


**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

**No. 380**

**企業間ネットワークの業績評価に関する一考察  
—投下資本回収のトータルリードタイム短縮の視点から—**

**東京大学ものづくり経営研究センター  
柗 紫乃**

2012年1月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

# Performance Measurement of an Inter-Firm Network from the Viewpoint of the Reduction of the Total Lead Time for Investment Recovery

MMRC, University of Tokyo

Hiragi, Shino

## Abstract

In the examination of inter-firm network issues, one must focus on both the specific problems of single companies and the collaborative problems between such entities. This paper treats one of these inter-firm problems, one that affects capital efficiency in the whole network, namely, the efficiency of investment recovery.

The importance of total lead time reduction as a strategy for business competitiveness in the inter-firm network is emphasized and studied from the viewpoint of total optimization.

Accounting system for the business performance measurement must be a “compass of corporate management,” including every business aspect, from the financial to the non-financial, so as to identify the right course of that company.

## Keywords

The efficiency of investment Recovery, Inter-Firm Network, Supply Chain, Lead Time Reduction (Shortening Lead Time), Toyota Production System(TPS)

# 企業間ネットワークの業績評価に関する一考察

## 一投下資本回収のトータルリードタイム短縮の視点から一

終 紫乃

東京大学ものづくり経営研究センター

### 概要

企業間ネットワークの課題検討において、当該ネットワーク参加企業各々の単独課題だけでなく、ネットワークをつなぐ企業間の連携課題が重要であることはいうまでもない。本稿では、これらの企業間ネットワークの連携を必要とする課題のうち、ネットワーク全体での資本効率、すなわち投下資本の回収効率の課題をとりあげる。

企業間ネットワークにおける競争優位性確立戦略としての、トータルリードタイム短縮の重要性と全体最適の視点からの課題、特に、決算サイトを同期させる必要性和重要性を指摘する。

企業において、業績評価のための会計システムは、マネジメント・コントロールのサブシステムとして、非財務数値から財務数値までを包括して、当該企業の目指すべき方向を示すための「企業経営の羅針盤」であり続けなければならない。

### キーワード

投下資本回収効率、企業間ネットワーク、サプライチェーン、リードタイム短縮、TPS（トヨタ生産システム）



## 1. はじめに<sup>1</sup>

企業間ネットワークの課題検討において、当該ネットワーク参加企業各々の単独課題だけでなく、ネットワークをつなぐ企業間の連携課題が重要であることはいうまでもない。本稿では、これらの企業間ネットワークの連携を必要とする課題のうち、ネットワーク全体での資本効率、すなわち投下資本の回収効率の課題をとりあげる。

課題検討にあたってのモデルとしては、ものづくり企業を中核としたネットワークを想定する。また、分析に際しては、マクロ、ミクロの両面から、以下の2視点での検討を行う。

- ①最初に企業経営全体での考察を行う。当該企業あるいは企業間ネットワークに投下されたトータル資本が、いかに効率よく回収されるかという全体最適の視点を重視して、ネットワーク全体のマネジメント・コントロール指標を検討する。
- ②次に、具体的事例を分析する。全体最適実現のための、企業あるいは企業間ネットワーク内の各組織単位におけるマネジメント・コントロール課題とコントロール指標を検討する。

## 2 企業間ネットワークにおける投下資本回収効率の全体課題

本章では、企業間ネットワークにおける投下資本回収効率の全体課題について検討する。最初に、単独企業、ネットワーク企業、複数企業による企業間ネットワークの、いずれの形態にも共通する企業経営上の課題としての投下資本回収効率について明らかにする。その上で、特に企業間ネットワーク上での連携課題を検討する。

### 2.1 製造現場課題と企業全体課題の構造同質性

投下資本の回収効率は、「回収量の率」と「回収の速さの率」という2つの要素に分解して、次のように定式化できる。

$$\begin{aligned} \text{投下資本回収効率} &= \text{売上高利益率} \quad \times \quad \text{投下資本回転率} \\ &= (\text{利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{投下資本}) \end{aligned}$$

---

<sup>1</sup> 本稿は Japanese Management and International Studies Vol.8, *Management of an Inter-Firm Network*, World Scientific, 2011 の Part2 第7章に収録されている Hiiragi, S. “Performance Measurement of an Inter-Firm Network from the Viewpoint of the Reduction of the Total Lead Time for Investment Recovery” の日本語訳に若干加筆したものである。

ここで、投下資本および売上高を一定とした場合、定義式右辺の売上高利益率は、利益額すなわち、回収資本の「余剰回収量」によって変化する。一方、投下資本回転率は「回収期間」に連動する。これは回収の「速さ」に影響されることを意味する。

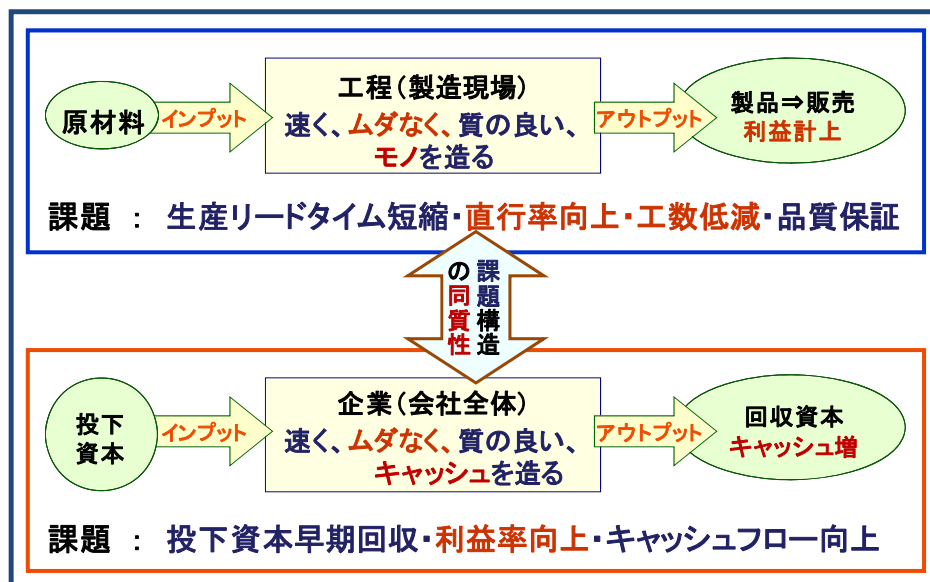


図 1 企業課題と製造現場 QCD 課題の同質性

ものづくり企業の製造現場における QCD 課題のうち、最優先は品質保証であり、常に大前提となる。その上で、次に重視されるのが、コスト低減、リードタイム短縮<sup>2</sup>などである。これらは、現場のアウトプットとしての製品に関する課題であるが、図 1 のように、投下資本回収効率の向上という企業の全体の経営課題との同質性を指摘することができる。

持続可能性を前提とした企業の経営課題は、当該企業の資本の流れを「いかに早期に、少ない資本で、できるだけ多くのプラスを得るか」という点に集約できる。これは、製造現場における「いかに速く、低コストで、質のいい品物をつくるか」という QCD 課題と非常に類似する。いずれの場合も、できるだけムダをなくして、インプットに対するアウトプットを高め、生産性を上げることが重要視されるからである。

従来、ものづくり企業における投下資本回収効率課題では、利益率が主に注目され、

<sup>2</sup> リードタイムは、JIS Z 8141-1206 によれば、(a) 発注してから納入されるまでの時間（調達時間）、(b) 素材が準備されてから完成品になるまでの時間である。グローバル水準の語義は (a) を指すことが多いようだが、日本企業のものづくりにおける組織能力を語る場合の指標としては (b) についても重視される。これらのリードタイムの定義と意義についての詳細は別稿に譲るが、本稿ではリードタイム概念をさらに拡大して「何等かのインプットから、それがアウトプットされるまでの期間」として扱う（インプット、アウトプットの対象は物的要素（媒体）だけでなく情報も含む）。

回収期間短縮と関連づいた企業内各局面のリードタイム短縮については、重要性を指摘されながらも、その議論は十分とはいえない。本章では、この点を重点課題としてとりあげる。

## 2.2 企業の戦略課題としての局面別リードタイム短縮

ものづくり企業の営業活動は、たとえば、図 2 のように分けられる。まず、当該企業がどんなものを製造して、顧客に提供するのかという事業戦略、商品戦略がある。次に、どこで、どうやって製造するかという設備戦略、生産戦略が必要である。これらには、プロダクトアウトかマーケットインか、あるいは、見込み生産か注文生産かなどの事業レベルでの選択も含まれる。こういった戦略の決定は、当該企業の経営層あるいは各管理層の任務であり責任である。

これら全ての局面において、各々のリードタイムが存在し、それらの短縮が、商品戦略上、変化への素早い対応が必要な現代企業にとっての競争力の源泉ともなり、また財務上では、投下資本の早期回収に貢献する。

図 2 の中で、最下段部分にあたる一連の流れが、ものづくり企業における主要業務に相当する。原材料や購入部品の仕入（購買）から生産、物流、販売にわたるこれらの局面は、それぞれの最適化を求めて、企業組織として分業あるいは協業し、企業間ネットワークを形成することも多い。この部分に、投下資本回収効率における企業間ネットワークの連携課題が存在する。

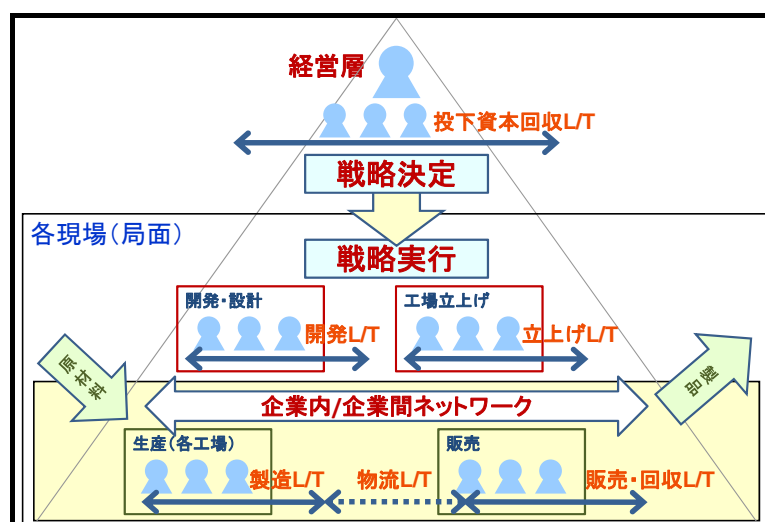


図 2 ものづくり企業における局面別リードタイム

### 2.3 企業間ネットワークのトータルマネジメント指標

企業活動のトータルの流れが、複数企業にわたる場合、最大の問題は、各企業がネットワークの全体最適に則した行動をとって連携することが可能かという点である。そのためには、各企業のインセンティブについて理解することが不可欠である。多くの場合、これはネットワークの中核企業によって統制、調整される。この場合の有効なインセンティブとして、原価計算に基づく「振替価格」だけでなく、ネットワーク全体としての利益の再配分が挙げられる。実務では各企業が工夫して行っているが（黒川，2008）、ここについても、理論上有効な配分方法の構築が望ましい。

そのためには、利益配分の基準になる指標が必須である。たとえば、利益配分の根拠として「統合利益の実現への寄与度（貢献度）」を、それぞれの会社への投下資本額で測定するという「インセンティブ価格」（門田，2009，p115）は、投下資本回収効率の測定可能性はもとより、ナレッジ資産の蓄積という、長期的展望に資する点も評価される。

企業間ネットワークのトータルリードタイム短縮課題でも、有効な指標が提唱されている。特に、財務諸表による外部分析が可能な指標として、「JIT キャッシュ・フロー」が挙げられる。これは、間接法、直接法により、以下の2式で測定できる（Monden, 2011）。

$$\text{JIT キャッシュ・フロー} = \text{営業利益} - (+) \text{在庫増 (減)} \quad \dots (1)$$

$$\text{JIT キャッシュ・フロー} = \text{売上高} - \text{直接材料費} - \text{現金払いの全加工費} \quad \dots (2)$$

この指標は、連結対象企業全体の在庫削減、リードタイム短縮に対するインセンティブを連結親会社に与え、その結果、連結子会社にも強く影響を与える（前掲書）。財務数値からの計算が容易であるため活用度が高い。ネットワーク企業が連結グループで構成される場合には、企業経営全体のトータル指標として非常に有効である。

### 3 企業間ネットワークにおける L/T 短縮課題の具体的事例

本章では、前章で挙げた企業間ネットワーク全体課題の具体的事例として、自動車メーカーX社、および、その販売網に位置する販売店A社、B社を取り上げ、外部公表データによる財務分析およびインタビューによる内部課題分析を試みる。財務分析では、景気が急速に変動した2008年以降の在庫問題に注目する。さらに、A社元財



務担当役員 C 氏へのインタビュー<sup>3</sup>では、販売店内部におけるオペレーション上の課題を分析する。

分析に際しては、製造現場における改善の考え方の援用を試みる。具体的には、企業間ネットワーク上にある、同一企業ではないメーカーと販売店を、概念上の前後工程として位置づける。

### 3.1 ネットワーク企業間での連携課題－財務分析による

2007 年、アメリカのサブプライムローン問題に端を発した金融不安は実体経済にも深刻な影響を与えた。日本では、円高ともあいまって、輸出産業の業績悪化が著しく、中でも自動車産業の落ち込みは激しかった。優良企業の急激な業績悪化は、社会経済全体に対しても、雇用悪化などの深刻な影響をもたらした（終, 2009b）。自動車産業の課題である巨大化した固定費負担と、急激な在庫増現象が、改めて明確になったのである。

本節では、特に 2 つ目の課題を取り上げる。日本の製造現場では、TPS（トヨタ生産システム）などに代表されるものづくり改善が定着しており、日本の自動車産業の在庫水準は、かなり強い抑制力があるとされてきた。だとすれば、生産と販売の連携地点に何らかの課題が残されていた可能性もある。

ものづくり企業のネットワーク研究における全体最適としての連携の重要性が指摘されてきた。中でも、中核企業であるメーカーとサプライヤーの関係については、すでに多方面からの研究がある（塩見, 1985、Maguire et al., 1998、西口, 1998、藤本他, 1998、Liker et al., 2004、黒川, 2008）。それに対して、メーカーとディーラーに関する研究は若干遅れているが、ディーラーとメーカー間での情報のやりとりを基本としたメーカーの月間生産計画、日別生産計画作成方法などに研究成果が見られる（門田, 1983、Asanuma, 1994（日本語訳, 1995）、小川, 1994、岡本, 1995、富野, 2003/2004、黒川, 2008、富野, 2010、Monden, 2011）。

それによれば、1990 年代以来の日本の自動車メーカー国内生産における月間オーダー、旬オーダー、デイリーオーダー 3 段階の生産計画作成方法が、現在のところ製造と販売の連携に関するフレキシビリティの最進化形である。ただし、海外輸出、海外生産については、そこまで進んではない。さらなる進化形としての「(完全な)受注生産」(Holweg et al., 2004)はまだ実現していない。ここで注目すべきは、月

---

<sup>3</sup> A 社元財務担当役員 C 氏には、2010 年 1 月に、約 5 時間にわたりインタビューにご協力頂きました。事情により社名およびお名前の掲載は控えていますが、ご尽力に対し深く感謝申し上げます。

間オーダーの情報インプットが、メーカー側にとってそのまま「オーダー」にならないという指摘である。その理由として、

「中核企業が張っている企業ネットワーク全体の観点から見た均衡に到達するため、毎月、ネットワークの流通側が計画センターに伝達してくる需要の全体と利用可能な供給能力全体の間で調整がおこなわれなければならない。・・(中略)・・生産能力は敏速に増やしたり減らしたりできるものではないから、流通側は、この調整の負担を、無視できない程度において吸収することが期待されている。(Asanuma, 1994, p138)」

という販売側への期待と共に、中核企業に求められる要素として、以下のように述べられている。

「(1) 生産スケジュールの平準化を、各車両の基本要素だけでなく、詳細仕様の各項目のレベルにおける平準化まで推し進める意欲とノウハウ、および(2) 維持可能な月間生産計画を作り上げようとする意欲とノウハウ(前掲書, p148)」

ここに、中核企業であるメーカーに求められる 2 種類の機能が見られる。(1) は製造現場における高度な生産コントロール能力としての需要変動への適応力、(2) は、ディーラーとの連携の下、実行可能な計画を策定するための、計画力、調整力、指導力である。

この検証のために、自動車メーカーX 社およびその系列の販売店 A、B 社の事例分析を行う。X 社の販売店網は、HPデータの集計では、2009 年 12 月現在で約 400 社、店舗数で 5000 店舗超になる。その中の A 社は、メーカーの 100%子会社として、X 社と強力なネットワーク関係にある販売店の一例である。それに対して B 社は、資本系列的には独立した地元ディーラーで、X 社創業時からの販売店としての歴史を持つ。店舗数も 60 を超え、売上規模でも A 社の約 10 倍にあたり、全販売店でも有数の大規模ディーラーである。

図 3 は X 社、A 社、B 社の 2006 年から 2010 年、5 期にわたる棚卸資産利益率および棚卸資産回転率の推移を示す。注目すべきは、景気後退期における棚卸資産回転率の変化である。2008 年から 2009 年にかけて、メーカーX 社の棚卸資産回転率が急激に落ち込んでいるのに対して、販売店 A 社および B 社は、むしろ回転率が上昇している。

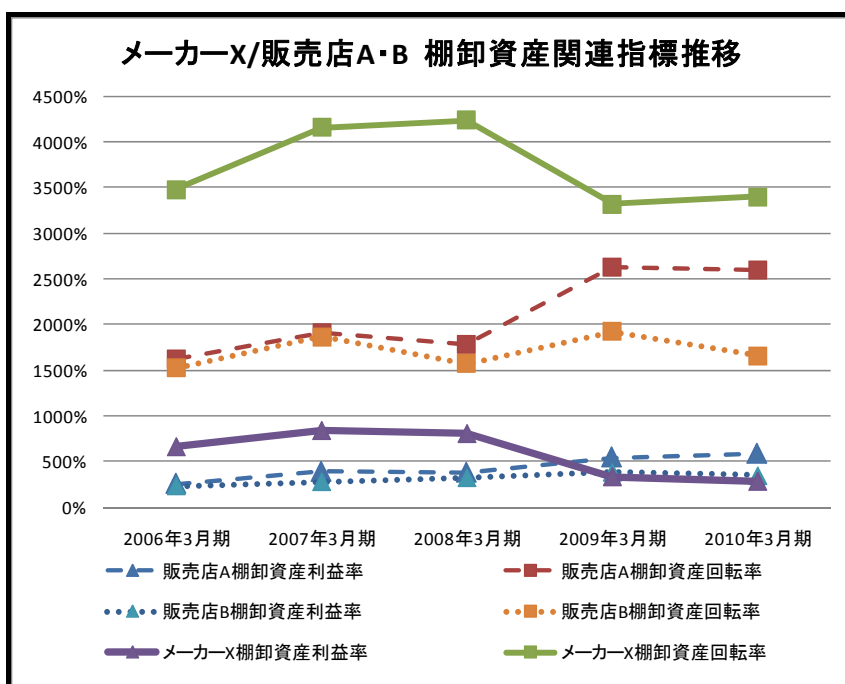


図3 自動車メーカー・販売店における棚卸資産関連指標推移

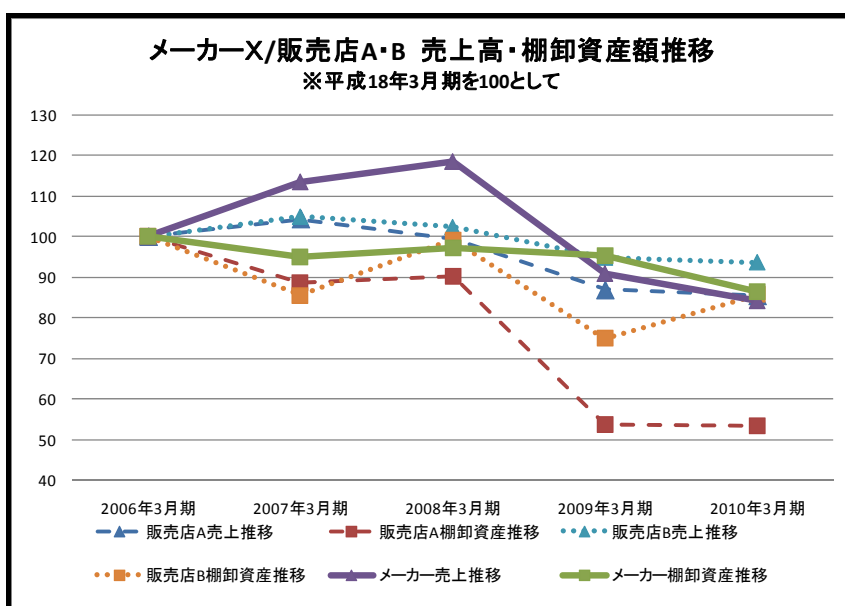


図4 自動車メーカー・販売店における売上高・棚卸資産額推移

図4はX社、A社、B社の、売上高、棚卸資産額について2006年を100とした場合の変化を表す。メーカーX社が、売上が大きく落ち込んでも、棚卸資産が前年とあまり変わらないのに対して、顧客の需要により近い位置にあるA社、B社は、売上以

上に棚卸資産額が下がっている。景気の急激な変動による受注減に対して、かなり意図的にメーカーへのオーダーを絞り、需要の読みを反映した在庫調整を行ったとみることができる。

このことは、顧客に直接対面する、企業間ネットワークの先端では、需用への柔軟なキャッチアップがなされていた半面、その情報が流れた先の中核企業では、必ずしもマネジメント・コントロールに活かし切れていなかったことを示唆する。あるいは、ネットワーク上の異なる企業インターフェースの均衡において、今回の需要変動は、その調整能力を超えるレベルであったともいえる。

先に引用した2要素のうち、(1) 生産コントロール力は、日本自動車産業の競争力の源泉として、グローバルにレベルの高さを評価されている（藤本，2003、椋，2009a）。今回の需要変動で明確になった課題は(2) 生産計画策定局面で変化する情報を活かすためのマネジメント・コントロール力の一層の充実である。

もうひとつ、企業規模が、生産コントロールに影響を与える可能性も推定される。図4の棚卸資産額の低下率を、各々のコントロール力の表れとみる場合、販売店A→販売店B→メーカーXの順で力が弱くなる。これは棚卸資産額の少額→多額の順である。ここでは、扱ひ量が増えるほど需要低迷期のコントロールが難しくなると推定される。すなわち、本社が一括して需要を把握し、全体を調整する一元管理は、変動要素に対して必ずしも有効でないと示唆される。地域ごとのより細かい需要対応施策等が求められる。

ところで、B社の棚卸資産は翌年すぐ増加している。2008年にも同じ傾向があり、B社の積極策の表れとも考えられる。攻勢に転じる時期の方針の違いについても今後さらに分析すべき点である。

### 3.2 ネットワーク最終段階における課題—インタビューによる

ネットワークの最先端では、どのような具体的課題が存在するか。本節では、これを明らかにするため、販売店A社の業務、会計処理サイクル等に関するインタビュー（2010年1月）を通じて、L/T短縮に関連するディーラーの内部課題について、投下資本回収の観点の主眼に分析した。

図5は、販売店A社の主な業務の流れと勘定処理を表す。この中で、実際にA社の「売上」が計上されるのは、お客様から注文を受けた車を登録した段階である。代金は、車をお客様に納車した後で回収されるのが、原則としての手順である。A社に限らず、一般的な日本企業の決算サイクルは月次である。このサイクルが、投下資本

回収効率の全体最適のためのネックとなる可能性がある。

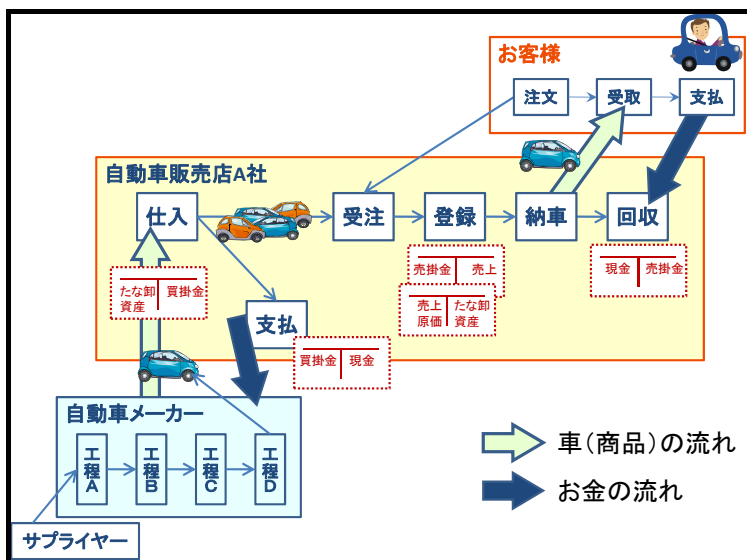


図5 自動車販売店A社における「販売業務と勘定の流れ」

図6は、A社における受注→登録→納車の各段階での処理台数の月内変動を示す。季節や月による変動など様々な要因があり、常にこのような波を描くわけではないが、変動傾向を強調してモデル化している。

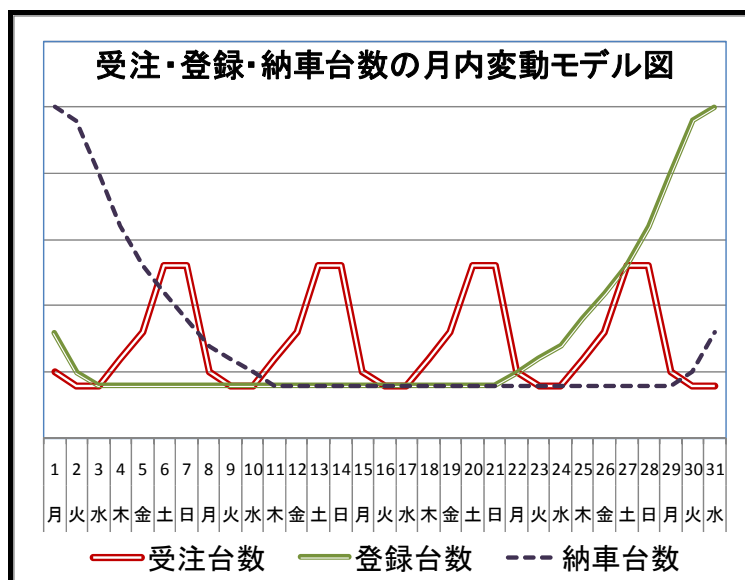


図6 A社における「受注・登録・納車台数の月内変動モデル図」

各営業担当は、受注台数目標を持って、日々の営業活動に従事する。各自の目標管理は、原則として週ごとに細かく把握される。その結果、受注台数は、週ベースで変動する傾向にある。それに対して、売上計上のための台数把握は、月末締めであるため、どうしてもその登録処理が月末にまとめられる傾向があるという。その結果、登録が終了した車の納車は、翌月初めに集中しやすくなる。

企業間ネットワークの中で、前工程にあたるメーカーにおいて、秒単位サイクルで生産された車が、顧客の手に渡る最終段階では、月に1回のロット処理に近い状態で在庫化しているのである。特に、月初受注分は、代金回収までのリードタイムが、月末受注分に比べて、相対的に長くなる。ここでもし、登録作業を一個流し、あるいは今よりも小ロットに変更できれば、それだけリードタイムが短縮され、その分投下資本回収が早まるはずである。

一方で、将来の投下資本回収量増大のためには、営業担当者というリソースは、受注のための営業活動にふり向けられる必要がある。しかしながら、上述の受注→登録→納車処理業務の小ロット化は、営業担当者の個別業務効率を低下させ、結果として、営業活動に向への注力時間が減少するリスクがある。これらのバランスをどうとるかが販売現場における課題となる。

この解決策として、製造現場における改善手法が援用できないかを検討する。営業活動を主作業、その他の処理を付随作業と位置付け、それらの最適組合せを追求するという方法が考えられる。あるいは、営業担当を主作業に専従させ、付随作業としての登録作業は切り離して別処理する案もある。想定される改善案は1パターンとは限らない。しかし、ここでの根本対策としては、管理サイクルとしての「月次決算および決済制度」の見直しをまず視野に入れるべきだと考える。

上記の改善は、企業間ネットワーク全体の製造・販売リードタイムとしては、最大で十数日の短縮を実現する。投下資本の回収効率向上の達成である。また、これを販売店の資金繰りで考えた場合も、月に一度の資本回収に比べ、都度回収の方が、資本量が少なく済むというメリットは大きい。たとえば、本稿の事例とは別の自動車会社 Y 社では、登録作業をスピードアップする試みが、すでに始められている(富野, 2010, P. 10)。

月次決算および決済制度の改革は、実際には、メーカーへの支払サイトも同時に変更しなければならないので、すぐに実現は難しいとしても、資金の出入りサイクルを、全体で月次→週次と4分の1にできれば、理論上は、必要資本量も4分の1で済む。それにより、他への投資が可能になるという点が、実務上の大きなメリットである。

### 3.3 企業間ネットワークの各局面におけるマネジメント指標

第2章第3節で、コントロールのためのトータル指標として、「JIT キャッシュ・フロー」を評価した。本節では、各局面での日常のマネジメント・コントロールに資する、その他の指標について検討する。この場合は、外部報告用の財務データではなく、企業内部で得られるデータが基本となる。

実際の企業活動には、第2章第2節で指摘したような様々な局面がある。企業競争力向上としてのリードタイム短縮は、これらの全ての局面で実現されるべきである。当然、開発・設計、工場立ち上げなどの局面におけるリードタイムも短縮されなければならない。その場合は、それらにかかる期間が基本指標となる。

それに対して、本章のケースで検討してきた、ものづくりの主要業務の流れにおける各局面では、実際に「ものが流れている」という事実から、特徴的な代替指標が存在する。ものがスムーズに流れないとは、ものが滞留することであり、このことを物量として示すのが「在庫量」である。リードタイムと連動しない在庫変動もあるが、日々の工程内在庫量は、製造現場におけるリードタイム管理の有効な指標となる場合が多い。本章で取り上げた、在庫管理に関するメーカーと販売店間のずれも、この視点での分析結果である。

このような非財務指標が、日々の現場の管理では、財務指標以上に重要な役割を果たしていることを再確認すべきである。その上で、さらに、貨幣換算された指標としての会計指標、財務指標の必要性がでてくる。投下資本がどのくらい効率的に回収されたかという点で、最終的には金額表示での指標も確立されることが望ましい。

この点において、貨幣の出入りを速度としてとらえた「貨幣流出入速度」は、資本の流れを、金額と速度の両面からとらえている点を評価できる (Preiss, et al, 2000a/2000b)。ただし、この概念は、日常的になじみがなく、製造現場での普及、定着が難しい面もある。

一方、コストとリードタイムの積分数値を「J コスト」という基本指標にする「J コスト論」(田中, 2004/2008/2009)は、収益性指標として、粗利を「J コスト」で除した数値を使用する。特に「J コスト」は、製造現場で入手できるコストとリードタイムというQCD数値で計算できるため、導入、活用が容易な点、現場でわかりやすく「見える化」できる点が評価される。

「貨幣流出入速度」、「J コスト論」のいずれも、利益を単利でとらえる限界はあるが、1サイクル、1局面ごとに、効率の良否を判断でき、日々の現場管理への活用可能性が高い。ただし、常にそれらの基礎データを集めて計算し続ける作業が発生し、

現場の工数は増加する。この点については、たとえば、FOAⅡ（奥他，2011）などのITシステムとの連動が有効であろう。

#### 4 まとめと今後の課題

本稿では、第1章において、ものづくり企業を中核とする、企業間ネットワークにおける競争優位性確立戦略としての、トータルリードタイム短縮の重要性と全体最適の視点からの課題を指摘した。

続く第2章では、ものづくり企業の主要業務部分の流れをとりあげ、その最終段階における課題について、各論での指摘を行った。特にトータルリードタイムについて、ネットワーク全体での投下資本早期回収の視点から、デリバリーの後の資金回収までを意識すべきという点を強調した。

最後に、最終段階での顧客からの代金回収だけではなく、ネットワーク各段階の決算サイトを同期させる必要性和重要性を指摘する。ものづくりの各工程におけるサイクルタイムと同様の考え方で、会計上の決算サイトを考えるのである。しかもそれは、単独企業内だけでなく、企業間ネットワーク全体で同期化されることが望ましい。

たとえば、投下資本回収に関する「カンバン」が、企業間ネットワーク上でまわるような全体最適システムを構築できれば、そのネットワークの競争力は圧倒的なものになるであろう。ものづくりの考え方を適用した管理会計上の課題である。

企業が将来に向かって成長するためには、企業活動の適正な業績評価とともに、アクティブなマネジメント・コントロール指標としての、現状での力の数値化が必要である。そのためには、企業競争力と業績数値をつなぐ「ブリッジ・プリンシプル」（武田，2006，柘，2010）としての会計の役割が重要となる。

企業において、業績評価のための会計システムは、マネジメント・コントロールのサブシステムとして、非財務数値から財務数値までを包括して、当該企業の目指すべき方向を示すための「企業経営の羅針盤」であり続けなければならない。

そのような会計のあるべき姿実現のためには、外部公表データとしての財務数値分析とともに内部データである非財務数値をも含めた定量分析が必須と考える。同時に、経営、現場双方へのインタビュー、フィールド調査などの定性調査の重要性も忘れてはならない。それらに立脚した上で、先行研究を踏まえた理論化が求められる。現場と経営を実態で把握し、そこに貨幣表現を適用するための理論化が今後の課題である。



## 参考文献

- Asanuma, B. (1994), "Co-ordination between Production and Distribution in a Globalizing Network of Firms: Assessing Flexibility Achieved in the Japanese Automobile Industry," THE JAPANESE FIRM-Sources of Competitive Strength, (Aoki, M., Dore, R. eds.) Oxford University Press. (日本語訳: 浅沼万里 (1995) 「グローバル化の途次にある企業ネットワークの中での生産と流通のコーディネーション—日本の自動車産業で達成されたフレキシビリティの評価」『国際・学際研究 システムとしての日本企業』(NTT データ通信株式会社 システム科学研究所訳), NTT 出版)
- Hiiragi, S. (2010), "Accounting to Make Effective Use of 'Genba Power'—For the Fair Performance Evaluation and Implementation of Total Management Control—," Journal of Society for Social Management Systems.
- Holweg, M., Pil, F. K. (2004), The Second Century: Reconnecting Customer and Value Chain through Build-To-Order, MIT Press.
- Liker, J., Chei, T. Y. (2004), "Building Deep Supplier Relationships," Harvard business Review, Dec. 2004.
- Maguire, N. G., Peacock, E., (1998) "Evaluating the Cost of Lead-Time on the Supplier Selection Process: An ABC Driven," Journal of Cost Management
- Monden, Y. (2011), Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-time (4th Edition), Taylor & Francis / Productivity Press.
- Preiss, K., Ray, M. (2000a), "Time-Based Costing: Part1-Costing for a Dynamic Business Environment," The Journal of Corporate Accounting & Finance Vol.11, No.5, pp.65–74.
- Preiss, K., Ray, M. (2000b), "Time-Based Costing: Part2-Scope and Application," The Journal of Corporate Accounting & Finance Vol.11, No.6, pp.47–56.
- 岡本博公(1995), 『現代企業の生・販統合』 新評論.
- 小川英次 (1994), 『トヨタ生産方式の研究』 日本経済新聞社.
- 奥雅春, 朴英元, 柊紫乃 (2011). 「グローバル競争優位を支えるダイナミックインフルエンスマネジメント—DIM を支える FOA II システム—」 MMRC ディスカッションペーパー No. 361.
- 黒川文子 (2008), 『21 世紀の自動車産業戦略』 税務経理協会.
- 塩見治人 (1985), 「生産ロジスティックの構造—トヨタ自動車のケース」『技術革新と企業構造』 (坂本和一編) ミネルヴァ書房.
- 武田隆二 (2006), 「理論構成における「橋渡し原理」の役割—「般若心経」と会計

- (その5)」, TKC 全国会会長メッセージ  
(<http://www.tkc.jp/tkcnf/message/20061001001595.html>:2012/1/27 検索)
- 田中正知 (2004) 「時間軸を入れた収益性評価法の一考察—J コスト論」 IE レビュー 45(1), pp. 85-92
- 田中正知 (2008), 「ものづくり会計学現場改善編—J コスト論実践報告—」, MMRC ディスカッションペーパー No. 208
- 田中正知 (2009), 『トヨタ式カイゼンの会計学』 中経出版
- 富野貴弘(2003) 「自動車企業の受注生産システム(1)-長期と短期の計画サイクル統合」 明大商学論叢 Vol. 84. No. 1.
- 富野貴弘 (2004) 「自動車企業の受注生産システム(2)-長期と短期の計画サイクル統合」, 明大商学論叢 Vol. 86. No. 2.
- 富野貴弘(2010), 「日産生産方式と受注生産—トヨタとの比較を通じて—」 MMRC ディスカッションペーパー No. 295.
- 西口敏宏 (1998), 「生産システムのイノベーション=トヨタ生産方式」 『イノベーションと技術蓄積』(伊丹敬之, 加護野忠男, 宮本又郎, 米倉誠一郎編) 有斐閣.
- 柊紫乃 (2009a), 「TPS(トヨタ生産システム)と会計評価—適正な企業業績評価の実現可能性—」, 博士論文.
- 柊紫乃 (2009b), 「TPS (トヨタ生産方式) の原点回帰—投下資本の回収効率向上の観点から—」 大原社会問題研究所雑誌 6 月号【特集】自動車産業の生産方式の直面する課題.
- 藤本隆宏, 伊藤秀史, 西口敏宏(編集) (1998), 『リーディングス サプライヤー・システム—新しい企業間関係を創る—』, 有斐閣.
- 藤本隆宏, (2003), 『能力構築競争』, 中公新書, 中央公論新社. (英語訳: Fujimoto, T. (2007), *Competing to Be Really, Really Good: The Behind the Scenes Drama of Capability-Building Competition in the Automobile Industry*, I-House Press.)
- 門田安弘 (1983), 『トヨタ生産方式の新展開』, 日本能率協会.
- 門田安弘 (2009), 『企業間協力のための利益配分価格』, 税務経理協会.