

事例研究

高シェア・高収益戦略とコスト・マネジメント
—— S社のフィールド・スタディ ——

伏見 多美雄*

末松 栄一郎†

<研究要旨>

近年、伝統的な原価管理・予算管理のシステムが企業実践を適切にサポートできなくなっているのではないか、という認識や批判が高まっている。その対応には、制度としての原価会計や予算管理会計といったフレームワークを度外視した改善策もあれば、このフレームワークそのものを改善するというアプローチもあり、さまざまである。しかしいずれにせよ、その成否の評価は、個々の企業のおかれた時代環境と製品特性、企業をとりまく競争構造や企業の収益構造、そして経営戦略にマッチしたものであるかどうか、という視点からなされなければならない。フィールド・スタディが重視されるゆえんである。

本稿は、そのような問題意識から、自動化のための特殊な制御機器を専門に生産する日本の中堅メーカーS社の事例をとりあげ、同社が独自に開発した「基本原価」および「独算制」と名付けたコスト・マネジメント・システムの特徴を、上述のような視点から整理し、基本的な諸問題を論じようとするものである。

第1節で問題意識と本稿のねらいを述べたあと、第2節でケース企業の概要を紹介する。そして第3節ではS社をとりまく企業環境と製品特性、競争構造・収益構造に目を向け、同社がとってきた高シェア・高収益戦略の背景を明らかにするとともに、基本原価システムを導入するに至った理由を検討する。第4節では、「基本原価」システムの考え方の本質を分析し、高シェア・高収益戦略をサポートする仕組みを明らかにする。第5,6節で近年の企業環境の変化が基本原価システムに与えたインパクトを整理し、基本原価システムに内在する問題点を分析・提示する。

<キーワード>

コスト・コントロール, コスト・プランニング, コスト・マネジメント, 企業環境, 基本原価, 競争構造, 経営戦略, マネジメント・コントロール, 収益構造, 標準原価計算,

1995年 8月 受付

1995年 9月 受理

* 東京理科大学教授 経営学部

† 拓殖大学専任講師 商学部

1. 問題意識と本稿のねらい

近年、標準原価計算を中心とする伝統的な原価管理・予算管理のシステムが、企業実践を適切にサポートすることができなくなっている、という認識が高まっている。こうした認識をもった実務家および研究者の対応には、大別して2つの方向があると指摘されることが多い。その1つは、制度としての利益計算や原価会計そのものを見直し、そのロジックや仕組みを改善することによって、企業の計画・管理への役立ちを高めようとする動向である。米国で考案され、多くの企業に採用された直接原価計算や貢献利益計算、さらには近年のABC（活動基準原価計算）や、キャッシュフロー会計、戦略管理会計の提唱などは、この方向の代表的なもので見られている。もう1つは、制度としての原価会計や予算管理会計といったフレームワークを度外視した管理技術を導入・展開することによってコスト・ダウンや利益拡大をはかろうとする動向である。日本企業の場合でいえば、IE、VE、QC、ZD、さらにはJITから原価企画といった呼び名で次々に導入された管理諸技法やシステムはその代表例とされている。

ところで、そういったコスト低減や利益拡大を志向した管理技術の展開や会計システムの改善努力は、個々の企業のマネジメント・コントロール・システム（MCS）の一環として整合的に展開されるべきものであり、制度としての会計の枠内か枠外かといった議論は余り建設的とは思われない。企業に役立つMCSとは、個々の企業のおかれた時代環境と、その扱う製品特性、さらにそれぞれの企業をとりまく競争構造と、その企業の収益構造にマッチするように設計し運用されるべきものである。トヨタでのJITや原価企画、日立の工場プロフィット・センター制、松下の事業部制…など、各社のMCSが各種各様であり、しかも企業環境の変化に伴って革新が繰り返されてきたのは、そのためである。われわれは、このような考え方のもとに、異なるタイプの企業のMCSについてのフィールド・スタディや事例研究に大きな関心を持っている。

本稿は、そのような研究の一環として、自動化機器のための特殊な制御機器を専門に生産する日本の中堅メーカーS社の事例をとりあげ、同社のMCSの中でも特に重要だったコスト・マネジメント・システムを中心に、基本的な諸問題を論じようとするものである。

S社のコスト・マネジメント・システムは、同社が「基本原価」および「独算制」と名付けた方式を中心に展開されてきたが、このシステムの特徴を時代背景とからめながら検討する。分析・検討のための視点として、企業環境と製品特性、それと関連する競争構造・収益構造、そして成功要因（KFS）に見合った経営戦略に焦点をあて、その戦略をサ

ポートするためのMCSのあり方に注意を向ける。

第2節では、S社の事例を要約的に紹介し、本稿の対象である基本原価システムの位置づけを説明する。第3節では、S社をとりまく企業環境と製品・市場特性を整理し、同社がとってきた高シェア・高収益戦略の背景を明らかにする。その上で、同社が「基本原価」システムを導入するに至った理由を、同社の経営戦略との関係で整理する。そして、第4節で、「基本原価」システムの本質を分析し、それがなぜ同社の高シェア・高収益戦略をサポートするのに役だったのか、その仕組みを明らかにする。

さらに第5、6節では、企業環境の変化と基本原価システムとの関係について3つの視点から検討する。第1に、近年の企業環境の変化と、それが収益構造に及ぼした影響を整理し、基本原価システムに内在する問題点を指摘する。第2に、株式上場にもなって導入された標準原価システムと、当社独自の基本原価システムとの関連に注意を向ける。そして第3として、いわゆる「バブル景気」以後の景気後退期における基本原価の問題点を明らかにする。

なお、本稿は、主として基本原価システムが当社の成長発展を支援する主要なツールとして役立ったいきさつを事例研究論文として整理したものである。このシステムに内在する問題点の分析や企業環境の変化に対応したシステム改革への提案等については、別に論じる予定である。

2. ケースの概要

2.1 ケース企業の沿革

S社は、1959年にフィルター用焼結金属の製造と販売を目的に設立された。同社は、その主要事業領域を、1960年代後半頃から、自動化設備・機器のための特殊な制御機器に絞ることによって成長をとげてきた。同社は早くから、「シェアを拡大しつつ、長期的には利益も確保する」という企業目標を堅持してきた。

事業規模の拡大と業務内容の拡大に対応するため、1968年に草加工場を設立するなど、積極的に工場を増設、設備投資、営業網の拡大を行ってきた。

また、海外市場の開拓も積極的にすすめ、現在では、北米2カ国、ヨーロッパ7カ国、アジア6カ国、オセアニア2カ国の計17カ国で現地法人を、アメリカなど5カ国で現地工場を併設するまでになった。

順調に売上高、利益を拡大してきたS社は、1987年に東京証券取引所第2部に上場を果たし、その2年後には、第1部銘柄に昇格して、順調に業績を伸ばしてきた。そして、

1990年までに世界市場の10%のシェアを獲得し、プライス・リーダーの地位を確立したのであった。同社の売上と利益の推移は図1のようである。

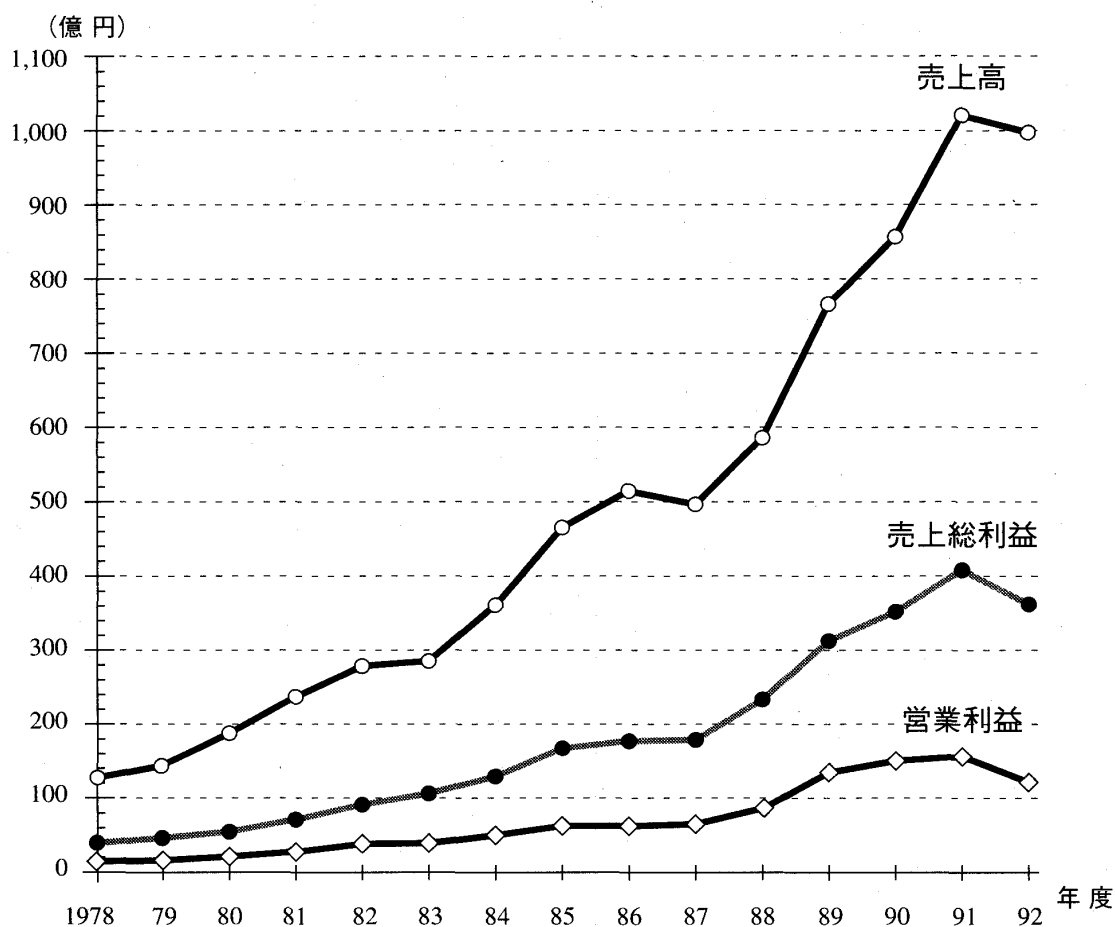


図1 S社の売上高と利益の推移

同社の経営陣は、自らが独自に開発したコスト・マネジメント方式「基本原価システム」が経営戦略と経営管理とをサポートし、こうしためざましい業績の基礎作りに役立ってきたと自負していた。しかし、経営トップは、株式を上場する際に制度としての標準原価計算の導入を強制されたために、基本原価システムが歪められてしまったと考えた。そして、いわゆる「バブル景気」崩壊後に経営政策を練り直しているうちに、同社のコスト・マネジメント・システムが有効に機能していないことに、気づかされたのであった。

2.2 基本原価システム

そこでまず、同社が基本原価システムと名付けたものの大要を説明しておこう。

2.2.1 基本原価とは

S社では、販売価格によってカバーすべきコストを2つの要素に大別している（図2参

照)。1つは個々の製品の開発・生産に直接かかわる原価であり、これを当社では「基本原価」と呼んでいる。基本原価は製品1単位あたりの原価として計算される。もう1つは、製品との個別的対応ができてにくい製造間接費、販管費、金利というコスト、さらに必要利益まで含むもので、これを当社では「流通マージン」と呼んでいる。

製品最低販売価格	製造原価	部品費	購入部品費			基本原価
			外注部品費			
			梱包費			
			内作部品費	素材費		
				加工人件費	直接人件費	
					間接人件費	
				加工機械償却費		
				消耗工具・ロス		
		組立消耗工具・ロス				
		型償却				
	組立費	組立機械償却費				
		組立人件費	直接人件費			
			間接人件費 研究人件費			
	流通マージン	製造間接経費			(工場の共通固定費)	
		試験研究経費			(開発コスト)	
		販 お 一	売 よ 般 管 理	員 び 費	(物流コスト)	
		金利			(資本コスト)	
		基本利益				

図2 基本原価と流通マージンの内訳

基本原価という概念は、製品原価 (product cost) として認識されるコストであり、当該製品の製造にかかわるすべての直接費用をその製品に帰属させる。基本原価には、製品別の変動原価の他に、1会計年度に発生する製造直接固定費総額が各製品の安定生産量（生産・販売量が安定する3～5年先の生産量）を基準にして配賦される。したがって、固定費を含むプロダクト・コストではあるものの、年度ごとの売上高に比例させて固定

費を製品原価に配分するという財務会計の思想とは異なるものである。

当社では、このような基本原価に適正な値入率を掛けたものを販売価格の目安として利用してきた。この目安に他社の動向や当社の競争戦略を加味して、当社の経営陣は販売価格を決定してきた。同社における値入率には、製造部門の共通間接費、販売費、金利、および基本利益（必要利益）まで含まれ、長年にわたって、全製品に一律の値入率をあててきた。同種の製品を同じような顧客に販売しているので、一律の値入率で各製品に流通マージンを配分しても問題がない、と経営陣は考えているという。

このようにして算定される販売価格は、「基本利益」を獲得するのに最低限必要な価格であるという意味で「最低販売価格」と呼ばれ、この価格以上に実際の販売価格を設定するように努めてきた。ただし、競争環境のきびしい品種で、最低販売価格が高すぎる場合も少なくないので、その場合は、販売価格を与件として、開発課に基本原価の見直しが指示され、技術的な工夫で必要なレベルにまで基本原価を低減する努力がなされてきた。

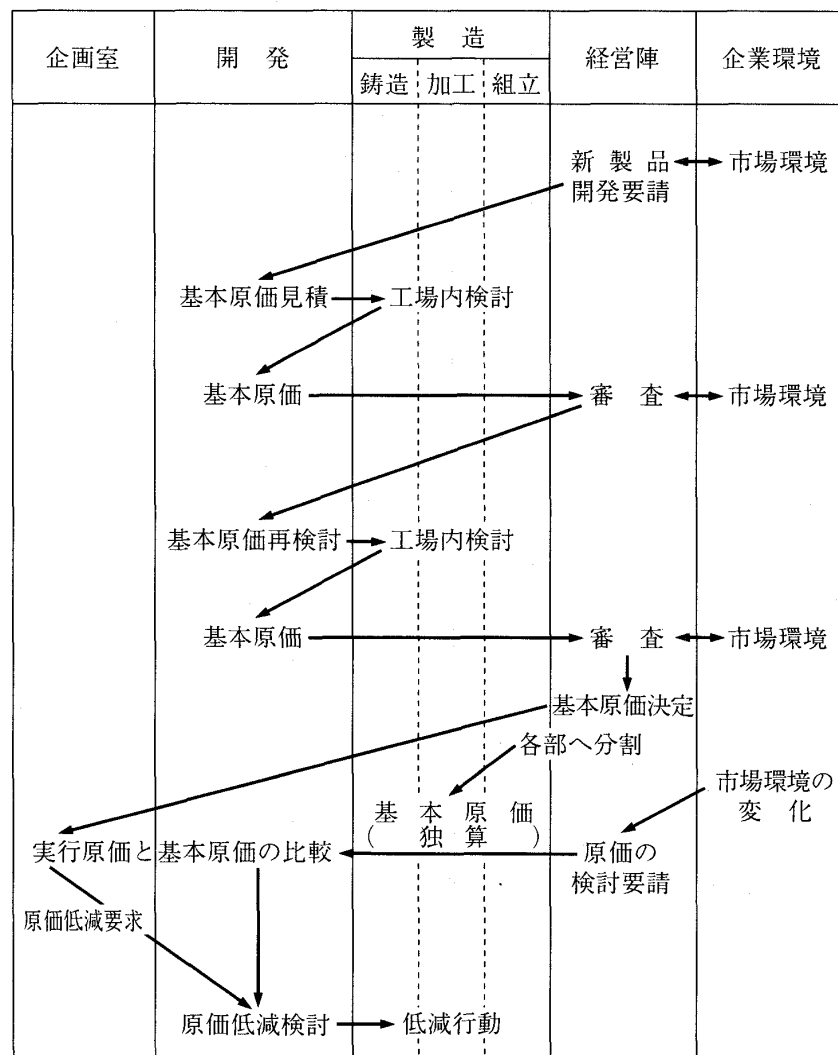


図3 基本原価管理の流れ

こういう努力の結果、新規製品の基本原価が経営トップに承認されると、この値は各現業部門の目標原価としてコスト・コントロールに利用される。基本原価による現業部門のコントロールの仕組みは、「独算制」と呼ばれている。つまり、「基本原価」がコスト・プランニングの役割をはたし、「独算制」がコスト・コントロールの役割を果たしてきたといえるであろう（図3参照）。

2.2.2 基本原価を指標にするコスト・コントロール―独算制―

上述のように、新製品が商品化されるときの基本原価はまず製品ごとに設定されるが、これが設定されたあとで、これを目標原価として各職能部門に分割し、部門別のコスト・コントロールが行われる。各部門の実際原価は、この基本原価と比較され、部門別の業績が評価される。

組立部門、加工部門、購買部門等の職能部門が、基本原価どおりに生産すれば、「基本利益」（必要利益）を獲得することができるはずである。そこで、各部門がそれぞれに課せられた基本原価内で生産するよう促すシステムが、「独算制」の基本的なねらいである。独算制とは、独立採算制の略であるが、職能別組織をとっている当社では、各職能部門のコストを目標以内に収めるための採算管理を意味している。そして、採算管理の単位となる各部門を「独算単位」と呼んでいる。「独算制」で利用される基本原価は、各職能部門にとって管理可能なものだけが扱われる、と考えられてきた。

ここで注目すべきことは、機械減価償却費が基本原価に含まれ、人件費と合わせて「加工費」とされていることである。そうすることによって、生産過程の自動化が行われたとき、自動化による人件費の減分と減価償却費の増分とが比較され、コスト改善を評価できると考えられたからである。

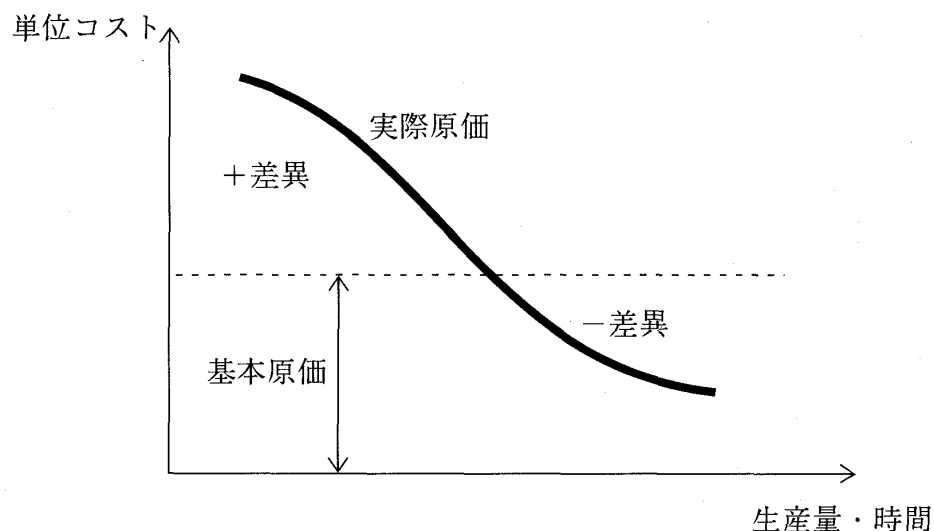


図4 基本原価と実際原価との関係

ある製品を開発し、製造をはじめた当初の時期には、基本原価よりも実際原価の方が一般に高い。それは、3～5年先の年間生産量を基礎にして基本原価が設定されるためである。必要な利益を稼得するためには、できるだけ早急に実際原価を低減し、基本原価以下に抑えなければならない。独算制によるコスト・コントロールの中心的課題はそこにある。基本原価と実際原価の関係は、図4に示すとおりである。

3. 拡大する市場環境のもとでの基本戦略

「シェアを拡大しつつ、長期的には利益も確保する」という企業目標を堅持してきたS社は、その主要事業領域を、1960年代後半頃から、自動化設備・機器のための特殊な制御機器に絞ることによって成長をとげてきた（図1参照）。

同社の経営陣は、自らが独自に開発したコスト・マネジメント方式「基本原価システム」が経営戦略と経営管理とをサポートできたから、こうしためざましい業績をあげることができたという自負があった。そこで、同社の経営戦略とコスト・マネジメントは、どのような環境条件、およびどういう競争構造、収益構造のもとで展開されたのかという背景に目を向けることにしよう。

3.1 ケース企業の製品・市場特性

この時代に、同社にこのような成長をもたらした制御機器の製品・市場特性を、フィールド・リサーチおよびケース分析を通じて整理すると以下のようなものである（ケースの詳細については、末松〔20〕を参照されたい）。

- （イ）総需要は長期にわたって拡大していた。油圧に比べ微妙な圧力差を生み出すことができ、しかも無公害の特徴をもつこの制御機器は、粉塵や油滴を嫌う食品産業や超精密加工分野での各種ロボットの駆動、制御に利用されやすく、常に需要拡大が期待されていた。
- （ロ）しかし、個々の製品ごとの総需要量は小さかった。あくまで自動化設備・機器の部品であるので、製品個別の需要量はそれほど大きくはなり得なかった。
- （ハ）しかも、高価な自動化設備・機器に使用される低価格の部品であった。ただし、そのような設備・機器にとって必需品でもあった。
- （ニ）顧客（自動化設備・機器のメーカー）が、仕様を決定した。その結果、次のことが生じた：

- ① 多品種・少量：この制御機器を利用する自動化設備・機器の仕様は多様である

ため、これに対応するためには、さまざまな種類の制御機器が求められた。しかも、あくまで自動化設備・機器の部品にすぎないので少量しか必要とされなかった。

② 短納期：金額的には安いコストの制御機器だが、故障することによって自動化設備の操業が停止されてしまう。そのようなことのないよう、必要に応じてすぐに制御機器が納入されることが求められた。

③ 特注品：自動化設備のメーカーは、その設計の最終段階でこの制御機器の仕様を決定することが多かった。そのため、制御機器メーカーにとっては、特注品になるような注文がしばしば生じた。

(ホ) 顧客企業は、値段よりも仕様とニーズの満足化を重視した。価格の安さよりも上記のような仕様を満たすことを制御機器メーカーに求めている。

(ヘ) 製品ライフサイクルは長めであった。自動化設備メーカーの仕様は、ひとたび標準化すれば、比較的長期間にわたって市場から支持された。したがって、その部品である制御機器のライフサイクルも長くなる。ほとんどの製品のライフサイクルが5年を超え、10年以上のライフサイクルをもつものも珍しくなかった。

3.2 市場での成功要因

このような特徴をもつ製品・市場における競争構造および収益構造を整理すると以下のとおりである。

3.2.1 競争構造

製品・市場特性をめぐる以上のような環境条件によって形作られた同社の競争構造には、つぎのような特徴があった。

(イ) 大手企業が参入しづらい市場であった。この制御機器の市場には、多品種・少量・短納期生産が求められているため、市場の拡大が予想されるにもかかわらず大手企業が参入しづらい業界であった。

(ロ) 顧客ニーズの満足化は、非価格競争による部分が大きかった。各自動化設備・機器にあわせた特殊な製品であるため、価格弾力性はそれほど大きくなかった。注文を勝ち取るには、多品種・少量・短納期生産や特注品の受注といった顧客満足を満たす方が重要であった。

(ハ) もちろん品質と価格にも注意が必要であった。価格を下げればシェアが伸びるということはないが、市場相場は低価格で安定しがちである。したがって、高品質か

つ低価格という基準を充たす企業でなければ生き残れなかった。

- (ニ) 特注品を嫌がらないことが大切だった。この制御機器の市場では、当初はばらばらに見える特注品のニーズが、次第に市場に共通する大きな需要に収束する傾向があったので、特注品を積極的に受注することは、将来の大きな需要確保につながる可能性が大きかった。
- (ホ) 顧客満足の充足が、長期の取引継続につながった。多品種・少量・短納期生産や、積極的に特注品を受注する結果として、「無理を聞いてくれた制御機器メーカー」として顧客企業から信頼されるようになり、将来の交渉を有利にすすめることができるようになった。

3.2.2 収益構造

以上のような製品・市場特性と、それによって形作られた競争構造のなかで、同社の収益構造は、次のような特徴を持っていた。

- (イ) 基本原価に占める買入部品費の割合が大きかった。S社が当市場に参入した当時、同社の製造工程のほとんどが組立作業で、基本原価の80%以上が買入部品費であった。
- (ロ) 販売価格の中の流通マージンが大きかった。製造間接費と販管費、金利、必要利益の合計を当社では「流通マージン」と呼んでいるが、この額が販売価格のおよそ半分を占めていた。
- (ハ) 値下げによる拡販政策はやりにくかった。前項で指摘したように、製品の相場価格は安く、価格弾力性も小さかったため、値下げ政策が拡販につながりにくかった。
- (ニ) 短期間では利益が出にくかった。多品種・少量・短納期生産や特注品受注といった顧客満足化をすすめるには、販売量の20%増程度の生産能力を常に保持することが必要であり、需要が拡大する中で先行投資をすすめなければならなかった。その結果、各製品を開発し、商品化した年度からすぐに利益を出して投資回収をすることはできにくかった。しかし、長期的な取引関係を維持すれば、製品ライフサイクルが長かったのでトータルの利益は出しやすかった。
- (ホ) 多様な製品トータルでみれば、年度ごとの利益およびキャッシュフローはプラスになりやすかった。上述のように成熟した製品が利益と資金を生み出して、新しい製品の赤字をカバーし、トータルでは黒字になることができたのである。

- (ヘ) 資産規模が拡大していった。需要の拡大と業務内容の拡張にともなって、工場と流通部門、海外部門等の資産が拡大し、資金調達のニーズも高まっていった。

3.3 基本ポリシーと戦略の方向

上述のように、個々の製品の開発・商品化の段階では利益が出にくい、という収益構造をS社はもっていた。そこで、長期的な視点から収益性を確保するために、同社がとってきた基本ポリシーと、経営戦略の方向づけは、次のようであった。

- (イ) 顧客企業のニーズに応えるため、個々の製品ごとに短期利益を追求するのではなく、長期間取引関係を継続させることによって投資コストを含む直接費を回収する。
- (ロ) その直接費を平均的な市場価格の半分程度に抑え、残りの半分で間接費と必要利益を賄う。
- (ハ) 新しい製品の初期段階の赤字をカバーできるようなタイミングで、成熟した製品から十分な利益と資金が生み出され、年度ごとの経常利益が成長するようにする。

4. 基本原価システムに期待される役割

職能別組織体制をとる当社にとって、前節のような基本戦略をよりよく実行に移すためには、各製品の営業政策と生産政策をそのような方向にうまく誘導するようなコスト・マネジメント・システムが不可欠であった。S社は、そのようなコスト・マネジメント手法として「基本原価システム」を考案したのであった。S社が基本原価システムを導入した理由と、その有効性について検討しよう。

4.1 基本原価システムに期待された基本的役割

同社が基本原価システムに期待した基本的な役割を整理すれば、次のようである。

- (1) 長期的（5年をめど）に採算を図れるような販売価格と、それに対応する目標原価の目安となる情報を提供することが求められる。

4万品種にも及ぶ多品種・少量の生産・販売活動を実施するには、個々の製品ごとに月次ベース、四半期ベースで「標準原価」を設定し、改訂していくという伝統的なやり方は難しい。一方、開発・商品化の段階で、平均5年以上という製品寿命のもとで、十分に確からしいと思われる生産・販売量を予測すれば、5年間の平均

でみて、製品1単位あたりのコストがいくらであるべきか、ということは推測可能である。このような長期的視野でのコスト・プランニングの指標ということが、基本原価の発想である。

- (2) この単位当たり基本原価に所定の流通マージンを上乗せして販売価格を決定すれば、5年間のトータルでは採算がとれることになるが、製品の製造・販売をはじめた初期には、赤字が生じるという問題があった。そこで、製品の開発・商品化後のできるだけ早い時期に実際原価を基本原価以下に抑えるための現業管理が必要であった。このコスト・コントロールの仕組みが、独算制と呼ばれるシステムである。このコントロールがうまくいくと、新しい製品の赤字を成熟した製品の黒字で補い、全体としては会計上の利益がプラスになる、という好循環が生じることが期待されたのである。

4.2 基本原価システムが果たした機能

S社の経営陣は、基本原価システムに前項のような役割を期待していたはずであるが、そのような役割が現実に果たされやすかった理由について考えてみよう。

4.2.1 コスト・プランニングにおける目標原価

(5年以上という) 長期的視点での採算を確保できるような原価目標と販売価格の目安となる情報は、

- ① 長期的視点からコストの可変要素を適切に捉え、
- ② 資本投資のコストを確実に回収し、さらに
- ③ 間接費および利益等の流通マージンの目標回収額を含む

ものでなければならない。そこで、基本原価システムがこの3点を充たし得たか、検討する。

[1] 長期的視点からのコスト把握と単年度マネジメントの両立

基本原価の特徴の1つは、製造部門のキャパシティー・コストのうち、製品別に跡づけ可能な人件費および設備費を直接費として算入することである。

図5が示唆するように、5年目の予測生産規模のときのコスト合計額と原点を結んだ直線の傾きとして表される基本原価は、長期的にみれば生産量に応じて変動する費用であり、製品価格の決定や増産の意思決定などに有用な直接原価情報と考えられていた。

ここで注目すべきことは、長期的視野でコストをとらえる基本原価が、単年度レベルの意思決定にも有効な情報でありえたということである。80年代まで増産につぐ増産を続

けていたS社では、設備投資や生産部門・営業部門の増員が継続的に行われていたため、1年という単年度ベースでみても直接的な固定費を可変要素とみなすことができたのである。

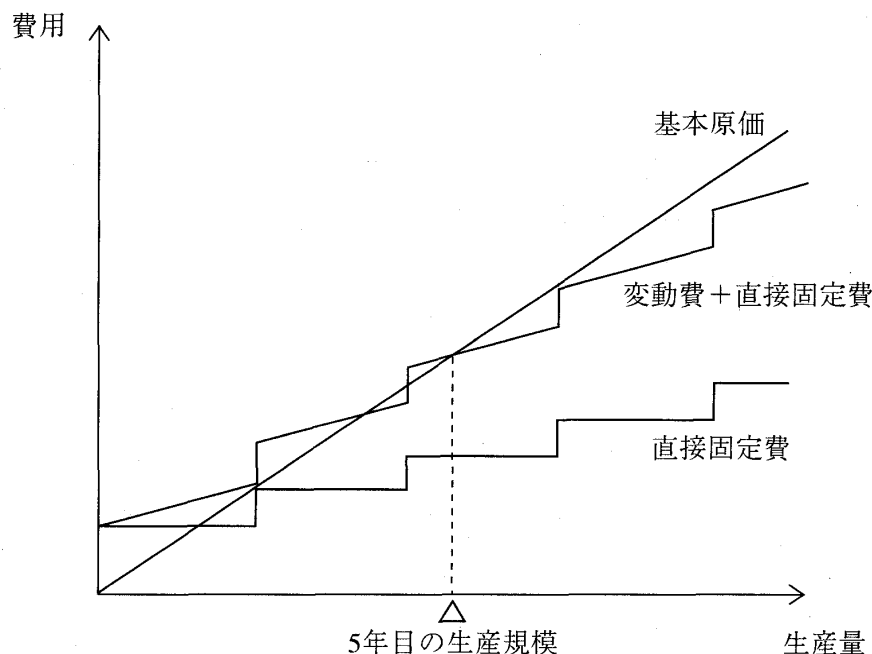


図5 直接固定費を含む基本原価

ただし、(基本原価に含まれる) 直接固定費を安定生産量を基準にして製品単位に負担させたり、(基本原価に含まれない) 製造間接費・販管費を、各製品一律の値入率で製品に負担させることは問題がある。基本原価に含まれる直接固定費の中にも、増加する生産量と等比的に増加しないものもあるし、基本原価に含まれない固定費の中にも、生産量の増加と等比的に変動する直接固定費 (たとえば、流通コストと呼ばれる費用など) もあるから、目標原価を算定するときには、この種のコスト・ビヘイビアを的確に捉えることが肝要であるからである。しかし、需要が拡大し続け、十分な速度で売上が増加したため、この種の費用を詳細に管理しなくても、それを賄うに十分な利益が増加していたので、コスト・ビヘイビアを捉える上での上述の問題を経営陣は無視できたのである。

[2] 資本投資のコストを確実に回収する

基本原価計算では、基本原価に含まれる機械の減価償却費を計算するときに、償却期間を5年、資本の利率を10%とし、5年間全体の資本コストを50% (10%×5年間) と考えて、

$(\text{投資額} \times 1.5) \div 5 \text{年} = \text{投資額} \times 0.3 = \text{毎年の減価償却費}$

$\text{毎年の減価償却費} \div 12 = \text{投資額} \times 0.025 = \text{月当たり減価償却費}$

とする。これを月平均生産量で除したものを製品1単位当たりの機械償却費とし、加工費に算入するのである。

このようにして計算される年間の減価償却率0.3を、経済計算における資本回収係数と比較すると図6のようになる。つまり、資本コストが10%、経済寿命が5年の時の経済計算上の資本回収係数と比べて14%増、6年の時は31%増、7年の時は46%増の償却費が賦課される。しかも、実際の製品寿命は5年を超え、借入利率は10%を下回る場合が多いので、このような投資コストをもとに販売価格を設定し（あるいは、販売価格が与件である場合には、高めに設定された資本投資のコストを前提に目標原価を設定し）、コスト・コントロールを行えば、ほぼ確実に投資を回収することができたのである。

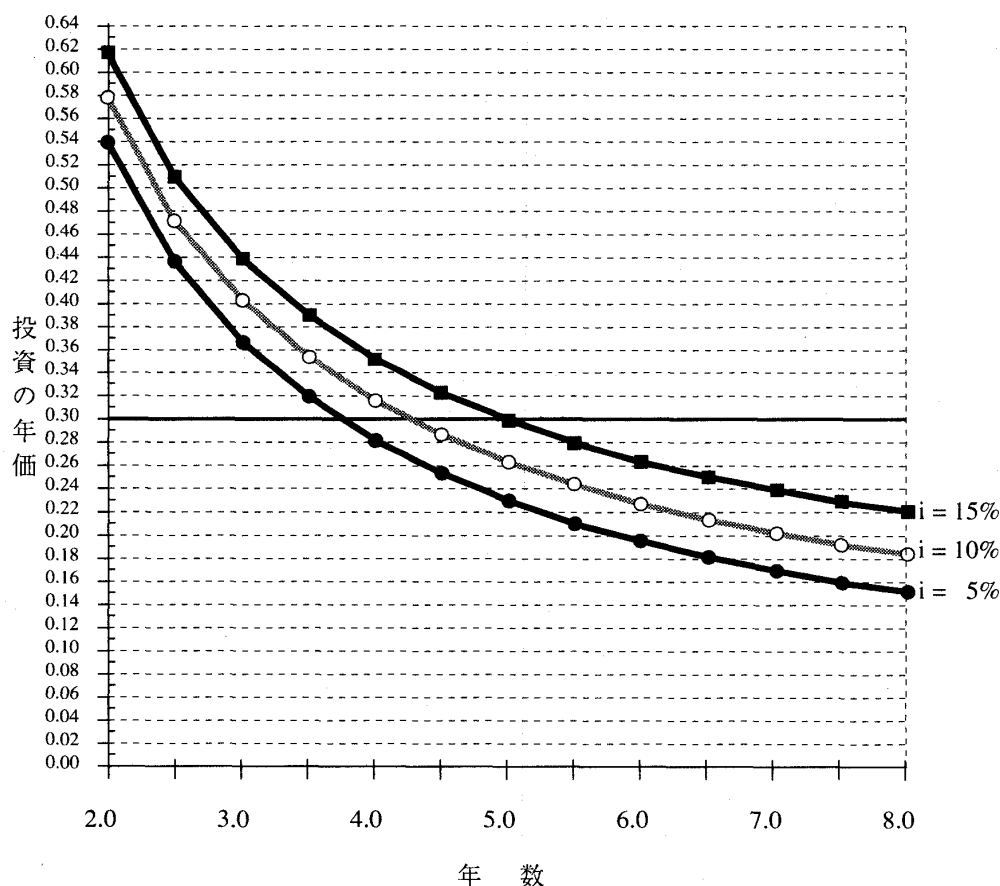


図6 資本回収係数と基本原価の償却率

[3] 間接費と利益マージンの目標回収額

当社の経営陣は、基本原価に一定の値入率を掛けた金額を販売価格とすれば、5年間の製造間接費、販管費、金利の総額を回収し、必要な利益を確保できることが経験上分かっていた。

もつとも、間接費は必ずしも生産量と線形の関係にはないのだから、基本原価をもとに販売価格を設定しても、理論的には間接費を回収し必要な利益が獲得できるという保証はない。しかし、上述のように売上が増加し、十分な利益が自然に増加していたため、このような理論的な問題を経営陣は無視できたのである。

4.2.2 コスト・コントロールにおける目標原価

基本原価には、人件費や減価償却費といった直接固定費の割り掛け計算が含まれ、基本原価に含まれない製造間接費や販管費は物流マージンとして大枠で管理していたから、単年度ベースのコスト・コントロールにおける目標原価としては理論的に問題がある。

この問題は、もともと当社が、基本原価システムの機能についてコスト・プランニングに役立たせる側面と、コスト・コントロールに役立たせる側面との二面性があることをはっきり認識していなかったために生じた、と考えられる。長期的にコストをとらえることを主眼においたコスト・プランニングと異なり、コスト・コントロールは、単年度方式のマネジメントだから、固定費が可変要素とはなりえず、限界利益管理が重要である。

ところが、S社は、固定費を含めた基本原価を単年度ベースのコスト・コントロールにも利用してきた。基本原価システムを考案した当時は、基本原価の内訳の8割以上が買入部品費や材料費であり、しかも生産規模が拡大しつづける当社では、先に指摘したように固定費を可変要素とみなしても大過なかった。したがって、この基本原価を単年度の目標原価にして原価改善をすすめても大きな問題にはならなかったのである。

5. 環境変化と基本原価システムへのインパクト

前節で検討したように、基本原価システムは、これを考案した1960～70年代当時の市場環境や、S社の競争構造・収益構造にマッチしたものであったために、同社の高シェア・高収益戦略を十分サポートするコスト・マネジメント方式であった。

70年代頃からコンピュータの発展と並行して、さまざまな産業で設備の自動化がすすめられたが、その結果、S社のコスト・マネジメント・システムはどんな影響を受けたのだろうか？

5.1 市場環境と競争構造・収益構造の変化

70年代頃の製品・市場特性と競争構造には、次のような特徴がみられるようになった。

- (1) 産業設備の自動化にともなって、その重要な部品である当制御機器の需要はこれまで以上に拡大したから、参入企業は増加して、コスト・ダウンの要求は強まった。

- (2) 各種産業でコンピュータを導入した高度な自動化設備・機器が利用されるようになった結果、当制御機器の仕様の多品種・少量化と高度化が一層進んでいった。
- (3) その中で十分なシェアをキープするためには、需要のさらなる拡大と製品の多品種化にきちんと応える必要があった。
- (4) 市場の多地域化、国際化が進展した。
- (5) 市場の多地域化・国際化に対応するため、国内・国外各所に生産・販売拠点を拡張していくことが、競争上必要であった。

このような変化の結果、同社の収益構造には次のような変化が生じてきた。

- (1) 従来のように部品を外部から買い入れて、自社で組み立てるという生産方法では、需要の拡大と製品の多品種化に追いつけなくなった。また、制御機器の仕様の高度化に対応するためには、高度な生産設備が必要であったが、部品の外注先である下請小企業に生産設備の導入を期待することは困難であった。そこで、S社自身が生産設備投資をすすめる、部品の内製化をすすめるを得なかったため、加工費に占める設備費用の割合が増加した。
- (2) 市場の多地域化・国際化に伴う生産・販売拠点の拡張は、製造間接費や販管費（いわゆる流通マージン）を増加させた。このような間接費の増加に対し、S社では部品の標準化をすすめるなどの合理化努力を続けてきたが、需要の伸びと製品の多品種化・少量化、高度化が急激に進んだため、間接費の増加を抑えることができなかった。
- (3) 上のことは、資産規模を大きくし、これに見合って資金負担を増大させた（後述の株式公開によるエクイティファイナンスは、このことと密接な関係がある）。
- (4) 一方で生産部門の自動化と合理化が進み、他方で製造間接費や販管費が増加したため、基本原価以外の流通マージンを基本原価と同率にすることができなくなってきた。

5.2 基本原価システムへの影響

上述のような変化が、基本原価システムにどんなインパクトを与えたか、基本原価に期待されてきた2つの役割に関連して検討しよう。

- [1] 長期的採算性を確保するコスト・プランニングへの影響

基本原価は投資コスト／総生産数量という割り勘（配分）計算的発想で設定されるため、前節で指摘したような本質的な問題をはらんでいた。これまでは固定費が比較的小さく、実務上大きな問題にはならなかったが、加工費の中の設備費が増加し、これをきめ細かく把握し管理する必要が大きくなったことによって、この問題が露呈してきたはずである。

しかし、売上が依然として拡大を続けていたため、経営陣は基本原価の本質的な問題を認識することがなく、このやり方のコスト配分を続けていた。また、基本原価以外の間接費の増加に対しても、販売価格算定のために基本原価に掛け合わされる値入率を修正することに対応しようとし、先に指摘した問題を根本的に解決しようとはしなかったのである。

[2] 独算制によるコスト・コントロールへの影響

総生産数量をベースに配分される固定費が基本原価の中に増えてきたために、生産量が増加するにしたがって、実際の原価総額の増分以上に基本原価総額が増加していくことになる。そのため、生産量が増加するほど、実態としての原価削減と、増産による見せかけの原価削減との混在が大きくなってしまった。

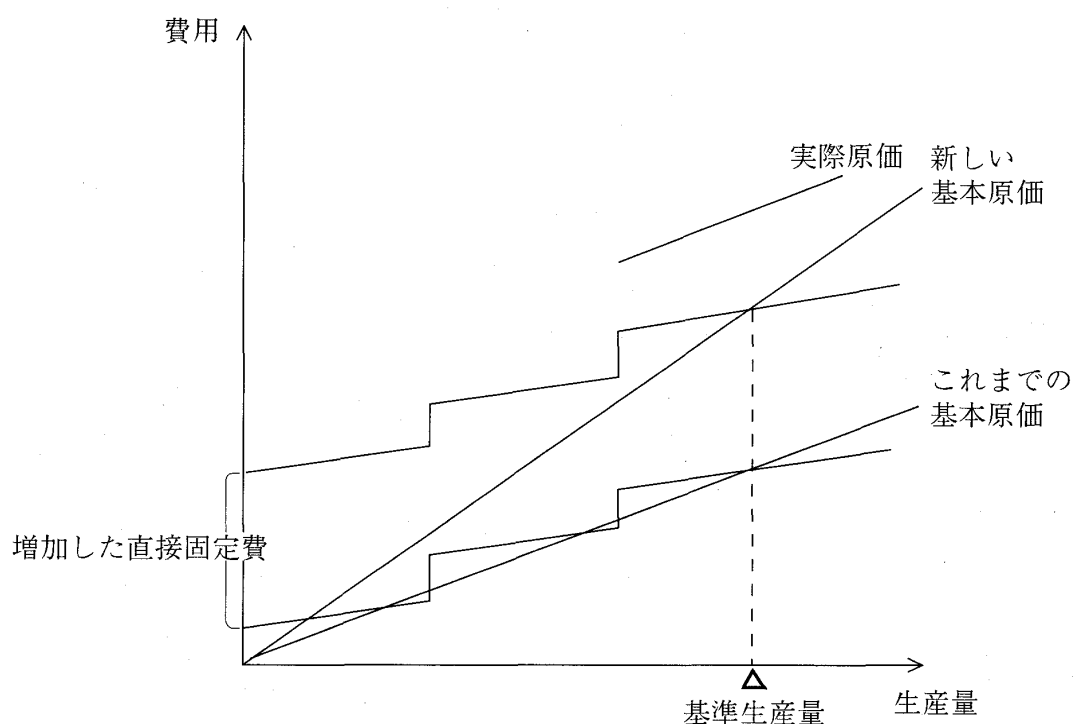


図7 実際原価と基本原価の差異

図7は、その様子を示している。直接固定費が増加したことによって、いわゆる基本原価率が大きくなり、全く原価改善が行われていない状態（図7に示す実際原価の状態）であっても、操業度が増せば、不利差異が縮小（あるいは、有利差異が拡大）するのであ

た。

したがって（操業度差異を把握しない仕組みの基本原価システムでは）、売上が順調に拡大していた当時は、実際には原価改善がはかられていないにもかかわらず、経営陣も原価改善が推進されているように信じてしまったようである。

さらに、株式の上場による豊富な資金調達を背景とした積極的な設備投資は、間接費の増大をももたらし、ますますこうした間接費管理の必要性を増加させたが、一方で積極的な設備投資による生産量と売上の拡大は、基本原価による間接費管理の問題をしばらくの間は覆い隠していたようである。

6. 株式上場と標準原価計算の導入

当社におけるもう1つの環境変化は、株式公開と、これに伴う計算制度へのインパクトであった。

創業から28年目の1987年に、S社は経営陣の長年の夢でもあった上場を果たした。この上場は、一方では、巨額の自己資本の流入と企業の信用力の増大などのプラスをもたらしたが、他方では、公開企業としての種々の規制・制約も受けなければならなかった。とりわけ、本稿に関連する大きな出来事は、上場の条件として標準原価計算制度を導入しなければならなかったことである。制度としての標準原価計算を導入したことによって、同社のコスト・マネジメントは、従来のような機能を十分果たせなくなった、と同社の経営陣は考えている。

6.1 株式上場による利益目標の変化と経営戦略へのインパクト

5年間という長期的な視点で利益を確保するという従来の利益目標に加え、株式を上場したことによって、財務諸表に表れる年度利益の確保も強い目標に挙げられるようになった。この結果、同社の経営戦略は次のような影響を受けた。

- （1）株式の上場によって、年度単位の業績を公表財務諸表のルール（原価計算基準や税法規定など）に従って標準全部原価計算の方式で報告する義務が生じた。また公表財務諸表での「優良企業」である必要性が強まったため、経営分析に利用される財務諸表の各数値を無視できなくなった。そのために、製品それぞれの原価差異を1%以内に抑えたいというインセンティブが経理担当者に生まれ、これまでのような全体で利益を生めればよいという目標（業績評価基準）が薄まってしまった。
- （2）その結果、個々の製品について早い年度に赤字であっても後の年度に黒字にする

ことでトータルで採算性がとれればよい、という長期的視野の基本原価に基づくこれまでのやり方ができにくくなった。

- (3) また、株式の上場による巨額な自己資金の流入は、工場や流通部門、海外部門の資産拡大につながった。そのため、こうした巨額化した間接費をきちんと管理することの重要性が増した。

6.2 コスト・マネジメント・システムにおける問題

利益目標の複数化は、S社の経営戦略への影響を通じて同社のコスト・マネジメント・システムへの反省をうながすこととなった。

S社の基本原価システムは、販売価格の設定、投資採算性の判断、生産効率の判定などを長期的視点から行うのに適したものであるが、前述のように単年度のコスト・コントロールの指標としては、もともと問題があった。

したがって、同社の経営陣が感じているように標準原価計算制度の導入が問題を引き起こしたというよりは、むしろ、上述のように年度利益にも経営陣の強い関心が向けられるようになった結果、基本原価のコンセプトにもとづくコスト・コントロールの問題点が露呈してきたというべきである。

6.3 景気後退期の基本原価

いわゆる「バブル景気」が崩壊した1992年度以降、いままで常に拡大傾向にあった当社の扱う制御機器市場にも停滞期が訪れた。景気後退は、S社の基本原価システムについて、次のような本質的な問題を露呈した。

第1に、長期的視点からの可変的なコストの内容と短期的視点からの可変的なコストの内容との乖離である。

増産につぐ増産を続け、設備投資や増員が継続的に行われていた時代には、短期的にみても、直接固定費を可変要素として扱うことが可能であった。そのため、「基本原価」システムは、長期の意思決定にも短期の意思決定にも有効な情報を提供できたのであった。

ところが、ひとたび需要が低迷するようになると、直接固定費は短期的に不変要素となってしまうため、「基本原価」という1つの原価情報で、長・短期双方の意思決定を十分サポートすることはできにくくなったのである。したがって、景気後退期には、これまでのように製品別の直接固定費を全て可変要素として捉えずに、条件に応じて可変的なコスト情報のつかみ方を変えなければならない。

第2に、景気後退によって、これまでのような間接費をひとまとめにして大ざっぱに管理し、これを割り勘計算的に各製品に配賦するコスト情報には難点が生じてきた。間接費

が増大した結果、販売価格の決定を直接費に比例させるという従来の方式は許されなくなり、間接費を種々層別して価格に反映させる必要が生じてきたのである。

コスト・プランニングにおける基本原価の内容は、今までのものに比べより詳細なものとなる。海外での生産拠点も拡大した同社では、生産場所によって基本原価に含まれる直接原価も異なるし、流通コストもかなり異なるようになった。今までの基本原価が「何をどれだけのコストで作ри、いくらで売るのか」といったことを考慮したものだったのに対し、今後の基本原価は「何をどこでどれだけのコストで作リ、どこでいくらで売るのか」といったことを考慮したものである必要がある。そのためには、各製品の間接費をひとまとめにして把握するのではなく、たとえばABC（活動基準原価計算）で主張されるように、層別された間接費を製品に直接跡づけるための工夫も必要になろう。さらに、設備投資を確実に回収するための計算として、資本の利率と経済寿命を設備タイプ別に考慮した経済計算の手法を取り入れることも重要となる。

また、コスト・コントロールの側面でも、間接費をできるだけ製品に直接跡づけるコスト・ドライバーを設定することによって、過大な操業度差異の発生を抑え、原価改善の推進をより効果的にすることも求められる。

このように、新しい競争構造と収益構造に見合ってコスト・マネジメント方式を再構築する問題の詳細は、本稿の続編として別に論じる予定である。

謝辞

この事例研究のために、年余にわたるフィールド・スタディのチャンスをお与えくださり、また本稿を仕上げる段階で多くの貴重なコメントとご助言をたまわったS社の社長、および企画・経理・開発等のスタッフの皆様に、心からの謝意を表したい。

参考文献

- [1] Anthony, R. N., J. Dearden, V. Govindarajan : *Management Control Systems, 7th Ed.*, Richard. D. Irwin, 1992.
- [2] 伏見多美雄：『経営の戦略管理会計－経営戦略をサポートする会計情報－』, 中央経済社, 1992年。
- [3] 伏見多美雄, 横田絵理：「企業変革と事業部制マネジメント・システムの再構築－日本企業の事例を中心に－」, 産業経理, 54巻1号, 1994年。
- [4] 廣本敏郎：「原価管理とABC（活動基準原価計算）」, 企業会計, 45巻12号, 1993年。
- [5] 伊藤博：「日本の原価管理の軌跡と展望」, 企業会計, 44巻8号, 1992年。
- [6] Johnson, H. T. and R. S. Kaplan : *Relevance Lost : The Rise And Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press. 1988年；鳥居宏史訳：『レレバンス・ロスト－管理会計の盛衰－』, 白桃書房, 1992年。

- [7] Kaplan, R. S. and A. A. Atkinson : *Advanced Management Accounting, 2nd Ed.*, Prentice Hall, 1989.
- [8] Kaplan, R. S. : *One Cost System Isn't Enough*, Harvard Business Review, January-February 1991.
- [9] 神戸大学管理会計研究会 : 「原価企画の実態調査」, 企業会計, 44巻5号～7号, 1992年.
- [10] 神戸大学管理会計研究会 : 「原価企画の実態調査 [第2部]」, 企業会計, 45巻4号～6号, 1993年.
- [11] 牧戸孝郎 : 「日本的現場改善技法—統合化の試み」, 企業会計, 45巻12号, 1993年.
- [12] 門田安弘 : 「原価改善の意義とメカニズム—標準原価計算との対比」, 会計, 143巻2月号2号, 1993年.
- [13] 門田安弘 : 「原価企画・原価改善・原価維持の起源と発展」, 企業会計, 45巻12号, 1993年.
- [14] Porter, M.E. : *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980 ; 土岐, 中辻, 服部共訳 : 『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年.
- [15] Porter, M.E. : *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985 ; 土岐, 中辻, 小野寺共訳 : 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年.
- [16] 桜井通晴 : 『企業環境の変化と管理会計』, 同文館, 1991年.
- [17] 千住鎮雄, 伏見多美雄 : 『経済性工学の応用』, 日本能率協会, 1993年.
- [18] 清水龍瑩 : 『企業成長論』, 中央経済社, 1984年.
- [19] 末松栄一郎 : 「活動基準原価計算の現状と課題—文献サーベイを中心に—」, 慶應義塾経営管理学会リサーチ・ペーパー, No.24, 1994年.
- [20] 末松栄一郎 (伏見多美雄監), ケース : 「S株式会社—経営政策とコスト・マネジメント」, 慶應義塾大学ビジネススクール, 1994年.
- [21] 田中隆雄編著 : 『フィールド・スタディ 現代の管理会計システム』, 中央経済社, 1991年.
- [22] 山口亨 : 「原価計算制度改革への取組」, 原価計算, 301号, 1991年.

Cost Management for Supporting a High-share, High-profitability Strategy: A Field Study of S Corporation

Tamio Fushimi*, and Eiichiro Suematsu†

Abstract

Recently some corporate managers and research specialists are beginning to suspect that traditional cost management methods, which are based on standard cost accounting, mislead management with regard to decision-making and management control. They suggest many kinds of new cost management methods as countermeasures. This paper analyzes one of them, KIHON-GENKA.

This unique cost management system was developed by the top management of S Corporation to support a high-share, high-profitability strategy, from the standpoint of the relationship between the business environment and the cost management methodology.

Following a summary of the history of the company, the aim and position of this paper are presented in Sections 1 and 2. Sections 3 and 4 clarify the mechanism by which KIHON-GENKA works, and analyze how it has contributed to the growth and profitability of the company. Sections 5 and 6 discuss the influence of business environment changes on KIHON-GENKA systems.

Key Words

Business Environment, Competitive Structure, Cost Control, Cost Management, Cost Planning, KIHON-GENKA System, Management Control, Profitability Structure, Standard Costing

Submitted August 1995.

Accepted September 1995.

*Professor of Management Accounting and Control, School of Management, Science University of Tokyo

†Assistant Professor, Faculty of Commerce, Takushoku University