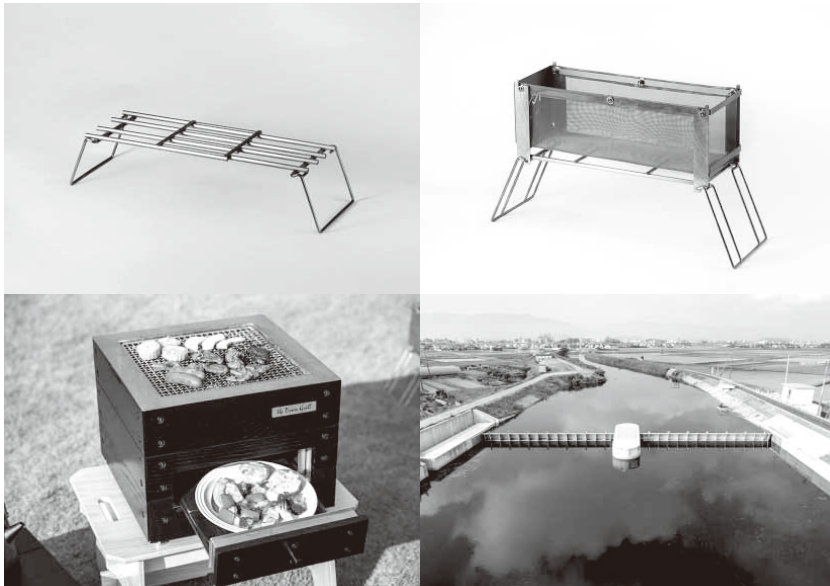
4.3. 新事業への展開と迫る世代交代への 対応としての DX 化

2020 年、すでに乗富賢蔵氏が入社して 3 年が経過していた。この年の春頃から新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が蔓延し始めていた。外出機会が大きく制限され、人々の生活習慣が変化していった時期でもあった。都市ではなく郊外で楽しめるレジャーとしてキャンプが注目されるようになっており、キャンプ用品メーカーが顧客の潜在的なニーズを掴んで規模を拡大していた。

こうした動向がある中で、ある日工具からの発案もあり、同社にある資材やそれまでのノウハウを活用してキャンプ用品の試作を行うことにした。これが同社初めての B to C 向けの製品である「スライドゴトク」(図表 3 左上)であった。ステンレス製の材料を工具が 1 つ 1 つ丁寧に手作業を行って製造する製品は徐々に取り扱い店舗を増やしていくことになった。2021 年に製品化に漕ぎ着けたこの新規事業は、デザイ

7) デザイン思考とは、デザインファームである IDEO 社の CEO であるティム・ブラウンが示した技術的に可能なものや実行可能な事業戦略が消費者の価値や市場機会に転換できるものと人々の欲求とを適合させるためにデザイナーの感性や方法を使用する原則であるとしているが、特定の定義やプロセスは示されていない。

図表 3 乗富鉄工所が生み出した製品



出所) 乗富賢蔵氏より提供

ナーの採用や SNS を活用し、積極的にマーケティング戦略を仕掛けることで従来の B to B あるいは B to G (Government) だけでなく、B to C 市場を開拓することに成功した。それ以後も、「ヨコナガメッシュタキビダイ」(図表 3 右上) や気軽にバーベキューを楽しめる「アップダウングリル」(図表 3 左下) など、考え抜かれたアイデアとデザイナーによる先進的なデザインが相まって、『ノリノリライフ』というブランド展開が行われるようになっていった。

そうした成果は、2023 年に「ヨコナガメッシュタキビダイ」のグッドデザイン賞(日本)受賞を始め、国内外のデザインアワードでの受賞にも繋がっている。また、こうした革新的な姿勢はその他の新規事業や他社との連携、共同研究開発にもつながっていると同時に、積極的な発信は新卒採用などにもポジティブな影響をもたらしている。実際に、福岡県内に本社を置

く大手家具卸・メーカーやスタートアップ企業との連携、さらには本業の水門事業でもこれまで発注がなかった地方から受注を得るなど、本業へのポジティブな影響も出ている。デザイン思考と顧客接点の拡大に重点を置いた結果、既存の市場とは異なる新しい顧客セグメントが開拓され、企業のリスク分散と収益源の多様化に寄与した。

こうした新規事業のダイナミックな展開と合わせて、乗富賢蔵氏が経営の中核に入ることによって再構築された MCS は経営課題の早期発見と迅速な対応を可能にした。カスタムアプリケーションを利用したプロジェクト管理とデータ分析ツールの導入により、工程の進捗、品質管理、在庫管理などが一元化され、事業の効率化に寄与した。また、従業員の意見を反映した使いやすいユーザーインターフェイスは、社内のコミュニケーションと情報共有の促進に繋がり、

組織内の知識の継承を容易にした。新規事業への進出に関しては、従来の顧客基盤と異なる市場へのアプローチにより、組織の柔軟性と革新性が徐々に社内に伝播し、浸透していった。新規事業の収益に与えるインパクトは全社売上の数%とわずかではあるが、乗富賢蔵氏によれば「売上は数%でも、SNSやインターネットメディアを通じて多くの方に会社の名前を知って頂いている。新たな取り組みが大きな広告宣伝効果を生んでいる」（乗富賢蔵氏へのインタビュー）という。

4.4. 小括：事例から得られるインプリケーション

本章では、乗富鉄工所を事例として、事業承継後の経営改革とMCSの整備について検討を行った。この事例を先に提示したフレームワークを用いて検討し、得られたインプリケーションを以下にまとめていく。なお、図表4は図表2で示したフレームワークをもとに、ここまで述べた事実関係をまとめたものである。

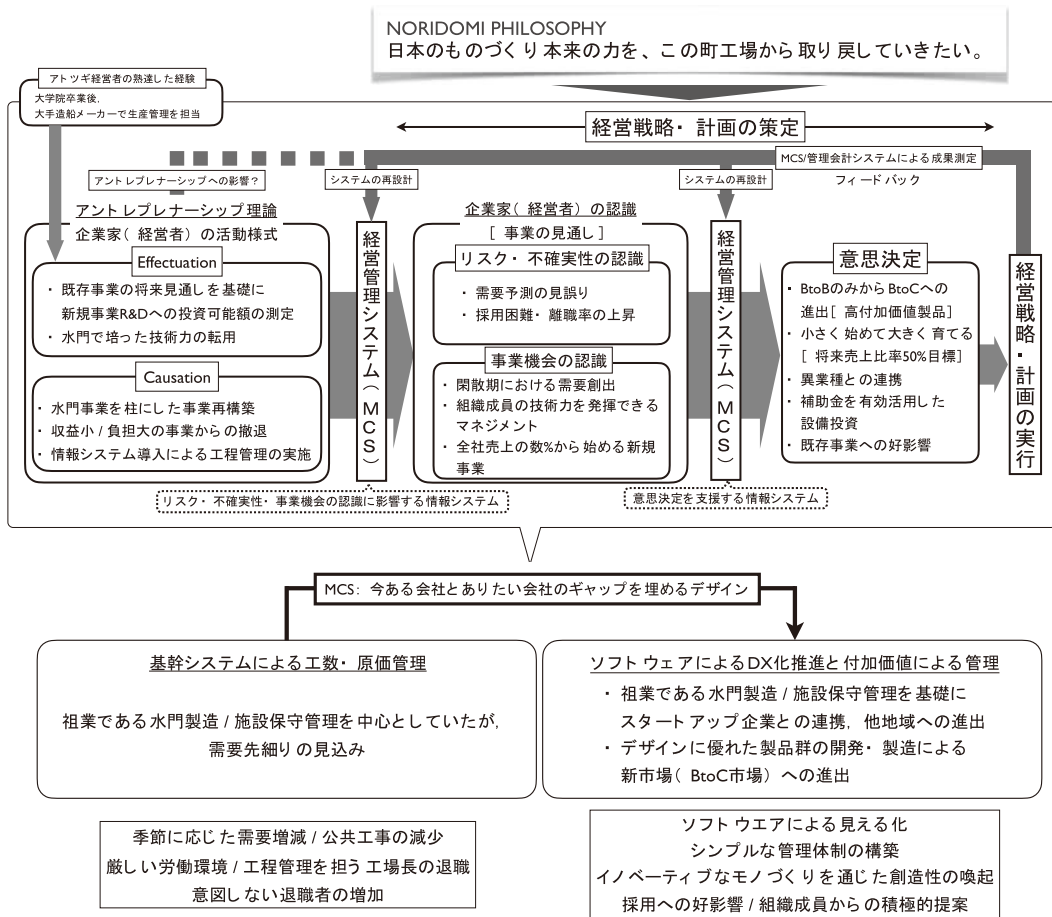
第1に、事業承継者である乗富賢蔵氏が、自身の経験と知識をもとにMCSを整備することで、経営改革を効果的に推進した。具体的には、工場長の暗黙知をカスタムアプリケーションで形式知化し、工程管理の効率化に成功した。このように、MCSを活用することで、経営資源の有効活用と迅速な意思決定が可能となり、事業承継後の安定的な経営を実現した。これは、Senflechner and Hiebl (2015) が指摘するように、ファミリービジネスにおける情報の非対称性が低いことがMCSの効果を高める一因であることを示唆するものであると言えよう。また、カスタムアプリケーションの導入には工程管理や品質管理の一元化をもたらし、組織内の情報共

有を促進した。これによって従業員間のコミュニケーションが活性化し、知識の継承が容易になった。このことは、Giovannoni et al. (2011) が指摘する管理会計が知識の世代間伝達に果たす役割を強調するものであり、事業承継において重要な要素であることが再確認された。

第2に、乗富賢蔵氏は新規事業開発において「モノづくりが好き」という従業員の特性を活かし、デザイン思考を取り入れた製品開発を進めた。これにより、同社はB to C市場への進出に成功し、収益源の多様化を図る基礎を築くことができた。このプロセスは、落合 (2018) が提唱するファミリービジネス後継者の企業家的活動プロセスに適合し、事業機会の認識と評価、事業ドメインの再定義、必要資源の獲得と動員といった要素を含んでいる。また、新しい管理会計手法の導入が事業後継者のリーダーシップに対して重要な役割を果たしていることが確認された (Leotta et al. 2017)。

第3に、乗富賢蔵氏は、新規事業の展開においてリスクと不確実性に対処するため、MCSを活用して戦略的な意思決定を行った。具体的には、予算内での新規事業への投資判断や顧客ニーズに応じた製品開発を行うことで、不確実な環境下での柔軟な対応を実現した。これは、飛田 (2024) が提唱するCausationとEffectuationの両方をサポートするMCSのデザインが有効に機能した例と言える。リスク評価と事業機会の認識を通じて経営戦略と計画を策定し、実行するプロセスを通じて経営の安定と成長を図ることができたと言えよう。こうしたプロセスが企業を好循環させることにつながり、「日本のものづくり本来の力を、この町工場から取り戻していきたい。」という同社のNoridomi's Philosophyの実現に着実な一步を踏み出したと

図表 4 乗富鉄工所における MCS デザインの全体像



(出所) 調査内容に基づき筆者作成

乗富賢蔵氏は感じている。

以上のように、乗富鉄工所の事例から、事業承継者が自身の経験と知識を活かし、適切な管理会計情報と MCS の整備を通じて、経営改革と新規事業の成功に繋がることが示された。とりわけ、事業承継者のアントレプレナーシップが管理会計情報の活用と MCS の整備によって強化され、新規市場への進出や収益源の多様化を実現する要因となったと言えよう。

5. おわりに

本稿では、中小企業の経営者がアントレプレナーシップを発揮し、MCSを整備することが、企業の経営改革と新規事業の成功にどのように寄与するかを検討してきた。特に、乗富鉄工所の事例研究を通じて、具体的な MCS の活用方法について言及した。最後に得た知見と今後の研究課題について述べる。

第1に、事業承継後の後継者が、管理会計情報をいかに効果的に活用するかが経営改革の成

功に大きな影響を与えることを示した。特に、工場長の暗黙知をカスタムアプリケーションで形式知化して工程管理の効率化を図るなど、具体的な事例を通じてその重要性を示した。

第2に、後継者が自身の経験と知識を活かし、MCSを整備することで、経営改革を推進し、新規事業の成功に繋げることができました。特に、MCSの活用や整備が新規市場への進出や収益源の多様化を実現する要因となったことを示した。

第3に、企業家（本稿では事業承継者）が状況に応じて Causation と Effectuation の両方を用いることができるような MCS のデザインと運用が重要であることを示した。公共工事であるがゆえに工事計画をもとに事業を安定的に実行することを担保しつつ、それまで進出してこなかった B to C 市場のような新規事業への進出を支援する MCS の設計が企業の成長と安定に寄与することが示された。これにはシステム設計者である事業承継者の役割が大きく、1年を基軸とする伝統的な MCS の機能ばかりでなく、戦略的不確実性が高い状況下で経営者が自らの持つ新規事業への見通しを立てるためにも、こうした情報が利用されていることを示している点も忘れてはならない。

すなわち、本稿では乗富鉄工所の事例研究を通じて、ファミリービジネスにおける事業承継後継者が MCS を活用することが、経営改革と新規事業の成功に寄与することを示した。また、アントレプレナーシップの発揮やリスクと不確実性への対応において MCS の重要性が再確認された。これらの知見は、ファミリービジネスの経営における管理会計および MCS の具体的な活用方法について深い洞察を提供するものだと考える。

しかし、多くの研究課題も残されている。

まず、本研究では乗富鉄工所の例を中心に分析を行ったが、他の中小企業や異なる業種における事例研究を増やすことが必要である。これにより、より一般化可能な知見が得られると考えられる。

次に、本稿では主に事業承継直後の短期的な影響を分析したが、長期的な視点からの影響を追跡することも重要である。時間の経過とともに MCS の整備がどのように企業の持続的成長に寄与するかを明らかにするための長期的な追跡調査が求められる。

最後に、企業文化や地域文化が MCS の設計と運用に与える影響についても研究が求められる。特に日本のファミリービジネスに特有の文化的要因がどのように MCS の活用や経営戦略に影響を与えるかを解明することが重要であろう。

以上から、本稿の知見はファミリービジネスの経営における MCS の具体的な活用方法について深い洞察を提供し、今後の研究や実務において重要な示唆を与えるものだと考える。ここまで示した課題を踏まえ、さらなる研究の進展を期するものである。

参考文献

- Barringer, B. R., and Bluedorn, A. C. 1999. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." *Strategic management journal*, 20(5), 421-444.
- Bisbe, J., and Otley, D. 2004. "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation". *Accounting, Organizations and society*, 29(8): 709-737.
- Bedford, D. S. 2015. "Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance". *Management Accounting Research*, 28: 12-30.
- Bedford, D. S., Bisbe, J., and Sweeney, B. 2019. "Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms." *Accounting, Organizations and Society*, 72: 21-37.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., and Riccaboni, A. 2011. Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Gustavsson, V. 2006. Entrepreneurial decision-making: Individuals, tasks and cognitions, Edward Elgar Pub.
- Henri, J. F. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1): 77-103.
- James, H. S. 1999. What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1): 61-71.
- Kallmuenzer, A., and Scholl-Grisseemann, U. 2017. "Disentangling antecedents and performance effects of family SME innovation: A knowledge-based perspective," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1117-1138.
- Knight, F. H. 1921. Risk, Uncertainty and Profit, Houghton Mifflin Company. (訳書：桂木隆夫・佐藤方宣・太子堂正称. 2021. 『リスク，不確実性，利潤』 筑摩書房.)
- Leotta, A., Rizza, C., and Ruggeri, D. 2017. "Management accounting and leadership construction in family firms," *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(2), 189-207.
- Mazzola, P., Marchisio, G., and Astrachan, J. 2008. "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation," *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L. and Scholnick, B. 2008. Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1): 51-78.
- Moilanen, S. 2008. The role of management accounting in creating and sustaining trust in family businesses. *Journal of Management and Governance*, 12(2), 147-163.
- 中島洋行. 2020. 「事業承継の発生と管理会計の導入 - 栃木県信用保証協会および有限会社長岡生コンクリートへのインタビュー調査に基づく考察 -」『中小企業会計研究』 6: 31-44.
- 落合康裕. 2018. 「後継者の企業家活動の生成と展開」『日本経大論集』, 47(2), 13-22.
- O'Reilly C. A., and Tushman M. L. 2016. *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Press. (入山章栄監訳, 渡部典子訳 2019. 『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』, 東洋経済新報社) .

- Quinn M., Hiebl, M. R. W., Moores, K. and Craig, J. B.. 2018. Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship, *Journal of Management Control*, <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0257-1>
- Ralph, P. and Y. Wand. 2009. A Proposal for a Formal Definition of the Design Concept, In K. Lyytinen, P. Loucopoulos, J. Mylopoulos and B. Robinson Eds.: *Design Requirements Engineering: A Ten-Year Perspective*, Springer, 14:103-136.
- Sarasvathy, S. D. 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing. (訳書:加護野忠男監訳. 2015. 『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』中央経済社)
- Senftlechner, D., and Hiebl, M. R. W. 2015. Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11 (4), 573-606.
- Shane, S. and S. Venkataraman. 2000. "The promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of Management Review* 25.1: 217-226.
- Simons, R. 1995. *Levers of control*. Harvard Business School Press. (訳書:中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版社)
- Sirmon, D. G., and Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 339-358.
- 宗田健一・君島美葵子. 2020. 「ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践: 老舗中小企業の事業承継を事例として」『産業経理』80(2): 63-77.
- Stevenson, H. 1983. *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Strobl, A., Matzler, K., Adu Nketia, B., and Veider, V. 2018. Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: How family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*, 14 (4), 809-844.
- 飛田 努. 2020. 「ファミリービジネスにおけるマネジメント・コントロール・システムの整備: 企業家精神の発揚と経営管理の公式化 ~株式会社奄美大島開運酒造の事例をもとに~」『福岡大学商学論叢』, 65 (2), 235-264.
- 飛田 努. 2021. 『経営管理システムをデザインする: 中小企業における管理会計実践の分析』中央経済社.
- 飛田 努. 2024. 「アントレプレナーシップを発揚する経営管理システムのデザイン試論ーリスクと不確実性に対する中小企業経営者の活動様式をもとにー」『管理会計学』32 (2), 43-60.
- 東京商工会議所新事業・イノベーション創出委員会. 2021. 「『中小企業のイノベーション実態調査』 報告書」 URL: <https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1024309> (2024 年 6 月 2 日アクセス)
- Tsang, E.W. 2002. Learning from overseas venturing experience. *Journal of Business Venturing*, 17 (1), 21-40.
- 吉川晃史. 2021. 「中小企業の事業承継を通じた管理会計システムの進展プロセス-株式会社ヤスダモデルの事例-」『商学論究』68 (4):

199–218.

Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and society*, 32 (7–8) , 757–788.

Wolf, C., and Floyd, S. W. 2017. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of management*, 43(6), 1754–1788.