

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	東 英和
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国府博甲第 85 号
学位授与年月日	令和 5 年 3 月 23 日
学位授与の根拠	学位規則（昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号）第 4 条第 1 項及び 横浜国立大学学位規則第 5 条第 1 項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学府経営学専攻
学位論文題目	多角化小売業におけるアイドル・キャパシティ・マネジメントに関する研究 －経営資源の有効活用のための原価計算と管理会計－ A Study of Idle Capacity Management in Diversified Retailors － Costing and Management Accounting for Effective Utilization of Resources－
論文審査委員	主査 横浜国立大学 高橋 賢 教授 横浜国立大学 大森 明 教授 横浜国立大学 君島 美葵子 准教授 横浜国立大学 中村 博之 教授 横浜国立大学 佐々木 秀綱 准教授

論文の要旨

1. 問題意識

1.1. 本論文の目的

本論文の目的は、多角化小売業におけるアイドル・キャパシティを活用すること、つまり貴重な経営資源を効率よく活用して最大のアウトプット・アウトカムを導き出すにはどうすべきか、という課題の解を示すことである。そして、その解は、多角化していることそのものにあり、企業グループでは事業の多角化における事業間連携であることを示すことである。

アイドル・キャパシティは決して忌避するものではなく、トップ・マネジメント層が積極的に創出し、その一方でその活用と解消を図るべきものである。そのためには、多角化した企業グループのトップ・マネジメントが、経営資源の利活用状況を把握し、個別の事業を超えた連携策を立案し、実行することが重要である。

今後わが国は人口減少が進み、ますます人的資源が貴重なものとなっていく。そうした中、小売業を含む対個人向けサービス産業においては、DX化を進め、結果としてアイドル・キャパシティを創出していく必要がある。その一方で、創出したアイドル・キャパシティを活かして内製化を進めることや、別の事業を創出すること、また、本論文で示すようにすでに別の事業がある場合はその別の事業と連携することで、新たな価値創造に結びつけることが可能となる。

1.2. 背景

多角化についての研究は多くなされているが、その多くは製造業を中心とした研究であり、小売業の多角化研究については、それほど多くはない。また、わが国の小売業の多角化研究についても、その多くはいわゆる大型総合量販店を対象とした研究であり、小売業において一定の勢力になっているにもかかわらず、専門店チェーンの多角化を対象とした研究はほとんどなされていない。さらに、多角化企業の管理会計については、研究が進みつつあるという状況であり、多角化した専門店チェーンの管理会計についての研究はほとんどなされていない。

今後、わが国は少子高齢化や人口減少が進むことによる需要の減少や労働力の減少が見込まれる。また現在でも Amazon など EC の伸張による店舗の意味の変化や消費者の購買行動の変化、DX 技術の進展によるオペレーションの自動化など小売業を取り巻く環境は大きく変化している。そうした中で、小売業も生き残りをかけて変化をする必要に迫られている。

1.3. 郊外型紳士服専門店チェーンにおける多角化の成功例と失敗例

本論文の第 1 章と第 5 章において事例としてとりあげている郊外型紳士服専門店チェーンは、筆者自身が 30 年以上そこに属してきた業界である。この業界は 1990 年代のバブル崩壊により、主要顧客であったスーツを着るビジネスマンの購買力が落ちたことにより、いまから 20 年以上前に大きな変化にさらされた。その後もいわゆる失われた 20 年もしくは 30 年の時代に、生き残りをかけて、合併や事業譲受などの合従連衡や業態転換、多角化を試みてきた経緯がある。

郊外型紳士服専門店チェーンの多角化についてふりかえるなかで、いくつかの疑問を持つに至った。その一つは、巷間言われている「関連多角化は成功しやすく非関連多角化は成功しづらい」というテーゼとは逆に、本業と関連性が高いと思われる事業が失敗・撤退している一方、本業とは関連の低い多角化が成功しているのはなぜか、という疑問である。

たとえば、郊外型紳士服専門店と比較的親和性が高いと思われる郊外型カジュアル・ウェア店は、各社撤退・失敗に終わっている。一方で、本業とは関連性が低い結婚式場やカラオケ店、100 円均一店などまったく違う業態が継続され利益をあげ続けられている。より具体的には、同じ衣料品を扱っている点で、郊外型カジュアル・ウェア店への多角化は、仕入れ、店舗陳列、販促など既存事業の経営資源の活用がしやすく、さらには対象顧客も共有できそうに見える。それにもかかわらず、それはうまくいっていない。その一方で、カラオケ店や結婚式場といった事業は、既存事業の取引先や店舗環境整備などの既存の経営資源の活用が難しく、顧客基盤との関連性がほとんどないにもかかわらず成果をあげている。

また、各社が取り扱っていた男児用のスーツは撤退・失敗に終わったのに対して、若年層の女性向けのレディス・スーツが各社とも収益の柱となっている。男児用スーツの着用ターゲットは入園・入学・七五三の子供であるが、実際の購入者は紳士服の主力年代層と重なる 30 代・40 代であり顧客基盤の活用がはかれ、また、商品面でも共通する部分が多いと思われるにもかかわらず、各

社撤退している。一方、男児用スーツと比較して既存顧客とも既存商品とも関連性が低いと思われる 20 才前後の若い女性を対象とした大学入学式や就職活動需要でのレディス・スーツは、郊外型紳士服店の収益の一つの柱となっている。

1.4. 専門店チェーンの多角化の成否を分ける要因としての原価計算・管理会計とトップ・マネジメントの判断

これらの事例の背景には、さまざまな内的要因・外的要因があると考えられる。進出する市場の競争相手と自社の持つ強みとの関係や、社会環境など成否の要因についてはさまざまな切り口での分析が可能であると思われる。本論文では、原価計算・管理会計と紐付けながら多角化企業を運営するマネジメントのあり方が事業の成否につながることを明らかにする。

多角化の成功には外部的な与件への対応とともに、企業内部の経営資源の活用が重要である。そして企業内部の経営資源を有効に活用するには経営判断に必要かつ十分な経営情報をトップ・マネジメントが持っていなければならない。この経営情報の中には原価や会計情報が含まれており、これらの情報を原価計算や管理会計を用いることによって経営資源の活用についての意思決定をおこなうことができる。

Prahalad=Bettis (1986) は、多角化事業の成否を分ける要因の一つに、トップ・マネジメントが各事業やグループ全体についての意思決定をおこなう際の思考態度 (mindset) をあげ、トップ・マネジメントの経営意思決定をドミナント・ロジックという概念で説明している。この概念を念頭に置きながら、多角化した専門店チェーンのトップ・マネジメントが、どのように会計数値を用いて意思決定をおこなうべきなのかを明らかにする。

2. 本論文の学術上の位置づけ

前節にあげたトップ・マネジメントが意思決定にあたって用いる管理会計や原価計算については、製造業とは異なる小売業（もしくは、サービス産業）特有の需要変動に対応する意思決定上での重要な経営管理のためのツールである。

小売業において、変動する売上に対してコスト・コントロールをどのようにおこなうかは利益に直結する課題である。小売業を含む対個人向けサービス産業においては、週の中でも平日と週末で売上が変動し、1日の中でも午前中と夕方などで売上が変動する。その一方で、変動する需要に対して、売場の拡張や人員の増減をアジャストしていくことは難しい。その結果、森川 (2014) がサービス業の需要変動と生産性の関係で明らかにしたように、小売業においても人員の手空き時間や設備の未稼働時間が発生し、生産性の低下につながっているといえる。また、小売業の業種によっては、曜日、時間単位ばかりでなく、週・月で大きな季節変動があることも生産性の低下につながっているといえる。

これを管理会計の視点からとらえると、需要変動つまり売上変動のピークに向けたキャパシティ

を保持することで、どうしても平常時や閑散時にアイドル・キャパシティが発生することになり、生産性の低下につながってしまっているということである。このアイドル・キャパシティを把握し活用することは小売業の大きな課題である。そして、需要変動の波が異なる事業に多角化した企業においては、多角化すること自体がグループ全体の売上変動の抑制につなげることができる。一方、多角化すること自体は経営資源活用には必ずしもつながらない。

よって、アイドル・キャパシティの活用を促進することで、さらに生産性を向上することが可能であり、そのためには積極的な経営資源活用施策が必要である。つまり、多角化企業のグループ・トップ・マネジメントが経営判断・経営施策によって、範囲の経済の創出・実現を図る努力が必要になる。

本論文では、このグループ・トップ・マネジメントの思考態度を支える管理会計や意思決定につながる情報ツールとしての原価計算・管理会計について明らかにする。具体的には、本業の小売業とは原価概念の異なるサービス業に多角化した専門店チェーンを事例に、経営意思決定において、全体最適を実現するためにどのように原価をとらえ、経営判断につなげているのか、つなげるべきなのか、また、経営資源の再配分をおこなうための経営情報はどうあるべきなのか、その方向性を明らかにする。

3. 研究の対象

本論文において研究対象とする小売業は、田村（2008，83-85頁）の業態・フォーマットによる定義では量販型専門店チェーンを主たる対象とする（本稿においては、特別な意味で用いる場合を除き、専門店チェーンという用語で統一する）。従来、ジャスコ（現・イオン）やイトーヨーカドー（現・セブンアンドアイホールディングス）など田村（2008）の定義による大型総合スーパー（本稿においては、大型総合量販店という用語で統一する）に対する多角化研究はおこなわれてきたが（向山，1988；森，1989；近藤，1995，ほか）、ユニクロ、ニトリ、ヤマダ電機など専門店チェーンが小売業の中で一定の勢力となってきた中で、専門店チェーンの多角化研究はほとんど見られない。本論文では、一定の勢力となっている専門店チェーンに焦点を当てる。

なお、専門店チェーンの多角化はそれほど注目を集めていない。しかし、ヤマダ電機の住宅関連事業、ユニクロのGU事業、ニトリの不動産事業（ニトリモール）、ベイシア・グループによるホームセンター事業（カインズ）や衣料品販売事業（ワークマン）などの事例がある。そのほか、メガネ専門店JINSのシェア・オフィス事業、ストライプインターナショナル（レディス専門店のアースミュージック&エコロジーなどを運営）のホテル事業など、多くの企業が多角化をおこなっている。

本論文における事例としては、著者が属している株式会社AOKIホールディングス（以下、AOKI HDと略記する。なお、ファッション事業を展開している株式会社AOKIはAOKIと略記する）を

事例としてとりあげる。本業のファッションの小売事業以外に、結婚式場やカラオケ事業、複合カフェ事業といったサービス業に多角化している企業である。

4. 研究方法

本論文での研究の方法は、文献研究と事例研究によっておこなう。文献研究については、i) 多角化小売業の先行研究と、ii) 管理会計・原価計算の先行研究、iii) 季節変動による生産性についての先行研究を通して専門店チェーンの多角化について明らかにする。事例研究については、郊外型紳士服専門店チェーンの AOKI HD の公開されている財務諸表データ、もしくは公開されているデータをもとにしながら、一部社内資料を加えたデータを用いて研究をおこなっている。

5. 本論文のリサーチ・クエスチョンと結論

5.1. 研究の動機と仮説

先にも述べたように本論文の研究のきっかけは、「郊外型紳士服専門店チェーンでは、なぜ関連多角化が成功していない一方で、非関連多角化が成功しているのか」という疑問に対する答えを探ることであった。そして、この疑問に対しての探求の中で、むしろまったく違う事業を展開することが、経営資源の有効活用につながり、多角化の成功につながる要素があるのではないかという仮説を持つに至った。そして、経営資源の有効活用にはアイドル・キャパシティに注目し、このアイドル・キャパシティを活用し解消する管理会計・原価計算を用いることが多角化戦略成功の要因の一つではないか、という仮説を持った。

5.2. 本論文のリサーチ・クエスチョン

これらの仮説を承け、本論文のリサーチ・クエスチョンは、小売業の多角化戦略を成功させるために専門店チェーンのトップ・マネジメントはどのようなキャパシティ・マネジメントをすべきか、ということである。このリサーチ・クエスチョンに答えることは、具体的には以下の3点のクエスチョンに答えることである。

つまり、i) 多角化小売業において経営資源を有効活用するためにはどのように経営資源を把握すべきか、すなわち多角化した事業の経営資源のコストをどのような原価計算・管理会計を用いて把握すべきか、ii) 小売業におけるアイドルとは何か、製造業とは異なる特性がある小売業においてアイドル・キャパシティをどのようにとらえるべきか、iii) 特に小売業におけるアイドル・キャパシティが生じる原因となる季節変動といった需要変動に対して、まったく異なる季節変動をもつ事業の経営資源をどのようにとらえ、活用すべきか、という3つの問いである。

5.3. 本論文の結論

本論文の結論は、アイドル・キャパシティを事業の壁を超えて活用するあり方をトップ・マネジ

メントが構築することが小売業の多角化を成功につなげるマネジメントである，ということである。つまり，専門店チェーンのトップ・マネジメントが異なる原価計算のあり方を共通化し，事業全体の経営資源のキャパシティ，キャパシティ・コストを把握し，小売業独特のアイドル・キャパシティの定義をおこなった上で，季節変動によって生じたアイドル・キャパシティを事業間連携によって活用・解消することで専門企業にはできない多角化企業ならではの生産性の向上につなげるマネジメントが可能になるということである。

具体的には，i) リソース・ベースの原価計算にもとづく損益計算を用いた管理会計により，トップ・マネジメントが異なる事業の経営資源のコストを把握する，ii) 一方で，製造業とは異なるアイドル・キャパシティを明確にする，iii) 専門店ならではの季節変動によるアイドル・キャパシティを測定し，他業態のアイドル・キャパシティの利用や，融通によりアイドル・キャパシティの活用や解消を図ることである。そしてこのアイドル・キャパシティの活用の解はリソース・シェアリングである。

本論文では，特にわが国における労働人口減少の与件を鑑み人的労働資源に対するアイドル・キャパシティ・マネジメントに重点をおいている。その解であるヒューマン・リソース・シェアリングについては従業員の多能工化であるハイブリッド人材の育成・活用が多角化小売業の季節変動によるアイドルを解消するための現実的な方策であることを示している。

多角化小売業において経営資源を有効活用するためには経営資源のアイドル・キャパシティに目を向け，その活用・解消をおこなうことである。多角化小売業におけるアイドル・キャパシティの活用・解消には業種・業態や組織を超えた連携が必須であり，トップ・マネジメント層がこの連携を図り促すことが必要であることを示している。

6. 本論文の構成

本論文は，観察→分析→判断→実験の順に沿って構成している。この順は，チェーンストアの改善・改革の手順に沿ったものである。渥美（2010）によるとチェーンストアのマネジメントの仕組み作りとはキマリを習慣化することだという（渥美，ことが2010，31頁）。そして，そのキマリを決めるための手段が調査と実験であり，調査は観察→分析→判断という手順でなされるべきであるという。

本論文の研究対象は専門店チェーンであり，また本論文の目的は専門店チェーンにおける経営資源の有効活用に向けた改善・改革にある。よって，本論文の構成は，このチェーンストアの改善・改革の手順に沿っている。渥美（2010）によると，まず観察とは，何が問題なのか，その問題点を発見することであるという。つぎに，分析とは問題の背景にある原因を推定し，現場・現物に基づいて事実と事情を確定することであるという。さらに判断とは2種類あり，応急対策としての改善案と制度作り対策としての改革案を示すことであるという。そしてさいごに，実験をおこなうとい

う手順を踏むべきであるという。

チェーンストアの調査と実験の手順と本論文の各章の対応関係は、観察にあたる第1章、第2章、分析にあたる第3章、判断にあたる第4章、実験にあたる第5章という関係である。このチェーンストア理論との対応関係はそれほど厳密なものではないが、第1章で経営理論の視点から見える多角化小売業の経営資源についての問題点をあげ、第2章で原価計算・管理会計の視点から見える経営資源のとらえ方の問題点をあげる。つぎに第3章で、経営資源の有効活用を阻んでいる原因としての小売業におけるアイドル・キャパシティを明らかにする。さらに第4章で経営資源の有効活用を図るためのキャパシティの改善案と制度づくりにつながる改革案を提示する。そして最後に実際の事例をあげて改善案・改革案が実務上適用可能であることを示す。

各章の位置づけのより具体的な内容は以下のとおりである。

観察にあたる第1章では、主としてわが国における小売業の多角化研究を振り返り、専門店チェーンの多角化分析に応用できる点を明らかにする。特に専門店チェーンの多角化において考慮をすべき視点について明らかにする。併せて、多角化における経営資源の考え方について、ヒトとミセという2つに焦点をあて、これらの経営資源をどのようにとらえるべきかを先行研究を通して明らかにする。

次いで同じく観察にあたる第2章では、経営資源によって生じるコストを小売業、サービス業といった業種・業態を超えてとらえるための原価計算・管理会計のあり方について事例を通して明らかにする。財務会計上、混在する期間原価と製品原価を原価組替えによって統一し、トップ・マネジメントが経営資源によって生じるコストをとらえやすくする考え方を示す。その上で、多角化した専門店チェーンにおけるグループ・トップ・マネジメントの意思決定と管理会計のあり方を明らかにする。

分析にあたる第3章では、小売業における経営資源ごとのキャパシティ・モデルを明らかにする。小売業では需要変動によってアイドル・キャパシティが生じる。このアイドル・キャパシティが生産性の低下につながる。キャパシティ・モデルを明らかにすることで、アイドル・キャパシティの原因を明らかにすることが可能になり、その活用に向けた方向性を示す。

判断にあたる第4章では、季節需要変動によって生じるアイドル・キャパシティに対して多角化企業が、連携によって活用・解消するプロセスを明らかにする。特に繁閑差が異なる事業がそれぞれに保有している経営資源のキャパシティを共有することで、アイドル・キャパシティを解消することが可能となり、結果として生産性の向上につながることを示す。とりわけ、人的経営資源の有効活用においては従業員の多能工化とヒューマン・リソース・シェアリングが有効であることを示す。

実験にあたる第5章では、第1章から第4章までの議論をふまえ、多角化小売業における経営資源の共有の事例を取りあげる。郊外型紳士服専門店チェーン、カラオケボックス専門店チェー

ン、複合カフェ専門店チェーン、結婚式場を運営している AOKIHD の事例を通して、経営資源の有効活用とアイドル・キャパシティの活用・解消についての実務上の問題・課題を示す。特に季節変動が異なる事業における人的経営資源の有効活用の事例をあげてアイドル・キャパシティの解消による生産性向上のあり方を提示する。

審査結果の要旨

本論文の目的は、多角化小売業におけるアイドル・キャパシティを活用すること、つまり貴重な経営資源を効率よく活用して最大のアウトプット・アウトカムを導き出すにはどうすべきか、という課題の解を示すことである。そして、その解は、多角化していることそのものにあり、企業グループでは事業の多角化における事業間連携であることを示すことである。

本論文ではリサーチクエスチョンとして、「小売業の多角化戦略を成功させるために専門店チェーンのトップ・マネジメントはどのようなキャパシティ・マネジメントをすべきか」という問いをあげている。このリサーチクエスチョンに対する答えとして、本論文では以下のような結論を導き出している。アイドル・キャパシティを事業の壁を超えて活用するあり方をトップ・マネジメントが構築することが小売業の多角化を成功につなげるマネジメントである。つまり、専門店チェーンのトップ・マネジメントが原価計算の様式を共通化し、事業全体の経営資源のキャパシティおよびキャパシティ・コストを把握し、小売業独特のアイドル・キャパシティの定義をおこなった上で、季節変動によって生じたアイドル・キャパシティを多能工化した従業員の融通を通じた事業間連携によって活用・解消することで専業企業にはできない多角化企業ならではの生産性の向上につながるマネジメントが可能になるということである。

本論文で大きく評価できるのは、このような企業グループ内の事業間連携によってアイドル・キャパシティを活用・解消するためのツールとして、リソース・ベース損益計算書と、多角化小売業におけるアイドル・キャパシティ・モデルを構築した点である。特に、後者のアイドル・キャパシティ・モデルは、製造業を前提とした Klammer(1996)の CAM-I モデルや高橋(2005, 2012)のモデルをベースとしながらも、製造業とは異なる小売業におけるキャパシティの構成要素について綿密に検討し、それらを組み込んだオリジナリティの高いものとなっている。また、このモデルは、先行研究の丹念な検討と概念的な分析により理論モデルとしての完成度が高められているというだけでなく、筆者が属する企業グループでの導入実験によってその規範性・実行可能性がある程度実証されている。したがって、このモデルは、理論的な説明モデルとしての完成度が高いのと同時に、実際に実務で適用可能な規範モデルとしても完成度が高いということができる。この点から、

本論文は学術的貢献および実務的貢献がともに大きいものであると高く評価することができる。

なお、本論文は、『横浜国際社会科学研究所』に掲載された論文3編を含んでいる。

以上のことから、本論文審査委員一同は、本学府の博士審査基準③に照らして、東英和氏の学位請求論文「多角化小売業におけるアイドル・キャパシティ・マネジメントに関する研究－経営資源の有効活用のための原価計算と管理会計－」が博士(経営学)の学位を授与するに値するものとして、判断する。