

建設業における原価企画の展開

——希望社における原価削減事例調査を中心として——

木 下 和 久

I 原価企画の他産業への展開

1990年代のバブル崩壊以降，日本経済は長く苦しい時代にあったが，なかでも建設業界は最も困難な環境にあった産業の一つと言えるだろう。『建設総合統計』（国土交通省総合政策局情報管理部建設調査統計課 [2006]）によると，民間による土木を除いた建築における出来高は，1991年には約50兆円であったが，2005年には約27兆円へ減少しており，この15年間で半減するにまでいたっているのである。

競争が激化するにしたがい，生き残りをかけて一部の建設企業では原価企画を導入しようとする動きがみられるようになった。建築物という製品の生産を行う建設業は，顧客一人一人の要望に応じて設計を行い，顧客ごとに異なる製品を製造する超多品種一品生産と考えることができる。一方，これまで原価企画が研究されてきた，自動車産業や家電産業を中心とした産業では，多品種少量生産とは言われるものの，複数の顧客に対して同じ製品を製造することが前提となっており，様々な相違点が存在している。

したがって，様々な産業において展開されている原価削減活動を検証することは，非常に意義のあることと考えられる。建設業の中でも，株式会社希望社（以下，希望社と呼ぶ）¹⁾の活動は極めて特色あるものである。「良い建築を安

1) 株式会社希望社は，1988年に設立され，資本金144,200,000円，売上高（2005年度）3,771,692,387円，社員数136名（2006年7月1日現在）の建設会社である。主な業務として，ノ

く」を掲げ、強烈なまでの顧客指向を実現するため様々な活動を行うとともに、建設産業の変革を目指している。特に希望社の原価削減活動では、建築費の強力なコストダウンを実現している。

そこで、原価企画との関連を含めて希望社における原価削減活動について、調査の協力をお願いしたところ快諾していただくことができた。本論文では、希望社における調査を基盤として、建設業における原価削減活動および原価企画の展開について検討することとしたい²⁾。

II 原価企画研究の特徴

1 原価企画に関するケース研究の蓄積

原価企画に関する研究は、すでに多数の蓄積がなされている。これらの研究は大きく理論研究とケース研究とに分けられる。まずケース研究は、実務において実践されている原価企画の実態を明らかにしている。次に原価企画の理論研究が、このケース研究を原価企画の理論構築の礎として利用している。

ケース研究の例としては、自動車産業を対象とした研究に、登・門田 [1983] などによるダイハツのケース研究をはじめとして、近藤 [1989] などによる自動車メーカーの研究、田中隆雄 [1990] のトヨタ自動車に関する研究などがある。また家電産業を対象とした研究には、加登 [1990] による松下電工の電気シェーバー開発の研究、田中隆雄 [1995] による松下電器のテレビ開発の研究などがある。事務機器産業を対象とした研究には、青田 [1992] によるリコーの研究や、菅 [1991] や成田 [1995] らによるキャノンの研究などがある。他にも、研究者や企業実務家により数多くの研究蓄積がなされている。さらに、実態調査として、田中雅康他による継続的な調査 (1984年, 1991年,

1) 日本型コンストラクション・マネジメント (JCM) サービス, セネコン支援サービス, 宅関連サービスを提供している。

2) 本論文では、建設業全般に対する研究ではなく、一般住宅やマンション, 工場小・中規模のビルディングなどの、顧客のニーズに応じて設計・施工を行う建築を想定している。なお建設業では発注主である顧客を施主もしくは建築主と呼ぶ。

1997年、2001年、2002年)や、神戸大学管理会計研究会による調査(1992年、1993年)、吉川による調査(1992年)などが行われている。

これらの、原価企画研究のケース研究や実態調査の蓄積をうけて、加登 [1993]、門田 [1991]、田中雅康 [1995] など、多くの研究者により原価企画の理論構築が行われている。しかし、これらの理論研究は、自動車産業や家電産業、事務機器産業などの「加工組立型産業の企業に集中」(日本会計研究学会 [1996] 42ページ)するケース研究を基礎とするのみである。つまり、原価企画の理論研究は、自動車産業や家電産業といった加工組立型産業については十分検討がなされていると言えるが、それ以外の産業における原価企画の検討はかぞえる程度しかなく、原価企画理論の妥当性について、十分検討がなされているとは言えない。

自動車産業や家電産業において原価企画が普及した「一般的な背景として」、
「顧客ニーズの多様化と関連しながら多品種少量生産あるいは多商品化が進み、製品のライフサイクルも短縮化され、高品質、多機能の製品を低価格で次々と市場に提供する」(日本会計研究学会 [1996] 2-3 ページ)ことが指摘されている。そのためこれらの自動車産業や家電産業は、「多品種少量生産」と言われているが、少量と言う割には同一品種をある程度生産することが前提とされている。一方で、単一品種を用意しそれだけを大量に生産する、「単一品種大量生産」や、顧客の要望に応じて個別の製品を設計し一品のみ生産する、「超多品種一品生産」については、ほとんど検討がなされていないことがわかる。

そこで、本論文では、超多品種一品生産の一例である建設業において、特色ある原価削減活動を行っている企業に着目し、調査を行った。

2 建設業における原価企画の先行研究

建設業では、原価企画の導入がなされている企業もあるが、原価企画そのものが十分普及しているとは言えない状況にあることから、原価企画のケース研究はあまり行われておらず、建設業における原価企画の実態についてほとん

ど明らかにされていない。

数少ない日本における建設業の原価企画に関する研究として、宮本 [2004]、[2005] による、ゼネコンにおける戦略的原価管理を中心とした原価企画の研究がある。ここでは、建設業と製造業の違いを説明しながら、一部の建設企業において実施されている原価企画の実態を調査している。また、海外の研究では、Nicolini et al. [2000] による、英国の建設業において企業への原価企画の導入を行う試験的プロジェクトに関するアクションリサーチなどがある。他にも建設業における原価企画に関する文献には、実務家による原価企画の紹介などがある。

しかし、これらの研究は、建設業において原価企画を導入しようとしている企業における活動を中心に研究が行われているに留まっている。また、建設業の特色である、超多品種一品生産という観点からは、研究の余地が多く残っていると考えられる。

III 希望社における原価管理活動

1 建設業の特徴

建築の生産プロセスは「企画」、「設計」、「入札・契約」、「施工」、「竣工・引渡」、「維持保全」とすすむ (古阪 [2004] 2 ページ)。「企画」は「建築主の業務である」が、「建築主は通常、素人である」ことから、設計者などの「第三者がかわって企画をたてる」ことになる (古阪 [2004] 2 ページ)。

このプロセスのうち設計段階では、「完成された設計図・仕様書をもとに入札に附される。この設計プロセスにおいて概略のスケジュール、工事費、施工方法、使用資機材の入手性などが検討される」が、「現実にはさほど具体的な生産設計は行われておらず、大くの問題が内在している」(古阪 [2004] 2 ページ) とされる。「入札・契約」によって工事を実施する施工業社が決定される。「施工」プロセスは「設計者の意図を忠実に実現するためのプロセス」である (古阪 [2004] 2 ページ)。

一方ゼネコンにおける「伝統的」な原価管理では、「顧客の希望する条件が最大漏らさず表現され」るような設計がなされ、見積原価を算出する（宮本 [2004] 52ページ）³⁾。また施工段階においては、作業所長が「工事の着工から竣工に至る一連の業務に必要な方針および計画を立案し、実施する」（宮本 [2004] 52ページ）のである。

このゼネコンの原価管理に対し、顧客の満足度はあまり高いとは言えない。古阪他 [1998]⁴⁾によると、建築家・設計事務所が提供する業務のうち、「満足度が高い業務が少数で」、「逆に満足度が低い（不満を抱く）業務が多数であること」が指摘されている。特に、「プロジェクトの予算計画」「コストコントロール力」「工事費概算書の作成」「見積内容検討・調整」など建築物の原価に対する不満が高い。

また、日経アーキテクチュア [1999] によるアンケート調査でも、「発注者と設計事務所・建設会社の間で意識の差が最も大きかった項目」として、「デザイン能力」と「建設コストの削減能力」、「発注者の要望を受け入れる姿勢」が上げられており、顧客の原価に対する要求の強さとは逆に、設計はデザインや機能を重視し、原価を重視していない傾向が強いことがわかる⁵⁾。

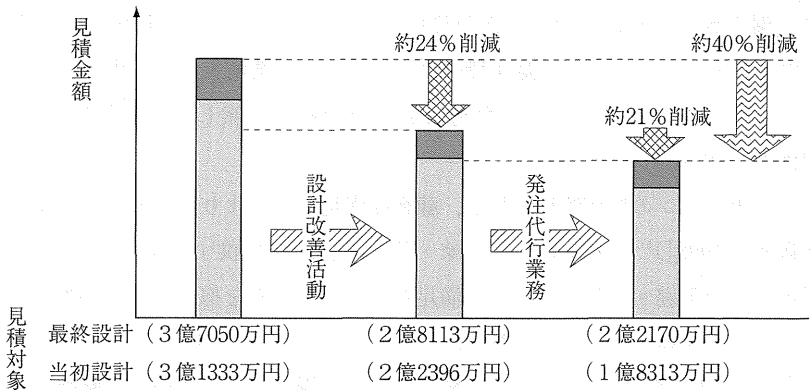
「ゼネコンの原価管理は、伝統的には、受注後の施工工程で作業所長の手腕によるコスト削減が中心」（宮本 [2004] 62ページ）であって、設計段階での原価管理は、品質や機能についてはともかく、顧客の要求する原価を満足させる程には十分機能していなかったと考えられるのである。

3) 宮本 ([2004] 55ページ) は、「完全競争市場の概念を無効にする多くの介入要因（構造状態、情報の欠如など）」により、「建築主である顧客が、実際上、価格需要者である」としている。つまり、ゼネコンの提示する見積価格について、素人である建築主は有効な評価基準を持っていないのである。

4) この調査は建設主である企業の、建築家・設計事務所に対する満足度の調査である。建築主が個人の場合も同様の結果になることは十分考えられる。

5) アンケートの対象の顧客は、上場企業と学校・医療・社会福祉法人である。また顧客と設計者が重要度が高いと考える割合は、それぞれ「デザイン能力」が29%と68%、「建設コストの削減能力」が68%と37%、「発注者の要望を受け入れる姿勢」が62%と36%と大きな差がでている。

第1図 合音精麦(株) 本社工場新築工事



注：桑原 [2001] 39ページより作成。

2 希望社における建設費削減例

第1図は、希望社が扱った事案における、原価削減達成例である。この事案は合音精麦の本社工場の建設であり、顧客の予算は事業化の観点から2億円とされていた。当初、合音精麦は地元の設計事務所に設計を依頼した。その設計事務所が作成した設計図を元にしたゼネコン9社の見積り平均額は、3億1333万円であった。この設計図を元にゼネコンと折衝・検討を加えたが、見積金額は予算2億円から程遠く、事業化は困難であった（桑原 [2001] 14ページ）。

そこで、希望社が設計図の作成からやりなおすこととなった。この時、顧客から建物に関する要望を確認するとともに、「将来の経営をみこしたうえでこの建築事業をどう位置付けるのか」（桑原 [2001] 15ページ）ということを確認した。この上で、希望社は「予算などの限られた条件のなかでそれを実現するにはどうしたら一番良いのかを一緒に考え、いくつもの提案を」（桑原 [2001] 17ページ）顧客に行った。また、当初の設計図の検討を行ったところ、当初の設計図に基づいた見積対象には、必要とする設備に不備があることが判明した。当初の設計図による見積りに、これらの不足している設備等を含めた最終見積りは、3億7050万円と推定できた。

希望社により設計改善がなされた設計図による見積を行った結果は、2億8113万円（低額3社平均）になった。通常建設業では、この中で最も条件の良いゼネコンを選択し契約を結ぶのだが、希望社では「発注代行業務」という、サプライヤー管理を実施している。このことにより、見積金額は当初ゼネコンが提示した2億8111万円を大幅に下回り、2億2170万円に決定したのである。つまり、「設計改善」により、約24%のコストダウンを実現し、「発注代行業務」により約21%のコストダウンを実現したことになる。最初の設計図を基にした見積金額と比較すると、合計で約40%のコストダウンを実現したことになるのである。

3 原価目標の設定

自動車産業や家電産業を中心とした従来の原価企画研究では、原価目標の設定に際し、採算性に基づく目標設定法である控除法や、自社の技術レベルに立脚した設定法である加算法、またこれらを調整して利用する統合法（田中雅康 [1995] 53-55ページ）が言及されている。

市場において競争力を獲得し、同時に中長期目標利益を確保するためには、原価目標は「基本的には採算性に基づき控除法控除法によって設定される」（田中雅康 [1995] 55ページ）ことになる。つまり、「目標売価－目標利益＝原価目標」として設定されるのである。

建設業では、顧客の原価に対する強い要求を受けており、「近年、入札による受注割合が増加」し、「受注獲得のためには、入札価格を引き下げることが必要」（宮本 [2004] 62ページ）とされるようになった。そこで、顧客から受注を獲得できる受注価格は、他社よりも競争力を持つ「市場価格」に規定される。「原価目標」は、この「市場価格」から、「目標利益」を控除することで設定されることになる。

一方、希望社における原価目標の設定は、基本的に、自動車産業や家電産業における原価企画や、建設業における原価企画の原価目標の設定と同様であり、

「目標価格－目標利益＝原価目標」である。しかし、原価目標を達成するために必要な原価削減要求水準は、さらに厳しいものになっている。

これは希望社が顧客として設定しているターゲットが、他社では実現困難な建築事業を希望する顧客であることに起因している。複数の建設会社によって提示される見積金額を市場価格と考えるならば、この市場価格を受け入れて建設事業を実行できる顧客は、希望社の顧客とはならない。この市場価格では建設を断念せざるを得ない程、顧客の工事予算が大幅に市場価格を下回る時、希望社の顧客となるのである。

このように、目標価格は顧客予算によって規定される。また、希望社では目標利益が基準報酬・コストダウン成果報酬によって規定される。したがって、目標価格からこの目標利益を控除した金額が、原価目標として設定されることとなる。

以下では希望社において実施されている原価目標達成手段について検討を行う。

4 VE 活動

希望社において実行されている原価目標を達成する手段の一つに、VE 活動があげられる。原価企画活動では、企画・開発・設計段階において、様々な部署の人員により、VE 活動が展開される。希望社における VE 活動も、これまでの原価企画の先行研究における VE 活動と、基本的に同様のことが確認できた。企画設計段階の源流から VE 活動が実行されていること、また様々な関係部門の参加である。

企画・設計段階では、一般的な原価企画と同様に、定期的 VE および随時 VE が行われている。ただし、企画等の初期段階では、社長、設計担当者、積算担当者など小人数のコアメンバーにより、必要に応じて柔軟に随時 VE が実施される。ここでの活動では、製品の機能・品質とコストダウンの大枠を決定するため、自由で大胆な発想が求められる。

この活動を少人数のメンバーで実行することで、柔軟かつ能率的でスピーディーな VE 活動を実現しているのである。実施設計段階、施工図作成段階と設計段階が進につれて、より多くの関係部署の人員が参加する VE 会議が定期的に展開されることになる。

このように、設計段階・状況に応じて、VE 会議のあり様や会議に参加する人員を変化させることで、参加者の立場、経験、能力などを最も発揮できるようにし、VE 活動をより効果的に展開している。この結果、設計段階での大胆で自由な発想の実現と、設計のスピード化や高能率化、コストダウンの実現を可能にし、同時に、様々な角度から設計のチェック・改善を行うことを可能としている⁶⁾。

5 顧客の VE 活動への参加とその影響

上記の VE 活動に加えて、希望社では、これまでの原価企画では行われてこなかった VE 活動が展開されている。自動車産業や家電産業などの加工組立型産業を中心とする原価企画では、顧客ターゲット層を想定し、顧客ニーズを予測した上で VE 活動が行われる。一方、建設業では、個別の顧客に応じた個別製品の受注一品生産が基本であり、顧客を特定することができる。このため、顧客への聞き取りなどを通じて、顧客のニーズを明確化し、「顧客の希望する条件が最大漏らさず表現」(宮本 [2004] 52ページ)された仕様を決定し、原価削減を実現するための VE 活動が行われることになる。しかし、いずれも VE 活動は顧客とは別に、企業の内部で行われる行為であって、VE 活動自体に顧客が参加することは想定されていない。

希望社においても、他のゼネコン・設計事務所と同様に顧客への聞き取りを行い、顧客ニーズを網羅・明確化するとともに、それを受けて VE 活動が行

6) 企画など初期段階で全ての部署の人員を VE 会議に参加させない理由の一つは、施工など具体的な事案の検討において能力を発揮する人材を初期の段階に参加させても効果が少ないことである。段階・状況に応じて VE に参加する人材を選択する方が、品質・機能・コストへの改善効果が高いと考えられるのである。

われている。しかし、希望社の VE 活動はここに留まらない。網羅・明確化された顧客ニーズを実現するための VE 活動を社員だけで行うのではなく、顧客をも巻き込んで VE 活動が展開されるのである。

一般的に顧客は建設の専門家ではなく素人であるから、建築に関する知識や経験は非常に不足している。同時に顧客のニーズは、漠然とした希望のような状態であることは十分考えられる。たとえ強い明確なニーズを持っていたとしても、それが本当に顧客の望む「真のニーズ」に相違ないかを確認し、より具体的なニーズとして明確化する必要がある。

そこで、希望社では顧客をも VE 活動のメンバーとし、顧客自身で自分のニーズに対する VE 活動を行うのである。この顧客自身への VE 活動の実施により、顧客の「真のニーズ」を明らかにすることが可能となる。この過程では、顧客が望んでいること、考えていることを一つ一つ評価するとともに、その意義や効用、コストを検討することになる。この過程で、顧客は自身の要望・条件など様々な事項に対し検討を加え判断を下し、決定を行うのである。この作業は、第三者が行う VE 活動とは異なり、顧客自身をも変革する過程を伴うことになる。これらの VE 活動を経て、最終的にコスト、機能・品質、納期の目標を満たし、顧客の了承を得られる設計図を作成していくのである。

6 サプライヤー管理

加工組立型産業を中心とした従来の原価企画研究では、サプライヤーによる原価企画への参加として「デザイン・イン」の存在が指摘されている。これは、メーカーとサプライヤーとの長期的な関係と継続的なサプライヤー間の競争を背景とし、メーカーの原価企画活動にサプライヤーが積極的に参加することで、品質・機能の向上とコストダウンを達成する効果が指摘されているものである。

建設業においてもゼネコンには、協力会という「系列」と同様のサプライヤー関係が存在している。ゼネコンは顧客から工事契約を請け負い元請となり、

専門工事の多くを、協力会に属する専門工事業社に外注することとなる。このような協力会の下で長期的な信頼関係を築くことで、いわゆる「承認図」のように、設計段階において下請の専門工事会社や建材提供メーカーによる設計図の作成協力を得ることが可能であると考えられる。

一般に顧客が競争入札によってゼネコンを選定する場合、入札に参加するゼネコンは、設計図を基に各ゼネコンごとに積算を行い、工事に必要な建材、労働、設備等の物量を算出する。同時に専門工事会社の選択を行い、材料費、人件費、諸経費や利益を足して見積金額を計算する。

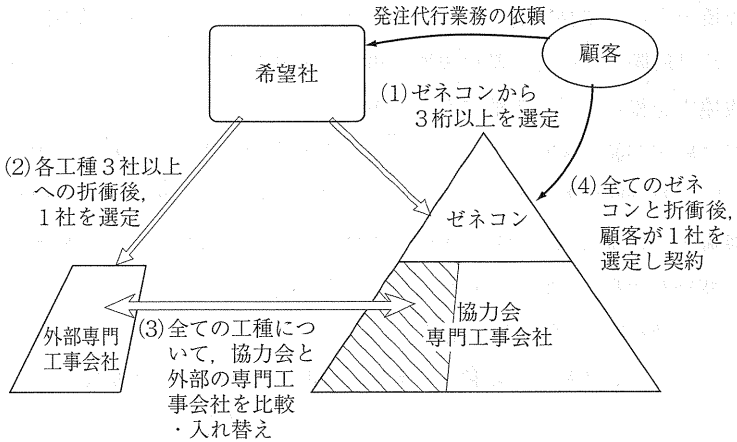
一方、希望社は、「発注代行業務」というサプライヤー管理活動を展開している。これは、希望社による積算の実施と見積内訳明細書の作成であり、もう一つがゼネコンと専門工事会社の選定と折衝および専門工事会社の入れ替えである。

まず希望社による積算の実施と見積内訳明細書の作成であるが、積算業務は工事に必要な建材などの物量を確定する作業であり、多大な労力とコストを必要とする。このため、入札に参加する会社にとって、積算業務は非常に大きな負担となる。そこで、通常であれば入札に参加する会社が行う積算を希望社が行い、あらかじめ工事に必要な物量を確定し、単価だけを空欄とした見積内訳明細書を作成しておくのである。このことで入札参加会社は、単価だけを考慮すれば良くなるため、入札に参加するためのコストが劇的に減少することになる。この結果、入札への参加障壁が低くなり、多くの会社が入札に参加できるようになるのである⁷⁾。

第2図は、発注代行業務における業社選択の概略図である。顧客から発注代行業務を請け負った希望社は、入札に参加したゼネコンの見積と工種別専門工

7) また、入札に参加する業社が各自で積算を行う場合、必要とする物資や工種などの物量数値が、入札参加社ごとに異なることになる。加えて単価も異なることから、見積を詳細に比較・検討することが非常に困難になる。一方、希望社が積算を行い、業社は単価の決定を行うだけの場合、物量数値を統一することができるため、見積結果の比較・検討が容易となるという効果もある。

第2図 発注代行業務概略図



事会社・メーカーの見積結果を比較・検討を行う⁸⁾。まず、(1) 低額の入札をおこなったゼネコンを3社以上選定する⁹⁾。同時に、(2) 工種ごとに、専門事会社を3社以上選び、専門事会社と見積内容の確認を行う。また希望社の所有する過去の実績データや、コストテーブル、技術情報などを利用し、専門事会社が提示している見積価格が、合理的で、顧客が納得の行く価格かを、検討し折衝を行う。この確認と折衝作業をすべての工程について行い、各工程につき低額1社の専門事会社を確定する。次に、(3) この専門事会社の見積金額と、ゼネコンが提示した見積の専門事に該当する部分の見積とを比較する。もし外部専門事会社の見積金額が安ければ、その専門工事をゼネコン（もしくはゼネコンが選んだ専門事会社）から入れ替える。これをすべての工種に

8) これは入札への門戸を広げることに繋っている。一般的な入札では、顧客はゼネコンと契約を結び、ゼネコンは専門事会社と契約を結ぶため、入札を求める対象企業は数社のゼネコンだけである。この場合、ゼネコンが協力的の中から専門事会社を選ぶことになるため、入札に勝ったゼネコンとの関係がなければ、どんなに優秀な専門事会社であっても、仕事をしてもらえない。そこで、ゼネコンとは別に、より多くの個々の専門事会社に対しても、入札への参加を募るのである。

9) この選定作業においては、会社の財務状況や技術力、過去の実績などを考慮する。専門事会社における選定においても同様である。

対して行うことで、ゼネコンの提示した見積金額は更に下がることになるのである。これだけに留まらず、(4)ゼネコンの提示した見積の内容に対しても検討し、折衝を行う¹⁰⁾。先に示した第1図の例では、この発注代行業務により「32工種中18工種で専門工事会社の入れ替えを行」(桑原 [2001] 38ページ)ない、これにより約2割に及ぶコストダウンを達成しているのである。

これらから、希望社はサプライヤー管理によるコストダウンを、次の点により達成していることがわかる。まず、入札への参加コストを下げ、参加障壁を撤去するよう努めたことで、多くの会社が入札に参加できるようにしたことである。同時に入札の門戸を広げ、一般的に入札対象とされるゼネコンだけでなく、専門工事会社にも入札に参加できるようにした。このことで、よりオープンで、活発な市場競争を導くとともに、より強力なコストダウンを達成しているのである。

この管理活動は、加工組立型産業において、「メーカーと直接取引するサプライヤーの数」を減らす「シングル・ソーシング」(加登 [1993] 102-103ページ)の傾向があるのとは逆に、サプライヤーの選定・折衝・契約段階においては、専門工事会社である2次サプライヤーをも管理の対象とすることで、徹底的なサプライヤーの原価管理を指向している¹¹⁾のである。

また、このサプライヤー管理は、請負契約締結前から実施されるデザイン・インとは両立しにくい側面をもつ。契約締結の前段階において、特定のサプライヤーが設計活動へ参加し、設計図の一部を作成する行為は、オープンな市場競争を阻害する要因となりかねず、コストダウン機能が弱まる可能性が高くなってしまふのである。しかし、希望社では、契約締結前に行われるデザイン・インのかわりに、契約締結後にサプライヤーからのVE提案を積極的に受け入れ、設計変更を行っている。これにより、サプライヤーの知識・経験

10) この対象には、工事内容に関することだけではなく、ゼネコンの利益についても、顧客が納め行く金額かどうか含まれている。

11) 製造(施工)段階における2次サプライヤー(専門工事会社)の管理については、建設主である顧客と直接請負契約を結ぶゼネコンが行うことになる。

・技術力を引き出し、設計・建築物へと反映させ、コストダウンと品質向上の同時達成を可能にしているのである。

IV 原価企画の可能性

本論文では、まず、原価企画研究の基盤となっているケース研究の現状を確認するとともに、建設業における原価企画について検討を行った。その上で、希望社における原価企画活動について、加工組立型産業や建設業における原価企画と比較しながら説明を行った。この中で、希望社において行われている特色ある活動が確認できた。

一つ目は原価企画における VE 活動への顧客の参加である。従来の原価企画では、顧客およびターゲット層のニーズを目標として忠実に再現することが追求されていた。ところが、希望社では顧客自身を VE 活動へ参加させることで、顧客自身によりニーズに対する VE 活動を行うのである。この顧客による VE 活動は、ニーズの源泉である顧客自身の意識や考え方を明確化させると同時に変化させるのである。これによって、顧客の「真のニーズ」を徹底的に検討し、コスト・機能・品質・納期の目標を明確にすることが可能となり、それがコストダウンの大きな源泉となるのである。

二つ目は発注段階におけるサプライヤーの管理である。入札への参加コストを下げ、門戸を広くすることで、オープンな競争市場を形成している。同時にゼネコンを工種ごとに細かく細分化し、専門工事会社と比較・検討・折衝することで、より効果的なコストダウンの達成を可能としている。

建設業では、顧客である一個人もしくは一組織と向き合い設計・開発・製造を行う。そこで建設業では、個々の顧客の要望・背景に深く対応することが重要になってくる。自動車産業や家電産業が、複数の顧客から想定した顧客像を前提として製品開発を行うため、この点は今までの原価企画研究では考慮されていない。しかしこれらの産業でも、今後はさらに顧客ニーズの多様化は進展すると考えられており、建設業における原価企画は更に重要になってくると考

えられる。

今回は建設業のうち、完全な個別注文設計製造において調査を行った。しかし、同じ建設業でも、ある程度の大量生産を前提としたハウスメーカーによる建築などがあり、これらも検討する必要があると考える。これらについては、次回への課題としたい。

【謝辞】 希望社の調査にあたっては、桑原社長、内藤氏、佐野氏、村上氏を始めとして多くの社員の方にご協力頂きました。ここに深く感謝申し上げます。

参考文献

- 青田英輔 [1992] 「複写機事業での原価企画活動」『JICPA ジャーナル』第440号。
- 加登 豊 [1990] 「原価企画と管理会計：松下電工(株)A工場の取り組み」『国民経済雑誌』第162巻第2号。
- [1993] 『原価企画——戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社。
- 菅 康人 [1991] 「事務事業部における原価企画活動(キャノン)」『IE レビュー』第170号。
- 桑原耕司 [2001] 『「良い建築を安く」は実現できる!』ダイヤモンド社。
- 神戸大学管理会計研究会 [1992] 「原価企画の実態調査(1)~(3)」『企業会計』第44巻第5号~第44巻第7号。
- [1993] 「原価企画の実態調査〔第2部〕(1)~(3)」『企業会計』第45巻第4号~第45巻第6号。
- 国土交通省総合政策局情報管理部建設調査統計課 [2006] 『建設総合統計』平成18年10月18日公表。
- 近藤恭正 [1989] 「ターゲット・コストの策定プロセスに関する一考察：自動車メーカーの事例に関連して」『同志社商学』第41巻第1号。
- 田中隆雄 [1990] 「自動車メーカーにおける新製品開発と目標原価：トヨタの原価管理」『企業会計』第42巻第10号。
- [1995] 「松下電器「画王」の原価企画」(田中隆雄・小林啓孝編『原価企画戦略：競争優位に立つ原価管理』中央経済社)。
- 田中雅康 [1984] 「コスト・エンジニアリングの本質と現状について」『原価計算』第274号。
- [1991] 『「原価企画に関する実態調査」の結果について』『バリューエンジニア

- ニアリング』第145号。
- 田中雅康 [1995] 『原価企画の理論と実践』中央経済社。
- [2001] 「先進企業の原価企画第1回・第2回」『企業会計』第53巻第11号, 第53巻第12号。
- [2002] 「先進企業の原価企画第3回・第4回」『企業会計』第54巻第1号, 第54巻第2号。
- 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(第1回～第4回)」『企業会計』第49巻第7号～第49巻第10号。
- 登能暉・門田安弘 [1983] 「自動車工業における総合的原価管理システム」『企業会計』第35巻第2号。
- 成田 宏 [1995] 「キャノン〈事務機〉の原価企画」(田中隆雄・小林啓孝編『原価企画戦略:競争優位に立つ原価管理』中央経済社)。
- 日経アーキテクチャ [1999] 「発注者からの通知表」1999年11月15日号。
- 日本会計研究学会 [1996] 『原価企画研究の課題』森山書店。
- 古阪秀三 [2004] 「発注方式多様化の背景」(日本建築学会編『発注方式の多様化とまちづくり』丸善株式会社)。
- 古阪秀三・秋山哲一・竹山葉子・三井所隆史 [1998] 「建築プロジェクトにおける顧客満足に関する研究——建築主を対象とした顧客満足度分析——」『日本建築学会計画系論文集』第508号。
- 宮本寛爾 [2004] 「建設業における戦略的原価管理」『企業情報学研究』第4巻第1号。
- [2005] 「建設業における管理会計の課題」『JICPA ジャーナル』第17巻第6号。
- 門田安弘 [1991] 『自動車企業のコスト・マネジメント』同文館。
- 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巻第1号。
- Nicolini, D., C. Tomkins, R. Holti, A. Oldman and M. Smalley [2000] “Can Target Costing and Whole Life Costing be Applied in the Construction Industry?: Evidence from Two Case Studies,” *British Journal of Management*, Vol. 11.