

令和 5 年 6 月 20 日現在

機関番号：32687
研究種目：若手研究
研究期間：2019～2022
課題番号：19K13864
研究課題名（和文）サービス業の原価企画活動を促進するマネジメントコントロールシステム

研究課題名（英文）management control system as target costing in service industry

研究代表者
近藤 大輔（kondo, daisuke）
立正大学・経営学部・准教授

研究者番号：30712533
交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,400,000円

研究成果の概要（和文）：コマニー株式会社の調査を行った。具体的には社長インタビューに加え、サービス担当社員へのインタビューを行った。メーカーもモノとして製品だけでなくサービスも付加して競合企業と差別化するサービタイゼーションを実施している。そのほか鉄道模型を製造販売する関水金属株式会社からもサービス業の原価企画に役立つデータが得られており、論文を執筆してメルコ管理会計研究に投稿した最後に株式会社・ヤングドライのインタビュー調査を実施しており、サービス業の原価企画に関するデータが入手できた。

研究成果の学術的意義や社会的意義
メーカーの行うサービスに着目して調査データを収集した論文で、査読者からは「サービタイゼーション（製造業のサービス化）の論点と原価企画を融合し、事例研究を行った論文で、興味深く読ませていただきました。サービタイゼーションと原価企画を融合した視点で書かれた論文は、現状ではほとんど存在しないと思いますので、当該視点で説得力のある内容で示されれば学会にとってたいへん有意義な研究になると思います。」という評価をもらった。データ蓄積が不足している研究領域に貢献できたと思う。

研究成果の概要（英文）：A survey was conducted on Comany, Inc. Specifically, in addition to an interview with the company president, interviews were conducted with employees in charge of service. Manufacturers are also implementing servitization to differentiate themselves from competitors by adding not only products but also services as goods. In addition, Sekisui Kinzoku Co., Ltd., which manufactures and sells model railroads, has provided useful data for target costing in the service industry. We were able to obtain data on target costing in the service industry.

研究分野：管理会計

キーワード：インタビュー調査

1. 研究開始当初の背景

わが国では自動車産業を中心に、原価企画と呼ばれる「製品の企画・開発にあたって、顧客ニーズに適合する品質・価格・信頼性・納期等の目標を設定し、それらの同時的な達成を図る総合的利益管理活動」が行われてきた（日本会計研究学会，1996）。近年，この原価企画がサービス業でも利用されていることが指摘されている（岡田，2010；近藤；2017）。

上記の論文のなかでも岡田（2010）では，サービスを提供する高業績事業者 18 社の調査を実施した。その結果，サービス業の原価企画だとみなしてよいと思われる活動を全ての高業績事業者が行っていることを明らかにした。

また近藤（2017）ではサービスを提供する高業績事業者の株式会社ぶどうの木を源流管理，職能横断的チーム活動，原価削減方法としての V E（バリューエンジニアリング）¹ という原価企画活動の観点から分析した。そして，ぶどうの木で原価企画と呼べる活動が行われていることを明らかにしたうえで，原価企画の効果を失わずに中流・下流段階でサービスの品質を維持あるいは高めるために，日報というツールを使って，原価企画のフォローアップが徹底されていることを明らかにした。

このようにサービスを提供する高業績事業者の原価企画の特徴が少しずつ明らかにされてきている一方で「**なぜ，サービスを提供する高業績事業者は原価企画活動が実施できているのか？**」は明らかにされてきていない。この「問い」を明らかにするためには MCS の中身を解明する必要がある。MCS は Plan-Do-Check-Action というサイクルにおいて，組織の目標・戦略および方針を構成員が適切に実行するための仕組みである（Anthony and Govindarajan，2007）。本研究では，MCS の中身によって，新たなサービスコンテンツの開発において原価企画活動が円滑に実施されるかが決まると考えている。MCS には組織構造，予算管理，組織文化などが含まれる（Malmi and Brown，2008）。組織構造次第で，職能横断的チーム活動における議論が円滑に進むかは変わる。また，予算管理のサイクル，精緻に費用項目が設定されているかで源流管理が円滑に進むかは変わる。さらに，費用と収益を切り離して考えるのではなく，費用と収益を費用対効果の関係で分析する組織文化があるかどうかで，原価削減方法としての V E が円滑に進むかは変わると考えられる。これらの MCS の中身はサービスコンテンツ開発において原価企画活動を円滑に実施することを支援しているため，これらの関係を明らかにする必要がある。

2. 研究の目的

サービス業における原価企画活動を円滑に実施するためのマネジメントコントロールシステム（MCS）の要件を明らかにすることで，サービスを提供する事業者が高業績を実現するサービスコンテンツを開発する一助となること，さらにサービス業における組織構造，予算管理，組織文化と原価企画の関係を明らかにすることで，製造業とサービス業といった業種・業態ごとに，どのような組織構造，予算管理，組織文化，原価企画が求められるのかといった MCS の中身を考究することが目的である（下図参照）。人的作業が主となるサービス業は，製造業とは異なる組織構造が適する可能性が高く，費用構造も製造業とは異なり，

¹ 近藤（2017）は「市価主導型原価計算」「価値連鎖とライフサイクルコストエンジニアリング」は原価削減方法としての V E に包含されると考えて分析した。

予算管理の仕組みもカスタマイズが必要となる可能性がある。本研究では、これまで研究蓄積が不十分であったサービス業の組織構造、予算管理などに着目して原価企画を考察する。

3. 研究の方法

何を明らかにするのか

サービス業で原価企画が実施されている事例と、サービス業で原価企画的な志向はあるものの、これをうまく実施できていない事例を分け、それぞれについてMCSが原価企画活動にどのような影響を与えているのかを明らかにする。

どのように明らかにするのか

調査を実施した日本航空（航空運輸サービス）、ぶどうの木（レストランサービス）は、アメーバ経営の導入によってMCSが変化し、原価企画活動が活発化した。こうした事例を踏まえ、MCSの変化で原価企画活動がどう変化したのかを経時的に明らかにするために、観察およびインタビューを行う非関与型の定性的方法を実施する。さらに、原価企画的な志向はあるものの、これをうまく実施できていない事例であるTAC（教育サービス）については、MCSの変革を助言し、原価企画活動が活発化するかを観察するアクションリサーチを実施することを検討している。

4. 研究成果

コマニー株式会社の調査を行った。具体的には社長インタビューに加え、サービス担当社員へのインタビューを行った。メーカーもモノとして製品だけでなくサービスも付加して競合企業と差別化するサービタイゼーションを実施している。そのほか鉄道模型を製造販売する関水金属株式会社からもサービス業の原価企画に役立つデータが得られており、論文を執筆してメルコ管理会計研究に投稿した最後に株式会社・ヤングドライのインタビュー調査を実施しており、サービス業の原価企画に関するデータが入手できた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 近藤大輔・諸藤裕美	4. 巻 0
2. 論文標題 サービタイゼーションにおける製品とサービスの束の収益性管理 - サービス業の原価企画の観点からの考察 -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本管理会計学会 2019-2021 年度 スタディ・グループ 原価企画の今日的課題と対応 <最終報告書>	6. 最初と最後の頁 41-52
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 日本管理会計学会「原価企画の今日的課題と対応に関する研究」スタディグループ	4. 巻 80
2. 論文標題 「原価企画の今日的課題と対応に関する実態調査」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 『産業経理』	6. 最初と最後の頁 168-187
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 近藤大輔・浅石梨沙・黒木淳・堀直樹・鈴木悠佑・安室朝常	4. 巻 52
2. 論文標題 管理会計がファミリービジネスの事業承継に与える影響 ~ コマニー株式会社におけるアメーバ経営の事例研究 ~	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 立正経営論集	6. 最初と最後の頁 81-92
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 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 近藤大輔・諸藤裕美
2. 発表標題 サービタイゼーションにおける製品とサービスの束の収益性管理 - サービス業の原価企画の観点からの考察 -
3. 学会等名 日本管理会計学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 日本管理会計学会「原価企画の今日的課題と対応に関する研究」スタディグループ
2. 発表標題 「原価企画の今日的課題と対応に関する研究」
3. 学会等名 日本管理会計学会2020年次全国大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

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