

事業承継計画策定を通じた経営者と 後継者の思考のズレの調整

吉 川 晃 史

要 旨

本稿では、ヤスダモデルにおける経営改善計画、事業承継計画の策定プロセスのなかで、経営者と後継者の考えを整理し、ずれを把握し、それを緩和する方向に向けた実行策がどういったものであるのかを検討する。戦略面では、経営者の考えが基本的に採用された一方で、次世代を担う後継者が戦略の具体化を担うことが計画で示されることになった。計画策定プロセスにおいて、経営者と後継者の考えが整理されながら、両者の考えの違いを認識したうえで、一定の調整が行われることが明らかになった。

キーワード：事業承継 (Business Succession)、同族企業 (Family Business)、中小企業 (Small and Medium Enterprises)、管理会計 (Management Accounting)、経営改善 (Management improvement)

I はじめに

本稿では、吉川（2021）で示したファミリービジネスを営む株式会社ヤスダモデル（以下では、ヤスダモデルという）に関して、中小企業の後継者が事業承継計画の作成を進めるなかで、経営者と後継者の考えの違いがどのようにあり、それをどう解消しようとしていたのかについて整理する。研究プロジェクトの全体像としては、ヤスダモデルの事業承継を進める過程で、後継者が経営知識をいかに習得し、現経営者とともに組織としてマネジメント・コントロール・システム (Management Control System: MCS) を構築

していくのかを観察してきた。

本調査の特徴は、研究者が調査先に介入するアクションリサーチをとり、長期的な観察から変化プロセスを明らかにしようというものである (Jönsson & Lukka 2007)。研究者が、調査先に影響を与えることから、客観的な記録を残せているのかについての信頼性が下がるというデメリットはある。他方で、研究者が検討したい理論的命題の実証を行えるというメリットがある。

吉川 (2015) のような参与観察を行う場合には、研究者は、中小企業、金融機関、会計専門家の相互作用を内部の視点から観察し、外部的な観点から考察を行うことを特徴とした。本調査においては、吉川 (2015) で得られた経営改善計画の策定知見を改めて確認するとともに、事業承継における管理会計の役割に関する理解を深める今後の課題に対応するものであった。研究者は、中小企業、金融機関の相互作用を内部の視点から観察し、経営改善計画、事業承継計画の策定支援を行って会計専門職の役割の一部を担った。具体的には、先代、後継者の考えを引き出して文書化して整理していくことになった。内部の視点で関与しながら、外部者の観点から考察をしていくのが参与観察との違いである。

いずれにせよ、中に入り込み (emic)、分厚い記述を行い、それを理論的 (etic) に説明することを目指す (Lukka, Modell, 2010; Covaleski & Dirsmith, 1986; Vaivio, 2006)。その組織における会計情報のローカル・固有な解釈、使い方の予測が可能なレベルまで理解を深め、リッチな記述を提供し、信憑性 (Authenticity) と妥当性 (Plausibility) を高めることを目指す。

事業承継の準備は、短期的に完了するものではない。長期にわたる観察から、1) 事業承継を進めるまでの金融機関とのコミュニケーション、2) 同社の経営改善計画・事業承継計画の策定プロセス、3) 後継者の事業承継プロセスの学習、4) 同社の MCS の変化という 4 テーマが見いだされた。

吉川 (2021) では、4) の同社の管理会計をはじめ MCS の変化を中心に整理した。経営改善が必要になる状況で、事業承継とセットになる場合が一

定割合で存在する。吉川（2015）が整理するように、中小企業の再生において、管理会計の導入が行われる。管理会計の導入の実態は、特殊原価調査による採算分析が中心で、全社的な月次のモニタリングが行われるといっても、再生完了後に、組織内にそれが根付くとは限らず、PDCAサイクルの定着が課題となっている。

本稿の関心は、後継者がどうすれば、事業を引き継いでマネジメントできるのか、経営に関するノウハウ、知識をいかに学ぶのかということである。これらは、経営のバトンタッチでは大きな鍵となるだろう。Mazzola et al. (2008) は、次世代のメンバーを戦略立案プロセスに参加させることで、彼らに暗黙のビジネス知識とスキルを提供し、それによって後継者育成プロセスを支援することができることを示す。他方で、ファミリービジネスの事業承継において、親子間の考えにズレがあるなど、各種の葛藤がある（Davis & Tagiuri, 1989）。後継者が経営に関する知識を身に付ける一方で、親子間のずれによる葛藤にどう対処するのか。それに管理会計が関係するのであればどのような関係があるのか。

本稿では、事例研究として、ヤスダモデルにおける経営改善計画、事業承継計画の策定プロセスを示し、経営者と後継者の考えのずれと、それを緩和する方向に向けた実行策を整理する。

本稿の構成は次のとおりである。次節では、事業承継計画策定に向けた経営者の方針を述べる。第Ⅲ節では、事業承継計画策定プロセスから見えてくる経営者と後継者の考えと、ずれを解消していくための方策について述べる。最後に、得られた発見事項のまとめを行う。

Ⅱ 事業承継計画策定に向けた経営者の方針

ヤスダモデル¹⁾ は、1947年創業、鋳造用木型製作を行っていた。2代目経営者の安田清之氏は、木工重機製作や電動技術を組み合わせたカラクリ時計

1) 調査の詳細や会社の概況については吉川（2021）参照のこと。

やディスプレイ用特注家具の製造を始めた。2005年には、CAM（computer aided manufacturing）を社内フライス盤に設置、2009年にNCルーターマシンと3D CAM・CADを設置、3Dによる型製作を本格化させた。

資本金は1,000万円、代表取締役社長安田清之氏が100%株式を保有する同族企業である。取締役会は3名で、代表取締役社長、妻、息子一真氏が取締役となっている（2021年9月以前の状況）。監査役には親族が就いている。

バブル経済の崩壊とともに、木工ディスプレイ業界の需給バランスが崩れ、競争激化して、採算が悪化していった。ヤスダモデルは、ディスプレイ業界のなかでも電子・機械関係に強みをもつことから、カラクリ時計やディスプレイ用特注家具といった付加価値の高い製品を販売するなど、自前の製品販売を目指しているが、2012年において、既存の事業を補うまでには至らず、業績向上が課題となり、中小企業金融円滑化法の支援を受け、返済を止めていた。

同法の期限の満了を迎えるにあたって、清之氏は、今後の経営改善と事業承継に向けて金融機関と相談することとなり、経営改善計画と事業承継計画を金融機関とともに策定することになった。

社長は、事業承継・経営改善計画策定にあたり金融機関との面談時に次のように語り、計数管理の重要性を認識していることが明らかになった。

計画を作るといことは理論武装ができる人間になることだと思います。息子はまだそれができていないので、今回は是非お願いしたい。

リピートしないものがほとんどなので商品ごとの原価計算はできておらず、顧客毎ではどんぶりですが儲かる先、儲からない先の区別をして営業活動に緩急をつけています。

計数管理は我流でやってきました。計数管理で利益目標が見えやすくなって社員のやる気が起きればよいが、なかなかうまくいかないなので、私がこまめにビジョンを語っています。

数字で表れないものもあるので、その点もみてもらいたい。ビジョンを語れるようになって計数管理をできるようになってもらいたい。

事業承継を踏まえた経営改善計画を策定するにあたり、社長は長男に向け

て、「社長の心得」を整理した（2013年2月5日）。社員の模範となり、信頼されるようになること、人脈の重要性、係数管理の重要性をあげた。

2013年2月5日

社長の心得

1. 社員の模範となる言動・行動をすること
2. 社員に信用，信頼されようとするな
信用・信頼される行動を毎日 続けること
3. 人脈を多く作り，ピンチの時 最大限利用すること
4. 人脈によって毎日 情報の収集と技術の習得をすること
5. トラブル続きで苦境に落ち込んだ時は簡単な事から解決処理すること
6. 毎日 コストを意識し MAX の利益を出すこと
7. 会社管理は勘が大切だが係数で確認をすること
8. 自分には必ず出来ると暗示をかけ対処すること
9. 迂闊な発言，安請け合いの無い様，一呼吸してから考えること
10. 自分があの人になりたいと思う人物を定め高い理想を一日でも長く持ち続ける事

清之氏は、従業員や後継者の一真氏に自身の考えを語っているが、どちらかというと一方向的なコミュニケーションになりがちであった。また、一真氏は、会社業務の全体を理解しているわけではなく、製造現場に携わる時間が多く、ベテラン職人に囲まれながら、技術の習得に励んでいた。営業活動については、取り組みだしたところであった。したがって、社長の心得が示されたとはいっても、当時の一真氏がそれを十分に理解できる状況にはなかった。社長が色々話をするなかで、外部からいかに信頼を獲得するのか、ヤスダモデルの強みや利益が出るような営業方法について語られることが多かった。

例えば、経営者の将来構想について、次のように述べた。

「経営者は夢を描いて、希望をもって高い理想を持つべき。高い理想があれば

ば、多少の挫折も乗り越えさせる。」

次に、営業のノウハウについては、

「表敬訪問は2回したくない。1回目は話を聞くだけ。何をどこで買っているかの情報が得られればよい。2回目行く時は、お土産が必要。お土産は情報。」

「営業に行って世間話ができるようになること。先方の世界の経済状況を確認して、情報を得るようにすることが、ここでいう世間話。そこから、当社の進むべき方向、先方との交渉スタンスを決定する。」

「顧客候補を紹介してもらうためには、真剣に願います。紹介してもらったら、お礼をいい、気持ちでお返しする。バックマージンをくれというところは付き合う必要がない。」

といったことを、後継者に語りかけていた。

また、技術の向上に関して、

「クレームが出た時が一番学べる時である。客に怒られることによって成長できた。明日もってこいと何回も言われた。失敗を重ねて、それを乗り越えていくことが重要である。切羽詰まらないとできない。」

「経営者が気付いていなかった部分もあるので、そこは経営者が責任をもち、他方で社員に責任を持ってもらい、最後までクレーム対応させている。」

「ノウハウというのはデジタル化できないので、目の前でやっているのを見て覚えれるか。」

「問題を解決してくれるアイデアは、自分の潜在意識を顕在意識に変えることで出てくることが多い。だから、すぐに返答するのではなく、ひとまず考えることが重要である。」

と語った。

他方で、会計管理の方法については語られることは多くなかった。その点、社長の心得の10個のうち、コストの意識と利益の最大化、係数確認をすることについて書面で示されたことで、清之氏が会計、計数管理の重要性を認識していることが明示されたことは長期的には意義のあることとなった。

そして、次の面談にあたり、経営者は事業承継を踏まえた経営改善計画の骨子を策定するための基本方針を金融機関より問われて、清之氏は次の通り整理した（2013年2月27日）。

2013年2月27日

事業承継計画の策定にあたって

- ① 3年後下請型からプレゼン型で自立性の高い会社になりたい。年間売上高を3億の目標に。
- ② 長男には、経営管理で社員を動かす力量を備えてほしい。技術面では、標準的な仕事がまず自分で出来て技術者としてしっかりしていると思われるよう。
よく言われるのは、
A：教えてもらえば出来るレベル
B：自分で出来る
C：人に教える事が出来る
があるが当然Cの状態が良い。
- ③ 企画営業面では、プレゼン能力を身につけてほしい。
雑学に長けている事、週に1回半日だけでも教育をする必要があるでしょう。
- ④ 対外的に通用する社員として、仲間同士の挨拶、
来客への挨拶、対人的な交渉能力を身につけてほしい。
昔ながらの無愛想な職人では駄目だと思う。
技術者としての身の備えが必要だ。
- ⑤ 長男には営業受注金額で毎月500万を平均で取れること。
もっとソフト化を目指してほしい。会社の業務体質を変えたい。
私のやって来た事業内容を変化させ、自分の得意を早くみつけ方向を定める事。

管理者は、社員をもっと育てる意識を持って技術伝承をスムーズにやってほしい。

技術講習時間を作る必要があるのかと思う。

現代の若者は昔と違って、教えても上手く出来ない人がある。

教育の方法はOJTだけでは無理だと思う。

株式会社 ヤスダモデル

戦略面では、自立性の高い事業展開を行い、売上高を3億円にすることを目標としてあげた。経営管理面では、仕組みを整えながら、自身の技術力、経営に関する知識を増やし社内の人材育成ができるような組織づくりを息子にめざしてもらいたいことを方針にあげた。

その後に経営改善計画の文書化が進められた。経営改善の基本骨子は、①指示型ビジネスから企画型ビジネスへの事業転換、②経費削減によるキャッシュ・フローの改善、③円滑な事業承継であった。それぞれの具体的な施策は次の通りである。

①事業転換

従来の主力事業ではあるが低採算の木型、ディスプレイ（指示型）の割合を減らして、企画型やからくり時計といった好採算の事業を伸ばす。ディスプレイ事業の低採算事業：好採算事業の比率は現状では約1：2であるが、5年後に好採算事業が中心となるようにする。木型事業：ディスプレイ事業の比率は現状では約1：1であるが、5年後に1：1.5、10年後を1：2となるようにして、事業の転換を目指す。

売上構成の転換を図るなかで、全社売上はほぼ横ばいとなるが、粗利率の改善を図りキャッシュ・フローの改善を図ることが基本とされた。

②経費削減策

太陽光パネルの設置により、年間80万の光熱費の削減を見込む。

管理者の見直しによる人件費削減として、管理者の職務を満足に果たして

いるとはいえない社員の課長職を解くことによる課長手当5万円/月の経費削減を見込む。

退職した総務・経理担当社員（年間300万円の人件費）の補充はせず、社長の妻が当面は仕事を負担することで、経費削減策が立てられた。

③円滑な事業承継

5年間で事業承継の準備を進める。

後継者が新規営業先の獲得を図り、営業担当先を増やす。

後継者による計数管理の理解を進める。

3点目として、経営改善を進めるうえでの前提として、後継者に経営のバトタッチを行うことであったことから、経営改善計画に円滑な事業承継が織り込まれることとなった。

III 事業承継計画策定プロセスから見えてくる経営者と後継者の考え

本節では、ヤスタモデルが2013年頃に事業承継計画²⁾を策定、実行するなかで、経営者と後継者が、戦略面、事業運営面、管理面でいかなる考えを有していたのかについて整理する。

長年経営を続けてきた清之氏は、営業ノウハウ、アイデアの出し方、職人の接し方について自身の経営スタイルを確立していたといえる。

計数管理を行うのが望ましいとは言うものの職人肌に近い経営スタイルをとる経営者の清之氏と、後継者一真氏との間で、当時コミュニケーションが円滑にとれていたわけではない。また、両者の考えにずれがあった。そのズレの要因は経営者と後継者の経験、知識の差に起因するものが大きい。外部の第三者が聞き取りを行いながら、両者の考えを整理していくことになった。以下、事業転換、後継者育成、技術面、営業面、管理面、従業員教育でどのような認識の違いがあったのか、その上で検討された会社の具体的施策につ

2) 前節でみたように、実際には経営改善計画のなかに事業承継計画のマネジメント部分が織り込まれている。

いて述べる。

3.1 会社の将来願望と事業承継

会社の将来願望と事業承継について経営者と後継者はどのように考えていたのかについて整理する。

経営者の目標は3年後に指示型から企画型のビジネスを中心にし、自立性の高い会社にする。夢は売上高3億円規模にすることである。経営者は従来の業務を変化させ、自分の得意分野を早く見つけて方向性を定めること。もっとソフト化を目指してほしいと考えている。ディスプレイについては、デザイン力を生かせるもの、屈折もの、動きもの、複合素材、具体的にはカラクリ時計に長けているので、企画型を伸ばすべきである。

後継者は、個々の部門の強みはあるが、ヤスダモデルとしての強みが分からないので模索している。後継者は100年続く企業として木型をしたいと考えている。木型は大型ができるし、複合素材もできる。NC ルーターも使って3Dの仕事をしていきたいと考えていた。

この時点において、将来願望の点について、経営者と後継者でずれがあった。経営者は指示型から企画型に事業転換をさせることがよいとみていたが、後継者は従来からある木型を大切に考えていた。その背景として、100年続く企業という長期的な観点から木型の基本的な技術に重きを置いていたというのがある。木型の中でも採算をよくするために、大型化、複合素材、3Dの活用を考えていた。しかし、後継者はこの時点で会社の有形・無形資産³⁾の棚卸整理ができていなかったため、今後時間をかけて後継者が事業の理解を深めていくことの必要性が明らかとなった。

経営改善計画の骨子は、経営者の将来願望を中心に構想されながら、後継者の考えもつど問われ、後継者が主体的に将来の経営を担うことを認識するように誘導された。

3) 貸借対照表に計上されるというよりは、経営資源という意味での資産である。

後継者から出てきた具体策として、企画型のビジネスを増やすため、ホームページの充実、パンフレットの充実を図っていくということがあり、これについては経営者も理解を示し、経営改善計画に織り込まれた⁴⁾。

次に事業承継の進め方についてである。経営者は後継者に経営者としての心構えを学んでもらいたいと考えており、会社のあるべき姿は社員の雇用を守ることで、それができる経営者に成長してもらいたいと考えていた。

後継者は、経営者から心構えを日々言われているので、経営者の想いを理解しているが、今後は実践しながら経験をつんでいきたいと述べた。具体策として、経営者の心得10箇条を理解する、経営者の知恵を文書化し、いつでも読み返せるようにする、理想となる経営者像を後継者が探すということが、事業承継として織り込まれることとなった。

3.2 事業運営に関する経営者と後継者の考え

ここでは、事業運営に関する経営者と後継者の考えを整理していく。

まずは、技術面についてである。経営者は、後継者が標準的な仕事をまず自分で出来て、技術者としてしっかりしていると思われるようになってもらいたいと考えている。自分で出来るレベルから、人に教えられるレベルに成長してほしいと考えていた。また、管理者には、適切な技術伝承を行ってもらいたい。ヤスダモデルの作業形態は、1つの製品を作るにあたって全工程を1人がするもので、多能工であることを求めた。

後継者としては、今受けている物件のうち自分でできる部分をこなしながら、つまづいている部分は、社長に相談しているという認識である。社長が親方として技術を上達させなければならないが、全て完璧である必要があるかといえば半信半疑である。プロフェッショナルを目指してもあらゆる面で、プロフェッショナルでなくてもよいのではないか、知っていないと営業で企画できないという意味ではプロフェッショナルでなければならないが、社員

4) 経営改善計画については、企画型の売上が伸び、新たなホームページが後継者主導で作成されるに至った。その詳細は、別稿に譲る。

より出来る必要はないと思っている。技術伝承は自分からやれるのがいいのかもしれないが、理想は社員から技術伝承を行うことにある。後継者は、自分自身が清之氏のように全てできるレベルにまでなる必要はなく、組織で対応できる仕組みを作り出したいと考えていた。

具体的な施策として、後継者は必要な技術・知識の習得を図り、取り扱える製品の幅を広げて、営業活動に生かすこととなった。

後継者である一真氏は、組織運営について自身の理想像として、何でもできる経営者がワンマンで引っ張っていくスタイルではなく、管理職に権限を与えながら組織的に動ける体制を望んでいることが明らかとなった。

次に営業面についての経営者と後継者の考えについてである。経営者は、後継者のプレゼンテーション能力を高め、平均500万円の受注を毎月獲得出来るようにしてほしいと考えている。

後継者は、自身が有するネットワーク⁵⁾を生かして営業をしていく。また、インターネットでどういう売り先があるかを考えたいとした。具体的な施策として雑学を身につけ、週に1回、プレゼンテーションの実践練習機会をもつ。機青連への参加などを通じて、色々なネットワークを構築することが目指されることとなった。

企画型の受注を獲得できるためには、一真氏が技術面、営業面含めてさらなるレベルアップが図られることが求められることが明白であり、そのために時間をかけてやっていくことが共通の認識となっていた。他方で、営業面で、自身の営業ルートを作ること、インターネットを活用するといった点では、従来にない新しい点であった。

そして、経営管理面についての、経営者と後継者の理解を整理する。

経営者の目標は、前述のとおり、計数管理で社員を動かせるようになってもらいたいということである。後継者は現社長のやっていることを100%す

5) 一真氏は、機青連と呼ばれる京都府内における機械金属工業及び関連業界の中小企業経営者の交流機構である京都機械金属中小企業青年連絡会に参加して、経営者や次世代後継者との交流を深めていた。その伝手で受注を獲得してきた実績があり、それを活かしたいと考えていた。

る必要はなく、組織構造を変えて業務の分散化を図っていきたいと考えている。しかし、社内での理想像はあるが、現状では遠慮している部分がある。特に年上の人間は、対等になれないので難しいと感じていた。

後継者は、具体的な施策として、生産管理を理解し、計数管理の方法を学ぶ、受注管理、売上管理をデータ管理し、将来的には見積方法のシステム化を目指すこととした。

最後に、従業員教育について、経営者と後継者の考えを整理する。経営者は昔ながらの無愛想な職人から脱却し、対外的に通用する社員として、仲間同士の挨拶、来客への挨拶、対人的な交渉能力を身につけてもらいたいと考えていた。

後継者は、まずは、自分自身がお客さんの前での看板になれるように、自分自身が変わっていく必要がある。社員に対しては、自身が根気よく朝夕挨拶をして、社内の雰囲気を変えたいと語った。日々の社内教育を実施していくなかで、自分を理解してくれる人を少しずつでも増やしていきたいと考えていた。一真氏は、明るい性格をしており、大声で挨拶ができるため、経営者とは異なる組織の雰囲気を作り出せる可能性があるように思われた。

技術面では、前述のとおり、全員が木型に触れるのが理想的であり、鋳物屋さんに行き、現場を見て職人から話を聞くのが勉強になるので、年1回は研修目的で工場見学に行き、必要に応じて個々に見てもらうようにしているということで、木型の技術習得を後継者は重視していた。

一真氏は、具体的にはOJT以外の技術の伝承機会を設け、経営者が講師となり、社内研修を行う、社内資格制度を活用し、社員の技術向上に対するモチベーションを高める、社員から改善提案を求めるようにして、社員の知恵を引き出すという手法を用いたいと考えていた。

社員教育については、社長が職人の変革を求めていることが明らかにされたが、具体的なプロセスが示されておらず、後継者にそのやり方が委ねられることになっていた。

IV まとめ

本稿では、ヤスタモデルにおける経営改善計画、事業承継計画の策定プロセスのなかで、経営者と後継者の考えを整理し、ずれを把握し、それを緩和する方向に向けた実行策がどういったものであるのかを検討した。

将来願望の観点、戦略面については、経営者の一日の長から、指示型から企画型への転換が目指されることが明らかになった。後継者とのずれはあるものの、後継者に時間をかけて組織内外の理解を深めることが期待された。

経営者は、計数管理で社員を動かせるようになってもらいたいと後継者に期待していた。社長の心得として、利益の最大化を目指すために、毎日コストを意識することが重要で、会社経営は勘が大切だが係数で確認をすることであると文書で整理して後継者に示した。また、事業承継にあたって、標準的な技術の取得と月額500万円の受注ができるようになるため、企画・プレゼンテーション能力を高めること、社内の技術伝承と、将来的な事業の転換を期待した。

3代目一真氏は、「現社長のやっていることを100%する必要はない。業務の分散化を図るよう組織構造を変えていく。社内での理想像はあるが、現状では遠慮している部分がある。年上の人間は、対等になれないので難しい。」との考えを有していた。そして、生産管理を理解し、計数管理の方法を学びたいと考えていた。

組織運営面については、経営者の考えに対して、後継者の考えと違いがあるものの、具体的な進め方については、後継者を中心に検討されるという方針が固まった。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

【付記】

本研究はJSPS 科研費(22K01828)による研究成果の一部である。金融機関からは格別の配慮をいただき、また、ヤスタモデルの長期的な調査研究に対する協力に対して深く感謝申し上げます。

【参考文献】

- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1986). The budgetary process of power and politics. *Accounting, organizations and society*, 11(3), 193-214.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Jönsson, S. & Lukka, K. (2007) "There and Back Again: Doing Interventionist Research in Management Accounting" in C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.). *Handbook of Management Accounting Research*. pp. 373-397.
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, organizations and society*, 35(4), 462-477.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008) "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation" *Family Business Review*, Vol 21, No. 3, pp. 239-258.
- Vaivio, J. (2006). The accounting of "The Meeting": Examining calculability within a "Fluid" local space. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 735-762.
- 吉川晃史 (2015)『企業再生と管理会計：ビジネス・エコシステムからみた経験的研究』中央経済社。
- 吉川晃史 (2021)「中小企業の事業承継を通じた管理会計システムの進展プロセス—株式会社ヤスタモデルの事例—」『商学論究』。