



原価企画海外移転の困難性 : Magneti Marelli社の VE導入事例を中心として (岩淵吉秀助教授追悼号)

清水, 信匡

(Citation)

国民経済雑誌, 179(2):47-59

(Issue Date)

1999-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00209274>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00209274>



原価企画海外移転の困難性

——Magnetit Marelli 社の V E 導入事例を中心として——

清 水 信 匡

1 は じ め に

周知のように、原価企画は製品の開発設計段階の総合的利益管理活動であり、1960年代に日本の自動車産業から始まった原価管理手法といわれている（原価企画特別委員会、1996）。もっとも、原価企画が管理会計研究の対象となったのは比較的新しく1980年代後半からである。そして、1990年代も終わりになって、原価企画研究はその活動プロセスの記述が中心であった時代から、理論的研究が中心になる時代へと移ろうとしている。こうした研究の進展によって原価企画の全体像が徐々に明らかになっていく一方で、研究が始まった当初からとりあげながらなかなか進展していない研究領域として、「原価企画の海外移転の問題」がある。

プラザ合意以降の円高への対応、貿易摩擦の回避、海外の顧客のニーズへの俊敏な対応のために、1980年代に日本企業が海外に生産・開発拠点を移転するに伴い、様々な日本的な生産技術や管理技術も海外へと移転されるようになった。その理由は、日本企業の競争優位性の根拠がそこにあったからであろう。もちろん、原価企画も日本企業が競争優位性を保持する上で欠かせない管理システムとして海外移転が進められていった（加登、1993、1994、梶田、1994、岡野、1995、岡野・清水、1997）。

また、海外企業—特にアメリカやドイツ企業—が日本の優良企業の調査をして、日本企業の強さの秘密を見つけ出し、自分達もそれらの日本的な技術や管理システムを採用しつつある（清水・岩淵、1995、谷、1996）。それらの中で原価企画は、日本企業の秘密兵器の一つとして認識されている。原価企画を競争力回復の製品管理システムとして採用し成功した例は、クライスラーのネオンプロジェクトである（清水・岩淵、1995）。

このように、原価企画の海外移転の問題としては主に2つのコンテキストにおいて問題にされることとなった。まず一つ目のコンテキストとしては、日本企業が原価企画の海外移転をする場合の移転可能性である。つまり、日本企業が海外へ開発拠点を移した時に、原価企画も同時に移転できるのかという問題である。もう一つは海外企業が日本発の原価企画を採用する場合の実行可能性である（加登、1993、1994、1996、岡野、1995、小林他、1992、会計フロンティア研究会、1994、原価企画特別委員会、1996、伊藤、1995および谷、1996）。いずれにせよ、原価企画が海外という日本以外の場所で日本と同様に実行できるのかどうか

問題とされるのが、原価企画の海外移転の問題である¹。

これまでのところ、この領域の研究・実践においては、原価企画を海外移転するのは容易でない、との論調が多い。逆に言って、原価企画の海外移転に困難はない、との主張は皆無である。つまり、原価企画の海外移転の困難性が指摘されてきたのである。

その代表的な指摘は、「製品開発に関与する人々の権限・責任が比較的明確に規定されている欧米では、渾然一体として進行する日本企業での重複的な分業体制は理解しにくいし、製品開発に携わる人々に対する曖昧な業績評価システムも受け入れにくいと言われている。」

(原価企画特別委員会, 1996, 99頁) また、「原価企画は、①ラグビー方式、②クロスファンクショナルな活動、③人材の多機能化、④デザイン・インという特徴を有している。これらの諸特徴は、日本的組織運営方式から生じたものであり、欧米における組織運営方式での前提となる管理可能性基準とは必ずしも適合しない。」(岡野・清水, 1997) したがって、原価企画は海外で展開されることは難しく、世界標準としての管理会計になりにくいと考えられていたのである。

ところが、後述するように、筆者が関わったイタリア企業の原価企画の導入事例においては、そのような困難性は言われているほどには存在しなかったように思われる。むしろ、ほとんど困難性はなかったと²感じている。そのようなことから、これまで日本の研究者が想定していた原価企画の海外移転の困難性とは一体何だったのであろうかという疑問が強く感じられることとなった。

もし通説と異なり、原価企画の海外移転の困難性が幻影であるならば、その誤解を解くことは日本企業にとって非常に重要である。困難だとの思い込みによって原価企画の海外移転を躊躇するようなことは、せっかくの日本企業の競争優位性を打ち消してしまうことになってしまうからである。

もしくは原価企画の海外移転の困難性は存在するが、イタリア企業の事例では困難性を克服する何らか要因が働いた可能性があることも考えられうる。もしそうならば、その要因が何であるかを解明する必要がある。

そこで、本稿では、このような問題意識に基づいて、原価企画の海外移転の困難性を検討し、原価企画の海外移転の成功ポイントを明らかにする準備作業とすることを目的とする。具体的に言えば、筆者のイタリア企業での経験を記述することを通じて、原価企画の海外移転の困難性の意味について検討するのである。

但し、原価企画の海外移転の事例として、主に原価企画のコアの活動であるVE (Value Engineering=価値分析: 以下VEと記す。)の導入プロセスについてのみ記述する。というのは、原価企画には様々なモジュールがあり、イタリア企業の事例すべてに関しての記述を一つの論文だけで掲載することはできない、ということが一つ目の理由である。さらに、原

原価企画特有の組織運営方式はVEから生成発展したものであり、VEを実施可能な組織は原価企画実行可能性の必要条件をかなり満たすものと判断できるということが2つめの理由である。

2 VE導入プロセスのフィールドスタディ

本節では、イタリア企業 Magneti Marelli 社（以下MM社と記す。）のVEの導入プロセスを記述するが、その前にまず調査方法、記述の範囲についてまとめておこう。

2-1 調査方法

加登 (1997, 1999) に詳述してあるように、自動車の部品企業であるイタリア企業MM社は、グローバルな競争に生き残るために、1995年から原価企画を導入しつつある。同社から原価企画の導入に関して意見を求められた加登氏は、意見を表明するとともに詳細な調査を行うために、1995年1月に日本人の研究者チームを結成した。幸運にも筆者はこのチームに参加でき、同年4月より同社の原価企画導入プロセスをかなり詳細に観察できる機会をもつことになった。

チームを結成した理由は、原価企画は主に製品開発に関わる活動であるが、非常に多様な活動に関わることになるので、加登氏一人が様々な活動の計画と実施状況に意見を表明し、且つ調査も行うことは到底不可能であったためである。そこで、日本人研究チームは、アドバイスと調査の役割分担を行った³。

このように我々の研究は、一方でMM社の原価企画の導入に対してミーティングや実践の場において意見を表明しつつ、もう一方で自らも含めて観察するという極めて困難な調査を行うこととなった⁴。こうした負担を少しでも軽減するために、調査は原則として二人一組で行い、片方が意見表明を行う時には、もう片方がメモをとることとした。また、主要な活動毎に二人の担当を決めた。例えば、本稿で問題とするVEは筆者が主担当であり、故岩淵氏が副担当であった⁵。

調査メモは、できる限りその場で起きたことを雰囲気や感想も含めて記述することにした⁶。したがって、メモの内容は、ミーティングの議事録であることもあれば、インタビューの場合もあり、さらに筆者が感じ取ったその場の雰囲気もある。多くの調査メモは個人毎に作成されたが、その後に他のメンバーがチェックして、記述の正確性を確保するよう努力した。また、記述の足らない部分は随時追加した。したがって、メモは基本的にチームメンバーによって共有されるようにした。こうして、大量の調査メモが作成されていくことになった。

本節のイタリア企業の事例は、こうした参与観察からのメモ、筆者の記憶及び同社の内部資料から構成されている。さらに、この記述に関しては、他の日本人研究者にも回覧された⁷。

2-2 記述の範囲

ところで、前述したように、原価企画の海外移転の困難性を分析するために、本稿ではV Eの導入プロセスを記述する。その理由は、前述したように大きく分ければ2つある。原価企画には様々なモジュールがあり、イタリア企業の事例すべてに關しての記述を一つの論文だけで掲載することはできない、ということが一つ目の理由である。さらに、原価企画特有の組織運営方式はV Eから生成発展したものであり、V Eを実施可能な組織は原価企画の実行可能性の必要条件をかなり満たすものと判断できるということが2つめの理由である。

後者の理由については少し説明が必要である。これは、V Eが原価企画を構成する要素の一つであることと、原価企画がV Eの進化した形態であることに起因するものである。以下この点について説明しよう。

原価企画の運用には、①ラグビー方式の製品開発、②クロスファンクショナルな活動、③人材の多機能化、④情報の共有化、⑤デザイン・インという極めて日本的な特徴が現れている（原価企画特別委員会、1996）。

①ラグビー型（同時並列型）の開発とは、前工程の活動が終了する前から次工程の活動が始められることである。この方式は伝統的な欧米で発展したバトンタッチ方式とはまったく異なると言われている。バトンタッチ方式では、前工程が終わってそのアウトプットが順に後工程へと引き継がれていく。また、②クロスファンクショナルな活動とは、開発に関わる各職能（例えば、営業、商品企画、開発設計、生産技術、購買、製造、経理あるいは原価管理などの部門）が自らの担当する開発工程以外の工程にも関わる活動である。③人材の多機能化とは自らの属する職能以外の仕事に通じた人材を要請することである。④情報の共有化とは部門や職能を越えて、お互いの問題点や知識を共有することである。⑤デザイン・インとは部品を生産するサプライヤーがアSEMBラーの開発設計プロセスの初期から参加することである。

一方、V Eはジェネラルエレクトロニクス社の購買部の課長であったマイルズによって生み出された製品・サービスの管理手法である（Miles, 1961）。つまり、アメリカ発の手法である。V Eとは「最低のライフサイクル・コストで、必要な機能を確実に達成するために、製品またはサービスの機能分析にそそぐ組織的努力である。」（日本バリューエンジニアリング協会）V Eとは、単純に言えば、消費者にとっての価値を高めるように製品やサービスを改良したり、設計することである。手続き的には、(1)V Eを実施する対象の選定と情報の収集、(2)機能分析、(3)代替案の作成選定という一連の手続きを行う活動である。

V Eを実施する場合、重要になるのがチームの編成である。このチームに關しては、V Eが始まった当初から、製品の設計に関わる職能毎からメンバーを揃えることが提案されてきたのである。つまり、クロスファンクショナルチームの編成と活動が推奨されてきたのである。

クロスファンクショナルチームの編成の理由は、対象に関する情報の収集と知識の活用に関連する。製品が設計され、製造され、さらに顧客に届くまでには、様々な職能が関連する。したがって、対象製品に関わる情報を有効に使うためにはそれぞれの専門家を集めて、それぞれの知識を活用することが効率的であることが認識されているのである。つまり、クロスファンクショナルチーム編成の理由は、情報の共有化と専門知識の有効な活用のためである。さらに、チームメンバーはV Eの手続きを知る必要があるので、ある意味で人材の多機能化が進められていると言える。

結局、原価企画が導入可能であるためには、V Eが実施可能な組織的特徴がなければならないのである。逆に、V Eが実施可能でなければ、原価企画は導入あるいは実施可能ではないと言える。したがって、原価企画の海外移転可能性も、V Eの導入可能性が一つのリトマス試験紙となる。このような理由から、筆者は原価企画の海外移転可能性を分析する上で、V E導入に関するケースを記述するのである。

2-3 V E導入のプロセス

ここでは、MM社が原価企画を導入するプロセスの中で、V Eがどのように導入されたのかを記述する。この記述にあたっての視点は、①日本人チームのV E導入方法、②日本人チームが想定した困難性、③事業部が原価企画プロジェクトを推進する上でV Eに対して抱いた思いである。なお、前述したようにV E導入にあたっての主担当は筆者である。

(1) 海外移転方針

1995年1月から3月にかけてMM社に対して原価企画の移転方法についてどのような意見を表明するかに関して数回のミーティングを行った。MM社がどのような原価企画を導入するかについては、すでに1994年12月に加登氏が具体的な導入プランと行動方針に関しての意見を表明して、MM社は加登氏の案を基本的に受け入れていた（加登，1997，33頁）。その導入プランの内容は、原価企画を稼働させるためのインフラストラクチャの整備とコスト低減のためのツールの導入であった。したがって、このミーティングの中心テーマは、それを受けた形で導入プランの詳細の内容をさらに煮詰めるとともに、いかなる導入方法を採用するかであった。

日本人チームのメンバー全員がこれまで多くの日本企業の原価企画事例を調査し、その背後にある稼働メカニズムを探究していた。そして、様々な企業の調査の結果から、メンバー全員が原価企画の海外移転には困難性が確実に存在すると考えていた（MAFNEG 研究会，1991，加登1993，会計フロンティア研究会，1994，岡野，1995，清水・岩淵，1995）。しかしながら、どのような困難性がどこに存在しているかについての詳細に関しては、日本人チームにとって未知の世界であった。知っていることと言えば、事例としては加登氏の英国日産の事例に関わる原価企画の海外移転の困難性（加登，1993）だけであった。したがって、

果してこのプロジェクトが成功に至るのかどうかについて、実際のところメンバー全員が自信をもっていたわけではない。にもかかわらず、このプロジェクトを推し進めたかったのは、目の前で原価企画の実践を見たいという気持ちからであった（加登，1997）。もちろん、我々にとって、大きな実験の場になるとの期待がある一方で、MM社にとっては厳しい競争に生き残るための一つの賭けであった。

これまでのメンバーの研究をもとにして、日本人チームとしての原価企画の海外移転方針が検討された。当たり前のようなことではあるが（実は当たり前のことではないが）、日本人以外の人（イタリア人）にもわかるように原価企画の説明をするにはどうしたらよいのか、ということ巡って検討された。そもそもイタリア人とはどのような思考様式をもっているかなどについて詳しいメンバーはいなかったが、とにかくロジカルに言語で説明することが重要であるとの認識に至った。そして、ツールの導入にあたっての以下のような方針を立てた。

- 1 原価企画の主要なツールを提供する場合には、必ず具体的な帳票類を準備する。
- 2 ツールの説明では、ツールの原理の説明、帳票類の記入方法の説明、帳票の記入練習となることを心がける。

(2) 高まるVEへの期待—第1回第2回事業部巡回視察

1995年4月初旬のキックオフミーティングによって、MM社の原価企画（MM社ではTC/TPと呼ぶ）プロジェクトが正式にスタートした。このミーティングでは社長・事業部長を含めた全トップマネジメントが参加し、原価企画が全社プロジェクトとして実施されることが正式に決定された。具体的には、各事業部が2つの製品開発プロジェクトを選択し、それについて原価企画活動をおこなうことが決定されたのである。

2つの製品開発プロジェクトについては、一つは現在進行中のものであり、もう一つはこれから始まる開発プロジェクトである。その場合、現在進行中の開発プロジェクトについては、レファレンス・プロダクト（基本的には前モデル）の単位コストに対して30%の原価低減、これから始める開発プロジェクトにおいては50%のコスト削減をするミッションがトップマネジメントから下されたのである。⁸

この高い目標値は、日本人チームからの意見を参考にして設定された。製品開発段階ではほとんど原価管理がほとんど行なわれていない企業であれば、かなりの不必要な原価が製造原価に紛れ込んでいることは間違いないということと、高い目標値の方が少々高い目標値よりも知恵がでやすくなるとの考えに基づいての意見であった。

このキックオフミーティングの直前に、日本人チームが原価企画を実施する全事業部を視察した。⁹視察の目的は、各事業部の現状調査と原価企画の概略の説明であった。実態調査の中身は、それぞれの事業部の事業内容と活動の把握、原価企画への取り組み体制のチェック

であった。また、原価企画の概略は、原価企画の必要性、目的、その思想であった。この要点は以下の通りである。

- ・原価企画は製品の開発設計段階で原価と利益のみならず開発期間、品質、信頼性を管理する活動であること
- ・日本の自動車企業、パーツメーカーの多くが採用していること
- ・ヨーロッパ企業では未だこの活動を体系的に進めていないので、MM社がヨーロッパ最初の原価企画の導入企業になること
- ・MM社が原価企画を導入するにあたり日本人チームがアドバイスすること
- ・原価企画活動実施における主要なコスト低減ツールの導入

さらに、この巡回視察後の原価企画のキックオフミーティングで承認される具体的な目標値についても説明した。どの事業部でも質問が集中するのが、具体的にどのようにコストを下げるのでいいのかであり、最終的には、コスト削減のツールが欲しいという要望がなされることが多かった。

このような要望に対して、日本人チームは、VEがその代表的なツールであり、機能の観点からの発想は大きなコスト削減のアイデアだしにつながることを説明した。そして、一番重要なことはコスト低減につながるアイデアを多く出すことであるとアドバイスした。具体的には、VEにおける機能分析からのアイデア出しの方法を取りあえず強調した。いくつかの事業部では、5月の巡回視察までの課題としてコスト削減のアイデアをある数以上集めることを指示した。

1995年5月初旬に日本人チームの事業部視察が再度行なわれた。それは4月から5月にかけての原価企画実施の進捗度チェックとアドバイスである。それから、事業部の強い要望により、コスト削減方法として、費目別に石川ダイアグラム（＝フィッシュボーンチャート）を利用してコスト低減アイデアを出す方法を説明した。¹⁰しかしながら、多くの事業部ではそれでもなおコスト削減のツールへの要望が強かった。いずれにせよ、コストを下げるツールとしてVEへの熱い期待は高まっていった。

この2回の事業部視察において、筆者の一番の関心事は、イタリア人のVEに関する知識の程度や実践の有無であった。仮にどこかの事業部でVEが実施されているならば、それを他の事業部に普及させることが原価企画の実施を容易にできるという実践的な目的からも関心があった。と同時に、VE導入の困難性を検討したいという研究上の目的からも関心があった。

視察の結果から分かったのは、いくつかの事業部ではVEを知っているものもいた。また、部分的に適用したこともあることも分かった。¹¹ただ、どの程度の規模で、どのような内容で行なわれたかについては分からなかった。また、日本のコンサルタント企業（日本能率協会）

の講習会に参加した社員もいた。また、一つの事業部では、すでにV Eコンサルタントを利用して個別の製品開発プロジェクトに適用していた。

いずれにせよ、事業部全体としてフォーマルな形でV Eに取り組んでいる事業部は一つもなかった。また、V Eの知識もファイル化されて常に参照できるような体制をとっていなかった。¹²これらの情報から、MM社でV Eを組織的に取り組めるのかどうかを判断はできなかったのである。

(3) V E講習会

1995年7月半ばに、基礎的なV Eの講習会を一日で行った。¹³当日の参加者は、原価企画の事業部プロモーター（事業部への原価企画の考え方とツールの普及を担当する）と原価企画の事務局の担当者であった。

このV E講習会に実施にあたっては、相当な不安と期待があった。一方で、説明がうまくできるのかどうかという不安、もう一方でV Eの理解に対してどこで困難性が生じるのかということを見極めたいという思いが交錯していた。というのは、このV E講習会に先立って、筆者はV E導入に関しての困難性に関して予想をしていた。つまり、この講習会のどこかでプロモーターが理解困難な場面がでてくるであろう。それが一つの困難性の例になるはずであると考えていた。

一日講習会のスケジュールは以下の通りであった。

午前

- 1 V Eの意義と考え方
- 2 V Eの実践ステップの説明
 - 2-1 対象の選定
 - 2-2 情報の収集
 - 2-3 機能定義
 - 2-4 機能系統図の作成
 - 2-5 機能毎のコスト算定
 - 2-6 機能評価
 - 2-7 代替案の創造
アイデアの創造
 - 2-8 具体化案（改善案）の評価選定

午後

- 3 機能定義、機能系統図作成、および機能毎のコスト算定の練習

この講習会の教材を作りにあたり、特に以下のものを参考として作成した。

- ・小川政夫『VEがやさしくわかる本』日本実業出版社1994年。
- ・産業能率大学総合研究所VMセンター編『VEの基本—価値分析の考え方と実践プロセス』産業能率大学出版部1986年。
- ・田中雅康『VE価値分析』中央経済社1985年。

この一日講習会の体系は、前述したような移転方針にしたがって構成されたものである。まず、VEの原理あるいは考え方を説明し、次にVEのジョブプランにそれぞれのステップの意味とそれを具体化した帳票を記入方法とともに説明した。そして、最後に練習である。

午前中の講習では、VEの考え方を説明した後に、標準的なVEのジョブプランを帳票とともに説明した。前述したように、どこかで理解できないとの質問がでるかと思したが、予想に反して質問自体あまりでなかった。いささか拍子抜けしたのである。¹⁴

午後からは、午前中の説明の練習会として、3グループに分かれ、穴あけパンチを例にとり、機能の定義、機能系統図の作成、および機能毎のコスト算定を行った。ここでも、驚いたことに、ほとんど違和感無く3つのタスクをこなした。

結局、この講習会においては、ほとんどVE導入の困難性は感じられなかった。プロモーターからの質問は、さらに理解を深めようというものばかりであった。VEはプロモーターにとって理解可能なものであったようである。それと同時に、日本人チームがVEをMM社へ導入する第一歩は成功に終わったようであった。とはいえ、筆者には本当にプロモーター達がVEを理解したとは信じがたいところがあった。

(4) VEマニュアルの作成

この疑念を確認する上で、VEのマニュアルのチェックが役立った。というのは、VEマニュアルは、一日講習会の日本人チームの説明をベースに原価企画事務局のクワリア氏がまとめることになっていたからである。つまり、VEマニュアルの内容が日本人チームの意図したものかどうかを確かめれば良かったからである。

マニュアルの作成に関して言えば、MM社が原価企画を導入するにあたり、原価企画のサブモジュール活動の主要なものについては、マニュアルを作成し、参加メンバー全員がいつでも参照できるような体制にしていたのである。

1995年9月にイタリア語版と英語版のVEマニュアル第1版が完成した。¹⁵「ヴァリューエンジニアリングとは、原価企画を推進するための主要な方法の一つとして、日本企業によって用いられている。」(MM社・VEマニュアル)から始まって、その定義、VEの種類、成功の鍵と続くマニュアルはこちらの意図通りの非常に良いものであった。所々にこちらの説明不足から生じた勘違いはあったものの、誤解を生むようなところはまったくなかった。結局、ここでも困難性を確認することはできなかったのである。

(5) 事業部におけるVEの実践

一日講習会とVEマニュアルで困難性が見出せなかったとしても、それでVEの実践が可能であるとは言えない。つまり、講習会とマニュアルにおける困難性の有無は、VEの理解可能性は確認できるが、実践可能性は確認できない。その意味でも、各事業部のVEの実践がうまくいくかどうかは非常に興味があるところであった。

まず、1995年秋から1996年冬にかけて、全事業部に原価企画対象製品一つの機能系統図の作成および機能の評価をおこなわせた。ほとんどの事業部は正しいVEのステップを踏んでいた。一つの事業部の機能の定義と機能系統図がまったく間違っていた。後に、この事業部のプロモーターに対して、間違いの理由を尋ねたところ、機能の意味を顧客の要求事項と勘違いしていたことが判明した。これも単なる誤解で、再度説明したことによって正しい理解に至ったのである。

このVEの実施では、多くのコストダウンの成功事例が生まれた。その多くは、機能の観点から部品の一体化を進めるというアイデアにもとづいていた。さらに、モーター事業部とエレクトロニクス事業部の共同VEも自主的に行なわれた(岩淵, 1997)。このような組織的取り組みがもっとも原価企画の重要な部分であり、日本的な組織運営方式だと思っていたので非常に驚いた。

3 結びに代えて

上述したように、日本人チームの予想は間違っていたようだ。意外にも原価企画のコアの一つであるVEのMM社への導入においてその困難性を見ることはできなかったのである。実際、他の原価企画の重要なサブモジュール活動全般を見渡してもうまく動いている。岩淵(1997)で記述されたMM社のモーター事業部においても、加登(1999)で記述されているエレクトロニクス事業部の事例においても、原価企画は確実に定着しつつあるように思われる。さらに、岡野(1999)で記述されているように、原価企画のインフラストラクチャの一つとなるMBOスキームも稼動し始めた。MM社の原価企画の導入は1998年秋までは順調¹⁶のようである。

ところで、前述したように、MM社の事例で困難性を見出せなかった理由として2つの可能性が考えられよう。一つは、もともと原価企画の海外移転の困難性は存在しなかったというものである。もう一つは、困難性は存在するがMM社の事例ではそれらを克服する要因が働いていたというものである。この点に関して少し考察して結びとしよう。

前者の可能性について考えてみよう。前述したように、これまで原価企画の海外移転の問題が取り上げられる時には、2つの状況が想定されてきた。一つには、日本企業が海外に開発拠点を移転した場合に原価企画も移転できるのかどうかの問題、もう一つは、海外企業が原価企画を採用できるのかどうかの問題であった。既存の原価企画の海外移転の困難性を指

摘した文献では、主に日本企業の事例に基づいたものが多い。日本企業が原価企画を海外移転するのが困難であるとの事実が、過度に強調されていたのではなかろうか。このような事実に基づいて、原価企画の海外移転の困難性が過度に強調されてしまった可能性があるのではなかろうか。

後者の可能性に関しては、日本人チームの移転方針が正しかったということが考えられる。加登（1993）や清水・岩淵（1995）でも指摘してあるように、原価企画は暗黙知に基づいたシステムである。その点が今後の原価企画の発展の阻害要因であることを我々は認識していた。その点でできる限り形式知で原価企画をMM社に日本人チームは移転しようと試みたのである。

前者後者のいずれかに真実があるにせよ、一つ言えることは、MM社の事例の中に原価企画の海外移転の成功ポイントが隠されていることは間違いないはずである。さらなる分析が必要である。

注

- 1 国内企業であっても原価企画の実施にあたっての困難性は確実に存在する。加登（1993）を参照されたい。
- 2 この事実は、これまでその困難性を指摘していた筆者が参与観察した結果として感じたものであるが、他のチームメンバーも同様な感想であった。
- 3 その詳細については加登（1997）および今後の我々の論文で述べる。
- 4 観察対象の中に自らも入るといことは、自らの行為もじつくりと観察することになる。筆者はしばしば自分が見たくない自分も見つめざるを得ないことになった。非常に観察の中立性を保つのがこの調査方法の短所であろう。
- 5 逆に、コスト・テーブルでは故岩淵氏が主担当で筆者が副担当であった。
- 6 とはいえ、ほとんどの調査は1週間以上続いた。1週あたり5日間連続で朝から夕方まで続くので、疲れてメモを取ることができない時もあった。また、それをホテルに帰った後にワープロで打ち直すことは大変な仕事であり、体力的にできないこともあった。
- 7 残念ながら、故岩淵氏がこの記述に目を通すことができなくなかったのは、本当に残念なことである。
- 8 MM社の場合、こうしたミッションが下されたとしても、全事業部がすんなりとそれを受け入れるわけではない。特に本プロジェクトの場合、事業部によってはかなりの抵抗があった。加登（1999）を参照されたい。
- 9 MM社事業部全部が原価企画を採用したわけではない。詳しくは加登（1997）を参照されたい。
- 10 石川ダイアグラム（フィッシュボーンチャート）とは、品質管理の世界では特性要因図と呼ばれている（石川，1984）。
- 11 ラジエターとエアコンを作っているサーミック事業部は、デンソーと提携している関係で、V Eや日本の管理ツールをもっていた。あとからわかったことであるが、ただ単に管理ツールをもっているだけでほとんど実践されていなかった。

- 12 ただ、その方式は、VEを顧客（MM社）が自分自身で行うことができるようにはなっていない。VEの手順の全体はコンサルタントが管理し、コンサルタントはVEに必要な情報（機能の定義やアイデア）を収集し、要約することがその仕事になっている。したがって、VE全体の知識がその事業部全体に普及していたわけではない。また、そのコンサルタントが採用しているVEは彼ら独自のものであり、通常のVEとは異なっていた。
- 13 ここで基礎的なVEと、2nd look VEのことであり、すでに設計された製品を改良するVEのことである。
- 14 もっとも、質問が出なかった理由は、筆者が冷汗を書きながら説明をしたために同情してくれた可能性もある。また、ほとんどのプロモータは、本プロジェクトに批判的ではなく、むしろ積極的に協力して、TC/TP活動を成功させたいという思いがあったのかもしれない。
- 15 第2版VEマニュアルは1996年6月に完成した。内容は、同年2月に日本人チームがおこなった商品企画段階のVEの説明を加えたものである。
- 16 但し、MM社の原価企画が日本企業のものと同じかどうかについてはさらなる分析が必要である（伊藤，1999）。

参 考 文 献

- 石川 馨『日本の品質管理（増補版）』日科技連1984年。
- 伊東嘉博「原価企画の海外移転」（伊東嘉博編『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社1995年に所収）。
- 伊藤嘉博「日本的知識創造プロセスの海外移転の可能性と困難性～イタリア企業における原価企画導入プロジェクトに関するフィールドリサーチ～」『国民経済雑誌』第179巻第2号1999年。
- 岩淵吉秀「戦略的コスト・マネジメント導入による組織学習の進展—Magneti Marelli 社 Rotating 事業部における組織変革—」『国民経済雑誌』第175巻第6号,1997年。
- 岡野 浩『日本の管理会計の視座—ポスト・レリバンス・ロスト—』中央経済社1995年。
- 岡野 浩「人材マネジメント・システムとしての原価企画—イタリア自動車部品メーカーにおける目標管理（MBO）」『国民経済雑誌』第179巻第2号1999年。
- 岡野浩・清水信匡「原価企画の海外展開—世界標準としての原価企画の可能性—」（吉田寛・柴健次編『グローバル経営会計論』税務経理協会，1997年に所収）。
- 小川政夫『VEがやさしくわかる本』日本実業出版社1994年。
- 会計フロンティア研究会編『管理会計のフロンティア』中央経済社1994年。
- 梶田正紀「原価企画の海外移転—その実践と今後の課題—」『ビジネスインサイト』第5号1994年。
- 加登 豊『原価企画—戦略的コストマネジメント—』日本経済新聞社1993年。
- 加登 豊「自動車産業におけるサプライヤー関係—製品開発・原価企画活動の海外移転のための基礎分析」（谷武幸編著『現代企業の管理システム』税務経理協会，1994年に所収）。
- 加登 豊「原価企画の現状と課題：日本と欧米の比較」『品質管理』第47巻第2号1996年。
- 加登 豊「原価企画の海外移転に関する予備的考察」『国民経済雑誌』第175巻第6号1997年。
- 加登 豊「事業部・本社関係が原価企画普及活動に及ぼす影響—Magneti Marelli 社電子システム事業部の事例—」『国民経済雑誌』第179巻第2号，1999年。
- 原価企画特別委員会『原価企画研究の課題』森山書店1996年。

小林哲夫・谷武幸・加登豊・岡野浩・清水信匡・岩淵吉秀・福田淳児, シラン・クレ, 「原価企画の実態調査 [第1部], 1, 2, 3」『企業会計』第44巻第5～7号1992年。

産業能率大学総合研究所VMセンター編『VEの基本—価値分析の考え方と実践プロセス』産業能率大学出版部1986年。

清水信匡・岩淵吉秀「自動車産業の原価企画の現状と問題点」(日本証券経済研究所編『日米自動車産業の経営分析』第一法規出版, 1995年に所収)。

谷 武幸「原価企画のエレメント: 日独比較」『国民経済雑誌』173巻3号1996年。

田中雅康『VE価値分析』中央経済社1985年。

MAFNEG 研究会「管理会計の新展開: グローバル管理会計の模索」『産業経理』第51巻第2号1991年。

Miles, L.D., *Techniques of Value Analysis and Engineering*, McGraw-Hill, 1961.

