

## 2022 年度 個人研究実績・成果報告書

2023 年 4 月 18 日

所属	商経学部	職名	准教授	氏名	森 浩気
研究課題	わが国のプロジェクト・マネジメントにおける実務課題への管理会計の貢献可能性				
研究キーワード	プロジェクト・マネジメント、管理会計、理論実務ギャップ	当年度計画に対する達成度	2.順調に研究が進展しており、期待どおりの成果が達成できた		
関連するSDGs項目	9. 産業と技術革新の基盤をつくろう	該当なし	該当なし	該当なし	
1. 研究成果の概要					
<p>本研究の目的は、主にわが国のプロジェクト・マネジメントを想定し、実務課題を抽出したうえ、そこに対する管理会計の貢献可能性について検討することであった。この目的を果たすため、わが国民間企業の大規模プロジェクトでありながら 2020 年には事実上の開発凍結に至った三菱スペースジェットによる MRJ (Mitsubishi Regional Jet) の事例を分析し、その課題や管理会計による処方箋を、下記のとおり整理した。</p> <p>MRJ の開発プロジェクトが失敗した理由は様々あるが、主要なものを以下に挙げる。</p> <p>第一に、計画段階で内部リソースの活用に傾斜し、外部リソース活用を軽視したことである。現在、航空機の開発・生産を安定的に行うのは、大型機ではエアバスとボーイング、中～小型機でもエンブラエルやボンバルディアなど、非常に少ない企業に限られている。歴史的に企業の統合が進んでおり、それだけ複雑かつ高度な技術開発が求められる。そのような状況にあって、MRJ は甘い見積りから自前主義に傾倒し、型式証明取得やそのための技術開発に関わる外部リソースを有効に活用することができなかつたとされる。</p> <p>第二に、試験段階での検証計画と改善活動の誤謬である。航空機の走行や飛行を通じて行う試験は、スパイラルモデル型の開発におけるループが回転したことを表し、問題点を抽出してのデバッグが求められる。この際、ノウハウを持つ航空機メーカーは、短期間の試験で多くの問題を洗い出し、まとめて改善するという。しかし、MRJ では試験を細切れにし、ひとつひとつ問題を解決していく手法が採られた。このため、スパイラルモデルのループが回転し続けるような形となり、開発が遅滞してしまった。</p> <p>第三に、撤退の遅れである。MRJ の開発が凍結され、事実上の撤退がなされたのは 2020 年であったが、これは 6 度の納期延期を繰り返した末の決断であり、当初の納期とされた 2013 年から、7 年もの月日が経過していた。この間の開発費は、累計で 1 兆円ほどとされる。国から助成を受けていたなどの事情はあるにせよ、撤退の判断が遅れてしまったという解釈もできよう。しかも、その直前には 2020 年度の開発予算半減を発表するなど、いわば尻すぼみ状態で費用を計上しながらの撤退であった。</p> <p>これらのポイントに対し、管理会計は以下のように貢献できる余地があったといえよう。第一に、内製と外製を組み合わせた原価計画を実施し、コストテーブルないしそれに準じるツールを利用したシミュレーションを行うことで、技術的な不確実性とコスト変動を考慮した、より適切な開発計画を立案できた可能性がある。第二に、試験の時間や形式で変化するコストに対し、どのような問題点が洗い出され改善され得るかという KPI の設定や、それらがどれくらいの時間で実現するかといういわば内部の納期を適切に用いることで、開発段階での QCD 改善を図ることができた可能性がある。第三に、投下資本の観点を重視し事前に撤退の基準を明確にしておくことで、無用な開発資金流出を回避できた可能性がある。大型の開発プロジェクトにおいて撤退基準を設ける難しさもあると考えられるが、遅延や費用の増大をどこまで許容するかという線引きが曖昧であったことで意思決定が遅れた感は否めない。また、現場からのフィードバックを適切に把握し、意思決定に</p>					

反映させていたかという点も、検証されるべきであろう。

2. 著書・論文・学会発表等（査読の有無及び海外研究機関等の研究者との国際共著論文がある場合は必ず記載）

【論文（査読あり）】

【著書・論文（査読なし）】

【学会発表等】

3. 主な経費

主要な経費の用途は、下記のとおりである。第一に、日本企業の管理会計実態調査に関する統計分析を行うためのソフトウェア（サブスクリプション）を購入した。第二に、管理会計領域に加え、経営学やマーケティングなども含めた、研究トピックに係る学術書、実用書を購入した。第三に、情報収集を行うため、学会の年会費を支出した。そのほか、研究者と議論を行うためのオンラインミーティングに関する費用や、論文の閲覧、情報整理を行うためのPC周辺機器やソフトウェアの購入費を支出した。

4. その他の特筆すべき事項（表彰、研究資金の受入状況等）

（本文は2ページ以内にまとめること）