

# 原価企画の海外移転に関する一考察

## 移転の困難性を中心に

ト志強（名古屋大学）

### 【報告概要】

原価企画は、日本で開発され発展した原価管理の手法であり、日本企業の競争優位をもたらした源泉の一つである（加登，1993；ト，2001）。1980年代末頃までは、原価企画活動は主に日本国内で行われていた。しかし、1980年代後半から、欧米との貿易摩擦の回避や円高への対応のために、日本企業の海外直接投資による現地生産が急速に行われるようになった。1990年代に入り、さらなるグローバル化の進展に伴い、単なる生産機能の現地化のみならず設計、開発さらには研究といった機能の海外移転が進んでいる。それとともに、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。こうした中で、原価企画も日本の管理技術として海外に移転し始めた。

一方、近年原価企画が海外に紹介され、世界的にも注目されるようになってきている。特にアメリカやドイツ等においては、学界による研究が盛んに行われると同時に、一部の企業は、原価企画を日本企業の強さの秘密として認識し、それを積極的に取り入れつつある（岡野，1998）。

以上のような状況を背景に、原価企画の海外移転に関する研究が行なわれるようになってきている。これまでの研究では、原価企画の海外移転が様々な困難に直面しており、必ずしも順調に行なわれていないことが明らかにされている（日本会計研究学会，1996；伊藤，1999）。しかし、それらの困難の源泉およびその克服策については、十分に研究されているとは言い難い。

そこで、本報告では、原価企画の海外移転の困難性に焦点を絞りながら、原価企画の海外移転に関する一つの分析枠組みを構築することを試みる。まず、原価企画の海外移転に関する先行研究を概観することによって、原価企画の海外移転の実態を明らかにすると同時に、上述した先行研究の問題点を指摘する。次に、Rogers(1983)とWinter(1987)の研究を参考に、技術移転の困難性を評価するために、技術の特性を表す三つの次元、すなわち両立性、明示化可能性およびシステム依存性を提示する。さらに、こうした三つの次元を用い、原価企画の三つの構成部分、すなわち考え方、ツールおよび展開方法から原価企画

の特性を分析する。それによって、原価企画は両立性と明示化可能性が低く、システム依存性が高いという特性を有し、原価企画の海外移転の困難性はこれらの特性に起因するものであることを明らかにする。また、原価企画の海外移転を困難にしている各要因に対してそれぞれの克服策を提案する。最後に、残された問題点や今後の研究課題を提示する。

### 【参考文献】

伊藤嘉博（1999）「日本的知識創造プロセスの海外移転の可能性と困難性」『国民経済雑誌』第179巻第2号，pp.13 - 29。

岡野浩（1998）「欧米企業における原価企画実践の現状：CAM - I 原価企画プロジェクトを中心として」『企業会計』第50巻第6号，pp.46 - 52。

岡野浩・清水信匡（1997）「原価企画の海外展開」，吉田寛，柴健次編著『グローバル経営会計論』，税務経理協会，pp.112 - 159。

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。

加登豊（2000）「日本の管理会計の海外移転 手法主導型導入とコンセプト主導型導入の比較分析」『会計』第157巻第3号，pp.59 - 76。

清水信匡（1999）「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」『国民経済雑誌』第179巻第2号，pp.47 - 59。

日本会計研究学会（1996）『原価企画研究の課題』森山書店。

ト志強（2001）「競争優位のツールとしての原価企画」『経済科学』第49巻第3号，pp.29 - 44。

Rogers, E. M. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. The Free Press (青池慎一・宇野善康監訳『イノベーション普及学』産能大学出版部，1990)。

Winter, S. G. (1987), "Knowledge and Competence as Strategic Assets." In D. Teece (ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, pp. 159-184, Harper & Rows, Publishers.