



慶應義塾大学ビジネス・スクール

A株式会社の携帯電話事業 —キャッシュフロー原価計算による設計費の回収管理—

携帯電話事業には次のような特徴がある。

- (1) 回線販売業者（キャリア）が携帯電話機の販売を独占しており、各携帯電話機メーカーは、最終市場と直接つながっていない。
- (2) その結果、各メーカーは、最終市場の動向がつかみにくく、販売台数の予測が困難である。
- (3) キャリアは回線料収入を収益の主な源泉と考えており、そのような視点から携帯電話機の販売政策を策定している。
- (4) そのため、キャリア側の政策で決定される販売価格はわずか数万円で、しかも、販売を開始してから終了するまでの約 6 ヶ月間に数回の値引きがキャリアから携帯電話機メーカーに要請される。わずか数万円の販売価格の上に、数十円の値下が、各メーカーの収益性に大きな影響を与えている。
- (5) 今後は買い換え需要が多くなると予想され、これまでのような急速な市場の拡大は期待できないといわれている。
- (6) 激しい競争の中、各メーカーは新機種高機能化を競ってきた。それぞれ独自のコンセプトによる製品開発を進め、小型化・軽量化・その他多様な機能を搭載した新機種を市場に投入している。
- (7) しかも、製品ライフサイクル（ないしは、製品寿命）は、6 ヶ月程度と短かったので、短期間かつ継続的に新機種を開発し、市場に投入していくことが競争上求められている。

設計費の回収管理

このような特徴をもつ携帯電話事業では収益・費用の計画・管理が重要である、と A 社は認識していたが、その中でも特に、計画から乖離しがちな設計費の回収管理は、重要な経営課題の 1 つと考えられていた。

本ケースは、討議の資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切または不適切な処理を例示することを意図したものではない。本ケースは、取材に基づき作成した論文の骨子を埼玉大学経済学部助教授・末松栄一郎がまとめたものである。（1998 年 5 月作成）