

連結企業グループ内における 企業間 SCM の重要性と管理会計

浜 田 和 樹

要 旨

日本の企業グループは、生産だけに特化した生産子会社、販売だけに特化した販売子会社等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、製品ごとに関係ある親会社の内部組織と外部企業を、チェーンの構成要素として管理する必要があると思われる。サプライチェーン・マネジメント（SCM）はグループ企業だけでは困難であるが、あえてグループ企業内に絞り、しかも本稿では、そのうちの連結グループ企業内での SCM について中心的に考察している。そして有効な SCM のためには、どのようなセグメント管理会計情報が必要であるかについて考察している。また有効な情報を得るためには、部品表を充実し、それに基づいた正確な原価計算が必要であることを主張している。

（I） は じ め に

競争優位を獲得するためには、個別企業の管理も重要であるが、企業グループの管理も重要である。日本の企業グループを企業間の関係から分類すれば、垂直グループと水平グループに分けることができる。垂直グループは、調達、生産、販売、物流等の一連の事業プロセスを実施するために密接に結びついているようなグループであり、各種業務は親会社の複数の内部組織や外部企業によって担われている。水平グループは、事業上、お互いに直接に関係のない親会社の複数の内部組織や外部企業で構成されるが、一体として経営されるグループである。ただ、水平グループ内の直接関係のない中核企業を細かく見ると、その企業を中心とした垂直的な関係がみられる。それ故、企業グループは垂直グループを基本とし、水平グループは垂直グループの集合体であるとも考えることもできる。企業集団は複数の水平グループから構成されたものである。

日本の企業グループは、生産だけに特化した生産子会社、販売だけに特化した販売子会社等の非自立的企業が多い。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、親会社の内部組織と外部企業を通して管理する必要があると思われる。すなわち、製品ごとにこれらのチェーンを管理する必要があると思われる。管理のためには各種の情報が必要であるが、特に製品ごとの利益情報が重要である。そのためには、製品ごとに正確な原価情報を得ることが極めて重要であり、原価計算システムの整備が必要であると思われる。

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、サプライチェーン（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。そのためサプライチェーン・マネジメント（SCM）¹⁾はグループ企業だけでは困難であり、グループ外企業との協力や情報の共有の必要性が増大している。しかし、グループ外企業だと情報の収集や共有は困難な面も多いと思われるが、グループ企業だとそれよりは実行しやすいと思われる。特に、連結グループだと決算書作成の必要性から、常時、会計情報の交換もあり、実行しやすいと思われる。それ故、実行可能性の観点から、本稿は連結グループ企業内でのSCMの重要性を指摘し、有効な管理のためにはどのような管理会計情報が必要であるかについての考察を中心とする。特に管理会計情報として製品の利益情報と原価情報に焦点を当てて考察する。ただ、完全なSCMの実行のためには連結グループ外企業の情報も必要であるので、その点についても考察したい。

（Ⅱ）日本におけるグループ企業の特徴

日本におけるグループ企業は、親会社が企業を買収によって子会社にする場合もあったが、親会社の経営の多角化や、垂直方向への事業展開によって大規模化した資源の一部を分離して子会社にすることにより設立されることが多かった。子会社の数は、1990年代後半以降、グループ再編のための整理統合により少し減少したが、多数である。中には親会社と同時に、子会社も上場する親子上場も見られる。

分社化された事業単位は、開発、製造、販売等の機能の全てをもつ自立的な事業部と、製造のみ、販売のみなどのように一機能だけしかもたない非自立的な事業単位の場合もある（下谷，2006，第6章）。前者は、本来の意味でのプロフィットセンターである事業部の分社化である。この場合、一般に分社化された子会社は規模が大きく、株式を上場しているものもある。後者の場合は、一つの工場や営業所が分社化の対象であり、分社化された子会社は、生産子会社や販売子会社になる。生産子会社は、製品を親会社やグループ企業に納入することが目的であり、販売子会社は、グループ企業の製品のみを販売することを目的としている。生産子会社、販売子会社の名前に、地域、場所の名前をつけただけのものも多い。本社のサービス関連部門である財務、情報処理、人事部門等が分社化される

こともある。これらの子会社は完全子会社であることが多く、一般的に規模が小さい。

今まで分社の研究といえば、前者のタイプのものが主として研究対象とされてきたが、日本では後者のタイプが圧倒的に多く、それが日本の子会社の特徴であり、子会社数の多さの原因にもなっている。このタイプの場合には、子会社は、親会社の管理のもとで、体系的な分業関係を構成している。そこでは、子会社は親会社あるいはグループ会社の一員を担うという役割が期待されている。

分社化の理由は、責任の所在の明確化と意思決定の迅速化を目指した分権化の徹底であることは明らかである。ただ子会社は親会社の統制下にあり実質的な権限はあまりないので、分権化の程度は低い。下谷正弘教授は、このような日本の企業グループが持つ特殊性を、「分社という形で分権化しながらも他方ではグループの枠内に集権化するという、集権と分権の微妙なバランスを追い求めてきたという特殊性」（下谷、2006、p.273）と表現している。

日本企業のグループ管理を考える場合には、このような関係を考える必要があり、生産子会社、販売子会社等を個々に管理することよりも親会社や子会社の間での製品の流れを明確に捉えて管理する必要があると思われる。すなわち親会社と子会社の間や、子会社間には連続した業務の関係でつながっているので、グループ内での SCM が必要ということである。

（Ⅲ） セグメント情報の有用性と連結グループ SCM への利用

連結グループの状況を詳細に知るためにはセグメント情報が有用であり、SCM には製品、生産拠点、販売市場の情報が特に有用である。そのため連結グループ SCM のためには、上記の3点に分かるセグメント情報をいかに求め、それをいかに利用すべきかについて考察すればよいと思われる。

有用なセグメント情報の統括軸として製品軸と地域軸（市場軸）が考えられる。統括軸を製品軸に選んだ場合には、SCM のためには製品ごとの生産拠点と販売市場の情報が特に重要であるので、それが分かるようにすればよいし、統括軸として販売市場を選んだ場合には、販売市場ごとの生産拠点と製品の情報が分かるようにすればよい。

一般に、製品種類が多い家電業界、事務機業界等に属する企業は、統括軸として製品軸を考えるのがよい（藤野、2007、pp.10-13）。これらの業界では、従来、海外子会社は国際事業部の責任下に置かれ、海外子会社の責任は親会社の責任外であった。しかも製品戦略も海外生産比率が低かったので、国内での生産戦略を中心に考えればよかった。しかし、近年のように輸出比率が減少し海外生産比率が上昇してくると、国内市場、海外市場を一

つものものととらえて管理することが必要になってくる。従来のようなプロフィットセンターとしての海外事業部は解体され、製品別事業部に移管されるようになっている企業もある。海外事業部が残されたとしても、海外投資、技術提携、海外子会社の経営支援等を担当する部門として、すなわちコストセンターとして存続させていることが多い（藤野，2007，第1章）。

このようなグローバルにまたがっている生産、販売活動を最適に管理するためには、国内か海外かに関係なく製品軸で管理し、市場や消費者の動向を素早く把握することが必要である。そのためには、(図表1)のような製品ごとの連結業績評価システムが必要であると思われる。(図表1)は、本社には全社サポート部門、本社生産部門、本社販売部門、事業統括部門があり、製品ごとの収益性は事業統括部門が管理していると前提した図である。特にSCの収益構造を明らかにするには、例えば製品軸を中心として、(図表2)のような図により、市場軸、生産拠点軸を加えて収益構造を把握することが必要である。(図表2)を描く場合には、現実には生産子会社は、子会社の子会社のように重層構造になっていることが多いので、適切な数の生産子会社を選び、その生産子会社に、関連ある子会社を部分連結する必要がある。企業のグループ活動は、序論でも述べたように、SC単位で実施されるので、その実態を把握するということが経営において重要である。

これに対して、自動車企業は製品種類が比較的少ないので、統括軸として市場軸が有効であると思われる（藤野，2007，第8章）。ただ、統括軸として市場軸がとられたとしても、製品ごとのSCのきめ細かい管理のためには、製品別管理や生産拠点ごとの管理が必要に

(図表1) 製品別業績評価システムの概略図

		本社				
		事業統括部門1			事業統括部門2	-----
		製品1	製品2	---	-----	-----
本社	全社サポート部門	××	××	---	-----	-----
	本社生産部門	××	××	---	-----	-----
	本社販売部門	××		---	-----	-----
生産子会社 A		××		---	-----	-----
生産子会社 B			××	---	-----	-----
・		・	・	・	・	・
・		・	・	・	・	・
販売子会社 A			××	---	-----	-----
販売子会社 B		××	××	---	-----	-----
・		・	・	・	・	・
・		・	・	・	・	・
合計		××	××	---	-----	-----

(××は、金額を表す。)

(図表 2) 生産子会社, 販売子会社ごとの各製品に対する
評価マトリックス (製品ごとに算定される)

		販 売 子 会 社 : 市 場 軸				合 計
		A	B	C	---	
生産子会社 ・ 生産拠点軸	甲	××	××	××	---	××
	乙	××	××	××	---	××
	丙	××	××	××	---	××
	・	・	・	・	・	・
	・	・	・	・	・	・
	・	・	・	・	・	・
合 計		××	××	××	---	

××は、金額を現わす。

なる。

いずれの場合にも、日本の子会社は非自立の子会社が多いので、製品ごとの収益性を見るためには、製品ごとの生産、販売の全体を通して見る必要があるとあり、市場ごとのSCの管理が必要になる。SC全体を通して見なければ部分最適になる可能性があり、それを防ぐためには、グローバルなSCMが必要である。

トヨタ自動車株式会社の、鈴木武 氏の言葉を要約して示せば、「トヨタの親会社と子会社では、ほとんどの会社が商流でつながっている。つながった両者間で双方が個別の利益最大化を目指すすと、価格をめぐって対立が生じる。それを解消するには事業をスルーでみるとか、親会社、子会社一体で全体最適を見ることが必要である」(鈴木, 2003)と述べている。また同氏は、「子会社の業績評価は厳密に行っていない。商流でつながっているので、子会社の仕入価格や販売価格を親会社が決めておいて、それ以上稼げといっても無理だからである。原価管理をきちんとやってくればよいという場合もある。」(鈴木, 2003)と述べ、SCの全体最適を目指す管理の必要性を指摘している。

SCMを意識した連結収益管理システムの例として、マツダ株式会社の例がある。同社は、2004年3月に、経営管理プロセス、特にグローバルな連結収益管理プロセスを改革しようとするプロジェクトであるMPI (Management Process Innovation) プロジェクト²⁾を発足させた(森本, 小池, 2008, 第6章)。連結収益管理プロセスの不備により生ずる問題とは、「①全社共通の連結での製品別収益実績がない。②製品別台数計画, 収益計画と実績との比較分析・評価が十分でない。③子会社の製品別データの精度が低い。④タイムリーなデータ提供をサポートするシステムがない。⑤商品企画・開発段階では開発プログラムの管理が行われているが、量産以降のフォローアップが不十分である。⑥業績向上

のための各部門における重要指標が明確に定義されていない。」(森本, 小池, p.155) ということであった。

また, 重大な問題点として, 財務数値の管理と現場での実行管理が連携していないという「縦の分断」や, 生産・販売等が十分に連携を保てていないという「横の分断」があることも分かった。そのため, 連結収益管理システムの効果的運用を目指して, 縦の分断を解消するためにバランスト・スコアカードによる管理が実施され, 横の分断を解消するために3軸管理が実施されることになった(森本, 小池, 2008, pp.171-178)。3軸とは製品軸, 市場軸, 拠点(エンティティ)軸であり, 3軸管理とはそれらの軸から戦略策定, 計画立案, 予実管理をすることである。横の連携には, 特に製品軸の管理が重要であり, 3軸の異なった視点からの検討により, 健全なコンフリクトを生じることができると考えられている。

製品ごとにSCの流れを辿り, 製品ごとの損益を計算するためには, 製品ごとの原価の情報が必要になる。しかし, 通常の連結処理では, 関係会社間で振替価格による取引が行われる場合, 連結グループ各社の損益を合算し, 内部取引を消去し, 個々のコストの修正を行わないで, 全体の額から未実現利益を消去するという手続きをとる。この方法では, 製品1個あたりの利益は分かるので逆算することにより, 計算しようと思えば製品1個あたりの原価はわかるが, 1個あたりのコスト構造を修正しないのでコスト構造が不明であるという問題がある。そのため製品1個あたりの材料費や加工費がいくらかかったかがわからなくなってしまうという問題が生じる。これは重要な問題であり, この点については次節で述べることにする。

セグメント情報については, 財務会計の分野でも, 新しいセグメント会計基準が2010年4月から適用され, 経営管理で利用している区分をセグメントとして開示するというマネジメント・アプローチ³⁾が採用されることになる(中田, 三浦, 2008)。これによりセグメント報告書を作成しやすい環境が, より整備されることになるとと思われる。これは本節でいうような連結グループ間でのSCMに影響を与えらると思われる。

(IV) 連結グループでの部品表による原価計算の必要性

1. 連結グループ原価計算の2つのタイプ

製品ごとの損益計算にはセグメント情報が必要であるが, そのためには製品ごとにコスト構造を把握しておくことが必要である。しかも, 原価情報は製造原価明細書で得られるが, 公表すべき連結財務諸表には含まれていない。そのため製品ごとの連結原価を計算すると, 情報システムの整備等抜本的に解決すべき問題があることも事実である。

製品ごとにコスト構造がわかるように連結原価を計算するための方法として、2つの方法があり、川野克典氏が各所で紹介しているため、ここでは要約して述べるに止める（川野、横田、2003、川野、藤原、平賀、2008、p.130-136）。1つの方法は、関係会社の製品別製造原価明細書を合算した後、内部取引額を控除して、連結ベースの製造原価明細書を作る方法である。そのためには、関係会社間の取引を製品ごとに把握している必要があり、管理に有用な程度に費目も細分化する必要がある。この方法は分類、処理が極めて複雑になると思われる。ただこの方法は、通常の連結処理の延長線上の方法であるので、企業の情報システムの計算方法自体の少ない変更で済むという利点がある。また原価項目の統一は必要であるが、原価計算システムを統一する必要がないので、その点では実施しやすい。

もう1つの方法は、関係会社間の部品表をつなぎ、この部品表を使って原価を積み上げる方法である。この方法は、標準原価計算において標準単位原価を決め、（標準単位原価×生産数量）として標準原価を求める計算を、実際単位原価を用いて行う計算法である。すなわち、部品表を使い、製品単位当たりの生産に実際に要する材料消費価格と消費量、賃率と作業時間等を用いて原価を積み上げて、まず実際の単位原価を求め、（実際単位原価×生産数量）で実際製造原価を計算する方法である。この方法は実際単位原価計算と呼ばれている方法である。ただこの方法は、実際原価の計算には稼働率や在庫の大きさ等の要因が関係してくるが、それらを考慮していないので、財務会計では認められていない。

この方法は、製品ごとに正確に連結ベースで原価を把握でき、また原価の流れを取引に合わせて積み上げるので、削減すべき箇所や削減すべき費目がよく分かる。シャープの個別採算管理⁴⁾（佐治、2001）と呼ばれている管理では、この方法が用いられている。また、マツダ、トヨタ等の多くの会社でもこの方法が用いられている。ただこの方法を採用する場合には、グローバルで部品表を統一することが必要である（川野、横田、2003、川野、藤原、平賀、2008、p.130-136）。また、関係会社間での費目だけでなく、原価計算の仕方の統一が必要である。原価の詳細な分析のためには、2番目の方法が不可欠である。日本国内だけで生産販売している場合には、統一した原価計算システムを使用している企業も多いが、グローバル企業の場合は原価計算システムを統一することがまず重要である。

2. 正確な原価算定への部品表の重要性

実際単位原価計算には部品表が重要な役割を果たすので、それと原価計算の関係について考察することにする。部品表は製品を構成する部品の完全リストのことであり、もともとは設計のために用いられていたが、今では設計・製造部門だけでなく多くの部門で利用されている。部品表には部品構成以外に、購入先、原価、工程などの多くの情報が含まれている。部品表は、最終製品を1個製造するために必要なすべての部品を階層構造なしで

表現するサマリー型と、最終製品を1個製造するために必要なすべての部品を親子関係等で表現するストラクチャー型（構造型）の2つに分けられる。前者は、設計部門、購買部門等で利用され、後者は、製造部門等で利用されるように、企業内で複数の部品表が利用されている。

部品表による原価計算⁵⁾は代表的には、製番方式による原価計算と、ERP方式（MRP方式）による原価計算がある（門田，1991，第6章）。前者は、製品の生産に必要な部品や資材に対して、最終製品の製番（製造指図書番号）を付け、それをもとに計算する方法である。用いられる部品表は、部品構成の階層性を無視した原単位表である。この方法の短所は、最終製品に対して計画変更があった場合、製番を変えなくてはならないので管理が困難となる。後者は各レベルの部品が最終製品の製番から切り離され、多段階の部品表を使って各レベルの部品の所要量を計算し、部品構成をもとに段階を追って製品の製造原価を計算する方法である。

このような部品表をトヨタでは管理上、極めて重要であると考え、統合化部品表⁶⁾を構築し、27カ国、地域約60拠点の開発・生産・調達活動を一元管理することを始めた（2003年6月10日、日経新聞朝刊）。従来は目的別に部品表が分かれており、各部門のシステムは部分最適の集合体であったが、グローバルな全体最適の実現のためには、部品表がばらばらなままでは、全体最適の業務プロセスは構築できないと考えたからである。これを行うには、車1台で約3万点に及ぶ部品について、メーカー名や品質、適用車種などの情報を約250桁の数値で示す「品番」を全世界で統一する必要がある。トヨタの統合化部品表では、設計で使う情報だけを取り出したり、購買で必要な情報だけを取り出したり、製造で必要な情報だけを取り出すことが可能である。また、データを時系列で管理しているので、過去の必要な情報を取り出すことも可能である。このような部品表を整備すれば、原価計算の精度を高めることができる。

（V） SCM への連結グループ企業以外の情報の必要性

前節のトヨタの統合化部品表については、連結グループ企業だけでなく系列の部品メーカーも含めた取り組みであるが、前節までは、特に連結グループ企業間 SCM に焦点を当てて考察してきた。ただ、SCM は連結グループ企業だけでは完結しないので、連結グループ外の企業も含めた取り組みが必要である。

今日のようにアウトソーシングが盛んに行われるようになると、連結企業グループの中の各製品に対する SC の中に、他のグループ外企業が入り込み、複雑な SC になってくる。そのため、製品ごとの SC 全体の利益は、製品ごとの連結利益とは異なってくる。それ故、

製品の SC 全体での収益性を検討するためには、チェーン全体の利益をもとに行う必要がある。すなわち、チェーン全体の利益を求めようとすれば、チェーンに加わっている連結企業以外の企業の利益を加算する必要がある。また、連結子会社の株式を80%所有していたとすれば、その80%だけが連結利益を構成することになるので、チェーン全体の利益と連結利益が異なってくる（武藤，2002，第Ⅱ章）。

製品が親会社、子会社間でどのように生産・販売され最終消費者に提供されているかについて、（図表3）に示すような SC マトリックスに落とし込んでみると、子会社が各種製品にいかに関わっているかがよく分かる（伊藤，須藤，1999，p.46）。また、製品ごとに関与している連結グループ企業の利益を計算してみることで、どの連結企業が全体利益の増大にいかに関与しているかが分かる。それにより、連結グループ利益に貢献しない製品の排除や、連結グループ利益に大きな貢献をしている製品の拡張についての判断に役立つ。また、アウトソーシングすべき事業を知ることできる。

（図表3） 各製品の SC マトリックス

	企画・開発	調達・生産	販売	物流	その他サービス
製品1	親会社	生産子会社A 生産子会社B	販売子会社甲	連結外企業	子会社X
製品2	親会社	生産子会社B 連結外企業	販売子会社甲 販売子会社乙	子会社Y	子会社X
製品3	子会社W	生産子会社A 生産子会社B 連結外企業	販売子会社甲 連結外企業	子会社Z	子会社U
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・

もし可能であれば、SC マトリックスの中に、連結グループ以外の企業を含めて描き、その企業の利益貢献分が算定できるとすれば、SC 全体の利益に対する連結グループ全体の利益の割合、各連結企業の貢献分が分かる。また、プロフィットプールの分析と関係づけることにより、SC のどの分野を重視すればよいか分かる。プロフィットプールとは、その産業のバリューチェーンの中のすべての事業分野で獲得した利益の総和のことであり、この分析により、どの分野が利益をもたらす可能性があるかが分かる。プロフィットプールの分析をもとに、SC マトリックスの全体を見ることにより、将来進出すべき事業分野、買収拡大すべき分野が分かる。利益潜在力をもたらす事業分野は急激に変わっているため、これらの分析を頻繁に実施することが必要である。

製品（事業）軸を中心にSCMを考えるということは、製品を中心に親会社やグループ会社を横断して考えるということであり、これはマトリックス経営を実施することでもある。マトリックス経営の困難性はよく指摘されてはいるが、これを克服することは重要な課題である。また、マトリックスの要素であるそれぞれの部門や子会社が、マトリックスの中に自己埋没してしまい部分最適になる可能性があるため、そうならないためにも、部門や子会社間、あるいは連結子会社を超えたグループ間で情報を共有することが重要となる（泉谷，2001，第6章）。前述のトヨタでは、北米や欧州、アジアで車両や主要部品を設計・生産する場合も、世界約1,500社にのぼる主要取引先の部品情報をその場で閲覧できるようにしている。これにより、コスト、品質面で最適な部品調達が可能になり、SCMも高度化することを目指している。

（VI）おわりに

本稿は、日本の企業グループに属している子会社には、親会社やグループ企業に依存している非自立の子会社が多いので、全体最適を目指した管理には、製品の売買の依存関係を考慮に入れたグループ管理が必要であると考え、論を展開している。

また、日本企業では海外生産比率が上昇しているため、多品種生産企業は国内子会社、海外子会社を区別することなく、製品軸で管理することが重要である。自動車等の比較的に少品種生産である企業の場合には、地域軸での管理が主軸であるが、地域内ではやはり製品軸で管理することが必要である。この点からも、グループ企業の管理において、製品軸での管理は重要であると思われる。

製品軸での管理は、製品の流れについて管理しなければならないので、SCMの管理に関係がある。SCMの対象範囲は種々考えられるが、本稿では連結グループを主として考察対象にした。というのは、連結グループでもグループ企業情報の獲得は難しいが、それでも他の場合と比べて比較的データが得やすいということ、グループ間の協力が得やすいということからである。またSCMを考えるとき、連結グループSCMは核となる部分だと考えたからである。そして本稿では、SCMに有効な連結情報は製品セグメント情報、特に、生産拠点、販売市場と関係付けられた製品ごとの利益情報であると考え、それを可能にするようなセグメントの細分化について考察した。

製品ごとの利益情報には、製品ごとの原価情報が必要であり、そのためには部品表を充実する必要がある。また原価管理を行うためには、製品原価を構成する費目の正確な情報が必要であり、部品表は不可欠である。企業活動がグローバル化している今日では、海外をも含めたグループ全体で、費目や処理方法を統一した部品表を整備する必要がある。

本稿は連結グループの SCM について主として考察しているが、SCM の管理には、連結グループ外企業の情報も必要である。それができて初めて、サプライチェーン全体の利益計算が可能となる。最終的には、どこまでの SC を考慮した正確な利益計算ができるかが、SCM の成功か否かを左右することになると思われる。

注

- 1) SCM は、資材の調達から、生産、販売、物流そして最終消費者に届けられるまでの業務の流れを一つの大きなチェーンとしてとらえ、この全体を最適とするよう管理することである。SCM は各種のタイプに分類できるが、その一つとして、効率追求型 SCM と市場対応型 SCM がある。前者は、効率的な設備の利用と在庫移動、人件費や経費の削減が中心課題となっている。このタイプの SCM は、メーカー主導型に多い。後者は、市場対応コスト（供給不足による機会損失、供給過剰による値下げやコスト割れ販売等）の削減、素早い対応を可能にする柔軟な業務プロセスの構築が中心課題となっている。このタイプの SCM は、小売業主導型に多い。
- 2) マツダは2000年以降、業績回復基調にあったとはいえ、同業他社と比べると連結営業利益などの収益性指標が低かった。その克服のためには、収益管理をきっちりを行い、PDCA サイクルを迅速に回すことが必要不可欠であった。そこで長期戦略策定を専門に行う組織として、各領域から人材をあつめて「コーポレートストラテジー本部」が編成された。そして、企画本部主管の下に編成されたのが、MPI プロジェクトである。
- 3) 日本では、新しいセグメント会計基準が2010年4月に始まる会計年度から採用され、従来のものと大幅に異なっている。新しいセグメント会計基準の第6項に、事業セグメントを、「企業の最高経営意思決定機関が、当該構成単位に配分すべき資源に関する意思決定を行い、その業績を評価するために、その経営成績を定期的に検討するもの」と定義している。この規定は制度開示用の情報として、経営管理用の情報が利用されることを意味している。また開示項目や開示金額も最高経営意思決定機関の存在を意識したものになっている。
- 4) シャープではどの製品やどのルートが儲かっているのかを知るために、また問題解決法を探るために、「製品別」よりは細かな「モデル別」に行う採算管理法を導入した。これをシャープでは「個別採算管理」と言い、モデル別に原価企画、経営計画、実績把握がなされる。この個別採算管理は、グローバルに展開されている。
- 5) 門田教授は（門田，1991）の本の中で、生産管理の3方式、すなわち製番方式、MRP、かんばん方式を説明し、原価計算システムとの関係を説明している。特に、MRPのデータベース（部品表）による原価計算の例が、詳細に説明されている。
- 6) 統合化部品表は生産に必要なすべての情報を統合化した新しいデータ・インフラである。トヨタの情報システム群は、部品表データベースを利用しながら動いているとも言われている。部品表を変更するということは、それを取り巻くすべての業務システムに影響を与える。そのためトヨタでは、部品表の再構築と同時にすべての業務システムの再構築を行った。

参 考 文 献

- Busco, C. Giovannoni, E. and R. W. Scapens, "Managing the Tensions in Integrating Global Organizations: The Role of Performance Management Systems", *Management Accounting Research* 19, 2008.
- Caglio, A. and A. Ditillo, "A Review and Discussion of Management Control in Inter-firm Relationships: Achievements and Future Directions", *Accounting, Organizations and Society* 33, 2008.
- Dossi, A. and L. Patelli, "The Decision-influencing Use of Performance Measurement Systems in Relationships between Headquarters and Subsidiaries", *Management Accounting Research* 19, 2008.
- 伊藤良二, 須藤実和著, 『戦略グループ経営: 事業ポートフォリオの再構築』, 東洋経済新報社, 1999年8月。
- 泉谷 裕編著, 『『利益』が見えれば会社が見える: ムラタ流「情報化マトリックス経営」のすべて』, 日本経済新聞社, 2001年12月。
- 川野克典, 藤原雄樹, 平賀 龍著, 『現状を打破し, 足元を固める「原価計算」見直しの実務』, 中央経済社, 2008年6月。
- 川野克典, 横田康之稿, 「グローバル原価計算システムの構築と活用法」, 『企業会計』, 第55巻第6号, 2003年6月。
- 木村彰吾著, 『関係性のパターンと管理会計』, 税務経理協会, 2003年10月。
- 佐治 寛稿, 「シャープにおける経営管理手法」, *Business Research*, 2001年4月。
- 鈴木 武稿, 「トヨタ自動車株式会社 グループ全体での経営最適化を促進」, 企業研究会編『21世紀のグローバル&グループ経営のあり方: グループ企業価値最大化の戦略とマネジメントシステム』, 企業研究会, 2003年3月。
- 下谷正弘著, 『持株会社の時代: 日本の企業結合』, 有斐閣, 2006年6月。
- 中田清穂, 三浦直樹著, 『新セグメント会計基準対応 連結経営管理の実務: 予算の立て方から円滑な導入まで』, 中央経済社, 2008年12月。
- 浜田和樹稿, 「企業間管理への管理会計の役割: SCM, ECM の財務・非財務指標による管理」, 門田安弘編著, 『企業価値向上の組織設計と管理会計』, 税務経理協会, 2005年5月, 第26章。
- 浜田和樹稿, 「企業間管理の重要性と管理会計」, 門田安弘編著, 『組織構造と管理会計』, 税務経理協会, 2003年2月。
- 藤野哲也著, 『日本企業における連結経営: 21世紀の子会社政策・所有政策』, 税務経理協会, 2007年4月。
- 皆川芳輝著, 『サプライチェーン管理会計』, 晃洋書房, 2008年11月。
- 武藤泰明著, 『グループ経営 7つの新常識: 投資家の視点から企業の視点へ』, 中央経済社, 2002年11月。
- 森本朋敦, 小池 亮著, 『四半期開示時代の連結経営管理と実践手法: グローバル製造業のための3軸管理』, 税務研究会出版局, 2008年1月。
- 門田安弘著, 『自動車企業のコスト・マネジメント: 原価企画・原価改善・原価計算』, 同文館, 1991年3月。

門田安弘著、『企業間協力のための利益配分価格』，税務経理協会，2009年6月。

四倉幹夫著、『エンジニアリング・チェーン・マネジメント：グローバル統合化部品表による生産革命』，翔泳社，2004年7月。