

令和元年6月20日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03981

研究課題名(和文) グローバル事業の戦略的投資意思決定会計システムの研究

研究課題名(英文) A Study on Strategic Decision Accounting System for Global Business Investment

研究代表者

中村 博之 (NAKAMURA, Hiroyuki)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・教授

研究者番号：20217889

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、このグローバル事業投資の意思決定会計情報システムとして、日本企業の国際的な管理会計情報作成の理論と実務を明示することとした。理論研究では、様々な意思決定会計モデルが乱立する中、数量的な評価のみならず、非数量的な評価の併用を提唱するが、その意義と限界を明らかにした。よって、グローバル戦略の特性に応じ、戦略志向の評価システムへの改訂が必要なが認識された。また、企業実務に関しては、優良製造企業を訪問し、プロジェクト意思決定は、生産戦略、販売戦略、さらにCSR関連の要素を考慮するために、組織内で段階的かつ総合的な評価を行うことで、金額計算に傾倒しない取り組みの実施を確認した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、このグローバル事業投資の意思決定会計情報システムとして、日本企業の管理会計情報作成の理論と実務を明示した。すなわち、国内外の理論研究により、グローバル戦略の特性に応じて、戦略の真意を反映する評価システムにするべきであることを明らかにした。ここで、重要なのは、管理会計の意思決定指標として、戦略と関連して、数量的な評価指標、非数量的な評価指標の併用を示唆したことである。この非数量的指標は、生産戦略、販売戦略、CSR対応などから導出することを経営学研究から管理会計に明らかにしたことは本研究の貢献である。また、企業実務から、教科書的な意思決定モデルで最終判断は行われないことを確認した。

研究成果の概要(英文)：This research focuses on accounting system for strategic global business investment decisions from the perspectives of theory and practice. From the theoretical literature review, various strategy-oriented investment decision models were proposed by many researchers. I could explain the essence and limitation of these strategy-oriented investment decision models which consisted of not quantified but unquantified evaluation factors. According to the interviews to some Japanese excellent manufacturing companies, they recognized that it was necessary to develop multiple investment decision accounting model for global business that reflects production strategy, marketing strategy and CSR related factors and so on. For the acceptance of profitable project, these companies tried to make hybrid investment decision in stages and as a whole.

研究分野：管理会計、原価計算、国際経営

キーワード：グローバル事業プロジェクト プロセス 非数量的評価 CSR グローバル戦略 戦略的意思決定会計 管理会計 日本企業 意思決定

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、グローバル化が急展開する、企業経営の現代的課題への問題意識が、研究の原点であった。研究のベースは、従来の経営学理論研究では、パートレット&ゴシャルによるトランス・ナショナル企業のコンセプトが初期の典型的な研究と認識した。さらに、彼らにより提唱された海外事業の「競争力」と「柔軟性」の両立については、過去に日仏共同研究を行い、子会社企業などの経営構造が決定した上でのオペレーションの実施を解明していた。

一方、このようなオペレーションの前提となる企業の経営構造について、様々な条件のもとで意思決定が行われているはずである。現実には、様々な国の多くの場所で、膨大な数の事業が展開されているが、このような事業展開については、通常、製造業では、生産拠点としての工場子会社という投資プロジェクト意思決定という形態をとることが多い。これについて本社の側で適用する管理会計として、投資の意思決定を検討する状況は極めて複雑かつ重要である。工場などへの投資は、事業ポートフォリオのごとく、戦略的な配置が行われることとなることから、教科書的な工場単体で NPV を代表とする投資プロジェクトの収益性評価によって単純に意思決定できるものではない。現実の意思決定では、工場間の連携、サプライヤーとの連動、生産場所に関するブランド価値、稼働実験による情報獲得、法律による要請への対応など、様々な要素を含んだうえで、NPV などの典型的な管理会計情報も含めた、広範な戦略的意思決定のための管理会計システムとして機能しなければならないことが予想される。このような先端的な現代企業の実践に基づく戦略的意思決定会計に関する知見について、現在の意思決定管理会計研究では、国内外において著書や論文で、その実態と理論的な解明が進んでいるとは言えない。従って、グローバルな事業プロジェクトの投資意思決定会計について、上記のような現実的な企業環境要素を考慮した、真のグローバルな「戦略的意思決定会計」へと結実するべく研究することの必要性があるという認識が本研究の強力な動機づけとなった。

### 2. 研究の目的

日本企業の将来の経営を俯瞰すると、より一層のグローバル化の加速は自明のことと予想される。日本企業はこのような将来の企業環境に対峙しつつ、継続的にグローバル戦略を策定しながら、ゴーイング・コンサーンとして、事業継続を目指すこととなる。ここで、このような立案されたグローバル戦略の実行について、管理会計は本社にてグローバル事業の業績評価と意思決定の支援が期待されることとなる。本研究では、この本社のグローバル事業戦略の実行に焦点を合わせ、戦略的グローバル事業投資の意思決定会計情報が、今後、確実に重要となることから、この意思決定会計の研究に着手することとした。このとき、上記のグローバル事業投資は、企業の実践的な課題である。そのため、今回の研究については、理論と実践の双方を取り扱う、実務志向の研究とすることとした。

本研究では、グローバルな戦略視点に基づき、各種事業プロジェクトへの意思決定会計システムとして、日本企業の国際的な管理会計情報作成の理論と実務を明示したい。

### 3. 研究の方法

本研究は、国内外の重要業績とされる文献、論文により、本研究の基盤となる管理会計と経営学の理論研究を行いながら、同時に、企業の実践に関する調査を行う。理論研究に関しては、研究代表者が専門とする管理会計のみならず、本研究が企業戦略を研究課題の一部とすることから経営学関連の分野も研究対象として、最新理論の検討を行う。このことについて、経営学理論の研究においては、所属する経営学部の同僚教員の様々な支援を得ることとし、経営学理論研究の整理と補強を行う。

企業実務調査に関しては、アンケート形式の聞き取り項目を作成し、事前に調査内容を明示し、それに基づいたインタビューを行うこととする。インタビューの内容は各企業とも同一項目として、調査書を作成し、その聞き取り調査を行う。それらについては、個別の企業ケースとしてまとめることとする。

研究成果に関しては、積極的に研究論文とすることとし、学術雑誌等に投稿する。また、国内外のセミナーおよび研究会での発表成果の機会を最大限活用し、研究内容を伝播するとともに、研究内容の質的向上を図ることとしたい。このように、本研究の研究成果に関しては、積極的に社会的発信を行うこととする。

### 4. 研究成果

本研究は、グローバル化が急展開する企業経営の現代的課題として、管理会計システムが、戦略的意思決定のための経営管理の用具として、企業において機能することが要請されつつも、国内外において著書や論文で、その実態と理論的な解明が進んでいるとは言えないことに注目することから始まった。そして、グローバルな各種事業プロジェクトの投資意思決定会計について、現実的な企業経営環境要素を考慮した、真の「戦略的意思決定会計」へと結実することが必要である、という認識が本研究の強力な動機づけとなった。これが、最終的に、「グローバル事業の戦略的投資意思決定会計システムの研究」というテーマ設定に帰着した。

この課題に取り組むために、本研究では、国内および海外の主要業績とされる文献、論文等を渉猟することで、研究基盤となる管理会計と経営学の理論研究を行いながら、同時に、企業の実践に関する調査を行うという2本柱の研究とする。理論研究に関しては、研究代表者が専

門とする管理会計のみならず、上記の課題名の通り、企業戦略を重視することから経営学関連の分野も研究対象として、最新理論の検討を行う。

本研究の上記の研究課題に取り組むことで、研究成果として、いくつかの公表論文などを提示することができた。研究の発端では、理論については、経営学の研究成果を援用することで、管理会計の文献では検討が不足している、「投資プロジェクト」と戦略との関連、さらにはそれに基づく様々な手法の意義と限界を再検討することが必要であると認識した。このことに関する研究成果が(1)のとおりであり、「戦略的投資プロジェクト評価の意思決定の展開と資本予算の課題」として上梓することができた。その上で、より一層の検討が必要となるのは、戦略に基づく意思決定プロセスの中で、管理会計の意思決定会計をどのような要素、すなわち、金額と非金額的な要素を含み入れるかということである。(2)は、このことへの取り組みの成果であり、「戦略的意思決定としての資本予算」として論文とした。さらに、戦略と投資プロジェクトの意思決定において、グローバル化により、1種のネットワークが構築される。それが企業グループである。たとえば、本社が海外子会社等の組織の境界を越え企業グループという視点から、管理会計による意思決定をいかに行うかということも重要な検討事項である。本研究では、そのような視点での意思決定の管理会計をも考察し、「企業グループの管理会計」として論文を公表した。以下では、これら3つの研究成果として説明することとしたい。

(1)資本予算は、戦略遂行に貢献する、重要な管理会計技法であるが、企業個別の意思決定のための会計である資本予算の実態については十分に明瞭になっていくわけではなく、それは重要な秘密事項と見て取ることが出来る。また、戦略遂行については、理論研究では経営学や管理会計などの様々な研究領域の観点からの検討が行われている。特に、管理会計では、戦略遂行手段として、この意思決定会計である資本予算について、様々な計算技法を説明し、多くの戦略に関する会計によって経営課題への対応をするべく研究上の試みがなされている。このような現状で、本論文は、投資意思決定としての資本予算について、今後の戦略と関連させたプロジェクト評価による意思決定へと展開することを目指すための基盤となる研究である。よって、資本予算に関連して、投資プロジェクトの意思決定に関する、現状のいくつかの研究成果を検討し、そのような研究の展開を通じて、その意義と資本予算の今後の課題を明らかにすることとした。

本論文では、現状でのいくつかの戦略的投資プロジェクトの意思決定方法に関する研究成果を通じ、それら意思決定方法の意義と課題を検討した。従来の資本予算は財務面を最大限重視した意思決定のための会計である。そのため、戦略を前提としたプロジェクト実施によるベネフィットとコストが金額とされていると考えている。そのため、計算の中に、金額という形で戦略性を判別することは困難である。そこで、そのような財務的な金額によるベネフィットに加え、別の戦略関連の数値を考慮しようとして試みている研究が、MADM(Multi attribute decision model)やバランス・スコアカードによるプロジェクト意思決定モデルであった。このような戦略志向の計算とすることで、より包括的な戦略性を帯びた意思決定へと導くことができることになりうる。ただし、本論文で検討したこれらの意思決定の計算方法は、戦略の重視した意思決定ではあるが、主観的な側面が強くなる。そのため、各種プロジェクトのタイプごとに評価方法は異なるものとするのが実際的であろう。確実に稼働できそうな設備はNPVで十分であるが、工場のような戦略性の高いプロジェクトはMADMのように、すべてを金額とはせず、それ以外の非金額要素を別に重視する計算方法で採否の検討をすることも可能である。ここでは、従来のように、どの投資プロジェクトも全て同じ方法で金額として評価することは難しいため、投資プロジェクトの規模や特徴に応じた意思決定計算が必要である。そのため、今後、資本予算については、投資プロジェクトの戦略性に関する検討が必要であり、さらに、その対象とするプロジェクトに適用する意思決定の計算方法については、十分に拡張の必要があることを明らかにした。

本論文は、限られた文献による研究に基づく検討が中心であった。資本予算は現実的な課題であり、企業の機密や高度な判断を含む大規模な投資意思決定について、その実情は明らかではない。しかし、企業ではMADMやバランス・スコアカードを適用しないまでも、それに準じた取り組みを行っているであろう。そこで、実際の企業での投資意思決定のプロセスの解明と、そこで利用される意思決定計算方法とその利用における戦略的要素の取り込みを明らかにすることは必要不可欠であり、今後の重要課題である。

(2)投資プロジェクトの意思決定である資本予算は、企業における戦略とその実現に向けた意思決定に深く関連する。しかしながら、本論文での基本的な問題意識として、資本予算は戦略的意思決定のための会計とされるものの、それが企業の戦略や意思決定の状況設定において、どのように位置づけられて適用するかについて、その説明は十分ではない。本論文では、このような戦略的意思決定のための会計としての資本予算について、どのように企業の経営戦略と関連すると位置づけて検討するべきか。さらには、そのような戦略に関連して、管理会計情報である資本予算が、意思決定の計算として、どのような適用が行われることで貢献を果たすことが可能になるのかを検討することとした。

本論文では、戦略的意思決定のための会計とされる資本予算について、投資対象となる設備などのプロジェクトに対する採否の検討において、それが、意思決定のプロセスにおいて、ど

のように戦略的に関係するのか。さらには、そのような戦略に関連して、どのような貢献を目指し、そのためにはどのような課題があるかを検討した。ここで、資本予算においては、何よりも重視されるべきは、各層の戦略の存在であり、戦略があつての投資プロジェクトであることから検討を着手した。資本予算は、戦略実行のための手段として意義があるが、資本予算という意思決定プロセスでは、本来、戦略は長期方針として非数量的な性格を帯びることから、回収期間法、ROI、NPV 法などの各種意思決定モデルを利用するにあたり、非数量的あるいは非金額的なリターンをも考慮することとなる。そのとき、資本予算は、金額を中心とする数量的なプロジェクト評価方法として重要な存在意義がある。資本予算は、戦略をベースとした各種リターンが存在する中で、経営全体規模での様々なプロジェクト評価指標が存在しつつ、非数量的なリターンとは切り分けた、金額面での評価として、意義と役割を持つことが明らかである。

本論文は、経営学研究を参照するものの、企業経営の実態にまで踏み込むものではなかった。今後の課題として、企業実務における意思決定での戦略意識、さらには、そこでの戦略に関する意思決定の実態について、金額以外にどのように多面的かつ具体的測定法をベースとするかについて明らかにすることを目指したい。また、製造戦略に寄りかちの検討となったが、戦略は、その多層性など複雑であることから、それぞれの戦略レベルごとにより詳細に、資本予算という意思決定会計の本質についても解明することとしたい。

(3)近年はグローバル化をはじめとする経営環境の変化が迅速かつ大規模に生じている状況にあることから、洋の東西を問わず、企業は生存を目指して組織の変革を常とせざるを得ない状況にある。このような企業組織の変革では、その組織内における資源としての人材、物品、資金などの配分のための意思決定を行う。この意思決定のための経営管理の用具としての管理会計は、重要な役割を演じてきた。ここで、この企業組織という表現については2つの意味合いがあると考えることができる。1 つには、人間集団として形成される個別企業という意味であり、もう1つはいくつかの個別企業が構成要素となり、全体を形成する企業グループという意味である。俯瞰してみれば、双方ともに人間の「集まり」であるが、個別企業の場合は、それぞれを他の組織と区分する、ある種の会計実体としての境界が存在している。現在、企業経営では、これらの個々の組織としての個別企業の活動は、当然、重要であるが、ネットワークのように企業が張りめぐらされた形の組織として、企業グループの活動も興味深い経営現象の1つである。このことから、管理会計学会は全国大会の統一論題として、「企業グループの管理会計」を提示して、最先端の議論を展開した。この統一論題の取りまとめを行ったことから、近年の先行研究を検討する機会を得て、グローバル事業のための意思決定会計についての研究の方向性についての知見を得ることができた。

現代企業の経営システムを検討する視点として、「企業グループ」は重要かつ不可欠となっている。よって、プロジェクトの意思決定において、個別企業ではなく、この「企業グループ」という視点から検討することは意義深い。このとき、企業グループ単位での意思決定については、グループの範囲設定とそれに基づくグループという括りでの投資のパフォーマンス測定と最終的意思決定の仕組みが重要である。すなわち、グループとして拡張を続ける企業経営において、投資プロジェクト意思決定は、この企業グループの経営という状況設定ではどのような形で機能しているのか。さらには、これからの管理会計は、企業グループの経営のためにどのような変化をしていくことになるのか。このような深遠な研究課題に関する展望を示すことができた。

このことについて、本研究では、いくつかの分析の方向性が重要であることを確認した。1つは旧来の個別企業の利益最大化を目指すような自己完結的な組織単位の管理会計から、組織の「垣根」を越えた経営管理用具としての管理会計が必要不可欠となることである。プロジェクト意思決定では、その影響の及ぶ評価範囲を拡張することが求められるであろう。次に、CSR という重要課題の中で、企業グループという視点からは、社会や自然まで環境に関する情報の範囲、さらにその内容を拡張することが必然的となる。そこで、海外工場をはじめとする投資プロジェクト評価などでは、進行する環境配慮を戦略的に反映することが必要となるであろう。具体的には、プロジェクト評価による意思決定では、これらをどのように貨幣的あるいは非貨幣的に関連付けるかが重要事項となる。さらに、海外事業の拡大を目指す企業が、ぶとじえくと実行後に、そのマネジメントを行うための権限と責任の決定、そして、それに応じた事後評価が必要となることは確実であり、これを意思決定の事前段階で考慮することが必要になるであろう。

## 5 . 主な発表論文等

[雑誌論文](計 3 件)

中村 博之、管理会計学、査読無、27 巻、2019、3 - 11

中村 博之、戦略的意思決定としての資本予算、横浜経営研究、査読無、38 巻、2018、77 - 85

中村 博之、戦略的投資プロジェクト評価の意思決定の展開と資本予算の課題、横浜経営研究、査読無、37 巻、2016、121 - 128

〔学会発表〕(計 3 件)

Bruno Amann、Jacques Jaussaud、Akira Kanie、Hiroyuki Nakamura and Shuji Mizoguchi、  
Corporate Governance and Social Responsibility: The Incidence of Foreign  
Participation to the Capital in Japanese Firms、23<sup>rd</sup> Euro-Asia International  
Research Seminar、2018

Bruno Amann、Jacques Jaussaud、Shuji Mizoguchi、and Hiroyuki Nakamura、Corporate  
Social Responsibility: An in Depth Analysis of the Case of Japanese Firms、22<sup>nd</sup>  
Euro-Asia International Research Seminar、2017

Shuji Mizoguchi、Hiroyuki Nakamura and Shiho Futagami、Risk Management in Asian  
Subsidiaries: Comparison of Japanese and French MNCs、21<sup>st</sup> Euro-Asia International  
Research Conference、2016

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年：  
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号(8桁)：

### (2) 研究協力者

研究協力者氏名：ジョソー ジャック

ローマ字氏名：(JAUSSAUD, Jacques)

研究協力者氏名：アマン ブルーノ

ローマ字氏名：(AMANN, Bruno)