

資 料

ビジネスケース

さくらプラスチック産業株式会社

坂 口 博

〔1〕

昭和44年(1969年)10月、さくらプラスチック産業株式会社の管理部長、前田和夫氏は、これまで包括的にしか把握することのできなかつた業績を社内の各部門毎に算出することができるような“振替価格制度”を全社的に採用することについて検討中であつた。それによつて、各部門における利益責任をあきらかにし、効率的な利益管理を推進するとともに、従業員ひとりひとりにも利益意識を自覚させ、より積極的に会社の業績向上をはかることを考えていた。

〔注〕 このケースは、匿名の一会社の協力により作成することができた。これはクラス討論の資料として作成したものであり、経営管理上の問題の正しい処理ないしは誤つた処理の実例を示そうとするものではない。作成者は城西大学の坂口博および慶応義塾大学大学院商学研究科博士課程在籍の河村雄一郎、千葉洋、武智幹彦、小坂順之助である。

さくらプラスチック会社は、塩化ビニール、ポリエチレン、ポリプロピレン等の化学工業製品を原材料として、波板、タイル、シート、コンパウンド、パイプ、化粧板等の工業用材料、土木建築用材料並びに農漁業用資材等を製造加工するプラスチック工業会社であつた。同社は、昭和35年(1960年)9月にすみれ化学株式会社の出資によつて資本金4,000万円で設立された。

その後何回かの増資が行なわれ、昭和44年(1969年)現在では、資本金14億円、役員数8名、従業員数600名前後にまで発展をとげ、東京にある本社の他、横浜市郊外に工場を、また全国各地に6ヶ所の営業所ないし出張所を持つにいたつた。

プラスチック加工産業は、原料メーカーである化学工業に比べると企業の体質が非常にたち遅れていた。すなわち、化学工業は資本集約的な装置産業であり、技術革新にもとづく旺盛な設備投資およ

び新需要、新市場の開拓に支えられて飛躍的な発展をとげ、わが国の経済成長の原動力となっていた。そして今日では、少数の大規模企業への生産の集約化が進み、比較的計画的な量産化が行なわれていた。これに対してプラスチック加工産業では、所要資本額が小さくても経営を維持していくことが可能なため、また、製品が多品種にわたる、いわゆる多品種少量生産の業種であるために、中小零細企業が多数存立しており、かなり激しい競争が行なわれていた。したがって、一般に企業の体質は弱体であり、安定的な経営を行なうのが困難であった。

同社の場合も、業界の過当競争にくわえて、会社設立後間もなくして日本経済が景気の後退期に落ちこんだこともあって、製品に対する十分な需要を確保することができなかった。その結果、当初の予期に反して、創業数年にして1億数千万円にもものぼる繰越欠損を計上した。しかもその原因は、なるほど供給に需要が追いつかないという業界全般の不況にあったとはいえ、他方、社内的にも原価計算や計数管理体制の不完全な実施に基因するところがあるように思われた。

〔2〕

昭和41年（1966年）になって、さくらプラスチック会社では、親会社の意図によって会社の再建を行なうべくトップ・マネジメントの刷新がはかられた。

新しく経理担当責任者となった前田和夫氏は、経理の現状を把握するために、主として実地棚卸、売掛債権の確認などの方法による実態調査を行なった。その結果、同社では、それまで工場に原価計算制度が確立していなかったため、簡単な棚卸による損益計算が行なわれていたにすぎないことを知った。そのような状態のもとでは、計数にもとづいた原価管理を行ったり、部門業績を適正に測定したりすることは到底不可能であった。

一般にプラスチック加工産業にあっては、多品種少量生産方式がとられているために、製品別の原価を把握することが困難であった。が前田氏は、信頼性のある原価資料を作成し、部門の原価管理を効果的に行なうことによって、生産性向上への努力を適正に評価し、従業員の合理化への意欲を積極的に発揚する等、計画的に合理化を推進するとともに、併せて市場の需要に応じた製品を生産するように方針を転換する必要があることを感じた。

そこで同社では、品質の向上と原価の低下を経営の基本方針の一つとしてとりあげ、従業員の協力を得て原価計画に基づく原価管理を積極的に推進することにした。この方針のもとに、前田氏は、昭和41年（1966年）の夏頃から、工場の原価計算制度の確立に着手した。そして、原価項目の分類の整備、および原価の集計方法を簡略化するために、重量、大き

さ、重さ、厚さ等によってグループ化した原単位標準を設定したり、また市場の需要を反映した製品種類別の原価部門を設置する等の改善策をとった。また同時に、統計的データにもとづいた品質管理を実施して製品の信頼度を高めることにも努力した。

かくして、約一年余りで実際原価計算制度を一応の軌道にのせることができたが、それは、同社が常に優秀な技術者の養成に努力を払ってきたので、技術水準が高かったこと、並びに従業員の平均年齢が若かったので会社の積極的な姿勢に協力的であったこと等の好条件に裏付けられたものであった。

[3]

ところで、工場の原価計算制度を整備、充実したものにしようとする前田氏の意図は、市場の需要に適合した製品を生産するために、製品別の採算を明確につかむこと、および日常の経営活動に原価情報を利用して能率的な原価管理を実施することにあった。そうした目標を遂行するために、前田氏は、現在の計算制度を標準原価計算制度へ移行することによって、予算と実績との差異分析を通じての部門別の原価管理を科学的、合理的に行ない、より徹底したコスト低減をはかることを考えていた。

以上のような意図のもとに、昭和42年(1967年)頃から、工場内の原価管理を

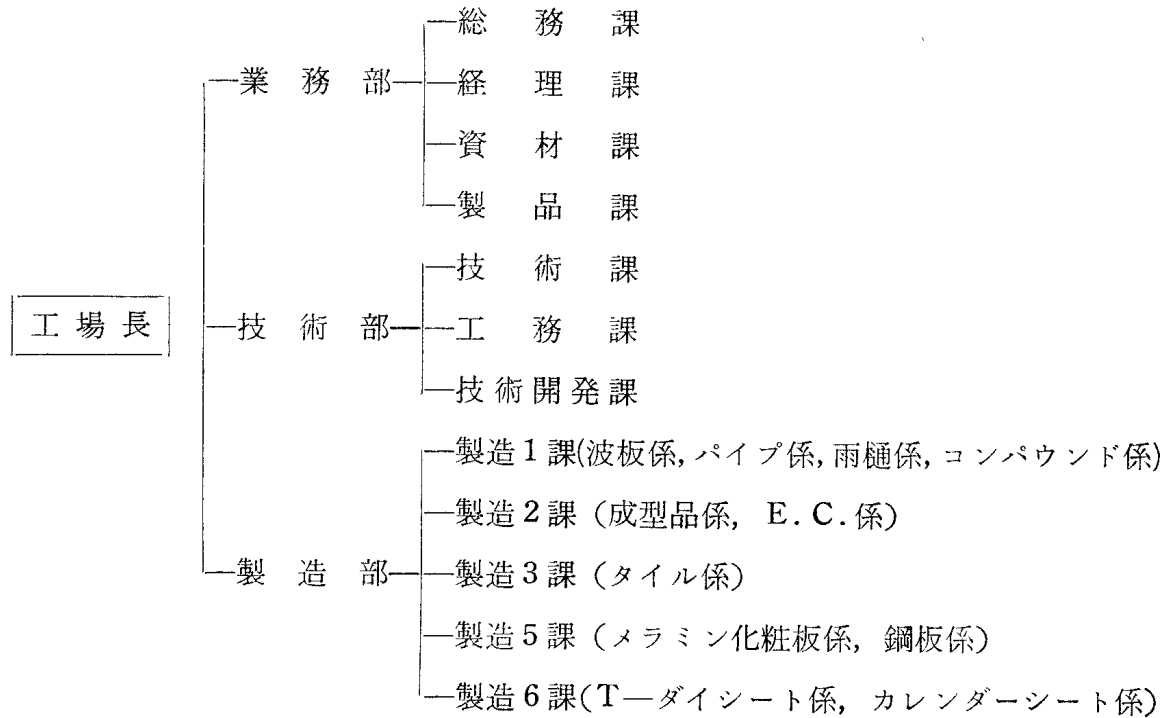
よりいっそう効果的なものとするために標準原価計算制度の導入が計画された。同社にあっては、すでに市場指向的な生産・販売政策を採用し、製品種類の整理、標準化による原価の集計方法の簡略化、コストセンターの設置等の諸方策を実施していたこともあって、この時期には、コストセンターの整備(昭和42年(1967年))、製造間接費の配賦基準の設定(昭和43年(1968年))等若干の改善を行なっただけで、製造工程別の原価責任を明らかにすることが可能になった。そうしたこれまでの改善事項を基礎にして、昭和44年(1969年)1月より工場内の標準原価計算の実施にふみきった。

[4]

しかしながら、標準原価計算制度が一応定着した後に、前田氏は、会社の製品種類が未だ多品種にわたっていること、並びに会社の経営政策が市場指向的に推進されてきていることなどの特質から、さくらプラスチック会社の場合には、社内の各部門間の取引に市場競争原理を生かした“振替価格制度”を導入することによって、より積極的に会社の業績を伸張させることが可能なのではないかと考えるに至った。この時前田氏の考えていた振替価格制度というのは、社内における工場と営業部、あるいは営業部間での製品や商品の価格を取得原価ではなく、市価またはそれに準ずる価格、あるいは

〔表1〕

(横浜工場組織図)



資料出所：会社提供

政策的に定められた価格〔注1〕によって評価し、工場、営業部のそれぞれの損益をあたかも独立した会社のように区分して計算する制度であった。

前田氏は、この方式を全社的に導入して、工場および本社の営業部門を数個の利益計算単位(プロフィット・センター)に分け、各センター毎の損益を精確に算定できるようにすることによって、予算を通じてのより合理的な利益管理を実施することが可能になるのではないかと考えた。以上のような前田氏の考えは、振替価格制度を導入するための十分な基盤はすでに整っているという確信に裏付けられていた。

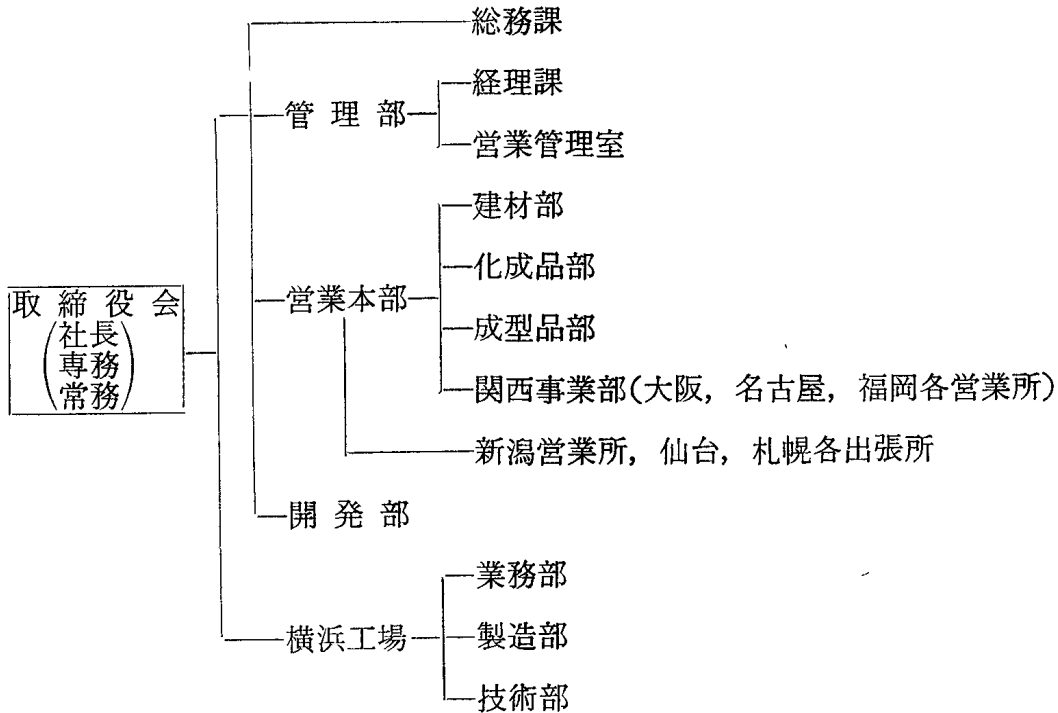
前田氏が以上のような構想を描いてい

たのとちょうど同じ時期(昭和44年(1969年)6月頃)に、常務の渡辺健彦氏から、「各部門の業績をその部門の努力を反映したものにし、かつ従業員に利益意識を持たせるためにも、各部門間の取引に振替価格を採用してはどうか」という提案が出された。

この提案は、本社の管理部で検討された後、10月末の取締役会に提出されることになっていた。

この提案によると、工場では製品の製造工程別に組織された5課と技術部を加えた6部門を〔表1参照〕、また本社では営業本部に所属する製品市場別に編成された建材、化成品、成型品の3部門および関西事業部、開発部の2部門〔表2

〔表2〕
(会社組織図)



資料出所：会社提供

参照] との全部で計11部門を各々プロフィット・センターとするとともに〔注2〕, 本社の管理部ならびに工場の業務部の充実がはかれることになっていた。

〔5〕

昭和44年(1969年)10月, 本社の管理部では, 振替価格制度の提案について最

〔注1〕 前田氏の考えていた振替価格の計算方式は次のようなものであった。

振替価格 = 販売価格 - (営業費 + 販売直接費 + 金利 + 平均的営業利益)

あるいは, = 工場原価 + 適正工場利益

〔注2〕 なお, 本社の管理部門の経費は人頭割で営業関係の4部門に割りあて, 新潟営業所は建材部に, 仙台, 札幌の各出張所は化成品部に所属させることとした。

終的な検討が行なわれていた。これまで部内で出された意見としては, 以下のような利点および欠点が指摘されたが, 部長の前田氏は, 新制度の導入に対するこれまでの会社の積極的な姿勢および振替価格制度に対する部内での意見を総合的に判断して, この制度の導入によって大きなメリットが得られるであろうと確信していた。

管理部内では, 振替価格制度を採用した場合の利点として以下のような意見が提起された。

- 1) 振替価格制度は, 原則として市価基準で社内の部門毎の利益を算定, 比較するので, 各部門の能率を公正

- に判定することができる。すなわち、この制度を採用することによって、他部門での生産能率の変動が自部門の業績に影響を及ぼすことを避けることができるので、各部門の業績評価がより公正に行なわれる。
- 2) さらにまた、従来のような取得原価による振替では、内部的な原価管理目的には役立つが、外部との競争指標としては役立たないのに対し、振替価格の基準に市価を用いれば、他企業との業績比較が可能となり、自社の業績をより厳密に判定することができる。
 - 3) 振替価格は予定価格であり、工場、営業部門間であらかじめ話あい決められた価格を基礎として、各部門毎の予定損益計算をすることができるので利益管理を行ないやすい。
 - 4) 営業部は、この予定計算にもとづいて受注価格や荷渡し方法、積出量等を決定したり、また一般管理費、販売費等の管理を行なうことができる。
 - 5) 工場でも、振替価格を基準にして、自主的に操業計画を立案することができる。
 - 6) 支社、営業所、出張所等においても、振替価格の採用によって各地方営業責任者別に総コストがつかめることになり、損益を営業マン自らが計算することができるようになる。
なお、振替価格制度による損益計算の欠点としては、次のような事柄が指摘されていた。
 - 1) 各部門が自分の部門だけの利益獲得に走るあまり、他部門あるいは全社的利益を犠牲にすることがおこり得る。
 - 2) 振替価格の決定が公平でなかったために、利益の計上がかたよって行なわれ、業績が正しく測定されなかったりすることがおこり得る。