

令和 2 年 5 月 14 日現在

機関番号：25406

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K17209

研究課題名(和文) ケース・スタディに基づく日本的予算管理の研究 資源再配分メカニズムに着目して

研究課題名(英文) A Study on Japanese Budget Management Based on Case Studies: Focusing on the Resource Reallocation Mechanism-

研究代表者

足立 洋 (Adachi, Hiroshi)

県立広島大学・経営情報学部・准教授

研究者番号：60585553

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文)：日本企業において予算管理における資源配分の柔軟性を支援するメカニズムとして、以下の点が明らかになった。多能工育成などに見られる長期雇用を前提とした柔軟な職務構造。環境変化への対応を支援するための予算目標の計算構造。一方で、これらの仕組みによる環境変化への対応には限界があるので、管理者の予算目標達成に向けたモラルを維持するために、主観的業績評価や日常的コミュニケーションの仕組みが機能しているという点も明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は以下の点にある。先行研究では、予算管理における資源配分の柔軟性を論じるにあたり、予算管理プロセスが考察の中心だったのに対し、予算目標の計算構造や予算管理プロセスを支える経営慣行にまで踏み込んで予算管理の機能を考察したこと。日本的経営慣行と予算管理の関係を考察することで、また発展途上である日本企業の管理会計実践の理論化・定式化への学問的ニーズ(上總・澤邊 2006)に貢献したと。

研究成果の概要(英文)：The following points were clarified as a mechanism to support the flexibility of resource allocation in budget management in Japanese companies. (1) Flexible work structure based on the assumption of long-term employment as seen in the training of multi-skilled workers. (2) Calculation structure of budget target to support response to environmental changes. On the other hand, it was also clarified, since there is a limit to how these mechanisms can respond to environmental changes, the mechanisms of subjective performance evaluation and daily communication are functioning in order to maintain the morale of managers toward achieving the budget target.

研究分野：管理会計

キーワード：予算管理 資源配分 日本的経営 計算構造

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

通常、企業においては1年間を期間とする短期利益計画が策定され、これに沿って社内の資源配分がなされて、これを貨幣的に表現した全社のおよび部門単位での予算が設定される。期中、管理者は予算および、その中で特に達成すべき予算目標に設定されたKPIの達成に向けて管理活動を行うよう動機づけられる。

その一方で、事業環境が当初の想定から大きく異なる方向へ変化した場合には、期首に策定された資源配分が期中に不適切なものとなることがある。近年、このことを問題視した実務家が中心となって、予算制度の廃止を主張する脱予算経営(beyond budgeting)論が提唱された(例えば Hope and Fraser 2003)。そこでは、予算制度の廃止を通じて、組織成員を期首に設定された資源配分による拘束から解放し、環境変化への柔軟な対応を促すことが期待されている。

しかし、期首に設定された資源配分を期中に変更するには、予算制度の排除は必ずしも必要とは限らない。欧米の先行研究によれば、期中の予算の見直しをこまめにするなど、予算制度の運用を工夫すれば、ある程度の資源配分の変更は可能であることが指摘されている(例えば Simons 1987; Frow et al. 2010)。

その一方、申請者が日本の繊維メーカーのセーレン株式会社で実施したケース・スタディが示唆するところによれば、こうした資源再配分の柔軟性は予算制度自体の運用だけによって決まるとは限らない(足立 2013)。足立(2013)のケース・スタディにおける調査先企業では、期中の需要変動などの環境変化への機敏な対応を促すため、月次単位での予算見直しだけでなく、機敏な対応を徹底するべく、通常は原価責任を負う製造部門への利益責任の設定や、部門間での柔軟な人員配置の転換などの工夫が施されていた。

このことから、予算管理における期中の資源配分の柔軟性については、少なくとも以下の2点の研究課題があると考えられた。第一に、この柔軟性は、予算制度自体の運用形態だけではなく、管理者に達成責任が課されたKPIがいかなる計算構造に基づくものであるかや、人材育成をはじめとした経営実践のあり方によっても影響を受ける可能性がある。また第二に、それらの実践には日本企業に特徴的なものが多分に含まれている可能性がある。前述の は広く日本企業で実践されてきた実践であるし(廣本・挽 2006)、と同様の仕組みは京セラのアメーバ経営においても見られる(上總・澤邊 2005)。

2. 研究の目的

1. で説明した学術的背景を受けて、本研究では、KPI や予算の見直し頻度といった制度面だけでなく、部門のKPIの属性や人材の育成システムや評価制度などの経営管理の仕組みをも視野に入れながら、前述のような予算管理の資源配分の柔軟性を支援するメカニズムを、日本企業におけるケース・スタディを通じて考察することとした。すなわち本研究では、複数の日本企業におけるケース・スタディを通じ、日本的な予算管理における期中の資源再配分メカニズムについての類型化を行い、仮説として理論モデルを構築することを目的とした。

具体的には、経営者が事業環境の変動の激しさを認識し、それに対応するために期中に資源配分の見直しを行っている複数の日本企業においてケース・スタディを行うこととした。そして、各企業において予算の見直しプロセスに加え、その柔軟性に影響を及ぼすと思われるKPIの前提にある計算構造や、経営管理の仕組みにも着目し、これらの仕組みがどのように相互の機能を補完し合っているのか、そしてその中で日本企業に特徴的な要素がどの程度機能しているかについて考察することとした。

3. 研究の方法

本研究では、主にケース・スタディの方法を採用した。これは、ケース・スタディは、一般に「どのように」(how)あるいは「なぜ」(why)という問題を扱っている場合に有効であるとされている(Yin 1994)。本研究は、予算管理における期中の社内の資源再配分メカニズムが実際に「どのように」機能しているかを緻密に考察することを主眼に置くものであるため、ケース・スタディの方法が有効であると考えた。

したがって本研究では、予算管理や日本の管理会計および日本の経営を論じた文献のレビューに基づいて理論仮説を構築したうえで、以下の作業によりケース・スタディを実施し、この理論仮説を洗練することとした。

- 1)インタビュー調査：経営層や各部門の管理者などを中心にインタビュー調査を行う。
- 2)アーカイブ調査：インタビュー内容の補足・検証のため、必要に応じて社史や内部資料の提示や謄写を依頼する。調査先企業の関係者が著書を公刊している場合には、調査対象とする。
- 3)1)・2)から得られたデータの整理・分析に基づく理論仮説の検討・修正

4. 研究成果

(1) 日本企業における経営実践としての職務構造の柔軟性

先行研究によれば、日本企業では伝統的に、「おおよそ職種のうちがうらびとの間でも、わが国では同一職場内で、適当に仕事をうづつし合うことがまれでない」(間 1963: 279)ことが指摘されている。このことは、「明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担かははっきりしない相互依存の領域が広い」(石田 1985: 11; 大藪 2011)こととしても解釈されている。

もちろん、これは職務規定がなされていないということではない。もちろん、通常は個々人に

ついて何らかの形で公式的に職務規定がなされる。ただその一方では、多くの日本企業においては、状況に応じて組織成員間でその相互依存的な領域の職務を担う人が決められる。そして、自発的・弾力的に補充行動をとることが期待される（鈴木・麓 2009）。

そこで、これに対応できるように、「非定型的な職務の場合には、一般にきわめて抽象的かつ包括的に規定されており、また定型的な職務の場合でも、その構成は、できるだけ柔軟性をもたせるように工夫されている」（岩田 1977: 172）。その結果、多くの日本企業では「個々の職務の範囲は現実には必ずしも明確ではなく、その職位にあるものの能力によって、『実際にする仕事の範囲は広がったり狭くなったりする』といった“責任の非限定性”が認められ」（岩田 1977: 173）る。こうして形成された柔軟な職務構造と、それに基づく「軟構造組織」は、終身雇用制や年功制といった伝統的な日本的経営慣行によって支えられている（奥林 1985; 丸山 1988）。

以上の点からすれば、日本企業においては、この柔軟な職務構造が、期中の環境変化に対応した社内の資源配分の変更に大きく寄与している可能性がある。

(2) 職務構造の柔軟性と予算目標の計算構造の関係性

(1)で論じた職務構造の柔軟性は、報告者がケース・スタディを実施したセーレン株式会社の工場の予算管理実践において、工場長が会計責任を負っている予算目標の計算構造と密接に結びついていることが明らかになった。

同社では、工場長の重要業績評価指標である「営業利益」の計算において、費用の一つに含まれている工場正社員の人件費が、社員の他工場との間の貸し借りにあわせて管理できるようになっていた。同社では、長期雇用を前提としながらも需要変動に応じて人的キャパシティを最大限有効活用できるよう、工場長には本社人事部等と相談のうえ、各工場の受注変動にあわせて従業員の貸し借りを行うことが認められていた。そしてその仕組みを支援すべく、普段の持ち場の仕事以外もこなせる多能工の育成が日常的になされていた。したがって、正社員の人件費は、本来は工場にとっては固定費であるが、予算管理上は従業員の貸し借りの人数や日数に応じて工場間でこの人件費を振り替えることが可能になっていた。ここに同社における職務構造の柔軟性と予算目標の関係性を見出すことができる（足立・篠原 2016）。

(3) 中小企業における役割曖昧性と予算目標の計算構造の関係性

(2)と同様の点は、中小企業にも見て取ることができた。報告者がケース・スタディを行った株式会社現場サポート（足立・篠原 2020）では、本社部門の管理者の予算目標において一番大きなウェイトを占めていたのが、その部門の利益ではなく、全社の粗利益の目標であった。

同社においては、市場環境の急激な変化に対応して、人員の不足を補うため、本社部門の管理者が急遽営業部門の業務を肩代わりするケースがみられた。このような他部門の業務への協力を要請される自らの役割について、この管理者は比較的曖昧性の高いものとして認識していた。

ここにも、職務構造の柔軟性と予算目標の計算構造の関係性を見出すことができる。本社部門の管理者にここで現場サポートから期待されている役割は、実に幅の広いものであり、あえて明確にはされていなかった。このことに対応して、彼に課せられた予算目標の中心部分は、日本企業で重視される傾向があるとして言及されてきた全社目標（武脇 2006; 吉田ほか 2008）として設定されていた。すなわち、部門の予算目標を設定することによって経営者が彼に期待する役割を明確化しようとしているのではなく、あえて全社的な目標を設定することによって、職務構造の柔軟性を高めようとする仕組みが構築されていた。

(4) 資源配分の変更によって対応しきれない問題と管理者のモラルの問題

一方で、いくら予算管理において資源配分の変更のメカニズムが構築されていたとしても、それにも限界はある。その場合、会計数値では管理者の努力のすべての側面を捕捉することができず、その結果管理者の努力が十分に評価されず逆機能的行動などを引き起こす可能性がある。これは会計数値による業績評価の「不完全性（incompleteness）」（Hopwood 1972, 1973）と呼ばれている。

これについては、足立・篠原(2016)によれば、前述のセーレンでは、人事評価における主観的業績評価の活用によって抑制されていた。同社工場長の人事評価では、予算数値に直結した KPI の業績が評価ポイントの半分近くを占めていた。それは、前述のような毎月の予算修正プロセスを通じて、予算目標としてのこれら KPI の達成を強調するものであった。しかしその一方では、目標達成に向けた活動プロセスの是非や努力度合いに対する上司の主観的な評価のポイントも、人事評価においては予算目標と同程度のウェイトを占めていた。

さらには、評価の公平性担保を目的とした上司間の調整ミーティングも開催されていた。ここでは、市場環境の変動等に伴って目標未達を余儀なくされ、結果として管理者のモラルが損なわれる可能性も考慮されていた。

(5) 中小企業におけるモラルの鍵としてのコミュニケーション

環境変化への対応の限界に伴う管理者のモラル低下のリスクについては、中小企業においては別の仕組みによる極小化がはかられていた。足立(2016)によれば、前述の現場サポートにおいては、セーレンと同様に主観的な評価も行われていたが、それとは別に、日常的に社内でも密なコミュニケーションがとられていた。

ただし、このコミュニケーションは、先行研究で指摘されているような、予算管理に伴う資源配分の変更に関わる相互作用 (Simons 1995; Lorain 2010) ばかりではなかった。同社では、各管理者は日常的な相互作用を通じて、環境変化が人事評価にどのように影響を及ぼしているのかについて理解を深めることが可能になっていた。具体的には、朝礼やイントラネットの掲示板などを通じて、各管理者のもとへは、現場サポートの市場環境がどのように変化しているのか、あるいはそれに対してどのような対処策が検討されているのか、について毎日最新の情報が入ってくる。これにより、事後的な人事評価の結果に対する信頼性の維持に貢献していた。

それだけではない。同社の相互作用プロセスは、組織成員間のコミュニケーションを通じた相互理解を促す機能を果たしていた。具体的には、社長主催の経営計画書勉強会などの機会において、事業環境の動きに関する情報が共有されるだけでなく、組織成員個々人の業務への取組みに関して有している思想、プライベートな話題、経営計画や行動指針への理解の仕方についてのコミュニケーションがなされ、相互理解がはかられていた。そして現場サポートでは、この相互理解によって、社長の述懐にあった「会社のことを自分のことのように思ってくれる」状態が生み出された。これが結果として部下の人事評価のプロセスに関する納得・理解に貢献していた。

先行研究で用いられた相互作用の概念 (Simons 1995) では、行動計画を修正するプロセスにおいて予算を環境変化に合わせて修正するプロセスが注目されており、組織成員のモラルに与える影響について具体的に論及されることはあまりなかった。一方現場サポートでは、相互作用プロセスの中で交わされる組織成員間のコミュニケーションを通じて、相互理解が深められていた。その結果、迅速な意思決定のみならず事後的な評価プロセスへの納得度が高められ、モラルの維持がはかられていたと考えられる。

(6) 予算目標の変更に伴うモラルの問題

予算管理において資源配分の変更が期中に柔軟になされるとはいつても、予算目標自体が変更されてしまうと、問題が生じることもある。この点について、足立(2018)では、文献調査の方法によって、以下のように整理した。

Shin and Milkman (2016) では、ある当初目標の達成が不可能であることが明らかになった場合に、その上位目標を達成するために新しく設定される計画のことを「代替計画 (backup plan)」と呼び、それが当初目標の達成度に及ぼす影響を実験室実験の方法によって検証した。そこから彼らは、代替計画の作成は、当初目標が未達だった場合のためのセーフティーネットの準備という意味合いを持ち、それが結果として当初目標の達成に向けた意欲をそぐ可能性がある。このことを考慮すれば、資源配分や計画の修正が可能な仕組みを設計するということは、結果として管理者の当初予算目標に対する達成意欲をそぐことにも結び付く可能性がある。

それでは、計画の柔軟な修正と、その計画上の目標による評価で懸念される目標達成意欲の低下に対しては、どのように折り合いがつけられているのであろうか。この点に関連して、Arnold and Artz (2018) は、ヨーロッパの企業 115 社に対する質問票調査の結果から、大半の企業では期首の時点では部門の計画策定と管理者の業績評価目標の設定という 2 つの目的に対して同一の予算が利用されている一方で、期末には 2 つの目的に対して別個の予算水準が利用されていることを指摘した。このことから彼らは、計画設定のための予算と業績評価のための予算は当初は同一であったものが、期中に別々の修正を施され、期末には異なった水準の予算となっている可能性を指摘した。すなわち実務では、業績評価のための予算は目標達成意欲を維持するため極力固定しながら、一方で計画設定のための予算は環境変化に対応して積極的に修正されているケースがあると考えられる。

以上のことから、今後の研究課題としては、ケース・スタディなどの方法を活用した予算管理プロセスのさらなる精査・分析が必要であると考えられる。例えば、計画としての予算と業績評価のための予算が分離された場合、管理者がどちらの達成に向けてどのように動機づけられるのかという問題がある。

(7) 日本の国民文化の不確実性忌避傾向が予算管理に影響を及ぼしている可能性の検討の必要性

以上で論じたような、予算管理における資源配分の柔軟性に関わる研究は、外部環境の不確実性が高い状況下での予算管理プロセスとして位置づけられ、主に欧米企業における経験的研究を土台として考察がなされてきた (例えば Simons 1987; Lorain 2010; Frow et al. 2010)。その一方で、足立(2019)における文献レビューから、予算管理プロセスに関しては地域ごとに異なる国民文化が影響を及ぼす可能性が指摘されているにもかかわらず (例えば 李・曹 2010)、不確実性の忌避傾向が高いとされる日本の国民文化 (Hofstede 1980) が予算管理にどのように影響を及ぼしているのかについては、あまり考察がなされてこなかった。

もちろん、予算管理がそれ以外の経営管理システムにおける日本の特質によって影響を受けている (例えば 上總 2010; 横田 1998) ことは指摘されているので、その経営管理システムが国民文化の影響を受けており、予算管理はこの経営管理システムを媒介して間接的に国民文化の影響を受けていることも考えられる。とはいえ、直接的であれ間接的であれ、不確実性の忌避傾向が高いという日本の国民文化が、予算管理をはじめとした業績管理会計のあり方に影響を及ぼしているのかどうか、そしてそれはどのようにであるか、という点について、今後の研究が期待される。

<引用文献>

- Frow, N., D. Marginson, and S. Ogden (2010) 'Continuous' budgeting: reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, organizations and society* 35(4): 444-461.
- Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (清水孝監訳. 2003. 『脱予算経営』生産性出版)
- Hopwood, A. G. (1972) An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research* 10: 156-182.
- Hopwood, A. G. (1973) *An accounting system and managerial behavior*, Westmead: Saxon House.
- Lorain, M. A. (2010) Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? Epstein, M., J. F. Manzon and A. Davila (eds.) *Studies in managerial and financial accounting*. Emerald Publishing Group: 177-208.
- Simons, R. (1987) Planning, control, and uncertainty. In Bruns, W. and R. Kaplan (eds.), *Accounting and management: field study perspectives*. Harvard Business School Press: 339-362.
- Simons, R. (1995) *Levers of control*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 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)
- Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods, 2nd ed.* Sage. (近藤公彦訳. 1996. 『ケース・スタディの方法』千倉書房)
- 足立洋 (2013) 「管理会計と目標利益達成の柔軟性 予算管理における経営環境の変化への対応を支援するメカニズム」京都大学大学院博士学位請求論文.
- 足立洋 (2016) 「高不確実性下での予算目標の固定性と管理者の動機づけ」『県立広島大学経営情報学部論集』(9): 75-88.
- 足立洋 (2018) 「予算管理における環境変化への適応：計画修正に伴う新たな問題とは？」『企業会計』70(12): 6-7.
- 足立洋 (2019) 「高不確実性下の業績管理会計と日本文化～日本企業の業績管理会計の特質の考察に向けて～」『県立広島大学経営情報学部論集』12: 27-43.
- 足立洋・篠原巨司馬 (2016) 「事業環境の変化と予算修正 部門の行動計画と予算目標の対応関係に着目して」『メルコ管理会計研究』9(1): 29-41.
- 足立洋・篠原巨司馬 (2020) 「全社的業績目標による評価と管理者の役割曖昧性 現場サポートのケース・スタディに基づいて」『メルコ管理会計研究』12(): 3-15.
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構.
- 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』文真堂.
- 大藪毅 (2011) 「なぜフリーライダーが発生するのか：日本的組織行動の再検討」『経済論叢』185(1): 49-59.
- 奥林康司 (1985) 「日本的経営の合理性」『現代経営理論』中央経済社: 227-243.
- 上總康行 (2010) 「機会損失の創出と管理会計 京セラとキヤノン電子の事例研究から」『企業会計』62(3): 324-333.
- 上總康行・澤邊紀生 (2005) 「京セラのアメーバ経営と利益連鎖管理(PCM)」『企業会計』56(7): 97-105.
- 鈴木竜太・麓仁美 (2009) 「職場における仕事のあり方とメンタリング行動に関する実証研究」神戸大学経営学研究科 Discussion paper series: 2009-14.
- 武脇誠 (2006) 「業績連動型報酬における業績評価指標の研究 アンケート調査結果の分析」『東京経済学会誌(経営学)』248: 113-125.
- 間宏 (1963) 『日本的経営の系譜』文真堂.
- 廣本敏郎・挽文子 (2006) 「プロフィット・センター概念再考: 日本企業の実務の歴史から学ぶ」『日本企業研究のフロンティア』有斐閣: 111-135.
- 丸山恵也 (1988) 「ME化の進展と日本的職務構造」『立教経済学研究』42(1): 45-72.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理 変化の時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版社.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2008) 「日本企業の管理会計実態(1) 実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』51(3): 53-74.
- 李建・曹美庚 (2010) 「ナショナル・カルチャーと予算管理」『京都学園大学経営学部論集』19(2): 55-73.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

| | |
|---|-------------------|
| 1. 著者名 足立 洋 | 4. 巻 70(12) |
| 2. 論文標題 予算管理における環境変化への適応：計画修正に伴う新たな問題とは？ | 5. 発行年 2018年 |
| 3. 雑誌名 企業会計 | 6. 最初と最後の頁 6-7 |
| 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 足立 洋 | 4. 巻 9 |
| 2. 論文標題 高不確実性下での予算目標の固定性と管理者の動機づけ | 5. 発行年 2016年 |
| 3. 雑誌名 県立広島大学経営情報学部論集 | 6. 最初と最後の頁 75-88 |
| 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 足立 洋 | 4. 巻 3 |
| 2. 論文標題 現場サポートの予算管理 中小企業における予算管理と人的コミュニケーションの関係性 | 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 25-36 |
| 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 足立 洋 | 4. 巻 12 |
| 2. 論文標題 高不確実性下の業績管理会計と日本文化～日本企業の業績管理会計の特質の考察に向けて～ | 5. 発行年 2019年 |
| 3. 雑誌名 県立広島大学経営情報学部論集 | 6. 最初と最後の頁 27-43 |
| 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 足立洋・篠原巨司馬 | 4. 巻 9(1) |
| 2. 論文標題 事業環境の変化と予算修正 部門の行動計画と予算目標の対応関係に着目して | 5. 発行年 2016年 |
| 3. 雑誌名 メルコ管理会計研究 | 6. 最初と最後の頁 29-41 |
| 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 足立洋・篠原巨司馬 | 4. 巻 12(1) |
| 2. 論文標題 全社的業績目標による評価と管理者の役割曖昧性 現場サポートのケース・スタディに基づいて | 5. 発行年 2020年 |
| 3. 雑誌名 メルコ管理会計研究 | 6. 最初と最後の頁 3-15 |
| 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 - |

〔学会発表〕 計7件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 2件)

| |
|--|
| 1. 発表者名 篠原巨司馬, 福島一矩, 足立洋 |
| 2. 発表標題 管理会計の整備プロセスに関する研究 A社のケーススタディに基づいて |
| 3. 学会等名 日本会計研究学会九州部会第100回大会 |
| 4. 発表年 2017年 |

| |
|---|
| 1. 発表者名 Hiroshi Adachi |
| 2. 発表標題 Management accounting in a small sized company: based on case study in an eating establishment |
| 3. 学会等名 The 11th Conference of Culture and Accounting Association (国際学会) |
| 4. 発表年 2017年 |

| |
|--|
| 1. 発表者名 Hiroshi Adachi |
| 2. 発表標題 Business environmental change and budgetary management: Budgetary management practice and motivation through interactive communications in Genba Support Co. Ltd. |
| 3. 学会等名 Conference of Culture & Accounting Association (国際学会) |
| 4. 発表年 2016年 |

| |
|---|
| 1. 発表者名 足立洋 |
| 2. 発表標題 中小IT企業における予算管理 現場サポートにおける予算管理と日常的コミュニケーションの関係性 |
| 3. 学会等名 中小企業会計学会 |
| 4. 発表年 2016年 |

| |
|-------------------------------|
| 1. 発表者名 足立洋 |
| 2. 発表標題 役割曖昧性と業績評価に関する研究動向 |
| 3. 学会等名 日本管理会計学会 |
| 4. 発表年 2019年 |

| |
|---|
| 1. 発表者名 Kosuma Shinohara, Hiroshi Adachi |
| 2. 発表標題 Enhancing organizational learning by accounting communication in strategizing: a case from a Japanese SME under life-long employment |
| 3. 学会等名 Management Control Association in University of Roehampton |
| 4. 発表年 2019年 |

| |
|------------------------------------|
| 1. 発表者名 篠原巨司馬・足立洋 |
| 2. 発表標題 経営計画による資源配分と事業環境の変化への対応 |
| 3. 学会等名 日本原価計算研究学会 |
| 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 |
|-------|----------------------------------|-----------------------|----|
| 研究協力者 | 篠原 巨司馬 (Shinohara Kosuma) | | |