

平成 30 年 6 月 25 日現在

機関番号：37402

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17176

研究課題名(和文) ビジネス・エコシステムにおける相互作用がMCSに及ぼす影響の解明

研究課題名(英文) Research on Management Control System influenced by interactions among Business Ecosystem

研究代表者

吉川 晃史 (Yoshikawa, Kohji)

熊本学園大学・専門職大学院会計専門職研究科・准教授

研究者番号：20612930

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、経営理念、経営方針、経営計画を総称した経営指針の確立に向けた運動に取り組むエコシステムにおいて、一定の時間をかけて経営指針を確立させ、試行錯誤しながらレベルアップしていくことを明らかにした。また、同会の特徴として、組織内における会計情報の積極的な開示と共有、トップダウンからボトムアップへの計画策定方法の変更、策定経験年数が増えることでレベルアップを図ることを確認した。他方で、経営指針の策定にまで至らない会員がいる、経営指針の策定をしても社内公表に至らない、社内公表をしても社内に浸透しない、社員参加型になるまでには時間がかかるという課題が把握されていることを確認した。

研究成果の概要(英文)：In this research, we show SMEs formulate management guidelines that collectively refer to management philosophy, management policy, and management plan, over a certain period of time in an ecosystem that tackles to establish management guidelines, and they raise the level with trial and error. In addition, as a feature of the association, we confirmed that SMEs improve the level by disclosing and sharing accounting information within the organization, changing the plan formulation method from top down to bottom up, and raising the level by their experiences of formulation. On the other hand, there are members that do not lead to the formulation of management guidelines, even if formulating management guidelines, it will not lead to in-house announcement, even if it makes internal company announcement, it does not penetrate the inside of the company.

研究分野：管理会計

キーワード：ビジネス・エコシステム マネジメント・コントロール・システム 地域経済 規範的研究 経営計画

1. 研究開始当初の背景

(1) 大きな経済成長が見込まれない今後の日本経済において、地域活性化を図るためにはビジネスマッチングによる創業支援や企業改善計画の策定等を実施することにより、創業件数を増加させ、倒産件数を減少させ、中小企業の自力による存続をいかに行うかが喫緊の課題となっている。

従来の管理会計研究は、エクセレントカンパニーを中心としたすぐれた管理技法を中心に行われてきており、組織の成長のための管理会計の役割の研究が行われてきた(澤邊, 2009)ように、管理会計研究といえば、管理会計が確立した企業を中心に行われてきた。そこで生み出された知見は、活動基準原価計算(Cooper and Kaplan, 1988)やバランスト・スコアカード(Kaplan and Norton, 1992, 1996)のように規範的に開発された管理会計技法とその利用法であった。したがって、エクセレントカンパニーが相対的に少ない中小企業については、これまで研究対象とされず、中小企業のMCSの実態やMCSの導入プロセスは十分に検討されてきたとは言いがたい。

しかし、管理会計技法に関する規範的研究は、その使われる文脈の重要性を十分に考慮していない場合が多く、実際にはその使われる文脈に注目すべきであるとして、MCSの実態や変化プロセスを調べる経験的研究が欧州を中心として増えてきた(例えばBaxter & Chua, 2003; Briers & Chua, 2001)。

規範的研究の現実的な有用性への批判から経験的研究の高まりがある一方で、管理会計研究の発展のための規範的研究に対するニーズが高まっている(上總・澤邊, 2006)。規範的研究と経験的研究に二分化する傾向のなかで、澤邊(2005)の基本的な視点は、規範世界と現実世界の差異を認識したうえで、現実世界を変えていくことで規範的な世界に近づけていこうとするものである。すなわち、規範世界と現実世界を対立関係としてみるのではなく、規範世界と現実世界を動的な関係として捉えようとするものである。

上記の学術的背景を踏まえ、本研究では、経営管理に関する経営資源が不足しがちである中小企業という現実世界を対象として、どのように規範世界に近づけていくのかを検討しようというものである。

(2) 中小企業経営では、メインバンクや会計専門家の役割が大きいと示唆され、特に企業再生における管理会計の重要性が認識されている(吉川, 2012, 2013)。これまでの管理会計研究は、個別企業に焦点を合わせすぎたため、当該企業の内外の経済主体やネットワークに対して注意を払ってきたとは言いがたい。組織間関係に着目する研究では、バイヤー・サプライヤー関係を中心にして議論をされてきたが、ビジネス・エコシステムに着目した研究は、これまで十分に行われていない(Håkansson & Lind, 2006)。組織につ

いて、外部環境要因を決定すれば、外部環境の影響を受けつつ、組織内部を議論できるものと捉えずに、外部と内部のダイナミズムを前提とし、内外の相互作用を通じて時間をかけて変化して、お互いがお互いを形成すると捉える考え方がビジネス・エコシステムである(Iansiti & Levien, 2004; Miller & O'leary 2005; Hannan & Freeman, 1977, 1989; Moore, 1993)。

ビジネス・エコシステムの特徴は、次のように整理される。

1. 緩やかに結びついた多数の参加者たちによる、共同の発展と生き残りを目的としたネットワークから形成される。
2. 各企業の健康とパフォーマンスは、エコシステム全体の健康とパフォーマンスに依存する。
3. 種は自分達の内部能力と残りのエコシステムとの複雑な相互作用に同時に影響される。

Håkansson & Lind(2006)は、ビジネス・エコシステムの観点から研究することの特徴を次のように整理し、ビジネス・エコシステムから捉える管理会計研究の必要性を述べる。会計システムの進展は企業内のみで得られるだけでなく、特定の関心を共有する他企業、金融機関、証券市場、政府自治体のような他の組織と企業の相互作用を通じてもたらされる。会計はまた、より大きな社会が広い文脈で企業の役割と位置づけを公式化しようとする状況において、法律や規制によって影響を受ける。ネットワーク関係に着目する場合の重要な課題の一つは、複数組織の関係はいかに大きな構造に統合された部分になるように構築されるのかであり、また別の重要な課題として、他の関係の変化がいかに自己の組織で適応することにより調和するのかという相互作用に関する問題がある(Håkansson & Lind, 2006)。

そして、より大きな組織構造の一部として関係をみる場合には、会計は新しい局面を迎える。会計システムは、組織デザインと組織行為に多くの間接的な影響を及ぼすが、どのように影響を及ぼすのかについては、今後さらなる研究が必要とされている。

2. 研究の目的

(1) 本研究では、地域経済というビジネス・エコシステムにおける相互作用がMCSに及ぼす影響を解明しようとするものである。組織外部との関係性をビジネス・エコシステムのレベルから理解し、中小企業へのMCSの導入と運用がどのように促進され、MCSのレベルが変化するのかを明らかにしようとするものである。そして、経験的に得られた知見から、規範的研究への寄与に対する有用なインプリケーションを獲得するのが本研究の最終的な目的である。

3. 研究の方法

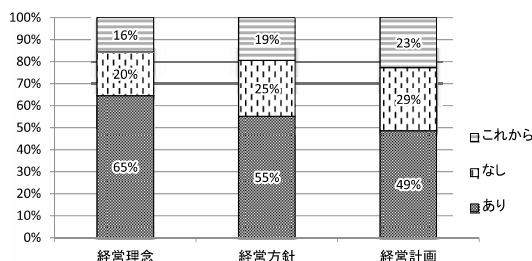
(1) 本研究の初年度にあたる平成 27 年度では、まず、ビジネス・エコシステムと MCS に焦点を当てた研究に関する文献調査を実施した。組織間管理会計の議論は、サプライチェーン上のすでにある垂直的なバイヤー・サプライヤー関係に焦点が当てられてきた (Chalos & O' Connor, 2004; Groot & Merchant, 2000)。他方で、アライアンス関係の構築、外注関係の構築といったサプライチェーンの構築に関する領域も研究されている (Dekker, 2004; Langfield-Smith & Smith, 2003; Mouritsen et al., 2001; Seal et al., 1999; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)。そこで本研究では、ビジネス・エコシステムの相互作用による MCS の変化の実態を解明する前段階として、ビジネス・エコシステムに関する議論のうちとくに組織間のマネジメントに焦点を当てた研究を調査し、研究の現状と動向について整理した。

(2) そして、エコシステム間の相互作用を対象としたインタビュー調査・参与観察を開始し、参加企業の MCS を把握する。具体的には熊本県中小企業家同友会の協力を得て、複数社へのインタビューを実施した。中小企業家同友会では、経営理念、経営方針、経営計画を総称した経営指針の確立に向けた啓蒙活動に取り組んでいる。同会の取り組みを実行している中小企業の MCS の実体について理解を始めた。

(3) 最終年度では、震災の影響で若干の遅れのあったデータ収集のため、前年度に引き続きエコシステムにおける相互作用を対象としたインタビュー調査・参与観察を行い、参加企業の MCS の状況、その変化を把握することにつとめた。具体的には熊本県中小企業家同友会の協力を得て、経営指針を創る会という経営計画を策定する会に参加し、中小企業がどのように経営計画の策定をはじめのかを検討した。また、いかに組織立てて経営計画の策定を行えるようになるのかについて、複数社へのインタビュー調査を実施した。

4. 研究成果

(1) 熊本県中小企業家同友会の回答者による経営計画の策定割合は 49%と約半数の会員が経営計画の策定を果たしており(図表 1)、業種別にみても建設業における経営計画の策定割合が最も高く 55%である一方で、流通商業の経営指針の策定割合が 41%と低くなっている。



図表 1: 経営指針策定の有無の割合

そして、経営計画の策定をしているグループと経営計画の策定をしていないグループ、これから策定予定という 3 つのグループで対前四半期の売上高 DI 値、経常利益 DI 値、資金繰り DI 値を比較すると、売上高、経常利益についてはあり、これから、なしの順となっている(図表 2)。また、経営計画の有無と賞与実績をみると支給割合は、あり、これから、なしとなった(図表 3)。ここから経営計画を策定しているグループの方が、売上高、経常利益の DI 値が高く、賞与の支給割合も高いという結果となっている。これらの傾向は、経営理念、経営方針でも同様であることから、経営計画を含めた経営指針の策定により、経営の安定化に寄与する可能性が示唆される。

経営計画	売上高	経常利益	資金繰り
あり	24.1	20.9	6.7
なし	1.9	1.9	7.8
これから	17.1	12.2	0

図表 2: 経営計画の有無と対前四半期比の売上高 DI、経常利益 DI、資金繰り DI (筆者作成)

経営計画	賞与あり	賞与なし	ありの割合	平均(万円)	平均月数
あり	72	16	81.8%	28.4	1.51
なし	32	19	62.7%	29.3	1.55
これから	28	12	70.0%	23.9	1.27

図表 3: 経営計画の有無と賞与実績 (筆者作成)

(2) 中小企業家同友会では、経営理念、経営方針、経営計画を総称した経営指針の確立に向けた運動に取り組んでいる。本研究成果として、B 社の事例を整理した。B 社は、熊本県中小企業家同友会を通じて、経営理念の見直しを行い、先輩会員から経営計画の使い方についての勉強会に参加して学習機会を得るといった点で、同会からの影響を受けた。B 社は規模の拡大のなかで、中小企業家同友会の考え方を参考に経営指針を変化させてきた。B 社では、経営計画の発表会によって、全社レベルでの共有を図っている。また、業績評価は、年間を通して部門ごとに数字を確認できるようにしており、ガラス張りの経営を行っている。

B 社の、マネジメント・コントロール・システムでユニークな点の 1 つは、長期計画を立ててそれに応じたビジネス・モデルを構築してきたことである。企業の成長にともない、経営指針を変更してきた。経営計画を策定しはじめた当初は、経営者レベルが売上高目標を策定していたが、一定期間を経過してから前年度の実績に基づいて、部門が目標数値を立てることができてきたということで、トップダウンからボトムアップへ経営計画策定プロセスが変化した。そして、行動計画については、目標管理制度が導入され、部門別の

行動計画の管理が行われるとともに、個人別の人事考課に活用されている。

他の事例もふまえて、経営指針の確立までには一定期間かかり、試行錯誤しながらレベルアップしていくことを理解した。また、同会の会員企業の特徴として、組織内における会計情報の積極的な開示と共有、トップダウンからボトムアップへの計画策定方法の変更、策定年数が増えればレベルアップが図られることを確認した。

(3) 他方で、経営指針の策定にまで至らない会員がある。あるいは、経営指針の策定をしても社内公表に至らない、社内公表をしても社内に浸透しない、社員参加型になるまでには時間がかかるという課題が把握されていることを確認した。そして、当該課題をどのように解決していくのかというのが今後の検討課題である。

これらについて、日本管理会計学会の九州部会で研究報告した。また、熊本学園大学の会計専門職紀要に論文を掲載した。

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1件)

吉川晃史(2018)「中小企業におけるマネジメント・コントロール・システムの進展-経営指針の活用事例-」会計専門職紀要 9, 【査読なし】

〔学会発表〕(計1件)

吉川晃史「中小企業における管理会計の実践レベルに関する研究-熊本県での調査を基礎として-」,日本管理会計学会 2017 年度第 3 回(第 53 回)九州部会, 2017 年, 中村学園大学

〔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：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

吉川 晃史 (YOSHIKAWA Kohji)

熊本学園大学・会計専門職研究科

研究者番号：20612930

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：

(4) 研究協力者

()