

博士論文

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－

A Study of Idle Capacity Management in Diversified Retailors
－ Costing and Management Accounting for Effective Utilization of Resources －

横浜国立大学大学院
国際社会科学府

東 英和
AZUMA HIDEKAZU

2023 年 3 月
March 2023

目次

序章	1
1. 問題意識	1
1.1. 本論文の目的	1
1.2. 背景	1
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	2
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	3
2. 本論文の学術上の位置づけ	3
3. 研究の対象	4
4. 研究方法	5
5. 本論文のリサーチ・クエスチョンと結論	5
5.1. 研究の動機と仮説	5
5.2. 本論文のリサーチ・クエスチョン	5
5.3. 本論文の結論	6
6. 本論文の構成	6
第1章 専門店チェーンにおける多角化戦略と経営資源	9
1. はじめに	9
2. 多角化戦略に関する先行研究	9
2.1. 製品・市場と多角化	9
2.2. 経営資源の観点と多角化	9
2.3. 多角化の測定方法と分類	10
3. わが国における小売業多角化の先行研究	11
3.1. わが国における小売業多角化研究の推移	11
3.2. ガバナンスの観点からの多角化小売業の分析	13
3.3. 小売業多角化における店舗の役割	14
3.4. 小売業の多角化の定義と小売業におけるコングロマリット	15
3.5. 多角化小売業の事業定義と分析視角	17
4. 多角化した専門店チェーンにおけるトップ・マネジメントの意思決定	17
5. 専門店チェーン多角化の経営資源面からの分析視点	20
5.1. 多角化した専門店チェーンにおける資源の位置づけ	20
5.2. 資源としての人の重要性	21
5.3. 資源としての店舗の重要性	23
6. 本章のまとめ～多角化した専門店チェーンの経営資源と再配分	24

第2章	多角化小売業における経営資源の有効活用と課題共有のための原価計算へ	26
1.	はじめに	26
2.	多角化企業の管理会計	28
2.1.	多角化企業・企業グループの管理会計	28
2.2.	企業グループの経営資源の有効活用と管理会計	28
2.3.	多角化小売業の経営資源としての店舗	29
2.4.	多角化小売業の経営資源としての情報	30
2.5.	多角化小売業の経営資源としての人材	30
3.	企業グループの管理会計	31
3.1.	課題共有に関わる管理会計	31
3.2.	企業グループ管理における最適化	32
3.3.	多角化小売業の管理会計の課題	32
4.	サービス業における部分最適としての製品原価による管理	33
4.1.	製品原価と期間原価	33
4.2.	サービス業の特徴と原価計算	34
4.3.	サービス業における製品原価・期間原価	34
4.4.	部分最適としてのサービス業における製品原価計算	35
5.	AOKI HD の事例	36
5.1.	AOKI HD の概要	36
5.2.	小売業の期間原価とサービス業の製品原価が混在することでの実務上の問題点	38
6.	グループ全体最適のための期間原価への統一＝リソース・ベースの損益計算書	44
6.1.	サービス業の事業会社の2本立ての会計	44
6.2.	AOKI HD におけるタテの整合性とヨコの整合性	44
7.	マネジメントのツールとしての原価計算	47
8.	多角化小売業におけるあるべき管理会計・原価計算とマネジメント階層ごとの役割	48
8.1.	わかりやすい原価による課題の共有	48
8.2.	経営効率改善のための資源活用のための原価計算・管理会計	49
8.3.	リソース・ベースの損益計算書	49
8.4.	会計情報の提供者の役割と会計情報の利用者の役割	50
9.	本章のまとめ	51
第3章	小売業におけるアイドル・キャパシティの分類と活用の方向性	53
1.	はじめに	53
2.	キャパシティ・モデルに関する先行研究	54
2.1.	キャパシティ・コストの定義と分類	54
2.2.	キャパシティ・モデルに関する先行研究について	55

3.	マネジメントとキャパシティの分類.....	62
3.1.	マネジメント視点でのキャパシティ・モデル	62
3.2.	オペレーションにおける非生産的キャパシティ	63
3.3.	マネジメント視点によるアイドル・キャパシティ	63
4.	小売業におけるキャパシティとキャパシティ・コスト	64
4.1.	小売業のキャパシティ・コストの定義.....	64
4.2.	小売業の特性による製造業とのキャパシティのとらえ方の違い	64
4.3.	キャパシティ・コストの主たる対象の製造業との比較.....	68
5.	小売業におけるキャパシティ・モデル	71
5.1.	CAM-Iのキャパシティ・モデルの小売業への適用.....	71
5.2.	小売業におけるキャパシティ・モデルのテンプレート.....	72
5.3.	小売業における人的資源のキャパシティ・モデル.....	72
5.4.	小売業における店舗・不動産資源のキャパシティ・モデル.....	74
5.5.	小売業における商品在庫のキャパシティ・モデル	75
6.	小売業におけるアイドル・キャパシティ活用の方性.....	75
6.1.	小売業における店舗・不動産設備のアイドル・キャパシティの有効活用の方性	76
6.2.	小売業における人的資源のアイドル・キャパシティの有効活用の方性	76
6.3.	小売業における商品在庫のアイドル・キャパシティの有効活用の方性.....	77
7.	本章のまとめ.....	77
第4章	多角化小売業における季節需要変動によるアイドル・キャパシティの解消.....	78
1.	はじめに	78
2.	先行研究.....	78
2.1.	不働費, 未利用キャパシティ, アイドル・キャパシティの測定	78
2.2.	アイドル・キャパシティの分類.....	79
2.3.	季節需要変動による生産性とアイドル・キャパシティ	81
2.4.	マネジメント層によるアイドル・キャパシティに対する対処.....	84
2.5.	小売業における多角化による季節変動の緩和	86
2.6.	先行研究のまとめと問題提起	88
3.	季節変動が大きい小売業におけるアイドル・キャパシティの活用と解消	89
3.1.	小売業における閑散期の未利用キャパシティ・コストを繁忙期に配賦する考え方.....	89
3.2.	多角化小売業におけるアイドルの活用に向けた考え方.....	90
3.3.	季節変動がある多角化小売業における季節変動モデル.....	90
3.4.	多角化小売業における人的経営資源のアイドル・キャパシティの活用と解消	94
4.	ヒューマン・リソース・シェアリング.....	98
4.1.	リソース・シェアリング	98

4.2.	ヒューマン・リソース・シェアリングの定義	98
4.3.	ヒューマン・リソース・シェアリングの有効性	99
4.4.	ヒューマン・リソース・シェアリングのコスト	100
5.	本章のまとめ	101
第5章	AOKI HD における季節需要変動によるアイドル・キャパシティ解消の事例..	103
1.	はじめに	103
2.	先行研究	103
2.1.	季節変動に対する製造業の対応	103
2.2.	サービス産業・小売業における需要変動による生産性低下と対処の方向性 ..	104
2.3.	小売業のアイドル・キャパシティ・モデル	104
2.4.	多角化小売業の季節需要変動モデルと解消の手順	106
3.	AOKI HD の事例	107
3.1.	AOKI 事業の売上季節変動	107
3.2.	複合カフェ事業でのアイドル・キャパシティの活用	114
3.3.	結婚式事業における受注需要変動と挙式（＝売上）需要変動	116
4.	AOKI HD におけるヒューマン・リソース・シェアリングとハイブリッド人材活用 117	
4.1.	アイドル・キャパシティ活用＝ハイブリッド人材の活用	117
4.2.	ハイブリッド人材の今後の方向性	121
5.	本章のまとめ	122
終章	結論と課題	124
1.	本論文の結論	124
2.	本論文の学術的貢献と実務的貢献	125
2.1.	学術的貢献	125
2.2.	実務的貢献	126
3.	残された課題	127
《参考文献》	128
《和文》	128
《欧文》	130
《参考資料》	132

《図表一覧》

図表 序-1	チェーンストアにおける調査と実験の手順と本論文の構成.....	7
図表 1-1	日本の小売業多角化研究・出来事・小売業の盛衰.....	12
図表 1-2	求心力と遠心力.....	14
図表 1-3	流通業における多角化進展の3段階メカニズム.....	15
図表 1-4	全般管理のロジックは・・・により進化する.....	18
図表 1-5	グループ全般管理のロジック進化と情報のインプット.....	19
図表 2-1	サービス生産の流れ.....	34
図表 2-2	AOKI HD の事業概要.....	36
図表 2-3	平成19年3月期（参考平成31年3月期）の4社主要経営指標・数値比較...	37
図表 2-4	顧客との関係と売上原価.....	38
図表 2-5	顧客との関係と担当部門と課題の対象と売上原価.....	40
図表 2-6	財務会計上のAOKIHD各社損益計算書.....	42
図表 2-7	管理会計上のAOKI HD 各社の損益計算書.....	43
図表 2-8	管理会計上のリソース・ベースの損益計算書.....	44
図表 2-9	タテの整合性とヨコの整合性.....	45
図表 2-10	グループ経営におけるタテの整合性とヨコの整合性.....	46
図表 2-11	AOKI HD におけるマネジメント階層・職位と人件費等の扱い.....	47
図表 3-1	コミテッド・コストとマネジド・コストの特徴.....	55
図表 3-2	CAM-I のキャパシティ・モデル.....	56
図表 3-3	組織の責任.....	57
図表 3-4	キャパシティ活用の組織責任（例）.....	58
図表 3-5	ワークサンプリング観測項目の定義と観測項目.....	60
図表 3-6	再構成したキャパシティ・モデル.....	61
図表 3-7	操業度差異の内訳.....	61
図表 3-8	アイドル・キャパシティの分類.....	62
図表 3-9	活用とマネジメント視点で再構成したキャパシティ・モデル.....	63
図表 3-10	商品に関する原価.....	66
図表 3-11	価値提供パースペクティブと価値共創パースペクティブ.....	67
図表 3-12	小売業と製造業・サービス業との価値創造の違い.....	68
図表 3-13	価値創造の現場における製造業と小売業の経営資源.....	68
図表 3-14	販売員と店舗の稼働マトリクス.....	70
図表 3-15	小売業におけるキャパシティ・モデル.....	72
図表 3-16	流通機能の分類による諸活動.....	73
図表 3-17	小売業店舗作業のフロー.....	73

図表 3-18	小売業における人的資源のキャパシティ・モデル	74
図表 3-19	小売業における店舗・不動産のキャパシティ・モデル	75
図表 3-20	小売業における商品在庫のキャパシティ・モデル	75
図表 4-1	アイドル・キャパシティの分類【図表 3-8 再掲】	80
図表 4-2	小売業におけるキャパシティ・モデル【図表 3-15 再掲】	81
図表 4-3	季節変動キャパシティ	82
図表 4-4	1 日の IT キャパシティの利用	84
図表 4-5	IT サービスに対する 1 日の需要推移	85
図表 4-6	1 日のキャパシティ供給コストの認識	85
図表 4-7	小売業の製品×市場戦略決定の枠組み	87
図表 4-8	季節変動の異なる 2 事業のキャパシティ利用	91
図表 4-9	2 社合計のキャパシティ利用	92
図表 4-10	アイドル・キャパシティの活用と解消	94
図表 4-11	ワーク・シェアリングとヒューマン・リソース・シェアリング	99
図表 5-1	小売業の人的資源のキャパシティ・モデル【図表 3-15 再掲】	105
図表 5-2	アイドル・キャパシティの活用と解消【図表 4-10 再掲】	106
図表 5-3	日別売上指数推移（縦軸は日別売上指数）	107
図表 5-4	AOKI 事業における週別需要変動（縦軸は週別売上指数）	108
図表 5-5	四半期ごとの顧客動向による繁閑と必要キャパシティ	109
図表 5-6	週別需要レベル（縦軸は週別売上指数）	110
図表 5-7	AOKI の四半期ごとのキャパシティ・モデル	111
図表 5-8	1 日の IT キャパシティの利用	112
図表 5-9	アイドル・キャパシティの分類【再掲】	112
図表 5-10	AOKI における第 1 四半期から第 3 四半期のキャパシティ利用	113
図表 5-11	AOKI の月別総労働時間と人時生産性	114
図表 5-12	快活クラブ業態における週別需要変動	115
図表 5-13	AOKI と快活クラブ事業の需要変動	116
図表 5-14	AVS(結婚式場運営) 事業の受注・挙式（売上）需要変動	116
図表 5-15	ハイブリッド人材が支える各事業の主な繁忙期	118
図表 5-16	AOKI HD 事業別週別需要変動	119
図表 5-17	4 事業の週別売上指数推移	120
図表 5-18	週別売上指数の年間サイクル	122

序章

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¹。

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²。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上げ続けられている。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 何を成功とし何を不成功ととらえるかは、本来明確に定義する必要があるが、本論文とは直接関連が無いため、i) 現時点で事業が一定年数継続されており、ii) その事業が利益を生んでいると考えられる事業を成功しているとする。

² 具体的には、青山商事で展開していたCALAJAやアメリカンイーグル、AOKI HDがM&Aにより展開していたエムエックス、コナカが展開していたバルボはいずれも撤退している。上記i)の事例において、紳士服を扱っていた小郡商事がファーストリテイリング（ユニクロ）に業態転換し、サンキョウがスポーツ専門店のゼビオに業態転換して大成功を収めた事例はある。しかし、これらは祖業の紳士服専門店からの転換であり多角化の事例とは異なる。

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³）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⁴。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⁵。

³ 本論文でのサービス産業は、森川（2014）にならって第3次産業と同義で用いる。

⁴ 森川（2014）123-134頁。映画館、ゴルフ場、テニスコート、ボウリング場、フィットネスクラブ、ゴルフ練習場の6業種を対象に需要変動と生産性についての分析をおこなっている。結果として、多くの業種で平日/週末の需要変動が小さい事業所ほど生産性が高く、需要変動度が1標準偏差小さいと事業所のTFP（全要素生産性）が10%高いとしている。また、年間でも年間需要変動度が1標準偏差小さいと事業所のTFPは20%程度高いとしている。

⁵ 森川（2014）では、付加価値額または物的なアウトプット量（年間延べ利用者数）を被説明

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（本論文においては、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（本論文においては、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。

変数 ($\ln Y$) とする以下のような推計式を用いて分析している。推計方法は OLS である。
 $\ln Y = \beta_0 + \beta_1 \ln K + \beta_2 \ln L + \beta_3 \text{本業比率} + \beta_4 \text{複数事業所ダミー} + \beta_5 \text{曜日別需要変動度} + \beta_6 \text{月別需要変動度} + \varepsilon$

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すことであった．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す。

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。

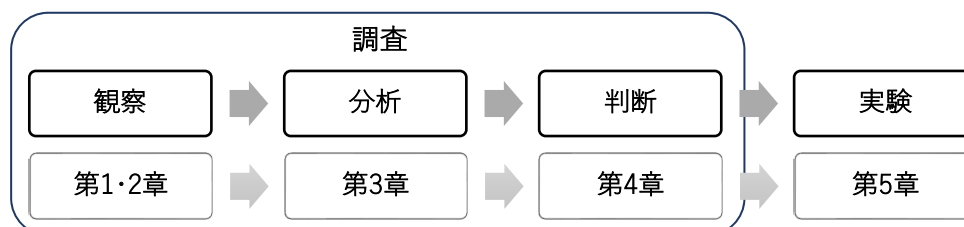
6. 本論文の構成

本論文は、図表 序- 1 のように観察→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、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むけた改善・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⁶。

図表 序-1 チェーンストアにおける調査と実験の手順と本論文の構成



(出所：渥美，2010，31-38 頁を元に筆者作成)

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。

⁶ ここでの実験とは，社会科学の術語である実験とは異なる。渥美（2010）によると，チェーンストアにおける実験とは，調査から導かれた仮説である改善案と改革案の因果関係を確定することであるという（渥美，2010，31－37 頁）。

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 AOKI HD 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。

最後に終章では本論文の結論と今後の課題を示す。

第1章 専門店チェーンにおける多角化戦略と経営資源

1. はじめに

小売業における多角化に関する研究は、経営戦略論の視点や商品・サービスの多様化といったマーケティングの視点からのものが多く見られる一方（Knee=Walters, 1985；向山, 1988；森, 1989；近藤, 1995；大村, 2014 ほか）、多角化小売業の意思決定につながる管理会計の切り口からの研究は、ほとんどみられない。本章では、まず多角化の先行研究をレビューする。その上で、多角化した専門店チェーンにおける経営管理の観点から、とりわけ課題の共有と経営資源の有効活用についての先行研究をレビューし、あるべきマネジメントについて明らかにする。

2. 多角化戦略に関する先行研究

わが国における小売業の多角化戦略を確認する前に、多角化全般に関する先行研究についての確認をおこなう。多角化の研究は、多角化の動機、資源、事業の関連性などの文脈からの経営戦略論や組織論の観点、株式市場での評価の観点、企業ガバナンスの観点など、様々な切り口で多くの研究成果を生んできた。

2.1. 製品・市場と多角化

Ansoff (1988) は、製品・市場 (mission) の新規・既存モデルを用いて、企業の成長戦略の分類をおこなっている。それは、既存商品を既存市場でシェアを拡大していく市場浸透 (Market Penetration) 戦略、新規商品を既存市場に投入する製品開発 (Product Development) 戦略、既存商品を新規市場に拡大する市場開発 (Market Development) 戦略、そして新規商品を新規市場に投入する多角化 (Diversification) 戦略の4つに分類した (Ansoff, 1988, pp. 108-109) ⁷。

2.2. 経営資源の観点と多角化

Penrose (1959) は未利用資源が多角化の動機であり、この未利用資源が多角化による成長の源であるとした (Penrose, 1959, pp. 65-87)。また、Chandler (1962) では、小売業のシアーズの例もあげながら、余剰資源や余剰人員の活用の視点から多角化を説明し、経営幹部が経営資源を活用するには適正で意味あるデータと、経営資源を活用するためのコミュニケーションが必要であるとしている (Chandler, 1962, p.396)。これらは、企業

⁷ 正確には、Ansoff (1965) の Original Edition で提示したモデルである。Ansoff(1988)では、本文にあげた製品ー市場の2次元の成長ベクトルの代替として、地理的成長ベクトルを提示している。そして、あらたに、3次元モデルを提示している。それは、市場ニーズ (Market Needs)、製品/サービス・テクノロジーの次元 (Product/Services technologies)、市場地理 (Market Geography) の3つの次元で表される (Ansoff, 1988, pp.108-111)。

の多角化の動機を余剰資源に求め、その活用のための戦略が多角化戦略であり、事業部制組織であるとしている。

Barney(2007)は、経営資源に着目し、リソース・ベースト・ビューにより VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization) つまり、経済的価値があり、稀少で、模倣困難性が高く、組織化された経営資源を活用した多角化が成功要因であるという。

以上のように、さまざまな論者によって多角化と経営資源の有効活用との関連が示されている。つまり、一方で、経営資源の有効活用つまり範囲の経済の実現をめざして多角化がおこなわれており、他方で、経営資源の有効活用が多角化の成功要因として重要であることが示されている。

2.3. 多角化の測定方法と分類

Rumelt (1974) は、Wrigley の研究成果をもとに、多角化の測定方法と多角化企業の分類をおこなった。定量的な測定方法と分類については、主力セグメントの売上が全体の売上に占める構成比である専門化率 (Specialization Ratio)、垂直的統合という関連をもった事業のグループがあるとき、そのグループ全体の売上が全売上に占める構成比を垂直率 (Vertical Ratio)、何らかの形で関連している事業の売上が全売上に占める構成比を関連率 (Related Ratio) という尺度を用いて多角化の度合いを測定し、多角化のタイプを専業型 (Single Business)、本業型 (Dominant Business)、関連型 (Related Business)、非関連型 (Unrelated Business) の 4 タイプに分類している。

さらに、本業型と関連型について事業間の資源的なつながりにより、集約型 (Constrained) と拡散型 (Linked) の 2 つに分類した。以上の分類に、垂直統合している企業を垂直型 (Vertical)、主力となるセグメントがなく事業間の関連も薄い非関連型 (Unrelated) の 2 つを加え、合計 9 カテゴリーに分類している (Rumelt, 1974, pp. 11-33)⁸。

日本においても吉原・佐久間・伊丹・加護野 (1981) による研究がなされた。そこでは、Rumelt (1974) の分析方法をふまえながら、戦略タイプの判定に用いるフローチャートを作成するとともに、多角化度指数を用いて⁹、日本企業における多角化の実証研究がなされた。

また、多角化の動機すなわち、多角化をおこなうか否かという視点ではなく、多角化をおこなった帰結としての効果を測定することに視点をあてた中岡・上小城 (2017) による既存研究の検討もされている。そして、その効果は、多角化によるベネフィットとコスト

⁸ 合計 9 カテゴリー。すなわち、(1) 専業型 (Single Business)、(2) 本業型 (Dominant Business) を 4 分類し、a) Dominant-Vertical, b) Dominant-Constrained, c) Dominant-Linked, d) Dominant-Unrelated, (3) 関連型 (Related Business) を 2 分類し a) Related-Constrained, b) Related-Linked, (4) 非関連型 (Unrelated Business) を 2 分類し、a) Unrelated-Passive, b) Acquisitive Conglomerate とする。

⁹ 吉原・佐久間・伊丹・加護野 (1981) 22-23 頁。多角化度指数は、 $DI = \left(1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n Pi}\right) \times 100$ で表される。DI=多角化度指数、n=事業分野の個数であり、当該企業の第*i*番目の分野の売上構成比を*Pi*とする。

のトレード・オフによって決定されるとし、多角化にはベネフィットによる多角化プレミアムの領域と、コストによる多角化ディスカウントの領域の2つがあるとしている。

Prahalad=Bettis (1986)は、多角化のマネジメントについて、先行研究をふまえ、トップ・マネジメントの意思決定の学習の過程や意思決定そのものの分類を明らかにしている。

Tate=Yang (2015) は、資源レベルに注目し多角化のメリットとして、内部労働市場の存在をあげている。そして、人的資源を活用することで、多角化企業が専業企業よりも生産性が高いことを明らかにしている。また、多角化している企業の従業員にとっても賃金面でのメリットがあることを明らかにしている。

以上あげたように、企業戦略としての多角化については内外様々に研究がなされ、成果をあげているが、製造業を対象とした多角化研究が多い一方で、小売業の多角化研究は、Knee=Walters (1985) による研究¹⁰など、限定的であり多くはない。

3. わが国における小売業多角化の先行研究

3.1. わが国における小売業多角化研究の推移

わが国における小売業の多角化研究も決して多くはない。そして、その中でもわが国での小売業の多角化研究の多くは大型総合量販店をその研究対象としており、1980年代後半から90年代中盤にかけて議論された(図表 1-1)。

小売業の多角化研究は、当然のことながら、実際の小売業の多角化の影響を受けて進展した。そして、80年代から90年代中盤にかけては大型総合量販店¹¹の成長と多角化を受けて研究がなされた。しかし、バブル崩壊による金融危機やITバブルの崩壊による景気後退、いわゆる「失われた20年」に入り大型総合量販店の業績の失速や経営統合が進み、また、近藤(1992a, 1992b, 1995)の一連の研究による一通りの研究成果が出たことなどにより、1990年代中盤以降2010年代中盤まで、小売業の多角化研究も停滞ぎみとなった。

2010年代にはいり、大村(2014)によるブランド力のあるアパレルを対象とした専門店の多角化研究や、江幡(2019a, 2019b)による大型総合量販店を対象とした小売業多角化の歴史的な振り返りといった、小売業の多角化研究が再びなされるようになっていく。

また、近年においては、ECの活用やオムニチャネルといった現象を多角化というフレームでとらえるのか否か、といった課題もあげられる。

¹⁰ Knee=Walters (1985) は、Ansoffモデルを元に、縦軸に製品パッケージ、横軸に顧客市場を既存、関連、新規の3分類でモデル化し(Knee=Walters, 1985, pp. 10-13)、分析と提言につなげている。

¹¹ 総合大型量販店(日本型GMS)とは、向山(1988)では、ダイエー、イトーヨーカドー、西友、ニチイ、ジャスコ、ユニーの6社をあげている。このうち、ダイエー、ニチイは現存せず、西友は米国ウォルマート傘下に入り、ユニーの総合量販店事業もドンキホーテを運営する(株)パン・パシフィック・インターナショナル・ホールディングスの傘下に入っている。

図表 1-1 日本の小売業多角化研究・出来事・小売業の盛衰

年代	小売業多角化研究	世の中・小売業の出来事	小売業の盛衰
～'60's		'69 ダイエーがドムドムを展開.	百貨店主導. 総合家販店の登場.
'70's		'72 売上高でダイエーが三越を超える. '73 オイルショック. '73 イトーヨーカドーがデニーズ・ジャパン設立. '75 ダイエーがアサヒクレジット設立.	総合家販店の成長・拡大.
'80's	向山 (1988)「総合スーパーの動向と流通多角化」 森 (1989)「小売業の多角化と業態複合」	'85 ダイエーリアルエステイト設立. '89 消費制導入. '89 大納会で株価ピーク.	総合家販店の成長鈍化.
'90's	近藤 (1992a)「小売企業多角化と事業定義」, 同 (1992 b)「小売業多角化の分析視角」. 近藤 (1995)「小売企業多角化と市場深耕性」.	'91 地価・株価大暴落. '97 金融危機. '99 ファーストリテイリング (ユニクロ) 東証 1 部上場.	専門店の成長. 総合家販店の成長鈍化.
'00's		'00 IT バブル崩壊. '00 ヤマダ電機東証 1 部上場. '01 マイカル経営破綻, イオン傘下に. '02 ニトリ東証 1 部上場. '04 産業再生機構がダイエーの支援を正式決定. '08 リーマンショック.	専門店の拡大. 総合家販店の破綻, 再編. EC の拡大.
'10's	大村 (2014)「アパレル企業の多角化戦略とその本質」. 江幡 (2019a)「日本の小売業経営史研究の 1 視座」. 江幡 (2019b)「日本の小売業経営史研究の 1 視座 (その 2)」.	'10 ヤマダ電機売上高 2 兆円. '13 ファーストリテイリング売上高 1 兆円突破. '15 Amazon 売上高 1,000 億ドル突破.	ネット通販の拡大. オムニチャネルの拡大.

(出所：田村, 2008；近藤, 1992a；各社 HP などより筆者作成)

過去のわが国における小売業多角化研究の問題点は、①大型総合家販店の停滞後に台頭した専門店チェーンを対象としていないこと、②専門店チェーンは多角化の孵化装置としての大規模店舗を必ずしも有しておらず大型総合家販店の分析の枠組みが必ずしもあてはまらないこと、③対象顧客も専門店であるがゆえに絞り込まれており、大型総合家販店のよう消費者全般のニーズをとらえることができず、専門店チェーンを分析する場合にかならずしも従来の枠組みでは適合しないこと、があげられる。

現在の小売業を見るとユニクロやしまむらなどの衣料品専門店、家電量販店など専門店チェーンの拡大がリアル店舗では力を得ており、小売業多角化の分析の軸に専門店の軸を加える必要がある。

また、近年、大村（2014）によるアパレル企業を対象とした研究がおこなわれ、多角化の軸として、ブランドとそのブランドによるストーリー性を提示している。従来の研究とは異なり、大型総合量販店以外を対象とした貴重な研究である。大村（2014）は、海外勢の研究対象を、ファスト・ファッションの ZARA を展開する INTEDEX 社やラグジュアリー・ブランドの LVMH、ジョルジオ・アルマーニをとりあげている。また、国内勢ではサマンサ タバサ、BEAMS、ユナイテッド・アローズ、ジャーナル・スタンダードなどを展開するベイクルーズをとりあげている。そして、それらの専門店が運営する飲食業やサービス業について分析を加えている。

ただし、この研究はブランド拡張戦略に向いているブランド力を有する企業を前提としており、そのようなブランド力を有していない専門店チェーンには、違う分析の方法が必要になる。本論文では、多角化した小売業における、ブランド拡張に適したブランド力の存在を前提とせず、専門店チェーンの分析をおこなう。

3.2. ガバナンスの観点からの多角化小売業の分析

頼（2011）は HD 制のガバナンスの観点から多角化小売業の研究をおこなっている。事例として大型総合量販店のイオンとセブンアンドアイホールディングスを取りあげている。

頼（2011）によると、HD 制において、ガバナンスの観点、つまり、事業会社に対するモニターしコントロールする仕組みを重視し、これは求心力と遠心力という 2 軸でとらえることができるという（頼，2011）。この求心力と遠心力を列記したものが図表 1-2 である。

図表 1-2 求心力と遠心力

HD の求心力		事業会社の遠心力
事業会社のトップの人事権	人事	事業会社の人事権
資金の調達と配分の権限	資金の調達	単独で資金の借入ができる程度
投資を決定する権限	投資決定の金額	投資を単独で決定できる権限（投資金額の上限）
事業会社から配当，HD が提供するサービスに対する対価の支払い（収入が多いほど HD は強くなる）	HD の収入	配当，サービスの対価の金額の大きさ，利益留保の許容範囲
全社戦略の策定，および事業戦略の策定 および実行への介入	戦略策定と実行	事業戦略の策定と実行
事業会社を監督する機能確保の程度	監査	親会社による監査に対する参加・協力の程度
HD のメンバーが事業会社に出向している程度	役員の兼任と情報共有	事業会社の社長が HD の役員を兼任している程度
HD のスタッフの数，HD に集中している機能の数，不動産の所有	HD と事業会社の規模	事業会社の規模，不動産や無形資産の所有
全社的経営理念の浸透やカリスマのトップの存在	経営理念と経営者	事業会社独自の経営理念やトップの存在

（出所：頼，2011，18 頁）

3.3. 小売業多角化における店舗の役割

向山（1988）は研究対象を当時の大手 6 社とし，多角化進展のメカニズムを図表 1-3 のように 3 段階に分け，起動因としての店舗，多角化誘因としての専門的人材による顧客情報の蓄積，情報蓄積による自己増殖というストーリーで多角化の進行を説明している．具体的には，小売業の多角化においては，当時の大型総合量販店における成長戦略の一環としての売場面積拡大に対して，品揃え拡大が追いつかない事象を起動因としてあげている．また，製造業と比較して小売業における店舗は共通利用上の制約がはるかに少ない点の特徴としてあげている．

図表 1-3 流通業における多角化進展の3段階メカニズム

ステージ	ステージの位置づけ	活用する資源	資源活用の態様
Stage I	スタートアップ期	店舗	「見える・見えざる資産」である情報結節点としての店舗活用.
Stage II	情報蓄積期	専門的人材	専門的人材の確保による顧客情報の飛躍的蓄積.
Stage III	独立展開期	蓄積された情報	情報蓄積による自己増殖.

(出所：向山，1988 を元に筆者作成)

ここで確認したいのは、小売業における店舗という経営資源の重要性である。一般に企業の経営資源をヒト・モノ・カネ・情報という4つの要素で表すことが多いが、ここでは、多角化で活用する経営資源の一つに店舗が挙げられていることに注目したい。筆者は小売業の重要な経営資源を考える場合に「ミセ」を加えるべきであると考えている。ミセは場所（バショ）や面積と置き換えてもよい。もちろん、店舗の物理的側面からモノに含むということも考えられるが、小売業の多角化をリソース・ベースで考える場合には、ヒト・モノ・カネ・情報にミセを加えた5要素（業態によっては、そこに大村（2014）があげているブランドを加えた6要素）で考えるべきである。なぜなら、店舗の立地や、広さ、形状は小売業の非常に大きな制約条件になる要素であり、かつ、有店舗型の小売業では、人件費に並ぶコストになっているケースも多く、重要視されているためである。

渥美（2011）によると、チェーンストアのコスト・コントロールのあるべき数値として、経費分配率を80%としている。そして、労働分配率（人件費）38%、不動産分配率（不動産・設備費）18%、販促分配率（販売促進費）6%、管理分配率（その他一般管理費）18%に区分している。そして、実際のコントロールの難しさも含め、重視するコストの順番を労働分配率、不動産分配率、販促分配率であるとしている（渥美，2011，54-80頁）。

また、「ミセ」はリアルな店舗だけではなく、ECサイトといったバーチャルな店舗を含めて考えることで、製造業とは違う小売業の多角化の理解が進むと考えている¹²。

3.4. 小売業の多角化の定義と小売業におけるコングロマリット

森（1989）は、向山（1988）と同じく研究対象を大型総合量販店とし、Ansoff, Kotlerの研究と、定量的な研究として、Wrigleyの研究をふまえたRumeltの研究、さらにそれらをふまえたわが国における吉原・佐久間・伊丹・加護野といった一連の製造業を前提とした多角化の理論の成果を取り出し検討を加えている。そして、小売業の「多角化と呼ばれている」実態を調査し、Kotlerが提示した体系と突合し、小売業が持っている多角化の基本的な定性的特性を明らかにしている。

12 この点について、近藤，中見編（2019）を参考。多角化企業のEC事業展開については、別の機会に譲りたい。

そして、Kotler の分類にしたがって、小売業においては 4 つの方向を多角化としてあげている。それは、①後方統合（＝供給側の支配）、つまり、製造業や卸売業の系列化・統合化、②前方統合（＝流通側の支配）、つまり、クレジット・システムや友の会など消費者の組織化、③集約的多角化（＝新市場で相乗効果のある新製品を提供する）、つまり、各種専門店チェーンの設立やコンビニエンス・ストアやディスカウント・ストアの設立などの新事業の実施、④水平的多角化（＝新製品で既存顧客の中に新しい市場を作り出す）、つまり、金融サービス・旅行サービスなど店舗内のカウンタービジネスや飲食サービスの展開、4 つであるとしている。

そして、Kotler の体系と突合した際に小売業におけるコングロマリットの多角化は「直接的には関連が無い事業を展開すること」であり、「たとえば、ダイエーが石油精製事業を始める、鉱山事業を始める、飛行機の製造事業を始める、といった消費者の生活から遠く離れた事業しか考えることはできないであろう。そうした点から考えるとこのタイプの多角化は小売業では考えにくいと思われる」（森，1989，12-13 頁）としている。

さらに吉原等（1981）が提示したモデルを用いて、西友ストア、ダイエー、シアーズを例に定量的な分析をおこなっている。森の研究による成果として、i）小売業における単位事業は「業態」であることを明らかにし、ii）小売業の多角化＝業態の複合化と想定し、iii）多角化による大きな相乗効果を生み出すための資源として「情報」をあげている。

以下、本論文が対象とする専門店チェーンを研究対象とする筆者の見解と森の成果が異なる点について述べる。見解の違いは、主として研究対象の違いに起因している。

森（1989）は、大型総合量販店を念頭に小売業におけるコングロマリットの多角化の存在を否定している。しかし、専門店チェーンを小売業多角化の研究対象とした場合、小売業におけるコングロマリットの多角化はありうる。つまり、大型総合量販店はその顧客を「消費者全般」に置くことができるが、専門店チェーンは「専門店」である以上、必ずしもそうではない。専門店の想定する顧客（もしくは顧客の持つ消費ニーズ）は、大型総合量販店が対象とするような年代、性別、趣味嗜好などの幅が広く網羅的な対象顧客による消費ニーズ全般ではなく、一定の絞られた対象顧客もしくは消費ニーズであることが多いためである。たとえば、本論文でとりあげる紳士服専門店においては、「衣料品を購入することで身だしなみを整える」というニーズに絞られており、結婚式場を運営する事業の展開は集約的多角化にも水平的多角化にもあたらず、コングロマリットの多角化にあたりと考えられる。

なぜなら、専門店チェーンは大型総合量販店のように広い売場面積を有する店舗である企業ばかりではなく¹³、大型総合量販店に比して相対的に狭小な売場面積で多店舗展開し

¹³ もちろん、専門店チェーンのすべてが相対的に狭小店舗ではない。専門店チェーンでも大型店舗を構えているヤマダ電機やビックカメラといった家電量販店やニトリのような家具専門店チェーンは存在する。家電量販店の大型店舗は生活用品や書籍など総合量販店化している店舗も多くみられる。また、家具専門店はその商品特性上大型化せざるをえないという与件がある。

ている店舗も多いためである。先にあげた i), ii) の小売業における単位事業は業態であり、小売業における多角化は「業態」の複合化である点は、専門店チェーンにもあてはまると考えられる。しかし、iii) については、専門店チェーンには当てはまらない例があると考えられる。特に、コングロマリット的多角化をした専門店チェーンでは、共有して活用できる情報は大型総合量販店と比較して限られていることが多い。なぜなら、大型総合量販店では、店舗規模も大きく、買物動線としても衣・食・住と幅広く網羅しており、顧客動向を広く得ることができ、活用できるのに対して、専門店チェーンでは相対的に特定のニーズに絞り込まれており、顧客情報が必ずしも有効活用につながるとはいえないためである。具体的には、たとえばスーツ小売業が得た顧客情報が、100 円ショップ事業や結婚式場運営事業の展開に向けての相乗効果を生み出す経営資源とはなりにくいと考えられるためである。

3.5. 多角化小売業の事業定義と分析視角

近藤（1992a, 1992b, 1995）の一連の研究は、向山（1988）同様大型総合量販店を対象とした研究である。近藤（1992a）は、当時のダイエー・グループやセゾン・グループといった大型総合量販店が金融・保険、信販・クレジット、外食および自動車販売、住宅サービス、旅行などサービス分野に「総花的多角化」したのは、事業定義に基づいて多角化したのではなく、いわば事実先行型で多角化が進み事業定義の再編が後付けでできたことに由来する、としている。そして、1980 年代にはいつて消費者の変化に対応するために事業定義の再編が迫られたとしている。そして、事業定義の再編により資源配分のルール化をしようとしているとした。

また近藤（1992b）では、小売業の分析の視角として、外的要因、内的要因、多角化モード、組織構造、事業定義、多角化戦略の成果の 6 つをあげている。そしてこれらを用いて製造業とは違う多角化理論の構築が必要であると述べている。

近藤（1995）では、小売業の多角化行動は、変化する消費者ニーズを取り込むための市場深耕性の取り組みとして理解され、企業が市場をどのように認識し事業定義をおこなうかによって事業の再編が進むとしている。そして小売業が製造業とは違う論理で多角化を進めている源泉は、森（1989）が指摘したのと同様に店舗の存在をあげている。

これらの研究から、多角化専門店チェーンの研究につながる点としては、外部環境への適応としての市場認識のしかたと、内部の効率的な資源活用を含めた事業定義のあり方をおこなうこと、また、小売業のロジックの違いの源泉に店舗をあげており、店舗の位置づけの明確化が小売業多角化において重要であるとしたことである。

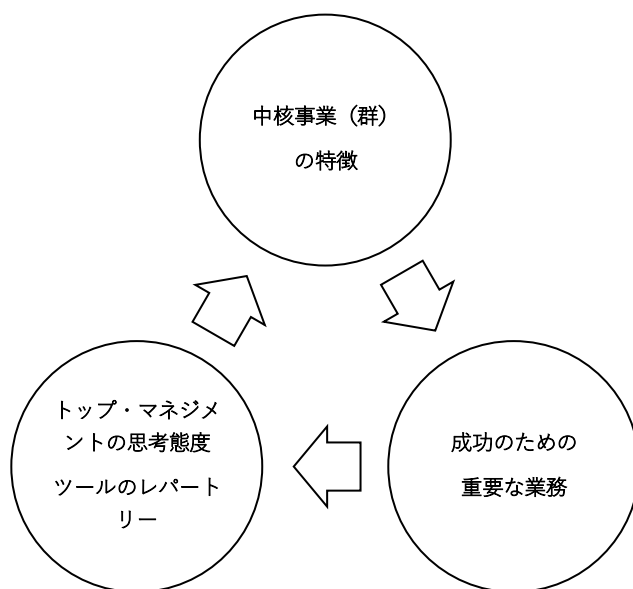
4. 多角化した専門店チェーンにおけるトップ・マネジメントの意思決定

Chandler(1962)は、垂直統合、水平統合により巨大化した多角化企業を運営し、成果を上げるためには、適正で詳細なデータを経営者が得ることができるコミュニケーションの

流れが必要であり，それらを統制する組織が必要であるとしている (Chandler, 1962, pp. 36-41).

Prahalad=Bettis (1986) は，多角化企業のトップ・マネジメントがどのようなロジックを用いて意思決定をするのかについて述べ，トップ・マネジメントが学習を通じて多くの経営管理上のツールや判断基準を手に入れる過程を明らかにし，その重要性を指摘している．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) をあげている．そして，この思考態度や意思決定にあたっての考え方のツールをドミナント・ロジックという概念で表している．このドミナント・ロジックの進化の過程を図で表すと図表 1-4 となる．

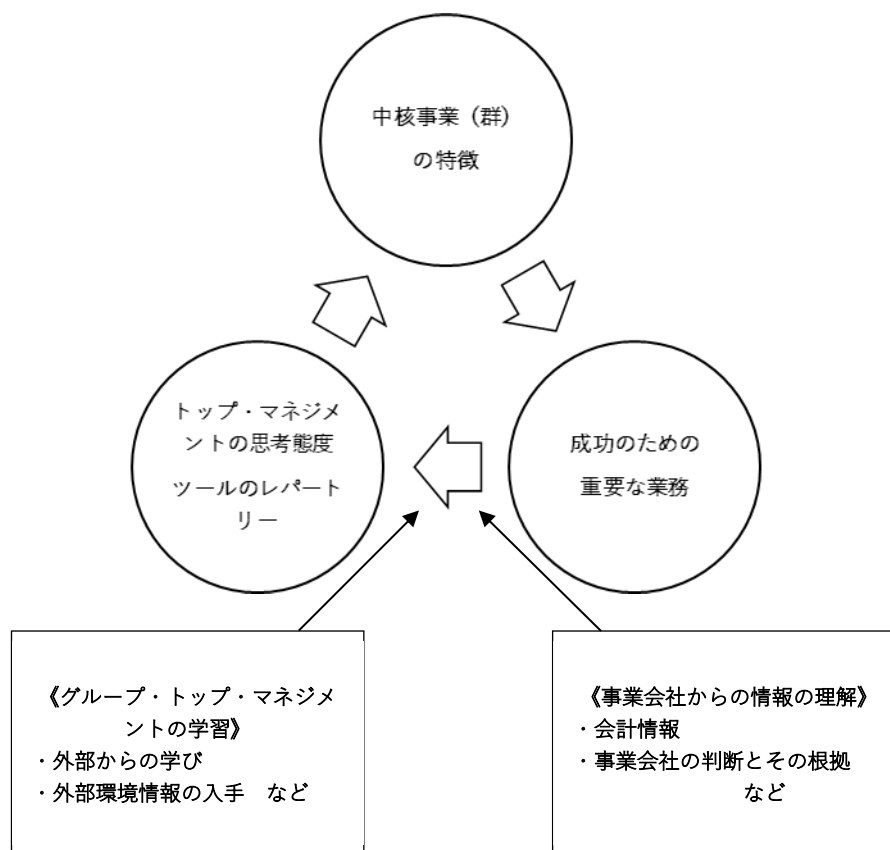
図表 1-4 全般管理のロジックは…により進化する



(出所：Prahalad=Bettis, 1986, p. 491)

多角化企業のトップ・マネジメントにとって，重要なことは，この図では右下にある「成功のための重要な業務」と左下の「トップ・マネジメントの思考態度，ツールのレパートリー」の間にあると考えられる．具体的には，多角化した新たな事業において，何らかの問題が生起し，「成功のための重要な業務」が生起した場合，グループの「トップ・マネジメントの思考態度」につなげるためには，そこに，新たな事業に関する事業の特徴やその業界の情報，もしくは，その業界において通常用いられる判断基準などの情報，さらには，多角化した事業の経営陣の判断基準などの情報が加わるはずである．つまり，事業会社からの情報の理解と，その事業に関するグループ・トップ・マネジメントの学習が加わる．その上で，認知バイアスに陥らずに，正確な情報を得た上で経営判断をできるかが，事業の成否に関わると考えられる (図表 1-5)．そして，経営判断に十分な情報の一つが，経営管理に関わる会計情報であることは間違いない．

図表 1-5 グループ全般管理のロジック進化と情報のインプット



（出所：Prahalad=Bettis, 1986, p. 491 に筆者加筆）

そして、これらの会計情報を活用し、機能させられるかどうかにかかわるのが、管理会計におけるグループ・トップ・マネジメントと多角化した事業のトップ・マネジメントの間の会計情報の整合性である¹⁴。整合性を保つために重要な点は、i) グループ・トップ・マネジメントにとって理解しやすく判断しやすい「見え方」の会計情報を、事業会社の経営者と経営企画担当者が「見せ方」で提供できるという関係性と、ii) グループ・トップ・マネジメントが外部に対して負っている財務会計に基づく責任数値が内部のコントロールや意思決定に必要な管理会計の数値と論理的にもつながっていることである。

ここでは、事業会社の経営者と経営企画担当者の現場情報や問題を翻訳した「見せ方」が、一つのポイントである。そして、その根底にはグループ・トップ・マネジメントと事業会社の経営者との間に良好なコミュニケーションが成立していることが前提である。つまり、図表 1-4 は閉じた連関になっているが、実際は、図表 1-5 に表したように、右下

¹⁴ この点は、第2章での高橋（2017）によるタテの整合性とヨコの整合性モデルおよび、第3章でのグループ会社におけるタテの整合性とヨコの整合性のモデルに関連して詳細を述べる。

と左下の円の間に、事業会社や外部とのコミュニケーションが存在しており、開かれた構造になっている、ということである。

どのような多角化をおこなうのかという経営戦略そのものや、その実施にあたってのグループ全体の経営管理の方法、また、個別事業とグループ全体の間が発生するコンフリクトの調整や経営管理上の意思決定をおこなうトップ・マネジメントの意思決定のあり方は単一の事業をおこなっている経営層よりも複雑である。多角化企業のトップ・マネジメントは、多くの重要な経営判断を積み重ねる中で、課題解決につながる意思決定のための「型」のレパートリーを増やしていく。

この考えに従えば、「総合」量販店と比較して専門店チェーンは、「専門」店であるがゆえに、経営管理上における思考態度のレパートリーが相対的に少ないと思われる。なぜなら、専門店の特性上、ある程度絞り込まれたニーズや品種に対応してきた本業の特性ゆえに、多角化した事業の様々な経営判断についての経験や知識が必ずしも十分ではないと考えられるためである。結果として、多角化によって複雑化した意思決定を、思考態度のレパートリーが少ないと考えられる多角化した専門店チェーンのトップ・マネジメントがおこなう意思決定の難度は高いと思われる。そして、その意思決定をおこなうにあたっての管理会計や原価計算のあり方によって、その難度は変わると考えられる。

5. 専門店チェーン多角化の経営資源面からの分析視点

5.1. 多角化した専門店チェーンにおける資源の位置づけ

先にも述べたように、多角化における経営資源の観点からは、一般に「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4資源をあげる、もしくはそこに「ブランド」を加えることもある。本論文が対象とする専門店チェーンの分析の視点としては「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」に「ミセ」を加えた視点で分析をおこなう。

専門店チェーンを対象とした小売業多角化における経営管理上のポイントは、①森（1989）や近藤（1995）が指摘するような小売業特有の店舗の位置づけとその活用と、②繁閑差に対応するための従業員の位置づけとその活用の2つが特に重要である。なぜなら、先にも述べたように、小売業における需要変動にともなう売上変動で、コスト面で大きなものの一つが賃料など店舗に関する費用であり、もう一つが人件費であるためである。この点は、先にあげた渥美（2011）が指摘するように、チェーン店でもっとも重要なコスト・コントロールの対象は人件費であり、次いで店舗関連費用であるという言葉通りである。

なぜなら、収益面で、需要変動により月別の売上指数が大きく違っても、コスト面で、賃料などの店舗のコストは一定である。また、同様に需要変動による売上変動があっても、ある程度の固定的な費用としての人件費は発生する。

5.2. 資源としての人の重要性

当然のことながら、小売業における経営資源を考えるにあたって、従業員の位置づけは非常に重要である。渥美（2011）によると、労働分配率のあるべき数値は、不動産分配率よりも高く、もっとも重要で、もっともコントロールが難しいコストであるとしている。つまり、専門店チェーンにおける人的資源は最重要の経営資源であるとともに、効率的な活用の難度が高い経営資源でもあるということである。

もちろん、パートタイマーなどの非正規従業員による人件費の適正化が図れる面は確かにあり、実際に活用もされている。しかし、本当に必要な時に必要なだけの人員を確保することは、それほど簡単ではない。企業側だけの論理では、繁閑に合わせた柔軟な労働力の確保が理想だが、高いモチベーションで継続して働いてもらうためには、希望する一定収入を保証する必要性から、閑散時においてもある程度の出勤を確保する必要がある。また、業務や職種によっては、売上と連動しない時間に実施すべき作業もある。少なくとも有人のPOSレジなどの対応人員は繁閑に関係なく配置する必要がある。特に、繁閑差が大きい小売業の場合、繁忙時に合わせてある程度の人員を確保する必要がある。つまり、「ヒト」はマネジメント可能な経営資源として位置づけられる一方、そのマネジメントはそれほど簡単ではなく、その巧拙によって大きなコストの差を生み、結果として大きな利益の差につながる経営資源でもある。

しかし、多角化した専門店チェーンにおいては、多角化しているがゆえに生産性向上につながる可能性をもっている。つまり、専門企業にはできない異なる事業への人的資源の再配置によって、人的資源を活用する余地がある。多くの小売業・サービス業は需要変動の影響を大きく受ける事業であるが、事業多角化により需要変動のパターンが違う事業を複数持つことができ、人的資源を柔軟に再配置することができれば、人的な経営資源の効率を大きく改善することができる。そして、この人的資源再配置の適正化は、対応する期間の長さによって、長短2つの適正化があると考えられる。一つは、事業そのもののライフ・サイクルや業種・業態の成長性の違いに対応した再配置をおこなうことでの適正化があげられる。この場合、再配置のスパンは少なくとも年単位である。具体的には、転籍や出向といった形での異動をおこなうことになる。次いで、年間での季節変動指数の変動による繁閑差への対応があげられる。この場合、再配置のスパンは、月単位もしくは週単位といった他業態への一時的な応援といった形になると考えられる。多角化した専門店チェーンにおける、これらの適正化のための人的資源再配置の柔軟性は、多角化により内部労働市場が形成されたことで可能になる。

なお、多角化企業を内部労働市場の面からヒトの再配置による生産性向上について述べた Tate=Yang（2015）は、多角化のベネフィットとして、内部資本市場（internal capital market）の存在と並んで、内部労働市場（internal labor market）の存在をあげている。彼らは、アメリカの労働者のデータから、以下のように述べている。

全体として、結果は、仮説の重要な部分を裏付けている。すなわち、多角化した企業は、外部労働市場よりも高い比率で、比較的市場機会の少ない産業から、よりよい機会の産業に労働者を再配置する。したがって、企業は物理的資本の市場における摩擦を緩和するために内部資本市場を利用できるのと同じように、労働市場の摩擦を緩和するために内部労働市場を利用する。(Tate=Yang, 2015, p. 2226)

そして、その結果として、「多角化した企業は、産業全体の機会の変化に応じて内部労働市場で労働投入量をより積極的に調整できるため、労働生産性が高くなる」(Tate=Yang, 2015, p. 2226)としている。

Tate=Yang (2015) の定量的分析の研究結果による多角化のベネフィットのポイントは、以下の通りである。

i) 多角化企業は、内部労働市場を活用することで、専業企業よりも高い生産性を得ている。ii) 多角化企業は、産業の盛衰に対して外部労働市場よりも早く、労働力の移転・再配置をおこなっている。iii) 多角化企業は、従業員に比較的高い賃金を支払っている実態はあるが、非効率な「社会主義的再配分 (“socialistic redistribution”）」とはいえない。なぜなら、高いスキルを元に ii) であげたように、労働力としての従業員の移転・再配置をおこなうことで高い生産性を実現しているからである。iv) 多角化ディスカウントは否定していない。なぜなら、多角化企業で様々なスキルを従業員が得ることに対してその従業員が離職した際のリスクはあると考えられるためである。v) 従業員にとっても、多角化企業の従業員の方が、企業内転職、他社への転職のいずれにおいても、賃金ダウンの影響が少ない。つまり、企業側にとっても従業員にとっても多角化にはメリットがあるとしている。そして、産業ショック (industry shock) への対応において優位性を得ることができるとしている。

なお、本論文で考慮すべき点として、Tate=Yang (2015) は、「高スキル産業」と「低スキル産業」という概念を用い、「高スキル産業の多くは、サービスと金融の分野にある。低スキル産業の多くは小売業である」(Tate=Yang, 2015, p. 2217) とし、「多角化した企業の相対的な労働生産性の優位性は、高スキル産業で活動する企業にとってより強いことを発見した」(Tate=Yang, 2015, p. 2233) としている。この点については、本論文ではカバーしきれないが、少なくとも、小売業においても、様々な高スキルを要するマネジャー層 (店舗マネジャーや本部マネジャー) や高度な接客対応スキルが必要な業種・業態については労働生産性の優位性を発揮しうる可能性があることを述べておきたい。さらに、マネジャー層については、トップ・マネジメントの再配置も含まれると考えられることも付け加えておきたい¹⁵。さらに、小売業やサービス業の多くは、これからの人口減少社会に向けては、より単純化、標準化を進めた上で、自動化をおこなっていかねばならな

¹⁵ この点については、別途検証が必要であると考えている。郊外型紳士服専門店チェーン各社の状況をみると、必ずしも多角化が、生産性向上につながっていないように思われる。これは、資源の有効活用が不十分であることが原因であると思われる。

いことも間違いない。いわゆる作業レベルの業務については、極力人的資源を使わない改善の継続と設備投資をおこなっていく必要がある¹⁶。

加えて、「専門店」チェーンを前提とした場合、個々の事業において専門的な業務に携わる教育・訓練が必要とされ、事業間異動への技術的な難しさや、従業員本人の心理的な障壁の存在もある。これらにたいして、企業が従業員に対してどのような教育をおこない、どのようにモチベーションの維持・向上を図るのかは課題である。一方、専門店チェーンで培った従業員個々人の技能や技術など他事業で強みになる点も多くあると思われる。それは、専門店であるからこそスキルとして身につけることができるものであることが多いと思われる。これらの活用を図ることを企業が意識しておこなうことにより、その難しさの軽減につなげることが必要である。

いずれにせよ、ここでは、多角化した専門店チェーンにおけるヒトの重要性とそのコントロールの難しさ、そして、資源としてのヒト（特に高スキルを有する従業員）を再配置することによる生産性向上の可能性を示しておく。

5.3. 資源としての店舗の重要性

ついで、本節のはじめにも述べたとおり、本論文では、経営資源の一つとして「ミセ」つまり店舗をあげる。小売業において特徴的な資源である店舗については、その立地条件により来店客数が大きく変わり、店舗の大きさによっても陳列できる商品在庫が変わるため、結果として獲得できる売上が大きく変わる非常に重要な経営資源である。「ミセ」については、立地という「バショ」という意味も含めた空間としての資源である。

具体的にいうと、製造業とは異なり、どこに立地しているのかは、専門店チェーンに限らず、小売業、サービス業全般にとってはきわめて重要である。たとえば、大都会の一等地といわれる場所にある店舗は、その店舗を有する企業にとってはある意味大きな経営資源を有しているといえる（もちろん、業態によっては存在意義が薄い場合もある）し、全国的な店舗網は、その店舗網を有している企業にとっては大きな経営資源を有しているといえる。また、店舗を有している場所の違いは、来店客数の違いや、来店客層の違い、たとえば、ビジネス街であればビジネスマン客層になり、高級専門店が立ち並ぶ商業集積であればそれらを求める客層など、を生むことになる。また、店舗の広さに応じて品揃えや提供できるサービス、対応できる客数にも影響を与える。さらに、店舗の立地は、道が一本違えばその位置づけや賃料が大きく変わり、さらには、まったく同じ立地であっても、店舗の場所が地上1階にあるのと地下やビルの上層階にある店舗でも客層や賃料が大きく異なる。この点については、製造業における価値創造の場である工場や生産設備とは大きく異なる。

¹⁶ この点については、日本経済新聞が、「設備投資 増勢続く」として人手不足からの設備投資が全産業で前年比9.9%増であることを伝えている。なかでも、小売業やサービス業の設備投資の10%は合理化投資であるとしている。（2019年6月3日朝刊、1面、9面）

よって、専門店チェーンにとっての店舗は単に「モノ」の延長としての資源としてとらえるよりも、一つの資源としてとらえる必要性がある。立地条件が良く、売場面積が広ければ賃料も変化し、そこに投入する什器などの減価償却費も大きく変わる。その結果として、獲得できる利益も大きく変わってしまう。そして、そのため、専門店チェーンは、多店舗化するにあたって立地条件や店舗の広さなどを、定量的・定性的に把握して出店判断をおこなっている。

もちろん、大型総合量販店ほどの店舗規模をもつ専門店チェーンは多くはないが、専門店チェーンにとっても、売上に対する賃料などの負担は決して小さくはないため、売上獲得可能性と賃料などのコストとのバランスは非常に重要である。さらには、大型総合量販店は、それ自体が集客装置として機能し、消費者の買物動線までも変えてしまうほどの規模を有することが多いのに対して、専門店チェーンは、そこまでの集客パワーを有している店舗は多くはない。逆に、近隣の商業集積や既存の買物動線に依存する店舗であることが多い。そして、店舗立地や賃料などは、一度決めてしまうと容易に変更ができないため、もし、ここに変更を加えるとなると現場レベルを超えたマネジメントによる高度な判断が必要になる。専門店チェーンにとって、きわめて戦略的な位置づけの資源であるといえる。

また、前項の人的資源における内部労働市場の存在と同様、多角化した専門店チェーンでは、店舗という資源を活用するために内部不動産市場の存在があり、多角化経営の経営判断に影響を与えている。このことが、多角化経営に正の効果をあげているのか、負の効果を与えているのかは今後の研究課題としてあげられるが、事実としてこのような例は多く見られる¹⁷。つまり、外部不動産市場を利用する以上に、内部不動産市場を活用するメリットを多角化した専門店チェーンは感じているということである。具体的には、紳士服小売販売店をカラオケルーム運営事業の店舗に業態転換する場合には、店舗の全面改装を伴うにもかかわらず、その店舗を利用するということは「立地」といった非物的な資源としての店舗の性格を表しているともいえる¹⁸。

6. 本章のまとめ～多角化した専門店チェーンの経営資源と再配分

本章では、まず、向山（1988）、森（1989）、近藤（1995）の先行研究をうけ、多角化した専門店チェーンにおける「ミセ」を明確に経営資源としての位置づけ、「ヒト」とともにその重要性を明らかにした。

そして、経営資源の再配分を含む多角化企業の経営判断のあり方を Prahalad=Bettis（1986）の研究を元に確認し、専門店チェーンにおけるトップ・マネジメントの経営判断の難しさを明らかにした。その難しさがあるがゆえに、適切な経営判断のための会計情報や原価計算をよりわかりやすくすることで、その難度を下げる必要性を述べた。

¹⁷ 既存店舗の別業態への転換という形での、企業内部での不動産活用は、必ずしも自社物件ばかりではなく、賃貸物件も含めておこなわれている。

¹⁸ このような例は、ビデオレンタルや販売をおこなうゲオがリユース衣料を扱うセカンドストリートへ業態変換することなどにも見られる。

次に、多角化した専門店チェーンにおける「ヒト」、つまり、人的資源の特殊な位置づけを明らかにした。つまり、小売業の特性としての需要変動の大きさによる人的資源のコントロールの困難性について述べた。一方で、Tate=Yang（2015）が明らかにしたように、多角化企業には内部労働市場の存在があり、それにより従業員のスキル開発と、従業員をもっとも生産的な目的に再配置できることにつながっている。このことが、企業にとっては成長産業への人的移動を可能にする源泉となっている。多角化企業における人的資源は企業にとっては、生産性向上のための重要な資源であり、一方、従業員にとっての多角化企業は様々なスキルを身につけることにより賃金水準を高く維持できる場であることを確認した。そして、多角化した専門店チェーンにおいては、柔軟な人員配置による従業員の教育やマネジメント層の育成が企業の生産性向上につながることから、従業員にとって専門店であるからこそ身につけられたスキルの活用と、マネジメント層の活用による専門店チェーンにおける生産性向上の可能性を示唆した。

第三に、多角化した専門店チェーンにおける「ミセ」つまり立地を含めた不動産資源の特殊な位置づけを明らかにした。その重要性は自店の集客以外の与件の影響が大きいがゆえに大型総合量販店とくらべて高いことを明らかにした。そして、実際に多角化した専門店チェーンにおいては、業態転換による内部不動産市場が存在していることも明らかにした。

これらを一つの前提としながら、次章では、これらの経営資源を活用するための経営判断を支える管理会計・原価計算についての考察をおこなう。

第2章 多角化小売業における経営資源の有効活用と課題共有のための原価計算へ

——郊外型紳士服専門店チェーンの事例——

1. はじめに

本論文の研究対象である小売業は、専門店チェーンが対象である¹⁹。前章で示したように、わが国の従来の多角化小売業²⁰の研究の多くは 80 年代から 90 年代におこなわれ、その対象は、いわゆる大型総合量販店であった²¹。その後大型総合量販店の業績の失速や統合に伴い、小売業の多角化研究自体も減少した。その一方で、現在では小売業の中で一定の勢力を占めているにもかかわらず、専門店チェーンの多角化は、ほとんど多角化研究の対象とされてこなかった²²。

筆者がボード・メンバーとして所属する（株）AOKI ホールディングス（以下、AOKI HD という）を含めた郊外型紳士服専門店チェーンの多角化をみると、巷間言われている「非関連多角化は成功しづらい」というテーゼとは逆に、本業と関連の低い結婚式場やカラオケ店チェーン、複合カフェ・チェーン、カード事業といったまったく違うサービス業に参入した多角化が成功している²³。

ここであげらサービス業に多角化した小売業の経営資源の活用と課題共有においては、わかりやすい原価計算が必要である。なぜなら、小売業とサービス業では財務会計上の原価計算が異なるためである。たとえば、小売業では人件費はすべて期間原価として扱われ、売上原価には含まれない。一方、サービス業では現場の人的経営資源のコストは製造原価

¹⁹ 本論文における小売業は、田村（2008）の分類での量販型専門店チェーンを対象とし、専門店チェーンと表現とする。

²⁰ 小売業の多角化を、向山（1988）は流通多角化、森（1989）は小売業の多角化、近藤（1992a, 1992b, 1995）は小売企業の多角化と表している。本論文で多角化小売業とは、森（1989）がいうように業態の複合化をしている小売業を指す。

²¹ 向山（1988）、森（1989）、近藤（1992a, 1992b, 1995）らは、田村（2008）の分類による大型総合スーパー（本論文では、大型総合量販店という）を研究対象としている。大村（2014）は、ブランド力の高いアパレル企業を対象としている数少ない研究であり、大型総合量販店の先行研究ではその多角化をとらえることができないことを示している。

²² 日経電子版の小売業の売上高ランキング（参照、2020.10.20）の上位 10 位には、ファーストリテイリング（3 位）、ヤマダホールディングス（4 位）、ビッグカメラ（9 位）、ウェルシアホールディングス（10 位）と衣料、家電、ドラッグストアの専門店チェーンが 4 社入っている。

²³ 森（1989）は、小売業におけるコングロマリットの多角化は「直接的には関連が無い事業を展開すること」であり、「たとえば、ダイエーが石油精製事業を始める、鉱山事業を始める、飛行機の製造事業を始める、といった消費者の生活から遠く離れた事業しか考えることはできないであろう。そうした点から考えるとこのタイプの多角化は小売業では考えにくいと思われる」（森、1989、12-13 頁）としている。しかし、専門店チェーンを小売業多角化の研究対象とした場合、小売業におけるコングロマリットの多角化はありうる。つまり、専門店の想定する顧客（もしくは顧客の持つ消費ニーズ）は、大型総合量販店が対象とするような年代、性別、趣味嗜好などの幅が広く網羅的な対象顧客による消費ニーズ全般ではなく、それぞれの事業が、本業とはまったく異なる一定の絞られた対象顧客もしくは消費ニーズであることが多いためである。

の労務費として扱われ、売上原価に含まれる。この違いによって、各事業の売上原価を合計した財務会計上の計算結果からは、グループ全体での人的経営資源のコストがわかりづらくなり、その活用のための課題共有がしづらくなる。以上の点から本章では、多角化小売業におけるわかりやすい原価計算について事例も含めて明らかにする。

中岡・上小城（2017）によると、企業分析の能力に長けたアナリストであっても、一般に多角化企業は「わかりにくい企業」とあるといえるという（中岡・上小城，2017，195頁）。なぜなら「すべての業種について正確な評価に必要な知識を身に着けることは難しい」ことであり、「それはたとえ企業分析の能力に長けた証券アナリストであっても，（中略）特定の業種担当者としてその業種に関する知識を蓄積することになるため，専門外の業種の事業についても評価については精度が低下すると考えられる」（中岡・上小城，2017，195頁）という。ここで「証券アナリスト」を「専門店チェーンのトップ・マネジメント」に置き換えても同じことがいえる。つまり，専門店チェーンのトップ・マネジメントが，すべての業種について正確な経営判断に必要な知識を身につけることは難しく，それはたとえ企業経営の能力に長けた専門店チェーンのトップ・マネジメントであっても，特定の業種の経営者としてその業種に関する知識を蓄積することになるため，専門外の業種についての経営判断については精度が低下すると考えられる。この意味において専門店チェーンの経営者にとっても多角化企業はわかりにくいといえる。

Prahalad=Bettis（1986）によると，企業のトップ・マネジメントは，中核事業（群）の特徴によって規定される成功のための重要な業務を通して，思考態度（mindset）やツールを獲得する。そして，これをドミナント・ロジックという言葉で表している。さらに，トップ・マネジメントは，直面する困難に対する問題解決行動を通して認知マップやスキーマのセットを学習していくことでドミナント・ロジックを変更・追加をして進化していくという（Prahalad=Bettis，1986，p.491）。この，ドミナント・ロジックにしたがっていると，専門店小売業はその扱い品種や業態が狭いがゆえに，その思考態度やツールのレパートリーは限られているといえる。結果，専門店チェーンのトップ・マネジメントにとって，多角化した事業はわかりにくく，そのマネジメントの難度は高いと考えられる。

本章の目的は，学術的には，i）管理会計・原価計算において従来指摘されてこなかった，売上原価計算における製品原価と期間原価の区別の違いと混在によって，多角化小売業にマネジメント上のわかりにくさが生じること，ii）管理会計・原価計算のあり方によってこのわかりにくさを解消できることの2点を示すことである。

そのために，本章では，第一に，多角化企業の管理会計の先行研究をもとに，多角化小売業にあてはめた場合の課題を明らかにする。第二に，サービス業の原価計算の先行研究をもとに，多角化小売業の多くが参入しているサービス業のあるべき原価計算を示す。第三に，以上をふまえ，コングロマリットの多角化小売業である AOKI HD の事例を示しながら，管理会計上のあるべき原価計算について明らかにする。第四に，多角化小売業におけるあるべき管理会計・原価計算を前提にグループ・トップ・マネジメント，事業会社のトップ・マネジメントと経営企画担当者の役割について提言をおこなう。

2. 多角化企業の管理会計

2.1. 多角化企業・企業グループの管理会計

多角化小売業の管理会計についてとりあげるにあたって、多角化企業と企業グループの違いについて明らかにしておきたい。大坪（2011）によると、企業グループとは親会社を頂点に子会社・関連会社など複数の傘下企業から構成されるグループであり、親会社が子会社・関連会社に対して議決権の所有を通じた親子関係にある形態を指すという（大坪，2011，14-15 頁）。一方、多角化企業とは、Knee=Walters（1985）による多角化の定義をもとにすると、企業や部門が以前に関与したことがない（もしくは顧客が関与したとみなしたことがない）領域または活動へ参入している企業をさし、以前の事業と関連性のない市場に参入している企業を指すという（Knee=Walters,1985, p.145）。

以上から、多角化企業とは、さまざまな業種・業態の事業を経営している企業であるのに対して、企業グループとは、複数の事業・会社組織で構成された企業である。よって、多角化企業は企業グループに含まれるが、企業グループは必ずしも多角化企業ではない。

つまり、企業グループは必ずしも多角化企業の枠組みで論じることができないが、多角化企業は企業グループの枠組みで論じることができるといえる。よって、本節では、企業グループの管理会計の先行研究のなかで、本論文と関連する研究を取りあげ検討をおこなう。また、併せて多角化企業の研究や大型総合量販店を対象とした多角化研究のなかで、主に経営資源に関連する先行研究からの管理会計に関わると考えられる論点についても検討する。

2.2. 企業グループの経営資源の有効活用と管理会計

本論文でとりあげるグループ経営の視点の一つは、経営資源活用のための管理会計の視点である。高橋（2004）は、グループ経営における多角化戦略が対象とする経営資源として、①物的資源、②人的資源、③財務資源、④組織的資源、⑤技術的資源、⑥無形資源の6つをあげている。その上で、多角化の失敗の一因として、資源の戦略的な活用や配分に対する考慮が不十分であった点をあげている。そして、①経営資源と事業のマッチングの必要性、②経営資源の共有化や切り離しの適切な実施の必要性をあげている。

一般的に経営資源としてあげられるヒト・モノ・カネ・情報のなかで、園田（2010）は、カネ（高橋，2004，があげる財務的資源）については、多くのグループ経営企業においてCMS（Cash Management System）が活用されており、機能として特にプーリング・サービスに着目し、その再配分について、資金不足の企業グループへの貸付ではなく、より戦略的な視点での活用が必要であると指摘している。本論文では、経営資源としてのカネについては触れていないが、ヒトの面など課題として共通する部分も多い。

内山（2017）によると、分社型と純粋持株会社制において、人的資産管理の一部をグループ単位でおこなうことで、①人材の機動的配置による有効活用、②企業グループ意識の

醸成、③人的資産の管理施策の効率性・効果性向上というグループとしての全体最適が図られる可能性を NTT グループの事例をもとに示している。

2.3. 多角化小売業の経営資源としての店舗

高橋（2004）があげる 6 つ経営資源の分類については、一般論としては、その切り口の妥当性が高いと考えられる。しかし、多角化小売業を分析するにあたっては、経営資源として店舗を付け加える必要があると考えられる。

向山（1988）は、小売業が多角化する動機として店舗の存在をあげている。歴史的経緯として、大型総合小売業が規模依存型成長の結果、店舗が遊休資源化したことをあげている（向山，1988，24 頁）。専門店チェーンにおいても同じ現象が起きたといえる。つまり、売場の大型化や店舗数の増加によって生まれた遊休資源としての店舗（売場面積）が多角化起動因として働いたといえる。

同様に、近藤（1992b）では、吉原・佐久間・伊丹・加護野（1981）の多角化を動機づける要因としての多角化モードの問題発生型、適応型、企業者型の枠組みをもとに、経営資源適応型多角化のなかで未利用経営資源の有効活用をあげている。そして、小売業においてもっとも重要な経営資源は小売店舗であるとし、比較的容易にサービス業に参入できるとしている（近藤，1992b，34 頁）。

以上のような多角化の誘因としてだけでなく、経常的な経営においても店舗に関わるコストは、非常に重要な位置づけにある。渥美（2011）は、チェーンストアにおけるコスト・コントロールにおいて、不動産・設備費を人件費に次いで重要なコストであるとし、分配率も人件費の 35-40% について高い 15-26% を不動産分配率のあるべき水準であると位置づけている。重要であるとする理由は、単に全体のコストに占めるウェイトが高いからではなく、人件費に次いでコントロールしにくい経費であるからだとしている（渥美，2011，54-55 頁）。

以上、向山（1988）、近藤（1992b）、渥美（2011）の議論にみられるように、専門店チェーンにおける店舗の存在は非常に重要である。経営資源としての店舗の位置づけは、高橋（2004）のいう物的資源にも含まれるとも考えられるが、専門店チェーンにおいては必ずしも単純なモノとしての資源とは考えられない。なぜなら、専門店チェーンを含む小売業においては、ほぼ同じ立地でも通り 1 本違えば、客数や客層が大きく変わってしまうためである。さらには、まったく同じ場所であっても 1 階と上層階や地階でも客数・客層が変わってしまう。また、チェーン店では、同じ商圈・商勢圏での店舗数の違いによってもその認知度は変わってしまい、経営資源としての店舗の価値は変わってしまう。つまり、店舗は立地や場所、商圈における地位まで含んだ資源として位置づけるべきである。この点、製造業における工場とは大きく異なっており、単純にモノとして区分できない特徴をもつ経営資源であるといえる。よって、専門店チェーンを含む小売業の経営資源には、ヒト・モノ・カネに加えて店舗＝ミセという経営資源を区分して分析をおこなうべきである。ミ

セという経営資源には、先にあげたような立地・商圈といった資源に加え、一見モノに区分されるような、店舗の内外装・看板・陳列什器などが含まれる。

2.4. 多角化小売業の経営資源としての情報

向山（1988）は、小売業の多角化誘因の一つとして経営資源としての顧客情報をあげている。これは、店舗と同様に、追加コストなしで転用可能な共通生産要素であるという点で、店舗と同様の経営資源として位置づけられる。森（1989）においても同様に顧客情報を多角化の基本誘因として位置づけている。

しかし、向山（1988）や森（1989）が対象とした大型総合小売業と違い、専門店チェーンの店舗は相対的に売場面積が狭く、ワンストップで商品やサービスが提供できる大型総合量販店とは条件が異なる。もちろん、カード事業の展開といった顧客情報を活用可能な事業もあるが、専門店チェーンにおける経営資源としての顧客情報の活用範囲は限定されている。特にコングロマリット的なグループ経営をしている多角化企業においては、顧客の生活動線においても共通していない顧客情報の活用は難しい。具体的には、郊外型紳士服専門店チェーンにおける顧客情報や購買情報が、100円ショップ事業や結婚式場運営事業、カラオケルーム運営事業などに活用可能な範囲はきわめて限定的であると考えられる。

2.5. 多角化小売業の経営資源としての人材

先にあげたように、渥美（2011）によると、チェーンストアにおいてもっとも重要なコストでありコントロールが困難なコストは人的資源のコストであるという（渥美，2011，55-57頁）。また、近藤（1992b）によると、多角化小売業においては、人的資源を顧客サービスという点で共通する物販のノウハウをサービス業におけるそれに転用することで、人的資源の有効利用をはかろうとする、という（近藤，1992b，35頁）。同じく先にあげたように、内山（2017）によると、グループ経営においては、機動的な人材配置による有効活用と人的資産の効率的・効果的な活用が図られる可能性があるという。

Tate=Yang（2015）によると、多角化のベネフィットとして、内部資本市場（internal capital market）の存在と並んで、内部労働市場（internal labor market）の存在があるという。そして、その結果として、「多角化した企業は、産業全体の機会の変化に応じて内部労働市場で労働投入量をより積極的に調整できるため、労働生産性が高くなる」（Tate=Yang，2015，p. 2226）としている。Tate=Yang（2015）の定量的分析の研究結果による多角化のベネフィットのポイントは、以下の通りである。

i) 多角化企業は、内部労働市場を活用することで、専業企業よりも高い生産性を得ている。ii) 多角化企業は、産業の盛衰に対して外部労働市場よりも早く、労働力の移転・再配置をおこなっている。iii) 多角化企業は、従業員に比較的高い賃金を支払っている実態はあるが、非効率な「社会主義的再配分（“socialistic redistribution”）」とはいえない。なぜなら、高いスキルを元にii) であげたように、労働力としての従業員の移転・再配置をおこなうことで高い生産性を実現しているからである。iv) 多角化ディスカウントは否

定していない。なぜなら、多角化企業で様々なスキルを従業員が得ることに対してその従業員が離職した際のリスクはあると考えられるためである。v) 従業員にとっても、多角化企業の従業員の方が、企業内転職、他社への転職のいずれにおいても、賃金ダウンの影響が少ない。つまり、企業側にとっても従業員にとっても多角化にはメリットがあるとしている。そして、産業ショック (industry shock) への対応において優位性を得ることができるとしている。

なお、Tate=Yang (2015) の論文において、「高スキル産業」と「低スキル産業」という概念を用い、「高スキル産業の多くは、サービスと金融の分野にある。低スキル産業の多くは小売業である」(Tate=Yang, 2015, p. 2217) とし、「多角化した企業の相対的な労働生産性の優位性は、高スキル産業で活動する企業にとってより強いことを発見した」(Tate=Yang, 2015, p. 2233) としている。

この点については、稿を改めて検討したいが、少なくとも、小売業においても、様々な高スキルを要するマネジャー層 (店舗マネジャーや本部マネジャー) や高度な接客対応スキルが必要な業種・業態については多角化小売業においても労働生産性の優位性を発揮する可能性があることを述べておきたい²⁴。

3. 企業グループの管理会計

3.1. 課題共有に関わる管理会計

本論文でとりあげる、もう一つのグループ経営の視点は、経営課題共有のための管理会計の視点である。

挽 (2004) は、キリンビールのグループ経営におけるマネジメント・システムとして、EVA^{®25}とバランス・スコアカードの導入事例をあげている。ここでのポイントは、階層によって経営システムに対する理解や評価が異なる点である。つまり、グループ経営における課題共有のツールの有効性は、各組織・個人の課題によって異なること、用いられる経営システムが異なることについて肯定的である。つまり、EVA[®]による経営システムとバランス・スコアカードは併存しており、評価はまちまちだが、それぞれに機能しているといえる。

具体的には、キリングループにおいて、①EVA[®]はグループの課題共有については評価されている、②EVA[®]は事業グループより下位のレベルへのブレークダウンの難しさがあ

²⁴ この点については、別途検証が必要であると考えている。郊外型紳士服専門店チェーン各社の状況をみると、必ずしも多角化が生産性向上につながっていないように思われる。これは、資源の有効活用が不十分であることが原因であると思われる。

²⁵ EVA[®]は Stern Stewart & Co.の登録商標である。

い、という。ここからは、経営課題や目的、階層によって管理会計のシステムとツールが異なっており、その効果も違っているということがわかる。

3.2. 企業グループ管理における最適化

園田（2017）によると、「企業グループ・マネジメントのもっとも大きな課題は、全体最適（グループ経営の視点）と部分最適（単一企業または特定セグメントの視点）の間で整合性を保った経営をおこなうことである」（園田，2017，5 頁）という。

具体的には、企業グループ全体の最適化、連結セグメントの最適化、個別企業の最適化をあげている。そして、「全体最適とはある企業グループの構成する組織の利益が増加することで、企業グループ全体の連結利益が現在よりも増加すること」で、部分最適とは「ある企業グループを構成する組織の利益が増加すること」（園田，2017，7 頁）と定義している。

3.3. 多角化小売業の管理会計の課題

ここまで、グループ管理会計、多角化小売業、小売業の経営資源、多角化企業などについて先行研究をもとに、多角化小売業の管理会計につながる論点について概観した。園田（2017）がいうように、企業グループの管理会計についての研究はそれほど多くはなく、徐々に蓄積がなされつつある段階である（園田，2017，1 頁）。

本章の視点である、i) 経営資源の有効活用と ii) 課題共有の 2 つの視点での管理会計における先行研究の成果は以下の通りである。

まず、i) の経営資源の有効活用という視点での先行研究の成果として、高橋（2004）は、経営資源の種別をあげた上で、グループ経営資源の扱いの違いによる事業の成否について指摘している。また、ヒト・モノ・カネ・情報といった個別の経営資源の活用について、園田（2010）は、企業グループにおける CMS によるカネの再配分について述べている。さらに、内山（2017）は、ヒトに関して人材の機動的な配置や効率的な人事管理による全体最適の実現の可能性を指摘している。

次に、ii) の課題共有の視点での管理会計の成果として、挽（2004）は、キリンビールの事例をあげながら、経営課題や目的、階層によって用いられるツールが異なり、それらが併存していることを示している。また、園田（2014）は、全体最適と部分最適を組織のレベルという単位での利益の増加・減少によって判断することを示している。

以上が、先行研究によって明らかになった点である。一方で、具体的に多角化小売業において管理会計上経営資源をどのようにとらえるかといった視点での研究はおこなわれていない。先に示した通り、多角化小売業におけるミセという経営資源を位置づけ、経営資源の有効活用のための管理会計と原価計算のあり方を、本章において具体的に明らかにする。

また、企業グループの中でも多角化企業の管理会計の研究は意識的にはなされていない。この点、企業グループという概念は多角化企業という概念を包含しているためにその優先

度が低かったと考えられる。しかし、多角化企業という対象のとらえ方によって、人件費等の異なった扱いが混在し、グループ全体の経営資源のコストが見えづらくなるといった管理会計上の問題が出てくる。グループ全体の経営課題が共有しやすい多角化小売業における原価計算と管理会計についても本章において明らかにする。

4. サービス業における部分最適としての製品原価による管理

近年、サービス業を対象とした管理会計・原価計算の研究が多くなされつつある。サービス業の先行研究について、その論点を網羅することはできないため、本節では、本論文に関連する原価に関する部分に焦点を絞って先行研究を確認し、多角化した専門店チェーンのサービス事業の原価のあり方を検討するにあたっての課題を明らかにする。

4.1. 製品原価と期間原価

本論文では、サービス業へ多角化した小売業での意思決定における原価のとらえ方が重要な論点となっているため、本節ではサービス業の製品原価と期間原価について検討する。なぜなら、専門店チェーンを含む小売業における売上原価が、仕入原価をベースとした期間原価による原価計算であるのに対して、サービス業における売上原価は、しばしば、製造原価をベースとした製品原価による原価計算が用いられているためである。

従来、この点について実務上問題になることは指摘されてこなかった。しかし、実際にはこの原価計算が混在することによって、多角化小売業のコストのわかりにくさが生じている。この点を解消することによって、多角化した小売業のトップ・グループが、アイドル・キャパシティを発見しやすくし、結果として経営資源の有効活用につなげることが可能になる。具体的には、人的資源の業態間異動や応援、店舗の別業態への全面転換や一部転換といった施策の意思決定につなげることができる。

まず、サービス業に限定せず、製品原価と期間原価についての先行研究における定義をみる。岡本（2000）によると、費用収益の期間的対応上、必要となる原価概念が、製品原価（product cost）と期間原価（period cost）であり、伝統的な考え方によれば、あらゆるコストを製品原価としたいけれども、それが不可能であるがために、必要悪として、期間原価という原価概念を新たに設定せざるをえないとしている。そして、収益的支出は、製品へ合理的に集計できる原価、すなわち製品原価と、製品へ合理的に集計できない原価、すなわち期間原価に分かれるとしている（岡本，2000，82-83 頁）。

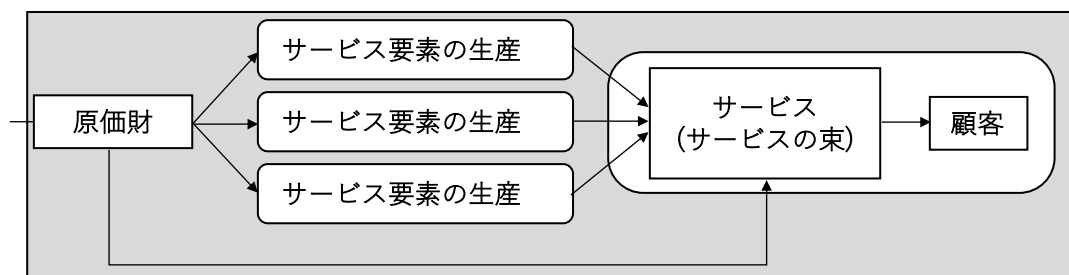
櫻井(2014)によると、製品原価とは、基準を前提とする限り、一定単位の製品に集計される原価であり、製品原価の本質は、原価発生の結果が棚卸資産原価を構成することにある。さらに、期間原価は、発生した期間の収益に直接的に対応される原価であり、通常、販売費および一般管理費である、という（櫻井，2014，35-36 頁）。

4.2. サービス業の特徴と原価計算

武協（1993）は、サービス業の特徴として、①無形性、②生産と消費の同時性、③数量測定困難性、④小規模、⑤労働集約的であることをあげ、サービス業における原価計算の有用性として、①財務諸表作成目的、②価格決定目的、③原価管理目的、④短期利益計画目的、⑤意思決定目的の5点をあげている。

また、廣本・挽（2015）によると、サービス業の特徴は①アウトプットの定義が容易でない、②アウトプットの提供に必要な活動量は、顧客に大きく依存している、③生産要素に外部要素が含まれる、④総原価に占める固定費の割合が大きいという4つをあげる、という（廣本・挽、2015、51頁）。そして、サービス業の構造を図表2-1のように表し、この図にもとづいて、サービス業における原価計算の方法を説明している。

図表 2-1 サービス生産の流れ



（出所：廣本・挽、2015、43頁）

廣本・挽（2015）は、この図で表されたサービスの束に対して、顧客から得られた報酬を、サービス要素の生産にあたった組織へ対価として支払うアメーバ経営の原価計算の構造を、病院とJALの例を引きながら説明している。そして、JALの事例の中で、「1便あたりの収支の把握」が課題とされたことをあげている。この点は、サービス業においてはきわめて重要な点である。なぜなら、単位あたりの原価を算定することは、そのサービスの存廃やそのサービスの提供の可否といった経営判断につながる重要な経営情報であるためである。そして、この原価計算の構造が、武協（1993）があげているサービス業における原価計算の有用性につながるポイントとなる。

4.3. サービス業における製品原価・期間原価

次に、サービス業における製品原価と期間原価についての先行研究を検討する。

櫻井（2014）では、前段にあげた定義からの帰結として、サービス業の原価計算を、「在庫として次期に繰り越される製品は存在しない」ため、「製造原価を算定する必要はなく、『基準』²⁶を前提にする限り、すべての原価は財務会計上、期間原価として扱われることになりそうである」としている（櫻井、2014、113-114頁）。なお、この点に関しては、

²⁶ 「基準」とはわが国の原価計算基準を指す。

小田切（2002）においても、工業製品との比較で、サービス業の重要な特性として無在庫をあげ、「製品原価を算定する必要がなく、全ての原価は、期間原価として扱われる」とし、「財務会計上の要請がなかったことが原価計算導入への動機を経営者に与えなかった原因の一つであったことは明らかである」としている（小田切，2002，13 頁）。

もちろん、製品原価の算定が不要で、すべて期間原価として扱われている事例も存在する。しかし、実際にはサービス業を営む多くの企業において、財務会計上も製品原価を算定しており、期間原価として扱っていない。具体的には、後述する AOKI HD が運営している結婚式事業や、（株）オリエンタルランドのテーマパーク事業においても²⁷、財務会計上、製品原価を用いている。

サービス業において、製品原価と期間原価が分かれるのは、櫻井（2014）が指摘するように棚卸資産を形成し、在庫として繰り越されるか否かによるのか、岡本（2000）が指摘するように製品（サービス業においては本質的サービス）に合理的に集約できるかどうかによるのか、という2つの観点がある。いずれも合理性がある。

岡本（2000）と櫻井（2014）の説明は同じことを違う観点で述べているに過ぎないともとれる。特に製造業においては、製品への合理的集計性＝棚卸資産の形成・在庫という考え方で特段問題は発生しない。しかし、サービス業の特性である「無形性」「無在庫性」を考えた場合、原価の合理的集計性＝棚卸資産の形成・在庫というとらえ方には問題が生じる。つまり、サービス業においては原価のサービスへの合理的集計性があっても、サービスの無形性という特性上、棚卸資産の形成・在庫に結びつかない事例が多く発生するためである。

サービス業の原価を考え、製品原価と期間原価を分ける際に重要な点は、岡本（2000）が述べるように、原価計算対象への集計合理性であると考えられる。もっとシンプルにいうと、財務会計上は、高橋（2015）が定義するように個々の製品（サービス業においてはサービス）と費目との直接的関係性を見いださうか否かという、サービスと費用との直接的関連性の文脈でとらえるのが良いと考えられる（高橋，2015，11 頁）。なぜなら、サービス業の特性として生産と消費の同時性があげられるため、棚卸資産や在庫の概念を用いるよりも、提供された（もしくは提供される）サービスと費用が直接関連していることをもって考える方が、わかりやすいと考えるためである。

4.4. サービス業における部分最適としての製品原価計算

多くのサービス業において、財務会計上はともかく管理会計上は、櫻井（2014）がいうように在庫がないことをもって「製品原価を把握する必要はない」とまではいい切れない。なぜなら、結婚式場において1 挙式あたりの収支を把握する必要があり、テーマパークで1 コンテンツごとの収支を把握する必要があり、航空会社が1 便ごとの収支を把握する必

²⁷ たとえば、平成19年3月期の（株）オリエンタルランドの有価証券には売上原価計算書が付されており、労務費や減価償却費が計上されている。

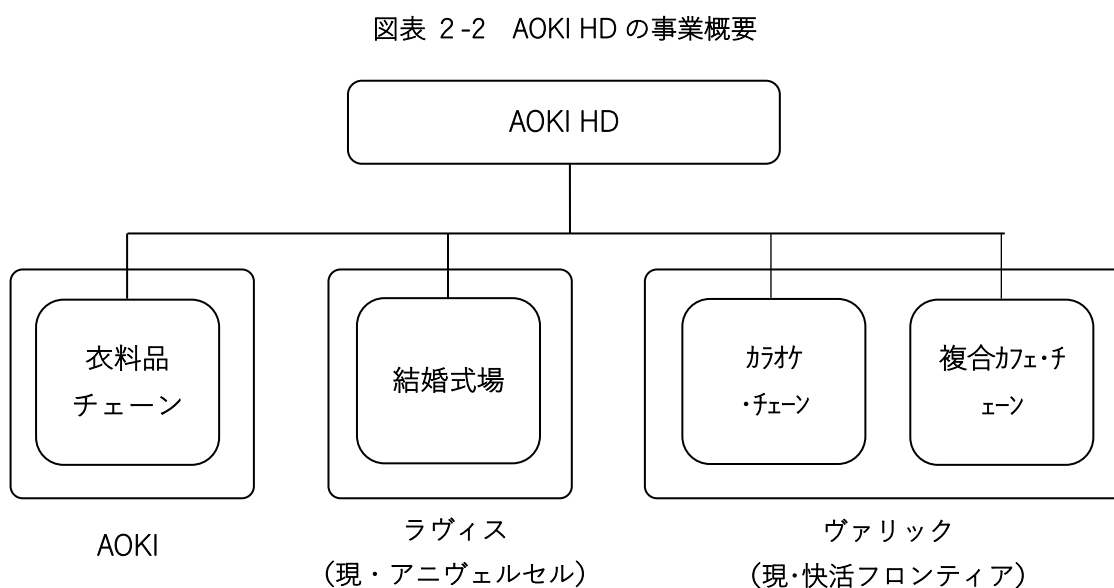
要がある²⁸ためである。つまり、多くのサービス業において、単位あたりの原価を把握することは、現場レベルではきわめて重要であるといえる。

すべてのサービス業で製品原価を用いることが正解であるとは思わないが、単位あたりの原価を明確にすることで、当該サービスの存廃や当該サービスの提供の可否の判断をしているサービス業は多くあり、そのような企業における最適な会計情報は、製品原価計算によるものであることは間違いないといえる²⁹。

5. AOKI HD の事例

5.1. AOKI HD の概要

本論文で事例としてとりあげる平成 19 年 3 月期の AOKI HD の事業概要は、図表 2-2 の通り、3 会社・4 事業からなっている。なおこの組織図は、直近でも変化していないため、現在の社名も併記している。



（出所：平成 19 年 3 月期有価証券報告書をもとに筆者作成）

また、図表 2-3 で示した通り、AOKI HD の小売＝物販売上は 7 割を切っており、小売以外の 3 事業はすべてサービス業である。なお、本論文では、AOKI HD の子会社について、株式会社ラヴィスはラヴィス（現・アニヴェルセル株式会社はアニヴェルセル）と略

²⁸ 廣本・挽（2015）では、JAL におけるアメーバ経営の例を挙げて説明している（56-57 頁）。

²⁹ サービス業といっても、非常にさまざまな業種・業態が存在している。サービス業の中でも、ゲームセンターや銭湯といった、比較的低単価のビジネスと結婚式場のような比較的高単価のビジネスで、用いられる原価計算が異なることはありうる。

記し、株式会社ヴァリックはヴァリック（現・株式会社快活フロンティアは快活フロンティア）と略記する。

図表 2-3 平成 19 年 3 月期（参考平成 31 年 3 月期）の 4 社主要経営指標・数値比較

金額単位：百万円

会社名	青山	31.3 期	AOKI HD	31.3 期	コナカ※	30.9 期	はるやま	31.3 期
売上高	213,703	250,300	112,143	193,918	52,290	65,145	58,308	55,554
原価率	44.89%	45.56%	53.87%	56.89%	42.45%	45.13%	44.71%	42.54%
売上総利益率	55.11%	54.44%	46.13%	43.11%	57.55%	54.87%	55.29%	57.46%
販管費率	44.38%	48.59%	36.42%	36.21%	50.30%	52.32%	49.24%	54.17%
営業利益率	10.73%	5.84%	9.71%	6.90%	7.25%	1.38%	6.05%	3.29%
物販売上構成比	92.49%	86.13%	68.17%	58.99%	96.87%	96.54%	96.71%	100.00%

（出所：各社有価証券報告書より筆者作成。 ※コナカは 9 月期決算のため年度が異なる。）

今回の事例研究については、平成 19 年 3 月期の数値を用いて分析をおこなう。この期の数値を用いる理由は 2 点である。1 点目の理由は、当時、AOKI HD の子会社がそれぞれ上場しており、有価証券報告書が公開されているためである。一方、平成 20 年 3 月期には、子会社が上場廃止となり、財務諸表が公開されていないため分析が不可能であり、この期の有価証券報告書を用いざるを得ないためである。2 点目の理由は、多角化がさらに進んでいるなど、当時と違っている点もあるが、表 1 で示したように、競合他社との比較では、原価率の相対的な高さや物販比率の相対的低さなどの傾向は直近でも変化しておらず、現在でも大勢は変化していないため、十分に分析が可能なためである。

図表 2-3 にあげたように、主要セグメントが同じ郊外型紳士服専門店チェーン 4 社の連結損益計算書の比較をすると、「AOKI HD の営業利益率は他の同業と比べて同程度以上にもかかわらず、なぜ、売上総利益率は他社と比べて際立って低いのか？」という疑問を持つだろう。

平成 19 年 3 月期の売上総利益率は AOKI HD が 46.13%と他社が 50%台中盤から後半である中、10 ポイント程度低い。しかし、営業利益率は 9.71%と青山商事の 10.73%にたいしては 1.02 ポイント低いが、コナカ、はるやまの 7.25%、6.05%よりは 2~3 ポイント高い。この違いは、AOKI HD が仕入れに問題がある一方、販管費の効率化を図っていることによるものだろうか？

答えはそうではない。上にあげた、AOKI HD の総利益率の低さと営業利益率の高さが生じている原因としては、AOKI HD は紳士服販売の事業を展開する一方、結婚式場や複合カフェなどサービス業を運営していることで、たとえば、小売業では人件費にあたる費用や不動産賃料などが、結婚式場などのサービス業では売上原価に計上されているためである。これを違う形で説明すると、物販の紳士服販売事業の売上原価は仕入原価を主とし、人件費等は期間原価とする会計を用いているのに対し、結婚式場などのサービス事業の売上原価は原材料費やその他の製造費用とともにサービス提供に費やされた人件費（労務費）をも含めた製品原価による会計を用いているからということである。つまり、人件費等に

ついて、期間原価として扱うか（紳士服販売事業）、製品原価の中に算入するか（結婚式場）、というところに処理の違いがある。この処理の違いが、次に述べるわかりにくさを生んでいる。

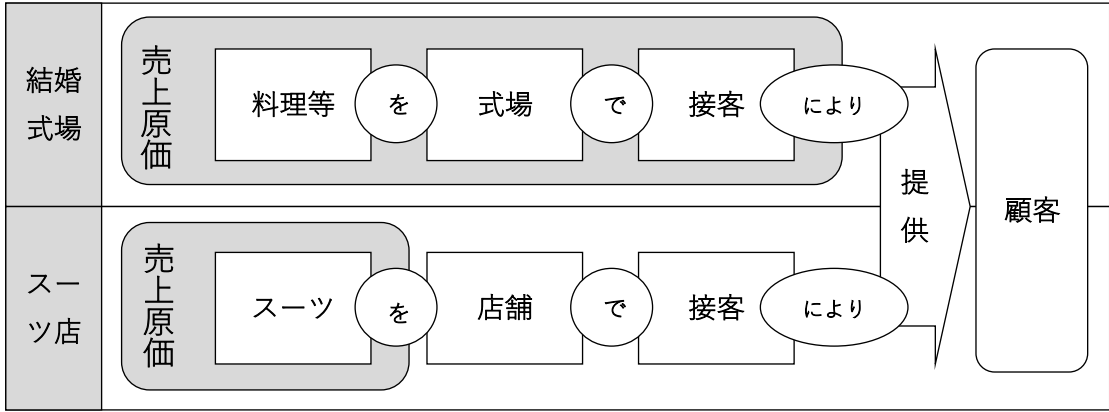
上述のように、このわかりにくさは事業ごとの会計上の人件費等の処理の差異によって生じている。もちろん、財務会計上の利益構造の違いは、理由はともかく営業利益段階で解消されていれば問題がないともいえる。しかし、グループの経営をおこなう上では、このわかりにくさによるデメリットが存在する。

5.2. 小売業の期間原価とサービス業の製品原価が混在することでの実務上の問題点

5.2.1. 感覚的なわかりにくさの問題

もちろん事業ごとに特性があり、利益率の違う品種・サービスの取り扱いを増やすことや、取扱商品の注力の仕方も違うため、同業他社比較での評価はもともと単純にはできない。しかし、ここでいうスーツ販売事業と結婚式場運営事業は図表 2-4 で表されるように、同じように店舗で一般顧客に向けて何らかの商品・サービスを提供している事業であるにもかかわらず、人件費等の処理が会計上異なることは、かなりわかりにくさを生んでいる。

図表 2-4 顧客との関係と売上原価



（出所：筆者作成）

わかりにくさを感じるのは、特にグループの統括をおこなうトップ・マネジメント層である。事業ごとにいちいち計算をしながら業績の判断をし、それを加重平均で影響度を図ることはかなり難しいと思われる。特に原価概念の異なるサービス業を営むコングロマリット型の多角化小売業において、わかりにくさは大きな問題となる。グループ課題、事業課題の誤解を生みかねない数値結果は、対策を誤ることにつながりかねない。異なった原価の処理が混在していることによって、問題の所在を誤解する可能性がある。

具体的には、たとえばグループ全体の財務会計上の問題点として、売上総利益率が上がった際、物販と非物販では問題のとらえ方も課題も異なる。後ほど詳述するが、物販の売上総利益率の問題とは、仕入の問題・課題であるのに対して、非物販での売上総利益率の問題とは、仕入だけでなく、人員配置、賃料、店舗設備など現場全般に関わる問題・課題である。

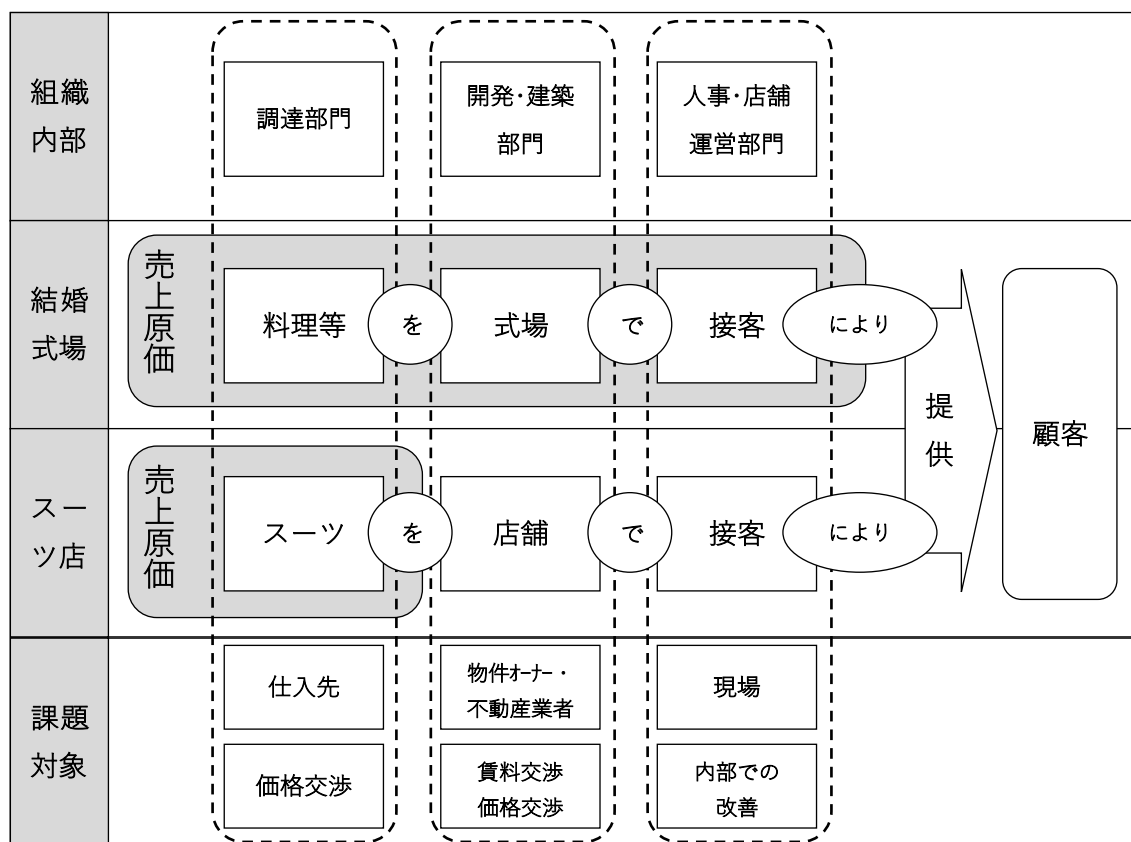
5.2.2. 課題解決のための組織の問題と課題対応の対象

わかりにくさが認識の問題であるとする、ある問題に対する課題解決のための対応を進めるにあたっての内部的な問題点は、対応する組織とのくい違いが生じる点である。そして、当然のことだが、対応部署が異なれば、課題対応のために働きかける対象も異なり、課題解決のための手法も異なる

図表 2-4 の例でいうと、結婚式場ではサービスの生産がおこなわれているという考え方で、料理に式場、接客まで含めて原価に包含される。一方、スーツ店ではスーツを提供する補助的なサービス機能として店舗や接客があるとしているため、店舗施設や接客は原価に含まれない³⁰。図表 2-5 は、図表 2-4 に企業内の担当組織と課題の対象を加えたものである。

³⁰ この難しさは、スーツ販売においては、接客が大きな役割を占めていることもサービス業との境界をわかりにくくしている。

図表 2-5 顧客との関係と担当部門と課題の対象と売上原価



(出所：筆者作成)

「料理・スーツ」の費用低減は各調達部門がおこない仕入先との価格交渉が課題の対象となる。「式場・店舗」の家賃は店舗開発部門が主担当で物件オーナー等への賃料交渉が課題となり、店舗施設の減価償却は店舗建築部門が主担当となる。

「接客」の給与・賞与の制度面は人事部門、「接客」の人員配置や人的稼働などでのオペレーションによる給与は店舗運営部門が主担当となり、課題の対象は現場での改善等となる。スーツ事業の物販の感覚では、原価の上昇という問題が発生した場合、調達部門の問題・課題の明確化（「高く買いすぎていないか」「ほかの調達先との取引を考慮すべきではないか」とその実施（外部との価格交渉の実施、コンペ・入札の実施）によって原価の低減につながるが、結婚式場においては、式場の賃料の低減や接客人員の効率などの課題まで含めて対応する必要があることを表している。

仮に売上総利益率の改善を図るために原価低減課題に取り組む場合、財務会計の数字を基に判断すると、物販事業では調達部門がこの課題の主な担当であるのに対して、結婚式場の原価低減は、ほぼ総力結集での課題取組みとなる。

事業会社の観点からは、グループ戦略の「原価低減」の取組みが与えるインパクトが事業会社ごとに大きく異なる。一方で、グループ戦略の観点からは、実務的に「だれに」、「どのように」伝えるのかが異なってくる。

5.2.3. 財務会計上の数値と管理会計上の数値の見え方の差

図表 2-6 が平成 19 年 3 月期における AOKI HD の各社の状況である。原価における人件費等の処理の違いが、損益計算書にも現れている。この財務会計上の損益計算書からは、サービス業のヴァリックとラヴィスの製品原価を読み取ることができ、サービスを生産するのにどれだけの費用がかかったのかがわかる。

一方、AOKI HD 全体でみた場合、ヒト・モノ・ミセといった経営資源ごとの費用がどれだけかかったのかがわかりにくい。先の図表 2-4 であげたように、小売業の AOKI と結婚式場運営のサービス事業で似たような顧客への働きかけにもかかわらず、小売業の現場の人件費や店舗関連費用は売上原価に含まれない一方、サービス業の現場の人件費や店舗関連費用は売上原価に含まれているためである。

つまり、部分最適である各事業の原価の把握には効果的であると考えられるが、全体最適である HD 全体でどういった経営資源によってどれだけのコストが発生しているかを把握するにはわかりにくいというデメリットがある。

図表 2-6 財務会計上の AOKIHD 各社損益計算書

金額単位：百万円

科目	会社名		ヴァリック		ラヴィス		AOKI		AOKI HD	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上高	17,403	100.0%	16,969	100.0%	77,807	100.0%	112,179	100.0%		
原材料費関連費	2,188	12.6%	7,475	44.1%			9,663	8.6%		
労務費	4,310	24.8%	2,850	16.8%			7,160	6.4%		
店舗関連経費	7,946	45.7%	2,407	14.2%			10,353	9.2%		
（地代家賃）	2,875	16.5%	1,170	6.9%			4,045	3.6%		
（支払リース料）	1,062	6.1%	148	0.9%			1,210	1.1%		
（減価償却費）	850	4.9%	584	3.4%			1,434	1.3%		
（水動光熱費）	1,023	5.9%	270	1.6%			1,293	1.2%		
（備品消耗品費）			161	0.9%			161	0.1%		
（その他）	2,136	12.3%	74	0.4%			2,210	2.0%		
売上原価	14,444	83.0%	12,732	75.0%	33,497	43.1%	60,412	53.9%		
売上総利益高	2,959	17.0%	4,237	25.0%	44,310	56.9%	51,730	46.1%		
（広告宣伝費）	197	1.1%	790	4.7%	5,930	7.6%	6,808	6.1%		
（人件費）	694	4.0%	420	2.5%	12,909	16.6%	13,924	12.4%		
（賃借料）		0.0%		0.0%	8,190	10.5%	8,320	7.4%		
（減価償却費）	14	0.1%	40	0.2%	2,162	2.8%	2,138	1.9%		
（支払手数料）	88	0.5%	114	0.7%			206	0.2%		
（施設維持管理費）			455	2.6%			455	0.4%		
（その他）	663	3.8%	471	2.8%	7,745	10.0%	9,651	8.6%		
販管費	1,656	9.5%	2,290	13.5%	36,948	47.5%	40,841	36.4%		
営業利益高	1,302	7.5%	1,946	11.5%	7,361	9.5%	10,889	9.7%		

（出所：各社平成 19 年 3 月期 有価証券報告書より筆者作成）

5.2.4. AOKI HD における管理会計上のリソース・ベースの損益計算書

次に、AOKI HD での管理会計上の見え方を検証する。実務上、各社の経営戦略担当は財務会計の情報を加工する手間が発生するが、グループ全体での各事業の特徴や施策のポイントは図表 2-7 のほうが、小売業の会計となっているため、グループ・トップ・マネジメントにとってはわかりやすい。これは、商的工業会計であり井勘定方式と批判されかねないが、図表 2-6 と比較してシンプルに資源のコストが見える点でもわかりやすいといえる。つまり、「ヒト（人件費・労務費）」、「モノ（外部からの仕入れ・調達）」、「ミセ（賃借料、減価償却費、設備維持管理費）」がどれだけのコストを発生させているかがわかりやすくなっている。

この損益計算書は、経営資源ごとのコストを表しているリソース・ベースの損益計算書になっている。

図表 2-7 管理会計上の AOKI HD 各社の損益計算書

金額単位：百万円

科目	会社名		ラヴィス		AOKI		AOKI HD	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上高	17,403	100.0%	16,969	100.0%	77,807	100.0%	112,179	100.0%
原材料・商品原価	2,188	12.6%	7,475	44.1%	33,497	43.1%	43,160	38.5%
売上総利益高	15,215	87.4%	9,494	55.9%	44,310	56.9%	69,019	61.5%
(広告宣伝費)	197	1.1%	790	4.7%	5,930	7.6%	6,808	6.1%
(人件費)	5,004	28.8%	3,270	19.3%	12,909	16.6%	21,183	18.9%
(賃借料)	2,875	16.5%	1,170	6.9%	8,190	10.5%	12,235	10.9%
(減価償却費)	864	5.0%	624	3.7%	2,162	2.8%	3,650	3.3%
(施設維持管理費)			455	2.6%			455	0.4%
(支払手数料)	88	0.5%	114	0.7%			202	0.2%
(その他)	4,884	28.1%	1,124	6.6%	7,757	10.0%	13,874	12.4%
販管費	13,912	79.9%	7,547	44.5%	36,948	47.5%	58,407	52.1%
営業利益高	1,302	7.5%	1,946	11.5%	7,361	9.5%	10,889	9.7%

(出所：各社平成 19 年 3 月期 各社有価証券報告書より筆者作成)

多角化小売業の経営資源として、ヒト・モノ・カネ・情報にミセを加えたものであると考えた場合、図表 2-7 をみると、この 3 社の事業ごとのコストのポイントが分かる。この損益計算書は、図表 2-8 で示すようにヒト・モノ・ミセという視点でまとめた構造になっている。

つまり、物販の AOKI では「利は元にある」がポイントであり、モノがポイントである。売上原価となる商品の原価をいかに抑えるかが事業全体の利益に直結することがわかる。また、こう見ると結婚式場運営のラヴィスと AOKI の損益の構造は比較的近いことがわかる。つまり、この 2 社においては外部からの仕入れ・調達をいかに効率よくおこなうかが利益確保のポイントになっている。AOKI においては商品の調達、ラヴィスにおいては食材、衣装、着付けサービスなどの外部調達・委託が利益確保のポイントになる。

一方、ヴァリックにおいては人件費と賃借料の比率が高いことがわかる。つまり、ヴァリックのカラオケ事業、複合カフェ事業においては、ミセとヒトつまり、出店する物件の立地と賃料のバランス管理や店舗運営における人的作業の効率化が利益確保のポイントになる。

図表 2-8 管理会計上のリソース・ベースの損益計算書

会社名 科目	ヴァリック		ラヴィス		AOKI		AOKI HD	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上高	17,403	100.0%	16,969	100.0%	77,807	100.0%	112,179	100.0%
原材料・商品原価	2,188	12.6%	モノのコスト		33,497	43.1%	43,160	38.5%
売上総利益高	15,215	87.4%	9,494	55.9%	44,310	56.9%	69,019	61.5%
(広告宣伝費)	197	1.1%	790	4.7%	5,930	7.6%	6,808	6.1%
(人件費)	5,004	28.8%	ヒトのコスト		12,909	16.6%	21,183	18.9%
(賃借料)	2,875	16.5%	1,170	6.9%	8,190	10.5%	12,235	10.9%
(減価償却費)	864	5.0%	ミセのコスト		2,162	2.8%	3,650	3.3%
(施設維持管理費)			455	2.6%			455	0.4%
(支払手数料)	88	0.5%	114	0.7%			202	0.2%
(その他)	4,884	28.1%	1,124	6.6%	7,757	10.0%	13,874	12.4%
販管費	13,912	79.9%	7,547	44.5%	36,948	47.5%	58,407	52.1%
営業利益高	1,302	7.5%	1,946	11.5%	7,361	9.5%	10,889	9.7%

(出所：筆者作成)

6. グループ全体最適のための期間原価への統一＝リソース・ベースの損益計算書

6.1. サービス業の事業会社の2本立ての会計

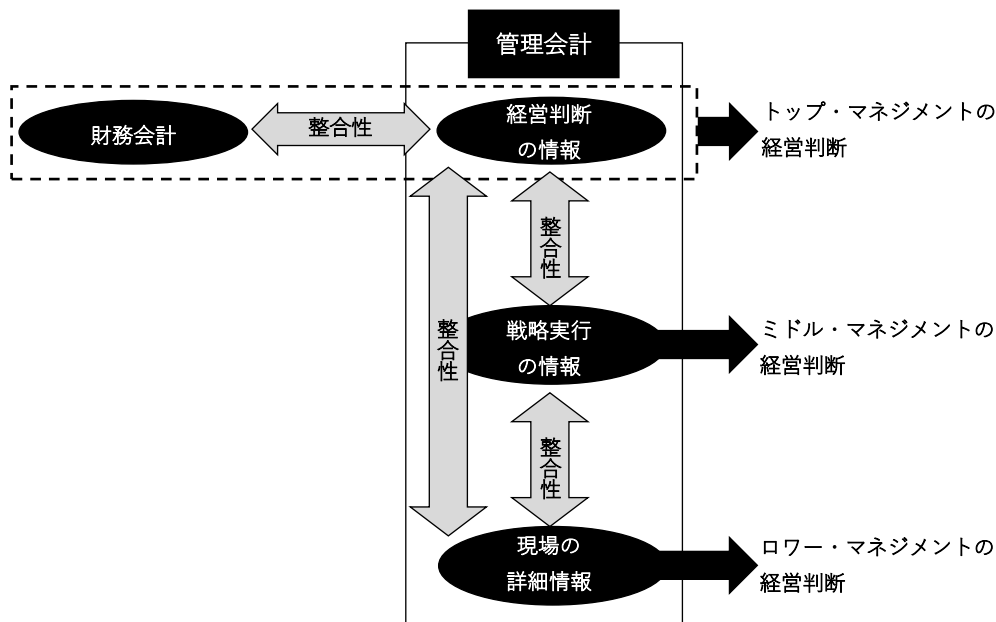
上記までみてきたように、AOKI HD では、グループ全体のマネジメントをおこなう会議体などにおいて、実務的には、小売業・物販基準の、人件費等を期間原価とする方法に統一して情報共有をおこなっている。つまり、サービス業の事業会社は、人件費等を製品原価に含める原価計算を事業会社内および外部公表用として使用する一方、それらを期間原価とする原価計算を使用してグループ全体のトップ・マネジメント層に向け報告している。

この理由は、グループ経営にあたるグループ・トップ・マネジメントは主要セグメントが同じ他社との比較で経営判断をし、全体の資源や資源に対応する組織を全体として把握するのに対し、事業の経営にあたる結婚式場を運営する事業会社のトップ・マネジメントは、顧客やサービスの提供単位ごとに経営判断をするという経営判断の対象の違いと視点の違いによるものである。

6.2. AOKI HD におけるタテの整合性とヨコの整合性

高橋（2017）によると、財管一致の文脈の中で、同一のデータベースによる財務会計と管理会計のヨコの整合性と経営管理の階層の間でのタテの整合性が保たれていれば、必要とされる会計情報に違いがあることは可であるとしている（図表 2-9）。

図表 2-9 タテの整合性とヨコの整合性



（出所：高橋，2017，75 頁）

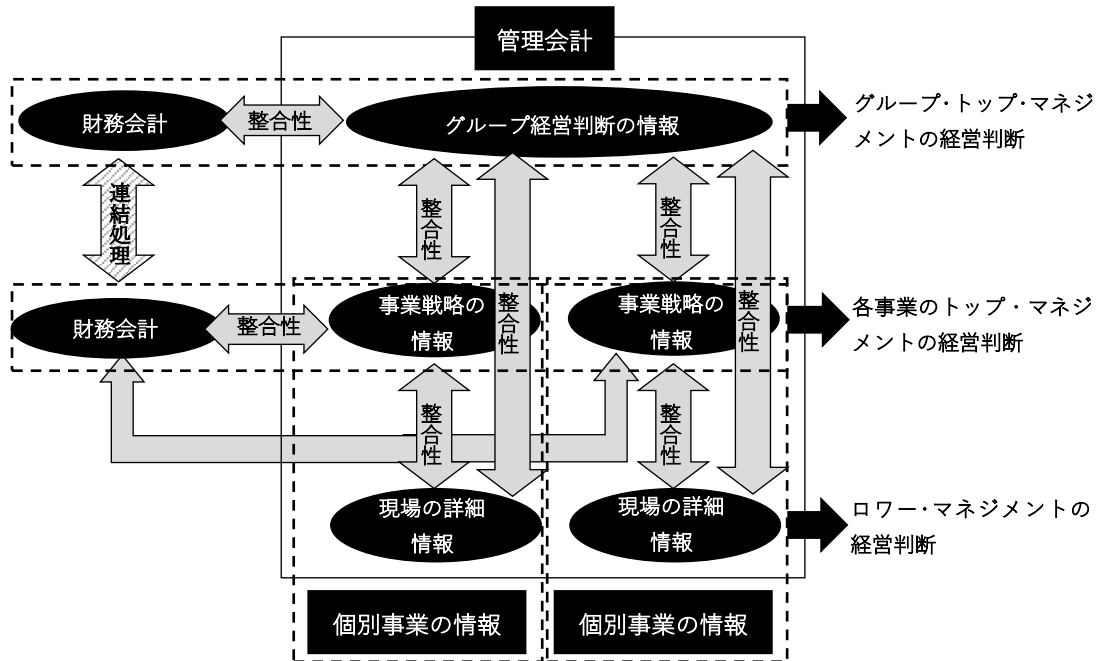
ここでのポイントは、高橋（2017）が指摘するように、現実のマネジメントにおいて財務会計情報と管理会計情報の違いはあまり意識されておらず、「経営情報」として使い勝手が良い数値情報であることが求められていることである。使い勝手がよい情報とは、意思決定や業績評価がしやすい情報であることである。その意味でも、数値の違いを合理的に説明できれば、階層や事業会社によって使用する会計情報が違っていてもよいといえる。

図表 2-9 をグループ経営でとらえ直すと図表 2-10 で表される会計情報の構造になる。個別事業が会社組織である場合、管理会計上の個別事業戦略情報は個別の財務会計との整合性が必要となる。そして、各事業部の財務会計はグループ全体の財務会計と連結処理によって、整合性が保たれることになる。

考え方の要点は、高橋（2017）の示す図表 2-9 と大きく変わらない。階層ごとに、経営判断の対象が異なる点は同じである。違いは、図表 2-10 のミドル・マネジメントが複数になり、それぞれが財務会計との整合性を保つことにより、整合性を保つための情報の流れが、明らかに複雑になっている点、個々の事業会社の財務会計とグループ会社の財務会計の間で連結処理がおこなわれている点である。

つまり、グループのトップ・マネジメントの経営判断につながる管理会計上の情報が複雑になり、難しくなりがちであることが見て取れる。この図では、2 つの事業をおこなっている企業を表しているが、事業数が増えればさらに情報の流れは複雑になる。

図表 2-10 グループ経営におけるタテの整合性とヨコの整合性



（出所：高橋，2017，75 頁をもとに筆者作成）

図表 2-10 に従って述べると、AOKI HD の事例では、グループ全体の最適化を図るグループ・トップ・マネジメントが用いている管理会計はすべての事業を期間原価会計に統一した原価計算を用いて経営判断をおこなっている。事業会社のトップ・マネジメントにおいては、事業会社ごとに期間原価と製品原価をそれぞれ並行して用いている。そして、各階層間の整合性は原価に組み入れる費用の組み替えによっておこなっている。

本論文でとりあげた平成 19 年 3 月期決算時点の AOKI HD では、個別の事業会社が上場しており個別事業の管理会計情報は、各々事業ごとに財務会計との整合性が必要となる。さらに、個別事業の管理会計情報はグループの管理会計情報と一致する必要がある。なお、各事業会社の財務情報は連結処理によって、グループの財務情報と一致する。

具体的な例として、結婚式場運営事業とグループの原価の違いについて見てみる。現場の判断情報としては、人件費等も含めた総原価で算定した製品原価での測定と判断が重要になる。つまり、挙式一組ごとの売上高に対応した原価を把握することは現場としては当然であり、必須の情報である。そこでは、式場利用にかかる費用や、料理の提供などの労務費を結婚式のサービス単位で把握することは、適切な原価で顧客満足につながるサービスの提供をするための情報として機能する。当然ながら適正な利益を確保するためにも製品原価での測定は必要である。

一方、グループ経営においては、料理の提供をおこなう社員の給与と、スーツ小売事業の販売員の給与との間の差は捨象される。経営資源としてのヒトに関するコストという意

味では、同じように捉えることが、人的資源の有効活用を図るためにはむしろ必要な視点であるといえる。つまり、管理会計上は、先にあげたリソース・ベースの損益計算書を用いたほうが、グループ全体での経営資源を把握しやすくなる。

7. マネジメントのツールとしての原価計算

本節では、多角化した専門店チェーンの事例として AOKI HD の原価計算のあり方について、グループ・トップ・マネジメントが管理会計上用いる原価は、人件費等を期間原価とし、経営資源のあり方をわかりやすくしている点について、事例を通して明らかにしてきた。Chandler(1962)によると、垂直統合、水平統合により巨大化した多角化企業を運営し、成果を上げるためには、適正で詳細なデータを経営者が得ることができるコミュニケーションの流れが必要であり、それらを統制する組織が必要であるとしている(Chandler, 1962, pp. 36-41)。これは、上でみてきた多角化企業における原価情報・会計情報という経営に必要な情報の流れを、組織階層に応じて整合性を保つ必要性を指していると考えられる。本節のまとめとして、マネジメント階層ごとの人件費等の処理の違いについての振り返りと、階層ごとに異なる人件費等の処理を用いることによる効果と影響について付け加えておく。

AOKI HD のサービス事業（結婚式場、カラオケ・複合カフェ事業）で実際に用いられているマネジメント階層・職位ごとの人件費等の扱いは図表 2-11 の通りである。

図表 2-11 AOKI HD におけるマネジメント階層・職位と人件費等の扱い

マネジメント階層・職位	人件費等の処理
グループ・トップ・マネジメント	期間原価
事業会社トップ・マネジメント	期間原価（製品原価）
サービス事業会社の経営企画担当者	期間原価・製品原価
サービス事業会社の経理・財務担当者	製品原価
事業会社の現場マネジメント	結婚式場・・・製品原価
	カラオケ・複合カフェ・・・期間原価

（出所：筆者作成）

結婚式場事業の経営企画担当者、カラオケ・複合カフェ事業の経営企画担当者と筆者との最近の会話の中でも、数年前までは事業会社のトップ・マネジメントまで、前述のような期間原価・製品原価の両方の数字を見ていたようだが、近年は期間原価中心になっているとのことである。上場企業他社の有価証券報告書などとの財務データの比較も、数値を期間原価に直して比較をしている。そこでは、経理・財務担当者が期間原価会計には直さない。実務では、経営企画担当が他社数値を小売基準（期間原価会計）に計算しなおしている。その上で、自社の中長期計画の起案や戦略の検証などをおこなっている。そして、

事業会社のトップ・マネジメントは、売上原価を計算しなおす経営戦略担当から上がってくる自社数字の評価数値や他社数値との比較・検証を元に経営をおこなうことになる。

現場でのマネジメントのツールとしての原価計算は、結婚式事業とカラオケ・複合カフェ事業それぞれで異なっている。それぞれサービス業とはいえ、事業の内容が異なっていることと、管理のあり方の違いもあり、違いが生じていると考えられる。

ちなみに、カラオケ・複合カフェ事業においては現場でも期間原価を用いている。理由としては、サービス業でも結婚式場とは異なり 1 人あたりもしくは 1 組あたりの単価が低く、人件費等を含めて 1 サービス単位あたりの原価計算をおこなうよりも、人件費等を期間原価として管理することで十分であることが理由の一つであると考えられる。一方、結婚式場では、外注管理も含めて人件費等も原価に含める製品原価を用いて管理をおこなっている。これは、先にもあげたように、1 挙式ごとの原価管理をする必要性が高いことによる。

このような原価計算を用い、マネジメント階層や組織機能によって人件費等の扱いが異なる会計を用いることによる効果と影響としては、次のような点が指摘できる。

- ① 効果としては、グループ内事業会社内での意思疎通がしやすくなった。いわば「出自の問題」ともいえるが、もともと小売業の出であるため、経営層のほとんどが小売出身者であり、感覚的にわかりやすい会計となっている。
- ② 負の影響としては、「原価」概念が狭くなり、サービスの内容の捉え方が一面的になっている可能性がある。たとえば、サービス事業の管理会計上において、労務費が原価に包含されていないため、サービス・レベル、サービス品質の維持や原価構成要素としての「ヒト」の視点が弱くなっている可能性がある。つまり、削ってはいけない原価としての「ヒト」などの要素を削ってしまう可能性があることである。
- ③ 意図せざる効果として、会計の経営への引き寄せ効果があった。会計数値を小売業基準とサービス業基準で計算しなおす作業を経営戦略担当が担うことで、経理・財務系ではない担当者がトップ向け会計数値を担うことになった。結果、経営に近い立場での他社状況分析、自社戦略の起案ができるようになっている。

8. 多角化小売業におけるあるべき管理会計・原価計算とマネジメント階層ごとの役割

8.1. わかりやすい原価による課題の共有

多角化した小売業では、グループ全体の経営にあたるトップ・マネジメントが、経営判断がしやすい原価計算を用いることが重要である。浜田（2006）によれば、グループ経営のマネジメントのあり方として、i) グループ本社主導型、ii) 事業部門・関係会社主導型、iii) 財務管理型 3 つのタイプがあるという（浜田，2006，44-45 頁）。

これらのマネジメントのタイプは、事業特性や事業環境などによっても変わりうるものではあるが、グループ・トップ・マネジメントは何らかの形で事業会社の経営に関与する、もしくは関与せざるをえない。

特に、消費者の変化が早く事業環境が変わりやすい現在、大型総合量販店などと比べて事業対象の幅も狭く、相対的に店舗規模も小さな多角化した専門店チェーンが、その経営資源について横断的に把握をし、有効活用しやすくすることは重要である。

そのためには、管理会計上、原価計算を統一することでグループ全体を担うトップ・マネジメントや事業を担う事業ごとのトップ・マネジメントが共通言語をもち、わかりやすい原価により課題を共有することは重要である。すでに述べたように、多角化の事業は「わかりにくい」ものであり、これを「わかりやすく」し経営の全体像を把握するための努力は怠ってはならない。個々の事業ごとには、事業の経営層がおり、事業ごとのマネジメントはその業界の情報や、事業内で抱えている課題は当然に把握していることを前提とすると、多角化した専門店チェーンのグループ・トップ・マネジメントは、事業ごとの特性と課題を把握した上で、全体最適を実現すべくシナジーの創出に努めるのがその役割である³¹。

8.2. 経営効率改善にむけた資源活用のための原価計算・管理会計

多角化した専門店チェーンにおいては、小売業に特有の売上変動への対応をしなければならない。特に大型総合量販店と異なり、相対的に大規模な店舗を有しておらず、結果として多くのニーズを店舗単位で獲得することが難しいため、その対応は簡単ではない。

しかし、本論文で述べたように、グループ・トップ・マネジメントが事業横断的にアイドル・キャパシティを把握できるのであれば、全体最適としての資源配分や資源の移転をおこなうべきである。そして、そのための、意思決定のパターンや制度をつくり、活用を図っていくべきである。アイドル・キャパシティの把握と活用については第3章以下に譲るが、郊外型紳士服店4社の季節変動を見る限り、多角化により売上変動の抑制にはつながっているものの、利益変動の抑制にはつながっていないようである。つまり、利益変動の抑制につながるアイドル・キャパシティの活用の余地はまだあると考えられる。

多角化を売上変動の抑制のみで終わらせず、資源の有効活用につなげ、生産性を向上し、利益変動の抑制につなげるためには、適切な原価計算と管理会計のツールを用い、資源活用の方策を着実に実施することが重要である。

8.3. リソース・ベースの損益計算書

経営資源を有効活用するためには、経営資源ごとにまとめた原価計算を用い、損益計算書に表すことが重要である。製造原価に含まれる労務費と経費に含まれる人件費は同じ

³¹ 園田（2008）によると純粋持株会社において、i）企業グループ全体としての連結業績の向上、ii）セグメント別の連結業績の向上、iii）適正な資金配分の実施、例としてCMS（Cash Management System）による内部資金の活用、iv）企業グループの中での間接部門の位置づけ、例としてシェアード・サービス・センターの設立、v）採用・異動・業績評価などの人事上の課題、の5点を課題としてあげている。

人的経営資源としてとらえることによって、人的経営資源の事業や企業を超えた活用できる。

8.4. 会計情報の提供者の役割と会計情報の利用者の役割

8.4.1. 事業会社の経営層および経営企画担当者の役割

AOKI HD のグループ・トップ・マネジメントとそのサービス事業会社の事例をもとに、事業会社の経営層とそれを支える経営企画担当者の役割を明らかにする。AOKI HD におけるサービス事業会社の経営層とそれを支える経営企画担当者の役割は、原価の視点からは大きく2つあげることができる。

一つ目の役割は、製品原価の数値を元にその背景にある現場での事象をとらえることである。たとえば、製品原価の数値から、サービス・レベルやサービス品質が維持できる水準にあるのか、逆にムダはないのかを推測することである。さらに、人的な効率指標や売場効率指標を元に、生産性の評価をおこなうことである。同じ数値を見ても、効率性が高いとみるか、経営資源（人員や売場面積）が不足しているとみるかは、まさにサービス事業会社の経営者や経営企画担当者が、現場の状況を理解していることによっている。つまり、ある経営数値をみて、その背景にある意味をとらえられる能力が必要とされる。事例にあげた AOKI HD のサービス事業のトップ・マネジメントと経営企画担当者は、製品原価を元に、現場のヒト・モノ・ミセなどの資源が適切なレベルにあるのか、そして、そのサービスが顧客満足につながるレベルにあるのかを判断できなければならない。一方で、経営効率の観点から、ムダな資源利用が発生していないかを判断できなければならない。

二つ目の役割は、期間原価を元に事業を把握し、グループ内での自社の事業の状況をグループ内の他社やグループ・トップ・マネジメントに対して明らかにすることである。一つ目の役割によって明らかになった自社の状況や問題点や課題を、グループ全体の経営判断につながる形で計算しなおすことである。例をあげると、そこでは、原価に含まれている労務費と販売管理費に含まれている人件費は区別されない。同じヒトという資源としてとらえ、グループでの全体最適の文脈で自社の方向性をグループの方向性との整合性を保っていくことが求められる。いわば、グループ全体での自社の経営数値の「見え方」を理解した上で、グループ全体の経営判断と自社の経営判断が接続できるような「見せ方」を実現していくことがその役割である。

8.4.2. グループ・トップ・マネジメントの役割

グループ・トップ・マネジメントと事業会社のトップ・マネジメントとの間の経営判断につながる経営数値情報をもとにしたコミュニケーション関係のなかで、グループ・トップ・マネジメントの側から見た場合のポイントは、会計情報の見え方のコントロールである。つまり、グループ・トップ・マネジメントにとって、見やすい形での情報提供を事業会社に対して求めることは重要である。AOKI HD の事例では、本業である小売業で用いている人件費等を期間原価にする会計に統一することで、祖業である小売業のドミナント・ロジックにサービス事業を近づけ、経営判断をしやすくしている。わかりにくいとい

われている多角化企業の経営をわかりやすくするためにはこのような経営数値の「見え方」のコントロールは必要である。もちろん、一方では、事業会社とのコミュニケーションを通して、本業以外の個別の事業の特徴を理解し、そのロジックを学ぶことも重要である。

いずれにせよ、グループ・トップ・マネジメントが事業会社とのコミュニケーションを継続的にとりながら、学習を継続し、そのドミナント・ロジックを進化させることで正しい経営判断につなげていくことが多角化企業のグループ・トップ・マネジメントに課された役割である。そして、限られた経営資源ごとのコストをわかりやすくすることで、そのキャパシティの把握をし、効率的な活用ができれば、多角化の優位性を活かして生産性の向上につなげることが可能になる。そして、そのことが、専門店チェーンの課題である需要変動に伴う売上変動と利益変動の課題解決への一つの条件であると考ええる。

9. 本章のまとめ

本章を通しての考察から、多角化した専門店小売業のあるべき管理会計、原価計算の提言おこなった。それは、グループ・トップ・マネジメントと経営企画担当者が、i) わかりやすい原価を用いることで、グループ全体の課題を明らかにした上で、解決のための施策をおこない、グループ・トップ・マネジメントが全体最適を実現すべく、シナジーを創出すること、ii) わかりやすい原価による原価計算と管理会計による経営判断を前提に、小売業の特性である売上変動によるアイドル・キャパシティの把握をし、多角化を単なる売上変動抑制の戦略に終わらせず、利益変動抑制に向けた事業を超えた資源活用の施策を実施すべきである、という提言である。

そして、そのためにはマネジメント階層ごと、特に事業会社のトップ・マネジメントと経営企画担当者、グループ・トップ・マネジメントがその役割を明確にすることが重要であることを示した。まず、事業会社のトップ・マネジメントと経営企画担当者の役割は、数値の裏にある現場で起こっている事象をつかむことと、その数値をグループ・トップ・マネジメントにわかりやすい形で示し、事業会社の部分最適とグループとしての全体最適を保つことの2つをあげた。次に、グループ・トップ・マネジメントの役割として、事業会社ごとにまちまちになってしまいがちな数値のわかりやすさのコントロールをおこなった上で、事業会社とのコミュニケーションを通じて個別事業を理解すること、トップ・マネジメントが情報収集と学習を継続することを提言した。その結果として、専門店チェーンの課題である需要変動に伴う売上変動と利益変動の課題解決につなげるべきである。

今後の課題としては、本論文中でも資源の活用の文脈で若干ふれたが、小売業の宿命でもある売上変動の緩和に対する多角化戦略についての有効性に関連して、個別事業の売上変動によるアイドル・キャパシティの発生の測定と、その活用についての研究である。

アイドル・キャパシティの活用による多角化戦略による利益貢献効果につなげるには、専門店チェーンであるがゆえの難しさがあるのではないかと、いう考えも成り立ちうる。それは、専門店チェーンにおいては対応する顧客ニーズが絞られているために、本論文で

とりあげたヒトやミセといった経営資源を、違う顧客ニーズに対応させることが難しいのではないかと、とも考えうるためである。

しかし、筆者は、上記であげた難しさを克服し、アイドル・キャパシティを活用することで、利益貢献につなげることについて楽観的である。なぜなら、高橋（2012）がトヨタの事例をひき、アイドル・キャパシティ活用の前提として従業員の多能工化と設備の柔軟な活用をあげ、アイドル・キャパシティを積極的に用いることが解であるとしているように、小売業においても従業員のマルチスキル化と店舗の柔軟な転用・活用をおこない、アイドル・キャパシティを積極的に用いるという解の方向性が明確であるためである。これら経営資源の活用の具体的な方向性については、次章以降において明らかにしたい。

第3章 小売業におけるアイドル・キャパシティの分類と活用の方向性

1. はじめに

小売業を含む対個人向けサービス産業³²の多くは需要変動が大きい。需要変動の時間的な幅には、一日の中の時間帯での変動、週の中の週日と週末での変動、一年の中の季節での変動がある（森川，2014，123-124 頁；Kaplan=Anderson,2007,p.55）³³。

高橋（2005）によると、時間的な需要変動とその変動に対するキャパシティの調整の差によってアイドル・キャパシティが生じるという。このアイドル・キャパシティをとらえるためのキャパシティの分類については、Klammer（1996）の CAM-I（Consortium for Advanced Management-International）のキャパシティ・モデルによる分類³⁴、高橋（2005，2012，2019）のキャパシティ・モデルによる分類などがある。これらの多くは製造業を前提としており、小売業を含む対個人向けサービス業のキャパシティ・モデルとしては、かならずしも合致しない点がある³⁵。

具体的には、製造業では供給側の視点からのキャパシティ・モデルであるのに対し、小売業では需要側の視点からのキャパシティ・モデルとなる点である³⁶。なぜこのような視点の違いが生じるかという原因は、製造業では顧客の需要とは一定関係なく製造という生産的な活動ができるのに対し、小売業では、生産と消費の同時性という特性から、生産的な活動である販売そのものを在庫することや前倒しすることができないという違いがあるためである。

本章の目的は、小売業におけるキャパシティ・コストの分類を明確にし、キャパシティ・モデルを示すことで、小売業におけるアイドル・キャパシティの有効活用の方向性を示すことである。

これらの目的に対して、本章は以下の構成によって論を進める。

まずこの後の第2節において、製造業を主たる対象としたキャパシティ・コスト、キャパシティ・コスト・モデルの先行研究の振り返りをおこなう。主として、キャパシティ・

³² 本論文でのサービス産業とは、経済産業省による平成22年基準「第3次産業活動指数」統計の定義に従っている。

³³ 小売業は対個人サービス産業に含まれる。サービス業を対象としたアイドル・キャパシティの先行研究としては以下の研究がある。①青木（1999）によると、サービス業においては、多くの場合、需要予測が的中しないことによるアイドル・キャパシティ・コストが発生しているという。（青木，1999，156 頁）。②小田切（2002）によると、サービス業の海運用役は蓄積がきかないため、生産する設備は常にピーク時の必要量に合わせておかなければならないという。そしてその費用の多くはキャパシティ・コストであるという（小田切，2002，65 頁）。

³⁴ 「CAM-I（呼称；ケーマイ）は、製造業・サービス業、政府機関、コンサルタント、学界、の専門団体からなるコンソーシアムである」（櫻井，2019，362 頁）。

³⁵ 青木（1999）は、サービス業の管理会計においてはサービス業の特性をふまえ、多面的な検討が必要であると指摘している（青木，1999，139-140 頁）。

モデルの劃期となった Klammer(1996)による CAM-I のモデルをとりあげる。CAM-I のモデルに対する考察をおこなっている山北（2004, 2005）、三木（2011）の研究を振り返る。さらに、CAM-I のモデルの再構成を試みている高橋（2005, 2011, 2012, 2019）の研究をとりあげる。

つぎに第 3 節において、キャパシティの活用とマネジメントの視点から組織・責任の所在を明確にしたキャパシティ・モデルを提示する。小売業へのキャパシティ・モデルにもつながる小売業のマネジメントにとって把握しやすく、活用につなげやすい、「減らすべき・マネジメント層により許容されている・本来の目的の」という 3 つの区分と、その責任の所在が「マネジメントにあるのか、オペレーションにあるのか」という 2 つの区分のキャパシティ・モデルを提示する。

そして第 4 節において、小売業におけるキャパシティ・コストの位置づけを示す。また、小売業においては、キャパシティの活用にはマネジメント層とりわけトップ・マネジメントの役割が重要であることを示す。製造業では、販売に至る以前に、生産速度、稼働率、良品率などにより生産性を測ることができるが、小売業では販売に結びついたか否かでしか生産性を測ることができない。しかも小売業では、人的資源の作業や、店舗資源のスペース利用がどの程度販売に結びついたのかを示すことは容易ではない。つまり、生産的であるか否かが製造業と比較して曖昧になる。そのため、生産的であるか否かの判断をするマネジメント層、さらにはその判断の前提となる判断基準を示すトップ・マネジメント層が重要となることを示す。

第 5 節では、第 4 節までの議論をふまえて、小売業におけるキャパシティ・モデルを示す。先に述べたように小売業においては、キャパシティ利用が生産的であるか否かの判断が製造業に比べて曖昧となりがちである。その曖昧になりがちな小売業のキャパシティ利用をどのように分類するべきかのモデルを具体的に示すことで曖昧さを減らし、キャパシティを有効に活用するための判断の助けとしたい。そのために、人的資源、店舗・不動産資源、商品在庫資源の 3 つの経営資源のキャパシティ・モデルを示す。

さいごに第 6 節で小売業におけるアイドル・キャパシティの有効活用の方向性を示す。

2. キャパシティ・モデルに関する先行研究

2.1. キャパシティ・コストの定義と分類

キャパシティ・モデルとは、キャパシティ・コストを分類し明確にするためのモデルである。そこで、キャパシティ・モデルを考察するにあたり、以下にキャパシティ・コストに関する先行研究を示す。

企業業績とキャパシティ・コストの関連の側面から見た場合、McNair（1994）によると、企業の収益性の増減はキャパシティの管理によって大きく変わるという（McNair,1994,p.12）。

原価の分類の側面から見た場合、岡本(2000)によると、原価は、コスト・ビヘイビアーから分類すれば変動費と固定費に分類され、原価の発生源泉 (origin of costs) から分類すれば、アクティビティ・コストとキャパシティ・コストに分類されるという。そして、キャパシティ・コストとは、原価の発生源泉で分類した際、能力維持のためのコストであるという (岡本, 2000, 51 頁)。また、高橋 (2005) によるとキャパシティ・コストとは「企業がいつでも企業活動をおこなうことができるように能力を維持しておくための原価である」(高橋, 2005, 155 頁) という。

櫻井 (2014) によるとキャパシティ・コストは、図表 3-1 のように分類し特徴を表すことができるという。そして、キャパシティ・コストのうち、コミテッド・コストの代表的なコストとして固定施設と人的資源について発生するコストがあるという。これらは短期的には管理不能であり、その短期的に管理不能な数年にわたり一定で、変動性が低いコストであるという。そして、コミテッド・コストの管理の主眼は、意思決定時に適切な判断を下すことと、操業度をいかに維持し高めることにおかれるという。また、このコストを管理する階層は、トップ・マネジメントであるという。(櫻井, 2014, 367-369 頁)。

図表 3-1 コミテッド・コストとマネジド・コストの特徴

原価の種類 項目		コミテッド・コスト	マネジド・コスト	
1	意思決定との関係	決定済原価	決定未済原価	
2	管理可能性	短期的には管理不能	管理可能	
3	原価の変動性	数年にわたり一定	一予算期間で可変的	
4	原価の費目 (代表的なもの)	(固定設備について発生) 減価償却費, 固定資産税 保険料, 賃借料 (人的資源について発生) 固定の人件費 役員給料	ポリシー・コスト	オペレーティング・コスト
			研究開発費 広告宣伝費 交際費	監督者給与 品質管理費
5	典型的管理技術	中長期経営計画	割当型予算	変動予算
6	経営管理階層	トップ・マネジメント	ミドル・マネジメント	

(出所：櫻井, 2014, 369 頁)

2.2. キャパシティ・モデルに関する先行研究について

2.2.1. キャパシティ・モデルの効用

キャパシティ・モデルとは、企業の持つキャパシティ・コストを分類したモデルである。キャパシティ・モデルに基づいて、キャパシティ・コストを分類することで、アイドル・キャパシティの発生源泉が明確になる。そしてアイドル・キャパシティの発生源泉が明確になることにより、その活用や維持といった対応方針が明確になり、そのコストに対する責任の所在が明確になるといった効用がある。

本論文ではキャパシティ・コストを詳細に分類しモデル化することで、アイドル・キャパシティの有効活用につなげる方向性を示した Klammer (1996) による CAM-I のキャパシティ・モデルをとりあげる。なぜなら、CAM-I のモデルは、キャパシティを詳細に分類

し、その対応方法につながる方向性を示したキャパシティ論の劃期となる重要な研究であるためである。

2.2.2. CAM-I のキャパシティ・モデル

Klammer (1996) によると、CAM-I のキャパシティ・モデルは図表 3-2 のように表されるという。図表 3-2 おけるレイテッド・キャパシティとは、アイドル+非生産的キャパシティ+生産的キャパシティを指す。つまり、毎日、24 時間利用することを想定しているキャパシティである。なお、この図の高さはキャパシティの量を表している。

図表 3-2 CAM-I のキャパシティ・モデル

レイテッド・ キャパシティ	概要 (Summary) モデル	業界固有の (Industry-Specific) モデル	戦略固有の (Strategic-Specific) モデル	伝統的 (Traditional) モデル
レイテッド・ キャパシティ	アイドル (Idle)	市場性がない (Not marketable)	利用不可な過剰能力 (Excess not Usable)	理論的 (Theoretical)
		オフ・リミット (Off-limits)	経営政策による (Management Policy)	
			契約上の(Contractual)	
			法的な(Legal)	
	市場性がある (marketable)	利用可能なアイドル (Idle but Usable)	実際の (Practical)	
	非生産的 (Non- productive)	待機 (Standby)	プロセス・バランス (Process Balance)	計画上の (Scheduled)
			変動性(Variability)	
		浪費 (Wasted)	廃棄(Scrap)	
			手直し(Rework)	
			歩留り損失(Yield Loss)	
		保全 (Maintenance)	計画(Scheduled)	
			計画外(Unscheduled)	
		段取 (Setups)	時間(Time)	
	物量(Volume)			
	段取替え(Changeover)			
	生産的 (Productive)	プロセス開発(Process Development)		
		製品開発(Product Development)		
		良品 (Good Products)		

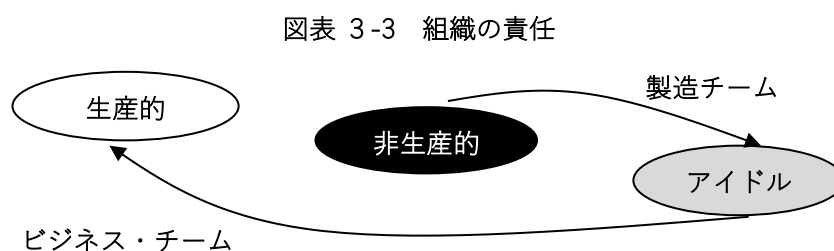
(出所：Klammer,1996, p.17 を一部修正)

CAM-I のモデルでは、理論的生産能力をアイドル・キャパシティと非生産的キャパシティと生産的キャパシティの 3 つに分類する。そして、アイドル・キャパシティを市場性がないアイドル・キャパシティ、オフ・リミット、市場性があるアイドル・キャパシティの 3 つに分類している。そして、アイドルはグレー、非生産的なキャパシティ利用は黒、生産的なキャパシティは白で表されている。このように可視化することにより、オペレーションとマネジメントの間の用語の違いによるギャップ、もしくは、ビジネス・チームと製造

チームとの間のギャップを架橋するコミュニケーション・ツールとして活用できるという (Klammer,1996, pp.14-22).

このようなキャパシティ・モデルを明らかにすることによって得られる利点の1つめは、キャパシティがどのような状態にあるのか、言い換えるとキャパシティがどのような理由で利用され、もしくは利用されていないのかが明らかになることである。つまり、良品の生産につながらなかったキャパシティは何がどのような理由でアイドルになり、非生産的になったのかが明らかになることである。そして、利点の2つめは、これらを分類することにより、キャパシティの活用についてどの組織レベルが責任を負うべきかが明らかになることである。

Klammer (1996) によるとアイドル・キャパシティ、非生産的キャパシティ、生産的キャパシティの関係は、ビジネス・チームと製造チームの役割と紐付けて図表 3-3 のように表すことができるという。つまり、製造チームは非生産的アクティビティをアイドル・キャパシティに転換する責任があり、ビジネス・チームはアイドル・キャパシティを生産的キャパシティに転換する責任があるという (Klammer,1996,p.62)。



(出所：Klammer,1996, p.62)

さらに、Klammer (1996) は、キャパシティの有効活用について、図表 3-3 の考え方をもとに、キャパシティ利用の責任をどの組織が負うべきかの例を図表 3-4 のように表している。

図表 3-4 キャパシティ活用の組織責任（例）

			責任				
			ビジネス・チーム	製造チーム	サポート・チーム 人事	サポート・チーム 財務	その他
アイドル	市場性がない	利用不可な過剰能力	70%			30%	
	オフ・リミット	経営政策による契約上の法的な	80% 100% 80%		20%	20%	
	市場性がある	利用可能なアイドル	80%		10%	10%	
非生産的	待機	プロセス・バランス	10%	30%	10%	40%	10%
		変動性	20%	30%	10%		40%
	浪費	廃棄	10%	60%	10%	10%	10%
		手直し 歩留り損失	10%	60% 40%	10% 20%	10% 20%	10% 20%
	保全	計画 計画外		80% 60%	20%	20% 10%	10%
段取	時間 物量 段取替え		40% 60% 50%	20% 20% 20%	10% 10% 30%	30% 30%	
生産的	プロセス開発		70%	20%		10%	
	製品開発		80%			20%	
	良品			100%			

（出所：Klammer, 1996, p.65）

2.2.3. 繁閑差があり在庫がない事例のCAM-Iモデルにもとづく原価計算

山北（2004）によると、CAM-Iのキャパシティ・モデルを示した上で、技術革新により発生するアイドル・キャパシティは多様な属性を有し、その管理方法も除去から追加投資まで多様であるという（山北，2004，82-84頁）。

山北（2005）は、CAM-Iのキャパシティ・モデルを紹介した上でデジタル・ファクトリー化が進展しキャパシティ・コストが著しく増加している印刷工場における原価計算の事例を示している。山北（2005）によると、全部原価による原価計算によっては発見されない未利用キャパシティのコストを、キャパシティ・モデルを用いた原価計算を用いることで明らかにすることができ、経営者に対して注意喚起できるという（山北，2005，56頁）。この情報は、未利用キャパシティ発生回避や、未利用キャパシティ活用の意思決定に用いることができる。

山北（2005）の事例では、単位あたりの取得コストが異なる 2 種類の資源を使用し、その資源の利用量も異なり、製品価格も異なる 2 種類の製品を取りあげている。そして、連続する 2 期での需要の繁閑差が 2 倍程度あり、在庫は保有しないという条件である。

この事例では、①全部原価計算による意思決定、②未利用キャパシティを回避する意思決定、③未利用キャパシティを活用する意思決定の 3 つの計算をおこない、利益の多寡を比較している。そして、未利用キャパシティを一部発生させることを意味する③の未利用キャパシティ活用の意思決定がもっとも利益が高い適切な意思決定という計算結果になることを示している（山北，2005，53-62 頁）。

この事例は、在庫がない場合において、需要変動の繁閑差によって発生するアイドル・キャパシティを許容することが最適な意思決定となる場合があることを示している。ここでは印刷業という製造業を例にあげているが、繁閑差があり、在庫が保有できないという条件を考えると、むしろ小売業を含む対個人向けサービス産業にもあてはまる事例であるといえる。

また、製造業を対象とした実務面での議論に Muras=Rodriguez（2003）の CAM-I のキャパシティ・モデルと ABM を組み合わせたキャパシティ・マネジメントがある。ABM に関連した議論は本論文ではとりあげないが、山北（2005）と同様、サービス産業にもあてはめることができると考えられる。Muras=Rodriguez（2003）において、特に実務家にとって CAM-I のモデルが図示することによるわかりやすさを取りあげている点は小売業への展開のしやすさを示しているといえる。

2.2.4. 小売業を含むサービス産業への CAM-I のモデルの適用

Klammer（1996）によると、キャパシティ・モデルは小売業やサービス業へも適用できるという（Klammer,1996,p.77）。具体的には、B to B で小切手等の支払いサービスを提供しているサービス部門の事例を取りあげている。そしてサービス部門への CAM-I キャパシティ・モデルの適用事例においてもそれぞれの提供サービスにかかる活動を生産的、非生産的、アイドルの 3 つの区分をおこなっている（Klammer, 1996, pp.80-82）。

三木（2011）によると、サービス産業において発生するコストの大半が固定費であるためキャパシティ・コストの管理は大きな課題であり、CAM-I のモデルをサービス業等の業種にまで拡大させる研究が必要であるという（三木，2011，54 頁）。

図表 3-5 は経済産業省の調査の中で宮城県にある食品スーパー企業の 2 店舗での作業を定量的に測定するワークサンプリング分析を元に小売業の店舗における人的な側面からの稼働・不稼働を分類したものである。この分析はバックヤード業務の現状把握を目的とした分析であるが、「売場業務も合わせて把握し、店舗全体としての業務および人員の効率化、最適化のための施策を検討できるようにした」（経済産業省，2013，53 頁）ものである。

この分析に基づく対策の結論は不稼働時間の削減を多能工化によって対応することであった。より具体的には、不稼働時間の多いチェッカー専任者を 1 名削減し、売場業務であ

るレジ、日配売場、グロサリー売場を横断的にフォローするマルチフォロワー（多能工）を1名追加することで人時数を削減し生産性を向上させるというものであった。

図表 3-5 ワークサンプリング観測項目の定義と観測項目

分類			定義	観測項目（一部）
稼動	基本機能作業		<ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値を直接生み出す作業 ● お客様に商品を提供するために絶対に欠くことができない作業（もしその動きをなくしてしまうと、お客様への価値提供ができなくなってしまう作業） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 接客・レジフォロー ● 加工調理 ● 盛り付け・包装・値付け
	補助機能作業		<ul style="list-style-type: none"> ● 基本機能を円滑におこなうために必要な作業（機能） ※ 不要であったり、ムダなものという意味ではない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 納品・検品対応 ● 歩行・運搬 ● 売場での商品陳列・前陳 ● 販促物準備、セット ● 売場／バックヤード清掃 ● 各種書類作業 ● 発注関連作業 ● 消耗品補充 など
不稼動	付加価値創出に寄与しない作業	アイドル・手待ち	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場におけるちょっとした待ち ● 作業を全くおこなっていない状態（レジでの待機含む） 	● アイドリング・手待ち
		打合せ・会話	職場における作業指示・雑談など	● 打合せ・会話
		不在	従業員が担当職場にいない	<ul style="list-style-type: none"> ● トイレ ● 休憩 など

（出所：経済産業省，2017，52 頁）

2.2.5. CAM-I モデルの一般的な生産能力の定義への適用

岡本（2000）によると、実際的な生産能力は「理論的な生産能力から、機械の故障、修繕、段取、不良材料、工員の欠勤、休暇など、不可避な作業休止による生産量の減少分を差引いてえられる」という。図表 3-6 は、高橋（2005）により CAM-I のキャパシティ・モデルを岡本（2000）がいう実際的な生産能力と理論的な生産能力の定義に合わせて再構成したモデルである。これにより、一般的に用いられている理論的な生産能力・実際的な生産能力の定義と CAM-I のモデルの整合性が得られている。

図表 3-6 再構成したキャパシティ・モデル

計画					実績
理論的生産能力	不可避な生産停止	生産準備	準備		操業度差異
			浪費		
			保全		
			段取		
			プロセス開発		
			製品開発		
	アイドル	政策によるアイドル	市場性がない オフ・リミット		
		市場性があるアイドル・キャパシティ			
		良品			

} ← (計画との乖離)

(出所：高橋，2005，160 頁)

さらに、生産準備→アイドルという並び順にすることで、Klammer (1996) があげる転換すべきキャパシティ利用の順に配置されており、キャパシティの有効活用にもつれた視点を加えている。この点について、高橋 (2005) は理論的生産能力に対する操業度差異を図表 3-7 のように表し、この操業度差異を市場性があるアイドル・キャパシティに転換する優先順に①から③の順で付番している。

図表 3-7 操業度差異の内訳

操業度差異の内訳			転換の優先順
生産準備			①
アイドル	政策によるアイドル	市場性がない	②
		オフ・リミット	③
	市場性があるアイドル・キャパシティ		
計画販売量との乖離			

(出所：高橋，2005，162 頁)

高橋 (2005) によると、このモデルについては、生産準備というグループにくくった要素間の相互関係を精査する必要がある点が課題であるという。なぜなら、生産準備に含まれるプロセス開発や製品開発と段取などその他の部分はトレード・オフの関係にあるためであるという (高橋，2005，163 頁)。

2.2.6. アイドル・キャパシティの活用にもつれたモデル

図表 3-8 は、高橋 (2012) による CAM-I のキャパシティ・モデルを過剰能力とアイドル・キャパシティによって分類したモデルである。このモデルは、製造業に限らず、小売業を含むサービス業にもあてはめることができるモデルである。このモデルは、経営判断

をおこなうマネジメント層，特にトップ・マネジメントがキャパシティの活用を考える際のモデルであるといえる。

図表 3-8 アイドル・キャパシティの分類

広義のアイドル・キャパシティ	過剰能力	オフリミット
	アイドル・キャパシティ	市場性がない
		市場性がある

(出所：高橋，2012，7 頁)

図表 3-8 のモデルは，広義のアイドル・キャパシティを，①オフリミットなアイドル・キャパシティ，②市場性がない過剰能力，③市場性がないアイドル・キャパシティ，④市場性があるアイドル・キャパシティの 4 つに分類している。そして，②の市場性がない過剰能力とは「市場がないような場合には，何らかのてこ入れをしない限り永遠に遊休状態が続くキャパシティ」（高橋，2012，8 頁）であり，このキャパシティの対応には，経営判断が必要であり，設備のリサイズや従業員の再配置による縮小をすることが望ましいという，また，追加投資によって市場性のあるものに転換できるのであればその検討も価値があるという。

加えて，CAM-I のキャパシティ・モデルでは，経営者による市場への不参入の判断によって市場性を失っているオフリミットとしてのキャパシティは，図表 3-8 では③の市場性がないアイドル・キャパシティに分類されるという。その上で，生産へ寄与するキャパシティへの転換の可能性は③，④のアイドル・キャパシティ，②の市場性がない過剰能力，①のオフリミットな過剰能力，の順になるという（高橋，2012，8 頁）。

3. マネジメントとキャパシティの分類

3.1. マネジメント視点でのキャパシティ・モデル

高橋（2012）がいうように CAM-I のモデルは，さまざまな視点で再構成が可能である（高橋，2012，7 頁）。本論文の目的の一つは，小売業のトップ・マネジメントにとって把握しやすく活用につなげやすいキャパシティの分類とモデルを提示することである。

よって，この視点から考える場合，以下の 2 つの視点での分類が必要となる。1 つめは，キャパシティ活用の視点である。具体的には，減らすべきキャパシティ利用なのか，本来の目的ではないが許容されているキャパシティ利用なのか，本来の目的であるキャパシティ利用なのかという分類である。

2 つめは，責任と管理の視点である。具体的には，キャパシティの活用に責任を負い管理するのはマネジメント層なのか，オペレーション層なのかという視点からの分類である。

これらをふまえたキャパシティ・モデルは図表 3-9 のように表すことができる。これにより①どのような方向で、②どの管理層がキャパシティ利用の責任を負うのかが明らかになる。

図表 3-9 活用とマネジメント視点で再構成したキャパシティ・モデル

CAM-I のモデル

極力減らすべき	準備 浪費 保全 段取	オペレーション	非生産的
マネジメント層により許容されている	アイドル オフリミット 市場性がない 市場性がある プロセス開発 製品開発	マネジメント	(狭義の) アイドル
本来の目的の	良品	オペレーション	生産的

(出所：筆者作成)

3.2. オペレーションにおける非生産的キャパシティ

図表 3-9 で「極力減らすべき」としてくくった待機、浪費、保全、段取というキャパシティ利用は、製造業において、これらをまさにゼロに近づけるべく努力がおこなわれている。たとえば、準備では 1 個流しによる仕掛品ゼロ、浪費では ZD（ゼロ・ディフェクト）運動、保全では、予防保全などによる故障ゼロ、段取はシングル段取にとどまらずゼロ段取への取組みなどがある。

これら極力減らすべきとして位置づけたキャパシティ利用はオペレーション層でのキャパシティの転換である。これら極力減らすべきキャパシティ利用に対して、製造業を中心に小集団活動や TQC・TQM といったオペレーション層の活動がおこなわれている。

非生産的な極力減らすべきキャパシティ利用をゼロに近づけることによって、省力化・省人化を進めることになる。そしてこのオペレーション層による省力化・省人化によって非生産的なキャパシティはアイドルに転換される。

3.3. マネジメント視点によるアイドル・キャパシティ

図表 3-9 で表したマネジメントにおけるアイドルは主としてトップ・マネジメント層の意思決定、判断によって許容されたアイドルである。

トップ・マネジメントが選択した事業領域によって、規制される法令が決まる。つまり、オフリミットはトップ・マネジメントによる事業領域の選定によって許容されたアイドルである。同様に市場性がないアイドル・キャパシティは市場への不参入を決めたトップ・

マネジメントの判断によって生じており、それが保持されている限りは、マネジメントが許容しているアイドルである。また、高橋（2012）のいう市場性のない過剰能力の活用には追加投資などのトップ・マネジメントの意思決定が必要となるが、それがなされないまま保持されている限りはマネジメントが許容しているアイドルである。

市場性のあるアイドルは、需要さえ創出されれば良品につながる生産的キャパシティに転換することができるキャパシティである。市場性のあるアイドルも同様に需要創出されるまでは、マネジメントが許容しているアイドルであるといえる。

プロセス開発と製品開発は、CAM-I のモデルでは生産的キャパシティ利用としてとらえられ、高橋（2005）によると、先にも述べたように生産準備に分類されるが、他の生産準備のキャパシティとの間にトレード・オフの関係があるという。つまり、他の生産準備の項目の生産性を上げるものとして位置づけている。

以上にあげたように、マネジメント視点によるアイドル・キャパシティはマネジメントの意思決定によって良品につなげることができるアイドルである。

4. 小売業におけるキャパシティとキャパシティ・コスト

4.1. 小売業のキャパシティ・コストの定義

前述のように、高橋（2015）によるとキャパシティ・コストとは「企業がいつでも企業活動をおこなうことができるように能力を維持しておくための原価である」（高橋，2015，155 頁）という。本論文では、小売業のキャパシティ・コストを「小売業がいつでも小売活動をおこなうことができるように能力を維持しておくための原価である」と定義する。

先に述べたように、キャパシティ・コスト論は従来、その多くが製造業を主たる対象とした考え方で用いられてきた。しかし、製造という企業活動と小売という企業活動には違いが存在する。よって、従来のキャパシティ・コスト論とは違う定義や分析の切り口が必要である。

4.2. 小売業の特性による製造業とのキャパシティのとりえ方の違い

4.2.1. 小売業と製造業の相違点

小売業においては他の対個人向けサービス産業と同様、生産と消費の同時性という特徴がある。製造業では閑散期においても製品を作ることが可能である、つまり製造を需要に先んじておこなうことができるのに対し、小売業では販売を需要に先んじておこなうことができない。

生産と消費の同時性の特性に関連して小売業の特性として無在庫性があげられる。ここでの在庫は、もちろん小売業における商品在庫という意味での在庫ではない。販売という活動を在庫化することができないということである。製造においては製造活動を仕掛品や完成品という形で在庫できるのに対して販売活動自体を在庫することができないという意味である。

前述のように、生産と消費の同時性と無在庫性という特徴があるため、小売業におけるキャパシティの考え方は、製造業とは異なる。製造業では供給側の視点で業務計画をたてキャパシティ利用ができるのに対して、小売業では需要側の視点なくして業務計画を立てることはできず、キャパシティ利用ができない。

つまり、製造業のキャパシティ・モデルが供給側の視点からのキャパシティ・モデルであるのに対して、小売業のキャパシティ・モデルは需要側の視点を加えたキャパシティ・モデルになる。

4.2.2. 小売業における小売活動の定義

小売業におけるキャパシティ・モデルを考えるにあたり、その前提としての小売活動について定義する。本論文では、小売活動を、発注→検品・検収→陳列・演出→接客→成約→精算処理→販売後処理といった一連のフロー全体を指すものとして定義する。上記の内容としては、商品のフローとして捉えられる要素と、販売員の作業のフローとして捉えられる要素がある。

なお、本論文が対象とする小売業は専門店チェーンであるため、上記の店舗を主体とした活動以外にも本部が担う役割としての商品開発や品揃え、店舗作業等を規定するマニュアル作成、配送や倉庫管理といったさまざまな業務が存在する。これらについては、店舗での活動を取りあげる中で関連する部分を中心にとりあげる。なぜなら、専門店チェーンでは、本部の有するキャパシティと店舗の有するキャパシティでは圧倒的に店舗段階でのキャパシティが大きいためである。本部でのキャパシティのあり方については、稿をあらためて論じたいと考えている。

4.2.3. 小売業におけるヒトとミセのキャパシティ・コストの重要性

小売業における重要なキャパシティは、ヒト＝人材、モノ＝商品在庫、ミセ＝店舗などがあげられる。高嶋・高橋（2020）は、小売企業経営において経営資源の投入に対する産出を表す重要な生産性指標として、労働生産性と売場効率の2つの指標をあげている。なぜならこれら2つは、小売業において、労働と資本が投入の大きな要素となっているためである。よって、従業者による労働生産性、資本として大きなウェイトを占める店舗の売場効率を指標としてあげている（高嶋・高橋，2020，102-105頁）。

また、渥美（2011）によると、チェーンストアにおける経費コントロールでもっとも重視すべき数値は労働分配率（人件費）であり、次いで重視すべき数値は不動産分配率（不動産・設備費）であるという（渥美，2011，54-55頁）。

高嶋・高橋（2020）、渥美（2011）がともに指摘するように、小売業においてはヒトとミセのコスト・コントロールがきわめて重要であるといえる。

4.2.3.1. キャパシティとしての商品在庫の意味

前項で、小売業におけるヒトとミセのキャパシティ、キャパシティ・コストについてその重要性について採り上げた。しかし小売業においては、モノとしての商品在庫も重要な経営資源の一つである。では、商品在庫はキャパシティ・コストとして位置づけるべきか、アクティビティ・コストとして位置づけるべきか、商品のコストを売上原価としてと

らえるならば、販売活動というアクティビティの結果として発生するコストであるため、アクティビティ・コストである。

しかし、先にあげたように、小売業におけるキャパシティ・コストは「小売業がいつでも販売活動をおこなうことができるように能力を維持しておくための原価」である。この定義にしたがえば、「いつでも販売活動をおこなうことができるように能力を維持しておく」という意味において、商品在庫はキャパシティである。

4.2.3.2. 商品のキャパシティ・コスト

一般に商品を含む棚卸資産については、図表 3-10 のように表される。この図が表すように、商品はストックとしての側面とフローとしての側面がある。そして、コストも、期首・期末の在庫原価に表されるストックとしての原価の側面と仕入原価や売上原価として表されるフローとしての原価の側面に分けられる。

図表 3-10 商品に関する原価

期首在庫原価	売上原価
仕入原価	
	期末在庫原価

(出所：筆者作成)

図表 3-10 は、期首在庫原価に仕入原価を加えた原価から期末在庫原価を減じたものが売上原価として認識されることを表している。小売業における商品在庫は、成約し販売がおこなわれない限り（商品減耗を除いて）、売上原価は発生しない。つまり、商品在庫資源を保持しているだけでは損益計算書上で費用は計上されない。一方、人的資源のコストや店舗資源のコストは、成約し販売がおこなわれなくても資源を保持しているだけで人件費や労務費もしくは賃料や減価償却費などとして費用が計上される。

平敷（2003）によると、企業がゴーイング・コンサーンである限りストック→フロー→ストックという動的活動と静的活動が反復しておこなわれる。そして、その典型が棚卸資産であるという（平敷，2003，序 1 頁）。この意味においても、商品のキャパシティ・コストとは、単にストックとしての在庫高のみではない。なぜなら商品は、仕入、在庫、販売という小売活動を通じてそのキャパシティを維持していると考えられるためである。

図表 3-10 では期首と期末の在庫原価を記載しているが、フローとしての仕入原価や売上原価は期中においてはストックとして在庫されているため、商品在庫のキャパシティ・コストとはストックとフローの両者を指すと考えるべきである。

4.2.3.3. 商品によって間接的に発生するコスト

商品在庫は間接的にもキャパシティ・コストを生む大きな要因になる。たとえば、商品在庫の多寡は陳列スペースの広さとなつながら、結果賃料などのキャパシティ・コストの大

きさにつながる。また、商品在庫の多寡は棚卸費用や陳列作業などの在庫管理に要する人的コストの大きさにつながる。

特に店舗型小売業における店頭の陳列在庫の意味合いは、販売するために必然であり、在庫総体としては、製造業における設備に近い位置づけであるにとらえることもできる。なぜなら、そもそも小売業の店舗設備自体が在庫の存在が前提となっており、特殊な小売業を除くほとんどの小売業において商品在庫を陳列することを前提に店舗設備を有しているためである。

4.2.3.4. 価値共創視点からの商品の価値とコスト

商品在庫において、バックストックは価値創造の源であるという意味では製造における原材料に近い位置づけであるにとらえることもできる。また、陳列在庫は顧客への直接的な価値提供の目的であるという意味では製造における出荷前製品在庫と同様の意味をもつにとらえることもできる。製造業では、原材料と出荷前製品ではその形状や性質が変化しているが、小売業ではバックストックと陳列在庫の間、また陳列在庫と販売商品の間に物理的な形状や性質の変化は見られない。

近藤(2013)によれば、この製造と販売の関係について伝統的な価値創造パースペクティブと対比して、近年の価値共創パースペクティブでの小売業者の役割を「生産された機能価値としての提供物を交換価値促進者として消費者に結びつけるとともに、店舗の雰囲気、販売員の接客といった他の要素で消費者と相互作用することにより使用価値、文脈価値を共創する」(近藤, 2013, 53 頁)と位置づけている。図表 3-11 は、価値創造パースペクティブと価値共創パースペクティブの対比をまとめたものである。

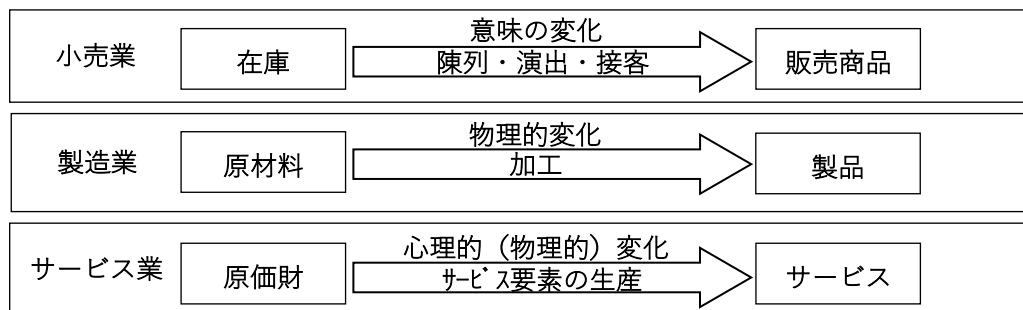
図表 3-11 価値提供パースペクティブと価値共創パースペクティブ

	価値提供パースペクティブ	価値共創パースペクティブ
製造業者	機能価値創造者	機能価値創造者/ 使用価値促進者
小売業者	交換価値促進者	交換価値促進者/ 使用価値・文脈価値共創者
消費者	使用価値受容者	使用価値・文脈価値共創者

(出所：近藤, 2013, 53 頁)

つまり、小売サービスの提供によって付加される価値は形状や性質などの物理的な変化によるものではなく、意味の付加によるものであるといえる。具体的には、「紺色の A 体 5 号サイズのスーツ」という陳列在庫としての商品は、小売活動によって「自分の体型に合ったスーツ」や「就職活動用スーツ」という意味づけがなされることで価値が付加される。さらに、サービス業においては、理髪業のように物理的変化を伴うものもあれば、テーマパークのように心理的変化をもたらすみのサービス業もある。これらを対比して表したものが図表 3-12 である。この関係からも、小売業における商品在庫のとらえ方は、製造業の原材料とは異なることがわかる。

図表 3-12 小売業と製造業・サービス業との価値創造の違い



(出所：筆者作成)

4.3. キャパシティ・コストの主たる対象の製造業との比較

以上、小売業における主要なキャパシティ・コストの対象として、人的資源のコスト、商品資源のコスト、店舗資源のコストの3つの経営資源のコストについて概観した。これら、ヒト、モノ、ミセという3つの軸で経営資源を製造業と比較すると、図表 3-13 のように分類することができる。

製造業の経営資源はヒト、モノ、バシヨという軸で整理することができる。ヒトとは工員であり、モノとは原材料や製造設備であり、バシヨとは工場である。小売業に対応させる形で小売業の経営資源を表すと、ヒトは販売員・店員であり、モノとは陳列在庫やバック・ストックといった商品であり、バシヨとは立地や陳列什器も含めた店舗である。これらが、キャパシティ・コストをとらえるにあたっての主たる対象となる。

図表 3-13 価値創造の現場における製造業と小売業の経営資源

経営資源 産業	ヒト	モノ	ミセ (バシヨ)
製造業	工員	原材料	工場
		製造設備	
小売業	販売員・店員	陳列在庫	店舗
		バック・ストック	

(出所：筆者作成)

4.3.1. 小売業における生産的キャパシティ利用とアイドル・キャパシティ

小売業において「生産的」という定義をどのように捉えるかは製造業とは異なる点がある。たとえば、接客をともなう小売業において成約につながらなかった接客時間は生産的なのか、非生産的なのか、アイドルなのか。小売業において結果として1点も販売につながらなかった商品の陳列作業時間は生産的なのか、非生産的なのか、アイドルなのか。

つまり、上記の二つのケースは結果としての売上につながるかどうか、生産的であるかどうかの定義に関わるかどうかという問題である。しかし、結果としての売上に結びつ

けて考えられないケースがある。先の例でいうと、車の販売などで、その日は成約につながらなかったが、2週間後に再来店があり成約するといったケースが考えられる。また、衣料品などで、平日におこなった商品陳列で、平日の間は販売につながらなかったが、週末に売れるといったケースも考えられる。

4.3.2. 小売業におけるキャパシティ管理の時間軸のあいまいさ

これらの事例では、小売業のキャパシティを考える上で管理の時間軸をどのようにとらえるかというのがポイントの1つである。つまり車の販売にかかった接客時間や衣料品の陳列時間に対応する売上高をどこまで考慮するのかということである。先の例で、日次では販売につながらなかった陳列作業も、週次では生産的な作業であるといえる。このように人的キャパシティを測る期間によって、キャパシティ利用の評価は変わる。

小売業では、①商品ベースで考える場合、②購買頻度のような顧客ベースで考える場合、③管理し得るキャパシティの測定期間（上記の例では人件費や労働時間の測定期間）で考える場合などでキャパシティの評価は大きく異なる。

第1に商品ベースの時間軸で考える場合、管理の時間軸は商品特性によって大きく異なる。なぜなら、品種によって、商品回転率が大きく異なり、また商品の陳腐化の速さも大きく異なるためである。たとえば、商品の回転率や陳腐化の速さで考えた場合、スーパー・マーケットにおける生鮮食品の管理軸は1日から数日となる。一方、塩・砂糖といった調味料などの管理の時間軸は月やシーズン（数ヶ月）といった期間になる。管理の時間軸が数ヶ月に及ぶ商品では、商品回転率に加え消化率といった指標で管理することになる。先の事例では、月次の人時生産性や四半期の人時生産性によって測ることになる。

第2に、顧客の購買頻度の違いによっても管理上の時間軸は大きく異なる。生鮮食品を扱うスーパー・マーケットなど購買頻度の高い商品を扱う小売業では週次や月次での人時生産性によって測ることになる。

第3にマネジメントの期間をベースに考える場合、週次や月次、年次での管理の時間軸となる。渥美（2010）によると、チェーンストアにおいてはウィークリー・マネジメントが重要であるとしており、わが国のチェーンストア理論においては週次での管理がポイントになるという。そして、チェーンストアのマネジメントの期間単位は1週、13週、1年間の3つであるという（渥美，2010，96-98頁）。また、家賃や給与支給といった経費の発生サイクルである月次での管理がある。小売業においては、パートタイマーの雇用も多く、たとえば人的キャパシティは、月次、週次だけでなく日時、時次での管理もしている。

小売業においてキャパシティをどの期間で測定するかは、厳密に設定することが難しく曖昧さがある。製造業においては、あるキャパシティ利用は、稼働率や良品率という指標によって生産的かどうかという判断ができる。一方、小売業のキャパシティ利用は、販売に結びついているか否かが直接的には判然としないことが多い。

4.3.3. 顧客の存在によるキャパシティの生産的、非生産的、アイドル

さらに、有店舗型小売業において、来店客が不在の時間帯の店舗は非生産的なのか、アイドルなのか。つまり顧客の存在が生産的であるか否かの判断に関わるかどうかという問題もポイントである。これらの状況を販売員と店舗を例に表で表したものが図表 3-14 である。

図表 3-14 販売員と店舗の稼働マトリクス

条件		リソース			店舗	
		販売員・店員			顧客対応あり	
店舗内の顧客の存在	在店	接客	作業	手空	営業時間内	営業時間外
	不在	電話対応	作業	手空	来客あり	客待ち
結果としての成約	あり	成約	成約	成約	成約	成約
	なし	売逃し	売逃し	売逃し	売逃し	売逃し

(出所：筆者作成)

小売業の生産性は、販売の成立つまり成約による売上高や売上による粗利高が前提になるため、図表 3-14 において製造業の CAM-I のモデルの良品に相当するのは結果として成約した販売員の活動と店舗稼働である。図表 3-14 における成約とオフリミット以外のキャパシティが生産的であるかどうかという判断は難しい。たとえば、顧客対応があっても成約しない販売員・店員の活動は生産的ではないキャパシティ利用であるのに対し、顧客対応がなくてもセルフ購買につながれば、販売員のキャパシティ利用としては生産的であるといえてしまう。

4.3.4. キャパシティを判断するマネジメントの重要性

以上のように、小売業において生産的か否かが結果として販売に結びついたか否かによって判断されるため、キャパシティ利用を判断することが難しい。見方によっては、多くのキャパシティ利用を生産的ではないととらえることができる。逆に、多くのキャパシティ利用が生産的であるととらえることもできる。そのため、どのキャパシティ利用のステータスはだれの責任であり、どのレベルの課題であるかを明確にすることがきわめて重要である。

たとえば、キャパシティの転用に対して消極的で現状維持を優先するような保守的なマネジメントの場合、アイドル・キャパシティを含めたすべてのキャパシティ利用が必要不可欠なキャパシティであるとされ、キャパシティの有効活用は一步も進まないことになる。逆に現場の状況を知らずに売上実績などの数値のみで判断してしまうマネジメントの場合、成約につなげるために必要なキャパシティ利用まで削ってしまうことになりかねない。小売業におけるキャパシティ活用を考える際に、この点は非常に重要である。

図表 3-14 の状態において発生する、販売員の労務費や店舗賃料の稼働・アイドルはどのように捉えるべきか。製造業と違い、顧客の存在をどのように認識するのか、また、営業時間中に成約した場合でも広すぎる店舗の稼働状態をどのように評価するのか、といった課題もある。

どの時間軸でとらえるのか、顧客の存在をどのようにとらえるかを判断するのは、マネジメント層、とりわけトップ・マネジメントの役割である。つまり、キャパシティ利用が生産的であるか否かが製造業と比べて曖昧な点が多いがゆえに、小売業におけるキャパシティ利用の評価を自社の業種や業態をふまえて判断する必要がある、もしくはキャパシティ利用を判断するための判断基準を示さなければならない点で、製造業以上にその役割は重要である。

4.3.5. 小売業における生産的キャパシティと非生産的キャパシティ、アイドルの分類

製造業においてキャパシティは、製造活動がおこなわれていることで、一定生産的キャパシティ利用になるといえる。しかし、小売業では結果としての成約ができたか否かで、生産的であるかどうかが決まる。もちろん、スループット会計をもち出すまでもなく、製造業においてもまったく販売の見込みのない商品を生産すれば最終的には生産性があるとはいえない。しかし、将来的な需要があることを前提とすれば、閑散期での過剰生産も問題とならない。この点、製造業と小売業に違いがある。

言い換えると、製造業においては生産活動していることそのものが生産的キャパシティかどうかの一定の判断基準となるのに対して、小売業では販売が成約できたかどうかで、生産的な活動であったかどうか判断される。この点でも製造業と小売業は違う。

たとえば、小売業ではまったく同じ商品について同じように接客という人的資源のキャパシティを利用した場合でも、成約につながった接客は生産的であるとされるが、未成約になった接客は生産的ではないとされる。しかし、成約結果のみにより生産的か否かを判断することができないキャパシティ利用も多い。

結果、販売の成約によって確定された生産的キャパシティ利用と、販売したか否かの結果にかかわらず生産的であるとみなさなければならないキャパシティ利用に分類される。この点をキャパシティの分類とキャパシティ・モデルに反映しなければならない。

5. 小売業におけるキャパシティ・モデル

5.1. CAM-Iのキャパシティ・モデルの小売業への適用

CAM-Iのキャパシティ・モデルは、主たる対象を製造業としているが小売業にも適用できる点が多く含まれている。CAM-Iのモデルを小売業に適用するために、たとえば、非生産的としている待機から段取といったアクティビティを小売業に合わせる必要がある。また、プロセス開発や製品開発も小売業に合わせて意味する内容を変更しなければならない。

また、何をもちって生産的とするのかといった区分についても、製造をおこなうことで生産性を測ることができる製造業と、売上につながらなければ生産性を測ることができない小売業で、生産的キャパシティ利用の内容も異なる。よって、良品という分類にあたる小売業での分類は売上につながった「成約」に置き換える必要がある。

5.2. 小売業におけるキャパシティ・モデルのテンプレート

前節までの議論をふまえて、小売業におけるキャパシティ・モデルを示すと、図表 3-15 のようなモデルになる。このモデルは、高橋（2005）のキャパシティの転換の容易性、転換の順序の視点、高橋（2012）のキャパシティの活用はだれがどのレベルでおこなうかを示すという視点をふまえた図表 3-9 のモデルを小売業にあてはめたものである。

図表 3-15 小売業におけるキャパシティ・モデル

CAM-I のモデル				
極力減らすべき	販売準備		オペレーション	非生産的
	維持・管理			
	段取			
	浪費			
マネジメント層により許容されている	アイドル	オフリミット	マネジメント	アイドル
		市場性がない		
		市場性がある		
		プロセス開発		
		商品開発		
	成約のための		オペレーション	生産的
本来の目的の				
成約		オペレーション		

（出所：筆者作成）

以下では、この図表 3-15 のモデルをもとに、ヒト＝人的資源、ミセ＝店舗・不動産資源、モノ＝商品の小売業における重要な 3 つの経営資源へあてはめたモデルを示す。

5.3. 小売業における人的資源のキャパシティ・モデル

5.3.1. 人的資源が生産的であるか否かの考え方

小売業において成約に結びつかなかった接客などの顧客対応はどのように分類されるのか。考え方としては、一定比率の成約を実現するための必要なアイドルとして捉えることができる。また、販売準備作業や管理的業務、電話などでの顧客対応も必要なアイドルとして捉えることができる。また、完全な手空きであっても営業時間中は最低でも店番的な役割の人員は必要とされるため「必要な手空き」というアイドルも発生する。一方、「必要ではない作業」も存在する。具体的には、過剰な清掃や必要以上の商品整理などである。加えて、閑散期において本来出勤が不要であるにもかかわらず、年間所定出勤日数により出勤をするというアイドルもある。

鈴木(2016)によると、流通機能は図表 3-16 のように表される。大きくは(1)所有権移転機能に関する諸活動、(2)物流機能に関する諸活動、(3)情報伝達機能に関する諸活動、(4)

企業の維持・管理のための諸活動の4分類としている³⁷。この機能分類は、主として人的資源の活動を切り口として、説明している。

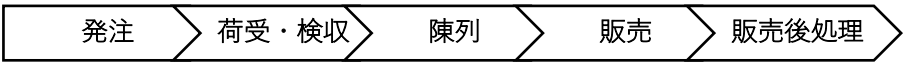
図表 3-16 流通機能の分類による諸活動

所有権移転機能に関する諸活動	物流機能に関する諸活動	情報伝達機能に関する諸活動		企業の維持・管理のための活動
		消費者との間の情報伝達	仕入先との情報伝達	
品揃えの選択	荷受	販売促進 (接客・広告など).	仕入商品に関する情報の収集と発注.	資金調達.
仕入先の選択	保管・店舗内外の移動		消費者調査.	消費者に関する情報の送達.
発注	値札付け	資材の購入.		
仕入代金の支払い	陳列	経営戦略の立案と経営管理.		
販売価格の決定	包装			
販売代金の受け取り	配達			
	加工(流通加工)			

(出所：鈴木，2016，166-170 頁を元に筆者作成)

図表 3-16 は流通機能を切り口とした人的資源の活動の分類であり，経営的な要素も含めた小売業の活動を網羅している。これをふまえながら，人的資源の活動を店舗段階の作業レベルに限定すると，およそ図表 3-17 のようにまとめることができる。

図表 3-17 小売業店舗作業のフロー



(出所：筆者作成)

5.3.2. 小売業における人的資源のキャパシティ・モデル

ここまでの前提の上に，図表 3-15 に小売業の人的資源のキャパシティをあてはめたものが図表 3-18 である。段取や浪費にあてはまる発注やレジでの精算などの販売後処理作業，棚卸などは極力減らすべきキャパシティ利用に位置づけられる。これらの作業は極力ゼロにすべく自動化の取組みがおこなわれている。IT 技術の進展に合わせて精度の高い自動発注システムや，セルフレジ，RFID による棚卸などが小売業へ導入されつつある。これら省力化・省人化の取組みが進められている背景には，人口減少による人手不足対策やコロナ禍による非接触のニーズへの対応といった社会環境の変化が存在している。

³⁷ 鈴木(2016)166-170 頁。

図表 3-18 小売業における人的資源のキャパシティ・モデル

極力減らすべき	販売準備		陳列作業，販売員教育，客待ち時間	オペレーション
	維持・管理		清掃，商品整理，棚卸	
	段取		発注，荷受・検収，販売後処理作業	
	浪費		手空き時間，売り逃し	
マネジメント層により許容されている	アイドル	オフリミット	法定休日，休憩時間	マネジメント
		市場性がない	閑散期の法定出勤	
		市場性がある	客待ち時間，未成約客への接客時間	
		プロセス開発	改善活動，売場変更	
		商品開発	顧客要望・機会ロス情報などの活用	
	成約のための		接客，顧客対応	
本来の目的の	成約			オペレーション

(出所：東, 2021)

5.4. 小売業における店舗・不動産資源のキャパシティ・モデル

小売業において来客がない時間帯の店舗コストや直接成約とは関係の無い店舗スペースに相当するコストはどのように分類されるのか。考え方としては、人的資源と同様、成約を確保するために必要なアイドルとして捉えることができる。また、事務作業や荷受・検品などでのバックヤードやトイレなどのスペースも必要なアイドルとして捉えることができる。一方、必要なスペースではない店舗スペースも存在する。具体的には、賃貸物件で発生する必要面積を超えたスペースを遊休スペースとして保持しているケースなどである。これらを図表 3-15 にあてはめると、図表 3-19 となる。

図表 3-19 小売業における店舗・不動産のキャパシティ・モデル

極力減らす	販売準備		バックヤード、保管スペース	オペレーション
	維持・管理		改装休業時の売場、トイレ	
	段取		搬入スペース、保管庫	
	浪費		未活用スペース	
マネジメントに許されている	アイドル	オフリミット	休業日、非難経路、営業時間外	マネジメント
		市場性がない	多段化されていない空間、商品在庫・作業必要分を上回る遊休スペース	
		市場性がある	営業時間中の来客のない売場	
		プロセス開発	売場変更作業中の売場	
		商品開発	—	
	成約のための		接客カウンター、駐車場	オペレーション
本来の目的の	成約			

(出所：筆者作成)

5.5. 小売業における商品在庫のキャパシティ・モデル

先にもあげたように、商品在庫は小売業においてはキャパシティ・コストを生むファクターである。商品について図表 3-15 にあてはめたものが図表 3-20 である。

図表 3-20 小売業における商品在庫のキャパシティ・モデル

極力減らす 力す らき	販売準備		バック・ストック	オペレーション
	維持・管理		棚卸休業中の在庫	
	段取		値札つけ前在庫	
	浪費		検品前バック・ストック, 減耗	
マネジメントに許されている メネジトよ容て 層りさる	アイドル	オフリミット	見せ筋在庫	マネジメント
		市場性がない	オフシーズン商品在庫	
		市場性がある	店内陳列在庫	
		プロセス開発	—	
		商品開発	試売商品	
	成約のための		取り置き商品	オペレーション
本来の目的の	成約			

(出所：筆者作成)

6. 小売業におけるアイドル・キャパシティ活用の方角性

高橋（2012）がトヨタの例を引いて、アイドル・キャパシティの活用に向けて「設備がいろいろな目的に柔軟に活用できること、そして従業員が多能であることが前提となる」としている点については、小売業においてもまったく同様である。アイドル・キャパシティの認識の仕方や測定方法は製造業と小売業では異なるが、活用面においては同じ前提が求められる点については非常に興味深い。以下、小売業のアイドル・キャパシティの活用の方角性を経営資源ごとに示す。

6.1. 小売業における店舗・不動産設備のアイドル・キャパシティの有効活用の方向性

小売業における設備の柔軟な活用については、店舗の遊休スペースへの新商品の展開、別事業テナントの誘致などが考えられる。新商品の展開は従来からおこなわれてきた対応であるが、一定のスペースとゾーニングによって外部の別事業をテナントとして誘致することで、賃料収入を得るという対応がある。賃貸物件であっても、店舗の一部にテナント誘致できれば本業の賃料負担を減らすことができる。また、店舗面積を適正化することは人員配置面や商品在庫面での効率化にもつながる。

近時飲食業においておこなわれている時間によるテナント誘致は物販の小売業でも参考になる事例である。これは、夕方から夜間営業している居酒屋などが昼間の時間帯にランチ提供の飲食業に厨房なども含めて別の事業者店舗を貸すという事例である。つまり、昼間のアイドル・キャパシティの有効活用である。

店舗に付帯する設備である駐車場の有効活用の事例もある。従来から、コインパーキングとして店舗付帯の駐車場を利用する事例はあった。このような直接的な事例ではないが、郊外の物販店が店舗の空きスペースにカラオケ店などを誘致した場合、主として休日の昼間に稼働が高い物販店が駐車場を利用する一方、平日も含めて夜間の稼働が高いカラオケ店が駐車場を利用することでキャパシティの有効活用が図られるという事例も存在する。

これらの事例に見られるように、小売業の店舗・不動産のキャパシティ活用は、従来の小売業でおこなわれてきた売場面積軸でのキャパシティの分類と活用だけでなく、時間を軸としたキャパシティの分類と活用の方向性があることがわかる。

6.2. 小売業における人的資源のアイドル・キャパシティの有効活用の方向性

小売業における人的資源の多能工化については、周辺作業の内製化、別事業への異動・配置転換などが考えられる。

たとえば、衣料品販売において社外に外注していた簡単な補正作業などを、販売員を多能工化し社内でおこなうことがあげられる。週末など繁忙時は販売に集中し、週日の閑散時に補正作業をおこなうことは平日のアイドルの有効活用である。

また、コロナ禍において売上が減少した小売業から、コロナ禍によって売上が急増したドラッグ・ストアや家電店などの別業種の小売業へ出向するといった対応もイレギュラーではあるが、コロナ禍によって生じたアイドルの有効活用である。

これらは、単にアイドル時のコスト削減ということではない。ピーク時に向けた人材確保のための人的資源の有効活用でもある。つまり、先の衣料品販売小売業の例では、販売員を多能工化することで生産性を上げ、たとえば週末に3名しか配置できない店舗でも4名の人員配置をすることができるようになる。また、コロナ禍で売上減少した小売業から他の小売業へ出向するということは、コロナ禍終息後の需要回復にむけ人的資源のキャパシティを維持するということである。

上記にあげた多能工化には多能工化にともなうコストを認識する必要がある。また、多角化、多能工化によるメリットとしては生産性向上がある一方、専門によるメリットには精度向上や習熟による生産性向上もある。事業の特性や状況によりいずれの方向性を選択するかが決まるが、アイドル・キャパシティを活用するという視点からは、多能工化により専門化を上回るメリットを創出することが解の方向性である。

6.3. 小売業における商品在庫のアイドル・キャパシティの有効活用の方向性

商品在庫においては、店舗設備と同様に柔軟な活用がアイドル・キャパシティの活用の前提になる。そのためには、多店舗展開での店舗展開が考えられる。1 店舗ではアイドルとなる商品在庫も多店舗展開することで店舗間の在庫の融通が可能になり、在庫効率を向上することが可能になる。

その意味で、EC 展開強化、オムニチャネルへの取組み強化による商品在庫のアイドル・キャパシティの有効活用があげられる。EC による販売を付加することで、店舗の商品在庫を 24 時間、あらゆる場所で顧客に提示することができる。

7. 本章のまとめ

本章では、従来あまり論じられることのなかった小売業のキャパシティ・モデルを示し、小売業のアイドル・キャパシティについて論じた。小売業においては製造業と比べて、キャパシティ利用に対する評価が曖昧になる傾向がある。よって、本章においては、小売業の経営をするにあたってのヒト、ミセ、モノといった経営資源ごとのキャパシティ・モデルを示すことで、その活用に向けた方向性を示した。

小売業のキャパシティ・モデルにはトップ・マネジメントを含むマネジメント層が関与すべき、「何がムダであり、何がアイドルであり、何が生産的であるのか」を示す基準づくりが重要である。本章で示したモデルによって明らかになったアイドルの活用方法・解消方法を次章においては明らかにする。

対個人向けサービス産業の一つである小売業について論じることは狭義のサービス業や飲食業への展開にもつながると考えている。小売業を含む対個人向けサービス産業全体において、コロナ禍や人口減少の影響で自動化やデジタル化が進行しつつある。こうした環境の中、製造業に続いて小売業においてもキャパシティ・コストは今後大きな課題になると考えられる。

本章では、アイドル・キャパシティ・コストの測定方法や、アイドル・キャパシティの活用の詳細な事例紹介について十分に論じることができなかった。また、アイドル・キャパシティの有効活用における時間を軸にしたキャパシティのとらえ方、多角化小売業についてのキャパシティの測定と活用についても論じられなかった。これらは次章以降で論じたい。

第4章 多角化小売業における季節需要変動によるアイドル・キャパシティの解消

～ヒューマン・リソース・シェアリングによるキャパシティ活用～

1. はじめに

本章の目的は、多角化小売業において、季節変動によって生じるアイドル・キャパシティをどのように把握し、活用し、解消すべきかを示すことである。結論としては、多角化小売業においてアイドル・キャパシティを活用・解消するには、繁閑差が異なる別の事業とキャパシティを共用することでアイドル・キャパシティを解消するという対応が有効であることを示す。

アイドル・キャパシティ・コストの測定についてはさまざまに議論されてきた一方で、その活用についての議論は必ずしも多くない。本論文では小売業が季節変動の異なる事業に多角化することで、単に売上を平準化するだけにとどまらず、アイドル・キャパシティの有効活用により利益の創出につなげることを示す。つまり、季節変動が異なる事業に多角化することが、季節変動によって生じた経営資源のアイドル・キャパシティを事業間で融通することによって生産性を向上し、価値創出が可能となることを明らかにする。

本章における小売業は、1990年代以降において目立った成長を遂げている専門店チェーンを主たる対象とする。満園（2021）によると、1990年代以降、百貨店が縮小に向かい総合スーパーが頭打ちになる中、専門店チェーンの対小売総額のシェアは伸び、目立った成長を遂げているという（満園，2021，303-315頁）。専門店チェーンとは、具体的には、家電専門店、玩具専門店、ホームセンター、ドラッグストア、紳士服やカジュアルの衣料専門店などがあげられるという。

これら専門店チェーンは、専門店であるがゆえに総合量販店と比較して品揃えや客層が絞られており、その結果として季節変動が大きいケースも多い。また、店舗面積といった経営資源も総合量販店と比べ限られているケースも多い。このような専門店チェーンにおいて貴重な経営資源を有効活用することはきわめて重要であり、アイドル・キャパシティへの対処は大きな成果につながる経営課題であるといえる。

2. 先行研究

2.1. 不働費、未利用キャパシティ、アイドル・キャパシティの測定

アイドル・キャパシティの研究において、その測定やアイドル・キャパシティ・コストの測定の議論は、Jones(1957)における能力原価計算（capacity costing）やPeirce(1964)における変動費基準全部原価計算（absorption costing based on variable costs, variable cost absorption method）の不働能力（idle facilities）の明確化、Wycoff（1974）における不働費（idle expense）の議論、さらに Cooper =Kaplan（1992）による ABC（Activity Based Costing）の議論がある。さらには、Kaplan=Anderson（2007）による TDABC（Time

Driven Activity Based Costing) による未利用キャパシティの議論など、さまざまに取りあげられてきた³⁸。

アイドル・キャパシティを活用するにあたって、そのボリュームとコストを測定することはきわめて重要である。アイドル・キャパシティのボリュームとコストが明確になることによって、マネジメント層はさまざまな意思決定をおこなう足がかりをつかむことができる。

2.2. アイドル・キャパシティの分類

アイドル・キャパシティの分類についてはすでに第 3 章でも取りあげた。本章のテーマである多角化小売業のアイドル・キャパシティの議論において、アイドル・キャパシティの分類の議論は重要であるため、内容が重複し冗長ではあるが、第 3 章の議論の概要を再掲する、。

2.2.1. キャパシティの分類とキャパシティ・モデル

アイドル・キャパシティを活用するために、キャパシティの分類をおこない、キャパシティ・モデルを明らかにすることは重要である。なぜなら、キャパシティ・モデルを用いてアイドル・キャパシティの分類をおこなうことで、その発生原因を明らかにすることができるためである。そして、アイドル・キャパシティの発生原因が明らかにすることができるれば、その活用の方向性や解消に向けた方向性を示すことにつなげることができる。

そのため、Klammer (1996)は CAM-I のキャパシティ・モデルを提示し、アイドル・キャパシティの発生原因とその責任の所在を明らかにしている。高橋 (2005, 2019) はアイドル・キャパシティを有効活用するために、キャパシティ・モデル、とりわけアイドル・キャパシティ・モデルを整理している。高橋 (2005) によると、アイドル・キャパシティとは計画と実績の乖離であるという。そして、この計画と実績の乖離をキャパシティ・モデルによって示している (高橋, 2005, 160 頁)。また、アイドル・キャパシティの活用について新たなキャパシティ・モデルを提示し、このキャパシティ・モデルはさまざまな切り口でおこなうことができるという。

2.2.2. アイドル・キャパシティの分類と責任の所在

季節変動によって生じるアイドル・キャパシティを活用するためには、未利用キャパシティがどれだけ生じているかというアイドル・キャパシティのボリュームを明らかにし、なぜ生じているかという発生原因を明らかにし、発生原因の責任の所在を明らかにすることが重要である。

Klammer (1996) は、キャパシティをアイドル (Idle)、非生産的 (Non-productive)、生産的 (Productive) という大きく 3 分類した CAM-I (Consortium for Advanced Management-International) のキャパシティ・モデルを提示している³⁹。そして、この大分

³⁸ アイドル・キャパシティの議論については高橋 (1999) に詳しい。

³⁹ 「CAM-I (呼称；ケーマイ) は、製造業・サービス業、政府機関、コンサルタント、学会の専門団体からなるコンソーシアムである」(櫻井, 2019, 362 頁)。

類をより細かく分類することでキャパシティ利用を可視化し、マネジメント層とオペレーション層の各々のチームがその責任の所在と割合を明らかにすることができるという。その結果、キャパシティ・モデルをキャパシティの有効活用のためのコミュニケーション・ツールとして活用できるという。(Klammer,1996, pp.14-22, 62-65)。

山北（2005）によると、この CAM-I のキャパシティ・モデルを用いることで全部原価計算では発見されない未利用キャパシティ・コストを明らかにすることができるという。そして、繁閑差があるビジネスにおいても、このキャパシティ・モデルを基にした原価計算を用いることで、経営者が適切な意思決定につなげることができるという（山北，2005，53-56 頁）。

図表 4-1 アイドル・キャパシティの分類【図表 3-8 再掲】

広義のアイドル・キャパシティ	過剰能力	オフリミット
	アイドル・キャパシティ	市場性がない
		市場性がある

（出所：高橋，2012，7 頁）

また、第 3 章でもとりあげたように、高橋（2012）は CAM-I のモデルを基に、アイドル・キャパシティの活用に向けた分類と考えかたを図表 4-1 のように示している。すなわち、広義のアイドル・キャパシティを過剰能力と（狭義の）アイドル・キャパシティに 2 分した上で、さらに、①オフリミットなアイドル・キャパシティ、②市場性がない過剰能力、③市場性がないアイドル・キャパシティ、④市場性があるアイドル・キャパシティの 4 つに分類している。そして、②の市場性がない過剰能力への対応には、経営判断が必要であり、設備のリサイズや従業員の再配置による縮小をすることや、追加投資によって市場性のあるものに転換できるのであればその検討も価値があるという（高橋，2012，8 頁）。つまり、市場性がない過剰能力に位置づけられるアイドル・キャパシティへの対応にはトップ・マネジメントの判断が重要であることを示している。

2.2.3. 小売業におけるアイドル・キャパシティ

小売業のアイドル・キャパシティを考える際に、製造業とは異なる部分がある。それは、前述のように小売業にはサービス産業の特性として生産と消費の同時性と無在庫性という特徴があるため、小売業におけるキャパシティの考え方は、製造業とは異なり、製造業ではある程度供給側の視点で業務計画をたてキャパシティ利用ができるのに対して、小売業では需要側の視点なくして業務計画を立てることはできず、キャパシティ利用ができないことである（東，2022，49 頁）。

また、小売業において生産的な活動か否かを判断するには成約したか否によって測ることになるが、小売業におけるさまざまなアクティビティを成果としての成約に結びつけることは難しい。そのため、これらのキャパシティ利用が生産的な活動か否かを位置づけるために

は、トップ・マネジメントを含むマネジメント層による関与が重要である。なぜなら、小売業において生産的な活動とそうでない活動は製造業と比べて曖昧であり、生産的な活動か否かという判断の指針を示すことができるのはトップ・マネジメントを含むマネジメント層の関与が必須であるためである。

極端な例だが、量販店で店舗の入り口ドアの開け閉めをするアクティビティを販売員がしているとすればそれは無駄な作業とされるだろうが、高級服飾店であればそれは生産的な作業として認められるだろう。このように小売業における様々な作業を生産的であるか否かの判断は、マネジメントによる方針や指針によるところが大きい。専門店チェーンにおいて、マニュアルが様々なアクティビティを規定しているが、これはまさにマネジメントによる作業の判断の結果である。

このような小売業におけるキャパシティ利用について、CAM-I のキャパシティ・モデルを基に図で表したものが図 2 である。このモデルでは、キャパシティ利用を本来の目的のキャパシティ利用とマネジメント層によって許容されているキャパシティ利用と極力減らすべきキャパシティ利用の 3 つに分類される。

小売業の経営資源のキャパシティとしては、経営効率の面から見た場合、人材と店舗のキャパシティが重要である（渥美，2011，54-55 頁；高嶋・高橋，2020，102-105 頁）。さらに商品もキャパシティとして位置づけることができる（東，2022，59-60 頁）。

図表 4-2 小売業におけるキャパシティ・モデル【図表 3-15 再掲】

位置づけ	小売業界のモデル		利用の主体	CAM-I のモデル
極力減らすべき	販売準備 維持・管理 段取 浪費		オペレーション	非生産的
マネジメント層により許容されている	アイドル	オフリミット	マネジメント	アイドル
		市場性がない		
		市場性がある		
		プロセス開発		
	商品開発			
	成約のための			
本来の目的の	成約		オペレーション	生産的

（出所：東，2022，65 頁を一部修正）

2.3. 季節需要変動による生産性とアイドル・キャパシティ

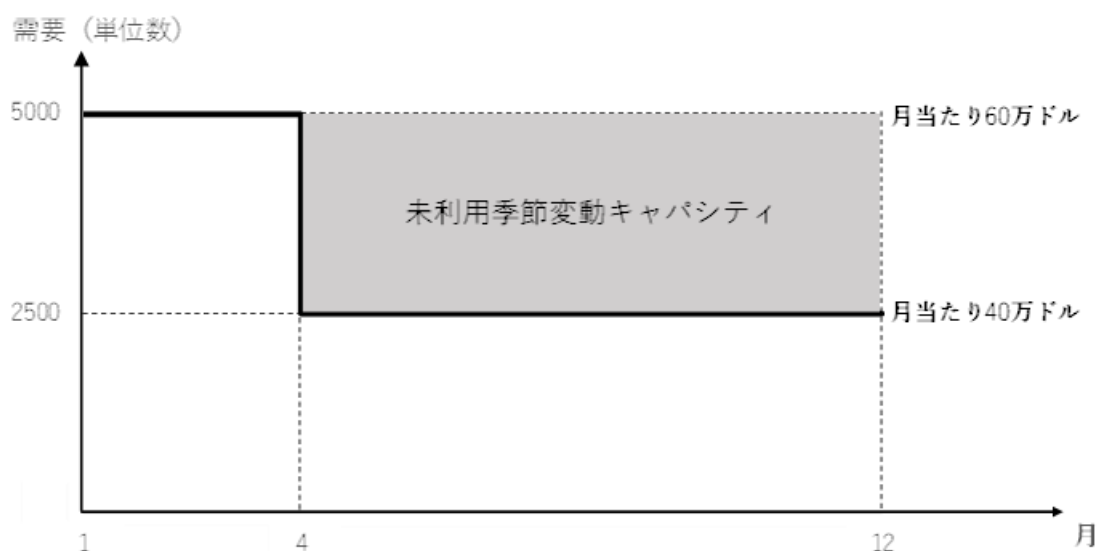
2.3.1. 季節変動と生産性

Morikawa（2012）は、実証データに基づき生産と消費の同時性という特徴をもつ対個人向けサービス業の多くの事業所において平日/週末の需要変動や年間の需要変動が低いほど生産性が高くなることを示している。Morikawa（2012）はこの需要変動の大きさによ

る生産性の変化のシステムは示していないが、需要変動によるアイドル・キャパシティの存在が生産性に影響を与えていると考えられる。Morikawa (2012) によると、実証研究の結果として需要変動の標準偏差が1大きくなると生産性指標の TFP は 10-20%低下するという (Morikawa, 2012, p.258)。

この季節需要変動によるアイドル・キャパシティが生産性に与える影響を、Kaplan=Anderson (2007) は、アイスクリームや清涼飲料水の販売会社などを例に説明している。彼らは年間の時間軸で季節需要が変動することによって生じる未利用キャパシティを図表 4-3 の様に示している (Kaplan=Anderson, 2007, pp.55-57)。

図表 4-3 季節変動キャパシティ



(Kaplan = Anderson, 2007, 56 頁)

図表 4-3 の事例では、1 年間の需要全体は 40,000 単位あり、キャパシティ費用全体は 720 万ドル、未利用キャパシティの費用は 160 万ドルである。仮にこの事例で需要全体は 40,000 単位のままで、繁閑差がない場合 160 万ドルの費用が不要となり 560 万ドルの費用となる。ここで、需要 (単位数) ÷ 費用を生産性とした場合、この事例では繁閑差がある場合の生産性が 0.56 単位/ドル、繁閑差がない場合の生産性が 0.71 単位/ドルとなる。

2.3.2. 季節変動によるアイドル・キャパシティ・コストの配賦

Kaplan=Anderson (2007) は、あるべき配賦について閑散期に生じる未利用キャパシティは繁忙期に割り当てられるべきである、という⁴⁰。

⁴⁰ 配賦に関する同様の議論は、Kaplan=Norton (2008) においてサーバー利用のコストについても述べられている。(Kaplan=Norton, 2008, pp. 211-214)。

図表 4-3 は 5 月から 12 月に未利用キャパシティ・コストが生じているが、この場合のあるべき配賦の計算は 1 月から 4 月に 5 月から 12 月のコストを配賦することであるとしている。具体的には次の計算式によってその費用率を計算している。

$$5 - 12 \text{月の費用率} = 400,000 \text{ドル} / 2,500 \text{時間} = 160 \text{ドル/時}$$

$$\begin{aligned} 1 - 4 \text{月の費用率} &= \frac{(600,000 \text{ドル} \times 4 \text{ヶ月}) + [(600,000 \text{ドル} - 400,000 \text{ドル}) \times 8 \text{ヶ月}]}{5,000 \text{時間} \times 4 \text{ヶ月}} \\ &= 200 \text{ドル/時} \end{aligned}$$

閑散期の未利用キャパシティは繁忙期のために保持されているキャパシティであるため、閑散期のアイドル・キャパシティ・コストは繁忙期に配賦すべきである、というのが彼らの考え方である。なぜなら、繁忙期の需要対応がなければそもそも閑散期にそのキャパシティを保持する必要はなく、放棄するなり廃棄すれば良いキャパシティであるためである。

前述のように、キャパシティ・コストとは、岡本（2000）によると原価の発生源泉で分類した際、能力維持のためのコストであるといい（岡本，2000，51 頁），高橋（2005）によると「企業がいつでも企業活動をおこなうことができるように能力を維持しておくための原価である」（高橋，2005，155 頁）という。つまり、図表 4-3 が示している月当たり 60 万ドルというキャパシティ・コストは、季節変動において繁忙期である 1-4 月の企業活動をおこなうことができるように能力を維持するための原価であるにとらえることができる。ここでは、費用率を求めることによって、閑散期である 5-12 月のアイドル・キャパシティを金額によって可視化することができる。

また、実務面でも閑散期のアイドル・キャパシティを解消しようとしてキャパシティそのものの規模を縮小することで、繁忙期に必要なキャパシティを削ってしまうというリスクを回避することができる。ほとんどの企業は競争環境の中にあり、もっともニーズが高くなる時期の需要に応えるキャパシティを削ってしまうことは、市場の中での存在感を下げてしまう。また、顧客ニーズに応えるという企業の本来的な役割の観点からも、繁忙期のキャパシティの維持につながる考え方は重要である。

2.3.3. 時間的需要変動がある対個人向けサービス業におけるキャパシティ・コストの配賦

Kaplan=Anderson（2007）は、ファイナンス・サービス総合会社の個人投資家向けセグメントにおける、未利用キャパシティ・コストの配賦と対応の事例をあげている（Kaplan=Anderson，2007，pp.179-195）。小売業と、ここであげている個人投資家向けファイナンス・サービスとは異なる点もあるが、共通する点も多い。共通する点とは、小売業と同様、消費と生産の同時性というサービス産業の特性があり、在庫品を通じた生産の平準化が難しい点である。なお、異なる点は小売業が商品を販売する有形性という特性

をもっているのに対し、ファイナンス・サービスは無形性の特性があり、小売業の商品とは異なり柔軟なプライシングが可能な点などである。

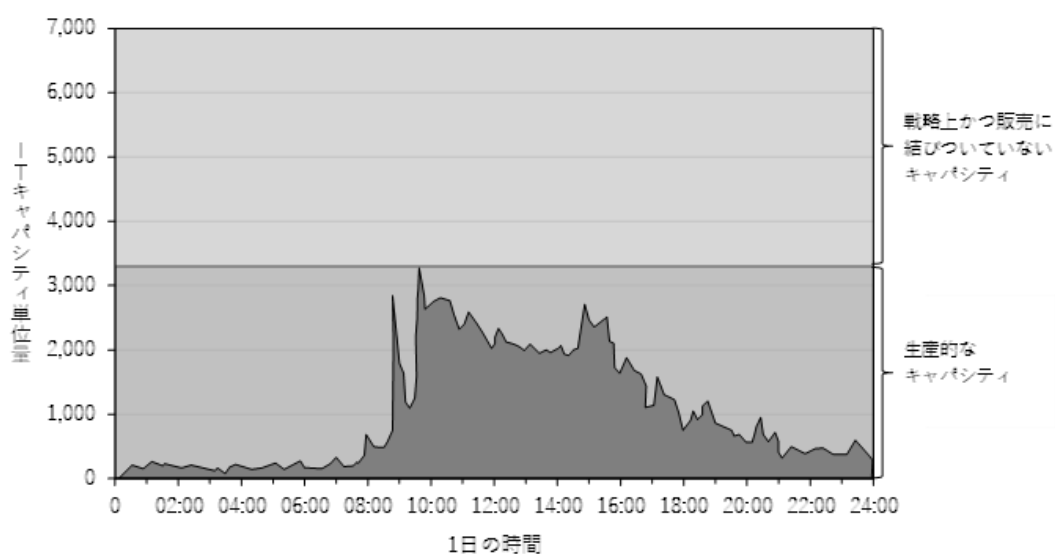
2.4. マネジメント層によるアイドル・キャパシティに対する対処

2.4.1. キャパシティの明確化と分類

Kaplan=Anderson (2007) は、Compton社というファイナンス・サービスを提供している会社のIT資源のキャパシティ利用における配賦の事例をあげている。ここでの手順は、以下の通りである。

①まず、図表 4-4 で示すように、利用されている生産的なキャパシティと戦略上の観点で保持されかつ売上に結びついていない未利用のキャパシティの 2 つに分類する。ここでの戦略上の観点で保持されかつ売上に結びついていない未利用キャパシティは、まったく利用していない過剰なキャパシティであり、トップ・マネジメント層によって許容されている過剰なキャパシティであると考えられる。

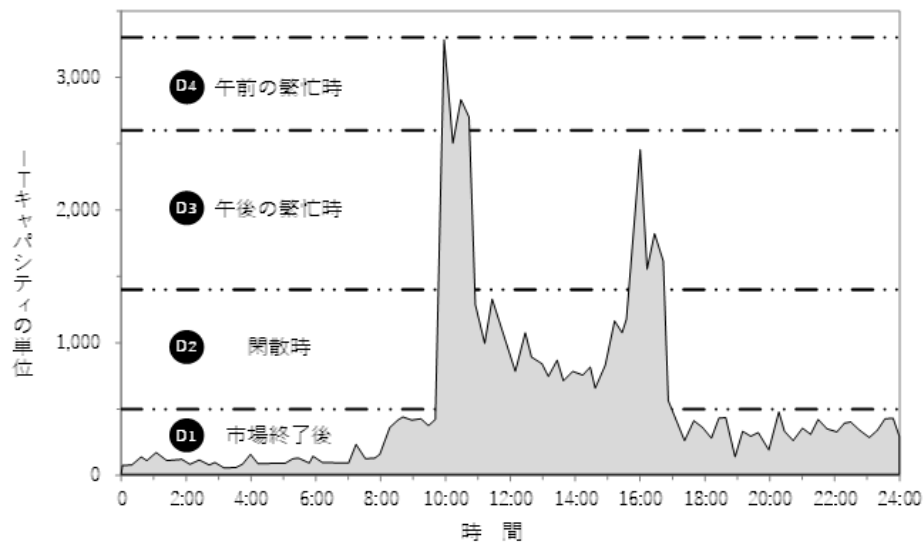
図表 4-4 1日のITキャパシティの利用



(出所：Kaplan = Anderson, 2007, p.186)

②つぎに、①で分類したキャパシティのうち利用されている生産的なキャパシティの範囲の中で、時間軸を用い、さらに利用状況に応じてキャパシティの分類をおこなう（図表 4-5）。この例では、繁閑差のレベルによって D_1 から D_4 の時間帯での分類をおこなっている。

図表 4-5 IT サービスに対する1日の需要推移

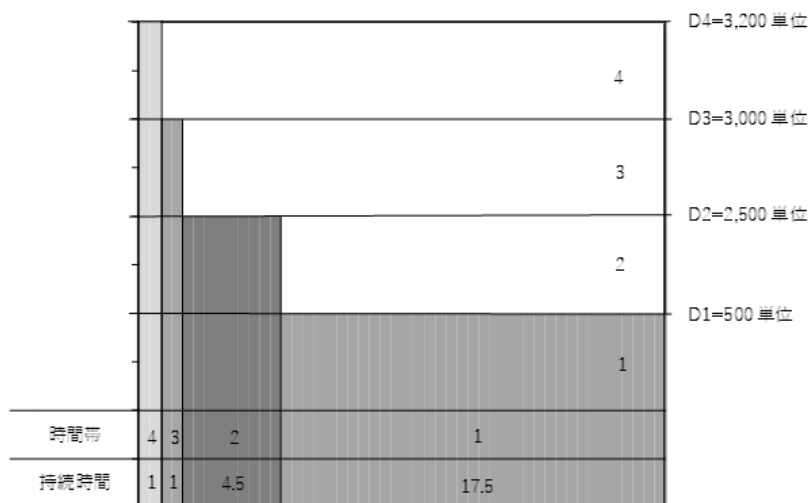


(出所：Kaplan = Anderson, 2007, p.187)

③そして、時間軸を用いた利用状況に応じたキャパシティの分類によって、閑散期のアイドル・キャパシティ・コストを配賦した時間あたりの費用率を算出している。この例では、図表 4-6 の午前の繁忙時の時間帯の1時間あたりのコストには、閑散時の時間帯や午後の繁忙期、市場終了後といった他の時間帯のキャパシティ・コストが配賦されていることを示している。

図表 4-6 1日のキャパシティ供給コストの認識

時間帯4の1時間あたりのコスト = $200 \text{ 単位} \times 100\% + 500 \text{ 単位} \times (1/2) + 2,000 \text{ 単位} \times (1/6.5) + 500 \text{ 単位} \times (1/24)$



(出所：Kaplan = Anderson, 2007, p.188)

以上、再度 Compton 社の事例において、Kaplan=Anderson (2007) が示した、繁閑差によるアイドル・キャパシティの測定の手順をまとめると、①完全に未利用なキャパシティと利用されているキャパシティの分類、②利用されているキャパシティの中での時間軸での利用されているキャパシティと未利用キャパシティの分類、③費用率の算出による配賦という3つの手順でおこなっている。

2.4.2. 未利用キャパシティへの対処

Kaplan=Anderson (2007) は、Compton 社の事例において、先にあげた①から③の手順をうけて、③の配賦の考え方で算出された時間あたりの費用率を元に過剰なサービスの見直しや回避といったコストの削減や、価格・手数料の見直しや推奨販売サービスへの誘導といった収益の拡大策などの対処方法を示している。たとえば、収益性の高い顧客へのターゲット設定や収益の高い商品やサービスへの誘導をおこなうことができ、また、商品やサービスの価格を上げることなどにより、収益性を改善できるという。

また、Compton 社の事例で、トップ・マネジメント層 (senior executive) の関与により、資源投入そのものの適正化につなげ、大きなコスト削減につながったという (Kaplan=Anderson, 2007, p.193)。事例の中で4億ドル以上の費用削減ができた述べているが、これは図表 4-4 で分類された戦略上の観点で保持されかつ販売に結びついていないキャパシティの削減といった意思決定によるコスト削減の可能性がある。図表 4-4 の戦略上の販売に結びついていないキャパシティは、そのあまりの大きさのゆえに、高橋 (2012) のいう市場性がない過剰能力に相当すると考えられる。そして、その対処には経営政策の見直しや、設備のリサイズ・追加投資といったトップ・マネジメント層による経営判断が必要であると考えられる (高橋, 2012, 7 頁)。

Kaplan=Norton (2008) でも、Kaplan=Anderson (2007) と類似したファイナンス・サービス事業におけるサーバーのキャパシティ利用の事例をあげ、マネジメント層による、主として収益面での対処方法をあげている。すなわち、株式手数料の引き上げ、収益性の高い商品の販売強化、料金の見直しなどである (Kaplan=Anderson, 2008, pp.209-219)。

2.5. 小売業における多角化による季節変動の緩和

2.5.1. 商品や客層の拡大による季節変動の緩和

Ansoff (1965) の製品×市場戦略のマトリクスの議論を基に Knee=Walters (1985) は、図表 4-7 のように小売業の戦略を小売製品パッケージと顧客ベースのマトリクスによって小売業の多角化戦略を説明している (Knee=Walters, 1985, pp.35-36)。この Knee=Walters (1985) のマトリクスをもとに考えると、小売業における季節変動の緩和については、①商品や客層の拡大による緩和と②業態の多角化による緩和の2つの方向性がある。

図表 4-7 小売業の製品×市場戦略決定の枠組み

		顧客ベースの市場セグメント		
		既存	関連	新規
小売製品パッケージ	既存	浸透	市場主導型開発	市場主導型多角化
	関連	製品パッケージ 主導開発		
	新規	製品パッケージ 主導多角化		総合的小売多角化

(出所：Knee = Walters, 1985, p.36 を一部修正)

図表 4-7 のマトリクスを基に季節変動の緩和を考えた場合、商品の拡大や客層の拡大は、直接には季節変動の緩和にはつながらない。しかし、従来とは異なる商品の取り扱いや、従来とは異なる客層をとりこむことができれば季節変動を緩和できる可能性がある。

たとえば、スキーやスノーボードなどを専門に扱うスポーツ用品専門店が、チーム・スポーツ用品や海水浴関連の商品を扱い、販売につなげることができれば、冬季にかたよった売上季節変動を緩和することができる。また、海水浴を目的とする客層を対象とした専門店が、ジムのプールに通う客層を対象に加え、販売につなげることができれば夏季にかたよった売上季節変動を緩和することができる。

つまり、商品の品揃えや客層の拡大によって季節変動を緩和することができる可能性があるといえる。

2.5.2. 業態の拡大による季節変動の緩和

森 (1989) によると、小売業における多角化とは業種の拡大ではなく業態の複合化であるという (森, 1989, 18 頁)。つまり、商品や原材料によって規定されるシーズ発想の業種の複合化ではなく、業態の複合化により顧客のさまざまなニーズをとらえることが小売業における多角化であるという。また、近藤 (1992a) は、ダイエーや西武を例に、業種と顧客ニーズを対比しながら、小売業以外にサービス業、金融業、デベロッパー業に多角化している小売業の例を示している (近藤, 1992a, 44-46 頁)。

森 (1989) や近藤 (1992a) があげている小売業のみにとどまらない業態の拡大によっても季節変動を緩和につなげられる可能性がある。たとえば、季節変動が大きい小売業が

クレジットカード事業に多角化した場合、取扱商品とは関係なく他の店舗などで顧客がカード利用することで収益が得られ、季節変動を緩和することができる。また、店舗の空きスペースを他の企業に貸すといったデベロッパー業に多角化することができれば、毎月一定の賃料収入を得ることができ、季節変動を緩和することができる。

つまり、小売業においては、客層や商品パッケージの多様化以外にも、業態の複合化によって季節変動を緩和できる可能性があるといえる。

2.5.3. 多角化小売業における季節変動緩和のためのグループ・トップ・マネジメントによる経営資源活用の重要性

前節であげたように小売業においては、業態の複合化という多角化によって季節変動を緩和できる可能性がある。そのためには、いわゆる範囲の経済を実現する必要がある。ここでは、多角化した小売業の経営資源の柔軟な活用が重要である。

頼・浅田・塘（2012）は、イオンとセブン&アイ HD から多角化小売業を事例に上げつつ、HD 制の文脈で、HD の経営者が素早い経営判断によって経営資源を調達・異動・活用できる仕組みを構築することが事業会社間、事業会社と HD との間にできた壁に窓をあけるといふ。そして、組織の壁に窓をあけるためには HD が求心力を強化する必要があるという（頼・浅田・塘，2012，27 頁）

そして、東（2021）は、サービス業に多角化した小売業において、グループ・トップ・マネジメントにとってわかりやすい管理会計・原価計算が経営資源の有効活用と課題共有には重要であると示している（東，2021，56-61 頁）。

2.6. 先行研究のまとめと問題提起

2.6.1. 先行研究のまとめ

Morikawa（2012）によると、小売業を含む対個人向けサービス産業において、季節変動は生産性に負の影響を与える。Kaplan=Anderson（2007）が示している図 3 の季節変動のモデルにそって考えれば、季節変動による生産性の低下は未利用キャパシティによるものであるととらえられる。そして、この未利用キャパシティについては、時間帯別に区切ったキャパシティ利用の分類が重要であることを示している。

キャパシティの分類については、製造業に比べ小売業においては何が生産的で何がアイドルなのかを決めることが難しい（東，2022，63-64 頁）。そのため、Klammer（1996）による CAM-I のキャパシティ・モデルを応用し、アイドル・キャパシティの発生原因を明示し、活用すべきキャパシティをトップ・マネジメントを含むマネジメント層が課題として認識し、共有することが重要である。

アイドル・キャパシティを認識した上で、対処する方向性として Kaplan=Anderson（2007）は、トップ・マネジメント層によるキャパシティの削減といったコスト削減の方向性と、適正な価格設定などの収益面の対処の方向性を示している。Kaplan=Anderson（2007）があげている Compton 社の事例の手順は以下のようにまとめることができる。つまり、①まったく利用していないキャパシティと利用しているキャパシティの分類（過

剩能力の認識)→②利用しているキャパシティの時間による稼働状況の違いによるキャパシティの分類(アイドル・キャパシティの分類)→③あるべき配賦によるあるべきコストの計算→④あるべきコストをベースとした対処の方向性の明確化という手順である。

また、小売業における経営資源の有効活用の方向性として、Knee=Walters(1985)による製品パッケージや客層の拡大といった方向性や、森(1989)や近藤(1992)のいう業態の複合化による多角化の方向性がある。彼らによって示された多角化の方向性は、経営資源の有効活用による季節変動の緩和にもつながると考えられる。

南方(2007)は、サービス産業の特性としての成果が在庫できないことを原因として、需要変動へのミスマッチによる生産性の低下をあげている。そして、生産性向上のための考え方を①単位サービスあたりの生産性向上と②稼働率向上による生産性向上の2つの視点を示している(南方, 2007, 180頁)。

本論文に関連する点では、②の稼働率向上の施策の考え方としてi)需要のコントロールとii)供給のコントロールの2つの方向性を示している。そして、ii)の供給のコントロールの人的経営資源の投入調整の一つとしてパート・アルバイトの人員増、正社員の勤務時間の調整と並んでマルチジョブへの従事をあげている。また、設備面での対応としてレンタルによる調達や外注の利用に加え設備の共同利用をあげている(南方, 2007, 182-183頁)。

2.6.2. 先行研究からの問題提起

先行研究をふまえ、多角化した小売業における季節変動によるアイドル・キャパシティの解消についての考察をおこなう。Kaplan=Anderson(2007)が示した図3のモデルをベースに、季節変動の異なる事業に多角化した小売業におけるキャパシティの利用とアイドル・キャパシティのモデルを示す。その場合、Kaplan=Anderson(2007)が示した単一事業における配賦の考え方と、多角化している企業におけるアイドル・キャパシティの活用、解消を目的に考える場合の考え方の違いを明らかにし、Kaplan=Anderson(2007)の問題点を明らかにする。そして、季節変動が異なる事業に多角化した小売業のモデルを示した上で、キャパシティの削減によるアイドル・キャパシティの解消の考え方を示す。最後に、季節変動によるアイドル・キャパシティの解消における多角化小売業のトップ・マネジメントの役割を示す。

3. 季節変動が大きい小売業におけるアイドル・キャパシティの活用と解消

3.1. 小売業における閑散期の未利用キャパシティ・コストを繁忙期に配賦する考え方の問題点

先にあげたKaplan=Anderson(2007)がいう、閑散期のアイドル・キャパシティ・コストを繁忙期に配賦するという考え方には、年間を通して費用と利益の平準化を図ることで、閑散期が極端な赤字に陥らないように費用配分・利益配分し、キャパシティ・サイズを繁

忙期に合わせて設計したことの合理性を説明できるというメリットがある。しかし、このような考え方は、アイドル・キャパシティの活用を図る場合、実務面での問題点もある。

当然のことながら、配賦の考え方を变えることによってアイドル・キャパシティ自体が消滅することはない。にもかかわらず、閑散期のアイドル・キャパシティ・コストを繁忙期に配賦することによって、あたかも閑散期のアイドル・キャパシティ自体が消滅してしまったかのように見えてしまうことは問題である。

閑散期のキャパシティ・コストを繁忙期に配賦することは、実際には閑散期に生じているアイドル・キャパシティを隠してしまうことにつながりかねない。特にトップ・マネジメント層は労働時間や売場面積といった原単位での管理よりも金額による管理をおこなうことが多いため、現実の問題点を認識できなくなる可能性がある。

また、トップ・マネジメントを含むマネジメント層において閑散期のアイドルを安易に容認する姿勢につながる可能性がある。配賦をすることによってアイドル・キャパシティが生じていないように見えてしまう結果、アイドル・キャパシティを活用しようという意思が持てなくなる可能性がある。実際には、季節需要変動によって生じるアイドル・キャパシティは繁閑差が大きければ大きいほど経営の成果にたいして大きな影響を与える。

さらに、閑散期のアイドルが許容される一方で、繁忙期頼みの経営となることでリスクが増大する可能性がある。閑散期のアイドルが許容されることでキャパシティのコスト・コントロールがなされないまま繁忙期を迎え、収益が見込みを大きく下回った場合、利益は収益の下振れ以上に大きく下振れしてしまう。月次での需要変動や季節需要変動が大きい事業の場合は、日次や週次での変動をする事業以上に非常に大きなリスクとなる。

3.2. 多角化小売業におけるアイドルの活用に向けた考え方

単一事業を展開している企業では、Kaplan=Anderson (2007) があげるような未利用キャパシティのとらえかたに基づく、アイドル・キャパシティ・コストの繁忙期への配賦と対処には一定の合理性がある。しかし、多角化した小売業においては、閑散期のアイドル・キャパシティを繁忙期に配賦することよりも、多角化した他事業でのアイドル・キャパシティの活用を考慮することがより重要である。

そもそも、単一事業ではアイドル・キャパシティの活用方法は限られてしまうが、多角化している場合、事業ごとの繁閑差が異なっていればアイドル・キャパシティを活用できる可能性がある。

3.3. 季節変動がある多角化小売業における季節変動モデル

3.3.1. 2事業のキャパシティ利用を積み上げた季節変動モデル

Kaplan=Anderson (2007) の図表 4-3 を元に、2つの同じボリュームの事業を展開している企業をモデル化したものが図表 4-8 である。この図は、図表 4-3 のグラフを単純に2つ重ねただけの図である。A事業は1-4月が繁忙期で5-12月が閑散期であるのに対し、B事業は9-12月が繁忙期で1-8月が閑散期になっている。

図表 4-8 季節変動の異なる 2 事業のキャパシティ利用



(出所：東，2022 b)

このモデルで、2社の月別推移の合計需要は $(5,000 \times 4 \text{ ヶ月}) + (2,500 \times 8 \text{ ヶ月}) \times 2 \text{ 社} = 80,000$ 単位となる。また、2社の合計キャパシティ費用は $(60 \text{ 万ドル} \times 12 \text{ ヶ月}) \times 2 \text{ 社} = 1,440$ 万ドルとなる。未利用キャパシティ・コストは $(20 \text{ 万ドル} \times 8 \text{ ヶ月}) \times 2 \text{ 社} = 320$ 万ドルとなる。この場合、需要も、キャパシティ・コストも未利用キャパシティ・コストも1社の場合と比較してすべて倍になっている。しかし、需要季節変動を考えた場合、全体の需要は2倍になっているが、閑散期に対して繁忙期の需要は倍になっていない。

図表 4-8 の例において、A事業の需要の標準偏差は1,178.5単位であり、B事業の需要の標準偏差も1,178.5単位である。A事業、B事業の合計の標準偏差も1,178.5のままである。

ここで、標準偏差を月別の算術平均で割った変動係数を個別事業とA事業、B事業合計の比較をすると、以下のとおりである。

$$(1) \text{ A事業個別の変動係数} = 1,178.5 \div 3,333.3 = 0.354 \dots$$

$$(2) \text{ B事業個別の変動係数} = 1,178.5 \div 3,333.3 = 0.354 \dots$$

$$(3) \text{ A事業B事業の合計変動係数} = 1,178.5 \div 6,666.7 = 0.177 \dots$$

となる。

つまり、単一でA事業を経営している場合、月平均3,333.3単位の需要に対して1,178.5単位の変動があり、月需要の平均に対して35.4%の変動幅がある。これに対して、A事業にB事業を加えて多角化した場合、月平均6,666.7単位と需要が倍になるのに対して

1,178.5 単位の変動と A 事業のみと変わらないため、月需要の平均に対しては 17.7% に変動幅を抑制することができる。

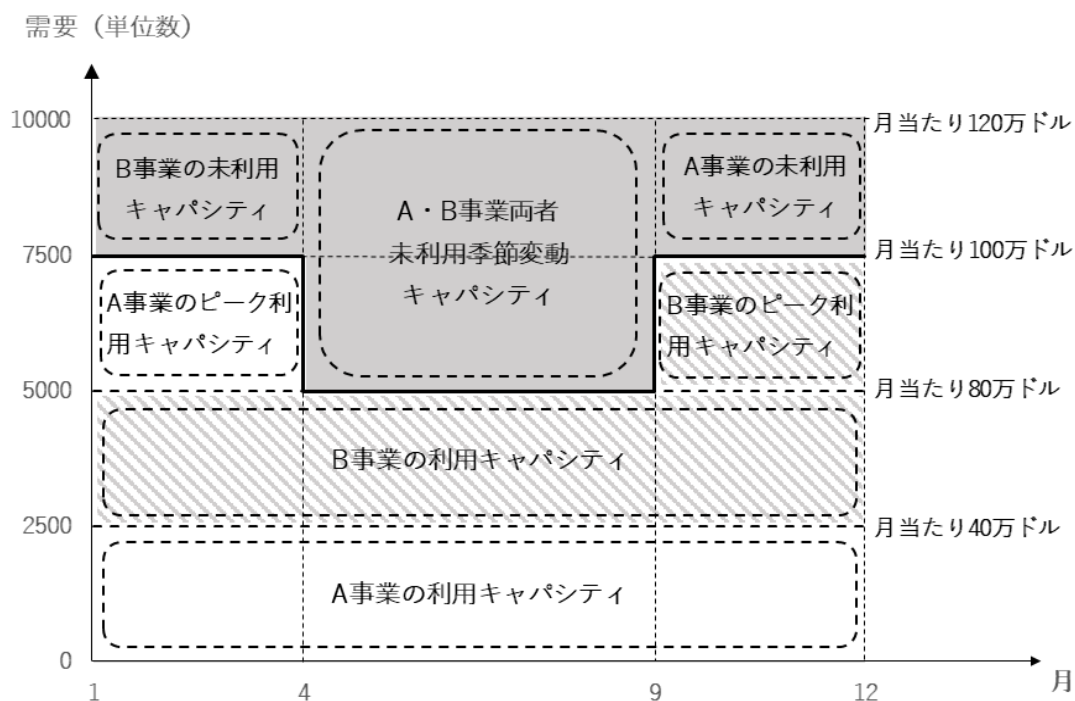
A 事業だけを経営しているような小売業の場合、繁忙期に何らかの与件で需要が縮小した場合、年間でも大きな収益と利益のマイナスにつながるリスクがある。

Kaplan=Anderson (2007) があげた季節性の高いアイスクリームを販売している事業を例にすると、冷夏によって夏季の需要があがらなければ年間の収益は大きく下がってしまう。しかし、冬期に販売のピークがある食品やクリスマスケーキを販売する事業を別に経営していれば、仮に夏季の需要が減少しても年間の収益に与える影響を減らすことができる。つまり、季節変動の異なる事業に多角化することで季節変動を抑制することができ、リスクを減らすことにつなげることができる。

3.3.2. 2 事業を合算したモデル

図表 4-8 は単純に 2 事業を積み重ねたモデルである。これを、2 事業合算で利用しているキャパシティとアイドルとなっているキャパシティに分けると図表 4-9 のように表すことができる。利用しているキャパシティが凹型で、アイドルとなっているキャパシティが逆凸型になっている。

図表 4-9 2 社合計のキャパシティ利用



（出所：筆者作成）

図表 4-9 を見ると A 事業、B 事業が通年で利用しているキャパシティが 5,000 単位で 80 万ドル、繁忙期に利用しているキャパシティが 1-4 月に 2,500 単位×4 か月で 20 万ドル

×4 か月，9－12 月に 2,500 単位×4 か月で 20 万ドル×4 か月であることがわかる．この図表 4-9 のように多角化した事業を合算してみた場合，どの事業が利用しているかは別として，年間で未利用となっているキャパシティが明らかになる．

図表 4-9 では，7,500 単位から 10,000 単位の範囲の 2,500 単位が年間を通じた未利用キャパシティとなっており，このキャパシティ・コストが 20 万ドル×12 か月で 240 万ドル生じている．どの事業に生じているアイドル・キャパシティかを考慮しなければ，7,500 単位を超えた 2,500 単位，金額で 240 万ドルは，アイドルというよりも高橋（2012）がいう過剰能力，Kaplan＝Anderson（2007）がいう戦略上かつ販売に結び付いていないキャパシティである．

多角化している 2 つの事業それぞれは，当然のことながらある程度独立して経営をしているため，年間を通じて 30,000 単位，キャパシティ・コストとして 240 万ドル過剰しているキャパシティを単純に削減することは難しい．図表 4-9 にあるように，1－4 月に 2 事業合計で過剰しているキャパシティは実態としては B 事業の未利用キャパシティであり，9－12 月に 2 事業合計で過剰しているキャパシティは実態としては A 事業の未利用キャパシティである．

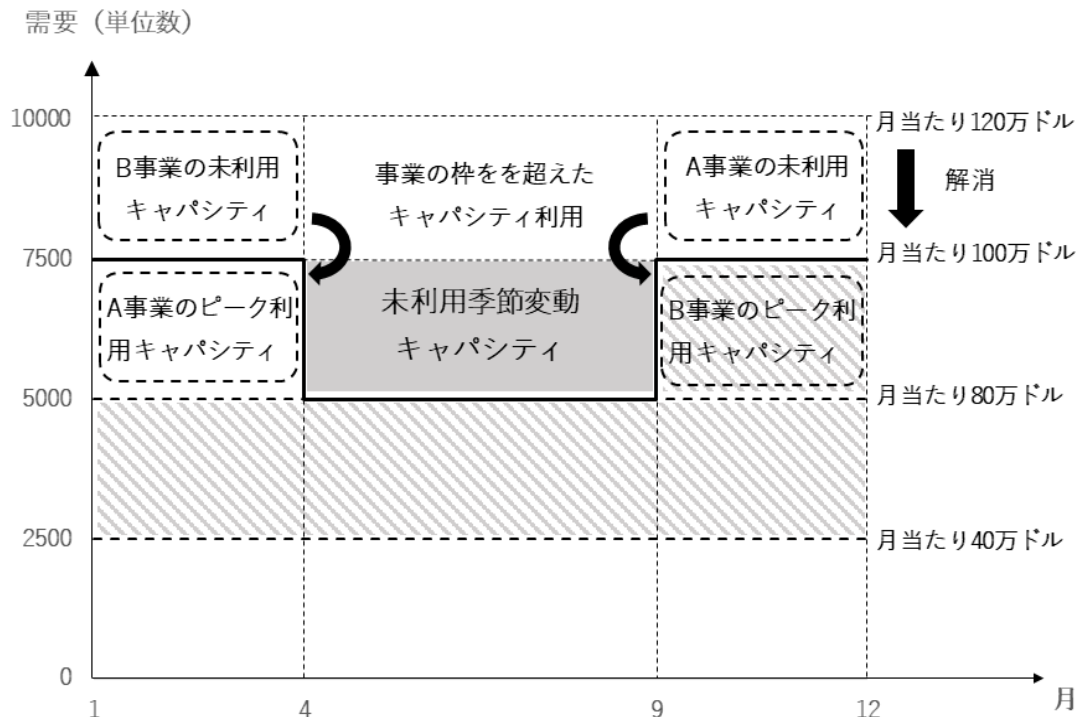
3.3.3. 事業間でのアイドル・キャパシティ活用と解消のモデル

前項で述べたように，2 事業合計した場合の過剰能力はそのままでは削減することは難しい．2 事業合計で生じている過剰能力を削減するためには，図表 4-10 に示したように，1－4 月の A 事業の繁忙期に B 事業で生じているアイドル・キャパシティを活用し，9－12 月の B 事業の繁忙期に A 事業で生じているアイドル・キャパシティを事業の枠を超えて活用する必要がある．

これは，A 事業にとっては 9－12 月に生じているアイドル・キャパシティの活用であり，B 事業にとっては 1－4 月に生じているアイドル・キャパシティの活用である．事業の枠を超えたキャパシティ利用は，各事業のキャパシティを共用することで繁忙期に向けたアイドル・キャパシティを減らすことができるととらえることもできる．

また，南方（2007）は，サービス産業の特性としての成果が在庫できないことを原因として，需要変動へのミスマッチによる生産性の低下をあげている．これに対して，人的経営資源の投入調整の一つとしてパート・アルバイトの人員増，正社員の勤務時間の調整と並んでマルチジョブへの従事をあげている（南方，2007，182 頁）．また，設備面での対応としてレンタルによる調達や外注の利用に加え設備の共同利用をあげている．

図表 4-10 アイドル・キャパシティの活用と解消



(出所：東，2022b)

3.4. 多角化小売業における人的経営資源のアイドル・キャパシティの活用と解消

図表 4-10 に示したアイドル・キャパシティの活用と解消のモデルは、本論文の研究対象である多角化した専門店チェーンにおける人的資源のキャパシティ利用に当てはめて考えるとわかりやすい。

1－4月に繁忙期をむかえるA事業のピーク対応にB事業の人材をあて、9－12月に繁忙期をむかえるB事業のピーク対応にA事業の人材をあてると考えることができる。現実的には、A事業もB事業も運営できる人材を育成することによって、年間で240万ドルのキャパシティ・コストとしての人件費を削減することができる。本論文が対象とする小売業を含む対個人向けサービス業においては、学生アルバイト人材など非正規雇用の人材に頼る比率も高い（森川，2014，135頁）。学生の卒業に伴い毎年発生しているこの採用・教育を抑制することで、人的資源の必要キャパシティを削減することは比較的容易にできる。

また、満園（2021）によると、専門店チェーンは郊外立地での小売業展開という立地革命をおこしたという（満園，2021，305－306頁）。多くの専門店チェーンは、大型総合量販店のように同一立地ではないが、郊外ロードサイドに近接して立地していることも多く、人的な経営資源を共有することは十分に可能である。

3.4.1. 多能工化による人的なアイドル・キャパシティの活用と解消

先に示したように、多角化小売業において季節変動によるアイドル・キャパシティの活用と解消には、人的な経営資源の事業の枠を超えたキャパシティ利用が有効である。そのためには、従業員の多能工化が必要となる。この点、高橋（2012）が、アイドル・キャパシティが生じた場合の対処には、柔軟な設備の活用と多能な従業員が前提であるとして指摘しているとおりである（高橋，2012，9－10 頁），

大野（1978）によると、日米の比較の中で日本において職種の違った多工程持ちが可能となった背景として日本における企業別組合とアメリカにおける職能別組合の違いがあるという（大野，1978，27-28 頁）。そして、単能工から多能工への転換が生産効率を 2 倍にも 3 倍にも上げる意義あるものであったと述べている。

そして従業員の多能工化を実現するためには、①従業員への教育への注力と、②業務自体の難度を下げる必要がある。つまり、ある程度の業務については誰でもできるような業務自体の単純化が必要である。業務の単純化ができれば、従業員の教育に割かなければならない時間も短縮することができる。そして、従業員の教育時間を短縮できれば多能工化のハードルも下げることができる。

3.4.2. 人的なアイドル・キャパシティを削減することでの波及効果

多能工化によって人的なアイドル・キャパシティを削減することによる波及効果としては、単にコストの削減にとどまらず以下の効果が期待できる。

(1) 報酬・処遇の改善

人的な経営資源のコストを総額で下げることができるため、1 人当たりの報酬額は逆にあげることができる。また、その他の処遇を改善することもできる。

(2) 優秀人材の獲得

先にあげた報酬・処遇の改善の結果として、優秀な人材を獲得しやすくなる。労働人口が減少する中で小売業が優秀人材を獲得することは難度が高い。従業員の多能工化を進めるためにも優秀な人材が獲得できることは重要である。

(3) 業務の単純化・標準化の推進

従業員の多能工化を進めるには、業務の習得が容易であることが重要になるため、業務の単純化・標準化を進める強い動機となる。

(4) 自動化、DX 活用

業務の単純化・標準化が進むことによって自動化や DX 活用も進めやすくなる。当然のことながら、複雑な業務を自動化するよりも単純化された業務を自動化することは容易である。また、自動化のための投資も人的なコスト総額が減少することで導入が容易になる。

3.4.3. 多角化小売業におけるアイドル・キャパシティの活用・解消のためのコスト

前段までにあげたように人的経営資源のアイドル・キャパシティ・コスト削減や解消の効果がある。一方、そのための施策をおこなうにあたってはコストが発生する。それは 3.4.2 の内容と関連するが以下のようなものがあげられる。これらは、効果を生むためのコストとして認識される。

(1) 教育コスト

従業員の多能工化を進めるにあたっては、従業員に対する教育コストが発生する。教育をおこなう人材の確保とその教育時間、教育を受ける人材の確保とその教育時間といったコストが発生する。また教育の実施にともなうツール開発などのコストが発生する。

(2) 多能工化による人材価値向上にともなう報酬改善コスト

波及効果にもあげたが、キャパシティの有効活用による生産性向上による成果の配分として処遇・報酬改善のためのコストが発生する。特に多能工化によって、生産性向上につなげた成果を多能工化した人材へ配分することは、更なる多能工化による生産性向上への意欲向上につながる。多能工人材の逸失は企業にとっても損失となり、多能工人材の増加は企業の利益にもつながる。前向きなコストとして考えるべきコストである。

(3) 調整コスト

事業間では個別事業ごとの部分最適を追求するため、事業間でのコンフリクトが発生する。人的経営資源だけではなく稀少な経営資源についてはその保有についての利害が対立することは往々にしてある。また、共有する経営資源についてはそのコスト負担を巡っても対立が発生することが多くある。よって、これらの調整が必要となる。

図表 4-10 にあげた例では A 事業から B 事業、B 事業から A 事業への人的な応援・異動を想定しているが、事業会社をまたいだキャパシティの転換には事業会社間を調整するための組織、会議体などの機能が必要となる。この組織や会議体を運営するコストが発生する。各事業会社の中だけではなく、事業会社の上位組織も含めた調整が必要となる。

(4) 解消されたアイドル・キャパシティ利用のためのコスト

図表 4-10 の例では、月当たり 20 万ドル相当のキャパシティが解消され、未利用となる。このキャパシティを利用するために業務の内製化や業務量に応じて発生するアクティビティ・コストの取り込みなどが図られることが考えられる。人的経営資源では、業務量に応じて非正規のアルバイト人材、パート・タイム人材、外部委託などを活用しているアクティビティ・コストの取り込みが考えられる。

このような取組みをおこなうためには、これらの業務の棚卸や業務をおこなうにあたっての適正配置をおこなう組織や機能が必要となる。このような組織を運営するためのコストが発生する。

(5) 解消されたアイドル・キャパシティ廃棄のためのコスト

前段では解消されたキャパシティ利用についてのコストをあげたが、図表 4-10 の例で月当たり 20 万ドル相当のキャパシティを廃棄してしまうという選択肢もありうる。この場合はその廃棄にともなうコストが発生する。

アイドル・キャパシティの廃棄とは、人的経営資源では解雇である。しかし、多角化小売業においては、解雇に至る以前に先にあげた内製化やアクティビティ・コストの取り込みといった施策によって解雇を回避することが可能である。

(6) 自動化・DX 化のためのコスト

波及効果としてあげた自動化・DX化をおこなう場合、これらにともなうコストが発生する。システム導入にともなうハード面、ソフト面の両面での投資コストが発生する。

3.4.4. 多角化小売業におけるアイドル・キャパシティの解消におけるトップ・マネジメントの役割

多角化小売業における季節変動によるアイドル・キャパシティの解消にはトップ・マネジメントの役割が重要である。

まず、小売業におけるアイドル・キャパシティの活用の前提となるキャパシティの分類は、トップ・マネジメントを含むマネジメント層による判断が重要である。

次に、高橋（2012）のいう過剰能力としてとらえられるアイドル・キャパシティの対処にはやはりトップ・マネジメントによる判断や決断が必要になる。これは、Kaplan=Anderson（2007）がCompton社の事例で示しているように大きな成果につながる可能性がある。

さらに、図表4-10で示した事業をまたぐキャパシティの活用には様々な壁が存在することが考えられる。1つめは、それぞれの事業を運営する事業ごとのトップ・マネジメントや従業員の間にある文化や考え方の違いである。特に専門店チェーンの場合、専門店という観点からの専門が異なることに由来する違いと、店舗展開の観点から、大型総合量販店などとは違い、それぞれの事業が異なる店舗で運営がなされているということに由来する違いが考えられる。2つめは、全体最適と部分最適の観点から見た場合、全体最適である施策が必ずしも事業会社の部分最適と一致しないことが想定される。

このような事業の壁を打ち崩し、全体最適を実現するのが多角化小売業におけるトップ・マネジメントの役割である。トップ・マネジメントが説得力のあるリーダーシップを発揮し、経営戦略を明確に示すことが重要である。なんのためにこの施策を実施するのかという目的を示し、逆にその目的を達成するためにどのような施策を実施するのかを明らかにする必要がある。そこでは、たとえばKaplan=Norton（2004, 2008）が示している戦略マップのようなツールが有効であると考えられる。また、全社視点からの戦略上の事業の役割と事業会社ごとの戦略の位置づけには、Jones（2011）の戦略カスケードマップ（strategy cascade map）も有効であると考えられる（Jones, 2011, pp.107-124）。いずれにせよ、各事業のマネジメント・チームに対しても論理的に説明をし、合意を得ることが多角化小売業のトップ・マネジメントの役割である。

その前提として、異なる事業を経営しながらもそれぞれの事業を経営するマネジメント・チームや従業員の根底にある価値観の共通化を図るために、多角化小売業のトップ・マネジメントが経営理念やグループの方針を常に明確にすることも重要な役割である。

4. ヒューマン・リソース・シェアリング

4.1. リソース・シェアリング

リソース・シェアリングの概念は情報システムや図書館学などの分野で用いられている。たとえば情報システムの分野においては、坂井・田畑（1973）によると、リソース・シェアリングとは物的資源（大容量記憶や特殊機器など）、情報資源、ソフトウェア資源さらには人的資源までを含んでおり、それらのリソースの重複を避けて共有することによって飛躍的な研究推進が期待できるものであるという（坂井・田畑，1973，1-4頁）。そして、これは必ずしも科学研究の分野に限られたものではなく、社会のあらゆる分野においても同様であり、それは、すなわち専門化と総合化の調和であるという。

高橋（2019）によると、産業クラスターのようなネットワーク組織におけるアイドル・キャパシティの有効活用の処方箋として集積による連携があるという（高橋，2019，219-221頁）。つまり、連携をおこなうことで各企業において市場性のないアイドル・キャパシティを市場性のあるアイドル・キャパシティに転換することができるという。これは、産業クラスター内におけるリソース・シェアリングであると考えられる⁴¹。

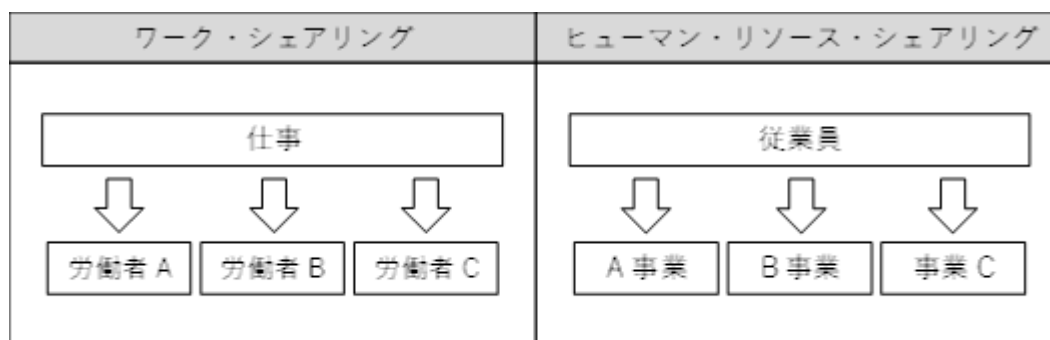
4.2. ヒューマン・リソース・シェアリングの定義

多角化企業における従業員の多能工化と、事業間での共有、そして最適配置という考え方はワーク・シェアリングと対比して、ヒューマン・リソース・シェアリングととらえることができる。ワーク・シェアリングが社会課題の解決にむけての考え方であるのに対し、本論文でのヒューマン・リソース・シェアリングは多角化小売業におけるアイドル・キャパシティ解消という課題の解決にむけた考え方であり、目的も課題も異なる。また、ワーク・シェアリングが仕事を労働者に割り当てるのに対して、ヒューマン・リソース・シェアリングは従業員を事業ごとの仕事に割り当てるという真逆の考え方である。しかし、両者とも経営資源と仕事とのアンバランスへの対処であるため、図表 4-11 のように対比して考えると理解しやすい。

つまり、ワーク・シェアリングが稀少な仕事を多くの労働者で分かち合うのに対して、ヒューマン・リソース・シェアリングは多角化した小売業において稀少な従業員の労働力を複数の企業・事業で分かち合うという考え方である。

⁴¹ 坂井・田畑（1973）のリソース・シェアリングの議論は、ネットワーク・コンピュータを対象にしており、高橋（2019）の議論が産業クラスターのネットワーク組織を対象としている。

図表 4-11 ワーク・シェアリングとヒューマン・リソース・シェアリング



(出所：東，2022 b)

4.3. ヒューマン・リソース・シェアリングの有効性

川口・鶴（2010）によると，ワーク・シェアリングは，1980年代のヨーロッパで，高失業への対応策として議論されたという（川口・鶴，2010，2頁）．しかし，現状の日本における労働人口減少という背景とサービス産業の生産性向上という課題を考える場合，ワーク・シェアリングとはまったく逆方向のヒューマン・リソース・シェアリングの考え方が多角化小売業における季節変動によるアイドル・キャパシティの活用・解消に対しての効果が高い．

さらに，川口・鶴（2010）によるとワーク・シェアリングを実現するにあたっては 2 つの関門があるという．これらの関門は，ヒューマン・リソース・シェアリングの有効性を考える際にも重要な視点である．第 1 の関門は労働時間削減に見合った賃下げの必要性である．第 2 の関門は仕事の分割性と固定コストの影響である．つまり，労働時間と人数の代替が容易で，かつ採用・訓練に要する固定コストが低い職場に限られることであるという．これら 2 つのハードルは高く，ハードルを越えたとしても，雇用が増える効果につながるとは必ずしもいえないという（川口・鶴，2010，3-4 頁）．

雇用機会の増加が目的のワーク・シェアリングには上記の 2 つの関門があるのに対して，アイドル・キャパシティの活用・解消が目的である多角化小売業におけるヒューマン・リソース・シェアリングでは労働時間削減による負の影響は生じない．また，仕事の分割性と固定コストの低さの必要性も問題にならない．

まず第 1 に労働時間削減に見合った賃下げの必要性については，事業会社，従業員ともに負の影響は生じない．つまり，ヒューマン・リソース・シェアリングにおいて，企業はアイドル・タイムによって生じる労働時間を削ることによって人件費総額を下げるができる一方で，人件費総額を超えない範囲であれば，従業員の時間あたり単価を上げることができる．一方で従業員にとっては，各事業が時間単価を上げ，複数の事業に従事することによって同じ時間働くことができれば，単一事業に従事しているよりも高い報酬を得ることが可能になる．つまり，企業にとっては，アイドルを削減することで費用をおさえることが可能になる一方で，従業員は多能化したうえで各事業に従事することができれば，同じ労働時間でもより高い報酬を得ることが可能になる．

つぎに第 2 の関門とされる仕事の分割性と固定コストの影響についても、多角化小売業におけるヒューマン・リソース・シェアリングにおいて大きな問題は生じない。本論文が対象とする多角化小売業は専門店チェーンであるため、ある程度の専門知識や技能は必要であるが、チェーンストア・システムによって、単純化・標準化が進んでおり仕事の分割性の問題は小さい。また、採用・訓練に関するコストも、採用は、すでに企業内にある人材の有効活用であり、かつ、訓練に関してもチェーンストア・システムによるマニュアル化が進んでおり大きな障壁にはならない。

これら 2 つの視点からも、多角化小売業における季節変動による人的経営資源のアイドル・キャパシティの解消にはヒューマン・リソース・シェアリングという考え方が有効であるといえる。

4.4. ヒューマン・リソース・シェアリングのコスト

ヒューマン・リソース・シェアリングには、ベネフィットがある一方で、次にあげるコストが発生する。

4.4.1. 多能工化にともなうコスト

ヒューマン・リソース・シェアリングをおこなうためには前提としての従業員への教育コストが発生する。当然のことながら、従来と異なる業務にあたるには訓練や教育が必要となり、トレーナーの人件費も含めたコストが発生する。

また、従業員の多能工化への対価として報酬の増額がある。多能工化することでグループとしての生産性の向上による利益の改善が図れる一方で、能力があがり利益貢献できる従業員にたいしての対価として手当や基本給の増額の必要がある。これらは利益の確保に対する適正配分としてのコストである。

これらのコストはベネフィットを超えない限りにおいて必要なコストとして認識されなければならない。ただし、必要なコストであるもののこれらのコストを抑制するために、教育・訓練のコストについては、①業務・作業の単純化・標準化、②業務・作業のマニュアル化、③教育のデジタル化を進める必要がある。また、多能工化への報酬については、①業務の単純化・標準化による省力化、②DX 技術の活用も含めた自動化による省人化を進める必要がある。

4.4.2. 管理のためのコスト

管理のためのコストとしては、適正配置をおこなうマネジメントの仕組みの構築および維持にともなうコストがある。ヒューマン・リソース・シェアリングを効果あるものにするためには、人的配置のマネジメントをおこなうマネジャーの教育が必要となる。

また、マネジャーが適正配置をおこなえるようにするための個人の能力データ、予測値を含む売上データや必要人員数を導出する仕組みが必要である。さらに、このマネジャーの役割自体を組織上新設する場合は、このマネジャーに対する報酬がコストとして発生する。

これらを効率よく管理するためには、その管理を効率的におこなえるようにするためのIT, DXの活用が必要となる。

4.4.3. 社内コンフリクト解消のためのコストとグループ・トップ・マネジメントの役割

各事業をまたいで経営資源を共有する場合、各事業最適を求める事業会社や事業部と全体最適を求めるグループ・マネジメント層との間に利害関係の衝突が生じる可能性がある。このような社内コンフリクトを解消するためのコストも発生する。

社内のコンフリクトについては、1つは事業部同士・事業会社同士の間でのコンフリクトがあり、もう一つはグループ・マネジメント層と事業会社間のコンフリクトが想定される。いずれも責任の所在と権限の所在などを巡って生ずることが多いと考えられる。管理会計的な考え方では業績評価のあり方が大きなポイントとなるため、この点での各社での調整が必要となる。よって、この社内コンフリクトの解消のための調整役としての組織や会議体の運営にコストがかかることになる。

このコストをなくすことはできない。このコストを軽減し有効に活用するには、グループ・トップ・マネジメントの強い、もしくは合理性に裏打ちされたリーダーシップが必要である。リーダーシップを発揮するためにも調整や発信をする組織や機会が必要となり、これらも必要なコストとして認識される。

5. 本章のまとめ

本章では、多角化小売業において、季節変動によって生じるアイドル・キャパシティをどのように把握し、活用し、解消すべきかを示した。

小売業においては他の対個人向けサービス産業と同様に、生産と消費の同時性という特徴があり販売という生産的な活動を前もっておこなうことはできない。そのため、多角化小売業においてアイドル・キャパシティを活用するには、繁閑差が異なる別の事業でキャパシティを共用することでアイドル・キャパシティを解消するという対応が有効であることを示した。さらには、その解消にはトップ・マネジメントが重要な役割を担う必要があることを示した。

本章では、特に経営資源のうち人的な経営資源の活用に焦点をあて、ヒューマン・リソース・シェアリングという考え方が有効であることを示した。ヒューマン・リソース・シェアリングは季節需要変動によるアイドル・キャパシティの解消につながる処方箋の一つである。

季節変動によるアイドル・キャパシティの対応ではないが、コロナ禍において、人的なキャパシティを維持するために事業や企業の枠を超えて従業員の出向などの対応をする事例がみられた。具体的には、急激に客数が減少した飲食業の従業員が、客数が急増した食品スーパーなどに出向するといった事例や、航空機の客室乗務員が別の事業や企業で就労するといった事例である。コロナ・ショックに対して、米国ではヒルトン（ホテル）がAmazonに従業員を派遣する、中国では外食の従業員をアリババに派遣するなどの動きがあっ

た（日本経済新聞,2020年5月4日朝刊1面「従業員 業種超えシェア」）。また、わが国でもワタミが従業員をスーパーのロピアに派遣するという報道や（2020年5月8日朝刊,企業2面「ワタミ,休業店社員をスーパーに」）、食品スーパーを運営するまいばすけっと株式会社と、飲食店の運営を手掛ける株式会社エー・ピーカンパニーの間での従業員の就業幹旋のとりくみ（毎日新聞 2020年5月13日「休業飲食チェーンが副業あっせん スーパーなどに従業員派遣 『業界またいで雇用維持』」 <https://mainichi.jp/articles/20200513/k00/00m/020/197000c>）など、正社員の雇用維持という側面から報道されている。

これは、コロナ禍によって生じた業種、業態による繁閑差が同時に発生したことによって閑散となった事業や企業から繁忙になった事業や企業へのキャパシティの融通であり、季節変動に対する多角化小売業の対応と類似している側面がある。もちろん、同一のグループや同一企業内の別事業という本論文での前提とは異なり、また、季節変動による事業間の繁閑差という前提とは異なっているが、キャパシティの有効活用や人的な面での従業員の多能工化といった面では共通する部分も多い。

次章においては、アイドル・キャパシティの解消について具体的な事例を示し、本章で示したモデルの有効性を検証する。先にあげた2事業のモデルが実務上機能するか、事業ごとの文化や考え方の違いにどのように対処しているのか、また、各事業のマネジメント層や従業員がどのように対応しているのかを事例を通して検証する。さらに、グループ全体の戦略と個別事業会社ごとの戦略の整合性をどのように図るべきかの提言をおこなう。

第5章 AOKI HD における季節需要変動によるアイドル・キャパシティ解消の事例

1. はじめに

本章の目的は、東（2022b）が示した多角化によるアイドル・キャパシティ解消の事例を示すことである。そして、事例を通じて、アイドル・キャパシティ、アイドル・キャパシティ・コストを認識し、アイドル・キャパシティを活用・解消するためのマネジメントのあり方を明らかにすることである。本章では特に経営資源の中でも人的経営資源を中心にキャパシティ・マネジメントのあり方を示す。

ここまで本論文は、専門店チェーンを対象とした多角化小売業のキャパシティについて論じてきた。まず第1章において多角化企業、多角化小売業を理論的に概観し専門店チェーンにおけるヒトとミセという経営資源の特性と重要性について明らかにした。そしてこれら経営資源の活用にはトップ・マネジメントが学習を通じて得る判断基準のレパートリーを増やすことが重要であることを示した。第2章においては、多角化企業における経営資源を有効活用するための経営資源ベースの原価計算が重要であり、資源ベースの損益計算書による管理会計を用いることが重要であることを示した。第3章においては、多角化小売業の経営をするにあたっての経営資源のキャパシティ・モデルを示した。小売業のキャパシティ・モデルにはトップ・マネジメントを含むマネジメント層が関与すべき、「何がムダであり、何がアイドルであり、何が生産的であるのか」を示す基準づくりが重要であることを示した。第4章では、第3章のモデルを通じて明らかになるアイドル・キャパシティの活用方法を示した。すなわち、多角化小売業においては、多角化した事業間の連携をはかり、季節変動によるアイドル・キャパシティの活用・解消が重要であるという考え方を示した。

以上をふまえ、本章では多角化小売業の事例として AOKI HD を取りあげ、アイドル・キャパシティ・コストを認識し、アイドル・キャパシティを活用・解消するための考え方の事例と今後に向けた提言をおこなう。

なお、本章の記述に関しては筆者自身が AOKI HD のボード・メンバーとして経営に参画し、様々な取り組みをおこなってきた経緯をベースにしており、事例については筆者の経験を含めて執筆している。

2. 先行研究

2.1. 季節変動に対する製造業の対応

佐藤・堀川・金沢・菅原（2005）は、需要に季節変動がある製造業の事例を取りあげている。この事例では最大生産量が最小生産量の約3倍という大きな繁閑差がある工場を取りあげている。そして、対処法として①緩衝在庫を持つ、②ボリューム・フレキシビリティを高める、③部品の共通化を進めるという3点をあげている（佐藤・堀川・金沢・菅原, 2005, 68-69頁）。

この製造業の対処方法の中で小売業に共通してほぼそのまま取り入れられる考え方は②のボリューム・フレキシビリティである。ボリューム・フレキシビリティとは「工程が生産量の変更に即応できる能力」と定義できるといい、組立作業員と設備がその対象であるという。このボリューム・フレキシビリティについての取組みとして、ライン人員を外部委託化し、生産量の増減に応じて委託料を変化できる体制づくりをしているという。しかし、月別の繁閑差が大きすぎるため需要予測にもとづく先行生産をおこなっているという。

この事例から見てとれる製造業と小売業が異なる点は、製造業においては在庫による需要変動に対する調整が可能な点である。つまり、小売業においては販売という生産的な活動を在庫することができない点、製造業とは異なる。

2.2. サービス産業・小売業における需要変動による生産性低下と対処の方向性

先に述べたように、サービス産業に含まれる小売業は、製造業とは異なり生産的活動である販売活動を在庫することができない。Morikawa (2012) や森川 (2014) によると、対個人向けサービス業において需要変動が大きいと生産性の低下につながるという。これは、繁閑差によってアイドル・キャパシティが生じることで生産性が低下することに起因すると考えられる。

南方 (2007) は、この繁閑差が生じていることによる生産性の低下を、Levitt (1976), Northcraft=Chase (1985) らの議論をふまえ、Sasser (1976) のいう需給のあいだのミスマッチによる生産性の低下であるととらえている。この需給の間のミスマッチをサービス産業の特性としての成果が在庫できないことが、生産低下の原因であるという (南方, 2007, 182 頁)。そして、サービス産業における生産性向上には、Levitt (1976) のいうサービス工業化 (industrialization of service) の 3 つの方法⁴²と並んで Northcraft=Chase (1985) のあげる 4 つの方法⁴³を紹介している。また、Levitt の議論を発展させた野村 (2008) は、その方策としてのチェーン・オペレーションと大企業化があるという⁴⁴ (野村, 2008, 239-244 頁)。

2.3. 小売業のアイドル・キャパシティ・モデル

東 (2021) では、Klammer (1996), 高橋 (2005, 2012, 2019) らのモデルを元に小売業のアイドル・キャパシティ・モデルを示している。繰り返しになるが、製造業とは異なり、小売業は販売という活動自体を在庫することができない。そのため、経営資源の活

⁴² 3 つの方法とは①ハード技術によるもの、②ソフト技術によるもの、③混合技術によるもの、である。

⁴³ 4 つの方法とはルーチン化、デカップリング、サービス業務の委譲、機械化である。

⁴⁴ 野村 (1983) は Levitt (1976) の 3 つの方法に加えて、マス化、ブランド化をあげている。そしてこのマス化による規模の経済の実現のための方策がチェーン・オペレーションと大企業化であるという。

用について、アイドルの発生時に活用する必要がある。つまり、アイドルが「いつ発生しているか」ということが製造業以上に問題になる。活用についても、その発生したタイミングで生産的なアクティビティに転換する必要がある。

東（2021）は、小売業の人的経営資源のキャパシティ利用を図表 5-1 のようなモデルを用いて示し、小売業におけるキャパシティの利用についてはマネジメント層による判断が重要であることを示している。なぜなら、小売業においては生産的活動の判断基準が曖昧であり、同じ活動であっても、どこまでが非生産的で、どこまでがアイドルで、どこまでが生産的なキャパシティ利用かはマネジメントによる判断が必要であるためである。

ここでの極力減らすべきとしている作業は、IT の活用や DX の進展によって自動化が進む中でオペレーション上不要になってくる可能性がある活動を多く含んでいる。しかし、現時点では図表 5-1 の図において極力減らすべきアクティビティも完全になくしてしまえば成約に支障をきたす活動があると考えられる。また、客待ち時間は極力減らすべき活動であると同時に、人的な接客が想定される小売業においては成約に必要なキャパシティ利用でもある。

このように、用いている技術やマネジメント層が今後用いようとしている技術の水準によっても活動の評価が変わってしまう。さらには扱い商品や対象客層の違いによっても活動に対する評価が変わってしまう。

図表 5-1 小売業の人的資源のキャパシティ・モデル【図表 3-15 再掲】

極力減らすべき	販売準備		陳列作業、販売員教育、客待ち時間	オペレーション
	維持・管理		清掃、商品整理、棚卸	
	段取		発注、荷受・検収、販売後処理作業	
	浪費		手空き時間、売り逃し	
マネジメント層により許容されている	アイドル	オフリミット	法定休日、休憩時間	マネジメント
		市場性がない	閑散期の法定出勤	
		市場性がある	客待ち時間、未成約客への接客時間	
		プロセス開発	改善活動、売場変更	
		商品開発	顧客要望・機会ロス情報などの活用	オペレーション
本来の目的の	成約のための		接客、顧客対応	
			成約	

（出所：東，2022a）

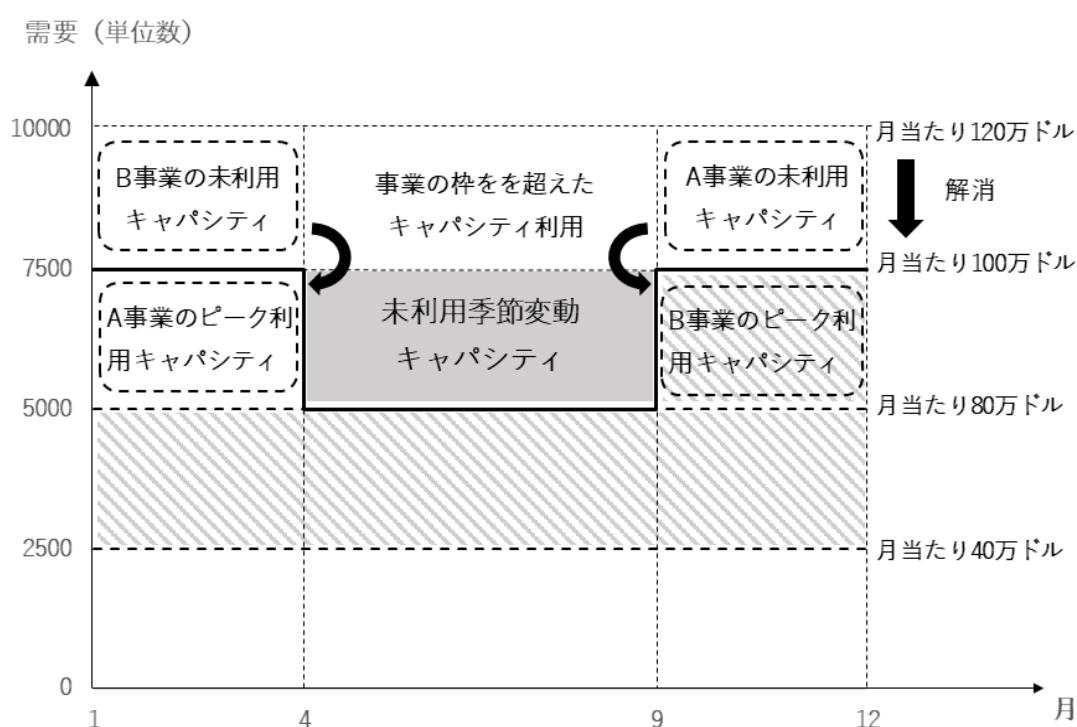
2.4. 多角化小売業の季節需要変動モデルと解消の手順

東（2022 b）では，Kaplan=Anderson（2007）の季節需要変動モデルを引きながら多角化した企業における経営資源の共有によってアイドル・キャパシティを解消するための多角化小売業における需要変動の解消モデルを示している。

このモデルを構築するためには Klammer（1996）を参考にしたアイドル・キャパシティ・モデルを用い，活用・解消すべき対象としてのアイドルを明確にすることから始まる。次いで，Kaplan=Anderson（2007）が IT キャパシティの事例を参考にした手順に従い，高橋（2012）が示す過剰能力としてのアイドル・キャパシティを排除する。その上で，季節変動によって生じるアイドルの活用を図るという手順を踏む。

図表 5-2 は繁閑のタイミングが異なる A 事業と B 事業が互いの閑散期に他事業にキャパシティを融通することで 2 事業合計のアイドル・キャパシティを減らすことができることを表している。

図表 5-2 アイドル・キャパシティの活用と解消【図表 4-10 再掲】



（出所：東，2022 b）

具体的には，このモデルにおいて，月当たりのキャパシティ・コストを 120 万ドルから 100 万ドルへ，2 事業合計のキャパシティ水準を下げることを示している。残されたアイドル・キャパシティ・コストは 4 月から 9 月の 6 ヶ月間の月当たり 20 万ドル × 6 ヶ月の 120 万ドルとなる。つまり，繁閑差が異なる事業が連携することによって，年

間でのアイドル・キャパシティ・コストを 360 万ドルから 120 万ドルへ削減することができることを示している。

3. AOKI HD の事例

本項では、AOKI HD の事業をとりあげ、連携による経営資源の有効活用の事例を示す。まずは季節変動が大きいファッション事業＝AOKI を軸に季節需要変動を示し、次いで複合カフェ事業＝快活クラブの需要変動を示す。その上で、需要変動が異なる事業間での主に人的経営資源のキャパシティ利用のあり方を示す。

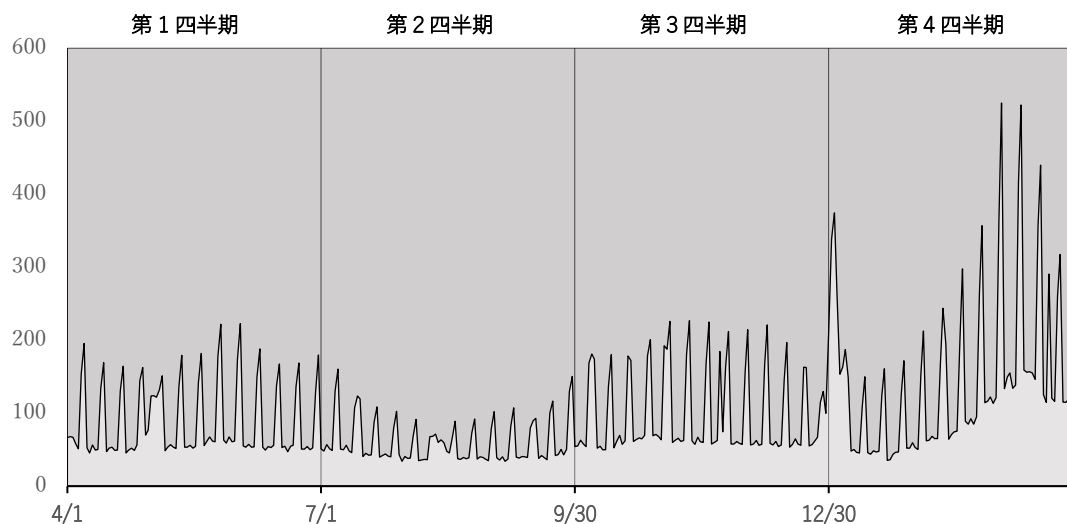
さらに、ファッション事業、複合カフェ事業とも季節変動が異なるウェディング事業＝アニヴェルセルの需要変動とキャパシティ利用を示す。

3.1. AOKI 事業の売上季節変動

3.1.1. 日別売上指数変動

図表 5-3 はある数年間のデータを元に AOKI 事業の 1 日ごとの変動を表したグラフである。グラフを見てわかるように、平日は低く週末が高くなっている。ここでの縦軸の数値は、日別の売上指数である。つまり日ごとの売上を分子に、年間の売上高を 365 日で割った数値を分母として表した 指数の推移である⁴⁵。

図表 5-3 日別売上指数推移（縦軸は日別売上指数）



（出所：社内資料を元に筆者作成）

⁴⁵ ここでの日別データは、数年間の売上データを主として曜日あわせしてその平均値をもって日別売上高のデータとしている。なお、正月などの特定日は日付合わせにしている。

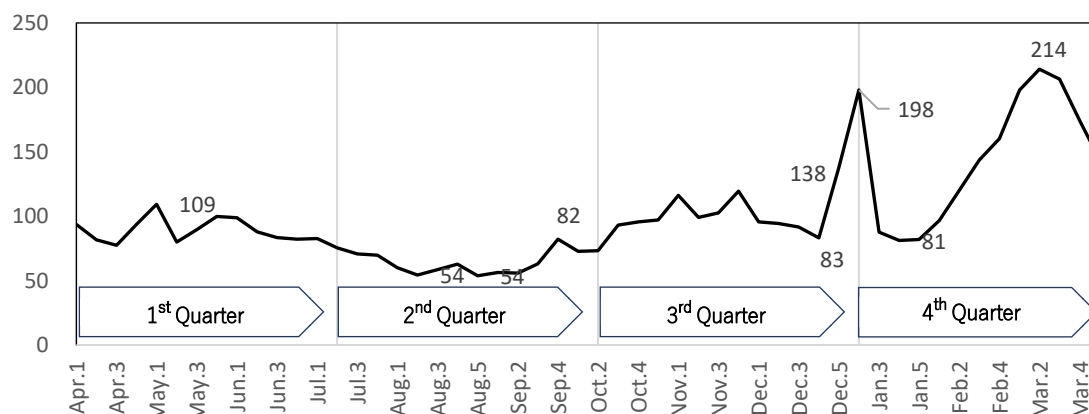
第1四半期のピークは226であり、第2四半期のピークは161、第3四半期のピークは227、第4四半期のピークは525である。四半期の指数をみると通常期→閑散期→通常期→超繁忙期というサイクルであることがわかる。

3.1.2. 週別売上指数変動

つぎにAOKIの年間の週別売上指数は図表5-4の通りである。なお、この指数は、数年間の週別売上を基にその平均値によって導き出した指数である⁴⁶。年間の売上ピーク指数は3月第2週（Mar.2）の214である。一方で、底の指数は8月の2週、5週（Aug.2, Aug.5）の54である。このグラフをみると、おおむね4月～6月、7月～9月、10月～12月、1月～3月で需要変化に特徴があることがわかる。

商品と対象顧客の特性から、ほぼ四半期の区切りで需要変動に特徴がある。渥美（2010）によると、チェーンストアにおいては、週、13週、年間でマネジメントをおこなうべきであるという（渥美，2010，96-97頁）。これにならい、本論文での四半期は暦月での分析ではなく渥美(2010)にならって季節変動を13週単位で表している。

図表 5-4 AOKI 事業における週別需要変動（縦軸は週別売上指数）



（出所：社内資料を元に筆者作成）

図表5-4で13週ごとの（≡四半期ごとの）指数変化をとらえ、13週ごとの期間における顧客動向をまとめると図表5-5ようになる。この表を見てわかるように、売上の変化には季節ごとの与件による顧客動向によって変化しており、年ごとの気候や休日などの与件の変化や品揃えの変化、広告活動など企業の働きかけによる多少の変化はあっても四半期ごとの期間で見た場合、全体的には変化しづらいことがわかる。つまり、一定程度予測可能な需要変動が毎年繰り返されるといえる。

⁴⁶ 先の日別売上指数と同様、こちらのデータも特定の年の数値を基にした指数ではなく、数年間の週の売上の平均から導き出した指数である。

図表 5-5 四半期ごとの顧客動向による繁閑と必要キャパシティ

Quarter	1 st Quarter	2 nd Quarter	3 rd Quarter	4 th Quarter
期間	Apr.1~Jul.1	Jul.2~Oct.1	Oct.2~Dec.5	Jan.1~Mar.5
ピーク	109(May1)	82(Sep.4)	138(Dec.5)	214(Mar.2)
谷	78(Apr.3)	54(Aug.2, Aug.5)	73(Oct.2)	81(Jan.4)
必要 Capa.	100	75	120	215
顧客動向	①3月のピーク期後の平常期。 ②4月末から5月第1週のゴールデン・ウィーク連休により週のピークがあるが、1日あたりの需要は大きくない。 ③7月に向けて需要は低下する。	①クールビズ本格期で主力のスーツ需要が減少する閑散期。 ②7月後半以降、9月中旬までは極端な閑散期となる。 ③9月にはいと、シルバー・ウィークの連休があるため1日あたりの売上はさほどではないが週の指数は上昇する。	①10月はクールビズ終了で、秋冬物のスーツなどが動き始める。 ②11月以降はコートなど防寒衣料が動き、売上指数は上昇する。	①初売りで正月の指数は高い。 ②初売り後は、一気に閑散期に入る。 ③2月に入ると一般のビジネスマンの動きは鈍いが、入社・入学のフレッシュャーズが動き始める。 ③3月に入るとフレッシュャーズのピークにより年間の最大ピークとなる。

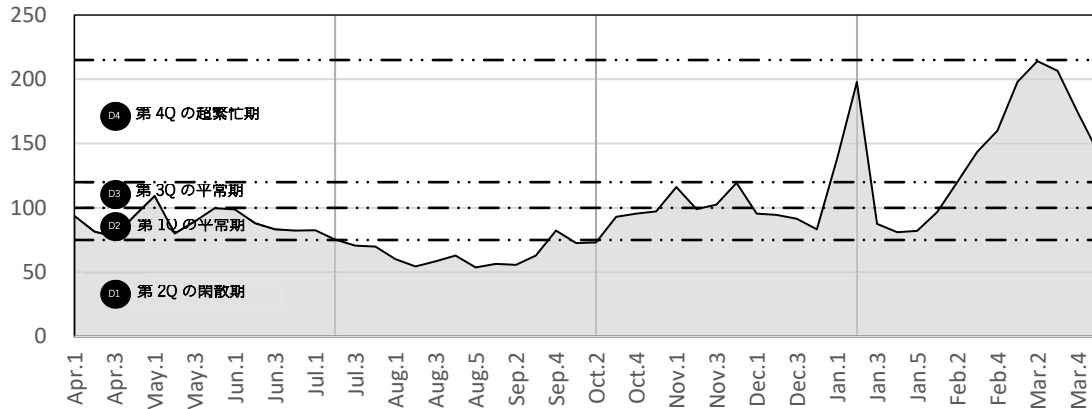
(出所：筆者作成)

図表 5-4 の四半期ごとの需要レベルを、Kaplan=Anderson (2007) の IT キャパシティ利用の 1 日における需要グラフにならない表したものが図表 5-6 である。破線は下から D_1 = 第 1 四半期通常期のレベル、 D_2 = 第 2 四半期閑散期のレベル、 D_3 = 第 3 四半期通常期のレベル、 D_4 = 第 4 四半期の超繁忙期のレベルを表している。

なお、このグラフでの縦軸は指数 250 に対応できるキャパシティを経営資源が有していることを示している。つまり、保有している経営資源のうちどれくらいのキャパシティ利用が推定されるかを示している。もっとも低い水準の利用は D_1 の第 2 四半期の閑散期のキャパシティ利用である。次いで D_2 の第 1 四半期の平常期のキャパシティ利用、 D_3 の第 3 四半期の平常期のキャパシティ利用と続き、もっとも高い水準のキャパシティ利用は D_4 の第 4 四半期の繁忙期のキャパシティ利用である。

このグラフからは、繁忙期に合わせた経営資源のキャパシティが閑散期・平常期では未利用キャパシティを生じさせていることが容易に見てとれる。

図表 5-6 週別需要レベル（縦軸は週別売上指数）



（出所：社内資料を元に筆者作成）

3.1.3. AOKIにおけるキャパシティ・モデルによるキャパシティ利用状況

Klammer (1996) による CAM-I のキャパシティ・モデルをもとにした、東 (2022) のキャパシティ・モデルを用いての季節需要変動レベルに対するキャパシティ利用をモデル化したのが図表 5-7 である。季節需要変動が大きいということは、季節ごと（この事例では四半期ごと）のキャパシティ利用の状況が大きく異なるということである。

このグラフはあくまで仮説のグラフであるが、生産的活動の結果である売上の増減に連動して、一定の非生産的な活動の増減が生じることを想定している。郊外型紳士服専門店チェーンでは、おおむね生産的活動の 10% 程度の非生産的活動が生じると仮定している。この割合は、小売業の業種や業態によっても異なると考えられる。

たとえば、図表 5-7 の第 1 四半期の生産的なキャパシティ利用は 100 である。よって、生産的なキャパシティ利用の 10% の 10 が非生産的なキャパシティ利用となる。結果 250 のキャパシティから生産的なキャパシティ利用と非生産的なキャパシティ利用を合計した 110 を減算した 140 がアイドル・キャパシティであると仮定できる。

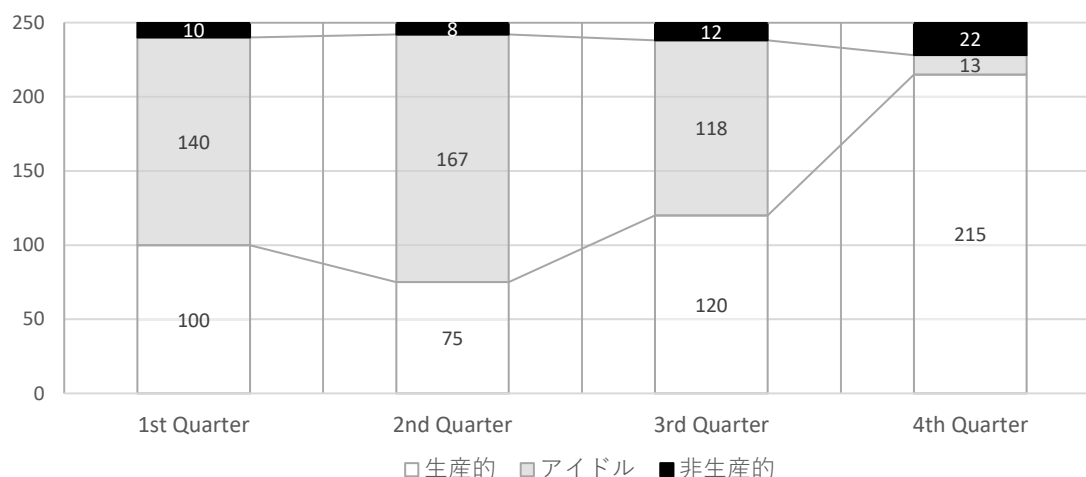
つまり、マネジメント層により許容されているアイドル・キャパシティは第 1 四半期で 140、第 2 四半期で 167、第 3 四半期で 118 であるといえる。これをキャパシティ全体の 250 に対する比率でみると第 1 四半期が 56%、第 2 四半期が 67%、第 3 四半期が 47% である。これはあくまで仮説を基にした理論値であるためこれらの数値をもとに単純に意思決定をおこなうことはできない。しかし、このような数値は、キャパシティの有効活用を図る際のガイドラインとしての機能は果たしうる。

ここでの実務上のポイントは、第 1 四半期から第 3 四半期に生じているアイドルをどのようにとらえ活用するのかということである。これは、東 (2022) の定義では、マネジメ

ントにより許容されたアイドル・キャパシティである。このアイドル・キャパシティをどのように活用するかは、マネジメントの課題である。

AOKI で考えた場合、これを人的経営資源にあてはめると、第 4 四半期に必要とされる従業員のうち第 1 四半期から第 3 四半期においては多くの応援や出向が可能になると考えられる。しかし、これらの数値を元に単純に異動や出向によるキャパシティ活用の規模を考えることはできない。なぜなら、閑散期において年間休日の消化を促すことや、教育の時間に充てるなど、アイドル・キャパシティの利用にはトップ・マネジメントが判断すべき点が多いためである。また、四半期でのキャパシティ・モデルでは四半期の中での繁閑差が見えなくなるため、四半期の中での繁忙期に対応できるキャパシティを保持することも考慮しなければならない。

図表 5-7 AOKI の四半期ごとのキャパシティ・モデル



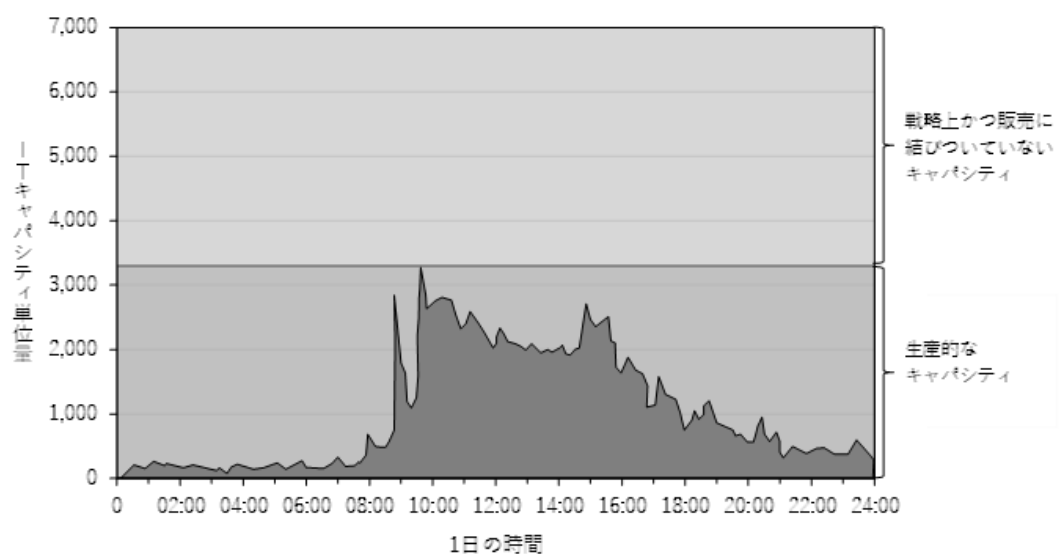
(出所：筆者作成)

3.1.4. AOKI における第 1 四半期から第 3 四半期のアイドル・キャパシティ

AOKI では、四半期別で見た場合、第 1 四半期から第 3 四半期の期間に大きなアイドル・キャパシティが生じている。このアイドル・キャパシティは第 4 四半期には必ず利用されるキャパシティであるため、マネジメント層により必要なキャパシティとして容認されているアイドル・キャパシティである。しかし、このアイドル・キャパシティは毎年必ず発生し利用されることのないキャパシティである。

1 年を通して見た場合、第 4 四半期の超繁忙期に使用しているキャパシティは、Kaplan=Anderson (2007) が IT キャパシティの利用の例において図表 5-8 で示している生産的キャパシティであるといえる。しかし、第 1 四半期から第 3 四半期だけに区切ってみた場合、第 3 四半期のピークに対応するためのキャパシティを超えた部分は図表 5-8 の「戦略上の観点から保持されかつ売上に結びついていないキャパシティ」である。

図表 5-8 1日のIT キャパシティの利用



(出所：Kaplan=Anderson, 2007, p.186)

これは高橋（2012）が図表 5-9 のように示したアイドル・キャパシティ・モデルでは過剰能力に該当する。つまり、トップ・マネジメントの経営判断が必要になるアイドル・キャパシティである。ただし、第 4 四半期には利用する必要があるため、このキャパシティは保持する必要がある。この点、キャパシティを手放す選択肢もありうる図表 5-8 の事例とは異なる。

図表 5-9 アイドル・キャパシティの分類【再掲】

広義のアイドル・キャパシティ	過剰能力	オフリミット
		市場性がない
	アイドル・キャパシティ	市場性がある

(出所：高橋, 2012, 7 頁)

3.1.5. 閑散期における人材交流によるアイドル・キャパシティの活用

AOKI のトップ・マネジメント層による経営判断によって、毎年この第 1 四半期から第 3 四半期のアイドル・キャパシティを転用することが可能である場合、図表 5-10 のように転用可能なキャパシティが存在するといえる。週別の繁閑差をベースに見た場合、転用可能なキャパシティは、第 3 四半期のピークである 12 月第 5 週目 (Dec.5) の指数 138 に対応できるキャパシティと、3 月第 2 週 (Mar.2) の指数 214 をカバーできるキャパシティ 250 との差である 112 に相当するキャパシティが Kaplan=Anderson (2007) がいう「戦略上かつ販売に結びついていないキャパシティ利用」である。AOKI 全体のキャパシティを

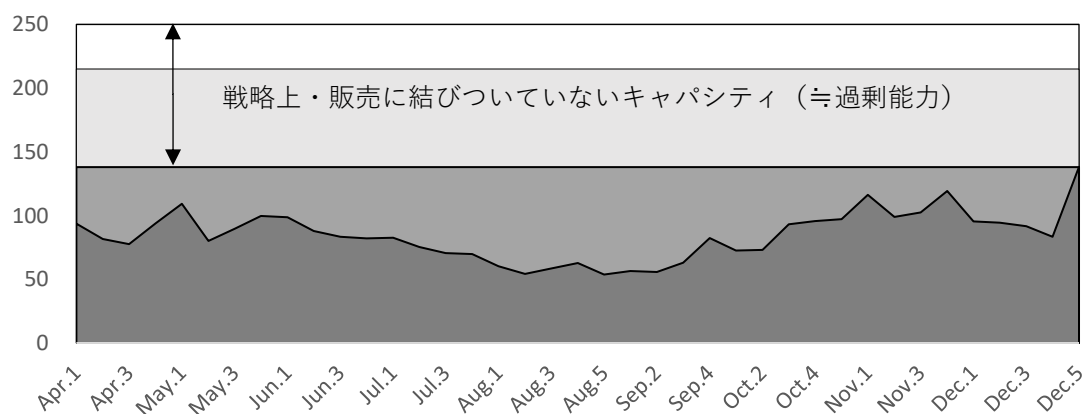
指数 250 に対応できると仮定すると、理論上は 45%が転用可能なキャパシティであると考えられる。

また、第 1 四半期から第 2 四半期の期間に絞れば、第 1 四半期と第 2 四半期のピークである 5 月第 1 週 (May1) の 109 と 3 月第 2 週 (Mar.2) の指数 214 に対応できるキャパシティをカバーできる 250 との差である 141 に相当するキャパシティが戦略上かつ販売に結びついていないキャパシティ利用である。ここで AOKI 全体のキャパシティを 250 とすると、理論上はキャパシティの 56%が転用可能なキャパシティであるといえる、転用可能なキャパシティとは、高橋 (2012) によるアイドル・キャパシティ・モデルが示す過剰能力にほぼ等しい。

図表 5-7 で示したアイドル・キャパシティの割合が第 1 四半期で 56%、第 2 四半期が 67%、第 3 四半期が 47%という数値と比べると第 1-第 2 四半期、第 1-第 3 四半期とも 15pt.程度転用可能なアイドルの割合が低くなっている。これは、週別の推移を基にした試算の方が、四半期の中でのピーク対応をするために必要なキャパシティ利用を見込むことによって四半期全体よりも利用キャパシティの水準が高くなるために生じた差である。

AOKI では、人的経営資源を多角化している他事業へ転用することでアイドル・キャパシティをグループとして活用し、アイドルを解消している。具体的には、ファッション事業の AOKI からエンターテイメント事業の快活フロンティアへの出向による人材交流である。おおよそ 2,000 名の正社員のうち 300 名を第 1-第 2 四半期の間で出向をおこなっている。割合にして 15%であり、週別の需要変動を基にしたアイドル・キャパシティの割合である 42%の 3 分の 1 ほどの交流をおこなっている。

図表 5-10 AOKI における第 1 四半期から第 3 四半期のキャパシティ利用



(出所：筆者作成)

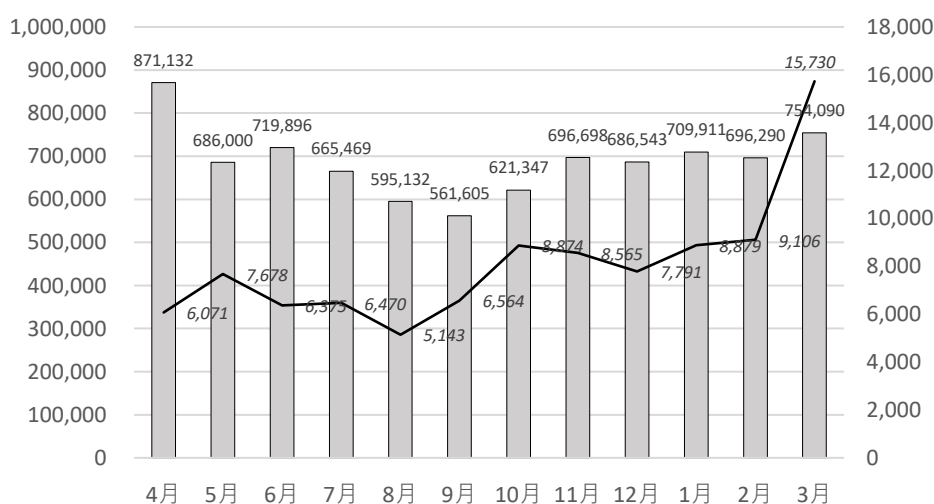
3.1.6. 人的キャパシティ測定のための人時生産性

ここまで、売上需要変動のピークを元にキャパシティを仮定し、その差からアイドル・キャパシティの割合を測ってきた。一方、渥美 (2011) によると、チェーンストアにおけ

る人的資源のコスト・マネジメントでは、一般的に用いられている労働生産性よりも、人時生産性をコスト管理の出発点として用いるべきであるという（渥美，2011，103 頁）。なぜなら労働生産性は計算式からも 1 年単位で算出される指標であり対策が遅くなる一方、人時生産性は 1 日単位でも算出可能なためである。先にあげた図表 5-7 の様なキャパシティ・モデルは現場の作業レベルでの時間研究・動作研究によって作成されるが、小売業のトップ・マネジメント層においては人時生産性によるキャパシティ利用状況の把握との比較でキャパシティ・モデルの妥当性を判断することが多い。

図表 5-11 はある数年間の AOKI の月別の総労働時間と人時生産性の平均値のグラフである。これを見ると、4 月から 9 月の人時生産性が低く、総労働時間のコントロールはなされているが十分とはいえないことがわかる。一方で 3 月の人時生産性は異常に高く、人員不足が発生している可能性があることがわかる。

図表 5-11 AOKI の月別総労働時間と人時生産性



(出所：社内資料を元に筆者作成)

3.2. 複合カフェ事業でのアイドル・キャパシティの活用

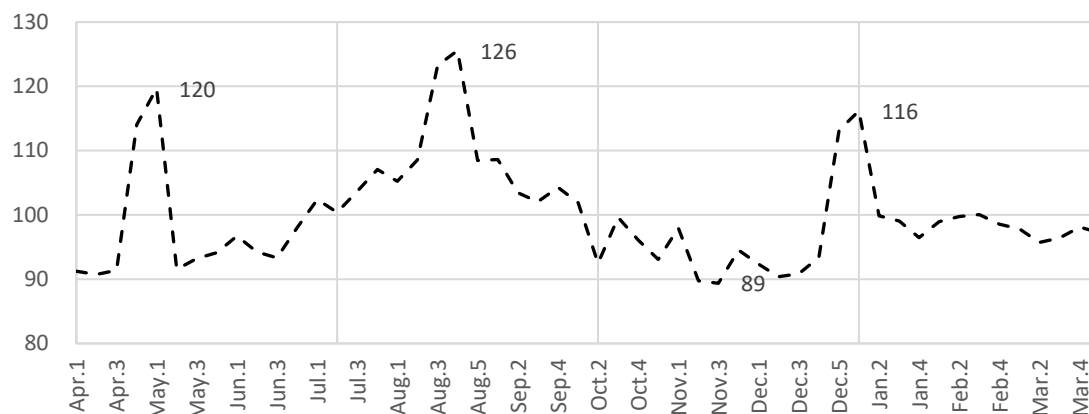
3.2.1. 快活クラブの需要変動

前節では、AOKI の季節需要変動を Kaplan=Anderson (2007) のモデル、Klammer (1996) のモデル、高橋 (2012) のアイドル・キャパシティ・モデルによって分類し、第 1 四半期から第 3 四半期にかけて過剰能力が発生していることを示した。

本節ではつぎに、AOKI の季節需要変動によって生じた人的経営資源のアイドル・キャパシティを活用する側の KFI 特にその中でも事業規模が大きく AOKI からのキャパシティの活用先である快活クラブ事業の需要変動をみる。図表 5-12 はある年の快活クラブ業態の繁閑差を表している。AOKI とは繁閑差が異なり、第 2 四半期に繁忙期があり、第 3 四半期が閑散期になっている。また、AOKI より繁閑差が小さい。閑散期の底は 11 月第 3 週

(Nov.3) の 89, 繁忙期のピークは 8 月第 4 週 (Aug.4) の 126 である (AOKI のピーク 214, 底 54).

図表 5-12 快活クラブ業態における週別需要変動



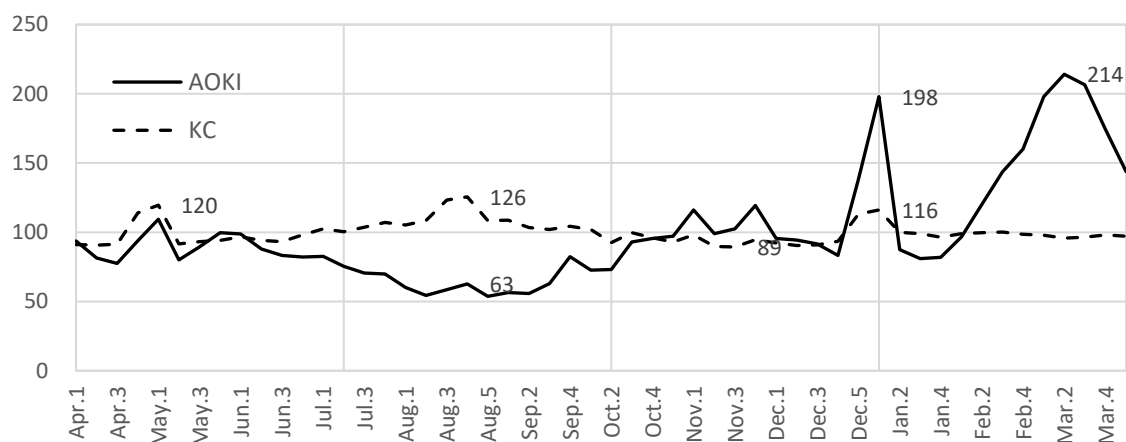
(出所：社内資料を元に筆者作成)

3.2.2. AOKI と快活クラブの需要変動

先に述べたように、複合カフェの快活クラブ事業は、ファッションの AOKI に比べると季節変動の幅は小さい。2 事業を同じ図表で比較すると図表 5-13 のようになる。このグラフにあるように、AOKI と快活クラブでは繁閑差が異なっている。

この 2 事業に絞って比較すると AOKI から快活クラブへの人的経営資源の異動は、第 2 四半期を主として上半期が効果的であることがわかる。一方、快活クラブから AOKI へは、2 月から 3 月の第 4 四半期におこなうことが望ましい。2 月から 3 月は快活クラブの指数も 100 前後であり決して低くはないが、AOKI 事業の異常なピークに対応するためには、快活クラブから AOKI への人的経営資源をおこなうことが望ましい。

図表 5-13 AOKI と快活クラブ事業の需要変動

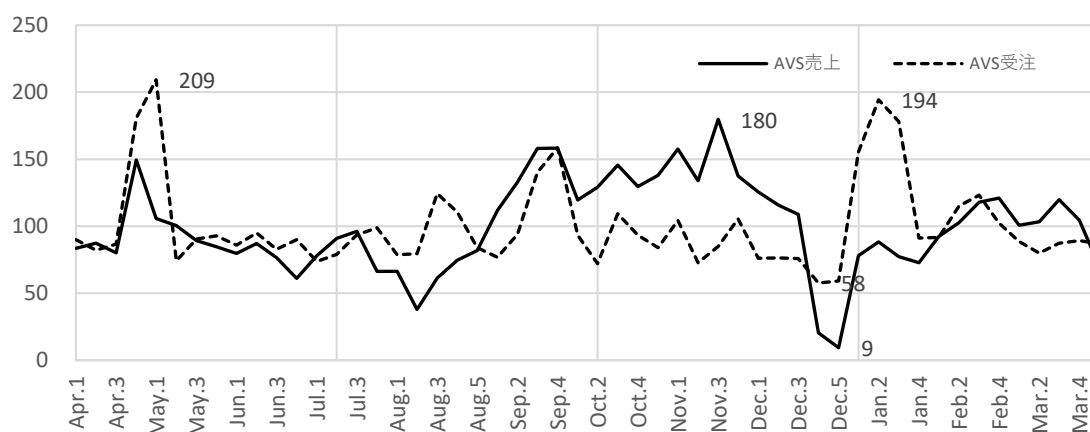


(出所：社内資料を元に筆者作成)

3.3. 結婚式事業における受注需要変動と挙式（＝売上）需要変動

結婚式事業は、図表 5-14 のように受注の需要変動と挙式の需要変動が異なるという特徴がある。つまり、受注をおこなう営業スタッフの繁忙と挙式当日の食事提供や調理スタッフの繁忙差が異なるということである。また、組織としても、営業スタッフと調理スタッフ・提供スタッフは役割が異なり組織も異なっている。また、飲食提供スタッフは繁忙差に対応するため派遣スタッフを外注している⁴⁷。

図表 5-14 AVS(結婚式場運営) 事業の受注・挙式（売上）需要変動



(出所：社内資料を元に筆者作成)

⁴⁷ 結婚式場の食事提供スタッフは、繁忙差に対応するために外注スタッフを活用していることが多く、AVS でも外注スタッフを用いている。このスタッフの費用は、財務会計上は原価に含まれている。しかし、東（2021）がいうように、AOKI HD では管理会計上は経営資源ごとにコストを把握しているため、人的経営資源のコストとして把握されている。

受注は、ゴールデン・ウィークやシルバー・ウィーク、お盆や正月休みなどの期間にピークがあるのに対し、挙式は、盆や正月また、夏の期間が避けられ、秋に集中する傾向がある。挙式に関しては温暖な春も一定の需要があるが、年度末や新年度の始まりなどの与件もあるため秋ほどのピークではない。

AVS における人的経営資源を取りあげる場合、多能工化による繁閑差への方向性は大きく 2 つある。つまり、1 つはこの受注と挙式の繁閑差を活かして、AVS 社内でのアイドルを活かす方向性である。これは、受注を担当する営業スタッフは、10 月から 11 月のピーク期に挙式当日の食事提供スタッフの応援をおこない、逆に挙式当日を担当する食事提供スタッフや調理スタッフがお盆や正月の受注ピーク時に営業スタッフのフォローとして施設の案内などの業務の応援をするという方向性である。つまり、ゴールデン・ウィークやシルバー・ウィークなど、営業スタッフ、挙式当日対応スタッフのどちらも繁忙期になる時期は、挙式当日スタッフは外注によるスタッフ確保をおこない、繁閑差が異なる時期は互いに応援をする仕組みを構築することである。

もう 1 つの方向性は、グループ間の繁閑差を利用して事業会社を超えて人的交流をおこなうことである。AVS において実際には現在この両方の取組みをおこなっている。社内での多能工化を進めアイドルの有効活用を図るとともに、グループ内での連携を強化した人的交流もおこなっている。

4. AOKI HD におけるヒューマン・リソース・シェアリングとハイブリッド人材活用

4.1. アイドル・キャパシティ活用＝ハイブリッド人材の活用

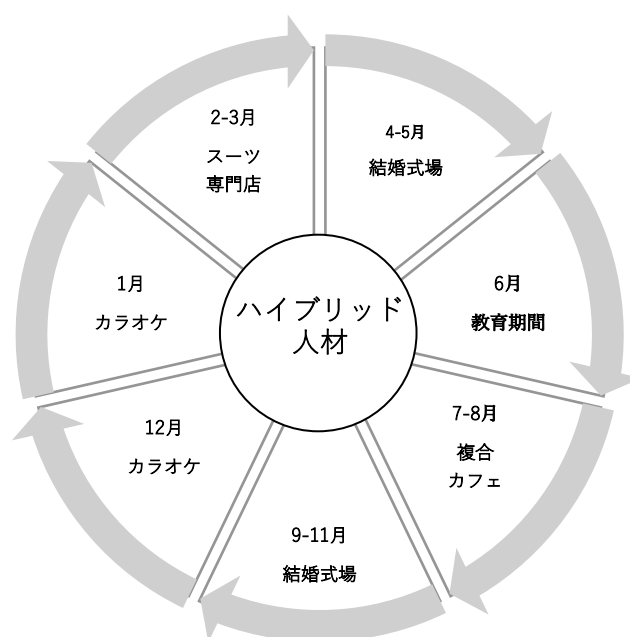
4.1.1. ヒューマン・リソース・シェアリングとハイブリッド人材

AOKI HD では、業態ごとに繁閑差の差を活用し、業態を超えて出向や応援をおこなっている。AOKI では 2014 年から繁閑差の緩和策の一環として、また、研修の一環としてファッションの AOKI から快活クラブへの出向・応援をおこなっていたが、AOKI の閑散期の利益が得づらくなってきた中、2021 年から 300 名弱の出向・応援をおこなう取組みを進めている。これは、ヒューマン・リソース・シェアリングの取組みであり、生産性向上による利益確保が目的である。

このヒューマン・リソース・シェアリングを進めるための施策は、従業員個人の視点でとらえると多能工化の推進である。この多能工化を AOKI HD では「ハイブリッド人材の育成」と呼び生産性の向上につなげている。この取組みは単なる生産性の向上ではなく内製化の拡大を含む雇用の維持の目的を含んでいる。AOKI HD における人材のハイブリッド化には大野（1978）がいうように、雇用の維持が重視される欧米とは異なる日本の企業別組合が背景にある。加えて、AOKI におけるスーツなどの販売には商品知識や接客技術が必要なため、繁忙期に向けては人的経営資源のキャパシティを維持することが提供する商品・サービスの特性も背景にある。

AOKI HD おけるこのような取組みは「ハイブリッド人材 フル稼動 紳士服・カフェ・式場・行き来」（日本経済新聞，2022 年 1 月 19 日朝刊）としてメディアでも紹介されている。この取組みは、たまたまコロナ禍のタイミングで実施することになったが、人材のハイブリッド化によるアイドル・キャパシティの活用による生産性向上は2019年の下半期から企画されていた。このハイブリッド人材は図表 5-15 のように時期ごとの繁忙期をむかえる事業に出向・応援に入ることによってグループの生産性向上の中核を担うことを意図している。

図表 5-15 ハイブリッド人材が支える各事業の主な繁忙期



(出所：筆者作成)

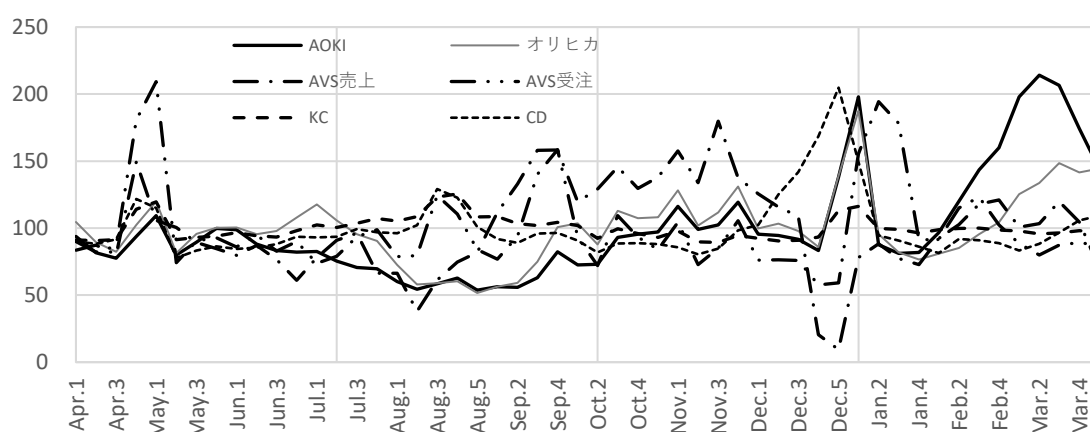
4.1.2. 導入の背景と狙い

AOKI HD におけるヒューマン・リソース・シェアリング、ハイブリッド人材活用の背景は、コロナ禍による需要減少ではなく、繁閑差による生産性の低下、収益性の低下であった。ファッション事業の AOKI では、クールビズの一般化による上半期商戦の売上減少の一方、レディースの取り込み拡大による 2-3 月のピーク売上増大による繁閑差の拡大によって、大きなキャパシティ・コストが発生していた。結果、コロナ禍前においても AOKI の上半期に 10 億円ほどの営業損失が生じている状態であった。2-3 月に増えた客数・売上に対応するための人的経営資源のキャパシティを増やす一方で、スーツを中心に上半期の需要減少が続くことによって、繁閑差が広がり、大きなアイドルが生じてしまうという構造になっていた。結果、AOKI では上半期の赤字を下半期に解消するという構造が恒常化していたが、この繁閑差によって生じる売上変動による利益変動の解消は経営的な課題としてとらえられていた。

このような課題を背景に、人材の融通をはかり雇用の維持・キャパシティの維持と生産性向上による利益の確保を狙いとしてヒューマン・リソース・シェアリングを導入している。グループ全体への影響も大きく、また特に顕著に表れている AOKI の繁閑差による利益増減の問題だけでなく、そのほかの業態においても繁閑差による利益増減の問題は同様にある。図表 5-16 をみるとそれぞれの事業ごとに、そのタイミングや振れ幅に差があるものの繁閑差があることがわかる。よって、図表 5-15 のようなハイブリッド人材の働き方が必要であり、可能であることがわかる。

また、ハイブリッド人材制度の導入のより長期的かつ本質的な目的は、事業・業態の人材交流によって経営改善や経営改革につながる提案や改善・改革活動をおこなうことである。事業ごとに経営をしていくことで、内部的な常識が当たり前となり、外部的な視点での改善や改革への提言が失われてしまいやすい側面がある。この点、属する事業会社が異なる人材が交流することにより、個人としての成長や進化だけではなく組織としての成長や進化につなげることが経営的な視点からの本質的な目的である。

図表 5-16 AOKI HD 事業別週別需要変動



(出所：社内資料を元に筆者作成)

4.1.3. ハイブリッド人材による効果

4.1.3.1. 快活クラブ（複合カフェ事業）での AOKI ハイブリッド人材活用の経済的効果

先にも述べたように、AOKI の上半期の利益面での問題を解決するために、夏場にピークを迎え上半期に短期雇用の採用をおこなっていた快活クラブへ、上半期 6 ヶ月間 AOKI の正社員が短期出向する企画を 2019 年ごろから進めていた。快活クラブのパートタイマー雇用の費用 1,200 円/時×8 時間×20 日×6 ヶ月=1,152 万円を AOKI が得ることができれば、その分を利益にすることができる。仮に、AOKI の正社員 2,000 名のうち 1,000 名が出向することができれば、11 億 52 百万円を快活クラブから AOKI へ支払うことができる。結果として、コロナ以前の上半期の営業損失分を補うことができるという発想からスタートしている。

現実的には 1,000 名の出向を支えるだけの AOKI 事業の効率化は困難であると判断したため実際には、300 名弱の出向をおこなった。結果として AOKI の利益効果は約 3 億円であった。この間、コロナ禍の影響もあり、AOKI 人材の快活クラブでの活用により売上面での影響は出ていないと考えられるため、費用の減少分がほぼそのまま利益貢献したと考えられる。快活側から得られる金額は、正社員の給与のすべてではないが、閑散期にアイドルになっているサンク・コストであると考えられるため、結果として利益貢献につながっていると考えられる。

一方、快活クラブ側では、従来社外へキャッシュ・アウトしていたパートタイマー、アルバイト費用をグループ内へ移すだけであるため経済的な効果は得られないが、小売業で培った接客面などにおいて質の高い社員による店舗運営がおこなえるメリットがあった。店舗の運営面、接客面でよい効果があったと考えられる。

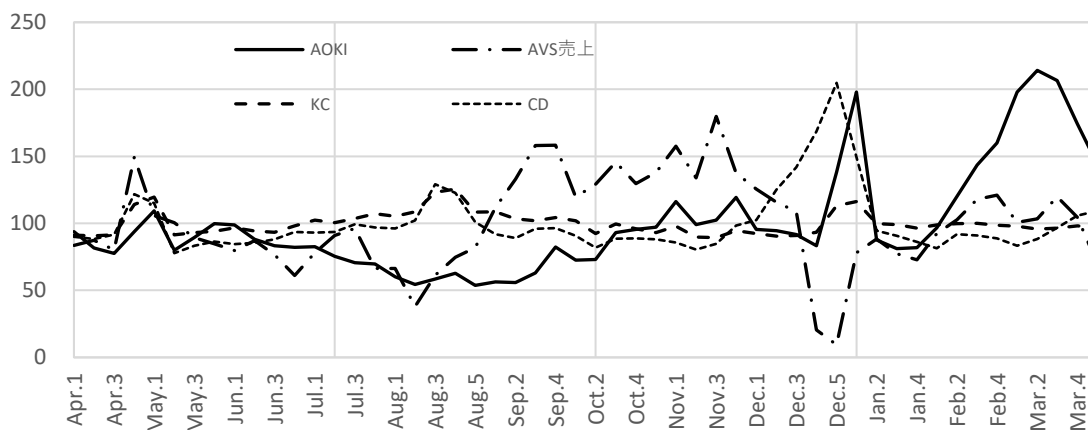
結果、グループ全体では AOKI のアイドル・キャパシティを快活クラブで活用することで、快活クラブでキャッシュ・アウトしていた費用が減少し、グループ全体での費用の減少につながっている。

4.1.3.2. 結婚式場でのハイブリッド人材活用

結婚式場事業挙式のピークは 9 月から 11 月である。図表 5-16 の図を AOKI（スーツ専門店事業）、KC（＝快活クラブ；複合カフェ事業）、CD（＝コート・ダジュール；カラオケ事業）、AVS（アニヴェルセル；結婚式場事業）の 4 事業の週別繁閑に絞って表したグラフが図表 5-17 である。

このグラフをみると、9 月から 11 月の間の AVS の結婚式の挙式のピークに対して、他の事業は閑散期から通常期となっており、他の 3 事業から応援が可能なのがわかる。実際に、2022 年の秋には実際に上半期中に教育を受けたハイブリッド人材が厨房や配膳などのサービス業務に従事し生産性向上に寄与している。結果、結婚式場の短期雇用の抑制や、外部からの派遣を抑制し、グループ全体のキャッシュ・アウトの抑制につながっている。

図表 5-17 4 事業の週別売上指数推移



（社内資料を元に筆者作成）

4.1.3.3. AOKIでのハイブリッド人材活用

ファッション事業でスーツ専門店を運営する AOKI では図表 5-17 のグラフにあるように初売りの 1 月 1 週目を除くと 2 月から 3 月に年間で最大のピークがある。この期間においては、AVS 事業における繁忙の時期が一時あるが KC（複合カフェ事業）や CD（カラオケ事業）は閑散期から平常期にあたる。2 月から 3 月は、学生アルバイトの卒業時期にもかかるため決して人的リソースが豊富な時期ではないが、グループの基幹事業であるファッション事業への応援をおこなっている。ファッション事業へのハイブリッド人材の応援は 2021 年 2 月 3 月に数名程度の限られた範囲で実施したものを 2022 年 2 月から規模を増やして実施している。2022 年においては 2 月-3 月の土日祝日にのべ 600 人日を超えるスーツ販売ができる従業員の応援をおこなっている。

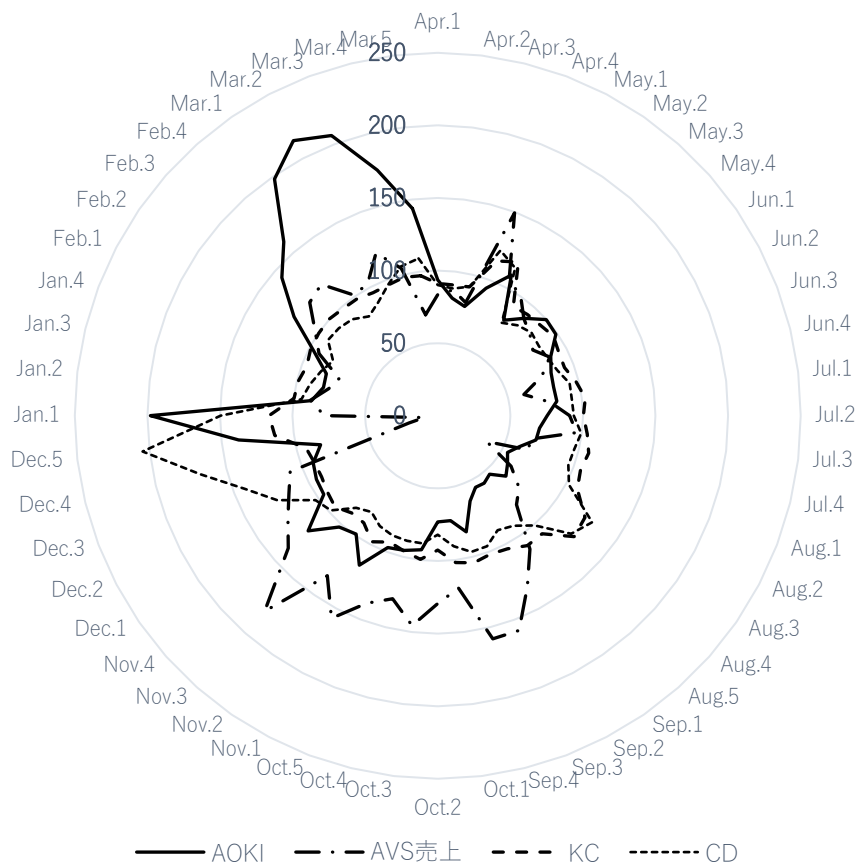
人材交流による経済的な効果の測定は難しいが、新入社や新入学の比較的スーツを買い慣れていない客層に対して、接客販売をおこなうことは機会損失の防止につなげる効果が高い。快活クラブ等からの応援に関しては販売補助的な業務もあるが、ピーク時期の数ヶ月前から教育をおこなうことで、必要な知識を得られるようにすることで、もっとも生産性が高い接客業務ができるようにしている。この取り組みの対象は主として正社員のマネジャー層を対象としており、実際に現場を支えるアルバイト、オペレーションを担うパートタイマー層は現場に残すことでオペレーションは円滑に進む態勢を維持している。また、正社員層がハイブリッド人材となることで翌年以降も継続して応援に臨むことが可能となっており、年々接客等の質的な向上を図ることが可能となる。

4.2. ハイブリッド人材の今後の方向性

先に示した図表 5-15 と図表 5-16 とを組み合わせ、繁閑差を週別に表したサイクルが図表 5-18 である。この繁閑に合わせ組織と個人がこのサイクルを回し続けていくことで個人と組織の成長につながり、生産性の向上が図られる。

今後、新しい事業を展開するにあたってグループ全体にある繁閑差によるアイドル・キャパシティの活用も考慮しながら多角化企業ならではの経営資源の有効活用による価値創造を継続することが課題である。

図表 5-18 週別売上指数の年間サイクル



(出所：筆者作成)

5. 本章のまとめ

本章では、前章までの議論を踏まえ、大きな季節変動の影響を受ける AOKI HD におけるアイドル・キャパシティ・マネジメントの事例をとりあげた。AOKI HD では特にファッション事業の AOKI の季節変動が大きく、閑散期にはアイドル・キャパシティ・コストが生じており、結果、営業損失が生じる構造になっていた。

このコストを、他の事業でキャパシティを活用することで解消する事例を紹介した。図表 5-17、図表 5-18 で示したように、繁閑差が異なる事業が経営資源を活用し、キャパシティを活用することが可能であることを示した。

実務においては、これらの経営資源の活用や、キャパシティの活用において事業会社ごとの経営陣や部門長が互いの部分最適を求めてコンフリクトが生じる。この部分最適を超えて全体最適につなげることが多角化小売業におけるグループ・トップ・マネジメントの役割である。

園田 (2014) によると、個別企業の最適化、連結セグメントの最適化、企業グループ全

体の最適化の三者の間でもっとも望ましい状態を作り出すための情報を提供することが管理会計に望まれていることだという（園田，2014，29 頁）。この視点からは本章の事例によって示した管理会計のあり方によって最適な状態を作り出しうる。しかし，実務においては，全体最適を作り出すために部分最適を譲らなければならない企業やセグメントが生じた場合にその企業やセグメントの抵抗によってコンフリクトが生じる可能性がある。

また驚くべきことに，逆に全体最適を実現するために自社・自セグメントの部分最適が最大化するにもかかわらず，従来のマネジメントやオペレーションを変えることに対する抵抗によってコンフリクトが生じることがある。できない理由を列挙して，変化を拒み個人的もしくは自部門の防衛のために抵抗をすることが現実には起きうる。

これらのコンフリクトを調整し全体最適を実現するのがグループ・トップ・マネジメントである。グループ・トップ・マネジメントが正しい管理会計情報を用い，強いリーダーシップを発揮する求心力を発揮することがきわめて重要である。グループ・トップ・マネジメントは管理会計情報を得るだけでなく，この情報をもとに，アイドル・キャパシティの活用・解消につなげる強い意志とリーダーシップによって，事業を超えた経営資源の活用を実行することが必要である。

終章 結論と課題

1. 本論文の結論

本論文では結論として、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ことを示した。つまり、多角化した専門店チェーンのトップ・マネジメントが①異なる原価計算のあり方を共通化することで、グループ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、②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、③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・解消するという手順を示した。結果として、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が可能になるということである。

この手順をより具体的に述べると、①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、②一方で、製造業とは異なるサービス産業に属する小売業アイドル・キャパシティを明確にする、③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論じた。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た。

繰り返しになるが、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グループ・トップ・マネジメントが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必要がある。

高橋（2019）は、2020年代以降のわが国における管理会計は人口減少社会を前提に、少ない人的資源をいかに効率よく活用して最大のアウトプット・アウトカムを引出すのが焦点になると述べている（高橋，2019，225頁）。そして、人口減少社会では社会的な観点から、地域的な集積の必要性が一層高まるという。

この視点は、高橋（2019）が示した地域社会における産業クラスターだけでなく、企業グループにもそのままあてはまる。本論文では、多角化小売業におけるアイドル・キャパシティをどのように活用し、貴重で少ない人的資源をどのように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のかという課題を取りあげた。そして、その解は多

角化していることそのものにあり、高橋（2018）が例示している地域社会での集積における協働と同様に、企業グループでは多角化した事業間における連携であることを示した。

そして、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、一方でその解消を図るべきものであるといえる。わが国においては、今後ますます人的資源が貴重なものとなっていく中、小売業を含む対個人向けサービス産業においては、単純化・標準化に加え 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、本論文で示した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。

2. 本論文の学術的貢献と実務的貢献

2.1. 学術的貢献

本論文の学術的貢献は、以下のとおりである。

2.1.1. 専門店チェーンを対象とした多角化小売業における重要な経営資源としてのヒトとミセ

森（1989）、向山（1988）、近藤（1992a, 1992b）などが対象とした大型総合量販店の多角化ではなく、近年、わが国において一定の勢力となっている専門店チェーンの多角化についてとりあげた。専門店チェーンの経営資源の有効活用についてはヒトとミセが重要であることを示した。そして、多角化小売業においても経営資源の有効活用には Prahalad=Bettis（1986）が論じているようにマネジメント層の経営判断が重要であることを示した。

2.1.2. 多角化企業におけるリソース・ベース損益計算書

小田切（1998, 2002）、櫻井（2014）の指摘とは違い、近年ではサービス業では財務会計上製造原価を用いている例が多く、結果として小売業がサービス業に多角化した場合、グループの原価計算のあり方において、たとえば同じ店舗の人的経営資源のコストが小売業では期間原価の人件費として扱われ、サービス業では製造原価の労務費として扱われてしまう。

この財務会計上の原価計算を、管理会計上は期間原価に統一することで、グループ・トップ・マネジメントにとって経営資源ごとのコストが把握しやすくする考え方を示した。

2.1.3. 季節変動の大きさによる生産性低下の構造

そのうえで、Morikawa（2012）が明らかにしたサービス産業における需要変動の大きさが生産性に負の影響を与えることを踏まえ、Kaplan=Anderson（2007）の季節変動モデルを用い小売業における生産性・収益性が季節変動によって影響される構造を示した。この生産性・収益性に対する負の影響は、アイドル・キャパシティによるものであること

を明らかにしたうえで、このアイドル・キャパシティが多角化企業においてどのように把握され、活用・解消にむけてどのような構造になるかのモデルを明らかにした。

2.1.4. 人的経営資源の有効活用のためのヒューマン・リソース・シェアリング

さらに、この季節変動が多角化企業において Tate=Yang (2015) が明らかにした多角化小売業における内部労働市場の存在が生産性向上に資する点について、季節変動の大きい小売業における内部労働市場活用のあり方としてのヒューマン・リソース・シェアリングの考え方を示した。そして、このヒューマン・リソース・シェアリングにおいては AOKI HD における従業員の多能工化でもある人材のハイブリッド化、ハイブリッド人材の育成・活用の実例を示した。

2.1.5. 多角化小売業におけるキャパシティ・コスト論の今日的な意義

少子高齢化の進むわが国において、キャパシティ・コスト論の企業経営での今日的意義を示した。特に小売業の中で一定の地位を占めている専門店チェーンの多角化を事例に、人口減少する中で市場規模の縮小と労働人口減少の中ではキャパシティ・コスト、アイドル・キャパシティ・コストをとりあげることの今日的意義を改めて示した。

また、アイドル・キャパシティの活用については、高橋 (2022) の地域的な集積による価値創造とは異なる多角化企業におけるグループ内の組織連携による価値創造のあり方を示し、多角化企業におけるアイドル・キャパシティ・マネジメントのあり方を示した。

2.2. 実務的貢献

本論文の実務的貢献は以下のとおりである。

2.2.1. 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

多角化小売業におけるキャパシティ・マネジメントを理論的な解明とともに AOKI HD における事例を示しながら明らかにした。本事例をもとに、特に繁閑差によって生じるアイドル・キャパシティを解消することで多角化小売業の生産性向上にむけた取り組みを具体的に示した。これにより繁閑差によるアイドル・キャパシティの解消をするためのトップ・マネジメントの考え方を明らかにした。

2.2.2. 多角化小売業における人的経営資源の有効活用

多角化小売業である AOKI HD の事例をもとにヒューマン・リソース・シェアリングの取り組みとハイブリッド人材の育成・活用の意義と活用例を示した。これにより、繁閑差が大きい多角化小売業において人的経営資源のアイドル・キャパシティの解消につなげる考え方と方法を明らかにした。

2.2.3. グループ・トップ・マネジメントへの提言

アイドル・キャパシティの解消のための経営資源の活用にはグループ・トップ・マネジメントの役割がきわめて重要であることを示した。有用な管理会計情報を得るだけではなく、さまざまなコンフリクトを超えてグループ・トップ・マネジメントが強い意志とリーダーシップを発揮することが重要であることを示した。

3. 残された課題

1 つめは、経営戦略共有の問題である。経営資源の活用のためには、トップ・マネジメントの戦略が明確であることが必要である。多角化企業においては、グループ・トップ・マネジメントとそれぞれの事業会社のトップ・マネジメントの戦略の共有が必要である。そのためのツールとしてバランス・スコアカードを基にした戦略マップの活用が考えられる。この点についての議論は尽くせなかった。

2 つめは、本論文では主として人的経営資源を取りあげたが、店舗や情報といった経営資源についての考え方や活用については踏み込んだ議論ができなかった。

3 つめは、経営資源共有後の活用段階におけるコストの賦課・配賦の問題である。実際に事例企業では、経営資源の活用におけるシェアード・サービスなどの活用や、共有した経営資源のコストの賦課や配賦の問題も課題となった。この点についても議論ができなかった。

さいごに、近年の DX の進展によって新たなアイドル・キャパシティ、アイドル・キャパシティ・コストのとらえ方に変化が生じつつある。この点についても深く触れることができなかった。具体的には、①EC 販売における店舗在庫を含めた商品在庫のキャパシティの意味の変化、②DX 化による無人販売などを含めた店舗キャパシティのとらえ方の変化、③遠隔接客や遠隔でのマネジメント、さらにはこのコロナ禍で進んだリモート・ワークによる人的経営資源のキャパシティの考え方の変化などである。

これらについては今後の研究課題としたい。

《参考文献》

《和文》

- 青木章通（1999）「サービス業の管理会計の基本的な枠組み」『三田商学研究』第42巻第4号，133-159頁.
- 東英和（2021）「多角化小売業における経営資源の有効活用と課題共有のための原価計算」『横浜国際社会科学研究』第25巻第4号，43-65頁.
- 東英和（2022a）「小売業におけるアイドル・キャパシティの分類と活用の方向性」『横浜国際社会科学研究』第26巻第2号，49-70頁.
- 東英和（2022b）「多角化小売業における季節需要変動によるアイドル・キャパシティの解消」『横浜国際社会科学研究』第27巻第4号，45-64頁.
- 渥美俊一（2010）『チェーンストアのマネジメント〔新訂判〕』実務教育出版.
- 渥美俊一（2011）『流通業のための数字に強くなる本』ダイヤモンド社.
- 内山哲彦（2017）「企業グループ・マネジメントにおける人的資産管理の全体最適とグループ価値向上」園田智昭編著『企業グループの管理会計』中央経済社，19-35頁.
- 江幡真史（2019a）「日本の小売業経営史研究の1視座」『経営学研究論集』第50号，69-89頁.
- 江幡真史（2019b）「日本の小売業経営史研究の1視座（その2）」『経営学研究論集』第51号，59-78頁.
- 大坪稔（2011）『日本企業のグループ再編』中央経済社.
- 大野耐一（1978）『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社.
- 大村邦年（2014）「アパレル企業の多角化戦略とその本質」『阪南論集』第50巻第1号，17-29頁.
- 岡本清（2000）『原価計算（六訂版）』国元書房.
- 小田切純子（1998）「サービス企業原価計算の基本問題」『彦根論叢』第314号，43-63頁.
- 小田切純子（2002）『サービス企業原価計算論』税務経理協会.
- 川口大司・鶴光太郎（2010）「ワークシェアリングは機能するか」RIETI Discussion Paper Series 10-J-013.
- 経済産業省（2017）『小売業生産性向上マニュアル』.
- 近藤公彦（1992a）「小売事業多角化と事業定義」『岡山商大論叢』第28巻第1号，31-51頁.
- 近藤公彦（1992b）「小売業多角化の分析視角」『岡山商大論叢』第28巻第3号，27-45頁.
- 近藤公彦（1995）「小売企業多角化と市場深耕性」『マーケティングジャーナル』Vol.14No.3，46-55頁.
- 近藤公彦（2013）「小売業における価値共創～経験価値のマネジメント～」『マーケティングジャーナル』第32巻第4号50-62頁.
- 近藤公彦・中見真也編著（2019）『オムニチャネルと顧客戦略の現在』千倉書房.

- 櫻井通晴（2014）『原価計算』同文館出版.
- 櫻井通晴（2019）『管理会計 第7版』同文館出版.
- 佐藤庄一・堀川三好・金沢孝，菅原光政（2005）「需要に季節変動がある場合の生産システムに関する研究」『日本経営工学科論文誌』第56巻第2号，65-73頁.
- 鈴木安昭（2016）『新・流通と商業 第6版』，有斐閣.
- 園田智昭（2008）「純粋持ち株会社体制下の企業グループに関する管理会計上の諸問題」『会計』第174巻第1号16-30頁.
- 園田智昭（2010）「CMSによる資金マネジメントの効果とその発展性」『会計』第177巻，第5号，48-59頁.
- 園田智昭（2014）「企業グループの全体最適と部分最適」『三田商学研究』第56巻第6号，125-131頁.
- 園田智昭（2017）「企業グループの管理会計－研究目的と3つの研究視点について」園田智昭編・著『企業グループの管理会計』中央経済社，1-17頁.
- 高嶋克義・高橋郁夫（2020）『小売経営論』有斐閣.
- 高橋邦丸（2004）「リソース・ベースド・ビュー（RBV）に基づいた多角化戦略」田中隆雄・高橋邦丸編著『グループ経営の管理会計』同文館出版，67-86頁.
- 高橋賢（1999）「不働費の測定～能力原価計算からABCへ」『千葉大学経済研究』第13巻第4号，849-872頁.
- 高橋賢（2005）「アイドル・キャパシティ・コストの管理に関する一考察」『経理研究』第48号，155-164頁.
- 高橋賢（2012）「アイドル・キャパシティの測定と活用に関する一考察」『横浜国際社会科学研究所』第16巻第6号，1-10頁.
- 高橋賢（2015）『テキスト原価会計（第2版）』中央経済社.
- 高橋賢（2017）「財管一致の会計に関する一考察」『産業経理』Vol.77.No.1，70-78頁.
- 高橋賢（2019）『管理会計の再構築』中央経済社.
- 高橋賢（2022）「21世紀の間接費管理 ネットワーク組織のキャパシティ・マネジメント」『管理会計学』第30巻第2号，59-73頁.
- 武脇誠（1993）「サービス業の原価計算」岡本清編『ソフト・サービスの管理会計』中央経済社，95-118頁.
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房.
- 中岡孝剛，上小城伸幸（2017）「多角化戦略とその経済的帰結に関する既存研究の検討」『商経学叢』第63巻第3号，177-203頁.
- 野村清（2008）『サービス産業の発想と戦略 改訂版』ランダムハウス講談社.
- 浜田和樹（2006）「連結グループ経営のための業績管理会計情報」『会計』第170巻第4号，42-55頁.
- 挽文子（2004）「グループ経営戦略の策定と実行を支援するマネジメント・システム」田中隆雄・高橋邦丸編著『グループ経営の管理会計』同文館出版，87-119頁.

- 平敷慶武（2003）『棚卸資産会計研究』，税務経理研究会。
- 廣本敏郎・挽文子（2015）『原価計算論（第3版）』中央経済社。
- 三木僚祐（2011）「キャパシティコストの管理に関する一考察」『経営情報研究』第18巻第2号，39-54頁。
- 満園勇『日本流通史 小売業の近現代』有斐閣。
- 南方建明（2007）「サービス業の生産性向上についての一考察」『日本経営診断協会論集』第7巻，173-184頁。
- 向山雅夫（1988）「総合スーパーの動向と流通多角化」『マーケティングジャーナル』第7巻第4号，19-26頁。
- 森彰（1989）「小売業における多角化の特性」『経営論集』第32号，1-30頁。
- 森川正之（2014）『サービス産業の生産性分析 ミクロデータによる実証』日本評論社。
- 山北晴雄（2004）「アイドル・キャパシティの源泉と管理－CAM-I キャパシティモデルの展開」『会計』第166巻第2号，231-242頁。
- 山北晴雄（2005）「未利用キャパシティ情報の活用と製品原価計算」『新潟経営大学紀要』第11号，51-64頁。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。
- 頼誠（2011）「小売業の純粋持株会社」『商大論集』第63巻，第1・2号，15-39頁。
- 頼誠・浅田孝幸・塘誠（2012）「持株会社本社の統治力としての求心力とは何か」『メルコ管理会計研究』第5巻第1号，15-30頁。

《欧文》

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill (広田寿亮訳 (1969)『企業戦略論』産業能率短大)。
- Ansoff, H. I. (1988) *Corporate Strategy (Revised ed.)*, Penguin Books.
- Barney, J. B. (2007) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (3rd ed.)*, Prentice Hall.
- Chandler, Jr., A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books. (有賀裕子訳，2004，『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- Cooper, R. and R. S. Kaplan (1992), "Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage," *Accounting Horizons*, Vol. 6, No. 3, pp. 1
- Jones, P. (2011), *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Your Balanced Scorecard*, Gower.
- Jones, R. K. (1957), "Why Not Capacity Costing?" *NAA Bulletin*, Vol. 39, No. 3, pp. 13-21.
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2007), *Time Driven Activity-Based Costing: A Simpler and more Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Press (前田貞

- 芳・久保田敬一・海老原崇監訳（2008）『戦略的収益費用マネジメントー新時間主導型 ABC の有効利用』マグローヒルエデュケーション）.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton （2004）, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press（櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳（2005）『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社）.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton （2008）, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press（櫻井通晴・伊藤和憲監訳（2009）『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアムー競争優位のための戦略と業務活動のリンケージ』東洋経済新報社）.
- Klammer, T. （1996）, *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*, Irwin.
- Knee, D. and D. Walters （1985）, *Strategy in Retailing: Theory and Application*, Philip Allan Publishers（小西滋人・竹内成・上埜進訳（1989）『戦略小売経営』同文館）.
- Kotler, P. （1986）, *Principles of Marketing(3rd ed.)*, Prentice-Hall.
- Levitt, T. （1976）, "The Industrialization of Service," *Harvard Business Review*, Sep. -Oct., pp.65-68.
- Lovelock, C. H. and L. K. Wright （1999）, *Principles of Service Marketing Management*, Prentice-Hall.
- McNair, C. J. （1994）, "The Hidden Cost of Capacity," *Journal of Cost Management*, Vol.8, No.1, Spring1994, pp.12-24.
- Morikawa, M. （2012）, "Demand Fluctuations and Productivity of Service Industries," *Economics Letters*, Vol. 117, No. 1, pp. 256- 258.
- Muras, A., and M. Rodriguez （2003）, "A New Look at Manufacturing Using CAM-I's Capacity Management Model," *Journal of Corporate Accounting & Finance*, VOL.14, No.3, pp.37-45.
- Northcraft, G. B. and R. B. Chase （1985）, "Managing Service Demand at the Point of Delivery", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1.
- Peirce, R. F. （1964）, "The Importance of the Distinction Between Fixed and Variable Costs," *NAA Bulletin*, Vol. 45, No. 9, pp. 19- 26.
- Penrose, E. T. （1959） *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford, : Basil Blackwell.（末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980）
- Prahalad, C. K., and R. A. Bettis （1986）, "The dominant logic : a new linkage between diversity and performance," *Strategic Management Journal* Vol.7, No.6, pp.48-601.
- Rumelt, R. P. （1974）, *Strategy, Structure and Economic Performance* : Harvard Business School Press.（鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳（1977）,『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社）

- Sasser, W. E. (1976), "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, Nov. -Dec.
- Tate, G., and Yang, L. (2015) "The Bright Side of Corporate Diversification: Evidence from Internal Labor Markets," *The Review of Financial Studies*, Vol.28, No. 8, pp. 2203-2249.
- Wycoff, D. W. (1974), "Direct and Idle-Time Cost Accounting," *Management Accounting*, Vol. 56, No. 6, pp.36-38.

《参考資料》

- 株式会社 AOKI ホールディングス「有価証券報告書」。(参照 2020/10/17)
平成 19 年 3 月期 <https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/ir/irfiling/archive03/main/0/teaserItems1/9/linkList/31/link/07.3yukasyoukenn.pdf>
平成 31 年 3 月期 <https://ir.aoki-hd.co.jp/ja/ir/irfiling/archive03/main/0/teaserItems1/9/linkList/31/link/07.3yukasyoukenn.pdf>
- 株式会社青山商事「有価証券報告書」。(参照 2020/10/17)
平成 19 年 3 月期 https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/library/secreports/backnumber/pdf/sr_2007_all.pdf
平成 31 年 3 月期 https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/library/secreports/2019/pdf/sr_2019q4_all.pdf
- イオン株式会社「有価証券報告書」平成 31 年 2 月期。
<http://www.kabupro.jp/edp/20190530/S100FUCN.pdf>
- 株式会社ヴァリック「有価証券報告書」平成 19 年 3 月期。(参照 2020/10/17)
<http://www.kabupro.jp/edp/20080623/S0000MW0.pdf>
- 株式会社オリエンタルランド「有価証券報告書」平成 19 年 3 月期。(参照 2020/10/17)
<http://www.kabupro.jp/edp/20070628/0070GF4U.pdf>
- 株式会社コナカ「有価証券報告書」。(参照 2020/10/17)
平成 18 年 9 月期 <http://www.kabupro.jp/mark/20061215/0060ETHQ.htm>
平成 30 年 9 月期 https://www.konaka.co.jp/ir/pdf/20181220_2.pdf
- 株式会社セブン&アイ・ホールディングス「有価証券報告書」平成 30 年 2 月期。(参照 2020/10/17)
<http://www.kabupro.jp/edp/20190524/S100FUF9.pdf>
- 株式会社ツカダ・グローバルホールディングス「有価証券報告書」平成 30 年 12 月期。(参照 2020/10/17)
<https://www.tsukada-global.holdings/assets/attachmentfile/attachmentfile-file-494.pdf>
- 株式会社テイクアンドギブ・ニーズ「有価証券報告書」。(参照 2020/10/17)
<http://www.kabupro.jp/edp/20190627/S100G9L6.pdf>

日本経済新聞・電子版・ランキング・売上高ランキング・小売業（参照 2020/10/17）

<https://www.nikkei.com/markets/ranking/page/?bd=uriage&Gcode=45&hm=1>

株式会社はるやまホールディングス「有価証券報告書」。（参照 2020/10/17）

平成 19 年 3 月期 <http://www.kabupro.jp/edp/20070629/0070GER9.pdf>

平成 31 年 3 月期 <http://www.kabupro.jp/edp/20190628/S100GA94.pdf>

矢野経済研究所（2017）『アパレル産業白書』矢野経済研究所.

株式会社ラヴィス「有価証券報告書」平成 19 年 3 月期.（参照 2020/10/17）

<http://www.kabupro.jp/edp/20080623/S0000MV6.pdf>

ワタベウェディング株式会社「有価証券報告書」。（参照 2020/10/17）

<http://www.kabupro.jp/edp/20190628/S100GD8C.pdf>

APPENDIX

付属資料 1；青山商事 2005 年 3 月期から 2018 年 3 月期 連結経営効率指標推移と専門化率推移

【金額単位：百万円，インタレストカバレッジ単位：倍，回転率単位：回，各指標は期末数値を元に算出(期中平均数値は用いていない)】														
	2005 年 3 月	2006 年 3 月	2007 年 3 月	2008 年 3 月	2009 年 3 月	2010 年 3 月	2011 年 3 月	2012 年 3 月	2013 年 3 月	2014 年 3 月	2015 年 3 月	2016 年 3 月	2017 年 3 月	2018 年 3 月
1. 収益性分析指標														
総資本経常利益率	7.04%	9.26%	7.50%	6.34%	5.68%	4.03%	3.13%	5.70%	7.15%	6.99%	6.18%	5.41%	5.39%	5.36%
自己資本当期純利益率	2.28%	6.17%	5.14%	3.56%	3.17%	2.47%	1.24%	3.90%	5.26%	5.31%	5.38%	5.01%	4.95%	4.97%
売上高営業利益率	10.28%	10.75%	10.73%	11.07%	8.66%	7.60%	7.01%	9.13%	10.01%	10.17%	8.58%	8.88%	8.00%	8.08%
売上高経常利益率	10.56%	14.46%	11.45%	9.61%	9.51%	6.90%	5.44%	9.61%	11.60%	11.10%	9.78%	9.01%	8.34%	8.36%
売上高当期純利益率	2.37%	6.57%	5.39%	3.64%	3.42%	2.88%	1.45%	4.55%	5.94%	5.84%	5.78%	4.94%	4.58%	4.50%
2. 安全性分析指標														
流動比率	241.29%	305.63%	307.82%	280.24%	232.63%	252.73%	263.36%	282.87%	220.84%	285.12%	300.23%	327.95%	346.94%	279.94%
当座比率	78.15%	110.05%	99.30%	96.59%	91.49%	113.99%	136.68%	141.33%	117.46%	141.30%	130.43%	156.89%	152.71%	131.85%
固定比率	72.66%	69.65%	68.97%	70.77%	72.11%	71.08%	71.51%	71.29%	66.21%	66.32%	44.58%	46.38%	80.22%	79.98%
固定長期適合率	63.86%	57.72%	57.13%	58.70%	60.40%	60.73%	60.12%	60.12%	61.03%	56.66%	36.73%	32.81%	56.36%	57.38%
負債比率	43.37%	45.80%	45.63%	48.17%	55.05%	47.13%	47.96%	44.44%	43.47%	44.43%	47.33%	68.83%	67.49%	72.39%
自己資本比率	69.42%	68.27%	68.67%	67.49%	64.49%	67.96%	67.58%	69.24%	69.70%	69.24%	67.87%	59.23%	59.70%	58.01%
インタレストカバレッジレシオ	88.8	237.3	201.2	172.1	152.7	50.9	67.8	99.4	165.1	164.8	323.9	258.3	158.0	163.6
3. 効率性分析指標														
総資本回転率	0.67	0.64	0.65	0.66	0.60	0.58	0.58	0.59	0.62	0.63	0.63	0.60	0.65	0.64
自己資本回転率	0.96	0.94	0.95	0.98	0.93	0.86	0.85	0.86	0.88	0.91	0.93	1.01	1.08	1.11
棚卸資産回転率	5.28	5.24	5.46	5.36	4.70	4.85	5.14	4.62	4.90	4.84	4.36	4.36	4.73	4.80
売上債権回転率	22.51	21.75	19.84	19.48	18.35	16.24	16.47	13.47	15.04	13.29	14.07	12.96	13.15	12.53
仕入れ債務回転率	11.02	10.43	10.56	11.03	10.89	12.57	11.68	10.43	10.63	10.92	7.62	6.28	6.95	6.77
有形固定資産回転率	2.35	2.35	2.38	2.32	2.05	1.89	2.12	2.21	2.30	2.25	2.09	2.19	2.30	2.38
財務レバレッジ	1.44	1.46	1.46	1.48	1.55	1.47	1.48	1.44	1.43	1.44	1.47	1.69	1.67	1.72
4. 分配率分析指標														
販促分配率	16.98%	16.14%	16.13%	15.09%	15.04%	13.97%	14.92%	14.56%	13.97%	14.23%	13.79%	13.23%	0.00%	0.00%
労働分配率	20.72%	21.06%	21.30%	21.28%	22.79%	23.27%	23.24%	23.11%	22.97%	22.92%	23.13%	23.29%	23.96%	24.53%
不動産分配率	17.27%	17.15%	16.52%	16.28%	17.69%	18.76%	19.14%	18.35%	17.81%	17.78%	18.93%	18.85%	18.89%	19.04%
5. 人的効率・人的生産性指標														
従業員 1 人あたり売上高	55.39	53.31	53.04	50.24	47.32	43.70	44.06	37.21	40.99	41.94	37.64	33.61	33.58	32.23
全従業員 1 人あたり売上高	32.36	31.96	32.51	31.70	30.39	29.50	29.25	24.18	25.23	28.72	23.64	21.33	22.44	21.92
従業員 1 人あたり総利益高	29.96	29.22	29.23	28.40	26.22	24.06	24.26	20.81	23.40	24.13	21.55	19.04	18.66	17.92
全従業員 1 人あたり総利益高	17.51	17.52	17.92	17.92	16.84	16.24	16.11	13.52	14.40	16.52	13.53	12.09	12.46	12.19
【専門化率と主要セグメント営業利益の対全社営業利益構成比】														
専門化率（売上高）	0.82	0.82	0.83	0.84	0.84	0.85	0.84	0.85	0.83	0.83	0.81	0.78	0.75	0.74
対全社営業利益高構成比	0.80	0.82	0.84	0.86	0.85	0.90	0.95	0.93	0.96	0.97	0.92	0.92	0.96	0.93

（有価証券報告書より筆者作成）

付属資料 2；AOKI ホールディングス 2005 年 3 月期から 2018 年 3 月期 連結経営効率指標推移と専門化率推移

【金額単位：百万円、インタレストカバレッジ単位：倍、回転率単位：回、各指標は期末数値を元に算出(期中平均数値は用いていない)】

	2005 年 3 月	2006 年 3 月	2007 年 3 月	2008 年 3 月	2009 年 3 月	2010 年 3 月	2011 年 3 月	2012 年 3 月	2013 年 3 月	2014 年 3 月	2015 年 3 月	2016 年 3 月	2017 年 3 月	2018 年 3 月
1. 収益性分析指標														
総資本経常利益率	5.77%	7.64%	8.06%	8.54%	6.88%	6.75%	7.26%	8.25%	9.08%	9.81%	8.22%	7.65%	5.92%	5.86%
自己資本当期純利益率	3.74%	6.23%	5.62%	5.92%	3.50%	3.71%	3.60%	6.81%	8.82%	8.14%	7.29%	6.79%	5.11%	5.03%
売上高営業利益率	7.52%	9.53%	9.71%	9.61%	7.32%	7.59%	8.26%	9.39%	10.63%	11.36%	10.35%	9.43%	7.45%	7.49%
売上高経常利益率	8.41%	10.41%	10.48%	9.97%	7.99%	8.20%	9.10%	9.95%	10.95%	11.63%	10.29%	9.35%	7.16%	7.06%
売上高当期純利益率	3.37%	5.09%	4.59%	4.28%	2.51%	2.76%	2.70%	4.83%	6.12%	5.95%	5.54%	5.15%	3.79%	3.72%
2. 安全性分析指標														
流動比率	165.68%	151.60%	145.61%	121.08%	105.75%	112.78%	141.43%	141.41%	128.89%	141.39%	169.99%	193.21%	191.25%	197.12%
当座比率	97.85%	93.00%	81.60%	64.90%	51.90%	57.75%	74.52%	80.40%	67.76%	70.15%	88.06%	96.73%	99.79%	107.57%
固定比率	114.03%	114.38%	112.84%	116.50%	119.88%	118.83%	122.19%	119.10%	121.45%	111.78%	111.97%	109.47%	110.99%	108.34%
固定長期適合率	86.13%	87.66%	88.64%	93.72%	98.12%	95.92%	90.29%	88.88%	91.20%	88.36%	83.74%	81.44%	81.70%	80.04%
負債比率	61.41%	65.18%	58.99%	61.39%	62.10%	63.41%	67.02%	69.99%	73.71%	62.06%	64.79%	61.18%	63.08%	63.15%
自己資本比率	61.68%	59.89%	62.89%	61.96%	61.69%	61.20%	59.87%	58.83%	57.57%	61.71%	60.68%	62.04%	61.32%	61.29%
インタレストカバレッジレシオ	28.9	45.8	48.6	51.3	34.8	30.6	33.2	43.5	58.0	65.4	61.0	55.0	418.5	45.8
3. 効率性分析指標														
総資本回転率	0.69	0.73	0.77	0.86	0.86	0.82	0.80	0.83	0.83	0.84	0.80	0.82	0.83	0.83
自己資本回転率	1.11	1.22	1.22	1.38	1.39	1.35	1.33	1.41	1.44	1.37	1.32	1.32	1.35	1.35
棚卸資産回転率	7.21	7.54	7.68	8.64	8.31	8.36	8.68	9.13	8.49	7.89	6.94	6.78	7.21	7.63
売上債権回転率	30.98	28.05	24.12	24.72	27.42	25.03	25.28	21.00	19.50	17.72	20.44	19.98	18.47	17.02
仕入れ債務回転率	8.14	7.70	9.42	8.85	9.35	10.63	11.88	9.74	9.87	8.87	9.25	10.47	10.13	10.01
有形固定資産回転率	1.49	1.66	1.66	1.80	1.78	1.70	1.63	1.76	1.76	1.78	1.70	1.75	1.74	1.78
財務レバレッジ	1.62	1.67	1.59	1.61	1.62	1.63	1.67	1.70	1.74	1.62	1.65	1.61	1.63	1.63
4. 分配率分析指標														
販促分配率	12.67%	13.48%	13.16%	13.73%	13.85%	13.20%	14.27%	15.09%	14.68%	13.78%	13.57%	14.00%	15.06%	15.06%
労働分配率	25.44%	23.53%	23.22%	22.99%	24.04%	24.73%	24.14%	23.38%	22.65%	22.91%	23.13%	23.59%	24.34%	24.98%
不動産分配率	18.78%	16.24%	16.08%	15.81%	16.99%	18.50%	17.87%	16.81%	15.93%	15.81%	17.15%	17.62%	17.85%	17.56%
5. 人的効率・人的生産性指標														
従業員 1 人あたり売上高	50.23	51.27	50.00	50.46	46.65	49.13	49.26	52.62	53.98	52.55	49.60	50.09	45.21	46.92
全従業員 1 人あたり売上高	23.04	20.74	21.61	21.70	20.38	19.27	20.13	20.46	20.58	20.47	19.48	19.13	19.01	19.67
従業員 1 人あたり総利益高	24.75	23.52	23.06	23.49	21.43	22.72	23.20	24.73	26.22	25.71	23.42	23.15	20.11	20.54
全従業員 1 人あたり総利益高	11.35	9.52	9.97	10.10	9.36	8.91	9.48	9.62	10.00	10.01	9.20	8.84	8.46	8.61

【専門化率と主要セグメント営業利益の対全社営業利益構成比】

専門化率（売上高）	0.72	0.70	0.68	0.69	0.66	0.66	0.65	0.64	0.65	0.65	0.67	0.60	0.61	0.60
対全社営業利益高構成比	0.87	0.72	0.71	0.71	0.62	0.58	0.73	0.73	0.70	0.69	0.57	0.55	0.57	0.57

（有価証券報告書より筆者作成）

付属資料 3；コナカ 2004 年 9 月期から 2017 年 9 月期 連結経営効率指標推移と専門化率推移

【金額単位：百万円，インタレストカバレッジ単位：倍，回転率単位：回，各指標は期末数値を元に算出(期中平均数値は用いていない)】

	2004 年 9 月	2005 年 9 月	2006 年 9 月	2007 年 9 月	2008 年 9 月	2009 年 9 月	2010 年 9 月	2011 年 9 月	2012 年 9 月	2013 年 9 月	2014 年 9 月	2015 年 9 月	2016 年 9 月	2017 年 9 月
1. 収益性分析指標														
総資本経常利益率	8.52%	7.65%	8.81%	3.33%	1.70%	-6.94%	-3.34%	5.08%	7.30%	13.56%	4.63%	3.62%	2.46%	3.27%
自己資本当期純利益率	5.61%	5.34%	4.82%	-1.24%	-2.56%	-20.04%	-17.22%	2.38%	13.11%	14.40%	3.69%	2.64%	-0.08%	1.87%
売上高営業利益率	8.00%	7.08%	7.25%	1.95%	-0.04%	-0.67%	-0.29%	4.96%	6.43%	5.91%	3.30%	3.21%	3.22%	2.55%
売上高経常利益率	8.80%	8.01%	9.16%	3.93%	2.16%	-7.78%	-3.58%	5.46%	7.70%	15.11%	4.97%	3.98%	2.66%	3.59%
売上高当期純利益率	4.35%	4.36%	3.93%	-1.05%	-1.78%	-10.87%	-8.19%	1.23%	7.60%	10.40%	2.53%	1.85%	-0.06%	1.34%
2. 安全性分析指標														
流動比率	190.95%	207.05%	193.23%	212.05%	182.46%	132.92%	91.30%	98.69%	108.63%	247.34%	257.23%	238.28%	224.63%	255.77%
当座比率	89.30%	82.91%	64.69%	68.62%	61.10%	36.48%	26.67%	36.82%	41.97%	97.58%	87.43%	78.62%	71.12%	77.03%
固定比率	80.80%	81.46%	86.26%	94.22%	112.40%	129.83%	139.21%	122.89%	103.77%	87.83%	90.10%	86.86%	85.21%	83.89%
固定長期適合率	76.44%	77.01%	81.30%	79.58%	77.72%	87.18%	61.67%	58.96%	94.35%	68.93%	68.84%	68.02%	67.71%	66.41%
負債比率	33.09%	28.50%	27.39%	39.99%	83.69%	106.90%	220.51%	195.11%	81.94%	54.27%	56.82%	57.18%	58.46%	53.56%
自己資本比率	75.14%	77.82%	78.50%	71.43%	54.44%	48.33%	44.30%	47.98%	54.96%	64.82%	63.77%	63.62%	63.10%	65.12%
インタレストカバレッジレシオ	2041.0	3653.0	963.5	35.0	0.5	-0.8	-0.2	11.8	18.6	20.3	13.1	13.6	25.5	23.1
3. 効率性分析指標														
総資本回転率	0.97	0.95	0.96	0.85	0.79	0.89	0.93	0.93	0.95	0.90	0.93	0.91	0.93	0.91
自己資本回転率	1.29	1.23	1.23	1.19	1.44	1.84	2.10	1.94	1.72	1.38	1.46	1.43	1.47	1.40
棚卸資産回転率	4.92	4.58	4.76	4.33	3.36	3.43	3.59	3.75	3.87	3.67	3.62	3.29	3.11	3.11
売上債権回転率	72.93	74.36	57.97	55.92	49.36	56.28	51.58	50.08	42.35	42.26	41.14	37.49	41.28	37.91
仕入れ債務回転率	7.68	7.81	9.24	8.76	12.94	14.34	15.50	12.51	12.02	12.33	17.56	25.18	12.83	15.61
有形固定資産回転率	3.07	2.85	2.76	2.19	2.07	2.29	2.48	2.54	2.67	2.59	2.57	2.69	2.78	2.75
財務レバレッジ	1.33	1.29	1.27	1.40	1.84	2.07	2.26	2.08	1.82	1.54	1.57	1.57	1.58	1.54
4. 分配率分析指標														
販促分配率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.17%
労働分配率	24.71%	24.46%	24.48%	28.88%	29.42%	31.24%	28.98%	27.57%	27.37%	27.31%	28.32%	29.12%	29.40%	29.22%
不動産分配率	22.93%	22.83%	22.86%	24.77%	25.29%	29.20%	28.82%	26.12%	24.11%	24.02%	25.37%	26.30%	26.64%	27.75%
5. 人的効率・人的生産性指標														
従業員 1 人あたり売上高	49.53	49.89	48.42	38.94	31.45	33.57	35.00	35.63	38.16	37.01	36.88	36.75	36.15	35.43
全従業員 1 人あたり売上高	27.76	27.37	26.11	21.68	20.76	23.12	24.70	25.40	26.50	25.00	21.48	20.70	20.15	19.34
従業員 1 人あたり総利益高	27.59	28.35	27.86	22.30	16.59	16.32	17.01	18.12	19.79	19.41	19.37	19.35	19.23	19.44
全従業員 1 人あたり総利益高	15.46	15.55	15.02	12.41	10.95	11.24	12.00	12.92	13.74	13.11	11.28	10.90	10.72	10.61

【関連率と主要セグメント営業利益の対全社営業利益構成比】 コナカは、①有価証券報告書の「関係会社の情報」に記載されているフィットハウスの売上高，②同じく有価証券報告書の「生産，受注及び販売の状況」に記載されているレストラン事業と教育事業の売上高，を連結売上高から除いた数値を元に関連率で計算している。

関連率（売上高）	0.98	0.97	0.97	0.97	0.80	0.60	0.66	0.64	0.64	0.66	0.67	0.68	0.70	0.72
対全社営業利益高構成比														

（有価証券報告書より筆者作成）

付属資料 4；はるやまホールディングス 2005 年 3 月期から 2018 年 3 月期 連結経営効率指標推移と専門化率推移

	2005 年 3 月	2006 年 3 月	2007 年 3 月	2008 年 3 月	2009 年 3 月	2010 年 3 月	2011 年 3 月	2012 年 3 月	2013 年 3 月	2014 年 3 月	2015 年 3 月	2016 年 3 月	2017 年 3 月	2018 年 3 月
1. 収益性分析指標														
総資本経常利益率	7.48%	8.30%	5.51%	4.43%	-1.39%	2.79%	3.36%	3.40%	5.45%	6.05%	2.88%	4.30%	5.04%	4.44%
自己資本当期純利益率	5.72%	0.33%	2.74%	1.79%	-15.82%	1.55%	-1.61%	0.80%	5.56%	3.88%	1.05%	2.96%	3.51%	3.54%
売上高営業利益率	7.52%	8.33%	6.05%	4.43%	-1.70%	2.75%	3.25%	3.12%	5.41%	6.54%	3.08%	4.33%	4.93%	4.23%
売上高経常利益率	8.25%	8.56%	6.30%	4.72%	-1.50%	3.04%	3.60%	3.56%	5.97%	6.69%	3.48%	4.80%	5.41%	4.81%
売上高当期純利益率	3.63%	0.22%	1.74%	1.13%	-9.21%	0.98%	-1.01%	0.49%	3.53%	2.49%	0.72%	1.91%	2.28%	2.31%
2. 安全性分析指標														
流動比率	120.68%	138.31%	126.11%	125.08%	127.09%	135.13%	141.15%	143.15%	163.29%	149.99%	153.64%	155.37%	151.71%	159.07%
当座比率	19.37%	17.13%	39.02%	29.70%	34.62%	36.33%	42.19%	42.05%	52.53%	46.45%	43.07%	50.67%	38.65%	41.47%
固定比率	113.28%	103.05%	103.74%	101.22%	109.56%	102.61%	100.18%	96.51%	100.26%	98.00%	99.73%	91.74%	88.86%	85.39%
固定長期適合率	91.61%	86.78%	86.74%	88.18%	87.24%	84.93%	82.70%	80.82%	78.16%	79.89%	78.75%	76.12%	77.20%	74.01%
負債比率	73.81%	59.73%	80.31%	68.87%	84.79%	72.62%	72.09%	71.14%	72.52%	72.02%	76.81%	72.49%	65.86%	66.14%
自己資本比率	57.53%	62.61%	55.46%	59.22%	54.12%	57.93%	58.11%	58.43%	57.96%	58.13%	56.56%	57.97%	60.29%	60.19%
インタレストカバレッジレシオ	21.6	30.2	23.7	17.4	-6.8	10.6	16.7	19.1	44.2	44.9	24.5	35.6	74.9	101.2
3. 効率性分析指標														
総資本回転率	0.91	0.97	0.87	0.94	0.93	0.92	0.93	0.95	0.91	0.90	0.83	0.90	0.93	0.92
自己資本回転率	1.58	1.55	1.58	1.58	1.72	1.58	1.60	1.63	1.57	1.56	1.46	1.55	1.54	1.53
棚卸資産回転率	3.83	3.89	3.87	4.07	4.63	4.28	4.31	4.32	4.55	4.34	3.67	3.93	3.82	4.03
売上債権回転率	3,894.64	4,042.36	101.23	87.83	85.42	709.71	683.61	669.22	793.50	477.62	434.49	405.82	304.03	222.93
仕入れ債務回転率	9.44	9.71	5.11	5.67	4.90	4.49	4.80	4.80	7.49	6.01	5.48	5.82	5.74	6.42
有形固定資産回転率	1.81	2.11	2.19	2.30	2.50	2.54	2.67	2.75	2.60	2.60	2.31	2.61	2.82	3.07
財務レバレッジ	1.74	1.60	1.80	1.69	1.85	1.73	1.72	1.71	1.73	1.72	1.77	1.72	1.66	1.66
4. 分配率分析指標														
販促分配率	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	12.92%
労働分配率	17.71%	18.29%	18.26%	19.42%	22.54%	20.28%	18.47%	17.98%	17.89%	17.90%	17.75%	2.03%	19.38%	19.80%
不動産分配率	19.21%	18.86%	19.90%	21.10%	25.66%	26.16%	26.01%	24.29%	22.65%	22.20%	24.51%	2.70%	25.46%	25.78%
5. 人的効率・人的生産性指標														
従業員 1 人あたり売上高	43.07	48.62	46.68	43.02	39.60	40.59	42.91	44.77	44.76	45.64	39.75	39.99	38.90	38.17
全従業員 1 人あたり売上高	27.01	29.86	28.44	26.97	25.15	24.95	23.61	23.85	24.17	24.54	22.37	23.68	23.98	23.62
従業員 1 人あたり総利益高	23.30	26.60	25.81	24.09	20.51	22.03	23.09	24.25	25.96	26.94	23.23	216.68	22.46	21.86
全従業員 1 人あたり総利益高	14.61	16.34	15.73	15.10	13.03	13.54	12.71	12.92	14.02	14.49	13.07	128.35	13.85	13.53
【専門化率と主要セグメント営業利益の対全社営業利益構成比】														
専門化率（売上高）	1.00	1.00	0.97	0.97	0.98	0.99	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
対全社営業利益高構成比	1.00	1.00	1.18	1.36	0.66	1.24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

（有価証券報告書より筆者作成）

付属資料 5；アメリカ紳士服専門店チェーン上位 2 社合併までの売上高・営業利益・店舗数の推移

(1) Men’s Wearhouse 【金額単位；千ドル】

MENS WEARHOUSE	00 年度	01 年度	02 年度	03 年度	04 年度	05 年度	06 年度	07 年度	08 年度	09 年度	10 年度	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度
売上高	1,333,501	1,273,154	1,295,049	1,392,680	1,546,679	1,724,898	1,882,064	2,112,558	1,972,418	1,909,575	2,102,664	2,382,684	2,488,278	2,473,233	3,252,548
前年比(%)	104.2	105.2	106.2	107.2	108.2	106.2	103.1	99.6	91.0	96.0	104.7	109.1	104.8	100.7	103.9
売上総利益高	514,666	451,111	454,348	513,943	603,004	697,135	815,705	970,057	850,512	798,898	898,433	1,048,927	1,108,148	1,089,010	1,358,614
総利益率(%)	38.6	35.4	35.1	36.9	39.0	40.4	43.3	45.9	43.1	41.8	42.7	44.0	44.5	44.0	41.8
販管費合計	373,508	377,270	384,956	432,160	484,916	531,839	591,767	741,405	760,041	729,522	796,762	863,495	909,580	959,382	1,285,404
営業利益	141,158	73,841	69,392	81,783	118,088	165,296	223,938	228,652	90,471	69,376	101,671	185,432	198,568	129,628	73,210
営業利益率(%)	10.6	5.8	5.4	5.9	7.6	9.6	11.9	10.8	4.6	3.6	4.8	7.8	8.0	5.2	2.3
出店数	39	32	16	13	20	18	35	42	43	6	10	25	37	25	60
M&A								509							624
退店数	3	3	7	9	6	6	2	30	22	41	77	51	60	44	50
期末店舗数	651	680	689	693	707	719	752	1,273	1,294	1,259	1,192	1,166	1,143	1,124	1,758

(annual report を元に筆者作成)

(2) Jos A Bank 【金額単位；千ドル】

Jos A Bank	00 年度	01 年度	02 年度	03 年度	04 年度	05 年度	06 年度	07 年度	08 年度	09 年度	10 年度	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度
売上高	206,252	211,029	243,436	299,663	372,500	464,633	546,385	604,010	695,908	770,316	858,128	979,852	1,049,313	1,032,166	
既存店前年比(%)			105.6	108.2	108.4	110.6	104.3	103.8	108.9	106.3	107.0	107.6	99.5		
売上総利益	101,309	109,353	133,600	172,299	224,826	287,627	338,438	378,646	430,954	472,123	537,543	608,275	611,762	596,588	
売上総利益率(%)	49.1	51.8	54.9	57.5	60.4	61.9	61.9	62.7	61.9	61.3	62.6	62.1	58.3	57.8	
販管費合計	92,369	98,071	114,024	142,323	182,773	225,832	265,343	295,895	335,465	354,720	395,936	448,868	483,322	494,562	
営業利益(%)	8,940	11,282	19,576	29,976	42,053	61,795	73,095	82,751	95,489	117,403	141,607	159,407	128,440	102,026	
営業利益率(%)	4.3	5.3	8.0	10.0	11.3	13.3	13.4	13.7	13.7	15.2	16.5	16.3	12.2	9.9	
出店数		21	25	50	60	56	52	48	40	14	36	53	46		
退店数		2	0	0	1	1	0	2	2	1	3	3	0		
期末店舗数	116	135	160	210	269	324	376	422	460	473	506	556	602	602	602

(annual report を元に筆者作成)

付属資料 6－1

(株)青山商事セグメント別・四半期売上高・営業利益高の推移と年度別分散・標準偏差

1.セグメント別売上高推移

決算期		平成21年3月期				平成22年3月期				平成23年3月期				平成24年3月期				平成25年3月期				平成26年3月期				平成27年3月期				平成28年3月期				平成29年3月期				平成30年3月期				平成31年3月期				
期		第45期				第46期				第47期				第48期				第49期				第50期				第51期				第52期				第53期				第54期				第55期				
四半期		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
売上高	全社	53,445	91,707	148,998	206,594	50,302	85,680	139,889	194,614	49,857	84,850	138,399	193,246	49,323	83,875	139,164	200,038	51,728	88,925	147,139	212,400	51,516	89,568	150,903	222,139	50,733	89,641	148,434	221,712	56,042	98,853	159,889	240,224	59,605	106,140	171,823	252,777	60,322	108,438	173,876	254,846	58,507	105,192	168,414	250,300	
	ビジネスウェア	44,858	75,014	124,299	174,503	42,524	70,478	117,249	165,221	42,015	69,584	115,119	162,811	41,672	68,854	115,923	169,050	42,554	71,133	119,928	176,220	41,831	70,391	121,447	183,137	39,985	68,971	116,240	178,918	43,197	73,765	122,045	187,664	43,577	74,509	123,346	188,160	43,230	74,907	123,227	188,420	41,737	72,491	118,698	184,405	
	カジュアル																																													
	カード	2,019	3,930	5,708	7,312	1,619	3,046	4,306	5,425	1,054	1,986	2,853	3,669	837	1,649	2,412	3,177	779	1,545	2,290	3,036	806	1,654	2,463	3,291	881	1,781	2,630	3,526	923	1,869	2,757	3,727	987	2,052	3,044	4,134	1,099	2,257	3,315	4,473	1,285	2,575	3,748	5,065	
	印刷・メディア	1,758	3,408	5,381	6,806	1,539	3,161	5,209	6,681	1,695	3,388	5,355	6,863	1,685	3,399	5,365	7,038	1,763	3,504	5,509	7,223	1,810	3,668	5,746	7,572	1,935	3,815	5,960	7,823	2,084	4,217	6,563	8,517	1,985	4,005	6,425	8,440	2,120	4,058	6,437	8,446	2,926	5,355	9,143	12,394	
雑貨販売	4,808	9,353	13,610	17,971	4,619	8,995	13,124	17,285	4,200	8,259	12,285	16,399	4,281	8,345	12,374	16,524	4,226	8,242	12,197	16,163	4,069	8,044	11,912	15,841	4,048	7,810	11,554	15,339	3,905	7,715	11,531	15,459	4,043	7,985	11,871	15,821	4,088	8,108	12,048	15,939	4,089	8,015	11,947	15,816		
総合リベアサービス																																														
その他									890	1,631	2,785	3,509	846	1,627	3,089	4,247	2,404	4,498	7,213	9,755	605	1,223	1,905	2,671	781	1,616	2,493	3,434	936	2,112	3,321	4,666	1,490	3,359	5,363	7,754	2,261	4,832	7,340	9,971	1,453	3,552	4,423	6,163		
Q別売上高	全社	53,445	38,262	57,291	57,596	50,302	35,378	54,209	54,725	49,857	34,993	53,549	54,847	49,323	34,552	55,289	60,874	51,728	37,197	58,214	65,261	51,516	38,052	61,335	71,236	50,733	38,908	58,793	73,278	56,042	42,811	61,036	80,335	59,605	46,535	65,683	80,954	60,322	48,116	65,438	80,970	58,507	46,685	63,222	81,886	
	ビジネスウェア	44,858	30,156	49,285	50,204	42,524	27,954	46,771	47,972	42,015	27,569	45,535	47,692	41,672	27,182	47,069	53,127	42,554	28,579	48,795	56,292	41,831	28,560	51,056	61,690	39,985	28,986	47,269	62,678	43,197	30,568	48,280	65,619	43,577	30,932	48,837	64,814	43,230	31,677	48,320	65,193	41,737	30,754	46,207	65,707	
	カジュアル																																													
	カード	2,019	1,911	1,778	1,604	1,619	1,427	1,260	1,119	1,054	932	867	816	837	812	763	765	779	766	745	746	806	848	809	828	881	900	849	896	923	946	888	970	987	1,065	992	1,090	1,099	1,158	1,058	1,158	1,285	1,290	1,173	1,317	
	印刷・メディア	1,758	1,650	1,973	1,425	1,539	1,622	2,048	1,472	1,695	1,693	1,967	1,508	1,685	1,714	1,966	1,673	1,763	1,741	2,005	1,714	1,810	1,858	2,078	1,826	1,935	1,880	2,145	1,863	2,084	2,133	2,346	1,954	1,985	2,020	2,420	2,015	2,120	1,938	2,379	2,009	2,926	2,429	3,788	3,251	
雑貨販売	4,808	4,545	4,257	4,361	4,619	4,376	4,129	4,161	4,200	4,059	4,026	4,114	4,281	4,064	4,029	4,150	4,226	4,016	3,955	3,966	4,069	3,975	3,868	3,929	4,048	3,762	3,744	3,785	3,905	3,810	3,816	3,928	4,043	3,942	3,886	3,950	4,088	4,020	3,940	3,891	4,089	3,926	3,932	3,869		
総合リベアサービス																																														
その他									890	741	1,154	717	846	781	1,462	1,158	2,404	2,094	2,715	2,542	605	618	682	766	781	835	877	941	936	1,176	1,209	1,345	1,490	1,869	2,004	2,391	2,261	2,571	2,508	2,631	1,453	2,099	871	1,740		
売上指数	全社	103.48	74.08	110.92	111.52	103.39	72.71	111.42	112.48	103.20	72.43	110.84	113.53	98.63	69.09	110.56	121.72	97.42	70.05	109.63	122.90	92.76	68.52	110.44	128.27	91.53	70.20	106.07	132.20	93.32	71.29	101.63	133.77	94.32	73.64	103.94	128.10	94.68	75.52	102.71	127.09	93.50	74.61	101.03	130.86	
	ビジネスウェア	102.82	69.12	112.97	115.08	102.95	67.68	113.23	116.14	103.22	67.73	111.87	117.17	98.60	64.32	111.37	125.71	96.59	64.87	110.76	127.78	91.37	62.38	111.51	134.74	89.39	64.80	105.68	140.13	92.07	65.15	102.91	139.86	92.64	65.76	103.82	137.78	91.77	67.25	102.58	138.40	90.53	66.71	100.23	142.53	
	カジュアル																																													
	カード	110.45	104.54	97.26	87.75	119.37	105.22	92.90	82.51	114.91	101.61	94.52	88.96	105.38	102.23	96.07	96.32	102.64	100.92	98.16	98.29	97.96	103.07	98.33	100.64	99.94	102.10	96.31	101.64	99.06	101.53	95.30	104.11	95.50	103.05	95.98	105.47	98.28	103.55	94.61	103.55	101.48	101.88	92.64	104.01	
	印刷・メディア	103.32	96.97	115.96	83.75	92.14	97.11	122.62	88.13	98.79	98.67	114.64	87.89	95.77	97.41	111.74	95.08	97.63	96.41	111.03	94.92	95.62	98.15	109.77	96.46	98.94	96.13	109.68	95.26	97.87	100.18	110.18	91.77	94.08	95.73	114.69	95.50	100.40	91.78	112.67	95.15	94.43	78.39	122.25	104.92	
雑貨販売	107.02	101.16	94.75	97.07	106.89	101.27	95.55	96.29	102.45	99.01	98.20	100.35	103.63	98.38	97.53	100.46	104.58	99.39	97.88	98.15	102.75	100.37	97.67	99.21	105.56	98.10	97.63	98.70	101.04	98.58	98.74	101.64	102.22	99.67	98.25	99.87	102.59	100.88	98.88	97.65	103.41	99.29	99.44	97.85		
総合リベアサービス																																														
その他									101.66	84.64	131.81	81.90	79.68	73.56	137.70	109.07	98.58	85.86	111.33	104.23	90.60	92.55	102.13	114.71	90.97	97.26	102.15	109.61	80.24	100.81	103.64	115.30	76.86	96.41	103.38	123.34	90.70	103.14	100.61	105.55	94.30	136.23	56.53	112.93		
構成比	全社																																													
	ビジネスウェア	0.84	0.79	0.86	0.87	0.85	0.79	0.86	0.88	0.84	0.79	0.85	0.87	0.84	0.79	0.85	0.87	0.82	0.77	0.84	0.86	0.81	0.75	0.83	0.87	0.79	0.74	0.80	0.86	0.77	0.71	0.79	0.82	0.73	0.66	0.74	0.80	0.72	0.66	0.74	0.81	71.34%	65.88%	73.09%	80.24%	
	カジュアル																																													
	カード	0.04	0.05	0.03	0.03	0.03	0.04	0.02	0.02	0.02	0.03	0.02	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.02	0.02	0.01	2.20%	2.76%	1.86%	1.61%			
	印刷・メディア	0.03	0.04	0.03	0.02	0.03	0.05	0.04	0.03	0.03	0.05	0.04	0.03	0.03	0.05	0.04	0.04	0.05	0.03	0.03	0.04	0.05	0.04	0.03	0.03	0.04	0.05	0.04	0.03	0.04	0.05	0.04	0.02	0.03	0.04	0.04	0.02	0.04	0.04	0.02	5.00%	5.20%	5.99%	3.97%		
雑貨販売	0.09	0.12	0.07	0.08	0.09	0.12	0.0																																							

付属資料 6-2

2.セグメント別営業利益高推移

決算期		平成2 1年3月期				平成22年3月期				平成23年3月期				平成2 4年3月期				平成2 5年3月期				平成2 6年3月期				平成2 7年3月期				平成2 8年3月期				平成2 9年3月期				平成3 0年3月期			
期		第4 5期				第4 6期				第4 7期				第4 8期				第4 9期				第5 0期				第5 1期				第5 2期				第5 3期				第5 4期			
四半期		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
売上指数	全社	5,546	-365	11,508	17,884	3,570	2,548	7,609	14,785	3,323	2,404	6,725	13,359	4,269	2,948	9,359	18,273	5,112	3,964	11,355	21,184	4,651	3,580	10,590	22,497	2,773	1,613	7,021	18,959	4,355	3,848	9,412	21,313	3,984	3,105	8,423	20,204	4,565	3,513	9,132	20,519
	ビジネスウェア	4,518	-974	9,042	15,172	3,089	1,796	6,183	13,332	2,988	2,352	6,343	12,891	3,827	2,755	8,638	16,791	4,540	3,595	10,423	20,376	4,042	3,082	9,473	21,868	2,168	977	5,483	17,537	3,468	2,634	7,459	19,523	3,288	2,174	6,958	19,464	3,678	2,572	7,418	19,064
	カジュアル																																								
	カード	575	556	1,570	1,657	117	350	520	383	-32	-52	-78	31	0	36	67	114	101	185	310	408	199	407	560	557	239	523	754	790	343	670	966	958	409	847	1,059	1,329	527	985	1,472	1,857
	印刷・メディア	172	-209	214	192	77	-104	210	171	174	-62	147	9	194	5	315	256	117	-102	227	278	219	78	470	318	125	-117	166	178	12	-190	57	162	22	-97	190	279	92	-88	160	281
	雑貨販売	183	97	329	388	188	306	396	511	158	205	245	385	218	312	415	565	204	296	404	496	177	257	363	418	170	251	377	458	195	293	433	541	266	410	543	602	259	416	574	639
	総合リベアサービス																																								
	その他									-74	-234	-192	-292	-28	-161	-77	-140	123	-56	-89	-374	34	67	96	129	34	64	141	172	8	78	120	81	-43	6	-17	-79	-7	58	66	22
構成比	全社	5,546	-5,911	11,873	6,376	3,570	-1,022	5,061	7,176	3,323	-919	4,321	6,634	4,269	-1,321	6,411	8,914	5,112	-1,148	7,391	9,829	4,651	-1,071	7,010	11,907	2,773	-1,160	5,408	11,938	4,355	-507	5,564	11,901	3,984	-879	5,318	11,781	4,565	-1,052	5,619	11,387
	ビジネスウェア	4,518	-5,492	10,016	6,130	3,089	-1,293	4,387	7,149	2,988	-636	3,991	6,548	3,827	-1,072	5,883	8,153	4,540	-945	6,828	9,953	4,042	-960	6,391	12,395	2,168	-1,191	4,506	12,054	3,468	-834	4,825	12,064	3,288	-1,114	4,784	12,506	3,678	-1,106	4,846	11,646
	カジュアル																																								
	カード	575	-19	1,014	87	117	233	170	-137	-32	-20	-26	109	0	36	31	47	101	84	125	98	199	208	153	-3	239	284	231	36	343	327	296	-8	409	438	212	270	527	458	487	385
	印刷・メディア	172	-381	423	-22	77	-181	314	-39	174	-236	209	-138	194	-189	310	-59	117	-219	329	51	219	-141	392	-152	125	-242	283	12	12	-202	247	105	22	-119	287	89	92	-180	248	121
	雑貨販売	183	-86	232	59	188	118	90	115	158	47	40	140	218	94	103	150	204	92	108	92	177	80	106	55	170	81	126	81	195	98	140	108	266	144	133	59	259	157	158	65
	総合リベアサービス																																								
	その他									-74	-160	42	-100	-28	-133	84	-63	123	-179	-33	-285	34	33	29	33	34	30	77	31	8	70	42	-39	-43	49	-23	-62	-7	65	8	-44
売上指数	全社	124.04	-132.21	265.56	142.61	96.58	-27.65	136.92	194.14	99.50	-27.52	129.38	198.64	93.45	-28.92	140.34	195.13	96.53	-21.68	139.56	185.59	82.70	-19.04	124.64	211.71	58.51	-24.47	114.10	251.87	81.73	-9.52	104.42	223.36	78.88	-17.40	105.29	233.24	88.99	-20.51	109.54	221.98
	ビジネスウェア	119.11	-144.79	264.07	161.61	92.68	-38.79	131.62	214.49	92.72	-19.73	123.84	203.18	91.17	-25.54	140.15	194.22	89.12	-18.55	134.04	195.39	73.93	-17.56	116.90	226.72	49.45	-27.17	102.78	274.94	71.05	-17.09	98.86	247.18	67.57	-22.89	98.31	257.01	77.17	-23.21	101.68	244.36
	カジュアル																																								
	カード	138.81	-4.59	244.78	21.00	122.19	243.34	177.55	-143.08	-412.90	-258.06	-335.48	1,406.45	0.00	126.32	108.77	164.91	99.02	82.35	122.55	96.08	142.91	149.37	109.87	-2.15	121.01	143.80	116.96	18.23	143.22	136.53	123.59	-3.34	123.10	131.83	63.81	81.26	113.52	98.65	104.90	82.93
	印刷・メディア	358.33	-793.75	881.25	-45.83	180.12	-423.39	734.50	-91.23	7,733.33	-10,488.89	9,288.89	-6,133.33	303.13	-295.31	484.38	-92.19	168.35	-315.11	473.38	73.38	275.47	-177.36	493.08	-191.19	280.90	-543.82	635.96	26.97	29.63	-498.77	609.88	259.26	31.54	-170.61	411.47	127.60	130.96	-256.23	353.02	172.24
	雑貨販売	188.66	-88.66	239.18	60.82	147.16	92.37	70.45	90.02	164.16	48.83	41.56	145.45	154.34	66.55	72.92	106.19	164.52	74.19	87.10	74.19	169.38	76.56	101.44	52.63	148.47	70.74	110.04	70.74	144.18	72.46	103.51	79.85	176.74	95.68	88.37	39.20	162.13	98.28	98.90	40.69
	総合リベアサービス																																								
	その他									101.37	219.18	-57.53	136.99	80.00	380.00	-240.00	180.00	-131.55	191.44	35.29	304.81	105.43	102.33	89.92	102.33	79.07	69.77	179.07	72.09	39.51	345.68	207.41	-192.59	217.72	-248.10	116.46	313.92	-127.27	1,181.82	145.45	-800.00
構成比	全社	81.46%	92.91%	84.36%	96.14%	86.53%	126.52%	86.68%	99.62%	89.92%	69.21%	92.36%	98.70%	89.65%	81.15%	91.76%	91.46%	88.81%	82.32%	92.38%	101.26%	86.91%	89.64%	91.17%	104.10%	78.18%	102.67%	83.32%	100.97%	79.63%	164.50%	86.72%	101.37%	82.53%	126.73%	89.96%	106.15%	80.57%	105.13%	86.24%	102.27%
	ビジネスウェア																																								
	カジュアル																																								
	カード	10.37%	0.32%	8.54%	1.36%	3.28%	-22.80%	3.36%	-1.91%	-0.96%	2.18%	-0.60%	1.64%	0.00%	-2.73%	0.48%	0.53%	1.98%	-7.32%	1.69%	1.00%	4.28%	-19.42%	2.18%	-0.03%	8.62%	-24.48%	4.27%	0.30%	7.88%	-64.50%	5.32%	-0.07%	10.27%	-49.83%	3.99%	2.29%	11.54%	-43.54%	8.67%	3.38%
	印刷・メディア	3.10%	6.45%	3.56%	-0.35%	2.16%	17.71%	6.20%	-0.54%	5.24%	25.68%	4.84%	-2.08%	4.54%	14.31%	4.84%	-0.66%	2.29%	19.08%	4.45%	0.52%	4.71%	13.17%	5.59%	-1.28%	4.51%	20.86%	5.23%	0.10%	0.28%	39.84%	4.44%	0.88%	0.55%	13.54%	5.40%	0.76%	2.02%	17.11%	4.41%	1.06%
	雑貨販売	3.30%	1.45%	1.95%	0.93%	5.27%	-11.55%	1.78%	1.60%	4.75%	-5.11%	0.93%	2.11%	5.11%	-7.12%	1.61%	1.68%	3.99%	-8.01%	1.46%	0.94%	3.81%	-7.47%	1.51%	0.46%	6.13%	-6.98%	2.33%	0.68%	4.48%	-19.33%	2.52%	0.91%	6.68%	-16.38%	2.50%	0.50%	5.67%	-14.92%	2.81%	0.57%
	総合リベアサービス																																								
	その他									-2.23%	17.41%	0.97%	-1.51%	-0.66%	10.07%	1.31%	-0.71%	2.41%	15.59%	-0.45%	-2.90%	0.73%	-3.08%	0.41%	0.28%	1.23%	-2.59%	1.42%	0.26%	0.18%	-13.81%	0.75%	-0.33%	-1.08%	-5.57%	-0.43%	-0.53%	-0.15%	-6.18%	0.14%	-0.39%

営業高 分散	全社	41,840,044.50	9,062,256.19	7,488,041.69	14,263,521.69	16,624,026.50	21,791,709.69	22,734,129.19	19,563,494.69	20,416,894.50	19,481,379.69
	ビジネスウェア	32,731,037.00	9,283,046.00	6,648,138.69	11,597,947.69	15,848,268.50	23,046,978.50	23,708,766.19	21,564,104.69	24,156,702.00	20,751,232.00
	カジュアル	0.00		0.00	0.00	0.00	24,957.25	29,224.69	66,926.75	161,214.50	58,326.50
	カード	170,084.69	19,743.69	3,435.19	304.25	217.50	7,180.19	9,102.25	20,704.25	8,852.19	2,693.69
	印刷・メディア	86,235.50	32,874.19	37,169.19	39,138.50	38,292.75	54,832.25	36,625.25	26,605.25	21,368.69	24,317.19
	雑貨販売	15,138.50	1,328.19	2,829.19	2,415.69	2,176.00	2,077.25	1,364.25	1,430.69	5,515.25	4,709.69
	総合リペアサービス その他			5,381.00	6,149.50	23,628.75	3.69	387.50	1,652.19	10,744.69	6,788.25
									1,765.69	1,538.25	
営業高 標準偏差	全社	6,468.39	3,010.36	2,736.43	3,776.71	4,077.26	4,668.16	4,768.03	4,423.06	4,518.51	4,413.77
	ビジネスウェア	5,721.10	3,046.81	2,578.40	3,405.58	3,980.99	4,800.73	4,869.16	4,643.72	4,914.95	4,555.35
	カジュアル	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	157.98	170.95	258.70	401.52	241.51
	カード	412.41	140.51	58.61	17.44	14.75	84.74	95.41	143.89	94.09	51.90
	印刷・メディア	293.66	181.31	192.79	197.83	195.69	234.16	163.11	191.38	146.18	155.94
	雑貨販売	123.04	36.44	53.19	49.15	46.65	45.58	36.94	37.82	74.26	68.63
	総合リペアサービス その他	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31.61	103.66	82.39
	0.00	0.00	73.36	78.42	153.72	1.92	19.69	40.65	42.02	39.22	
営業指数 分散	全社	20,930.65	6,633.06	6,713.37	6,834.82	5,927.07	6,889.09	10,119.70	6,890.92	8,002.67	7,403.33
	ビジネスウェア	22,750.66	8,356.41	6,400.99	6,581.85	6,107.51	7,711.09	12,334.41	9,052.29	10,202.19	9,135.57
	カジュアル						6,333.97	149,253.09	15,840,650.89	10,653.81	13,225.96
	カード	9,911.52	21,535.29	571,935.48	3,745.77	209.05	3,702.93	2,333.54	3,609.51	801.90	124.98
	印刷・メディア	374,286.02	179,879.96	73,420,617.28	95,552.98	79,276.95	86,756.46	184,952.66	162,202.41	43,922.74	49,274.33
	雑貨販売	16,089.38	813.84	3,053.94	1,210.78	1,415.19	1,902.20	1,040.60	782.11	2,434.96	1,845.48
	総合リペアサービス その他			10,097.58	50,200.00	27,028.22	35.45	2,095.73	40,291.11	64,705.11	4,242.06
									45,266.78	508,512.40	
営業指数 標準偏差	全社	144.67	81.44	81.94	82.67	76.99	83.00	100.60	83.01	89.46	86.04
	ビジネスウェア	150.83	91.41	80.01	81.13	78.15	87.81	111.06	95.14	101.01	95.58
	カジュアル	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	79.59	386.33	3,980.03	103.22	115.00
	カード	99.56	146.75	756.26	61.20	14.46	60.85	48.31	60.08	28.32	11.18
	印刷・メディア	611.79	424.12	8,568.58	309.12	281.56	294.54	430.06	402.74	209.58	221.98
	雑貨販売	126.84	28.53	55.26	34.80	37.62	43.61	32.26	27.97	49.35	42.96
	総合リペアサービス その他			100.49	224.05	164.40	5.95	45.78	200.73	254.37	65.13
									212.76	713.10	

付属資料 7-1

(株)AOKIホールディングスセグメント別・四半期売上高・営業利益高の推移と年度別分散・標準偏差

1.セグメント別売上高推移

決算期	平成21年3月期				平成22年3月期				平成23年3月期				平成24年3月期				平成25年3月期				平成26年3月期				平成27年3月期				平成28年3月期				平成29年3月期				平成30年3月期				平成31年3月期				
期	第33期				第34期				第35期				第36期				第37期				第38期				第39期				第40期				第41期				第42期				第43期				
四半期	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
売上高	G全社	34,172	58,803	97,701	132,052	33,741	57,908	96,187	131,124	33,116	58,603	97,033	132,562	35,481	61,945	104,082	146,591	38,459	67,425	112,878	160,589	47,758	73,381	123,067	179,443	43,870	78,213	127,405	183,805	45,205	81,704	131,030	188,594	46,314	82,656	133,404	194,046	46,254	85,675	137,088	198,417	44,834	83,913	133,607	193,918
	ファッション	23,534	37,343	63,832	87,283	22,460	35,828	61,882	85,905	21,773	35,465	61,063	86,189	23,017	36,696	64,673	94,249	25,104	40,226	70,325	103,929	27,092	43,504	76,657	116,714	26,642	43,656	73,432	112,669	27,047	44,693	73,837	114,010	28,235	45,810	76,157	118,262	27,168	46,287	76,368	118,442	25,851	44,642	73,311	114,401
	ブライダル	5,547	10,567	17,354	22,807	6,121	11,257	17,692	22,783	5,726	10,976	17,259	21,375	5,971	11,152	17,952	23,416	6,118	11,604	18,761	24,337	6,272	11,940	19,202	26,120	8,072	15,080	24,179	30,902	7,930	14,960	23,498	29,291	6,777	12,899	20,892	26,847	6,899	13,177	21,067	27,157	6,542	12,481	19,926	25,413
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	5,090	10,567			5,159	10,825	16,612	22,435	5,616	12,160	18,619	25,018	6,491	14,095	21,456	28,925	7,235	15,594	23,789	32,321	8,384	17,910	27,163	36,543	9,174	19,476	29,793	40,232	10,225	22,049	33,695	45,291	11,301	23,946	36,354	48,935	12,185	26,209	39,655	52,816	12,439	26,788	40,369	54,102
Q別 売上高	G全社	34,172	24,631	38,898	34,351	33,741	24,167	38,279	34,937	33,116	25,487	38,430	35,529	35,481	26,464	42,137	42,509	38,459	28,966	45,493	47,711	47,758	25,623	49,886	56,376	43,870	34,343	49,192	56,400	45,205	36,499	49,326	57,564	46,314	36,342	50,748	60,642	46,254	39,421	51,413	61,329	44,834	39,079	49,694	60,311
	ファッション	23,534	13,809	26,489	23,451	22,460	13,368	26,594	24,023	21,773	13,692	25,598	25,126	23,017	13,679	27,917	29,576	25,104	15,122	30,499	33,604	27,092	16,412	33,163	40,057	26,642	17,014	29,127	39,237	27,047	17,646	29,444	40,173	28,235	17,575	30,347	42,105	27,168	19,119	30,081	42,074	25,851	18,791	28,669	41,090
	ブライダル	5,547	5,020	6,787	5,453	6,121	5,136	6,435	5,091	5,726	5,250	6,283	4,116	5,971	5,181	6,800	5,464	6,118	5,486	7,157	5,576	6,272	5,668	7,262	6,918	8,072	7,008	9,099	6,723	7,930	7,030	8,538	5,793	6,777	6,122	7,993	5,955	6,899	6,278	7,890	6,090	6,542	5,939	7,445	5,487
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	5,090	5,477	5,947	5,447	5,159	5,666	5,787	5,823	5,616	6,564	6,459	6,399	6,491	7,604	7,361	7,469	7,235	8,359	8,195	8,532	8,384	9,526	9,253	9,380	9,174	10,302	10,317	10,439	10,225	11,841	11,646	11,596	11,301	12,645	12,408	12,581	12,185	14,024	13,446	13,161	12,439	14,349	13,581	13,733
売上指数	G全社	103.51	74.61	117.83	104.05	102.93	73.72	116.77	106.58	99.93	76.91	115.96	107.21	96.82	72.21	114.98	115.99	95.79	72.15	113.22	118.84	106.46	57.12	110.76	125.67	95.47	74.74	107.05	122.74	95.88	77.41	104.62	122.09	95.47	74.91	104.61	125.01	93.25	79.47	103.65	123.64	92.48	80.61	102.51	124.41
	ファッション	107.85	63.28	121.39	107.47	104.58	62.25	121.32	111.86	101.05	63.54	118.80	116.61	97.69	58.05	118.74	125.52	96.62	58.20	115.84	129.33	92.85	56.25	113.62	137.28	94.59	60.40	105.71	139.30	94.89	61.91	102.25	140.95	95.50	59.44	102.64	142.41	91.75	64.57	101.59	142.09	90.39	65.70	100.24	143.67
	ブライダル	97.29	88.04	119.03	95.64	107.47	90.17	112.98	89.38	107.15	98.25	117.58	77.02	102.00	88.50	116.16	93.34	100.55	90.17	117.63	91.65	96.05	86.80	111.21	105.94	104.49	90.71	117.78	87.02	108.29	96.00	116.60	79.11	100.97	91.21	119.09	88.72	101.62	92.47	116.21	89.70	102.97	93.48	117.18	86.37
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	92.71	99.76	108.32	99.21	91.98	101.02	103.18	103.82	89.79	104.63	103.27	102.31	89.76	105.15	101.79	103.29	89.54	103.45	101.42	105.59	91.77	104.27	101.28	102.67	91.21	102.43	102.58	103.79	90.30	104.43	102.85	102.41	92.38	103.36	101.42	102.84	92.28	106.21	101.83	99.67	91.97	106.09	100.41	101.53
構成比	G全社	68.87%	56.06%	68.10%	68.27%	66.57%	55.32%	68.06%	68.76%	65.75%	53.72%	66.61%	70.72%	64.87%	51.69%	66.40%	69.58%	65.27%	52.21%	66.22%	70.43%	64.05%	66.73%	71.05%	68.73%	49.54%	60.53%	69.57%	59.83%	48.35%	59.08%	69.79%	60.96%	48.36%	59.80%	69.43%	58.74%	48.50%	58.51%	68.60%	57.66%	48.08%	57.69%	68.13%	
	ファッション	16.23%	20.38%	17.45%	15.87%	18.14%	21.25%	16.81%	14.57%	17.20%	20.60%	16.35%	11.58%	16.83%	19.58%	16.14%	12.85%	15.91%	18.94%	15.75%	11.69%	13.21%	14.62%	12.27%	16.40%	20.41%	18.03%	14.62%	17.13%	10.06%	14.63%	16.85%	15.75%	9.82%	14.92%	15.50%	9.93%	14.59%	15.20%	14.98%	9.10%				
	カラオケ	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%		
	複合カフェ	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
エンターテイメント	14.90%	22.24%	15.29%	15.86%	15.29%	23.45%	15.12%	16.67%	16.96%	25.68%	16.81%	18.01%	9.51%	18.92%	28.73%	17.47%	17.57%	18.81%	28.86%	18.03%	17.88%	17.57%	37.18%	18.62%	16.64%	20.91%	20.00%	20.97%	18.51%	22.62%	32.40%	23.61%	20.14%	24.40%	34.79%	24.35%	20.75%	26.34%	35.17%	26.15%	21.46%	27.74%	36.72%	27.80%	22.77%

付属資料 7-2

2.セグメント別営業利益高推移

決算期		平成21年3月期				平成22年3月期				平成23年3月期				平成24年3月期				平成25年3月期				平成26年3月期				平成27年3月期				平成28年3月期				平成29年3月期				平成30年3月期				平成31年3月期				
期		第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				第3期				
四半期		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
営業利益	G全社	2,454	1,145	5,370	9,665	1,847	1,250	5,435	9,954	2,127	2,132	7,120	10,952	2,742	2,297	7,799	13,766	3,163	3,083	9,605	17,078	3,031	3,272	9,224	20,390	410	2,515	8,584	19,028	2,603	3,681	8,311	17,789	1,650	660	4,259	14,447	914	1,359	5,182	14,864	640	1,499	4,471	13,882	
	ファッション	1,845	19	2,708	5,952	811	-673	2,035	5,789	1,542	597	4,297	7,985	2,015	632	4,972	9,982	2,165	1,058	5,823	11,968	1,958	626	4,866	14,130	1,253	-969	2,158	10,773	902	-137	1,852	9,818	560	-1,816	-513	8,167	157	-1,057	525	8,526	-215	-1,581	-749	7,282	
	プライダル	502	603	1,675	2,118	799	1,069	2,147	2,202	499	786	1,649	1,344	448	545	1,573	2,086	908	1,237	2,650	2,917	600	892	1,895	2,619	113	1,778	3,742	4,205	1,265	1,841	3,508	3,591	657	831	2,371	2,760	640	947	2,324	2,809	417	649	1,778	2,169	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント									12,437	106	404	881	1,138	149	555	989	1,338	100	421	905	1,493	156	506	1,005	1,529	356	547	1,190	1,712	85	482	1,175	1,489	-146	38	591	887	-192	-26	483	765	-202	192	824	1,022
Q別 営業利益	G全社	2,454	-1,309	4,225	4,295	1,847	-597	4,185	4,519	2,127	5	4,988	3,832	2,742	-445	5,502	5,967	3,163	-80	6,522	7,473	3,031	241	5,952	11,166	410	2,105	6,069	10,444	2,603	1,078	4,630	9,478	1,650	-990	3,599	10,188	914	445	3,823	9,682	640	859	2,972	8,911	
	ファッション	1,845	-1,826	2,689	3,244	811	-1,484	2,676	3,786	1,542	-945	3,700	3,688	2,015	-1,383	4,340	5,010	2,165	-1,107	4,652	6,145	1,958	-1,332	4,240	9,264	1,253	-2,222	3,137	8,605	902	-1,039	1,989	7,966	560	-2,376	1,303	8,680	157	-1,214	1,582	8,001	-215	-1,366	832	7,971	
	プライダル	502	101	1,072	443	799	270	1,078	55	499	287	863	-305	448	97	1,028	513	908	329	1,413	267	600	292	1,003	724	113	1,665	1,964	463	1,265	576	1,667	83	657	174	1,540	389	640	307	1,377	485	417	232	1,129	391	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	79	524	426	517	206	552	495	396	178	715	531	578	372	958	348	547	184	905	514	904	416	1,167	618	1,004	2,490	-880	848	1,060	399	1,434	1,005	942	247	1,065	660	808	-103	1,176	759	1,004	185	1,754	892	349	
売上指数	G全社	101.56	-54.17	174.86	177.75	74.22	-23.99	168.17	181.60	77.68	0.18	182.18	139.96	79.67	-12.93	159.87	173.38	74.08	-1.87	152.76	175.03	59.46	4.73	116.76	219.05	8.62	44.25	127.58	219.55	58.53	24.24	104.11	213.12	45.68	-27.41	99.65	282.08	24.60	11.98	102.88	260.55	19.13	25.68	88.84	266.36	
	ファッション	123.99	-122.72	180.71	218.01	56.04	-102.54	184.90	261.60	77.24	-47.34	185.35	184.75	80.75	-55.42	173.91	200.76	72.36	-37.00	159.26	205.38	55.43	-37.71	120.03	262.25	46.52	-82.50	116.48	319.50	36.75	-42.33	81.03	324.55	27.43	-116.37	63.82	425.13	7.37	-56.96	74.22	375.37	-11.91	-75.66	46.08	441.48	
	プライダル	94.81	19.07	202.46	83.66	145.14	49.05	195.82	9.99	148.51	85.42	256.85	-90.77	85.91	18.60	197.12	98.37	124.51	45.11	193.76	36.61	91.64	44.60	153.19	110.58	10.75	158.38	186.83	44.04	140.91	64.16	185.69	9.25	95.22	25.22	223.19	56.38	91.14	43.72	196.08	69.06	76.90	42.78	208.21	72.11	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	20.44	135.58	110.22	133.76	49.97	133.90	120.07	96.06	35.56	142.86	106.09	115.48	66.88	172.22	62.56	98.34	29.36	144.40	82.01	144.24	51.92	145.65	77.13	125.30	283.12	-100.06	96.42	120.52	42.22	151.75	106.35	99.68	35.54	153.24	94.96	116.26	-14.53	165.87	107.05	141.61	23.27	220.63	112.20	43.90	
構成比	G全社																																													
	ファッション	75.18%	139.50%	63.64%	75.53%	43.91%	248.58%	63.94%	83.78%	72.50%	-18900.00%	74.18%	96.24%	73.49%	310.79%	78.88%	83.96%	68.45%	1383.75%	73.06%	82.23%	64.60%	-552.70%	71.24%	82.97%	305.61%	-105.56%	51.69%	82.39%	34.65%	-96.38%	42.96%	84.05%	33.94%	240.00%	36.20%	85.20%	17.18%	-272.81%	41.38%	82.64%	-33.59%	-159.02%	27.99%	89.45%	
	プライダル	20.46%	-7.72%	25.37%	10.31%	43.26%	-45.23%	25.76%	1.22%	23.46%	57400.00%	17.30%	-7.96%	16.34%	-21.80%	18.68%	8.60%	28.71%	-411.25%	21.67%	3.57%	19.80%	121.16%	16.85%	6.48%	27.56%	79.10%	32.36%	4.43%	48.60%	53.43%	36.00%	0.88%	39.82%	-17.58%	42.79%	3.82%	70.02%	68.99%	36.02%	5.01%	65.16%	27.01%	37.99%	4.39%	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	3.22%	-40.03%	10.08%	12.04%	11.15%	-92.46%	11.83%	8.76%	8.37%	14300.00%	10.65%	15.08%	13.57%	-215.28%	6.32%	9.17%	5.82%	-1131.25%	7.88%	12.10%	13.72%	484.23%	10.38%	8.99%	607.32%	-41.81%	13.97%	10.15%	15.33%	133.02%	21.71%	9.94%	14.97%	-107.58%	18.34%	7.93%	-11.27%	264.27%	19.85%	10.37%	28.91%	204.19%	30.01%	3.92%	

営業高 分散	G全社	5,170,047.69		4,233,218.75		3,525,486.50		6,554,498.25		8,869,665.25		16,353,219.25		14,998,206.50		10,023,736.69		17,067,948.19		13,538,812.50		11,154,176.25	
	ファッション	3,908,995.50		3,994,154.69		3,655,519.19		6,249,633.25		7,642,667.00		14,873,264.75		15,344,926.19		11,302,030.25		16,581,053.19		12,461,000.25		13,275,481.25	
	プライダル	121,539.25		166,052.25		179,395.00		110,554.25		65,164.69		218,335.19		609,038.19		373,489.69		270,111.50		165,645.69		119,773.69	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	0.00 0.00 33,013.25		29,002,306.69 18,742,500.75 17,295.19		17,464.25 24,601.50 39,238.25		12,408.25 51,085.19 59,701.19		33,944.69 47,954.75 90,757.69		21,488.19 69,351.50 89,219.69		29,103.50 1,304,264.25 1,430,780.75		47,349.69 88,380.69 135,211.50		62,976.19 77,085.19 87,899.50		64,179.69 134,886.19 241,739.50		93,386.75 231,382.25 375,026.50	
営業高 標準偏差	G全社	2,273.77		2,057.48		1,877.63		2,560.18		2,978.20		4,043.91		3,872.75		3,166.03		4,131.34		3,679.51		3,339.79	
	ファッション	1,977.12		1,998.54		1,911.94		2,499.93		2,764.54		3,856.59		3,917.26		3,361.85		4,071.98		3,530.01		3,643.55	
	プライダル	348.62		407.50		423.55		332.50		467.26		255.27		780.41		611.14		519.72		407.00		346.08	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	0.00 0.00 181.70		5,385.38 4,329.26 131.51		132.15 156.85 198.09		111.39 226.02 244.34		184.24 218.99 301.26		146.59 263.35 298.70		170.60 1,142.04 1,196.15		217.60 297.29 367.71		250.95 277.64 296.48		253.34 367.27 491.67		305.59 481.02 612.39	
営業指数 分散	G全社	8,855.45		6,835.90		4,702.75		5,534.06		4,865.79		6,293.45		6,627.86		5,068.12		13,084.16		9,804.58		9,965.87	
	ファッション	17,654.66		19,069.43		9,173.17		10,035.51		8,537.32		11,919.06		21,154.92		18,759.89		39,774.71		27,427.25		40,724.46	
	プライダル	4,334.96		5,479.36		15,890.29		4,065.06		4,105.55		1,520.06		5,511.03		4,634.13		5,673.42		3,358.90		4,073.45	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	2,209.98		1,017.66		1,566.40		1,929.49		2,310.44		1,389.71		18,497.00		1,514.08		1,819.77		4,809.00		5,933.73	
営業指数 標準偏差	G全社	94.10		82.68		68.58		74.39		69.76		79.33		81.41		71.19		114.39		99.02		99.83	
	ファッション	132.87		138.09		95.78		100.18		92.40		109.17		145.45		136.97		199.44		165.61		201.80	
	プライダル	65.84		74.02		126.06		63.76		64.07		38.99		74.24		68.07		75.32		57.96		63.82	
	カラオケ 複合カフェ エンターテイメント	47.01		31.90		46.45 72.62 39.58		33.30 101.93 43.93		49.36 86.38 48.07		38.35 62.85 37.28		39.86 252.94 136.00		58.46 51.91 38.91		113.17 58.67 42.66		132.46 70.94 69.35		119.61 89.16 77.03	

付属資料 8

(株)はるやまホールディングスセグメント別・四半期売上高・営業利益高の推移と年度別分散・標準偏差

1.セグメント別売上高推移

決算期		平成2 1 年 3 月期				平成2 2 年 3 月期				平成2 3 年 3 月期				平成2 4 年 3 月期				平成2 5 年 3 月期				平成2 6 年 3 月期				平成2 7 年 3 月期				平成2 8 年 3 月期				平成2 9 年 3 月期				平成3 0 年 3 月期				平成31年3月期					
四半期		第 3 5 期				第 3 6 期				第 3 7 期				第 3 8 期				第 3 9 期				第 4 0 期				第 4 1 期				第 4 2 期				第 4 3 期				第 4 4 期				第 4 5 期					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
売上高	全社	14,084	23,606	38,811	59,108	13,148	21,857	36,062	51,099	12,717	21,829	35,982	50,587	12,681	21,200	35,782	51,530	12,856	21,409	36,009	52,371	12,622	21,036	35,750	53,493	11,363	19,627	33,050	50,401	12,095	21,305	36,044	54,380	12,961	22,288	36,905	55,942	12,861	22,836	37,709	57,071	12,552	22,130	36,555	55,554		
	紳士服販売	13,610	22,834	37,747	57,171	12,944	21,490	35,597	50,547	12,717	21,829	35,982	50,587	12,681	21,200	35,782	51,530	12,856	21,409	36,009	52,371	12,622	21,036	35,750	53,493	11,363	19,627	33,050	50,401	12,095	21,305	36,044	54,380	12,961	22,288	36,905	55,942	12,861	22,836	37,709	57,071						
	カード事業	100	190	315	339	94	166	166	166																																						
	その他	373	581	748	1,598	109	200	298	385																																						
Q別 売上高	全社	14,084	9,522	15,205	20,297	13,148	8,709	14,205	15,037	12,717	9,112	14,153	14,605	12,681	8,519	14,582	15,748	12,856	8,553	14,600	16,362	12,622	8,414	14,714	17,743	11,363	8,264	13,423	17,351	12,095	9,210	14,739	18,336	12,961	9,327	14,617	19,037	12,861	9,975	14,873	19,362	12,552	9,578	14,425	18,999		
	紳士服販売	13,610	9,224	14,913	19,424	12,944	8,546	14,107	14,950	12,717	9,112	14,153	14,605	12,681	8,519	14,582	15,748	12,856	8,553	14,600	16,362	12,622	8,414	14,714	17,743	11,363	8,264	13,423	17,351	12,095	9,210	14,739	18,336	12,961	9,327	14,617	19,037	12,861	9,975	14,873	19,362	0	0	0	0		
	カード事業	100	90	125	24	94	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	その他	373	208	167	850	109	91	98	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
売上指数	全社	95.31	64.44	102.90	137.36	102.92	68.17	111.20	117.71	100.56	72.05	111.91	115.48	98.44	66.13	113.19	122.24	98.19	65.33	111.51	124.97	94.38	62.92	110.03	132.68	90.18	65.59	106.53	137.70	88.97	67.75	108.41	134.87	92.67	66.69	104.52	136.12	90.14	69.91	104.24	135.70	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
	紳士服販売	95.22	64.54	104.34	135.90	102.43	67.63	111.63	118.31	100.56	72.05	111.91	115.48	98.44	66.13	113.19	122.24	98.19	65.33	111.51	124.97	94.38	62.92	110.03	132.68	90.18	65.59	106.53	137.70	88.97	67.75	108.41	134.87	92.67	66.69	104.52	136.12	90.14	69.91	104.24	135.70	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
	カード事業	117.99	106.19	147.49	28.32	226.51	173.49	0.00	0.00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
	その他	93.37	52.07	41.80	212.77	113.25	94.55	101.82	90.39	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
構成比	全社																																														
	紳士服販売	0.97	0.97	0.98	0.96	0.98	0.98	0.99	0.99	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		
	カード事業	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	その他	0.03	0.02	0.01	0.04	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

売上高 分散	全社	14,687,214.50				5,958,257.19				4,650,731.19				7,545,031.25				8,406,294.69				11,512,715.69				10,895,098.69				11,316,010.50				12,166,916.75				11,681,089.69			11,692,921.25
	紳士服販売	13,218,202.69				6,085,349.69				4,650,731.19				7,545,031.25				8,406,294.69				11,512,715.69				10,895,098.69				11,316,010.50				12,166,916.75				11,681,089.69			0.00
	カード事業	1,392.69				1,782.75				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00			0.00
	その他	73,595.25				69.69				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00			#REF!
売上高 標準偏差	全社	3,832.39				2,440.95				2,156.56				2,746.82				2,899.36				3,393.04				3,300.77				3,363.93				3,488.11				3,417.76			3,419.49
	紳士服販売	3,635.68				2,466.85				2,156.56				2,746.82				2,899.36				3,393.04				3,300.77				3,363.93				3,488.11				3,417.76			0.00
	カード事業	37.32				42.22				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00			0.00			0.00	
	その他	271.28				8.35				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00				0.00			0.00			#REF!	
売上指数 分散	全社	672.62				365.10				290.78				454.63				490.39				643.73				686.23				612.26				622.05				573.82			606.19
	紳士服販売	647.05				381.08				290.78				454.63				490.39				643.73				686.23				612.26				622.05				573.82			#DIV/0!
	カード事業	1,938.98				10,351.28				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!			#DIV/0!
	その他	4,611.22				75.22				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!			#REF!
売上指数 標準偏差	全社	25.93				19.11				17.05				21.32				22.14				25.37				26.20				24.74				24.94				23.95			24.62
	紳士服販売	25.44				19.52				17.05				21.32				22.14				25.37				26.20				24.74				24.94				23.95			#DIV/0!
	カード事業	44.03				101.74				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!			#DIV/0!
	その他	67.91				8.67				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!				#DIV/0!			#REF!

2.セグメント別営業利益高推移

決算期		平成2 1 年 3 月期				平成2 2 年 3 月期				平成2 3 年 3 月期				平成2 4 年 3 月期			
-----	--	--------------	--	--	--	--------------	--	--	--	--------------	--	--	--	--------------	--	--	--

付属資料 9

(株)コナカセグメント別・四半期売上高・営業利益高の推移と年度別分散・標準偏差

1.セグメント別売上高推移

[illegible]

売上高 分散	全社	8,851,312.25	5,946,598.19	5,419,641.69	6,710,480.69	7,630,137.50	9,243,048.50	7,636,485.25	8,569,824.69	8,424,833.25	7,729,264.69	474,704,883.50
	ファッション	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	レストラン	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	教育事業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
売上高 標準偏差	全社	2,975.12	2,438.56	2,328.01	2,590.46	2,762.27	3,040.24	2,763.42	2,927.43	2,902.56	2,780.16	21,787.72
	ファッション	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	レストラン	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	教育事業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
売上指数 分散	全社	285.73	203.67	206.47	246.59	291.64	316.73	255.67	282.79	290.41	291.40	#DIV/0!
	ファッション	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	レストラン	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	教育事業	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	#DIV/0!
売上指数 標準偏差	全社	16.90	14.27	14.37	17.08	15.99	16.82	17.00	17.04	17.07	17.07	#DIV/0!
	ファッション	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
	レストラン	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#DIV/0!
		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.00	0.00	#DIV/0!

2.セグメント別営業利益高推移

[illegible][illegible]

付属資料 10

郊外型紳士服チェーン4社各社および4社合計の四半期別売上高と季節変動指数・標準偏差の推移

決算期		平成 21 年				平成 22 年				平成 23 年				平成 24 年				平成 25 年				平成 26 年				平成 27 年				平成 28 年				平成 29 年				平成 30 年				平成 31 年				
四半期		6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月					
AOKI	G 全社	34,172	24,631	38,898	34,351	33,741	24,167	38,279	34,937	33,116	25,487	38,430	35,529	35,481	26,464	42,137	42,509	38,459	28,966	45,453	47,711	47,758	25,623	43,686	56,376	43,870	34,343	49,192	56,400	45,205	36,499	49,326	57,564	46,314	36,342	50,748	60,642	46,254	39,421	51,413	61,329	44,834	39,079	49,694	60,311	
	ファッション	23,534	13,809	26,489	23,451	22,460	13,968	26,054	24,023	21,773	13,692	25,589	25,126	23,017	13,679	27,977	27,956	25,104	15,122	30,099	33,764	27,092	16,412	33,653	40,057	26,642	17,014	29,976	39,237	27,047	17,646	29,144	40,173	28,235	17,575	30,347	42,005	27,168	19,119	30,081	42,074	25,851	18,791	29,660	41,090	
	ほか	10,638	10,822	12,409	10,900	11,281	10,799	12,225	10,914	11,343	11,795	12,832	10,403	12,464	12,785	14,160	12,933	13,355	13,844	15,354	14,107	20,666	9,211	16,533	16,319	17,228	17,329	19,416	17,163	18,158	18,853	20,182	17,391	18,079	18,767	20,401	18,537	19,086	20,302	21,332	19,255	18,983	20,288	21,025	19,221	
青山商事	全社	53,445	38,262	57,291	57,596	50,302	35,378	54,209	54,725	49,857	34,993	53,549	54,847	49,323	34,552	55,289	60,874	51,728	37,197	58,214	65,261	51,516	38,052	61,335	71,236	50,733	38,908	58,793	73,278	56,042	42,811	61,036	80,335	59,605	46,535	65,683	80,954	60,322	48,116	65,438	80,970	58,507	46,685	63,222	81,886	
	ビジネスウェア	44,858	30,156	49,285	50,204	42,524	27,954	46,771	47,972	42,015	27,569	45,535	47,692	41,672	27,182	47,069	53,127	42,554	28,579	46,596	56,292	41,831	28,560	51,056	61,690	39,985	28,986	47,269	62,678	43,197	30,568	28,680	65,619	43,577	30,932	48,637	64,814	43,230	31,677	48,320	65,193	41,737	30,754	46,207	65,707	
	ほか	8,587	8,106	8,006	7,392	7,778	7,424	7,438	6,533	7,842	7,424	8,014	7,155	7,651	7,370	8,220	7,747	9,174	8,618	9,419	8,969	9,685	9,492	10,279	9,546	10,748	9,922	11,524	10,600	12,845	12,243	12,756	14,716	16,028	15,603	16,846	16,140	17,092	16,439	17,118	15,777	16,770	15,931	17,015	16,179	
はるやま	全社	14,084	9,522	15,205	20,297	13,148	8,709	14,205	15,037	12,717	9,112	14,153	14,605	12,681	8,519	14,582	15,748	12,856	8,553	14,600	16,362	12,622	8,414	14,714	17,743	11,363	8,264	13,423	17,351	12,095	9,210	14,739	18,336	12,961	9,327	14,617	19,037	12,861	9,975	14,873	19,362	12,552	9,578	14,425	18,999	
	紳士服販売	13,610	9,224	14,913	19,422	12,944	8,546	14,107	14,950	12,717	9,112	14,153	14,605	12,681	8,519	14,582	15,748	12,856	8,553	14,600	16,362	12,622	8,414	14,714	17,743	11,363	8,264	13,423	17,351	12,095	9,210	14,739	18,336	12,961	9,327	14,617	19,037	12,861	9,975	14,873	19,362	12,552	9,578	14,425	18,999	
	ほか	474	298	292	873	204	163	98	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
コナカ	全社	—	—	—	19,921	20,606	16,782	13,093	18,079	19,841	17,240	13,189	17,275	19,008	15,863	12,661	17,225	19,976	16,027	12,757	16,791	20,074	15,458	12,377	17,270	21,559	16,488	13,015	17,432	21,363	16,737	13,598	17,984	21,433	17,001	13,215	17,828	20,885	16,635	12,782	17,409	19,818	15,741	12,177	16,343	19,198
	ほか	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	ほか	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
4社合計	全社	—	—	—	131,315	132,850	113,973	81,347	124,772	124,540	112,930	82,781	123,407	123,989	113,348	82,196	129,233	139,107	119,070	87,473	135,058	149,408	127,354	84,466	143,005	166,914	122,454	94,530	138,840	168,392	130,079	102,118	143,085	177,668	135,881	105,419	148,876	181,518	136,072	110,294	149,133	181,479	131,634	107,519	143,684	180,394
	主要セグメント	—	—	—	110,608	113,685	94,710	62,961	105,011	106,786	93,745	63,562	102,561	106,431	93,233	62,041	106,853	118,427	96,541	65,011	110,285	126,332	97,003	65,763	116,193	141,049	94,478	67,279	107,900	140,629	99,076	71,022	110,147	145,561	101,774	71,049	111,629	146,841	99,894	73,553	110,683	146,447	95,881	71,300	105,644	144,994
	ほか	—	—	—	20,707	19,165	19,263	18,386	19,761	17,754	19,185	19,219	20,846	17,558	20,115	20,155	22,300	20,680	22,529	22,462	24,763	23,076	30,351	18,703	26,812	25,865	27,976	27,251	30,300	24,763	31,003	31,096	32,938	32,107	34,107	34,370	37,247	34,677	36,178	36,741	35,645	35,032	35,753	36,219	35,000	35,400

決算期 (売上指数)		平成21年				平成22年				平成23年				平成24年				平成25年				平成26年				平成27年				平成28年				平成29年				平成30年				平成31年							
		上半期				下半期				上半期				下半期				上半期				下半期				上半期				下半期				上半期				下半期				上半期				下半期			
		6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月								
AOKI	G&S社	103.51	74.61	117.83	104.05	102.93	73.72	116.77	106.58	99.93	76.91	115.96	107.21	96.82	72.21	114.98	115.99	95.79	72.15	113.22	118.84	106.46	57.12	110.76	125.67	95.47	74.74	107.05	122.74	95.88	77.41	104.62	122.09	95.47	74.91	104.61	125.01	93.25	79.47	103.65	123.64	92.48	80.61	102.51	124.41				
	ファッション	107.85	63.28	121.99	107.47	104.58	62.25	121.32	111.86	101.05	63.54	118.90	116.61	97.69	58.05	118.74	125.52	96.62	58.20	115.84	129.33	92.85	56.25	113.62	137.28	94.59	60.40	105.71	139.30	94.89	61.91	102.25	140.95	95.50	59.44	102.64	142.41	91.75	64.57	101.65	142.09	90.39	65.76	100.24	143.67				
	ほか	95.05	96.69	110.87	97.39	99.79	95.53	108.14	96.54	97.84	101.74	110.69	89.73	95.25	97.70	108.21	98.83	94.28	97.73	108.39	99.59	131.78	58.74	105.42	104.06	96.87	97.44	109.16	96.51	97.38	101.11	108.24	93.27	95.42	99.06	107.68	97.84	95.46	101.54	106.69	96.31	95.49	102.06	105.76	96.69				
青山商事	本社	103.48	74.08	110.92	111.52	103.99	72.71	113.23	112.48	103.20	72.43	110.84	113.53	98.63	69.09	110.56	121.72	97.42	70.05	109.63	122.90	92.76	68.52	110.44	128.27	91.53	70.20	106.07	132.20	93.32	71.29	101.63	133.77	94.32	73.64	103.94	128.10	94.68	75.52	102.71	127.09	93.50	74.61	101.03	130.86				
	ビジネスウェア	102.82	69.12	112.97	115.08	102.95	67.68	113.42	116.14	103.22	67.73	111.87	117.17	98.60	64.32	111.37	125.71	96.59	64.87	110.76	127.93	91.37	62.38	111.51	134.74	89.39	64.80	105.68	140.13	92.07	65.15	102.91	139.86	92.64	65.76	103.82	137.78	91.77	67.25	102.58	138.40	90.53	66.71	102.32	142.53				
	ほか	107.03	101.04	99.79	92.14	105.85	101.03	101.22	91.90	103.07	97.57	105.33	94.04	98.76	95.13	106.11	100.00	101.43	95.28	104.13	99.16	99.33	97.35	105.42	97.90	100.46	92.74	107.72	99.08	97.75	93.17	97.08	111.99	99.22	96.59	104.28	99.91	102.92	98.99	103.08	95.00	101.80	96.71	103.29	98.21				
はるやま	本社	95.31	64.44	102.90	137.36	102.92	68.17	111.20	107.17	110.66	100.56	72.05	111.91	115.48	98.44	66.13	113.19	122.24	98.19	65.33	111.51	124.97	94.38	62.92	110.03	132.68	90.18	65.59	106.53	137.70	88.97	67.75	108.41	134.87	92.67	66.69	104.52	136.12	90.14	69.91	104.24	135.70	90.38	68.96	103.86	136.80			
	紳士販売部	95.22	64.54	104.34	135.90	102.43	67.63	111.63	118.31	100.56	72.05	111.91	115.48	98.44	66.13	113.19	122.24	98.19	65.33	111.51	124.97	94.38	62.92	110.03	132.68	90.18	65.59	106.53	137.70	88.97	67.75	108.41	134.87	92.67	66.69	104.52	136.12	90.14	69.91	104.24	135.70	90.38	68.96	103.86	136.80				
	ほか	97.88	61.54	60.30	180.28	147.83	118.12	71.01	63.04																																								
コナカ	本社	#VALUE!	#VALUE!	196.62	203.38	99.02	77.25	106.67	117.06	103.37	79.08	103.58	113.97	96.54	77.05	104.83	121.57	97.65	77.73	102.31	122.31	92.75	74.26	103.62	129.36	96.57	76.22	102.09	125.12	95.98	77.98	103.13	122.91	98.66	76.69	103.46	121.20	99.84	76.72	104.49	118.95	99.22	76.76	103.01	121.01				
	紳士販売部	#VALUE!	#VALUE!	198.84	201.16	102.53	73.18	112.25	112.04	101.94	74.73	111.40	111.93	97.74	70.88	111.44	119.95	97.00	71.26	110.02	121.72	97.64	64.76	109.64	127.97	93.44	72.13	105.94	128.49	94.10	73.87	103.51	128.52	95.07	73.76	104.16	127.00	94.33	76.46	103.39	125.81	93.48	76.36	102.04	128.11				
	ほか	#VALUE!	#VALUE!	197.26	202.74	102.54	68.16	113.69	115.61	102.37	69.41	112.00	116.22	98.00	65.21	112.31	124.48	96.98	65.31	110.79	126.91	92.38	62.63	110.66	134.33	92.11	65.59	105.19	137.10	93.07	66.72	103.47	136.74	94.39	65.89	103.53	136.19	92.80	68.33	102.82	136.05	91.79	68.26	101.14	138.81				
4社合計	主要セグメント	#VALUE!	#VALUE!	207.73	192.27	102.51	97.84	105.16	94.48	99.91	100.09	108.56	91.44	96.56	96.75	107.43	99.27	97.07	96.78	106.73	99.42	119.34	73.54	105.42	101.70	98.22	95.68	108.63	97.47	97.54	97.83	103.62	101.01	97.17	97.92	106.12	98.79	98.85	100.38	105.05	95.72	98.35	99.63	101.47	97.38				
	ほか																																																

決算期		平成21年				平成22年				平成23年				平成24年				平成25年				平成26年				平成27年				平成28年				平成29年				平成30年				平成31年 第43期			
(売上高標準偏差)		四半期				四半期				四半期				四半期				四半期				四半期				四半期				四半期				四半期				四半期				四半期			
		6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月				
AOKI	G全社		5,197				5,244				4,803				6,511				7,301			11,558				8,043			7,590			8,733			7,995			7,796							
	ファッション		4,785				4,852				4,769				6,197				6,960			8,682				7,935			8,009			8,709			8,240			8,059							
	ほか		709				560				874				643				738			4,118				944			1,027			876			902			824							
青山商事	全社		7,900				7,853				7,904				9,815				10,354			12,268				12,499			13,469			12,369			11,785			12,673							
	ビジネスウェア		8,035				7,970				7,849				9,604				10,173			12,177				12,237			12,577			12,151			12,059			12,639							
	ほか		425				372				339				306				294			313				569			938			447			551			437							
はるやま	全社		3,832				2,441				2,157				2,747				2,899			3,393				3,301			3,364			3,488			3,418			3,419							
	紳士服販売		3,636				2,467				2,157				2,747				2,899			3,393				3,301			3,364			3,488			3,418			3,419							
	ほか		236				48				0				0				0			0				0			0			0			0			0							
コナカ	全社		343				2,477				2,137				2,633				2,601			3,323				2,972			2,806			2,734			2,529			2,498							
4社合計	全社		768				17,756				16,752				21,557				23,023			30,047				26,752			27,154			27,300			25,640			26,304							
	主要セグメント		1,539				17,592				16,814				21,087				22,553			27,515				26,400			26,706			27,045			26,159			26,540							
	ほか		771				775				1,163				921				933			1,443				1,443			1,256			1,233			1,016										

決算期		平成21年				平成22年				平成23年				平成24年				平成25年				平成26年				平成27年				平成28年				平成29年				平成30年				平成31年 第43期			
(売上指数標準偏差)		6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月								
四半期																																													
AOKI	G全社			15.74%				16.00%				14.49%				17.77%				18.19%			25.76%			17.50%		16.10%		18.00%		16.12%		16.08%											
	ファッション			21.93%			22.59%		22.13%			26.30%			26.79%		29.75%			29.75%			28.17%		28.10%		29.46%		27.83%		27.83%		28.18%												
	ほか			6.33%			4.96%		7.54%			4.91%			5.21%		26.26%			5.31%			26.26%		5.31%		4.62%		4.51%		4.15%														
青山商事	全社			15.30%			16.14%		16.36%			19.63%			19.50%		22.09%			22.55%			22.09%		22.55%		22.43%		19.57%		18.50%		20.25%												
	ビジネスウェア			18.42%			19.29%		22.72%			19.28%			23.09%		26.60%			27.36%			26.81%		25.83%		25.60%		27.42%		25.60%														
	ほか			5.30%			5.06%		4.45%			3.95%			3.25%		3.21%			5.32%			7.14%		2.77%		3.32%		2.65%																
はるやま	全社			25.93%			19.11%		17.05%			21.32%			22.14%		25.37%			26.20%			24.74%		24.94%		23.95%		24.62%																
	紳士服販売			25.44%			19.52%		17.05%			21.32%			22.14%		25.37%			26.20%			24.74%		24.94%		23.95%		24.62%																
	ほか			48.75%			34.72%																																						
コナカ	全社			#VALUE!			14.61%		12.82%			16.02%			15.85%		19.94%			17.41%			16.09%		15.86%		15.18%		15.74%																
4社合計	全社			#VALUE!			15.97%		15.12%			18.59%			18.76%		23.04%			20.41%			19.64%		19.10%		17.78%		18.68%																
	主要セグメント			#VALUE!			19.05%		18.36%			22.16%			22.66%		26.20%			25.74%			25.09%		25.08%		24.30%		25.41%																
	ほか			#VALUE!			4.12%		6.05%			4.42%			6.05%		16.63%			5.07%			3.58%		3.37%		2.80%																		

付属資料 11

郊外型紳士服チェーン4社各社および4社合計の四半期別売上高と季節変動指数・標準偏差の推移

決算期		平成21年				平成22年				平成23年				平成24年				平成25年				平成26年				平成27年				平成28年				平成29年				平成30年				平成31年						
																																						第43期										
四半期		6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月							
AOKI	G全社	34,172	24,631	38,898	34,351	33,741	24,167	38,279	34,937	33,116	25,487	38,430	35,529	35,481	26,464	42,137	42,509	38,459	28,966	45,453	47,711	47,758	25,623	49,686	56,376	43,870	34,343	49,192	56,400	45,205	36,499	49,326	57,564	46,314	36,342	50,748	60,642	46,254	39,421	51,413	61,329	0	0	0	0			
	ファッション	23,534	13,809	26,489	23,451	22,460	13,368	26,054	24,023	21,773	13,692	25,598	25,126	23,017	13,679	27,977	29,576	25,104	15,122	30,099	33,604	27,092	16,412	33,153	40,057	26,642	17,014	29,776	39,237	27,047	17,646	29,144	40,173	28,235	17,575	30,347	42,105	27,168	19,119	30,081	42,074	0	0	0	0			
	ほか	10,638	10,822	12,409	10,900	11,281	10,799	12,225	10,914	11,343	11,795	12,832	10,403	12,464	12,785	14,160	12,933	13,355	13,844	15,354	14,107	20,666	9,211	16,533	16,319	17,228	17,329	19,416	17,163	18,158	18,853	20,182	17,391	18,079	18,767	20,401	18,537	19,086	20,302	21,332	19,255	0	0	0	0			
青山商事	全社	53,445	38,262	57,291	57,596	50,302	35,378	54,209	54,725	49,857	34,993	53,549	54,847	49,323	34,552	55,289	60,874	51,728	37,197	58,214	65,261	51,516	38,052	61,335	71,236	50,733	38,908	58,793	73,278	56,042	42,811	61,036	80,335	59,605	46,535	65,683	80,954	60,322	48,116	65,438	80,970	0	0	0	0			
	ビジネスウェア	44,858	30,156	49,285	50,204	42,524	27,958	46,771	47,972	42,015	27,569	45,535	47,692	41,672	27,182	47,069	53,127	42,554	28,579	48,795	56,292	41,831	28,560	51,056	61,690	39,985	28,986	47,269	62,678	43,197	30,568	48,280	65,619	43,577	30,932	48,837	64,814	43,230	31,677	48,320	65,193	0	0	0	0			
	ほか	8,587	8,106	8,006	7,392	7,778	7,424	7,438	6,753	7,842	7,424	8,014	7,155	7,651	7,370	8,220	7,747	9,174	8,618	9,419	8,969	9,685	9,492	10,279	9,546	10,748	9,922	11,524	10,600	12,845	12,243	12,756	14,716	16,028	15,603	16,846	16,140	17,092	16,439	17,118	15,777	0	0	0	0			
はるやま	全社	14,084	9,522	15,205	20,297	13,148	8,709	14,205	15,037	12,717	9,112	14,153	14,605	12,681	8,519	14,582	15,748	12,856	8,553	14,600	16,362	12,622	8,414	14,714	17,743	11,363	8,264	13,423	17,351	12,095	9,210	14,739	18,336	12,961	9,327	14,617	19,037	12,861	9,975	14,873	19,362	12,552	9,578	-22,130	0	0	0	0
	紳士服販売	13,610	9,224	14,913	19,424	12,944	8,546	14,107	14,950	12,717	9,112	14,153	14,605	12,681	8,519	14,582	15,748	12,856	8,553	14,600	16,362	12,622	8,414	14,714	17,743	11,363	8,264	13,423	17,351	12,095	9,210	14,739	18,336	12,961	9,327	14,617	19,037	12,861	9,975	14,873	19,362	0	0	0	0			
	ほか	474	298	292	873	204	163	98	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
コナカ	全社	—	—	19,921	20,606	16,782	13,093	18,079	19,841	17,240	13,189	17,275	19,008	15,863	12,661	17,225	19,976	16,027	12,757	16,791	20,074	15,458	12,377	17,270	21,559	16,488	13,015	17,432	21,363	16,737	13,598	17,984	21,433	17,001	13,215	17,828	20,885	16,635	12,782	17,409	19,818	15,741	12,177	0	0	0	0	
	全社	—	—	131,315	132,850	113,973	81,347	124,772	124,540	112,930	82,781	123,407	123,989	113,348	82,196	129,233	139,107	119,070	87,473	135,058	149,408	127,354	84,466	143,005	166,914	122,454	94,530	138,840	168,392	130,079	102,118	143,085	177,668	135,881	105,419	148,876	181,518	136,072	110,294	149,133	181,479	28,293	21,755	-22,130	0	0	0	0
	主要セグメント	—	—	110,608	113,685	94,710	62,961	105,011	106,786	93,745	63,562	102,561	106,431	93,233	62,041	106,853	118,427	96,541	65,011	110,285	126,332	97,003	65,763	116,193	141,049	94,478	67,279	107,900	140,629	99,076	71,022	110,147	145,561	101,774	71,049	111,629	146,841	99,894	73,553	110,683	146,447	15,741	12,177	0	0	0	0	
4社合計	全社	—	—	20,707	19,165	19,263	18,386	19,761	17,754	19,185	19,219	20,846	17,558	20,115	20,155	22,380	20,680	22,529	22,462	24,773	23,076	30,351	18,703	26,812	25,865	27,976	27,251	30,940	27,763	31,003	31,096	32,938	32,107	34,107	34,370	37,247	34,677	36,178	36,741	38,450	35,032	12,552	9,578	-22,130	0	0	0	0
	全社	—	—	20,707	19,165	19,263	18,386	19,761	17,754	19,185	19,219	20,846	17,558	20,115	20,155	22,380	20,680	22,529	22,462	24,773	23,076	30,351	18,703	26,812	25,865	27,976	27,251	30,940	27,763	31,003	31,096	32,938	32,107	34,107	34,370	37,247	34,677	36,178	36,741	38,450	35,032	12,552	9,578	-22,130	0	0	0	0
	主要セグメント	—	—	20,707	19,165	19,263	18,386	19,761	17,754	19,185	19,219	20,846	17,558	20,115	20,155	22,380	20,680	22,529	22,462	24,773	23,076	30,351	18,703	26,812	25,865	27,976	27,251	30,940	27,763	31,003	31,096	32,938	32,107	34,107	34,370	37,247	34,677	36,178	36,741	38,450	35,032	12,552	9,578	-22,130	0	0	0	0

決算期 (売上指数)		平成21年				平成22年				平成23年				平成24年				平成25年				平成26年				平成27年				平成28年				平成29年				平成30年				平成31年 第43期			
四半期		6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月				
AOKI	G全社	103.51%	74.61%	117.83%	104.05%	102.93%	73.72%	116.77%	106.58%	99.93%	76.91%	115.96%	107.21%	96.82%	72.21%	114.98%	115.99%	95.79%	72.15%	113.22%	118.84%	106.46%	57.12%	110.76%	125.67%	95.47%	74.74%	107.05%	122.74%	95.88%	77.41%	104.62%	122.09%	95.47%	74.91%	104.61%	125.01%	93.25%	79.47%	103.65%	123.64%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ファッション	107.85%	63.28%	121.39%	107.47%	104.58%	62.25%	121.32%	111.86%	101.05%	63.54%	118.80%	116.61%	97.69%	58.05%	118.74%	125.52%	96.62%	58.20%	115.84%	129.33%	92.85%	56.25%	113.62%	137.28%	94.59%	60.40%	105.71%	139.30%	94.89%	61.91%	102.62%	140.95%	95.50%	59.44%	102.64%	142.41%	91.75%	64.57%	101.59%	142.09%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ほか	95.05%	96.69%	110.87%	97.39%	99.79%	95.53%	108.14%	96.54%	97.84%	101.74%	110.69%	89.73%	95.25%	97.70%	108.21%	98.83%	94.28%	97.73%	108.39%	99.59%	131.78%	58.74%	105.42%	104.06%	96.87%	97.44%	109.18%	96.51%	97.38%	101.11%	108.24%	93.27%	95.42%	99.06%	107.68%	97.84%	95.46%	101.54%	106.69%	96.31%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
青山商事	全社	103.48%	74.08%	110.92%	111.52%	103.39%	72.71%	111.42%	112.48%	103.20%	72.43%	110.84%	113.53%	98.63%	69.09%	110.56%	121.72%	97.42%	70.05%	109.63%	122.90%	92.76%	68.52%	110.44%	128.27%	91.53%	70.20%	106.07%	132.20%	93.32%	71.29%	101.63%	133.77%	94.32%	73.64%	103.94%	128.10%	94.68%	75.52%	102.71%	127.09%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ビジネスウェア	102.82%	69.12%	112.97%	115.08%	102.95%	67.68%	113.23%	116.14%	103.22%	67.73%	111.87%	117.17%	98.60%	64.32%	111.37%	125.71%	96.59%	64.87%	110.76%	127.78%	91.37%	62.38%	111.51%	134.74%	89.39%	64.80%	105.68%	140.13%	92.07%	65.15%	102.91%	139.86%	92.64%	65.76%	103.82%	137.78%	91.77%	67.25%	102.58%	138.40%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ほか	107.03%	101.04%	99.79%	92.14%	105.85%	101.03%	101.22%	91.90%	103.07%	97.57%	105.33%	94.04%	98.76%	95.13%	106.11%	100.00%	101.43%	95.28%	104.13%	99.16%	99.33%	97.35%	105.42%	97.90%	100.46%	92.74%	107.72%	99.08%	97.75%	93.17%	97.08%	111.99%	99.22%	96.59%	104.28%	99.91%	102.92%	98.99%	103.08%	95.00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
はるやま	全社	95.31%	64.44%	102.90%	137.36%	102.92%	68.17%	111.20%	117.71%	100.56%	72.05%	111.91%	115.48%	98.44%	66.13%	113.19%	122.24%	98.19%	65.33%	111.51%	124.97%	94.38%	62.92%	110.03%	132.68%	90.18%	65.59%	106.53%	137.70%	88.97%	67.75%	108.41%	134.87%	92.67%	66.69%	104.52%	136.12%	90.14%	69.91%	104.24%	135.70%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	紳士服販売	95.22%	64.54%	104.34%	135.90%	102.43%	67.63%	111.63%	118.31%	100.56%	72.05%	111.91%	115.48%	98.44%	66.13%	113.19%	122.24%	98.19%	65.33%	111.51%	124.97%	94.38%	62.92%	110.03%	132.68%	90.18%	65.59%	106.53%	137.70%	88.97%	67.75%	108.41%	134.87%	92.67%	66.69%	104.52%	136.12%	90.14%	69.91%	104.24%	135.70%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ほか	97.88%	61.54%	60.30%	180.28%	147.83%	118.12%	71.01%	63.04%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
コナカ 4社合計	全社	#VALUE!	#VALUE!	196.62%	203.38%	99.07%	77.25%	106.67%	117.06%	103.37%	79.08%	103.58%	113.97%	95.54%	77.05%	104.83%	121.57%	97.65%	77.73%	103.21%	123.01%	92.75%	74.26%	103.62%	129.36%	96.57%	76.22%	102.09%	125.12%	95.98%	77.98%	103.13%	122.91%	98.66%	76.69%	103.46%	121.20%	99.84%	76.72%	104.49%	118.95%	225.53%	174.47%	0.00%	0.00%
	全社	#VALUE!	#VALUE!	198.84%	201.16%	102.53%	73.18%	112.25%	112.04%	101.94%	74.73%	111.40%	111.93%	97.74%	70.88%	111.44%	119.95%	97.00%	71.26%	110.02%	121.72%	97.64%	64.76%	109.64%	127.97%	93.44%	72.13%	105.94%	128.49%	94.10%	73.87%	103.51%	128.52%	95.07%	73.76%	104.16%	127.00%	94.33%	76.46%	103.39%	125.81%	405.37%	311.70%	-317.07%	0.00%
	主要セグメント ほか	#VALUE!	#VALUE!	197.26%	202.74%	102.54%	68.16%	113.69%	115.61%	102.37%	69.41%	112.00%	116.22%	98.00%	65.21%	112.31%	124.48%	96.98%	65.31%	110.79%	126.91%	92.38%	62.63%	110.66%	134.33%	92.11%	65.59%	105.19%	137.10%	93.07%	66.72%	103.47%	136.74%	94.39%	65.89%	103.53%	127.09%	92.80%	68.33%	102.82%	136.05%	225.53%	174.47%	0.00%	0.00%

付属資料 12

郊外型紳士服チェーン4社各社および4 社合計の四半期別営業利益高と季節変動指数・標準偏差の推移

決算期		平成 21 年				平成 2 2 年				平成 2 3 年				平成 2 4 年				平成 2 5 年				平成 2 6 年				平成 2 7 年				平成 2 8 年				平成 2 9 年				平成 3 0 年				平成 3 1 年 第 4 3 期						
四半期		6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月							
AOKI	G 全社	2,454	-1,309	4,225	4,295	1,847	-597	4,185	4,519	2,127	5	4,988	3,832	2,742	-445	5,502	5,967	3,163	-80	6,522	7,473	3,031	241	5,952	11,166	410	2,105	6,069	10,444	2,603	1,078	4,630	9,478	1,650	-990	3,599	10,188	914	445	3,823	9,682	0	0	0	0			
	ファッション	1,845	-1,826	2,689	3,244	811	-1,484	2,676	3,786	1,542	-945	3,700	3,688	2,015	-1,383	4,340	5,010	2,165	-1,107	4,765	6,145	1,958	-1,332	4,240	9,264	1,253	-2,222	3,137	8,605	902	-1,039	1,989	7,966	560	-2,376	1,303	8,680	157	-1,214	1,582	8,001	0	0	0	0			
	ほか	609	517	1,536	1,051	1,036	887	1,509	733	585	950	1,288	144	727	938	1,162	957	998	1,027	1,757	1,328	1,073	1,712	1,902	-843	4,327	2,932	1,839	1,701	2,117	2,641	1,512	1,090	1,386	2,296	1,508	757	1,659	2,241	1,681	0	0	0	0				
青山商事	全社	5,546	-5,911	11,873	6,376	3,570	-1,022	5,061	7,176	3,323	-919	4,321	6,634	4,269	-1,321	6,411	8,914	5,112	-1,148	7,391	9,829	4,651	-1,071	7,010	11,907	2,773	-1,160	5,408	11,938	4,355	-507	5,564	11,901	3,984	-879	5,318	11,781	4,565	-1,052	5,619	11,387	0	0	0	0			
	ビジネスウェア	4,518	-5,492	10,016	6,130	3,089	-1,293	4,387	7,149	2,988	-636	3,991	6,548	3,827	-1,072	5,883	8,153	4,540	-945	6,828	9,953	4,042	-960	6,391	12,395	2,168	-1,191	4,506	12,054	3,468	-834	4,825	12,064	3,288	-1,114	4,784	12,506	3,678	-1,106	4,846	11,646	0	0	0	0			
	ほか	1,028	-419	1,857	246	481	271	674	27	335	-283	330	86	442	-249	528	761	572	-203	563	-124	609	-111	619	-488	605	31	902	-116	887	327	739	-163	696	235	534	-725	887	54	773	-259	0	0	0	0			
はるやま	全社	-259	-876	1,181	2,893	-104	-1,029	1,063	1,477	213	-874	752	1,555	205	-969	549	1,823	125	-346	742	2,310	33	-267	1,037	2,695	-228	-736	122	2,394	221	-545	559	2,117	322	-599	786	2,249	126	-452	625	2,114	12,552	9,578	-22,130	0			
	紳士服販売	-167	-1,082	1,322	3,483	-32	-906	1,121	1,562	213	-874	752	1,555	205	-969	549	1,823	125	-346	742	2,310	33	-267	1,037	2,695	-228	-736	122	2,394	221	-545	559	2,117	322	-599	786	2,249	126	-452	625	2,114	0	0	0	0			
	ほか	-92	206	-141	-590	-72	-123	-58	-85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,552	9,578	-22,130	0				
コナカ	全社	—	—	559	567	20	-1,620	-59	853	-129	-860	1,136	1,462	1,081	-466	1,699	2,212	883	-550	1,517	2,495	697	-882	1,084	2,235	237	-1,304	1,040	1,775	568	-1,161	1,176	1,908	627	-1,466	904	1,837	275	-1,282	445	1,543	367	-1,454	0	0	0	0	
	4社合計	—	—	17,838	14,131	5,333	-4,268	10,250	14,025	5,534	-2,648	11,197	13,483	8,297	-3,201	14,161	18,916	9,283	-2,124	16,172	22,107	8,412	-1,979	15,083	28,003	3,192	-1,095	12,639	26,551	7,747	-1,135	11,929	25,404	6,583	-3,934	10,607	26,055	5,880	-2,341	10,512	24,726	12,919	8,124	-22,130	0	0	0	0
	主要セグメント	—	—	14,586	13,424	3,888	-5,303	8,125	13,350	4,614	-3,315	9,579	13,253	7,128	-3,890	12,471	17,198	7,713	-2,948	13,852	20,903	6,730	-3,441	12,752	26,589	3,430	-5,453	8,805	24,828	5,159	-3,579	8,549	24,055	4,797	-5,555	7,777	25,272	4,236	-4,054	7,498	23,304	367	-1,454	0	0	0	0	
4社合計	ほか	—	—	3,252	707	1,445	1,035	2,125	675	920	667	1,618	230	1,169	689	1,690	1,718	1,570	824	2,320	1,204	1,682	1,462	2,331	1,414	-238	4,358	3,834	1,723	2,588	2,444	3,380	1,349	1,786	1,621	2,830	1,644	1,713	3,014	1,422	12,552	9,578	-22,130	0				

決算期 (利益季節変動指数)		平成 21 年				平成 2 2 年				平成 2 3 年				平成 2 4 年				平成 2 5 年				平成 2 6 年				平成 2 7 年				平成 2 8 年				平成 2 9 年				平成 3 0 年				平成 3 1 年 第 4 3 期			
四半期		6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月	6 月	9 月	12 月	3 月
AOKI	G 全社	101.56%	-54.17%	174.86%	177.75%	74.22%	-23.99%	168.17%	181.60%	77.68%	0.18%	182.18%	139.96%	79.67%	-12.93%	159.87%	173.38%	74.08%	-1.87%	152.76%	175.03%	59.46%	4.73%	116.76%	219.05%	8.62%	44.25%	127.58%	219.55%	58.53%	24.24%	104.11%	213.12%	45.68%	-27.41%	99.65%	282.08%	24.60%	11.98%	102.88%	260.55%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ファッション	123.99%	-122.72%	180.71%	218.01%	56.04%	-102.54%	184.90%	261.60%	77.24%	-47.34%	185.35%	184.75%	80.75%	-55.42%	173.91%	200.76%	72.36%	-37.00%	159.26%	205.38%	55.43%	-37.71%	120.03%	262.25%	46.52%	-82.50%	116.48%	319.50%	36.75%	-42.33%	81.03%	324.55%	27.43%	-116.37%	63.82%	425.13%	7.37%	-56.96%	74.22%	375.37%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ほか	65.61%	55.70%	165.47%	113.22%	99.50%	85.19%	144.92%	70.40%	78.87%	128.08%	173.64%	19.41%	76.85%	99.15%	122.83%	101.16%	78.12%	80.39%	137.53%	103.95%	68.56%	100.51%	109.39%	121.53%	-40.85%	209.67%	142.07%	89.11%	85.36%	106.24%	132.53%	75.88%	69.43%	88.28%	146.24%	96.05%	47.78%	104.70%	141.43%	106.09%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
青山商事	全社	124.04%	-132.21%	265.56%	142.61%	96.58%	-27.65%	136.92%	194.14%	99.50%	-27.52%	129.38%	198.64%	93.45%	-28.92%	140.34%	195.13%	96.53%	-21.68%	139.56%	185.59%	82.70%	-19.04%	124.64%	211.71%	58.51%	-24.47%	114.10%	251.87%	81.73%	-9.52%	104.42%	223.36%	78.88%	-17.40%	105.29%	233.24%	88.99%	-20.51%	109.54%	221.98%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ビジネスウェア	119.11%	-144.79%	264.07%	161.61%	92.68%	-38.79%	131.62%	214.49%	92.72%	-19.73%	123.84%	203.18%	91.17%	-25.54%	140.15%	194.22%	89.12%	-18.55%	134.04%	195.39%	73.93%	-17.56%	116.90%	226.72%	49.45%	-27.17%	102.78%	274.94%	71.05%	-17.09%	98.86%	247.18%	67.57%	-22.89%	98.31%	257.01%	77.17%	-23.21%	101.68%	244.36%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ほか	151.62%	-61.80%	273.89%	36.28%	132.42%	74.60%	185.55%	7.43%	286.32%	-241.88%	282.05%	73.50%	119.30%	-67.21%	142.51%	205.40%	283.17%	-100.50%	278.71%	-61.39%	387.28%	-70.59%	393.64%	-310.33%	170.18%	8.72%	253.73%	-32.63%	198.21%	73.07%	165.14%	-36.42%	376.22%	127.03%	288.65%	-391.89%	243.85%	14.85%	212.51%	-71.20%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
はるやま	全社	-35.25%	-119.22%	160.73%	393.74%	-29.57%	-292.54%	302.20%	419.90%	51.76%	-212.39%	182.75%	377.89%	51.00%	-241.04%	136.57%	453.48%	17.66%	-48.89%	104.84%	326.39%	3.77%	-30.53%	118.58%	308.18%	-58.76%	-189.69%	31.44%	617.01%	37.59%	-92.69%	95.07%	360.03%	46.70%	-86.87%	114.00%	326.18%	20.89%	-74.93%	103.61%	350.44%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	紳士服販売	-18.79%	-121.71%	148.71%	391.79%	-7.34%	-207.68%	256.96%	358.																																				