

【研究論文】

原価企画の実態調査に関するレビュー研究

— 原価企画の目的観の推移についての考察 —

趙 婷 婷

(北海道大学・院生)

【要 旨】

原価企画は開発された当初に、「原価低減」を目的として利用されていた。時の経過と原価企画の普及に伴い、「顧客ニーズにあった製品開発」、「品質」、「新製品のタイムリーな導入」、「利益の作り込み」など多様な目的が認識されるようになり、原価企画の目的が原価低減から利益管理に移したという見解は増えてきた。多様な目的に基づく原価企画の定義も多様に存在し、そのため、原価企画の正体がますます見えなくなる。本稿では、原価企画の正体を明確にするため、原価企画の目的に着目することにした。原価企画の目的に対する研究者の見解と実務家の認識を比較して、両者の間の関係を検討することにより、原価企画の正体を探りたい。

キーワード：管理会計，原価企画，原価企画の目的，原価企画に関する実態調査，原価企画に関する研究者による文献

1. はじめに

原価企画は、トヨタ自動車が生産したパブリカを開発する際に独自に構築した管理会計手法である⁽¹⁾。開発されてから半世紀が過ぎて、原価企画は、実務における経験を蓄積することで、より精緻化されている。しかし、学術面においては、原価企画に対して、まだ多数の課題が残されている。例えば、加登 [1997] では、原価企画の体系理解の欠如、原価企画の本質理解の不十分さなどの問題が存在すると指摘されている⁽²⁾。

本稿では、原価企画の本質を明確にするため、検討することが欠かせない原価企画の目的に着目することにした。具体的には、原価企画に関する研究者による文献と実態調査をレビューすることにより、研究者による原価企画の目的に対する考え方と、実務における原価企画の目的に対する認

識を明らかにし、両者の間の関係について検討を行うこととする。

2. 先行研究

トヨタ自動車株式会社 [1987] によると、トヨタにおける原価企画体制の構築に関して、「(昭和)三十四年(1959年)末に試作段階にあったパブリカに『一〇〇〇ドルカー』という目標販売価格を設定し、企画設計段階で初めて原価検討を試みた。…結果は良好で、パブリカは大衆車でありながら軽自動車並みの価格を実現することができた。このように企画設計段階で目標内に原価を収めることは、この後、いわゆる VE (価値工学) として定着し、新車の開発やモデルチェンジを行う時に、定常的に実施するようになった。同時に、設計、試作、生産準備などの各段階で、関係部署が

お互いに協力して目標原価の達成に努めるといふ、いわゆる『原価企画』の体制を整備していくのである」と説明されている⁽³⁾。このように、原価企画が開発された当時、原価企画は「目標内に原価を収める」、「目標原価の達成」など、いわゆる「原価低減」を目的として利用されていた。

その後、原価企画の普及に伴い、原価企画の目的は単なる原価低減だけではなくなる。神戸大学管理会計研究会〔1992〕によると、原価企画の導入当初は、「原価低減」が主要目的であったが、その後、「顧客ニーズにあった製品開発」、「品質」、「新製品のタイムリーな導入」も強く認識されるようになったという⁽⁴⁾。櫻井〔1992〕（以下では「櫻井（1992年調査）」と呼ぶ）は、原価企画を経営管理の技法と技術者の技法とに分けて調査している。その結果は、前者が45%、後者が20%であり、実務において、原価企画は、技術者たちによる技法というよりも、より全般的な経営管理技法であると認識されていることが分かった⁽⁵⁾。伊藤〔2008〕によると、櫻井（1992年調査）の結果を利益管理が45%、原価低減が20%であると解釈することができるという⁽⁶⁾。

このように、原価企画の目的が多様になり、日本会計研究学会〔1996〕は、原価企画の「あるべき姿」を、「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」と定めた⁽⁷⁾。さらに、この「あるべき姿」の理解に基づいて、加登〔1993〕では、「原価企画は、単なるコスト低減技法ではない。目標利益の確保を目指す経営管理手法であるというのが、原価企画の本質をより適切に表現している」という指摘がなされている⁽⁸⁾。このように、原価企画の目的が利益管理目的であると主張する学説も出てくるようになった。

一方、原価企画を利益管理手法と認識すること

を批判する論者もいる。2002年に、日本管理会計学会企業調査研究委員会が行った日本の原価企画実態調査結果（以下では、「日本管理会計学会（2002年調査）」と呼ぶ）によると、原価企画の目的について、31.8%の企業が利益管理目的、39.3%の企業が原価管理目的と認識している⁽⁹⁾。伊藤〔2008〕は、櫻井（1992年調査）と日本管理会計学会（2002年調査）の調査結果に基づいて、1992年から2002年まで、日本の原価企画の目的は利益管理から原価管理に変化し、原価企画の実態は原価低減活動であると指摘した⁽¹⁰⁾。また、田坂〔2008〕によると、原価企画は、マーケット・イン志向にもとづいて戦略的にコスト・マネジメントを行なった結果として利益を獲得するので、単なる利益管理ではないという。また、利益管理という点、CVP分析や価格決定などが重要であるが、原価企画にはCVP分析のような機能はなく、利益管理とか利益企画といった表現は、原価企画の本質に誤解を与えかねない指摘した⁽¹¹⁾。

上述のように、原価企画の多様な目的が存在しているため、目的観の相違に応じて、原価企画の定義も多様に存在している。原価企画の定義が一意に示されていないため、原価企画に対する理解が難しくなり、時には誤解される場合もある。しかし、原価企画の目的の推移に関する研究は十分とは言えず、特に、原価企画の目的に対する実務の認識と研究者の見解を、複数の文献および調査を統合しながら比較する分析は行われていない。

そこで本稿では、原価企画の目的の推移を明らかにすることを目的とする。具体的には、研究者の見解と実務の認識をそれぞれ把握するため、研究者による文献と実務の状況を表している実態調査に分けて、原価企画の目的の推移状況を整理する。

3. 原価企画の目的の推移

(1) 研究者による原価企画の目的の推移

(a) 整理の方法

「原価企画とは何か」、「原価企画の本質は何か」という問いへの回答を示すのは、原価企画の定義であると考えられる。しかし、現状のところ、原価企画の定義は一意に示されていない。多様な原価企画の定義の存在は、原価企画の目的観に対する研究者の見解が割れていることを示している。そこで本節では、原価企画の目的に着目し、以下の方法によって研究者の見解を明確にしたい。

まず、CiNiiで、「原価企画」という語彙をタイトルに含んでいる文献を検索した。その結果は348件であった。その中で、本文中に原価企画の定義を明確に示していた文献は96件であった。この96件の文献の中で、論者自身が提示した定義、あるいは、他の文献から引用することで当該文献における定義としていたものは、合わせて106個であった⁽¹²⁾。この106個の原価企画の定義が「原価管理目的」と「利益管理目的」のいずれに該当するかについて整理した。なお、定義の中に、「目標原価の達成」、「原価低減」、「原価の作り込み」などの語彙が含まれたものを「原価管理

目的」としてカウントし、「目標利益の達成」、「利益の作り込み」、「利益企画」などの語彙が含まれたものを「利益管理目的」としてカウントした。また、原価企画の目的の推移を見るため、5年ごとにデータを区分して整理した。

(b) 統計結果と分析

表1からわかるように、全体の割合からみると、原価管理目的は75.5%であり、過半数を超え、利益管理目的よりはるかに多い。また、年代別のデータからみると、2001～2005年を除くと、原価管理目的は常に利益管理目的より割合が高い。時系列でみると、原価管理目的は、やや減少傾向であり、利益管理目的が増加傾向である。これらの結果から、研究者による原価企画の目的は、総じて原価管理目的が利益管理目的より重視されている一方で、原価管理目的の重視度が減り、利益管理目的が徐々に重視されるようになっている傾向が見て取れる。

(2) 実態調査における原価企画の目的の推移

(a) 整理の方法

CiNiiで「原価企画」+「調査」、「管理会計」+「実態調査」という語彙をタイトルに含んでいる文献を検索した。その結果は、それぞれ40件、

表1 研究者による文献における原価企画の目的の推移

年 代	定義の総数	原価管理目的		利益管理目的	
		個 数	割 合	個 数	割 合
～1990	6	6	100.0%	2	33.3%
1991～1995	35	29	82.9%	8	22.9%
1996～2000	24	18	75.0%	14	58.3%
2001～2005	12	6	50.0%	8	66.7%
2006～2010	21	15	71.4%	14	66.7%
2011～	8	6	75.0%	5	62.5%
合 計	106	80	75.5%	51	48.1%

(出所) CiNiiに基づき、筆者作成。

表2 実態調査における原価企画の目的の推移

論文	調査年	原価管理目的	利益管理目的	その他
櫻井 [1992]	1992	21%	45%	34%
伊藤 [2008]	2002	39.3%	31.8%	28.9%
田中（他） [2014]	2008-2009	65.5%	27.8%	3.5%
	2012-2013	75.9%	27.9%	3.8%

（出所）櫻井 [1992]，伊藤 [2008]，田中（他） [2014]，田中（他） [2014] に基づき作成。

表3 実態調査における原価企画の一番重要な目的

論文	調査年	原価管理
神戸大学管理会計研究会 [1992]	1991	○
森 [1998]	1997	○
吉田（他） [2009]	2009	○

（出所）神戸大学管理会計研究会 [1992]，森久 [1998]，吉田（他） [2009] に基づき作成。

58件である。このうち、原価企画の目的について調査したものを表2と表3のように整理した。表2は、「原価企画の目的が原価管理目的か利益管理目的か」に関する実態調査とその結果であり、表3は、原価企画の目的を、「原価低減」、「品質や機能」、「製品のコンセプトの実現」、「顧客ニーズ」、「新製品のタイムリーな導入」などの項目に分けて質問した実態調査の結果である。

(b) 統計結果と分析

表2によると、割合から見れば、桜井（1992年調査）を除くと、「原価管理目的」の割合は「利益管理目的」の割合より高い。また、時系列の推移の傾向から見れば、「原価管理目的」は増加傾向であり、「利益管理目的」は減少傾向である。すなわち、表2のデータから、実態調査における原価企画の目的は、原価管理目的が利益管理目的より重要視されること、かつ、原価管理目的のほうが重視されるようになり、利益管理目的の重要度が徐々に減少する傾向があることが読み取れる。

表3の三つの調査では、神戸大学管理会計研究会 [1992] と吉田（他） [2009] はリカートのスケー

ルを通じて、原価企画の各目的項目の重要度について質問をする方法を取り、森久 [1998] は複数回答で原価企画の目的について質問する方法をとった。いずれの調査結果も、原価管理目的が一番重要な目的として認識されていることを示している。この結果は、表2の結果と一致している。

(3) 研究者による文献と実態調査における原価企画の目的の推移

研究者による原価企画の目的の推移状況と、実態調査における原価企画の目的の推移状況を比較すると、表4のようになる。全体の割合から見れば、両方とも「原価管理目的」のほうが「利益管理目的」より重要視されているといえる。しかし、増減傾向から見ると、研究者による文献と実態調査における原価企画の目的の推移傾向が逆となっている。すなわち、研究者の考える目的と実務の考える目的の変化のトレンドの間には、ギャップが生じているといえる。実務では、原価企画の目的を原価管理として認識している企業が増えてきているが、学術論文における原価企画の定義においては、原価企画を利益管理として定めたものが増えてきている。このような結果からすると、研

表4 研究者による文献と実態調査における原価企画の目的の推移

	研究者による文献（研究者）	実態調査（実務）
原価管理目的 or 利益管理目的	原価管理目的	原価管理目的
原価管理目的	減少傾向	増加傾向
利益管理目的	増加傾向	減少傾向

（出所）筆者作成。

究者が原価企画の定義を示す際に、利益管理を強調しすぎているのではないかと考えられる。

伊藤 [2008] によると、利益管理の一環として原価企画を制度導入しているという理解は、3点の理由が考えられるという⁽¹⁴⁾。第1に、原価企画活動での利益の作り込みとして、許容原価による目標原価（「目標製造原価」とも呼ぶ、以下では、「目標製造原価」と呼ぶ）を設定する割付法（「控除法」とも呼ぶ。以下では「控除法」と呼ぶ）、もしくは許容原価と積上原価の両方で目標原価設定する統合法を採用している点である。第2に、中長期利益計画のなかで原価企画の対象製品とその利益目標が決定される場合があるという点である。第3に、開発上流の商品企画段階でマーケティング部門が0 look VEを行っている場合があるという点である。以上の3点について考慮されながら、原価企画が実践されているときに、原価企画は利益管理の一環となるものと考えられる。そこで、原価企画の目的の推移をより一層明確するため、「目標製造原価」、「源流管理」という二つの要素について、原価企画の目的の推移と比較しながら検討をする。

4. 目標製造原価について

目標製造原価を設定する方法は様々な方法があるが、本稿ではそのうち代表的だと思われる「加算法」、「控除法」、「統合法」という三つの方法について検討する。加登 [1993] によると、中長期計画とリンクをさせ、目標コストを利益計画から

誘導する控除法は、希望販売価格から目標利益を差し引いたものを目標原価とする方法であり、この点を考慮すれば、利益企画、つまり「利益の作り込み」の思想にもとづくものであるという⁽¹⁵⁾。つまり、原価企画が「利益管理目的」を重視する場合、市場要因を考慮した利益計画を目標コストに織り込む「控除法」または「統合法」が重視される傾向となるはずである。

実態調査における目標製造原価の設定方法を表5のように整理した。表5からわかるように、全体割合から見れば、「加算法」>「控除法」>「統合法」という順番で、「加算法」が一番高い割合を占め、どの成長期の製品においても過半数をはるかに超えている。その次は、「控除法」であり、導入期の製品、あるいは、成長期・成熟期の製品のいずれも50%前後となっている。増減傾向からみると、「加算法」はやや減少傾向が見え、「控除法」と「統合法」はやや増加傾向が見られる。

上述のように、原価企画の目的を利益管理と認識する一つの大きな理由は、目標製造原価が控除法で計算され、市場要因を考慮し、利益計画を織り込んでいるためであると考えられるが、実態調査の結果では、加算法がより多く利用されている。この結果は、原価企画の目的を利益管理目的と認識するのは不適切である場合がありうるという一つの証拠になると考えられる。実務では、控除法より加算法がおおく利用されている理由について、一つは、類似製品などがなく、市場価格が入手できない製品は、控除法を利用できないからである。他には、控除法のみで計算された目標製造原価を

表5 目標製造原価の設定方法

論文	調査年 ⁽¹⁶⁾	導入期の製品			成長期・成熟期の製品		
		控除法	加算法	統合法	控除法	加算法	統合法
田中(他) [2014]	2000	41%	68%	32%	53%	70%	28%
	2004-2005	46%	83%	31%	55%	77%	27%
	2008-2009	54%	77%	31%	51%	71%	28%
	2012-2013	49%	56%	38%	62%	63%	30%

(出所) 田中(他) [2014] に基づき作成。

達成する難度が高く、加算法を組み合わせることで、目標製造原価を実現できる範囲に定める必要があるという理由が考えられる。

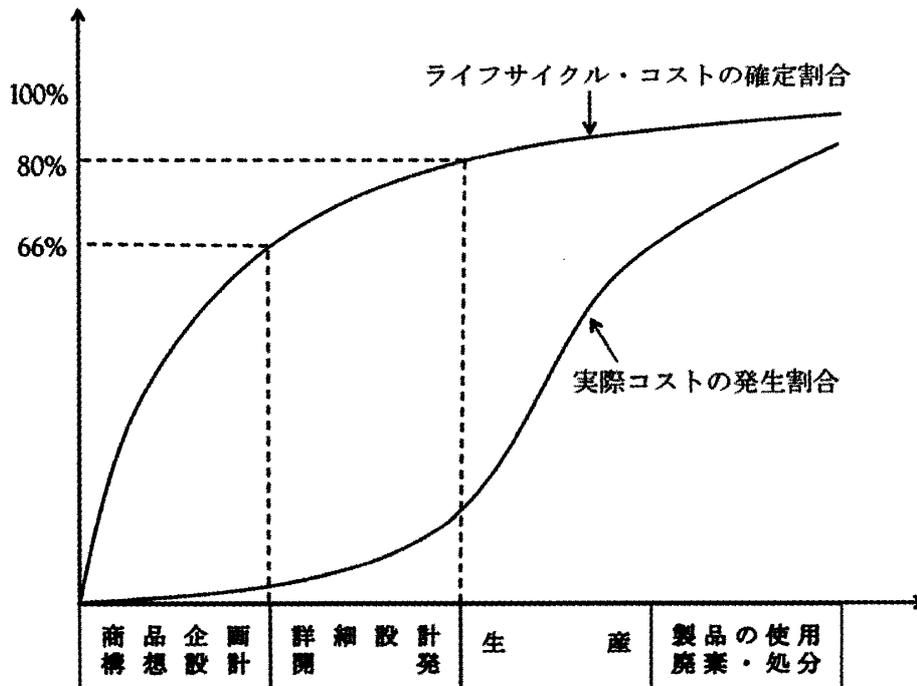
5. 源流管理について

岡本 [1992] によると、源流管理とは量産体制以前の活動であるという⁽¹⁷⁾。Fabrycky and Blanchard [1991] では、製品のライフサイクル・コストの確定と発生を図1のように整理した⁽¹⁸⁾。

図1からわかるように、製品のライフサイクル・

コストのおおよそ80%は、「商品企画・構想設計」と「詳細設計・開発」段階で決まってしまう。したがって、徹底的な原価低減を図るために、製造段階に入る前のより源流の段階において、製品原価を作り込むことが重要となる。原価企画は、この源流段階において原価の革新的な低減を図る重要な手段の一つであると指摘される⁽¹⁹⁾。なお、源流管理に関して実務上の認識と実態はどのような状況になっているかを確認するため、実態調査のデータを表6と表7のように整理した。

表6における実態調査の質問は、「各段階の原



(出所) Fabrycky, W. J. and B. S. Blanchard [1991] p. 13 に基づき作成。

図1 ライフサイクル・コストの決定割合と実際の発生割合

表6 源流段階における原価の決定割合

論文	調査年 ⁽²⁰⁾	原価の決定割合			
		企画構想	設計試作	製造準備	量産段階
田中(他) [2014]	1996	56%	81% (25%)	90% (9%)	100% (10%)
	2000	56%	83% (27%)	91% (8%)	100% (9%)
	2004-2005	60%	87% (27%)	96% (9%)	100% (4%)
	2008-2009	58%	84% (26%)	94% (10%)	100% (6%)
	2012-2013	55%	86% (31%)	95% (9%)	100% (5%)

(出所) 田中 [2014] に基づき作成。

表7 源流段階における目標製造原価の決定段階

論文	調査年	企画	開発	設計・試作	製造準備以降
① 吉川 [1990]	1988	45.3%		62.1%	12.4%
② 吉川 [1992]	1990-1991	42.4%		37.9%	15.2%
③ 神戸大学管理会計研究会 [1992]	1991	33.9%	58.7%	7.3%	—
④ 森 [1998]	1997	10.4%	33.3%	43.8%	8.3%
⑤ 伊藤 [2008]	2002	71.3%	88.9%	93.7%	90.9%

(出所) 吉川 [1990], 吉川 [1992], 神戸大学管理会計研究会 [1992], 森 [1998], 伊藤 [2008] に基づき作成。

原価の決定割合はいくら」であるかに関するものであり、実務上の源流段階における原価決定に対する重要性の認識を示している。表6からわかるように、「企画構想」段階における原価の決定割合が最も重要であると認識されている。これは、Fabrycky and Blanchard [1991] の指摘と一致している。表7における実態調査の質問は、①、②、④が「目標製造原価を設定する段階」、③が「どの段階まで遡っている」のか、⑤が「管理対象としている活動の割合」について尋ねたものである。質問方法が異なるため表7の実態調査のトレンドの比較はできないが、いずれも源流管理の実務上の実践状況を示す指標であると考えられる。調査結果を見ると、実務においては、企画段階より、「開発・設計・試作段階」を中心として原価企画が実施されていることが分かる。つまり、実務における原価決定の重要性の認識と、原価管理の実践状況にはズレが生じているのである。すなわち、実務において企画段階が最も重要であると

認識されているものの、実際の原価企画活動は開発・設計・試作を中心に行われている。

第3節で述べたように、原価企画の目的を利益管理目的と認識する一つの理由として、開発上流の商品企画段階でマーケティング部門が0 look VEを行う場合があること、すなわち、企画構想段階で原価の設計管理を行う場合があるということが挙げられていた。しかし、実務では、企画構想段階で原価の設計管理が大事である事自体は認識しているが、実際の原価管理では、その後の開発・設計・試作段階を中心に行われている。その理由として、企画段階における原価管理が、すべての企業に向いているわけではないということが推察される。あるいは、企業が扱う製品の特性などによっては、企画段階で原価管理活動を行う必要性が低い場合も考えられる。そのため、原価企画の目的を利益管理目的と認識することが不適切な場合もあるものと考えられる。

6. おわりに

(1) まとめと限界

本稿では、原価企画の目的について、研究者の見解と実務の認識を区別して検討した。本稿の限界としては、実務の認識を確認するために、複数の実態調査の結果をレビューしたが、調査主体ごとに同一の項目について、質問の方法などが異なっているため、各調査についての比較や解釈には慎重にならざるを得ないということが挙げられる。この点については注意が必要であるが、次のような点も明らかとなった。つまり、本稿における検討の結果、研究者による文献と実態調査のいずれも、原価管理目的のほうが、重視されていることが分かった。すなわち、実務家と研究者が考えている原価企画の根本は原価管理目的にあるといえる。もちろん、筆者は、原価企画の目的の多様性を認めている。利益管理目的の存在や意義について否定はしない。とはいえ、本稿による検討から明らかにされたように、原価企画の根本的な目的は、原価管理目的であると考えべきであろう。原価企画活動は、原価管理目的だけでも実践される。利益管理目的は、あくまで原価企画の副次的な目的観であり、原価企画の機能をより向上させるため、原価企画の根本的な目的である原価管理目的に加えて、他の要素について追加的に検討することによって、具備される目的観であると考えられる。その意味で、利益管理目的は、あらゆる原価企画の実践において、常に意識される目的観であるとは言えない。

原価企画の目的のトレンドの変化について、研究者による文献上、利益管理目的が重視されるようになり、実態調査上、原価管理目的が重視されるようになっている。すなわち、実務家と研究者が考えている原価企画の間にギャップが生じている。このギャップは、利益管理を目的とした原価

企画の実践が、より洗練された原価企画として研究者に認識されているものと考えられている一方で、実際の企業の実務において、利益管理目的は必須の目的観とまでは認識されていないことから生じているものと考えられる。近年の研究者による文献は、原価企画の目的観について、利益管理目的を強調しすぎているものと考えられる。もちろん、利益管理目的を備えた原価企画も実践されており、それらの実践が、より洗練されたものであるとしても、原価企画の根本的な目的観としての原価管理目的について軽視すべきではないという視点も、学術上重要であると考えられる。

(2) 今後の課題

原価企画の目的観についてより深く理解するためには、原価管理目的と利益管理目的が、それぞれどのような企業において重視されるのかについて検討する必要がある。すなわち、企業のおかれている経営環境、採用している戦略、あるいは、扱う製品の性質などに応じて、必要とされる原価企画のモデルを明確にすることが求められよう。これらに論点については今後の検討課題としたい。

〈注〉

- (1) パブリカの開発に、原価企画の起源を求める論者は、門田 [1993]、田中（隆）[1994]、前田 [2006] などが挙げられる。
- (2) 加登豊 [1997] 「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、31 頁。
- (3) トヨタ自動車株式会社 [1997] 『創造限りなく——トヨタ自動車 50 年史』トヨタ自動車株式会社、371 頁。
- (4) 神戸大学管理会計研究会 [1992] 「原価企画の実態調査 [1] —— 原価企画の採用状況・目的・選及・組織を中心に」『企業会計』第 33 巻第 5 号、90 頁。
- (5) 櫻井通晴 [1992] 「わが国原価管理の実態 —— CIM 企業の実態調査分析」『産業経理』第 52 巻第 3 号、6 頁。
- (6) 伊藤和憲 [2008] 「原価企画の実態調査」『会計学研究』第 34 号、23 頁。

- (7) 日本会計研究学会 [1996]『原価企画研究の課題』森山書店, 23 頁。
- (8) 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, 23 頁。
- (9) 伊藤和憲 [2008]「原価企画の実態調査」『会計学研究』第 34 号, 22 頁。
- (10) 伊藤和憲 [2008]「原価企画の実態調査」『会計学研究』第 34 号, 23 頁。
- (11) 田坂公 [2008]『欧米とわが国の原価企画研究』[2008] 専修大学出版局, 16-17 頁。
- (12) 1 本の論文において、狭義と広義の定義がある場合は、二つの定義としてカウントされる。
- (13) 2008-2009 年調査の結果は、田中（他）[2010]によって紹介されているが、田中（他）[2014]でその結果が集約されており、さらに、過去の調査の報告と田中（他）[2014]の報告の数値に小数点処理による誤差があるため、ここではすべて田中（他）[2014]での報告を参照して掲載することにした。
- (14) 伊藤和憲 [2008]「原価企画の実態調査」『会計学研究』第 34 号, 28 頁。
- (15) 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, 121 頁。
- (16) 2000 年調査, 2004-2005 年調査, 2008-2009 年調査, の結果は、それぞれ、田中 [2001], 田中（他）[2007], 田中（他）[2010]によって紹介されているが、田中（他）[2014]でそれらの結果が集約されており、さらに、過去の調査の報告と田中（他）[2014]の報告の数値に小数点処理による誤差があるため、ここではすべて田中（他）[2014]での報告を参照して掲載することにした。
- (17) 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子 [2009]『管理会計（第 2 版）』中央経済社, 227 頁。
- (18) Fabrycky, W. J. and B. S. Blanchard [1991] *Life-Cycle Cost and Economic Analysis*, Prentice-Hall, Inc. p. 13.
- (19) 田中隆雄・小林啓孝 [1995]『原価企画戦略 — 競争優位に立つ原価管理』中央経済社, 43 頁。
- (20) 1996 年調査, 2000 年調査, 2004-2005 年調査, 2008-2009 年調査, の結果は、それぞれ、田中 [1997], 田中（他）[2001], 田中（他）[2007], 田中（他）[2010]によって紹介されているが、田中（他）[2014]でそれらの結果が集約されており、さらに、過去の調査の報告と田中（他）[2014]の報告の数値に小数点処理による誤差があるため、ここではすべて田中（他）[2014]での報告を参照して掲載することにした。

参考文献

- 伊藤和憲 [2008]「原価企画の実態調査」『会計学研究』第 34 号, 19-37 頁。
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子 [2009]『管理会計（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。
- 加登豊 [1997]「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, 29-47 頁。
- 神戸大学管理会計研究会 [1992]「原価企画の実態調査(1), (2), (3)」『企業会計』第 44 巻第 5 号, 86-91 頁, 第 44 巻第 6 号, 74-79 頁, 第 44 巻第 7 号, 84-89 頁。
- 櫻井道晴 [1992]「わが国原価管理の実態 — CIM 企業の実態調査分析」『産業経理』第 52 巻第 3 号, 2-14 頁。
- 前田陽 [2006]「1950~1960 年代におけるトヨタの原価企画の形成」『一橋大学機関リポジトリ』第 26 号, 1-14 頁。
- 森久 [1998]「原価管理に関する実態調査の集計結果」『経理知識』第 77 号, 143-159 頁。
- 門田安弘 [1993]「原価企画・原価改善・原価維持の起源と発展」『企業会計』第 45 巻第 12 号, 42-46 頁。
- 日本会計研究学会 [1996]『原価企画研究の課題』森山書店。
- 田坂公 [2008]『欧米とわが国の原価企画研究』専修大学出版局。
- 田中雅康 [2001]「先進企業の原価企画 — 実態と動向(1), (4)」『企業会計』第 53 巻第 11 号, 102-111 頁, 第 54 巻第 2 号, 97-104 頁。
- 田中雅康・小柴達美・藤田敏之・佐藤幸治 [1997]「日本の先進企業における原価企画の実態と動向の分析(1)原価目標に関する実態と動向について」『企業会計』第 49 巻第 7 号, 89-96 頁。
- 田中雅康・大槻晴海・井上善博 [2007]「日本の主要企業の原価企画(1), (3)」『企業会計』第 59 巻第 2 号, 105-114 頁, 第 59 巻第 4 号, 55-63 頁。
- 田中雅康・田中潔・大槻晴海・井上善博 [2010]「日本の主要企業の原価企画(1), (2)」『企業会計』第 62 巻第 2 号, 244-250 頁, 第 62 巻第 3 号, 120-128 頁。
- 田中雅康・田中潔・増田譲二・管康人・眞田崇 [2014]「主要企業における原価企画の現状と課題(1), (2), (3), (6)」『企業会計』第 66 巻第 3 号, 426-431 頁, 第 66 巻第 4 号, 106-111 頁, 第 66 巻第 5 号, 138-145 頁, 第 66 巻第 8 号, 126-131 頁。

田中隆雄 [1994] 「原価企画の基本モデル — トヨタの原価企画を参考に」『會計』第 145 卷第 6 号, 1-19 頁。

田中隆雄・小林啓孝 [1995] 『原価企画戦略 — 競争優位に立つ原価管理』中央経済社。

トヨタ自動車株式会社 [1987] 『創造限りなく — トヨタ自動車 50 年史』トヨタ自動車株式会社。

吉川武男 [1990] 「日英両国における原価計算システムの実態調査について(4)」第 11 卷第 1 号, 63-71 頁。

吉川武男 [1992] 「日英両国における原価管理の実態調査」『横浜経営研究』第 13 卷第 1 号, 81-108 頁。

吉田栄介, 福島一矩, 妹尾剛好 [2009] 「日本企業における管理会計(2) — 製造業の実態調査」『企業会計』第 61 卷第 10 号, 134-140 頁。

Fabrycky, W. J. and B. S. Blanchard [1991] *Life-Cycle Cost and Economic Analysis*, Prentice-Hall, Inc.

Review on Survey Studies of Target Costing: Shift in the Purpose of Target Costing

Tingting Zhao
(Hokkaido University)

Abstract

Target costing was used for the purpose of “cost reduction” at the beginning of being developed. As the spreading of Target costing, various purposes start to be recognized, like “needs of customers”, “the quality”, “timely introduction of a new product”, “profit management” and so on. And then opinions that the purpose of target costing has moved from cost reduction to profit management have increased. Based on these various purposes, Target costing was defined variously, and the real target costing becomes uncertain. To make the character of target costing clear, I aimed at the purpose of target costing, checking the relationship between both of the researcher’s view to the purpose of target costing and the recognition by business about the purpose of target costing.

Keywords: management accounting, target costing, purpose of target costing, field study about target costing, literature of target costing