

## 【論 文】

# 企業再生計画の策定における 経営者意識の誘導と確認

吉 川 晃 史

## 1.1. はじめに

本稿では、平均的な経営者意識の期待できない再生企業の経営者に対して、再生計画の策定プロセスを通じていかに意識改革が行われるのかを検討する。中小企業と金融機関を中心とする地域経済というビジネス・エコシステムにおける相互作用に着目して、営業活動の確認を通じて経営者の実行意欲を喚起する事例と、経営者意識の改革が進み経営者意識の充分性が確認される事例を述べる。そして、ビジネス・エコシステムにおける相互作用により、経営者の意識改革が行われることを明らかにする。

規範的な研究によれば、経営者は一定の将来願望を有しており、それに基づき、経営計画を策定するとして論じられる (Kaplan & Norton, 1992, 1996; Mintzberg, 1994; Anthony, 1965)。経営計画を実行するにあたっては、十分な実行意欲を有することが想定されているし、そうあるべきであると論じられており、あるべき経営者の資質が想定されている。ここでは、将来願望や実行意欲といった経営者意識と経営計画の関係、また事業計画と会計計画の関係については、一定の関係が成立することを前提として論じられてきた (例えば上總, 1993)。経営者の思いを表したものが経営計画である、また、事業計画を会計数値として表わしたものが会計計画であるといったように、これらの表現は自明に行われるものとして説明されてきた。また情報の伝達について、従業員は経営計画の説明を受けることで経営者意識を理解するものとされてきた。上記の前提をおくような管理会計のテキストは安定的な経営を行う大企業を対象とし、必要十分な経営者意識と、計画策定と実行に関する平均的な能力をもつ経営者ないし組織が前提とされてきたといえる。

しかし、中小企業の場合は金融機関と二人三脚の経営を行うが、両者は異なる意図を有しているので (穂刈, 2008)、情報の伝達がスムーズに行われるとは限らない。また、企業再生が必要な場合には、経営者の必要十分な経営者意識と平均的な計画策定・実行能力を必ずしも想定出来ない (越, 2003)。企業再生においては、再生計画という形で事業計画と会計計画が策定される。それは会計専門家や金融機関の担当者の支援を受けて表現されるが、中小企業の特性を考慮すると計画の策定は容易には行われないと考えられる。では、企業再生において金融機関、会計専門家と企業がどのように相互作用をしているか、企業再生を通じてどのように経営者の意識改革を行うのか。

本稿では、吉川(2012)の提示した典型的な意識改革のパターンのうち、地域金融機関のT銀行と企業の相互作用に着目して、営業活動の確認を通じて実行意欲が喚起される事例、意識改革が果たされたことにより経営者意識の十分性が確認される事例を述べる。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、組織間管理会計と意識改革に関する先行研究を整理し、本稿の研究課題を述べる。第3節では、研究方法の概要を述べる。第4節では、研究者が参与観察中に立ち会った金融機関と再生企業のやり取りを述べ、金融機関の意識がどのように伝達され、企業側にどのような変化をもたらすのかを述べる。第5節で、事例から得られた知見を分析し、最後に、第6節で本稿の結論と今後の課題について述べる。

## 1.2. 組織間管理会計と意識改革

組織が厳しい競争環境に生き残っていくためには、外部環境に適応するようにマネジメント・コントロール・システム(MCS)を構築するとともに(Chenhall, 2005)、組織の規模に応じてMCSを構築・発展させていかなければならない(Greiner, 1972)<sup>1</sup>。外部環境に対応出来なければ、企業は利益を創出することが出来ず、やがて倒産の危機に陥り、事業の再構築を行い、MCSを適応させていくことが必要になる(Cameron et al., 1988)。このように考えるならば、倒産の危機に直面した状況から企業を再生していく際には、これまでの(今後の)外部環境の変化、内部環境の変化に対して、MCSを適応させていかなければならないといえる。

日本企業における再生では、メインバンクや再生支援協議会や会計専門家の役割が大きいと示唆されている(吉川, 2012, 2013; 稲垣, 2010)。これまでの管理会計研究は、個別企業に焦点を合わせすぎたため(Simons, 1995)、当該企業の内外の経済主体やネットワークに対して注意を払ってきたとは言い難い。

そこで本稿では、困窮企業が組織変革を遂げて再生するプロセスをビジネス・エコシステムの観点から研究する。組織間関係に着目する研究では、バイヤー・サプライヤー関係を中心にして議論をされてきたが、ビジネス・エコシステムに着目した研究は、これまで十分に行われていない(Håkansson & Lind, 2006)。本稿では、組織について、外部環境要因を決定すれば、外部環境の影響を受けつつ、組織内部を議論できるものと捉えずに、外部と内部のダイナミズムを前提とし、内外の相互作用を通じて時間をかけて変化して、お互いがお互いを形成するビジネス・エコシステムとして捉えて研究を進める(Iansiti & Levien, 2004; Hannan & Freeman, 1977, 1989; Moore, 1993)。

Iansiti & Levien (2004)によれば、ビジネス・エコシステムの特徴として次の3点を提示する。それは、①多数の緩やかに結びついて参加者たちが共同の発展と生き残りを目的とした

<sup>1</sup>Simons (1995, 5)では、MCSは「組織活動パターンを維持・変化させるために経営者が用いる情報をベースとした公式の手順や手続き」として定義されている。それに対して、Bisbe & Otley (2004)ではSimons (1995)をベースとしつつも、さらに非公式なプロセスにまでMCSを拡張して定義している。本論文の分析では、公式コントロールと非公式コントロールを包含する形でMCSを捉え、MCSは戦略計画と予算を中心とし、中・長期経営計画と短期経営計画からなる一連のPDCAサイクルであるものと捉える。

ネットワークから形成されている、②各企業の健康とパフォーマンスはエコシステム全体の健康とパフォーマンスに依存する、③種は自分たちの内部能力と残りのエコシステムとの複雑な相互作用に同時に影響されるということである。エコシステムが健全であれば個々の種は生き残ることができるが、不健全であれば個々の種は厳しい運命に直面する。

本稿では、地域金融機関をキー・ストーンとして、取引先である企業を支えるために、会計専門家や公的機関が関与する地域経済をビジネス・エコシステムとして捉えて議論を進める。キー・ストーンの役割は、ビジネスネットワークの重要なハブを担い、エコシステムのイノベーションとオペレーションをなすプラットフォームを広げる役割をはたすものである（Iansiti & Levien, 2004）。企業再生では、金融機関が再生計画の策定の主導権を握り、会計専門家や公的機関と協働のもとで、企業の再生計画の策定が目指される。

ビジネス・エコシステムと関連する議論として組織間管理会計に関する一連の研究がある。組織間管理会計の議論は、サプライチェーン上のすでにある垂直的なバイヤー・サプライヤー関係に焦点が当てられてきた（Chalos & O'Connor, 2004; Groot & Merchant, 2000）。他方で、アライアンス関係の構築、外注関係の構築といった領域も研究されている（Dekker, 2004; Langfield-Smith & Smith, 2003; Mouritsen et al., 2001; Seal et al., 1999; Vander Meer-Kooistra & Vosselman, 2000）。また、ネットワーク関係は、調査対象にはこれまでそれほどならなかったが、ビジネス・エコシステムのようなネットワーク関係を検討する実証研究が行われている（Håkansson & Lind, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Chua & Mahama, 2007; Mourtsen & Thrane, 2006）。そこでは、会計の変化は企業内だけで得られるだけでなく、特定の関心を共有する他企業、金融機関、証券市場、政府自治体のような他の組織と企業の相互作用を通じてもたらされることが示唆されている。会計はまた、より大きな社会が広い文脈で企業の役割と位置づけを公式化しようとする状況において、法律や規制によって影響をうけるものと考えられている。

緊密で長期的な協調関係においては、オープンブック会計や、原価企画、組織間コストマネジメント、バリューチェーン会計、統合情報システム、総所有コスト、非財務尺度による測定、情報管理手法といった多くの組織間管理会計技法が利用される（Carr & Ng, 1995; Kajüter & Kulmala, 2005; Dekker, 2003; Mouritsen et al., 2001; Munday, 1992; Cooper & Slagmulder, 2004）。組織間関係における情報共有により、相互の新しい関係の構築を通じて、原価改善や原価低減が促進される（Håkansson & Lind, 2006）。

ネットワーク関係に着目する場合の重要な課題の一つは、複数組織の関係はいかに大きな構造に統合された部分になるように構築されるのかであり、また別の重要な課題として、他の関係の変化がいかに、自己の組織で適応することにより調和するのかという相互作用に関する問題がある（Håkansson & Lind, 2006）。

ビジネス・エコシステムから捉える企業再生の相互作用における重要な概念として、経営者の意識改革がある。企業再生における意識改革の重要性は、企業再生に取り組む金融機関に

とって共通認識となっており、そのための時間が多く割かれる。

我々が再生を行なっていて一番苦勞するのが、経営者の正しい現状認識と意識改革です。そこに半分以上のパワーを使うのではないかと思います。なぜそれだけパワーを必要になるのかということをおもうのですが、我々は患者と考えていますが、当の相手が自分は病気になっているということに気づいていない、あるいは分からない。色々なパターンがあると思いますが、気づいていたとしても、どれくらいの深さ、重い病気なのかを測るはっきりとした尺度がないので、P/Lの赤字が少し出ているくらいであれば、これは風邪を引いたくらいだ、と思うケースもあれば、こんな赤字が出ていると大変なことになると思うケースもあって、P/Lだけを見ても色々な捉え方があって、心理的に言うとあまり悪いことを認めたくありませんから、どちらかという私の今まで経験則の中で、少し赤字が出ているが、昔は我慢しておけば直ったので、大した病気じゃないということで、あえて自分の病状を深く知ろうとしない。そういうところに金融機関が入ってあなたは病気ですよと言っていかないといけない。そこには最初から大きなギャップがあって、実際は認めているけど言わない人は、債権者と債務者の関係の中で言ってしまったら融資が出なくなるという心理が働き、分かっていると言わない。本当に分かっている人、分かっているけど深さが測れない人、こういう方々を相手に「実際はこうなのですよ」ということを言ってあげないといけない。(L銀行再生支援部門長、聞き取り調査による)<sup>2</sup>

ここでは、経営者の意図や思いと言われる経営者意識と、会計計画と行動計画である事業計画からなる経営計画との関係が先行研究でどのように取り扱われてきたのかについて整理する<sup>3</sup>。

経営者意識には、企業がどうありたいかという経営理念、将来にどのようになりたいかという将来願望（ビジョン）、将来願望を達成しようとする実行意欲がある<sup>4</sup>。

会計情報は財務諸表によって伝達される貨幣の姿をした企業活動のメッセージといわれる(上總, 1993, 10)。この企業活動と会計情報との間には一定の関係が存在しており、社会的かつ人為的に約束された表現規則であり、企業活動に対する経営者の思考がそのまま会計情報として生産されるように取り決められる。このため、現地と地図とは直接的な対応関係があるの

<sup>2</sup> L銀行はT銀行と同一エリアで事業を営む。企業再生に関しては、協調しながら企業支援を行い、類似の方針をとっている。ここでは、参考意見として、引用する。

<sup>3</sup> 本稿では、会計計画といえば将来の見積財務諸表、すなわち損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書のことをさす。短期の場合、会計計画は短期利益計画と予算をさし、中期、長期の場合は、中期経営計画、長期経営計画の一部が会計計画となる。企業再生の場合には、返済期間に応じて再生計画が策定されることから、通常は中長期の期間にわたって見積財務諸表が作成される。これらをまとめて議論するために、本稿では会計計画という概念を用いる。また、事業計画といえば、特に断りがない場合、新事業進出計画、構造改革計画、競争力増強計画、経営合理化計画を含む個別計画と個別計画を考慮した事業部計画、研究開発計画、財務計画などの事業計画の両方を含むものとする。

に対して、企業活動と会計情報とは、経営者の思考を媒介とした間接的な対応関係が存在するだけである（高寺, 1967, 8-9）。

経営計画における事業計画と会計計画の関係についても、企業活動と会計情報との関係であるため、間接的な対応関係を有している。例えば、長期経営計画の立案プロセスにおいて、活動計画である長期事業計画の策定と同時に長期利益計画が設定される。この長期利益計画は、長期事業計画の「貨幣的表現であるとともに、トップ・マネジメントの強い意思表示でもある」（上總, 1993, 92）。

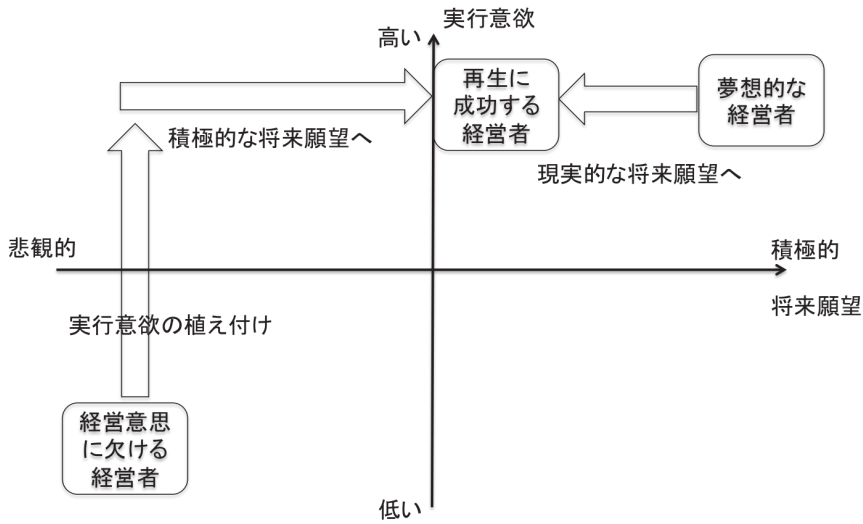
一般的な経営計画の策定プロセスにおける経営者意識と経営計画の関係について、先に述べた将来願望、実行意欲、事業計画、会計計画を用いて次のように表現される。経営者は将来願望を事業計画として具体化し、それを同時に会計計画として表現する。将来計画を達成するためには、経営者と従業員の実行意欲が極めて重要となる。経営者意識と経営計画の関係、また事業計画と会計計画の関係については、大企業のもとでは、一定の関係が成立することを前提として論じられてきた（例えば上總, 1993）。

しかし、企業再生が必要になるような中小企業の特徴を踏まえると、経営者意識と経営計画の関係は上述のような自明の関係を必ずしも期待出来ない。もとより間接金融が中心であった日本において金融機関によるハンズオン経営の実務はメインバンク制として以前から知られているところである（Sheard, 1989）。管理会計についても、割増回収期間法を用いて「企業の経営システム（投資決定プロセス）の一部を銀行が担当」しており、中小「企業と銀行との二人三脚」（上總, 2003, 19）により経営が行われてきた。中小企業と金融機関の二人三脚の経営のもとでの企業再生は、企業の経営計画の策定・実行と、金融機関による企業再生の意思決定・事後モニタリングの2つの側面をもつ。再生企業は例えば今の経営体制の維持を図りたい、借入金の圧縮を行いたいと考えるが、金融機関は例えば貸付債権の処理に伴って生じるかもしれない損失の最小化をしたいと考えるように両者の意識は異なる（穂刈, 2008, 12-16）。倒産に至る要因として中小企業においては、必ずしも経営者の計画策定・実行能力が平均的にあり、経営者が経営者意識を必要十分に持っているとは限らないことがあげられる（越, 2003）。

吉川（2012）では、図表1で示されるように、金融機関が期待する再生に成功する経営者の将来願望と実行意欲と、再生企業の典型例としてみられる夢想的な経営者と経営意思に欠ける経営者を示す。

企業再生が必要な場合に金融機関が期待するのは、現状の損益見込から改善案が盛り込まれて作成されるような現実的な将来願望に基づく再生計画であり、また、策定された再生計画を

<sup>4</sup>本研究では経営理念を企業の基本的な価値や目標を示したもので、基本的には不変なものとして捉え（Collins & Porras, 1994）、将来願望は経営理念を実現するために導出されたものであり、可変的なものとする（戸前, 2000）。本来は経営理念を含めて議論を行う必要があるが、議論が複雑になることから本研究では、将来願望に焦点を絞って議論を進める。また、多様な意味をもつ戦略という用語については、加護野（1989）のように「構想としての戦略」と「具体的なアクションの連鎖としての戦略」と広義に捉え、ビジョンや戦略は抽象度の差の問題であるものとして、議論を進める。



図表 1：将来願望・実行意欲と経営者のタイプ (出所：吉川, 2012, 89)

達成するためには、高い実行意欲が求められる。したがって、企業再生に成功するには、現実的ではあるが多少の積極性を持つ将来願望と高い実行意欲が経営者には求められることになる。これは、企業再生に限らず通常の経営に求められることである (Collins & Porras, 1994)。

理想と異なる経営者には2つの典型的なタイプがあると考えられている。一つ目のタイプが、達成が容易ではない再生計画を思い描く積極的な将来願望をもつ経営者である。この場合の経営者に対しては、将来願望を現実的なものに誘導する努力が行われる。二つ目のタイプが、企業再生後の経営に失敗し、もはや企業再生のための将来願望を描くことが出来ず、また計画に対する実行意欲も低いという、ともすれば法的な整理に向かうような経営者である。

上記のうち、吉川 (2012) では、経営者意識のうちの経営者の将来願望に着目し、夢想的な経営者の将来願望が、会計計画に関するコミュニケーションを通じて、現実的なものに誘導されることを述べる。会計数字から将来願望が金融機関よりも積極的であると判断される場合には、会計目標の設定を通じて、金融機関により、経営者が金融機関と同じ目線でたち、金融機関の期待する将来願望をもつように説得された。

本稿では吉川 (2012) の提示するパターンのうち、経営者意識に欠ける経営者の実行意欲がいかにして喚起されるのか、また将来願望と実行意欲が金融機関の期待に十分に込えていることについて、どのように判断されるのかについて検討を行う。

次節以降では、上記研究課題を検討するため、フィールド調査の結果をもとに具体的な事例を検討する。それに先立ち、次節では本研究で採用する研究方法について整理する。

### 1.3. エスノグラフィックな定性的研究

前節で述べた研究目的から、①ビジネス・エコシステムのキー・ストーンである金融機関、

②企業に組織的な支援を行う金融機関、③組織的な支援を行うにあたって管理会計が重視されている金融機関を基準として理論的サンプリングを行い、フィールドスタディをおこなった。

ビジネス・エコシステムにおける相互作用プロセスを理解するため、何をという What やなぜという Why の問題に加えて、変化プロセスを分析するどのようにという How という形式の問題を取扱うため（澤邊ほか，2008）、エスノグラフィックな定性的研究を採用する。具体的には、T銀行を中心とする中小企業の再生現場に焦点を当てた参与観察を中心とする長期的なフィールドスタディにもとづく経験的研究を行う。本研究の一つの特色は、特定の状況における管理会計実践に焦点を絞り、そのマイクロプロセスに焦点を当てて詳細に理解する（Ahrens & Chapman, 2007）、金融機関を対象とする場合に通常は除外される研究方法である参与観察を用いることである（Berry et al., 1993）。具体的には、現実に行われている会計実践を確かめるエスノグラフィックな定性的研究を行い（Silverman, 2010; Hammersley & Atkinson, 2007）、金融機関と再生企業間の面談時に行われるコミュニケーションを分析の対象とする。

本研究における調査は、2008年12月からパイロット調査としてT銀行全般に対して、役員、経営企画部、信用リスク管理部、審査部、管理部、連携支援部、人事部、営業支店長を対象にして9回23時間のインタビューを実施して金融機関の概要を理解した。その後筆者が、2009年8月から9月にかけて主として部門長の秘書役として、企業再生の支援部門として参与観察を行った。参与観察は合計で21日間、時間にして178.5時間に達した。筆者は、朝8時半の朝礼から17時までの就業時間中に、社内での定点的な観察、社内会議への出席、顧客との面談等への参加を行った。面談や社内会議では、議事録をとり、参与観察で得られた情報について日々、文書として電子データに記録した。また、昼食や移動時間などの非公式的な会話を利用することでデータの補完、裏付けを行った。加えて、再生実務の変化と現状を確かめるため、2012年9月に7日間、60.5時間の参与観察を行い、追加の調査を実施した。

さらに、金融機関の内部資料の閲覧、中小企業の内部資料の閲覧、企業再生の研修資料を通じたアーカイブ調査も実施した。そして、金融機関、中小企業に対するフォローアップ・インタビューや参与観察を行った。これについては、複数の企業に対する継続的な調査を実施している。また、中小企業再生支援協議会、公認会計士協会、監査法人に対するインタビューを含めて、合計約10時間の調査を行い、企業再生にかかわるプレイヤー全体の理解につとめた。これに加えて、2011年秋から金融機関と公認会計士・税理士と研究者が集まる1回2時間30分のワークショップが9回開催されて、そこで現場実践の理解を深めるとともに理論化に向けての議論が行われた。

フィールドノート、インタビューデータ、ワークショップの議事録、内部資料といった調査データについて、調査データ間に矛盾がある場合には追加の調査を行い、複数の研究方法を用いて裏付けながら調査データの信憑性を高めるようにしている。また、調査先に内容の確認をとっている。

#### 1.4. 経営者の意識改革と経営者意識の確認

本節では、経営者意識に欠ける経営者に対していかに実行意欲を喚起するのか、また将来願望と実行意欲が金融機関の期待に十分に込んでいるとどのように判断されるのかについて検討を行うため、筆者が参与観察時に面談に立ち会った、D社とE社の事例をとりあげる。

##### (1) 高い実行意欲の喚起

外部の専門家や金融機関が入って、いかに再生計画を策定したとしても、経営者が計画を実行出来なければ、倒産の危険性が再び高まる。T銀行(B/K)では、戦闘性や戦闘意欲という言葉が使われながら、経営者による再生計画の実行意欲が重要視されている。再生支援部門の部門長は、次のように説明する。

戦闘性は重要で、我々はこの視点を見えています。資金繰りが苦しいとき、弁護士事務所について自己破産する。我々は弁護士事務所に行かないでくださいと言っています。我々が支援しますからと。戦う意思のない、駄目なのは景気のせい、業種のせい、こういうのは金融機関に行く前に経営者の意識をかえていきましょう。このままでいくとつぶれますよと。経営者の根本から意識をかえていきます。我々は債権者ですからもっと厳しく言います。(B/K部門長, 2009/8/26、会計事務所向けセミナーにて)

実行意欲を持たせるにあたって、事業の失敗に対する経営者責任を認識してもらい、話し合う必要であるとT銀行の部門長は考えている。

会計感覚のない経営者がいかに多いことか。井勘定でやっている。それでは、経営者として失格です。経営者には、事業の失敗は経営者の責任と認識してもらうまで、とことん話し合う。そこから動機づけていき、事業意欲を持ってもらう。それが我々の主たる仕事。(B/K部門長, 2009/8/31、参与観察中の聞き取りによる)

ここでは、実行意欲を失った経営者に対して、行動計画の確認を通じて積極的な実行意欲を喚起するように、金融機関から説得されたD社の事例を取り上げる。筆者はD社との面談に立ち会った。場面は、次のとおりである。D社は2007年に再生計画の策定を果たしたが、計画どおりの結果を生み出せず、リーマンショック後は受注減で会社の存亡の危機に立たされている。2009年5月に保証協会を通じた追加の融資で1500万円、8月にさらに200万円追加の融資が実行された。そこで、再生支援部門の部門長は経営者を厳しく指導した。9月になり、資金繰りがまた厳しくなり自己破産も視野に入れて弁護士と相談したが、最終的には、事業存続を目指して、改めてT銀行と面談することになった。経営者が弁護士と相談していることから、T銀行では経営者の実行意欲はすでに失われていると考えていた。



社長：支払を待っていただいても、事業継続が可能なら続けたいです。従業員は9名で、交代で休んでいる。2月から雇用調整をしており、補助金をもらっている。工作設備の仕事が回るようにはしている。

B/K 担当者：貸し増しが必要と言うことですか。誰もできないなかで。

B/K 支店長：今は元金をとめている。

部門長：金利もとめたら保証協会も代位弁済が必要。汗を流してでもがんばり続けてほしい。

B/K 支店長：事業継続のエビデンスを求めましたが、どのようにお考えですか。達成可能性についての確信はどの程度ありますか。

社長：思っていたより、受注状況はよくないので、正直言えば不安です。以前と比べれば、堅実に増えつつありますが。

B/K 担当者：身の丈にあった固定費が必要で、8月の時点で貸したときには、9月の初めでだめになるとは思わなかった。2月くらいから、固定費を下げてくださいとお願いしてきました。社長の役員報酬を下げて、7百万円程度の売上があれば、身の丈にあうと考えていましたが。

社長：損益分岐点で7百万円くらいです。

B/K 担当者2：現場は今で5名だが、以前は10名いましたよね。注文を受けられずに、キャパシティ不足になっていませんか。

社長：仕事は全て受けています。必要なら外注に出します。

B/K 担当者2：8月末にある製作所から受注があることになっていますが、新規営業は他にしていないのですか。

社長：100で見積を出したとしても、90、80で注文がくる。時間チャージで1,000円を切らないものを受けようとしている。時間チャージで2,000円、2,500円にならないかと思ってやっています。

B/K 担当者2：（時間チャージで受注しないという方法以外に）損して得をするというやり方もあるのでは。

社長：試作段階をいれると、本当は時間あたり1,500円必要なので。

経営者は、新規受注を獲得するための営業活動をしているが、なかなか採算のとれる受注に繋がっていないことを説明した。そこで、金融機関から自社の強みについて問われた。

B/K 部門長：社長の技術を必要としている会社はありますか。自社が苦しいことを伝えてありますか。潰れたら困るところはありますか。他に支援できるところはありませんか。

社長：逆に警戒されるのではないのでしょうか。

B/K 部門長：それなら、困らないということです。

社長：自社にしかできないコア技術はないです。

事業継続のための相談ではあったものの、経営者から前向きな発言がみられないため、金融機関より経営者の本心が問われた。

B/K 部門長：この局面で危機感が伝わってこない。本心はどうですか。

社長：実際には諦めた。事業を続けたいが、方策はない。金融機関で金利をとめてほしい。

B/K 部門長：既存顧客も新規顧客も、取引が切れたところも、もう1回営業に行ってくださいと頼みました。それで、事業継続に関するエビデンスをくださいとお願いしました。今後の営業策として1枚の紙をもらいましたが、あれではやる気が伝わってきません。

社長：何件か回ってきましたが、うまくいきません。

B/K 部門長：売上はもう上がりませんか。

社長：330万円で限界です。

B/K 部門長：150万が給与。150万が外注費。絶対に破産しないで、事業を継続しないでください。支店にも行ってもらいます。あと、3カ月は待ちます。このような甘い対応は普通しません。

具体的な営業活動とそれを示す書類、営業方針、自社の強みに対する考えを通じて、経営者の実行意欲が失われていることが、今回の面談で再確認された。金融機関は、経営者の実行意欲を喚起するために、具体的な行動計画と行動実践に対する確認を行った。面談から2週間が経過した後に、支店より部門長に電話があり、追加の受注があったとのこと、現時点では前向きな実行意欲をもって事業継続に向けての活動を行っていることが報告された。

## (2) 経営者意識（将来願望と実行意欲）の最終確認

D社の事例では、実行意欲の消極的な経営者に対して、行動計画の確認を通じて積極的な実行意欲が喚起されることを述べた。では、経営者の意識改革が果たされたのちに、経営者意識が金融機関の期待に当たっているとどのようにして判断されるのか。ここでは、一度は積極的な将来願望により、事業経営に失敗したものの、現実的な将来願望をもつようになり、また積極的な実行意欲をもつことの双方が確かめられることで、金融機関より評価されて次の段階に進んだE社の事例を取り上げる。筆者はE社との面談に立ち会った。

場面は次の通りである。洗濯業を営むE社であるが、クリーニング設備の過剰投資と2代目の常務による多角化投資に失敗し、過大な負債を負った。もともとは他行がメインであった

が、T銀行がメインバンクとして再生案件に取り組もうとしてきた。半年ほどかけて再生計画の策定が行われ、計画の大枠が固まり経営者の意識改革が進んでいるということで、部門長が経営者意識を確認し、再生計画の最終判断が下される場面となった。担当者の事前の説明では、経営者は信頼できる人物だろうとのことであった。計画書によれば、新規事業で失敗したことにより70百万ほどの損失を被ったが、本業での改善が行われれば、安定してキャッシュ・フローが20百万円は見込まれる。面談の最大のポイントは、常務が関与する新規事業をどのように完全に切り離すか、また常務が会社の資金を持ち出せないように、歯止めをかけられるようになってきているのかを確かめることである。

B/K 部門長：再生の話进行うと、事業は適切に行っていたが、過去の投資の失敗により行き詰まったという会社が100件以上ある。業界不況のものは、再生土俵にあげやすい。しかし、別のところに資金を使ったというのは、再生に乗せにくい。どのように反省しているのか。今後は常務が中心として、やっていこうという決意はどうか。また、過去の投資は誰の主導で行われたのか。その点について、お聞かせください。

常務：異業種に手をのばした理由ですが、大手の下請をやっていましたが、8年前に先代が亡くなり現場が不安定になったことと、大手の支店長から仕事を引き上げると言われたのがありまして。その後、母が社長になりました。仕事としては変わっていないが、ちょっとした問題でクレームがあり、母が泣き崩れてしまった。もう苦勞させられない。大手に切られたら企業存続できないという事情がありまして。

ホームクリーニングは独自でやっています。直営、取り次ぎ合わせて30店舗。私より下が中心で、若手を育てていこうということと、何か独自のことをしないとイケないと考えていた。母親も下請だけでは駄目であると。軽はずみに手を出したのが正直なところ。自分でも1からビジネスをしたかったというのもあり、5年前にスタートしました。

B/K 部門長：もともとは大手の下請だったんですね。

常務：祖父の時代にワイシャツの下請としてクリーニング業を開始しました。20年前ほどに先代が大手から月間20万円程度で仕事を受けるようになりました。本格的に仕事をもらうようになったのは、震災以降で年間6千万円ほどです。父が死んだのが8年前。父が10年前にホームクリーニングを増やすため、投資をしました。結果としては過剰な投資でした。父が亡くなるまでの2年間がしんどかった。

B/K 部門長：借入金が増えた要因には何がありますか。

常務：水処理の問題があり、水処理の設備を入れるために総額120百万円の借入れを他行よりしました。

B/K 部門長：後から発生した投資については。

常務：70百万円くらいです。私の判断で。借入れ時に銀行には説明しました。

B/K 部門長：本業として借りましたか。

常務：そうですね。一応は副業の説明もしました。

B/K 部門長：投資の効果は説明しましたか。

常務：いいえ。ちゃんとはしていません。実際、投資をやって、うまくいっていないのは分かっていました。結局は本業からも資金を回した。その時に、他行との付き合いも考えてT銀行から50百万円を借りました。いつ、これ以上は借りられないと言われるかと思いつながら、本業に戻らないといけないとは思いつつも。それでも、メガバンクがさらに貸してくれると。税理士にも相談はしていました。これで取り返そうと。根本は自分が甘かったんです。

新規事業に対して、経営者がどのように反省しているのか、新規事業を行った経緯について確かめられた。ここでは、会計数値の目標についての議論は行われず、経営者の将来願望は誘導されなかった。次に、経営者がどのような実行意欲を有しているのかについて確かめられた。

B/K 部門長：過去に本業では無理と判断されていますが、事業の整理をしようとは考えませんでしたか。

常務：それはないです。去年くらいまではリピートで仕事はありましたし。

B/K 部門長：現状はもっと悪化していて、金融機関から借りられない。来月の資金繰りが厳しいという場合が多い。一番気になるのは事業の失敗を次にどのように生かすのか。どこに経営者の責任をとるのか。経営者の責任を計画に織り込むのか。企業再生に失敗するのは、そこまで悪くなっていないため、同じような過ちを繰り返す場合です。最後に問いたいのは、常務の認識についてです。失敗の認識と今後についてどのように考えているのか。20年間の長期的な融資をするので、情報をオープンにしてもらえますか。

常務：2008年に別のホームクリーニングの下請をしていたのをやめました。年間42百万円の仕事でしたが赤字だったので。資金繰りとしてはそれがあったので、資金が回っていました。代わりの42百万円の経費削減はなかなか難しいです。仕事をやめてから、資金繰りが苦しくなりました。多くて月に5、6百万円、少なくて3、4百万円の収入がありましたので。それに対して、昨年11月から現場の改善の取り組みをして経費の削減を目指しています。もともとは、現場に任せっぱなしでした。朝の5時から、晩の10時まで工場を動かしていて、みんな納得していた。私は現場上がりなので、実はもっと仕事を早くできるのではないかという自信はありました。ここまで、1年かけても42百万円はまだ取り返せていない。また、一昨年原油の価格が上がったのは想定外でした。

B/K 部門長：利益が出る体制にはなっていますか。

常務：税理士の先生と一緒に計画を作り、利益が出るようになりました。

担当者：これまで減価償却をしてきませんでした。今後は減価償却費を入れてもいいかなと思います。

B/K 部門長：経営者責任として、役員報酬は減らす覚悟はありますか。

常務：もう実行しています。人件費は計画以上に下がっています。なくなった仕事は当初は収支とんとんでしたが、原油の上昇で赤字化しました。交渉して、非効率の5店舗をやめたいといったが、効率のよい店舗まで切るということで、それでやめたのが2008年です。仕事なくなった昨年の7月から改善に取り組みればよかったと思います。これまで何とかなるだろうと思っていたが、みるみる資金繰りが悪化していきました。それで11月から改善をスタート。今期はもっと原価が下がらなければおかしいと思います。

実際に、E社の再生計画の骨子は、不採算の得意先との取引をやめ、役員報酬を下げ、工場原価改善に取り組むことであり、その行動計画が順次進められていることが確かめられ、十分な事業意欲があることが確かめられた。次に、部門長は売上の大きな割合を占める大手取引先の状況について質問し、安定的な売上が続くのかを確かめ、経営者の将来願望について問うた。

B/K 部門長：大手からの仕事は安定的ですか。

常務：はい。

B/K 担当者：近隣で5社ほど下請があるがここでしかできない、病院関係のものがある。

常務：先代の投資で、特殊プレスとドライクリーニングがあって両方やっているのは当社の強みです。プレスは腕、えり、人体とそれぞれアイロンするので、工数がかかる。一方でハンガーはトンネル加工で一気に通すので時間がかからない。ただし一定の形でないといけない。それに合わせた看護婦のユニフォームが作られはじめてきたが、まだまだプレスの需要はある。1日3回集配します。プレスは我々の強みです。

会社の設備に強みがあること、売上が今後も継続することが示され、経営者による将来願望が金融機関の期待するものとなっていることが確かめられた。ここでも、会計数値の目標が確かめられるわけではなく、本業に特化していることの確認が行われた。最後に、部門長は、T銀行がメインバンクであることを確認した。

B/K 部門長：今は我々がメインという認識でよいですか。

常務：はい。それはそうです。

B/K 部門長：もう投資をしないでください。するなら事前にご相談ください。

常務：仕事は嫌いじゃないので、頑張ります。

部門長は、帰りがけに正直に話せることの重要性について次のように述べ、経営者が十分に信頼出来る人物であることが示された。

B/K 部門長：再生は経営者。過去はどうでもよい。こういうところを再生していかないといけない。全部さらけ出してからが再生の始まり。会わないと分からない。

B/K 担当者：最初に面談したときに、相当厳しく喋っておいたので。

その後、部門長より保証協会宛に、次のような評価と支援に関する依頼文が送付された。以下は、その文面の抜粋である。

常務は、大手の下請けがメインでは、将来の安定した経営に不安を抱き、本業以外に投資を行い、結果として失敗し、70百万円強が回収不能になりました。その結果、借入金過大となり償還能力不足により資金繰りが窮境となったものです。

常務は、この失敗を強く反省され、本業での立て直しに全力で取り組まれています。大手の下請け部門とホームクリーニング部門で利益確保を目指し、固定費削減、不採算取引の解消を順次実行され、キャッシュ・フローは増加し、実績として今期も順調に推移しています。

同社の窮境要因が、本業以外への事業投資であったことは事実ですが、現状の実権者である常務の再生にかける意欲と決意は、十分に感じられます。

財務内容もすべて開示され、業況のモニタリングもしっかりと行える企業であり、また、地元での雇用においても存続させる意義は大きいと考えます。

従って、同社の再生支援について是非とも保証協会再生支援融資の活用をお願いしたいと考えます。本件の取り上げを検討いただきますようお願いいたします。

保証協会からの反応として、新規事業に関して追加の投資が行われないエビデンスが求められることになったが、最終的には、再生計画は承認された。E 社の場合、本業以外の投資による失敗により事業の継続性が困難となり、経営者の将来願望が金融機関の期待と乖離していた。しかし、再生計画の策定を通じて経営者の意識改革が果たされ、本業に特化するという現実的な将来願望を有していること、また、現場改善をはじめとする計画に対する実行意欲の高さが示されることで、経営者意識と金融機関の期待が一致した。その結果として、再生プロセスが進展することが、E 社の事例を通じて明らかになった。

### 1.5. 再生計画の策定を通じた経営者の意識改革

規範的な研究による経営者意識は、平均以上のものがあるものと想定されている（Mintzberg, 1994; Anthony, 1965）。本稿では、まず十分な実行意欲を有さないD社をとりあげ、金融機関の期待に応えるように実行意欲が喚起されるのかについて述べた。次に、金融機関の期待に応える経営者意識を有するE社を取り上げ、経営者意識の十分性がどのように確かめられるのかについて述べた。

金融機関の期待する経営者意識に関する規範的な世界は明確であり、D社では行動計画の確認を通じて実行意欲を引き出すように導いた。

吉川（2012）で明らかになったことは、将来願望が積極的であるか悲観的であるかは、主に再生計画における会計計画に基づいて、実際の再生計画の策定方法が質問されて確かめられた。金融機関は、再生企業の現状の売上高をベースにして、経済状況を勘案したうえで、利益を生み出す体制をとれるようにしてもらいたいと考える。これに対して、夢想的な経営者は高い計画を提出することの方が望ましいと考える。金融機関はこの経営者の誤解を解くとともに、経営者とその認識を改め、現実的な将来願望に基づいて利益を生み出すように計画の策定を行い、金融機関と経営者の目線を合わせるように誘導を行った。通常の企業の計画設定は、経営者の将来願望から経営計画が表現されるが（上總, 1993）、企業再生においては、経営者の将来願望から経営計画が表現されたのちに、経営計画、特に会計計画の確認と説得を通じて経営者の将来願望の修正が行われている。

これに対して、本稿のD社の事例で明らかになったことは、実行意欲の有無については、主に再生計画のうち行動計画に基づいて、実際の行動が質問されて確かめられた。金融機関は、追加の受注を獲得するための考えと、行動について、経営者に提出させた計画書に基づいて判断することにより、積極的な実行意欲があることを確かめたいと考える。これに対して、経営者は金融機関を納得させられるような行動計画を示すことができず、十分な事業意欲を示せなかった。そこで、金融機関は、経営者に積極的な営業活動を行わせることにより、経営者の実行意欲を喚起しようと試みた。金融機関は高い実行意欲を期待しており、その具体化は経営者に委ねられている。ただし、その具体化にあたって、例えば営業活動については、既存顧客を回るような手段については指示を与えた。

また、E社の事例では、将来願望の最終的な確認においては、特に会計数値の目標については問われずに、本業に特化するという経営者の考えについて確かめられた。また、実行意欲の最終的な確認においては、D社と同様に具体的な行動計画と改善状況が問われた。

吉川（2012）では、現実的な将来願望の誘導は、会計数値目標の設定を通じて行われ、今回の事例に通じて高い実行意欲への喚起は、行動計画の設定を通じて行われた。将来願望の誘導と、実行意欲の喚起のパターンには、様々な組み合わせがあるものと想定され、今後のさらなる検討を要する。

公式的な計画は、意図の伝達やアイデアを吸い上げるものとして、コミュニケーション・プ

ロセスにも役立つ (Simons, 1995; Chapman, 1998)。対話は、会計情報を伝達し、一方で現場からアイデアを引き出すために用いられるといわれる。現実には、会計情報を伝達したところでそれが、適切に伝わるとは限らない。また、それがどう伝わって、どのように理解されるのかは、観察が非常に難しい。うまくいく場合もあるだろうが、うまくいかない場合もありえる。うまくいく場合にはどのようにやっているのか。これは、参与観察によらなければなかなか実証することは難しい。本事例では、会計情報や行動計画にもとづく対話により、経営者の将来願望や実行意欲といった経営者意識にまで影響を及ぼすことが明らかになった。MCSを考える場合に、経営者意識といったものは、所与のものとされてきたが、ビジネス・エコシステムにおける動的な状況においては、経営者意識まで可変なものとして捉えうる。

### 1.6. 結論と今後の課題

企業再生が必要な場合に金融機関が期待したのは、現状の損益見込から改善案が盛り込まれて作成された現実的な将来願望に基づく再生計画であった。また、策定された再生計画を達成するためには、高い実行意欲を経営者に求める (吉川, 2012)。本稿では、十分な実行意欲を有しない経営者に対して、実行意欲をいかに喚起するのか、また、再生計画の策定を通じて意識改革が果たされた経営者の意識はどのように確かめられるのかについて述べた。そして、企業再生計画の策定を通じて、金融機関の期待する現実的な将来願望と高い実行意欲に達するように、経営者の意識計画が行われることを明らかにした。ビジネス・エコシステムにおける相互作用に注目することで、経営者意識と MCS の関係を検討するにあたって、経営者意識を所与とするのではなく、経営者意識は可変的なものであり、MCS と経営者意識の関係をより動的にみる事が出来ることを本稿では指摘した。

最後に本稿の今後の課題を述べる。本稿では、経営者意識に欠ける経営者の実行意欲を喚起する事例を取り上げたが、将来願望をどのように誘導するのかについては、明らかにすることが出来なかった。また、将来願望と実行意欲の誘導と確認に際して、会計計画、行動計画、経営者の考えそのもの、これらがどのような組み合わせによって行われるのかについては、今後さらに研究を進める必要がある。



## 【謝辞】

本研究を行うにあたっては、企業再生の現場に立ち合わせていただくことがなければ、その詳細を明らかにすることは決してできなかった。その機会を与えていただいたT銀行の理事長、専務理事、常務理事、再生支援部門部長、ほか再生支援部門の担当者の方々には格別のご理解とご協力を賜った。また、実際の再生現場における企業、ほかインタビューに応じていただいたの方々には、多忙の中で本調査にご協力に応じていただいた。ここに深甚の謝意を評する次第である。

## 【付記】

本研究は、2011年度メルコ学術振興財団研究助成2011008号「企業再生における管理会計の役割研究」による研究成果の一部である。

## 【参考文献】

- ・ Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007) Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (1-2) , 1-27.
- ・ Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, Massachusetts: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)
- ・ Berry A. J., S. Faulkner, M. Hughes & R. Jarvis (1993) Financial Information, The banker and the small business. *British Accounting Review*, 25 (2) , 131-150.
- ・ Bisbe, J. &——(2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations & Society*, 29 (8) , 709-737.
- ・ Cameron, K. S., Sutton, R. I., & Whetten, D. A. (1988) *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions*. Ballinger Publishing Company.
- ・ Carr, C. & Ng, J. (1995) Total cost control: Nissan and its U. K. supplier partnerships. *Management Accounting Research*, 6 (4) , 347-365.
- ・ Chalos, P. & O'Connor, N. G. (2004) Determinants of the use of various control mechanisms in US-Chinese joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (7) , 591-608.
- ・ Chapman, C. S. (1998) Accountants in organisational networks. *Accounting, organizations and society*, 23 (8) , 737-766.
- ・ Chenhall, R. H. (2005) Content and Process Approaches to Studying Strategy and Management Control Systems. in C. Chapman (ed.) , *Controlling strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press, 81-103. (澤邊紀生・堀井悟監訳 (2008) 『戦略をコントロールする－管理会計の可能性』中央経済社)
- ・ Chua, W. F., & Mahama, H. (2007) The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence. *Contemporary Accounting Research*, 24 (1) , 47-86.
- ・ Colins, J. C., and J. I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Colins. (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター)
- ・ Cooper, R. & Slagmulder, R. (2004) Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1) , 1-26.
- ・ Dekker, H. C. (2003) Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management*

- Accounting Research*, 14 (1) , 1-23.
- ・ ——(2004) Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1) , 27-49.
  - ・ Greiner, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4) , 37-46.
  - ・ Groot, T. L. C. M. & Merchant, K. A. (2000) Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (6) , 579-607.
  - ・ Hammersley, M. & P. Atkinson (2007) *Ethnography*. Routledge.
  - ・ Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5) , 929-964.
  - ・ ——& ——(1989) *Organizational Ecology*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
  - ・ Håkansson, H. & Lind, J. (2004) Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1) , 51-72.
  - ・ ——& ——(2006) Accounting in an Interorganizational Setting. *Handbook of Management Accounting Research*. 2, 885-904.
  - ・ Iansiti, M. & Levien, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*. Harvard Business School Press: Boston, MA. (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン戦略』 翔泳社) .
  - ・ Kajüter, P. & Kulmala, H.I. (2005) Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16 (2) , 179-204.
  - ・ Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard : Measure that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1) , 71-79.
  - ・ ——and ——(1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (1997) 『バランス・スコアカード——新しい経営指標による企業変革——』 生産性出版)
  - ・ Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14 (3) , 281-307.
  - ・ Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press. (中村元一、黒田哲彦、崔大龍、小高照男訳『戦略計画創造的破壊の時代』 産能大学出版部) .
  - ・ Moore, JF. (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71 (3) , 75-86.
  - ・ Mouritsen, J. , Hansen, A. & Hansen, C. Ø. (2001) Inter - organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/ functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12 (2) , 221-244.
  - ・ ——& Thrane, S. (2006) Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (3) , 241-275.
  - ・ Munday, M. (1992) Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships—A research note. *Management Accounting Research*, 3 (3) , 245-250.
  - ・ Seal, Cullen, V., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999) Enacting an European Supply Chain: A Case Study on the role of Management Accounting. *Management Accounting Research*, 10 (3) , 303-322.
  - ・ Sheard, P. (1989) The main bank system and corporate monitoring and control in Japan. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 399-422.
  - ・ Silverman, D. (2009) *Doing qualitative research*. 3rd Edition, Sage.
  - ・ Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive*

- strategic renewal*. Boston, MA : Harvard Business School Press, (中村元一、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』産能大学出版部) .
- ・ Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. J. (2000) Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (1) , 51-77.
  - ・ 稲垣靖 (2010) 「我が国の中小企業再生における管理会計の導入」『経済科学』名古屋大学大学院経済学研究科, 57-74。
  - ・ 加護野忠男 (1989) 「戦略創造の組織論」『組織科学』23 (1) , 50-58。
  - ・ 上總康行 (1993) 『管理会計論』新世社。
  - ・ 上總康行 (2003) 「管理会計実務の日本人的特徴—銀行借入と投資経済計算を中心に—」『経理研究所紀要』11, 1-22。
  - ・ 越純一郎 (2003) 『事業再生要諦—志と経営力 日本再生の十年に向けて—』商事法務。
  - ・ 澤邊紀生・デービッド・J・クーパー・ウェイン・モーガン (2008) 「管理会計におけるケーススタディ研究の意義」『メルコ管理会計研究』1, 3-20。
  - ・ 高寺貞男 (1967) 『簿記の一般理論』ミネルヴァ書房。
  - ・ 戸前義夫 (2000) 「地域製造中小企業の経営理念と経営者のビジョン」『岡山大学経済学会雑誌』32 (2) , 35-56。
  - ・ 穂刈俊彦 (2008) 『地域金融機関による事業再生の実務』商事法務。
  - ・ 吉川晃史 (2012) 「企業再生計画の策定における現実的な将来願望への誘導—地域金融機関と顧客の相互作用を通じて—」『原価計算研究』36 (2) , 82-92。
  - ・ —— (2013) 「金融機関・会計専門家の戦略計画担当者としての役割—企業再生計画の修正を通じて—」『原価計算研究』37 (2) , 160-169。