

# 中小企業における管理会計の活用に関する一考察

－栃木県の地方都市における運送業を対象として－

## A Study on the Utilization of Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises

－ Focusing on the Transportation Industry in a Regional City of Tochigi Prefecture －

薄井 浩信

Hironobu USUI

### 概要

管理会計は、企業の経営活動に高い経済的価値を有していると考えられ、中小企業においても管理会計の重要性が認識されている。また、運送業は、物流2024年問題など、物流全体の課題が生じている。そして、この物流問題の解決には、筆者は、運送業に管理会計を導入し活用することが一つの方策ではないかと考える。そこで、本研究では、栃木県の地方都市の運送業において、管理会計を導入し活用している企業では、管理会計を構成している項目のどの因子が管理会計の導入と活用に影響を与えているか、について因子分析を行った。

キーワード：管理会計、中小企業、運送業、管理会計教育、栃木県

### 1. はじめに

近年、管理会計は、企業の経営活動に高い経済的価値を有している<sup>1</sup>ことから、産業の基盤をなすわが国の中小企業を対象とした管理会計の重要性が認識され、注目されている。一方、運送業は物流2024年問題<sup>2</sup>など、物流全体の課題が生じている。そして、この物流問題の解決には、筆者は、運送業に管理会計を導入し活用することが一つの方策ではないかと考えるのである。

---

<sup>1</sup> 中小企業における管理会計の研究は、近年、急速に研究成果の蓄積がなされている。一例として、澤邊、吉永、市原（2015）、p.100、p.107、山口（2024）、p.18などがある。また、管理会計が、企業の財務業績の向上に貢献する外国における先行研究として、Hall（2008）、Henri（2006）、Widener（2007）、Hall（2011）などがある。

<sup>2</sup> 物流2024年問題は、2024年4月からトラックドライバーの時間外労働の960時間上限規制と改正改善基準告示が適用され、労働時間が短くなることで輸送能力が不足し、「モノが運べなくなる」可能性が懸念されている問題である。全日本トラック協会「知っていますか？物流の2024年問題」<https://jta.or.jp/logistics2024-lp/>（閲覧日：2026年2月28日）。また、この問題については、国土交通省「物流の2024年問題について」<https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001620626.pdf>（閲覧日：2025年12月19日）参照のこと。

さて、本研究で対象とする「運送業」とは、日本標準産業分類<sup>3</sup>における「大分類H 運輸業、郵便業」の「中分類 44 道路貨物運送業」とする。同分類には、一般貨物自動車運送業、特定貨物自動車運送業、貨物軽自動車運送業、集配利用運送業が含まれる。したがって、本研究では、物流2024年問題の影響を最も直接的に受けるこれらの道路貨物運送事業者を「運送業」として扱うことにする。

これまで、運送業を対象とした管理会計の導入、および実践についての研究はもとより、中小企業を対象とした管理会計に関する実態研究は、ほとんど見られなかった。

例えば、中小企業を対象とした管理会計に関する実態調査の先行研究として、飛田(2011、2012)、山口(2016)、川島(2018)、上東(2014a、2014b、2015、2016、2018a、2018b、2018c、2019a、2019b、2019c、2020a、2020b、2020c)などがある。そのうち、運送業を対象とした調査を実施している研究としては、上東(2019c)が代表例として挙げられる。また、運送業以外を対象とした管理会計に関する実態調査の先行研究としては、飛田(2011)が、熊本県内の中小企業を、飛田(2012)は、福岡市内の中小企業を対象とし、県や市といった自治体を単位として抽出した報告がある。そして、山口(2016)は、新潟県燕三条地域・東京都大田区・大阪府東大阪地域を、川島(2018)は、北海道苫小牧地域の中小企業を対象に、産業集積を単位として企業群を抽出し、管理会計の実践に関する実態の調査分析を行っている。さらに、上東(2014a、2014b、2015、2016、2018a、2018b、2018c、2019a、2019b、2020a、2020b、2020c)は、業界や業種あるいは業態ごとに管理会計実践の実態について検討を行っている。このように、中小企業を対象とした管理会計の実践についての研究は少なく、その上、運送業を対象とした研究はほとんど見られないのが現状である。

また、物流管理会計についての研究もほとんど見られない。例えば、物流原価計算や物流管理会計に関する先行研究として、西澤(1974、1977、1984、1999)、矢澤(1991、1997、1998)、長岡(2011、2013、2014、2016a、2016b)などがあるが、実証的に検証

---

<sup>3</sup> 総務省「日本標準産業分類」、[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000290727.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000290727.pdf) (閲覧日：2026年2月22日)

<sup>4</sup> 西澤(1999)は、「ロジスティクス時代」には、物流管理の対象を物流のみではなく、生産、物流、販売まで含めて物流管理の対象としたが、「ネオ・ロジスティクス時代」には、供給者、製造業者、卸・小売業者、消費者までを包括した流通チャネル全体を物流管理の対象としている[西澤(1999) pp.7-8]。また、矢澤(1997)は、ロジスティクスについて、「製品の製造活動は次の流通段階である卸売のために行っているのではなく、最終顧客の消費者のためである。最終顧客の実需要に基づく製造をするには、この需要動向を反映させた物流と製造の支援を統合的に管理し、製品使用後の環流、廃棄物も抱合した概念が必要になる。これがロジスティクスである。」と定義している[矢澤(1998) p.123]。そして、西澤の物流管理会計に基づき、スループットについては矢澤が、環境コストについては長岡が、物流管理会計の研究を行っている。西澤(1974、1977、1984、1999)、矢澤(1991、1997、1998)、長岡(2011、2013、2014、2016a、2016b)参照のこと。

した研究は多くはない<sup>4</sup>。なお、物流管理会計は、物流活動全体を対象とする会計であり、本研究における運送業の管理会計は、運送事業を行っている企業を対象とする会計である。すなわち、「供給者、製造業者、卸・小売業者、消費者までを包括した流通チャネル全体」を対象とする物流管理会計と運送事業を行っている企業を対象とした管理会計とは、その対象、範囲、目的が異なっている。

こうした背景から、薄井（2022）は、栃木県の中小企業の運送事業者を対象に管理会計の導入状況や実践に関する実態を把握し、その上で、地域の運送業における管理会計に関する研究を行い、管理会計が企業の経営活動に役立つことを実証した報告をしている。

そこで、本研究においては、薄井（2022）の研究を基礎に、運送業における管理会計の導入、活用を目指すことを目的に、管理会計の導入と活用に影響する因子を特定するため因子分析を行うこととする。すなわち、管理会計を導入し管理会計を活用している企業において、管理会計を構成している項目のどの因子が管理会計の導入と活用に関して影響を与えているか、との観点から因子分析を行い、その結果により、管理会計の導入と活用に関する知見を得ることを目的とした研究を行うことにする。そして、運送業に管理会計を導入し活用することが、物流2024年問題の解決の一つの方策となることを示唆したいと考える。すなわち、トラックドライバーの時間外労働が年960時間に制限された結果、輸送能力の不足が起きていると考えられる。さらに、人手不足、運賃上昇、荷待ち問題などが同時に進行し、運送会社の収益構造が圧迫されていることも予想される。こうした事態に対して、管理会計は、原価管理や意思決定などにより問題解決のために貢献することができるのである。

そして、運送業界全体においても、トラック運送事業の健全な発展のために、「中小企業の経営改善」を掲げ、具体的な内容として「原価管理の徹底による経営本質改善」を示しているのである<sup>5</sup>。一方、中小規模の運送業者にとって、全日本トラック協会の『経営分析報告書（概要版）－令和5年度決算版－』によると、車両の台数が少ない中小規模の運送事業者は、原価上昇の価格転嫁が不十分なため、業績回復が著しく遅れている現状であることを示している<sup>6</sup>。まさに、中小規模の運送業において、持続的な事業経営を行うために、管理会計が必要とされていると考える。

## 2. 研究の目的と方法

まず、運送業における原価計算および管理会計について、国土交通省「原価計算の活用に向けて<sup>7</sup>」をもとに、製造業における原価計算および管理会計との相違点について整

---

<sup>5</sup> 全日本トラック協会（2025a）、p.49

<sup>6</sup> 全日本トラック協会（2025b）、pp.9-10

<sup>7</sup> 国土交通省「原価計算の活用に向けて」<https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf>（閲覧日：2026年2月23日）

理すると、以下の表1の通りである。

表1 運送業と製造業における原価計算および管理会計の相違点

項目	運送業	製造業
対象	運行（サービス）	製品
原価要素 （原価計算）	車両費 保険 運行三費 ・燃料油脂費 ・修理費 ・タイヤチューブ費 運転者人件費 間接費	直接材料費 直接労務費 直接経費 製造間接費
原価管理	車両別、取引先別、運行ルート別	製品別

※国土交通省「原価計算の活用に向けて」を基に筆者作成

また、運送業における原価計算においては、製造業と異なり、以下の通り、1時間あたりの固定費、1kmあたりの変動費を計算する<sup>8</sup>。

- 1時間当たりの固定費  

$$1 \text{時間当たりの固定費} = \text{車種カテゴリ別固定費合計} \div \text{稼働時間（平均時間）}$$
- 1km当たりの変動費  

$$1 \text{km当たりの燃料費} = \text{燃料単価（円）} \div \text{燃費（km/ℓ）}$$

$$1 \text{km当たりの油脂費} = 1 \text{回あたりの油脂費} \div \text{交換距離}$$

$$1 \text{km当たりのタイヤチューブ費} = \text{タイヤチューブ費} \div \text{交換距離}$$

$$1 \text{km当たりの修理費} = \text{（一般修理 + 車検整備の各費用）} \div \text{対応する走行距離}$$

$$1 \text{km当たりの尿素水費} = \text{尿素水費} \div \text{走行可能距離}$$

このように、運送業における原価計算は、製造業のように材料費・労務費・経費・製造間接費を集計して製品別原価を算定する仕組みとは異なり、運行というサービス単位ごとにコストを把握することを目的としている。原価計算を行う原価要素としては、車両費、保険、運行三費（燃料油脂費、修理費、タイヤチューブ費）、運転者人件費、間接

<sup>8</sup> トラック運送における原価計算、運賃交渉データ分析シートが、全日本トラック協会リサーチにおいて示されている。全日本トラック協会リサーチ「トラック運送における原価計算シートダウンロード」<https://www.jta-r.jp/version.html>（閲覧日：2026年2月23日）

費などがある。また、運行に直接関連する費用について「車両別」、「取引先別」、「運行ルート別」などの単位で集計することが運送業の原価計算の特徴と言える。これらは製造業における製品別原価に相当する。また、サービス業である運送業では、提供するサービスが形として残らないため、原価の把握は運行単位となり、在庫も存在しない。そして、固定費と変動費の観点から考えると、運送業では運行距離、運行回数などが変動費に比例する割合が高く、原価管理の重点が「車両別」、「取引先別」、「運行ルート別」などの単位となるのである。

以上のように、運送業における原価計算および管理会計について、製造業における原価計算および管理会計との相違点について整理することができる。

次に、本研究で使用する薄井（2022）が実施したアンケート調査を基礎データの概要は次の通りである。

薄井（2022）は、2020年4月発行のタウンページに掲載された2020年1月9日現在で存在する栃木県の運送業のうち、中核市である宇都宮市に存在する企業と支社、営業所を除いた企業430社に2回に分けて質問票を郵送した。なお、郵送した430社の企業の市町の内訳は、日光市、大田原市、矢板市、那須塩原市、さくら市、那須烏山市、鹿沼市、真岡市、栃木市、小山市、下野市、佐野市、足利市、塩谷町、高根沢町、那須町、那珂川町、上三川町、茂木町、益子町、芳賀町、市貝町、壬生町、野木町の13市11町である。

質問票の送付にあたり、宇都宮市に存在する企業を除外した理由は、本研究はとりわけ地方都市にある中小企業を対象とした研究であることから、事業者の数が多き大都市（中核市）における企業と事業者の少ない地方都市における企業とでは、経営に対する考え方に違いがあり、大都市と地方都市それぞれの企業の考え方が入り混じってしまうことを避けたためである。一方、小山市や栃木市は中核市ではなく地方都市レベルであることから研究対象に含めることとした。また、本社が栃木県以外に存在する支社や営業所は、回答について本社の指示による影響が大きいと考えられることから、除外することにした。

また、2回に分けて質問票を送付した理由は、第1回目はパイロットテストとして質問票を送付し、特に問題が無いと判断した上で、第2回目の質問票を送付したためである。

第1回目の質問票は、2020年9月1日に107発送した。回収期限を9月30日として質問票の回収を行ったところ、27の企業から回答があった（回収率25.2%）。

第2回目の質問票は、2020年11月1日に323発送した。回収期限を11月30日として回収を行ったところ、64の企業から回答があった（回収率19.8%）。

本研究においては、第1回、第2回の回答があった合計91（回収率21.2%）を本研究の基礎データとして分析を行うものである。

なお、回収率21.2%は、前述した先行研究である上東（2019c）の約9.5%と比較すると

かなり高い回収率であり、検討するには十分妥当であると考えられる。

そして、薄井（2022）では、クロス集計表や回帰分析により、管理会計を「活用している」企業では、「原価計算」が「想定売上」に、「原価管理」が「想定粗利益」に有意な影響を与えていることが示された。すなわち、栃木県の運送業においては、原価計算や原価管理といったロジスティクス・コスト<sup>9</sup>に関する取り組みや実践をするために、管理会計を導入したり、必要性を感じたりしているのではないかと考えられた。

そこで、本研究では、運送業における管理会計の導入と活用の実態を明らかにするとともに、管理会計が物流2024年問題の解決にどのように貢献し得るのかを検討することを目的とする。具体的には、管理会計の活用場面に関するアンケート結果について因子分析を行い、管理会計を導入し活用にいたった因子を抽出する。そして、以下の表5に示される単純集計だけでは把握できない管理会計の活用の背後にある因子を明らかにすることで、運送業における管理会計の特性をより詳しく捉えることが可能となると考える。さらに、因子分析の結果から、前述した薄井（2022）で得られた回帰分析の結果を補完するとともに、管理会計の活用が物流2024年問題の解決のためにどのような点について貢献するのかについて明らかにしたいと考える。

このように、本研究の目的は、物流2024年問題によって発生した課題に対し、管理会計の導入と活用がどのように貢献し得るのかを明らかにすることである。そして、運送業における管理会計の活用実態を把握し、管理会計の活用に関する要因を因子分析により因子を抽出することにより、抽出された因子から、物流2024年問題の労働時間規制の強化に直面する運送業者が、持続可能な事業運営を実現するための一つの方策を示唆したいと考える。

### 3. アンケート調査結果

薄井（2022）が実施したアンケート調査の内、本研究に関係のある質問項目についての単純集計結果を以下に示すことにする。

#### 3.1 管理会計の活用について

管理会計の活用について、結果を示したものは表2である。表2からわかるように、半数の企業が管理会計を活用している結果となった。

表2 管理会計の活用（n = 91）（無回答1）

活用している	活用していない
45	45

<sup>9</sup> 「ロジスティクス・コスト」については、前掲注4参照のこと。

### 3.2 管理会計を活用している企業の回答

管理会計の導入理由について示したものが表3である。管理会計の導入に関する6項目について、「活用している」企業群（n = 45）の導入理由を示している。各企業は、該当する項目を選択している。管理会計を導入した理由の多くは、「経営成績」、「資金変動」、「予算編成等」であることが示されている。「成果把握」、「LC企画等」については、ほとんどの企業が導入理由として回答していないことが示されている。（LC：ロジスティクス・コストの略。以下、同じ）

表3 管理会計の導入理由（複数回答）

予算編成等	20
経営成績	33
成果把握	5
LC 計算	14
LC 企画等	9
資金変動	23

次に、管理会計を導入して良かった点について示したものが表4である。「経営成績」、「予算編成等」、「資金変動」に関して、管理会計を活用して良かったことが示されている。このことは、表3の管理会計の導入理由と一致している。

なお、「LC計算」、「資金変動」については、導入した理由との差異が見られた。特に、「LC計算」については、導入した理由に14社が回答していたが、導入して良かった点においては、8社しか回答がなされなかった。

表4 管理会計を活用して良かった点（複数回答）

予算編成等	21
経営成績	30
成果把握	5
LC 計算	8
LC 企画等	8
資金変動	18

管理会計を活用している企業が、現在、活用している場面とその程度について示したものが表5である。「原価管理」については、「ほとんど活用していない」の割合が他の項目と比べて高い割合を示している。

表5 管理会計の活用場面 (n = 45)

	①	②	③	④	無回答
予算編成	15	14	5	3	8
業績評価	22	11	1	2	9
原価計算	17	12	7	0	9
原価管理	15	9	10	1	10
資金管理	21	15	1	1	7
意思決定	18	15	3	1	8

①活用している ②少し活用している ③ほとんど活用していない ④活用していない

#### 4. 管理会計の活用に関する因子分析

3節では、管理会計を活用している企業について、管理会計を構成する関連する6項目についてアンケートの結果の整理を行った。本節では、これらの項目の共通因子を特定するために因子分析を行う。なお、データの分析にあたっては「統計解析ソフトIBM SPSS Statistics version 31」を用いた。

##### 4.1 管理会計を活用している企業における因子分析

管理会計を活用している企業が、管理会計をどんな場面でどの程度活用しているかについて、因子分析を行う。

なお、項目の重みづけは、表5の「①活用している」を4点、「②少し活用している」を3点、「③ほとんど活用していない」を2点、「④活用していない」を1点とコード化して分析を行うことにした。

表6 KMOおよびBartlettの検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度	.661
Bartlett の球面性検定 近似カイ 2 乗	111.280
自由度	15
有意確率	.000

表7 説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	平方和 <sup>a</sup> 合計
1	3.158	52.628	52.628	2.911	48.523	48.523	2.521
2	1.174	19.574	72.202	.994	16.566	65.089	2.259
3	.783	13.046	85.248				
4	.626	10.437	95.684				
5	.165	2.754	98.439				
6	.094	1.561	100.000				

因子抽出法：主因子法

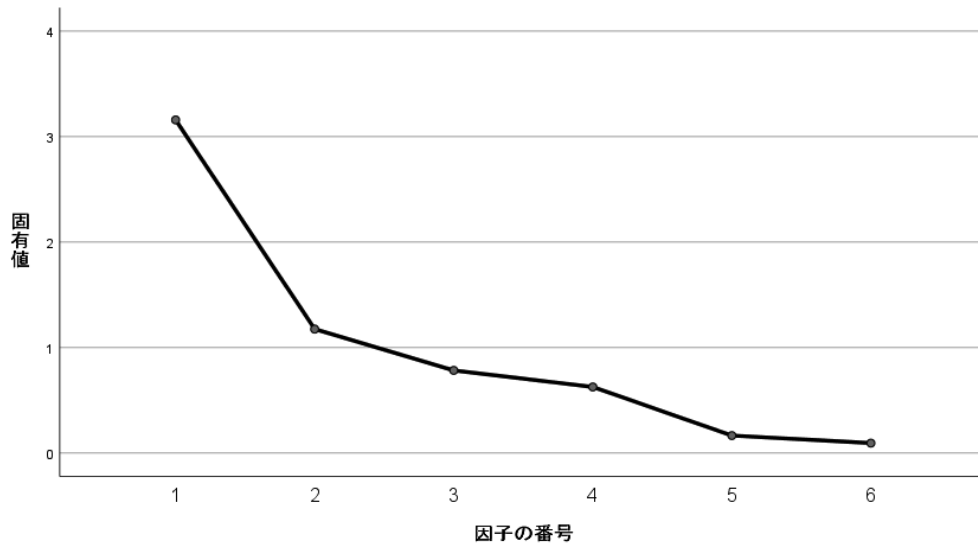


図1 因子のスクリープット

表8 因子行列<sup>a</sup>

	因子	
	1	2
原価管理	.828	-.379
意思決定	.815	.463
資金管理	.786	.394
原価計算	.731	-.662
予算編成	.546	.088
業績評価	.336	.187

因子抽出法：主因子法<sup>a</sup>

a. 2個の因子の抽出が試みられました。  
25回以上の反復が必要です。(収束基準=.004)。  
抽出が終了しました。

表9 構造行列

	因子	
	1	2
意思決定	.936	.392
資金管理	.879	.408
予算編成	.527	.392
業績評価	.384	.164
原価計算	.354	.980
原価管理	.568	.893

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

表10 因子相関行列

因子	1	2
1	1.000	.462
2	.462	1.000

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

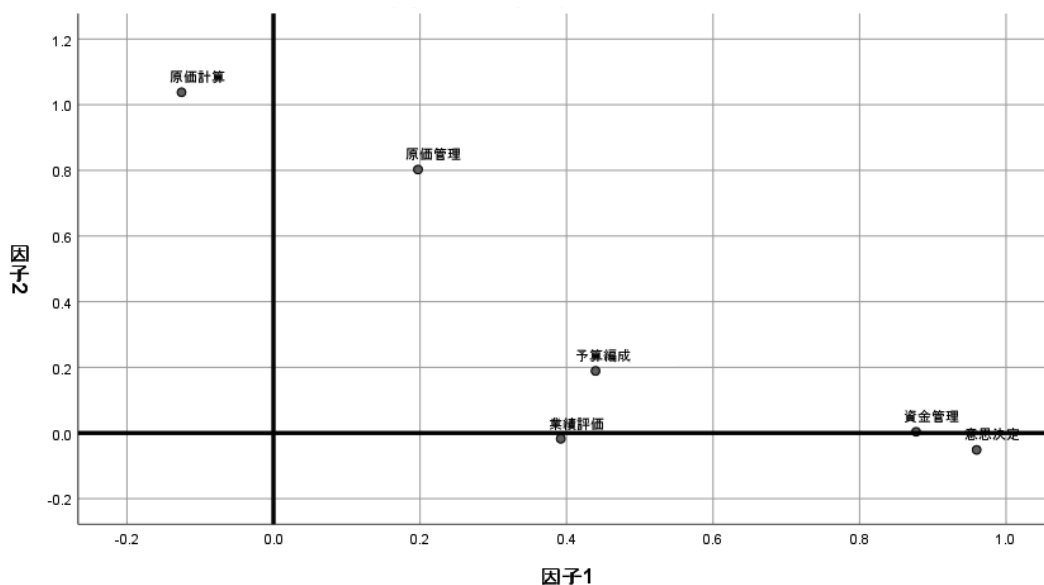


図2 回転後の因子空間のプロット

管理会計を活用している企業が、管理会計をどんな場面でどの程度活用しているかについてのアンケート調査の集計から主因子法による因子分析を行った。表7により、固有値の変化 (3.158 1.174 .783 .626 .165 .094) と因子の解釈可能性を考慮すると、2因子構造が妥当であると考えられた。表8、表9よりPromax回転後の最終的因子パターンと表10より因子間相関を因子間相関行列で示している。なお、回転前の2因子で6項目の全分散を説明する割合は、65.089%であった。

#### 4.3 考察

管理会計を活用している企業に関して、第1因子は、意思決定、資金管理、予算編成、業績評価の4項目で構成されており、意思決定、資金管理を表す項目が高い負荷量を示していた。そこで、「経営判断」因子と命名した。第2因子は、原価計算、原価管理の2項目で構成されていることから、「原価」因子と命名した。

また、因子間の相関関係について検討すると、第1因子「経営判断」と第2因子「原価」との間に中程度の正の相関がみられた。

さらに、管理会計を活用している場面は、管理会計を導入した理由、活用して良かった点とそれぞれ一致している結果が示された。このことは、管理会計の導入効果および有用性が認められたため、継続して管理会計を活用していることを示しているのではないかと考えられる。

このように、本研究で抽出された「原価」因子は、運送業における原価計算および原価管理の重要性を示すものである。運送業では、前述したように、運行三費（燃料油脂費、修理費、タイヤ・チューブ費）、運転者人件費（歩合分、または、時間外労働分）などの

変動費が運行距離、運行回数などに比例し、収益性に直結するため、車両別、取引先別、運行ルート別ごとの原価把握が不可欠である。そして、「経営判断」因子が特定されたことにより、原価計算によって得られた原価情報をもとに、経営上の意思決定に活用されていると考えられる。

すなわち、原価情報を正確に把握し分析する能力は、運送業の経営活動において極めて重要と言えるのである。一方、原価管理も重要な役割を担っているが、表5において、原価管理がそれほど実施されていない結果となっている。これは、今現在、原価計算および管理会計の理解が不十分なためではないかと考えられる。このことは、運送業界全体で原価管理を進めていくために、全国で原価計算の一般的な算出方法や活用方法について解説するセミナーを開催している<sup>10</sup>ことから推測される。そして、将来的には、原価管理の活用が行われていくと考えられる。こうした点からも、薄井（2022）の分析で、原価計算や管理会計を学んだ人材が企業の経営管理活動にとって必要不可欠であることを指摘した通り、原価計算や管理会計を体系的に学んだ人材が企業にとって有用であることを裏付ける結果と言えるのではないかと考える。なお、管理会計教育に関する詳細な研究については、別の機会に譲ることとする。

## 5. おわりに

本研究は、物流2024年問題により多くの課題が生じている運送業に対し、管理会計の導入と活用がどのように貢献し得るのかを明らかにすることを目的として、運送業における管理会計の活用実態を把握し、その活用を促進する要因を因子分析によって抽出した。その結果、「原価」と「経営判断」という二つの因子が管理会計活用の中心的役割を構成していることが示された。

「原価」因子は、車両別・取引先別・運行別の平均原価の算出や車両に紐づく費用（車両費、保険、運行三費（燃料油脂費、修理費、タイヤチューブ費）、運転者人件費など、運送業特有のコストを可視化する機能を担っている。一方、「経営判断」因子は、運行計画の最適化や稼働率の改善など、経営上の意思決定に役立つ役割を果たしている。

そして、「原価」因子、「経営判断」因子の2つの因子は、トラックドライバーの労働時間に厳しい上限が設けられることで発生する一連の課題である物流2024年問題において、運送業者が長時間労働の是正と労働環境の改善を実施し、収益性を確保しつつ持続的な事業運営を行うために役立つ重要な因子であると考えられる。

さらに、車両の台数が少ない中小規模の運送業者にとって、原価上昇の価格転嫁が不十分なため、業績回復が著しく遅れている現状を改善するために、今まさに、管理会計が必要とされているのではないかと考える。

---

<sup>10</sup> 全日本トラック協会（2025a）、p.49

以上より、管理会計の活用は、中小規模の運送業者が直面する物流2024年問題対してその解決のための一つの方策となり得ることが示唆されたと考える。

本研究では、現状でのサンプルとしては十分と考えているが、さらに精度を高めることも期待でき、これは今後の課題である。なお、今後、中核市である宇都宮市や栃木県以外の地域に対象を広げて、より多くの企業を対象としたインタビュー調査の実施やアンケート調査を実施し、比較検討をすることによって、管理会計の導入の効果についてさらに精度の高い妥当性を得て行きたいと考える。

また、本研究では、管理会計を活用している企業について、因子分析を行った。一方、管理会計を活用していない企業については、「なぜ導入し活用していないのか」という要因を測定する項目を設定し、その共通因子を分析する必要があると考えられる。例えば、管理会計を活用していない企業を対象に、「管理会計を導入・活用しない理由」（例えば、管理会計の必要性の認識不足、人材・時間的な制約、システム環境の整備、経営者の意識など）に関する項目を設定し、それらに対して因子分析を行うことで、管理会計を導入・活用しない要因を明らかにすることが今後の課題であると考えられる。

## 謝辞

本論文の作成に当たり、明星大学経営学部 教授 中島洋行先生には多大なご指導、ご助言を賜りました。ここに深く感謝申し上げます。

## 参考文献

- Hall, M. (2008), The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (2・3), 141-163.
- Hall, M. (2011), Do Comprehensive Performance Measurement Systems Help or Hinder Managers. Mental Model Development? *Management Accounting Research*, 22 (2), 68-83.
- Henri, J. (2006), Management Control Systems and Strategy A Resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), 529-558.
- Widener, S. K. (2007), An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society*. 32 (7・8), 757-788.
- 上東正和 (2014a) 「わが国製造業の管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』60 (1)、pp.73-112
- 上東正和 (2014b) 「わが国非製造業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』60 (2)、pp.129-168

- 上東正和（2015）「わが国中小企業における管理会計実践の実態と展望（上）—製造業の実態—」『富大経済論集』60（3）、pp.559-601
- 上東正和（2016）「わが国中小企業における管理会計実践の実態と展望（下）—非製造業の実態—」『富大経済論集』61（3）、pp.217-263
- 上東正和（2018a）「わが国卸・小売業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』63（3）、pp.179-217
- 上東正和（2018b）「わが国加工組立型製造業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』64（1）、pp.83-125
- 上東正和（2018c）「わが国素材産業型製造業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』64（2）、pp.195-239
- 上東正和（2019a）「わが国サービス業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』64（3）、pp.467-511
- 上東正和（2019b）「わが国建設業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』65（1）、pp.1-45
- 上東正和（2019c）「わが国運輸・倉庫業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』65（2）、pp.89-129
- 上東正和（2020a）「わが国金融・保険業における管理会計実践の実態と展望」『富大経済論集』65（3）、pp.429-471
- 上東正和（2020b）「わが国企業の業種と管理会計実践の実態比較」『産業経理』80（1）、pp.49-60
- 上東正和（2020c）「わが国企業の企業規模と管理会計実践の実態」『富大経済論集』66（1-3）、pp.173-211
- 薄井浩信（2022）『管理会計の導入効果と高等学校における管理会計教育』経営書院
- 川島和浩（2018）「苫小牧地域の中小企業における管理会計の導入状況」『苫小牧駒澤大学紀要』33、pp.1-32
- 国土交通省「原価計算の活用に向けて」  
<https://www.mlit.go.jp/common/001185829.pdf>（閲覧日：2026年2月23日）
- 国土交通省「物流の2024年問題について」  
<https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001620626.pdf>（閲覧日：2025年12月19日）
- 澤邊紀生、吉永茂、市原雄一（2015）「管理会計は財務業績を向上させるのか？—日本の中小企業における管理会計の経済的価値—」『企業会計』67（7）、pp.97-111
- 全日本トラック協会（2025a）『日本のトラック輸送産業 現状と課題 2025』
- 全日本トラック協会（2025b）『経営分析報告書（概要版）—令和5年度決算版—』
- 全日本トラック協会「知っていますか？物流の2024年問題」

- <https://jta.or.jp/logistics2024-lp/>（閲覧日：2026年2月28日）。
- 全日本トラック協会リサーチ「トラック運送における原価計算シート ダウンロード」  
<https://www.jta-r.jp/version.html>（閲覧日：2026年2月23日）
- 総務省「日本標準産業分類」、  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000290727.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000290727.pdf)（閲覧日：2026年2月22日）
- 飛田努（2011）「熊本県内中小企業の経営管理・管理会計実践に関する実態調査」『産業経営研究』30、pp.29-42
- 飛田努（2012）「中小企業における経営管理・管理会計実践に関する実態調査—福岡市内の中小企業を対象として—」『会計専門職紀要』3、pp.57-69
- 長岡正（2011）「物流原価計算の再検討」『札幌学院大学経営論集』（3）、pp.59-66。
- 長岡正（2013）「物流原価計算の現代的意義」『産業経理』73（2）、pp.115-125
- 長岡正（2014）「物流原価計算の拡張性」『会計』186（6）、pp.707-719
- 長岡正（2016a）「物流管理会計における組織関係」『会計』190（4）、pp.446-460
- 長岡正（2016b）「管理会計対象としての物流の発展」『産業経理』76（1）、pp.56-64
- 西澤脩（1974）『物流会計入門』日本経済新聞社
- 西澤脩（1977）『物流原価計算』中央経済社
- 西澤脩（1984）『管理会計論』中央経済社
- 西澤脩（1999）『ロジスティクス・コスト』白桃書房
- 矢澤秀雄（1991）『物流の管理会計』白桃書房
- 矢澤秀雄（1997）『管理会計』税務経理協会
- 矢澤秀雄（1998）「物流からロジスティクスの会計へ（特集 日本企業の経営管理会計—原価削減から利益捻出へ—（流通管理会計）」『企業会計』50（2）、pp.315-322
- 山口直也（2016）「第2章 燕三条・大田区・東大阪地域の中小企業における会計実践に関する実態調査」日本管理会計学会スタディ・グループ編『中小企業における管理会計の総合的研究＜最終報告書＞』 pp.12-13
- 山口直也（2024）「中小企業管理会計の現状と課題」『管理会計学』32（2）、pp.17-23