

令和 2 年 5 月 20 日現在

機関番号：37111

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K04023

研究課題名(和文) 小規模企業の管理会計システムの設計と導入・定着メカニズムに関する研究

研究課題名(英文) Study on design, introduction and establishment mechanism of management accounting system for SMEs

研究代表者

飛田 努 (TOBITA, Tsutomu)

福岡大学・商学部・准教授

研究者番号：60435154

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の主な目的は、中小企業において管理会計システムがいかに設計され、導入が図られた後に、どのように組織成員に受容されていくのかというプロセス明らかにすることである。そのために、研究は経営者や組織成員へのインタビュー、サーベイ調査を実施した。これにより、次のことが明らかになった。第1に、経営者が経営状態を把握するための判断基準を持っている。第2に、その基準を組織成員にも見えるようにするために自ら管理会計システムを設計する。最後に、経営者自らが組織成員に対して設計したシステムの構造、目的を明確に伝えることができ、組織成員もある程度理解できている。こうした研究結果は今後書籍等で発表したい。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、管理会計研究ではこれまで多く取り上げられてこなかった中小企業の管理会計実務に焦点を当て、その特徴を経営者や組織成員へのインタビューやアンケート調査を行うことで明らかにした。具体的には、どのような理由で当該企業に管理会計システムが導入されたのか、導入はどのように進められたのか、企業規模の拡大を伴ってどのようにシステムが変化したのか、経営戦略の変更や海外進出という影響が管理会計システムにどのような影響を与えたのかを明らかにした。こうした研究成果は、日本国内の全企業数の99.7%を占める中小企業において会計を用いた経営管理がどのように行われているのかを示したという意味で意義があると考えられる。

研究成果の概要(英文)：The main purpose of this study is to clarify the process of how management accounting systems are designed in SMEs and how they are accepted by organizational members after their implementation. For this purpose, the study conducted interviews with managers and organizational members, and survey research.

This revealed the following. First, managers have the criteria to determine the state of the business. Secondly, they design their own management accounting system to make their standards visible to the members of the organization. Finally, managers are able to clearly communicate the structure and purpose of the designed system to the organizational members, and the organizational members are able to understand it to some extent.

I would like to publish the results of this study in books and other publications in the future.

研究分野：会計学

キーワード：管理会計 中小企業 マネジメント・コントロール・システム 海外進出 目標管理

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

わが国の産業構造上、小規模企業の役割の重要性は論を待たない。中小企業庁の調査によれば、日本における中小企業は国内企業 400 万社の 99.7% を占めている。しかし、CiNii (国立情報学研究所論文情報ナビゲータ) によれば、中小企業の管理会計に関する研究は 1949 年から現在まで、約 100 編ほどしか残されていない。管理会計研究は長らく大企業を中心とした管理会計実務や技法研究が中核であり、これまで小規模企業の管理会計については十分な研究蓄積が残されてこなかった(アンケート調査を実施したものでは、小林〔1967〕、角谷〔1967〕、豊島・大塚〔2003〕、澤邊・澤邊ゼミナール〔2008〕、飛田〔2011〕〔2012a〕)。また、世界的な視点で見ても、Journal of Management Accounting Research 誌に掲載された Lavia López and Hiebl〔2014〕によれば、小規模企業を対象とした管理会計研究は過去 30 年間で 73 編しか残されておらず、この分野における研究課題はまだ多く残されていると指摘している。

そのようなことから、研究代表者は中小企業における管理会計実務に関する調査・研究を進めてきた。例えば、熊本県内や福岡市内の中小企業を対象としたアンケート調査では、従業員数が少ない企業では会計情報をあまり重要視していないが、従業員数が 30 名程度以上の中小企業ではその重要度が高いと回答している(飛田〔2011〕〔2012a〕)。また、このアンケート調査から得られたデータを用いて共分散構造分析を用いて、中小企業におけるマネジメント・コントロール・システム(以下、MCS と略記する) がその組織成員の心理的要因(動機付け) にどのように影響しているのかを分析したところ、従業員数が少ない企業では経営理念の浸透が重要である一方で、従業員数が 30 名程度以上の企業では経営理念に加えて、行動規範の制定や会計情報を組織内部でのコミュニケーション手段として用いることで組織成員の動機付けが高まることを明らかにした(飛田〔2012b〕)。最後に、経営理念、行動規範、会計の 3 つのコントロール・レバーが組織成員にどの程度受容されているのかを企業規模によって比較したところ、経営理念については規模による差が見られなかったものの、行動規範や会計は従業員数が多い企業と少ない企業とでは受容度が異なるとの結果が得られた(飛田〔2015〕)。

このように、研究代表者が行ってきた中小企業を対象とした管理会計研究においては中小企業において MCS あるいは管理会計システムが機能すると考えられるが、それは規模(従業員数) によって異なることが示されている。すなわち、中小企業においても管理会計システムは有用であると同時に、企業規模によってその有用性が異なることを明らかにした。

しかし、これまでの研究では管理会計システムの有用性を論じているに過ぎず、企業の成長・発展段階に応じてどのように設計され、組織成員がどのように受容し、社内に浸透し、結果として有効に機能するのかというプロセス・メカニズムを明らかにできてはいない。そこで、本研究の目的は、小規模組織における管理会計システムの設計・導入→組織成員への受容→機能というプロセスがどのように起きるのかというメカニズム明らかにすることである。

2. 研究の目的

本研究課題は、研究代表者がこれまで実施してきた調査を基礎として、複数のベンチャー企業、中小企業経営者に対するサーベイ調査あるいはインタビュー調査を実施することにより、ベンチャー企業や中小企業において管理会計システムがいかに設計され、導入が図られた後に、どのように組織成員に受容されていくのかというプロセス明らかにすることを主たる目的とする。先行研究の知見をもとに、本研究課題では、全体的な傾向を捉えるための定量的調査と、個別事例を具に分析、検討することにより理論化を図る定性的調査の長所を生かしつつ、小規模企業における唯一の管理会計実務や技法を明らかにしようとするのではなく、その多様性を前提としながら、利用状況や利用方法について、包括的に分析、検討を行う。小規模組織における管理会計システムがどのような状況で、どのように用いられているのかを明らかにしたい。また、定時的(スポット) ではなく、経時的に複数の企業の調査を実施することにより、管理会計システムの導入と組織成員がどのように受容し、組織に定着していくのかを明らかにしたい。これにより、組織に定着した管理会計システムだけに着目するのではなく、これから新たに管理会計システムを整備していく企業において、管理会計システムが正当性を帯びたシステムとしてどのように組織成員に受容されていくのかについて明らかにしたい。

3. 研究の方法

本研究課題では、インタビュー調査を中心とした小規模企業の管理会計システムの設計・導入・定着(組織成員による受容) に関する調査の実施、インタビュー調査とサーベイ調査を組み合わせたトライアングレーション研究、 をもとにした知見の理論化・体系化という 3 段階のプロセスを経ることを想定している。

まず、これまで研究代表者が実施してきた研究蓄積をもとに、複数企業のインタビュー調査を実施することにより、小規模組織における管理会計システムに関する知見の蓄積を図る。なお、この際には研究代表者がこれまで中小企業を対象として実施してきたアンケート調査、その統計的処理によって得られた結果と合わせて検討を行う。特に、熊本県内や福岡市内の中小企業を対象として管理会計実務に関するアンケート調査を行った飛田〔2011〕〔2012a〕、あるいはそ

のデータを用いて実証分析を行った飛田〔2012b〕〔2015〕では、会計情報の利用や情報に対する意識が少人数の中小企業と比較的大人数のそれとは異なる傾向があることが明らかになっている。

こうした研究成果の頑健性を高めるとともに、サーベイ調査とインタビュー調査を組み合わせたトライアングレーション研究を行う。

4. 研究成果

研究課題においては、中小企業において経営者が整備する管理会計システムが組織成員にいかにかに受容され、機能していくのかというプロセスに着目して中小企業経営者、会計担当者あるいは管理者や従業員に対してインタビュー調査を実施してきた。また、ある企業では、全従業員に対してマネジメント・コントロール・システムがいかにかに機能しているのかについてサーベイ調査を実施し、経営者、管理者、従業員でその捉え方に違いがあることが示されている。これらの研究から得られた成果は次のとおりである。

創業家あるいは従業員が主要なステークホルダーとして関与している企業の統治機構と創業家一族による統治をいかにかにバランスさせてきたのかという視点で行われたファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスの実態に関する調査(飛田 努・松村勝弘・篠田朝也・田中 伸(2017)「ファミリービジネスにおけるコーポレート・ガバナンスの試論的考察：事例研究をもとに」中小企業学会第37回全国大会自由論題報告)

200年以上続く老舗中小企業において、現経営者が事業承継するにあたって利益目標を実現するために部門別限界利益を導入するとともに、これによって企業成長よりも企業としての長期的な存続・継続を図るための管理が行われている事例(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-」『中小企業会計研究』第3号、13-24頁)

創業者からの事業承継を契機として現経営者が管理会計システムを整備し、予算制度や原価管理への取り組みを形式化するのみならず、目標管理制度と併用することによって管理者や従業員が管理会計システムを受容するようになった事例(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、20-34頁)

海外に進出する中小製造業における管理会計システムとして、文化や取引慣行によって生じるテンション(緊張関係)・マネジメントと組織内部のコンテキストに注目して経営の現地化と管理会計システムの適合がいかにかに行われているのかについての事例(飛田 努(2018)「中小製造業における経営の現地化と管理会計システムの適合 -株式会社西部技研の中国現地法人を事例として-」2016-2017年度国際会計研究学会研究グループ『グローバルビジネスの会計課題に関する研究』第4章、49-67頁)

農機具としてはユニークな製品名(ネーミング)顧客へのインタビュー調査を反映させた高機能とデザインで国内のみならず、海外において大きく売上を伸ばしている中小製造業がいかにかにマーケティング戦略と原価管理(原価企画)を有効に活用し、ニッチな市場で世界シェアを伸ばしているのかに関する調査(飛田 努(2019)「中小製造業における戦略管理会計とブランド・マネジメント：筑水キャニコンの事例」『財務管理研究』, 49-64頁)

以上のように、本研究課題ではインタビュー調査を中心に実施したことにより、当初の研究目的であるMCSの設計が組織成員に対していかなる影響を及ぼしているのかについては一定程度明らかになってきたと考える。それは、良好な経営成績を残している中小企業では、経営者が経営状態を把握するための判断基準を持っている(必ずしも売上や利益とは限らない)、その基準を組織成員にも見えるようにするために自ら管理会計システムを設計(アレンジメント)する、経営者自らが組織成員に対して設計したシステムの構造、目的を明確に伝えることができ、組織成員もある程度理解できている、という3つの特徴が見えてきた。

こうした研究成果をもとに、さらに中小企業の管理会計実務について調査を行い、新たな知見を加えていくようにしていきたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計10件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 飛田 努	4. 巻 93(5)
2. 論文標題 管理会計理論から検討する農業法人における会計実践	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 農業および園芸	6. 最初と最後の頁 409-421
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 飛田 努	4. 巻 30
2. 論文標題 中小製造業における戦略管理会計とブランド・マネジメント：キャニコムの事例	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 年報財務管理研究	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 飛田 努	4. 巻 5
2. 論文標題 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	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中小企業会計研究	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 飛田 努	4. 巻 3
2. 論文標題 中小・ベンチャー企業における簿記・会計による管理の有用性	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 中小企業会計研究	6. 最初と最後の頁 37-49
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 飛田 努・宗田健一	4. 巻 3
2. 論文標題 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 -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 中小企業会計研究	6. 最初と最後の頁 13-24
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 飛田 努	4. 巻 1
2. 論文標題 中小製造企業における経営の現地化と管理会計システムの適合 - S社の中国現地法人を事例として -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 国際会計研究学会研究グループ中間報告書	6. 最初と最後の頁 35-46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 宗田健一・飛田 努	4. 巻 67
2. 論文標題 中小会計要領の導入事例研究 ~味噌、醤油を製造する老舗中小企業F社の事例~	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 鹿児島県立大学『商経論叢』	6. 最初と最後の頁 93-120
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 飛田 努	4. 巻 33
2. 論文標題 中小企業の管理会計実務の分析視角 - 適格的な管理会計システムの構築と「会計リテラシー」の関係 -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 年報経営分析研究	6. 最初と最後の頁 53-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 飛田 努・宗田健一	4. 巻 3
2. 論文標題 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-	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 中小企業会計研究	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 飛田 努	4. 巻 3
2. 論文標題 中小・ベンチャー企業における簿記・会計による管理の有用性	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 中小企業会計研究	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小製造業に見る管理適的な記録とは - 「管理中心 主義」からの検討 -
3. 学会等名 日本簿記学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小企業における管理会計システムの整備と 組織成員による受容：金属加工業 M 社における 事例
3. 学会等名 中小企業会計学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小製造業における戦略管理会計とブランド・マネジメント - 筑水キャニコンの事例 -
3. 学会等名 日本財務管理学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tsutomu TOBITA and Hoang Trung Anh
2. 発表標題 Construction of Interactive Control System in SMEs
3. 学会等名 The 12th Conference of Culture & Accounting Association (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 飛田 努・松村勝弘・篠田朝也・田中 伸
2. 発表標題 ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンス：事例研究をもとに
3. 学会等名 日本中小企業学会第37回全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 管理会計システムをデザインする：地域を支える中小企業におけるブランドの再構築
3. 学会等名 鹿児島国際大学/メルコ学術振興財団管理会計セミナー
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小・ベンチャー企業における簿記実務の実際
3. 学会等名 日本中小企業学会2016年度九州部会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小企業における業種別工業簿記・原価計算実務に関する研究（簿記実務研究部会最終報告）
3. 学会等名 日本簿記学会第32回全国大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 飛田 努・宗田健一
2. 発表標題 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-
3. 学会等名 中小企業会計学会第4回全国大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小・ベンチャー企業における簿記・会計による管理の有用性
3. 学会等名 中小企業会計学会第4回全国大会（招待講演）
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 飛田 努
2. 発表標題 中小・ベンチャー企業における簿記・会計による管理の有用性
3. 学会等名 日本経営分析学会第32回秋季大会（招待講演）
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織		
氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考