

論文要旨

申請者名 野々山 光太郎 印

申請学位 修士 (経営学)

論文題目	T 社海外子会社の原価低減活動
論文要旨 (4,000 字以内)	
<p>本論文は T 社の海外子会社における原価低減について、経理部がどのような役割を果たしてきたかを対象にしている。T 社の営業利益の改善要因は営業面の努力・諸経費の増加・為替変動要因・原価低減・その他に分類され、そのうち原価低減が社内で出来る安定した部分である。さらに 2017 年の世界生産のうち 65% がすでに海外で生産されており、海外での原価低減活動の重要性が高まっている。しかし、海外生産子会社の進出当初から 1990 年代末での原価低減活動を振り返ってみると、順調に本社のシステムを導入していったようには見受けられない。なぜ上手く技術移転されなかったかを、T 社関係者へのインタビュー調査と、2 次資料に基づいた事例分析を行った。したがって、本論文は仮説検証型というよりは仮説探索型の研究であるということが出来る。本社経理部が TPS での管理方法を変革して、海外生産子会社に原価低減活動を如何にして移転していったかを研究する。</p> <p>第 1 章では、海外子会社への技術移転と関連した先行研究を検討することによって、本論文の位置付けを明らかにする。本社から海外子会社への技術移転（または知識移転、業務移転）に関する研究は、たくさんある。平賀（2006）では、海外の駐在員をコーディネーターとして負荷をかけて具体的仕組みを創発させる役割、影響を取り上げている。大島（1989）では、移転の取り組み方法を、トヨタ式、トヨタ式の一部修正、NUMMI の独自方式、GM 方式の 4 種類に区分し実績を評価紹介している。多田・中川・今川（2015）は、海外子会社間の組織社会化の差による影響の分析である。安保・板垣・上山・河村・公文（1991）では、知識移転の適用と適応の実証分析から、現地の社会文化的な環境の影響を研究している。本研究は、移転の対象となる技術（または業務）そのものの特徴が、技術移転に及ぼす影響について研究しようとしていることが、先行研究とは異なる部分である。</p> <p>第 2 章では、1990 年代までの T 社本社における原価低減活動の実態について経理部の役割と生産現場と経理部の間でやりとりされる情報の種類に注目しながら述べていく。T 社では、企画・開発段階での原価低減活動を、「原価企画」と呼んでいる。量産開始後の原価低減活動は「原価維持」と「原価改善」に区分している。T 社の新車開発は、車種毎</p>	

にチーフエンジニア（CE）という設計の責任者が、設計部門の技術者を横断的に束ねて、車両を開発していく。原価企画は、この CE と経理部原価企画室長を中心として、責任者に技術部門のトップ役員を据えた原価企画会議で通常 3 年ほどの期間にわたって進行していく。原価企画のためにすべての部品を見積集計していくが、2000 年までは「差額原価方式」と名付けられている方式を採用していた。これは、新型車で従来車と変更のあった部品にのみ、技術者が VE を実施して行く原価低減活動である。経理部原価企画室による内製部品の原価見積は、コストテーブルから「原材料費 + 加工費（基準工数 × 加工費レート）」の計算式で見積もるが、VE の活動は、内外製ともに材料の原単位を引き下げる活動である。

製造開始後の原価低減となる原価維持・改善も同じ経理部で予算管理室が担当していた。全工場が参加する原価会議で工場別に目標提示され、創意工夫制度で提案された改善額集計により達成状況が報告され、工場は競わされていた。

経理部が持っているデータは、調達（支払）と販売（売上）と在庫（期末棚卸による）のみである。原価企画での基準工数は、計測されたベストの時間であって、実際の製造段階では未確定であり、原価改善金額もあくまでも提案制度での計算上でのバーチャルな数字であった。

第 3 章では、1990 年代までの T 社の海外子会社における原価低減活動の実態を紹介する。駐在員の赴任前教育はほとんどなく、経理のシステムをパッケージで持たせることもない。駐在員の現有知識を持って現地で業務をまわさざるを得ない状況であり、ステータスがコーディネーターであったため、現地人との調整は時間がかかる仕組みになっている。

本社経理部が実施してきた原価低減の海外子会社での実施状況をみると、原価企画については国内で実施済みとして通常は実施していなかった。海外の生産管理部は生産手配に忙しく、基準工数も作成できなかったから、国内のように経理部は内製品見積もできない。原価改善においては、本社では QC サークルなどにより創意工夫提案制度で提案される直接財務データと結びついていない情報で原価低減活動が行われていたが、海外では、QC サークルも当初は普及せず、海外生産子会社の経理部が持っていた情報は財務情報のみだったため本社同様の原価改善は実施できなかったのである。

第 4 章では、T 社本社が 1999 年に大きな転機が発生したことを説明する。ある工場長より、自工場の損益を知りたいとの要望が経理部に対して出たのである。そこで経理部はすぐ実施できる総費用管理システム（原価振替前の、材料費・消耗品費・労務費・設備投資等の発生分）で、財務数値で原価を管理することを提案し受け入れられた。経理部が中心となって 1993 年から開発していた総費用管理システムが、一気に展開したことになる。今まで全く財務数値が提供されていなかった工場で、財務数値として全ての費用が見えるようになり、工場で原価を分析していく大変革になったのである。これは、従来原価低減が工場間の目標達成率を競わせるものであったことから、1990 年代以降なりふりかまわぬ

過度な競争になった背景が、総費用管理システムの登場要因になっていると思われる。原価低減活動が包括的に財務数値に結び付く活動軸に向いていた。さらに、原価改善については、総費用管理システムを世界展開するため、T社の経理部が海外出張を世界規模で実施したことは画期的である。1990年代においては経理の駐在員に、システムなど何も持たせずに赴任させていたことを思えば大変な変化である。

T社の原価企画でも、1998年から2000年にかけて大きな変革が進行した。「差額原価方式」から「絶対値原価方式」への転換である。「絶対値原価方式」では新型車の部品全てを対象にしてさらに、固定費部分（販売費・一般管理費）をも低減対象とする変更にしたことである。絶対値原価方式への変更によって試作段階での内製品見積の担当部署が経理部から技術管理部に移管された。

T社のグローバルな活動を俯瞰していく中で、1999年のニューヨークおよびロンドン証券取引所への上場の影響も見逃すわけにはいかない。連結決算の開始によって財務諸表の作成基準が統一され、結果のみならず予測についても公表する必要性が発生した。このためグローバルに予測をコントロールする土台を構築することが必要になった。現在では海外の地域統括会社とその機能の中心的役割を果たすようになった。まず、本社と地域統括会社が売上、利益、改善目標などを調整し、さらに地域統括会社が傘下の子会社と調整する仕組みとして運用されている。ここで、子会社管理の方策が財務目標を与えてコントロールする方向に固まっていったと考えられる。

第5章考察では、2～4章で明らかにしたT社の1990年代末までの原価低減の実態と1999年に起こった大変革の持つ意味について考察を行った。本社経理部は原価企画会議を主催し、技術担当の役員をトップに据えて技術部のエンジニアにVEを実施させ、原材料の原単位の削減により利益の出る原価の作り込みに成功してきた。経理部は内製品見積を担当していたが技術者の評価用としては、部品点数も多く多大な工数が必要であったが、パソコンの発達以前の状況のため、差額原価方式で工数を削減して実績を上げていた。原価改善では、工場全体を管理する原価会議によって経理部から原価の低減目標を提示した。達成実績は創意工夫制度による改善提案金額を集計し、目標達成率を原価会議で公表し各工場を競わせて原価引き下げに成功していた。しかし、原価低減においては財務数値が使われておらず、実際の財務の数値を使用していない点が特徴であり、生産管理部の基準工数や、QCサークルの提案制度に依存していた。

このように、本社のシステムは海外子会社への移転を想定したものではなく、さらに海外子会社へ派遣する経理担当に対する本社対応も不十分であったことから、本社システムの移転が順調に進まなかったことが、結果的に英国の変動費予算管理のスタートやトルコのドル建て財務諸表の作成など、本社にはなかった仕組みの先行開発に繋がっていることは大変興味深い。

T社経理部は絶対値原価方式の採用により、内製品原価の見積は技術管理部に移管され、さらに各カンパニーの原価改善室から工場現場に依頼するように変化した。工場が原価を財務数値で、原価企画段階から原価改善段階までスルーで把握して評価できる仕組みに大きく変貌した。

第6章 結論としては、T社が最も重要視する原価低減活動が、なぜ1990年代までは海外子会社に十分に移転できなかったのかという問いに対して、当時のT社の原価低減システムの特徴と経理業務との関連性という観点から答を見出そうとした。T社の1990年代の本社工場の原価低減は創意工夫提案制度による原価改善の報告によっており、財務数値で管理されるものではなかったということに対し、そもそもTQCの移転に困難性をきたしていた海外生産子会社では、財務数値のみで管理せざるを得ない状況でありその乖離が答えになるということと考えられる。海外生産子会社への原価改善の技術移転がどのように変化したのかについてまで詳しく分析することはできなかった。今後の研究課題としたい。