

Value Chain Finance 概論

～ビジネス現場の意思決定に求められる管理会計とは～

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) BC-Finance 公認会計士 村上信司



▶ Shinji Murakami

製造業を中心とした経営管理高度化プロジェクトに多数従事。BC-Finance（CFO部門向けコンサルティングチーム）において、Finance StrategyおよびTalent Transformationのオフィシングを担当。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株) ディレクター。

I はじめに

現在の企業経営が置かれている環境は、先行きが不透明であり将来予測が難しいVUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を並べた用語）の時代といわれています。VUCAの時代においては、テクノロジー技術の革新速度、または陳腐化速度が著しく早く、製品寿命の短サイクル化を導く一方で、消費者行動は多様化し、需要予測のドライバー設定は困難性を高めています。さらに、昨今の世界情勢は地政学的リスクを顕在化させ、原材料や部材の大幅な価格変動を導き、また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に代表される疾病の世界的流行、大規模な自然災害の増加と相まって事業上のリスクを高めています。このような絶えることのない急激な事業環境の変化は、経営を支えるバリューチェーンの構築・維持の前提を大きく変えようとしています。これら予測不能なリスクに対応していくレジリエントな経営を築き上げていくためには、企業は予実比較を中心とする従来型の経営管理から、将来を見越した意思決定メカニズムであるValue Chain Finance（VCF）に発展していく必要があると考えます。

従来型の経営管理では、結果に対する分析が中心的議論となります。月次決算サイクルで拾い上げられた実績値と予算数値の比較・差異分析が行われ、PDCAサイクルを回しますが、結果数値・過去の情報に基づく施策検討では激しい事業環境の変化に対応するための経営判断はできません。VUCAの時代においては、事業環境の変化を俊敏に察知し、影響分析をリアルタイムで適切に行い、その時点で損益の最大化が図れる最

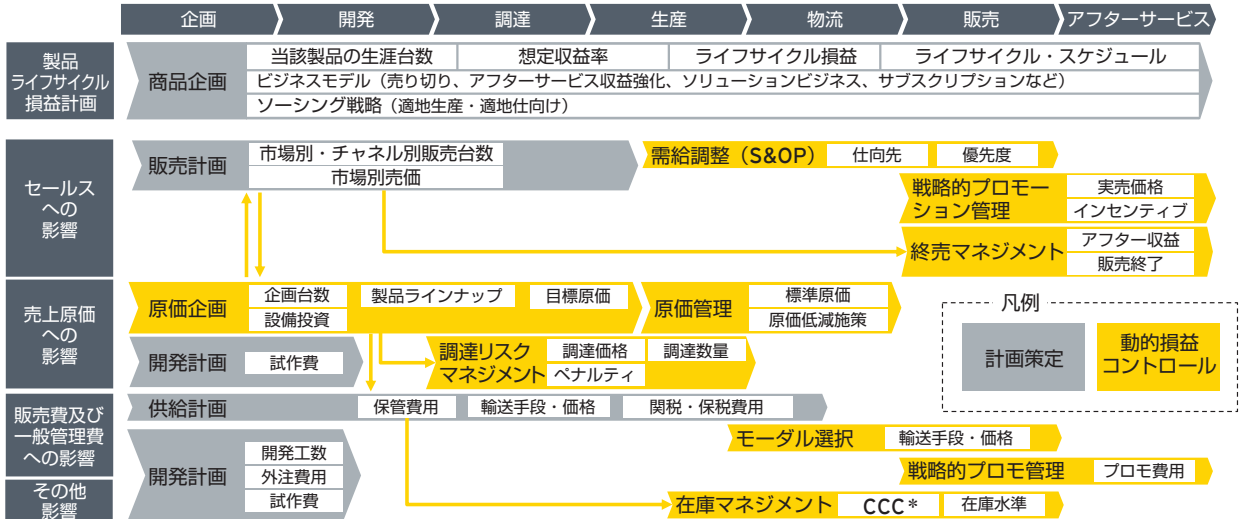
適なアクションを実行する意思決定メカニズムに従って将来予測を実現する経営管理を行う必要があります。すなわち、事業のバリューチェーン上の活動タイミングにおいて、常に目標とする損益実現に向けた意思決定を体系的に行い、走りながら損益を計画・予測していくVCFの重要性が高まっています。VCFでは、中期経営計画から特定期間の損益計画に落とし込み、その特定期間におけるセグメント別・製品別損益管理を行うことよりも、企画、開発、調達、生産、物流、販売、そしてアフターセールスというバリューチェーンを横断した製品個別のライフサイクルを通じた損益最大化に力点を置き、業務活動における動的な損益コントロールを行います。また、製品単位から目線を上げ、製品間の部材共通化、生産製品の優先順位付け、在庫の適正化など製品横断レベルでの意思決定による事業損益の最大化を、さらには製品ポートフォリオの最適化、生産拠点の新設、チャンネル再編など3年先、5年先を見据えた事業レベルでの意思決定を行い、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）や投資資本利益率（ROIC）の最大化を図ることを、VCFは目的としています。次章ではVCFがそれぞれの意思決定場面で具体的にどのように経営管理に役立つのか見ていきます。

II 予測管理を実現する意思決定メカニズム（VCF）とは？

1. 製品レベル

製品レベルにおいては、バリューチェーン上の意思決定を体系的に行うことで製品ライフサイクル損益の最大化を目指します。一般的に、商品企画段階におい

▶ 図1 製品レベルでの動的損益コントロール



* Cash Conversion Cycle : 企業が原材料や商品仕入などへ現金を投入してから最終的に現金化されるまでの日数を示し、資金効率を見るための指標のこと。

て、製品の生涯販売台数、想定収益率、想定ライフサイクル、売り切りかサブスクリプションなどのビジネスモデル、ソーシング戦略などを総合的に勘案し、製品ライフサイクル損益が計画されます。そして、製品ライフサイクル損益は、売上高、売上原価、マーケティング費用、一般管理費などの個別要素への分解を経てそれぞれのオペレーション計画に反映されます。

セールス部門においては、マーケット、チャンネル別生涯販売数量と想定市価を受けた販売計画を達成するべく、需給調整 (S&OP)、販売奨励金などのプロモーション戦略、さらにはアフターセールス、販売終了を見据えた終売マネジメントを事業活動の実行ポイントとして動的な損益コントロールがなされます。売上原価を管理する原価企画部門では、販売計画を受けて製造数量を企画し、製品ラインナップや設備投資を勘案した上で目標原価を動的に作成し、原価企画の意思決定を行います。この意思決定には調達先、調達価格、調達数量といった調達リスクマネジメントも当然ながら動的な損益コントロールの要素として組み込まれます。バリューチェーン上役割を担っているその他の部門においても同様です。例えば、在庫を管理する部門においては、安全在庫水準やCash Conversion Cycleに対する意思決定、ロジスティックを担当する部門においては、生産数量および在庫数量を加味した上での輸送方法選択がなされ、動的に製品損益をコントロールします。

上記をまとめたものが<図1>であり、製品レベル

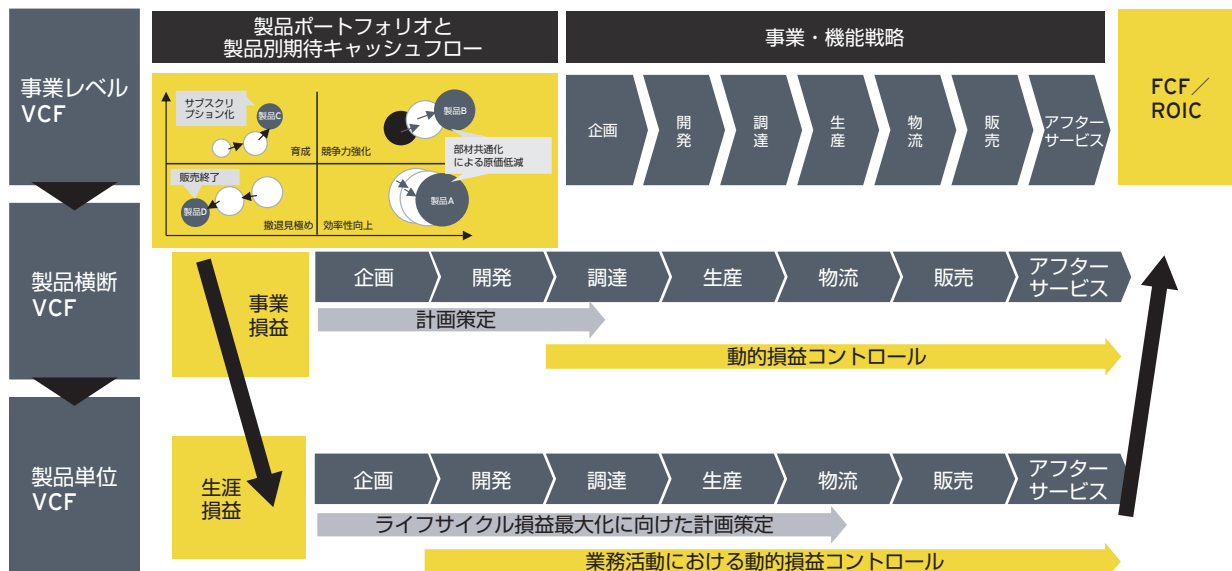
におけるVCFは製品ライフサイクル損益を基礎として、原価企画、S&OP、在庫マネジメントなど事業活動の実行時点でバリューチェーン間の連動を加味して製品ライフサイクル損益の最大化という効果を生むべく、アジャイルな意思決定を通じて動的に損益コントロールを成し得るものといえます。

2. 製品横断レベル

製品横断レベルにおいては、製品個別のライフサイクル損益の最大化をにらみながらどの市場にどの製品を投入するかというマーケット別商品ミックスの視点や製品ラインナップ、SKU (Stock Keeping Unit) の最適化といった製品群レベルでの意思決定に基づく事業損益の管理が行われます。

セールス部門の視点からは、幅広い顧客ニーズに応えるべくさまざまな製品のラインナップや豊富なSKUを保持するイニシアティブが働く一方、VUCAの時代においてはサプライヤーの観点、在庫保持の観点を含め最終的には損益の観点からマーケットに適した製品を投入する必要があります。そのためVCFでは、製品ラインナップおよびSKUの適正化、部材の共通化を図ることを前提としながら、調達先の選定や調達価格の折衝含むサプライヤーのリスクマネジメント、製品群内での生産プライオリティ、物流計画などのS&OP領域の計画最適化を損益の視点から動的にコントロールしていくことが重要と考えています。

▶ 図2 VCFにおける事業計画実現のメカニズム



3. 事業レベル

最終的な事業レベルでのFCFやROICの最大化を図るために、各製品のライフステージを意識した製品ポートフォリオ設計、その製品ポートフォリオからもたらされる期待収益や期待キャッシュ・フロー、または加重平均資本コストなどのハードルレート管理、さらには製品をどのように販売生産していくのが最適かといったビジネスモデルやサプライチェーン設計・構築など複数の事柄を総合的に検討し、将来の収益獲得に向けた投資判断を行うことが重要な意思決定となります。

VCFにおいては<図2>に示すように、事業レベルにおいて全体最適視点で計画された製品ポートフォリオや期待収益は製品群、最終的には一品別の製品レベルに落とし込まれ、動的な損益コントロールを行うことにより製品レベルでのライフサイクル損益の最大化が図られ、個々の製品レベルの損益から事業レベルのFCFやROICの最大化が導かれるというV字のメカニズムにより管理されることとなります。

Ⅲ 動的損益コントロール

幾度か単語として登場する「動的損益コントロール」はVCFにおいて最も重要なキーワードの1つといえます。ビジネス環境の不確実性が高まっているVUCAの

時代において、また製品の持つ収益構造が複雑化している中で損益を最大化していくためには、計画に固執するのではなく、変化に対しアジャイルに対応しアクションを実行していく動的損益コントロールを行うことが必要不可欠となります。

動的損益コントロールを実現するためには、サプライチェーンを管理するS&OPと損益計画を管理するFP&Aを融合することが前提条件となります。

S&OPの領域では年間計画から6カ月程度の期間を月次サイクルで管理していくManagement PSI、さらに3カ月程度の期間を週次単位管理していくOperational PSIに落とし込まれますが、Management PSIにおいては急な発注による緊急コストの発生や余剰在庫の処分費用などが予測される中で計画間の調整を行い、追加コストをいかに抑えるかがポイントであり、Operational PSIにおいては、より収益獲得に貢献できる利益率の高い製品にいかに資源をアロケーションできるかがポイントになりますが、それらの意思決定を行っていくためには在庫推移やサプライチェーンコスト、製品別収益予測といったFP&Aの損益情報が必要です。それには単にS&OPとFP&Aで情報がサイロ化され、断片的にデータ提供しあうのではなく、情報提供プラットフォームとしてデータが統合管理されることで、初めてVCFの動的損益コントロールが実現できることとなります。



▶ 図3 VCF実現のための重要論点

- | | | | |
|---|---------------------|---|---------------------------------------|
| 1 | 意思決定支援情報基盤の整備 | ▶ | Value Chain全体の活動結果の共有化とアクションに対する会話の創設 |
| 2 | 製品ライフサイクル損益責任主体の明確化 | ▶ | 機能を横断したValue Chainを軸とする損益責任者の設置 |
| 3 | 意識改革 | ▶ | 部門間の壁を打破するトップのコミットメント |

IV VCF実現のための要点

前章の最後に、S&OPとFP&Aの融合を実現するための情報提供プラットフォームの実現について多少触れましたが、ここからはVCFを実現するに当たっての重要な要件について述べます。1つ目は情報基盤の整備、2つ目は責任主体の明確化、3つ目は意識改革です（<図3>参照）。

1. 情報基盤の整備

バリューチェーン全体を通じて製品ライフサイクル損益を把握し、意思決定の各タイミングで情報提供できる仕組みとして情報基盤の構築が重要です。

製品ライフサイクルは業種・業態によって長短は異なりますが、計画された販売数量がバリューチェーンのいたるところで事業変化の煽りを受けて変動します。絶えずアクションを打ち続け、損益獲得に邁進しようと志すのはどの業種・業態であっても変わりません。アクションを打ち出すために提供される情報が、常に企画から生産、販売、そしてアフターサービスまでのバリューチェーン全体通じた活動結果を包含していることで、機能を超えて企業全体で損益を獲得するための会話を生み出し、適切な経営判断を促すこととなります。

2. 責任主体の明確化

各組織機能の個別最適された判断ではなく製品単位や製品群において損益の最大化を図るためには、バリューチェーン全体を軸とした損益管理を行うことを役割とする製品損益責任者が必要です。最近の日本企業においても、プロダクトマネージャー、カテゴリーマネージャー、ブランドマネージャーなど名前は違えどもVCFの効果を期待して製品損益責任者を設置している企業が増えてきています。製品損益責任者は機能による縦割りではなく、製品のバリューチェーン上におい

て、ゆりかごから墓場までの損益責任を負うことで、事業変化の不確実性に対応するVCFによる意思決定のサポート役となります。

また、事業レベル、製品横断レベルでVCFを管理するコントローラーの存在は製品損益責任者と相まって事業の損益最大化に貢献します。

3. 意識改革

バリューチェーン上で製品ライフサイクル損益を可視化し全社で共有することにより、共通意識の醸成と全体最適の意思決定、すなわち損益の最大化が図れます。しかし、日本の企業においては機能別縦割組織の色が強く、個々の部門での目標達成に重きが置かれ、損益を最大化できていない傾向があります。それを打破するのはハードルが高いのが現状ですが、その壁を打ち破るべく、企業全体での意識改革、特にトップのコミットメントによりVCFを推進していくことが成功要因となります。

V おわりに

本稿では、VUCA時代においても適切なアクションを導き出し、損益最大化を図るための施策であるVCFの概要を紹介しました。次号においては、事例を交えながらVCFを最大限生かすために必要な体制、情報およびプラットフォームについて詳細に取り上げます。

お問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
E-mail : shinji.murakami@jp.ey.com