

収益管理強化による利益ある成長の実現

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株) 中村裕之

▶ Hiroyuki Nakamura

収益管理・取引制度のコンサルティングにおいて10年以上の経験を持つ。高度なデータ分析に基づく戦略策定からデジタルテクノロジーを活用した現場での実行支援まで一気通貫のサービスを提供。これまで消費財、産業材・産業機器、金融サービス、自動車といったさまざまな業界においてクライアントの利益改善を実現してきた。EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株) カスタマー・チーム エグゼクティブディレクター。

I はじめに

「収益認識に関する会計基準(案)」など、主要な会計基準における収益認識基準の改定・明確化により企業の収益に関する実態がつかみづらくなる中、営業担当者の属人的な経験や勘に基づく従来型の収益管理・取引管理は制度疲労を起こしつつあります。本稿では、より効率的に事業活動を行うための収益管理強化について解説すると同時に、経理・財務部門に与える示唆について考察します。なお、本稿の内容は、製造業における取引制度を念頭に置いています。

II 収益管理における要点

収益管理においては、他の業務と同様にPDCAサイクルを機能させることが肝要となります。特にCの部分、

つまりチェック機能を働かせることが重要で、私個人のプロジェクト経験からみても、多くのクライアント企業で取引施策の効果検証が十分に行われていないために利益の取りこぼしが発生していました。では、このチェック機能を働かせるためにはどうすればよいのでしょうか。ここでは四つの要点があります(〈表1〉参照)。

これらを達成した結果として、製品別・取引先別の売上や利益の現状を体系的かつ精緻に把握・評価し、ピンポイントで適切な対策を打てるようになります。つまり、営業の現場レベルにおいて組織的な改善を続けるための基盤作りが可能となります。

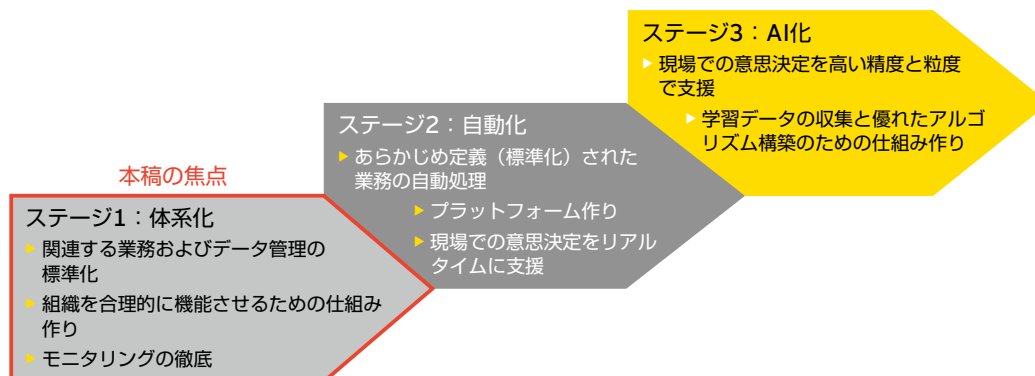
また、これら四つの要点は、収益管理強化を実際に進める上でも重要なマイルストーンとなります。「1. 収益・取引に関する定義の統一」が達成できたので「2. 取引施策の目的の明確化」に進むというように、プロジェクトの工程管理の目安となるのです。

▶ 表1 収益管理における四つの要点

要点	主なタスク	会計に与える示唆
1. 収益・取引に関する定義の統一	(管理会計上の) 売上や粗利、実質価格といった大枠での定義のみならず、それらを構成する各種ディスカウントやレポート、販促といった個別の取引項目についても定義を明確にする	管理会計上のKPIと財務数値との対応が明確になり、一貫性が高まる
2. 取引施策の目的の明確化	自社の戦略・達成すべきゴールを整理し、製品および取引先単位に落とし込むことによって、それぞれの施策の妥当性と効果(可能であればROI*)を評価する	施策の評価に財務諸表への影響を加味することが可能となり、財務・会計部門の関与が必要となる
3. 取引制度ガイドラインの策定	過剰な値引きや不要な取引施策を抑制するべく、全社的な観点から望ましい(合理的)とされる取引条件を制度化し明文化する	取引施策が体系化・制度化されることによって、会計におけるコンプライアンスが高まる
4. モニタリングの効率化・自動化	タイムリーかつ正確に取引の現状をモニタリングするため、取引制度ガイドラインに基づいてデータ管理(特にデータ入力)の標準化とデータ処理の仕組み作りを行う	取引データが標準化されることによって予実管理の精度が高まると同時に会計業務の効率化にもつながる

* 投資利益率

▶ 図1 収益管理におけるデジタルトランスフォーメーション



III 収益管理強化から得られる主なベネフィット

収益管理体制を強化することによって、多くの企業がこれまで積極的に取り組むことのなかった課題を解決するだけでなく、経済的な効果を期待することも可能となります。どの程度の改善効果を期待できるかは企業の現状や注力する領域によって異なりますが、おおむね以下の3点に集約されるといえます。

- ① **ガバナンス強化**
収益管理のルール・プロセスを明文化することで各国の実情をタイムリーかつ正確に把握でき、管理を徹底できる。
- ② **業務効率**
属人的な収益管理業務を標準化することで事業部内の業務効率改善のみならず、会計（時には税務）まで一気通貫の仕組み作りが可能となる。
- ③ **利益改善**
無駄な値引きを抑制すると同時に取引施策の費用対効果を高めることによって追加利益の獲得につながる（通常1～2%ポイントの粗利率改善）。

IV デジタルトランスフォーメーションに向けた基盤作り

デジタルテクノロジーによってビジネス環境が加速度的に変化している現在、収益管理においても自動化・AI化を見据えた業務改革が必須となっています。本稿で紹介している収益管理は、このデジタル化の流れにも沿っており、足元の基盤作りに貢献します（＜図1＞参照）。

V 海外市場における収益管理

ここまでご覧になってお気づきの方もいらっしゃると思いますが、本稿で紹介している収益管理のアプローチは日本市場に特化したものではなく、海外のどのような市場にも展開することができます。解釈次第では、目の届きづらい海外現地法人にこそ必要なソリューションかもしれません。また、視野を広げてグローバル市場全体として考えれば、本社主導でグローバルな取引方針を設定し、各国にて詳細な取引制度に落とし込むといったやり方も可能です。グローバルで取引に関する定義の統一やある程度の方向性を設定しつつ、現地の実情にあわせて各国にて取引施策を企画するといったイメージです。なお、現地法人の収益性が変わると課税リスクが生じる場合もあるため、税務面での注意が必要となります。

課題意識を持ってはいるが、きっかけがないため収益管理は旧態依然のまま、というケースは決して珍しくありません。一方で、日本基準では「収益認識に関する会計基準(案)」が公表され、企業は対応を迫られています。これを機に、収益管理についても検討してみたいいかがでしょうか。

お問い合わせ先

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株)
E-mail: Hiroyuki.Nakamura@jp.ey.com