

平成 30 年 6 月 7 日現在

機関番号：13901

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2013～2017

課題番号：25380595

研究課題名（和文）サプライヤーとの関係性をマネジメントする管理会計

研究課題名（英文）Management Accounting for Managing Relations with Suppliers

研究代表者

木村 彰吾（Kimura, Shogo）

名古屋大学・経済学研究科・教授

研究者番号：10225039

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,800,000円

研究成果の概要（和文）：グローバルな競争が激化する状況において、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性は売り手と買い手という関係性からオープン・イノベーションのパートナーという関係性まで拡張し、多様化しつつある。このようなサプライヤーとの関係性において、管理会計は「コストの見える化」を実現することによって両者間の信頼構築を促進し、企業間のコストマネジメントだけでなくイノベーションを促進することも期待される。

研究成果の概要（英文）：The relationships between assemble makers and suppliers have been regarded as the buyer-supplier relation. However, the fierce global competition has a great impact on the buyer-supplier relation, and the relationship between assemble makers and suppliers gradually change to partnership for open innovation. In this situation, management accounting is expected to promote trustworthy between assemble makers and suppliers by visualizing cost, consequently, promote open innovation as well as inter-organizational cost management.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計

1. 研究開始当初の背景

管理会計の研究テーマの1つに、企業間管理会計がある。伝統的には内外製の意思決定などの問題を扱ってきたが、1980年代以降は企業間の共同によりサプライ・チェーン全体がコストを削減するなどの経営活動が行われるようになり、企業内の管理会計から、企業間コスト・マネジメントなどの問題を扱う企業間管理会計の関心が高まり、研究が行われてきた。

企業間管理会計の研究では、売り手と買い手という企業間の関係性を前提にすることが多かった。しかしながら、2000年代からは、ICTの進展やグローバルな競争の激化などにより、売り手と買い手という企業間の関係性が変容しつつある。こうした状況において、自動車などの完成品メーカーとサプライヤーとの関係性の変容を認識し、それに適合する企業間管理会計を研究する必要性があった。

2. 研究の目的

グローバルな競争が激化する状況において、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性がどのように変容するかを分析し、サプライヤーとの関係性をマネジメントする企業間管理会計のあり方を解明することである。

とくに本研究では、オープン・イノベーションや調達についてのケース・スタディを実施することによって、例えば「系列」や「下請」という仕入先としての企業から共同開発のパートナーへの進化というように、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性がどのように変容しているか、またどのような管理会計実務が行われているかに焦点をあてて、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性をマネジメントする企業間管理会計を明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

完成品メーカーとサプライヤーとの関係性がどのように変容しつつあるかを明らかにするために、ファクト・ファインディングを目的とするヒアリング調査を実施した。なお、先行研究を踏まえて、調達やオープン・イノベーションに関するヒアリングの質問事項を設定した。その上で、管理会計実践についてもファクト・ファインディングを目的とするヒアリング調査を行った。

4. 研究成果

ファクト・ファインディングを目的とするヒアリング調査などから、次のような事実が観察され、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性をマネジメントする企業間管理会計についての知見を得た。

(1) ヨーロッパにおける自動車開発では、当地に純粋なエンジニアリング会社があり、完成車メーカーは開発だけをアウトソーシングする場合がある。

部品メーカーへの支援は、生産性や品質向上が主眼である。突然部品供給がストップする事態があり、それへの備えとして問題の早期洗い出しの必要性から、このような支援が行われる。さらに、ヨーロッパの部品メーカーとの取引は、完成車メーカーの要求に応えてそれにふさわしい対価を得るという思考での価格交渉が前提である。このような取引を経て実績に基づきサプライヤーを選考し、共存共栄という思考に基づき長期的な関係性を構築している。

なお、ヨーロッパの完成車メーカーは連携して自動車に関する規格策定に取り組んでいる。このような企業間の関係性はオープン・イノベーションにおいて協調領域で有効だと認識される。

(2) 中小企業を巻き込んだオープン・イノベーションについて情報収集を行い、製品やビジネスの国際規格の設定とその経営へのインパクトの観点から、オープン・イノベ

ションにおいて優れた技術を持つ中小企業の役割は重要である。

(3) 完成品メーカーでの正味作業率向上のために梱包の簡素化などへサプライヤーが協力し、プロセス・イノベーションが実現した事例からは次のようなことが観察された。

この協働とイノベーションはバイヤーである完成品メーカーの主導によるものであるが、サプライヤーにおいては在庫削減、リードタイム短縮などの効果があり、プロセス・イノベーションの効果を完成品メーカーとサプライヤーの双方が享受できる。

その一方で、サプライヤーにとって、正味作業率の向上、在庫削減、リードタイム短縮という効果が、コスト削減、利益増加などの財務パフォーマンスを直接的に向上させるかどうかが不明確である。この明確化が課題である。

(4) 複数企業による製品の共同開発の場合、各社独自の原価企画（製品開発段階で実施されるコスト・マネジメント手法）は行われず、部品別の目標原価が設定されるわけではないが、サプライヤーからの見積回答が妥当なレベルであるかどうかの査定が行われる。またサプライヤーから調達する部品についても、設計者は目標原価の達成における自らの責任を思考する傾向がある。

(5) デジタル・エンジニアリングの導入によって迅速な製品検討が可能となり、研究開発期間の短縮などのメリットがある。サプライヤーもデジタル・エンジニアリングを導入していると、情報共有が進展し開発期間が一層短縮される。先行研究ではオープン・イノベーションのために参加主体間の信頼の構築が重要であるとされるが、参加主体が原価計算等により「コストの見える化」を実現することによって信頼構築が促進される。

(6) イノベーションをともに創出するパートナーという企業間の関係性を維持・構築していく上で、自社の研究開発マネジメントの

重要性が高まっている。研究開発は基礎研究から製品化の近い研究まで多様であり、それぞれのステージに応じた進捗管理が実践されている。基礎研究の部分では、研究所や大学との産学連携が重要な役割を果たす。製品化の近い研究では、市場への投入のタイミングが重要なので、スケジュール管理と予算管理の重要性が高まる。また、サプライヤーから顧客との共同研究を提案する場合は、顧客の商品化に合わせて提案をすることがある。この場合、そうした提案を行えるプラットフォームは有用であり、顧客を巻き込んだ産学連携の可能性も重要である。

(7) 共同研究を行う場合、研究経費については費用対効果の観点からコスト・マネジメントを実施する。特に、製品化に近くない研究や基礎研究に近い研究では、研究成果あるいは製品化のリスクが高いため、共同研究の経費を見える化することが重要である。

(8) 特に、自動車は、EV化、自動運転、コネクテッド化等により、ビジネス・モデルの著しい変容が予測されると共に、グーグル、ウーバーなども潜在的な競争相手と捉えられつつある。そうした中、例えば、テスラ自動車は日本の自動車メーカーのように部品メーカーとは系列のような関係性は構築していないものの、太陽光発電施設を建設し自車にエネルギー供給する計画を持っている。これは、完成品メーカーと部品メーカーというサプライ・チェーンではなく、完成品の使用という視点での新しいサプライ・チェーンの構築の可能性を示唆するものであり、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性がイノベーションのパートナーからさらに変容していくことが予想される。

(9) グローバルな競争が激化する状況において、完成品メーカーとサプライヤーとの関係性は売り手と買い手という関係性からオープン・イノベーションのパートナーという関係性まで拡張し、多様化しつつある。このよ

うなサプライヤーとの関係性において、管理会計は「コストの見える化」を実現することによって両者間の信頼構築を促進し、企業間のコスト・マネジメントだけでなくイノベーションを促進することも期待される

5．主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔図書〕(計 1 件)

木村彰吾 「サプライヤーとの関係性と製品開発」『コストデザイン：トヨタ/研究者の実践コミュニティ理論』大阪公立大学共同出版会. 2015 年

6．研究組織

(1)研究代表者

木村彰吾 (KIMURA, Shogo)

名古屋大学大学院経済学研究科 教授

研究者番号：10225039