

令和 6 年 6 月 21 日現在

機関番号：32639

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K02017

研究課題名（和文）原価企画のグローバル化に貢献できるインタンジブルズ経営のあり方に関する研究

研究課題名（英文）Research on intangibles management methods that can contribute to globalization of Target costing

研究代表者

小酒井 正和（Kozakai, Masakazu）

玉川大学・工学部・教授

研究者番号：50337870

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究における成果は、原価企画のグローバル化に貢献できるインタンジブルズ経営の実践的指針について検討を行い、ASEANへ進出している日本メーカーの在外子会社等に対して、企業価値を創造するインタンジブルズをどのように構築しているか、どのように競争力構築に役立っているかを明らかにできたことである。具体的には、インタンジブルズ（人的資本、情報資本、組織資本）の構築度、QCD（品質、コスト、生産性・納期）の基準（標準）、現地独自の製品仕様の度合い、原価見積もり精度の関係性を明らかにできた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義としては、これまで管理会計のグローバル化に関する先行研究は存在していたが、インタンジブルズの海外移転に関する研究は乏しく、先行研究の成果に対して現代的意義を追加できたことが挙げられる。海外進出する日本メーカーにとって、どのようにインタンジブルズ（人的資本、情報資本、組織資本）を海外に移転したり、現地で構築できているのかについての現状を把握することで、今後の海外、とりわけASEAN地域へ進出する際にどのようにインタンジブルズに関する投資意思決定を行うべきかに関するリファレンスモデルを提供できたことが社会的意義となる。

研究成果の概要（英文）：The outcome of this study was to examine practical guidelines for intangibles management that can contribute to the globalization of Target costing, and to clarify how intangibles that create corporate value for overseas subsidiaries of Japanese manufacturers expanding into the ASEAN region are constructed and how they help build competitive strength. The study was able to clarify how the intangibles management practices of Japanese manufacturers that have expanded into the ASEAN region are helping to build competitiveness. Specifically, we were able to clarify the relationship between the degree of intangibles (human capital, information capital, and organization capital), QCD (quality, cost, productivity, and delivery time) standards, the degree of locally unique product specifications, and the accuracy of cost estimates.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 現地化 グローバル化 インタンジブルズ 人的資本 組織資本 原価企画 経営工学

1. 研究開始当初の背景

研究代表者たちが原価企画のグローバル化・現地化に関する研究を開始するまで、生産機能や開発機能のグローバル化に関する研究はあったものの、どのような経営システムの移転によって原価企画活動の海外移転を成功させるかについての研究はほとんどなかった。継続的な研究によって、原価企画活動の効果的な海外移転を IT の側面から支援するために必要な理論的・実務的な土台を構築できたことは大きな成果であると考えられる。

しかしながら、原価企画のグローバル化に貢献できる情報資本構築に関する研究を行う 3 年の間に、日本メーカーが原価企画活動を効果的に移転させるカギは、情報資本 (IT 活用能力) の構築だけではなく、インタンジブルズ (無形の資産) の複合的な活用が必要ではないかという新たなリサーチクエスチョンを得た。原価企画を海外移転する段階まで到達した日本メーカーには、原価企画に関連するインタンジブルズとして人的資本、情報資本、組織資本などをいかに有効に移転・構築するかという経営課題が重くのしかかっている。そのような経営課題に対して、効率的・効果的に原価企画活動のためのインタンジブルズ経営 (インタンジブルズのマネジメントを重視する経営システム) に関する実務的研究への期待は大きくなっている。したがって、本研究のように、組織デザインの観点から原価企画のグローバル化に貢献できるインタンジブルズ経営について研究する意義は大であると考えた。

研究代表者たちは、日本の組立メーカーと部品メーカーがマレーシアで実施している原価企画活動や情報資本のマネジメントに関するケース分析による実証研究から一定の成果を得ることができたが、グローバル社会における激しい経営環境の流動化やインタンジブルズ経営の重要性の増大を受け、次の新しい課題に着眼した。

- (1) より精緻な原価企画活動の海外移転のためのリファレンスモデルを構築するためには、継続的に現地企業への訪問調査を進めてインタビュー件数を増やし、ASEAN へ進出する日本メーカーの現地化タイプを再類型化する必要があること。
- (2) マレーシア進出企業だけではなく、地域拠点国や本国とのインタラクションについても調査し、インタンジブルズの移転・構築プロセスについて分析を進め、インタンジブルズの複合的な活用に役立つ実践的指針について明らかにしなければならないこと。

管理会計分野における先行研究において、原価企画の実践に関する研究、企業のグローバリゼーションに関する研究、インタンジブルズ・マネジメントに関する研究は、理論研究および実証研究において個別に行われてきた傾向にあった。国内の原価企画研究では、企業が原価企画をシークレット事項として取り扱うことが多かったため、それほど多くの事例研究が報告されていない。国外の原価企画研究では、あまり体系化が進んではおらず、ABC や BSC などの手法との関連性において原価企画を論じる研究が多い傾向にあった。

そのような問題意識から、研究代表者と研究分担者は平成 27 年度より原価企画のグローバル化に貢献できる情報資本構築に関する研究を行ってきた。しかしながら、これまでの研究では、インタンジブルズの複合的な活用という観点から、原価企画活動のグローバル化について有効な手段を必ずしも明らかにできていなかった。この実務上の問題が解決されないままでは、原価企画活動のグローバル化・現地化が適切に行えない可能性もあるため、それを解決する実践的指針を提示する意義が高いと考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、管理会計論および経営工学の文理融合的観点から、原価企画のグローバル化・現地化に貢献できるインタンジブルズ経営のあり方について探究し、グローバル時代の原価企画活動のリファレンスモデルを提示することにある。本研究の意義は、研究代表者および共同研究者が遂行してきた、原価企画のグローバル化に貢献できる情報資本構築に関する研究をさらに進展させ、より精緻な実務的指針を提示することにある。

本研究の独創性は、組織デザインの観点から、原価企画のグローバル化に貢献できる業績評価システムの研究をインタンジブルズ・マネジメントの研究にまで昇華させ、インタンジブルズの複合的な活用を前提としたインタンジブルズ経営をいかに実践するかについての実践的指針を策定し、社会へ還元することを到達目標においた点にある。

これまでの研究業績の蓄積によって、原価企画のグローバル化の研究のグランドデザインは完成に近づきつつあったものの、マレーシア進出企業の調査件数が少ないことが不足点であった。そのため、さらなる研究の進展が必要となり、新たにグローバル企業の原価企画活動を見据えたインタンジブルズ経営を視野に入れる場合、それは、次の 3 つの研究課題への取り組みが不可欠となると考えた。それは (1) 情報システムの対応など情報資本構築の要件が各国で大きく異なっているグローバル企業において研究代表者たちが構築した理論的枠組みの再検証と更新、(2) 原価企画のグローバル化に役立つインタンジブルズ経営の定式化、(3) 原価企画のグローバル化に貢献できるインタンジブルズ経営に関する実証分析とモデル化である。

3. 研究の方法

本研究では、全体計画として(1)文献研究、(2)企業へのインタビュー調査、(3)実証研究を展開した。最終目標はケース分析や質問紙調査を通じての理論的仮説の検証とリファレンスモデルの提示であった。しかしながら、令和2年度からコロナ禍の影響でASEAN諸国への現地訪問調査は行うことができなかつたため、オンライン会議を用いたインタビューで代替するなどの工夫を行った。

(1) 文献調査

文献研究では書籍や論文などの文献調査を行った。コロナ禍となつてしまった令和2年度および令和3年度は文献調査メインの研究期間と位置づけたので、研究代表者たちは文献研究を行つて論理的な整理を行い、ASEAN諸国の経済情勢や日本メーカーの動向に関する分析を踏まえ、組立メーカーと部品メーカーにおける生産機能・開発機能・原価企画活動の実態についての調査を進めた。

(2) 企業へのインタビュー調査

本来は、令和2年度はマレーシアのほかASEAN諸国へ研究サイトを広げることを狙いとして、訪問調査のための研究期間と位置づけていたが、コロナ禍でASEAN諸国にある日系メーカーへの訪問調査については実施することができなかつた。踏み込んだインタビュー調査までは実施できなかったが、新たな調査先の企業とのネットワークを広げることはできた。

令和3年度は、令和2年度における訪問調査の遅れを取り戻すために、ASEAN諸国の組立メーカーと部品メーカーにおける生産機能・開発機能・原価企画活動の実態についてオンライン会議を用いたインタビュー調査を行い、原価企画の現地化における人的資本、情報資本、組織資本との間の関係性について調査を行い、ケース分析や質問紙調査の準備を進めた。

(3) 実証研究

本来は、令和3年度を実証研究の開始年度として位置づけ、企業の実態について基礎的な分析を終了させ、その研究成果を進展させてケース分析や質問紙調査を実施し、理論的仮説の検証、原価企画のグローバル化に貢献できるインタンジブルズ経営の実践的指針を検討する計画だった。令和2年度と令和3年度においてコロナ禍の影響で訪問調査ができず研究の進捗状況が遅れてしまった影響で、令和4年度はインタンジブルズ(無形の資産)のASEANへの移転状況および現地での構築状況について質問紙調査を実施するにはまだ不安定な経済状況であった。そのため、質問紙調査の準備には着手し、ケース分析や質問紙調査に必要な仮説モデルの構築を行ったものの、質問紙調査は令和5年度まで持ち越さざるを得なかつた。令和5年度は質問紙調査を行い、統計的手法を用いた実証分析を行い、研究発表のための論文執筆を行った。

4. 研究成果

(1) 既存研究における理論的枠組みの再検証と更新

本研究に取りかかるまでに、原価企画の現地化の現状を明らかにするとともに、情報資本を中心としたインタンジブルズの移転と構築について明らかにできた。原価企画の現地化の実現要因としてのアセンブラーやTier1のサプライヤーにおける人的資本(スキル)と組織資本(組織文化や制度など)、情報資本(情報システムの活用能力)の移転と構築の姿を明らかにできたものの、サプライチェーンの海外展開という視点から人的資本や組織資本の移転や構築の現状と方法について必ずしも明らかにできていなかった。そこで、サプライチェーン全体を包括した開発・設計活動、および原価企画活動の推進にとって重要な下層のサプライヤー(具体的には、部品の製造を担当する比較的小規模・中規模のメーカー)について着目し、マレーシアへ進出したアセンブラーの開発・設計、および原価企画の現地化において、Tier1よりも下層のサプライヤーでは、どの程度の人的資本、組織資本、情報資本を移転もしくは構築できているかについて研究を行った。Kozakai and Tasaka(2021)では、マレーシア進出日本メーカーへの現地調査を基に、アセンブラーや主要サプライヤーに付き添って海外へ進出したサプライヤーを分析し、それらの企業の人的資本、組織資本、情報資本の移転と構築の現状を明らかにすることを目的とした。

Kozakai and Tasaka(2021)では、サプライヤー3社の海外移転のタイプ、インタンジブルズの移転と構築の状況について検討した。結論として、デザインインタイプのサプライヤーのインタンジブルズは高度に構築できていないものの、主要取引先に対する自社の役割にとって適切なレベルでの人的資本、情報資本、組織資本を日本本国から移転はできていることを発見できた。

本研究の貢献は、(1)デザインインタイプのサプライヤーを識別できたこと、(2)デザインインタイプのサプライヤーのインタンジブルズの移転と構築の状況を明らかにできたこととの2点である。

(2) 原価企画のグローバル化に役立つインタンジブルズ経営の定式化

小酒井・田坂(2023)では、ASEANに進出した日系メーカーにおいてどのように生産機能、開発・設計機能、原価企画活動に関連するインタンジブルズ(Intangibles; 無形の資産)を本国から移転できているのか、現地で構築できているかについて明らかにした。日本メーカーの競争優位の源泉ともいえるインタンジブルズのマネジメントを明らかにすることは、日本メーカーのグローバル化に役立つので、原価企画のグローバル化・現地化に貢献できるインタンジブルズのマネジメントのあり方について探究し、これまでの在マレーシア日系メーカーへのインタビュー調査の成果、および先行研究の知見から、質問紙調査による実証研究のための仮説の導出を

行った。

その成果として、人的資本、情報資本、組織資本などの無形資産に関する8つの仮説を、生産管理、品質管理、コスト管理、製品開発との関係で提示した。インタンジブルズ(人的資本、情報資本、組織資本)の構築度、QCDの基準、現地独自の製品仕様の度合い、原価見積もり精度、意思決定の本社集中度、利益の重視度、現地化のタイプに関連する仮説を提示した。具体的には、次のとおりである。

- 仮説1：人的資本の構築度・組織資本の構築度が高まるほど、情報資本の構築度が高まる。
- 仮説2：現地独自の製品仕様である度合いが高まるほど、QCD基準の現地適応の度合いが高まる。
- 仮説3：現地独自の製品仕様である度合いが高まるほど、人的資本と組織資本の構築度が高まる。
- 仮説4：現地独自の製品仕様である度合いが高まるほど、情報資本の構築度が低く止まる。
- 仮説5：人的資本の構築度・組織資本の構築度・情報資本の構築度が高いほど、原価見積もり精度が高まる。
- 仮説6：意思決定の本社集中度が高まると、人的資本の構築度・組織資本の構築度・情報資本の構築度が低く止まる。
- 仮説7：利益の重視度の違いによって、人的資本の構築度・組織資本の構築度・情報資本の構築度が変化する。
- 仮説8：現地化のタイプの違いによって、人的資本の構築度・組織資本の構築度・情報資本の構築度が異なる。

(3) 原価企画のグローバル化に貢献できるインタンジブルズ経営に関する実証分析とモデル化

小酒井・田坂(2023)では、在マレーシア日系メーカー調査の成果から、質問紙調査による実証研究のための仮説を導出した。従前の在マレーシア日系メーカーへのインタビュー調査だけではサンプル数に限界があり、外部妥当性が低くなるため、質問紙調査にもとづく実証研究を行う必要があった。そこで小酒井・田坂(2024)では、インタンジブルズ(人的資本、情報資本、組織資本)の構築度、QCDの基準、現地独自の製品仕様の度合い、原価見積もり精度の関係性を明らかにしようとした。

小酒井・田坂(2024)では、小酒井・田坂(2023)における仮説のうち、仮説1、仮説2、仮説3が支持され、仮説5が一部支持された。仮説4は棄却された。

小酒井・田坂(2024)における発見事項は、次の3点となる。第1に、人的資本の構築度と組織資本の構築度が情報資本の構築度に対して正の有意な影響を与えている。現地化に関連する情報資本は、海外子会社の従業員のスキルやコンピテンシー、海外子会社の知的財産、組織文化、優れたノウハウなどの組織資本を支援するように構築されている可能性を見出せる。

第2に、現地独自の製品仕様である度合いが全てのQCD基準の現地適応の度合い、全てのインタンジブルズ(情報資本、人的資本、組織資本)の構築度に対して正の有意な影響を与えている。田坂・小酒井(2018)において指摘したように、QCDの基準は本国基準と現地適応基準の2つがあり、比較的厳しい本国基準を用いるか、現地に適応させた基準を用いるかの違いは、現地で販売される製品仕様の違いによって影響を受けている可能性を見出せる。すなわち、現地で販売される製品の仕様が、現地消費者の要求品質に適合するように決定されている度合いが高いほど、現地適応基準が用いられる傾向が見て取れる。

他方、現地独自の製品仕様である度合いが人的資本と組織資本の構築度に正の有意な影響を与えているのは、現地独自の製品仕様である度合いが高まれば、それにともない現地化に関連する人的資本と情報資本の構築度が高くしなければならぬ側面があるためだと考えられる。

しかしながら、人的資本と組織資本の構築度だけでなく、情報資本の構築度に対しても現地独自の製品仕様である度合いは正の有意な影響を与えている。小酒井(2019)は、マレーシアへ進出した日系メーカーへのインタビュー調査の結果から、現地独自のコスト情報管理を行っていることから、本国と比較して情報資本の構築度が低くなっている可能性を指摘したが、その仮説どおりの結果は得られなかった。逆に、現地独自の製品仕様である度合いが高まれば、それにともない現地化に関連する情報資本の構築度も高くしなければならず、ある程度の投資を行っている可能性が示唆される。

第3に、情報資本と人的資本の構築度が基本設計・詳細設計時の原価の見積もり精度に対して正の有意な影響を与えている。しかしながら、国別の重回帰分析を行った結果、タイ以外の国では、基本設計・詳細設計時の原価の見積もり精度に対する情報資本の構築度の有意な影響は確認できなかった。また、基本設計・詳細設計時の原価の見積もり精度に対する組織資本の構築度の有意な影響も確認できなかった。以上のことから考察すると、ASEAN進出日本メーカーにおいて、海外子会社の従業員の技能によって属人的に見積もり精度を確保できている可能性がある。また、基本設計・詳細設計時の原価の見積もり精度のために高度な情報資本の構築までは必要がない可能性もある。

本論文の貢献は、小酒井・田坂(2023)で提示した8つの仮説のうち、5つの仮説について明らかにできたことである。しかしながら、小酒井・田坂(2023)で提示した残りの仮説については明らかにできなかった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計10件（うち査読付論文 6件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 小酒井正和、田坂公	4. 巻 第58号
2. 論文標題 在マレーシア日系メーカーにおけるインタンジブルズのマネジメントに関する諸課題 原価企画の海外移転に関する仮説設定	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 玉川大学工学部紀要	6. 最初と最後の頁 15-23
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 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 田坂公	4. 巻 第31巻第2号
2. 論文標題 わが国におけるコスト・マネジメントの現状と課題	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 24-34
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24747/jma.31.2_23	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 田坂公、李会爽	4. 巻 第66巻第4号
2. 論文標題 YKKにおける原価企画戦略とインタンジブルズの結合 - 両利きの経営の視点から	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 商学論叢	6. 最初と最後の頁 753-782
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 田坂公、小酒井正和	4. 巻 Vol.79, No.4
2. 論文標題 海外進出企業の原価企画におけるインタンジブルズ・マネジメント - マレーシア進出日本メーカーにおける人的資本, 組織資本, 情報資本の考察 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 59-71
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 Masakazu KOZAKAI and Kou TASAKA	4. 巻 Vol.10
2. 論文標題 The Intangibles on Indigenization of Target Costing in Supply-chain Development in Malaysia: Case analysis of overseas advancement by parts suppliers	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Management Science	6. 最初と最後の頁 9-19
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 有
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 小酒井正和、田坂公	4. 巻 第17号
2. 論文標題 ASEAN進出日本メーカーにおけるインタンジブルズのマネジメント - インタンジブルズの構築度に関連した統計分析 -	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 商学研究	6. 最初と最後の頁 35-51
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9件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 3件)

1. 発表者名 小酒井正和、田坂公
2. 発表標題 「在マレーシア日系メーカーにおけるインタンジブルズマネジメントの現状と課題 原価企画の海外移転に関する仮説設定」
3. 学会等名 第16回日本商学研究学会全国学術大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 田坂公
2. 発表標題 日本におけるコスト・マネジメントの展望 - コスト・マネジメントの歴史的変遷の視点から -
3. 学会等名 第44回韓国日本近代学会春季国際学術大会 (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 田坂公
2. 発表標題 わが国におけるコスト・マネジメントの現状と課題
3. 学会等名 日本管理会計学会年次全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 田坂公、李会爽
2. 発表標題 YKKにおける原価企画戦略 - 両利きの経営の視点から -
3. 学会等名 第42回韓国日本近代学会春季国際学術大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Tasaka, Ko
2. 発表標題 Cost strategies for trade or localization From the perspective of comparison between Toyota and YKK
3. 学会等名 the 26th IAGBT-KITRI Biannual Virtual International Conference (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 田坂公、李会爽
2. 発表標題 YKKにおける原価企画戦略とインタンジブルズの結合 - 両利きの経営の視点から
3. 学会等名 日本管理会計学会年次全国大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 田坂公、梅田充
2. 発表標題 原価企画におけるVEの再検討
3. 学会等名 第43回韓国日本近代学会秋季国際学術大会
4. 発表年 2021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
研究分担者	田坂 公 (TASAKA Ko) (80435932)	福岡大学・商学部・教授 (37111)	

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