

組織継続のためのマネジメント (長期的継続のための組織マネジメント試論)

—企業者にとっての事業計画の意義に着目して—

2013年06月20日(木)

小川 智健

地域経済情報研究所研究会@高松大学

1

問題意識

—事業計画に着目する理由—

- 将来のことは誰にも分からない。にも関わらず、我々は計画を欲する
- 企業者は、将来が予測できない不確実な状況に置かれているにも関わらず、自らの活動の将来が約束されているかのように事業計画を立てる
- 改めて考えれば、不思議なこうした現象は広く受け入れられている
- アントレプレナーシップ教育では、必ず事業計画が教えられているという現実

2

本発表の目的

- 本発表では、将来のことが分からないから計画など立てられないと言いたいわけではない
- そうではなく、将来が分からない不確実な状況下での計画の意義(計画の果たしている役割)について検討したい

3

本発表の流れ

- 本発表では、将来が分からない不確実な状況下での、計画の意義について検討する
↓そのために
- まず、企業者研究における計画概念を再考する
- この再考を通じ、不確実な状況において、計画は正しさの基準となる参照点として機能することで、企業者自身やステイクホルダーの行動を導く根拠となることを示す
- そして、企業者とステイクホルダーの関係が変化することに媒介され、参照点である計画自身も変化していくという、拡張と整合化のダイナミックな運動を捉えるフレームワークを、オーストリア学派の議論に基づきながら定式化する
↓
- 導出したフレームワークのもとで、計画を利用した企業者活動の事例を記述し、計画の自己拡張と整合化のダイナミズムを捉える
↓
- 事例記述に基づき、計画概念の理論的意義を考察する

4

計画概念の再考(1)

- 企業者に関わる事業計画研究 (business planning research)
- 計画の定義 (e.g., Delmer and Shane, 2003; Gruber, 2007)
- ①創業者としての企業者が、事業機会について考えること
- ②事業機会を実現するための組織について考えること
- ③情報を集め、分析することでなすべき課題を明確化すること
- ④リスクを特定し戦略をつくること
- ⑤財務計画を考えること
- ⑥ビジネスプランを書くことを含むもの。

5

計画概念の再考(1)

- 事業計画研究
...主に計画と業績との関連を検証する研究が進められてきた
 - ①計画と売上率の関連性の検証を試みた研究 (e.g., Haber and Reichl, 2007)
 - ②計画と利益率 (profit, ROA, ROI) の関連性の検証を試みた研究 (e.g., Lange et al., 2007)
 - ③計画と廃業率の関連性の検証を試みた研究 (e.g., Delmer and Shane, 2003)
- ↓しかし
- これまでに、計画と業績の確たる関連性が得られていない
 - 今なお、検証と議論が続けられている (e.g., Brinckmann et al., 2010; Chwolka and Raith, 2012).

6

計画概念の再考(1)

- 計画と業績との関連性を説明するために有力視されているのが、計画が有効となる「状況要因」(条件)を探索する研究 (e.g., Castrogivanni, 1996; Gruber, 2007)

↓しかし

- 状況要因を探索する研究は、その前提に矛盾を抱えている
- 計画は、将来が予測できない不確実性にあるからこそ必要になる

↓

- 状況要因探索の方向での研究では、(企業者の)事業計画研究が成立し得ない

7

計画概念の再考(1)

- 状況要因探索の研究とは異なる立場に立って、計画概念の意義そのものを再検討しなければならない

↓

- 不確実な状況における計画の意義については、事業計画研究よりも、むしろ、MBAや起業セミナー、事業計画作成の手引書で、実務家向けに、実践的な意義として触れられてきた

↓

- 事業計画の意義として指摘されるもの (e.g., Bygrave and Zacharakis, 2008)
- ①「経営の指針」(不確実性への対応)
- ②「ステイクホルダーへの説得材料」(投資家や社員等への説明資料)

8

①「経営の指針」

- ①「経営の指針」
- ...将来が予測不可能な状況であるからこそ、行動を起こすために必要とされるもの
- 不確実性に満ちた状況では、将来を完全に予測できないからこそ、新たな活動を行おうとするときに、その活動の根拠が必要となる
- ↓
- 「経営の指針」となる計画が、活動の根拠となりうる
- 反面、計画は完全なものとはなり得ない

9

②「ステイクホルダーへの説得材料」

- 「ステイクホルダーへの説得材料」
- ...資金提供者や、従業員、就業希望者、取引先の協力を取り付けるためのもの
- 企業者の行動は、様々なステイクホルダーに支えられている
- ↓
- 計画は、企業者の行動の指針になる
- 同様に、ステイクホルダーが企業者の行動を判断する指針にもなる

10

計画概念の再考(1)

- これら2つを統合的に考えようとした場合、矛盾が起こる
- ↓
- 「経営の指針」たる計画を修正すれば、計画を「ステイクホルダーへの説得材料」として用いることで協力をとりつけたステイクホルダーを反故することになる
- 他方、「ステイクホルダーへの説得材料」としての計画に固執すれば、「経営の方針」が現実的な経過にそぐわなくなる
- ↓
- 2つの意義に整合性をもたせるには、実践的な計画の働きについて、より掘り下げた理論的検討が必要

計画概念の再考(2)

- 本発表では、独自の計画概念の理論的基盤を構築しようとしてきた議論として、企業者を計画との関わりから議論してきた、制度派経済学におけるオーストリア学派に着目
- オーストリア学派の基本的な考え方には、我々が将来に対して根源的な無知にさらされていることを示す、万華鏡的世界(kaleidic world)という考え方がある(O'Driscoll and Rizzo, 1985)
- この考え方は、本質的に予測不可能な状況の中で、企業者が計画をいかに利用しているのかを検討しようとするものであり、従来の事業計画研究とは、理論的な立場として一線を画す
- ↓
- 計画概念と企業者概念の関わりについて議論を深めたのがLudwig M. Lachmann
- オーストリア学派のいう除去不可能な無知の立場を推し進め、将来の非決定性、予測不可能性の強調、均衡概念の放棄という立場(e.g., Vaughn, 1994; 原谷, 2004)
- ↓
- 事業計画研究は、除去不可能な無知の消滅、将来の決定性、予測可能性の強調、均衡概念の採用という立場
- ↓
- 理論的立場の違い

12

計画概念の再考(2)

- その上でLachmannが計画概念に理論的に与えた役割が「参照点」
...この概念定義は、Weberのいう理想型(ideal type)に準拠
↓
- Lachmannは、計画を特定の業績をもたらすものという因果関係から捉えようとするのではなく、計画という概念を基点にすることで人間の行為が理解可能になる点に着目(Lachmann, 1970, p.30)
- Lachmannの計画概念は、研究者にとって、方法論的な視座を持つものであり、また企業者にとって、計画が準拠すべき参照点として正当化されたもの
↓
- 計画を、企業者にとっての参照点(criterion)と考える、独自の計画概念の理論的基盤
- 企業者にとっての計画の意義を、従来とはまるで異なったものにさせる

13

計画概念の再考(2)

- 予定通りに行かないことが最初から分かっているにも関わらず、なぜ計画を立案するのだろうか<問題意識>
↓
- Lachmannの立場における、計画の位置づけ(計画の意義)
- 正当化された計画は、物事を判断する際の正しさの基準となるがゆえに必要

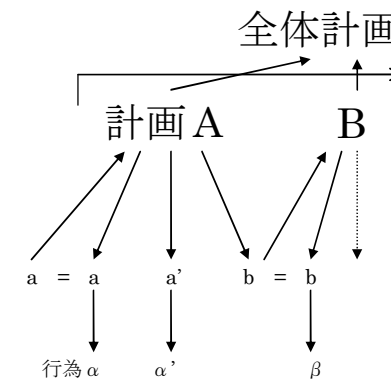
14

計画概念の再考(2)

- ステイクホルダーが正しさの基準としてきた従来の計画を簡単に反故にすることは、実務上の困難を伴う
↓しかし
- Lachmannは、計画は書き換え(rivise)られるとも指摘
- ここで指摘される「書き換え」とは、「従来の意味での修正」とは異なる
- なぜならば、正当性を得ることで正しさの基準となっていたものを、そう簡単に変更することはできない
- ただし、既存の計画をそのままに、新たな計画を付け加えるのであれば問題はない
↓それゆえ
- 計画の書き換えとは、計画の「書き足し(overwrite)」を意味すると考えられる

15

分析のフレームワーク



16

分析のフレームワーク(1)

- 企業者が計画(図1におけるA, B)を参照することで、ステイクホルダー(a, a', b)に応じた、様々な具体的な行為(α, α', β)をとることが可能になる
- また、既存の計画(A)では対応しきれないステイクホルダー(b)が現れた(見出された)とき、企業者は、「修正する」というより、そのステイクホルダーに対応可能な新たな計画(B)を「書き足す」
- これが繰り返され、計画は増殖し、並走的に存在することになる
- 計画どうしを「整合化する」必要性が出るため、組織の全体計画も新たに書き足されていく

17

分析のフレームワーク(2)

- 企業者は新たな計画を書き足す際に、「既存の(オーストリア学派のいう)社会制度」を取り込む
- 不確実な状況においてステイクホルダーを説得するには、「正しいとみなされる計画」が必要であり、そのため、「社会的に受容されている制度」を取り込む必要がある
- 計画の正しさが、外部の社会制度に埋め込まれているという立場

18

本フレームワークの意義

- 以上、実践的に見出された①「経営の指針」、②「ステイクホルダーへの説得材料」という相矛盾していた2つの実践的意義を、Lachmannの計画概念のもとで統合した

↓

- 不確実な状況において、計画が企業者によって策定され、利用されていくプロセス、つまり、企業者が計画を参照し、拡張(書き足し)と整合化を繰り返しながらダイナミックに前進する具体的なプロセスを捉えることが可能になる

19

事例

- 本節では、調査対象として、特定非営利活動法人B(NPO法人B)を取り上げる。
- NPO法人は営利を目的としない。それゆえ組織の存続は、不確実な状況下に置かれたステイクホルダーとの関係性に大きく依存している
- NPO法人を運営する企業者の中でも、組織の存続にまつわる問題を乗り越えてきたO氏を調査対象としている

20

分析のための記述の方法

- Lachmannの計画概念は、分析者が計画を参照点として企業者の行為を解釈し理解するための方法論としても展開されていた
- ↓
- 企業者の計画を捉える際、具体的な観察対象として、事業計画の構成要素に着目し、分析者が企業者の計画を理解する
- 事業計画の構成要素は、当事者(分析対象者である企業者とステイクホルダー)のみならず、当事者と分析者にとっても共通理解が可能なもの
- ↓
- 具体的な観察対象として、事業計画に含まれる、事業ミッション、事業内容、マーケティング計画、収支計画、人材計画の各要素(e.g. Bygrave and Zacharakis, 2008)に着目し、分析者が企業者の計画を分析的に記述する
- 公表資料、企業者のインタビューデータから、新たな計画が策定された時点で存在していた計画を捉え、計画に関連した出来事との関係から、計画の拡張と整合化のダイナミズムを記述する

21

事例記述

- 事業ミッションの原風景
- 事業計画の策定における困難
- 並走する事業計画
- 社会制度と関連づけられていく事業計画
- 事業計画の整合化

(当日スライドにて説明)

22

考察(1)

- 本節では、前節の記述に基づき、不確実な状況に置かれた企業者に対する計画の理論的意義を、具体的に明らかにするための考察を行う
- 第1に、計画は、その計画では対応できない出来事を生み出すがゆえに、計画そのものを拡張させていくというダイナミズムを有している
- O氏は、それぞれに異なる特徴を有する事業を共存させるため、計画を並走的に策定し、計画間の整合化を行っていた

23

考察(1)

- 既存の計画によって対応できない出来事が発生するために、計画の正しさを維持する「整合化」の必要が生じ、計画が「拡張」されていった
- この見方は、将来を予測することができるという前提の下で、不確実性の除去を志向してきた事業計画研究では見過ごされてきたもの
- 計画が、その計画では対応できない出来事を生み出すからこそ、新たな計画の策定が促される

24

考察(2)

- O氏は、新たな計画を策定する際、既存の社会制度を組み込んでいった
- 既に受け入れられている社会制度を自らの計画に組み込むことでステイクホルダーを説得しやすくなり、拡張された計画は実現されやすくなる
- 社会的な制度には、例えば、数値的な評価を行うことなど、広く社会で共有されたものもあれば、特定のステイクホルダーだけが共有している理念、コンセプト、ミッション、スローガンという形式で言語化されたものもあると考えられる

25

考察のまとめ

- 第1に、計画は、自らを拡張させていくというダイナミズムを備えているがゆえに、計画の正しさを維持するための整合化が必要となる
- 第2に、拡張された計画の実現はステイクホルダーの説得を通じて行われる。説得においては、計画に既存の社会制度を組み込むことが有効となる
- 以上、Lachmannの視座から「経営の指針」、「ステイクホルダーの説得材料」という計画の意義を統合的に捉え、計画にまつわる企業者活動の経験的調査を通じ、将来が分からない不確実な状況下での企業者にとっての計画の意義を理論的に明らかにした
- 将来が予測不可能であることを前提とすれば、変化し続ける計画には参照点としての正しさを維持することが必要とされ、計画の拡張と整合化が、マネジメントの要諦と考えられる

26

結語

- 企業者は計画を欲する。将来のことがほとんど全面的に予測できないにも関わらず
- 本発表では、不確実な状況における計画の意義を探るべく、事業計画研究の再考を通じ、不確実な状況に置かれた企業者が、計画を必要とする理由(計画の意義)について検討してきた
- そのための、本稿で理論的に議論してきた計画概念のフレームワークは、十分に精緻化されていない段階であるものの、経験的研究を通じて企業者活動の複雑性を捉えることに対して一定の貢献があったものとする

27

参考文献(1)

- 尾近裕幸 (1990) 「市場プロセスの理論について: オーストリア理論の批判的考察」『大阪市大論集』 Vol.59, pp.27-57.
- 原谷直樹 (2004) 「急進的主観主義と制度: ルードウィッヒ・ラックマンの経済思想」『一橋大学社会科学古典資料センター年報』 Vol.24, pp.62-75.
- Allinson, C., Chell, E., and Hayes, J. (2000) "Intuition and entrepreneurial behavior," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.9, pp.31-43.
- Bhidé, A. V. (2000) *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford University Press.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. and Kapsa, D. (2010) "Should entrepreneurs plan or just storm the castle?: A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms," *Journal of Business Venturing*, Vol.25, pp.24-40.
- Bygrave, W. D. and Zacharakis, A. (2008) *Entrepreneurship*, Wiley (高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳 (2009) 『アントレプレナーシップ』日経BP社).
- Castrogiovanni, G. J. (1996) "Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages," *Journal of Management*, Vol.22, pp.801-822.
- Chwolka, A. and Raith, M. (2012) "The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective," *Journal of Business Venturing*, Vol.27, pp.385-399.
- Delmer, F. and Shane, S. (2003) "Does Business Planning Facilitate the Development of new ventures?," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.1165-1185.

28

参考文献(2)

- Gruber, M. (2007) "Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective," *Journal of Business Venturing*, Vol.22, pp.782-807.
- Haber, S. and Reichel, A. (2007) "The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance," *Journal of Business Venturing*, Vol.22, pp.119-145.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press(崔大龍・中村元一・黒田哲彦・小高照男 (1997) 『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大出版部).
- Honig, B. and Karlsson, T. (2004) "Institutional forces and the written business plan," *Journal of Management*, Vol.30, pp.29-48.
- Lachmann, L. M. (1970) *The Legacy of Max Weber*, Glendassary Press.
- Lange, J. E., Mollov, A., Pearlmuter, M., Singh, S. and Bygrave, W. D. (2007) "Pre-startup formal business plans and post-startup performance: a study of 116 new ventures," *Venture Capital*, Vol.9, pp.237-256.
- O'Driscoll, G. P. and Rizzo, M. J. (1985) *The Economics of Time and Ignorance: With a New Introduction*, Routledge(橋本努・井上匡子・橋本千津子訳 (1999) 『時間と無知の経済学: ネオ・オーストリア学派宣言』勁草書房).
- Vaughn, K. I. (1994) *Austrian Economics in America*, Cambridge University Press(渡部茂・中島正人訳 (2000) 『オーストリア経済学』学文社).