

# ASEANへ進出した日本メーカーにおける情報資本の構築と 業績評価指標との関係性

The Relationship to Building of Information Capital and Performance Indicators  
for Japanese Manufacturers in ASEAN

小酒井正和\*

Masakazu Kozakai\*

\*玉川大学工学部マネジメントサイエンス学科, 194-8610 東京都町田市玉川学園6-1-1

\*Department of Management Science, College of Engineering, Tamagawa University,

6-1-1 Tamagawagakuen Machida-shi Tokyo 194-8610

## Abstract

The purpose of this research is to clarify the relationship to the degree of progress of information capital and the performance indicators in Japanese manufacturers that entered the ASEAN market. When it is necessary to build information capital related to cost management, it is useful to adopt the contribution measures such as information capital readiness as a performance indicator for the IT department supporting the builds of information capital.

Keywords: information capital, IT management, performance evaluation, intangible assets

## 1. 本研究の目的

本研究の目的は、ASEANへ進出した日本メーカーにおける情報資本構築の進行度と業績評価指標のあり方について明らかにすることである。この研究目的を達成するためには、日本メーカーの現地化と情報資本の構築が途上にあるマレーシア進出日本メーカーの現状に焦点を当て考察することに一定のメリットがある。

マレーシアに進出した日本のメーカーには、生産機能だけでなく、開発・設計機能や原価企画活動まで現地化を進めている企業まである。ここで、原価企画とは、「製品の企画・設計段階を中心にして、技術、生産、販売、購買、経理など企業の関係部署の総意を結集して原価低減と利益管理を

図る、戦略的コスト・マネジメントの手法」である<sup>13)</sup>。原価企画の現地化を進めていくには、原価見積もりの精度を上げていく必要があり、それを支援するためには情報資本の構築が必要となる。

情報資本とは、Kaplan and Norton(2004; 2007)がバランスト・スコアカード(BSC; Balanced Scorecard)の論理的フレームワークにおいて、企業価値の源泉であるとした無形の資産の1つである。ここでの無形の資産は情報資本のほかに、人的資本、組織資本も含まれる<sup>3,4)</sup>。Kozakai(2013; 2014)はIT組織の組織文化(組織資本の1つ)に対する業績評価システムの影響について実証するとともに<sup>6)</sup>、人的資本、情報資本、組織資本の関係性についての仮説を明らかにした<sup>7)</sup>。

さらに、筆者はこれまでにマレーシアを中心にASEANへ進出した日本メーカーの現地化の状況とともに、現地の情報資本の構築の進行度について研究してきた<sup>8)</sup>。そこで、本論文では、マレーシアに進出した日本メーカーへの調査結果を用いて、それらの企業の情報資本の構築の進行度と業績評価指標のあり方について述べる。

本論文では、第1に先行研究をレビューするとともに、研究方法と研究サイトについて言及する。第2に、マレーシア進出メーカーへの調査結果について考察する。第3に、マレーシア進出メーカーの現状について分析を行う。具体的には、情報資本の構築の進行度について検討し、ASEANに進出するメーカーにおけるIT部門に対する業績評価指標のあり方について述べる。

## 2. 先行研究と研究方法

ここで本研究に先行する研究のレビューとともに、本研究での研究方法を明らかにする。さらに、本研究がもつづくインタビュー調査に関連するリサーチサイトについて言及する。

### 2.1 先行研究

情報資本は、資源ベース理論 (RBV) の研究においてITケイパビリティとして研究されてきた<sup>1,2,9,11,12)</sup>。その議論の延長線上で、Kaplan and Norton(2004)は、IT関係の無形の資産を情報資本とし、人的資本、組織資本とともに、マネジメントする方法を提案している<sup>3)</sup>。他方、Kaplan and Norton(2006, pp. 164-152)は、IT組織内における人的資本、情報資本、組織資本の構築をマネジメントする方法を提案している<sup>4)</sup>。

情報資本の研究については、他の無形の資産との関連性で論じる必要がある。Kozakai (2013)では、Kaplan and Norton(2004; 2006)の論説<sup>3,4)</sup>を援用し、IT組織における業績評価システムと組織文化との関係を実証した<sup>6)</sup>。また、Kozakai (2014)では、情報資本を省力化に関連する情報資本と知

識創造に関わる情報資本に分類し、情報資本とその他の無形の資産 (人的資本と組織資本) との質的な相違点を指摘した<sup>7)</sup>。さらに、内山他 (2015)では、人的資本、情報資本、組織資本という3つの無形の資産<sup>3)</sup>だけでなく、顧客資産、コーポレートレピュテーション、ブランドという他のインタangibleズとの相互関係を明らかにするモデルを提示している<sup>14)</sup>。ただし、これらの研究では情報資本と他の無形の資産ないしインタangibleズとの関係性を明らかにできているものの、このモデルを実際の企業に対して妥当性を持つかを検討するという課題が残っている。

そこで、まず筆者は新興国へ進出した企業の現地化の進行度と情報資本の構築の度合いについての研究に着目した。筆者は現地化を、(1) 生産の現地化、(2) 開発・設計の現地化、(3) 原価企画の現地化の三段階に定義した<sup>8)</sup> (図1)。さらに、マレーシアに進出した日本メーカーが採用している現地化の進行度に応じて、(a) 生産移転タイプ、(b) 設計移転タイプ、(c) 原価企画移転タイプの3つを定義した<sup>8)</sup>。

生産移転タイプは、基本設計、詳細設計を日本国内で行い、部品レベルでノックダウンして海外生産するタイプである。設計移転タイプは、日本で基本設計までを行い、詳細設計からは現地で行い、海外で生産する、もしくは現地で基本設計から行い、海外で生産するタイプである。原価企画移転タイプは、現地で基本設計から量産までを行い、原価企画まで現地化するタイプである。

これまで筆者らの研究によって、新興国へ進出した企業の現地化の進行度と情報資本の状況についてある程度明らかにできている<sup>8)</sup>。このなかで、溝口 (2012) が指摘したとおり<sup>10)</sup>、現地の情報システム選択の自由度が高いことを確認できた<sup>8)</sup>。それとともに、現地独自の製品仕様の多さのためにコストに関する情報システムの整備が遅れているために、基幹システム以外との連携が遅れていることを見いだすことができた<sup>8)</sup>。

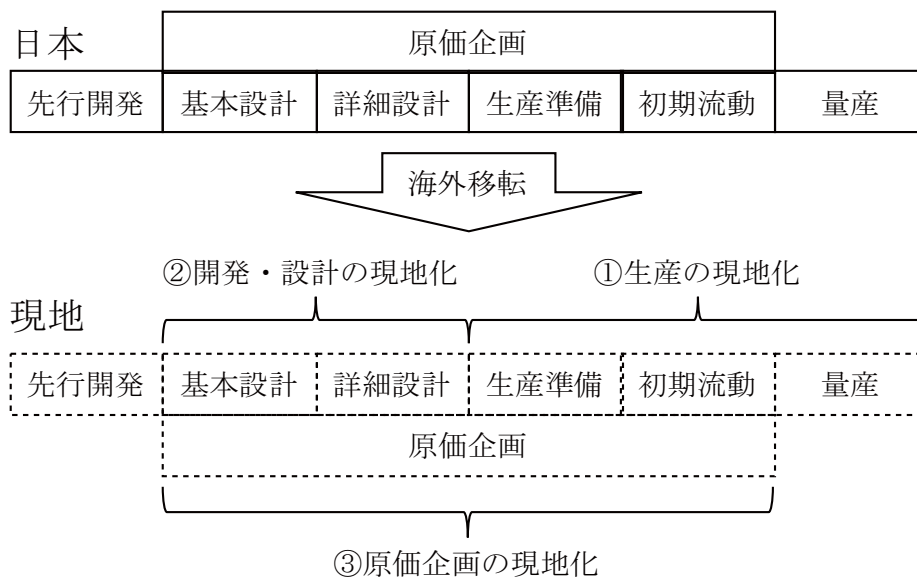


図1 現地化の定義

しかしながら、小酒井・田坂（2018）の研究では、インタビュー企業は6社であり、製品のアSEMBラー（組立メーカー）と、コンポーネントレベルのサプライヤー（部品メーカー）へのインタビューであった<sup>8)</sup>。そのため、部品レベルでのサプライヤー（図面の貸与を受けるメーカー）については未調査であった。そのため、部品レベルのサプライヤーへの調査を含めて、現地化の度合いや情報資本の構築の度合いを調査する必要があるという課題が残されている。

## 2.2 IT組織の業績評価指標

Kaplan and Norton(2004)は、ビジネスユニットにおける情報資本の構築と事業戦略との整合性を確保するために、情報資本ポートフォリオというツールを提案し、情報資本ごとに戦略に対する即応力を評価する指標として情報資本レディネスという指標の概念を示した<sup>3)</sup>。その後、Kaplan and Norton(2006)は企業グループ内の情報システム子会社（プロフィットセンターおよびコストセンターとしてのIT組織）の戦略マネジメントのツールとして、IT組織の戦略マップとリンケージ・スコアカードを提案した<sup>4)</sup>。

そのなかで、Kaplan and Norton(2006)は、IT組織の価値提案（Value Proposition）として、コンピテンシー（competency）と貢献（contribution）の2つを挙げ、そのための戦略目標とその達成度評価のための業績評価指標を示している<sup>4)</sup>。ここでコンピテンシーとは、IT組織が卓越した業務を実現できる組織能力であり、貢献とは、IT組織がサービス提供先の組織（本社や事業部門）のアドバイザーとして、率先してサービス提供先の戦略の成功へ貢献できた度合いを意味する。

筆者はこれらの議論を受けて、IT組織別の業績評価指標を特定する仮説モデルを提起した<sup>5)</sup>。IT企画の関連したIT組織に適用すべき業績評価指標として、利益指標、QCD指標、サービス提供先の財務成果、情報資本レディネス、IT革新指標を特定した。とりわけ、プロフィットセンターとしてのIT組織（ITサービスを提供するシェアードサービス組織）以外のIT組織では、貢献指標であるサービス提供先の財務成果、情報資本レディネス、IT革新指標の3つを指標する意義を述べた<sup>5)</sup>。

貢献指標の論点についても、現地化に関する筆者の研究と同様に課題が残されている。それは実

際の企業において、どのような業績評価指標を用いるべきかを明らかにする必要があるということである。本研究では、この研究課題に対して、国際的な現地化（移転）と情報資本の構築が途上にあるマレーシア進出日本メーカーの現状に照らし合わせて考察するところに、一定の貢献が期待できる。

## 2.3 研究方法と研究サイト

本研究では、3回に渡るマレーシアでの現地企業へのインタビュー調査(表1)に基づいたケーススタディを行う。2016年3月の現地調査では、自動車アSEMBラー2社、自動車サプライヤー1社にインタビューを行った。2017年3月の現地調査では、自動車サプライヤー2社、家電アSEMBラー1社にインタビューを行った。2018年3月の現地調査では、コピー機の部品製造、バネ製造、銅管加工を請け負う部品サプライヤー3社にインタビューを行った。

表1 マレーシア現地での調査対象企業

	企業	分類※	時期	応対
1	B社	自動車A	2016. 3. 15	CFO
	A社	自動車A	2016. 3. 15	経営者
	X社	自動車S	2016. 3. 16	経営者
2	Y社	自動車S	2017. 3. 14	経営者
	C社	家電A	2017. 3. 15	執行役員
	Z社	自動車S	2017. 3. 15	原価企画担当
3	O社	事務用機器部品S	2018. 3. 6	経営者
	P社	バネS	2018. 3. 6	経営者
	Q社	エアコン銅管S	2018. 3. 6	経営者

※AはアSEMBラー、Sはサプライヤーの略)

## 3. マレーシア進出メーカーに対する調査結果

本節では、マレーシアへ進出した日本メーカーに関する(1)現地化の状況、(2)情報システム・IT活用の状況とIT部門の規模、(3)コストデータに関連するIT活用の状況、(4)現地の業績評価に

ついて検討する。なお、マレーシア進出メーカーへの調査結果は、表2のとおりである。

### 3.1 現地化の状況

2017年3月までの現地インタビュー調査によって、マレーシアへ進出した日本メーカーには、生産移転タイプ、設計移転タイプ、原価企画移転タイプの3つが存在することを確認できている<sup>8)</sup>。しかしながら、2018年3月に調査した結果、本論文では、第4のタイプとしてデザインインタイプを識別する。これは、これまでの3つのタイプとは異なり、サプライチェーンにおけるアSEMBラーやコンポーネントレベルのサプライヤーではなく、部品レベルの製品を提供するメーカーである。また、その特徴として貸与図方式による現地生産を担うことが多い点も指摘できる。

デザインインタイプのメーカーは、アSEMBラーあるいはTier1などと呼ばれるコンポーネントレベルのサプライヤーとともに、サプライチェーンの一角を担うために海外へ進出する。これらのメーカーは、アSEMBラーの生産の現地化あるいは海外への生産シフトに追随せざるをえない立場にあるとも言える。デザインインタイプのメーカーは、本国での役割をほぼそのままに海外へ移転し、アSEMBラーなどが作成した図面に応じて、試作や現地生産を行う。

これまで調査した9社において、共通して日本本国とマレーシア現地での製品や部品の仕様は異なるものが多い傾向にある。それは自動車、家電など、現地での消費者ニーズが日本と異なることが多いからだと推察できる。実際に、現地で見かける自動車や家電の意匠は日本とは異なるものも多い。

小酒井・田坂(2018)の研究では、マレーシア進出したメーカーについては、原価企画タイプの企業では品質・コスト・納期の基準(QCD基準)については、現地の状況に適応させた基準を用いる傾向にあり、それ以外の企業では本国の基準を移

表2 マレーシア進出メーカーの調査結果

企業	アSEMBラー（組立メーカー）			サプライヤー（部品メーカー）					
	A社	B社	C社	X社	Y社	Z社	O社	P社	Q社
業界	自動車	自動車	家電	自動車 (独立)	自動車 (系列)	自動車 (系列)	コピー機 部品	バネ	鋼管
現地化 タイプ	生産移転	原価企画 移転	原価企画 移転	原価企画 移転	生産移転	設計移転	デザイン イン	デザイン イン	デザイン イン
QCDの 基準	本国基準 の移転	現地適応	現地適応	現地適応	本国基準 の移転	本国基準 の移転	本国基準 の移転	本国基準 の移転	現地適応
本国との 仕様の違い	部品ごと に違い あり	部品ごと に違い あり	多い	多い	多い	製品ごと に違い あり	多い	多い	多い
マーケティ ング/販売の 情報	地域で 共有化	本国との 情報交換 あり	本国との 情報交換 あり	地域で 共有化	本国との 情報交換 あり	拠点との 情報交換 あり	地域で 共有化	現地で クローズ	現地で クローズ
本国/現地の 情報システ ムの違い	現地調達 の割合が 多い	基幹系は 現地調達	グローバル 共通化	生産、在 庫は一部 共通	現地調達 なし	基幹共通 その他は 流用 or 自前	現地調達 なし	現地調達 なし	現地調達 あり
IT部門の 規模	地域拠点 にIT部 門	現地に IT部門	基幹は IT部門 (3名)	本사가 主管 現地外注 あり	現地にIT 担当1名 (兼任)	現地にIT 部門	現地に 2, 3人 (兼任)	本사가 主管	現地に 専任1人
コスト 管理項目	-	-	共通・ 現地様式 併用	共通	現地様式	共通・ 現地様式 併用	共通	共通	現地様式
コスト データ管理	-	表計算	表計算	独自原価 企画シス テム	表計算	表計算	フォーマ ット共通	表計算	表計算
他システ ムとの連携	-	-	なし	連携なし	設計 (CAD) とは部分 的連携	連携なし	連携なし	生産、在 庫、顧客 管理と連 携	連携なし
業績 評価	予算管理 標準原価 計算(一部)	予算管理 標準原価 計算(一部)	予算管理 標準原価 計算	予算管理	予算管理	予算管理 標準原価 計算	予算管理 標準原価 計算	予算管理	予算管理

転するといった傾向が見られた<sup>8)</sup>。今回の調査で識別されたデザインインタイプについては、本国基準を移転させたメーカーが2社、現地適応基準を用いるメーカーが1社であった。

### 3.2 情報システム・IT活用の状況とIT部門の規模

マレーシア進出企業全体の傾向として、現地において高度な情報システムを構築することはまだ少ない。また、企業規模が小さくなるほど（部品メーカーほど）、情報システムの現地調達は少ない傾向が見られ、本国の情報システムを共通して用いる傾向になる。現地でのIT部門の規模は非常に小さく、他の業務との兼任、あるいは専任がいても数人程度であるのが現状である。ただし、C社だけはグローバル共通化している傾向にあり、高度な情報システムをグローバルに構築し、活用している。

ITの活用について、マーケティング情報や販売情報について共有化については、アSEMBラー、コンポーネントレベルのサプライヤーのほうが進んでいる傾向が見られた。また、IoTについてはほとんど投資が進んでいない。IoTへの投資は本国や主要な海外拠点で進行中のものでもあるが、マレーシア進出企業では遅れている。

### 3.3 コストデータに関連するIT活用の状況

海外へ進出する目的の1つがコスト低減とすると、どのようにコストを管理しているかに着目する必要があるだろう。また、そこにどのようにITを活用しているかについても考察しなければならない。

コスト管理項目については、本国と共通化させるメーカーと、現地様式を利用するメーカーとで特定の傾向は見られない。しかしながら、現地仕様の多さから、本国や他地域との比較可能性に難があるという認識が強い傾向にある。

コストデータの管理に、どのようにITを活用しているかについては、表計算ソフトなどを活用す

るに止まっているという傾向が強い。原価企画タイプのC社のみが本国と共通の原価企画システムを利用している。もちろん、各社とも基幹システムは整備されており、そこから得られたコストや物量に関するデータを、表計算ソフトを用いて集計しているようである。

また、原価見積もりについても表計算ソフトをベースに集計・管理しているようである。一部のメーカーではCAD等の設計関係のツール、生産管理、在庫管理、顧客管理のシステムとの連携があるようではあるが、全体的にはあまり見られない。P社のように見積もりの精度が高いメーカーもあるが、これは取扱製品の種別によるところが大きい。

### 3.4 現地の業績評価について

マレーシア進出メーカーにおける業績評価についても調査したところ、全ての企業で予算管理は行われていたものの、標準原価計算は5社に止まり、あまり高度な原価管理システムは構築されていない。IT部門の規模は非常に小さいため、明示的なIT部門の業績評価が行われている傾向は著しく低い。

他方で、設備投資の回収のための経済計算は、デザインインタイプの企業でもしっかりと行われている。マレーシアに進出するための投資、あるいは事業を拡大するための投資をどのように回収するかについては非常に関心が強い。

## 4. 分析

本節では、前述のマレーシア進出メーカーの現状について分析を行う。第1に、情報資本の構築の進行度について述べる。第2に、新興国へ進出したメーカーにおけるIT部門に対する業績評価指標のあり方について述べる。

### 4.1 情報資本の構築の進行度

マレーシア進出メーカーについての調査結果

を分析すると、総じて情報資本の構築の進行度は遅れている。とりわけ、コスト情報を管理するための情報資本の構築はほとんどなされていない。これは2018年3月に調査件数を増やしても、小酒井・田坂(2018)の研究と同様の結論が得られる。その理由についての考察は図2のとおりである。

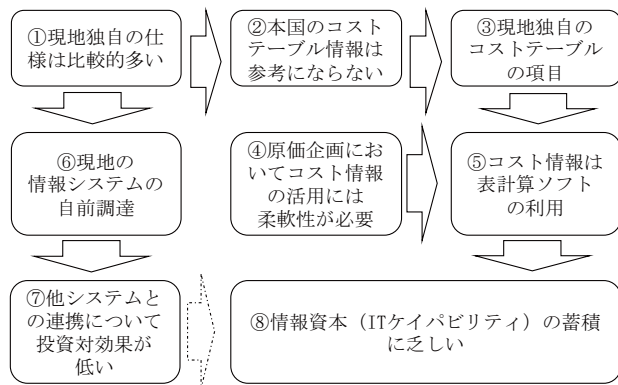


図2 コスト情報に関連した情報資本構築

まず、前提として、マレーシアに限らず、多くの製品の仕様は本国とは異なり、現地独自の仕様が比較的多いことを指摘できる。そのため、本国は他国とのコスト比較は必ずしも有効ではない。原価企画を移転したメーカーでも、本国のコストテーブルの情報はさほど参考にはできないのが現状である。これらによって、現地独自のコスト情報の様式、コストテーブルを持つ傾向ができると考えられる。

また、原価企画では原価見積もりを行ううえで柔軟なコスト情報の活用を要することにも注目する必要がある。柔軟なコスト情報の活用すると表計算ソフトのほうが使い勝手がよい。独自のコスト情報のシステムを構築することの費用対効果も低い場合、表計算ソフトの活用に止まる傾向が強まると考えられる。

ただし、基幹系も含めて、一部の情報システムを現地で調達しているメーカー5社あった。基幹システム、生産管理などの情報システムと、コスト管理のシステムを統合させ、高度の情報システムを構築しようとする、多額の投資を要するの

で、投資対効果が低くなってしまい、敬遠される可能性がある。

このように、コスト情報の活用のために表計算ソフトを用いるに止まっていることに加えて、他システムとの連携が進んでいないことによって、マレーシア進出メーカーは全体として情報資本が構築できていない結果となっていると考えられる。しかし、将来的に原価企画の現地化が進むことも十分ありうる。そうなれば、情報資本の構築が進んでいく可能性もある。それは、原価企画の現地化を進めるためには、原価企画でのコストテーブルにおける見積原価の精度を向上させることのカギとなるからである。もしそうなれば、原価企画の現地化における情報資本の構築の必要性が高まるだろう。将来的にマレーシア進出メーカーが原価企画の現地化を進めることとなった際は、コストテーブルに関連した情報資本の構築を図らねばならないという経営課題が生じると考えられる。

#### 4.2 IT部門における業績評価指標のあり方

マレーシア進出メーカーについては、全ての企業で予算管理は行われていた一方で、標準原価計算は5社に止まるという結果であった。このように、比較的高度ではない原価管理システムすら構築されていないのは、原価管理システム構築のために投資するまでもないという判断があったと考えられる。それは、新興国へ進出した理由として、新規市場を目指したことのほかに、コスト低減という目的があったためである。コスト低減が目的でマレーシアに進出したのであれば、原価管理システムを構築してまでコスト削減する必要性は低く、むしろ市場規模の拡大に努め、生産性を高めて、スケールメリットを出すなどの施策が有効である。

また、企業全体での業績評価システムの整備が進められておらず、IT部門もきちんと設置されていない傾向もある。そのため、IT部門に対する業

績評価もほとんど進んでいないのが現状である。

しかしながら、前述の通り、マレーシアに限らず、将来的にメーカーの現地化が進めば、原価企画を移転するメーカーも増え、現地化が進められていくだろう。そうしていくと、原価管理のための情報システムやITの導入を進展させていく必要性も高まる。仮に、そのようになる場合には、IT部門に対してどのような業績評価指標を用いるべきかを検討する意義もあるだろう。

結論を言えば、ASEANに進出したメーカーが原価企画の現地化を進め、戦略的に情報資本の構築を進めて行く場合、サービス提供先の財務成果、情報資本レディネス、IT革新指標といった貢献指標<sup>5)</sup>を用いることが有用である。原価企画の現地化を進めるには、原価見積もりの精緻化を進める必要がある、そのために高度に情報システムやITを活用しなければならなくなるからである。

精度の高い原価見積もりを実現させるための情報資本の構築を支援するには、コンピテンシーが高いIT部門を実現させるだけでなく、IT部門が戦略実行への貢献意識を持つようになる必要がある。そのために、IT部門に対する業績評価指標として、サービス提供先の財務成果、情報資本レディネス、IT革新指標といった貢献指標を用いて、IT部門を戦略志向になるよう促すことが有益である。とりわけ、情報資本レディネスを採用することで、戦略の実行を支援する情報資本として、原価企画に貢献できるコスト情報システムの構築をマネジメントすることは有益であると考えられる。その点では、原価企画移転タイプのC社が非常に参考になる。

## 5. まとめ

本研究の目的は、ASEANへ進出する日本メーカーにおける情報資本構築の進行度と業績評価指標のあり方について明らかにすることであった。この研究目的を達成するために、日本メーカーの現地化と情報資本の構築が途上にあるマレーシ

ア進出日本メーカーの現状に焦点を当て考察した。本論文では、マレーシア進出メーカーの現地化のタイプを、生産移転タイプ、設計移転タイプ、原価企画移転タイプ、デザインインタイプの4つのタイプに識別した。

最終的に、情報資本の構築の進行度について検討し、ASEAN進出メーカーにおけるIT部門に対する業績評価指標のあり方について述べた。将来的にマレーシア進出メーカーが原価企画の現地化を進めることとなった際は、コストテーブルに関連した情報資本の構築を図らねばならないという経営課題が生じる。それは原価企画の現地化を進めるには、原価見積もりの精緻化を進める必要があるからである。それを支援するIT部門に対する業績評価指標として、情報資本レディネスを採用することで、戦略の実行を支援する情報資本の構築をマネジメントすることが有益である。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費JP16K04003の助成を受けたものです。記して感謝します。

## 参考文献

- 1) Aral, Sinan, and Peter Weill: "IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation", *Organization Science*, 18 [5], 763-780 (2007).
- 2) Bharadwaj, Anandhi S.: "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, 24 [1], 169-196 (2000).
- 3) Kaplan, Robert S. and David P. Norton: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (2004).
- 4) Kaplan, Robert. S. and David. P. Norton: *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press (2006).



- 5) 小酒井正和：「IT組織に求められる業績評価指標のあり方—IT組織のコンピテンシー指標と貢献指標に関わる考察—」, 『玉川大学工学部紀要』, 47, 87-99 (2012).
- 6) Kozakai, Masakazu: “Key Performance Measures on the Strategic-Focused IT Organization in Japanese Companies : A Empirical Study on The Information Capital Readiness, IT Budgeting Processes Organizational Cultures,” *Business and Accounting Research*, 2, 23-32 (2013).
- 7) Kozakai, Masakazu: “Management of Information Capital for Knowledge Creation: Integrated Utilization Information Capital, Human Capital, Organizational Capital, and Customer Relationship Capital,” *Journal of Management Science*, 5, 2014, 21-30 (2014).
- 8) 小酒井正和, 田坂公：「マレーシア進出企業における原価企画に関連する情報資本構築」『ビジネス・マネジメント研究』（日本ビジネス・マネジメント学会）, 14, 1-23 (2018).
- 9) Mithas, Sunil, Ramasubbu, and Narayan, Sambamurthy, V.: “How Information Management Capability Influences Firm Performance,” *MIS Quarterly*, 35 [1] , 237-256 (2011).
- 10) 溝口周二：「海外子会社における組織特性と情報システムの適合性」『横浜経営研究』横浜国立大学, 33 [1] , 1-20(2012).
- 11) Powell, Thomas. C. and Anne Dent-Micallef: “Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resource,” *Strategic Management Journal*, 18 [5] , 375-405 (1997).
- 12) Ross Jeanne. W., Beath Cynthia Mathis and Dale. L. Goodhue: “Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets,” *Sloan Management Review*, 38 [1] , 31-42 (1996).
- 13) 櫻井通晴：『管理会計第六版』同文館出版, 307 (2015).
- 14) 内山哲彦, 青木章通, 岩田弘尚, 木村麻子, 小酒井正和, 細海昌一郎：「企業価値創造に向けてのインタangibleブルズの複合的活用」, 日本管理会計学会 2013 年度スタディ・グループ研究成果報告書(2015), <http://www.sitejama.org/publications/04.html>(2019年2月28日閲覧).

---

2019年3月6日原稿受付, 2019年3月15日採録決定  
Received, March 6, 2019; accepted, March 15, 2019