

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月7日現在

機関番号：17102

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22730356

研究課題名（和文） 我が国企業における原価企画実践の生成過程と伝播過程の実証研究

研究課題名（英文） Historical research on genesis and diffusion of target costing

研究代表者

丸田 起大（MARUTA OKIHIRO）

九州大学・経済学研究院・准教授

研究者番号：70325588

研究成果の概要（和文）：

わが国における原価企画は、主に 1950 年代後半に、家電・自動車・機械などの産業で設計原価管理の技法として、目標原価設定の控除法や積上法、目標原価割付の原価要素別法や機能部品別法など、それぞれの文脈や組織的課題に応じて、当初から多様な実践が形成されていたが、当時の実務雑誌や実務書、および航空機産業出身のコンサルタント指導の研究会や有料講習会などの業種横断的な交流の場を通じて伝播していった。

研究成果の概要（英文）：

Various practices of target costing as cost management technique for product development had been generated in automobile, home electronic, and machine industries during 1950's in Japan. They joined together and diffused through seminars, magazines, and books directed and written by consultants from airplane industry during 1960's.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2010年度 | 500,000 | 150,000 | 650,000 |
| 2011年度 | 600,000 | 180,000 | 780,000 |
| 2012年度 | 500,000 | 150,000 | 650,000 |
| 総計 | 1,600,000 | 480,000 | 2,080,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学，会計学

キーワード：管理会計

1. 研究開始当初の背景

本研究は、我が国企業における国際的な競争力の源泉の一つとして国内外を通じて認知されている原価企画という管理会計技法について、その形成初期である 1950 年代～1960 年代における自動車産業、家電産業、および機械産業における個別企業レベルでの先進的な実践の生成過程や業界横断的な交流を通じた企業群レベルでの伝播過程を、企

業の一次史料などを駆使しながら実証的に解明するところに、開始当初の意図があった。

本研究の学術的背景について、本研究に関連する国内・国外の研究動向として、原価企画の起源とされてきた学説は、1959 年ごろにトヨタ自動車の大衆車パブリカの開発過程ではじめて試みられたというものであり、国際的にも「トヨタ説」のみが紹介されているのが現状であったが、この説はトヨタ自動車

の社史など限られた資料にもとづいた仮説であり、またその他の可能性についても十分に検討されてきたとは言い難かった。

そのような現状のもと、拙稿(丸田起大「トヨタ・パブリカ開発における原価企画」『原価計算研究』(日本原価計算研究学会)第33巻第1号, pp.28-40)では、トヨタ自動車における原価企画の形成を促した要因として、1955年の国民車育成要綱案という国家政策の影響による大衆車市場の形成、航空機開発におけるチーフエンジニア制を参考にして1953年に導入された主査制度という組織制度、および1959年にパブリカ開発主査に就任した技術者が、トヨタ入社前に所属していた戦前の立川飛行機において戦闘機開発の主務設計者として経験した、重量企画の考え方を自動車開発における原価管理に応用したことなど、トヨタ自動車の置かれた環境制約、組織制度的条件、および他の会社から移入してきた組織構成員の個人的な知識移転などを、社史に加えて、当事者たちが残しているインタビュー記録などから丹念に明らかにし、学術的に初めてトヨタ自動車における原価企画の生成過程を実証的に解明した。

そこで本研究は、果たしてトヨタ自動車における原価企画の生成が我が国企業における原価企画実践の唯一の源流であったのかどうかについて明らかにするために、当時の他の自動車会社における状況や、自動車よりも先に大衆化を迎えた家電産業における状況、さらには同じく戦前の軍事産業から多くのエリート技術者が移入していった機械産業における状況を明らかにすることによって、1950年代～1960年代の我が国企業における原価企画実践の形成過程や伝播過程の全体像を解明することを意図している。

2. 研究の目的

本研究では、これまでの予備的な調査を踏まえて、当時のトヨタ以外の自動車会社として、日産自動車、いすゞ自動車、プリンス自動車、鈴木自動車、ボルボ、オースチンなどを、また当時の家電産業からは、松下電器、日立製作所、東芝、日本コロムビア、キヤノンカメラなどを、さらに機械産業からは、東京重機工業、川崎航空機工業、久保田鉄工などを個別企業のサンプルとして選定し、当時の実務を説明している史的資料の収集を実施し、それぞれの企業での原価企画実践の形成過程、各企業間での原価企画技法の類似性や相違点、および各企業間での業種横断的な相互交流の形跡などを解明することを目的としている。

とくに本研究では、1950年代～1960年代におけるトヨタ自動車を含めた我が国企業における原価企画実践の状況を明らかにし、それらの各企業での生成事情や事例相互の

関係などを系統的に分析することによって、これまで十分に検討されてこなかった原価企画実践の生成過程や伝播過程の全体像を実証的に明らかにし、世界的に関心の高い原価企画の生成・伝播過程の詳細を海外に向けて理論的に説明できるようにすることが目的である。

3. 研究の方法

本研究の目的を達成するための具体的な研究方法は、個別企業や業界団体の当時の担当者の聞き取り調査、史料収集(社史、社内報、会議録、各種帳票、口述記録、個人的なメモなど)、当時の各種文献の分析(学術文献、学術論文、実務雑誌、新聞など)といった、主に定性的なアーカイバル・データを駆使した分析である。すなわち1950年代の実務雑誌や実務書から定性的データや二次資料を収集するにあたり、サンプリングに用いた原価企画の定義は、①企画(受注)・設計・試作段階で、②目標原価を設定し、③見積原価を計算している実名企業の事例とした。

4. 研究成果

サンプリングの結果、社名を特定できたものだけでも、1950年代にはトヨタ自動車以外にも8つの実践事例(7社)が確認された。またこれらの実践が1950年代後半や1960年代初頭にかけて伝播していったと思われる痕跡として6事例を確認した。実践事例の掲載のあった雑誌は、『マネジメント』『インダストリアル・エンジニアリング』(以上、日本能率協会)、『工場管理』(日刊工業新聞社)、『品質管理』(日科技連)などであった。以上の結果より、1950年代後半には、家電・自動車・機械などの産業で、「設計原価管理」の技法として、目標原価設定の控除法や積上法、目標原価割付の原価要素別法や機能部品別法など、それぞれの文脈や組織的課題に応じて、当初から多様な実践が形成されていたが、当時の実務雑誌や実務書、および航空機産業出身のコンサルタント指導の研究会や有料講習会などの業種横断的な交流の場を通じて伝播していったことを明らかにした。

また1950～1960年代における原価企画の一般的な実施状況に関しては、1953年に25社を対象として実施された原価引下げ方策に関する調査によれば、三菱造船、石川島重工業、三菱電機の3社が、設計重量の軽減や設計改善による材料・工数の節約など、設計段階での方策が効果的であると回答し、また1960年に160社を対象として実施された原価管理の内容に関する調査では、精密・産業機械の2社および電機・光学機械・自動車の1社で、設計段階における原価管理を実施しているとの回答が見られ、原価管理の会議に設計責任者を参加させている企業も4社あるな

ど、ごく少数かつ限られた業種ではあるが、1950年代にすでに、開発設計段階における原価管理の実務が萌芽していることを確認できた。

さらに、1950年代から1960年代にかけての自動車・家電・機械産業における個別企業の実務例を検討した結果、1950年代後半における家電・機械産業での実務が、1960年前後の自動車産業での実務よりも、やや先行して生じており、自動車産業や家電・機械産業でそれぞれに生じていたこれらの実務は、日本能率協会所属のコンサルタントたちが1958年に設立した「設計管理研究会」で合流を果たし広く普及が図られた。さらに研究会のメンバーによる文献で、それらの実務が「管理会計制度」の一環としての「設計原価管理制度」として位置づけられ、初めて管理会計技法として理論化された。その後、実務界での「設計原価管理」が、学界では「原価企画」や「Target Costing」という学名で呼ばれるはじめ、今日に至ったとの結論を得た。

一方で、「設計原価」という用語をめぐるでは、「設計図にもとづく製品の見積原価」と理解していた企業と「設計に要する費用」と理解していた企業があるなど、当時使用されていた設計原価という概念にはかなり混乱が見られたようであり、後者のように理解していた企業で「設計原価は重要でない」という誤導を招いたことが伝播にあたって影響した可能性が見いだされた。またこれとの関連で、日本能率協会主催の設計管理研究会は設計管理に理解のある航空機産業出身のコンサルタントによって指導されていたのに対して、日刊工業新聞社主催の設計管理研究会を指導したのは製図論を専門とする工学系の学者であったため、それぞれの指導者の背景知識の違いが設計原価管理の意義の評価に影響し、それぞれの研究会のもとに集まってきた多様な原価企画実践に偏ったスクリーニングがかかり、それが例えばそれぞれの研究会主催社の雑誌に掲載されている原価企画の事例数の大きな違いとして表れていたと推測され、用語のもつ解釈の多義性や指導者の背景知識の違いが、形成期の原価企画実践の伝播にあたって淘汰や伝播経路の依存性を生じさせた可能性を見出した。

また原価企画の形成過程をめぐる論点の一つとしてVE/VAとの関連性があるが、本稿で取り上げた資料に関していえば、1959年の東芝の事例がIE(Industrial Engineering)活動の一例として紹介されているものの、VE/VAという用語自体はまったく現れておらず、1950年代の形成過程全体においてその影響が強かったとの確証を得るに至らなかった。

さらに、当時の事例における原価企画の形成や伝播の契機に関する定性的な記述を検

討してみると、市場競争と値下げ圧力の激化という問題(トヨタ自動車、東芝など)や、製品の多品種化とライフサイクルの短縮化という問題(松下電器や日本コロムビア)など、組織の外部環境の変化という問題以外にも、例えば日立製作所の事例では「設計部門は象牙の塔」と揶揄されていたり、日立製作所から日本能率協会への伝播にあたって「目標」原価が「予定」原価と言い換えられるなど、当時のエリート設計技術者たちをどのように規律付け、設計を「管理」するという制約を受け入れさせるか、という組織内部の「組織的課題」への対応という側面も確認された。事例のいくつかで、設計技術者の教育訓練という側面を強調するものが見受けられたことは、設計管理における「共通言語としての会計」への役割期待が表れていたといえる。そして、設計会議や原価検討会議など「職能横断」的な相互作用の場を設け、設計技術者と販売・製造現場の管理者たちを同じテーブルにつかせ、設計の遅延や設計変更の頻発に対する現場の不満にさらさせるなどの「社会的コントロール」を働かせたり、「主査」や「設計主幹」などの特権的な職位を新たに設け、組織における地位向上欲求と技術者の自己実現欲求を刺激しながら、同時に経営管理者としての責務として原価の制約を受け入れさせる「人事的コントロール」を働かせた可能性も見いだされた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

1. 丸田起大、「原価企画の形成初期の実務例—1950～1960年代の自動車・家電・機械産業—」、『経済学研究』(九州大学)、査読無し、第79巻第5・6合併号、2013年3月、pp. 175-202、<http://hdl.handle.net/2324/26266>

2. 丸田起大、「原価企画の形成と伝播—1950年代を中心に—」、『原価計算研究』、査読有り、第35巻第1号、2011年3月、pp. 48-58、DOIコード及びURLなし。

〔学会発表〕(計1件)

1. 丸田起大、「1950年代における原価企画の形成過程」、日本原価計算研究学会全国大会、2010年7月3日、小樽商科大学。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

丸田起大 (MARUTA OKIHIRO)

九州大学, 経済学研究院, 准教授

研究者番号 : 70325588

(2) 研究分担者

()

研究者番号 :

(3) 連携研究者

()

研究者番号 :