

令和元年6月25日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2018

課題番号：26285103

研究課題名(和文)原価企画のグローバル化に関する経験的研究

研究課題名(英文)Empirical Research on Globalizing and Localizing of Target Costing

研究代表者

清水 信匡(Shimizu, Nobumasa)

早稲田大学・商学大学院(経営管理研究科)・教授

研究者番号：90216094

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,700,000円

研究成果の概要(和文)：企業へのインタビューによる実態調査、過去の文献調査によって、理論的考察によつて、日本企業の活動のグローバル化、グローバル化のなかで、原価企画のどのように変貌を遂げているのかを調査した。その結果、以下のことが判明した。(1)1990年代に原価企画は日本的な戦略的コストマネジメントとしてもてはやされてきたが、原価企画が効力を発揮する業種や戦略が存在することが判明した。(2)原価企画と言っても、そこには多様性が存在することが明らかになった。とくに、事業戦略の特性によって、製品特性によって、原価企画の進め方や特徴が違ふことがわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまでの原価企画研究は、原価企画を日本企業の競争優位性をもたらしている一つの有力な仕組みとしてポジティブな側面を主に研究していたが、本研究では日本企業がグローバル化するなかで、原価企画が効果を発揮する局面と効果を発揮しない局面があることを明らかにした。さらに、製品開発段階のコストマネジメントは、目標原価の作り込みを主とする原価企画だけではなく、プロジェクト全体のコストを考えたコストマネジメントの存在を示唆した。

研究成果の概要(英文)：By interviewing companies, surveys of previous research, and theoretical considerations, we investigated how TCM (target cost management) changed in the glocalization (the globalization and localization) of the activities of Japanese companies. As a result, the followings were found.(1) In the 1990s, TCM was highlighted as strategic cost control for Japanese companies, but it became clear that there are industries and strategies in which target costing is effective.(2) Even with TCM, it has become clear that there is diversity. In particular, it was found that TCM's approach and characteristics differ depending on the differences in business strategy and product characteristics.

研究分野：管理会計

キーワード：原価企画の共通化 製品アーキテクチャのグローバル化 製品戦略 競争戦略 製品の開発設計マネジメント コストマネジメント 部品

様式 C-19、F-19-1、Z-19、CK-19（共通）

1. 研究開始当初の背景

製品の開発設計段階でのコストマネジメントである原価企画は、日本の管理会計の主要課題として国内だけでなく海外においても注目され、1990年代を中心に多くの研究が公表されてきた（日本会計研究学会,1996;Kato,1993; Hiromoto,1988）。ここでは、原価企画が単なる原価管理活動ではなく、(A)企業戦略と密接に結びついた総合的利益管理活動であることや、(B)機能別に異なる部門を横断的に統合し新たな知識を創造するといった組織的な要因が重要であることが指摘されてきた。また、これらの初期の指摘は、2000年以降の研究の進展に大きく影響を与え、これらに依拠した厳密な研究がいくつか蓄積されている。例えば、組織的な要因と原価企画との関連性にかかわる統計的実証研究（吉田,2002）や、特定の組織における原価企画の導入と定着にかかわるケース研究（Yasukata, Yoshida, Yamada and Oura, 2013）などである。

しかし、過去の研究に依拠し厳密な研究が蓄積される一方で、わが国の製造業は企業活動をグローバルに展開し、かつ、現地への適応を進めているといわれている（中川,2004）。こうした企業活動の「グローバル化」、さらには、現地への分権化が一層進展した「グローバル化」を考慮するならば、従来の原価企画に関する研究は、(A)日本国内を対象とした企業戦略を明示的ないし暗示的に前提とし、かつ、(B)機能間の統合に代表される日本企業の伝統的な組織マネジメントとの関わりで原価企画を検討してきたといえる。しかしながら、日本的なコストマネジメントである原価企画が近年変化を遂げていると指摘される（諸藤, 2013）。そこで、われわれ研究者は、進展する企業活動の「グローバル化」すなわちグローバルにかつローカルになる中で、わが国の製造業の実情にあった原価企画の姿を改めてとらえなおす必要がある。こうした取り組みは、伝統的な国内型の企業モデルに縛られた原価企画研究から脱却し、企業実務に則した新たな研究成果を管理会計の研究や実務に提供すると考えられる。

2. 研究の目的

日本企業の活動のグローバル化が急激に進展する中、日本的なコストマネジメントである原価企画は大きな変貌を遂げている。にもかかわらず、これまでの原価企画研究は伝統的な国内型の企業モデルを前提とし、原価企画をグローバル化したものとしてとらえきれていない。そこで本研究では、わが国の製造業における原価企画のグローバル化の程度つまりグローバル化の程度とローカル化の程度、そこでの影響要因と関連要因、および、分散化した原価企画を再統合する仕組みについて、その実態を経験的に調査し、これまで画一的に検討されてきた原価企画を今日の企業実態が反映するかたちで明らかにすることを目的とする。そして、本研究から得られた研究成果を管理会計研究や実務に提供し、わが国製造業の復活の一助としたい。

3. 研究の方法

そこで本研究は、これらの課題について、既存研究の分析と経験的な手法（アンケート調査とインタビュー調査）を用いて集中的に探索し、新たな発見事項を研究や実務の世界に提供する。具体的には、①分散化の程度と②関連要因との影響については、おもにアンケート調査の手法を用いて検討し、③再統合の仕組みについては、おもにインタビュー調査の手法を用いて探索することを期間内に計画した。これにより、企業活動のグローバル化やグローバル化が進展する中での「総合的利益管理活動」としての原価企画の姿が新たに明らかになると考えられる。本研究は、伝統的な国内型の企業モデルを前提に画一的に検討されてきた原価企画研究を脱却し、既存研究をベースに、経験的な手法（アンケート調査とインタビュー調査）を用いて、今日の企業の実態が反映するかたちで明らかにすることを目的とした。

4. 研究成果

本プロジェクトからの主な発見事項は以下のものである。

(1)原価企画は日本市場で競争に打ち勝つために生まれた製品開発段階のローカルなコストマネジメントであった可能性がある。それに対して、1990年代以降、原価企画はグローバルな市場（特にコモディティ化した製品）をターゲットとするグローバルな原価企画へと変化したものも出現してきた。

(2) 原価企画が生まれた日本市場における競争は差別化競争であった。差別化製品の特徴を製品のアーキテクチャの観点から説明すれば、機能群と部品（モジュール）群との関係が相互依存的で部品（モジュール）間のインターフェース設計ルールが基本的に1社内で閉じているという特徴のクローズド・インテグラル型である。そのような差別化された製品をコスト安にする時に、原価企画は効果を発揮してきた。クローズド・インテグラル型製品は特定の顧客層のニーズに合わせて設計されるので高コストになりやすい。また、高価格で売らないと採算がとれない。それにもかかわらず、これらの製品を、顧客のニーズに合わせて高い品質で安く提供できたのは、原価企画によるコスト低減アイデアの創出と、コスト最適化のマネジメントのおかげであったと言えよう。とくに、自動車に代表されるクローズド・インテグラル型の最終製品がコスト競争力を持てるのは、多くのサプライヤーのコスト低減努力とその努力を統合するアSEMBラーのコストマネジメント能力にあると思われる。

(3) グローバルな市場とくにコモディティ化した製品の原価企画が出現してきた。コモディティ化した製品では、機能や性能や品質が同じ製品をいかに安く作るかが重要である。コモディティ化とは、「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」と定義される。(延岡・伊藤・森田[2006]p.25)。(長内・榊原[2011])。そのようなときに重要なのは量産効果である。たくさん売ることによる量産効果と、標準的な部品を大量に購入して、安く組み立てることが重要になる。製品コモディティ化した製品は、製品アーキテクチャの観点からオープン・モジュラー型製品といわれる。それは、部品も製品も業界で汎用化・標準化されているので、多くの企業が参入しやすい。そしてコモディティ化しやすい。したがって、価格競争に陥りやすい。そこで競争に打ち勝つためには、市場全体をターゲットとするために最初から大きな設備を準備してたくさんの量を相手に負けないような価格設定をしながら、大量に販売し、単位当たり固定費を低減させることが重要になる。すなわち、オープン・モジュラー型製品においては、規模の経済、量産効果がコストマネジメントとして重要になる。そのようなコストマネジメントがグローバルな原価企画である可能性がある。

表 二つの原価企画における違い

	ローカルな原価企画	グローバルな原価企画
対象市場	日本国内	グローバル市場
対象製品	差別化可能な製品	コモディティ化製品
価格	前モデルよりも機能の追加分だけ価格アップ	競争価格
販売量	市場の特定セグメント	市場全体
原価の目標	製品単位あたり原価	プロジェクト全体の原価
コスト低減方策	VE等による変動費の削減 工程数削減 時間短縮	大量生産によるコスト削減
部品の原価低減	サプライヤーによる原価低減の工夫	大量購買によるコスト低減

これら二つの異なる原価企画が企業内部でどのような形で統合されているかについての調査については今後の研究課題としたい。

<参考文献>

- ・岡野 浩 2002 日本管理会計の展開 中央経済社
- ・長内 厚・榊原清則 2011 ロバストな技術経営とコモディティ化 『映像情報メディア学会誌』 5(8) : 1144-1148.
- ・中川 優 2004 『管理会計のグローバル化』 森山書店.
- ・日本会計研究学会 1996 『原価企画研究の課題』 森山書店.
- ・諸藤裕美 2013 『自律的組織の管理会計：原価企画の進化』 中央経済社.
- ・延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘和 2006 コモディティ化による価値獲得の失敗—デジタル家電の事例 (榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争』NTT 出版 14-48.)
- ・吉田栄介 2002 『原価企画能力』 中央経済社
- ・Hiromoto, T. 1988 Another Hidden Edge: Japanese Management accounting, *Harvard Business Review*, 66 (4) : 22-26.
- ・Kato, Y., 1993 Target Costing Support System: Lessons from Japanese Leading Companies *Management Accounting Research*, 4(1) : 33-47.
- ・Yasukata, K., Yoshida, E., Yamada, I., and Oura, K. 2013 A Longitudinal Case Study of Target Cost Management Implementation at Shipbuilding Company, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 9(4) : .448-470.

5. 主な発表論文等

<論文> (計 25 件)

- ① Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi 2019 The interfirm contracting value of management accounting information *Journal of Management Accounting Research* forthcoming 査読あり
- ② 坂口順也 取引相手の選択と探索コストとの関連性 2019 管理会計研究 27(1) 75-91 2019 査読あり
- ③ Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi 2018 Contracting abroad: A comparative analysis of contract design in host and home country outsourcing relations *Management Accounting Research* 40, pp. 47-61 2018 査読あり
- ④ 坂口順也 2018 組織間マネジメント・コントロール研究への貢献可能性 会計 193(5) 529-540 査読なし
- ⑤ Shimizu Nobumasa 2018 The Innovation Mechanism in Target Costing *Journal of International Economic Studies* 32 3-12 査読なし
- ⑥ 鈴木 新 2018 原価企画の生成発展過程の解明に向けたフィードフォワード・コントロールの枠組みの構築 就実経営研究 3 49-67 査読なし
- ⑦ 坂口順也 2017 組織間での原価管理活動と契約の役割 会計 191(6) 16-27 査読なし
- ⑧ 清水信匡 2016 日本企業の投資評価技法の多様性—原価比較法と損益分岐点法を中心として— *メルコ管理会計研究* 8(2) 3-16 査読あり
- ⑨ 卜志強 2016 中国企業におけるアメーバ経営の展開—宝鋼金属の事例を 中心に— 経営研究 66(4) 197-206 査読なし
- ⑩ 河合伸、梶原 武久 2016 不確実性と原価企画実践の適合関係：fsQCA (fuzzy-set. Qualitative Comparative Analysis) による試行的分析 原価計算研究 40(2) 44-57 査読あり

り

- ⑪ 坂口順也 2016 組織間における契約の諸側面とその関連性－組織間マネジメント・コントロールの設計－ 原価計算研究 40(1) 24-36 査読あり
- ⑫ SHIMIZU.N and A.TAMURA 2015 The Effects of Business Strategy on Economic Evaluation Techniques of Capital Investment 経済志林 82 (1・2) 121-143 査読なし
- ⑬ 坂口順也 2015 組織間マネジメント・コントロールとしての契約：実態調査 現代社会と会計 9 107-117 査読なし
- ⑭ 大浦啓輔 2015 サプライチェーンにおける調達リスクに適応する組織設計：オムロン株式会社における事例研究 原価計算研究 39 (2) 55-67 査読あり

(他 11 件)

[学会発表] (計 39 件)

- ① 鈴木 新 コストマネジメントにおける管理技術の類型化 日本原価計算研究学会第 4 4 回全国大会 2018.8.30-9.1 早稲田大学
- ② 梶原武久、小沢浩、窪田祐一、清水信匡 マスカスタマイゼーションと戦略的コストマネジメント：マツダの新世代商品群開発事例に学ぶ 日本管理会計学会 2018 年度フォーラム 2018.7.28 北海道大学 (北海道)
- ③ 清水信匡 製品アーキテクチャ論から考える原価企画の特徴 日本会計研究学会第 76 回大会 (広島大学) 2017.9
- ④ Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi The interfirm contracting value of management accounting information 40th European Accounting Association Annual Congress(Spain, Valencia) (国際学会) 2017
- ⑤ Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi The interfirm contracting value of management accounting information 2017 Asia-Pacific Management Accounting Research Symposium(Korea, Seoul) (国際学会) 2017
- ⑥ 坂口順也 取引相手の選択と探索コストとの関連性 日本管理会計学会 2017 年度全国大会(福岡大学) 2017
- ⑦ 鈴木 新 コントロール革命 の観点から見る原価企画の形成と変化の過程 日本原価計算研究学会 全国大会 (関西大) 2017
- ⑧ 鈴木 新 原価管理としての品質管理の歴史的研究 日本社会関連会計学会全国大会 (法政大学) 2017
- ⑨ 卜 志強 日中原価管理比較研究 江南大学商学院 (招待講演) 2017 年 03 月 15 日～2017 年 03 月 15 日 中国・無錫 江南大学商学院
- ⑩ Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi The interfirm contracting value of management accounting information AAA 2017 Management Accounting Section Research and Case Conference (国際学会) the Caribe Hilton in San Juan, Puerto Rico 2017 年 01 月 05 日～2017 年 01 月 07 日
- ⑪ 清水信匡 投資評価技法としての原価比較法と損益分岐点法の実態 日本会計研究学会・第 74 回全国大会 2015 年 09 月 06 日～2015 年 09 月 08 日 神戸大学
- ⑫ 河合 伸、梶原 武久 不確実性と原価企画実践の適合関係：fsQCA (fuzzy-set. Qualitative Comparative Analysis) による試行的分析 日本原価計算研究学会・全国大会 2015 年 09 月 12 日～2015 年 09 月 12 日 日本大学
- ⑬ Dekker, H. C., T. Kawai, and J. Sakaguchi Home and host country effects on strategic

outsourcing contracts European Accounting Association Annual meeting(国際学会) 2015年04月29日～2015年04月29日 Glasgow, U.K.

⑭ 坂口順也 組織間における契約の諸側面とその関連性 ―組織間マネジメント・コントロールの設計― 日本原価計算研究学会・全国大会 2015年09月12日～2015年09月12日 日本大学・商学部

⑮ 鈴木 新 許容原価方式の歴史的検討―石尾登の文献研究を中心にして― 日本会計研究学会・第74回全国大会 2015年09月07日～2015年09月07日 神戸大学

⑯ Dekker, H.C., T. Kawai, and J. Sakaguchi Home and Host Country Effects on Strategic Outsourcing Contracts Global Management Accounting Research Symposium 2014(国際学会) 2014年06月26日 Crown Plaza Hotel Arden Street Coogee NSW

⑰ 大浦啓輔 サプライチェーンリスクに適応する組織設計とコストマネジメント 日本原価計算研究学会全国大会 2014年09月20日 神戸大学

⑱ 鈴木 新 原価企画研究の動向と課題 日本社会関連会計学会全国大会 2014年10月04日 関西大学

(他 21件)

[図書] (計2件)

① 清水信匡 2017 日本企業の競争力と開発設計段階のコストマネジメント 田村晶子編『国際競争力を高める企業の直接投資と貿易』日本評論社 256 (35-55)

② ト 志強 2015 中国自動車企業における目標原価管理の展開 岡野・小林編 コストデザイン:トヨタ/研究者の実践コミュニティ理論 大阪公立大学共同出版会 300(210-219)

6. 研究組織

(1) 研究代表者氏名: 清水信匡 ローマ字氏名: (SHIMIZU nobumasa)

所属研究機関名: 早稲田大学 部局名: 商学学術院(経営管理研究科)

職名: 教授 研究者番号 (8桁): 90216094

(2) 研究分担者氏名: ト 志強 ローマ字氏名: (BOKU sikyo)

所属研究機関名: 大阪市立大学 部局名: 大学院経営学研究科

職名: 准教授 研究者番号 (8桁): 80419671

(3) 研究分担者氏名: 梶原武久 ローマ字氏名: (KAJIWARA Takehisa)

所属研究機関名: 神戸大学 部局名: 経営学研究科

職名: 教授 研究者番号 (8桁): 30292080

(4) 研究分担者氏名: 坂口順也 ローマ字氏名: (SAKAGUCHI Junya)

所属研究機関名: 名古屋大学 部局名: 経済学研究科

職名: 教授 研究者番号 (8桁): 10364689

(5) 研究分担者氏名: 河合隆治 ローマ字氏名: (KAWAI takaharu)

所属研究機関名: 同志社大学 部局名: 商学部

職名: 准教授 研究者番号 (8桁): 30368386

(6) 研究分担者氏名: 大浦啓輔 ローマ字氏名: (OURA keisuke)

所属研究機関名: 立命館大学 部局名: 経営学部

職名: 教授 研究者番号 (8桁): 20452485

(7) 研究分担者氏名: 鈴木 新 ローマ字氏名: (SUZUKI arata)

所属研究機関名: 就実大学 部局名: 経営学部

職名: 准教授 研究者番号 (8桁): 10637002