

# 日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態 と業績に関する実証分析

小 椋 俊 秀

## 要 旨

中小企業憲章において社会の主役と位置づけられる中小企業であるが、その多くは赤字であると推測される。企業は経営の目的である経営理念のもと経営方針、経営戦略をたて、経営目的の実現のため、経営計画のPDCAを回し戦略実施をはかる。このプロセスをマネジメント・コントロールという。その結果となる企業業績は様々な要素によって決まるものであるが、経営管理の諸制度、特に、マネジメント・コントロールの中心となる経営計画、さらには企業活動の根幹ともいえる経営理念の存在が企業業績に大きな影響を及ぼすと推測される。しかし、中小企業を対象にしたこのような経営管理制度に関する研究や、中小企業の経営実態や業績に関する研究の蓄積は少ない。また、中小企業の規模は様々であり、特に、中小企業の4分の3を占める小規模企業についても注意を払うことが肝要である。本研究では企業規模別に経営理念、経営計画の公開状況と業績との関係について実証分析を行った。その結果、経営理念、経営計画の公開と未公開では公開した会社の業績が高いことを確認した。さらに、小規模企業でも同様であることを確認し、小規模企業には効果がないとされる先行研究とは異なる知見を得た。この知見は多くの赤字に苦しむ中小企業への指針となりうる。

## 1. はじめに

2013年版中小企業白書（中小企業庁編 [2013]）によれば2009年時点で日本に

おける非一次産業の事業所数約585万4千件のうち、中小企業は99%を占め、その中小企業のうち74%を小規模企業が占めている。2010年に閣議決定された中小企業憲章の前文では「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である」とし、我が国が直面している経済的課題の解決には、「中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づけ、同時にアジアなどの新興国の成長をも取り込み日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である」と中小企業への期待を掲げている。

大企業の景気回復が報じられる一方、中小企業の回復は遅れており、国税庁の2011年度を対象とした会社標本調査（国税庁 [2013]）によれば、法人全体の72.3%が欠損申告である。中小企業業績の現状については3章で詳しく説明するが、赤字から黒字の転換は難しい。法人全体の99%を中小企業が占めることを考えると、「日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である」と期待されている中小企業であるが、実際の経営状況は厳しいと推測される。

企業業績は様々な要素によって決まるものであるが、経営管理の諸制度、特に、マネジメント・コントロールの中心となる経営計画、さらには企業活動の根幹ともいえる経営理念の存在が企業業績に大きな影響を及ぼすと考えられる。しかし、このような経営管理制度に関する先行研究は、Anthony に「小さな組織を除外する」とあるように（Anthony [1965]：訳書, p.13）、例えば伊丹 [1986]<sup>1)</sup>、Simons [1995]<sup>2)</sup>など、大企業を対象としたものが中心である。また Merchant [1981] は大きな会社ほどより組織立った経営管理が必要だと指摘している。

中小企業の業績向上のためにも、中小企業における経営管理制度の実態の解明が重要と考えられる。Drucker は「小企業は大企業以上に組織化されシステムティックなマネジメントが必要である」と指摘しているが（Drucker [1974]：訳書下巻 p.450）、中小企業における経営管理制度の実態に関する先行研究は少ない。また、中小企業の企業業績や経営実態に関する研究も蓄積されていると

---

1) 4章で取り上げている事例はアメリカの電機メーカー GE である。(pp.107-112)

2) 10人の子会社のトップ・マネジャーを事例としてあげているが、最小規模の会社で売上が3億5千万ドルである。(p.241)

はいえない。さらに、複数の中小企業の実態調査では、経営理念や経営計画の成文化度合い、景況感などにばらつきもみられる<sup>3)</sup>。中小企業の経営理念や経営計画と業績との関係に関する研究も少ない。

したがって、本研究では中小企業における経営管理制度の実態、特に、小規模企業の経営理念、経営計画と業績との関係を解明することを目的として、中小企業の景況調査データを用いて実証分析を行う。そのため、中小企業と小規模企業を分け、規模別の分析を行う。

中小企業の景況調査データは、中小企業家同友会全国協議会による第100回景況調査（2012年第2四半期）データを使用する。中小企業家同友会全国協議会は、中小企業の強靱な企業づくりを目標とする企業経営者による団体であり、会員数は約43,000人、全国47都道府県にある中小企業家同友会からなる全国組織であり、我が国最大規模の中小企業団体である。同団体では、経営指針（経営理念、経営方針、経営計画）を成文化し、時代に即した経営を行うことを目的とする経営指針成文化運動を行っており、毎四半期ごとに行っている景況調査の第100回では通常の景況調査項目に加え、経営指針の実態に関する質問が追加されている。

その中小企業家同友会における、経営理念、経営方針、経営計画の定義を以下に示す。（中小企業家同友会全国協議会 [2010]）

- 経営理念とは、事業経営を行うにあたっての経営の基本的なあり方を表明したものであり、企業の目的は何か、何のために経営を行うのか、どのような会社を目指すのかを示すものである。
- 経営方針とは、経営理念の徹底とその具体化、創造的実現を目指して、中期（3～5年）のあるべき姿と目標を示し、それに到達する道筋、経営戦略を示すものである。
- 経営計画は、経営理念を基本に、経営方針、戦略をさらに具体化する形で、1年間の具体的な実行計画を示すものである。

---

3) 後述するように中小企業家同友会全国協議会の景況調査では他の調査結果よりは良い値が出ている。

また、中小企業、小規模企業の定義だが、中小企業基本法第2条では、中小企業を業種別に従業員数と資本金で次のように定義している。

- 小売業：50人以下または5000万以下。
- サービス業：100人以下または5000万以下。
- 卸売業：100人以下または1億円以下。
- 製造業・その他：300人以下または3億円以下。

同様に小規模企業を業種別に従業員数で次のように定義している。

- 商業・サービス業：5名以下。
- 製造業・その他：20人以下。

## 2. 先行研究の検討

谷は、経営管理とは組織のさまざまな階層における経営管理者が組織目的達成のために遂行している仕事であると説明する。トップマネジメントが主導して、経営の目的である経営理念のもと経営方針、経営戦略を策定し、これを実現するのが戦略実施であり、PDCA サイクルを回すことにより、経営管理者が戦略実施を図るプロセスを、マネジメント・コントロールと説明する（谷 [2009]：pp.2-4）。

経営学における経営理念の定義に関する先行研究調査を見ると、経営理念という言葉自体の共通の定義や理解はないということである。それぞれの研究者がそれぞれの定義をし、解釈している<sup>4)</sup>。では、実際に経営理念が経営においてどう使われているかという点、それは「明文化された組織の基本方針」（間 [1972]：p.78）であり、そして「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際によりどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基準およびエートス」（水谷内 [1992]：p.3）であるため、それは日々の仕事における判断基準の根拠として使われる。また、経営精神、経営思想、経営哲学という言葉でも表現

---

4) 横川 [2010]、柴田 [2013] など経営理念の定義に関する先行研究調査は多い。

される。野中は、「古今東西を問わず、すぐれた経営は、明確な哲学が基礎にあった」といい（野中 [2012] : p. i），北野のいう「経営理念が確立していることは、経営の効果をあげるために絶対不可欠の条件である」と同様の意見は多い（北野 [1972] : p. 181）。

一方、経営計画について伊丹は、経営計画制度は経営管理制度の典型的なものであり、「どの企業にもなんらかの形で存在する制度である」と述べている（伊丹 [1986] : p. 100）。

このように経営に必須といわれる経営理念と経営計画であるが、澤邊・澤邊ゼミナール [2008] によると、明文化された経営理念の有無については、東証一部上場企業が99.05%でほとんどあるのに対して、非上場企業では68.97%であること、また単年度の計画にあたる予算の有無については上場企業が98.56%であるのに対し、非上場企業では43.10%である。（表1）

表1 経営理念、予算の有無  
明文化された経営理念の有無

	上場企業		非上場	
あり	208社	99.05%	80社	68.97%
なし	2社	0.95%	36社	31.03%

予算制度の有無

	上場企業		非上場	
あり	205社	98.56%	50社	43.10%
なし	3社	1.44%	66社	56.90%

澤邊・澤邊ゼミナール [2008] より筆者作成

次に経営理念と企業業績の関係についての先行研究を見る。久保・広田・宮島 [2005] は、経営理念を公開している東証一部上場企業64社とカウンターサンプルとして経営理念を公表していない企業64社のROA、一人当りの賃金を比較している。その結果は経営理念を公開している企業の方が公開していない企業に対し、ROA、一人当りの賃金ともに高いというものである。飛田 [2010] は、東証一部上場企業の経営理念の内容とROAの関係を調査し、株主だけに言

及している経営理念を持つ企業群は、他の内容の経営理念を持つ企業群に比べ業績が低いことを示している。

中小企業における経営理念と業績の関係については、わずかにある先行研究もサンプル数が少なく、一般的な関係を説明するには至っていない<sup>5)</sup>。

経営計画と企業業績の関係については、福嶋・米満・新井・梶原 [2011] がある。これは東証一部上場の製造業108社のアンケートから経営計画策定方法と業績の関係を分析するものであり、経営計画の有無による業績の違いを示すものではない。上場企業ではほとんどの会社が経営理念、経営計画を持っているため、上場企業を対象に経営理念や経営計画の有無による業績の比較はできない。

中小企業の経営計画に関する研究としては、飛田 [2011] [2012a] [2012b] が中小企業の経営管理・管理会計実践の一連の実態調査を行っている。飛田 [2011] では少人数企業では経営理念を通じた価値観の共有、経営管理システムや管理会計といった公式的なシステムに関する質問へのポイントが低いとし、飛田 [2012a] では従業員が多い中小企業では予算管理の利用度合いも高くなると指摘している。また飛田 [2012b] では、中小企業のマネジメントコントロールシステムが組織成員の動機づけに一定の影響を及ぼし、その結果として企業業績が高まると述べている。

関 [2007] は、兵庫中小企業家同友会とともに、経営理念、経営方針、経営計画の作成状況を調査している（表2）。後述の同友会の全国調査に比べるとそれぞれの作成率は低い。関 [2007] では、経営指針作成によるメリットとして、経営者自身の経営姿勢確立や、会社の存立意義の明確化が上位であり、中位に経営改善、黒字体質の強固があると示している。また、関は中小企業の多くがビジネスプラン（経営方針と経営計画）を作成していないこと、ビジネスプランの作成目的を経営者個人のものと考えていること、多くの中小企業がビジネスプランどおりの経営をしていないことの原因として、調査対象に小零細の企業が多く含まれていた可能性を示唆している。これは小零細企業ではビジネス

---

5) 植崎 [2011] では、中小企業10社の経営理念の内容と業績の関係について論じている。

プランを作成する割合が低いということの意味するものであり、Perry [2001] の「借入れや契約のためにビジネスプランを作るよう要求されない限り、5名未満の会社では公式の（成文化された）計画はほとんど作られてなく、事実、そのようなちっぽけなビジネスでは、限られた価値や有効性しかないだろう」<sup>6)</sup> という記述を引用している。

表2 経営指針作成の現況

	2000年		2003年		2006年	
経営理念を作成している	95	34.9%	120	49.2%	129	47.3%
経営方針を作成している	84	30.9%	110	45.1%	114	41.8%
経営計画を作成している	80	29.4%	104	42.6%	111	40.7%
いずれかを作成中	33	12.1%	15	6.1%	39	14.3%
いずれも作成していない	121	44.5%	50	20.5%	87	31.9%
有効データ合計	272	100.0%	244	100.0%	273	100.0%

関 [2007] より筆者作成

兵庫中小企業家同友会では関 [2007] とは別に表2に示されている2003年と2006年の景況調査を独自に分析している。兵庫中小企業家同友会 [2003] では、経営指針を成文化している会社は未作成の会社に比較し、売上高DI、経常利益DIが大きく上回っていることを示している<sup>7)</sup>。しかし、兵庫中小企業家同友会 [2006] では、売上高DI、経常利益DIが、成文化している会社が未作成の会社を下回る値となっている。これは経営指針の成文化が業績向上に寄与しないことを示すように思えるが、兵庫中小企業家同友会 [2006] ではこれに関し、売上高DI、経常利益DIは前期より向上した件数から前期から減退した件数の差であり、前期の業績が良ければDIは上がりやすく、売上高DI、経常利益DIの示すものは、景気の水準そのものではなく、景況の変化の方向と変化の程度を示すものだとの見解を述べている。

6) Perry [2001] より、関 [2007] の引用箇所を筆者が訳したものである。

7) 売上高DIとは増加から減少を引いたもの、経常利益DIとは黒字から赤字を引いたものである。

菊地 [2013] によると、中小企業家同友会全国協議会で行っている景況調査では、2000年第4四半期、2010年第2四半期、2012年第2四半期の過去3回に経営指針の状況に関する質問が付加されている。

中小企業家しんぶん [2010] には、2000年と2010年の調査より、社員規模別に経営指針各項目の確立割合が示されている。(表3) 100名以上の経営理念と、同じく100名以上の2010年経営計画を除けば、ほぼ規模が大きくなるほど経営指針が確立されているといえる。また、2010年の調査から経営理念、経営方針、経営計画の有無別に業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、業況水準DIが示されており、どのDIも、経営指針の「有り」が「無し」の場合より、高い数値を示している。なお、業況判断DI、売上高DI、経常利益DIは前述したように前年同期との比較であるが、業況水準DIは現在の業況が良いと悪いの差を意味する。

表3 経営指針の確立状況規模別分類

経営指針の確立 (2000年調査との比較)

	経営理念 有		経営方針 有		経営計画 有	
	2010年	2000年	2010年	2000年	2010年	2000年
合計	91.4%	91.2%	75.9%	73.1%	85.9%	88.9%
20人未満	89.2%	88.3%	69.1%	65.9%	76.5%	83.3%
20人以上50人未満	91.5%	92.1%	80.0%	73.1%	93.0%	91.7%
50人以上100人未満	96.9%	96.4%	80.3%	84.5%	95.2%	93.2%
100人以上	90.3%	92.6%	82.8%	86.4%	93.3%	97.0%

中小企業家しんぶん [2010] より筆者作成

菊地 [2012] では、2012年の調査から、経営指針すべてを作成しているか否かで業況判断DI、売上高DI、経常利益DI、業況水準DIをそれぞれ示しており、どのDIも経営指針有りが経営指針無しより高い数値を示している。また、経営指針作成状況別に業況水準DIを示しており、「経営理念を作成し社外公開した」、「経営計画を作成し毎月到達点を確認」の2項目で、現在の業況が「良し」が「悪し」を上回ることを意味する、業況DIがプラスの値を示している。

1章で触れたように Anthony は、経営管理システム研究から小規模企業を除外すると述べているが、その理由として、マネジメントが一人から成り立っている小さな組織の計画とコントロールは、より大きな組織の計画とコントロールのシステムとは大きく違い、大組織に適用される通則がそのまま適用できるとは限らないからだ、その理由を述べている。(Anthony [1965] : p.13)

一方、Drucker [1973] は、マネジメントに専念できる人がせいぜい一人しか必要としていない企業を小企業と定義し、以下の3つの理由により、高度のマネジメントが必要だと指摘している。(Drucker [1973] : 下巻 pp.450-459)

1. 次から次へと問題に追われる小企業こそ、「われわれの事業は何か、またどうあるべきか」という問いに答える戦略が必要である。
2. 小企業は自社の基幹的な活動をわきまえていない。基幹的な活動はどんなものがあり、それぞれの基幹的な活動の目標がなんであり、その仕事に誰が責任を負っているかということトップが確実に心得ていることが肝要である。
3. 小企業は自社がどれほど脆弱なのかを知らなければならず、今後どうなるかという数字が必要であり、そのためには独自の管理・情報方式が必要である。

Drucker は、管理制度を作らなければ小企業は問題に追われるだけであると管理制度の必要性を説いている。一方、一人のトップが問題に追われているような小企業では、大組織向けの管理制度の効果が疑わしいと Anthony は考えた。

また、末松は企業の拡大を小企業、中企業、大企業の三段階にわけ、それぞれの段階での経営的障害について述べているが小企業、中企業については以下のように述べている。(末松 [1961] : p.33)

小企業は、「経験的な熟練をもった職人が自己の仕事を助手に任せて独立して経営者となった場合である。彼は仕事をする事自体は非常に精通しているが、人の頭となって部下の働き方を監督する能力に欠けている。また原料の仕入、金融、製品の販売、経理といった専門的職能を身につけていないし、判断力もない。このために、職人として勤めていたときは無難であったが、独立したと

たんに失敗したという事例が多い。」

中企業は、「経営者は作業に詳しく、従業員を直接指揮して、組織によって経営することが少ない行動的経営者である。しかもなお仕事の規模、従業員数が増大するに伴って組織的に職制を確立する必要に迫られており、管理職能の専門化、計画化、設備の近代化、技術の革新など、近代的経営技術を取り入れていかないと発展しない。しかし多くは、売上総利益に対して間接費が課題となりやすいこと、外部資本の導入を忌避すること、組織的運営に転換しえないこと、労使関係に破綻を生じやすいこと、適当な後継者を確保しないことなどの理由によって成長過程から脱落しやすい。」

丸山は、企業の維持発展のためには経営資源の有効活用が必要であり、「この経営資源の中で一番大切なのが人的資源ということになろう」と指摘している。(丸山 [1998] p.49)

宮田は、優秀な中小企業は戦略的要因に重視されるが、普通以下の中小企業が発展するためには、まずは人的要因が大切であると、人的要因の利益に対する「苗床的性質」について言及し、そこにおける経営理念の重要性を指摘している。(宮田 [2006])

「能力のない人間が社長に就するとどんな優良企業でもたちまち企業経営は破綻してしまう」と清水(清水 [1995])が指摘するように、人的資源の中でも経営者能力の重要性は高い。

以上の先行研究を整理すると、以下のようにまとめられる。

1. 経営理念、経営計画はどの企業にも必須といわれており、ほとんどの大企業では作成している。
2. 中小企業では調査によってばらつきがあるものの、大企業に比べれば作成割合は低く、企業規模に見た場合には、規模が小さくなるにつれ未作成の会社の割合が増えている。
3. 経営指針の策定により売上高 DI、経常利益 DI を高めるという調査結果(兵庫中小企業家同友会 [2003] [2006])があるが、それらの DI は前期の業績がもとになり、その時の景況を直接示すものではない。「経営理念

を作成し社外公開した]、「経営計画を作成し毎月到達点を確認」の2項目が現在の業況を示す業況水準DIがプラスとなっている(菊地 [2013])。

4. 小企業, 中企業にはそれぞれ独自の成長阻害要因が存在する。
5. 企業, 特に中小企業の成長には人的資源が大切であり, そこにおける経営者能力が求められる。
6. 2の理由として企業規模が小さくなるほど経営理念, 経営計画の効果が少なくなり, 5名未満の会社では効果がないとの指摘がある。
7. 3に関しては, 経営指針の策定が業績を向上させることを示唆するが, 業績を前期比や業況という曖昧な指標で評価しており, より妥当と思われる, その時点での経常利益の黒字件数から赤字件数の差を示す採算水準DIを指標とする調査がない。
8. さらに3に関しては, 中小企業全体での調査結果であり, 小規模企業の業績に着目した調査はない。

以上より, 中小企業, 特に小規模企業における経営理念, 経営計画の有無による業績の違いを検討する際には, 企業規模別に, 採算水準(経常利益)を指標とした調査をする必要がある。

### 3. 日本の中小企業の業績実態

1章で述べたように, 中小企業の実際の経営状況は厳しいものと推測されが, 国税庁などの資料をもとにその実態を以下に示す。

前述したように, 国税庁の会社標本調査によれば2011年度の申告法人2,569,404社のうち赤字である欠損申告を行った法人は1,858,314社であり, これは全体の72.3%にあたる。

これを資本金別に分類してみると, 全体の84.9%を占める資本金1,000万円以下の法人の赤字率が74.8%, 資本金1000万円超1億円以下の赤字率59.5%, 資本金1億円超の赤字率46.4%である。企業規模が小さくなるほど, 赤字の率は増え, 中小企業の赤字率の高さが推測できる。(表4)(会社標本調査 [2013])

表4 2011年度資本金別利益欠損法人数割合

資本金	利益法人数	欠損法人数	法人数合計
1,000万円以下	549,408 25.2%	1,630,090 74.8%	2,179,498 84.9%
1億円以下	148,339 40.5%	217,492 59.5%	365,831 14.2%
1億円超	12,339 53.6%	10,696 46.4%	23,035 0.9%
合計	710,086 27.6%	1,858,278 72.4%	2,568,364 100.0%

単年度の利益・欠損判定不能分は除く  
 利益・欠損法人数の%は法人数合計に対する割合  
 法人数合計の%は合計に対する割合  
 会社標本調査 [2013] より筆者作成

2013年10月の参議院予算委員会の質疑において茂木敏充経済産業大臣が「国税庁の調査によると赤字の中小企業は73%であるが、2年連続赤字は33%だ。その分再生の可能性が高い。」と答弁している<sup>8)</sup>。(参議院 [2013])

経済産業省によるとこの発言の根拠は国税庁による2008年度の会社標本調査結果統括表の「第11表所得金額の前本年対比」である<sup>9)</sup>。この統計によれば、2008年度の申告企業数は2,698,272社で、欠損法人1,867,140社の内訳は以下のとおりである。

1. 前年赤字（欠損）申告で赤字が増えたもの、325,573社（全体の12.48%）
2. 前年赤字（欠損）申告で赤字が減ったもの、543,702社（全体の20.85%）
3. 本年欠損で前年利益だったもの、327,740社（全体の12.57%）
4. 本年度新規分で赤字（欠損）だったもの、670,125社（全体の25.69%）

上記の1と2が大臣の発言にある2年連続で赤字の会社であり、確かにそれらを合計すると869,275件で33%ほどである。

しかし、同じ表の利益申告法人の内訳にはつぎのようにある。

8) 2013年10月23日の参議院予算委員会の質疑において、山谷えり子参議院議員の「企業の7割が赤字であるが、赤字の会社への賃上げのインセンティブをどう考えるか」の質問に対する茂木敏充経済産業大臣の回答である。

9) 大臣発言の根拠を経済産業省に問い合わせ回答を得た。

5. 本年利益で昨年欠損のもの、54,284社（全体の2.01%）

つまり、2年連続赤字を逃れ黒字に転化した会社は全体の2%ということである。2年赤字の33%と前年赤字で今年黒字転化の2%を合計すると、前年度赤字会社の合計は全体の35%程度となる。しかし、2007年度と同統計を確認すると赤字の会社は全体の67%だった。

整理するとつぎのようである。

6. 2007年度欠損法人全体1,748,047社の3.10%にあたる54,284社は翌期黒字に転化して存続（2008年度全体の2.01%）

7. 2007年度欠損法人全体1,748,047社の49.72%にあたる869,275社は翌期も赤字で存続（2008年度全体の30.21%）

8. 2007年度欠損法人全体1,748,047社の47.16%にあたる残りの824,488社は2008年度の統計に表れてこない。

これを表5に示す。（会社標本調査 [2009]）（会社標本調査 [2010]）

表5 2007年度と2008年度の赤字黒字の関係

2007年度赤字件数			2008年度赤字件数		
1,748,047	54,284	2008年度黒字	869,275	前年度赤字	33.3%
	869,275	2008年度赤字	327,740	前年度黒字	12.6%
	824,488	2008年度不明	670,125	本年度新規	
		*1			1,867,140
2007年度黒字件数			2008年度黒字件数		
853,720	327,740	2008年度赤字	543,541	前年度黒字	20.8%
	543,541	2008年度黒字	54,284	前年度赤字	2.1%
	-17,561	2008年度不明	143,307	本年度新規	
		*2			741,132
参考：前年度赤字黒字別件数					
	923,559	前年度赤字	35.4%		
	871,281	前年度黒字	33.4%		2,608,272
	813,432	本年度新規	31.2%		

\*1 2008年度の前年度赤字から2007年度赤字件数を見ると824,488件が不明となる。

\*2 同様に黒字は-17,561件が不明となる

%は2008年度合計に対する割合

会社標本調査 [2009] 会社標本調査 [2010] より著者作成

このような事情を考えれば、大臣が「2年連続赤字は33%で、再生の可能性は高い」と言えるのであれば、同じ統計から「赤字会社の3%しか次年度黒字

にならない」と言える。この2年連続赤字33%と赤字会社の3%しか黒字にならないという矛盾は、表5に注記した不明の件数が原因であるが、その不明の実態を明らかにしようという声があがらない程度にしか、中小企業の経営状況に注意が向かれていないといえる。

大臣の発言通りでも、日本の企業の99%を占める中小企業のほぼ3/4単年度赤字で、1/3が2年以上の連続赤字である状態を改善することが肝要であり、そのための方策を示すことが期待される。

## 4. 中小企業における経営管理制度の実証分析

### 4.1 実証分析の前提

#### (1) 課題の設定

2章の先行研究の整理と前章の中小企業の実態とを踏まえると、中小企業、特に小規模企業の業績向上のためには、小規模企業でも経営理念、経営計画が業績向上に寄与するかを確認することが重要である。

そのためには、次の課題を解明することが必要である。

課題1. 小規模企業ほど経営理念、経営計画の策定割合が低いことを明らかにするため、企業規模別に経営理念、経営計画の有無を検討する。

課題2. 小規模企業における経営理念、経営計画の有無と企業業績の関係を明らかにするため、企業規模別に経営理念、経営計画の有無と業績の関係を検討する。

本研究では、中小企業家同友会全国協議会の2012年第2四半期の景況調査データを用い、上記の課題解明のため、中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績の関係を企業規模別に実証分析を行う<sup>10)</sup>。

---

10) 本分析は、北海道中小企業家同友会経営指針づくり推進委員会において行った道内アンケート分析の比較参照のためにデータ使用の許可を得て筆者が行ったものである。貴重な資料やデータの提供をいただいた北海道中小企業家同友会ならびに中小企業家同友会全国協議会に感謝の意を申し上げます。

## (2) 景況調査について

中小企業家同友会全国協議会はDOR<sup>11)</sup>と呼ぶ景況調査を四半期ごとに行っている。2012年第2四半期の景況調査は100回目であり、その歴史は古い。100回目の調査要領は以下のようである。

1. 調査時 2012年6月5日～15日
2. 対象企業 全国の中小企業家同友会会員
3. 調査の方法 郵送調査
4. 回答企業数 2,364社より941社<sup>12)</sup>の回答（回答率39.8%）
5. 平均従業員数 ①役員を含む正規従業員数 37.3人  
②臨時・パート・アルバイトの数 33.0人

## (3) 使用する調査項目と集計方法について

本研究では以下の項目で集計を行う。

1. 人数 正規従業員数を使い20名以下、5名以下の集計区分を設け3区分で企業規模を分類する
2. 経営理念 調査票の項目は以下のようである。
  1. 作成したが未公表, 2. 作成し社内公開した
  3. 作成し社外公開した, 4. 作成途中, 5. 未作成2と3を公開, それ以外を未公開として使用する
3. 経営計画 調査票の項目は以下のようである。
  1. 作成したが未公表, 2. 作成し社内公開した
  3. 作成し毎月到達点を確認, 4. 作成途中, 5. 未作成2と3を公開, それ以外を未公開として使用する
4. 採算水準 調査票の項目は以下のようである。
  1. 黒字, 2. やや黒字, 3. 収支トントン
  4. やや赤字, 5. 赤字

---

11) DOR（ドル）とはDOyukai Researchの頭文字をとったものである。

12) 建設159社, 製造業313社, 流通・商業294社, サービス業169社

これを順に5点, 4点, 3点2点, 1点と点数化し使用する。

5. 採算良い 上記採算で, 1. 黒字, 2. やや黒字と回答したものを採算良いとする。

人数の区分に20名以下, 5名以下の集計区分を設け3区分としたのは, 小規模企業の定義にある20人以下, 5人以下の会社を明確にするためである。また, 比較のため21名以上の区分を別途設ける。

経営理念と経営計画を有無ではなく公開, 非公開で集計するのは, 作成の有無では「作成したが未公表」が含まれるからである。経営管理制度としての経営理念, 経営計画を考えた場合, 未公開では管理制度の意味をなさない。

企業業績の指標としては, 前期比ではなく現在の経常利益を示す採算水準を採用した。これについては, 経常利益を5択で表すことで, 業績をどこまで正確に計れるかという懸念がある。しかし, より多くの中小企業から回答を得ようとする今回採算水準もいかしたがなく, また, 経営者が直感的に判断する採算水準は得てして正確な状況をあらわすとも期待できる。

## 4.2 分析

### (1) 経営理念の実態と業績との関係

企業規模別に経営理念公開の有無とその採算との関係を(表6)に示す。全体, 20名以下, 5名以下の各規模別に経営理念の公開と未公開で採算に有意な差があるかを確認するためにt検定を行ったものである。なお, 比較のために21名以上の集計結果も加えてある。

これより, 企業規模が小さくなるほど採算平均, 採算が良いという割合, そして経営理念の公開率は減少していることが見て取れる。また, 有意率に差のあるものの, どの規模でも経営理念を公開する会社は未公開の会社に比べ採算平均が上であることが示された。なお, 20名以下全体の採算平均と5名以下の全体の採算平均に有意な差があるかをt検定で確認したところ有意な差はみられなかったが<sup>13)</sup>, 両者の経営理念公開率には,  $t(108) = -2.28, p < .05$ という有意

13)  $t(121) = -1.12$

な差があった。さらに21名以上と20名以下の経営理念公開率にも、 $t(730) = -2.54$ ,  $p < .05$ という有意な差があった。

表6 経営理念の公開有無と採算

経営理念		規模別		採算 平均	採算良い		
規模	区分	件数	割合		件数	割合	
全体	公開	693	82.8%	3.45	366	52.8%	***
	未公開	144	17.2%	3.04	49	34.0%	
20名以下	公開	311	82.3%	3.24	141	45.3%	**
	未公開	67	17.7%	2.88	19	28.4%	
5名以下	公開	58	69.9%	3.16	22	37.9%	*
	未公開	25	30.1%	2.68	5	20.0%	
21名以上	公開	339	88.7%	3.65	204	60.2%	*
	未公開	43	11.3%	3.23	11	25.6%	

採算平均の差の有意性 \*\*\* 1%有意 \*\* 5%有意 \*10%有意

$t$  値 全体： $t(227) = 4.06$  20名以下： $t(104) = 2.58$

5名以下： $t(46) = 1.98$  21名以上： $t(56) = -1.98$

## (2) 経営計画の実態と業績との関係

企業規模別に経営計画公開の有無とその採算との関係を(表7)に示す。全体、20名以下、5名以下の各規模別に経営計画の公開と未公開で採算に有意な差があるかを確認するために $t$ 検定を行ったものである。なお、比較のために21名以上の集計結果も加えてある。

これより、企業規模が小さくなるほど採算平均、採算が良いという割合、そして経営理念の公開率は減少していることが見て取れる。また、21名以上以外では有意率に差のあるものの、経営計画を公開する会社は未公開の会社に比べ採算平均が上であることが示された。なお、前節で指摘したように20名以下全体と5名以下全体の採算平均には有意な差はないが、両者の経営計画公開率には、 $t(115) = -2.31$ ,  $p < .05$ という有意な差があった。さらに21名以上と20名以下の経営計画公開率にも、 $t(666) = 6.21$ ,  $p < .01$ という有意な差があった。

表7 経営計画と採算

経営理念		規模別		採算	採算良い		
規模	区分	件数	割合	平均	件数	割合	
全体	公開	594	72.4%	3.46	317	53.4%	***
	未公開	226	27.6%	3.18	98	43.4%	
20名以下	公開	247	67.7%	3.29	118	47.8%	***
	未公開	118	32.3%	2.94	31	26.3%	
5名以下	公開	44	53.7%	3.27	18	40.9%	**
	未公開	38	46.3%	2.66	8	21.1%	
21名以上	公開	325	86.4%	3.63	194	59.7%	
	未公開	51	13.6%	3.39	24	47.1%	

採算平均の差の有意性 \*\*\* 1%有意 \*\* 5%有意

t 値 全体： $t(508)=3.18$  20名以下： $t(248)=2.77$

5名以下： $t(78)=3.57$  21名以上： $t(75)=1.67$

### (3) 経営理念経営計画の組み合わせと業績との関係

企業規模別に経営理念と計画公開の有無の組み合わせとその業績との関係を(表8)に示す。

経営理念、経営計画の両方またはいずれかを公開している3パターンで採算に有意な差があるかを確認する為に各規模別に分散分析を行ったものである。なお、比較のために21名以上の集計結果も加えてある。

これより、5名以下の4件しか回答の無い経営理念未公開・経営計画公開の例を除けば、各規模別で経営理念と経営計画両方を公開している会社の採算平均が高く、採算が「良い」の回答率が高いことが見て取れる。なお、各規模別にその規模内の経営理念と経営計画の両方またはいずれかを公開している3パターンの採算に有意な差があるか分散分析をそれぞれに行ったが、有意な差は見いだせなかった<sup>14)</sup>。また、経営理念と経営計画両者を公開している割合は、5名以下と20名以下で $t(117)=2.45$ ,  $p<.05$ という有意な差があった。さらに20名以下と21名以上の経営計画公開率にも、 $t(731)=3.35$ ,  $p<.01$ という有意な差があった。

14) この3パターンに対し多重比較を行ったがやはり有意な差は見いだせなかった。

表8 経営理念と経営計画の組み合わせと採算

規模	経営理念	経営計画	規模別		採算平均	標準偏差	採算良い	
			件数	割合			件数	割合
全体	公	公	557	68.8%	3.47	1.28	302	54.2%
	公	未	136	16.8%	3.33	1.13	64	47.1%
	未	公	34	4.2%	3.21	1.12	14	41.2%
	未	未	83	10.2%	2.98	1.09	25	30.1%
	合	計	810		3.39	1.24	405	50.0%
*1 F値：1.35, P値：0.26								
20名以下	公	公	232	63.7%	3.31	1.23	113	48.7%
	公	未	66	18.1%	3.02	1.14	25	37.9%
	未	公	14	3.8%	3.07	1.07	5	35.7%
	未	未	52	14.3%	2.85	1.11	14	26.9%
	合	計	364		3.18	1.20	157	43.1%
*1 F値：2.15, P値：0.12								
5名以下	公	公	40	48.8%	3.25	1.17	16	40.0%
	公	未	17	20.7%	2.28	1.13	5	29.4%
	未	公	4	4.9%	3.50	1.29	2	50.0%
	未	未	21	25.6%	2.52	1.12	3	14.3%
	合	計	82		2.99	1.18	26	31.7%
*1 F値：1.24, P値：0.30								
21名以上	公	公	293	74.9%	3.65	1.31	177	60.4%
	公	未	46	11.8%	3.65	0.99	27	58.7%
	未	公	21	5.4%	3.38	1.2	10	47.6%
	未	未	31	7.9%	3.29	1.01	14	45.2%
	合	計	391		3.61	1.25	228	58.3%
*1 F値：0.44, P値：0.64								

\*1 各規模別の理念・計画の公開・公開、公開・未公開、未公開・公開の3パターンに対する分散分析

## 5. 考察

### (1) 課題1の検証

課題1. 小規模企業ほど経営理念、経営計画の策定割合が低いことを明らかにするため、企業規模別に経営理念、経営計画の有無を検討する。経営理念および経営計画は、従業員と共有して仕事に活かすことが重要であるため、それらの有無ではなく公開の有無別に調査した。経営理念公開の割合だが、全体の82.8%が公開している。これは「作成したが未公表」という回答

を含まない値であり、先行研究で確認した澤邊・澤邊ゼミナール [2008] (表1)、関 [2007] (表2) の示す値より高率であり、中小企業家しんぶん [2010] (表3) が示す値よりは低率である。規模別にみると、21名以上の会社で88.7%が公開しており、20名以下で82.3%、5名以下となると69.9%となり、この公開率の差は統計的に有意な差であった。先行研究で示された企業規模が小さくなるほど経営理念を持つ会社の割合が少なくなることが実証された。

経営計画公開の割合だか、全体の72.4%が公開しており、澤邊・澤邊ゼミナール [2008] (表1)、関 [2007] (表2) の示す値より高率で中小企業家しんぶん [2010] (表3) よりは低率である。規模別にみると21名以上の会社で86.4%、20名以下で67.7%、5名以下では53.7%であり、この公開率の差は統計的に有意な差であった。規模が小さくなるほど経営計画の公開率が小さくなることが実証され、これは先行研究を裏付けるものである。

## (2) 課題2の検証

課題2. 小規模企業における経営理念、経営計画の有無と企業業績の関係を明らかにするため、企業規模別に経営理念、経営計画の有無と業績の関係を検討する。

経営理念と業績の関係では、同規模で比べた場合、有意率に差はあるが、全体、20名以下、5名以下、21名以上のすべての規模で経営理念公開の会社の採算平均が未公開の会社を上回っていることが確認された。また、同規模において採算が良いと回答した割合は経営計画を公開した会社のほうの率が高いことが見て取れる。

経営計画と業績の関係では、採算平均を比較すると、同規模で比べた場合、全体と20名以下で1%有意、5名以下では5%有意で、経営計画を公開した会社の採算平均が未公開の会社を上回っていることが確認された。また、同規模において採算が良いと回答した割合は経営計画を公開した会社のほうの率が高いことが見て取れる。Perry [2001] の指摘とは異なり、5名以下の小規模企業であっても、経営計画の公開・未公開により業績に差があることが明らかとなった。

経営理念と経営計画の組み合わせと業績の関係では、両者を公開している率が、小規模になるほど小さくなり、その差は統計的に有意な差であった。また、同規模で比べた場合、全体、20名以下、5名以下、21名以上のすべての規模で経営理念、経営計画両方およびどちらか一方を公開する3つのパターンの採算平均には統計的に有意な差は得られず、経営理念と経営計画のどちらが採算の差に影響が強いのかは判断できなかった。

今回のように941件の回答を得た全国調査であっても、企業規模と経営理念、経営計画の公開、未公開の組み合わせとなると、例えば従業員5名以下の経営理念公開、経営計画非公開の回答数が4件となるなど、統計分析が困難になる。中小企業の多様性を考えた場合、より詳細に分類して集計することが必要となるが、そのためにはより多くのデータを得ることが必要である。

### (3) 小規模企業における経営管理制度の必要性について

以上、中小企業の企業規模別に経営理念と経営計画という経営管理制度の普及状況を明らかにしたことにより、先行研究で指摘された大きな組織ほど経営管理制度が普及し、小規模企業ほどその割合が低くなることがあらためて確認された。

さらに、経営理念、経営計画の公開有無と企業業績としての採算の関連を調査した結果、小規模企業でも経営理念の公開及び経営計画の公開をした会社が少ない会社に比べ、業績が高いことが明らかとなった。これは、Anthony [1965] や Perry [2001] の指摘と異なる結果であり、Drucker [1973] の主張する、問題に追われ生存の危機に脅かされる小規模企業ほど経営管理制度が必要なことを裏付けるものである。

見てきたように小規模になるほど経営理念や経営計画が未公開であり、業績も低くなっているのは、小規模企業ほど Drucker が指摘し、Anthony が危惧する、問題に追われるトップが多くなるからだと考えられる。そこから抜け出すために Drucker が必要だというマネジメントは、「われわれの事業は何か」という経営理念であり、「どうあるべきか」という経営方針である。さらに「今後ど

うなるかという数字」は経営計画のPDCAサイクルを推進することによって明確になる。また、このPDCAサイクルの積み重ねが、清水 [1995] の指摘する経営者能力を高め、さらに宮田 [2006] の指摘する人的要因を押し上げ、丸山 [1998] が大切だと指摘する人的資源を高め、それらが末松 [1961] の指摘する成長阻害要因を克服するものだと推測される。

なお、経営理念や経営計画だけで業績への影響を考えてよいかという問題がある。これには Kotter の「企業の業績には多くの内的・外的要因が関係するのだから、リーダーシップがうまく機能しなくても大きな影響はない、と主張する向きもある。組織のパフォーマンスがさまざまなファクターによって決まるという点については、私もおおむね同意する。しかし、そうしたファクターのほとんどが、実はリーダーシップの質に左右されるのだ」(Kotter [1999]: p.7) という言葉を借りたい。Kotter も指摘するとおり、企業業績はさまざまなファクターによって決まる。例えば、景気動向など外部環境に影響され、その外部環境の変化に対応する内部環境の多くの要因によって決まる。この外部環境の変化を認識し、それに内部環境を対応させていく計画が経営計画であり、その根幹が経営理念である。伊丹 [1986] が指摘するように経営計画は、そして谷 [2009] や野中 [2012] が指摘するようにその経営計画の根幹となる経営理念は、組織のさまざまなファクターに影響し、それが企業業績に影響するといえる。

## 6. おわりに

本研究の成果を以下にまとめる。

まず、中小企業の企業規模別に経営理念と経営計画という経営管理制度の普及状況を明らかにしたことにより、先行研究で指摘された大きな組織ほど経営管理制度が普及し、小規模企業ほどその割合が低くなることがあらためて実証された。

さらに、経営理念、経営計画の公開有無と企業業績としての採算の関連を調査した結果、5名以下の小規模企業でも経営理念の公開、及び経営計画の公開

が業績向上に寄与することが明らかとなった。これは Anthony [1965] や Perry [2001] に代表される先行研究とは異なり、Drucker [1973] の「小企業は大企業以上に組織化されシステマティックなマネジメントが必要である」が支持されたことになる。

このことは赤字に苦しむ我が国の多くの中小企業に対して、経営理念を確立し、これを実現するために経営計画のPDCAを回していくマネジメント・コントロールが、企業業績向上のために有効であることを示すものである。

次に本研究の課題を以下にまとめる。

一つ目は、今回集計した中小企業家同友会の景況調査では、回答者を各都道府県の同友会事務局で任意に選出していることである。回答回収率を考え、同友会組織の役職経験者など、いわゆる「良い会社」が選ばれやすくなっていることは否定できない。そのため、経営理念、経営計画の公開率、採算の平均などは現実より高い恐れがある。

二つ目は企業業績を採算水準で計ったことである。そもそも中小企業の業績測定、業績評価方法について、どのような方法が良いかという問題は簡単に答が得られるものではない。新たな指標を用いるなど、さらなる検討が必要である。

三つ目の課題は、さらに中小企業の多様性を考慮することである。今回は社員数20人以下、5人以下という規模別に見ることにより小規模企業の実態を明らかにしたが、さらには業種別の検討、地域別の検討など、より細分化した調査分析をすることが必要である。

四つ目の課題は、なぜ、経営理念、経営計画の公開が業績向上に寄与するのか、そのメカニズムを解明することである。考察でKotter [1999] の言葉を借り、経営計画とその根幹となる経営理念が組織のさまざまなファクターに影響し、それが企業業績に影響するといえたと述べたが、経営理念、経営計画の公開と業績の関係に関する検討が必要である。

最後に、本研究では経営理念、経営計画の公開が業績向上に寄与することを明らかにしてきたが、ではなぜ、3章で述べたように多くの中小企業が赤字で

ある中、中小企業経営者は経営理念、経営計画の公開を行わないのだろうか。これを検討するのが五つ目の課題である。黒瀬が指摘する経営者能力の問題（黒瀬 [2012] : pp. 66-68）、特に小川 [1991] の「戦略型経営者」<sup>15)</sup>に経営者が達する必要があると考えられるが、これについては経営計画の公開にいたらない会社数社において経営計画作成・公開の指導をしながら情報を収集中であり、今後分析する予定である。

---

15) 小川は「技術家型経営者」（企業経営に必要な機能の一部に専門化している経営者）、「動機付け型経営者」（従業員の動機付けを中心に経営を展開する経営者）、「戦略型経営者」（進むべき方向を戦略的に決定する経営者）の順に進化する必要性を説く。（pp. 16-20）

## 参考文献

- Anthony, R, N [1965] *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press. (訳書：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)
- 中小企業庁編 [2013] 中小企業庁編『中小企業白書 2013年版』佐伯印刷株式会社
- 中小企業家しんぶん [2010] 中小企業家同友会全国協議会『中小企業家しんぶん』2010年12月5日号
- 中小企業家同友会全国協議会 [2010] 中小企業家同友会全国協議会『経営指針作成の手引き』中小企業家同友会全国協議会
- Drucker, P, F [1974] *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Haper & Row. (訳書：村上恒夫監訳，野田一夫・風間禎三郎・久野桂・佐々木実智男・上田惇夫訳 [1974] 『マネジメント 課題・責任・実線』ダイヤモンド社)
- 福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久 [2011] 「経営計画が企業業績へ与える影響についての経験的な検証」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズ，2011-39
- 伊丹敬之 [1986] 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店
- 兵庫中小企業家同友会 [2003] 『NT レポート』第14号
- 兵庫中小企業家同友会 [2006] 『NT レポート』第20号
- 菊地進 [2012] 中小企業家同友会全国協議会『中小企業家しんぶん』2012年10月5日号
- 菊地進 [2013] 「同友会型企業作りと経営戦略：経営指針の作成と実践の意義」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『年頭中小企業経営の展望レポート2013』第2号
- 北野利信 [1972] 中川敬一郎ハザマ編著，間宏，北野利信『現代経営学全集3 経営理念』ダイヤモンド社
- 国税庁 [2009] 国税庁長官官房企画課「平成19年度分会社標本」<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon2007/kaisya.htm> 2014年2月9日参照
- 国税庁 [2010] 国税庁長官官房企画課「平成20年度分会社標本」<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon2008/kaisya.htm> 2014年2月9日参照
- 国税庁 [2013] 国税庁長官官房企画課「平成23年度分会社標本」<http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon2011/kaisya.htm> 2014年2月9日参照
- Kotter, J, P [1999] *Jhon P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (訳書：黒田由貴子監訳，有賀裕子・佐藤智子・シュタール麻千子・鈴木章子訳 [1999] 『リーダーシップ論』ダイヤモンド社)
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 [2005] 「日本企業のコントロールメカニズム：経営理

- 念の役割」『季刊企業と法創造』1(4), 113-124
- 黒瀬直宏 [2012] 『複眼的中小企業論：中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館
- 丸山啓輔 [1998] 『現代企業の経営原理：企業の維持・発展の条件』同友館
- 宮田矢八郎 [2006] 「中小・中堅企業の経営における定性要因の定量化モデル：「TKC 研究」資料を用いて」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』25 103-116
- 水谷内徹也 [1992] 『日本企業の経営理念』同文館出版
- 植崎賢吾 [2011] 「経営理念の内容と業績との関係についての考察：中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学経済研究』56(4)89-108
- Merchant, K, A [1981] The design of the corporate budgeting systems: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 4, pp.813-829
- 野中郁次郎 [2012] 野中郁次郎編著, 平田透, 成田康修, 磯村和人, 弦間一雄『経営は哲学なり』ナカニシヤ出版
- 小川英次 [1991] 『現代の中小企業経営』日経文庫
- Perry, S, C [2001] The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S, *Journal of Small Management*, vol.39, Iss3, 201-208
- 澤邊・澤邊ゼミナール [2008] 「日本企業のマネジメント・コントロール実態調査」『メルコ管理会計研究』第1号, 81-93
- 参議院 [2013] インターネット審議中継2013年10月23日予算委員会の動画6時間47分後からの山谷えり子参議院議員の質問とその回答 <http://www.webtv.sangiin.go.jp/webtv/index.php> 2014年2月9日参照
- 関智宏 [2007] 「ビジネスプランと中小企業経営：中小企業家同友会の経営指針作成文化運動との関連を中心に」中小企業家同友会全国協議会『企業環境研究年報』12
- 柴田仁夫 [2013] 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」埼玉大学経済学会『経済科学論究』第10号, 27-38
- 清水龍瑩 [1995] 「経営者の人事評価(Ⅱ)：経営者能力」慶應義塾大学商学部『三田商学研究』38(4)1-30
- Simons, R [1995] *Levers of Control*, Harvard Business School Press. (訳書：中村元一・黒田哲彦・浦島史憲訳 [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)
- 末松玄六 [1961] 『中小企業成長論』ダイヤモンド社
- 谷武幸 [2009] 『エッセンシャル管理会計』中央経済社
- 飛田努 [2010] 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析：2000年代における日本の経営を考察する手がかりとして」『立命館経営学』第48巻5号, 61-78
- 飛田努 [2011] 「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」熊本学園大学付属産業研究所『産業経営研究』第30号, pp.29-42
- 飛田努 [2012a] 「中小企業における経営管理・管理会計実践に関する実態調査：福岡

市内の中小企業を調査対象として」熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科『会計専門職紀要』第3号, 57-69

飛田努 [2012b] 「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成員の動機付けに関する実証研究：熊本県・福岡市内の中小企業を対象として」熊本学園大学付属産業研究所『産業経営研究』第31号, 113-130

横川雅人 [2010] 「現代日本企業の経営理念：「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて」関西学院大学『産研論集』第37号, 125-137