

流通業の管理会計

法政大学 佐藤康男

管理会計の研究対象は、これまで主として製造業が中心になっていたのは否定できないであろう。しかし、管理会計の発祥地であるアメリカの発展史をみると、織物工場、鉄道業、製鉄業と並んで、シアーズ・ローバックやマーシャル・フィールドといった大規模小売業者の出現が管理会計の発展に寄与したことが示されている。先進諸国の最近の経済発展をみると、第2次産業に代わって第3次産業の伸びがめざましく、現在ではわが国の就業者の半数以上が第3次産業に従事している。

本報告ではこうした背景を考慮して、わが国の流通業界でもっとも代表的で、かつ優良企業として知られているイトーヨーカ堂(以下、ヨーカ堂と称する)の管理会計システムを取りあげることにする。

(1) ヨーカ堂の経営業績と組織

ヨーカ堂はわが国のスーパーストアの中でも抜群の利益率を誇る優良企業である。また、連結決算の対象となるIYグループにはスーパーマーケットやコンビニエンスストア、デスカウントストアなどが含まれる。ヨーカ堂の組織図をみると、コーポレートとカンパニーの二つに区分されており、前者はグループ全体の戦略や執行を統括する組織として位置づけられており、後者はヨーカ堂そのものの組織である。ヨーカ堂は持株会社制をとっていないが、組織はあたかもそのような形態になっている。

ヨーカ堂では財務会計は財務本部で行われており、管理会計は企画室の担当になっている。ここには、予算担当に6人、経営管理部に17人が所属している。経営管理部には15人のコントローラーがいるが、彼等は事業部長に対して計画を実現するために助言するスタッフであり、アメリカ企業で見られるようなものではない。

(2) 業務改革

ヨーカ堂グループの高利益率の源泉は82年からスタートした『業務改革』にある。これはグループ企業の「ダイレクト・コミュニケーション」を通じて1980年から実施されている。ヨーカ堂グループには三つのダイレクト・コミ

コミュニケーションの形態がある。年2回開催される「経営方針説明会」、毎週1回開催される「業務改革委員会」、そして全店の店長が毎週本部で集合する「店長会議」である。

(3) ヨーカ堂の管理会計システム

ヨーカ堂の管理会計システムの特徴は予算管理にある。流通業の予算管理はメーカーのそれとはかなり異なっている。とくに、「経費の主管制度」は独特のものであるが、そのベースとなっているのは、二つのP/Lに計上されるつぎの四つの経費である。

A ; 財務上のP/Lと管理会計上のP/Lの両方に実際額で計上されるもの

B ; 財務上のP/Lには計上されているが、管理上のP/Lには配分額が計上されるもの

C ; 財務上のP/Lには含まれていないが、管理上のP/Lには一定のレートで負担額が計上されているもの

D ; 財務上のP/Lには計上されているが、管理上のP/Lには含まれないもの

(4) イトーヨーカ堂の原価企画チームマーチャンダイジング

マーチャンダイジング(MD)は本部の商品部のバイヤーがさまざまな情報を収集して、ニーズに合った商品をメーカーや卸とチームを組んで開発することであるが、メーカーの原価企画とおどろくほど似ている。

(5) 仮説 実行 検証

ヨーカ堂のようなスーパーストアは品切れによる機会損失を非常に重要視する。そのためにこの「仮説 実行 検証」という独特の手法が用いられるのであるが、これはメーカーの“マーケットイン”と“顧客満足(CS)”を毎日店で検証しているようなものである。

むすび

以上のような内容について報告することにするが、時間の関係から詳細なレジュメにもとづいて行うことはむずかしいので、当日はOHPで説明することにしたい。ヨーカ堂の高収益の源泉を汲み取っていただければ幸いである。