

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 8 日現在

機関番号：17102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380611

研究課題名(和文) グローバル経営下における日本型管理会計のアジア移転による変容の実証研究

研究課題名(英文) A Research on Japanese Management Accounting in Asian Context

研究代表者

丸田 起大 (MARUTA, Okihiro)

九州大学・経済学研究院・准教授

研究者番号：70325588

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)：アメーバ経営を導入した中小企業で従業員の採算意識や財務成果が向上したことを実証した。病院へのBSCの普及過程で、医療BSC研究学会が最上層型を推奨した結果、非営利組織であるにも関わらず、営利モデルが普及することになった。CSR意識浸透のためのマネジメント・コントロールについて、メガネ業界で高水準の業績をあげている会社でインタビュー調査を実施し、CSR意識の高い人材をスクリーニングする人事コントロール、CSR活動への参加条件として一定の技能を習得することを義務付ける行動コントロール、CSR活動へ参加した社員を表彰してレピュテーションを高める文化コントロールが、体系的に実践されていた。

研究成果の概要(英文)：We demonstrated that the profitability awareness of the employees and financial results improved in the small and medium-sized business which introduced amoeba management system. For-profit model of BSC spread as a result that a medical BSC research association recommended top-layer type of financial perspective in BSC during diffusion to hospitals even though they were non-profit organizations. About management control system for penetrating CSR awareness into organizations, we carried out interview investigation in the company which raised high-level financial achievements in the glasses industry, and we showed that personnel control to screen high talented persons having CSR consciousness, action control to oblige it to learning high skill for employees who want to participate in CSR activity, and culture control to celebrate on and make raise their reputation of the employees who participated in CSR activity are systematically practiced.

研究分野：会計学

キーワード：管理会計

1. 研究開始当初の背景

わが国企業の多くが、製造・販売の拠点を求めてアジアなどの海外への進出を加速させており、グローバルな視点で経営を行っていくことは避けて通れなくなっている。グローバル経営下において、わが国独自の管理会計システムがどのように進化していく必要があるのかについて、経験的に考察することには一定の意義が認められる。

例えば、わが国独自の管理会計システムとして注目が高まっているアメーバ経営に関しては、導入企業が国内で生産・販売する状況を前提として、これまで期待される機能が発揮されてきたという事例が多数紹介されてきた。しかしながら、アメーバ経営導入企業が、中国などのアジア地域へ海外進出し、国内の自社工場に進出先からの研修生を受け入れたり、進出先の生産・販売拠点においてもアメーバ経営を導入・運用するために、進出先の国民性や組織文化からの影響を受け入れて、フィロソフィや採算制度などのアメーバ経営システムを構成している諸要素をどのように変容させ、それが従業員の動機づけや財務業績向上に対してどのように影響しているのかについての研究は、残された課題となっていた。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、これまで組織能力の開発や業績向上に対して効果を発揮してきた日本型の管理会計のシステムが、経済のグローバル化の進展に対応して、日本企業の生産・販売・開発機能を急速に海外移転し、海外の現地拠点で現地の労働者を従業員として雇用するにあたって、どのような変容を迫られており、その課題に対してどのような解決策が示されつつあるのかについて、経験的なデータにもとづいて考察することを目的とした。

(2) まず、わが国独自の管理会計システムとして関心が高まっているアメーバ経営を取り上げ、これまでは京セラやそのグループ会社、ならびに京セラのコンサルティング子会社による導入指導を受けたクライアント会社での定性的な研究が多かったが、本研究では中国に製造拠点を有する中小企業でアメーバ経営を独自に導入した非クライアント会社でも導入効果がみられることを定量的に証明することを目的とした。

またアメーバ経営の導入により、管理者であるリーダーの採算意識が高まることは定性的な事例研究で指摘されてきたが、現場の従業員であるメンバーの採算意識も高まり、全員参加経営が実現されるのかという問題について定量的に検証されてはこなかった。この仮説を証明することを目的とした。

(3) また、病院への普及が進んでいるバランス・スコアカード (BSC) を取り上げ、

我が国におけるその実務の多様性を明らかにするとともに、非営利組織である病院で BSC の営利モデルと非営利モデルのいずれが普及しているのかを定量的に明らかにすることを目的とした。

(4) さらに、これから関心が高まっていくことが予想される、組織へ CSR 意識を浸透させるためのマネジメント・コントロール・システムの実態について明らかにするために、海外での CSR 行動で著名な会社をリサーチサイトとして選択し、どのようにマネジメント・コントロール・システムが構築され運用されているのかについて、当事者へのインタビューによって解釈的に明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

(1) 本研究では、わが国において優れた機能を発揮してきた日本型の管理会計システムが、アジア進出などのグローバル経営下において、どのような部分を柔軟に変容させ、またどのような部分を保持し続けることによって、管理会計システムに期待される機能を発現・維持・強化しようとしているのかを明らかにするために、定性的・定量的なアーカイバルデータ分析、サーベイ調査、およびインタビュー調査などの研究方法を採用した。

(2) アメーバ経営の導入効果の実証研究では、管理者と従業員の認知の変化を測定するために質問票を用いてサーベイ調査を実施した。またアメーバ経営導入直後とそれから一定期間経過後の二時点を選び、二時点間で従業員の意識や時間当たり採算などの財務的成果が有意に向上しているかを検証した。

(3) 病院 BSC の普及過程の分析では、BSC 導入病院の事例が掲載されている学会誌や研究所などの学術文献をデータベースとして活用し、病院 BSC 導入ケースを抽出し、戦略マップやスコアカード記載があり、そのタイプを判別できるものを分析対象として選択し、財務の視点の配置パターンで分類した。

(4) CSR マネジメント・コントロールの実態分析では、海外難民支援などの CSR 活動を長年続けている会社にリサーチサイトとして協力してもらい、インタビュー調査や社内報などのアーカイバルデータの分析を実施した。

4. 研究成果

(1) 平成 26 年度は、アメーバ経営を独自に導入したある中小企業において、導入半年後と導入 1 年半後の二時点で質問票調査を実施したところ、管理者 (リーダー) だけでなく従業員 (メンバー) の採算意識や使命感などの経営者意識も有意に高まっており、時間

当り採算などの財務的成果も有意に向上したことが確かめられた。さらに時間当り採算目標の難易度が傾向的に上昇していることや、製造部門を構成している4つの工程間で業績が連鎖的に向上していることが確かめられ、京セラでのケーススタディから導出された予定難易度の向上効果や速度連鎖効果といったいくつかの仮説が他のサイトでも定量的に実証された。

わが国の病院で実践されているBSCについて、『医療バランス・スコアカード研究』などの学会誌や研究書から、事例紹介のサンプルを収集し網羅的なケースレビューをおこなったところ、Kaplan=Nortonが営利企業を想定して開発した、財務の視点が最上位に位置する「最上層型」の営利モデルや、同じくKaplan=Nortonが非営利組織を想定して提案した、最上層で財務の視点が顧客の視点と並置される「並列型」の非営利モデルだけでなく、財務の視点が顧客の視点の下に配置される「第二層型」や財務の視点が一番下に配置される「最下層型」のBSCを開発している病院があるなど、多様な実務が多く観察された。

(2)平成27年度は、平成26年度に実施したケースレビューを踏まえて、わが国の病院におけるBSCの普及プロセスを分析した。その結果、わが国の病院への普及の初期には、最上層型に加えて、並列型や第二層型などの多様なモデルも共存していたが、医療BSCを専門に研究する学会が設立され、その後、BSCの導入を検討している病院が相互作用をおこなう中心的な場となったこの学会が最上層型を推奨したため、並列型、第二層型、および最下層型のモデルは徐々に淘汰されてしまい、わが国の病院では、非営利組織であるにも関わらず、最上層型の営利モデルを採用した戦略マップやスコアカードが優位に普及することになった。また病院全体ではなく特定の部門でのみ導入している病院のBSCでは、通常の顧客に相当する患者以外にも、院内の医師や看護師などの内部ステークホルダーや、連携先の他病院の医師や研修医などの外部ステークホルダーが、顧客の視点のなかに位置づけられているなど、顧客の視点の多様化という変異が起こっていることも明らかにした。

(3)平成28年度は、同じくわが国で関心が高まっている、組織へのCSR意識の浸透のためのマネジメント・コントロールの実務について、わが国のメガネ業界で高水準の業績をあげている会社へのインタビュー調査を実施した。当該ケースは、入社時点でCSR意識の高い人材をスクリーニングする人事コントロール、海外難民支援などのCSR活動への参加条件として、社内の資格制度などで一定の技能を習得することを義務付ける行動コ

ントロール、およびCSR活動へ参加した社員を社内報で紹介したり表彰することによって、社内でのレピュテーションを高めさせる文化コントロールが、体系的・相互補完的に実践されている興味深い事例であった。

(4)研究期間を通じて、アメーバ経営、病院BSC、CSRマネジメント・コントロールなど、わが国における管理会計の先端的な実務について、アーカイバルデータ分析、サーベイ調査、およびインタビュー調査を実施できた。本研究を通して、中小企業の収益力向上、医療経営、およびCSRなど、アジア地域で今後重要性が高まってくることが予想される諸問題に対して、わが国における管理会計実践がどのような示唆を与えることができるのかを考えていくうえでの足がかりとなる成果をあげることができた。

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6件)

篠田朝也・丸田起大、「CSR活動によるマネジメント・コントロール・システムの活性化 富士メガネの事例研究」、『企業会計』、査読なし、69(2)、2017、118-125

丸田起大、「管理会計研究における進化論的アプローチの構想と成果」、『会計』、査読なし、189(2)、2016、14-24

Suemori, Y., Maruta, O., Setoguchi, H. and Adachi, S., "Strategic Management with BSC in Operation Room", *Journal of Medical Safety*, e-version (ISSN:1349-5240), 査読あり、2015、1-4

丸田起大・足立俊輔、「我が国における病院BSC実務の多様性と形成要因 ケースレビューにもとづく探索的研究」、『産業経理』、査読なし、75(1)、2015、33-42

丸田起大・足立俊輔、「我が国における病院BSC実務の多様性 ケースレビューによる類型化の試み」、『経済学研究』(九州大学)、査読なし、81(4)、2014、251-270

丸田起大、「アメーバ経営の導入効果の検証 株式会社カズマにおける従業員意識と財務業績の向上」、『経済学研究』(九州大学)、81(1)、査読なし、2014、1-20

[学会発表](計6件)

丸田起大、「会計学の可能性 管理会計研究の立場から」、『会計理論学会全国大会、2016年10月22-23日、長崎大学(長崎県長崎市)

Suemori, Y., Maruta, O., and Adachi, S., "Using the Balanced Scorecard to Improve Safety Management in Healthcare Facilities", 5th World Congress of Clinical Safety, 22th September 2016, Harvard Medical School, Boston(USA)

丸田起大、「管理会計研究における進化論的アプローチの構想と成果」、日本会計研究学会全国大会、2015年9月7-8日、神戸大学(兵庫県神戸市)

長坂悦敬・丸田起大・篠田朝也ほか、「次世代マネジメント・コントロールのためのメゾスコピック・モデルに関するアクション研究 最終報告」、日本管理会計学会全国大会、2015年8月30日、近畿大学(大阪府東大阪市)

長坂悦敬・丸田起大・篠田朝也ほか、「次世代マネジメント・コントロールのためのメゾスコピック・モデルに関するアクション研究 中間報告」、日本管理会計学会全国大会、2014年9月13日、青山学院大学(東京都渋谷区)

丸田起大、「アメーバ経営の導入効果の検証 (株)カズマにおける従業員意識と財務業績の向上」、日本会計研究学会九州部会、2014年7月19日、九州国際大学(福岡県北九州市)

〔図書〕(計3件)

アメーバ経営学術研究会編、丸田起大・潮清孝・上総康行ほか著、『アメーバ経営の進化 理論と実践』、中央経済社、2017年、153-183

上総康行・長坂悦敬編著、丸田起大・篠田朝也ほか著、『ものづくり企業の管理会計』、中央経済社、2016年、21-46、89-101、123-148

上総康行・澤邊紀生編著、丸田起大・篠田朝也ほか著、『次世代管理会計の礎石』、中央経済社、2015年、3-21、139-159

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

丸田起大(MARUTA Okihiro)

九州大学・大学院経済学研究院・准教授

研究者番号: 70325588

(2) 研究分担者

篠田朝也(SHINODA Tomonari)

北海道大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号: 50378248

(3) 連携研究者 なし

(4) 研究協力者 なし