

# 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 ——

飛 田 努

## 1. はじめに

周知の通り、近年の経営学研究では、これまで先達が示した日本的経営の特徴を有し、創業家の家訓や経営理念といった伝統的価値観に根ざした企業群、すなわちファミリービジネス企業が注目されている。ファミリービジネスをいかに定義するかは論点が多々あるが、Tagiuri and Davis (1996) による Three Circle Model が多くの先行研究で用いられている。そこでは、当該企業の一定以上の株式が創業家一族によって所有されている、あるいは創業家が経営陣に含まれているという属性などに着目することでファミリービジネスが同定されている。これらの企業の中にはトヨタ自動車に代表されるようなグローバル企業から、地域で事業を営む中小企業まで多様な企業形態が含まれる。特にファミリービジネスが研究対象として興味深いのは、創業家一族が株主でもあり経営者でもあるという「所有と経営の一致」が前提として認められる。

---

\* 本稿は文部科学省科学研究費 (C) 「事業内容や企業文化がコーポレート・ガバナンス構造に与える影響に関する実証研究」(研究代表者：松村勝弘，課題番号：19K01821) による研究成果の一部である。

ファミリービジネスにおける管理会計研究では、とりわけ創業世代（創業者の世代）と次世代（継承者の世代）の企業家精神と経営管理に対する考え方（視点）の相違が特徴的であると指摘されている（Leotta et al. 2017, Mazzola et al. 2008）。特に Leotta et al. (2017) は、新たな管理会計システムの導入が次世代のリーダーシップの構築を支援することを事例研究から明らかにしている。また、Giovannoni et al. (2011) は、管理会計実践は先の世代から後の世代、あるいは非ファミリービジネスへと知識を移転するように用いられるのだと指摘している。

そこで本稿では鹿児島県奄美市においてホテル業や遊技業を営んでいる中小企業（ファミリービジネス）が、取引先から黒糖焼酎製造業を事業譲受するとともに、創業世代から次世代へと事業承継を進めていくプロセスにおいて MCS がどのように整備されていったのかをインタビュー調査に基づき明らかにしていく。とりわけ、この場面において創業家の企業家精神（Entrepreneurship）がいかに発揚されるか、新規事業の取得と遂行に際して MCS がいかに整備され、そのシステムに則っていかにマネジメントが行われていったのかに焦点を当てていく。これにより、MCS を整備することによって、事業を受け継ぐ後継者が事業承継後にいかに経営基盤を安定させていったプロセスを示すとともに、自らの正統性をいかに得ていったのかを確認できればと幸甚である。

## 2. 先行研究：ファミリービジネスとマネジメント・コントロール・システム（MCS）の関係性

考察を進める上で、本節ではファミリービジネスと MCS に関する先行研究から得られている知見について述べていくことにする。ここでは、

Senftlechner and Hiebl (2015) による文献レビューと Quinn et al. (2018) による AGES モデルに基づく文献レビュー，これに加えていくつかの先行研究を参考に検討する。

## 2.1. ファミリービジネスにおける管理会計・MCS の分析視点：先行研究 レビュー論文から得られる知見

海外における先行研究 33 編を中心にレビューした Senftlechner and Hiebl (2015) によれば，ファミリービジネスが持つ特徴を次のように整理している。すなわち，ファミリービジネスは，まず，戦略的意思決定において長期的視点に立脚しているように見えること，次にファミリービジネスは非財務的目的 (non-financial goals) をより強調すると考えられていること，最後にファミリービジネスは家族内 (family members) での信頼度が極めて高いという 3 点である。そして，以下の 3 点がマネジメント・コントロール研究が課題だと述べている。まず，ファミリービジネスが持つ長期的視点が，戦略的 (Strategic) 管理会計やマネジメント・コントロールのしくみ (instrument) の選択に影響を与えている可能性があること，次に非財務的目的への強調が，業績評価測定や経営管理システムに影響を及ぼしている可能性があること，最後に家族 (創業家) によって支配されている経営管理者層や結果として生じる経営管理者層間の信頼関係によって，管理会計や MCS が非公式的に編成されている可能性があることと指摘している。そして，レビューを行った結果として，Senftlechner and Hiebl (2015) は，第 1 に一般的に管理会計やマネジメント・コントロールは非ファミリービジネスよりもファミリービジネスの方が関連性が薄いように見えるが，特に小規模企業ではそのように言えること，第 2 にファミリービジネスにおいて，家族特殊的目的 (family-specific goals) や創業家への権限の集中が管理会計やマネジメント・コントロールの重要な前提条件 (antecedents) を生み出すことを示している。しかし，先行研

究の数が少ないこと、ファミリービジネスにおける管理会計システムや MCS の研究は断片的に行われているため、包括的な調査研究が進められる必要があるとも述べている。

次に、Quinn et al. (2018) はファミリービジネス研究における分析視点を示す AGES モデル (Craig and Moore 2015) に基づいて、ファミリービジネスにおける管理会計や MCS に関する先行研究を整理した。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。

まず、アーキテクチャ (Architecture) は、戦略実行においてに設けられる構造やシステムに着目をして Amat et al. (1994)、Giovannoni et al. (2011)、Moores and Mula (2000)、Moores and Yuen (2001) の先行研究から、ファミリービジネスが成長すればするほど、または社歴を積み重ねるほど、より公式的な管理会計あるいは MCS を頼るようになるのだと指摘している。また、戦略的計画設定において後継世代を取り入れることは、内的あるいは外的な人的関係を構築するのにおいて、暗黙的な事業に関する知識 (tacit business knowledge) や技術を伝えることを可能にする (Mazzola et al. 2008)。

次に、企業統治機構 (Governance) は、所有と経営が一致することに伴う「誰がいつ何を決めるのか」というファミリービジネスの特殊性について述べている。Quinn et al. (2018) は、そうした視点からの先行研究を踏まえ、経営陣が創業者と非創業者の双方から構成される企業において、企業統治構造が管理会計システムや MCS のデザインに重要なインプリケーションをもたらすことを指摘している。さらに、管理会計や MCS はファミリービジネスの企業統治に決定的な役割を果たすとしている。

企業家精神 (Entrepreneurship) という視点では、ファミリービジネスに特有の戦略やリーダーシップを指すとしている。この視点からは、ファミリー

ビジネスはしばしば長期間在任する経営者（Miller et al. 2008）がいることから、創業家経営者は長期的な視点での投資を选好し（James 1999）、投下資本に対して粘り強く長期的な視点で対処する（Sirmon and Hitt 2003）という特徴があると先行研究をもとに述べている。また、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ではMCSは財務パフォーマンスを高める方向へ作用するとも指摘している。

最後に、スチュワードシップ（Stewardship）からの視点は、ファミリービジネスが非ファミリービジネスと根本的に異なる理由について、人的視点あるいは事業という視点から焦点を当てるものと述べている（Quinn et al. 2018）。スチュワードシップ理論は、リーダーは自己の利益のためだけでなく、自分以外のすべての利害関係者の利益にもなるように尽くす存在であることを提示しているが、管理会計やMCSの視点からはスチュワードシップ文化を持つファミリー企業では公式的なモニタリングやコントロールの必要性が低いことが示されているとまとめている（Hiebl et al. 2013）。

## 2.2. 事業承継と管理会計・MCSの関係性について

Giovannoni et al.（2011）は、事業承継のプロセスに焦点を当て、企業規模の拡大が管理会計やマネジメント・コントロール（Management Control）の公式化や専門化への要求をもたらすことにより、企業内での管理会計実務が進化していくことを経時的（longitudinal）な定性的調査を用いて明らかにした。これによれば、企業内における管理会計実務の進化と後継者の育成が進められていくプロセスにおいて、ファミリービジネスでは管理会計が世代を跨いで創業家と経営陣との間で知識の伝達に影響を与え、特に創業家が重視する企業存続や目的などの優先順位、価値観、ビジョンを管理会計が表現し、再現するのに有用であることを示している。

Bracci and Maran (2012) は、管理会計の変化の制度的枠組みに基づいて、創業家の事業承継者の信頼がどのように組織内で構築され、新たな組織的なルーチンを創り上げる上での管理会計の革新の役割を調査した。具体的には事業承継プロセスにおいて、これにより事業承継者および承継者と組織内部の他の部分との間の信頼と正統性の条件を再構築するために管理会計が使用されていることを示した。

世代を経ることによって利用される管理会計システムの特徴については、オーストリアのファミリービジネス企業 479 社を対象に調査を行い、世代間における管理会計システムや企業統治 (corporate governance) に対する意識の相違点について Duller et al. (2011) が調査している。これによれば、創業世代は後継世代に比して戦略的な管理会計技法をより利用し、後継世代は創業世代に比して現業統制 (operative) 的な管理会計技法をより利用するとの結果が得られている。Speckbacher et al. (2012) は、企業統治機構 (governance structure) が MCS にどのような影響を与えるのかについて 304 社の中小ファミリービジネス企業を対象に調査を実施した結果、経営管理者層にいる創業家出身者は、戦略的な管理会計の業績評価指標の利用の程度を低めるとの結果を示している。Tsang (2002) は、中華人民共和国 (中国) のファミリービジネスの対外直接投資行動を対象に調査を行ったところ、管理会計や MC による集権化が意思決定プロセスの速さによるアドバンテージや戦略に関わる情報の漏洩リスクを小さくできる。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。

日本企業の事例では、飛田 (2012b) は、ある中小製造企業において、事業承継に伴って創業者が技術者としてのバックグラウンドを持たない後継者と協力して MCS の整備を進め、事業承継を安定的にする取り組みが進められていることを示した。また、飛田 (2019a) では、同様に中小製造企業において技術的なバックグラウンドを持たない後継者が、工場内にある原価算定に

必要な情報を自ら集め、スプレッドシートに入力し、製造原価の算定から始め、事業承継後には管理会計システムの構築、目標管理システムの導入など MCS の整備をすすめることで経営者として確固たる地位を築いてきたことを指摘している。

### 2.3. 小括：分析視点の設定

以上のレビュー論文が示すように、本稿の研究対象であるファミリービジネスにおける管理会計システムや MCS の特徴を明らかにするには、ファミリービジネスの特徴をいかに考慮するかが重要な論点として浮かび上がる。非ファミリービジネスに比して、ファミリービジネスにおいて創業家の位置づけに重みがあることは言うまでもない。この時、多くの場合において所有と経営が一致している創業家出身の経営者が「創業家」という家族の一員として振る舞うのか、「経営者」という企業の代表者として振る舞うのかによって、その行動が持つ意味が変わる。株主と経営者という二面性を持つ創業出身者が管理会計システムや MCS をどのように構築していくのか、何を考慮しているのかを観察することには意義があるであろう。ファミリービジネスは経営に対して長期的視点を持ち、利益のみならず非財務的な目標を追求するという特徴を持つとされている。そして、そうした特徴が管理会計実践に影響を及ぼしている事例研究も散見される。しかし、こうした研究を踏まえて、Quinn et al. (2018) は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も指摘している。

そこで本稿では、日本におけるファミリービジネスが新規事業の取得と事業承継を進めていく過程の中で、いかに MCS の整備が進めていったのかを考察する。すなわち、創業家による企業家精神（Entrepreneurship）の発揚として事業取得と新規事業への進出という多額の投資を必要とする場面を想定し、事業取得あるいは新規事業への進出を行ってから、次世代経営者が何を

考え、どのようにして MCS を整備していったのかを述べていく。これにより、新規事業への進出とその安定化へと進む過程の中で、ファミリービジネスにおける MCS が構築されるプロセスを記述することによって得られる知見を示す。

### 3. ケース：株式会社奄美大島開運酒造のマネジメント・コントロール・システム

本稿の調査対象企業である株式会社奄美大島開運酒造（以下、奄美大島開運酒造と略記する）は、資本金 3,150 万円、総資産約 33 億円、純資産約 12.8 億円（2018 年 9 月末現在）であり、従業員数は 58 名、売上高 20 億円（2017 年 2 月インタビュー時）の奄美大島南西部に位置する宇検村（うけんそん）に本社を置く黒糖焼酎メーカーである。

本稿を執筆するにあたり、インタビュー調査は 2 回実施した。1 回目は 2017 年 2 月 9 日、2 回目は 2020 年 3 月 3 日であった。2 回ともインタビューとして渡慶彦代表取締役社長、泊浩伸常務取締役（製造・開発統括）、梶重俊執行役員総務部長に同席頂いた。また、1 回目には赤崎綾乃常務取締役にもインタビューとしてご回答頂いた。以下は、これらのインタビューによって得られた同社の MCS に関する調査結果である。

#### 3.1. 奄美大島における黒糖焼酎製造の現状

同社の MCS について論じる前に、ここでは同社の主業である黒糖焼酎製造の現状について述べていく。これは黒糖焼酎製造が奄美群島特有の事業であり、その背景を理解することが本稿の事例を理解するのに有用だからである。

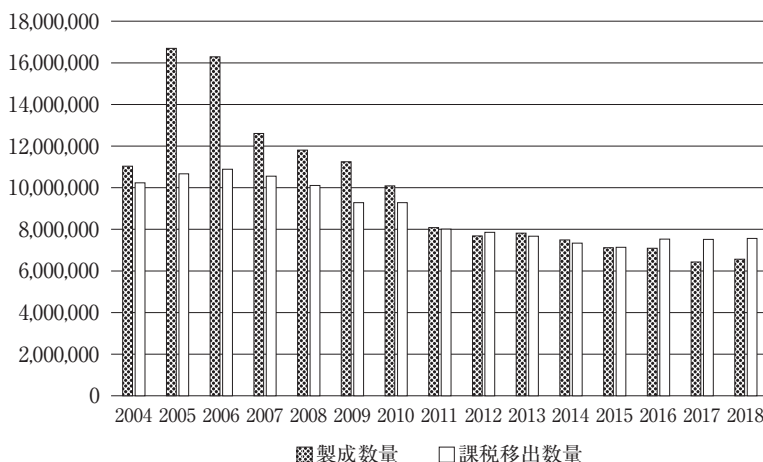
山本（2005a）によれば、奄美大島を中心とする奄美群島では 1953 年 12 月



に本土へ復帰する以前から住民の間で黒糖を原料とする蒸留酒が製造されていた。しかし、当時の酒税法では黒糖を原料とする焼酎の製造が認められておらず、税率の高いスピリッツ類（ラム酒）として分類されていた。1954年5月になって酒税法施行規則の改正により、黒糖が焼酎乙類の原料とすることが認められるようになった。その後、1954年12月になり、奄美群島地域に限定して黒糖焼酎が製造されることが認められるようになった。当時の通達では、米麴を使用することを条件に、奄美群島（大島税務署の管轄区域内）でのみ製造することが認められるようになった。現在、奄美群島には28の酒造メーカーがある<sup>1)</sup>。

図表1は奄美群島における黒糖焼酎の製成数量・課税移出数量の推移を示

図表1 黒糖焼酎の製成数量・課税移出数量（出荷量）の推移



(注) 縦軸：リットル。横軸：酒造年度。酒造年度は7月から翌年6月までを1年度とカウントする。  
 (出所) 奄美大島開運酒造より提供された資料に基づき筆者作成

1) 社数は鹿児島県酒造組合奄美支部奄美大島酒造協同組合のwebサイト (<http://www.kokuchu.com/> 2020年5月27日アクセス) を用いてカウントした。内訳は、奄美大島11社、喜界島2社、徳之島8社、沖永良部島7社、与論島1社である。

したものである。ここに示されている製成数量とは当年度に製造した数量を指し、課税移出数量とは出荷量を意味する。これによると、2000年代半ばはそれ以前から続いていた焼酎ブームによって他の原料を使った焼酎とともに製成数量、出荷量ともに伸びてきた。しかし、2007年以降は徐々に減少していき、2010年代半ばからはほぼ横ばいで推移している。

奄美群島における黒糖焼酎を取り巻く環境を考えると、その販路は重要な論点となる。やや古いデータになるが山本(2005a)によれば、2003年酒造年度における出荷地域の比率は鹿児島県外で64%、県内で36%あるが、奄美群島内では32%となっている。ほとんど奄美群島外に販売していない企業もあるが、多くの企業が県外に販路を求めていることが示されている。奄美群島の人口が約12万人程度なので、販路は群島域外に求めなければ収益を伸ばすことは難しい。輸送ルートとしても、各島から鹿児島市内まで船で運び、酒販卸売や自社の倉庫からトラックで輸送する企業が多く、関東・関西への出荷をするにあたっては対卸売価格比で7~11%程度の輸送コストがかかっているという(山本2005a)。

以上のように、黒糖焼酎は奄美群島でのみ製造が認められている酒類であること、2000年代初頭のいわゆる焼酎ブーム以後、製成数量、出荷量とも低下傾向に推移していること、離島であるがゆえに輸送コストが高いといった特殊な環境にあることがわかる。

### 3.2. 奄美観光グループ・株式会社奄美大島開運酒造の概要

本稿で取り上げる奄美大島開運酒造は、1954年に渡武彦氏によって創業された株式会社渡建設と、1966年に子息の渡博文氏によって創業された株式会社ホテル奄美を起源とする奄美観光グループの中核を成す企業の1つである。ここで同社のMCSについて論じる前に、同社と創業家や奄美観光グループとの関係は重要であると考えられるので、これまでの歴史や奄美観光グルー

図表2 奄美観光グループ・奄美大島開運酒造の歴史

年	できごと
1954	渡武彦氏が渡建設株式会社設立
1966	渡博文氏（奄美観光グループ創業者）が株式会社ホテル奄美を創業
1975	渡建設と株式会社奄美観光ホテル（ホテル奄美から改称）を合併し、株式会社奄美観光ホテルとする。
以後、ホテル、レストラン、遊技場等を展開	
1978	ホテルの大改装に伴い、宿泊施設を宴会会場へとし、事業内容を転換する。
1988	渡慶彦氏（創業者の長男）が株式会社奄美観光ホテルに入社し、取締役役に就任する。
1995	食と健康の拠点づくりを理念とし、地元宇検村の地域活性化を図るための「リフレッシュビレッジ構想」の発表。
1996	戸田酒造所（昭和29(1954)年設立）の経営権を譲り受け、合資会社奄美大島開運酒造を設立。
1997	製造工場を宇検村へ新築移転する。
1998	合資会社奄美大島開運酒造を解散し、株式会社奄美大島開運酒造を設立。渡博文氏が代表取締役社長、渡慶彦氏が専務取締役役に就任する。渡慶彦氏が株式会社奄美観光ホテルの専務取締役に就任する。
2002	株式会社奄美観光ホテルから奄美観光株式会社（現社名）に変更する。
2006	奄美大島開運酒造製造工場の隣接地に「開運の郷」（宿泊施設）を設置し、営業を開始する。
2007	渡慶彦氏が奄美観光株式会社、株式会社奄美大島開運酒造の代表取締役副社長に就任する。
2011	渡慶彦氏が株式会社奄美大島開運酒造の代表取締役社長に就任する。
2012	渡慶彦氏が奄美観光株式会社代表取締役社長に就任する。
2014	奄美観光グループ本社ビルを新築する。
2015	渡慶彦氏が渡酒造株式会社代表取締役に就任する。

（出所）奄美観光グループより提供された資料に基づき筆者作成

プとの関わりについて述べていく。

図表2は、奄美観光グループと奄美大島開運酒造の歴史についてまとめたものである。

奄美観光グループの創業者である渡博文氏は、奄美大島西南部にある宇検

村出身である。1954年に奄美大島の中心都市である名瀬市（現：奄美市）において株式会社ホテル奄美を設立した。当時からホテル業で業を成すことを自らの夢としていた。そして、創業から12年が経過した1966年、父親が創業した渡建設と経営統合し、現在の奄美観光グループの基礎が築かれた。その後、1978年に事業転換を図り、レストランや宴会場の運営、遊技場、ガソリンスタンドなど事業を拡張していった。

そうした中で、創業者はある想いを抱き続けていた。それは、創業者の故郷である宇検村において食と健康の拠点づくりを理念とする「リフレッシュビレッジ構想」である。1995年に発表したこの構想は、過疎化が進んでいた宇検村において、自社の主業であるサービス業、中でもホテル業によって地域活性化を図ろうとした。しかし、これには多額の投資を必要とするため、将来的な構想として温められていた。

そこに舞い込んできたのが、当時取引先であった合資会社戸田酒造所からの買収提案であった。そして、1996年に同社を買収し、奄美大島開運酒造と社名を変更した。このとき買収の中心的な役割を果たしたのは、現在の奄美観光グループの経営を担う創業者の長男である渡慶彦氏であった。翌年には登記上の本社と製造工場を宇検村へ移転するとともに、1998年には株式会社に会社改組を行い、渡博文氏が代表取締役社長に、渡慶彦氏が同社と奄美観光ホテルの専務取締役に就任した。インタビュー調査によれば、この際、会社の代表権は創業者である博文氏にあるものの、奄美大島開運酒造の実質的経営は慶彦氏が担うことになった。すなわち、この時点で創業者である博文氏が観光業を中心とする祖業の経営を、現在グループの経営トップである慶彦氏が新たに取得した黒糖焼酎の製造を行う奄美大島開運酒造という新規事業の経営を担うという分担が行われた。渡慶彦氏いわく、この新規事業の取得が現在の奄美観光グループを語る上での「ターニングポイント」（第2回インタビューより）であったという。

しかし、参入当初は焼酎製造、販路の拡大とも順調とは言えなかった。そこで、1997年には黒糖焼酎の銘柄を「れんと<sup>2)</sup>」と改称した。従来、焼酎瓶は黒や茶など光を通さない色合いのものが多かったが、「れんと」は青色の瓶を採用するなど特徴的であった。こうした取り組みの成果から、2000年代に入ってすぐに焼酎ブームと相まって製成数量、出荷量とも大きく伸ばすことができた。これは単にブームによって売上が伸びただけでなく、奄美大島酒造組合（現：鹿児島県酒造組合奄美支部）の事業として行われた鹿児島県商工労働部からのマーケティング支援や、メインバンクを中心とする金融機関、公的機関からの経営支援、販路拡大を図るためのサポートを取引先などから得たことも大きかった。このときの経験から現社長の慶彦氏は「多くの支援を頂くことで（経営の様々なことを）学ぶことができた」（1回目インタビュー調査）と述べており、後のMCSの整備へとつながる萌芽期とも言える時期であった。

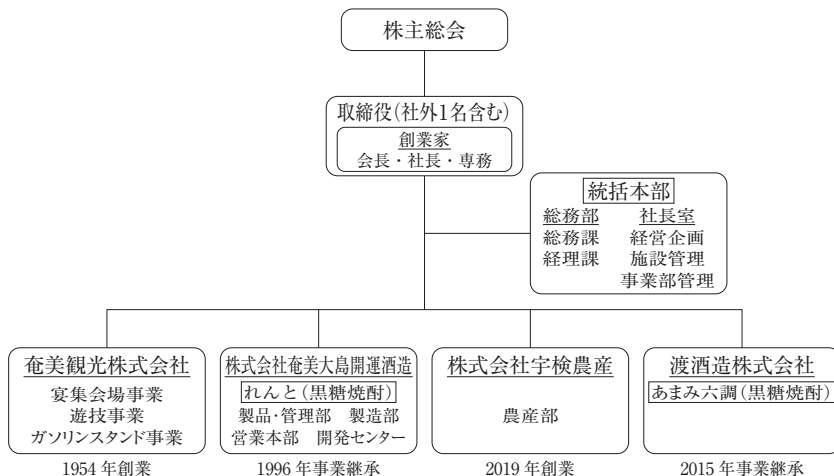
焼酎ブームが落ち着いた2006年には、かねてから博文氏の夢であった出身地の宇検村の工場隣接地にやけうちの宿と宇検食堂から成る「開運の郷」を開業した。1995年に発表した「リフレッシュビレッジ構想」の実現である。これによって創業者が奄美観光ホテル創業時に思い描いた名瀬（奄美市の中心地であり、奄美観光グループの創業地）と宇検村を観光で結ぶという夢が具現化したことを意味した（第2回インタビュー調査による慶彦氏のコメント）。

さらに慶彦氏は2007年に奄美大島開運酒造の代表取締役副社長、2011年には代表取締役社長に就任するとともに、2012年にはグループの中核会社である奄美観光<sup>3)</sup>の代表取締役社長に就任した。これにより、事業が初代から

---

2) 「れんと」の名称は、焼酎の熟成過程で貯蔵タンクに一定の音響振動を加えて熟成を促すことから、それにちなみ「ゆるやかに、ゆっくりと」を意味する音楽用語のLentoに由来する。詳細は同社Web (<http://www.lento.co.jp/product/lento.html>) を参照のこと。

図表3 奄美観光グループの組織図 (2020年3月現在)



(出所) 奄美観光グループより提供された資料をもとに筆者作成

2代目へと承継されたことになった。

こうした歴史的経緯を踏まえた上で、図表3で奄美観光グループの組織図を確認する。この図は下部に示した4つの企業が並列しているが、実際の資本関係は奄美観光が奄美大島開運酒造、渡酒造を100%子会社として支配し、宇検農産は創業者次男で奄美観光と奄美大島開運酒造の専務取締役である渡慶道氏が75%、残りを奄美大島開運酒造が所有している。奄美観光は先に触れたように祖業を担うとともに、奄美観光グループの統括会社として統括本部を要している。この図上の株主総会、取締役はグループの中核会社である奄美観光に含まれるものである。すなわち、図表3は資本関係を意味するのではなく、グループ内の関係図を意味している。

インタビュー調査によれば、慶彦氏は祖業であり、サービス業を中心とす

3) 2002年に奄美観光ホテルから改称した。

図表4 奄美観光グループの社是・奄観六大意識

奄観六大意識	社 是
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 原価意識</li> <li>2. 顧客意識</li> <li>3. 団体意識</li> <li>4. プロ意識</li> <li>5. 安全意識</li> <li>6. 改善意識</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 時流への適応</li> <li>1. 挑戦</li> <li>1. 感謝の心</li> <li>1. 健康管理</li> </ol>

(出所) 奄美観光グループより提供された資料をもとに筆者作成

る観光業と黒糖焼酎を製造する奄美大島開運酒造とでは組織成員の業務への取り組み方や意識が異なると感じているという。そのため、同社では経営方針や社是などを設けることで企業としての考え方を統一するために「社員ハンドブック」を作成し、組織成員の採るべき行動を規定している。その一部は図表4に示している。

以上のように、本稿で取り上げる奄美大島開運酒造は奄美観光グループの中核を担う企業の1つであるが、その成り立ちは特徴的であると言える。それは、祖業である観光業がありながら、取引先からの買取提案によって新規事業が立ち上がったという点、これが将来的なグループ全体の経営を担うことが予想された創業者の長男によって中核的に事業が営まれた点によって特徴づけられるであろう。また、黒糖焼酎製造という新たな新規事業への展開が創業者である博文氏の悲願であった地元での観光施設の設置とつながっているということも特徴的である。

### 3.3. 奄美大島開運酒造のマネジメント・コントロール・システムの整備

ここでは同社のMCSの整備過程を述べる。ここでは、創業者と2代目経営者が企業経営についてどのような考え方を持っているのか、企業統治機構の整備と経営の中核を担う人材をいかに確保したか、マーケティング戦略の

構築，中期経営計画の策定，年次予算の策定と実行，生産管理システムの構築といった視点から考察する。

### 3.3.1. 創業者と2代目経営者の経営に対する考え方

まず，MCSを設計する上の基礎となる経営に対する考え方についてである。先に述べたように，奄美大島開運酒造は，その成り立ちが祖業ではなかったものの，創業者の夢である出身地への地域貢献と活性化を目的としていた。あるインタビューにおいて，博文氏は次のように述べている。少々長いが引用しよう。「私たちにはビジョンがあります。これを奄美大島開運酒造の使命とし全社で徹底しています。（中略）『宇検村』。この地に生まれ，この地に育ち，この地とともに大きく羽ばたいていくのが私たちの望みです。そこで，『宇検村』の恵みを素材に『宇検村』という美しい場所で『宇検村』が永遠に人びとにエネルギーと安らぎを与え続けられるように私たちができることを全力で行おうという考え方を基盤においているのです。これが私たちのすべての行動の礎です」（渡 2011，pp.29-30）。このことが示唆するように，リフレッシュビレッジ構想の実現は創業者である渡博文氏の生まれ育った宇検村への想いが企業家精神の発揚として表出していると言えそうである。

こうした考え方を引き継ぎ，事業取得から宇検村への移転を進めた渡慶彦氏はリフレッシュビレッジ構想を具現化することに取り組むとともに，自らが進言して取得した同事業を軌道に乗せ，事業を拡大することを目標としてきた。そのためにMCSの整備に力を入れてきたことがインタビュー調査からは伺える。例えば，経営のあり方についても，「組織の体制っていうのは最初から一番大切にしてましたからね。自分たちの役割としては今までの（中略）トップダウン・ワンマンから。まず，会長の創業の情熱・会社への情熱っていうのが自分たちも経営の姿勢としてあって，そして，会社の目標っていうことは，（創業者と現社長の間の：筆者注）戦いながらも目標って



というのは一緒なんで組織っていうのは組織があってやっぱり（成り立っているもの：筆者注）」（第1回インタビュー調査より）と述べている。また、奄美大島開運酒造の事業を譲り受けた当時を振り返り、「最初は本当に行き当たりばったりで、いろんな数字を出すのにも税理士事務所に行かないと数字が出てこない」（第2回インタビュー調査）という状況であったが、この事業を契機に会社を生まれ変わらせることを金融機関等に説明して回ったという。

このことから明らかなように、事業を引き継いだ慶彦氏は、奄美観光グループとして創業者が創り上げてきた事業を引き継ぐとともに、新規事業として黒糖焼酎の製造に取り掛かることでグループ経営の拡大を図る意思を持ちつつ、これを安定化させる意思を持っていた。それと同時に、経営を透明化させるために企業統治機構の整備、必要となる人材の登用、そしてMCSの整備を進めていったのである。

### 3.3.2. 企業統治機構の整備と経営の中核を担う人材の確保

奄美大島開運酒造では、事業買収直後の1997年に同社の現在の経営の中核を担う人物として、赤崎綾乃氏（現：常務取締役営業統括）、泊浩伸氏（現：常務取締役製造・開発統括）や、黒糖焼酎製造における工場管理を行うY氏、後に販路拡大に寄与した酒類卸売業からT氏が入社するなど、積極的な人材登用を進めた。特に、赤崎氏や泊氏は、奄美大島出身であり、当該事業を立ち上げるにあたって協力を得たという経緯がある。また、1999年には黒糖焼酎製造責任者であり、のちに工場長となるS氏が入社した。奥村（2015）は「ファミリービジネスは長年にわたって地域のさまざまなステークホルダーと濃密な社会関係を有している。それが深くファミリービジネスの蓄積資産となっている」と述べているが、奄美大島開運酒造においても地域のさまざまなステークホルダーとの関係性を構築しつつ、現在まで事業の中核を担う人材が揃い、言わば「第2創業」に相当する組織体制が整えられ

ていった。

また、2012年にグループを統括する奄美観光の社長に就任してからは「自分の代になってその取締役も含めて、社外チェックも含めて分業型と組織形態を変えていきたい」（第1回インタビューより）という意思を示しつつ、「顧問等の外部の目を入れることで、経営を適切に実施できるようにする」（第1回インタビューより）ことで、経営的な意思決定を行う際に取締役会へのチェックを行うために社外取締役制度を導入した。

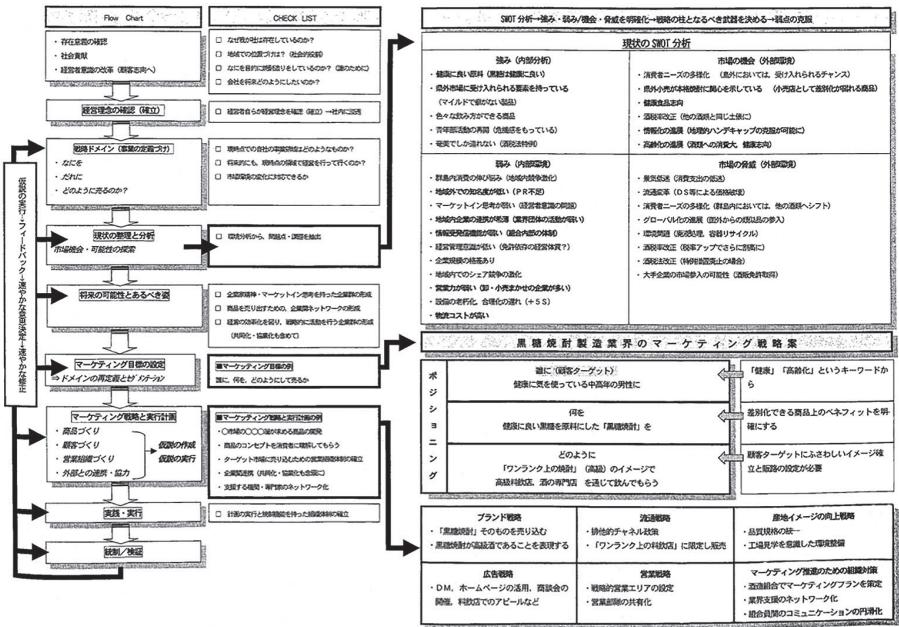
### 3.3.3. マーケティング戦略の構築

奄美大島開運酒造の取得直後は必ずしも良好な経営状況ではなかった。現在では売上の大半を奄美群島外で上げることができているものの、当初は黒糖焼酎そのものをどのようにして認知させていくのかに苦労したという。また、新たなブランド「れんと」を立ち上げたものの、焼酎造りの中核を担う社氏をどうするか、製法や品質を安定させるためにどのような工夫を行うかにも苦労した。

こうした中で、渡慶彦氏をはじめ、当時30代であった現在の奄美大島開運酒造の経営陣が中心になって営業活動を進め、次第に販路を拡大することができた。そして、2000年頃から福岡市内に本社を置く酒類卸売企業からの協力により販路拡大が可能になった。このことは、のちに予算策定や業績管理といった管理会計システムの構築に影響を及ぼした。

また、同社は奄美大島酒造組合（現：鹿児島県酒造組合奄美支部）と鹿児島県商工労働部中小企業課による経営指導によって「マーケティング戦略」の構築を図ることができたという。これは、1990年代後半に鹿児島県が中心になって奄美群島内の黒糖焼酎製造企業への調査を行い、その経営課題、特にマーケティング戦略の構築が課題であることを示したものである。具体的には、「黒糖焼酎製造業の利益向上」を図るために「黒糖焼酎の知名度を上げ

図表5 黒糖焼酎製造業のマーケティング実践シナリオ



(出所) 鹿児島県商工労働部中小企業課 (2000) 折込資料より抜粋

ると「黒糖焼酎のマーケティングをどのように行うか」が2大テーマとして掲げられた。また、具体的なマーケティング戦略を構築するために、図表5のようなシナリオが提示された。

図表5は、鹿児島県商工労働部中小企業課が2000年に黒糖焼酎製造企業への経営支援の一環として作成した『黒糖焼酎製造業界の挑戦』と題された冊子の中で提示された「黒糖焼酎製造業のマーケティング実践シナリオ」である。

これによれば、図の左上からフローが示されているように、まずは経営理念の確認、戦略ドメインの設定、現状の整理と分析、将来の可能性とあるべ

き姿、マーケティング目標の設定、マーケティング戦略と実行計画、実践・実行、統制/検証とそのプロセスが提示されている。また、右図には現状の整理と分析を行うための具体的な技法としてSWOT分析が、マーケティング目標の設定としてポジショニングや具体的なターゲットの設定などが示されている。折しも、2000年から2003年は黒糖焼酎全体の製成量、出荷量ともに、それまでの6,000キロリットル程度から10,000キロリットルを超えるほどの急激な伸長を見せており、当時を振り返って「ここに書かれていることをそのままやりました」（第1回インタビューによる渡慶彦氏のコメント）と、事業を取得したばかりの同社の販路拡大に大きく貢献した。現在においても「SWOTと3Cが基本」（第1回インタビューより泊氏によるコメント）と言わしめるほど、同社のマーケティング戦略構築に大きな影響を与えることになった。

#### 3.3.4. 中期経営計画の策定

2000年代半ばになると黒糖焼酎全体の出荷量は、組合全体でもピークアウトするようになっていた。当時の状況を常務取締役の泊氏は「売り上げにしても、売り上げの98%を占めるのが『れんと』という。もうサイクル的には成熟期に入っている」（第1回インタビューより）と認識していた。そこでマーケティング実践シナリオから生まれたアクションプランと同社の顧問である中小企業診断士からのアドバイスをもとに泊氏を中心になって中期経営計画を策定することになった。

こうして策定されることになった中期経営計画だが、「中期経営計画をやり出したのは、新しいものでやってきた『れんと』をじゃあ再度どうやって売っていくか、『れんと』の見直しということで中期経営計画を立てて、さらにサイクルを伸ばすっていうのが中期経営計画の最初の目的。ただ、斬新さとか珍しさで売ってきた焼酎から本当に『れんと』の良さをどうやって伝え

ていくのか。そのためにはいろいろな課題があったり、追求していったり、それをクリアしていくためにどうやっていくのかっていうのでこの中期経営計画」（第1回インタビュー調査による泊氏のコメント）であり、現在に至るまで5期にわたって策定されている。

それぞれの中期経営計画で設定されたテーマは次のようなものであった。2006年から2008年は「小さな宇検村から大きなチャレンジ」、2009年から2011年は「成長への基盤づくり」、2012年から2014年は「原点回帰 再起動」、2015年から2017年は「れんとへの覚悟と人材育成」、そして2018年から現在までの中期経営計画が「れんとを軸に攻撃は最大の防御なり」である。

また、設備投資については、焼酎ブームによって流通在庫が不足した2003年の経験と、2004年に設備投資を行ったことで生産能力が高まったことも影響しており、「自分たちはその製造能力を3,000キロリットルを目標にして適正な利益を確保するという目標で、（中略）確実に3,000キロリットルを維持していきながら、利益を確保していくというのが当面の目標ですね。もちろん、設備計画とか今後の課題とかいうのは投資計画とか、いろいろなのが優先順位がありますので、そういったのをきちんと計画に入れながらやっていく」（第1回インタビューより）のだとされている。この点、今後の市場動向を踏まえながら意思決定が行われていくことになるであろうが、まずは投資回収が優先されている。

中期経営計画の意義について、策定の中心にいた泊氏は「計画があることでそれに向かってどうやっていくかを考える。予定通りにやる」のだと述べているし、慶彦氏も「中期経営計画を立てるっていうことは、（従業員の：筆者注）誰が読んでも一緒だし、言葉で説明するんじゃないくて、これが教科書で、これに原点に帰るっていう、自分たちがここに帰るっていうのが中期経営計画の意味」（第1回インタビューより）だと述べていることから、現在では同社の事業方針を示すものとして最重要に位置づけられていることがわかる。

### 3.3.5. 年次予算の策定と実行

同社における黒糖焼酎の生産、販売量の決定は、3,000キロリットルという年間生産量を概ね定め、利益を出しながらいかに販売していくのかに焦点が置かれている。

先に述べたように、奄美大島開運酒造はその事業を安定させる過程の中で、鹿児島市内に本社を置いていた卸売企業との特約を結んでいたこともあり、現在も同社との協力関係を重視している。販売計画の策定にあたっては、営業担当が過去の実績や業界の動向を分析して算出した次期の販売予測を基礎として、自社の予算計画を立てる。その際、奄美大島と島外とに区分し、得意先ごとに予算計画を立てている。

その進捗は、卸売企業と協力しながら地域ごとに確認することになっている。利益を確保しながら予算を実行しており、KPI (Key Performance Indicator: 重要業績指標) は営業売上である。データは自社で作成し、月次で品質改善会議と呼ばれる会議において進捗状況を共有することになっており、各部長までが部署ごとに売上や費用等の会計数値を共有している。これが中期経営計画と結びつき、その進捗を確認する機会にもなっている。また、営業部門は売上推移を日次で把握することが可能であり、前年同日比など、必要なデータをすぐに把握できるようになっている。これも「営業は生のデータで把握することが重要」(第1回インタビューより泊氏の発言) だからである。このようなシステムが構築されてから10年ほどが経過しているという。

### 3.3.6. 生産管理システムの形式化

同社では1996年に事業を譲受したあと、製造拠点を宇検村へ移転し、品質の安定化を進め、売上も伸長してきたが、製造現場での標準化、公式化を進めることが課題として残されていた。そこで、導入されたのがISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) による規格認

証であった。2007年にはISO9001の2000年版を、2010年には同2008年版を取得した。ISO9001とは品質マネジメントシステムに関する国際規格であるが、製造統括である泊氏によれば「マニュアル化、言語化することに対する疑問もあったが、ISOに合わせた管理システムを構築することで、生産の効率性が向上した」（第1回インタビューより）ことにより、「自分たちからISOに合わせるようになった」（第2回インタビューより）という。

また、同社では2013年に9ヶ月間、独立行政法人中小企業基盤機構（中小機構）による専門家派遣事業を通じてさらなる経営の効率化に取り組んだ。この時にはすでにISOが導入されていたこともあり、工場長を中心にスムーズに実施に取り組むことができ、一層の効率化を図ることができたという。

製造現場では予算管理という面では販売量と直結する出荷量が重要なベンチマークとして定められているが、これも品質改善会議によって営業部門等との連携を取りながら、情報共有を行っている。

現課題としては企業として3つのコストダウンを掲げている。すなわち、(1)生産性の向上によるコストダウン、(2)物流の効率化によるコストダウン、(3)企業経営継続のためのコストダウンの3点である。(1)は主として工場における効率化、(2)は離島であるがゆえに物流コストが高くなってしまふことに対する取り組み、(3)はグループを統括するあるいは奄美大島開運酒造社内における固定費や資金調達手段による金利等の見直しをいかに進めるかを意味している。

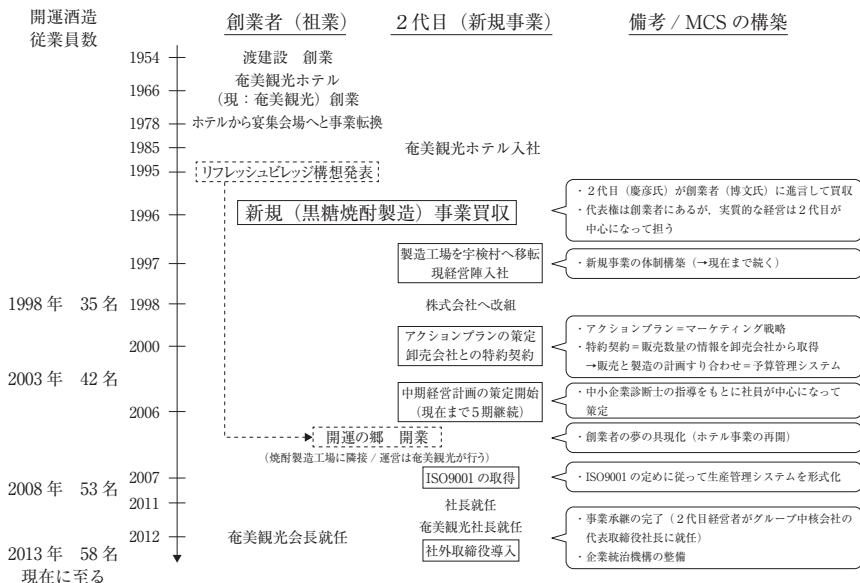
#### 4. 考察：ケースから得られる知見

これまで本稿では奄美大島開運酒造を事例として、ファミリービジネスにおけるMCSの整備とがどのように進められてきたのかについて述べてきた。

図表6は、奄美観光グループと奄美大島開運酒造の社史とMCSの整備プ



図表6 奄美観光グループ・奄美大島開運酒造の社史とMCSの整備プロセス



(出所) インタビュー調査より筆者作成

ロセスをまとめたものである。これを参考にしながら本稿から明らかになった点は以下の通りである。

第1に、ファミリービジネスの特徴である「創業者あるいは創業家」と「経営者」とのバランスをいかに取るかについてである。先行研究でも示されているように、ファミリービジネスにおいては創業家の存在が経営的意思決定に大きな影響を及ぼしている。奄美大島開運酒造の場合、創業者である渡博文氏は「トップダウン・ワンマン」(第1回インタビューより慶彦氏のコメント)であったのに対し、事業継承者である渡慶彦氏は黒糖焼酎製造事業の取得がターニングポイントとなって社外取締役制度の導入といった企業統治機構や中期経営計画、年次予算、生産管理システムなどから構成されるMCSの整備を進められたと考えている。



創業者として出身地である宇検村への強い想いを持っていた博文氏の「リフレッシュビレッジ構想」を黒糖焼酎製造の事業取得と工場移転、同事業の拡大によって具現化することができたが、それは慶彦氏の「会社の目標っていうことは、（創業者と現社長の間の：筆者注）戦いながらも目標っていうのは一緒なんで、組織っていうのは組織があってやっぱり（成り立っているもの：筆者注）」という創業家としての立場と経営者としての立場を自らの中でバランスさせたという意味で象徴的な出来事であった。先行研究では、ファミリービジネスの長期持続可能性（しばしば主たる経営目標となる）が戦略的意思決定に影響を与える（James 1999; Sirmon and Hitt 2003; Breton-Miller and Miller 2006）ことや、ファミリービジネスは非財務的な目標を非ファミリービジネスより強調したりもする（Hiebl et al. 2013）ことが指摘されているが、本稿での事例はこうした先行研究と同じ示唆を得られた。

第2に、企業統治やMCSの整備がそもそもは黒糖焼酎製造事業の取得によって始まったものであり、金融機関や公的機関による支援事業を契機に整備されていった点が興味深い。先述の通り、黒糖焼酎製造の事業取得以降に社外取締役の招聘、マーケティング戦略や中期経営計画の策定、ISOによる生産管理システムの導入などが進められていった。また、それぞれのシステムが導入されたばかりでなく、マーケティング戦略構築支援事業の結果としてアクションプランが策定されたが、これが後の中期経営計画の策定へとつながっている。また、卸売企業との特約を基軸に販路の拡大をしながら予算管理システムが構築され、生産の効率化を図るためにISO9001の導入を契機にして生産システムの構築が行われていった。こうしたMCSを構築できたのも、慶彦氏を始めとする同社の社員の学ぶ姿勢に大きく拠るものと考えられる。

慶彦氏は、取引先との関係を大事にしながら、社外取締役や顧問からのみならず、県などの支援機関から学ぶべき点を学び、素直に教えを請い、得ら

れた学びを経営目的実現のために MCS に反映させ、組織に定着させて実行できるようにしたと言える。すなわち、初代から 2 代目へと移行するにあたり、グループ規模や事業領域の拡大に合わせて、創業家としてのイニシアチブを持ちつつ、MCS の整備を進めることによる形式化、公式化を推し進めていることが明らかになった。こうした知見は、先行研究で示したファミリービジネスにおける管理会計や MCS の特徴が見て取れる。また、日本国内における事例として比較すると、飛田（2012, 2019）で示されているように、創業者が事業承継を行う次代のために、あるいは事業を承継する後継者が経営状況を把握できる MCS を整備したことで経営を安定化させ、自らが設定する経営目標を実現するためにハンドリングをしやすくし、経営者としての正統性を得ていくプロセスに類している。ただ、本稿では自らの手で MCS を構築するよりも、取引先との関係や既存の生産管理システムの認証制度の長所を取り入れつつ、自社の事業内容の特徴にすり合わせていながら MCS を構築していることで異なる点も見られる。

## 5. おわりに

以上のように、本稿ではファミリービジネスにおいて創業家の企業家精神（Entrepreneurship）の発揚として、新規事業への展開と創業者の想いが具現化されるという局面において、事業承継者がいかに MCS を整備し、そのシステムに則って経営管理がいかに進められていったのかに焦点を当てて検討してきた。具体的には、サービス業を祖業としてきた奄美観光グループが事業譲受を契機に新規事業へと展開し、創業者（渡博文氏）が持つ長年の夢の具現化と事業を受け継ぐ事業継承者（渡慶彦氏）が事業の安定化のために MCS を整備するという歴史的プロセスと、特に奄美大島開運酒造において MCS がどのように整備されてきたのかを観察してきた。

そこで明らかになったのは、所有と経営が一致していることによって創業者という「イエ」の側面と経営者という「カイシャ」の側面をバランスさせた渡慶彦氏の取り組みである。特に、慶彦氏が奄美大島開運酒造の事業取得に中心的な役割を果たしたことが大きなターニングポイントになった。加えて、後に創業者である渡博文氏の出身地に工場を移転するとともに、長年の夢としてきた宿泊施設を工場の隣接地に設け事業化したことは奄美観光グループあるいは奄美大島開運酒造の経営に大きなインパクトを与えたと考えられる。ただし、こうした意思決定は、ファミリービジネス＝創業家に経営のイニシアチブがあることによって決断できたものである。そして、その背景には経営者自身が自らを律するための企業統治機構とMCSの整備が事業承継を契機に進められたが、これはグループ企業の統治をいかに進めていくかについて慶彦氏が考えていたことと、事業取得後の各局面において新たな経営手法を学び、MCSとして社内に定着させられたことが非常に大きい。先行研究ではファミリービジネスでは創業家が持つ事業に対する視野・視点が事業遂行のみならず、管理会計システムやMCSの整備、運用に大きな影響を与えることが示唆されているが、本稿の事例はそうした指摘を首肯するものである。

なお、インタビュー調査において慶彦氏は、このようなMCSにもまだまだ課題があることを認識していると述べている。とりわけ、2015年から始まった中期経営計画において人材育成が掲げられているように現時点で強く認識している経営課題であり、社内アンケート調査を行うなどして課題を浮き彫りにしつつ、業績管理制度をいかに導入するかを検討するなどしている。奄美観光グループとしては、宴会場と遊技場施設運営といった奄美観光が主たる事業とするサービス業と、奄美大島開運酒造が事業とする黒糖焼酎製造業とでは、事業内容や社内の雰囲気、組織メンバーの特徴などが異なっており、同じ尺度で人事管理や業績管理を行うことが難しいと感じている。そのよう

な意味で、本章で論じた MCS は未だ整備途上のものであり、今後さらにもこのように変化していくのかを注視していきたい。

### 参考文献

- Amat, J., Carmona, S., and Roberts, H. (1994) “Context and change in management accounting systems: A Spanish case study,” *Management Accounting Research*, 5(2): 107-122.
- Bracci, E. and Maran, L. (2012) “The role and use of management accounting systems (MAS) in family firms: a case study”, *Piccola Impresa/Small Business*, Vol. 3: 129-153.
- Breton-Miller, L. and Miller, D. (2006) “Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 731-746.
- Craig, J. B., and Moores, K. (2015) “The AGES framework: Understanding the family business difference,” In S. L. Newbert (Ed.), *Small business in a global economy: Creating and managing successful organizations* (pp. 123-154). Santa Barbara: Praeger.
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. and Mitter, C. (2011) “Corporate governance and management accounting in family firms: does generation matter?”, *International Journal of Business Research*, 11(1): 29-46.
- Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C. and Greiling, D. (2012) “Strategic management accounting in Austrian family firms”, *International Journal of Business Research*, 12(1): 26-42.
- 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.
- Hiebl, M. R. W. (2013) “Risk aversion in family firms: What do we really know?,” *The Journal of Risk Finance*, 14(1): 49-70.
- Hiebl, M. R. W., Feldbauer-Durstmüller, B. and Duller, C. (2013) “The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business”, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 9(2): 119-154.
- 鹿児島県商工労働部中小企業課 (2000) 『黒糖焼酎製造業界の挑戦～地域中小企業経営動向分析事業報告書～ (黒糖焼酎製造業)』
- James, H. S. (1999) “What can the family contribute to business? Examining contractual relationships,” *Family Business Review*, 12(1): 61-71.
- Kallmuenzer, A., Strobl, A., and Peters, M. (2017) “Tweaking the entrepreneurial orientation -performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family-related goals,” *Review of Managerial Science*, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0231-6>.
- 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.

- Lopez, O., L., and M. R. Hiebl (2015) “Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research,” *Journal of Management Accounting Research*, 27(1): 81-119.
- 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.
- Mitchell, F., and G. C. Reid (2000) “Problems, challenges, and opportunities: The small business as a setting for management accounting research”. Editorial. *Management Accounting Research*, 11(4): 385-390.
- Moores, K., and Mula, J. (2000) “The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence,” *Family Business Review*, 13(2): 91-106.
- Moores, K., and Yuen, S. (2001) “Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective,” *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5): 351-389.
- 奥村昭博 (2015) 「ファミリービジネスの理論」『一橋ビジネスレビュー』, 63(2) : 6-19.
- 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>.
- Senflechner, D. and Hiebl, M. R. (2015) “Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities,” *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(4): 573-606.
- Speckbacher, G. and Wentges, P. (2012) “The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: a research note”, *Management Accounting Research*, 23(1): 34-46.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003) “Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 339-358.
- Tagiuri, R. and Davis, J.A. (1996) “Bivalent Attributes of the Family Firm,” *Family Business Review*, 9(2), pp 199-208.
- Tsang, E.W. (2002) “Learning from overseas venturing experience”, *Journal of Business Venturing*, 17(1): 21-40.
- 飛田 努 (2012) 「創業者の経験と勤の共有化を図る経営管理システムの構築 - 佐賀県内金型メーカーの事例 -」『メルコ管理会計研究』第5巻第1号 : 45-52.
- 飛田 努 (2019) 「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの整備と組織成員による受容 - 管理会計と目標管理の連携 : 本山合金製作所の事例 -」『中小企業会計研究』第5号 : 20-35 頁.

- 飛田 努・宗田健一 (2017) 「老舗中小企業における直接原価計算の導入と実践：部門別限界利益管理の展開」日本中小企業会計学会『中小企業会計研究』第3号, 13-24 頁.
- 渡 博文 (2011) 「奄美大島・宇検村 -小さな村からの大きな挑戦-」日本地域開発センター『地域開発』559号, 27-32 頁.
- Welsh, J. A., and J. F. White (1981) "A small business is not a little big business," *Harvard Business Review*, 59(4) 1: 8-32.
- 山本一哉 (2005a) 「奄美の黒糖焼酎産業について(1)」『奄美ニューズレター』17 : 12-21.
- 山本一哉 (2005b) 「奄美の黒糖焼酎産業について(2)」『奄美ニューズレター』18 : 39-47.
- 山本一哉 (2005c) 「奄美の黒糖焼酎産業について(3)」『奄美ニューズレター』20 : 19-27.
- 山本一哉 (2007) 「奄美黒糖焼酎産業の動向」『奄美ニューズレター』33 : 13-19.