

1. 本論文の構成

本論文の構成は、下記の通りである

序章 問題設定

- 第1節 トヨタの原価管理に対する関心の高まり
- 第2節 伝統的な米国における原価管理の特徴と限界
- 第3節 トヨタの原価管理に関する先行研究
- 第4節 研究アプローチ

第1章 創業者による生産体制の構築

- 第1節 序
- 第2節 1930年代以前の日本自動車産業の概況
- 第3節 自動車事業への進出とその試行錯誤
- 第4節 拳母工場における生産
- 第5節 結び

第2章 統制経済および占領下における管理

- 第1節 序
- 第2節 戦時下の混乱
- 第3節 戦後トヨタの経営危機
- 第4節 結び

第3章 新たな生産方式と新型車の開発

- 第1節 序
- 第2節 戦後の経営システムの土台
- 第3節 大野氏によるトヨタ生産方式の展開
- 第4節 市場競争と技術部の新車開発
- 第5節 経理部の役割
- 第6節 結び

第4章 モータリゼーションと市場志向

- 第1節 序
- 第2節 量産体制と設備投資
- 第3節 市場志向の生産体制
- 第4節 品質管理の全社的展開
- 第5節 購買管理の充実
- 第6節 市場志向の新車開発
- 第7節 結び

結章

- 第1節 トヨタにおける4つの特徴
- 第2節 本論の貢献と今後の課題

2. 本論文の目的

本論文の目的は、トヨタ自動車株式会社(以後、トヨタ)における原価管理の生成を史的に明らかにするとともに、いかにして同社における原価管理が伝統的な米国発祥の原価管理とは異なる特徴を備えるようになったかを考察することである。

3. 問題設定(序章)

1980年代、米国発祥の標準原価計算を用いた原価管理しか知らなかった多くの管理会計研究者たちが、それとは異なる形の原価管理を日本企業が行っていることを知った。日本における原価管理には、伝統的な米国発祥の原価管理における限界を浮き彫りにする、次のような特徴があった。

①標準を改定する作業者

伝統的な原価管理において、作業者には計画者が作成した標準を維持して働くことだけが望まれた。しかし、企業間の競争が激しくなると、企業は顧客が望んでいる原価低減や品質改善などを実現させる必要がある。作業現場で、改善に必要な情報を最も多く持っているのは、日々の業務活動に従事している一人一人の作業者である。従って、作業者には標準を守るだけでなく、改善を進めるためにも標準の改定作業に加わることが期待されるようになった。日本企業の原価管理においては、作業者たちにこうした役割を期待し、標準の改定に関わらせている。

②市場志向

標準原価計算を用いる伝統的な原価管理は、既存の技術水準を前提として設定される標準を基礎に成り立っている。いわば、技術志向のシステムである。しかし、このような技術志向の原価管理は、経営環境が厳しくなると、標準の設定が困難になったり、既存の技術水準に基づいて設定される標準原価よりも市場価格のほうが厳しくなったりして、十分に機能しなくなる。一方、日本企業は市場・顧客のニーズを志向した目標原価を用い、それを原価管理システムに取り込んでいる。

③源流管理

伝統的な原価管理が誕生・発展した時代、製品の製造原価に占める直接労務費の割合が高かった。そのため、それは個々の生産場所での作業能率の向上やその効率性の測定を主たる目的とし、バリューチェーンにおける生産段階のみをその管理の対象としてきた。しかし、時代を経て、労働力に換えて作業現場に機械が導入され、むしろ製造間接費の管理が重視されるようになった。また、顧客ニーズの多様化で、必要とする部品点数も増え、すべてを内製化させるのではなく、外部から購入すべきかという判断を行なう機会も増した。こうした意思決定は生産段階ではなく、生産以前の製品の開発・設計段階や生産準備段階で行なわれる。そのため、日本企業が行なっているように、バリューチェーンの生産以前の段階、すなわち源流管理に着眼した原価管理への関心が高まった。

④企業間関係の視点

源流管理の考えを進めれば、部品サプライヤーなど企業外部の主体との関係が重要になる。従って、企業内の生産段階における関係だけしか捉えていない伝統的原価管理では考慮されないが、日本企業のように源流管理を重視している企業では、企業間関係にも目を向けた原価管理がなされている。

日本企業の原価管理には、「標準を改定する作業者」、「市場志向」、「源流管理」、「企業間関係の視点」といった4つの特徴が見られる(以後、これらを「4つの特徴」と呼ぶ)。そして、こうした特徴を有しているが故、伝統的な原価管理に代わって注目されるようになったと言える。では、こうした特徴を日本企業はどのようにして、その原価管理の中に取り込んできたのだろうか。一口に日本企業と言っても、その実態は様々である。そのため、対象範囲を日本企業全般と括弧しては、明快な答えが得られないだろう。そこで、本論文では、その対象を具体的な一社に絞り、当該企業において、その4つの特徴をどのように有するようになったかを考察しようとする。

2006年3月の決算時点において、トヨタはグループ売上高が21兆369億円、当期純利益が1兆3,721億円、従業員数が28万5,977人の自動車メーカーである。2005年、トヨタは世界で年間726万台もの自動車を販売した。現在、これと並ぶ規模の自動車メーカーは米国のGMやフォードである。だが、トヨタの財務業績が好調であるのとは対照的に、米国の2社は共に経営不振に陥っている。そのため、今、トヨタの強さへの関心が改めて寄せられている。また、トヨタは既存の研究から、この4つの特徴を備えていることを確認することができる。そこで、本論文ではトヨタの原価管理に焦点を当てる。

こうした伝統的な原価管理には見られない4つの特徴を、トヨタはどのようにして備えるようになったのか。トヨタにおける原価管理の生成を創業期から辿れば、4つの特徴がどのような形で取り込まれていったのかを明らかにすることができるだろう。

これまで多くの研究者がトヨタの原価管理を取り上げてきた。しかし、その研究の多くは、米国発祥の伝統的な原価管理で用いられるものとは明らかに異なる原価管理手法や技法だけにしか焦点を当ててこなかった。そして、なぜ、同社において、そのような原価管理が起こってきたのかという生成の過程については、詳細な検討がなされてこなかった。そのため、現在のところ、同社における原価管理の生成について取り上げた文献は皆無といってよい。また、トヨタの経営が注目されたキッカケが、1970年代初頭に発生したオイルショックということもあり、それ以降の事項を扱った文献は豊富だが、それ以前については不足しているといった感が強い。従って、研究者らの関心が寄せられるようになった1970年代初頭までの同社における原価管理生成史について論及することは非常に意義のあることだと思われる。

そこで、本論文では、次の2つの問題を設定し、これを追究していこうと考える。

- トヨタにおいて原価管理はどのような生成の過程を経てきたのか。
- 日本企業の原価管理に特徴的な「標準を改定する作業者」、「市場志向」、「源流管理」、「企業間関係の視点」をトヨタはどのようにして備えるようになったのか。

本論文の研究対象は、トヨタにおいて使われている原価管理技法を明らかにするだけでなく、その実務がそもそも、なぜ起こってきたのかという生成の過程を探ることである。そのためにも企業の原点である創業時にまで遡る必要がある。ただ、トヨタの場合、創業は1937年8月であるが、自動車事業自体は1933年9月に開始しており、この事業開始時点まで遡って論じたほうが良いと思われる。そこで、本論文では、この1933年9月を研究の始点とし、既存の研究が比較的乏しい1973年10月のオイルショック前までの約40年間を研究の対象期間とする。この40年の間には、太平洋戦争が挟まれており、1930年代と1970年代初頭とは、かなりトヨタを取り巻く経営環境も異なっている。そのため、4つの期間に区切って、各章ごとに論を進める。

一般に企業は可能な限り低い原価で、財やサービスを提供しようとする。どんな企業でも原価管理意識を持っており、そのために様々な取り組みを行なう。従って、原価管理について検討するには、企業が原価を管理するために、どのような行動を採ったのかに注目する必要がある。そこで、本論文では、原価管理に影響を及ぼす生産管理や品質管理などのシステム、そして経営環境の変化などを織り交ぜ、トヨタにおける原価管理の生成を考察する。

本論文で設定した最初の問題、「トヨタにおいて原価管理はどのような生成の過程を経てきたのか」につい

ては、各章でそれぞれの期間における生成の過程を明らかにする。

そして、もう一つの問題、「日本企業の原価管理に特徴的な「標準を改定する作業員」、「市場志向」、「源流管理」、「企業間関係の視点」をトヨタはどのようにして備えるようになったのか」については、結章で論じる。また、結章においては、本論文における貢献と課題についても論及する。

4. 第1章 創業者による生産体制の構築

本章では、豊田織機に自動車部が設置された1933年9月から、トヨタにとって最初の本格的な自動車量産工場である挙母工場（現在、本社工場）が稼動した1938年11月までの約5年間を取り上げる。

この時代のトヨタにおいて、最も影響力を有していたのは、その創業者・豊田喜一郎氏であった。自動車事業を興すに当たり、喜一郎氏の前には2つの大きな問題があった。

- 米国自動車メーカーほど、トヨタには資本の余裕がない。
- 米国ほど、日本の自動車需要は高まっていない。

まず、前者の問題を解決するために考案されたのが、ジャスト・イン・タイムによる生産体制である。これに従えば、資力に余裕のなかったトヨタでも、資本回転率を向上させられ、運転資金に余裕ができる。ジャスト・イン・タイムとは、最終工程の進度に合わせて、他の工程を同調させるというものである。そこで、トヨタではこれを号口管理制度により実現させようとした。そのために、それまでの親方請負制度に代えて、生産管理部門である作業部がラインの進度管理を一貫して行なう方式に改めたりした。また、材料や部品の標準消費量を設定して原単位の管理を行なったりもした。

そして、後者の問題を解決するために採られたのが、汎用機を用いることによる少量生産体制の構築である。自動車を作るためには、ある程度の規模の機械設備が必要である。米国には大量の自動車需要があったため米国自動車メーカーは大量生産が可能で、機械設備に係る1台当たりには按分される製造間接費を低減させることができる。しかし、自動車需要の小さな日本で、大量生産方式を採用しても売れないクルマを増やすだけで、非常に高くついてしまう。それでは、日本に進出していた外国車にはとても太刀打ちできない。そこで、トヨタでは、普通の工作機械を買い入れ、それを自らの手で他の用途にも使えるよう工夫して、汎用目的に耐えられるようにした。つまり、製造間接費として支出される機械の購入を可能な限り節約することで、製造間接費の総額自体を節減し、1台当たりの配賦額を減らそうとしたのである。いわば、間接作業を増やして、コストや手間を避けようとしたのである。

当時は、日本の技術水準自体が低いものであった。そのため、なかなかトヨタが求める部品を購入することができず、トヨタは部品の内製化を図ることとした。しかし、現実問題として、すべてを内製化できるほどの資本の余裕がなかったため、外部からの買入に頼ることも多かった。

創業者・喜一郎氏は当初から、市場に受け入れられる価格で自動車を売り出すことを重視していた。そのため、挙母工場の設立に際して、自動車事業で採算を上げられるか検討した。また、市場で受け入れられる販売価格を実現させるため、目標原価を設定した。それは過去の実際原価よりも厳しく設定されており、それを達成するには原価を引下げねばならない。喜一郎氏はこうした方針を立てていた。

そして、実際に自動車を売り出してみたものの、トヨタ車の品質は散々なものであった。当時は国産車が保護されていたとしても、品質欠陥はトヨタにとって重大な危機である。そこで置かれたのが監査改良というスタッフである。また、徹底的に検査を行なって不良品が後工程に流れないように、作業場ごとに検査工程が設置された。通常、製品の品質は、原材料や作業を標準化させることで、ある程度のものに保つことができる。しかし、当時は日本の技術水準が低いために、標準化できるほど、工具や部品が均一的なものではなかった。そのため、標準化という方法は採ることができず、喜一郎氏は現状の品質を絶えず改善させることで、この問題を克服しようとした。そして、品質を改善させるためならば、自らの職能だけに留まらず、それを越えて改善活動に取り組むことも求められた。なぜならば、当時のトヨタにとって品質の問題は極めて重大で、誰からであれ良い提案であれば、それを採り入れざるを得ないほどの危機に瀕していたからである。結果として、この創業期に、実現可能であれば、その改善提案が受け入れられるという組織風土が形成されたため、その後の時代においても改善活動が活発に行なわれることになったのである。

以上の事柄をまとめると、図表1-12(p. 60)を作成することができる。

5. 第2章 統制経済および占領下における管理

本章で取り上げる期間は、日中戦争の激化に伴って「国家総動員法」が施行された1938年5月から、創業者である喜一郎氏が社長を退いた1950年6月までの、ほぼ1940年代に当たる約12年間である。

この期間は自動車に対する統制があったという点で、戦前・戦中と戦後の両方に共通しているが、その程度が若干異なっている。1945年8月以前の戦前・戦中における統制は、政府が積極的にトヨタの経営に関与しようというものであり、トヨタの経営者が関与できる度合いは極めて小さい。一方、戦後の統制は、経済安定のために行なわれた物価統制などで、経営者は経営に関与できるものの、その意思決定の自由度が制限されているというものである。そのため、戦前・戦中のほぼ1940年代前半に当たる期間と、戦後のほぼ1940年代後半に当たる期間というように2つの時代に分けて説明したほうが良いと思われる。

I 1940年代前半

1940年代前半において、自動車製造事業法による許可会社に指定されたトヨタには、政府の経済統制に従って、自動車生産を行なうことが求められた。こうした状況下では、トヨタは政府が定めた公定価格を守り、軍部が大量に自動車を必要とすれば、その意向に沿って量産を行なう以外になかった。

政府や軍部に、自動車の販売価格、部品などの生産要素の価格、そして生産量も決められた中で、トヨタが積極的に行なおうとしたのは、仕損や不良の削減であった。これらを減らせれば、無駄なコストを抑えることができるのである。ただ、戦時中は様々な情報が統制されており、トヨタにとって重要な品質に関する情報を把握することが困難であった。そのため、トヨタでは専門的なスタッフではなく、組織横断型の監査改良委員会を設置した。そして、そこに各組織参加者が互いに持っている情報を持ち寄ることで、品質改善に努めようとした。しかし、陸軍に自動車を納めているため、トヨタには軍部から監督官が派遣され、さらに軍需会社に指定されると、こうした活動さえも満足に行なうことができなくなった。

戦火が激しくなる中、政府は軍需物資の安定供給を望んだ。そのため、鉄鋼製品を生産するメーカーに対しては、下請工場との協調関係を結ぶよう勸奨された。こうして、部品メーカーと協力関係を結ぶということもトヨタの方針の一つとなった。その後、戦争が激しくなると、どの工場も熟練工が戦場に向かう一方、未熟練な者が工場で働くようになったため、生産性が低下した。こうした事態に協同で問題を解決するため、1943年、協豊会が設立された。

戦時経済は、企業の自由な活動とは相容れない存在である。そのため、こうした時代に突入すると、それまで機能したのも機能しなくなる。トヨタにおいて、機能しなくなったのが、号口管理制度による進度の同期化である。なぜなら、当時の経済統制は、資材・物資の配給計画と車両生産計画が一元的な命令系統ではなく、モノの流れがバラバラになっていたからである。その結果、喜一郎氏のジャスト・イン・タイムも実行できなくなった。

ただ、戦時経済においては、政府や軍部の強制的な力により、企業への制度やシステムの導入が促されるという面もある。その一つの例として、原価計算制度がある。トヨタは陸軍に自動車を納品していた関係で、陸軍原価計算要綱に基づいた「原価計算制度」を導入しなければならなかった。そのため、遅くとも戦争終結までには、トヨタは原価計算制度を実施していたと考えられるのである。

以上の事柄をまとめると、図表2-9(p. 112)を作成することができる。

II 1940年代後半

1940年代後半においても、自動車に対する経済統制が残っていた。その中心は物価統制のための価格統制であった。こうした物価統制がなされていたのは、当時、モノが全般的に不足していて、経済がインフレ傾向にあったからである。そのため、インフレによって、生産諸要素の価格が上がっても、トヨタの自動車販売価格は公定価格を維持しなければならない。従って、これを可能とするよう原価を管理しなければならなかった。

インフレが昂進すれば、販売価格を引き上げられないため、トヨタは苦境に追いやられる。そのため、トヨタにおいては戦前の品質に対する改善活動と同様、この時は製造原価を低減させるための改善が促されていた。ただ、こうした改善以上に製品原価を引下げ点において有効な方法があった。それが、増産に励むということである。

なぜなら、当時は輸送力が不足しており、トラックは作れば売れるという状態であった。そのため、大量に作れば作るほど、1台当たりの製造原価を引き下げることができ、公定価格との差額がトヨタの利益となるのである。ただ、増産だけでは激しいインフレによる苦境に対処できないため、一層の生産性向上も促された。

終戦後、混乱したトヨタの生産現場において、なんとか生産性を向上させようと努めたのが、大野耐一氏であった。1946年、機械工場の主任に就任して以降、大野氏による生産体制の変革が開始された。大野氏の最初の取り組みは、総生産量の平準化と多台持ち・多工程持ちであった。こうした諸策により、大野氏はなるべく少ない人数で大量に自動車を生産しようとしたのである。

生産性を高めるには、作業現場で絶えず改善が繰り返されることが必要である。そのため、改善を行なう上での基礎として設定されたのが作業標準や標準作業時間であった。そして、監督者やスタッフにそうした情報が伝わるよう日々の実績報告資料も整備された。

しかし、1949年に入ると不況に陥り、急激に需要が減退した。それまで大量にトラックを販売していたものの、その多くは掛売りであった。そのため、不況によって、資金の回収が容易ではなく、たちまちトヨタは経営危機に瀕するようになった。このときもトヨタは、製造原価を引下げて危機を乗り切ろうと、購買部門や製造部門に原価削減目標を割当てた。しかし、極端に需要が落ち込んでいる状況では、こういった対策は功を奏さなかった。そして、喜一郎氏が退任するところまで、トヨタの業績は悪化したのである。

なお、1946年、喜一郎氏は、戦時下で結ばれた部品メーカーとの関係を強化し、協豊会に参加した企業を育成して、そこに良質な部品を作らせる方針へと転換している。この時代においては、トヨタ自身も経営危機に瀕していたこともあって、部品メーカーの育成があまり積極的になされていなかった。

以上の事柄をまとめると、図表2-10(p. 113)を作成することができる。

6. 第3章 新たな生産方式と新型車の開発

本章で取り上げる期間は、朝鮮戦争の勃発による特需で経営状態が復活した1950年6月から、トヨタ最初の大衆車であるパブリカを発売した1961年6月までの約11年間である。

1950年、トヨタは経営危機に陥ったものの、特需に救われて、苦境から脱することができた。やがて日本経済全体が上向いていくと、クルマ社会到来の兆しがようやく見え始めた。現在のトヨタがあるのも、本格的なモータリゼーションの訪れを告げる前に、生産性に優れた生産システムと、トヨタは顧客のニーズに応えられる製品開発システムを、ある程度整備していたからである。

生産システムや製品開発システムそのものは、トヨタが苦心の末に得たものである。しかし、これらのシステムを基礎で支えるシステムの中には、1950年代初頭に外部からトヨタに入ってきたものもある。例えば、創業者、トヨタは品質の問題に悩まされていたが、1950年の在日米軍からの自動車発注を機に品質管理手法を吸収し、その手法に基づいた材料受入から完成車出荷にまでの検査を行なえるようになった。また、部品メーカーに対しても品質管理の指導を行なうようになり、その品質を向上させた。こうした部品が均質化されて始めて、製造現場における標準作業を徹底して行なえるようになるのである。

また、結果として頓挫したものの、フォードとの提携交渉の中で、同社が行っていたサジェッション・システ

ムを創意工夫提案制度として導入した。この制度は、これまでトヨタの中で培われてきた既存の品質・原価の改善活動と結びついた。その結果、公式的に改善提案が評価され、認められればその提案を全社的に実施されるようになった。この制度があるために、一人一人の作業者が他者の提案を参考としながら、より良い提案を出していこうという意欲を生み出すのである。

大野氏ら、ジャスト・イン・タイム生産方式を復興させようとする人々に、1950年の経営危機は大きな教訓を与えた。それは市場の求める需要量を無視して生産してはならず、需要量に合わせて生産することこそが重要だということである。つまり、余計に多く作っても売れないのだからムダなのである。当時はトヨタ自販からの旬間ごとの見込み注文こそがトヨタ自工にとっての市場需要である。この市場需要に応じた生産を可能とするため、大野氏らはロットを最小化し、需要に基づくタクトタイムに従って生産するようにした。ジャスト・イン・タイムの実現には、各工程を同期化させる必要があり、その情報が当該工程に届くようにさせなければならない。そのため、大野氏らは後工程引取方式を考案し、これによって工程を同期化させようとした。また、ジャスト・イン・タイムで作業が行なわれても、不良が後工程まで流れ、そこで加工されてしまえば、やはりムダである。こうした事態を防ぐため、自動化による停止する機械を設置し、不良を流さずラインを停止させるようにさせた。また、1952年に作業者に自ら標準作業表を書かせて、作業者に標準を設定・改定させるようにさせた。つまり、ムダな工数を減らすよう取り組ませたのである。その結果、材料に加え工数の原単位管理が徹底して行なわれるようになった。

トヨタの生産システムは、需要量に的確に合わせながら、その中で生産性を高めるために、ムダな工数を減らそうと常に取り組んでいる。その結果、原価が低減されるのである。

一方、トヨタの製品開発システムは、顧客のニーズに合わせて、そのニーズに応えられる目標販売価格を設定し、その中で目標利益を実現させる目標原価を定め、試行錯誤を繰り返す。目標原価を実現させる取り組みは、開発・設計段階のみならず、量産段階に入っても行なわれる。

1950年代の初め、日本における乗用車需要の大部分は、タクシー需要であった。クラウンはこのタクシー需要を対象とした車種である。そして、その開発が行なわれている頃、開発部門である技術部は車両担当主査制度を設け、タクシー市場に合うような車両開発が行なわれた。クラウン開発時は行なわれていなかったが、パブリカの開発になると、航空機製造における重量配分の考え方が持ち込まれ、それを基に車両機能ごとに原価の割付が行なわれるようになった。

これまでは、トヨタ自身が経営危機に陥っていたため、部品メーカーへの関与が薄かった。しかし、1950年代に入り、トヨタの経営状態も上向き始めたことから、部品サプライヤーとの関係にもエネルギーが割かれるようになった。まず、最初に行なわれたのが、購買ルールの設定である。また、クラウンの開発の頃から、各部門で部品の材質の変更などを検討する部品検討会の設置が見られるようになった。

また、1952年に標準原価計算制度が導入され、差異分析による原価管理が可能となった。また、標準原価計算は予算編成にも役立つため、これによって経理部門は各部門の予算を編成し、その予算を使い、製造部門には予算による原価削減目標の割当を行っていた。

上述のように、1950年代は様々な方面の管理システムが導入された。しかし、それぞれの管理システムは独立しており、まだ全社として統合して原価低減の取り組みがなされたわけではなかった。

以上の事柄をまとめると、図表3-7(p. 163)を作成することができる。

7. 第4章 モータリゼーションと市場志向

本章では、トヨタが元町工場の建設に乗り出した1958年7月から、高度経済成長時代の幕引きとなった1973年10月に発生したオイルショックまでの約15年間を扱う。

1950年代の後半より、自動車需要が急激に増加し始め、トヨタでもその対応のために量産体制を整えていった。そして、自動車の貿易・資本の面で自由化が迫っていたことから、市場競争が激しくなった。

この時代、トヨタ一社だけで改善を行なうのではなく、様々な取引相手に対しても関与し、共に原価や品質などの改善活動を起こすことが志向された。例えば、工場・機械設備の原価引下げを狙って、栄豊会や精豊会などを組織させ、そこで原価低減の活動を行なわせたり、部品サプライヤーに対しては、協豊会で様々な品質改善・原価低減の取り組みを行なわせたりしている。

このような時に、効果的な手法として登場したのが、VE / VAである。この手法は瞬間に広がった。トヨタにおいては購買部門が最初にVAとして採り入れ、その後、VEとして技術部が利用するようになった。また、購買部門では、この手法をサプライヤーにも導入させ、より一層の買入部品費の低減を狙った。また、製品開発部門と購買部門が関与する部品検討会では、この手法を用いて、より積極的に部品一つ一つの品質向上・原価低減を検討することとなった。

1960年代に入ると、かんぱんが開発され、これによって喜一郎氏が目標と掲げてきたジャスト・イン・タイムによる生産が行なえるようになった。このかんぱんシステムはトヨタ社内だけでなく、次第に全部品サプライヤーに対しても適用されるようになった。そして、この頃、体系化されたトヨタ生産システムは、その効果が高いことから、製造部門の人間が部品メーカーに赴いて指導するようになった。これにより、部品メーカーも少ない工数で高い生産性を上げ、それによりトヨタの買入部品費も安くすることができた。

これ以前までの改善活動の多くは、個人が取り組むものであった。しかし、品質を改善させようという意識から全社的な品質管理活動が起り、グループとして品質管理に向かうようになっていった。当初は工長・組長など比較的、職制上、上位の人間が参加していたものが、次第に作業現場レベルでも行なわれるようになった。また、最初は品質の問題からであったが、徐々に原価を含めた経営の質の問題を扱うようになった。そして、これが創意工夫提案制度と結びついて、グループでの改善活動が促されたのである。

また、1960年代になって、原価企画が現れると、製品開発部門・購買部門が一体となって部品検討を行なうなど、原価低減活動が活発化した。製造現場では既に工数低減に取り組まれており、これが進むと、製品開発部門が用いる設計工数も低減する。従って、この時代において、すべての方向性が合致した全社一体となって進められる原価管理活動が行なわれるようになったと理解することができる。

以上の事柄をまとめると、図表4-12(p. 216)を作成することができる。

8. 本論文の結論と課題(結章)

(1)4つの特徴

本論文で設定した「日本企業の原価管理に特徴的な「標準を改定する作業」、「市場志向」、「源流管理」、「企業間関係の視点」をトヨタはどのようにして備えるようになったのか」について、ここでまとめる。

①標準を改定する作業

1930年代のトヨタにおいては、標準を設定することすら困難な状況であった。品質の欠陥という問題に直面したとき、喜一郎氏は改善を前面に押し出し、現状をより良い方向へと向かわせることで問題解決を図った。品質の問題が深刻であったことから、専門のスタッフが置かれたものの、その担当者あるいは担当部門だけが改善を行なうのではなく、組織の参加者に職能を越えて改善活動に加わるよう求めた。こうした改善提案を打ち出さざるを得なかった状況が、その後の改善活動を活発にする組織風土を生み出した。

1940年代後半、トヨタの作業現場にも作業標準が導入された。この標準設定の過程において特異な点は、生産技術部門が科学的に設定するのではなく、製造部門の人間が過去の実績資料を基に設定したことである。それはトヨタでは、作業現場の様々な技術について最も多くの情報を持っているのが、製造部門の人間と考えられているからである。

大野氏は標準を改善のためのペースとした。それは、当時、大野氏に求められていた生産性向上のためにも、現状を絶えずより良い方向へと変えていかねばならなかったからである。改善を行なうには現状を理解せねばならず、何を変化させたら何が改善あるいは改悪となったのかが分かるようになっていなければならない。そのため、大野氏が求める改善においては、現時点の状態を可視化させるため標準を必要とした。

そして、1950年代に、製造現場に標準作業票が導入された。これは作業員自らに書かせ、それを頭上に置いて、監督者が実際の作業と書かれている標準作業とを見比べながら管理するというものであった。これにより、監督者は工数引下げを考慮しながら監督をする。そして、作業員たちは工数引き下げのため自らの標準を検討し、改善できる場所があれば、そこを改善し、そして、それを標準化させていくというプロセスが生まれたのである。

②市場志向

1930年代のトヨタにとって強力な競合者は、フォードやGMといった外国自動車メーカーであった。日本の工業技術水準が低いために、外国車よりもトヨタ車は品質が劣っており、販売価格をこうしたメーカーと同程度に設定しなければ、国産品愛好家の人々からも見放されてしまうという事情があった。そのため、トヨタでは市場に受け入れられる販売価格を決め、それを現実させる目標を設定し、その目的を適えようと試みた。

この取り組みは戦後、実現されることになった。1950年代、トヨタは初の本格的な乗用車であるクラウンの開発を試みた。クラウンは、タクシー需要を想定して開発し、その際、目標販売価格が設定された。そして、1961年に発売されたパブリカには原価割付が行なわれた。その結果、機能別・部品別にまで目標原価が設定され、そうした市場志向の目標を実現させるために各部門において改善活動が行なわれることになったのである。

③源流管理

そもそも自動車工業は様々な部品の組み合わせから成り立っているため、部品に対する管理意識は創業時からあった。創業当時は、日本の技術水準が低かったことから、部品メーカーが製造した部品の品質が悪かった。また片手間の仕事で行なわれたため、高くついてしまっていた。そこで、喜一郎氏はバリューチェーン全体を見渡し、高くついている部品購入という段階を、内製化させれば製造原価を抑えられると考えた。しかし、現実問題として、トヨタにはすべてを内製化させるだけの資本がなく、外部からの購入に頼らざるを得なかった。

1940年代前半、政府の政策もあって、トヨタは部品メーカーと協調関係を結び、それが1943年の協豊会へと繋がり、戦後すぐに、協豊会メンバーを育成するという方針が立てられた。そして、特需で経営体力をつけると、部品原価引き下げのため、協豊会メンバーにVE / VA手法やトヨタ生産方式を導入させた。また、機械設備などの原価引下げのため、栄豊会や精豊会が組織された。

トヨタにおける源流管理は、購買部門だけではなく、品質管理部門や製造部門なども関与し、品質向上・原価低減に取り組みさせているという特徴がある。

④企業間関係の視点

1946年、喜一郎氏は協豊会のメンバー企業を育成し、そこから良質な部品を得るという方針を立てた。その後暫くは、トヨタ自体の低迷もあって、部品メーカーの育成が果たされなかったものの、業績が回復した50年代に入ると、源流管理の項目で述べたように部品メーカーの育成に乗り出した。

そして、1960年代には、200万台体制構築のため、トヨタは日野やダイハツなどのグループ会社に生産を委託するようになった。つまり、トヨタとすれば新たな工場を建設しなくてもすむし、日野やダイハツにとって見れば操業度を上げることができるため、1台当たりの製造原価を引き下げられるのである。他社との連携を通じて、量産効果による原価低減も考慮されるようになったのである。

(2)本論文の貢献

筆者は本論文の貢献として、次の3点があると考えます。

・従来、行なわれなかった創業期からの原価管理システムに言及したこと。

従来のトヨタにおける原価管理研究は、主として戦後のことだけに注目されなかった。しかし、本論文においては過去における決定が、その後の決定に極めて強い影響力を有すると考え、創業期および戦時期な

ど、戦後のトヨタに影響を及ぼしうる時代に対して深く考察を行なった。

・経営環境の変化と原価管理の対応を考察したこと。

本論文で取り上げた機関は1930年代から1970年代初頭までである。この約40年間の間には様々な経営環境の変化があった。本論文では、こうした経営環境の変化に対して、トヨタの原価管理がどのように対応していったのかを、時代ごとに明らかにした。

・経営システムの発展の経過を明らかにしたこと。

企業で用いられる経営システムは、当初の目的とは、その後、異なる利用のされ方をすることがある。例えば、喜一郎氏の時代におけるジャスト・イン・タイムは資本回転率の向上がその主目的であった。しかし、戦後になると、ジャスト・イン・タイムはその状態を保つよう作業員たちに改善をさせることが目的に加わった。本論文では、こうしたシステムの変化の過程にも言及している。

(3) 本論文の課題

そして、本論文の課題として、次の3点があると考ええる。

・1970年代以降を取り上げていないこと。

本論文では、1973年のオイルショックまでを対象とした。しかし、トヨタの経営は現在にまで至っている。1970年代と現在とは、大きく時代環境が異なり、本論文で取り上げた事柄も変化していると思われる。従って、こうした違いについて検討するためにも、1970年代以降についても研究を行なうことが課題である。

・インタビューによる情報を用いなかったこと。

ある特定の1社を取り上げた研究を行なう際、一次資料を得るため、インタビュー調査が行なわれる。しかし、本論文には、創業期などインタビューが困難な時代も含まれていることから、すべてを文献・資料に頼ることとした。ただ、こうした研究は、文献・資料に示されていない部分については各種の情報を総合して、判断をしていかなくてはならない。その結果、筆者が判断して著わしたことが現実と乖離していることもありうる。従って、今後は、インタビューによる情報収集を行なって、そうした乖離を埋めるべく努める必要がある。

・サプライヤー関連の記述が不足していること。

本論文では、何度もトヨタにおいては買入部品費の割合が大きいと述べてきた。従って、トヨタにおいては、サプライヤーの管理が極めて重要なはずである。

本論文では、購買管理を説明するために、1950年代においてトヨタ近郊の中小部品メーカーを想定して論じた。しかし、現実には様々なタイプのサプライヤーがあるはずで、それに応じた管理をトヨタは行なっているはずである。従って、本論文においてはサプライヤーに関する記述が不足しており、これについて今後、取り上げたいと考える。