

研究種目：基盤研究(C)  
 研究期間：2007～2008  
 課題番号：19530405  
 研究課題名（和文） 関係性のパターンと管理会計の適合性に関する経験的研究  
 研究課題名（英文） A Research of Relevance of Management Accounting to the relationship  
 Of Economic Agents  
 研究代表者  
 木村 彰吾 (Kimura Shogo)  
 名古屋大学・大学院経済学研究科・教授  
 研究者番号：10225039

## 研究成果の概要：

「従業員のチームワークの質の高さ」と「他企業との協働」といった、経済主体間の関係性のパターンの実態を分析し、日本企業が経済主体間の協働を重視し、それを促進する経営実務が行われていることを解明した。そして、管理会計が経済主体間の協働を損なわないように、現場においては原単位管理を重視していること、他企業との協働においては長期的で互恵的な関係を維持できるように会計情報の共有を重視していることを明らかにした。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
総計	2,300,000	690,000	2,990,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計

## 1. 研究開始当初の背景

経済のグローバル化が進展する状況で、実務界では、日本企業とくに製造企業の競争力の源泉が「従業員のチームワークの質の高さ」や「他企業との協働」にあると考えられていた。他方、経済のグローバル化

は、会計制度の国際的統一（コンバージェンス）をもたらし、そうした会計制度のコンバージェンスは日本企業の経営にも影響を与えることとなる。会計の企業経営への影響は Johnson and Kaplan が Relevance Lost において指摘したように、企業の長期

的な競争力を損なう恐れがある。したがって、「従業員のチームワークの質の高さ」や「他企業との協働」と統合的な管理会計のあり方を解明する必要がある。

## 2. 研究の目的

「従業員のチームワークの質の高さ」と「他企業との協働」といった「関係性のパターン」の実態を明らかにし、その上で管理会計実務の実態を明らかにする。そして、事例研究から得られた知見を理論モデルと組み合わせ、**「関係性のパターン」と管理会計の適合性のあり方を解明することが本研究の目的である。**

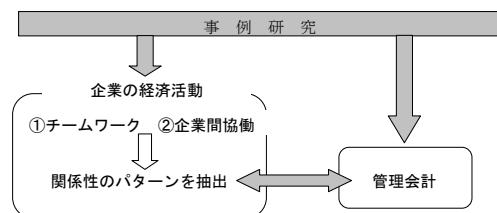
## 3. 研究の方法

①「従業員のチームワークの質の高さ」と「他企業との協働」といった「関係性のパターン」をいくつかのタイプに分類するために、先行研究をサーベイするとともに、ゲーム理論などを援用して理論モデルを構築した。

②ヒアリング調査を実施し、そのモデルを用いて現実の企業における実態分析を行った。

③実態分析から得られた知見に基づいて、「関係性のパターン」と管理会計の適合性のあり方を解明した。

①から③の手順を図示すると、以下のよう



## 4. 研究成果

①先行研究のサーベイに基づき、関係性のパターンの理論モデルとして、「分断型パターン」、「チームプレー型パター

ン」、「コラボレーション型パターン」(各経済主体が自律的に協働して顧客価値創造を行うような関係性)を構築した。

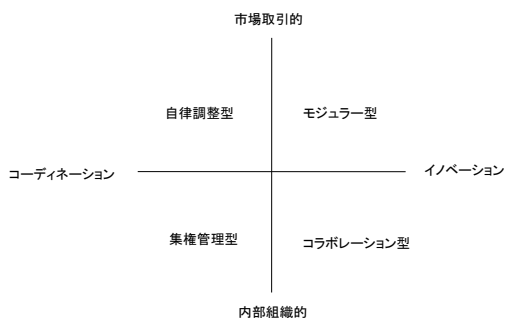
ヒアリング調査により、日本企業の競争力の源泉が企業ないのみならず企業間にも成立するチームワークにあることを確認することができ、「コラボレーション型パターン」の妥当性を確認し、日本の製造企業において、経済主体のコラボレーションが競争力の源泉であることを明らかにした。

②企業内における「コラボレーション型パターン」について、国内工場と中国やタイなどのアジアの日系現地法人の工場との比較によって、ジャスト・イン・タイム生産方式(以下、JIT生産方式)のような日本的経営にとって従業員のチームワークが不可欠であると同時に、彼らのコラボレーションによって改善が進むことが明らかにされた。さらに、JIT生産方式において原価管理を行う場合、会計上の利益や原価だけでなく、資金の拘束期間という視点が重要であることを明らかにした。

なお、製造現場が原単位に基づいてオペレーション・マネジメントを行うのに対し、本社が財務数値を用いて経営管理を行うため、製造現場と本社の関係性が経営上の課題であることも明らかになった。製造現場のKPI(Key Performance Indicator、重要業績評価指標)は、不良品発生率、作業時間、工数、消費量などであり、KPIが利益にどのように寄与するかが明示的に示されない状況が生じる。このような状況下で、財務数値による経営管理を現場に落とし込むと、現場における「コラボレーション型パターン」が損なわれることがあるのである。一部の日本企業ではこのような問題を回避するため、製造現場に

会計情報がコンタミネーションしないように配慮していることが明らかになった。

③企業間関係については、先行研究のサーベイに基づき、分業のコーディネーションという視点も考慮して、「自律調整型の企業間関係」(市場取引的なメカニズムで企業間の伸縮的分業を実現しようとする関係性のパターン)、「集権管理型の企業間関係」(階層組織的なメカニズムで企業間の伸縮的分業を実現しようとする関係性のパターン)、「モジュラー型の企業間関係」(各企業の独立性が高く企業間の知識移転を市場取引的なメカニズムによって促進し企業間の組織的知識創造を目指す関係性のパターン)、「コラボレーション型の企業間関係」(企業間の相互依存性を活かして企業間の組織的知識創造を目指す関係性のパターン)に類型化した。この類型化は下の図のように示される。

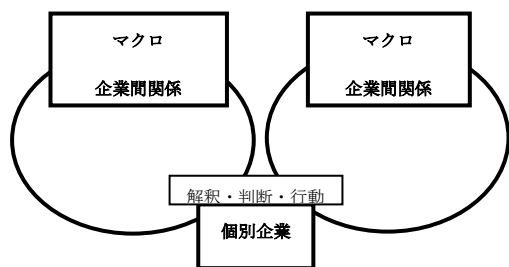


海外の日系企業の訪問調査から、企業間のコラボレーションのために協働の利益を分配する仕組みが重要であるという有意義な知見が得られた。そうした協働の利益の分配のメカニズムが機能すると、ゲスト・エンジニア制度（調達先部品メーカーの設

計エンジニアを購買先のメーカーに派遣し共同で製品開発を行う制度）などのコラボレーションが促進されることを発見した。特に、協働の利益の分配のメカニズムとして日本的な慣習である「貸し借り」が有効に作用することが観察された。さらに、欧米企業のようにコストを重視するコスト調達に対して、日本企業が育成購買と言う調達活動を行っていることも明らかにした。育成購買は、「長期的な発注をする。仕入先を育てる」ということを説明し部品メーカーに理解してもらい、5~8年程度の契約を結ぶ。その上で、生産技術や品質のスタッフをつれて仕入先の生産ラインを見に行く。そこで、状況に応じて、改善の指導を行うというものである。

育成購買、貸し借りなどの日本企業独特の実務が長期的な信頼関係を前提とし、企業間の協働を促進していることを明らかにした。また欧米企業と比較すると、欧米企業が短期でかつ契約重視の企業間関係を構築する傾向があり、そうした企業ではオープン・ブック・アカウントという原価情報共有の仕組みを用いて、企業間の協働を促進することが明らかになった。その上で、協働の利益をどのように企業間で配分するかということが経営上の課題であることも明らかになった。

さらに、マイクロ・マクロ・ループを採用することによって、企業間関係に係る組織文化・風土が信頼構築の寄与し、企業間の協働を促進することを明らかにした。企業間関係におけるマイクロ・マクロ・ループは次のように図示される。



これらのことから、メガ・コンペティションにおいて組織構成員や企業同士の協働を促進する関係性のパターンの重要性が明らかになり、そうした関係性のパターンを実務に適用していく方針が明らかになった。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計3件)

- ①木村彰吾、「TPSにおけるジャスト・イン・タイム思考と原価管理」、『企業会計』、Vol.60 No.9、62-67頁、査読なし、2008年
- ②木村彰吾、「企業間管理会計設計における『貸し借り』の役割」、『原価計算研究』、Vol.32 No.1、33-41頁、査読あり、2008年
- ③木村彰吾、「生産方式と原価管理に関する一考察」、『会計』、第173巻第5号、97-107頁、査読なし、2008年

〔学会発表〕(計3件)

- ①木村彰吾、「TPSのコスト・マネジメントへのインプリケーション」、日本原価計算研究学会全国大会、平成20年9月28日、大阪学院大学
- ②木村彰吾、「日本的企業間関係における調達活動の原価管理へのインプリケーション」、日本管理会計学会全国大会、平成20年8月30日、甲南大学
- ③木村彰吾、「企業間管理会計設計における『貸し借り』の役割」、日本原価計算研究学会全国大会、慶応義塾大学、平成19年10月20日

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

木村 彰吾 (Kimura Shogo)

名古屋大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：10225039