

原価企画の機能に関する一考察

—順機能と逆機能の再検討—

折戸 伸樹

本研究は原価企画の機能の二側面、すなわち順機能および逆機能に関して、日本においてどのように理解、発展され、現在どのような課題に直面しているかを研究対象とした。そのうえで、本研究の目的は日本における原価企画の順機能および逆機能に関する文献を再整理し、原価企画の定義の拡大や目的の変容との関連から原価企画研究の本質的な課題を明らかにすることにある。

本論文では、まず第1章で原価企画の順機能および逆機能に関する先行研究の検討を行った。原価企画の順機能として田中（1995）は原価企画の目的（機能）に①コスト競争力の強化、②品質の安定・向上、③新製品のタイムリーな投入、④開発設計体制の強化を指摘した。また、1980年代から1990年にかけて加工組立産業を中心に原価企画を導入した企業のケースリサーチ（加登、1990、1993b；田中、1995；岩淵、1992など）や質問票調査による定量的調査（吉田ほか、2012、2017）が蓄積され、原価企画は原価低減の他に主に組織面でプラスの効果もたらすことが実証されてきた。その一方で、1990年代から原価企画の逆機能論が加登（1993b）の文献を契機に展開されてきた。加登は原価企画の逆機能を原価企画の運用上の問題点として位置付けたうえで、①サプライヤーの疲弊、②設計担当エンジニアの疲弊と燃え尽き症候群、③行き過ぎた顧客志向の弊害、④組織内のコンフリクト、⑤手法依存症候群、および⑥価格決定能力の喪失を指摘した。さらに、2000年代には加登の議論を基礎に原価企画が環境への負荷や品質問題にもたらす影響を指摘した研究（伊藤、2001；近藤、2007ほか）、2010年代には原価企画の逆機能に関する実態調査（吉田ほか、2012、2017）が行われており、原価企画の逆機能の及ぼす影響の大きさが指摘されてきた。しかし、原価企画の順機能研究の問題点として①原価企画の諸要素と原価低減効果の因果関係の分析が不足していること、②原価企画の実態調査結果が原価企画を導入したことによる効果なのかが明確でないことがあげられた。一方、原価企画の逆機能研究の問題点として①原価企画の逆機能の体系化が進展していないことや②原価企画の逆機能の要因やメカニズム、克服策に関する実証的研究の蓄積が不足していることがあげられた。さらに、これらの問題の共通点は「原価企画とは何か（定義）」、「原価企画に何を期待するのか（目的）」という議論が曖昧なために生じている点を指摘した。

つづく、第2章では原価企画の順機能論が原価企画の定義や目的の変遷によってどのように展開されてきたのかを考察した。史的研究によれば、原価企画の礎石は1950年代後半から加工組立産業を中心に企画設計段階の原価管理を目的として各企業のコンテキストや組織的課題に応じて開発された個別具体的な手法であった。その後、原価企画の技法はトヨタ自動車によって体系化され、他企業のみならず他産業へと伝播するに伴い、原価企画の概念も拡大化していった。そのような概念の拡大は田坂（2008）の発展段階モデルで整理される。すなわち、原価企画は部品原価低減のための手法（管理工学的アプローチ）から原価低減のためのツール（原価低減活動アプローチ）、さらには目標利益獲得のための組織的活動（戦略的コスト・マネジメントアプローチ）へと発展をしていった。つまり、原価企画は単なる原価低減目的のツールからそれを内包したコスト・マネジメント目的の手法へと期待役割が変化していったのである。

第3章では、原価企画の定義の拡大や目的観の変容の観点から原価企画の逆機能論の展開を考察した。まず、原価企画の定義に関して学術上は「源流管理」や「原価管理目的」を核としながら各研究者によって他の要素が付加されてきた一方で、実務上は原価企画の共通認識の欠如や他の管理会計手法との誤解が散見されることを確認した。また、原価企画の目的観として学術上は「利益管理」を志向する傾向に対して、実務上は「原価管理」を志向する傾向にある点で両者にギャップが生じていることが確認された。そして、第2節では加藤（2011, 2018）の再検討を行った。加藤（2011, 2018）は、「行き過ぎた顧客志向の弊害」と「価格決定能力の喪失」の根本原因を戦略上のミスと位置付けた。しかし、Porter（2000）の「戦略」と「オペレーショナル効率」の概念に従えば、原価企画はオペレーショナル効率を向上させる経営手法の1つである以上、「行き過ぎた顧客志向の弊害」と「価格決定能力の喪失」といった原価企画の逆機能は戦略上のミスというより、オペレーショナル効率への固執によって引き起こされるとみたほうが適切であることを論じた。

終章では、本論文で明らかになった原価企画の順機能と逆機能の2側面を再整理し、体系化を試みている。原価企画の順機能に関して、原価企画の本来の意図（期待）は原価低減とみるのがより適切であるから、製品原価の低減を「意図（期待）通りの結果（効果）」、組織の活性化などを「意図（期待）以上の結果（効果）」として分類した。一方、原価企画の逆機能に関して、「品質問題」と「価格決定能力の喪失」はその問題の性質から本来の意図もしくは期待の水準に満たなかった結果、すなわち「機能不全の結果」としてみることもできると考えた。そして、残りの「サプライヤーの疲弊」や「設計担当エンジニアの疲弊」、「組織内コンフリクト」、「地球環境問題の深刻化」、「行き過ぎたコストダウンの弊害」、「手法依存症候群」は原価企画の意図（期待）とは異なる別の不具合の結果ともいえるため、「副作用の結果」として分類した。このように、意図（期待）とその結果に着目して機能を分類することによって、混乱していた原価企画の機能論の体系化を試みた。