

2017年度特別研究期間 研究成果概要

所属・職・氏名： 商学部・教授・浜田 和樹

研究課題： 企業間管理と管理会計の役割

：グローバル・サプライチェーン管理のための製品別利益情報の有用性

研究期間： 2017年4月1日～2017年9月15日

研究成果概要

本研究では、近年、グローバル SC 戦略経営が重要になっているので、その戦略策定の進め方や管理、また必要な管理会計情報について考察することが目標である。そのために次の順序で研究を進めた。

1. 日本企業グループの特徴

日本の企業グループは、生産子会社や販売子会社の非自立的企業が多く、これらの企業は、業務をする上でグループ企業に依存しており、個々の企業はサプライチェーン (SC) の一翼を担っている。それ故、親会社の管理者は、業務上、関係あるグループ企業を一つのチェーンとして、管理する必要があると思われる。また近年、日本企業では、アウトソーシングによる組織再編が盛んになっており、SC はグループ企業のみから構成されるのではなく、虫食いだらけになっていることも多い。それ故、グループ企業の立場からのサプライチェーン・マネジメント (SCM) のあり方と、グループ外企業をも含む SCM の必要性について考察した。

2. グローバル SCM に必要な情報

SCM に有用な情報は、製品ごとと地域ごとの実際情報と予測情報であるとして考察を進めた。製品情報が重要である理由は、グローバルに展開する製造業では、海外にいくつもの製造拠点、販売拠点があり、調達・生産・輸送・販売を行っているので、各拠点のコストを SC に沿って集計しないと正確な製造原価や売上原価が計算されないからである。地域情報が重要である理由は、販売拠点や生産拠点の情報が重要な場合もあるからである。ただ、地域ごとの情報が有用であるとしても、製品ごとの SC のきめ細かい管理のためには、地域ごとの製品別情報が重要になる。

3. グローバル SCM のための情報の課題

以下の課題について考察した。

① 拠点ごとの製品の収益性は把握できていたとしても、グループ全体の製品収益性が正確に把握されていない。グループ全体での情報が正確でないと、どの製品の販売促進に努めなければならないか、どこまで販売価格を下げるのができるのかがわからない。また、拠点ごとに製品原価が正確に計算あるいは推計されている場合でも、製造原価だけに重点が置かれ、販売費や一般管理費、関税等の税金までを考慮した分析がなされていない場合も多い。

② SC ごとに製品原価が費目別に正確に把握できていないので、どの費目を下げることができるのか、どの活動を減らすことができるのかがわからない。費目の分類が企業によって異

なっていたり、処理方法が異なっていることが多いので、SC 全体を通して、原価費目ごとに合計額を求めようと思っても、集計できなかつたり、合計額が意味を持たなくなるからである。

③ SCM には、拠点ごとに部品や製品の在庫高を迅速に把握し、グループ間で融通し合うことができるようにすることや、需給調整や販売促進策などへの素早い対応を可能にすることが必要であるにもかかわらず、それに必要な情報が不十分である。

④ 為替変動、税率変更が製品の収益性に大きく影響し、その予測に時間がかかりすぎているので、十分な検討や対応策が素早くとれていない。

これらの課題を解決するためには、グローバルなレベルで統合情報管理の基盤を整備することである。特に、原価計算情報の精度を高めることが必要性について考察した。

4. 部品表による連結原価計算システムの構築

正確な原価を計算するためには、グループ企業間の部品表をつなぎ合わせ、グループ統合された部品表を使って原価を積み上げる方法について考察した。この方法は、部品表や配合表を利用し、原価を積み上げていく計算法である。グループ統合された部品表を用いれば、連結ベースで、費目別、部品番号別に原価が把握でき、製品別管理に重要な情報を提供できるという利点を持っている。この方法によれば、原価費目ごとに SC 全体の原価集計がなされることになる。

5. グローバル SCM のための製品別利益情報の有用性

正確なコスト情報により、グローバル製品の拠点別コスト比較、販売単位当たりコスト比較、製品コスト構造分析が可能になり、またこれを用いた利益分析を行うことで、最適製造拠点の選択、競争力のある価格決定、資源の最適配置、SC 全体の立場からの全体最適な判断・施策の立案が可能になると思われる。さらに、各種条件の変化による SC への波及効果の把握、材料単価や為替変動シミュレーションによる損益への影響の把握、タイムリーな施策の決定、新規 SC の展開方向の決定が可能になると思われる。多様な利用法について考察した。またマツダは、車種/市場/エンティティ軸の 3 軸で利益を可視化しているが、この特徴について考察した。

6. SC の変革のための計画法

SC の変革のための DDP (Discovery-Driven Planning : 発見志向計画法) について考察した。この方法は、逆損益計算書 (逆貸借対照表を作成する場合もある) を利用しながら、仮説や解決しなければならない課題を考える計画法である。利益額から逆算するという意味で「逆」という字がついている。SC の変革には不確実性が大きいので、この計画法の有効性、実施上の注意点について考察した。

以上が特別研究期間を利用し、考察した内容である。