

Title	書評：岡野浩・小林英幸編『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(2015年)
Sub Title	Book review of Hiroshi Okano and Hideyuki Kobayashi's Cost designing for product development : in search for creative management
Author	徐, 智銘(Xu, Zhiming)
Publisher	慶應義塾大学大学院商学研究科『慶應商学論集』編集委員会
Publication year	2015
Jtitle	慶應商学論集 (Keio business and commerce review). Vol.28, No.1 (2015.) ,p.63- 67
JaLC DOI	
Abstract	本稿は岡野・小林(2015)についての書評である。原価企画の概念を解説しながら、同書の背景および問題意識・概要を説明したうえ、4つの特徴を提示する。一方、本稿は原価企画研究や製品研究開発に関連する代表的な文献も一部紹介し、岡野・小林(2015)の課題を提示する。
Notes	書評
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10088763-20150930-0063

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

書評：岡野浩・小林英幸 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（2015年）

徐 智 銘

<要 約>

本稿は岡野・小林（2015）についての書評である。原価企画の概念を解説しながら、同書の背景および問題意識・概要を説明したうえ、4つの特徴を提示する。一方、本稿は原価企画研究や製品研究開発に関連する代表的な文献も一部紹介し、岡野・小林（2015）の課題を提示する。

<キーワード>

原価企画、コスト、品質、トヨタ、研究開発、教科書

本書の背景・問題意識

岡野氏と小林氏が編著した『コストデザイン：トヨタ／研究者の実践コミュニティ理論』（「本書」「同書」と略称）は原価企画の理論的・実務的背景において重要な一冊である。「原価企画（Target Costing; Target Cost Management）」¹⁾は「製品開発の初期段階からコストを作りこむ」（加登，1993，はしがき）ことを指し、日本企業における原価管理活動の代表的なテーマである。日本で原価企画活動の源流は、VE²⁾が米国より導入された1960年代に遡ることができ（Okano and Suzuki, 2007; 田中，1995）、トヨタ自動車は同時代に原価企画を同社における原価

1) 原価企画の定義は多様であるが、「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、上流から下流に及ぶすべてのプロセスで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」（日本会計研究学会，1996，109頁）と定義することは代表的であろう。

2) Value Engineering. その定義は多様であるが、日本会計研究学会（1996，111頁）により、代表的な定義は「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、製品やサービスの機能分析に努力を注ぐ組織的努力」である。

管理の3本柱（原価維持、原価改善、原価企画）の1つに位置付けをはじめとして「原価企画」という用語が始まりと指摘されている（Okano and Suzuki, 2007; 日本会計研究学会, 1996）。「顧客ニーズにあった製品開発」、「品質の向上」、「新製品のタイムリーな導入」を主要目的とする日本企業の原価企画活動（加登, 1995）は90年代以降世界の学界から注目を浴びた（Monden and Hamada, 1991; Kato et al., 1995; Tani et al., 1994; Tani, 1995）。最近の管理会計実態調査により、日本企業における原価企画の高い普及率も確認されている³⁾。

日本の製造企業における優れた原価企画活動の実践およびその裏にある理論を理解しようとするれば、本書は不可欠であろう。「これまで原価企画研究は主に日本の会計学研究者を中心としてなされてきたこともあり、主に経理部の実践から記述されることが多かった」（同書、序章）。研究者と実務家の執筆陣を有している本書は、原価計算実務の説明や原価企画事例の蓄積に取り組むではなく、製品企画・デザイン・設計という研究開発プロセスに焦点が当てられている。とりわけ、原価企画関連部署は如何に「「廉価」な「良品」を開発し、価格競争力を確保する」（同書、序章）のかについて、実践知で解説している。

本書の概要・特徴

本書は大学の教材として企画され、文系（例えば、管理会計学）から理系（例えば、自動車工学関連講義）まで幅広い学生を対象としている。

同書の概要について、「製品企画」、「デザイン」、「設計」、「原価企画」という研究開発プロセスに基づいてそれぞれ4つのパート（Part）で構成し、各Partは「Text」、「Case」、「Column」、「Reading」を含めている。TextとCaseはトヨタ自動車のエンジニアやデザイナーからの聞き取りの内容に基づいて岡野氏が執筆し、Columnはトヨタの技術スタッフ（製品企画本部チーフエンジニア、デザイン本部常務理事、ボデー技術領域担当常務理事、製品原価企画室長など）、Readingは大学や研究所に所属している研究者が執筆している。Textは各Partのテーマにおける重要概念・プロセス・歴史、Caseはトヨタの代表的な車種の開発経緯・原価企画活動の内容、Columnはトヨタの技術スタッフの実践や経験に基づく知見、Readingは原価企画の重要概念・学術研究の潮流・原価企画の海外展開の現状を解説している。

本書は以下のような4つの特徴を有するだろう。

第1に、質的・量的にもバランスが良く、大学講義のテキストやゼミナールの補足的資料として活躍できる。原価企画の仕組みにおける鍵概念の記述が基本的に漏れなく分かりやすく説明し、実際の設計図やデザインのシーンなど現場像を見る機会が少ない学部生や専門技術者以外の

3) 例えば、吉田 他（2015）の郵送質問票調査により、東証上場製造企業130社（東証上場一部847社を対象）のなか、原価企画の利用企業は107社（利用率82.3%）である。

読者にとって、退屈せずに読める書籍であろう。一方、より深く勉強・研究する方にとって、本書の各 Part に記載されている参考文献リストは有益であろう。

第2に、同書の構成は研究開発プロセスを4部分で大別し、解説しているため、大学教育において研究開発活動の知識の普及にも貢献がある。原価企画に関する専門書や研究書の内容構成は、原価企画の歴史的展開・基本概念・技法（Ansari et al., 1997；加登, 1993；田中, 1995）、原価企画活動の組織的側面や海外展開（岡野, 2002；谷, 1997）、原価企画の効果・逆機能（吉田, 2003）をめぐって展開されている。本書の構成は教科書として研究開発のプロセスをわかりやすく提示しながら、従来の原価企画の専門書と研究書で重要視された内容も一部取り上げている。管理会計のみならず、実学志向の学部講義に対する啓発的な構想であろう。

第3に、本書を通じて、管理会計教科書や経営学の教科書で詳しく解説されていない概念および学術研究による新たな知見を理解できる。例えば、製品企画における主査制度⁴⁾の内容やデザイン・設計・車両評価の流れ（Part 1）、デザイン段階での目標予算への調整の実践（Part 2）、設計業務と品質管理の関係性（コストと品質の両立）の実務的考え方（Part 3）、原価企画の要点・海外展開の実態・原価企画のダイナミック・ケイパビリティの研究潮流（Part 4）を把握できる。

第4に、編集者の両氏の経歴・業績から見れば、原価企画関連の書籍において貴重なコラボレーションであろう。岡野氏は研究者として原価企画に関する多数の学術成果（Ansari et al., 2007; Okano and Suzuki, 2007; 岡野, 2002）を発表するとともに、日本国内にも国際的にも原価企画研究を先導している学者の一人である。小林氏は1980年代からトヨタ自動車に入社し、同社では内装設計、製品企画を経て2001年より原価企画担当となり、米国で合計7年間の勤務を経験している。小林氏は実務家としてMBAを取得し、2010年から名古屋工業大学非常勤講師として原価企画関連講義も開講している。

本書の課題

本書の課題は以下のように考えられる。

第1に、教科書として、学習目標や知識把握の難易度を提示していない。自動車技術関連の専門用語で解説する箇所が多く存在し、可能な限り丁寧に説明する工夫が見られるが、学生の予習や独学に負担が大きいかもしい。加えて、本書の4つの「Part」を如何に講義期間で分けるのかは難しいだろう。

第2に、他分野・領域の製品研究開発に関する理論を如何に応用するのかについて深く説明さ

4) 最近、トヨタ主査制度は同社のはかの実務家にも詳細に紹介されている（例えば、安達, 2014）。

れていない。例えば、本書の Part 2 で検討した部品のデザインの実務を如何に理解するのかについて、自動車産業における組織能力と深く関連する製品アーキテクチャ論（Clark and Fujimoto, 1991）やラグビー方式の製品開発（Imai et al., 1985）からの視点を読み手に提供していない。

第3に、本書は現場の具体的な内容が盛り上がっているため、組織全体レベルの経営管理からのアプローチが薄くなっている。例えば、新製品の研究開発における目標の設定と業績の評価（マネジメント・コントロール）は管理会計研究で重要な課題であり、目標達成度のチェックや厳格な原価目標はどのように研究開発の業績に影響を及ぼしているのかについて、実証的に検討されている（Davila, 2000; Gopalakrishnan et al., 2015）。それに対して、本書において研究開発チームに与える予算目標（Part 2）や品質業績目標（Part 3）は組織の事業戦略とどのような関係性があるのかについて、詳しく紹介されていない。

以上のような課題があるものの、前述した本書の目的や特徴という点で、同書の学術的・実務的貢献は大きい。管理会計学を専門領域とする筆者は、同書を拝読し、日本の製造業の底力について再度感銘と良き刺激を受けるとともに、このような素晴らしい書籍を原価企画ないし管理会計領域のみならず、経営学の全般領域で絶えなく輩出することを願いたい。

参考文献

- Ansari, S. L., Bell, J. E., and CAM-I Target Cost Core Group (1997). *Target costing: the next frontier in strategic cost management*. Chicago, IL: IRWIN.
- Ansari, S. L., Bell, J. E. and H. Okano. (2007). Target costing: uncharted research territory. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research volume 2* (pp. 507-530). Oxford: Elsevier.
- Clark, K., and Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting Organizations and Society*, 25, 383-409.
- Gopalakrishnan, M., Libby, T., Samuels, J. A., and Swenson, D. (2015). The effect of cost goal specificity and new product development process on cost reduction performance. *Accounting Organizations and Society*, 42, 1-11.
- Imai, K., Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1985). Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn. In K. B. Clark, R. H. Hayes, and C. Lorenz (Eds.), *The uneasy alliance: managing the productivity-technology dilemma* (pp. 337-375). Boston, MA: Harvard Business School.
- Monden, Y., and Hamada, K. (1991). Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3, 16-34.
- Kato, Y., Boer, G., and Chow, C. W. (1995). Target costing: an integrative management process. *Journal*

- of Cost Management*, 9(1), 39-51.
- Okano, H., and Suzuki, T. (2007). A history of Japanese management accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research volume 2* (pp. 1119-1137). Oxford: Elsevier.
- Tani, T., Okano, H., Shimizu, N., Iwabuchi, Y., Fukuda, J., and Cooray, S. (1994). Target cost management in Japanese companies: current state of the art. *Management Accounting Research*, 5, 67-81.
- Tani, T. (1995). Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research*, 6, 399-414.
- 安達瑛二 (2014) 『トヨタの製品開発：トヨタ主査制度の戦略、開発、制覇の記録』 白桃書房.
- 岡野 浩・小林英幸 (2015) 『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.
- 岡野 浩 (2002) 『日本の管理会計の展開：「原価企画」への歴史的視座（第2版）』 中央経済社.
- 加登 豊 (1993) 『原価企画：戦略的コストマネジメント』 日本経済新聞社.
- 田中雅康 (1995) 『原価企画の理論と実践』 中央経済社.
- 谷 武幸 (1997) 『製品開発のコストマネジメント：原価企画からコンカレント・エンジニアリングへ』 中央経済社.
- 日本会計研究学会 (1996) 『原価企画研究の課題』 森山書店.
- 吉田栄介 (2003) 『持続的競争優位をもたらす原価企画能力』 中央経済社.
- 吉田栄介, 福島一矩, 妹尾剛好, 徐 智銘 (2015) 「わが国管理会計の実態調査〔第2回〕 製造業と非製造業との比較：原価管理編」『企業会計』第67巻第2号, 122-127 頁.