

原価企画による組織変革の促進

岩 淵 吉 秀

I. 問題の所在

顧客ニーズの多様化，C I M化の進展など今日の経営環境は急速に変化しつつある。このような環境下で、いくつかの先進企業ではすでに長い歴史を有する原価企画という実務が、この数年実務において急速に普及すると同時に、研究者の注目を集めるメインテーマになってきている。

周知のように、原価企画においては、設計段階、開発段階さらには商品企画段階まで遡って製品作りの進行と同時に原価低減が図られる。原価企画が組織に定着し、十分な効果を発揮するためには、徹底したV E手法の展開、コスト・テーブルや支援ツールとしての各種情報システムの整備が不可欠である。このような地道な活動を通じて、原価（さらには利益）の作り込みが成功するといっても過言ではない。しかし、原価企画は単なるコスト低減手法として理解できない側面を多分に有するのも事実である。同じサポート・モジュールをもちながら原価企画に成功する企業とそうでない企業が存在するが、両者を分ける主要な要因の1つに組織のコンテクストにおける相違があげられる。

確かに、原価企画プロセスで重要な意味を持つ情報の共有化、人材の多機能化などが生じやすい組織文化というもの存在するであろう。しかし、原価企画は特定の企業でしか動かないシステムではない。むしろ、企業（およ

原価企画による組織変革の促進（岩淵吉秀）

び組織成員）が原価企画活動を導入し、その意味をより深く理解するようになると、柔軟な組織コンテクストにダイナミックに変革していくことも期待できる。このような関係が観察可能であるからこそ原価企画を包括的なマネジメントとして位置づけることができるのである。

この点に着目し、本稿では近年注目を集めているリエンジニアリングの観点から原価企画を考察する。この議論によって、原価企画活動と組織変革の関係を明確にできると思われるためである。そのため、まず第Ⅱ節では原価企画の特質について整理することで、本稿が検討対象とする原価企画の明確化を行う。第Ⅲ節では、リエンジニアリングの本質について検討を加える。リエンジニアリングが情報テクノロジーの導入ですぐに業績向上に効く万能薬であるとか分業に代わる経営思想であるなどの理解も一般には散見される。ここでは、その本質が組織がもっている既存の知識体系を根本的に見直す自己革新にある点を指摘し、原価企画活動と組織変革との関係をむすぶモデルを提供する。第Ⅳ節では、シャープと日産の事例研究をベースにして、第Ⅲ節で問題にしたモデルと原価企画活動そのものとの特質との関係に検討を加える。第Ⅴ節では、原価企画活動におけるマーケット・インの意味について Hamel [1991] の議論を素材として検討を加える。原価企画は第一義的に日常的なコスト低減活動として理解可能である。本稿では、組織変革や戦略との関係を中心に検討を加えるが、実は、コスト低減や開発リードタイムの短縮という即物的な効果そのものに組織の自己変革と密接な関係があることが、この議論で明かになるであろう。

II. 原価企画の特質

原価企画とは「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、上流から下流までのすべての活動を対象として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」

(原価企画特別委員会, 1994年, p. 2) である。もちろん, 原価企画には製品特性や市場環境などによって多様な取り組み方が存在する。しかし, 多くの原価企画の実務において上記の定義のような考え方を志向しながら, 以下のような共通する特質が観察可能である。

まず第一に, 源流管理とも呼ばれるように, 設計, 開発さらには商品企画の段階で徹底したV E手法の適用などを通じて, 品質, 原価, 信頼性, 納期などの諸目標を達成する点があげられる。神戸大学管理会計研究会による実態調査によれば, 有効回答数180社中, 109社 (60.6%) が何らかの形で原価企画を実施しており, 設計段階まで遡るのが8社 (7.3%), 開発段階が64社 (58.7%), 商品企画段階が37社 (33.9%) となっている (神戸大学管理会計研究会, 1992年, pp. 89~90)。これは, 部品の仕様, 原材料の素材, 工程設計, 加工方法などコストドライバーに関連する要因のほとんどが設計図面とくに詳細設計が完了した段階ではほとんど決定してしまっており, 量産段階に入ってから原価低減が非常に限定されたものになってしまうというばかりでなく, より上流段階で十分な検討を行うことにより原価標準そのものの劇的な削減が可能であることが明らかになってきたためである。

第二に, ラグビー型の製品開発があげられよう。オーバーラップ型とも呼ばれるこの方式では, バトンタッチ方式による逐次開発型の製品開発とは異なり, 各フェイズがオーバーラップしながら開発プロセスが進展していく。さらに, 単に開発に係る作業がオーバーラップするだけでなく, 原価企画プロセスにおいて, 設計担当者ばかりでなく開発や生産技術の担当者はもちろん商品企画, マーケティング, 営業, 経理など様々な職能担当者がクロスファンクショナルな活動を同時並行的に展開するという点は重要である。クロスファンクショナルな活動の直接的なメリットは, 開発期間の大幅な短縮であろう。逐次開発型では, 開発後期ないし製造準備段階になってからの種々の不具合が顕在化することが珍しくなく仕様変更が余儀なくされるばかりで

原価企画による組織変革の促進（岩淵吉秀）

なく、場合によっては製品コンセプトそのものの見直しをせざるをえない場合もでてくる。一見不効率に思えるオーバーラップ方式の場合、組立ラインでの加工の容易さや安全性などに対する配慮が設計に反映されたり、構想設計の段階で販売しやすいモノ作りが徹底されるなど原価低減への貢献とリードタイムの短縮が期待できるのである。また、開発プロセスにおける担当者間での対話の促進、タイトな目標や多様な情報の共有化、目標達成への求心力などがオーバーラップ方式という仕組みにはビルト・インされていると思われる。

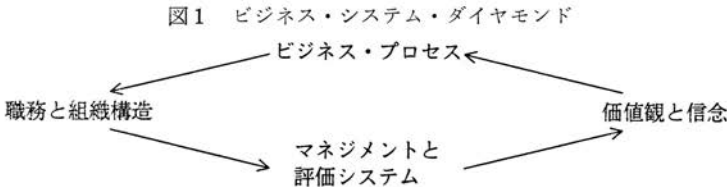
第三に、開発プロセスに一貫するマーケット・インの思考があげられる。原価企画がマーケット・インの視点に立つ市場志向的なマネジメントであるという側面を具現するものとして、 $\text{予定売価} - \text{目標利益} = \text{目標原価}$ （または許容原価）という目標原価設定方式を指摘できる。現実には、既存の技術水準で達成可能な積上原価とのすり合わせをした上で目標原価が設定される場合も多いわけだが、上述の控除方式による目標原価の設定には、製品コンセプトの具体的表現である機能、品質、性能、信頼性、タイムリーネスとの関係で顧客満足を図るという視点がこめられているといえる。顧客満足を実現するコンセプト主導で製品開発を展開するという観点が原価企画成功にとって重要なカギの1つであることは間違いない。

第四に、デザイン・インによるサプライヤーとのネットワークの形成があげられる。デザイン・インとは、製品開発の初期段階から承認図メーカーであるサプライヤーとアSEMBラーとの間で開発・設計における共同作業を推進することである。提示された製品コンセプトに沿って承認図メーカーが独自に部品の開発を進めるものからサプライヤーによる新技術、新工法などの提案にいたるまで多様な協力関係が存在する。このような開発体制の構築によって、アSEMBラーにとってはサプライヤーの技術や人的資源を利用し、コスト、品質、リードタイムなどの面で効率的な製品開発が可能になり、サ

プレイヤー側には長期的な取引関係による経営基盤の安定やアSEMBラーからの技術供与ないし財務的支援が期待できるというメリットがある。さらに、このような協力関係の結果、相互に技術的な進歩が生じたり、各種経営情報的確に入手できるなど、企業グループ全体としてネットワークが形成され、競争優位の獲得に重要な役割を果たすことになる。

III. リエンジニアリングの本質

リエンジニアリングとは、基本要素として高度なコンピュータ技術の適用を前提とし、「コスト、品質、サービスのような重大で現代的なパフォーマンスを劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」(Hammer & Champy, 1993, p. 32)である。リエンジニアリングを実践する際に生じる変化とは、ビジネス・プロセス、職務と組織構造、マネジメント・システムと評価システム、価値観と信念を4つのポイントとし、これらをつなぐループすなわち図1に示されるビジネス・システム・ダイヤモンドが相互連鎖的に再構築されることを意味する (*ibid.*, pp. 80~82)。換言すれば、顧客満足の観点からビジネス・⁽¹⁾プロセスの根本的な組み換えを意味しており、その本質は組織がもっている⁽²⁾既存の知識体系を根本的に見直す自己革新にある。リエンジニアリングにつ



(出所) Hammer & Champy, 1993, p. 82.

(1) リエンジニアリングで論じられているビジネス・プロセスとは「1つ以上のインプットを取り入れ、顧客にとって価値のあるアウトプットを生み出すアクティビティの集合」(Hammer & Champy, 1993, p. 35)である。

いては一時期大ブームとなり、コンサルティング・モードの多くの文献も公表された。その中には、アダム・スミス以来の分業に代わる新たな経営原理として位置づけるものや、高度な情報テクノロジーによるネットワークの構築とイコールであるかのようなものも多い。確かに、成功した事例の中にはコンピュータ・ネットワークによる業務の統合が多く観察可能である。しかし、ハードの導入ですぐに現在の問題が解決するかのような考え方では、かつてのMISやSISと同じ轍を踏むことは明らかである。

Hammer & Champy [1993] では、リエンジニアリングを実践した後のビジネス・プロセスは一様ではないものの、以下のような産業の枠を超えた類似点が指摘されている。⁽³⁾

- ①複数の仕事を1つにまとめる
- ②従業員が意思決定を行う
- ③プロセス内のステップを、自然な順序で行う
- ④プロセスには複数のパターンを用意する

（2）リエンジニアリングが志向するのは漸進的な改善ではなく、既存の経営の枠組みを根本的に構築しなおす自己革新ないしパラダイム転換であるという点は「不連続的な思考すなわち業務の基礎となっている時代遅れのルールや基本的な前提を認識し、捨て去るという考え方」（Hammer, 1990, p. 107）という表現に端的に現れている。

（3）リエンジニアリングが最初に注目を集め、本質的には著作のプロトタイプでみなしうる論文である Hammer [1990] では、リエンジニアリングの成功事例から観察されうる原則として以下の7つをあげている（pp. 108～112）。

- ①タスクではなく結果に沿って組織すること。
- ②当該プロセスのアウトプットを利用する者に当該プロセスを遂行させること。
- ③情報を生み出す現実の業務に情報処理業務を包括させること。
- ④地理的に分散された資源をあたかも集中化されているように扱うこと。
- ⑤並行的な活動を、その結果を統合する代わりに連結すること。
- ⑥当該業務を遂行される所に意思決定の地点を置き、当該プロセスにコントロール機能をもたせること。
- ⑦情報は1度だけ、その源泉で捕捉すること。

- ⑤仕事は最も適当と思われる場所で行う
- ⑥チェックと管理を減らす
- ⑦調整は最小限に抑える
- ⑧仕事の集権化と分権化を組み合わせると効果的である

上記の特質は、低廉かつ高性能化した情報技術を適用して、従来分断されていたアクティビティを集約すること、また業務進行中でのアクティビティ間の連携と意思疎通を前提として同時並行的に業務を遂行することなどを含意したものである。その目的は、業務を遂行する時間的な遅れをなくし、また担当する人員、業務の調整や管理のためのコスト（誤って伝達・処理されるケースも含む）を削減することに集約されている。そのため、従来のアプローチでは職能別に方策を考えていくのに対して、業務の流れを既存の組織単位ではなくプロセスとして把握し、顧客を満足させるためには業務の流れがどうあらねばならないかという観点から、組織横断的にビジネス・プロセスの再構築を図ることがポイントとなるわけである。

IV. 原価企画を通じたリエンジニアリングの促進

前述のように、リエンジニアリングでは、顧客をプロセスの中に位置づけ、顧客満足のためのプロセスの抜本的な変革を志向し、情報と価値の共有、同時並行的な活動の展開、職能横断的かつ水平的調整の重視などが重要な論点とされている。この観点に着目するならば、原価企画の特質と非常によくオーバーラップすると考えることができる。⁽⁴⁾ 両者の関係について具体的に検討を加えるために、まず、シャープにおける製品開発の取り組みを素材として取り上げよう。⁽⁵⁾

(4) Hammer & Champy [1993] でも、製品開発プロセスとリエンジニアリングは非常によくマッチすることが指摘されている。

(5) シャープの事例についての詳細は、アーバンプロデュース [1994]、日経ビジネス [1994]、日経メカニカル [1994] の特集などを参照されたい。

原価企画による組織変革の促進（岩淵吉秀）

シャープの製品開発の特徴として、緊急プロジェクト、開発コンカレント、商品コンカレントが組織制度として制定されている。緊急プロジェクトとは、異質な技術の複合化が必要な重点商品について社長直属の研究開発部隊である緊急プロジェクトチームを複数の事業部から人材を選抜・編成し、事業部とは別枠の予算で開発を進める方式である。この方式のポイントは、トップの意思決定に基づき、チームが一挙に編成され、そのチーム内で多様な技術を背景にもつエンジニアの共同作業を通じて既存の技術水準にプレイクスルーをおこし、複合技術型の画期的な新商品を生み出そうというものである。

緊急プロジェクトは1972年から導入され、多くの成果をあげてきたが、これに加えて、1991年から製品開発をバトンタッチ方式からラグビー型へと全社的に組替え、コンカレント・エンジニアリングを導入した。開発コンカレントとは、技術・研究部門を中心に組織横断的に技術開発に取り組む制度であり、複数の事業部、技術本部、IC、液晶、電子部品などの研究所さらにはサプライヤーまで含めた多様な技術を集結する。商品コンカレントとは、1つの事業部内で、営業、企画、技術、資材、生産、サービスなどの様々な職能部門がオーバーラップしながら製品開発を進めるものである。その結果、商品企画段階では、企画部、営業、サービス、マーケティングの共同作業としての市場調査と技術部門まで巻き込んだ商品企画により品質改善の重点目標値の特定、製品バリエーションの絞り込みと部品共通化率のアップ、オプション機能のモジュール化などによる開発効率の大幅なアップを実現した。また、開発購買を実施し、標準部品の利用や金型寿命をのばす設計を促進した。設計、試作段階へ生産技術部門を参画させ、組立手順や、ユニットの検査方法などを共同で決定したり、試作品を設計担当と生産技術者が共同で組立てる体制とし、作りやすい設計のためのコミュニケーションの向上を図るなど開発体制は大きく変化したのである。これらの制度の導入は、上述の原価企画の導入そのものともいうことができる。この結果、たとえば、洗濯機

のアワッシュや液晶ビューカムなどのヒット商品につながったことが発表されている。コンカレント・エンジニアリングの導入目的として、開発ネットワーク活動を組織化し、創造力を発揮しやすくする点、企画・設計の効率化、大幅なコスト・ダウン、製販協調体制の確立などがあげられているが、これらは、原価企画で期待され、多くの成功事例での成果として紹介されているところでもある。源流管理やラグビー方式の導入自体が発想転換を意味するが、各部門の壁をなくし、情報共有化を図る点やプロダクト・マネジャーによる調整が重要視されていることは注目に値する。⁽⁶⁾

シャープは原価企画として理解可能な製品開発に関する新たなシステムと

表1 シャープにおけるCEの成果

● CEでビジネススタイルが変わる

- | |
|---|
| ● CE導入により、組織間、部門間の関係が変わり、それが結果として部門のスタンスを変え、仕事のスタイルを変える |
| ● 特に、開発設計にかかわる日程・コスト・品質・販売の目標追求スタイルが変わる |
| ① 参画部門の連携スタイルと事前情報レベルが変わる |
| ② デザインレビュー会議、移管会議のスタイルが変わる |
| ③ 配分されたコストの見直し活動のスタイルが変わる |
| ④ チームリーダーのマネジメントスタイルが変わる |
| ⑤ 図面、仕様書、作業標準のスタイルが変わる |
| ⑥ 取引業者、協力会社の選定スタイルが変わる |
| ⑦ 海外生産工場との連携スタイルが変わる |
| ⑧ 事業部の受注・販売活動への参画スタイルが変わる |
| ⑨ 顧客対応、市場対応のスタイルが変わる |
| ⑩ CSへの関心と、CSへの取り組みスタイルが変わる |

(出所) 『日経メカニカル』1994年7月11日号

(6) シャープの社長は日経ビジネス1994年6月6日号に掲載されたインタビューにおいて、ユーザーの目線に合った商品、「協創」(協力し合って、新しい価値をつくる)の必要性を指摘しているが、シャープの製品開発の成功要因を示す典型的な見方と考えられる。

原価企画による組織変革の促進（岩淵吉秀）

してコンカレント・エンジニアリングを導入した。注目すべきは、その成果として開発効率や製品レベルでの納期、コスト、品質などの目標達成に加えて、表1に示されているように、管理型組織から脱却し、ビジネス・スタイルそのものが変化してきたことをあげている点である。このことは、原価企画活動を通じて、ビジネス・プロセス、組織構造、マネジメント・システム、マネジメント・スタイルが再構築され、柔軟な組織コンテキストが創造されてきたとして解釈が可能であろう。そして、前述のリエンジニアリングにおけるビジネス・システム・ダイヤモンドの議論と重なり合うものである⁽⁷⁾。

次に加登 [1993] で紹介されている日産自動車の事例に検討を加えよう (pp. 186~233)。そこでは、官僚主義に代表される好ましくない組織文化の形成と伝統的な日産における製品開発のあり方との関係を指摘するとともに、日産の組織変革活動が同社の原価企画活動にどのような影響を及ぼし、また逆にシーマなどの開発における取り組みが組織文化の変革にどのように関連しているかについて議論を展開している。

原価企画導入前の日産の製品開発は、ボタンタッチ方式で車種別に進められていた。「技術の日産」という表現に代表されるように、開発はエンジニア主導で進展する。さらに、トップが開発プロセスに過度に干渉し、顧客からの情報フィードバックが少ない。部門間のコミュニケーションが絶対的に不足し、開発プロセス全体を俯瞰する調整者がいない。当然、部分的には優れた技術をもってはいても、全体として顧客不在かつ商品コンセプトも曖昧な商品が出てきやすい土壌が形成されることになった。競争力の低下を打破

(7) リエンジニアリングの重要な構成要素である情報技術については、シャープにおけるトップダウン設計システムを指摘することができる。当該システムによって、製品特性に適応した半導体設計を機構など他の分野を専門とするエンジニアがコンピュータの支援で設計およびシミュレーション・テストが可能となる。この結果、半導体の専門家はより高度な基礎研究、応用研究に専念できると同時に製品開発の効率化が図れるだけでなく、新製品に組み込まれた半導体もより商品コンセプトに合致したものとされるメリットがでてきた。

するために、全社的な組織変革運動がその後実施された。そのポイントは以下の5つに集約されている。

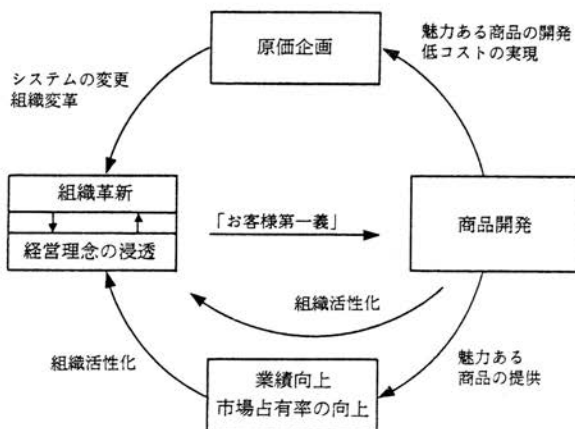
- ①旧習を廃し、しきたりやルールを破れる環境作り
- ②歴然とした上下関係とシニオリティを廃する。
- ③集団としての凝集性と組織構成員のパラエティの確保
- ④「お客様第一主義」の経営理念の発表
- ⑤大幅な人事異動(課長以上の54%)と組織改編

原価企画の導入も一連の組織変革の一環として位置づけられる。すなわちバトンタッチ方式の開発からサイマルテニアス・エンジニアリングの導入、技術偏重から顧客ニーズ優先への切り替え、プロダクト・アウトからマーケット・インへの転換などが図られ、組織的にも、商品本部制の採用、商品主管の権限強化、総合利益企画室(1990年には原価企画室が分離独立)の創設が実施された。

日産における従来の製品開発では顧客不在の技術偏重主義に陥り、生産者サイドの論理で製品開発が進んでいた。その結果、相対的に長い開発期間を必要としていただけでなく設計図面作成後の設計変更ないし仕様変更が多く、さらに量産段階での作り易さを考慮した設計とはいえない新車が送り出されるという構造的な問題点を有していたのである。しかし、1986年に経験した赤字による全社的な危機感の共有と、翌87年初頭から推進されたトップダウンでの組織変革によって流れが大きく変わることになった。事実、シーマのヒットに代表されるように、その後業績は回復に向かい、1990年3月期には10年ぶりの最高益更新となる。

日産における組織変革と原価企画の関係は図2のように表現できる。組織変革の一貫として実施された原価企画の導入によって開発期間の短縮化、作図後の設計変更の減少、部品の標準化などが大きく進展し、商品主管の権限強化もあって複合技術の統合を必要とする自動車という製品の開発において

図2 組織変革のイメージ図



(出所) 加登, 1993年, p. 222.

多様な技術者間さらにはマーケティングや経理まで含めた多様な職能間での意思疎通が相当に円滑になったと考えることができる。水平的な相互作用だけではなく、顧客志向という経営理念をトップが強く打ち出す一方で、若年層をターゲットとする新車開発はトップが干渉せず若手の開発チームに任せるといなど垂直的にも相互作用を生じさせ、サプライヤーまで巻き込んだ形で製品開発が進められる中で顧客志向という経営理念が伝達され、組織の活性化と統合という2つが同時に進展したのである。⁽⁸⁾

(8) もっとも、組織の活性化がすぐにシェアアップにつながったわけではない。1990年3月期における好決算も、市場そのものの急成長と高級車ブームに支えられたものであって、同年度ほとんどの自動車メーカーが好決算だったのも事実である。バブル崩壊から今日まで、自動車の国内販売が不振を極めるなか、座間工場閉鎖に代表される苦境は自動車業界でも際だっている。加登 [1993] によれば、「組織の沈滞は経営成績にダイレクトに影響するが、組織が活性化するだけでは業績は向上しない。日産では技術部門の活性化が組織変革の担い手であったため、それまで聖域とされてきた開発費は原価企画導入後も商品主管であってもコントロールすることができなかった」(p. 229)と指摘されている。顧客第一主義の裏側で技術的先進性が優先され開発費を中心として最も優先されるべきコスト削減が二の次になっていた可能性は否定できない。

これらの事例研究から、原価企画において品質、原価、信頼性、納期などの諸目標を同時達成するためには、VEなどのツールを整備し、定着させるだけでなく、組織のコンテキストが重要な成功要因となっており、同時に原価企画の導入と成功を通じて、組織のコンテキストそのものも変革していく場合があることがわかる。さらに、この2つの事例から、原価企画活動が組織に定着し、ビジネス・システムとしてうまく機能することでリエンジニアリングが生じているという関係が観察可能である。第Ⅱ節で指摘した原価企画の4つの特質は、リエンジニアリングが究極的に意図している組織変革を導くための仕組みとして機能していると理解することができよう。その意味では、リエンジニアリングというフレームワークによって原価企画の特質と効果について説明が可能ということになる。しかし、あらゆる原価企画がリエンジニアリングを導くわけではない。まったくの失敗に終わってしまう原価企画（これは原価企画とは呼べないかもしれない）、1つの成功事例で終わってしまう原価企画、そして次々にヒット商品を送り出せるシステムの確立にまで到達した原価企画が、日本企業の事例においても混在しているのは周知の通りである。このことは、現場主義に基づく漸進的改善に終始する原価企画とリエンジニアリングにオーバーラップさせて観察・説明可能な原価企画との間に本質的相違が存在することを物語るものである。そして、優れた原価企画の事例において不可避免的に生じるブレイク・スルーないしイノベーションは、原価企画のキー・サクセス・ファクターの1つとして組織的側面があることを示すと考えることができる。⁽⁹⁾

(9) 原価企画プロセスにおける組織的側面について、とくに相互作用という観点からの議論としては、インターラクティブ・コントロールというフレームワークから検討を加えた谷 [1994] および知識創造モデルを適用して説明を試みた拙稿 [1992] などを参照されたい。

V. マーケット・インのさらなる追求と原価企画活動

多くの優れた原価企画活動においては重量級プロダクト・マネージャーを置き、クロスファンクショナルな活動をコントロールしていることが知られている。⁽¹⁰⁾ 一般に重量級プロダクトマネージャーは組織における職制も高いため、強力なリーダーシップを発揮し、様々なコンフリクトの調整と同時に当該原価企画チームへの大幅な権限と自律性の付与が可能となる。シャープの緊急プロジェクトはその典型例でもある。加えて、トップマネジメントの関与という事実そのものが重要な情報キャリアとなり、製品コンセプトを中心として原価企画活動そのものに影響を及ぼすという効果をもっている。⁽¹¹⁾ しかし、ここでいう影響は経営理念や戦略と製品コンセプトとの一貫性をもたせるべくシグナルを発するというものであって、トップマネジメントが過度に関与するというわけではない。むしろ多くの成功事例では、製品コンセプトそのものが原価企画チームから提起されている場合が多い。ここでは、トップ・マネジメントとメンバー間で相互作用が生じていると理解できよう。この関係は、リエンジニアリングにおいてトップダウンでの変革の導入とプロジェクト・チームによる推進が強調されている点に適合している。

原価企画の事務局には、後方支援的なものからリーダーシップを発揮して原価企画そのものを引っ張るものまで様々なタイプのものが存在する。前述のように、同時並行的かつクロスファンクショナルに開発プロセスを進める

(10) 多くの成功事例の中で重量級プロダクトマネージャーの存在が確認可能である。しかし、本稿での特質にあげなかったのは、製品特性によって必ずしもすべてのケースに適合するわけではない点、また重量級プロダクトマネージャーが過度に製品開発をコントロールする場合には1つの製品での成果が他の製品系列や事業部などに伝播しにくくなり、かえってセクショナリズムを助長してしまう可能性も考えられるためである。

(11) この点は日産においてトップマネジメントの経営理念との一貫性、組織変革活動の一部としての位置づけなどが重要な意味をもっていた点に象徴されている。

ということは、開発期間の短縮に大きく寄与するばかりでなく、担当者間の相互調整と情報の共有化を図る重要なメカニズムであった。原価企画事務局は、様々な役割を果たしながらも、基本的には水平的な情報の相互作用を促進することが重要なミッションといえる。

以上の原価企画における組織活動は、いずれも情報の共有化を促進し、ビジネスプロセスを顧客満足の上昇という観点から再構築するために機能していると考えられる。以下では顧客ニーズの観点にさらに検討を加えよう。

最近注目を集めている Hamel のコア・コンピタンス (core competence) に関する議論でも日本企業における製品開発プロセスが革新的な製品コンセプトの探索に有効な側面を有する点が指摘されている (Hamel, 1991)⁽¹²⁾。コア・コンピタンスとは消費者が重要な価値だと認識すること、他社にまねができないこと、新たな市場を開くものであることという少なくとも3つの条件を満たす競争力の源泉である。そのためには顧客ニーズに先行して、製品開発を進行させる必要があり、そのようなビジョンは市場調査やリスク分析からは決して創造されないことは明かである。重要なことは、顧客が真に価値を認める製品機能の一定の方向と新たな競争空間を開くための価格及び性能の構成を実現する上で克服すべき技術その他の障害を明確にすることにある。そのためにはヒット製品についての打率を高めるよりも、むしろできる限り多くの市場機会、ニッチ、製品系列を開拓することによってヒット数を多くし、結果的に市場に関する知識の集積率を高めることが重要と論じられている。

(12) Hamel はリエンジニアリングが他社追従の戦略形成と過度の企業ダイエットを導く可能性があるとして批判し、リエンジニアリングの提唱者である Hamer と論戦を繰り広げているのは周知のところであろう。Hamel の批判の中心は、リエンジニアリングがすでに顕在化している顧客ニーズでしか対象としておらず、顕在化していない部分にこそ将来の成功のカギがあるとし、市場実験を繰り返す探索型マーケティングが製品戦略ないしコア・コンピタンスの獲得にとって最も重要であるという議論である。

原価企画による組織変革の促進（岩淵吉秀）

現実での成功事例として、東芝、トヨタ、SONY、シャープなどの日本企業が取り上げられている。多くの製品を送り出すことの意味は、市場実験による知識の集積にある。日本企業の成功要因は市場調査の信頼度の高さにあるのではなく、むしろ製品開発のスピードを早め、潜在的でまだ顧客自身も認識していない市場機会に関する知識を多くの失敗から学習してきたことにある。しかし、製品開発における失敗は、コスト・アップとなって企業にはね返ってくるのは明かである。新たな市場の開拓においてリスクをコントロールし、コストを低減する方策として、同時並行的な製品開発プロセス、職能横断的なプロジェクト・チームの形成、川上から川下まで多様なパートナーとの提携によるリスク分散と学習、開発に関わる人的資源の再配置と技術的ジェネラリストの存在などをあげている。本稿での検討からもあきらかなように、これは原価企画活動そのものである。

ここでの論点は、同時並行的かつ職能横断的な製品開発プロセスで様々な情報が錯綜して共有化されることが、潜在的な市場機会に関する学習を促進させること、多様な製品技術を複合させる可能性を当該システムには期待できること、そして何より重要なことは製品開発のリードタイムと製品原価の大幅な削減により多くの市場実験が低コストで可能となる点にある。リードタイムの短縮化は、多くの市場実験を可能とするばかりでなく、他社と同じタイミングで市場に導入しようとする場合、開発の立ち上げを遅らせることができるため、他社や市場に関する情報をより取り込んだ形で製品コンセプトを創造することが可能となる。市場実験には不可欠な能力であろう。標準部品の利用促進、部品の共通化、製造しやすい設計などは、それ自体がコスト削減の重要な手法であると同時に後継機種におけるリニューアルのコストやリスクも低減させるであろう。

マーケット・インという単語に集約される意味は、顧客ニーズへの対応以上の意味を有しているのは上記の検討で明かであろう。原価企画において最

も重要かつ目につきやすい成果であるコスト低減や開発リードタイムの短縮などが、実は顧客と企業との関係についての学習を促進させ、知識を蓄積していくためには不可欠な役割を果たしていることは間違いない。そして、このことは企業の日常活動、戦略、組織変革をつなぐマネジメント・コントロールとして原価企画が重要な意味を持っていることの証左に他ならない。

VI. 結 語

原価企画という仕組みには経営管理において最も重要なコスト低減（利益そのものの作り込み）に代表される具体的な目標を達成するためのモジュールが備わっているだけでなく、戦略創発、イノベーション促進という要素がビルト・インされている。その点に着目すれば、原価企画を推し進めることによってリエンジニアリングが実践されるという関係が理解できよう。逆說的にいうと、リエンジニアリングというフレームワークによって原価企画をシステム化することで戦略的コスト・マネジメントとして原価企画を位置づけることが可能になるともいえる。

オイルショック以降に日本の先進企業によって着手され、多様な展開を遂げてきた原価企画は、いまや世界的にも注目を集めつつある。しかし、改善の積み重ねの延長線上にある原価企画の繰り返しでは、十分な成果が期待できないといえる。これまでの成功事例は、柔軟な組織コンテキストをもつエクセレント・カンパニーにおけるものであったが、原価企画を普遍的なマネジメントとして理論化するには、そのまま記述するだけでは不十分であろう。換言すれば、自己変革型の組織においてこそ成功する原価企画から自己変革を導く原価企画の理論化が求められているといえるのである。

源流管理、ラグビー型の製品開発、マーケット・イン、デザイン・インなどの原価企画の特質は、経営における日常的活動と目標達成のために重要な仕組みである。しかし、短期的な成果のみを追求し、現場レベルでの改善に

原価企画による組織変革の促進（岩淵吉秀）

終始することは原価企画の本来的な可能性を摘むことになる。今日期待されている原価企画は、本稿で問題にした組織変革を導くようなマネジメントである。戦略・組織と日常的な経営活動を結ぶマネジメント・コントロールとして原価企画を理解する必要がある。

参 考 文 献

- ・アーバンプロデューズ、「事例研究2 シャープ（株）」、『日本型リエンジニアリング実践事例集』アーバンプロデューズ出版部所収、1994年。
- ・原価企画特別委員会、『原価企画研究の課題』、日本会計研究学会特別委員会報告草案、1994年。
- ・Hamel, Gary, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing," *Havard Business Review*, July-August 1991.
- ・Hammer, Michael, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," *Havard Business Review*, July-August 1990.
- ・Hammer, Michael & James Champy, *Reengineering The Corporation-a Manifesto for Business Revolution*, Haper Business, 1993. (野中郁次郎監訳、『リエンジニアリング革命』、日本経済新聞社、1993年)
- ・岩淵吉秀、「原価企画の機能——情報共有化と知識創造の観点から」、『企業会計』、第44巻第8号、1992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。
- ・神戸大学管理会計研究会、「原価企画の実態調査」、『企業会計』第44巻第5号、1992年。
- ・谷武幸、「リエンジニアリングと管理会計——インタラクティブ・コントロールを接点として」、『企業会計』第46巻第5号、1994年。
- ・「特集 コンカレット・エンジニアリングの活用法」、『日経メカニカル』1994年7月11日号。
- ・「特集 強い会社シャープ」、『日経ビジネス』1994年6月6日号。