

令和 6 年 6 月 20 日現在

機関番号：37111

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2023

課題番号：18K12913

研究課題名（和文）経営計画を用いた戦略共有と変化の創造プロセスにおける管理会計の役割

研究課題名（英文）The role of accounting in strategic management and organizational changes through implementing management plans.

研究代表者

篠原 巨司馬（Shinohara, Kosuma）

福岡大学・商学部・教授

研究者番号：90580168

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は企業の経営計画と組織の変化との関係に焦点を当てた。具体的には戦略と管理会計の接合に関する先行研究をレビューし、大手製造メーカーやゲーム産業の企業などインタビュー調査を行い経営層が経営計画を通じてどのように組織変化をもたらしているのかを明らかにしようとした。その結果、経営計画段階における会計を使ったコミュニケーションが組織の学びを促進するなど重要な視点を得られた。期間中に研究成果として論文を5本、学会発表3件、図書の分担執筆3章、実務家向け雑誌記事を出版した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的な課題として戦略に基づく計画設定がイノベーションを阻害する可能性が指摘されていたが、一方で計画の有用性も主張されるという矛盾した状況の説明が求められていた。本研究により、計画設定の方法や運用の工夫によってイノベーションを起こす前提とすることができることが明らかになった。すなわち現場の情報を集めながら計画を行うことで、経営者の持つ戦略の方向性についての合意を得ることができ、その理解に基づいて柔軟に運用することができるというものであった。これは戦略実践という社会的な課題を解決するための足掛かりとなる発見事項であった。

研究成果の概要（英文）：This study focused on the relationship between corporate strategic planning and organizational change. Specifically, it reviewed prior research on the integration of strategy and management accounting, and conducted interview surveys with some companies to clarify how management levels bring about organizational change through management planning. As a result, it was confirmed that communication using accounting between management and managerial levels in the management planning stage promotes learning about organizational practicality and the appropriateness of goal setting. During the period, I published five research papers, three conference presentations, three book chapters, and journal articles for practitioners as a result of this research.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 経営計画 戦略実践 イノベーション コントロールスタイルの併用

1. 研究開始当初の背景

管理会計研究においても戦略研究においても計画は不確実性の高い環境状況に対応する場合や変化を志向する場合には有害であるという主張(Hope & Fraser, 2003.; Mintzberg, 1994)と予算や戦略計画が多く企業の多くで用いられており、業績に好影響を与えるという主張の間に隔たりがあった。管理会計は戦略を計画する際、計画を実行する際に用いられるため、利用方法によって上記のような異なる結果が得られる可能性がある。

利用方法という視座は Simons(1995)がコントロールレバーのフレームワークを提示してから盛んに用いられるようになった。コントロールレバーのフレームワークによって既存の管理会計の前提であった、エラーを発見し是正する診断型コントロールという側面以外に、活動の境界線を定義する境界のシステム、信条のシステム、組織内外の戦略的不確実性に関する情報を得るために経営者が構築する情報システムとしてインタラクティブ・コントロールシステムが提示された。本研究はこの視点を活用し、管理会計システムの診断的な利用以外の側面にも焦点を当てる。

既存の管理会計研究の中では、経営計画の策定と実行段階で管理会計の仕組みがどのように組織成員に影響を与えるかという側面から研究したものはほとんどなかった。これを明らかにするにはより深く豊かなプロセスに関する情報収集が必要であり、企業の戦略を策定するプロセスに関する現場の情報を得ることは非常にハードルが高いのがその一つの理由と考えられる。本研究の開始段階ですでにリサーチサイトを選られており、さらにそのうちの一つの企業は変化を志向する段階であった。

2. 研究の目的

戦略計画による変化の創造プロセスとそのメカニズムの一旦における管理会計システムの役割を明らかにすることが本研究の目的である。企業の事業構造の変化プロセスにおいてイノベーションを阻害しない管理会計の利用法を明らかにすることは学術的には管理会計分析のフレームワークの発展に資する可能性があり、イノベーションを支援する管理会計の利用法が理論化できれば社会的な応用可能性があるため、意義があることである。

より具体的には、下記のように分解できる。

- (1) 経営計画の策定プロセスには誰が参加し影響を与えているのか。
- (2) 経営計画の策定プロセスにおいて重視される情報は何であり、どのような使い方をしているのか。
- (3) 経営計画を実際の活動段階まで展開するプロセスにおいて、誰にどのような影響を与えるのか。
- (4) 経営計画の実行段階において、戦略変化にどのような情報がどのように影響を与えるのか。

3. 研究の方法

本研究は文献調査とフィールド調査を主な研究方法として採用した。具体的には下記の通りである。

(1)文献調査

先行研究で明らかになっている矛盾がどのような研究デザインの違いによってもたらされているかという点を中心に文献を読み解き、フィールド調査の足掛かりとした。文献収集の主な対象としては管理会計学、原価計算研究、メルコ管理会計研究、Accounting Organizations and Society 誌、Management Accounting Research 誌、The Accounting Reviews 誌、Strategic Management Journal、Organization Science 誌を中心に論文収集を行うとともに、国内外の研究書も参照した。さらに実務レベルでの課題との乖離を避けるために、実務家が執筆するビジネス書やビジネス雑誌も収集し検討を加えた。

(2)フィールド調査

研究の背景に記述した通り、使われている管理会計の仕組みそのものだけでなく、その利用方法やプロセスを含めてシステムとして捉えるには、「誰が」「なぜ」「どのように」設計し、「いかに」作用しているかといったプロセスを検討する必要がある。これには質的な研究方法を用い、考察することで事実を確認し検討することで理解を深めることが期待できる。よって本研究でも質的研究方法を採用した。

いくつかの変化を志向する企業を対象に深いフィールド調査を行った。管理会計の設計者たる経営者や管理会計担当者に対して詳細なインタビューを実施し、システムの設計の考え方や狙い、運用におけるコミュニケーションなどを記述しようと試みた。また現場のマネジャーがどのようにそれらのシステムを用いているのかという点についても現場のマネジャーに対する聞き取り調査から明らかにしようとした。主な対象企業は、地方の IT 事業を営む中小企業(100名未満)、グローバルに活動している大手製造業を重点的に調査した。それ以外にもリサーチサイトを複数確保したが、得られた情報量の関係上、公開した研究成果の分析対象からは外している。

4. 研究成果

研究成果の公表として、論文の公開、実務家向けの講演会、雑誌への投稿、オンライン講座への研究知見の適用などを行った。その中で、公表した学術的な知見は下記の通りである。

(1) 成長途上の中小企業の戦略計画プロセスを観察することで得られた知見

中長期の経営計画を立てる際に、経営層が重視している会計的な側面は、経営者の描くビジョンを会計的な言葉で置き換えることで、計画の具体性を表現し、従業員が変化に向けて活動した場合に得られる帰結（個人への利潤分配の増加、他社に対する比較優位の獲得）を表現することであった。

戦略計画という活動への没入が無駄であるという Mintzberg の警鐘に対して、実際の企業では戦略計画の策定プロセスに従業員を参加させることで組織学習が促進されむしろ変化の起点となっていることが明らかになった。

戦略計画を実践するには定常的に戦略情報を得る体制を構築する必要があることが明らかになった。経営者は定常的に組織内のコミュニケーションコストを払うことで、示した策定への参加プロセスを可能としていた。言い換えると定常的なコミュニケーションが経営計画活動を意義のある組織プロセスにする前提となっていた。

(2) 大手企業の戦略変化を検討した結果で得られた知見

ビジネスモデルの変化に合わせて管理会計制度を変更しているという事例を示すことができた。

需要に合わせて、事業を多角化し生産効率によって利益を得るモデルでは事業管理のために全部原価計算と長期経営計画が用いられていたが、需要を作り出すような製品開発方針と事業整理を行う時期にはより直接原価計算を基礎としたシンプルな事業性評価によってイノベーションの創造と無秩序な拡大からの脱却を可能にしていた。

配賦計算されがちな共通費・固定費は配賦せずに責任者を明確化することで、費用の増大を避けることが目指されていた。これによりイノベーションのための再投資の原資を確保していた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 1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 浅田 拓史 足立 洋 篠原 巨司馬 吉川 晃史 上總 康行	4. 巻 73 (8)
2. 論文標題 ROIC経営の導入と組織浸透 : オムロン,ビジョン,LIXILに学ぶ(第1回)	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 企業会計 = Accounting	6. 最初と最後の頁 1126-1131
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 浅田 拓史 足立 洋 篠原 巨司馬 吉川 晃史 上總 康行	4. 巻 73 (9)
2. 論文標題 ROIC経営の導入と組織浸透 : オムロン,ビジョン,LIXILに学ぶ(第2回)	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 企業会計 = Accounting	6. 最初と最後の頁 1265-1269
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 浅田 拓史 足立 洋 篠原 巨司馬 吉川 晃史 上總 康行	4. 巻 73 (10)
2. 論文標題 ROIC経営の導入と組織浸透 : オムロン,ビジョン,LIXILに学ぶ(第2回)	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 企業会計 = Accounting	6. 最初と最後の頁 1416-1422
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、篠原 巨司馬	4. 巻 12
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	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) 10.14987/mjmar.12.1_3	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 Kosuma Shinohara, Hiroshi Adachi	4. 巻 No. MDP2020-004
2. 論文標題 Enhancing Organizational Learning by Communicating Accounting Metrics in Strategy Formulation: A Case from a Japanese SME Under Life-Long Employment	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Melco Management Accounting Research Discussion Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-16
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 篠原 巨司馬 / シノハラ コスマ 藤野 真 / フジノ マコト 森田 泰暢 / モリタ ヤスノブ 和田 剛明 / ワダ タケアキ	4. 巻 64
2. 論文標題 ゲーム産業における経営研究の課題と展望	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 福岡大学商学論叢	6. 最初と最後の頁 539-559
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 -

[学会発表] 計3件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 篠原巨司馬
2. 発表標題 戦略マップを用いた戦略的意思決定の事例研究
3. 学会等名 日本会計研究学会九州部会第111回
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 足立洋 (県立広島大学) ・ 篠原巨司馬 (福岡大学) ・ 浅田拓史 (大阪経済大学)
2. 発表標題 日本企業における管理会計人の役割に対する影響要因の考察
3. 学会等名 日本原価計算研究学会第47回全国大会
4. 発表年 2021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 A Joint Conference MCA and ENROAC 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 加登 豊、吉田 栄介、新井 康平	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 344
3. 書名 実務に活かす管理会計のエビデンス (担当第4章、第34章)	

1. 著者名 上總 康行	4. 発行年 2021年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 336
3. 書名 コマツのダントツ経営	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>Schooとの共同開発講座「ゲーム業界におけるクリエイティブとビジネスのマネジメント」を公開 https://www.comm.fukuoka-u.ac.jp/creative_management/news/schoo2020-release/ 牧誠財団ディスカッションペーパーシリーズ http://melco-foundation.jp/wordpress/wp-content/uploads/discussion_paper/MDP2020004.pdf 2018.10.27 第71回京都管理会計研究会を開催しました https://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/ja/news-event/event/2247-20181030.html</p>

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
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------