

# 日本型経営に関する一考察

牧戸 孝 郎

## 1 はじめに

本稿は、平成 16 年 1 月 21 日に全学共通棟の 3 B 講で行われた筆者の最終講義「私の日本型経営論」の内容に補整を加えたものである。講義の性格から、本稿の大部分は、筆者がこれまでに発表した日本型経営に関連する論考からの抜粋で成り立っている。

日本型経営は、図 1 に示すように、企業内部における経営活動およびその管理のプロセスから、そして企業外部のステークホルダー

との関係から整理すると、総合的・体系的にとらえることが可能になる。これらの関係を網羅的に取り上げる時間的余裕はない（講義時間は 90 分）ので、ここでは、日本の特徴が最もよく表れていると思われる企業におけるコスト戦略と、企業に対する資本提供者との関係である企業財務に絞って論ずることとする。

なお、日本型経営は図 2 に示すように、現象としては終身雇用とか、間接金融とか、原価企画とかという形で表れているが、それら

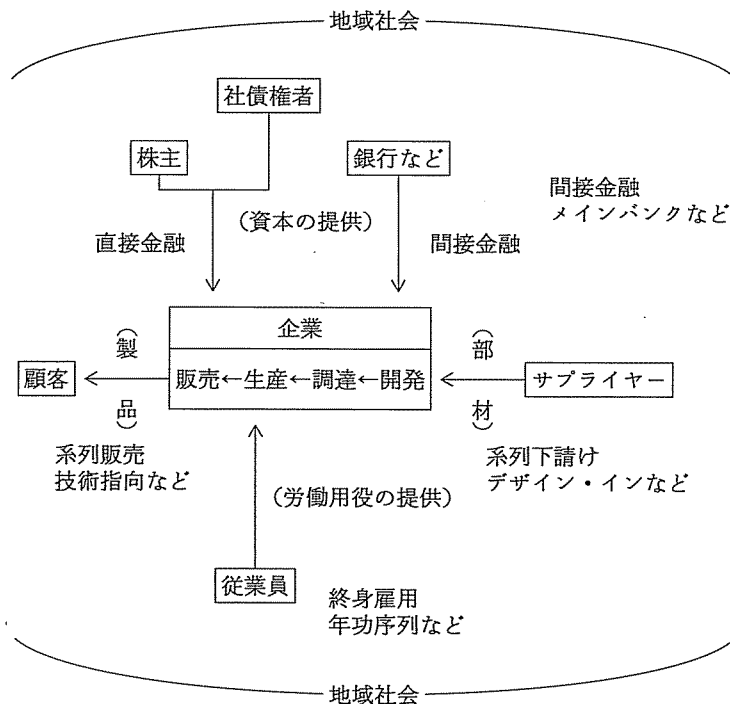


図 1 ステークホルダーとの関係と日本型経営

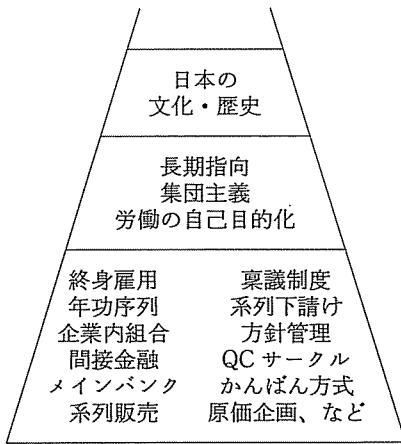


図 2 日本型経営の階層性

に内在する基本的特徴は、長期指向であり、集団主義であり、労働の自己目的化であることを知らねばならない。これらの基本的特徴の由来を解明しようとするれば、日本の歴史・文化にまでさかのぼる必要がある。

以下、企業財務、コスト戦略の順に考察しよう。

## 2 企業財務<sup>1)</sup>

### 2.1 高度成長期における過度の銀行借入れへの依存

日本経済は、昭和 30 年代半ば頃から 40 年代中頃にかけて、年率 10 パーセントを超える驚異的な高度成長を遂げた。この間における企業の旺盛な資金需要は、その大部分を銀行からの借入れに依存してきた。その結果、日本企業の財務体質は極度に悪化したのであった。日本は、企業が財務体質を悪化させながらも、なお銀行からの借入金を得て成長できた唯一の国だと言われる。米国では、こんなに財務体質が悪化すれば、企業はすぐに経営危機に追い込まれてしまう。

高度成長期に企業の財務体質が悪化した背景には、次のような事情があったと考えられる。高度成長期には、設備投資資金としては、内部留保と減価償却から成る内部資金だけでは不十分である。急激な市場の成長に内部資金だけで対応しようとするれば、多大の内部留保を確保する必要上、異常な高さまで価格を引き上げなければならない。その結果、企業は競争力を失ってしまう。したがって、外部資金、特に資本市場が未整備な段階では借入金に頼らざるをえない。銀行からの借入れが容易であったことが、日本企業が高度成長期に米国企業に対して競争上優位に立てた一つの要因であると考えられる。

もう少し説明すると<sup>2)</sup>、企業は長期的にはより多くの利益を求めて行動するが、短期的にはしばしば、価格競争力を向上させるために価格を引き下げ、少ない利益に甘んじる。最終的にどこまで利益を抑えられるかは、利益処分上どれだけ利益が必要かによって規定される (図 3 参照)。

利益は一部配当として外部処分されるとともに、一部準備金・積立金として内部留保される。したがって、配当負担が小さければ、価格を引き下げたり、あるいは内部留保を増やしたりすることが可能になる。わが国では、配当率慣行が定着している。配当率による場合は、配当性向による場合に比べて、高収益のときに配当負担が少ない。また、内部留保は、主に設備投資資金として利用されるため、

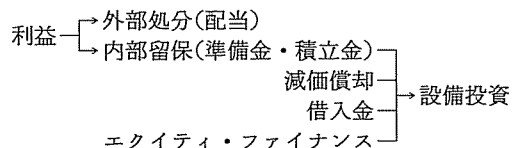


図 3 利益処分と設備投資資金

当該資金を外から容易に調達することが可能な場合には、内部留保を少なくすることができる。それだけ価格を引き下げることができる。

日本の場合、外部資金のほとんどが銀行に集まっていたと言ってよい。これは、政府が政策的に銀行を保護し、「銀行は倒産しない」という銀行不倒神話を作り上げ、預金の安全性を保証したこと、銀行預金に比べて株式投資は、実質利回りが低く、そのうえ価格変動が激しいことから、個人の資金が株式投資を避けて銀行預金に回ってしまったという事情を反映している。こうして企業の大部分が、資金量が豊富で、増資に比べると調達手続きが簡単な銀行借入れに依存するということになったのである。

日本の企業は、上述したとおり、不足資金を容易に銀行から借り入れることができたので、販売価格を上げなくてもすみ、あるいは下げることすらできたのである。これに対して欧米では、企業は借入れをそんなに増やすことはできなかった。どうしても価格をアップせざるをえなかった。その結果、欧米企業は価格競争力を減退させ、それが貿易摩擦の原因になっている。この論法が、半導体の貿易摩擦などで日本のメーカーを攻撃するのに使われた。

## 2.2 安定成長期への移行とエクイティ・ファイナンスの拡大

ところが、昭和48年の石油ショックを契機として、日本経済は安定成長、そして低成長の時代に突入した。2度にわたる石油ショックの後、日本企業の多くは厳しい減量経営を実施し、財務健全化あるいは無借金化を果たした。そして、時価発行増資の普及がこれに拍車をかけたのである。当時、①倒産のリス

クが高い、②金利負担が多い、③銀行などの借入先に気を使わなくてはならない、などの理由から、借金経営から無借金経営への転換を指向する企業が多く、われわれもこうした企業を研究対象としたことがある<sup>3)</sup>。

その後、資本市場のさらなる整備に伴って、時価発行増資のみならず、転換社債や新株引受権付き社債（ワラント債）の発行などエクイティ・ファイナンスが活発化し、日本企業の財務内容はさらに好転したが、このような傾向はバブル崩壊まで続いた。

## 2.3 最近における株主価値重視の動き

昭和40年代の後半から、わが国の資本市場が整備されはじめ、次第に企業金融における直接金融のウエイトが高まっていった。昭和40年代(1965~74年)の平均8パーセントから1990年に24パーセントにまで高まった。バブル崩壊後に、資本市場の低迷に伴っていったん縮小したが、銀行が不良債権処理のため貸し出しを抑えているということもあって、最近再び上昇している。20世紀最後のデケイドである1990年代に入って、情報技術のめざましい発展に支えられ、経済のグローバル化が急ピッチで進展することになった。日本もこうしたグローバル化の波に抗しきれず、金融ビッグバンの断行を余儀なくされ、外国人投資家が日本市場に参入しやすい状況ができあがった。外国人投資家はわが国上場企業の持ち株比率を徐々に高めており、平成10年度には、金額ベースで14.1パーセントと銀行の持ち株比率(13.7パーセント)を追い抜いた。また、外国人投資家の株式売買シェアも約45パーセントと高い水準で推移している。

このように量的・質的变化を遂げた株主グ

ループは、サイレント・パートナーから物言う株主に変身しつつある。これはひとり外国人投資家だけにかぎらない。生命保険会社や信託銀行など日本の機関投資家も、年金資産の運用委託者の利益を高めるため議決権を行使し始めた。かれらは投資先企業の経営をチェックし、その効率化を図らせることを目的とする。こういう傾向が強まってくると、日本的なコーポレート・ガバナンス（企業統治）の見直しは不可欠である。これまで銀行の言うことを聞いておればよかったものが、株主の言うことも聞かなければならなくなった、あるいは絶対的に株主の言うことを聞かなければならなくなった、というような状況が生まれてきた。

このようにして、株主を重視し、株主価値の最大化を図る経営に転換しようとする企業が増えつつある。株主価値の増減がまともに株価に影響を与えるので、企業としても対応せざるをえなくなってきたと言えよう。株主価値重視の傾向は、近年断行されているいくつかの会計制度の変更（連結財務諸表中心への移行、税効果会計の導入、年金債務・退職給付債務の計上、金融商品の時価評価など）によってますます助長されるであろう。しかし、企業は株主のものであり、したがって株主のために経営を行うことが企業の使命であるとする企業観（資本主義論あるいは所有主義論）が日本で妥当するかどうか、あるいは日本企業の国際競争力の維持・向上に有利に働くものであるかどうかについて、にわかに結論づけることはではない。

#### 2.4 株主価値経営と日本型経営との相克

これまで日本企業の競争力の強さは、大きく、従業員の企業への忠誠心・貢献意欲と系

列企業との製品・工程技術の共同開発とに支えられてきた。これらが日本企業の発展を促したと言ってよい。特に、前者は終身雇用制といわれる長期雇用慣行によって醸成され、技術開発、品質改善、コスト低減などの活動でいかに発揮された。近時、経済および企業の構造改革の過程で終身雇用制が崩れかけているが、何ら補完策がないとすれば競争力の減退につながる。日本企業の経営スタイルの米国化、とりわけ株主価値経営へのシフトはこれを助長しかねない。

株主価値経営の徹底は短期的な余剰従業員解雇を正当化する。それは固定費の削減、その結果株主資本効率の向上をもたらす株主価値を増大させるからである。実際、思い切ったリストラ計画を発表した企業の株価が上がったり、終身雇用制の堅持を表明した企業の格付けが下げられたりしている。株式市場がフリーでフェアになっているので、株主の価値を増大あるいは減少させるような行動に対して、株価は敏感に反応する。株価が上昇すれば、資本市場における評価を上げ、資金調達を有利に行えるようになるのに対して、株価が下落すれば、資本市場における評価を下げ、増資がしにくくなるばかりか、金融市場における調達金利にリスク・プレミアムが付くという事態も招く。最終的には、市場から退出を迫られることもある。このように株主市場が企業の行動、その結果である業績を厳しく監視しているということになると、企業としては全資産を効率的に運用して株主価値の最大化に努めざるをえない。

他方、最近の状況を見ていると、リストラのコストも結構高つくようである。つまり、リストラの結果、残された従業員のモラルが低下し、業務改善が行われなくなったり、

また、仕事に精通している中高年層が少なくなることにより、仕損じが増えたり、災害事故が発生したりしている会社があることを聞く。リストラは短期的にはコストの削減につながるが、中長期的に見れば収益性を向上させるものではないかもしれない。たとえば、岡崎哲二氏の研究によると<sup>4)</sup>、鉄鋼会社（33社）を「第一次石油ショック時にかなり人員削減をしたグループ」と「あまり人員削減しなかったグループ」とに分けてその後の業績を追跡したところ、後者の方が伸びているという結果が出ている。

## 2.5 日本企業が取るべき行動

それでは、このような環境変化に対して、日本企業としてはどのように対応すべきであろうか。やはり、日本企業を世界的なものにした日本的な終身雇用制を固守すべきであろうか。あるいは、グローバル化の波に乗って株主価値経営に転換すべきであろうか。

私見によれば、日本の企業社会に最も適合すると考えられる企業主体理論（企業は株主のものでも債権者のものでも従業員のものでもなく、これらの利害関係者から分離・独立した存在であるという企業観に基づく。したがって、このような企業それ自体が経営・会計の主体となる）の立場から、従業員の誘因も株主の誘因もともにコストとしてとらえ、企業主体の価値を最大化するために、誘因の総和を最小化し貢献の総和を最大化するような合理的な行動を取るべきであるということである。この場合、従業員は、労働提供を通して企業に貢献するための誘因として給与や働きがいや長期安定雇用を要求するであろう。これに応えれば、大競争に勝ち抜くために十分な貢献をしてくれるかもしれない。他

方、株主は、企業に資本を提供する見返りとして配当と株価の上昇を要求するであろう。株価の上昇を実現できれば、有利な資金調達環境がもたらされるかもしれない。この問題は、長期雇用維持によって企業にもたらされる効果（競争力向上への貢献マイナス余剰従業員の人件費等）と株主価値を重視することによって得られる効果（容易な資金調達、当該コストの削減、株主の圧力の回避等）とのトレード・オフの問題に置き換えることができる。言うまでもなく、効果の大きい方の行動を取ることが合理的である。企業財務的に言えば、間接金融と直接金融の適当なバランスをとることが必要になってきたのかもしれない。

このように、日本企業は、新しく変わった環境の下で、米国流の株主価値経営のブームに押し流されることなく、また古い日本的行動様式にノスタルジックに執着することなく、確固たる経済的合理性の基準に則って行動すべきであろう。

## 3 コスト戦略

### 3.1 産業経済の発展とコスト戦略<sup>5)</sup>

コストは原材料、労働用役などの原価財の消費数量に単位あたり価格を掛けたものである。したがって、単位あたり価格が低いほど消費数量が少ないほど、コストは低くなる。日本の経験から、産業経済の発展に伴って、次のようにコスト戦略を変遷させることによって、企業は価格競争力を維持していくものと考えられる。

(1) 原価財価格の比較優位 産業経済の初期の発展段階においては、原価財価格、とくに労働用役の価格、つまり賃金が相対的に低

い。企業は、これを武器に輸出促進を図る。かつての日本がそうであったし、最近までの韓国がそうであった。

(2) 量産効果 やがて経済が高度成長期に入り、製品をどんどん作って売ることができるようになると、単位当たり原価は、図 4 に示すように累積生産量の増加に伴って、ある段階までどんどん下がっていく。このような量産効果は、生産量の増加に伴う単位当たり固定費の低減と、より効率的な生産方法の発見に基づく変動費の低減(習熟効果)によってもたらされる。これまで日本企業がとってきた、薄利多売方式によるマーケットシェアの拡大は、究極的にはこのような効果に基づく利益の確保を狙ったものである。

(3) 標準原価管理 生産活動が拡大し、従業員の数も増えてくると、原価効率が悪くならないよう現在の水準を維持していくことが必要になる。また原価維持だけをいくらうまくやっても、これまで以上に利益の増大はもたらされないので、維持されるべき原価水準の引き下げが重要となる。このような生産段階における原価管理には、標準原価が威力を発揮する。

(4) 原価企画 しかし、生産段階における原価低減には限界がある。というのは、製品の計画段階において、生産組織、生産設備、

生産方法、生産技術などの各種の生産条件がほとんど与えられてしまうからである。これらの生産条件は発生する原価の大部分を規定する。業種によっては、原価の 80 ないし 90% が計画段階で決まると言われている(図 5 参照)。

したがって、生産条件が与えられた後の生産段階においては、原価低減の余地はきわめて少ない。そこで原価低減活動は、生産段階に入る前の、製品の企画から生産準備までの計画段階で行う必要がある。このような新製品の計画段階における製品別原価管理活動は、日本では原価企画と呼ばれ、日本企業がこれに成功したことが国際競争力を飛躍的に向上させた重要な要因であると考えられる。

標準原価管理が主にワーカーを対象とした、ムダの排除を内容とする現場レベルの管理であるのに対して、原価企画は主にエンジニアを対象とした、技術的改善を内容とする計画レベルの管理であるところに特徴がある。日本企業は原価企画活動に部品供給メーカーを参加させ、グループで一体となって行うことによって効果を倍増させた。

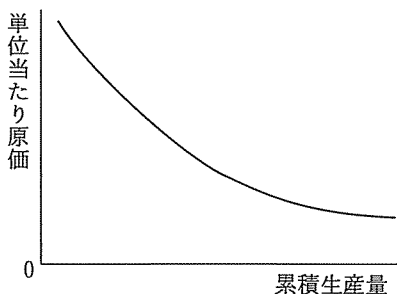


図 4 単位当たり原価曲線

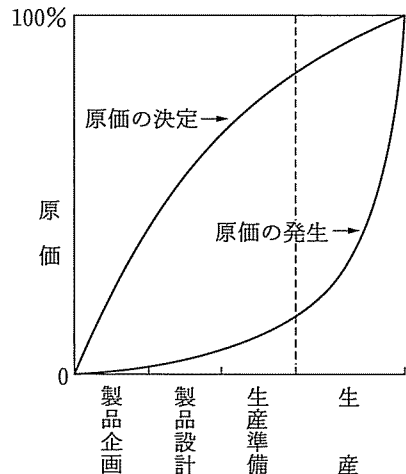


図 5 原価の決定と発生の様態

(5) 現地生産化 経済が成熟化し、労働用役などの原価財価格が相対的に高くなり比較優位を失うと、企業は原価財価格が相対的に低い発展途上国に進出する。日本企業のアジア進出は、1970年代に入って本格化した。一つには国内の賃金水準の高騰、一つには国際通貨の動揺による円高を反映して、国際競争力を著しく低下させた日本企業は、活路を賃金の安いアジアに求めて生産基地のシフトを急いだのである。その後、日本企業のアジア進出は一時低迷したものの、1985年9月のプラザ合意以後の急速な円高を機に、近年再び増加傾向を見せている。

以上、コスト戦略の発展を図示すれば、図6のようになる。この流れは重点が置かれる度合いによっており、これらの活動が実際には並行して行われることがあることは言うまでもない。

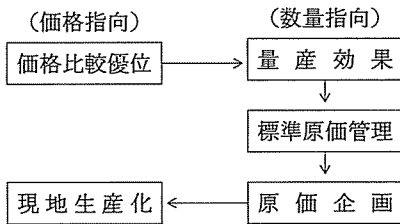


図6 コスト戦略の発展

### 3.2 製品の計画段階における原価低減としての原価企画<sup>9)</sup>

日本発の原価管理手法である原価企画は、製品の計画段階においてどのように行われるのであろうか。それは、通常、製品企画→製品設計→生産準備の各開発ステップに応じて、次のように行われる。

(1) 製品企画の段階 まず、開発を予定している製品の企画構想がまとまった段階で、開発に踏み切るか否かを検討した結果、開発

ゴーとなった製品について、開発計画書が作成され、関係各部門に指示される。各部門は、開発計画書に要求されている機能・品質をできるかぎり低い原価で実現すべく各活動を展開することになる。

この段階は、原価を左右する製品の基本的性格あるいは特徴が方向づけられるので、原価管理上きわめて重要である。すなわち、製品の機能・品質をどのレベルに置くか、製品の方式を何にするかによって原価の水準はほぼ決まってしまう。この段階における原価低減効果が大きいといわれるゆえんである。

計画段階における原価低減活動（原価企画活動）は、実質的には当該新製品の目標原価を決定し配分することから始まる。それでは、目標原価はどのように決定され、どこに配分されるのであろうか。

目標原価の決定には、売上高利益率から誘導する方法が最も多く使われているようである。自動車産業などにおける経験から、この方法が最も効果的であるとされている。この方法を図式化すると、図7のようになる。

すなわち、長期あるいは中期利益計画で当該新製品（あるいは製品グループ）の目標利益率を決めておき、これから当該新製品がどれだけの利益をあげる必要があるのかを決定し、この目標利益を達成するためには販売価格をいくらにし（営業部門が開発計画書で示された企画内容に基づいて設定する）、した

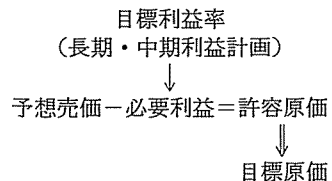


図7 許容原価方式

がって原価をいくりに抑えなければならないかというやり方で、つまり許容原価方式で目標原価を導く方法である。

次いで、この目標原価は設計担当部署別に分解され配分される。設計部門は一般に機能別に組織されているので、目標原価は機能別に展開されることになる。設計部署別に配分された目標原価は、さらに、最終的には各設計者が担当する最小部品単位にまでブレイク・ダウンされる。このようにして設計者ごとに、達成すべき目標原価が与えられるのである。この後いよいよ、設計図面への原価の作り込みという、計画段階における原価低減活動の第 2 ラウンドに入るのである。

(2) 製品設計の段階 この段階では、設計部門が本格的に設計活動を行い、具体的な設計図面を作成する。各設計担当者は、製品企画段階で配分された目標原価を、設計を行う際の原価指標とする。すなわち各設計担当者は、この原価の範囲内で個別基本計画に指示された要求品質・機能を満足させるよう設計努力を行う。

設計者はややもすると、品質向上・機能付加を重視しすぎて原価を等閑視しがちである。目標原価が達成されない場合、設計者は原価目標や売価目標の見直し・改定ではなく、図面の見直し・改善によってこれに対処しなければならない。原価企画では設計者は、いかに要求品質・機能が満たされても、目標原価が達成されなければ設計は完了しないという DTC (Design To Cost) の考え方に立つことが要求される。

目標原価の達成度合いの評価は、作成された試作図面に基づいて原価見積もりを実施し、それと目標原価との対比によって行う。見積原価が目標原価以下であれば、目標は達

成されたことを意味する。見積原価が目標原価より大きい場合には、目標はまだ達成されていないことを意味し、VE(Value Engineering)活動を展開して設計改善を図る必要がある。その結果、目標原価が達成されたかどうかの評価は、同様に、修正試作図の作成→原価見積もり→目標原価との比較、による。このサイクルは目標原価が達成されるまで繰り返されなければならない。目標原価が達成されたときに、正式図の作成ということになる。以上の活動を図示すると、図 8 のようになる。

(3) 生産準備の段階 製品設計段階では、上で見たように、目標原価どおり製品が作られる図面が作成される。生産準備段階では、この図面に基づいて、内外製の決定、工程设计、外注メーカーの選定、治工具の準備、標準値の設定などの活動が行われる。

内外製の決定は、技術上あるいはキャパシティの利用上、内製しなければならない場合を除いては、経済的に有利になるように行われなければならないことは言うまでもない。できれば、厳密な経済性計算に基づくことが望ましい。

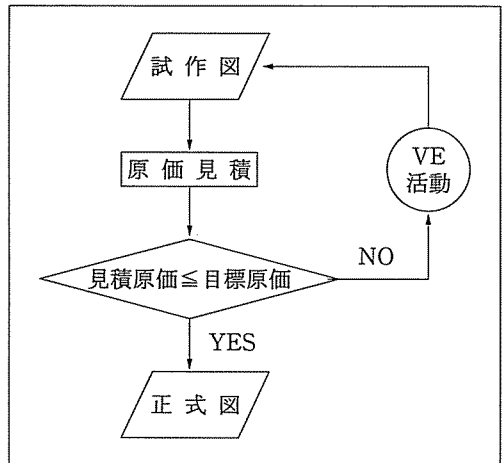


図 8 設計段階における原価低減活動  
——原価を図面で作り込む活動——



内外製の区分が決まると、内製品に関しては、生産技術部門が製造方法、製造手順などを検討して、最小コストで作れる工程を設計すべく、また外製品に関しては、購買部門が最も有利な外注メーカーを選定し、価格交渉し、場合によっては技術指導・経営指導を行って最小の購買コストを実現すべく、原価低減活動を展開する。

その結果、目標が達成されたかどうかは、やはり原価見積もりを行って判定される。目標が達成されない場合は、最適工法の探求、経済性分析、外注メーカーとの値引き交渉、外注メーカーへの指導・助言などを行い、原価を検討する。このサイクルは目標が達成されるまで繰り返される。以上の活動を図示すれば、図9のとおりである。

工程設計が完了し治工具などの準備ができると、標準作業時間ならびに標準材料消費量の設定が可能となる。また、外注メーカーが選定され発注価格が決まると、標準価格の設

定が可能となる。これらの標準値は設定されると、ただちに製造部門や原価管理部門に指示され、主に生産段階に入ってから原価統制のための資料として使われる。

このように、生産準備段階では工程計画で原価を作り込む活動を行う。その結果、図面コストどおりに製品が作られる最適な工程が作り上げられる。

### 3.3 日本的な半分の思想と欧米的な標準原価管理思想

かんばん方式・トヨタ生産方式という、トヨタ自動車の元副社長の<sup>1</sup>大野耐一氏を抜きにして語ることはできない。大野氏は、半分の思想ということをよく言われたそうである。これは、「改善の目標を現状の半分にしなさい」、そして「その目標が達成されたら、また半分にしなさい」というように、目標を半分、半分と与えていってやるもので、このようにすると改善が効果的に行われるという考

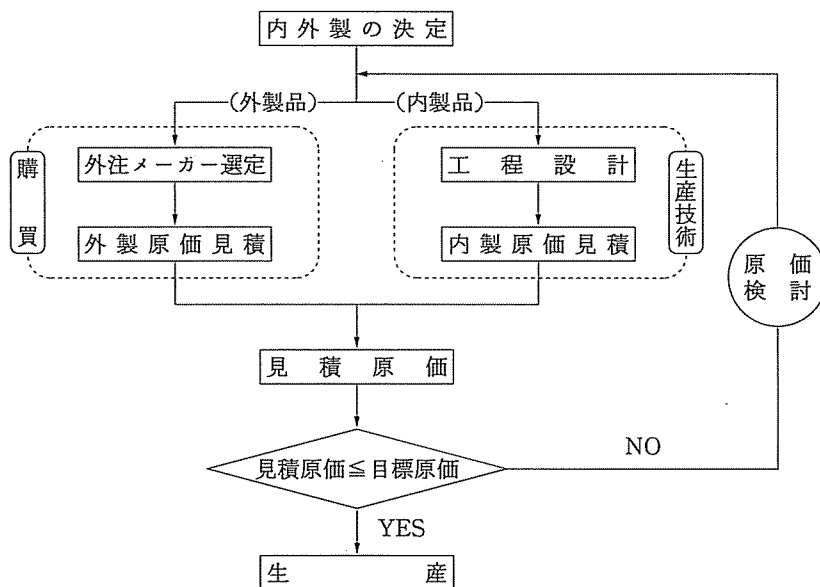


図9 生産準備段階における原価低減活動

え方である。

当時の大野氏によれば、「今生産現場で一番必要なのは、脱常識の発想である。10%とか1/4とかの削減は、常識の延長線上での考え方で対応できてしまう。長年現場にいた実感では、工場の設備や人はまず半分は過剰であり削減できるであろう」ということである。

「人間の知恵というのは、驚くほど出てくるものである。しかし人間はいい加減なもので、放っておけば何ら知恵を出そうとしない。だから、半分になる余地が存在するわけである。現場には専門家がたくさんいる。専門家には、知識派と経験派があり、知識派は、知識が脳みそを取り巻いており、経験派は、経験が脳みそを取り巻いている。とにかく知識か経験でがんじがらめになっていて、知恵が出てこないのである。だから、その壁をぶち壊してやらなければならない。甘い接し方の中から、人間本来の知恵など出てくるはずがない。現場で知恵を出してもらいたければ、ありとあらゆる無理難題をふっかけ、徹底的に困らせてやらねばダメである。」

こうしてトヨタは、作業にかかる時間や人を半分に、あるいはそれ以下にしてきたのである。一例を挙げよう。かつて、エンジンのシリンダーブロックの鋳物工程には、100人の作業者が張り付いていた。その鋳物工程で、大野氏が「作業者を半分にせよ」、そして「半分にできたらさらに半分にせよ」と言って半分の思想を実行した結果、100人から50人、50人から25人、25人から13人、13人から7人、最終的には5人にまで減った。100人いた当時だって、作業者は何もぶらぶらしていたわけではない。

それにしても、最初から100人を10人にせよと言ったら、いくら優秀な現場であっても

それはできなかつたであろう。第一、目標が遠すぎてやろうとしなかつたであろう。半分、半分と攻めていくと、やれたことが自信になる。3回目ぐらいから、現場自信が目標を立てて自分からやるようになる。また逆に、10人減らせとか15人減らせないか、といった課題の与え方もよくない。確かに90人でできるようにはなるかもしれないが、このやり方はそこで終わってしまう。以後、80人、70人になっていく可能性は小さい。つまり、10%かそこらの削減のアイデアは、従来からの発想法の延長線上でできてしまう。まったく新しい物の考え方が出てこないからである。

こういう半分の思想は、トヨタの専売特許ではない。三菱電機においても、当時赤字続きの京都製作所を立て直した元常務取締役の大森淳夫氏が、「なんでも半分主義」という言葉を使ってこのような考え方を実践しておられた。松下電器産業でも同様の半分の考え方があったようである。

筆者は、トヨタ生産方式は、人を徹底的に追い込んで逃げ場を失わせ、窮鼠猫を噛む的な力、あるいは火事場の馬鹿力を常時出させようとする考え方に則っていると考えている。できないことを追い込んでやらせるという、このような日本流の追い込み経営に対して、欧米流の標準原価管理思想（簿記の複式原理とならんで会計学における二大発見と言われることもある）は、できることを確実にやらせるという考え方で、両者は管理思想が根本的に異なるということを理解すべきである。

標準原価管理思想は、F. W. テイラーの科学的管理法に源流を求めることができる。テイラーは自ら提唱した基本的経営管理原則の中で、努力しなければ容易に達成できないよ

うな高水準の課業（作業者が一日に成すべき作業量あるいは製品完成量）を与えること、そして、作業者がこの課業を確実に達成できるように標準化された作業条件を経営者の側で用意することが必要であるとしている<sup>7)</sup>。

### 3.4 日本の文化を反映した原価企画<sup>8)</sup>

私見によれば、原価企画の特徴は、次の三つにまとめられる。

(1) 目標原価が許容原価方式で設定される。許容原価方式は、中期あるいは長期利益計画においてあらかじめ決められた製品あるいは製品グループごとの目標利益率に基づいて、当該新製品がどれだけ利益を上げる必要があるかを決定し、この目標利益を予想あるいは目標販売価格から控除することによって（したがって控除法とも呼ばれる）、原価をいくらに抑えなければならないかを決めるというやり方で目標原価を導く方法である。

このように原価企画における目標原価の決め方は、技術的な根拠に基づいていない。他方、標準原価管理における標準原価は、確かな根拠に基づいて積み上げられた達成可能な原価目標である。標準原価管理では、努力すれば達成できるということが、従業員の動機づけ上重要である。

原価低減の余地は、原価企画を行う製品の計画段階においては大きい。標準原価管理を行う生産段階では小さい。業種によっては、原価の80ないし90%が計画段階で決まるのに対して、生産段階で決まるのは10ないし20%にすぎない。原価企画および標準原価管理における目標原価の決め方は、こうした原価低減の余地の大きさと無関係ではない。1980年代に、日本企業が原価企画の実施により大きな原価低減をもたらした。標準原価管理

に依拠した欧米企業に対して競争上優位に立ったことは周知のとおりである。われわれは、根拠を持たない目標の決め方がすぐれて日本的であることを知らねばならない。

(2) 目標原価は設計部門別（機能別）に配分され、さらに設計部門別目標原価は、各設計者が担当する部品単位にまで分解される。こうして、設計者ごとに達成すべき目標原価が割り付けられるのである。欧米では、この目標原価の達成度合いが設計者の業績評価、そして業績報酬に結びつけられるケースが多い。今後日本企業においても、年功序列制度の崩壊に伴ってこのような業績評価制度が採用されていくのかもしれない。

尾畑裕氏によれば<sup>9)</sup>、ドイツにおいて原価企画の研究、その実務への適用が盛んに行われているようであるが、その中で特に興味深いのは、目標原価の割付においてコンジョイント分析のような統計的手法が重視されていることである。これは、日本で暗黙知に頼っているものが、ドイツでは形式知化される一つの代表例であろう。暗黙知への依存は、非常に大きな成果をもたらすか、ほとんど成果をもたらさないかのいずれかに帰着する。両極端のどちらかは国あるいは企業の文化に依存するところが大きい。日本の文化の特徴から、属人的な暗黙知に頼ることはきわめて日本的であるといえよう。

(3) 製品の開発段階から部品供給メーカーと、デザイン、品質ならびにコストの改善・革新に関する共同作業が行われる。この活動はデザイン・インと呼ばれる。部品メーカーは、得意先の図面に制約を受けることなく、得意先の図面設計に歩調を合わせて図面設計を行うことができるので、両者に大幅な原価低減がもたらされよう。日本において、デザ

イン・インは部品メーカーの技術向上に大きく貢献した。デザイン・インは日本の文化や制度を反映しており、日本の特殊性をもっている。

しかし、当該企業が部品メーカーと親密な関係にないと、企業機密が漏洩する恐れがある。かつて MIT 産業生産性調査委員会は、こうした活動がアメリカでうまくいかない理由をこう説明したが、最近では細かい契約と特許によりこれを克服しようとしている。デザイン・インの適用困難性は、やはり、完成品メーカーと部品メーカーとの親密な協力関係を築くことのむずかしさに帰する。日本でも、海外への生産移転が進み、あるいはネット部品調達が普及してくると、これまでの日本的な企業間関係は崩れていくであろう。この場合には、競争優位の源泉となる戦略的部品に絞って系列関係を維持していくことを考えなければならぬ。

#### 4 む す び

日本型経営の重要なキーワードの一つは、労働の自己目的化である。労働の自己目的化は、これまで日本企業の国際競争力の強さを支えてきた主役といえよう。グローバル化の波に乗って、労働の対価として、金銭的な報酬を求めるアメリカ的な、あるいはもっと広くアングロサクソンの考え方が、金銭的な報酬を超えて、非金銭的あるいは精神的なもの、すなわち働きがいや自己実現などを求める日本的な考え方を押し流そうとしている。ここは踏ん張って、この流れを食い止めなければならない。前述したトヨタの半分の思想も、労働それ自体を目的として働く作業員の労働の自己目的化がなかったら実現できな

かったであろう。世界に冠たる数々の日本の製品技術・工程技術・管理ノウハウの開発も然りである。岩井克人氏も指摘するように<sup>10)</sup>、金だけで労働を買うことができにくくなった時代に、労働の自己目的化のノウハウを蓄積し、それが機能する仕組み作りの実績をもつ日本企業は、必ずや国際競争上有利になるはずであり、時代の変化に適合するよう絶えず保守・点検を繰り返し、リニューアルしていくことができれば、日本企業・日本産業の将来は明るいと言えよう。

最後に、もう一つ言えば、経済・社会が成熟化し、われわれが個人・組織の価値観の多様化、企業・地域・国の文化の多様化を享受しようとしていた矢先に、それとは裏腹に、アメリカの、あるいはアングロサクソンの市場原理主義的な資本主義が世界を席卷しようとしている。幸いと言ってよいのか、最近、エンロンやワールドコム不正が発覚し失速気味ではある。人間が本来的に希求するところの、価値や文化の多様性を認め、住みやすい、居心地の良い、そして潤いのある社会を作り守っていくために、本来そのための手段であるはずの経済が一人歩きして、価値や文化の画一化をもたらすようなことは、断じて許してはならない。

#### 注

- 1) 拙稿「株主価値重視の動きと日本型経営」会計、第 156 巻第 4 号、1999 年 10 月より引用。
- 2) 拙稿「競争力から見た韓国企業経営の課題」(牧戸孝郎編著『岐路に立つ韓国企業経営』名古屋大学出版会、1994 年所収)より引用。
- 3) 滝澤菊太郎・小川英次・牧戸孝郎編『無借金企業』有斐閣、昭和 60 年、および拙稿「愛知の無借金企業」(真継隆・牧戸孝郎・奥野信宏編『国際化

## 日本型経営に関する一考察

- と地域経済』名古屋大学出版会，1990年所収）を参照されたい。
- 4) 1998年11月29日付け日本経済新聞を参照。
- 5) 拙稿「競争力から見た韓国企業経営の課題」（牧戸孝郎編著『岐路に立つ韓国企業経営』名古屋大学出版会，1994年所収）より引用。
- 6) 拙稿「原価管理」（小川英次編著『生産管理』中央経済社，昭和60年所収）より引用。
- 7) 岡本清著『米国標準原価計算発達史』白桃書房，昭和44年，16-17参照。
- 8) 拙稿「日本の管理会計の特質と海外移転」会計，第157巻第3号，2000年3月より引用。
- 9) 尾畑裕稿「ドイツにおける原価企画の受容と展開」会計，第157巻第3号，2000年3月を参照。
- 10) 2004年1月5日付け日本経済新聞〔経済教室〕を参照されたい。
- (名古屋大学大学院経済学研究科)