

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 18 日現在

機関番号：32682

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2010～2013

課題番号：22730368

研究課題名(和文)イノベーション戦略コントロール・システムとしての原価企画に関する研究

研究課題名(英文)Study on Target Cost Management as a Strategic Control System for Innovation

研究代表者

大槻 晴海(OTSUKI, Harumi)

明治大学・経営学部・准教授

研究者番号：90350850

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円、(間接経費) 690,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、次の3つの課題に取り組んだ。すなわち、(1)イノベーション・マネジメント論の枠組みにおける原価企画の位置づけと論点の明確化、(2)イノベーション創出の源である研究開発機能と原価企画との関係の解明、(3)イノベーション戦略と原価企画システムとの適合関係の解明、である。

文献研究の結果、イノベーション・マネジメント論の枠組みにおける原価企画研究は皆無に等しく多分に研究余地があることがわかった。また、実証的研究の結果、イノベーション創出と製品開発管理体制、そして原価企画との間に関係性が示唆されたが、イノベーション創出と原価企画の関係性の全体像を明らかにするまでには至らなかった。

研究成果の概要(英文)：This study tackles the following three questions: (1) How can Target Cost Management (TCM) be placed in the issue of managing innovation? (2) How can TCM be related to the research and development (R&D) functions which are the origins of emerging innovation? (3) What is the relationship between innovation strategies and TCMS as one of the strategic control systems for realizing the strategies?

As the result of a literature review on TCM, it can be pointed out that there are very few papers on the subject of the relationship between innovation and TCM, and hence there is much room for exploring it as well as the relationship between innovation and management control systems. And as the result of an empirical study, it is suggested that there are some kind of relationship between emerging innovation, R&D regime and TCM. However, it is still difficult and unreached to develop the full picture of the relationship among the constructs of them as a consequence of some latent complications.

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：イノベーション・マネジメント 管理会計 原価管理 原価企画 製品開発 戦略コントロール・システム 利益管理

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 研究動向

近年、経営学においては「イノベーション・マネジメント」という分野が確立され、国内外でこれに関連した多くの研究成果が蓄積されてきている。他方、企業の経営管理に役立つ会計情報の提供を目的とする管理会計の分野では、国外でこそイノベーションとマネジメント・コントロール・システムとの関係が論じられているものの、国内ではこれに関連した研究はほとんどみられない。

本研究は、イノベーション・マネジメントを支援する管理会計システムとして、原価企画に焦点を当てるものである。原価企画は、わが国製造業における実務の中から生成・発展してきた管理会計手法であり、イノベーションと密接に関連する製品開発プロセスに適用される。それにもかかわらず、本研究を開始した時点において、イノベーションと原価企画を主題として公表された研究は、国内外共に皆無であった。ただし、本研究に関連する研究として、原価企画研究の先進国であるわが国には、次の2つの研究がある。第1に、イノベーションの原動力となる組織的知識創造と原価企画との関係に関する研究であり、第2に、イノベーションの背景となる組織コンテキストと原価企画との関係に関する研究である。本研究は、これらの研究をイノベーション・マネジメントという、よりマクロ的な観点から統合したものとして位置づけることができる。

### (2) 着想に至った背景

本研究の着想に至った経緯には、これまで筆者が行った3つの研究の流れがある。

第1に、原価企画それ自体に関する研究である。この研究で多くの原価企画研究が目標原価の達成を目指す原価低減活動としての狭義の原価企画を対象としていることがわかった。日本会計研究学会原価企画特別委員会は、原価企画の「あるべき姿」を「製品の企画・開発にあたって、顧客ニーズに適合する品質・価格・信頼性・納期等の目標を設定し、上流から下流までのすべての活動を対象としてそれらの目標の同時的な達成を図る、総合的利益管理活動」としている。しかしながら、原価企画を原価低減手法という観点からのみ捉える狭義の立場からは、費用要素のみならず収益要素をも含む総合的利益管理活動たる広義の原価企画を解明することはできないという認識に至った。

第2に、戦略的コスト・マネジメントとしての原価企画に関する研究である。この研究で戦略的コスト・マネジメントないし戦略管理会計の領域を戦略マネジメント論に基づいて整理した結果、戦略マネジメント論における戦略コントロール概念が戦略的マネジメント・コントロール概念や原価企画におけるフィードフォワード・コントロール概念と結びつくことがわかった。そして、製品開発

戦略の形成・実現を支援する戦略コントロール・システムとして原価企画を捉えるという視点を持つに至った。

第3に、イノベーション管理会計に関する研究である。この研究で「経済効果をもたらす革新」と定義されるイノベーションの創出は、イノベーション戦略の形成・実現という戦略的なアプローチによって管理できることがわかった。そして、本来、イノベーションの創出と密接に関連する場である製品開発プロセスに適用される原価企画のあるべき姿は、イノベーション・マネジメントにおける戦略コントロール・システムとして解明できるのではないかとこの着想に至った。

## 2. 研究の目的

本研究は、原価企画のあるべき姿として、イノベーション・マネジメントにおける戦略コントロール・システムとしての姿を想定し、これを解明することを最終目的としている。しかし、時間的な制約から、本研究期間内においては、次の3つの課題に取り組むことを目標とした。

### (1) イノベーション・マネジメント論の枠組みにおける原価企画の位置づけと論点の明確化

イノベーション・マネジメントと原価企画を主題とした研究はきわめて乏しい。そこで、国内外の文献調査・研究によりイノベーション・マネジメント論の枠組みにおける原価企画の位置づけを明らかにすると共に、国内の企業に対するフィールド調査を実施し、理論と実務の両面から論点を整理することに取り組むことにした。

### (2) イノベーション創出の源である研究開発機能と原価企画との関係の解明

従来行われてきた研究開発機能と管理会計に関する研究の多くは、投資とその効果の測定という側面に焦点を当てており、研究開発マネジメントという観点からの研究に乏しい。そこで、国内外の文献研究により研究開発マネジメント論や MOT (技術経営) 論と原価企画とを結びつけると共に、国内の企業に対するフィールド調査を実施し、技術という視点からイノベーションと原価企画との関係を解明することに取り組むことにした。

### (3) イノベーション戦略と原価企画システムとの適合関係の解明

イノベーション・マネジメントを達成するには、イノベーションの類型にあった戦略の形成・実現を支援する管理システムが必要である。そこで、国内外の文献研究によりイノベーション戦略とマネジメント・コントロール・システムの適合関係に関する知見を整理して仮説を構築すると共に、インタビュー調査及び質問票調査の結果に基づいた検証を

行い、市場/顧客ないしはビジネスモデルという視点からイノベーション戦略と原価企画との適合関係を明らかにすることに取り組むことにした。

### 3. 研究の方法

本研究は、前述の目的に従い、大別して次の3つの研究から構成されている。

#### (1) 文献調査及び文献研究

本研究課題(1)「イノベーション・マネジメント論の枠組みにおける原価企画の位置づけと論点の明確化」に取り組むために、次の文献調査・研究を実施した。

本研究は、「原価企画」を中心にして「イノベーション・マネジメント」及び「戦略コントロール・システム」との関係性を明らかにしようとしている。これにかかわる先行研究レビューという点において、本研究開始時点では、イノベーションの類型(プロダクト/プロセス、急進的/漸進的、破壊的/持続的など)により、イノベーションの創出を管理するためのシステムが異なり得るという知見は得られていたものの、各イノベーションの類型に対してどのような管理システムが適切であるのかについて、網羅的な先行研究レビューに取り組んではいなかった。そこで、「イノベーション」「研究開発」「製品開発」「原価企画」「戦略」「マネジメント・コントロール」などをキーワードとした網羅的な文献調査を行うと共に、イノベーション及び研究開発機能並びに原価企画との関係に関する文献研究を時間的制約の中で可能な限り実施し、国内外の先行研究によって明らかにされている知見及び論点を整理することを試みた。

#### (2) インタビュー調査及び事例研究

本研究課題(2)「イノベーション創出の源である研究開発機能と原価企画との関係の解明」に取り組むために、次のインタビュー調査・事例研究を実施した。

本研究は研究開発プロセスに関連する複合した研究領域を対象としており、文献研究やこれまでの質問票調査からは具体的な実態を知ることや実務上の問題点を探ることはできない。また、本研究以前に実施した実態調査(郵送質問票調査)の結果から、業種・企業により原価企画システムに違いがあることが示唆されるため、この違いを本研究の目的に従って各業種・各企業に固有のイノベーション戦略との関係で説明可能とすることが重要となる。

そこで、わが国の主要産業であり、原価企画導入企業の多い業種でもある「一般機械器具製造業」「電気・情報通信機械器具製造業」「電子部品・デバイス製造業」「輸送機械器具製造業」「精密機械器具製造業」に属する主要企業の経理部門及び開発部門の責任者を対象としたインタビュー調査を実施し、その

結果の分析により、業種の違いによるイノベーション戦略の相違及びイノベーション戦略の違いによる原価企画活動の相違を明らかにすることを試みた。

#### (3) 質問票調査及び統計分析

本研究課題(3)「イノベーション戦略と原価企画システムとの適合関係の解明」に取り組むために、次の仮説検証型の質問票調査及び統計分析を実施した。

本研究における文献研究及び事例研究から得られた知見に基づいて、市場/顧客ないしはビジネスモデルという視点から、イノベーション戦略の類型と原価企画システムの構成内容との適合関係に関する仮説を構築・設定し、当該仮説について「一般機械器具製造業」「電気・情報通信機械器具製造業」「電子部品・デバイス製造業」「輸送機械器具製造業」「精密機械器具製造業」に属する企業の製品開発チームメンバーを対象としたWeb 質問票調査を行い、その結果を統計的に分析することによって、各構成要素間の関連性を明らかにすることを試みた。

### 4. 研究成果

本研究によって得られた主な成果は次のとおりである。

#### (1) 文献調査及び文献研究による成果

文献調査は、和文献については「CiNii Articles」を、洋文献については「Web of Science」を主に利用して実施した。その結果、本研究開始当初では、和・洋文献において、原価企画とイノベーション創出の関連性に直接取り組んだ先行研究は皆無に等しく、原価企画研究及びイノベーション・マネジメント研究の文献にその関連性が暗示されているだけであった。

その一方で、洋文献においては、イノベーションとマネジメント・コントロール・システムないし管理会計システムとの関係性について、先行研究の蓄積が数多くなされてきていること、そしてその主流は次のような研究であることがわかった。すなわち、イノベーションの類型については急進的(radical)及び漸進的(incremental)イノベーションが、マネジメント・コントロール・システム概念についてはR. サイモンズによる診断型(diagnostic)及び対話型(interactive)コントロールが基礎として用いられ、異なる業種ごとに、両者の関係性を実証的に究明する研究である。また、近年においては、組織全体、事業単位及びプロジェクトといったように組織レベルごとに、イノベーションとマネジメント・コントロール・システムとの関係性を究明する研究に分化してきている。これらの先行研究では、急進的又は漸進的イノベーションのいずれであっても、その創出には診断型又は対話型コントロールのどちらか一方が有効であるという訳ではなく、両者

を同時に用いることが重要であるという研究結果が支持される傾向にあった。

それらのイノベーション・マネジメントに関する先行研究から、イノベーション創出に関連する要素には、イノベーションの類型、マネジメント・コントロール・システムないし管理会計システムの類型、事業環境、製品・工程・販売及び流通システムの革新性、業績、業種、組織レベルなどがあり、これらを構成要素として仮説を構築する必要があることが明らかとなった。

#### (2) インタビュー調査及び事例研究による成果

インタビュー調査は、同じ企業グループに属すが事業領域（業種）が異なる5社6事業所の経理部門及び開発部門の責任者に対して実施した。その結果、業種によって製品開発環境が異なり、それによって開発する製品の特性（製品開発戦略）も異なること、さらに製品開発の特性により製品開発及びその管理方法に違いが見られることがわかった。また、イノベーションを必要とする事業を営む企業ほど、従来の原価低減を中心とした狭義の原価企画、さらには開発製品の利益管理の一環としての広義の原価企画を超えて、既存事業の再成長や新事業の創生をも実現しようとする事業管理活動を実施しているとの示唆を得た。これは、「事業企画」とも呼べるような、広範囲に及ぶ「総合的事業利益（採算）管理」の取組みとして捉えることができるものである。また、そのような企業の場合、もはや「原価企画」という用語さえ社内で使用されていない可能性が高いことも示唆された。

#### (3) 質問票調査及び統計分析による成果

質問票調査は、昨今の事業所に対する郵送質問票調査における回収率の低さという問題点を考慮し、「一般機械器具製造業」「電気・情報通信機械器具製造業」「電子部品・デバイス製造業」「輸送機械器具製造業」「精密機械器具製造業」に属する企業の製品開発プロジェクト・チームメンバー経験者から構成されるモニターを対象としたWeb質問票調査を実施した。文献研究及び事例研究の結果を踏まえ、原価企画に関する質問項目を中心とするのではなく、より広範に新製品開発体制に関するものとした。その分析結果から、新製品開発における8つの構成要素（社内外の経営環境情報の利用、実現した業績、技術・市場・社会への影響、垂直的・水平的コミュニケーション、販売・流通システムの革新、工程の革新、財務情報の利用、製品・ビジネスモデルの革新）が識別された。

その後、これらの構成要素がどのように関係し合いイノベーションの創出に至るのか、そして原価企画がその過程にどのように関連しているのかについて、仮説モデルを構築して分析を行ったが、本研究期間ではその関

係性の全体像を明らかにすることはできなかった。イノベーションは新製品開発における各構成要素が複雑に絡み合いながら発現されるものであると考えられることから、今後さらなる詳細な統計分析を実施し、文献研究及び事例研究からの知見と併せて、それら本研究において残された課題を解明する必要がある。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

大槻 晴海 (OTSUKI, Harumi)

明治大学・経営学部・准教授

研究者番号：90350850