



グローバル原価管理による 収益の見える化と キャッシュフローの向上

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社

グローバル原価管理で生産の効率化を達成するために

販売拠点・生産拠点を海外へ展開した結果、国や地域ごとの縦割りで管理が行われるようになってしまい、工場の負荷状況や製品単位の収益性が不透明になってしまうといったケースが多く見られます。そのような状況下で最適地生産を行ったとしても、その結果のモニタリングとコントロールが難しく、効率化および収益確保の効果を正しく評価することができません。

グローバル展開企業の製造に関する課題

▶ **原価・収益に関する共通言語がない**

本社・拠点間の言葉の定義・理解や情報システムがバラバラで拠点を跨って情報収集する際に、時間と労力がかかる。

▶ **情報収集の網羅性・鮮度が低い**

情報収集に時間と労力がかかるため、情報が部分的でしかなく、情報鮮度もリアルタイムではない。

▶ **工場負荷調整が後追いになる**

地域ごとに販社・工場間の生販調整を行っているため、工場の過負荷が予想されても後追い対応となる。

▶ **納期調整・負荷調整に追われて結局収益が出ない**

納期調整・負荷調整で忙しい割には、在庫やキャッシュアウトが多く結局収益も出ない。

▶ **現地競合企業に中身より価格で負ける**

生販調整がうまく行かず損益分岐売上高が下がらないため、現地競合他社に製品の中身以前に価格で負ける。

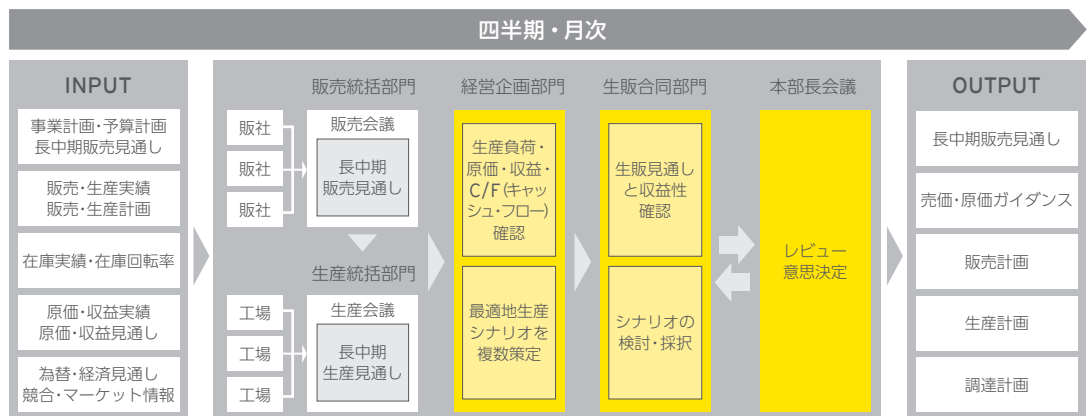
グローバル原価管理の目的と施策

グローバル原価管理の目的は、原価そのものの見える化だけではなく「グループ内の資産を有効活用し、その時点で最も効率のよい生産先を選択できるようにする」ことにあります。

グローバル原価管理の目的	原価情報を活用してグループ内の資産を有効活用し、その時点で最も効率のよい生産先を選択できるようにすること	
具体的な施策	グループ内の資産の有効活用 工場操業度の平準化、在庫回転率向上を図る（固定費・流動資産の最大活用）	その時点で最も効率のよい生産先の選択 C/O（キャッシュアウト）が最も少ない造り方をリアルタイムで選択する（変動費におけるC/Oの最小化）
	①グループ横串の意思決定プロセス	②リアルタイム情報システム

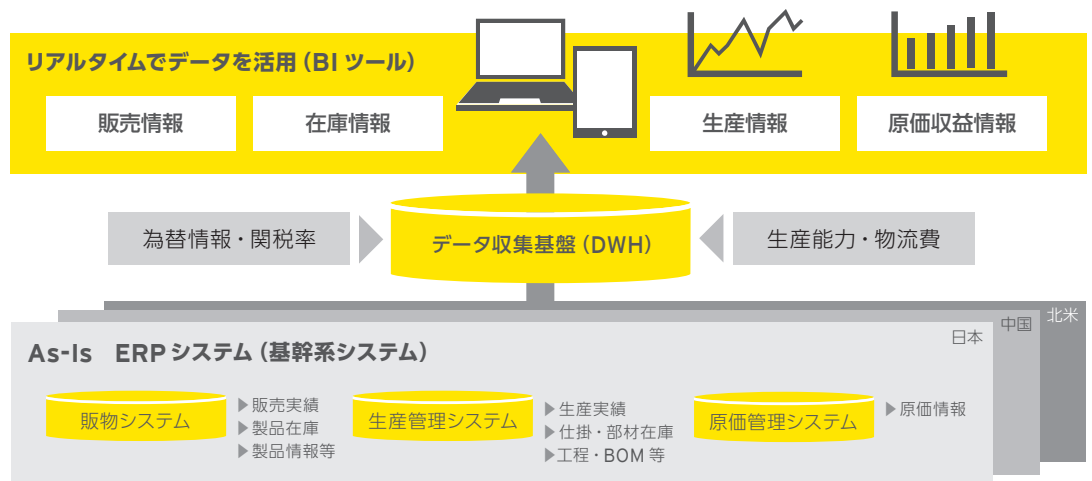
①グループ横串の意思決定プロセス – 業務プロセス例 –

- ▶ 四半期・月次サイクルで長中期の販売見通しを立て、長中期の生産計画を立案する。
- ▶ 販売／生産計画を受け収益性に基づく最適地生産シナリオを策定し生販合同会議で検討・採択する
- ▶ 営業部・生産部・調達部・品証部の責任者が主席する本部長会議等でレビュー・意思決定する



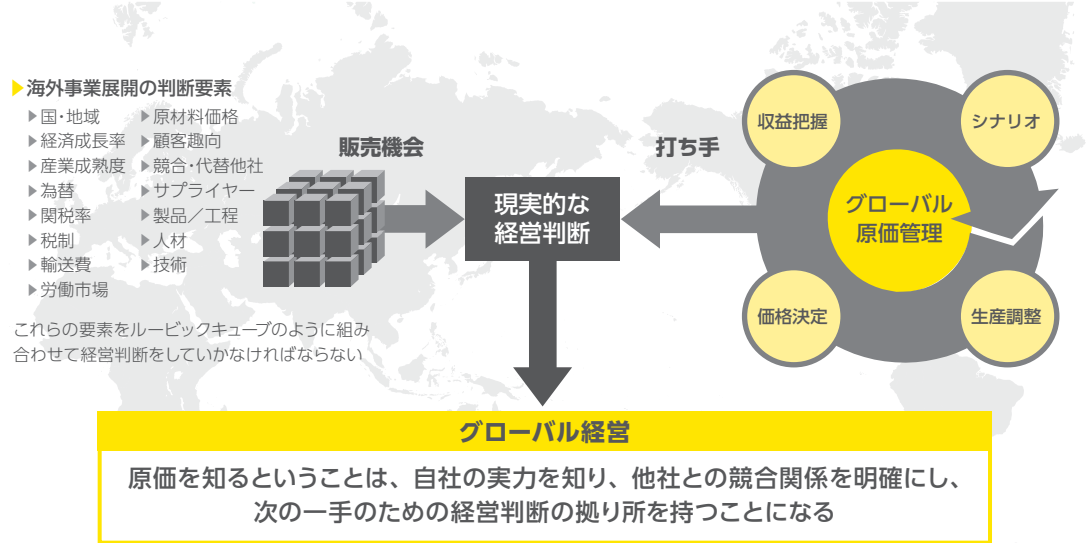
②リアルタイム情報システム – 情報システム例 –

データ収集基盤（DWH）とBIツールを活用することにより、As-IsのERPシステム（基幹システム）は変更せずにグローバル原価管理の仕組みを構築することができます。



グローバル経営の最重要課題は「原価情報」

海外事業展開の判断要素は多岐に及ぶため、これらを組み合わせながら販売機会を探る必要があります。また販売機会の実現には、グローバル原価に基づく現実的な裏付けが重要です。



グローバル原価管理のポイント

▶ グループ横串の原価把握

個社利益を含めずグループ全体の損益管理に有効な情報の収集・見える化

▶ 原価情報の将来計画への活用

過去の原価実績の把握だけでなく、販売計画・生産計画・生産能力を加味した将来計画への活用も考える

▶ 経営視点のシナリオ策定能力

見える化だけでなく、収益性向上に資するため経営者視点で事前のシナリオ策定できる人材の育成も必要

グローバル原価管理の注意点

コード整備	ビッグデータ	データ利用者の理解
<ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ各社のシステムの違いにより、同一の製品でも製品コードが異なる ▶ BOMの整備が不十分 ▶ 国ごとの会計基準の違いにより、同じ製品、部材であっても原価算出方法が異なる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ データ量が膨大でEXCELでは取扱いが難しい ▶ データ分析では、集計や細分化が必要となる ▶ コードの変換や維持（製品の追加、拠点の統廃合など）が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「定義が曖昧な言葉」「数値算出式の複雑さ」「制管一致」「データ収集負荷の偏り」などによって、当初の目的から逸脱し、誰も使えない原価情報となることがあるので注意が必要
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 十分な現状調査が必要 ▶ Small Startで ▶ トライアル実施がおすすめ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 大量データを前提としたシステムと技術の活用が必須。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 目的と継続性を意識し、課題解決型アプローチでプロジェクトを進める

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティングは、グローバル原価管理の豊富な支援実績に基づき、的確なソリューションをご提供いたします。

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティングの強み

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティングは、日本におけるEYのメンバーファームとしてクライアントが抱える様々な経営課題に対し、6つのソリューションアプローチにより、高品質なサービスを提供いたします。



- ▶ ファイナンス・トランスフォーメーション
- ▶ サプライチェーン・マネジメント
- ▶ カスタマー・リレーションシップ・マネジメント
- ▶ 人事・組織変革
- ▶ ITアドバイザリー
- ▶ 経営戦略

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、ey.com をご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。新日本有限責任監査法人、EY 税理士法人、EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されており、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは www.ejapan.jp をご覧ください。

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社について

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社はEYの日本におけるメンバーファームです。さまざまな分野の専門性を有するプロフェッショナルがグローバルに連携し、企業が抱える経営課題に対し、最先端かつグローバルな視点と実行力で最適なアドバイザリーサービスを総合的に提供いたします。詳しくは www.ejapan.jp/advisory をご覧ください。

© 2017 EY Advisory & Consulting Co., Ltd. All Rights Reserved.

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

サービスに関するお問い合わせ

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社

お問い合わせフォームへ
(ここをクリックしてください)