

原価企画活動を支援する組織能力とパフォーマンスとの関係 某電機メーカーにおける3事業の比較

近畿大学 吉田 栄介

eyoshida@shok.kindai.ac.jp

今日までに、原価企画に関する多くのケース研究や実態調査がおこなわれ、その活動を支える要件について多くの知見が蓄積されてきている。しかしながら、そうした要件とパフォーマンスとの関係についての実証研究はそれほど多くはない。本研究では、競争環境、原価企画を支援する組織能力と原価企画のアウトプットとの関係を探究することを目的とする。

そこでまず、原価企画を支援する組織能力とアウトプット概念を、以下のように整理する。組織能力は、持続的競争優位の源泉として機能する企業独自の経営資源および組織プロセスとして、注目されてきた概念である。この組織能力のうち、原価企画を支援する組織能力に焦点を当て、3つのレイヤーにより構成されるものとして整理する。第1層をプロセス能力と呼び、統合、調整、自律性という3つの下位概念を想定する。第2層はアーキテクチャ能力と呼び、トップ・マネジメントのサポート、戦略とのリンケージ、マネジメント・コントロール・システム、その他の組織構造、第3層はローカル能力と呼び、原価企画支援ツール、製品技術基盤、技術教育という下位概念により構成されることを仮定する。原価企画のアウトプットは、原価企画パフォーマンスとして、製品コンセプトの実現、製品コスト、製品品質・機能、開発納期の4つの指標に注目するとともに、設計担当エンジニアの疲弊の概念についても測定する。

これらの変数間の関係を探究するために、昨年7、8月と本年4月に郵送質問票調査を実施した。調査データは、建設機械、プラント、住宅、住宅設備機器、自動車部品、小型部品などの9つの事業領域に属する8社12事業単位における367名の設計担当エンジニアから回収済み(送付数630.)である。本報告では、その研究成果の一部について報告する。利用データ

は、ある電機メーカーのパソコン事業、デバイス事業、エアコン事業（本年4月に各事業30部ずつ、合計90部送付、6月に全数回収。）に関するものである。

調査データの分析・解釈の詳細については当日の報告に委ねるとして、ここでは、3つの事業を取り巻く競争環境と原価企画に関する組織能力の特徴についてのみ概観する。調査データの分析に基づき、製品市場と製品技術の新規性の観点に注目すると、3つの事業は異なる競争環境に置かれていることがわかる（表1参照）。

表1 3つの事業の競争環境

		製品市場の新規性	
		低	高
の製品 新規 技術 性	高	液晶事業	パソコン事業
	低	エアコン事業	

さらに、各事業の原価企画活動を支援する組織能力の相違について概観する。エアコン事業は、他の2つの事業と比較して、目標原価の対象範囲は広く、原価企画支援ツール教育の整備もなされ、ツールの利用・習熟度も高い傾向にある。また製造部門との交流による設計変更や目標原価達成への貢献度合いも高いなど、原価企画に関する組織能力は相対的に高い。一方、ともに技術的新規性の高いパソコン事業と液晶事業においては、液晶事業の方が、ジョブ・ローテーションを経験しているエンジニアの割合が高く、製造部門との交流による設計変更や目標原価達成への貢献度合いも比較的高いという結果が得られた。

最後に、本研究の特徴を挙げておこう。第1には、冒頭で述べたように、原価企画に関する組織能力とパフォーマンスとの関係を探る実証的研究であること、第2には、設計担当エンジニアを対象とした郵送質問票調査を実施していることである。この調査デザインにより、組織レベルでの原価企画支援体制の整備状況だけでなく、組織の末端、個人レベルでの原価企画支援体制の実態把握、ならびに設計担当エンジニアのツールに対する習熟度や利用率について測定が可能となる。