

## 中小企業再生時の変革型リーダーシップと理念創成 — たむら社の事例から —

佐 竹 恒 彦

### はじめに

経営不振の中小企業<sup>1)</sup>が自力で再生<sup>2)</sup>を果たすには、経営資源を有効活用する合理的な経営戦略（以下、戦略）や利益計画（以下、計画）が欠かせない。しかし、たとえ合理的な戦略や計画を有し、優れたマネジメントがなされたとしても、経営者<sup>3)</sup>の真のリーダーシップ（以下、リーダーシップ）が十分に発揮されなければ、中小企業再生の実現性はきわめて乏しい。

太田 [2009] が、「持続型再生の基本条件」は「経営者のリーダーシップ」であり、「『経営者たる人』のリスク対応能力が先あって、すべてのリスク対応が成り立つ」と主張しているように<sup>4)</sup>、金融機関が中小企業の再生支援で最重視している基準は、中小企業庁 [2011] によれば、「経営者の資質・経営改善への意欲」と回答した金融機関の割合が最も高い<sup>5)</sup>。また、金融機関にとって支援継続の障害となる要因は、「経営者の経営改善に対する意欲の弱さ」が最も高く<sup>6)</sup>、このことから、中小企業再生を果たすには、リーダーシップが大きく問われているといえる。

さらに、Collins & Porras [1994] が「ビジョナリー・カンパニーは、目標、戦略、戦術、組織設計などで、基本理念との一貫性を持たせている」と指摘したように<sup>7)</sup>、経営者のホンネや計画、戦略などと整合性のある本物の経営理念（以下、理念）が明確でなければ<sup>8)</sup>、中小企業再生に求められるリーダーシップが十分に発揮されているとはいえない。つまり、理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わるリーダーシップに不可欠の要素

とする指摘があるように<sup>9)</sup>、中小企業が本格かつ持続型の再生を果たすためには、借り物ではない明確な理念に支えられたリーダーシップが存分に発揮される必要がある。

リーダーシップを支える明確な理念創成後に、この理念を拠り所とし、これを達成するための戦略や計画を検討する「理念→戦略→計画」型の検討プロセスが、多くの論者によって提唱されている<sup>10)</sup>。しかし、理念は、戦略や計画に比べ、象徴的な飾り物とされている場合が多く<sup>11)</sup>、実際の経営の現場では財務的な数値計画ばかりが議論され、理念については無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振の中小企業の多くには、そもそも経営者のホンネや計画、戦略と整合性のある明確な理念が存在せず、当該理念を早期に創成する方法に関する議論が十分になされているとはいえない。

そこで、本稿では、筆者が、経営人類学<sup>12)</sup>などで用いられる参与観察法におけるインタビュー調査<sup>13)</sup>などを実施してきた千葉県における中小企業である「たむら社」の再生事象をもとに、中小企業再生時に有効とされる変革型リーダーシップの拠り所となる理念が、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、当該リーダーシップが開発される可能性について検証する<sup>14)</sup>。

このプロセスの有効性を明らかにするためには、理念が実際に機能している組織現場の参与観察が必要不可欠となる<sup>15)</sup>。これまでは、静的な所与として理念を捉えた研究は多い。しかし、本稿では、計画から戦略が導かれ、その後に理念が創成されていく過程から中小企業再生時に求められるリーダーシップが開発されていく一連の動的な事象の深い記述と分析を行う質的研究の事例研究（case study）を行うために、この参与観察などによるデータ収集法を採用した。

本稿では、まず、リーダーシップの概念と中小企業再生などに有効と推定される変革型リーダーシップの概念を整理する。つぎに、中小企業再生

時のリーダーシップ開発に有効と考えられる理念創成のプロセスモデルである「計画→戦略→理念」型の仮説を裏付ける理論的根拠について、佐竹[2020]などにもとづいて再確認する。つづいて、「たむら社」における再生事象を分析する事例研究法によってこれを検証する。

事例研究法による仮説の検証では、理論のトライアングレーション(triangulation)という三角測量、すなわち一つの課題に対する研究で異なった理論的見方を適用させ、パターン適合の分析手法によりその有効性を探る<sup>16)</sup>。

## I 中小企業再生時のリーダーシップ

### 1. リーダーシップの概念

伊丹・加護野[2003]は、「人について行こうと思わせ、そして彼らをまとめる属人的影響力」としてリーダーシップを定義し<sup>17)</sup>、図1に示すとおり、リーダーシップは、理念と人による統御を構成するマネジメントの一つの部分であるとしている<sup>18)</sup>。

つまり、マネジメントは、「戦略による統御」、「経営システムによる統御」、「理念と人による統御」という三つの経営の働きかけであるとしてい

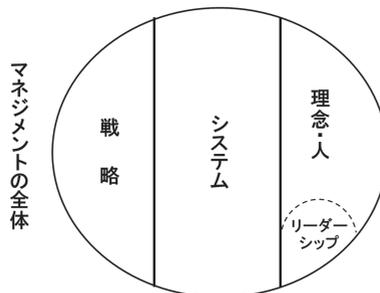


図1 リーダーシップの位置づけ

出所：伊丹・加護野 [2003] 377頁



あるとし<sup>23)</sup>、「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセス」であるとKotterは定義した<sup>24)</sup>。すなわち、マネジメント機能は、環境にうまく対処するための当面の目標を定め、その達成に向けて詳細な計画立案と予算策定から着手し、組織化と人材配置によって計画を抜かりなく達成することを目指すものであると主張しているのである<sup>25)</sup>。

しかし、リーダーシップ機能は、将来ビジョンを実現するための変革の戦略を用意し、将来ビジョンなどの一つの目標に向けて組織メンバーの心を統合する<sup>26)</sup>。つまり、「方向を設定する」という将来に向けてのビジョンと変革を実現させる戦略を設定し、「人材をある方向に向けて整列させる」ことに努め、「モチベーションと意欲昂揚」について検討し、人材を鼓舞することがリーダーシップ機能なのである<sup>27)</sup>。

このように、平時においては有効な一定のルールに依拠し、予算や人々を統制・管理するマネジメントとは異なり、危機的状況を打破するための企業変革、すなわち中小企業再生が求められている非常事態時には、人々が再生に向かって自発的に動き出すのに属人的な影響力を与えるプロセスであるリーダーシップの重要性はより高まるといえる。

さらに、従前では、地位や権限、財力、強制力などによって人々を統率するという考えが主眼であったが、民主主義や人権が重視される現在においては、このような強制力で人々を引っばっていくことは、リーダーシップの中核概念ではなくなってきており、リーダーシップを十分に発揮するためには、リーダーと人々との間に安定した信頼関係の存在が最も重要な前提となっている<sup>28)</sup>。

## 2. 中小企業再生と変革型リーダーシップ

中小企業経営におけるリーダーシップの重要性に関する研究の蓄積が進んでいる（たとえば、Lubatkin, Smsek, Ling & Veiga, 2006; 佐竹, 2020;

高石, 2012など)。

Lubatkin, Smsek, Ling & Veiga [2006] は、企業全体に及ぼす経営トップの影響力は、大企業に比べ中小企業において絶大であると主張している。また、高石 [2012] は、「中小企業が存続・成長するためには、経営者のリーダーシップの下での全社的な改善・改革に向けた不断の努力の積み重ねが重要」とし<sup>29)</sup>、「従業員規模の小さな企業では、戦略的柔軟性の高低に係わりなく、変革型リーダーシップが直接的に従業員の率先行動に影響を及ぼし、経営者のリーダーシップは、従業員規模が小さくなるにつれて、直接的に従業員に影響を及ぼす」と分析しており<sup>30)</sup>、中小企業における変革型リーダーシップの有効性について論じている。

変革型リーダーシップ (transformational leadership) は、過去の成功体験から脱却し、未来の変化を先読みしながら、企業組織の変革を導いていこうとする理論であり、Burns [1978] や Bass [1985・1996]、Bass & Avolio [1994] らによって提唱された。

Burns [1978] は、ガンジーやジョン・F・ケネディといった政治リーダーの行動研究から、交換型 (transactional)<sup>31)</sup> と対比させた概念として変革型リーダーシップを提唱した。つまり、変革型リーダーシップとは、フォロワーが本来持っているはずのより高次の欲求や願望を充足させようとするリーダー行動を指しており、フォロワーの全人格と関わりながら、高いモラル性を持って、フォロワーの価値観や態度を変化させ、組織に好ましい結果をもたらそうとするリーダーシップである。

Bass [1985] は、Burns [1978] による理論をさらに発展させ、組織全体を視野に入れ、フォロワーの潜在的な能力を限りなく引き出すことを目的とした、よりマクロ的な視点からのリーダー行動を、変革型リーダーシップと定義した<sup>32)</sup>。

また、Bass & Avolio [1994] は、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップは相対立するものではなく、フォロワーの努力を引き出すため

に並存していると指摘した。変革型リーダーシップは、四つのI'sから成るとし<sup>33)</sup>、最適なリーダーシップスタイル (Optimal Profile) は、変革型リーダーシップ (I's) や成果に応じて報酬を与える行動 (CR)<sup>34)</sup>を中心とする交換型リーダーシップを頻繁に用いるリーダーが、有能であるとしている<sup>35)</sup>。一方で、交換型のリーダーシップである能動的な例外時に罰を与える行動 (MBE-A) や受動的な例外時に罰を与える行動 (MBE-P)、放任型リーダーシップ (LF) の頻度が高くなるにつれ、貧困なリーダーシップスタイルであるとしている<sup>36)</sup>。

さらに、Bass & Avolio [1995] は、企業変革や再生に有効とされている変革型リーダーシップの尺度である Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) を開発しており、佐竹 [2020] などでは、このMLQ (5-X Short Form) を活用した研究結果から、明確な理念を拠り所とするリーダーシップの重要性と中小企業再生時のリーダーシップ開発に有効と考えられる理念創成プロセスの可能性について検討している<sup>37)</sup>。

本稿では、佐竹 [2020] の研究をさらに精緻化するために、たむら社の再生事例をもとに、当該理念創成プロセスの有効性について検証を試みることにする。

## II 変革型リーダーシップと理念

### 1. 変革型リーダーシップにおける理念の重要性

リーダーシップにおける理念<sup>38)</sup>の重要性に関する議論も多い (たとえば、Bennis & Nanus, 1985; Greenleaf, 1977; Koestemburm, 2002; Kotter, 1996・1999; 金井, 1986・2007; 伊丹・加護野, 2003; 佐竹, 2020など)。

Bennis & Nanus [1985] は、変革に成功した経営者など90人にインタビュー調査を行った結果、成功したリーダーは、全員ビジョン<sup>39)</sup>志向であると指摘している<sup>40)</sup>。そして、ビジョンは人に活力を与え、精神を高揚させ、目標を実現するための行動を起こさせる<sup>41)</sup>。したがって、リーダーは

ビジョンによって、組織の現在と未来をつなぐ重要な橋をかけるとし、リーダーシップの成功にビジョン、すなわち理念が欠かせないと主張している<sup>42)</sup>。

Greenleaf [1977] は、何よりも基盤になるミッションの名の下に発揮される「サーバントリーダーシップ (servant leadership)」という概念を提示した<sup>43)</sup>。これは、「サーバント・リーダーとは、そもそもサーバントである。まず奉仕したい、奉仕することが第一だという自然な感情から始まる。それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるのだ」という考えが基礎となっている<sup>44)</sup>。つまり、この概念は、自分が達成すべきことや夢に対して強い使命感を持ち、それを実現するために自らの意志でサーバントに徹し、大きなビジョンを描いて、部下が本当に困っているときにはコーチングを行いながら、自分が信じる理念の実現のために邁進している人たちをしっかりと支援しようとするリーダーシップを指しているのである<sup>45)</sup>。

Koestemburm [2002] は、図3に示すように、リーダーシップとしての偉大さ (greatness) を高めるためには、ビジョン (vision) や倫理 (ethics)<sup>46)</sup>、現実 (reality)<sup>47)</sup>、勇気 (courage)<sup>48)</sup>の4要素をバランスよく高めていく必要性を「The Leadership Diamond Model (以下、LDM)」において示し、「Person f」のタイプが、理想であり真のリーダーシップのあるべき広さ (姿) と主張するとともに、理念に相当するビジョン (V) や倫理 (E) の重要性について指摘している<sup>49)</sup>。

さらに、佐竹 [2020] などは、Bass & Avolio [1995] らによって開発された変革型リーダーシップを測定するMLQ (5-X Short Form) を活用した研究結果から<sup>50)</sup>、変革型リーダーシップの構成要素である理念に相当する「理想的影響行動 (idealized influence)」と戦略・計画・目標に相当する「鼓舞する動機付け (inspiration motivation)」の度合いが、他の3要素 (「カリスマ (attributed charisma)」、「知的刺激 (intellectual stimulation)」

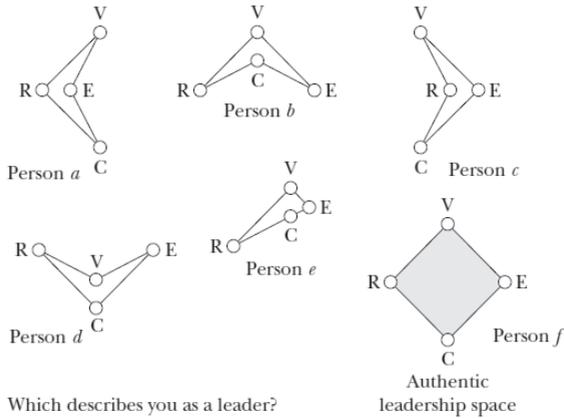


図3 The Leadership Diamond Modelとリーダーシップのタイプ

出所：Koestenbaum [2002] p. 188

「個別的配慮 (individualized consideration)」よりも高い状態であれば、企業成長力が高く、好業績にあるリーダーシップとした。一方、企業成長力の低い経営不振時におけるリーダーシップは、明確な理念や戦略・計画などが存在せず、「理想的影響行動」や「鼓舞する動機付け」の度合いが他の3要素よりも低い状態にあるとしており、中小企業再生に有効なPDCAの継続実施には、戦略や計画のみならず、理念に裏打ちされたリーダーシップの発揮が求められると指摘した<sup>51)</sup>。

このように、ミッション、すなわち理念が明確であれば、理念の名の下に従業員や関係者をまとめ、一つの方向に向かって組織力を結集させるリーダーシップを発揮することによって、業績を向上させる可能性が高まると考えられる。しかしながら、理念は、計画に比べ象徴的な飾り物として扱われている場合が多く<sup>52)</sup>、目先の利益や企業業績と直結しない「タテマエ」として捉えられがちであり、無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振状態にある中小企業の多くには、明確な理念が存在しない。さらに、理念が曖昧な危機的状況に陥っている経営不振の中小企業におい

ては、どのようにして理念を創成していけばよいのかについては議論の蓄積が進んでおらず、理念を早期に創成するための方法について議論を重ねる必要がある。

## 2. 理念創成プロセスとリーダーシップ開発

Collins & Porras [1994] は、卓越した企業であり未来志向のビジョナリー・カンパニーを築くには、理念にあたる「基本理念」を文章化することが重要であるとし、そこには、「基本的価値観」と「目的」が明示されることを推奨している<sup>53)</sup>。また、「不利益を被るようになったとしても、百年間にわたって守り続けていくべきものはどれか」などと自問することによって、どれが本物の「基本的価値観」なのかを見極める方法を示すとともに<sup>54)</sup>、「基本理念」を掲げるときには、「心から信じていることを表現することが不可欠」であるとしている<sup>55)</sup>。すなわち、「理念を見出すには、『会社を閉鎖し、清算し、資産を売却することもできるのに、そうしないのはなぜなのか』などと自問し、組織が存在する理由をもっと深く、根本的に考えることが重要である」と指摘している<sup>56)</sup>。

しかし、Collins & Porrasは、「理念の文章化は早ければ早いほどよい」と指摘しながらも、ビジョナリー・カンパニーの多くが「基本理念」を文章化したのは設立から10年前後の大企業に成長する前だといった調査結果から、発展途上の中小企業においては、「基本理念を文章化してなくても問題はない」としており、早期に文章化する方法については具体的に示されていない<sup>57)</sup>。

宮田 [2004] は、「経営理念は、経営者の問題意識・能力・課題が社会のニーズと結びついたところに形成される」とするとともに<sup>58)</sup>、理念は、「創業者あるいは経営者の自己実現の結果」として形成されるべきものであると指摘した<sup>59)</sup>。そして、自己実現には、努力の方向を間違わないことが要点となり、努力の方向性を示してくれるものが「問いかけ」などの問

題意識を含む動機づけであり、「経営理念に結晶化してゆくのは、この『問いかけ』である」と主張した<sup>60)</sup>。

さらに、宮田は、イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の自己実現による結果として理念が形成された事例から、Maslow [1970] の「欲求5段階説」でいう「生物的欲求（生理的欲求・安定の欲求）」と「社会的欲求（連帯の欲求・自尊の欲求）」の次元からなる「欠乏動機」状態が、「自己実現の欲求（宗教的欲求）」である「成長動機」状態へと質的転換がなされると同時に、経営者の内なる確信が理念へと転換していくとする理念の形成過程を示した。

一方、宮田は、理念のある中小企業のなかで最も経常利益が高いのは、創業後11年～20年に経営理念を形成した企業であるとする調査結果から、「経営理念の形成には時間がかかる」としており<sup>61)</sup>、理念を早期に創成するための具体的な方法については示されていない。

しかし、危機的な状況にある中小企業における経営者の動機づけの観点からは、宮田が示したMaslow [1970] の「欲求5段階説」にもとづく自己実現プロセスの視角は示唆に富む。当該経営者が早期に欲しているのは、理念ではなく危機的な状況を回避するための当面のカネや利益であることが想定される。この当面のカネや利益を得ることが当該経営者にとって喫緊の課題であり「ホンネ」である。したがって、理念の必要性や有効性を意識しながらも、まずは、「生物的欲求（生理的欲求・安定の欲求）」としての「ホンネ」である当面の利益の問題を直視し、そこから段階的に「自己実現の欲求（宗教的欲求）」を充足させようとする「成長動機」へと進む自然の流れのなかから、理念を見出していこうとするプロセスは、当該経営者の関心度に応じた方法であり、より現実的でモチベーションが高められると考えられる。

宮田のMaslowの欲求5段階説から理念が導かれる段階を示した概念に<sup>62)</sup>、Ackoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] の「理想追求システム」<sup>63)</sup>

にもとづいた概念を加味して考察すると、当面のカネや利益の問題を克服した状態にするための「①短期目標 (goals)」である計画検討後に、「②中長期目標 (objectives)」や戦略を導き、そこから「③理想 (ideal)」としての理念を検討していこうとするプロセスによる方法は、当該中小企業においては、より現実的であり、有効であると推定している。

つまり、経営不振に陥っている「欠乏動機」状態にある企業が、いきなりMaslowのいう「自己実現の欲求」に相当し、高い理想である理念を検討するよりは、「生理的欲求」や「安定の欲求」を満たす、すなわち目の前にある当面の利益にかかわる問題を解決するための「①短期目標」を、まずは設定することから着想する方がより現実的だからである。そのうえで「②長期目標」や戦略を検討し<sup>64)</sup>、そこから「③理想」である理念を導くという段階を踏んだ「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、「理念ありき」とする「理念→戦略→計画」型よりも、当該企業の経営者にとっては受け入れやすく、実行意欲が高まると考えられるのである。

佐竹 [2020] は、この宮田らの視角を手掛りに、アシザワ・ファインテック社の再生事例から中小企業再生に求められるPDCAの継続実施に繋がるリーダーシップを支える理念を早期に創成する有効な方法として、理念創成プロセスの検討を試みた<sup>65)</sup>。そして、この結果から、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なり、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、理念を拠り所とし、PDCAの継続実施に繋がる変革型のリーダーシップが開発されていく可能性を指摘した。

### Ⅲ 事例研究

つぎに、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、中小企業再生に求められる変革型のリーダーシップが開発・発揮されていく可能性について、たむら社の事例から検証していくこととする。

## 1. たむら社の概要と再生の経緯

株式会社たむら（本社所在地：千葉県松戸市）は、現在の代表取締役である田村誠一郎氏（以下、田村氏）の父親によって1957年10月に創業された<sup>66)</sup>。同社は、資本金1,000万円、社員15名（2020年9月末現在：常勤のアルバイト・パート含む）規模の中小企業である。同社の主力事業は、公立の中等学校と高等学校に通う生徒（以下、中高生）向けの学校制服（以下、学生服）販売であり、千葉県内および東京都内に6店舗（千葉県内：五香駅前本店、イトーヨーカドー松戸店、イトーヨーカドー流山店、アリオ蘇我店、イオン鎌ヶ谷店、東京都内：アリオ亀有店）を展開している。同社の取り扱う学生服は主に菅公学生服株式会社製であり、売上高は482,375千円（2020年度9月期）に上る。

田村氏は、大学卒業後の1988年にアパレルメーカーのアクセサリーを取り扱う子会社に入社し、1989年度に父親が経営する社員6名規模の株式会社たむら洋品店（現たむら社の前身）に転職する。田村氏は、創業から49期目となる2006年度に共同代表として同社の代表取締役に就任し（父親との共同代表）、2010年度（53期）には単独の代表取締役となって現在に至っている。

創業時のたむら洋品店は、下着から背広まで扱う総合衣料店であり（学生服販売は近隣の中高生向けに一部のみ取り扱っていた）、学生服の本格的な取扱いを開始したのは、本店のビルが建った1980年であったという。「学生服店と婦人服店を専門化して、本店の1階が婦人ブティック、2階で学生服とスポーツ用品の専門店として再スタートしたのがきっかけで、当時は、子どもも今の倍はいましたし、学校もどんどん増えていった良い時代だったと思います」と田村氏は当時を振り返る<sup>67)</sup>。

しかし、田村氏が入社した1989年度以降は、少子化に伴って減収傾向が進み、増収を図るために1994年頃からナイキ社製スニーカーなどの販売事業なども手掛けることとなる。田村氏は、「靴の通販は、流行によって一

時的に売上が伸びましたが、継続は難しかったです」と当時の厳しかった経営状態を明かす。また、「『これが売れるだろう』と流行を予測したモデルを、発売の7～8ヶ月前の展示会で大量発注したり、海外へ出向いて、売れそうなモデルを大量買いしたりと、かなり山師的な商売をしておりました」と述べている<sup>68)</sup>。

図4に示すとおり、債務超過に陥り業績が改善しない状況下の2003年(46期)において、田村氏は、経営を見直し、打開策を模索する中で、現在の主力である学生服販売事業に特化する決断を下す。

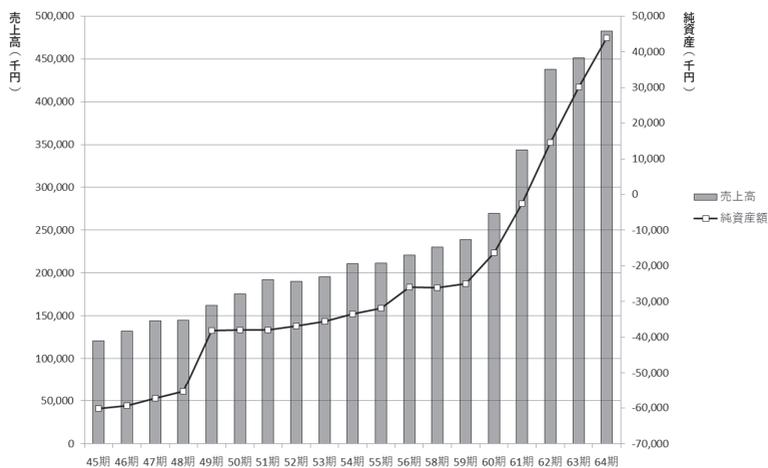


図4 売上高と純資産の推移

出所：たむら社の決算報告書等に依拠し筆者作成

さらに、取り扱い品目を学生服に絞っていく一方で、同年の2003年にイトーヨーカドー（現ヨークプライス 五香店）への出店を開始し、多店舗展開による事業の拡大に着手した<sup>69)</sup>。

結果、46期の売上高は132,106千円（45期：120,778千円）、47期の売上高は144,082千円の増収となるとともに、図5に示すように、46期の本業の

儲けを示すとされる営業利益は12,106千円（45期：992千円）、47期の営業利益は16,542千円を計上し増益となった<sup>70)</sup>。

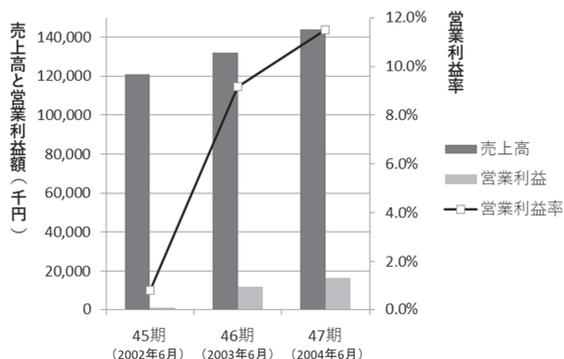


図5 売上高・営業利益・営業利益率の推移（45期-47期）

出所：たむら社の決算報告書等に依拠し筆者作成

そして、2006年度（49期）に共同代表として同社の代表取締役役に就任した田村氏は、2006年9月（2007年度の50期）に、創業以来曖昧であった同社における理念の明文化・制定に取り組むなど、経営者としてのリーダーシップが存分に発揮されていくこととなった。結果、62期には純資産額が14,562千円（61期：-2,571千円）となり、債務超過は解消され、直近期である64期の純資産額は43,813千円にまで増加し業績を伸ばしている<sup>71)</sup>。

このように、田村氏は、業績の低迷が続き債務超過に陥った状況下の2003年（46期）において、学生服の販売事業に経営資源を集中させていくとともに、多店舗化に着手するなどの計画や戦略を実行したことによって増収増益を果たした。さらに、2006年9月（2007年度の50期）に、理念の明文化に取り組むなど、経営者としてのリーダーシップが発揮されていた結果、2018年（62期）には債務超過を解消し、持続型の再生が図られていったと考えられる。

## 2. 計画と戦略

2002年度（45期）における純資産額は-60,157千円という債務超過状態にあり、たむら社は倒産の危機に直面していた。そこで、同社は、この状態から抜け出すために、翌2003年度（46期）にイトーヨーカドーに出店するという多店舗展開（3店舗）によって増収と増益を図るための計画を検討した。さらに、当該計画を合理的に実現させるために、それまで取り扱っていたスニーカーなどの販売事業を縮小し、学生服の販売事業に経営資源を集中させていく特化型の戦略とイトーヨーカドーに出店する販路開拓戦略を同時に打ち出した<sup>72)</sup>。

田村〔2017〕は、「学生服の予想売上と予想利益と人件費を考え、繁忙期にはスタッフが常駐していますが、閑散期には採算が合わないので、普段は無人にしている店舗もあります」とイトーヨーカドーへの出店を計画した当時のことを振り返っており、当該店舗においては、購入客のアフターフォローをイトーヨーカドーの社員が対応する仕組みを構築したとしている。また、イトーヨーカドーへの出店計画のメリットとして、「やはり集客力です。広告に力を入れなくても、総合スーパーには大きな駐車場があり、車で来るお客様に、その名前を出すだけで集まります」と述べている<sup>73)</sup>。さらに、資金繰りが改善したきっかけとして、「販売先となる量販店との新規口座を、新しく大手地銀に口座を作り、取引を始めました。入学時は大きな売上が口座に入るので、銀行から条件の良い融資を受けることができるようになりました。借り換えによって、資金繰りがさらに改善しました」として<sup>74)</sup>、コスト削減と増収を同時に実現させるとともに、資金繰りのための計画を実行していったのである。

さらに、田村氏は、「他社では景品や値引きなどのサービスで、消耗戦を繰り広げていく傾向にありますので、お客様が、値引きなどがなくても『当社の学生服を買いたい』と価値を見出す、商品政策に重点を置いています」とする方針を示している。また、この方針を実現させるために、

「生地メーカーとの打ち合わせによって、オリジナルの生地を作る事もありますし、他社が使っていない新しい機能を持った生地を積極的に採用し、高度な技術を持った大手縫製メーカーに製造を依頼しています」とする戦略を展開している<sup>75)</sup>。つまり、多くの競合他社は、メーカー規格の学生服をそのまま仕入れて低価格化によって販売するという戦略パターンを選択する傾向にある状況下で、たむら社は、生地や縫製、シルエットなどにこだわり、新しい機能を追加したオリジナルの学生服を企画・提案することによって差別化を図っていったのである。

結果、人口減少と少子高齢化に伴って学生服市場の規模が縮小傾向にある状況下で、たむら社の45期における売上高120,778千円と営業利益992千円（営業利益率は0.8%）は、翌46期には売上高132,106千円、営業利益12,106千円（営業利益率は9.2%）の増収増益となり、純資産額は-59,450千円となって債務超過は圧縮された。

このように、田村氏は、まずは、債務超過に陥っているという危機的な状態にある現実の問題と徹底的に向き合い、この問題を解決するための計画を検討したのである。そして、図6に示すように、当該計画を合理的に

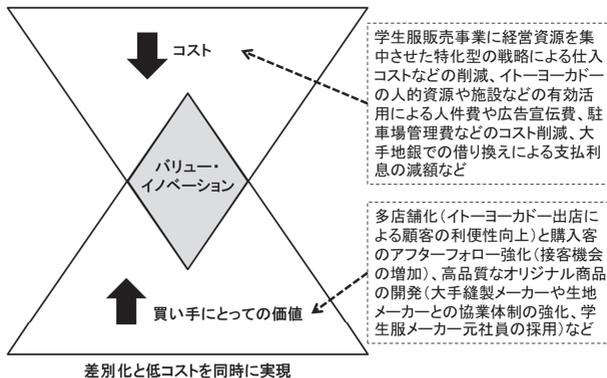


図6 バリュー・イノベーション

出所：Kim & Mauborgne [2005] 37頁に依拠し筆者作成

実現させるために、コスト削減のみならず、質の高いサービスを顧客に提供する「差別化と低コストを同時に実現」しようとする戦略、すなわち Kim & Mauborgne [2005] のいう「価値を高めながらコストを押し下げ、差別化と低コストをとともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する戦略」である「ブルー・オーシャン戦略」の土台となる「バリュー・イノベーション」を検討したと分析できる。すなわち、理念を明文化するよりも先に、現実が生じている当面の問題を解決するための計画を優先的にたて、当該計画を合理的に実現させるための戦略を検討していったと考えられるのである。

### 3. 理念と再生プロセス

前述のとおり、たむら社は、学生服の販売事業に特化するとともに、多店舗化を図った結果、46期から47期にかけて増収増益を果たしたと考えられる。しかし、図7に示すように、その後の48期と49期の2年間にかけて、本業の儲けを示すとされる営業利益ベースで減益に転じてしまう。そこで、行き詰まりを感じた田村氏は、これまで曖昧であった理念を検討し、2006年9月（2007年度の50期）に「HAPPY & SMILEの創造」という理念を明文化した<sup>76)</sup>。

田村氏は、当時のことを以下のとおり振り返っている。

会員となっている中小企業家同友会のご指摘で、「経営理念」がないと、社員がどの方向に行くか分からないので、作らないといけなと感じました。そんな時、任天堂の元社長 岩田聡氏の「ハッピーを創り出す」という想いに共感し、「HAPPY」な状態を創造し、お客様も私たちも笑顔になる商品、サービスを創り出したいということから、「HAPPY & SMILE」という言葉が生まれました<sup>77)</sup>。

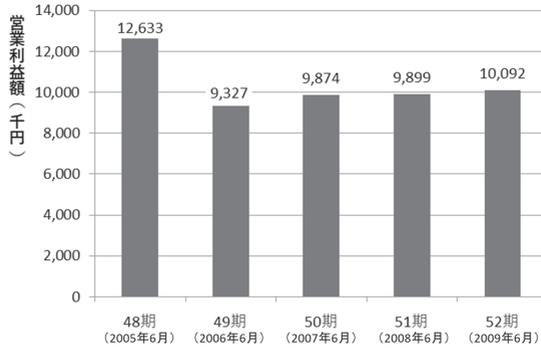


図7 営業利益の推移 (48期-52期)

出所：たむら社の決算報告書等に依拠し筆者作成

このように、業績の伸び悩みから行き詰まりを感じた田村氏は、理念に相当する経営指針の必要性を強く提唱している中小企業家同友会における会員活動がきっかけとなって<sup>78)</sup>、代表取締役就任から1年後の2006年9月(2007年度・50期)に同社の理念を明文化した。そして、当該理念を明文化した50期の売上高が175,573千円(49期は162,044千円)を計上して増収となるとともに、営業利益は9,874千円(49期は9,327千円)を計上し、微増ではあるものの対前年度比で増益となった。その後の62期の2018年9月期には、純資産額が14,562千円(61期：-2,571千円)となり、債務超過はようやく解消され、直近期である64期の純資産額は43,813千円にまで増加し、太田[2009]のいう「持続型再生」が図られていったと考えられる<sup>79)</sup>。

たむら社の理念創成(明文化)と再生プロセスの概要を太田[2009]による「倒産・再生のERM」を用いて整理してみると、図8に示されるとおりとなる<sup>80)</sup>。

2002年6月(45)期時点における同社は、債務超過の危機的な経営状態(純資産額が-60,157千円を計上)、すなわち太田のいう「保守的リスクマネジメント」領域の「A Zone」という「倒産の局面」にあった。当時は

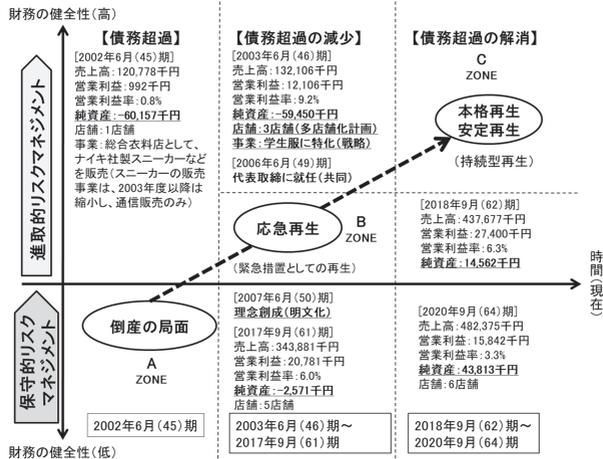


図8 理念創成と再生プロセス

出所：太田 [2009] 11頁、たむら社の決算報告書などに依拠し筆者作成

総合衣料店としてナイキ社製スニーカーなどの販売事業を展開していたが、危機意識が強まった田村氏は、この状態から抜け出すための新たな計画を模索し始めた。

そこで、2003年6月(46)期にイトーヨーカドーという大手量販店に出店する多店舗化計画(3店舗)と、当該計画を合理的に達成させるための学生服の販売事業に経営資源を集中させる特化型の戦略を田村氏は打ち出した。結果、たむら社は、増収増益(売上高は132,106千円、営業利益は12,106千円)となるとともに、債務超過は減少した(純資産は-59,450千円)。これは、倒産の危機的な状態を回避する太田のいう「応急再生(緊急措置としての再生)」が多店舗化する計画と戦略によって図られた結果、太田のいう「B Zone(進取的リスクマネジメント領域)」に移行したと考えられる。

しかし、その後の48期と49期の2年間にかけては、増収は果たしたものの、本業の儲けを示す営業利益が減益に転じてしまったことから、行き詰

まりを感じた田村氏は、中小企業家同友会の助言に従って、創業以来曖昧であった理念を検討し、2006年9月（2007年度の50期）に「HAPPY & SMILEの創造」という理念を導いた。

たむら社の理念は、多くの既存研究において主張されている「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型によって、当面の問題を解決するための計画から戦略を検討した後に導出されている。その後も、着実に債務超過額が圧縮されていった結果<sup>81)</sup>、2018年9月期の62期における純資産は14,562千円を計上した。こうして債務超過が解消されたことによって財務の健全性が高まり、太田の再生プロセスでいう「C Zone」へと移行し、「本格再生」と「安定再生（持続型再生）」が図られていったと考えられる<sup>82)</sup>。

このように、同社の理念を明文化した50期は再び増収増益に転じた。しかし、債務超過を解消できたのは、理念創成から12年後の2018年9月期である。田村氏は、「2006年当時は、どちらかというところ、理念は掲げただけであり、その意味や必要性が社員には理解されていなかったかもしれない」と述べている。また、「その後の2012年頃から、朝礼で理念の読み上げを社員と一緒にするようになりました。そして、1年後の2013年から社員の意識や行動が変化し始め、さらに業績を伸ばすことができたと思います」と振り返っており<sup>83)</sup>、三井 [2010] が、『『うちの組織には経営理念がある』と言う場合、書かれた文言として経営理念が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である』と指摘したように、理念浸透の重要性が今回の事例からも確認できたといえよう。

#### 4. 理念創成プロセスとリーダーシップ

つぎに、たむら社における理念創成プロセスと田村氏のリーダーシップ状態がどのように変化していったかを確認していく。

まず、Koestenbaum [2002] による「LDM」のフレームワークを活用して、たむら社の理念が創成されていくプロセスと田村氏のリーダーシップ状態を分析すると、図9に示されている流れで、前述したKoestenbaumが真のリーダーシップのあるべき姿とする「Person f」のタイプへと変化し、再生に求められるリーダーシップが発揮されていったと考えられる。

つまり、田村氏は、まずは「理念ありき」ではなく、Koestenbaumのいう「現実」要素を高める取り組み、すなわち2002年度（45期）における純資産額が-60,156千円という債務超過にあり、倒産の危機に直面しているという現実が生じている問題と向き合い、この状態から抜け出すための計画を模索する。

そして、翌年の2003年度（46期）において、田村氏は、イトーヨーカドーに出店する多店舗化（3店舗）計画を検討し、当該計画を合理的に達成させるために、ナイキ社製のスニーカーなどの販売事業を縮小するとい

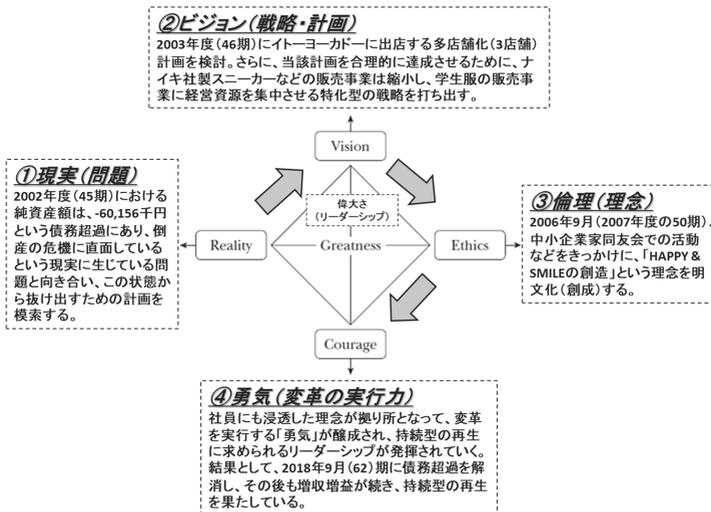


図9 理念創成プロセスとLDM

出所：Koestenbaum [2002] p. 18に依拠し筆者作成

う決断を下すとともに、学生服の販売事業に経営資源を集中させる特化型の戦略を打ち出すという「ビジョン」要素を明確化していったのである。

また、その後の2006年9月、すなわち2007年度（50期）には、業績の伸び悩みから行き詰まりを感じていた田村氏は、中小企業家同友会での活動などをきっかけとして、「HAPPY & SMILEの創造」という理念を明文化（創成）したことによって、「倫理」要素が明確化されていったと考えられる。

さらに、前述したように、田村氏は、「2006年当時は、どちらかというところ、理念は掲げただけであり、その意味や必要性が社員には理解されていなかったかもしれない」としている。また、「その後の2012年頃から、朝礼で理念の読み上げを社員と一緒にするようになりました。そして、1年後の2013年から社員の意識や行動が変化し始め、さらに業績を伸ばすことができたと思います」と述べている。ここからは、三井が、理念を受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れることが重要であると指摘したように、社員に浸透した理念が拠り所となって、変革を実行する「勇気」要素が醸成され、持続型の再生に不可欠なリーダーシップが段階的に発揮されていったと解釈できる。

最後に、図10で示すように、戦略と計画を検討した取り組みも含めた理念創成プロセスの枠組みから、田村氏のリーダーシップと欲求の状態を分析する。

リーダーシップの状態は前述の「LDM」と変革型リーダーシップ（TL）の概念を用いて確認し、欲求の状態については経営者の動機付けという観点から、Maslowの「欲求5段階説」を援用した宮田の自己実現プロセスの概念を用いて確認していくこととする。

前述したように、2002年度（45期）における同社は、債務超過（純資産額は-60,156千円）という倒産の危機に直面しており、宮田のいう「生物的欲求（欠乏動機）」状態にあったと推定される。また、この時点では、

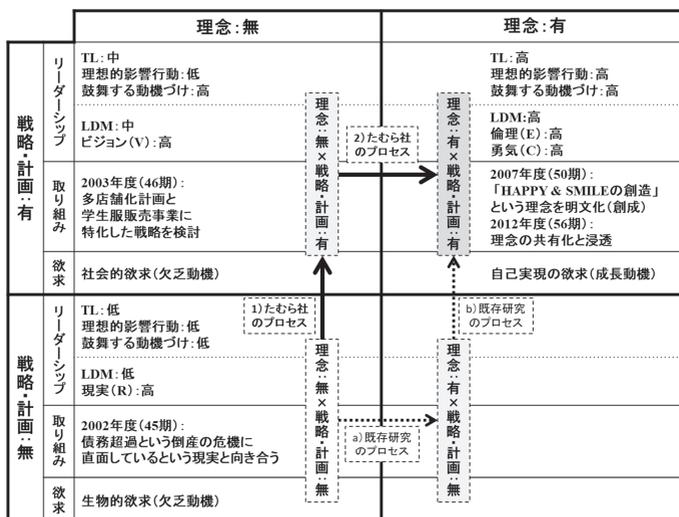


図10 理念創成プロセスとリーダーシップ、欲求の状態

出所：2020 [佐竹] 93頁に依拠し筆者作成

再生を図るための具体的な計画や戦略が無く、理念も明文化されていない状態であった。そこで、田村氏は債務超過という倒産の危機に直面しているという現実と向き合い、まずは「理念ありき」ではなく、この状態から抜け出すための計画を模索し始めることとなるのである。

TLの構成要素である「理想的影響行動」は理念を意味する経営者行動であり、「鼓舞する動機付け」は目標設定・計画策定・戦略構築に相当する経営者行動である。したがって、明確な理念や戦略、計画がなく「理念：無×計画・戦略：無」状態であった2002年度（45期）当時の同社においては、「理想的影響行動」の度合いと「鼓舞する動機付け」の度合いが相対的に「低」状態にあったため、TLも「低」状態にあったと考えられる。

LDMの構成要素である「現実（R）」の度合いは、倒産の危機にあるという現実と徹底的に向き合い、計画や戦略の必要性を認識したという観点

からは相対的に「高」状態にあったと推定される。しかしながら、計画や戦略、理念は明確化されておらず、拠り所となる理念が社員にも浸透していなかったことから変革の実行力も乏しい状態であったと推定される。したがって、他の3要素（「ビジョン（V）」、「倫理（E）」、「勇気（C）」）の度合いは相対的に「低」状態にあったと推定されるので、LDM全体の度合いも「低」状態にあったと考えられる。

2003年度（46期）には、前述したとおり、倒産という危機的な経営状態から抜け出すための多店舗化計画とこれを合理的に達成させるための戦略を検討し実行していった。こういった取り組みから増収増益となり、債務超過を圧縮させたことによって、宮田のいう「生物的欲求（欠乏動機）」状態から「社会的欲求（欠乏動機）」状態に移行したと推定される。

また、危機的な状態から抜け出すための計画や戦略が明確化・実行されたことから、TLの構成要素である「鼓舞する動機付け」やLDMの「ビジョン」は相対的に「高」状態になったと考えられる。しかしながら、この時点においては、理念は明確化されておらず、「理念：無×計画・戦略：有」状態であり、理念に相当するTLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」、「勇気」要素は「低」状態にあったことが推察される。したがって、TLとLDMの全体の度合いは、相対的に「中」状態にあったと解釈できよう。

2007年度（50期）においては、行き詰まりを感じていた田村氏は、理念を明文化（創成）したことによって、宮田のいう「社会的欲求（欠乏動機）」状態が、「自己実現の欲求（宗教的欲求）」である「成長動機」状態へと質的転換がなされたと推定される<sup>84)</sup>。さらに2012年度では、朝礼などで社員と共に理念を唱和する取り組みなどから、社員にも理念が浸透していったと推察できる。その結果、「理念：有×計画・戦略：有」状態へと移行し、TLの「理想的影響行動」やLDMの「倫理」、「勇気」要素も相対的に「高」状態になったと考えられる。

多くの既存研究では、「理念：無×計画・戦略：無」状態の企業は、「理念：有×計画・戦略：無」状態となってから、当該理念を達成させるために、「理念：有×計画・戦略：有」状態にすべきとする「理念→戦略→計画」型のプロセスが提唱されている<sup>85)</sup>。しかし、たむら社においては、「理念：無×計画・戦略：無」状態から、まずは「理念：無×計画・戦略：有」状態となり、そこから「理念：有×計画・戦略：有」状態へと移行していく過程で再生が図られていった。つまり、「計画→戦略→理念」型のプロセスによって理念が創成されていった結果、当該理念を拠り所として、再生に有効とされる変革型リーダーシップが発揮されていったと推定できるのである。

以上から、たむら社のような経営資源の乏しい中小企業が倒産という危機的な状態に直面している場合においては、理念の必要性は認識しつつも、経営者の動機付けの観点からは、まずは当面の問題を解決するための計画をたて、そこから当該計画を合理的に達成するための戦略を検討した後に、計画および戦略と整合性のある理念を創成していこうとするプロセスは、再生に有効とされる変革型リーダーシップが開発されていく可能性があると考えられる。

また、単に理念を明文化するだけに留まらず、社員などのステークホルダーに浸透させていく取り組みは、変革や再生を果たしていく過程において、きわめて重要であることが示されたといえよう。

## まとめ

本稿では、千葉県における中小企業である「たむら社」の再生事象をもとに、中小企業再生時に有効とされる変革型リーダーシップの拠り所となる理念が、多くの論者が提唱する「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、当該リーダーシップが開発されていくとする仮説の検証を試みた。

本稿においては、まず、リーダーシップの概念と中小企業再生などに有効とされる変革型リーダーシップの概念を整理することからアプローチした。つぎに、多くの既存研究とは異なる「計画→戦略→理念」型による理念創成プロセスによって、中小企業再生時に求められる変革型リーダーシップが開発される可能性を裏付ける理論的根拠について、佐竹 [2020] などにもとづいて再確認した。つづいて、「たむら社」における再生事象を分析する事例研究法によってこれを検証した。

結果、経営資源が乏しく、理念の曖昧な中小企業が、倒産という危機的な状態に直面している場合においては、多くの論者が提唱する「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型による理念創成プロセスが有効である可能性が示された。

つまり、理念の必要性は認識しつつも、まずは当面の問題を解決するための計画をたてることが何よりも優先される必要があるということが改めて確認できたのである。そして、当該計画を合理的に達成するための戦略を検討し、そこから計画および戦略と整合性のある理念を創成していこうとするプロセスは、再生に求められる変革型リーダーシップが開発されていく可能性があることが、たむら社の事例研究からも再確認できた。

また、単に理念を明文化するだけに留まらず、社員などのステークホルダーに浸透させていく取り組みは、変革や再生を果たしていく過程において、きわめて重要であることも示された。

本稿は、これまであまり議論されてこなかった、理念が曖昧な中小企業における理念創成と変革型リーダーシップ研究の精緻化を目指したものである。しかし、本研究がさらに精緻化・一般化されるためには、検証すべき事例数を増やすとともに、実務的な検証を積み重ねる必要がある。

## 注

- 1) 中小企業は、中小企業基本法第2条では、製造業その他では、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人、卸売業は資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人、小売業は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人、サービス業は資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人として定義されている。また、小規模事業者は、製造業その他が従業員20人以下、商業・サービス業は従業員5人以下と定められている。
- 2) 本稿では、2期連続以上の債務超過を解消した状態で、経営の独自性を回復した状態を「再生」として捉えている。
- 3) 本稿では、「経営者」は「経営トップ」として捉え議論している。
- 4) 太田 [2009] 230-231頁
- 5) 中小企業白書 [2011] 155頁
- 6) 中小企業白書 [2011] 156頁
- 7) Collins & Porras [1994] 116頁
- 8) 「本物の経営理念」とは、三井 [2010] による「『うちの組織には経営理念がある』と言う場合、書かれた文言として経営理念が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である。そのような相互作用が存在しないのであれば、経営理念は『絵に描いた餅』となってしまう、『実在はしていない』」(97頁)とする解釈でも捉えている。
- 9) 金井 [1986] 172頁
- 10) たとえば、Simons [2000] p. 17-18
- 11) 横谷 [2008] 1頁
- 12) 経営人類学 (Business Anthropology あるいは Anthropology of Administration) は、「企業や経営という現象に対して、文化人類学の手法 (参与観察) を用いて明らかにする」というものである (三井 [2010] 97-98頁)
- 13) 参与観察としてのインタビューは、非構造化面接 (open-ended interview) 法によって、2013年から2021年頃に実施した。
- 14) 佐竹 [2020] などでは、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスの有効性について指摘しており、この指摘を精緻化するために本稿において検証を試みている。
- 15) 三井 [2010] 94頁
- 16) 「パターン適合」については、Yin [1994] 142-146頁に依拠した解釈をしている。

- 17) 伊丹・加護野 [2003] 372頁
- 18) 伊丹・加護野 [2003] 376頁
- 19) 伊丹・加護野 [2003] 376頁
- 20) Kotter [1999] 49頁
- 21) Kotter [1996] 46頁
- 22) Kotter [1999] 19頁
- 23) Kotter [1999] 19-20頁
- 24) Kotter [1996] 46頁
- 25) Kotter [1999] 50-51頁
- 26) Kotter [1999] 51頁
- 27) Kotter [1996] 46-47頁
- 28) 清水 [2000] 108頁
- 29) 高石 [2012] 1頁
- 30) 高石 [2012] 10頁
- 31) 交換型リーダーシップとは、交換によって成立するリーダーシップであり、ほとんどのリーダーとフォロワーの関係において見られるものである。たとえば、族議員と呼ばれる政治家は、官庁の利益を養護するように行動することと交換に、官僚に対しリーダーシップを発揮する。また、そこで獲得した資源による利益誘導的政治と交換に、有権者の支持を獲得する（日野, 2004, 5頁）。
- 32) 測上 [2002] 40頁
- 33) 四つのI'sとは、①idealized influence（理想化された影響力）、②inspirational motivation（鼓舞する動機付け）、③intellectual stimulation（知的刺激）、④individualized consideration（個別的配慮）を指す。
- 34) CR=contingent reward
- 35) Bass, B. M. & Avolio, B. J. [1994] p. 5
- 36) MBE-A=management-by-exception-actively、MBE-P=management-by-exception-passively、LF=laissez-faire
- 37) 佐竹 [2007] などは、変革型リーダーシップの構成要素の一つである「理想的影響行動」（「理念」に相当）は、企業成長力に直接的に影響を及ぼす要因であるとしている。
- 38) 「経営理念やビジョンは、組織にとって最も重要な価値基準を示しており、事業領域の選択を行うときの根拠として位置づけられる」という指摘があるように（廣田, 2013, 119頁）、理念はビジョンと同義で捉えられている場合もある。
- 39) ビジョンとは、人を引きつける的であり、組織にとって望ましく、実現可能な未来のイメージを指し、夢のような曖昧なときもあれば、目標やミッション・ステートメントのように明確なときもある（Bennis & Nanus, 1985,

- 116頁)。
- 40) Bennis & Nanus [1985] 49頁
  - 41) Bennis & Nanus [1985] 53頁
  - 42) Bennis & Nanus [1985] 116頁
  - 43) 金井 [2007] 87頁
  - 44) Greenleaf [1977] p. 27
  - 45) 金井 [2007] 55-56頁
  - 46) 本稿では、「ビジョン (V)」や「倫理 (E)」を「理念」と同義として捉えているが、「ビジョン」は、中長期的展望に立った経営方針という観点から、「戦略」として解釈している個所もある。
  - 47) 本稿でいう「現実 (R)」は、現状分析から当面の問題を明らかにするとともに、その問題を直視し、その問題を解決するための短期目標や計画を模索している状態を指す。
  - 48) 本稿でいう「勇気 (C)」とは、困難な変革を実行に移す覚悟を決め、決断した状態を指す。
  - 49) Koestemburm [2002] p. 18
  - 50) 佐竹 [2007] は、東証マザーズ上場企業における社長のリーダーシップと企業成長力との関連を検討した。
  - 51) 佐竹 [2020]
  - 52) 横谷 [2008] 1頁
  - 53) Collins & Porras [1994] 118-119頁
  - 54) Collins & Porras [1994] 121頁
  - 55) Collins & Porras [1994] 122頁
  - 56) Collins & Porras [1994] 127頁
  - 57) Collins & Porras [1994] 129頁
  - 58) 宮田 [2004] 228頁
  - 59) 宮田 [2004] 46頁
  - 60) 宮田 [2004] 57-58頁
  - 61) 宮田 [2004] 67-68頁
  - 62) 宮田 [2004] 55頁
  - 63) 理想 (ideal) →長期目標 (objectives) →短期目標 (goals) のように、短期目標を選択・整序するのは長期目標であり、長期目標を選択・整序するのが理想とする階層の関係を示している。この理想は、無限に近づくことはできるが実際には到達できない目的であり、どれか一つのgoalまたはobjectiveを達成すると、その理想にさらに近接した他のgoalまたはobjectiveを追求するシステムである。また、このシステムは、「完全」(perfection) とか「最終的に望ましいもの」(ultimately desirable) という概念をもち、それをシステムティックに一相互関連したステップに従って一追求するシステムで

- ある (Ackoff, 1971, p. 667; Ackoff & Emery, 1972, pp. 240-241)。
- 64) 伊丹・加護野 [2003] が、戦略とは「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と指摘していることから、Ackoff & Emeryのいう「長期目標」を「戦略」として解釈した。
- 65) 佐竹 [2020] は、中小企業再生時におけるPDCAの継続実施に求められるリーダーシップ開発の観点から検討した。
- 66) 田村 [2017] は、「商人の娘だった母親が『商売がしたい』と言ったことがきっかけとなって、父親が脱サラして、株式会社たむら洋品店を設立した」としている (4頁)。
- 67) 田村 [2017] 4頁
- 68) 田村氏は、「ただ、当時、スニーカーをお買い上げ頂いた学生さんが、今は親御さんになり、お子さんを連れて学生服をご注文にいらっしゃることも、往々にしてありますので、靴の販売もやっていて良かったことは多々あります」とし、当該事業が現在の主力事業にプラスの効果を及ぼしているとも分析している (田村, 2017, 4頁)。
- 69) 64 (2020年9月) 期時点では、たむら社はヨークプライス五香店に出店していない。
- 70) 46期の対売上高営業利益率は9.2% (45期は0.8%、47期は11.5%) となり、46期の純資産額は-59,450千円 (45期は-60,157千円、47期は-57,234千円) にまで圧縮された (百円単位を四捨五入)。
- 71) 直近期の64期の売上高は482,375千円、同期の営業利益額は15,842千円 (対売上高営業利益率は3.3%) を計上している (百円単位を四捨五入)。
- 72) 田村氏は、「スニーカーはネット通販中心に移行し、店頭販売～折り込み広告、雑誌通販などコストのかかりすぎることはやめていきましたし、自分は手を出さず若いスタッフにほとんどまかせるようにして、自分は学生服事業に集中していきました」としている。
- 73) 田村 [2017] 3頁
- 74) 田村 [2017] 5頁
- 75) 田村 [2017] 3頁
- 76) たむら社の理念は、「HAPPY & SMILEの創造」につづき、「私たちが販売する商品を通して商品をご使用になるお客様とお届けする私達がともにハッピーになれること。そこには笑顔があることをイメージすることにより商品創造するところからアフターサービスにいたるまでの一貫した業務をハッピーに行える。どのような状態がお客様にとって、私達にとってハッピーといえるのか? 常に問いかけ、より多くのお客様の生活にハッピーとスマイルを創り出すために私達は学び続け、前進し続けます」が明文化されている。
- 77) 田村 [2017] 2頁

- 78) たむら社は、千葉県中小企業家同友会の市川浦安支部に所属している。
- 79) 57期は、決算月を変更し、2013年7月から2013年9月までの3ヶ月となっている。
- 80) 太田 [2009] による概念図 (11頁) を財務の健全性軸と時間軸の2軸のみで表現し、たむら社における理念創成などの重要な動きと純資産額などの経営状態を加筆した。
- 81) 決算期を変更した57期 (2013年9月期) の純資産は、-32,111千円となった (56期の純資産は-25,938千円であり、債務超過は増加した)。
- 82) 62期の売上高は437,677千円を計上し、過去最高額となった。また、営業利益は27,400千円を計上し、これも過去最高額となっている。
- 83) 2013年6月 (56) 期の売上高は221,020千円 (55期は211,536千円)、営業利益は12,407千円 (55期は9,334千円) となり、再び増収増益に転じた。
- 84) Collins & Porras [1994] が、基本理念における目的は、単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由を示していると指摘したように (119頁)、経済上の目的を超えた理念が創成されると、より広い視野に立ち、より意義のある理想を追求してゆこうとする取り組みがなされるので、利益自体は企業の理想や目的とはならず、この理想や目的を追求する手段としての意義をもつことになる。したがって、理念が存在しない企業は、利益自体が目的となり、儲かるか儲からないかの次元に留まってしまう傾向にあるため、伊丹・加護野 [2003] のいう「組織を本当の生きた存在にする」ことが困難な状態にあるといえる (347-349頁)。つまり、理念の無い企業は、相対的に組織のパフォーマンスが低く、財務的な企業業績である利益を生みだしにくいと考えられる。
- 85) Simons [2000] などの多くの論者が提唱する「理念→戦略→計画」型のプロセスは平時においては有効と考えられる。

## 参考文献

- AcAckoff, R. L. [1971]. Towards a system of systems concepts, *Management science*, 17 (11), 661-671.
- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. [1972]. *On purposeful systems*, Chicago: Aldine-Atherton.
- Bass, B. M. [1985]. *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. [1994]. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. [1995]. *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*, Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bennis, W., & Nanus, B. [1985]. *Leaders: The strategy for taking charge*. (伊東奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社, 2011年)
- Burns, J. M. [1978]. *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. [1994]. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—』日経BP出版センター, 1995年)
- Greenleaf, R. K. [1977]. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. [2005]. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』ランダムハウス講談社, 2005年)
- Koestenbaum, P. [2002]. *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. [1996]. *Leading change*. (梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社, 1997年)
- Kotter, J. P. [1999]. *On what leaders really do*. (有賀裕子・佐藤智子・朱タール麻千子・鈴木章子訳・黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 2005年)
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. [2006]. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of management*, 32 (5), 646-672.
- Maslow, A. H. [1970]. *Motivation and Personality (Vol.2)*, New York: Harper & Row. (小口忠彦訳『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ [改訂新版]—』産能大出版部, 1987年)
- Simons, R. [2000]. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy Text and Case*, NJ: Prentice-Hall.
- Yin, R. K. [1994]. *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks, International Educational and Professional Publisher. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房, 1996年)
- 伊丹敬之・加護野忠男 [2003] 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社
- 太田三郎 [2009] 『倒産・再生のリスクマネジメント—企業の持続型再生条件を探る—』同文館出版

- 金井壽宏 [1986] 「経営理念の浸透とリーダーシップ」, 小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社, 171-177
- 金井壽宏 [2007] 「サーバント・リーダーシップとは何か」, 池田守男著・金井壽宏著『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版, 19-88
- 佐竹恒彦 [2007] 「東証マザーズ上場企業における社長のリーダーシップと企業成長力の研究－変革型リーダーシップ理論からの考察－」早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士論文（未公刊）
- 佐竹恒彦 [2018] 『再生型リーダーシップ－経営不振の中小企業に有効な経営理念創成のプロセスモデル－』同文館出版
- 佐竹恒彦 [2020] 「PDCAと中小企業再生時の経営理念創成プロセス－アザワ・ファインテック社の事例から－」『敬愛大学研究論集』(98), 81-115
- 清水龍瑩 [2000] 「社長のリーダーシップ－他人に任せられない経営者機能－」『三田商学研究』43 (1), 107-129
- 高石光一 [2012] 「中小企業における経営者の変革型リーダーシップと企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」『中小企業季報』(161), 1-12
- 田村誠一郎 [2017] 「株式会社たむら 社員が働きやすい環境と、お客様が快適に過ごせる売り場を追求する（特集 経営者インタビュー）」『中小企業支援研究』別冊4, 2-5
- 中小企業庁編 [2011] 『中小企業白書2011年版』同友館
- 日野健太 [2004] 「変革型リーダーシップ論と企業倫理」『駒沢大学経営学部研究紀要』(33), 1-21
- 淵上克義 [2002] 『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版
- 横谷正人 [2008] 「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」『経済・経営研究』(41), 39-63
- 三井泉 [2010] 「経営理念研究の方法に関する一試論－「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から－」『産業経営研究』(32), 93-106
- 宮田矢八郎 [2004] 『理念が独自性を生む－卓越企業をつくる7つの原則－』ダイヤモンド社