

# 明治大学 専門職大学院研究論集

第10号

2018年度

明治大学専門職大学院

ガバナンス研究科

グローバル・ビジネス研究科

会計専門職研究科

# 目 次

## 専門職大学院研究論集

### 「理念への共感」に着目した経営理念浸透

- ～理念浸透調査から考察する浸透3因子の影響と効果の実証的研究～ …………… 1  
柏 恵子（グローバル・ビジネス研究科 2017年3月修了）

### のれんの本質と会計処理について

- 高瀬荘太郎と太田哲三の会計観の違いからみえてくる会計処理の違い — …………… 39  
伊藤 重信（グローバル・ビジネス研究科 2018年3月修了）

### アパレル業界における在庫管理運用モデル

- Inventory operation model in apparel industry …………… 63  
坂巻 暢彦（グローバル・ビジネス研究科 2018年3月修了）

# 「理念への共感」に着目した経営理念浸透 ～理念浸透調査から考察する浸透3因子の 影響と効果の実証的研究～

グローバル・ビジネス研究科グローバル・ビジネス専攻

2017年3月修了

柏 恵子（佐藤 恵子）

Keiko Kashiwa

## 目 次

### はじめに ——研究の着眼点——

#### 第1章 経営理念とは何か

- 第1節 経営理念の定義
- 第2節 経営理念の構造
- 第3節 経営理念の近年の傾向

#### 第2章 経営理念浸透とは何か

- 第1節 経営理念浸透の目的
- 第2節 経営理念浸透もたらす効果—サービス・プロフィット・チェーン
- 第3節 経営理念浸透の先行研究と課題
- 第4節 研究仮説

#### 第3章 「経営理念浸透調査」概要

- 第1節 調査概要
- 第2節 調査対象者属性
- 第3節 調査実施企業の背景
- 第4節 調査実施企業の経営理念と行動指針

## 第4章 「経営理念浸透調査」分析

- 第1節 設問の構成
- 第2節 検証的因子分析
- 第3節 高尾・王の研究との比較1 因子分析
- 第4節 高尾・王の研究との比較 平均値と標準偏差
- 第5節 部門の違いにおける経営理念の浸透
- 第6節 管理職層の経営理念浸透
- 第7節 営業拠点の違いにおける経営理念の浸透
- 第8節 管理職が部下に与える影響
- 第9節 参考データ 正社員と契約社員の経営理念に関する意識の違い

## 第5章 経営理念浸透の3因子が与える影響

- 第1節 経営理念浸透の3因子の重要度
- 第2節 従業員満足度の設問
- 第3節 経営理念浸透の3因子が従業員満足度へ与える影響
- 第4節 3因子から従業員満足への過程の考察

## 第6章 共感を促す具体的施策～実務への応用

- 第1節 経営理念を共に創るプロジェクト対象企業
- 第2節 共に創るワークショップの構成
- 第3節 共に創るワークショップの成果 ～ワークショップ満足度
- 第4節 共に創るワークショップの成果 ～会社への期待度

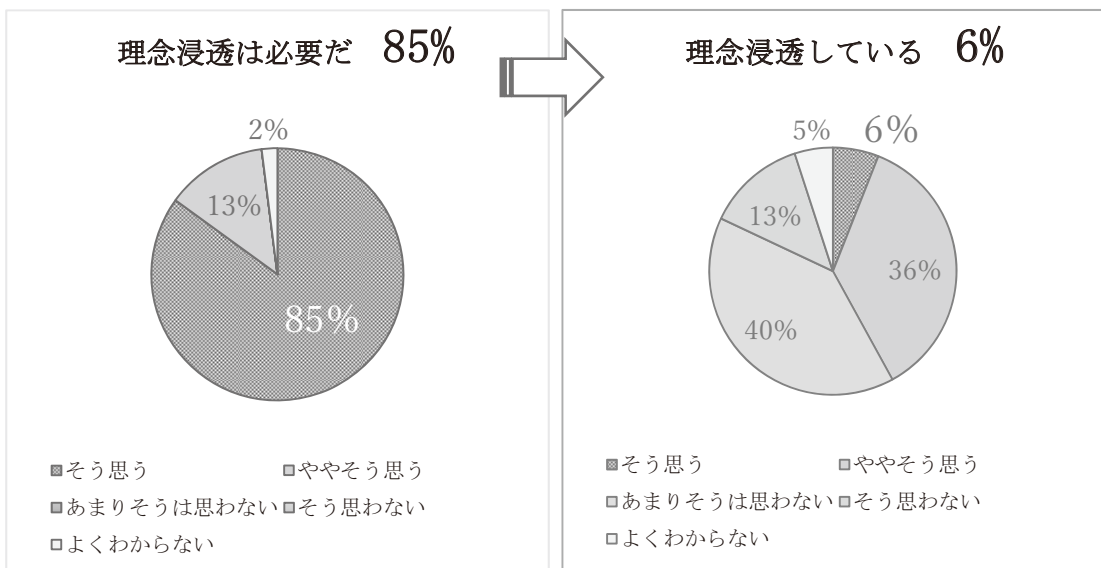
## 第7章 総括

- 第1節 分析結果のまとめと実務への応用
- 第2節 今後の研究課題

## 参考文献

## はじめに ——研究の着眼点——

HR 総合調査研究所が、2013 年 8 月に日本企業 117 社に実施した経営理念浸透に関するアンケート調査<sup>1</sup>では(図 1)、85%の企業が経営理念浸透の必要性に関して「そう思う」と回答し、「ややそう思う」を加えると経営理念浸透の必要性を感じている企業は実に 98%となった。しかし、31%の企業がなんらかの浸透策を実施しているものの、経営理念が浸透していると思うと回答した企業は僅かに 6%に留まった。このように、実業界では殆どの企業が経営理念の浸透を重要だと感じながらも、現実には浸透は進んでいないというのが実情である。企業が、熱意を持って創り出し、守ろうとしてきた経営理念が、額に飾られたまま放置されているのは、大変残念な事である。



出所 HR 総合調査研究所が「経営理念浸透に関するアンケート調査」より

図 1 理念浸透の必要性とその結果

この様な結果がでる理由には大きく 2 つの問題があると考えられる。一つは、経営理念の浸透が経営にもたらすメリットが曖昧で、優先的な浸透施策として積極的に取り組まれていない為ではないかという点である。実業レベルでは、特に最終的にどのような業績向上に寄与するかという明確さが求められる。

もう一つは、そもそも経営理念の浸透と言った際に、その浸透度を測る尺度が明確でないことがあげられる。また、個々の企業によって、経営理念浸透の結果として期待される効果と浸透目的が

<sup>1</sup> 【「経営理念浸透に関するアンケート」調査概要】

調査主体：HR 総合調査研究所(HR プロ株式会社) 調査対象：上場および未上場企業の人事担当者  
調査方法：web アンケート 調査期間：2013 年 8 月 26 日～27 日 有効回答：117 社

異なるため、浸透度の尺度の基準を明確に決めることが難しく、それが研究を困難とする要因となっている。

本研究では、先行研究の実証的検証を行うことを目的として、経営理念の浸透に関して組織体を構成する成員に対しインターネットでの質問調査を行う。そして、どのような浸透レベルで経営理念の浸透を測る事が妥当であるかを検証し、その浸透レベルが組織成員にもたらす影響について、実務レベルに出来るだけ近づけた分析を試みる。特に焦点を当てて行くのは、組織成員の「経営理念への共感」とする。

# 第1章 経営理念とは何か

## 第1節 経営理念の定義

学術的な領域での経営理念とは、どのような定義になるであろうか。

田中・北居（2009）[10]、柴田（2013）[7]、廣川・芳賀（2014）[17]等、多くの研究者が指摘している様に、経営理念に関する研究は蓄積が進んでいない。

柴田（2013）[7]は、これまでの経営理念の研究は、目的や意義、内容や機能、構造に関するものが中心であり、現在においても定まった定義は存在しておらず、今世紀に入り、企業を取り巻く環境の変化からようやく研究が進みつつあるとしている。柴田は、これまでの研究者の経営理念の定義を表1の様にまとめているが、時代と共に定義も変遷しているのが見て取れる。70年代、80年代の経営理念は、経営者本人が自戒の意味を込めて信念や心構えを公表し、または自分自身の会社への想いとして掲げるというものが多かった。その為、2000年より以前の経営理念の定義には経営者という言葉が多く入るが、それ以降は定義から外される傾向が見られる。

表1 経営理念の定義の変遷

研究者名	年	経営理念の定義
中川	1972	「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」
間	1972	「明文化された組織の基本方針」
高田	1978	「経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念」
鳥羽・浅野	1984	「経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理」
浅野	1991	「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理」
松田	2002	「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として名分化されたもの。」
伊丹・加護野	2003	「組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」
住原・三井・渡邊	2008	「経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理」
松葉	2008	「企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの。」
高尾・高尾	2010	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
渡辺	2011	「行為や慣行の基底となる、組織体に固有の価値観」
田中	2012	「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」

出所：柴田（2013）より抜粋

田中（2016）[13]は、これを企業は「経営者のもの」から「組織のもの」へ、「静態」から「動態」への変化と捉えている。更に「根付く」「体現」「共有」などの理念浸透の視点が定義に持ち

込まれるようになったのも 2000 年以降であり、経営理念は、成員に受け入れられ実践されることが不可欠であるという考え方が、今や定義のベースになってきたと述べている。

すなわち経営理念は、経営者の宣言ではなく、組織における成員の意識と行動を変えるものとして活用されると認識されるようになった。その為、本研究での定義は、経営理念とは、「社内外に公表された企業の価値観・行動指針であり、組織運営上の判断基準かつ組織成員の拠り所となるもの」とする。

## 第 2 節 経営理念の構造

実業界においては、経営理念という言葉には、学術的な研究領域より更に様々な表現と意味を含んで使われている。経営理念、企業理念、社是、社訓、ミッションステートメント、クレド、企業使命、企業目的、経営方針、経営指針、信条、ビジョン、誓い、私たちの約束、行動指針、行動基準、バリュー、スローガン最近では DNA というような言い回し等もある。奥村（1997）[4]は、経営理念を「企業経営についての、経営者ないし会社のあるいは経済団体の公表された信念」と定義した上で、経営理念には、①会社の使命についての経営理念②これを具体化した経営方針③社員の行動を指示する行動指針理想としての上位概念から、実践原理としての下位概念に至る階層性が見られるとしている。

奥村の研究を元に、実業界で使用される各階層の代表的な言い回しをまとめたものが図 2 である。

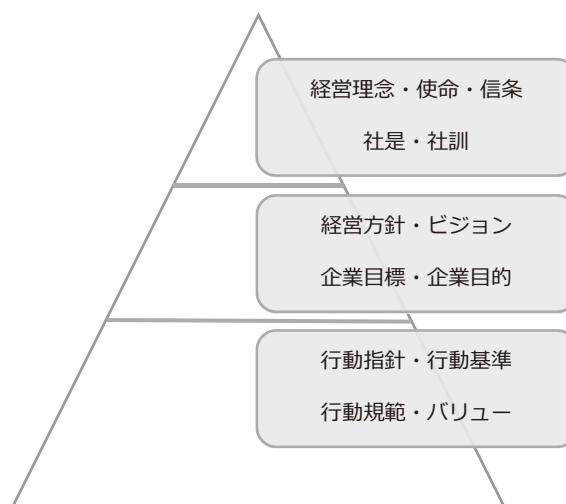


図 2 経営理念の 3 階層

この経営理念の階層化も各企業によって異なり、図 2 に示した様な 3 階層が多く見られるものの、経営理念のみの単層型（ジャパネット）、理念・スローガン（エプソン）、経営理念・行動指針（住友林業）等の 2 階層型、使命・ビジョン・価値観・行動原則（花王）等の 4 階層型などがある。田

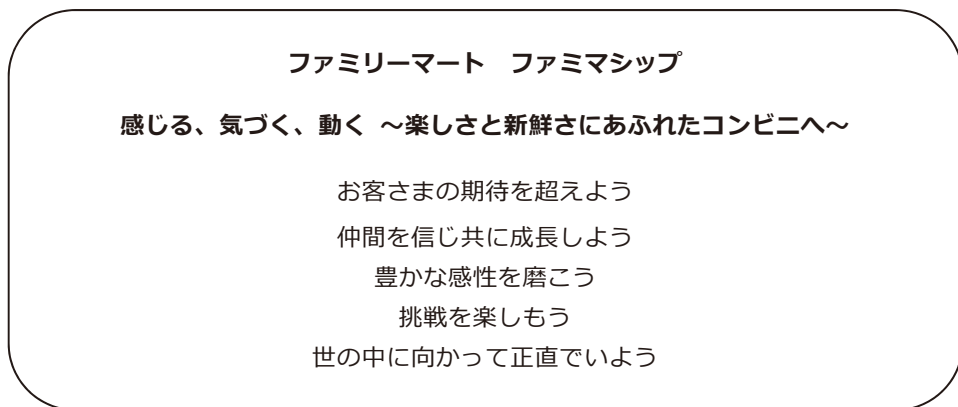


中（2016）[13]は、ただし階層化があまり進むと、盛り込まれるキーワードの数や表現が、階層をなすごとに増える為、すべてを容易に実行するのは困難となってしまう、ベクトルを合わすはずの理念が共通認識とならず「ずれが生じる」としている。

### 第3節 経営理念の近年の傾向

実業界において、もう一点着目すべき変化は、行動指針の刷新をする企業が増えているという事である。判りやすく、行動しやすい、シンプルな行動指針とすることを目的としていると捉えられる。

コンビニエンスストア大手のファミリーマートは、2006年に経営理念を刷新した<sup>2</sup>際、スローガンから始まる4階層からなる経営理念に、ファミマシップという判りやすい行動指針を組込んだ。その目的は、従業員、フランチャイズで店舗を運営する加盟店のみならず、海外展開であっても、店舗業務運営の中心となる有期雇用者の心構えと行動の仕方が共通言語で統一できるようにするためである。



出所：ファミリーマートホームページより

図4 ファミリーマートの行動指針

<sup>2</sup> 東洋経済オンライン 2007年8月7日 ファミリーマート上田準二  
「サービスの基本は、ファミマシップ」<http://toyokeizai.net/articles/-/1069> (2016/12/23)

次に、日本を代表する航空会社 ANA グループの、2013 年 4 月に刷新された<sup>3</sup>経営理念を例に取る(図 3)。3 階層型となっている。

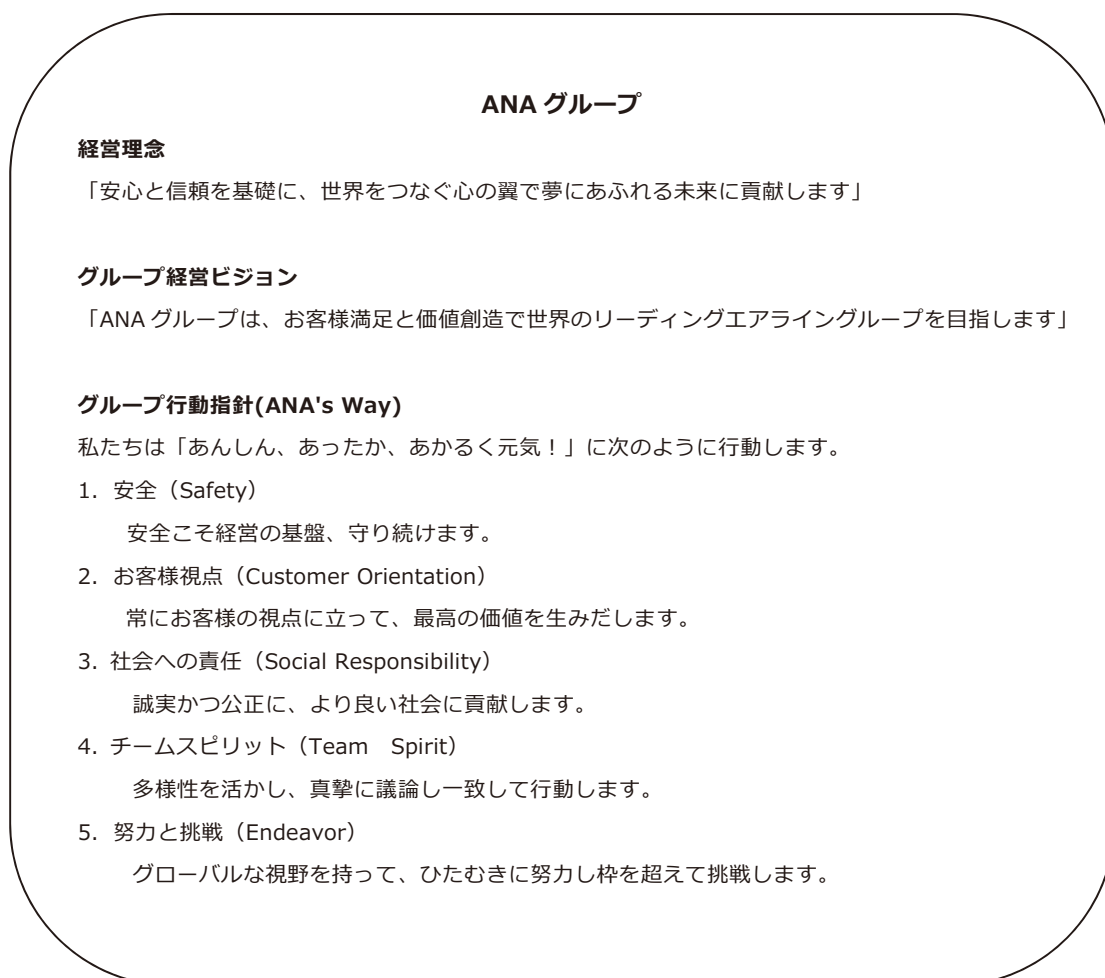


図 3 ANA グループ経営理念

ANA グループ経営理念は、いかなる状況でも変わる事のない信念と理想の姿を示し、さらに具体的に何と何を重要視して、どこを目指すのかということが明確に示されたビジョンを掲げている。グループ行動指針には、5 つあり、ANA's Way と名づけられている。行動指針は、職務の現場での行動基準・判断基準となるように、具体的に判りやすく明示されている。また昨今の経営環境からグローバル化や多様性を尊び、国や言葉を超えて働くことが求められる。その為、この企業のように海外の現地法人や協力先、顧客にも判りやすく行動指針を示す為に、英語表記を併用する企業も増

<sup>3</sup> グループ行動指針 (ANA's Way) の実践 ANA グループホームページより  
<https://www.ana.co.jp/group/csr/employees/promoteemployee.html> (2016/12/23)

えている。また、雇用の流動化が進み欧米並みに達成すべき仕事に対する能力で途中採用（キャリア採用）をする、または有期雇用者を併用しながら事業を進める等、様々なバックボーンを持つ成員が企業を構成するようになった。この様な企業では、多様性を尊びながら共に働く環境構築が重要であり、判りやすい行動指針の存在が求められている。

名古屋に本社を構える従業員 11,000 名の大同特殊鋼グループ<sup>4</sup>も 100 周年を機に、2016 年 8 月に経営理念と行動指針を刷新し、2 階層型の経営理念となった。グローバル戦略の一環として、日本語と英語表記の両方で作られている。

「高い志を持つ」の英訳は Aim High である。見栄えのする単語や、難しい言葉で英訳するのではなく、日本人の成員が各国で判りやすく伝える為の工夫がそこにある。日本人の志という言葉で「KOKOROZASHI」とそのまま使うという選択肢もあったと推測するが、海外の事業所の成員に志のニュアンスを含めて理解を促すより、Aim Highの方が遥かに理解を進めて行きやすいと想定される。

「使いやすく、理解しやすい」大同特殊鋼グループの経営理念と行動指針は、理想を掲げるだけでなく、職務の現場で使うものという事を体現している。

**大同特殊鋼グループ 経営理念**  
**素材の可能性を追求し、人と社会の未来を支え続けます**

**行動指針**

**高い志を持つ / Aim High**  
**誠実に行動する / Sincere Action**  
**自ら成長する / Personal Growth**  
**チームの力を活かす / Team Strengths**  
**挑戦しつづける / Open to Challenges**

出所：大同特殊鋼グループホームページより筆者作成

図 5 大同特殊鋼グループの経営理念

<sup>4</sup> 大同特殊鋼グループ [http://www.daido.co.jp/about/release/2016/0825\\_philosophy.html](http://www.daido.co.jp/about/release/2016/0825_philosophy.html) (2016/12/24)

## 第2章 経営理念浸透とは何か

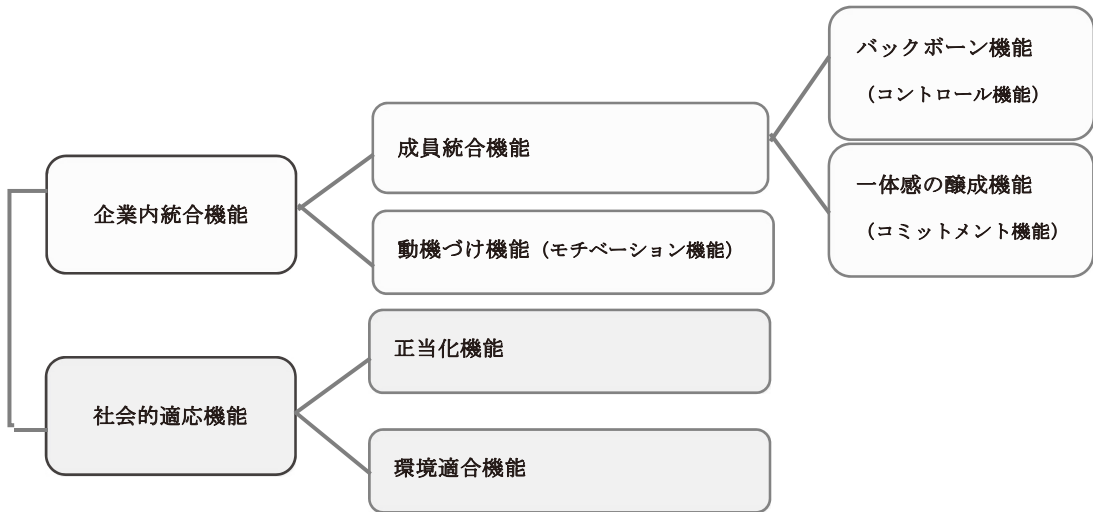
### 第1節 経営理念浸透の目的

そもそも経営理念浸透の目的とは何であろうか。

奥村（1997）[4]は、経営理念とは、企業の性格づけと存在意義、事業領域・事業活動の特定、その企業が持つ基本的な価値の明確化、成員が共同体の構成員としてまとまる為の人間集団についての信条の明示の4つを上げている。

梅澤（2003）[3]は、経営理念を企業の存在意義を、数量や活動内容ではなく精神的な面で支え、経営の在り方を根本にさかのぼって意味づけるものであるとしている。その上で企業の価値を体系化し、それを体現させる為の価値実現の指針であるとしている。また経営理念の内容によって、「貢献」「共生」「献身」「和合」の4つのキーワードで類型化できるとしている。機能としては、「企業哲学を明示し、事業活動に関する領域と方針を打ち出し、社員の行動基準、組織規範を明示する」としている。そのような経営理念を持つ事で、「わが社らしい」行事や儀礼が生み出され、管理者も経営理念を体現するマネジメントを実践することで、それとわかる社風や「らしさ」が生まれると述べている。

田中（2016）[13]、鳥羽・朝野（1984）[14]、横川（2010）[19]、北井・松田（2004）[6]らの先行研究を踏まえ、図6のように経営理念の機能と効果を整理した。



出所:田中（2016）<sup>5</sup>に筆者が加筆

図6 経営理念の機能と効果

<sup>5</sup> モチベーション機能、コントロール機能、コミットメント機能などの表現は田中の表現である。

冒頭引用した HR 総合調査研究所の経営理念浸透に関するアンケート<sup>6</sup>では、浸透の目的を調査している。「企業経営の方向性の明確化」(74%)、「社員の行動規範」(55%)、「企業文化・社風の良質化」(51%)が上位の3つの目的であるが、以下は各企業によって様々な目的となっている。「企業の社会的責任意識の向上」(37%)、「社員の一体感の醸成」(37%)、「経営戦略・方針の指標」(35%)、「現場の仕事の質の向上」(24%)、「社員のモチベーション維持・向上」(21%)、「日常の経営管理の指標」(10%)である。

従来型と敢えて言うが、70年代の経営者の信念を表す心構えのような経営理念は、時代と共に変遷をし、ここ数年の流れの中では上記の調査から見られるような目的に加え「グローバル化」「多様性」等をキーワードにした企業の転換も大企業を中心に進んでいる。多様な人材同士が速やかに意思疎通し成果を出す為の拠り所としての経営理念・行動指針が必要となって来ていると言えよう。その結果、国籍や言語を問わず誰にでも理解しやすいものが求められるようになってきたのである。また「イノベーション」「変化への対応」など目まぐるしく変化する企業環境に対応して、個々の成員がある程度自らの裁量で判断することが求められる。つまり成員の主体性が問われるようになると、現場での裁量の範囲も拡大し、より明確な「判断基準」や「拠り所」としての役割も行動指針に求められる。そのような理由で、繰り返しとなるが本研究では、経営理念の定義を、「社内外に公表された企業の価値観・行動指針であり、組織運営上の判断基準かつ組織成員の拠り所(よりどころ)となるもの」としている。

## 第2節 経営理念浸透がもたらす効果

### —サービス・プロフィット・チェーン—

本研究においては、経営理念が影響を及ぼす最終的な結果変数として従業員満足を取り上げ、その影響度の検証を測る。以下、従業員満足を取り上げた理由について述べる。

1994年 James L. Heskett の提唱したサービス・プロフィット・チェーンにおいては、従業員満足度の向上は、サービス品質を向上させ顧客満足度を高める重要な要素とされる。すなわち、従業員満足がサービスの価値創造の原動力になるという考え方である。

これは、実業界でも実践的に活用されている考え方であり、「従業員満足」の向上は「定着率」「生産性」「仕事へのモチベーション」「組織へのコミットメント」など様々な要因に影響を与え、結果的に売上を向上させると認識されている。

従業員満足の向上の為に Heskett [2] は、内部サービスの品質が重要とし、要素として「職場設計」「職務設計」「従業員の選抜と育成」「従業員の報酬と認知」「顧客サービス用のツール」を上げている。本研究では、経営理念の浸透によりサービス・プロフィット・チェーンの効果的な促進(ア

---

<sup>6</sup> HR 総合調査研究所 企業理念浸透に関するアンケート調査 結果報告

クセラレート)を促す事が可能ではないかという仮説に基づき、従業員満足指標にも着目し、経営理念浸透と従業員満足の関係性について、考察を試みる。

### 第3節 経営理念浸透に関する先行研究と課題

経営理念浸透の研究の中でも、焦点を組織と個人の統合や、組織の中の個人に焦点をあてたものは、少ない。田中(2016) [13]は、10年を超える経営理念研究の中で、経営理念浸透にとって大切なのは「人」とであると述べている。また、理念の浸透を定着化(製品制度に対する理念の反映、定着の程度)と内面化(個人の内面への理解の程度・腑に落ちる)に区別した上で、それらは、従業員満足と組織コミットメントを高めることを明らかにした(田中・北居2009) [10]。

また田中(2016) [13]では、「個人が理念を理解して行くプロセス」を体系的に検証している。これらは、「実践的」という点に注力した研究であり、経営理念浸透に関して若手、管理職、経営層と各階や属性別にヒアリング調査を行っている。

経営理念の成立ちや目的に関する研究は2000年以降進んできており、理念浸透に着目する田中の研究は、いずれの研究も示唆深くこの分野に与えた影響と功績は大きい。課題としては、その手法は定性的手法のヒアリング中心であり、東日本大震災の影響も受けたとの事であるが、この10年間で継続してヒアリングをしている企業が堀場製作所とローランドの僅か2社である事であろう。同手法で更に異なる企業、特に異なるタイプの経営理念を持つ企業の研究が進むことを切望する。

松葉(2008) [18]は、サービス・プロフィット・チェーンの概念を応用し、経営理念の浸透が顧客満足と従業員満足を両立させている要因であることを明らかにした。調査企業では、「顧客満足と従業員満足による良循環経営」を経営理念としている事から、経営理念の浸透活動により、顧客満足と従業員満足を両立させる要員になるのではないかという仮説を設けた。調査方法は、「経営理念の浸透」と「顧客満足」の関係性を明らかにする為、顧客と従業員の同時期の質問調査を行い、それを証明した。非常に興味深い研究であるが、自身が運営する従業員52名に対して実施したものであり、企業トップから直接質問票を受け取った際の回答者のバイアスの問題や52名という母数の少なさが共分散構造分析における妥当性を低くしている点が惜しまれる。

経営理念浸透研究において、経営理念を大規模に定量的に調査した高尾・王(2012) [8]の功績は大きい。そこでは「私は何者か」「我々とは何者か」という個人と組織のアイデンティティに着目し、個人視点と組織視点の統合を図った。さらに大規模な質問紙調査で個人の経営理念浸透には、「認知的理解」「情緒的共感」「行動的関与」の3つの因子がある事を明らかにした。

この研究は、非常に意義深く、実務レベルに広く応用できる可能性があるが、研究の中では、調査を行った5社における3つの因子の関係性やその浸透レベルが成員にもたらす影響については明らかにされていない。

さらに、数値的な結論として、「情緒的共感」と「認知的理解」の水準が高い場合でも、「行動

的関与」が高くなっておらず、「情緒的共感」と「行動的関与」の間のギャップは予想していたよりも高いとした。つまり理念への共感と理念に基づいた行動は、連動しているとは言えないという結論となっており、実務レベルで経営理念浸透に10年以上携わってきた筆者は、その結論に違和感を覚え、その結果を異なる企業体で再検証してみたいと強く感じた。

以上の理由から、高尾・王の経営理念浸透尺度の妥当性を改めて検証し、また経営理念の浸透が組織成員に与える影響の分析の視点を、可能な限り実務レベルに近づけ定量的に検証し明らかにする事は、学術的な研究の深耕のみならず、経営理念浸透を促進したい経営者、企業への示唆となると考えた。

#### 第4節 研究仮説

先行研究の課題を踏まえ、以下のような4つの仮説を立てて検証する。

仮説1：経営理念の浸透において、「理念への共感」が最も重要な要素である。

仮説2：理念への共感が進むと、理念に基づいた行動につながる。

（「情緒的共感」から「行動的関与」）

仮説3：経営理念の浸透においては、「役職」「勤続年数」等、組織成員の何らかの属性に特徴的な傾向が存在し、その特徴に目を向ける事で経営理念浸透に寄与できる。

仮説4：経営理念の浸透は、従業員満足に影響を与える。

## 第3章 「経営理念の浸透度調査」概要

### 第1節 調査概要

本研究が対象としたのは、東京に本社を置く東証一部上場（従業員数14,000名）のITメディア企業である。エリア毎に事業部門を持っており、今回はその関東エリアの1事業部門を調査対象とした。このエリアの事業部門の従業員は500人規模であるが、その該当エリアから本部および4営業拠点を対象として任意での回答を依頼、インターネット経由での「経営理念浸透度調査」を行った。187の正社員のサンプルと19の契約社員、合計206のサンプルを回収し、欠損値の1を除き、186の正社員回答と19の契約社員の回答を得た。分析は186の正社員サンプルを使用する事とし、契約社員データは参考値として用いるものとした。

設問数は27問と属性に関する設問7問の合計33問である。経営理念浸透に関する設問は、「そう思う」から「そう思わない」の5件法（質問得点が5段階）で質問をし、結果変数として使用した従業員満足に関する設問4問は、「とてもそう思う」から「全くそう思わない」の7件法（質問得点が7段階）で質問した。

### 第2節 調査対象者属性

分析に使用した対象者の属性（正社員）は、表2～表7に示す。男女比は、男性が82.3%と圧倒的に高く、年齢は30代が多いが、各年代に比較的幅広く分布している。職種では、直接顧客に接する営業部門の53.8%と既存顧客をサポートする営業サポート部門の25.3%を合わせると79.1%が営業部門である。営業拠点別では、1本部4拠点となっており、拠点Aが43%となっている。勤続年数は10年未満が58.6%と過半数を占め、管理職比率は28%である。

表2 調査対象者の性別

	度数	パーセント	累積パーセント
女性	33	17.7	17.7
男性	153	82.3	100.0
合計	186	100.0	



表3 調査対象者の勤続年数

	度数	パーセント	累積パーセント
5年未満	41	22.0	22.0
5年以上10年未満	68	36.6	58.6
10年以上	77	41.4	100.0
合計	186	100.0	

表4 調査対象者の年齢

	度数	パーセント	累積パーセント
25歳まで	16	8.6	8.6
26～30歳	22	11.8	20.4
31歳～35歳	43	23.1	43.5
36歳～40歳	37	19.9	63.4
41歳～45歳	24	12.9	76.3
46歳～50歳	21	11.3	87.6
51歳～55歳	17	9.1	96.8
56歳～60歳	6	3.2	100.0
合計	186	100.0	

表5 調査対象者の所属部門

	度数	パーセント	累積パーセント
営業サポート	47	25.3	25.3
営業部	100	53.8	79.0
管理部門	39	21.0	100.0
合計	186	100.0	

表 6 調査対象者の所属営業拠点

	度数	パーセント	累積パーセント
営業拠点 A	80	43.0	43.0
営業拠点 B	32	17.2	60.2
営業拠点 C	24	12.9	73.1
営業拠点 D	23	12.4	85.5
本部	27	14.5	100.0
合計	186	100.0	

表 7 調査対象者の管理職と一般職の比率

	度数	パーセント	累積パーセント
一般職	134	72.0	72.0
管理職	52	28.0	100.0
合計	186	100.0	

### 第 3 節 調査実施企業の背景

経営理念に関する先行研究が少ない理由はいくつか考えられる。ひとつには、企業規模や背景がそれぞれ異なることである。また第 1 章で述べた様に、経営理念浸透のそもそもの目的の違い、構造上の違い、文言の違いによって経営理念浸透の結果が異なる事が予測される。そのような理由から、調査結果に入る前に、調査企業の企業背景や経営理念の内容を確認しておくものとする。

調査対象企業は、経営理念の浸透を非常に重視している企業である。その理由のひとつとして、多様な背景を持つ組織をひとつに纏める礎としている事があげられる。

対象企業は 1995 年の設立以来、30 回を超える合併を繰り返して成長してきた企業であり、また上場企業では特に組織運営に大きな影響を持つ大株主にも大きな変化があった。第 2 章で述べたように経営理念の浸透には、企業ごとに目的があるが、該当企業の場合、もともと別々の会社が合併したものであり、今後も合併を繰り返すことで成長していくという方向性を持つ。そのためには、合併企業と速やかに融合して成果を出すことが求められ、従業員の価値観を共有するために、経営理念を活用する必要性があると言える。

## 第4節 調査実施企業の経営理念と行動指針

調査企業の経営理念は、図7のような三層構造になっている。

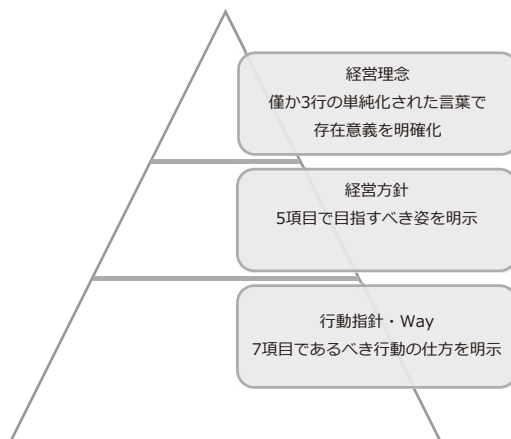


図7 調査企業の経営理念

この企業の経営理念は、単純化された短い文章で存在意義を明確化している。経営方針は、5項目から構成されており、「顧客と地域」「持続的成長」「従業員と家族」「社会的責任」「基本姿勢」について明示されている。行動指針は7項目で、あるべき行動の仕方を定義している。

顧客志向・チームワーク・革新と挑戦・誠実さと謙虚さ等、社会の期待に応え、顧客に価値を提供する為の行動の仕方が具体的に示されている。調査企業は、2014年に事業領域の変化から、経営理念と行動指針を大きく変更した。その際、概念的な事よりも、成すべき事や方向性を明確にし、行動につなげる意図をもって、誰にでも判り易い言葉が選択された。特に行動指針の部分は、独自の用語を駆使したものになっており、「自分たちの行動指針」としての意識の喚起を促す作りである。理念浸透施策も組織的かつ積極的に取り組んでおり、2015年度の人事部門の5つの施策のひとつは、新経営理念の浸透・定着に関するものであった。各組織成員は、経営理念・経営方針・行動指針/WAYの書かれた多色刷りの小さなカードを常に携帯している。カードは、コーポレートカラーで統一され、ロゴも効果的に配置されている。このカード自体も2005年からの10年間でブランドスローガンや経営理念の変更から3度刷新されている。

## 第4章 「経営理念の浸透度調査」の分析

### 第1節 設問の構成

本調査に使用した質問項目は、27問のうち、経営理念の浸透に関するモデル構築に使用した尺度は、12問である。高尾・王（2012）[8]の理念浸透の3因子を計測するための尺度となる11問に若干の修正を加え、総合的な設問を1問追加している。想定する理念浸透の因子は理念への「認知的理解」「情緒的共感」「行動的関与」の3因子である。（表8<sup>7</sup>）

表8 経営理念の浸透に使用した変数<sup>8</sup>

	経営理念の浸透に使用した変数の一覧
認知的理解	私は、経営理念・行動指針の内容を良く知っている。
	経営理念・行動指針の内容を入社間もない新入社員に判りやすく説明できる。
	求められれば、社外の人に対しても自社の経営理念行動指針を判りやすく説明できる。
情緒的共感	自社の経営理念・行動指針に共感を覚える。
	自社の経営理念・行動指針は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる。
	私の価値観と自社の経営理念・行動指針は矛盾しない。
行動的関与	どうすれば経営理念・行動指針に基づく行動がとれるかを考える事がある。
	社内宛の文書等で、経営理念・行動指針を引用したり、言及する事がある。
	社内宛の文書やメールで、経営理念・行動指針を引用したり、言及する事がある。
	難関に直面したとき、経営理念・行動指針にまで戻って考えるようにしている。
	日々の仕事の中で、経営理念・行動指針は、私の仕事の進め方に影響を与えている
総合質問	自分自身のなかに経営理念・行動指針は浸透していると感じる。

### 第2節 検証的因子分析

高尾・王の経営理念の浸透に関する浸透に関する11問の設問が「認知的理解」「情緒的共感」「行動的関与」の3つの因子に分かれるかどうかを検証する為に、検証的因子分析を行った。高尾・王（2012）[8]の先行研究にならい主因子法、プロマックス回転で検証的因子分析を行い3因子に分かれる事を確認した。3因子の寄与率は、76.69%であり、3因子は、互いに高い正の相関を示している。

<sup>7</sup> 高尾・王の尺度へ、行動的関与の「日々の仕事の中で、経営理念・行動指針は、私の仕事の進め方に影響を与えている」を追加した。削除した尺度は、「袋小路に陥った時、解決のヒントを得る為、経営理念にまで立ち返る事がある」である。「難関に直面したとき、経営理念にまで戻って考えるようにしている」との重複感から削除した。

<sup>8</sup> 高尾・王（2012）では、経営理念を定義した上で設問をすべて「経営理念」で統一しているが、回答者に対して経営理念の範囲を明確にするために、本研究内での変数の表記は、経営理念・行動指針で統一している。尚、実際の調査での設問は調査企業の経営理念に合わせ「企業理念・経営方針・行動指針」としている。

表 9 3 因子の寄与率<sup>9</sup>

説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和 <sup>a</sup>
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計
1	6.782	61.650	61.650	6.469	58.813	58.813	5.904
2	.930	8.453	70.103	.653	5.940	64.753	5.195
3	.725	6.590	76.693	.385	3.499	68.252	5.020
4	.505	4.590	81.283				
5	.446	4.055	85.339				
6	.339	3.083	88.421				
7	.317	2.878	91.299				
8	.294	2.676	93.975				
9	.275	2.502	96.477				
10	.207	1.879	98.356				
11	.181	1.644	100.000				

因子抽出法: 主因子法

a. 因子が相関する場合は、負荷量平方和を加算しても総分散を得ることはできません。

表 10 有意確率の検定

KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度	.931	
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	1444.437
	自由度	55
	有意確率	.000

表 11 因子相関行列

因子	1	2	3
1	1.000	.764	.765
2	.764	1.000	.644
3	.765	.644	1.000

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

プロマックス回転後の最終的な因子パターンを表 12 に示す。

<sup>9</sup> 分析には、SPSS という統計解析ソフトを使用した。統計解析結果の表示には、SPSS の結果表示を使用している。

表 12 因子分析結果

	因子		
	1	2	3
難問に直面したとき、企業理念・経営方針・行動指針に戻って考えるようにしている。	.821	-.019	.102
社内の会議や打合せで企業理念・経営方針・行動指針に言及することがある。	.781	.041	-.065
社内宛の文書等で、企業理念・経営方針・行動指針を引用したり言及することがある。	.774	.108	-.139
日々の仕事の中で、企業理念・経営方針・行動指針は私の仕事の進め方に影響を与えている。	.675	-.010	.179
どうすれば企業理念・経営方針・行動指針に基づく行動がとれるかを考える事がある。	.483	.146	.249
求められれば、社外の人に対しても自社の企業理念・経営方針・行動指針を判りやすく説明できる。	.039	.901	-.090
企業理念・経営方針・行動指針の内容を入社間もない新入社員に判りやすく説明できる。	.096	.852	-.020
私は、企業理念・経営方針・行動指針の内容を良く知っている。	-.034	.690	.202
私の価値観と自社の企業理念・経営方針・行動指針は矛盾しない。	-.138	-.033	.944
自社の企業理念・経営方針・行動指針に共感を覚える。	.147	.020	.700
自社の企業理念・経営方針・行動指針は仕事上の難問を乗り越える上で助けとなる。	.294	.096	.467

因子 1 行動的関与  
 因子 2 認知的理解  
 因子 3 情緒的共感

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法<sup>a</sup>

a. 6 回の反復で回転が収束しました。

第 1 因子は 5 項目で構成されており、経営理念に即した行動をしているかどうかを問うている。「難問に直面したとき、経営理念・行動指針に戻って考えるようにしている」「社内の会議や打合せで経営理念・行動指針に言及することがある」「社内宛の文章等で、経営理念・行動指針を引用

したり言及することがある」「日々の仕事の中で、経営理念・行動指針は私の仕事の進め方に影響を与えている」「どうすれば経営理念・行動指針に基づく行動がとれるかを考える事がある」であり、先行研究にならない「行動的関与」として扱うこととする。

第2因子は3項目で構成されており、経営理念への理解を問うている。「求められれば社外の人に対しても自社の経営理念・行動指針をわかりやすく説明できる」「経営理念・行動指針の内容を入社までもない新入社員に判りやすく説明できる」「私は、経営理念・行動指針の内容を良く知っている」であり、こちらも先行研究にならない「認知的理解」として扱うこととする。

第3因子も3項目で構成されており経営理念への共感の程度を問うている。「私の価値観と自社の経営理念・行動指針は矛盾しない」「自社の経営理念・行動指針に共感を覚える」「自社の経営理念・行動指針は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる」である。先行研究にならない「情緒的共感」として扱うこととする。

### 第3節 高尾・王の研究との比較1 因子分析

因子分析の結果について、先行論文である高尾・王の研究と特徴的な数字の違いについて触れておく。「どうすれば経営理念・行動指針に基づく行動がとれるかを考える事がある」の因子負荷量が低い等、全体の傾向としては、同じような傾向を示しているが、今回特徴的な数値を示しているのが、「私の価値観と自社の経営理念・行動指針は矛盾しない」という項目である。該当する数値は先行論文にある2社の合計が0.461、残り3社の合計が0.530、5社の平均は0.4点台であった。これに対し、今回の調査では、この設問の因子負荷量が0.944と高い数値を示した。

その理由として、調査企業が過去12年間に渡り継続して来た研修の効果が想定できる。研修内容は、個人の価値観と組織の価値観を融合する、つまり個人が大切に思う事と組織が大切に思う事（経営理念）を融合し、つなぎ合わせるための研修であり、この企業では、生産性向上とモチベーション維持を目的とし、従業員の80%近くにこの研修を実施している。今回の分析結果と、先行研究との数値のギャップは、その効果があらわれたものと捉えられる。

#### 第4節 高尾・王の研究との比較<sup>10</sup> 平均値と標準偏差

高尾・王（2012）[8]の先行研究では、5社に対して同じ調査を行い、理念浸透は3つの構成因子、すなわち理念への「情緒的共感」「認知的理解」「行動的関与」によって捉えられることを証明している。ここで彼らの検証した5社と本研究の調査企業との浸透のレベルを比較しておく。<sup>11</sup>

表13 先行研究企業との比較

	情緒的共感		認知的理解		行動的関与	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
A社	4.185	0.623	3.531	0.872	3.362	0.874
B社	4.152	0.680	3.731	0.949	3.350	1.053
C社	3.950	0.671	3.296	1.038	2.679	0.947
D社	3.317	0.786	2.534	1.105	2.396	0.983
E社	3.259	0.760	2.603	1.025	2.356	0.905
本研究企業	3.892	0.923	3.630	0.960	3.747	1.059

出所：高尾・王の研究結果より著者が作成

本研究の調査企業においては、先の指摘の様に個人の価値観と組織の価値観（経営理念）を融合する研修を導入している。したがって、ここでも情緒的共感が高くであると想定していたが、「情緒的共感」については、5件法の平均が3.892と、先行研究の企業のデータと比較して若干高めの数字に留まった。しかしながら、行動的関与に関しては3.747と6社数の中で最も高い数値となった。

高尾・王の研究では「情緒的共感」や「認知的理解」が進んでも、なかなか行動レベルまでの落とし込みが難しいと結論づけられているが、今回の調査企業においては、高尾・王の研究での結果のように「情緒的共感」と「行動的関与」の間にかい離はない。仮説2の『理念への共感が進むと、理念に基づいた行動につながる。』を証明したとは言えないが、少なくとも「情緒的共感」「認知的理解」「行動的関与」の3つの因子に正の相関があるという可能性を示した。

#### 第5節 部門の違いにおける経営理念の浸透

部門の違いにおける経営理念・行動指針の浸透の違いは、表14の様になった。

<sup>10</sup> 高尾・王の5社で行われた調査について

2008年から2010年に行われ「ミッション志向企業における仕事の進め方についての調査」によって得られたデータの一部である。A社関西本社の大手製造業280部、B社東京本社の卸売業1019部、C社関西本社の100年以上の歴史を持つ製造業699部、D社四国に本社を置く創業50年の製造業488部である

（経営理念の浸透 アイデンティティプロセスからの実証分析 2012 有斐閣）

<sup>11</sup> 行動的関与に関しては、第2節脚注に明記の様に設問を1問変更しているが、因子としてのまとまりは同様であるので、比較検討を行う事とした。情緒的共感と認知的理解は、先行研究と同一設問である。



表 14 部門別の 3 因子比較

	度数	情緒的共感		認知的理解		行動的関与	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
営業部	100	3.876	0.877	3.573	0.980	3.474	1.037
営業サポート	47	3.801	1.116	3.673	1.003	3.485	1.148
管理部門	39	4.042	0.758	3.726	0.847	3.548	1.005

営業部は、直接顧客と接する最前線であり、営業サポート部門は、既存顧客のリピートを促す事を仕事とする部門である。部門により大きな違いは見られなかったが、標準偏差を見て行くと、営業サポート部門の標準偏差は各項目で 1.1 以上となっており、他の部門に比較すると数字のバラツキが大きい。「行動的関与」に関しては設問数が 2 問多い為に結果的に標準偏差の数値は高く出る傾向になるが「情緒的共感」「認知的理解」についても高目に出ている。つまり、結果的に平均で見た場合には、営業サポートと他部門との差はあまりないが、営業サポート部門の得点のバラツキが大きく、意識の違いが若干多い部門であると想定される。

## 第 6 節 管理職層の経営理念浸透

属性データ分析をする中で管理職<sup>12</sup>と一般職に分けて分析したところ、管理職層で顕著な数字がでた。「情緒的共感」「認知的理解」「行動的関与」のいずれも管理職層が平均を上回った。この分析以外にも、入社年度を 5 年未満、5 年以上 10 年未満、10 年以上と分けて分析を試みたが、勤続年数による差異は見られなかった。勤続年数によらず部下を持つ管理職という立場が経営理念への共感や前向きな取組みを促進していると想定される。

以上の事から、仮説 3 の経営理念の浸透における属性への特徴的な影響については、管理職層が一般職を上回る傾向があると証明された。

管理職層への経営理念浸透が一般職を上回る事について、幾つかの先行研究から、その理由として想起できることについて、以下のように考察する。

管理職層への経営理念に関しては田中（2016）[13]の研究が興味深い。田中は、管理者の経営理念浸透について 2 社へのインタビューを実施している。

その研究の中で、管理者の場合理念の理解が進化して行くプロセスについて「転機となる経験」「部下対応」をあげている。

<sup>12</sup> 調査企業では、職務階層上管理職ではないが、全員部下を持つリーダー層があり、今回、このリーダーについても管理職として分類している。

表 15 職階別 3 因子比較

	度数	情緒的共感		認知的理解		行動的関与	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
全体		3.892	0.923	3.630	0.960	3.747	1.059
管理職		4.160	0.774	4.00	0.815	3.880	0.936
一般職		3.788	0.956	3.48	0.973	3.341	1.066

「転機となる経験をしている」について、田中は、若き日の成員は確信がないまま行動を起こさざるを得ないが、様々な経験を得て仕事の意味や理念の理解が促され、それが確信へと結びつくとしている。そしてこの中で特に重要な事は、「転機になる経験」を「乗り越える」事であるという点をあげている。

金井（2002）[5] は、職業人としての成長の過程に「一皮むける経験」が重要と述べている。まさにそのような修羅場をくぐって組織と共に歩んできた経験が経理理念・行動指針の浸透にも影響を与えていると言えよう。

また田中は、部下への対応は、実体験から生み出される部下対応、組織文化の影響を受ける部下対応、部下に語る、の3つに大別できるとしている。その中でも特に部下に語る、つまり人に教える経験を積んで行く事は、自分自身の中に経営理念を浸透させて行く過程で重要な要素になるのではないだろうか。

Edgar Dale<sup>13</sup>から発信された学習定着理論によれば、ただ聞くだけ 5%、読むだけ 10%から始まり人に伝える（教える）という事は、90%という最も高い学習定着率をもたらすとされている（図8 ラーニング・ピラミッド）。仮に管理職自らが経営理念に強く共感し、部下指導に対しても積極的に語りかけを行い、文言の引用を行っているとするれば、その過程を通じて組織への浸透のみならず、自分自身に対しても、経営理念の浸透が進んでいるものと推測できる。

<sup>13</sup> エドガー・デールのラーニング・ピラミッドは、Dale, Edgar(1957)の「The “Cone of Experience”（経験の円錐）」が原典である。のちの研究者（不明）によって簡略化され、パーセンテージが付け加えられたとされている。

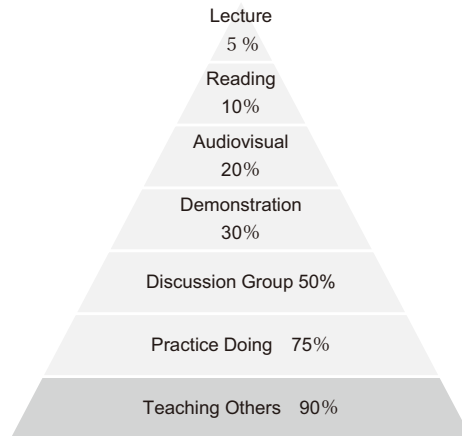


図8 ラーニング・ピラミッド

出所 Edgar Dale, National Training Laboratories を元に筆者作成

高尾・王（2012）[8]も管理職と非管理職との違いに着目し、2つの理由をあげている。一つは、管理職である成員は、自分の組織における階層を基準に自分の社会的アイデンティティを高めようとするという傾向があること、もうひとつは、組織から管理職である自分自身に与えられた期待である。つまり管理職は、経営理念と一貫した態度や行動を取る事を期待されている為に、それに応える事で、地位の効力を保とうと考えるという点である。

野田（2014）[16]は、IT系企業の大型合併に際し、実際に実務の中で経営理念作りを通じて2社の合併を効果的に推進した成果を発表している。その中で、野田は、経営理念の共有や浸透を、研修を通じて落とし込む際に、まずマネジメント層（部長職）に着目している。それは、オピニオンリーダーという言い方で表現されている。オピニオンリーダーとは、すなわち先頭に立って大きな影響力を及ぼす人の事である。このように「情緒的共感」のような一瞬で気持ちに変化するというよりは、染み込む様に浸透して行く過程を要するものについては、組織におけるオピニオンリーダーの意識を変える事が重要であると言えよう。

以上の先行研究からも、立場から得られる経験や行動の蓄積が、管理職層への経営理念浸透に影響を与えていると言える。また先行研究では、定性的なインタビューからの示唆であったが、本研究で定量的に管理職についての浸透度の高さを証明できた意義は大きい。第7節では、さらに具体的な数値で掘り下げることとする。

## 第7節 営業拠点の違いにおける経営理念の浸透

営業拠点における経営理念の浸透の違いは表16の通りであるが、営業拠点別で理念浸透度を見ると差異がある事が見て取れる。

営業拠点Bと影響拠点Cが3因子共に他の営業拠点に比較して高い数値を出している。理解し、

共感し、行動に繋がっているという理想的な状態である。更にこの2営業拠点について、何か特徴的な事はないか、この約500名のエリア事業本部を統括するトップに、ヒアリングを試みた。

表 16 営業拠点別 3 因子比較

	度数	情緒的共感		認知的理解		行動的関与	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
営業拠点 A	80	3.791	0.940	3.454	0.992	3.362	1.067
営業拠点 B	32	<b>4.072</b>	0.861	<b>3.916</b>	0.816	<b>3.750</b>	0.958
営業拠点 C	24	<b>4.083</b>	0.764	<b>3.958</b>	0.758	<b>3.908</b>	0.859
営業拠点 D	23	3.898	1.100	3.521	1.037	3.382	1.143
本部	27	3.802	0.981	3.617	0.981	3.296	1.093

ヒアリングでは、明確に順位付けなどは、出来かねるとの事であったが営業拠点BとCは、営業成績も好調との事である。3因子共に最も高い得点を出している拠点Cについては、一言で言うと「非常にまとまりの良い営業所である」という回答を得た。「人数が少なく、古くからの人も多くチームとして和気あいあい」という事である。24名に対して属性情報を確認すると新入社員が3名、3年未満の従業員は1名と3年未満の従業員は合計4名の16%に過ぎず、従業員定着率も良い集団凝集性の高い営業所である事が見て取れる。

次に高い得点を出しているのが拠点Bである。この営業拠点も情緒的共感の平均が4点を超え、認知的理解、行動的関与の数値が2番目に高い。この営業所は、「とにかく、どこにでも企業理念・経営方針・行動指針を貼ってある」との回答を得た。営業拠点のトップが非常に理念浸透に熱心であると言う。また週に一度毎週木曜日に3分間で全員の前で数名ずつ「キラキラ行動発表」というのを続けているとの事である。これは、行動指針に沿った行動をした際の出来事を発表する機会となっている。

尚、これらのヒアリングによって、それぞれの数値が示す事に意味（理由）が存在することが発見された事は、驚きであった。定量調査と定性調査の同時実施は、問題点の発見のみならず、他の事例に対しての打ち手を導き出す為の知見の蓄積においても有効であると言える。

## 第8節 管理職が部下に与える影響

管理職の経営理念浸透で述べた事を更に確認する為に、各営業拠点の管理職と一般職の数値を見る為に表16に、拠点ごとの管理職の平均値と標準偏差を加えたものが、表17である。

第6節で述べた様に、管理職という立場は経営理念について前向きな意識を持つ傾向があり、すべての部門、すべての項目で部下である一般職の数字を上回っている。また、第7節で述べた様に、ヒアリングで毎週行動指針に関する「キラキラ行動発表」を続ける拠点Bや集団凝集性が高い拠点Cは、管理職、一般職ともに高い数字を示している。

表17 営業拠点別・職階別3因子比較

	度数	情緒的共感		認知的理解		行動的関与	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
営業拠点A	80	3.791	0.940	3.454	0.992	3.362	1.067
A 管理職	18	3.907	0.830	3.666	0.971	3.511	1.041
A 一般職	62	3.758	0.970	3.392	0.992	3.319	1.072
営業拠点B	32	4.072	0.861	3.916	0.816	3.750	0.958
B 管理職	8	4.416	0.653	4.458	0.721	4.400	0.810
B 一般職	24	3.958	0.895	3.736	0.768	3.533	0.906
営業拠点C	24	4.083	0.764	3.958	0.758	3.908	0.859
C 管理職	8	4.208	0.658	3.958	0.550	4.200	0.607
C 一般職	16	4.020	0.811	3.958	0.849	3.7625	0.931
営業拠点D	23	3.898	1.100	3.521	1.037	3.382	1.143
D 管理職	8	4.416	0.928	4.208	0.588	4.250	0.847
D 一般職	15	3.622	1.093	3.155	1.043	3.053	1.149
本部	27	3.802	0.981	3.617	0.981	3.296	1.093
本部管理職	10	4.166	0.592	4.133	0.681	3.780	0.840
本部一般職	17	3.588	0.941	3.313	1.009	3.011	1.128

拠点Dは、管理職の数字が高いにも係わらず一般職の数字が他の拠点より低い。経営理念浸透においては、管理職が部下に対して影響力を持つのであれば、次に成果を出す拠点は管理職がしっかり経営理念を腹落ちしている拠点Dという事になる。仮に現在経営理念に対して反発をする部下がいたとしても、拠点Dの管理職が部下に特に経営理念を行動につなげるような語りかけをする等、積極的に部下と係わる事で、このような行動的関与の数値も改善される可能性がある。これらは推測であり、このような数値による検証は、継続的な調査と研究が求められるが、経営者にとってこ

のような示唆は有益と考える。

以上の事から、仮説 3 で問題提起を行った『経営理念の浸透においては、「役職」「勤続年数」等、組織成員の何らかの属性に特徴的な傾向が存在し、その特徴に目を向ける事で経営理念浸透に寄与できる』については、役職に着目することが有効であると言える。

## 第 9 節 参考データ 正社員と契約社員の経営理念に関する意識の違い

補足データとして正社員と契約社員における経営理念に関する浸透の違いについて述べる。総合分析からは除外した 19 の契約社員データで経営理念の浸透について分析を試みた。調査企業は契約社員と皆同じように接しているというヒアリング結果を事前に得ていたが、正社員と比較をすると全体的に数値は低めであり、正社員と最も大きく乖離した点は、情緒的共感である。理解して行動をする所までは、判りやすい周知の方法や明確な行動指針で正社員と同じように行動する事ができても、共感して行動しているかと言えば、そこまでの思い入れはないものと見られる。

表 18 雇用条件別 3 因子比較

	度数	情緒的共感		認知的理解		行動的関与	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
正社員		3.892	0.923	3.630	0.960	3.492	1.059
契約社員	19	3.561	1.118	3.368	1.095	3.252	1.061

## 第5章 経営理念浸透の3因子が与える影響

### 第1節 経営理念浸透の3因子の重要度

高尾・王の研究では、理念浸透の3因子という非常に示唆に富んだ有益な知見を得る事ができたが、彼らの研究では、その3因子の重要度にまでは触れられていない。そこで、本調査では、回答者である組織成員から見た際の経営理念の浸透とはいかなるものかを明らかにする事で、3因子の重要度を測ろうと試みた。重要度を測る為の総合設問は、「自分自身の中に経営理念・行動指針は浸透していると感じる」である。

3因子「認知的理解」「情緒的共感」「行動的関与」と、この総合設問の重回帰分析を行った。その結果を、表19、表20に示す。

表19 3因子と経営理念浸透「総合設問」の重回帰分析の説明力

モデル	R	R2乗	調整済みR2乗	推定値の標準誤差
1	.784 <sup>a</sup>	.614	.608	.525

a. 予測値:(定数)、情緒的共感、認知的理解、行動的関与。  
b. 従属変数 自分自身の中に、企業理念・経営方針・行動指針は浸透していると感じる。

表20 3因子と経営理念浸透「総合設問」の重回帰分析の感応度分析

モデル		非標準化係数		標準化係数	t値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1	(定数)	3.780	.038		98.179	.000		
	行動的関与	.095	.095	.108	.993	.322	.179	5.577
	認知的理解	.164	.072	.188	2.274	.024	.311	3.216
	情緒的共感	.483	.078	.538	6.188	.000	.280	3.569

a. 従属変数 自分自身の中に、企業理念・経営方針・行動指針は浸透していると感じる。

表20で示した様に、「情緒的共感」の偏回帰係数(非標準化係数)は0.483、標準偏回帰係数(標準化係数ベータ)は0.538と、この変数の中で最も高い。故に情緒的共感が「自分自身の中に、経営理念・行動指針は浸透していると感じる」という変数に最も影響を与えている。

またP値(有意確率)は0であり、この変数の有意水準は保たれている。一方行動的関与のP値は0.322であり、行動的関与は被変数に影響を与えているとは言えない。認知的理解は、P値は0.024、

偏回帰係数は 0.164、標準偏回帰係数は 0.188 であり、変数に対して影響を与えている。

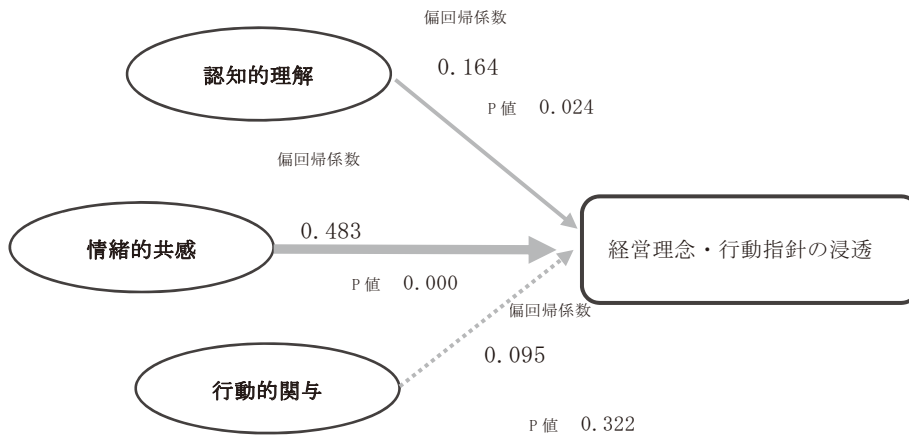


図9 3 因子と経営理念浸透「総合設問」の重回帰分析

以上の事から『経営理念の浸透において「理念への共感」が最も重要な要素である』という仮説1は証明された。

仮説2の「理念への共感が進むと、理念に基づいた行動につながる。」については、行動的関与がこの変数に影響を与えているとは言えず棄却された。しかし、第4章第4節の表12で述べたように全体分析の結果から、ゆるい連関は見られ、また3因子の分析結果からも(表11)、3つの因子は影響し合っていると言えよう。

経営理念の浸透度に関する興味深い示唆に田中(2013)[12]が指摘する経営理念の文言の違いがあげられる。田中は、高尾・王(2012)[8]の研究を手つかずであった領域の先陣を切った研究として大いに評価し参考にしてているが、理念への共感に着目しているとは言えない。

田中は、「情緒的共感」は、「理解→行動」「行動→理解」の前段階としてあるとした上で、以下2つの仮説を明らかにしている。一つ目は、理念の内容が具体的な場合は、理念浸透プロセスは「理解→行動」となるという。例として「最後までやり切る」「お客様第一」「お互いを尊敬する」のような文言の場合である。また、理念の内容が抽象的な場合は、理念浸透プロセスは「行動→理解」となるとしている。例として、「おもしろおかしく」堀場製作所、「誠」「誠実」某飲料メーカーのような文言の場合である。

本調査の企業は、具体的な行動レベルまで行動指針に示されている事から、ひとつ目の「理解→行動」が該当すると考えられる。判りやすい言葉なので、とりあえず経営理念、特に迷った時は行



動指針に明示されている行動を選択する。毎朝の唱和も一言一句間違えずに言う事ができる。行動につなげるという意味でそれ自体は、悪い事ではなく、経営理念が機能していると言える。

しかしながら、逆に言えばこれは、理念に共感していなくても表面的な理念行動であれば、実行できるという可能性を示唆している。第2章第1節の図6の経営理念の機能と効果で示した成員統合機能におけるバックボーン機能（コントロール機能）が作用している状態であるが、動機づけ機能（モチベーション機能）及び一体感の醸成機能（コミットメント機能）が作用しているとはいえない。文言が判りやすい故に表面的には、経営理念に基づいた行動をしていると自分自身は感じているものの、真に腹落ちしていない可能性があるという事を意味していると考えられる。

3因子と浸透度合いを問う重回帰分析における「情緒的共感」の0.483という突出した値の大きさを鑑みると、「情緒的共感」を組織成員から得る事は、理念浸透施策を取る各企業にとって極めて重要な要素となると言えよう。

またこの3つの因子は相互に関連しており第5章第4節での調査企業の「情緒的共感」「認知的理解」「行動的関与」の高い平均値から鑑み、田中の研究からの示唆「判りやすい経営理念」策定が、「情緒的共感」の次の一手として有効であることが想定される。次章からは、経営理念浸透の3つの要素が「従業員満足」に与える影響について見て行く事とする。

## 第2節 従業員満足度の設問

従業員満足は、表21に示すように4問の設問で構成されている。日本労働政策研究・研修機構の従業員満足の設問を採択し、結果変数として設定した。従業員満足に関する設問は「とてもそう思う」から「全くそう思わない」までの7件法（質問得点が7段階）で回答を得た。設問の妥当性を確認する為に主因子法、プロマックス回転で因子分析を行ったところ、1因子にまとまったので、この4問を採択し因子得点を抽出した。それぞれの設問の因子負荷量は、「今の仕事にやりがいを感じる」の0.902から「今の仕事に満足している」0.888、「今の仕事に達成感を感じる」0.841、「今の仕事が好きである」0.835であった。

表21 従業員満足に使用した変数

従業員満足に使用した変数の一覧	
従業員満足	今の仕事が好きである。
	今の仕事に満足している。
	今の仕事に達成感を感じる。
	今の仕事にやりがいを感じる。

### 第3節 経営理念の3因子が従業員満足に与える影響

経営理念が従業員満足にもたらす影響を見る為に、経営理念の3因子と従業員満足の因子得点との重回帰分析を行った。結果は、「情緒的共感」が0.430、標準偏回帰係数が0.417と最も高い数値を示した。経営理念の「行動的関与」と「認知的理解」は、P値はそれぞれ0.238と0.993であり、この変数に影響を与えているとはいえない。以上の事から、経営理念の浸透は、「情緒的共感」が進んだ時、従業員満足に影響を与えることができる。

表22 3因子と従業員満足との重回帰分析の説明力

**モデルの要約<sup>b</sup>**

モデル	R	R2乗	調整済みR2乗	推定値の標準誤差
1	.569 <sup>a</sup>	.324	.313	.79889376

a. 予測値: (定数)、情緒的共感, 認知的理解, 行動的関与。

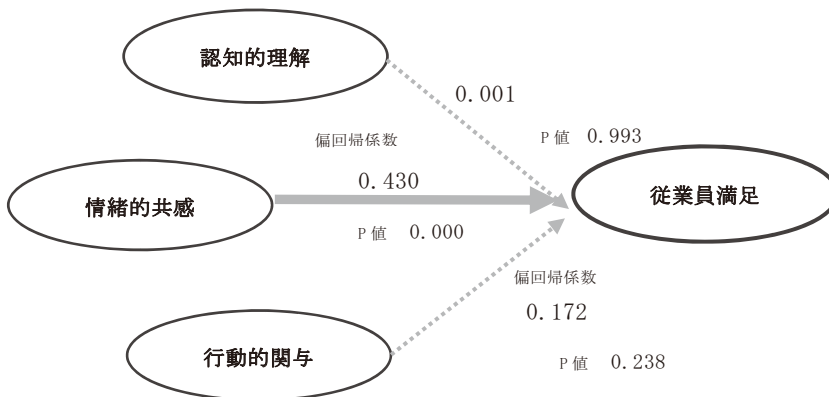
b. 従属変数 従業員満足

表23 3因子と従業員満足との重回帰分析の感応度分析

**係数<sup>a</sup>**

モデル		非標準化係数		標準化係数	t値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1	(定数)	-2.006E-18	.059		.000	1.000		
	行動的関与	.172	.145	.170	1.184	.238	.179	5.577
	認知的理解	.001	.110	.001	.009	.993	.311	3.216
	情緒的共感	.430	.119	.417	3.622	.000	.280	3.569

a. 従属変数 従業員満足



仮説4は、『経営理念の浸透は、従業員満足に影響を与える』であった。結果は、「情緒的共感」のみが従業員満足に影響を与えている。この結果により組織成員の経営理念への「情緒的共感」は、サービス・プロフィット・チェーンが機能するならば、それを側面から支援し促進させる事が可能であると言える。結果として「売上と成長」「企業収益性」等への寄与が期待できるであろう。

## 第6章 共感を促す具体的施策～実務への応用

### 第1節 経営理念を共に創るプロジェクト対象企業

経営理念への「情緒的共感」を促す具体的な施策への一考察として、「共感」を重視した経営理念刷新・浸透コンサルテーションを実務レベルで遂行する中で、2社の経営理念刷新で得た知見を共有する。「情緒的共感」を高め浸透を高める為にとった手法は「共に創る」という手法である。「参加なきところに決意なし」、組織への一体感とコミットメントを高め、経営理念を働く自分自身の指針・判断基準として自分事に落とし込む為に、有効であろうと考えた。

1社目は、東京の本社を置く海外企業の日本進出を主にIT面でサポートする企業A(従業員数388名)である。長い文章で表現されていた創業以来の創業理念と行動原則を判り易く行動に繋がるものに刷新する為に、社員から50名を選抜し、3カ月をかけ、2度のワークショップと50名から選抜されたプロジェクトメンバーで新しいビジョンと行動指針を創り上げた。経営理念は、理念・ビジョン・バリューの3階層型である。

2社目はインドに本社を置く製薬企業、企業Bである。日本法人の社長を含む約40名全員で、日本法人向けに英語のバリュー(4つの単語)を日本語化して更に短い独自の説明文を創る事を目的とした。上記企業と同じく2度のワークショップと選抜プロジェクトメンバーでの3か月のプロジェクトである。経営理念はビジョンとバリュー(行動指針)の2階層型である。

両社ともに、組織成員共通のゴールと行動に繋がる行動指針(バリュー)を作る目的に加え、その過程を通じて組織成員の組織への参画意識を高め、仕事へのモチベーションを上げたいという明確な意図を持っていた。このワークショップに「共に創るワークショップ」と名付け、参加する組織成員に対して、共に経営理念を創るだけでなく、共に組織の未来を創ろうという位置づけにして、参加意欲の醸成に努めた。

## 第2節 共に創るワークショップの構成

企業Aの共に創るワークショップは、全員参加部分は、「ビジョン創り」と「バリュー創り」の大きく2部構成である。初回は、ビジョンの草案を6人毎のグループに分かれて創り上げた。創り上げる過程では、会社の強みや向かうべき方向、変えるべきカルチャーなど課題に合わせた議論を出来るだけオープンに行った。第1回の成果物となるグループ毎の草案をグループからの代表者が纏め上げのプロジェクトメンバーとなり、各グループの意見を尊重しながら1文に纏め上げ、役員会に諮問した。

役員会では、疑問点改善点を指摘し、最終的にプロジェクトメンバーの案が役員会で承認されると、そのビジョンを行動に繋げるバリュー（行動指針）を創る2回目のワークショップが再び開催され、第2回の成果物となるグループ毎に出された草案をプロジェクトメンバーが纏め上げて役員会で承認されて、経営理念の刷新が完了となった。

企業Bでは、前述の通り2階層型の経営理念であったが、すでにビジョンは完成していた為、第1回でバリュー（行動指針）の草案を作り、A社と同様プロジェクトチームがまとめ、役員会で決定した後、2回目のワークショップでは、その完成したバリューの活用方法をディスカッションし、最終的に個人のビジョンとバリューをその新しいビジョン・バリューと一線化（関連付け）して考える、「私の行動基準」を創り上げる事で、更に「情緒的共感」を高めようと試みた。

## 第3節 共に創るワークショップの成果 ～ワークショップ満足度

企業A、B社共に創り上げる過程で組織成員の「モチベーションの向上」という依頼があった。ここで言うモチベーションの向上とは、仕事に対するの動機付けであり、取り組み意欲の高い状態にする事であり、結果として一般用語で言う「やる気」を高める事である。従業員満足度などもモチベーションを上げる一要素となる。今回は、共に経営理念を創る中で、組織へのコミットメントレベルを上げる事で、モチベーションの向上を試みた。

この依頼の結果を可視化する為に、今回終了後のアンケートで、ワークショップ「満足度」と共に「会社への期待」を10点満点で尋ねた。参加者は同一メンバーだが、それぞれ2回目では欠席者がでている為、度数はそれぞれ、企業Aの1回目が43、2回目が40、企業Bの1回目が36。2回目が33である。

ワークショップ満足度は、企業Aは1回目のワークショップへの満足度は9.0平均、2回目のワークショップへの満足度は9.22平均となった。企業Bは、1回目のワークショップへの満足度は、7.86平均、2回目のワークショップへの満足度は、8.09平均である。特にゼロから経営理念を共に

創ることのできた企業Aの参加者の満足度は顕著に高くなった。

企業Aのアンケートコメント内でも、「自分達で会社を作っているような意識を持たれたことは、大きな収穫でした」「作成に関わることができて、理解も深まり貴重な経験ができた」「参加者の皆が会社への想いをもつてのぞんでいる事に気づいた。」「チームメンバー全員が楽しいと口にしてきた事が印象に残った」「一体感が出て来た。みんな楽しくできていた。言葉は様々だったが、想いは殆ど似ていた」等、共に創り上げる過程が楽しいというコメントが多く見られ、創り上げる事、それ自体が組織へのコミットメントレベルを上げる事だけでなく、貴重なチームビルディングの機会となっている事が見て取れた。

#### 第4節 共に創るワークショップの成果 ～会社への期待度

表 24 共に創るワークショップ前と終了後の会社への期待の違い

	会社への期待	標準偏差	会社への期待	標準偏差	会社への期待	標準偏差	会社への期待上昇率
	WS参加前		第1回WS		第2回WS		
<b>企業A</b>	<b>7.21</b>	2.14	<b>8.84</b>	1.31	<b>9.2</b>	0.87	<b>127.6%</b>
<b>企業B</b>	<b>6.33</b>	1.94	<b>7.69</b>	1.62	<b>8.09</b>	1.69	<b>127.8%</b>

※10点満点

企業Aでは、経営理念を「共に創る」ワークショップ前の会社への期待は10点満点で、7.21平均であったが、終了時には8.84と122%に上昇、さらに2回目終了時には、9.2平均となり、ワークショップ前と比較して会社への期待は、127.6%となった。企業Bの会社への期待についてはワークショップ前の会社への期待は、6.33平均であったが、終了時には、7.69と121%に上昇、2回目終了時には127.8%に上昇した。組織におけるモチベーション向上へのアプローチとして、安定してこのような結果が期待できる手法は特筆に値すると思われる。経営理念への情緒的共感へのアプローチの有効性を定量的に示す実務レベルの1データと言えよう。

#### 第5節 共に創る事の共感への影響の考察

このようなデータは、企業内研修の終了時に取られたもので、設問数も限定的ではあるが、組織への参加意識を高めるこのような施策により、経営理念への「情緒的共感」が高まり、参加した組織成員のモチベーションが結果的に上昇していると言えるのではないだろうか？アンケートには、印象に残った事」という定性記述欄が設けられていたが、「皆で考えると言うのは、非常につなが

りが強くなっていくイベントだと感じました。またこういう機会があると良いと思います」「目標、Visionを持って、いつも考えることが大事であることを再認識した。」「これからの会社の可能性を感じるができる良い経験でした。」等、実際に書かれた多くの前向きなコメントも参加した組織成員の満足度、モチベーションの上昇を示しており、A社、B社の両トップからは、共にこの「共に創るワークショップ」の結果に非常に満足したというフィードバックを得ている。

また、このように「情緒的共感」を重視して作られた経営理念は、その浸透において、経営層が作り与えられたものよりも浸透が容易であるのは、自明である。

## 第7章 総括

### 第1節 分析結果のまとめと実務への応用

以上のように経営理念とは、「社内外に公表された企業の価値観・行動指針であり、組織運営上の判断基準かつ組織成員の拠り所(よりどころ)となるもの」という定義の元、組織成員の「経営理念への共感」に着目して、考察を行ってきた。そして、結果として仮説として立てた、経営理念の浸透において、「理念への共感」(情緒的共感)が最も重要な要素であるという事を定量的に証明することができた事は、経営理念浸透に課題を感じている多くの企業の組織戦略上また人事戦略上の大きな示唆となろう。真に経営理念を浸透させ、腹落ちさせようと試みるならば、表面的な周知の徹底や、唱和を促す事よりも、まずは共感を促す施策を施すのが肝要であると言える。

経営理念浸透と従業員満足は、理念への共感(情緒的共感)が、強く作用することが明らかとなった。経営理念の浸透の目的は、各企業によって様々であろうが、サービス業、特に顧客と係る業種においては、サービス品質向上と顧客満足度向上を最終目的として、経営理念の浸透を測る事も有効であろう。

分析の過程では、高尾・王の経営理念浸透の3因子の妥当性を証明できた。これによって今後のデータの蓄積が期待できる。実務上の分析に際しては、入社年度、勤続年数、部門、職種、役職の有無など、属性とのクロス分析で、経営理念浸透の障害、または促進要因を明確にし、職務の現場の状況を把握することが有効であろう。

共感を促す実務への応用の具体的施策として2社の経営理念刷新に係わるなかで、組織成員が経営理念創りに参加し「共に創る」事は、会社への期待を高めモチベーションを向上させる事、またコメントから見られるように、理念作成段階で理念への共感を呼ぶという2つの効果が期待できると言えるのではないだろうか？また副次的な効果として、組織全体のチームビルディングにも有効であることが示唆された。これは当然その後の理念浸透にも有効に作用する事が期待される。

このような「理念への共感」をキーワードにした理念刷新に係わる付帯効果を鑑みれば、創業時から指針としてきたであろう理念などを変える際の、経営層としての心理的ハードルは高い事は想像に難くないが、第1章第3節の経営理念の近年の傾向で述べたように、時代に合わせた判りやすい文言を用いて、行動を促す経営理念に刷新する事も重要な組織戦略、人事戦略のひとつの打ち手と言えるであろう。

現状、創業時からの経営理念を変える事ができない状況であっても、その経営理念を元に、現代のビジネスに即した行動指針を作り直すという事であれば、実現は可能なのではないだろうか？組織成員が共に経営理念に係わる事は、意義のある事であり、その結果は、企業Bのデータが示したように、刷新プロセスに係わるだけでも、組織成員の情緒的共感にアプローチが可能なのである。

## 第2節 今後の課題

最後に、本研究の抱える限界と今後の研究課題について述べる。今回の研究の限界として、情緒的共感の重要性を導く理念浸透調査が、1事例研究であった事があげられる。できるだけ理念内容や背景を補足したが、特有の企業背景や職務内容（今回は営業中心の組織）が、当研究に与える影響は小さくなく、今後は他の業種や他の職種中心でのデータ蓄積が必要であろう。また、経営理念への共感を高める為に、「共に創る」の2事例で検証したが、経営理念への共感を高める為に、その他の手法でどのような施策が有効かについては、今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- [1] Dale, Edgar, "Audio visual methods in teaching.", 1957.
- [2] Heskett, J.L., Sasser Jr., W.E. & Schlesinger, L. A. et al.  
"Putting the service-profit chain to work", Harvard Business Review, Mar/Apr (邦訳 サービス・プロフィット・チェーンの実践法), 1994.
- [3] 梅澤正 (2003), 『組織文化 経営文化 企業文化』, 同文館出版.
- [4] 奥村恵一 (1997), 『経営の国際開発に関する研究』, 多賀出版.
- [5] 金井 壽宏, 『仕事で「一皮むける」』, 光文社
- [6] 北居明・松田良子 (2004), "日本企業における経営理念浸透とその効果",  
加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの展望』, 白桃書房
- [7] 柴田仁夫, "経営理念の浸透に関する先行研究の一考察", 『経済科学論究』, 第10号, 27-38  
頁, 2013.
- [8] 高尾義明・玉英燕 (2012), 『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証分析』,  
有斐閣.

- [9] 田中雅子 (2006) , 『ミッションマネジメントの理論と実践—経営理念の実現に向けて』, 中央経済社
- [10] 田中雅子・北居明, “理念の浸透方法と浸透度の定量的分析—定着化と内面化”, 『経営教育研究』, 12 (2) , 49-58, 2009.
- [11] 田中雅子, “理念浸透における中間管理者と組織文化の役割—ローランド株式会社の部門別調査をもとに”, 『経営哲学』, 第8巻1号, 45-53頁, 2011 .
- [12] 田中雅子, “経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響”, 『同支社商学』第64巻6号, 2013.
- [13] 田中雅子 (2016) , 『経営理念浸透のメカニズム』, 中央経済社
- [14] 鳥羽欽一郎・浅野俊光, “戦後日本の経営理念とその変化”, 『行動科学』, Vol 18, No. 2, 37-51頁, 1984.
- [15] 檜崎賢吾, “経営理念の内容と業績との関係についての考察”, 『大阪府立大学経済研究』, 第56巻第4号, 89-108頁, 2011.
- [16] 野田稔, 『当たり前の経営-常識を覆した SCSK のマネジメント』ダイヤモンド社, 2014.
- [17] 廣川佳子 芳賀茂, “国内における経営理念研究の動向”, Rikkyo Psychological Research 『心理学研究』, Vol. 57, 73-86頁, 2015.
- [18] 松葉博雄, “経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果” 『経営行動科学』, 第21巻第2号, 89-103頁, 2008.
- [19] 横川正人, “現代日本企業の経営理念—経営理念の上場企業実態調査を踏まえて”, 『産研論集』37号, 125-137頁, 2010.



# のれんの本質と会計処理について

## —高瀬荘太郎と太田哲三の会計観の違いからみえてくる会計処理の違い—

グローバル・ビジネス研究科グローバル・ビジネス専攻

2018年3月修了

伊藤 重信

Shigenobu Ito

### 目次

#### I はじめに

- I-1. 研究の目的 —のれんの本質と会計処理の問題点について—
- I-2. 研究の方法と構成について

#### II のれんの成立と本質

#### III わが国ののれんに関する議論

- III-1. 高瀬荘太郎の学説
- III-2. 太田哲三の学説
- III-3. 両者ののれんに対する会計処理の違い
- III-4. 小括

#### IV 会計観からみたのれんの本質

- IV-1. 高瀬荘太郎と太田哲三の会計観の違い
- IV-2. 高瀬荘太郎の会計観
- IV-3. 太田哲三の会計観

#### V 会計観の違いによるのれんの会計処理

- V-1. のれんの会計処理の先行研究
  - V-1-1. 償却説

V-1-2. 非償却説（再評価説）

V-1-3. 会計観によって変化するという説

VI むすび

## I はじめに

### I-1 研究の目的 一のれんの会計処理の問題点について

2016年7月18日にソフトバンクグループによる英国の半導体設計大手ARM（アーム）・ホールディングス（以下、ARM）の買収が発表された。ARMの純資産は2500億円であり、ソフトバンクグループの買収額約3兆2000億円との差額は約3兆円である。他ののれん代1兆4716億円（6月末）と合算すると、ソフトバンクグループののれん代は、4兆5261億円となり、資本合計（同3兆2719億円）の約1.4倍に膨らむことになる。

現在、ソフトバンクグループはIFRSを採用しており、買収企業が想定通りの収益を上げなければ、毎期の減損テストにより、一気に巨額な減損を迫られるリスクが高まることとなる。

このようにソフトバンクグループのように、企業買収を戦略の柱に据え、成長をしてきた企業は他にも存在し、それらの企業の多くがIFRSを採用している。

では、なぜ従来のがが国の会計基準ではなく、IFRSを適用する企業が増加したのであろうか。わが国の会計基準とIFRSの大きな違いの1つに、のれんの会計処理に係る論点がある。

企業買収を実施した場合、わが国の会計基準では取得価額と対象企業の実質純資産の差額をのれんとして計上し、20年以内の期間において定額法等によって定期的に償却する必要がある。これは、純資産を上回る分の株式取得額を対象企業の超過収益力とみなし、超過収益力は時間の経過とともに減価していくとの考え方に基づいた会計処理と認識されている。

一方、IFRSではのれんの規則的償却は認められていない。その代わりに、毎年必ず減損テストを実施し、減損テストの過程で算出される対象企業の公正価値（回収可能額）が帳簿簿価を少しでも下回っていれば、即時に減損処理しなければならない。キャッシュフローの見通しが当初想定を（公正価値が簿価を）著しく下回らない限り減損テストの対象にすらならない日本基準とは対照的な会計基準である。

このIFRSによるのれんの会計処理によって、減損テストで問題がない限り買収企業の償却負担がなくなるということが、ソフトバンクグループのような企業買収を企業戦略の柱とする企業にとっては好都合となり、積極的に日本基準からIFRSへ移行する（適用する）一つの大きな原因であると考えられる。

一方、従来から、のれんについて減損テストをおこない、その結果として減損を計上する時期について、経営者側の恣意性が排除できないという問題点も数多く指摘されてきたが、2018年9月14日の日経新聞朝刊の一面に、IFRSが費用計上義務付けの議論を始め、2021年にも結論を出すと報じられていた。現実には、IFRSが費用計上を認めることとなれば、今までの考え方と違う処理を要求することとなり、ソフトバンクグループのような企業は財務内容の押し下げとなることは間違いなさそうである。

本稿は、のれんを取得した企業の事後的な会計処理について、なぜいまだに違いが生じているの

かという点を、特にわが国ののれんの代表的な研究者の一人である高瀬荘太郎らの学説を中心としつつ、それらを改めて検討し直すことにより、明らかにすることを目的としている。

## I-2 本研究の方法と構成について

本稿は、まず、第2章で、のれんの成立と本質を先行文献から整理することにする。のれんの本質は、主に超過収益説、差額説、潜在的無形資産説があるとされており、改めてのれんとは何かを検討する。

第3章で、わが国の会計処理を高瀬荘太郎と太田哲三の議論を中心に比較検討する。その際、当時、高瀬は静態論者、太田は動態論者であったが、これらの考え方(会計観)がのれんの本質や会計処理にどのような影響を与えたのかを検討する。

まず、高瀬がなぜのれん(グッドウキル)を研究しようとしたのか、その動機を探ることにした。そこから、高瀬が当時、わが国の会計学の水準が欧米各国に劣っていることを認めつつも、その主な理由をわが国の産業界が欧米各国より、まだまだ劣っていることを指摘した。しかし、将来、わが国の産業界が欧米並みに発展した場合、企業結合におけるのれんの取り扱いが重要になると予想し、その後、『グッドウキルの研究』(1933)を発表した背景を確認し、その中から、高瀬の考えるのれんの本質と会計処理を確認した。また、当時、高瀬は買入れたのれんのみならず、自己創設のれんの発生についても触れている点は大いに注目すべき点である。

一方で、太田はのれんの研究者というよりも、むしろわが国の戦後の企業会計原則に先立って動態論の端緒となるべき考え方を提唱した。そこから太田ののれんの本質と会計処理を確認し、両者が考えるのれんの本質と会計処理の違いを考察した。

第4章では、第3章のような、のれんの本質と会計処理の違いが生ずる原因を、両者の会計観の違いからであるという仮説を提起し、さらに検討した。

第5章では、のれんの会計処理を「償却説」、「非償却説」、「会計観によって変化するという説」の大きく3つの区分したところ、その結果、静態論と動態論、現在の資産負債アプローチと収益費用アプローチという会計観に依拠した論拠となっていることが多いということが、サーベイで明らかとなった。

そして、最後に高瀬と太田がそれぞれ考える会計観を基礎とし、のれんの本質と会計処理について、どのような違いがあり、またどのような問題点があるかを考察し、今後の問題点を洗い出した。

## II のれんの成立と本質

企業買収時に取得した買入のれんは、買収側が被買収会社へ支払った対価が、その資産と負債の差額を超える部分であり、このプレミアム部分が買入のれんと呼ばれる。のれんの成立は、企業が

設立されてからどの時点で発生するのであろうか。少なくとも、のれんは企業が設立された時点、言い換えれば、企業活動が始まっていない段階では発生しないと考えられる。企業が設立され、企業活動が始まっていない段階では、企業会計上は貸借対照表上では、一般的に資産の部に金銭が、純資産の部に資本金等が存在するのみであり、その価値はそれ以上でも以下でもない。

その後、企業活動が始まり、組織が確立され、人材育成や技術力向上、販売力向上等の結果として積み上げられた企業業績の積み重ねで形成されていく。また、これらの企業活動には、多くの販売費一般管理費も支払われている。これらの中から企業会計上、每期ある一定期間に区切って収益と費用に区分して認識し、その期間内の損益を計算し、企業の財政状態、経営成績を明らかにするために財務諸表を作成する。

企業会計では費用収益対応の原則がある。ある会計期間に発生した費用のうち、その会計期間の収益獲得に貢献した部分だけをその期の期間費用として認識・測定するという期間費用を決定する役割を担った会計原則である。

期間収益と期間費用とを努力と成果という因果関係に基づいて対応計算を行うことでその努力と成果の結果としての期間損益を計算することが可能になるのである。

もし、每期、支払われた販売費一般管理費のうち、每期発生したと考えられるのれんに掛かると考えられる期間費用を、明確に区分し抽出出来たとするならば、その支払いは期間収益に対応させるべきものでなく、每期、繰延べて、後日、のれんが発生した際に、その利益部分に対応させることが妥当である。

しかし、毎期ののれんの生成は目に見えて測定可能なものではない。目に見えて企業会計上、計上可能なものは期間費用であるが、費用側から当期の企業活動に掛かった部分とのれんの生成に掛かった部分かを明確に区分をすることは困難である。そして、他の企業が対価を支払ってその企業を取得し、その資産・負債を上回って支払った対価の部分が買入のれんとして、会計上、資産計上されて明らかになるのである。

のれんの本質には、多くの先行研究より、いくつかが示されており、主に超過収益説、差額説、潜在的無形資産説があるとされる。

ここで、のれんは、超過収益説では「将来期待される超過利益の価値」、差額説では「企業価値と認識可能純資産との差額」、潜在的無形資産説では「識別不能無形資産の価値」と定義される。<sup>1</sup>

### Ⅲ わが国ののれんに関する議論

#### Ⅲ-1. 高瀬荘太郎の学説

わが国ののれん研究者の草分けは、高瀬荘太郎をおいて他ならない。したがって、高瀬の学説を

---

<sup>1</sup> 梅原秀継(2000)、『のれん会計の理論と制度—無形資産及び企業結合会計基準の国際比較—』白桃書房、p9 の分類による。

改めて検証することは、わが国ののれんを検討するうえで非常に重要である。高瀬は、のれんの研究の必要性を次のように述べている。

「……欧米対戦以前に於ける我國諸産業は甚だ幼稚、小規模なるものが多く、……又歐洲大戰の好影響を受けて、我國諸産業は飛躍の大發展を遂げたが、未だ歐米の大産業に匹敵し得るべき實力あるものは極めて少数に止まり、概して小規模、且つ基礎薄弱なるべきものである。……既に我國に於いても暖簾が財産として貸借対照表に掲げられている實例は、歐洲大戰以來相當多數に上がり、中には數百萬圓の巨額に達するものであり、又令後産業の發展及びこれに伴ふ企業合同の傾向が顕著となるに従つて、我國に於いても暖簾の賣売並びに評価は益々重要な事項となるは明らかであるから、これに關する正確な理解は實際上に於いても甚だ肝要のことと思われる。」とし、将来のわが国の産業が欧米並みに發展した際の企業結合におけるのれんの取り扱いが重要になると予想し、その後、『グッドウキルの研究』（1933）を發表した。そして、高瀬はのれんを「グッドウキル」とし、従來の諸説を次のように大別した。

- (1) 營業に對する得意先の好意、信認若しくは慣習を以てグッドウキルの本質となす學説
- (2) 得意先の集合若しくは得意先との繼續的營業關係を以てグッドウキルの本質となす學説
- (3) 營業の有する超過収益能力を以てグッドウキルの本質となす學説

このように従來からの諸説を大別し、「(3) 營業の有する超過収益能力を以てグッドウキルの本質となす學説」をさらに發展させ、次のように述べた。

「グッドウキル價格形成の過程は營業の希少性價格成立の過程に外ならざるが故に、グッドウキル本質の解明は斯る營業に於ける希少性事實の分析、即ち超過的収益機能に對する分析的考察を試むることによりてのみ達せられるべきものである。完全なる營利上の自由競争が行はれ、平等なる能力、資力及び機會を有する多數者が自由にこの競争に参加し、且つ資本の各産業部門間に於ける移動も亦全く自由なる場合、即ち營利市場の完全なる平等的自由競争の状態を仮定せば、一時的状態を除き、永続的状态に於いては、同一産業部門内に於ける利潤の平均を生ずるのみならず、各産業部門間に於いても利潤の均等化を生じ、特に或營業に於いてのみ例外的超過利潤の構成せらるべき理由存しない。故に一の營業に於いて同種又は異種なる他の營業に比し特に優れたる營利機能の永続的かつ確実に保有せらるることは、右の如完全なる平等的自由競争及び資本の自由移動の存せざるに因るものにして、又はこれを反面よりいへば、斯くの如き事實の發生する現代經濟市場は決して完全なる平等的自由の実現せられざる市場であると推斷される。グッドウキル價格の構成が一の營業に於ける特有なる超過収益機能の成立及び評価に依繁するものとせば、グッドウキルは右の如き平等的自由の欠除せる市場に於いて、その反平等及び反自由を構成せしむる諸条件によつて成立せしめらるること明白なるが故に、現代の營利市場に於ける斯る反平等及び反自由の構成条件を精

密に分析することにより、初めてグッドウキルの本質を理解し得るべきである。」(高瀬、1933、pp48-49)

また高瀬は営利市場に於ける反平等及び反自由を構成せしめる条件として、「(1) 人的条件、(2) 地域的条件 (又は自然的条件)、(3) 法律的条件、(4) 経済的条件 (資本家的条件) の4つを上げ、多くの具体的事例をもって詳細に説明し、この諸条件が現代営利企業に利潤のいちじるしい不平等をもたらす主要なものである」(高瀬、1933、p49-66) とし、「グッドウキル生成の基礎としてのかかる不平等は、広義の独占が構成された結果に外ならず、グッドウキルの本質は、かかる独占的営利の機会と解するのが最も適切な見解というべきである。」(高瀬、1933、pp49-66) と自説を主張する。

この条件は、(1) 人的条件とは、例えば創業者の理念であったり、継続している企業内に所属する人的資源の能力やその人的資源から生み出された技術力などであると考えられる。(2) 地域的条件は、例えば、企業自らが努力せずとも、たまたまその地域に一つの企業しか存在しない場合や競争企業が現れないような、言わば独占状態と考えられる。(3) 法律的条件は、法律によって独占を認められるような場合であり、現在の JR の前の国鉄や NTT の前の電信電話公社などである。(4) 経済的条件は、多額の資金が必要となり、一般的に中々算入できないような状況であり、例えば、現在でいえば、原子力発電所や宇宙開発事業などが当たると考えられる。

高瀬は、「独占」という言葉を使っているが、ある程度のグループや単位による支配や寡占といった状況下にある超過収益の獲得機会も想定していると考えられる。

また「独占的営利の機会」の本質は、単純に一つの条件だけでなく、互いの条件が複雑に絡み合いながら、作用し合いながら生成されると考えられる。その例の一つとして、高瀬は特許権や著作権などをあげ、次のように述べている。

「特許権、著作権等は法律を以て一定期間の独占的使用を認許せらるることによりその独占が確実に維持せらるる點に於いては法律的條作に依存せるものともいひ得るが、更にその生成原因に遡れば、發明者の人的才能により生成せらるるものに外ならざるが故に、これ等のものは人的才能による独占が法律を以て保證せらるるものといふべきである」(高瀬、1933、p92)

これらのことより、高瀬は、グッドウキルは経済的市場において営業が「独占」から生成される超過収益力と考えており、現在の超過収益説に繋がる基礎を構築したといってもよいだろう。

では高瀬はのれんの会計処理をどのように考えていたのであろうか。会計処理を考える前に、まず、高瀬の資産 (財産) についての考えを整理する必要がある。資産形成は、その後の会計処理に影響を及ぼすものであるからである。高瀬は、単に換金性のあるものや売却可能性があるもののみならず、それ以外の超過収益力の要因になる無形資産も含まれていた。(高瀬、1950、pp3-6)

高瀬はのれんに該当する無形資産として次に3つを挙げた。(高瀬、1950、pp280-282)

① 技術的(人的)無形資産：経営者などの才能や技術

- ② 自然的（地域的）無形資産：販売や生産にとって有利な地域
- ③ 資本的無形資産：カルテルなどによって生じた産業の独占

これらは先に高瀬が『グッドウキルの研究（1933）』の中で述べた基本的な考え方と同じであるが、のれんの本質が単なる差額でなく、「無形資産」とさせている点に注目しなければならない。

そして、のれんの会計処理については貸借対照表に資産として計上すべきであると、積極的に言っている点である。

「貸借対照表は營業の正確なる財政表示たる性質を有するから、当時、營業によって所有されている総ての財産がこれに表示されるのが当然であるし、また暖簾は營業によって所有される財産である以上、營業が現実に所有している暖簾が正確な価格を附して貸借対照表に知らされる資格を当然有するという事は、理論上疑いを容れないところである。

故に商學の純理論としては、暖簾はその所得方法、所得減価の如何にかかわらず、その所有されていることの確かなこと、及び確実な価格の付けられていること等、一般財産に關すると同様の条件により、常に貸借対照表に記載されてもかまわないものである。」（高瀬、1950、pp280-282）

ここで、高瀬は「暖簾はその所得方法、所得減価の如何にかかわらず」としており、買入のれんのみならず、自己創設のれんの計上も認めていたと考えられる。また商事取引は市場価格に支配されるとした点から、高瀬の考えは、現在の資産負債アプローチ的考えであったといえる。

### Ⅲ-2. 太田哲三の学説

わが国ののれんの学説は高瀬以外にも様々な議論があったが、もう一人、太田哲三の存在がある。太田はのれんの研究者というよりも、むしろ、わが国の戦後の企業会計原則に先立って動態論の端緒となるべき考え方を提唱した。（中村、1989、p27-30）

一般的に動態論は、貸借対照表は一定期間における収支計算と損益計算のズレを収容することが役割であるとする。したがって、貸借対照表能力は損益計算に基礎を置いたものよると考えられ、現在の収益費用アプローチに近い考えである。

太田の資産計上の要件は次のようである。（黒澤、1990、p188）この要件からのれんの会計処理を考えてみる。

- ① 支出の結果であること
- ② 支出の効果が将来の期間において期待されること

太田は、のれんの本質を事業全体の収益力を商品や機械装置など各資本財にその時価をもって割り当てた後の差額に他ならないとし、その額に相当するだけの個別的な財を想定することは不可能



であるとした。以下その部分である。

「営業が有する各種の資本財が渾然統一体をなして初めて収益を挙げるので、暖簾の観念は結局この収益力のみから考察されるものである。……要するに漠然と暖簾は価値があると云いうるには違いない。しかしその価値は主体としての価値であり、他の資本財の如く客体としての価値ではない。収益力それ自体であり、これを分離して考察し得ないものである」(太田、1921、pp4-5)

太田は、のれんは企業全体の収益力から計算されるものであって、個別的な財の実在性を保障するものではないとした。これはその当時、一般的にのれんは単独で取引できない資産であるとされていたためである。(志田、1916、p11)

しかし、太田は他の資産とのれんを異なった資産としつつも、買入のれんの資産計上については、以下のような肯定的な見解を示した。

「暖簾の買収費は未収利益を対価としたものと認むることも出来る。何となれば将来の超過収益を予想して支払われるものであるからである。或はこれを繰延勘定とすることも會計上許されないでもない」(太田、1953、p253)

この見解は、「支出効果」を資産の概念の基礎とする太田にとっては妥当であろう。企業買収した際に、差額ではなくのれんに相当する金額を余分に支払った理由は、将来の超過収益を見込んだからである。結果、差額としてしか解釈できないとしても、太田によれば、企業全体の支出効果が期待されるのであれば資産計上しても良いということになるのである。太田は高瀬同様のれんの資産計上を認めつつも、その姿勢は消極的であったことに留意を要する。

また高瀬はのれんの資産計上について「暖簾はその所得方法、所得減価の如何にかかわらず」とし、自己創設のれんも計上できると考えていたが、太田は動態論に基礎を置き、支出に関してのみ、のれんの資産計上を認め、自己創設のれんの計上は認めないという決定的な違いがある。

### III-3. 両者ののれんに対する会計処理の違い

両者ののれんの本質の違いを検討したが、のれんを貸借対照表に計上した後の処理についての違いも検討してみたい。

高瀬は『暖簾の研究』(1930)の中で、のれんの償却について「減價銷却の目的からいへば、これを單に固定資産買入代金の各年度の費用への割当てを目的とするものであると解釋するか、或は固定資産の評価を目的とするものであると解釋するかによって、暖簾の減價銷却問題に關する結論も自然異なるものである。暖簾の価格は甚だ不安定なるものであるから、その將來に於ける消失若しくは減價の危険を豫想して、買収価格を適當な期間に於ける費用に割宛る目的を以て、其の手段として年々銷却を行ふということは、減價銷却の目的を前者の如く解釋すれば、極めて正當の銷却法であるといわなければならない。

然し若しくも減価償却は決して費用の配賦といふことのみを目的とするものではなく固定資産の時価を決定するを重たる目的とし、これに附随して費用の計算を行ふものであると解釋するとき、右の如き償却をのれんに就て行ふことは、多くの場合、不都合なるものといはなければならない。即ち暖簾を買取したる當時に於ける不確實な豫想を基礎として、一定期間に償却を完了すべき計畫を樹てて、これを實行するといふことでは、正確なれんの時価を決定する目的には合致しない。故に若しくも減価償却の目的が固定資産の時価決定にあるとすれば、暖簾の償却も再評価主義によって、實行されることが、最も合理的なるものといふことが出来る。」(高瀬、1930、pp121-122)

つまり、高瀬はのれんの減価償却の目的をどのように考えるかによって一旦、資産計上されたのちの処理は変わってくるという。すなわち、原価の費用配分を目的とするならば、年々減価償却処理することが適切であるとし、のれんの価値の評価を目的とするならば、每期再評価処理することが適切であるとする。つまり、現代の収益費用アプローチでの減価償却処理と、資産負債アプローチによる減損処理の両方を、その目的によって使い分けるといふ考え方である。

これに対して太田は、当時から動態論者であり、のれんにかかわらず固定資産全般について期間配分処理することを主張していた。論文「経費分割の二原則」(1922)の中で次のように述べている。

「固定資産は用役の集合を買入れた対価を表はすものであり、物體の稱呼ではない。その用役を果たす為には物體の存在は必要條件であらう。然しながら既に物體とは分離された觀念に置くべきものである。即ち其の耐用年限全部を單位とすれば、其の買入費は全く一の経費であるし、中間の年度に於いては繰延費用たるものである。物や権利が何であるかと云ふよりも、寧ろ如何なる費用を Capitalize すべきかが論題になるべき筈である。」(太田、1922、p5)として、費用の期間配分を説いた。また「暖簾の償却に就て(上)」(太田、1921)では「暖簾も工場も機械も同一觀念に置き得ると云ふ」(太田、1921、p6)とし、それらを何らかの基準で期間配分をすること表している。しかし、暖簾の償却期間については、創立費の5年間での償却<sup>2</sup>を批判しながら、それらの対用年数については明確に述べることは困難であるとしている。(太田、1922、pp8-9)

#### III-4. 小括

今まで、高瀬、太田、両者ののれんの本質や会計処理の違いをみてきたが、これまでの部分を比較し簡単にまとめてみる。

まず高瀬であるが、のれんについて無形資産として評価し資産計上する。そしてのれんは、企業の収益力を企業全体としてのみならず、それ以外にも存在する「財産」として認識する。またのれんの資産計上について「暖簾はその所得方法、所得減価の如何にかかわらず」とし、自己創設のれ

<sup>2</sup> 旧商法上、創立費や開業費などは資産計上した場合、最長で5年間の期割償却を求められていたため、企業会計上もそれに準じた会計処理をおこなっていた。

んも認識し計上できるとすることは当時では画期的な考え方であったことは注目すべき点である。

一方、太田は「支出効果」という概念によって、まず支出があることを前提にしたうえで、企業の収益効果が認められるものをのれんとして認識するが、個別的な財の実在性を保障するものではないとした。したがって、支出がないものはのれんとなりえないので、自己創設のれんの計上は認識しない。自己創設のれんについては、高瀬や太田の時代でも現在でも議論がある点である。

高瀬は、現代でいうところの、資産負債アプローチ、太田は収益費用アプローチ的な会計観を持っていた点も相違がみられる。つまり両者とも企業価値の評価の他に貸借対照表を如何に作成するか、またその役割をどのように考えるかという会計観を重視した点にも注目すべき点がある。

高瀬は貸借対照表以外にも企業収益の稼得能力を認識し、何より無形資産の存在を認識したことは重要な点である。また、のれんの会計処理は、原価配分を目的とするならば減価償却、のれんの再評価を目的とするならば、再評価処理することが適切であるとする。

太田は支出があることを前提とし、その支出効果が将来も期待されるものであるならその収益力自体としてのれんを認識するが、それを分離して認識するものではないとしている。またのれんの会計処理については、期間配分することが適切であるが、支出効果が何年間に渡って期間配分されるかということは解決困難であるとしている。

## IV 会計観からみたのれんの本質

### IV-1 高瀬荘太郎と太田哲三の会計観の違い

先に考察したように、高瀬はのれんの本質を貸借対照表以外にも企業収益の稼得能力を認識し、何より無形資産の存在を認識したのに対し、太田は支出があることを前提とし、その支出効果が将来も期待されるものであるならその収益力自体としてのれんを認識するが、それを分離して認識するものではないとした。両者における共通点は、のれんを資産計上する点であったが、その考え方の背景は異なっていた。高瀬は当時、静態論者であり、太田は動態論者であったことが、このような違いを生んだという仮説を提起したい。そこでのれんは、無形資産であるという点から、まず両者の資産に対する考え方の違いを会計観から比較検討し、のれんの本質と会計処理にどのような違いや問題点があるのかを検討する。

### IV-2 高瀬荘太郎の会計観

高瀬の資産に対する学説は次の通りである。

「企業が利益獲得のために所有する財産（これを具体的資本という）の価値は、一般の売買市場で評価される個別価格でなければならない。また資本（これを抽象的資本という）は、資本市場において収益力を基礎として評価されなければならない。つまり両者は異なる市場の評価をうけるの

である。しかし両者は均衡関係をもつ。それは次の三つの場合に分けて考えることができる。

- ① 収益機能が当時の一般金利よりやや高く、正常な場合には、資本価格はその時における財産の再調達価格に等しい。なぜならこの企業へ投資しても公債を買入れても収益は実質的に等しいので、資本価格は企業の所有する諸財産を買入れるに必要な貨幣額に等しくなるからである。
- ② もし企業の収益力が高く正常以上の利益を獲得し得る場合には、資本価格は財産価格以上に高くなる。しかし同時に財産の中にのれんという無形財産が発生し、その価格の増加部分に等しくなる。したがって価格は均衡する。
- ③ 逆に企業の収益力が正常以下となり、欠損を生ずるような場合には、その企業の財産は解散時の清算価格まで下落する。同時に資本も自身の価格を失って財産の清算価格によって決定されることになる。だが現実の企業会計においては、このような形にはなっていない。歪められている。それは秘密資本価格、秘密財産価格、架空財産価格、架空資本価格が存在するからである。」(中村、1983、pp516-517)

高瀬は、中村(1983)によれば、「彼の会計学は社会学を基礎として組立てられており、彼は社会事実としての商事現象を解明するのが会計学だと規定した。ここにいう商事現象とは、売買市場において生ずる売買の事実およびそれに伴う損益の事実を意味する。」としている。(中村、1983、p516)

高瀬は、社会学と会計学との融合性から様々な事象を考えたため、資産は企業が収益を稼得するための具体的手段に他ならないとし、その資産価格はその資産ごとの個別的市場で成立する価格を指し、いわゆる時価であると考えた。また、資本の考え方は、企業の収益獲得能力と考え、資本市場において企業全体の収益力を包括的に評価した場合に形成される価格を指すとしており、企業の資産や資本の価値に重点をおいたいわゆる静態論であり、現在の資産負債アプローチ的考えである。

#### IV-3 太田哲三の会計観

一方、太田の学説は、中村(1983)によれば、次の通りである。

「会計上の資産は『支出の結果を効果の継続するものと認識した額』であり、『投下資本額(自己資本によると借入資本によるとを問はず)の一部分を代表するもの』に過ぎないのである。大多数の場合にはそれに相当した物財、権利が存在する。しかし必ずしもそうとは限らない。物財や権利の実質に根拠を置いて資産たりや否やを定むるのではない。資産と認むるにより資産となるのである。即ち存在ではなく、認識によるものである。嘗て下野教授は金銭の種類を説いて未来の金銭なるものを挙げ、これは結局資産を意味すると論じて殆ど我等を驚倒せしめた。然しながら深く事の真相を究め、企業会計上資産は収入一貨幣獲得の源泉として存在し、其の故にのみ意味あるものであることが理解された時は、この奇抜空言葉のうちに微妙深甚の興趣を感ずるのである。」

「企業の会計における特色は費やした経費の幾部分は将来の収入のために尚生きている、唯一それだけである。工場に作業されつつある原料や労力につき市場において原料又は製品が高価に売買せられたるを見て、既に利得したりとするのは、夢を悦ぶ者である。彼の製品も亦高価に売却せられ得る可能性はある。しかしこれを実現しない間は彼の営利活動は完了したものではない。…企業の内部においては市場価格を以て計量せられざるものがある。例えば使用中の機械の如き、工場の如き、所謂時価の標準が無いものが多々あるのである。商品原料製品等市場個値あるものはこれにより然らざるものは他の方法によるといふが如きは会計の統一を破り、理論の不徹底を示すものである。後者の如き流動・運転資産は早晩市場に売り出さるるもので、内部にて使用消耗する機械工場とは違ふということは一応根拠あるものである。然しながら未だ売却せざるものを売却したものとして計算することの理由とはならない。」(中村、1983、pp517-518)

このように太田は会計上の資産の概念を明らかにし、時価評価を否定した。そして、太田の学説はいわゆる動態論であったが、資産の定義そのものよりも、その資産を取得するために支出した費用面を重視しており、現在の収益費用アプローチ的考えである。

## V 会計観の違いによるのれんの会計処理

会計観の違いがどのようにのれんの会計処理に影響を及ぼすのだろうか。先にみたように、わが国においても、高瀬と太田ののれんの本質と会計処理の違いが明確になった。高瀬は静態論、太田は動態論という背景を持ち、それぞれがその考えからアプローチをした。現代では、高瀬の静態論は資産負債アプローチへ、太田の動態論は収益費用アプローチと呼ばれるようになった。いずれも何を中心にして利益を導き出すかを巡る考え方の違いである。

つまり、高瀬と太田の学説からみえてくるのは、のれんの会計処理は、のれんの本質や成立によるものではなく、会計観の違い、言い換えれば、静態論や資産負債アプローチの立場であれば減損処理、動態論や収益費用アプローチの立場であれば償却処理をするという仮説が成り立つと考えられる。

### V-1. のれんの会計処理の先行研究

前章でのれんの会計処理について、高瀬と太田の会計観の違いから、筆者は静態論や資産負債アプローチの立場であれば減損処理、動態論や収益費用アプローチの立場であれば償却処理をするという仮説をたてた。そこに会計観によって、それらは変化するという説を加え、今までののれんの会計処理について、三つの説に分類してみる。

第一に、一旦、資産計上した後、償却する説、第二に非償却説（再評価説）、第三にのれんの会

計処理は、その目的や会計観によって変わるという説であり、それらの代表的な学説を次に紹介する。

### V-1-1. 償却説

#### J. M. Yang

「有形資産、たとえば機械や設備の場合、財産が用役をなすとみなされる期間（耐用年数）があらかじめ決定される……無形資産の買手は、買入のれんの見積りの際に、超過収益が生ずると思われる年数を決定するだろう。この年数が反対の証拠がない限り、正しいものであるとされ、これに従って行うべきである。」（清水、2003、p61）

#### Paton and Littleton

「あるゴーイング・コンサーンを購入する価格のうちに含まれているのれんの原価は、本質的には、推定超過収益力をその時の現価に割引した額……予想純益額が、問題の有形資産に対して正常収益率を示すに足るだけの利益額を、超える分……である。それゆえ購入されたのれんは後に具体化するはずの利益の一部に対する借方額を事前に設定しているものにほかならない。したがって、のれんのために費やされた額はあらかじめ代償を払いこんでいない利益を測定できるように……支払額決定の計算の基礎として用いられた期間内に……全額収益に賦課せねばならない。この結論は、われわれが参照しうる事業史において、例外的な収益力が無限に続くことはありえないという証拠を豊富に見かけるといふ事実によって支持される。超過利潤予想額への投資は短期的な投資、数年以内に回収すべきものと見るべきである。」

（Paton, W. A and Littleton, A. C, An Introduction to Corporate Accounting Standards, 1940、中島訳、pp155-158）

#### Walker

「① 費用収益の対応という会計の基本的機能によれば、買入のれんの原価は、実際に得た収益を得るための原価を対応する手段として償却されなければならない。すべて購入は、より大きな利益の獲得のために行われる。これらの購入の原価は、各原価が適用される収益の流れの部分と対応される。その対応は資産の価値の変改について行われるものではない。

③ のれんの償却の問題に関する大部分の混乱の基礎は、「価値」という用語に跡付けることができる。会計は評価の過程ではなく、論者たちはのれんの現在価値が変化しなかったかという理論にもとづいて、のれんの処理に関する結論を求めようとしている。減価償却は現在価値を示す試みでなされるのではなく、その見積有用期間にわたって、資産の原価を配分する手

段としてなされるのもである。のれんの償却も同じ性格を持つ。

- ④ のれんの存在、またはその消耗の程度を正確に決定することは不可能であるため、のれんの償却について科学的方法はないかと論じられてきた。のれんの購入価格が将来の期待価値の見積にもとづいていることは容易に認められる。しかしながら、同じことは購入した建物・広告宣伝・設備その他すべての項目についても真実である。同様に、實際上、すべての原価と収益の対応は見積にもとづいている。違いがあっても、それは程度の差であって、まったく別個のものではない。
- ⑤ 経済活動において超過収益は決して恒久的に存在するものではない。買入のれんは費消され、ときにはきわめて速やかに費消される。経営者はのれんを維持または増加するために、つねに支出をしなければならない。費消した買入のれんの原価とのれんを維持するため後日なされた支出は、結局、収益に対して対応されなければならない。これは建物の取得原価と修繕維持管理費がある期間の収益に対応されることと同じである。」(George T. Walker, 1953, 『*Why Purchased Goodwill Should Be Amortized on a Systematic Basis*』 journal of Accountancy, pp213-216、武田訳、pp339-340)

### 太田哲三

「暖簾も工場も機械も同一観念に置き得ると云ふ」(太田、1921、p6)

「固定資産は用役の集合を買入れた対価を表はすものであり、物体の稱呼ではない。その用役を果たす為には物体の存在は必要条件であろう。然しながら既に物体とは分離された観念に置くべきものである。即ち其の耐用年限全部を単位とすれば、其の買入費は全く一の経費であるし、中間の年度に於いては繰延費用たるものである。物や権利が何であるかと云ふよりも、寧ろ如何なる費用を Capitalize すべきかが論題になるべき筈である。」(太田、1922、p5)

### V-1-2 非償却説(再評価説)

#### Eiteman

- 「① 買入のれんは一定の耐用年数をもたない無形の資源に対する投資である。その原価は利益の結果または利益の期待に対する支払であって、利益の造出にあたっては利用されないし費消されない。したがって、のれんの原価はこうした投資から生ずる利益と関連付けることができないし、何らかの合理的な基準にもとづいて各期間に割り当てることもできない。
- ② 過去ののれんに対して支払った購入価格は、一般に現在価値を示さないし、のれんの取得原価と後日の貸借対照表日におけるその価値との間には、何らかの継続的な関係は無い。

- ③ 耐用年数が明確でない無形資産の減価を、任意の期間にわたって製造原価または期間費用として償却する一般の実務は、分析目的のための財務諸表を利用する外部者に対して、財務諸表の信頼性と有用性を低める。」

(Dean S. Eiteman, 1971, 『*Critical problems in Accounting for Goodwill*』*Journal of Accountancy*、pp48-49、武田訳)

## 醍醐聡

「繰延税金資産とのれんは物理的原因によってでなく、取得企業の企業結合後の収益力の変化に伴って資産価値が変動する点で共通した性格を持っているといえる。とすれば繰延税金資産には規則的償却が適用されず、每期当該企業の将来の課税所得獲得能力の予測に基づいて回収可能性を再査定することにより再評価されるのと同じように、のれんについて上向きの再評価を当年度外視するとしたら、每期当該のれんが属するキャッシュ・フロー生成単位の将来収益力にもとづいて回収可能性を再査定し、回収可能額が簿価を下回る場合に減損処理を行うのがのれんの価値変動の実態に適合していることになる。」(醍醐、2010、pp58-59)

## V-1-3. 会計観によって変化するという説

### 高瀬荘太郎

「減価償却の目的からすれば、これを単に固定資産買入代金の各年度の費用への割り当てを目的とするものであると解釈するか、あるいは固定資産の評価を目的とするものであると解釈するかによって、のれんの減価償却問題に関する結論も自然と異なるものである。……取得価格を適当の期間における費用に割当てる目的をもってその手段として年々償却を行うということは、減価償却の目的を前者の如く解釈すれば、極めて正当の償却方法である……もしも減価償却の目的が固定資産の時価決定にあるとすれば、のれんの償却も再評価主義によって実行されることが、最も合理的なるものといえることができる。」(高瀬、1930、pp121-122)

### 梅原秀継

「資産負債中心観では経済的利益が想定されている。……この減価償却は期首と期末の使用価値を定めれば測定されるものであり、……価値下落としての減価償却にほかならない。……一方、経済的資源に加えて分離可能性を資産とするならば、……市場価値を測定すればよい。いずれの方法でも使用価値や市場価格といった決算時のストック価値を決定すれば、自動的にフロー価値である期間損益を差額として算定することができる。

これに対して、収益費用中心観における減価償却の代表的な解釈は次の通りである。



減価償却会計は、有形固定資産の原価または他の基礎的価額から残存価額を控除した額を、当該固定資産（または資産のグループのこともある）の見積耐用年数にわたって規則的かつ合理的な方法により配分することを目的とする会計方法である。それは、配分の過程であり、評価の過程ではない。年度減価償却額は、そのような方法のもとにおいて当該年度に割当てられる総費用の一部である。

この文言で重要なのは、原価配分と価値評価を芸念的に区別し会計の本質が原価配分の過程であることを明確に述べている点である。したがって、原価配分に属する生産高比例法や定額法などが原則的方法となり、その残高がそのまま決算貸借対照表の資産価額となる。……以上のように、資産負債中心観を前提とすれば決算ごとに価値評価を行うべきであるし、収益費用中心観を前提とすれば損益計算を経由するように期間配分をおこなうべきである。」（梅原、2000、pp39-41）

以上のように、全ての先行研究ではないが、代表的な先行研究を三つに分類してみた。

過去に遡っても、また近年においても、先行研究からみえることは、静態論と動態論、現在の資産負債アプローチと収益費用アプローチという会計観に依拠した論拠となっていることが、明らかとなった。特に、梅原は明確に「……資産負債中心観を前提とすれば決算ごとに価値評価を行うべきであるし、収益費用中心観を前提とすれば損益計算を経由するように期間配分をおこなうべきである。」（梅原、2000、p41）と述べている点は注目すべき点である。

では、なぜこのように会計観に立脚してのれんの会計処理が考えられるようになったのだろうか。また、のれんの会計処理を考えるに、単に会計観のみを基礎として考えて良いのかという疑問も生ずる。そこで、むすびとして高瀬と太田の会計観の違い、静態論と動態論、現在でいうところの資産負債アプローチと収益費用アプローチの違いと両者の関係を踏まえて考えてみたい。

## VI. むすび

今まで高瀬と太田ののれんの本質と会計処理を中心に、のれんの会計処理を考察してきた。そして他の学説も考察することで、会計観の違い、具体的には資産負債アプローチの立場に立脚すれば減損処理、収益費用アプローチの立脚すれば、償却処理をするという説が多いという一定の心証を得た。そこで、あらためて高瀬と太田の考え方に加えて、資産負債アプローチと収益費用アプローチそれぞれをもう一度、検討しながらのれんの会計処理を考えてみたい。

まず、資産負債アプローチにおいては、適切な利益測定は資産および負債の慎重な定義から導き出されるとする。そして、資産は経済的資源、負債は経済的義務に関連付けられて定義され、この定義に合致しないものは、資産と負債から除かれる。

資産負債アプローチでは、資産と負債のそれぞれの属性とその変動を測定することが、企業にお

ける基本的な測定プロセスとなる。したがって、資産負債アプローチにおいては、ある項目が経済的資源またはその引渡し義務を表すかどうかを識別することが、鍵となる資産・負債の認識にとって重要な手続きとなる。そして、資産負債アプローチにおける利益は、一会計期間における期首の純資産から期末における純資産の増加の測定値として定義される。(辻山、2007、p141-142)

次に、収益費用においては、利益の適切な測定が他の測定の基礎になると考えられている。そのため、繰延資産や引当金のように、必ずしも企業にとって経済的資源や経済的義務でないものでも資産負債に含めることが許容される。つまり、適切な収益と費用の対応のためには、経済的資源と考えられない過去の費用のうちの一部を将来の収益に対応させるために資産として繰り延べたり、経済的義務とはみせないものでも、当期の費用計算の合理性を高めるために負債として見越して計上する必要が生じる。

収益費用アプローチにおいては、企業の努力と成果の適正な対応を通じて収益と費用の期間帰属を決定することが、一会計期間の収益・費用の認識にとって重要な手続きとなる。そして、収益費用アプローチにおける利益は、収益と費用の期間差額として定義される。(辻山、2007、p141-142)

以上のように、あらためて資産負債アプローチ、収益費用アプローチの考え方を再確認したが、高瀬と太田の時代であっても、現在でも会計観によるこれらの基本的構図は変わらない。

しかし、資産負債アプローチの立場であれば非償却説(再評価説)、収益費用アプローチの立場であれば償却説という単純な論拠でよいのであろうか。従来の学説の多くは、一旦、のれんを資産計上した後は、このような会計観の立場から償却説、非償却説を論じてきたように思われる。これらの論拠に対し、筆者としては、のれんの生成の過程や本質、のれんが生じた後、どのような形で投資の成果を生み出しているかという観点から資産計上した後の会計処理を考える必要があると考える。

ここであげた先行研究以外の研究も含め、多くののれんの会計処理は資産負債アプローチでは減損処理、収益費用アプローチでは償却処理という立場で論じている傾向が多く見受けられた。

高瀬は、当時、まだわが国の会計が欧米よりも劣っていた時代に、のれんの会計処理をのれんの減価償却の目的をどのように考えるかによって一旦、資産計上されたのちの処理は変わってくると指摘した。すなわち、原価の費用配分を目的とするならば、年々減価償却処理することが適切であると、のれんの価値の評価を目的とするならば、每期再評価処理することが適切であるとする。

つまり、現代の収益費用アプローチでの減価償却処理と、資産負債アプローチによる減損処理の両方を、その目的によって使い分けるという考え方をした。

高瀬の会計学は社会学の影響を受けており、財産価格を次のように定義している。「その価格は市場に於ける評価過程のよって成立するものであって、如何なる個人の主観的判断によって成立するものではない。市場の評価過程を離れた個人任意の価値は会計学上の価値ではない。市場は個人的な価値判断とは獨立に、それとは對抗する客観的価値標準の構成される場所であって、その評価過

程は多数の個人の共通に妥当すべき一箇の集合体評価が決定される過程である。故に會計學上の財産価格はこの意味で常に客観的である。」(高瀬、1950、p13) この点からみれば、高瀬は資産負債アプローチの立場をとっていると考えられる。

高瀬は、のれんを貸借対照表に記載することを次のように述べている。

「科學的見地から考察すれば、貸借対照表は營業が現實に所有している暖簾が正確な価格を附して貸借対照表に記載される資格を當然有することは理論上疑いをいれないところである。故に商學の純理論としては、暖簾はその取得方法、取得原価の如何に拘らず、その所有されていることの確かなこと、及び確實な価格の付けられること等、一般財産に關するのと同様の條件により、常に貸借対照表に記載されて差支えないものである。」(高瀬、1950、pp298-299)

一方、のれんの會計処理については、原価の費用配分を目的とするならば、年々減価償却処理することが適切であるとし、のれんの価値の評価を目的とするならば、每期再評価処理することが適切であるとする。つまり、現代の収益費用アプローチでの減価償却処理と、資産負債アプローチによる減損処理の両方を、その目的によって使い分けるといふ考え方である。

これに対して太田は資産とは次のようであると述べている。

「會計上の資産は結局は費用となるものの繰延られたものに過ぎない。固定資産と云うのは建物とか機械とかの物自体のことでなく、また物の利用価値を示すものでもない。これ等を獲得するために要した費用を、その後の年度へ負担せしめるために繰り越したものである。原料、材料等の棚卸資産も亦、未非消の費用を代表するものである。即ち費用の年度配分の結果として生ずるものであると概念するのである。此の考え方は資産の性質を明らかにするのに役立つものである。」(太田、1953、p87)

太田は資産をまず支出から捉え、それを取得するために支出された価格を期間配分し、その残りを資産とした点は、高瀬と大きく異なる。特に物の利用価値を示すものではないとした点は、高瀬が資産は市場における評価過程によって成立するとした点でも大きく異なるものであった。

太田はのれんを超過収益力と認めつつ、貸借対照表上への記載については次のように述べている。

「暖簾の買取費は未収収益を対価としたものと認むることも出来る。何となれば将来の超過収益を予想して支払われるものであるからである。或はまたこれを繰延勘定とすることも會計上許されないわけでもない。」(太田、1953、p225)

つまり、超過収益力としつつも、あくまでそれはのれんを取得した企業の将来の収益に対応する支出とし、前払的繰延費用として貸借対照表上に計上するとした。

のれんの會計処理については、「事業が永續するに従って、超過利益の差は減少する。例えば同一種の事業で同じような経営振りであれば、十年以上前に開業したことと二十年前以上に開業したことは大なる差を生じない。即ち事業の創業時代若しくは経験時代を経過した後に於いてはその収益力には大差はなく、したがって限界あることは注意しなければならない。例えば一事業は暖簾を

買入れて開業し、他に同種の事業が同一有形資本で開業し、同様の営業ぶりを持ったとすれば、十一年以上経過すれば両者の立場は殆ど同様となる。前者は買入れたのれんだけ過大資本を擁することとなって経営上不利の立場に立つ。

したがって暖簾は償却すべきものであり、これが前払収益である限り、その純償却額は経費に課すべきものである。それは年金法による純資産を可とする。即ち将来の収入のために固定せしめた資本を回収するのである。」(太田、1953、pp250-251)

太田は、のれんは超過収益と認めつつ、それは将来の企業が稼得すべき収益を見込んで支出した価格であり、買入れた後はその価値も低下するため、買入れ暖簾を有しない他企業との差は年数が経過するほど差がなくなるため、償却すべきとの立場である。太田はあくまでも収益費用アプローチからの償却説を説いているのである。

太田は収益費用アプローチに立脚した考えであったのに対し、高瀬は静態論者であるにもかかわらず、のれんの会計処理については、資産負債アプローチ、収益費用アプローチの両方に立脚していると考えられる。

しかし、これらの学説の中で今一つ疑問が生じるのは、一方で資産負債アプローチと収益費用アプローチ双方が相容れない前提で考えられている点である。これに対し、徳賀が次のような見解を示している。

「FASB(1976)の中で、資産負債中心観と収益費用中心観は対立物として描かれている。それは、貸借対照表と損益計算書との連携を前提としているからである。貸借対照表の情報価値を高めるために資産と負債のストックの価値変動を認識しようとする、これまで損益計算の軸であった実現利益概念は維持できなくなり、損益計算における実現利益概念を維持しようとするれば、貸借対照表においてストックの価値を認識できなくなる。

また、収益費用中心観が利益概念として実現利益概念を支持しているとするれば、両者は利益計算の理論的構造からみても二者択一の関係にある。つまり連携を前提にする限り、両者は貸借対照表と損益計算書それぞれの情報価値の確保という視点においても、利益計算の構造という視点においても対立物であり、二者択一の関係にある。

しかし、非連携を前提とすれば、収益費用中心観と資産負債中心観とは対立物とはならない。貸借対照表には個別ストックの価値と純資産の純増加としての利益が示され、損益計算書には実現利益または実現可能利益が表示される。したがって、一方の情報価値を高めれば他方がゴミ箱化するという連携の拘束から解放され、両者の目的(個別ストックの価値変動情報と実現利益情報の提供)を同時に達成することが可能となる。」(徳賀、2001、pp56-57)

このように、貸借対照表と損益計算書の連携を前提としないで利益観を考えれば、資産負債というストック項目も収益費用というフロー項目も同じように重要視されることになる。この考え方をのれんの会計処理にあてはめてみれば、非連携の場合、資産負債アプローチの立場をとれば非償却、

収益費用アプローチの立場では償却処理が適切であるという論拠にはならないと考えられる。

また、斎藤（2007）は「周知のとおり、会計基準を新たに設定する局面でも、あるいは既存の会計基準を説明する局面でも、「財産法か損益法か」「静態論か動態論か」「資産負債アプローチか収益費用アプローチか」「時価主義か原価主義か」といった二項目を対立的にとらえる図式がしばしば登場する。時にはそれらが議論を整理するための道具という本来の役割を超えて拡大され、いずれか一方を全面的・排他的に適用して基準をつくるのが理論的な整合性だと思ひ込んだり、一方から他方への不可逆的な流れとして歴史をとらえたりするステレオ・タイプの主張に結びついてきたようである。

しかし、こうした二項目の対立の構図は、もともと両者間のバランスによって基準の体系や変化を理解する道具であって、どちらか一方だけを適用して他を排除する教養やイデオロギーの類ではなかったはずである。会計基準の歴史を振り返れば、むしろ基準形成の理念では対立する両極の一方を交互に選択しながら、具体的な個別規準ではいわば両者の組み合わせを少しずつ変えることで、直面する問題の解決を図ってきたというのが実態に近い。……むしろ重要なのは、両者の使い分けを決める首尾一貫とした理屈であり、その道具立てとしての基本概念の体系である。〇〇主義××アプローチというのは、でき上がった体系をあとから説明するには便利なタームであるが、基準を決める指針として教義のように使われると、市場のニーズに合わないルールを、市場から遊離した人々が「発明」して押し付ける最悪の結果になりかねない。」（斎藤、2007、pp5-6）といている。

高瀬が主張している「静態論」、太田が主張している「動態論」、また、現在の「資産負債アプローチ」と「収益費用アプローチ」などという二項目の対立構図は、どちらか一方のみを適用するといったものではなく、両者の組み合わせや見方を少しずつ変化させることによって、個別の事象において問題の解決を図ってきたケースがあると斎藤は述べている。

これをのれんの会計処理にあてはめてみると、資産負債アプローチ（静態論）であれば非償却、収益費用アプローチ（動態論）であれば償却処理といった単純なものではなく、のれんというものの本質や実態に則して考えることが妥当と考えられる。

辻山（2007）も次のように資産負債アプローチと収益費用アプローチの会計観による利益計算について次のように歴史的経緯を述べている。

「歴史的な経緯としては、収益費用アプローチに依拠して利益計算を行う場合の収益や費用の期間配分の恣意性を極力小さくするために、経済的資源ではないものを無制限に将来的に繰延べたり、経済的意義ではないものを無制限に見越し計上することに歯止めをかける意味で、資産負債アプローチが収益費用アプローチの補完的な役割を担ってきたと解される。つまり、初期の資産負債アプローチは、キャッシュフローというアンカーの存在を前提として、発生主義会計の枠組みの中でキャ

シュフローの配分を行っていく際の、繰延ベコストの資産性、見越しコストの負債性を、資産・負債の定義に照らして判断するというアプローチであったと考えることができる。しかし、近年、資産負債アプローチを収益費用アプローチと対立するものとして捉える見解が表れている。」(辻山、2007、p142)

注目する点は、歴史的には収益費用アプローチが求められてきて、現在は資産負債アプローチが求められるようになったのではなく、資産負債アプローチは収益費用アプローチが求められてきた中で、補完的役割を担ってきたという点であり、両者がお互いにその役割において共存してきたという点である。

高瀬は、のれんの本質を、経済的市場において営業が「独占」から生成される超過収益力とし、その会計処理を原価の費用配分を目的とするならば、年々減価償却処理することが適切であるとし、のれんの価値の評価を目的とするならば、每期再評価処理することが適切であるとする。これは、高瀬が資産負債アプローチ(静態論)と収益費用アプローチ(動態論)に区分して論拠していることに他ならない。

したがって、のれんの会計処理は資産負債アプローチと収益費用アプローチといった会計観によるのみ区分して論ずべきものか、疑問が生じる。

単純に会計観や利益観からのれんの会計処理を導き出すことは比較的容易であると考えますが、やはり、のれんの本質をどのように考えるかという基本的な点をより厳密におこない、その結果から会計処理をすべきであると考えます。

特に高瀬が当時から主張した自己創設のれんについては、実態を重視する税法では、それについて相続税法上で規定が存在する<sup>3</sup>が、現代の企業会計では、資産の定義を満たしても認識・測定ができないという点で認められていない。この点において、のれんの本質を考えるうえで、さらに検討されるべき点であることを指摘する。そして、IFRSが減損処理でなく償却処理の方向へ検討に入ったとされているが、その際に自己創設のれんについても検討されることを期待しつつ、本論文を締めくくりたい。

## 参考文献

梅原秀継(2000)、『のれん会計の理論と制度—無形資産及び企業結合会計基準の国際比較—』白桃書房

---

<sup>3</sup> 相続税財産評価基本通達 165 により、「営業権」としての自己創設のれんの規定がある。実務上、著しく課税上、弊害があると認められる場合、「営業権」の計上を認める判決も存在するが、単なる「営業権」のみを認めた判決と「自己創設のれん」まで認めた判決があり、結果的にそれらは個々の事案により、個別具体的に判断されているのが現状である。

- 太田哲三 (1921)、「暖簾の償却について (上)」『會計』第 9 卷第 3 号、pp1-19
- 太田哲三 (1922)、「経費分割の二原則」『會計』第 12 卷第 2 号、pp1-12
- 太田哲三 (1953)、『会計学研究第一集』白桃書房
- 小栗崇資, 谷江武士, 山口不二夫編著 (2015)、『内部留保の研究』唯学書房
- 落合稔 (2005)、「書評 野中郁江著『現代会計制度の構図』」、明治大学社会科学研究所紀要 44(1), pp357-363、2005-10
- 勝尾裕子 (2003)、「合併のれんの非償却と減損」『学習院大学経済論集』第 39 卷第 4 号、pp199-209
- 黒澤清 (1990)、『日本会計制度発展史』財務詳報社
- 斎藤静樹 (2002)『会計基準の基礎概念』中央経済社
- 斎藤静樹 (2004)、「企業結合会計基準の基本的な考え方」『企業会計』第 56 卷第 3 号、pp35-41
- 斎藤静樹 (2007)、「討議資料の意義と特質」斎藤静樹編著『詳解「討議資料■財務会計の概念フレームワーク」(第 2 版)』中央経済社、pp5-6
- 斎藤静樹 (2016)、『会計基準の研究 増補改訂版』中央経済社
- 清水泰洋 (2003)『アメリカの暖簾会計 理論・制度・実務』、中央経済社、pp53-61
- 首藤重幸 (1999)、「相続税法における営業権」『税務事例研究』、Vol. 49、日本税務研究センター、
- 醍醐聡 (2007)、「持続的競争優位の経営戦略とのれんの償却・減損論争の展望」會計 第 171 卷第 4 号、pp508-521
- 醍醐聡 (2008)、「企業結合のれんの償却と再評価・繰延税金資産との対比を手掛かりにして」『産業経理』第 69 卷第 4 号、pp56-59
- 高瀬荘太郎 (1930)、『暖簾の研究』森山書店
- 高瀬荘太郎 (1933)、『グッドウキルの研究』森山書店
- 高瀬荘太郎 (1950)、『貸借対照表論』新紀元社
- 武田安弘 (1982)、『企業結合会計の研究』白桃書房
- 辻山栄子 (2007)、「財務諸表の構成要素と認識・測定をめぐる諸問題」斎藤静樹編著『詳解「討議資料■財務会計の概念フレームワーク」(第 2 版)』中央経済社、pp135-153
- 徳賀芳弘 (2001)、「資産負債中心観」『企業会計』第 53 卷第 1 号、pp56-62
- 中村忠 (1983)、「一橋会計学を担った人たち」『一橋論叢』第 89 卷第 4 号、一橋学会、pp21-34
- 藤田晶子 (2012)、『無形資産会計のフレームワーク』中央経済社
- 細川 健 (2006)、「法人税法上の営業権 (のれん) の評価方法及びその問題点「(その 1)」」『税務弘報』第 54 卷第 3 号、pp77-89
- 細川 健 (2007)、「高瀬荘太郎博士の営業権 (のれん) の本質—投稿高等裁判所昭和 50 年 5 月 6 日判決 (共和化学工業事件) を題材に」『税務弘報』第 55 卷第 11 号、pp184-200
- 山口不二夫 (2005)、「無形資産の分類と報告様式の研究」『RIETI Discussion Paper』Series 05-J-030、pp1-36

山口不二夫 (2015)、「ブランド喪失の財務的検討：デサント社のアディダスブランド喪失（上原征彦教授・刈屋武）」、明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 MBS review (11)、pp3-20、

Dean S. Eiteman, 1971, 『 *Critical problems in Accounting for Goodwill* 』 *journal of Accountancy* , p48-49、武田安弘訳、1982 『企業結合会計の研究』 白桃書房、p337

Financial Accounting Standards Board, *Discussion Memorandum, Conceptual Framework for Financial Accounting Reporting*, FASB, 1976.

George T. Walker, 1953, 『 *Why Purchased Goodwill Should Be Amortized on a Systematic Basis* 』 *journal of Accountancy* pp213-216、武田安弘訳、1982 『企業結合会計の研究』 白桃書房、pp339-340

Paton, W. A, and Littleton, A. C. (1940), *An Introduction to Corporate Accounting Standards, AAA*. [中島省吾訳、(1974)、会社会計基準序説、森山書店]

Paton. W. A and Littleton. A. C, *An Introduction to Corporate Accounting Standards*, (1940)、中島省吾訳 『会社会計基準序説（改訂版） 森山書店、p155



# アパレル業界における在庫管理運用モデル

## Inventory operation model in apparel industry

グローバル・ビジネス研究科グローバル・ビジネス専攻

2018年3月修了

坂巻 暢彦

Nobuhiko Sakamaki

### 1. はじめに

2015年の国内アパレル総小売市場規模は、前年比99.8%の93,609億円と2010年以来5年ぶりの前年比マイナス成長となった。また、全国百貨店売上高は2003年をピークに売上低迷に歯止めがかからない。更にスペインのアパレル・メーカーである、インディテックス(Inditex; Industrias de Diseno Textil S.A.)、スウェーデンのアパレル・メーカーヘネス・アンド・マウリッツ(Hennes&Mauritz AB)などの進出により、国内アパレル・メーカーは苦戦を強いられている。

国内アパレル・メーカーの中でも健闘しているのが、株式会社ファーストリテイリング(Fast Retailing co.,Ltd 以下:ファストリ)、良品計画株式会社(Ryohin Keikaku co.,Ltd 以下:無印)、株式会社しまむら(Shimamura Co.,Ltd 以下:しまむら)である。どの企業にも共通しているのが、品質の高い商品を比較的低価格で販売している点だ。

企業は低価格で販売するために生産地をバングラディッシュやミャンマーといった発展途上国とし、商品生産のリードタイムを長くすることでそれを実現している。そのため企業における販売予測のニーズは根強く存在する。しかし、目まぐるしく変化する市場環境に対し、企業は十分に対応できていない。ソフトウェア導入を優先させた手段先行型の販売予測システムが横行し、そのことがかえって情報システムへの不信感へとつながり明確な解が見いだせないでいる。

そこで本論文では、実際のビジネスでの数値を使用し、「実際の現場での前提条件を元にいかに適正な在庫管理モデルを描けるか」、「最小限のコストで最も効率的に在庫を運用する事は出来ないのか」、という在庫管理運用モデルを構築することを目的とする。

## 2. アパレル業界について

### 2.1 百貨店から駅ビルへ

アパレル業界で飛躍的成長を遂げてきた SPA<sup>1</sup> (Specialty store retailer Private label Apparel) 業態は、アメリカのカジュアルウェア大手であるギャップ (Gap Inc.) 社が 1987 年の株主総会において、自社のビジネスモデルを Specialty store retailer Private label Apparel として発表した事にはじまる。アパレル企業の機能と小売業の機能を両方あわせ持つという意味で「アパレル製造小売業」と表記される。このモデルの進化は、百貨店のビジネスモデルを崩壊させたと言われている。百貨店のビジネスモデルは、商品の製造はメーカー側に任せ、自社の社員が店頭で代行販売することでの手数料を取る仕組みであり、手数料が相当高いことから、メーカー側は、製品原価にこの高額な手数料を上乗せして販売することになるため、店頭価格は必然的に上がってしまうことになる。

一方、自社で製造から小売までを行う SPA は、チャネルを百貨店から駅ビル、ファッションビルに移行させ、その結果、メーカーが考える適正な価格で販売が可能となった。同じ商品が、百貨店と駅ビルとで価格に差が出れば、消費者がどちらを選ぶかは歴然であった。

### 2.2 ファストファッション上陸

ファストファッションとは、著しく変化する流行に対応すべく、短いサイクルで商品を生産し、低価格で販売するモデルを指す。発注をギリギリまで引き付け、流行が分かった時点での発注を行う。それにより店頭はいつでも流行の商品が揃い、販売的中率が格段に上がる（消化率向上）ことが最大のメリットとなる。売上を一気に拡大してきた代表企業に、インディテックス (Inditex ; Industrias de Diseno Textil S.A.) やヘネス・アンド・マウリッツ (Hennes & Mauritz AB) がある。この 2 社の参入により国内アパレルが受けた影響は計り知れない。

### 2.3 ファストファッションの進化

上陸当初はマスメディアを中心に話題が集中し、入場制限するなど長蛇の列が出来ていた。しかし、一度購入経験をした人の意見として多かったのが「トレンド商品は揃うが品質は粗悪な物ばかりだった」、「商品がシワシワ、生地が薄い、ボタンなどの付属品が取れる、洗濯したら形が変わった」、などの不良品に対する不満である。日本人は安価でも商品のクオリティにうるさい人種である。

---

<sup>1</sup> SPA とはアメリカの衣料品小売大手 GAP のドナルド・フィッシャー会長が 1986 年に発表した「Speciality store retailer of Private label Apparel」の頭文字を組み合わせた造語で、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売業態だが、90 年代に入ってその概念も広がっている。現在では、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などすべての工程をひとつの流れとしてとらえ、サプライチェーン全体のムダ、ロスを極小化するビジネスモデルと定義される。

出典：JMR 生活総合研究所ホームページより <http://www.jmrlsi.co.jp>

すぐに価格対品質=コスパが合わず飽きられてしまったのだ。その後、いくつかの企業は撤退を余儀なくされていった。しかし、世界競合 2 社インディテックス、ヘネス・アンド・マウリッツは違っていた。圧倒的な生産量を武器に、中国、アセアンでの高品質工場の開拓を行い、元々持っていたトレンドキャッチ力に加え、品質の高い商品を生産できる武器を備えた。結果として次第に売り上げは挽回し、今や日本での確固たる地位を築いたのである。

## 2.4 日本企業の台頭

ファストファッションに売上を奪われた日本企業だが、その中でも対抗しているのがファストリ、無印、しまむらである。ファストリ、無印は、ファストファッションとは違いベーシック（定番商品）を多く扱っている。トレンドを取り入れた商品は少ないが、機能素材（ヒートテック、接触冷汗等）や天然素材（オーガニックコットン等）を用いて、飽きのこない商品展開をしている。特にファストリは下着での売上シェアが高く、無印は化粧品、家具、食の売上シェアが高い。更に、日本人ならではの高い品質管理で高品質の商品を安価なプライスで販売している。世界でも認められ 2016 年現在でファストリは世界 18 か国、無印は 17 か国に出店している。

一方、しまむらは全く違うビジネスモデルで展開している。出店チャネルは郊外のロードサイド。オリジナル商品は少なく国内のメーカーから商品提案を受け買付け、販売を行っている。そのため、多品目小ロットが特徴だ。店頭は毎週新作が入荷する。顧客はいつ行っても新作があるため、足しげく通うという流れができています。更に対象年齢の幅が 10 代から 80 代と広い。自ずと品揃えも広がり、寝具、日用雑貨まで揃う。近年はこのビジネスモデルでキッズ業態へも広がりを見せている。

## 2.5 国内中堅メーカーの苦悩

日本国内には、大小様々なファッションブランドが存在する。国内での成功企業の共通点は店舗数の多さにある。店舗数が増えることで圧倒的な発注ロットが発生する。それを武器に、アセアンなどの先進国に進出し、工場を開拓し続けている。大量の発注量でのメリットは、同じ商品を長い期間生産する事ができる点だ。同じ商品を長い期間生産できる事で、熟練した技術者を育成し、結果として不良品率が減り、低原価での生産が実現する。

一方、中堅アパレル・メーカーは発注ロットが少なく中国での生産を余儀なくされる。中国での生産は人件費の高騰により、低価格で生産するのが不可能な状態となっている。例えば全く同じ素材、同じ形の商品を生産した場合、圧倒的に規模の原理で負けてしまう。現在の店頭は品質が高い物が安価で売られ、品質が低い物が高価で売られているという市場原理とは逆の現象が起きているのが実情だ。消費者もバカではない。近年では商品に対する目利きがある人が増え、品質対価格を見破られてしまう。メーカーは、ブランディングを行い品質以外での価値を付加しようと努力しているが、一部のブランドしか差別化が出来ず苦戦を強いられている。更にブランディングが出来ないため、提案型ではなく、店頭実績型に陥るブランドが増え、どこの店舗に入っても違いが分から

ない。その結果、価格の戦いになり先行して値下げ販売した者勝ちという状況となっている。中堅アパレル・メーカーは、大手に吸収されるか廃業するかという厳しい状況下にあるのが現状となっている。

## 2.6 国内版ファストファッションの台頭

アパレル業界を更に震撼させたのが、国内版ファストファッション G.U の登場だ。2006 年ユニクロの姉妹ブランドとしてデビューし、2016 年度までに国内 340 店舗、上海、台北 10 店舗、2017 年には香港への進出も決まっている。強さの秘訣は、圧倒的な低価格だ。アパレル商品ではほとんど目にしなかった 500 円～990 円などの特価商品の導入や、中堅アパレル・メーカーが 3,000 円前後の価格設定に対して 1,500 円前後と安さは群を抜いている。更に、日本人ならではの細やかなマーケティングによりトレンドを掴み、安価な価格で展開しヒット商品を連発している。中堅アパレルがやらなければいけない独自性、トレンド性を奪い、更に圧倒的な低価格で販売している。これでは中堅アパレル企業は太刀打ちが出来ずシェアを奪われる結果となっている。

## 2.7 国内と海外のアパレル業界の在庫について

表 2.1 に、アパレル国内、海外上場企業の 2016 年度売上高と在庫回転率、粗利率をまとめた。

売上高では、ファストリが世界で 3 強に食い込んでいるが、2013 年から 2016 年までの 3 か年において海外 2 社との差は開く一方である。国内市場だけの売上高で見た場合には、ファストリ、しまむら、良品計画が業績を伸ばしている。百貨店の高価格帯で売上高を伸ばしてきたオンワード樫山、TSI ホールディングス<sup>2</sup>、三陽商会は年々売上が減少傾向にある。高価格帯でも好調を維持しているユナイテッドアローズは、立ち上げ当初から路面での販売チャネルであり、早期に駅ビル、ファッションビルへのチャネルへ転換し安定的に業績を伸ばしている。百貨店で売上高を伸ばしてきた企業に変わり、近年好調なのがアダストリア、パル、バロックジャパンリミテッドだ。駅ビル、ファッションビルに加え、ショッピングセンターや GMS<sup>3</sup>を中心に出店を拡大し業績を伸ばしている。このように売上高だけを取ってみても、百貨店からファッションビル、ファッションビルからショッピングセンター、GMS へと消費者のライフスタイルの変化が進んでいる。消費者のライフス

---

<sup>2</sup> TSI ホールディングスは、2011 年 6 月に株式会社東京スタイルと株式会社サンエー・インターナショナルの共同株式移転の方法による共同持株会社として設立された。

出典：TSI ホールディングスホームページより

[http://www.tsi-holdings.com/history\\_company.html](http://www.tsi-holdings.com/history_company.html)

<sup>3</sup> 米国の小売業はかつて、食品を扱うフード・ディストリビューション（スーパーマーケット）とゼネラル・マーチャンダイズ・ストアに分かれていた。GMS の範疇には百貨店、ディスカウントストア、専門店が含まれている。かつてシアーズ、JC ペニー、モンゴメリーワードが GMS の業態として日本で語られていたが、現在はクロスチャネル・ショッピングの登場で、GMS としての業態は話題にされていない。

出典：Weibo 辞書より：<https://www.weblio.jp/content/GMS>

タイトル変化に対応している企業が業績を伸ばし、既存のビジネスモデルから脱却できていない企業が業績を落としている。アパレル業界は目まぐるしく業界再編が進んでいるのである。

表 2.1 アパレル国内、海外上場企業の売上高と在庫回転率、粗利率(2016 年度)

	企業名	売上高	在庫回転率	粗利率	トレンド
国内	オンワード樺山	244,900	7	46.2%	↗
	TSIホールディングス	167,211	9	52.7%	↘
	三陽商会	67,611	4	41.8%	↘
	ユナイテッドアローズ	107,604	4	52.6%	→
	ファーストリテイリング	1,786,473	7	48.4%	↗
	しまむら	546,058	13	31.7%	↗
	良品計画	307,199	12	49.0%	↗
	アダストリアホールディングス	200,038	15	56.6%	↗
	パル	114,410	14	54.9%	↗
	パロックジャパンリミテッド	68,770	14	57.0%	→
	ライトオン	42,830	2	47.5%	↘
海外	INDITEX	2,779,758	3	57.8%	↗
	H&M	2,557,151	2	51.4%	↗

※1ユーロ133円換算 ※単位：百万円

次に在庫回転率<sup>4</sup>を見てみると日本企業の回転の高さが見て取れる。国内企業で目立って在庫回転率が悪いのがライトオンだ。ライトオンは国内外のジーンズを多く取り扱う店舗である。そのため品揃えが定番品（毎年同一デザイン、同一価格で販売される商品）が多く店内のある一定の量しか在庫が回転していかないため在庫回転率が低いと考えられる。また、ユナイテッドアローズの在庫回転率の低さも同様で毎年定番品（毎年同一デザイン、同一価格で販売される商品）を多く取り扱うためだ。セレクトショップ<sup>5</sup>は在庫回転率が低い傾向にある。

三陽商会も在庫回転率が低い。2015年6月にバーバリー<sup>6</sup>と1970年から続く契約が終了し2016年度決算においては売上高3割減、113億円最終赤字に転落した。業態転換が急務とされ、その動

<sup>4</sup> 1年の売上を平均在庫高で割ったものが在庫回転率。平均在庫高とは期首在庫高に期末在庫高を足し2で割ったもの。

<sup>5</sup> 小売店の形態の一種で、特定のブランドだけでなく、独自のコンセプトで選んだ商品を陳列・販売している店舗のことをセレクトショップと呼ぶ。複数ブランドの商品を取り扱うこととなり、オーナーやバイヤーのセンスが、店舗の運営に重要な役割を果たす。服飾・雑貨などを扱うファッション関連をはじめ、分野は生活全般にわたる。

出典：ウィキペディアより：<https://ja.wikipedia.org>

<sup>6</sup> バーバリー（Burberry Group plc）は、イギリスを代表するファッションブランドの一つ。

出典：ウィキペディアより：<https://ja.wikipedia.org>

向が注目されている。

海外企業 2 社も在庫回転率が低い。しかし、粗利率を見てみると国内企業に比べて高い水準をキープしている。これは、商品を大量発注することによる商品原価率の低さが起因しているものと想定される。この売上規模での在庫回転率を考えると、圧倒的な生産力で原価を下げ、圧倒的な在庫量で商品の機会ロスを減らし売上を拡大していると考えられる。

アダストリア、パル、バロックジャパンリミテッドでは、逆に在庫回転率は高い。これらの企業では、商品回転を上げることを目的に、定番品という概念を薄くし、今欲しい商品を今欲しい価格で適量提供するというコンセプトとしている。いつ行っても新しい商品が多いことからショッピングが楽しいという消費者のニーズに答えられている。こうした在庫回転率をみても、業界再編が進んでいるといえる。

### 3. 研究ブランドの沿革

研究ブランド（以下：S 社 S ブランド）は、2012 年に設立されたレディース、メンズ、キッズのアパレルと服飾雑貨を、自社企画商品と国内外のブランド買付商品で構成されたセレクトショップとしてスタートした。出店チャネルは郊外のショッピングセンターが中心で平均面積 300 m<sup>2</sup>と通常の店舗<sup>7</sup>に比べると大型であった。

中期計画では、5 年で売上 150 億円、営業利益 10 億とされ、大量な広告宣伝費と積極出店で大型投資を行った。初年度の 2012 年には 18 店舗、2 年目の 2013 年には 20 店舗、2015 年度期末期には 76 店舗まで拡大を行った。売上高は初年度 2012 年は 13 億円、2 年目 2013 年は 38 億円、ピークの 2015 年度には 68 億円となり、71 店舗まで店舗数を拡大した。しかし、利益面での赤字体質から脱却する事が出来なかった。2016 年度の 5 年目に入ると遂に不採算店舗の閉店に乗り出した。図 3.1 と図 3.2 は、2012 年から 2016 年までの売上、売上原価、売上総利益、販管費、営業利益、期末店舗数をグラフにしたものである。

---

<sup>7</sup> 通常店舗とは、S 社既存ブランド出店面積平均約 100 m<sup>2</sup>を指す。

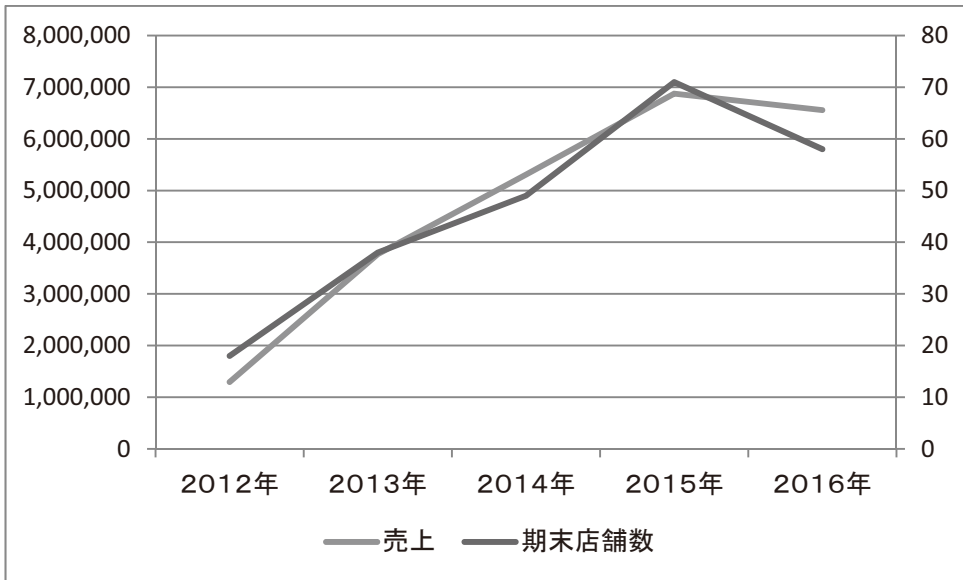


図 3.1 売上と店舗数のグラフ

2012年オープンから年間約10～20店舗出店し拡大している。店舗数拡大に伴い、売上も比例して増加している。

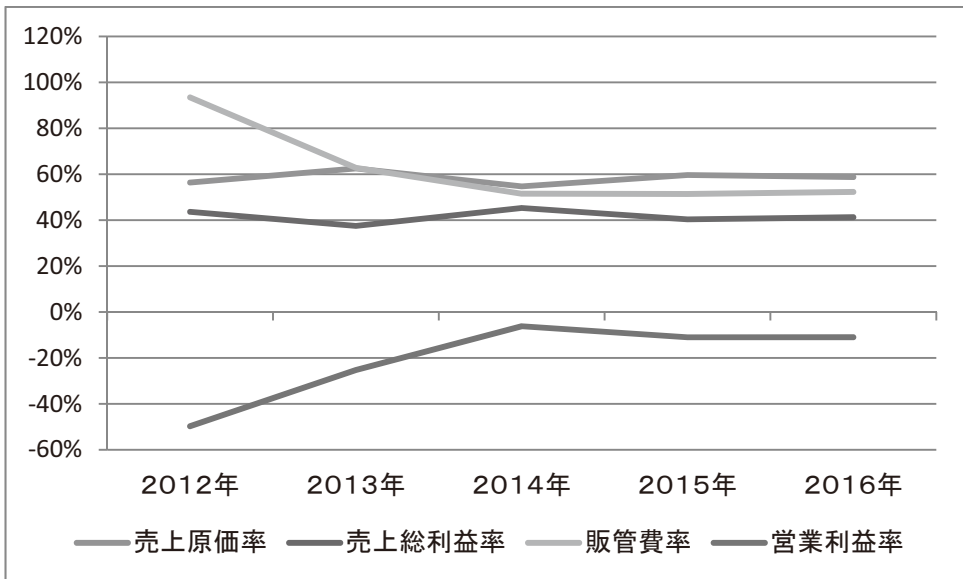


図 3.2 売上原価、売上総利益、販管費、営業利益のグラフ

売上原価率、売上総利益率は5年間を通じて改善されていない。販管費率の低減は、初年度導入時に大量の宣伝広告費をかけたが、費用対効果を考え2013年以降は中止した事によるものである。

営業利益率は改善傾向にあったが、2014年度をピークに悪化傾向にある。

S社Sブランドのビジネスモデルの問題点は大きく2つある。まず1つ目は売上額の低さ、坪効率の低さだ。平均面積300㎡と大型店舗であったが、面積の大きさと比例し売上を上げる事が出来なかった。それに加え、低坪効率店舗であってもある一定の品揃えSKU(Stock Keeping Unitの略で在庫管理を行う場合の最小単位)を確保しないと、店頭を商品でうめる事ができない。そのため売上以上の仕入をせざる負えなくなることが、慢性的な在庫回転率の悪い業態に陥った要因と想定される。更にまた、出店に際する内装費、家賃、人件費等の固定費が、広さに比例して高騰するため、粗利額でそれを吸収することができなかった。なんとか売上額を上げようと実力以上の売上予算を立て、それに対する仕入れを行う。しかし、仕入だけ増やしても売上が増えるはずもない。その繰り返しを何度も行っていた。

2つ目の問題点は高原価体質だ。セレクトショップはオリジナル商品を扱うSPAとは違い高原価の商品が多い。相手先のブランドを、契約時に決めた掛率で購入し販売するスタイルがセレクトショップの姿である。高原価の商品でも消化率が高ければ問題がないが、1つ目でも上げた在庫回転率の悪さから、高原価商品についても期末に値引をせざる負えない状況になった。

この状況から脱却しようと取った手が、原価率抑制だ。固定費を下げられない以上、粗利を稼ぐしかない。それを目的として原価率抑制に着手したわけだが、原価抑制をした事で値引率と1点平均定価が上昇した。図3.3(1)～図3.4(5)は5年間の数量、値引率、原価率、1点平均定価を春夏商品と秋冬商品で分け1店舗の平均をグラフにしたものである。

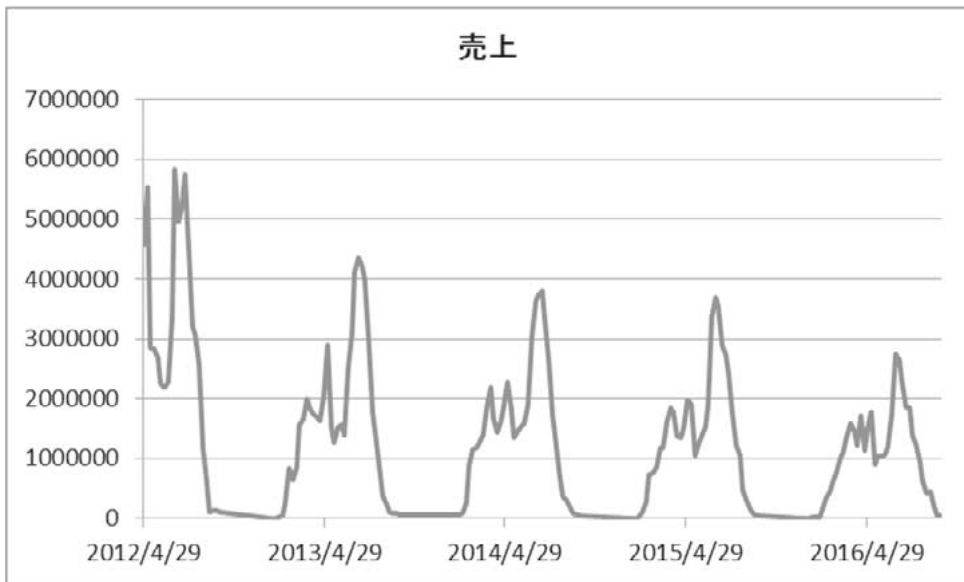


図 3.3(1) 春夏商品の5年間の売上推移



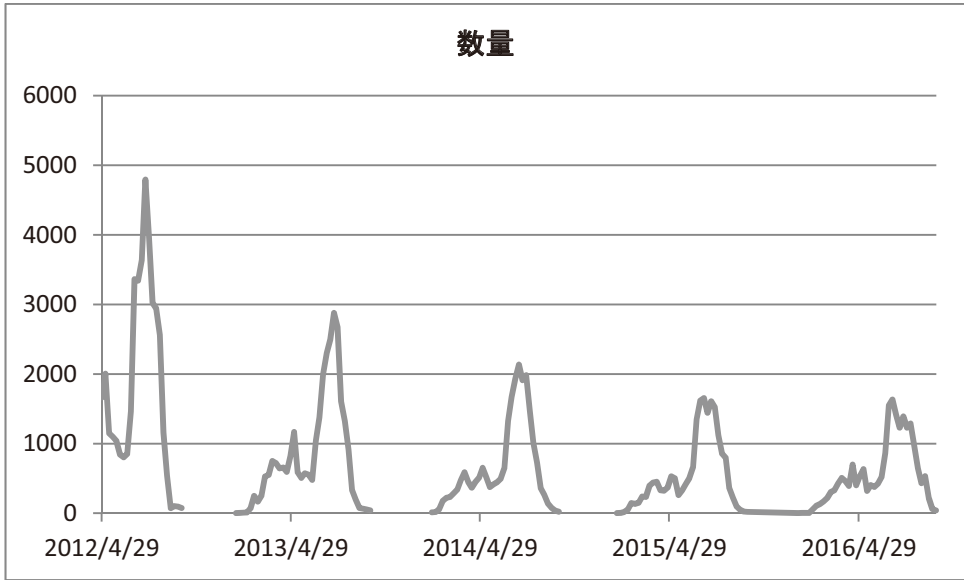


図 3.3(2) 春夏商品の 5 年間の売上数量推移

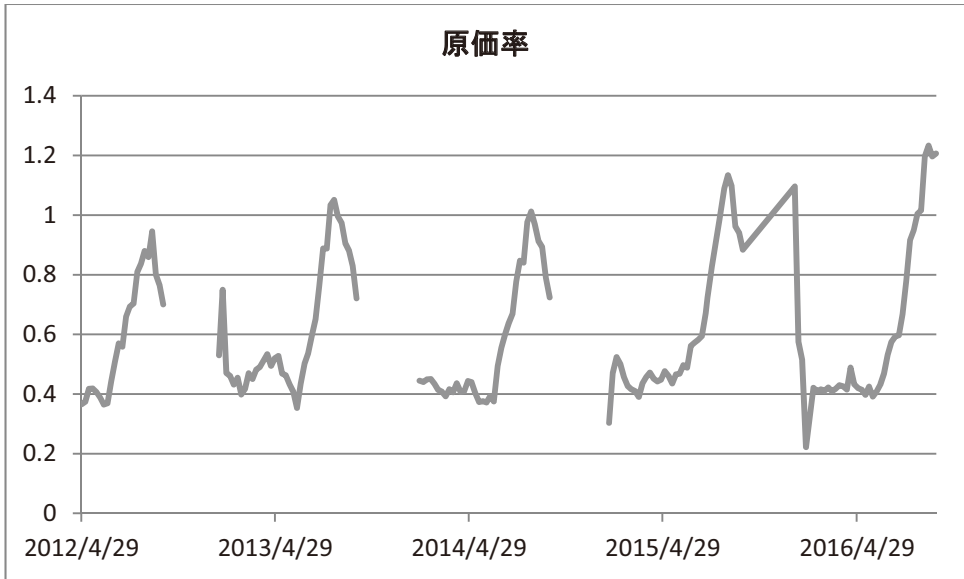


図 3.3(3) 春夏商品の 5 年間の原価率推移

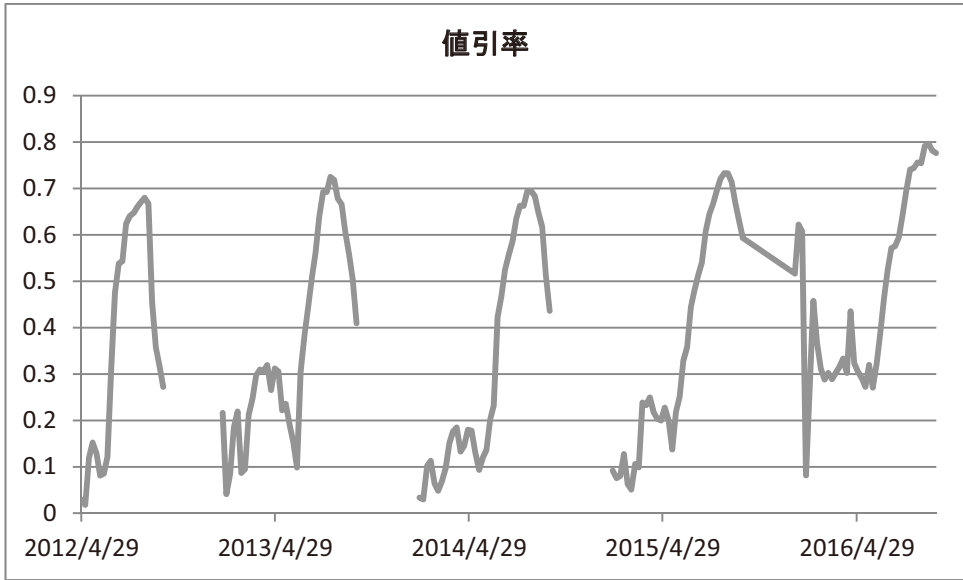


図 3.3(4) 春夏商品の 5 年間の値引率推移

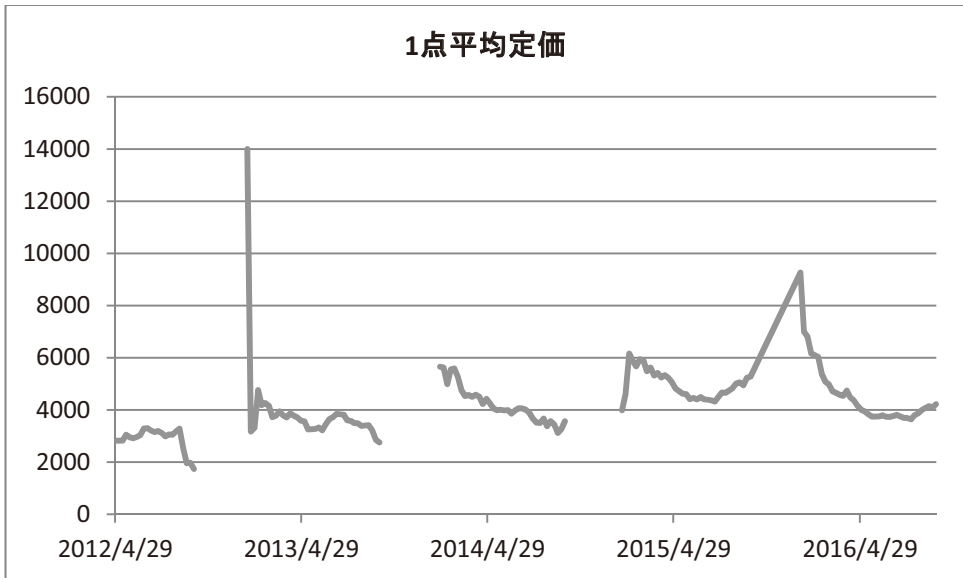


図 3.3(5) 春夏商品の 5 年間の 1 点平均定価推移

春夏商品の売上、数量は年々減少している。それとは逆に値引率、原価率、1 点平均定価は年々上昇している。特に注目すべき点は 2016 年度の数値である。アパレル業界では春夏物は 1 月頃から投入をはじめ 6 月後半頃から 9 月頃までバーゲンを行い消化させるため（秋冬物は 7 月頃から投入をはじめ 12 月後半頃から 2 月まで）、値引率はバーゲン時に上昇するが、2016 年においてはバーゲ

ン以外の月でも値引率、原価率、1点平均定価が大幅に上昇している。この要因として考えられるのが、1点平均定価の上昇である。アパレル商品は、デザインやトレンド性によりその商品の価格を判断する事は難しいが、1点平均定価が上がり、値引率が上昇しているところを見ると粗利確保のための原価率抑制が響いていると考えられる。原価率抑制自体は間違いではないのだが、この数値傾向からすると本来の原価率抑制ではなく価値以上の定価設定をしたと捉えられる。



図 3.4(1) 秋冬商品の 5 年間の売上推移

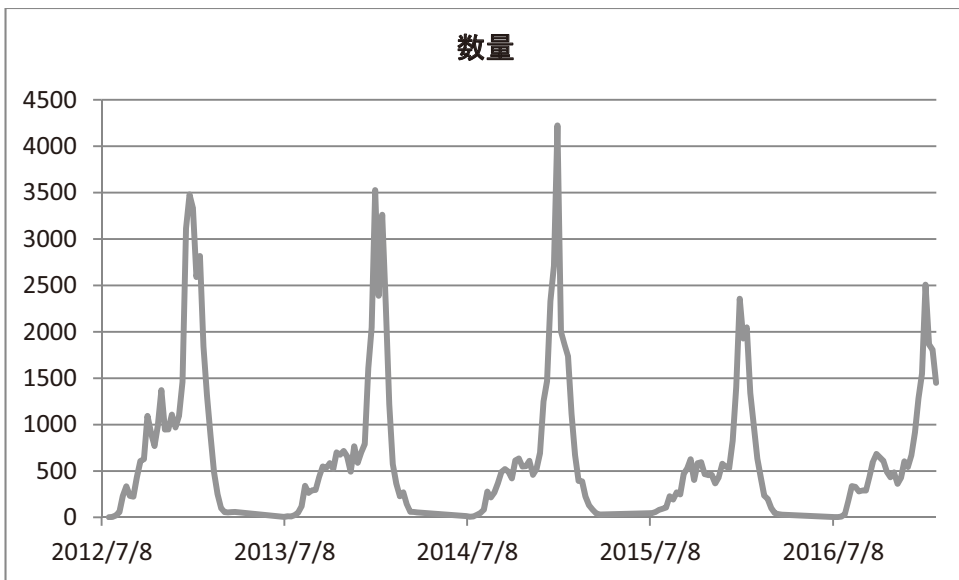


図 3.4(2) 秋冬商品の 5 年間の数量推移

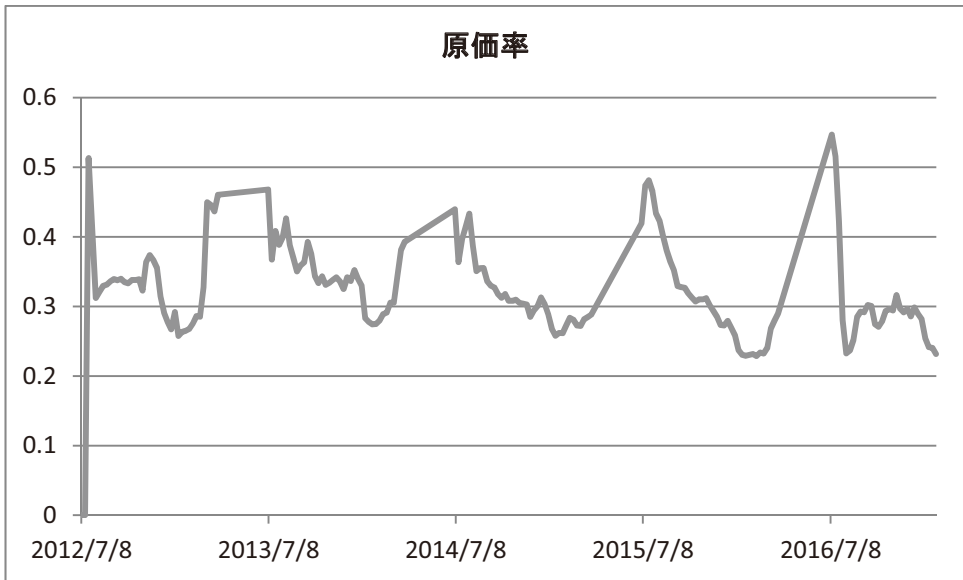


図 3.4(3) 秋冬商品の 5 年間の原価率推移

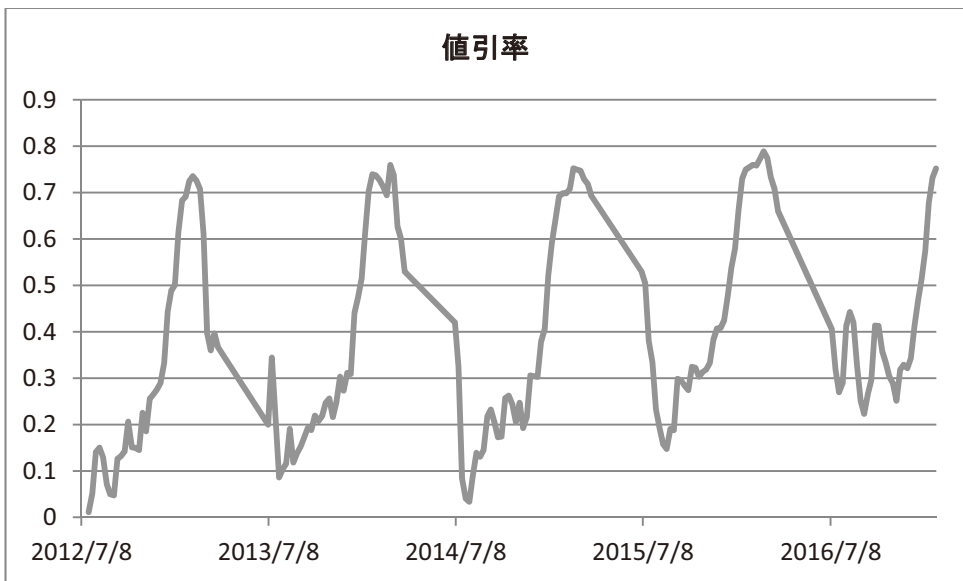


図 3.4(4) 秋冬商品の 5 年間の値引率推移

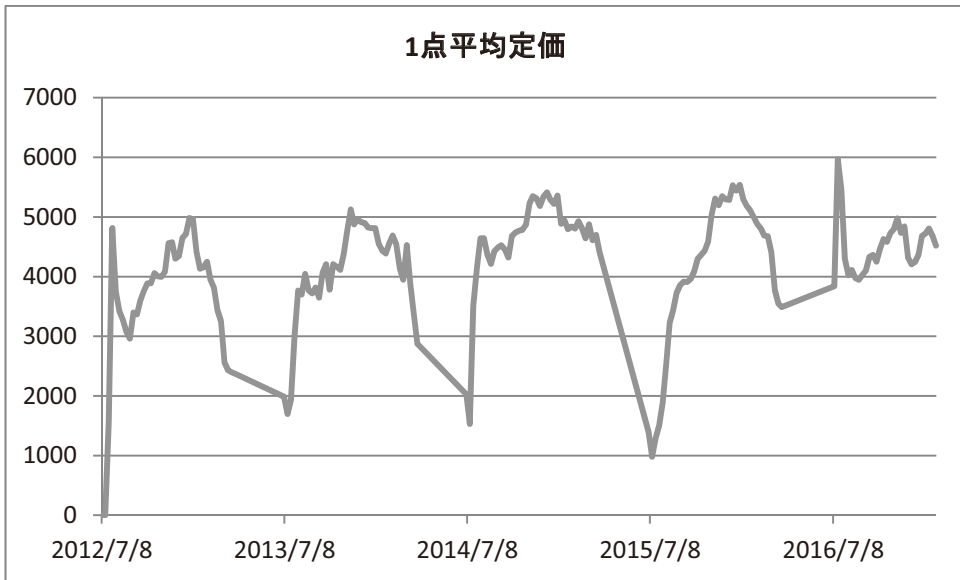


図 3.4(5) 秋冬商品の 5 年間の 1 点平均定価

2014 年度以降秋冬商品の売上、数量が落ちている。春夏物と同様に 2016 年バーゲン期間以外での値引率上昇が目立つ。春夏商品とほぼ同様の傾向になったが、ここで春夏商品の傾向が秋冬商品に生かされていないのが分かる。

※2016 年度 7 月に 1 点平均定価が下がっていないのは、2013 年から 2015 年度まで低価格商品(靴下など)を戦略的に販売していたが、2016 年度から中止したためである。

※2016 年度 8 月に値引率が高いのは、秋物品番で晩夏商品を低価格で仕入、値引戦略で販売する例年のない施策を実施したためである。

## 4. 分析の条件

### 4.1 利用データ

本稿では、S 社のブランド S について、2012 年立ち上げ当初の売上データから 2017 年 1 月末までの売上データ (5 年分) を元に分析を行った。

### 4.2 分析目的と分析手順

本稿の目的は最適在庫のコントロール、すなわち最小コストで期末在庫を出来るだけなくするためのモデルを構築することである。アパレル業界にある S 社では、当初の販売計画を基に商品を生産するが、期中での追加生産はないことから、最適在庫のコントロールは、最小コストで期末在庫を出来るだけなくするための販売数量をコントロールするためのモデルを構築することと同意となる。そこで、以下の手順で販売数量をコントロールするためのモデルを構築する。

### (1)分析条件

S社の生産リードタイムは平均60日であり、商品の魅力期間（販売期間）は45日から60日で終わってしまう。したがって、同一商品の追加生産を行う事はほぼゼロに等しく、生産量は初回発注量で決まってしまう契約の関係で生産打ち切りも発生しない。また、この発注量については、過去の経験則に基づく判断に頼っている。

### (2)商品分類

アパレル商品であるため、春夏物の商品と秋冬物の商品に大別される。販売期間は、S社の運用グラドルールに沿って

①春夏物の販売期間：1月から9月

②秋冬物の販売期間：7月から3月と設定。

と設定し、この区分別にモデルを作成するものとする。

### (3)在庫

S社の運用グラドルールに従い、期末で在庫とした残った商品については、翌年まで在庫を持ち越して販売するため、店頭から物流センターへの送料、届いた荷物を検品、再編集（出荷するために荷物をSKU毎にまとめる作業）するコスト、保管費用、再出荷費用が発生する。さらに、翌年に価格を高く設定しなおしても販売できる商品であれば別であるが、一般的に翌年の販売価格は、前期の最終値引額に近い設定となるのが一般的であり、場合によっては前期よりも更に値引を行い販売する事になる。したがって、在庫を持ち越すためのコストを加味すると、在庫は極力ゼロに近い形で運用するのが望ましいと判断できる。

### (4)販売数量に影響を与える要因（説明変数）の設定

アパレル商品の販売数量には、季節性による何らかの時点別の期間構造があると想定される。そして、その基本となる期間構造に対し、店舗数、値引、原価、定価、気温、雨量、年度ダミー変数、といった要因（説明変数）が影響を与え、売上数量が変化すると想定する。なお、これらの説明変数を以下の様に定義する。

①店舗数：年度内の実稼働店舗数の平均値

②値引：定価から売上金額を引いたもの

③定価：定価は、その商品の価値をメーカーとして評価した値と想定される。

④原価率：商品原価を定価で割った値。生産コストからみた商品価値を表す。

⑤気温：都市化に影響が少なく、特定の地域に偏らないように選定した以下の15地点の月別平均気温データを用いた

※気象庁データより網走、根室、寿都、山形、石巻、伏木（高岡市）、飯田、銚子、境、浜田、彦根、宮崎、多度津、名瀬、石垣島

⑥雨量：気象庁データより天気状況で昼の部（6時から18時）の間に雨を観測した日を1として足した合計。

⑦ SALE ダミー変数：値引を戦略的に決定し、実行する SALE 日を区分

⑧ 年度ダミー変数：年度によって、商品力の違い、広告戦略と効果の違いなどが異なると想定されるため、年度ダミー変数によってそれらの影響を計測。

(5) 被説明変数の設定

本稿では、最小コストで期末在庫の最小化を目指すモデルを構築することであることから、期末在庫を最小限にする販売枚数の戦略をモデル化することを目的とする。一方、各年度の販売枚数は、店舗数の違い、商品力の違いなどから、年度毎の総販売枚数が大きく異なる。そこで、春夏物と秋冬物に分類した後、年度  $j$  の 1 店舗当たり・週別平均販売枚数  $u_j(t)$  の売上構成比  $S_j(t)$  を以下の計算式で求める。

$$S_j(t) = \frac{u_j(t)}{U_j + Z_j} \quad (4.1)$$

$$U_j = \sum_{t=1}^T u_j(t) \quad (4.2)$$

$U_j$ ：年度  $j$  の 1 店舗当たり総販売枚数

$Z_j$ ：年度  $j$  の 1 店舗当たり期末在庫数

年度  $j$  の 1 店舗当たり・週別売上構成比  $S_j(t)$  には、図 4.1(1)、図 4.1(2)で示すような期間構造がある。それは、S 社の商品の季節性に起因したものである。そこで、過去 5 年分の 1 店舗当たり・週別売上構成比  $S_j(t)$  を平均した、5 年平均の 1 店舗当たり・週別売上構成比  $\bar{S}(t)$  を求め、これを基準(平均)週別売上構成比と呼ぶ。

$$\bar{S}(t) = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 S_j(t) \quad (4.3)$$

図 4.1(1)、図 4.1(2)を見ると、基準週別売上構成比  $\bar{S}(t)$  と、年度  $j$  の 1 店舗当たり・週別売上構成比  $S_j(t)$  には時点により差が観測されるが、この差が生ずるのは店舗数、値引、原価、定価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、といった要因が影響を与えていると想定される。

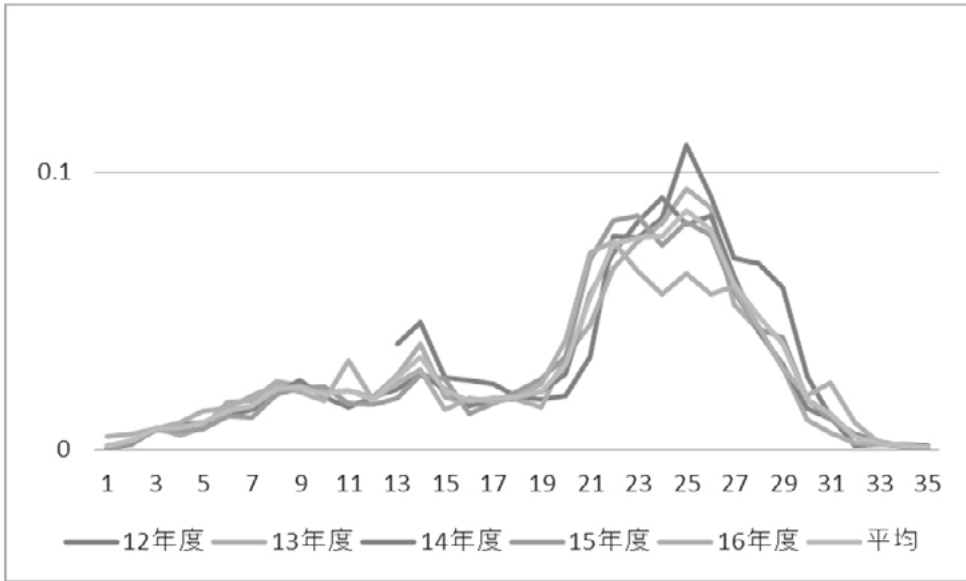


図 4.1(1) 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ (春夏物)

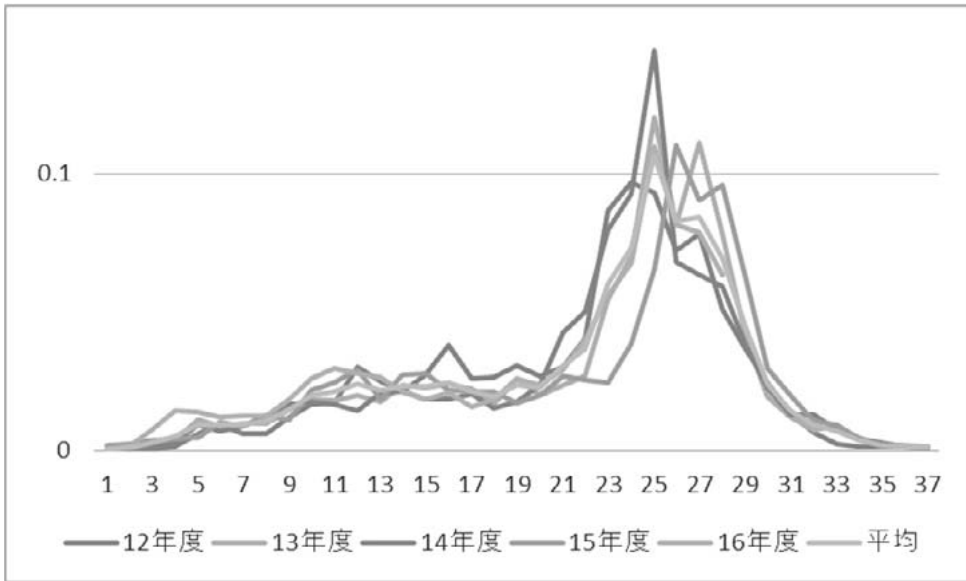


図 4.1(2) 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ (秋冬物)

次に、年度 $j$ の1店舗当たりの時点 $t$ までの累積売上構成比 $Q_j(t)$ を以下の式で計算する。

$$Q_j(t) = \sum_{c=1}^t S_j(c) \quad (4.4)$$

この1店舗当たりの時点 $t$ までの累積売上構成比 $Q_j(t)$ を示したものが、図 4.2(1)、図 4.2(2)である。

最終時点での累積売上構成比が 1 とならないのは、期末在庫が残るためであり、本稿の目的は、



この最終時点での累積売上構成比が 1 となるような販売戦略をモデル化することである。また、過去 5 年分の 1 店舗当たり・週別売上累積構成比  $Q_j(t)$  の平均  $\bar{Q}(t)$  を求め、これを基準(基準)週別売上累積構成比と呼ぶ。

$$\bar{Q}(t) = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 Q_j(t) \quad (4.5)$$

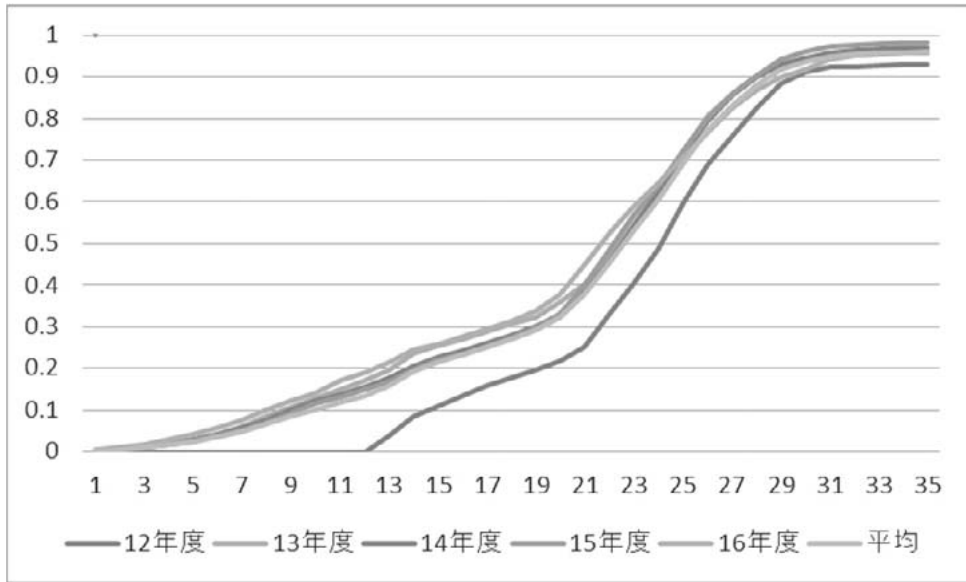


図 4.2(1) 1 店舗当たり・週別累積売上構成比  $Q_j(t)$ (春夏物)

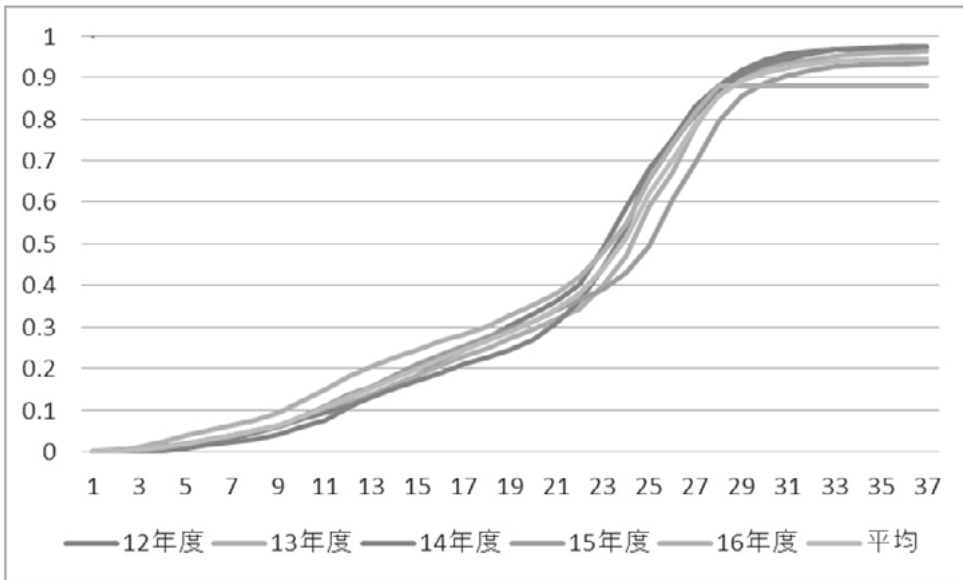


図 4.2(2) 1 店舗当たり・週別累積売上構成比  $Q_j(t)$ (秋冬物)

### 4.3 モデルの想定

本稿では、最終時点での週別累積売上構成比が 1 となるような販売戦略をモデル化することであるが、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ と、年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ には時点により差が観測され、その原因が店舗数、値引、定価、原価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、といった要因によって説明できると仮定する。

そこで、年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ は、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ に対し、店舗数、値引、原価、定価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数などの $N$ 個の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$  ( $n = 1, 2, \dots, N$ )が影響を与え、その結果として週別売上構成比 $S_j(t)$ が調整されるものとする。まず、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ と同様の考え方をを用いて 5 年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ を計算する。

$$\bar{D}^{(n)}(t) = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 D_j^{(n)}(t) \quad (4.6)$$

また、変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ についても季節性などの構造があることから、 $N$ 個の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ に対しそれぞれ以下のような変数変換を施し、説明力が高い変数変換方法を選択する。

①年度 $j$ の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ と、5 年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ の倍率

$$X_j^{(n)}(t) = \frac{D_j^{(n)}(t)}{\bar{D}^{(n)}(t)} \quad (4.7)$$

②年度 $j$ の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ と、5 年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ の対数倍率

$$X_j^{(n)}(t) = \ln \frac{D_j^{(n)}(t)}{\bar{D}^{(n)}(t)} \quad (4.8)$$

③年度 $j$ の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ と、5 年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ の差分

$$X_j^{(n)}(t) = D_j^{(n)}(t) - \bar{D}^{(n)}(t) \quad (4.9)$$

年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ が、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ によって以下のような 3 種類のモデル式で表現できると可能とし、実証分析を行うことで、もっとも説明力が高いモデルを選択するものとする。

#### (1)モデル 1

年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ は、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ に対し、店舗数、値引、定価、原価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、などの $N$ 個の変動要因 $X_j^{(n)}(t)$  ( $n = 1, 2, \dots, N$ )の影響が加算調整された結果として、週別売上構成比 $S_j(t)$ を考える。これを以下の式でモデル化する。

$$S_j(t) = \bar{S}(t) + \left( a + b_1 X_j^{(1)}(t) + b_2 X_j^{(2)}(t) \cdots + b_N X_j^{(N)}(t) \right) \quad (4.10)$$

$$\therefore S_j(t) - \bar{S}(t) = a + b_1 X_j^{(1)}(t) + b_2 X_j^{(2)}(t) \cdots + b_N X_j^{(N)}(t) \quad (4.11)$$

#### (2)モデル 2

年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ は、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ に対し、店舗数、値引、定価、原価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、などの $N$ 個の変動要因 $X_j^{(n)}(t)$  ( $n = 1, 2, \dots, N$ )の影響が倍率調整された結果として、週別売上構成比 $S_j(t)$ を考える。これを

以下の式でモデル化する。

$$S_j(t) = \bar{S}(t) \times \left( a + b_1 X_j^{(1)}(t) + b_2 X_j^{(2)}(t) \cdots + b_N X_j^{(N)}(t) \right) \quad (4.12)$$

$$\therefore \frac{S_j(t)}{\bar{S}(t)} = a + b_1 X_j^{(1)}(t) + b_2 X_j^{(2)}(t) \cdots + b_N X_j^{(N)}(t) \quad (4.13)$$

### (3)モデル 3

年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ は、基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ に対し、店舗数、値引、定価、原価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、などの $N$ 個の変動要因 $X_j^{(n)}(t)$  ( $n = 1, 2, \dots, N$ )の影響が対数倍率調整された結果として、週別売上構成比 $S_j(t)$ を考える。これを以下の式でモデル化する。

$$\ln S_j(t) = \ln \bar{S}(t) + \left( a + b_1 X_j^{(1)}(t) + b_2 X_j^{(2)}(t) \cdots + b_N X_j^{(N)}(t) \right) \quad (4.14)$$

$$\therefore \ln \frac{S_j(t)}{\bar{S}(t)} = a + b_1 X_j^{(1)}(t) + b_2 X_j^{(2)}(t) \cdots + b_N X_j^{(N)}(t) \quad (4.15)$$

## 5. データ処理方法

実際のモデルを構築する際に利用する分析データに対し、以下の様なデータ処理を行った。

### (1)商品分類

S 社のブランド S の商品は、商品コンセプトが全く異なる春夏物商品と秋冬物商品に大別される。デザイン、材質、価格帯などといった分類も可能であるが、細分化するほどデータ数が少なくなることから、統計的な説明力を確保することは難しい。したがって、本稿では、全商品を春夏物商品と秋冬物商品に 2 分割し、この区分に分類される商品は全て同質と考える。このことは、例えば、春夏物商品に区分される商品は、店舗数、値引、定価、原価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、などの変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ の影響を同じように受けるということを意味する。

### (2)商品サイクル

春夏物は 1 月から 9 月までの販売期間を 1 サイクルとし、その年度で新規に投入された商品のみを対象とする(前年の余剰在庫の販売については対象外とする)。また、秋冬物は 7 月から 3 月までの販売期間を 1 サイクルとする。

### (3)データ観測時点

分析データとして、日次データを利用することは可能である。しかし、日によって販売データのバラツキが大きく安定性が欠如してしまう。また、曜日による季節性が存在する。そこで、データを週次で合計し、データの期間構造を週単位で分析するものとした。

### (4)商品投入時点の修正

春夏物の商品投入月である 1 月において、投入時点から販売実績が上がっていない週は、投入時期のズレなどが想定されるため、全く実績が出ない週についてはデータから除外した。

## 6. 分析結果

### 6.1 変動要因の数値変換処理

本稿では、販売数量の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ として店舗数、値引、定価、原価、気温、雨量、SALE ダミー変数、年度ダミー変数、を想定するが、年度による水準観の相違、季節性などを考慮する必要がある。そこで、これらの変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ に対し、(4.7)式～(4.9)式のような数値変換を想定した。

①年度 $j$ の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ と、5年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ の倍率

②年度 $j$ の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ と、5年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ の対数倍率

③年度 $j$ の変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ と、5年平均の変動要因 $\bar{D}^{(n)}(t)$ の差分

まずモデル 2 を想定し、それぞれの変動要因 $D_j^{(n)}(t)$ に対して、上記の 3 種類の数値変換を施したうえで単回帰分析をし、決定係数が最も高い数値変換を選択するものとした。

表 6.1～表 6.3 は、説明変数(変動要因)を「値引」とした場合の単回帰分析の結果である。①の倍率を用いた場合の決定係数が 0.554、②の倍率を用いた場合の決定係数が 0.178、③の差分を用いた場合の決定係数が 0.430 となっており、数値変換として①の倍率を用いたものが最も高い説明力を示した。

表 6.1 説明変数「値引」の数値変換を「倍率」とした場合の単回帰分析

値引倍率  
概要

回帰統計	
重相関 R	0.744756
重決定 R2	0.554662
補正 R2	0.552132
標準誤差	0.333759
観測数	178

分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	24.41839	24.41839	219.2053	9.76E-33
残差	176	19.60553	0.111395		
合計	177	44.02392			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	0.333458	0.051503	6.474509	9.16E-10	0.231815	0.435101	0.231815	0.435101
値引率倍率	0.666542	0.04502	14.80558	9.76E-33	0.577694	0.75539	0.577694	0.75539

表 6.2 説明変数「値引」の数値変換を「対数倍率」とした場合の単回帰分析

対数値引き倍率  
概要

回帰統計	
重相関 R	0.422293
重決定 R2	0.178332
補正 R2	0.173441
標準誤差	0.418554
観測数	170

分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	6.387702	6.387702	36.46209	9.69E-09
残差	168	29.4315	0.175187		
合計	169	35.8192			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	1.070905	0.032354	33.09992	1.62E-75	1.007033	1.134777	1.007033	1.134777
対数値引き倍率	0.40326	0.066783	6.038384	9.69E-09	0.271418	0.535102	0.271418	0.535102

表 6.3 説明変数「値引」の数値変換を「差分」とした場合の単回帰分析

値引差分  
概要

回帰統計	
重相関 R	0.655805
重決定 R2	0.43008
補正 R2	0.426842
標準誤差	0.377568
観測数	178

分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	1	18.9338	18.9338	132.8152	2.95E-23
残差	176	25.09012	0.142557		
合計	177	44.02392			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	1	0.0283	35.3358	7.7E-82	0.944149	1.055851	0.944149	1.055851
値引き差分	3.122562	0.270949	11.52455	2.95E-23	2.587836	3.657289	2.587836	3.657289

同様の方法で「定価」に対する単回帰分析を行った結果、どの変動要因も数値変換「倍率」の決定係数が最も高くなったことから、以降の分析では「倍率」を用いることとした。

## 6.2 ダミー変数の設定

商品力、広告力などは、販売数量に影響を与えるが、これは年度固有の要因として捉えるものとする。2012年から2016年までの5年分のデータに対し、4個のダミー変数を対応させる。

$$1_{\{2012\}} = \begin{cases} 1 & \text{2012年のデータ} \\ 0 & \text{それ以外} \end{cases}$$

$$1_{\{2013\}} = \begin{cases} 1 & \text{2013年のデータ} \\ 0 & \text{それ以外} \end{cases}$$

$$1_{\{2014\}} = \begin{cases} 1 & \text{2014年のデータ} \\ 0 & \text{それ以外} \end{cases}$$

$$1_{\{2015\}} = \begin{cases} 1 & \text{2015年のデータ} \\ 0 & \text{それ以外} \end{cases}$$

なお、2016年についてはこれら4つのダミー変数の値が全て0であるときとして表現される。

また、本稿で用いたデータは、2月第1週を1とし、年間を通し52週のデータを用いて分析している。SALE期間は、春夏物が20週～35週、夏冬物が47週～59週であり、この期間についてはSALEダミー変数によって処理する。

$$1_{\{\text{SALE}\}} = \begin{cases} 1 & \text{SALE期間} \\ 0 & \text{それ以外} \end{cases}$$

### 6.3 重回帰モデルの推定

年度 $j$ の1店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ を推定するモデルを構築する。本稿では、「4.3 モデルの想定」で示した3種類のモデルについて、それぞれ重回帰分析を行いその結果を解析した。その結果、(4.12)式、(4.13)式で示したモデル2の、年度 $j$ の1店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ と基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ の比率に対し、倍率調整した店舗数、値引、原価、定価、気温、雨量、SALSダミー変数、年度ダミー変数の変動要因 $X_j^{(n)}(t)$  ( $n = 1, 2, \dots, N$ )で説明する重回帰モデルの説明力が最も高い水準となった。ここでは、モデル2のケースを取り上げ、変数減少法により有効となる変動要因 $X_j^{(n)}(t)$ を選択しながら、モデルの有効性について検討する。

表6.4は、(4.13)式で示したモデル2に対し、倍率調整した店舗数、値引、原価、定価、気温、雨量、SALSダミー変数、年度ダミー変数という、11個の変動要因 $X_j^{(n)}(t)$  ( $n = 1, 2, \dots, 11$ )で説明する重回帰モデルの検証結果を示したものである。決定係数が0.677058となっており、残差の67.7%が説明できている事を表している。各変数(変動要因 $X_j^{(n)}(t)$ )の有効性を見るためにP値を見てみるとP値が0.1以下の変数として値引倍率、1点定価倍率、原価倍率、12年ダミー変数、14年ダミー変数が有効になっているが、それ以外の変数はP値が0.1以上であり90%有意水準で係数 $b_n = 0$ という帰無仮説が棄却できず、そうした変数をモデルに組み入れる意味は無いと判断できる。

表 6.4 重回帰モデルの結果分析(11 変数、全説明変数)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.822835801
重決定 R <sup>2</sup>	0.677058756
補正 R <sup>2</sup>	0.654856546
標準誤差	0.27434422
観測数	172

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	11	25.2427194	2.29520654	30.49510568	7.76533E-34
残差	160	12.04236018	0.075264751		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.274139833	0.227137669	-1.20693249	0.229239481	-0.72271437	0.174434705	-0.72271437	0.174434705
店舗増減	0.007079364	0.016363603	0.432628651	0.665867138	-0.025237142	0.03939587	-0.025237142	0.03939587
値引倍率	0.599891043	0.061177195	9.805795129	4.54124E-18	0.479072105	0.720709982	0.479072105	0.720709982
1点定価倍率	-0.22436106	0.132170384	-1.697513878	0.091543742	-0.485384557	0.036662436	-0.485384557	0.036662436
原価率倍率	0.678639578	0.150546499	4.507840323	1.25948E-05	0.381325063	0.975954094	0.381325063	0.975954094
気温倍率	0.115740156	0.192656401	0.600759461	0.548850277	-0.264737271	0.496217582	-0.264737271	0.496217582
雨数倍率	-0.001951486	0.042409348	-0.046015476	0.963355298	-0.085705774	0.081802801	-0.085705774	0.081802801
SALEダミー変数	-0.024335782	0.056220078	-0.432866386	0.665694769	-0.135364901	0.086693337	-0.135364901	0.086693337
2012年ダミー変数	0.415553372	0.093735053	4.432424955	1.72292E-05	0.230400321	0.600706422	0.230400321	0.600706422
2013年ダミー変数	-0.073292573	0.081398322	-0.900418714	0.369250726	-0.234046246	0.087461101	-0.234046246	0.087461101
2014年ダミー変数	0.248447238	0.080462232	3.087749782	0.002377982	0.089542251	0.407352225	0.089542251	0.407352225
2015年ダミー変数	0.072497927	0.07742227	0.936396291	0.350480407	-0.080403436	0.22539929	-0.080403436	0.22539929

表 6.5 は、上記のモデルから、最も P 値が高い雨量倍率を除いた 10 変数で再度、重回帰分析をかけた結果である。雨量は、気象庁データより昼の部（6 時から 18 時）の間に雨を観測した日を 1 として足した合計であり、雨量そのものの水準を示したものではないこと、店舗の立地場所とリンクされていないことなどが、説明力が高くない要因として考えられる。決定係数は 0.677058 から 0.677054 に僅かながら減少し、店舗増減の P 値が一番高い水準となった。本稿の分析では、1 店舗当たりの週別売上構成比  $S_j(t)$  を被説明変数としているため、店舗数自体には直接影響を受けないものの、店舗数が増大することによる企業としての売上の増大は、広告、認知度アップなどに働くと想定されることから、この変数を変動要因として捉えたが、現状のデータからはその影響を観測することができなかったことを意味する。

表 6.5 重回帰モデルの結果分析(10 変数、除く雨量倍率)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.822833204
重決定 R2	0.677054482
補正 R2	0.656995755
標準誤差	0.273492702
観測数	172

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	10	25.24711257	2.524711257	33.75361034	1.29888E-34
残差	161	12.04251955	0.074798258		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.278007959	0.21035501	-1.321613201	0.188171892	-0.693418736	0.137402818	-0.693418736	0.137402818
店舗増減	0.00707446	0.016312468	0.433684213	0.665098318	-0.025139533	0.039288453	-0.025139533	0.039288453
値引倍率	0.600388014	0.060029441	10.00155933	1.28141E-18	0.481841388	0.718934639	0.481841388	0.718934639
1点定価倍率	-0.22403534	0.131571054	-1.70277073	0.090540757	-0.483862922	0.035792242	-0.483862922	0.035792242
原価率倍率	0.678653495	0.150078925	4.521977317	1.18265E-05	0.382276419	0.975030571	0.382276419	0.975030571
気温倍率	0.116355299	0.191595509	0.607296586	0.544509655	-0.262009064	0.494719661	-0.262009064	0.494719661
SALEダミー変数	-0.02436115	0.056042885	-0.434687652	0.664371224	-0.135035093	0.086312793	-0.135035093	0.086312793
2012年ダミー変数	0.416450692	0.091417985	4.555456917	1.02745E-05	0.235917715	0.596983668	0.235917715	0.596983668
2013年ダミー変数	-0.072456195	0.079096782	-0.916044785	0.36101345	-0.228657161	0.083744771	-0.228657161	0.083744771
2014年ダミー変数	0.249048977	0.079146061	3.14670085	0.001967589	0.092750695	0.405347258	0.092750695	0.405347258
2015年ダミー変数	0.072806422	0.077146166	0.941153992	0.348035933	-0.079742451	0.224955295	-0.079742451	0.224955295

表 6.6 は、上記のモデルから、最も P 値が高い店舗増減を除いた 9 変数で再度、重回帰分析をかけた結果である。決定係数は 0.677054 から 0.676677 に僅かながら減少し、2013 年ダミー変数の P 値が一番高い水準となった。本稿では、2016 年のダミー変数を用意していないので、基準は 2016 年となっている。2013 年ダミー変数が有効とならないということは、2013 年と 2016 年の 1 店舗当たりの週別売上構成比  $S_j(t)$  の構造には、年度の違いは無いということの意味している。

表 6.6 重回帰モデルの結果分析(9 変数、除く店舗増減)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.822603923
重決定 R2	0.676677214
補正 R2	0.658174837
標準誤差	0.27280649
観測数	172

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	9	25.23304436	2.803671596	37.67191911	2.24579E-35
残差	162	12.05658775	0.074423381		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.281585059	0.209665851	-1.343018224	0.181144628	-0.695615525	0.132445407	-0.695615525	0.132445407
値引倍率	0.602462751	0.059688371	10.09346944	6.85647E-19	0.484595182	0.720330319	0.484595182	0.720330319
1点定価倍率	-0.224676789	0.13123264	-1.712049595	0.088801082	-0.483823956	0.034470378	-0.483823956	0.034470378
原価率倍率	0.677580872	0.149682037	4.526801515	1.15461E-05	0.382001391	0.973160354	0.382001391	0.973160354
気温倍率	0.117076898	0.191107576	0.612623005	0.540984649	-0.26030625	0.494460046	-0.26030625	0.494460046
SALEダミー変数	-0.028447459	0.055106522	-0.516226721	0.606399979	-0.137267177	0.080372259	-0.137267177	0.080372259
2012年ダミー変数	0.421561619	0.090427733	4.661862079	6.51191E-06	0.242992547	0.60013069	0.242992547	0.60013069
2013年ダミー変数	-0.066848138	0.077836801	-0.858824331	0.391706413	-0.220553698	0.086857421	-0.220553698	0.086857421
2014年ダミー変数	0.253668979	0.078229076	3.242643149	0.001438048	0.099188787	0.408149171	0.099188787	0.408149171
2015年ダミー変数	0.079561472	0.075271524	1.056992981	0.292088438	-0.069078394	0.228201338	-0.069078394	0.228201338

表 6.7 は、上記のモデルから、最も P 値が高い 2013 年ダミー変数を除いた 8 変数で再度、重回帰分析をかけた結果である。決定係数は 0.676677 から 0.675205 に僅かながら減少し、気温倍率の P



値が一番高い水準となった。気温は、都市化に影響が少なく、特定の地域に偏らないように選定した 15 地点の月別平均気温データを用いているため、店舗の立地場所とリンクされていないことなどが、説明力が高くない要因として考えられる。

表 6.7 重回帰モデルの結果分析(8 変数、除く 2013 年ダミー変数)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.82170867
重決定 R2	0.675205139
補正 R2	0.659264287
標準誤差	0.2725868
観測数	172

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	8	25.17815122	3.147268903	42.35690381	4.77437E-36
残差	163	12.11148089	0.074303564		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.309725938	0.206922848	-1.496818451	0.136374343	-0.718320889	0.098869014	-0.718320889	0.098869014
値引倍率	0.628602835	0.051303441	12.2526448	6.98282E-25	0.527297798	0.729907872	0.527297798	0.729907872
1点定価倍率	-0.186580106	0.123408738	-1.51188731	0.132498872	-0.430266039	0.057105828	-0.430266039	0.057105828
原価率倍率	0.626222958	0.137106997	4.567403348	9.69447E-06	0.355488106	0.896957811	0.355488106	0.896957811
気温倍率	0.095458967	0.189290044	0.504299985	0.61473159	-0.278317816	0.469235749	-0.278317816	0.469235749
SALEダミー変数	-0.02912122	0.0505056564	-0.528932746	0.597571633	-0.137837267	0.079594828	-0.137837267	0.079594828
2012年ダミー変数	0.469844483	0.070770344	6.639002411	4.47249E-10	0.330099619	0.609589346	0.330099619	0.609589346
2014年ダミー変数	0.294257078	0.062289786	4.724002088	4.96251E-06	0.171258133	0.417256022	0.171258133	0.417256022
2015年ダミー変数	0.111610957	0.065316921	1.708760238	0.089398734	-0.017365443	0.240587357	-0.017365443	0.240587357

表 6.8 は、上記のモデルから、最も P 値が高い気温倍率を除いた 7 変数で再度、重回帰分析を行った結果である。決定係数は 0.675205 から 0.674698 に僅かながら減少し、SALE ダミー変数の P 値が一番高い水準となった。SALE ダミー変数は、年度によらず一定時期として定義しているため、基準週別売上構成比  $\bar{S}(t)$  に織り込まれていると想定される。

表 6.8 重回帰モデルの結果分析(7 変数、除く 気温倍率)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.821400257
重決定 R2	0.674698382
補正 R2	0.660813557
標準誤差	0.27196639
観測数	172

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	7	25.15925446	3.594179208	48.59250111	7.45438E-37
残差	164	12.13037766	0.073965717		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.21680017	0.093928149	-2.308149073	0.022239735	-0.402264548	-0.031335792	-0.402264548	-0.031335792
値引倍率	0.630694759	0.051019079	12.36193927	3.16409E-25	0.529955823	0.731433694	0.529955823	0.731433694
1点定価倍率	-0.193047117	0.122461296	-1.576392897	0.116862308	-0.434851181	0.048756946	-0.434851181	0.048756946
原価率倍率	0.633615426	0.136010846	4.658565432	6.55053E-06	0.365057308	0.902173545	0.365057308	0.902173545
SALEダミー変数	-0.02944917	0.054927423	-0.536146936	0.592583454	-0.137905266	0.079006927	-0.137905266	0.079006927
2012年ダミー変数	0.470658548	0.070590899	6.667411159	3.789E-10	0.331274377	0.610042719	0.331274377	0.610042719
2014年ダミー変数	0.294962361	0.062132347	4.747323642	4.46603E-06	0.172279893	0.417644829	0.172279893	0.417644829
2015年ダミー変数	0.109310453	0.065009128	1.681463136	0.094576318	-0.019052319	0.237673224	-0.019052319	0.237673224

表 6.9 は、上記のモデルから、最も P 値が高い SALE ダミー変数を除いた 6 変数で再度、重回帰分析をかけた結果である。決定係数は 0.674698 から 0.674128 に僅かながら減少し、1 点定価倍率の P 値が一番高い水準となった。定価は期中で変化しない変数であるため、年ダミー変数で表現されているものと想定される。

表 6.9 重回帰モデルの結果分析(6 変数、除く SALE ダミー変数)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.821053107
重決定 R <sup>2</sup>	0.674128205
補正 R <sup>2</sup>	0.662278321
標準誤差	0.271378516
観測数	172

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	6	25.13799275	4.189665458	56.88901551	1.08739E-37
残差	165	12.15163937	0.073646299		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.223109604	0.092986597	-2.399373781	0.017537544	-0.406706585	-0.039512623	-0.406706585	-0.039512623
値引倍率	0.630312622	0.05090383	12.38242041	2.53558E-25	0.529805778	0.730819467	0.529805778	0.730819467
1点定価倍率	-0.193966068	0.122184618	-1.587483514	0.114317641	-0.435212954	0.047280818	-0.435212954	0.047280818
原価率倍率	0.636428142	0.135615854	4.692874199	5.62902E-06	0.368662012	0.904194272	0.368662012	0.904194272
2012年ダミー変数	0.467737676	0.070228231	6.66025144	3.88309E-10	0.329075852	0.606399499	0.329075852	0.606399499
2014年ダミー変数	0.294883593	0.061997871	4.756350341	4.27562E-06	0.172472168	0.417295018	0.172472168	0.417295018
2015年ダミー変数	0.109383243	0.064868465	1.686231409	0.093641179	-0.018696014	0.237462501	-0.018696014	0.237462501

表 6.10 は、上記のモデルから、最も P 値が高い 1 点定価倍率を除いた 5 変数で再度、重回帰分析をかけた結果である。決定係数は 0.674128 から 0.669151 に僅かながら減少し、2015 年ダミー変数の P 値が一番高い水準となった。

表 6.10 重回帰モデルの結果分析(5 変数、除く 1 点定価倍率)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.818016533
重決定 R <sup>2</sup>	0.669151048
補正 R <sup>2</sup>	0.659185718
標準誤差	0.272618226
観測数	172

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	5	24.95239642	4.990479284	67.14790749	4.32613E-38
残差	166	12.3372357	0.074320697		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.233292941	0.093188838	-2.503442967	0.013265374	-0.417281046	-0.049304835	-0.417281046	-0.049304835
値引倍率	0.622859313	0.050918394	12.23250114	6.12624E-25	0.522328187	0.72339044	0.522328187	0.72339044
原価率倍率	0.473293213	0.088899341	5.323922606	3.25693E-07	0.297774108	0.648812318	0.297774108	0.648812318
2012年ダミー変数	0.48042504	0.07009072	6.854331609	1.34051E-10	0.342040882	0.618809198	0.342040882	0.618809198
2014年ダミー変数	0.270124161	0.060278112	4.481297608	1.37702E-05	0.151113602	0.38913472	0.151113602	0.38913472
2015年ダミー変数	0.060459202	0.057340791	1.054383816	0.293239457	-0.052752034	0.173670439	-0.052752034	0.173670439

表 6.11 は、上記のモデルから、最も P 値が高い 2015 年ダミー変数を除いた 4 変数で再度、重回帰分析をかけた結果である。決定係数は 0.669151 から 0.666935 に僅かながら減少した。説明変数

としては、値引倍率、原価率倍率、2012年ダミー変数、2014年ダミー変数が選ばれた。これを(4.13)式で表すと、

$$\frac{S_j(t)}{\bar{S}(t)} = -0.202036515 + 0.607230178 \times \text{値引倍率}(t) \\ + 0.479809212 \times \text{原価率倍率}(t) + 0.454536247 \times \text{2012年ダミー変数} \\ + 0.244525986 \times \text{2014年ダミー変数}(t) \quad (6.1)$$

となり、これをモデルの最終形とする。

表 6.11 重回帰モデルの結果分析(4変数、除く 2015年ダミー変数)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.816661072
重決定 R2	0.666935307
補正 R2	0.658957709
標準誤差	0.272709403
観測数	172

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	4	24.86977223	6.217443057	83.60102285	7.66721E-39
残差	167	12.41985989	0.074370419		
合計	171	37.28963212			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.202036515	0.088377595	-2.286060328	0.023507297	-0.376517835	-0.027555195	-0.376517835	-0.027555195
値引倍率	0.607230178	0.048729344	12.46128369	1.27263E-25	0.51102525	0.703435106	0.51102525	0.703435106
原価率倍率	0.479809212	0.088713941	5.408498451	2.17033E-07	0.304663855	0.654954569	0.304663855	0.654954569
2012年ダミー変数	0.454536247	0.065671295	6.921383934	9.15097E-11	0.324883317	0.584189178	0.324883317	0.584189178
2014年ダミー変数	0.244525986	0.055191242	4.430521517	1.69546E-05	0.135563519	0.353488453	0.135563519	0.353488453

重回帰モデルを適用する場合には、多重共線性の確認が必要となるがこのモデルの場合は、値引倍率と原価率倍率の相関をチェックすれば良い。値引倍率と原価率倍率の相関係数は 0.535 であり、多重共線性の問題は無い。

また、全く同じ手順で秋冬商品についても分析を行った。秋冬商品での最終的な重回帰分析結果を表 5.12 に示す。決定係数が 0.553 となっており、残差の 53.3% が説明できている事を表している。各変数の有効性を見るために P 値を見てみると 0.1 以下の変数として値引倍率、定価倍率、原価倍率、2014年ダミー変数が有効となり、

$$\frac{S_j(t)}{\bar{S}(t)} = -0.17207 + 1.06146 \times \text{値引倍率}(t) \\ - 0.7924 \times \text{定価倍率}(t) + 0.861321 \times \text{原価率倍率}(t) \\ + 0.188919 \times \text{2014年ダミー変数}(t) \quad (6.2)$$

という計算式が得られた。このモデルの場合は、値引倍率と定価倍率と原価率倍率の相関をチェックすれば良い。値引倍率、定価倍率、原価率倍率の相関係数行列を表 6.13 に示すが、多重共線性の問題はなく、(6.2)式を秋冬商品の最終モデルとする。

表 6.12 秋冬物の最終的な重回帰モデルの結果分析(4変数)

概要

回帰統計	
重相関 R	0.743661
重決定 R2	0.553032
補正 R2	0.542988
標準誤差	0.32475
観測数	183

分散分析表

	自由度	変動	分散	割された分散	有意 F
回帰	4	23.22692	5.80673	55.05969	3.76E-30
残差	178	18.77231	0.105462		
合計	182	41.99923			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-0.17207	0.276456	-0.62241	0.534469	-0.71762	0.373484	-0.71762	0.373484
値引倍率	1.06146	0.07924	13.39558	9.45E-29	0.90509	1.21783	0.90509	1.21783
定価倍率	-0.7924	0.107519	-7.36987	6.17E-12	-1.00457	-0.58022	-1.00457	-0.58022
原価倍率	0.861321	0.210418	4.093385	6.44E-05	0.446087	1.276556	0.446087	1.276556
2014年ダミ	0.188919	0.062433	3.025961	0.002846	0.065715	0.312122	0.065715	0.312122

表 6.13 秋冬物の最終的な重回帰モデルの説明変数の相関分析)

	値引倍率	定価倍率	原価倍率
値引倍率	1		
定価倍率	0.058239852	1	
原価倍率	-0.386865483	-0.049972387	1

## 6.4 在庫最適化モデルの構築

本稿の目的は最適在庫のコントロール、すなわち最小コストで期末在庫を出来るだけなくするためのモデルを構築することである。期末在庫には、在庫処分費、保管料、運送料、金利コストなどが掛るため、最小コストで期末在庫をゼロにするということは、経営戦略にとって極めて課題となっている。期末在庫をゼロにするということは、生産量と売上数量を等しくするという戦略と同意となる。

図 4.2(1)では、春夏物の1店舗当たりの累積売上構成比を、図 4.2(2)では、秋冬物の1店舗当たりの累積売上構成比を示した、また、(4.5)式では過去5年分の1店舗当たり・週別売上累積構成比  $Q_j(t)$  の平均  $\bar{Q}(t)$  を求め、これを基準週別売上累積構成比とした。

(4.5)式の基準週別売上累積構成比では、最終時点  $T$  で在庫が残っている。そこで、最終時点で完全に在庫を消化する、理想週別売上累積構成比  $\hat{Q}(t)$  を以下の式で定義する。

$$\hat{Q}(t) = \frac{\bar{Q}(t)}{\bar{Q}(T)} \quad (6.3)$$

実際には、最終時点 $T$ で在庫が残ることになるが、理想売上とは期末在庫がゼロになる状態を意味する。春夏商品について、この理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、年度 $j$ の累積売上構成比 $Q_j(t)$ を比較したのが、図 6.1～図 6.5 である。図 6.1 の 2012 年のケースでは、前半はほぼ理想形に近い形で進捗しているものの、6 月初旬からズレ始め 7 月以降大幅な差が生じている。これは 6 月中旬からのバーゲン期の値引率の判断を誤っている事を示していると考えられる。アパレルでは一般的に時期が進むにつれて値引率が上がる傾向にある。したがって、6 月初旬にズレを捉えバーゲンの値引率の設定が出来ていれば在庫を効率よく運用する事が出来ていたと考えられる。

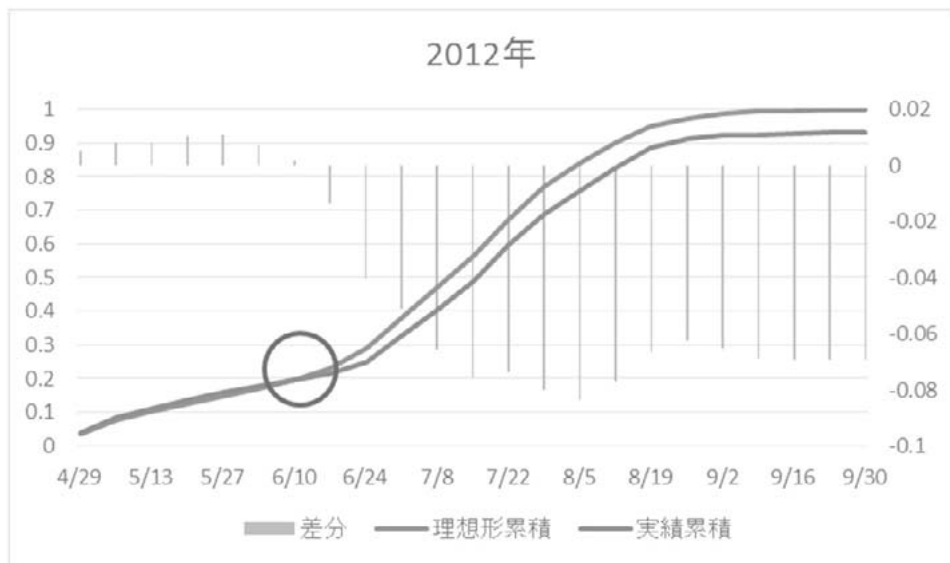


図 6.1 春夏物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2012 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.2 の 2013 年のケースでは、3 月初旬から理想形よりも高い累積売上構成比で推移している。しかし 8 月から 9 月の最終在庫消化期になると大きく差が生じている。これは、当初の発注量が多かった事と、最終時点となる 9 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取ってれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

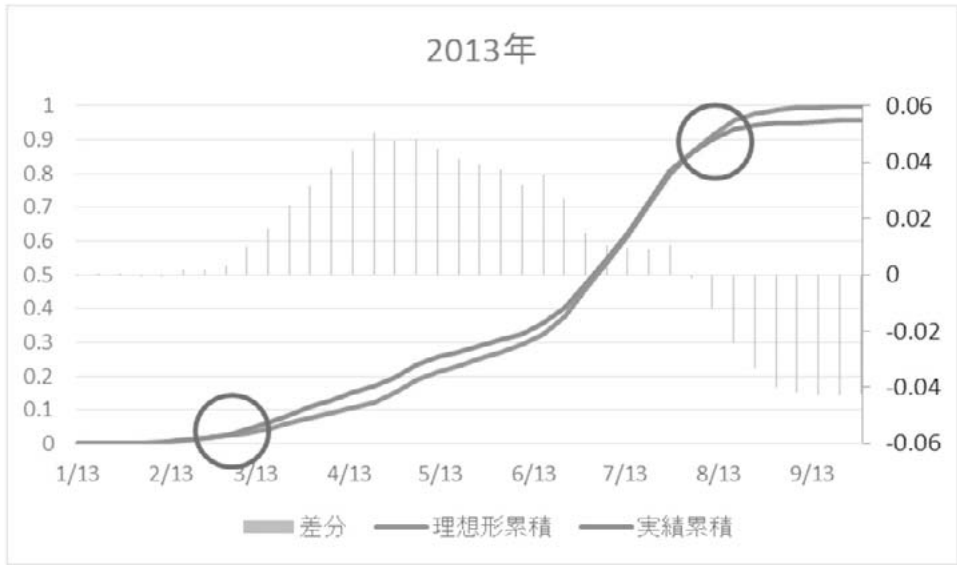


図 6.2 春夏物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2013 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.3 の 2014 年のケースでは、2013 年と同様に 3 月から 6 月までは理想形を上回る実績を残している。しかし 7 月下旬から 9 月の最終在庫消化になると差が生じている。これは 2014 年と同様に発注量が多い事と、最終時点となる 9 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取っていれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

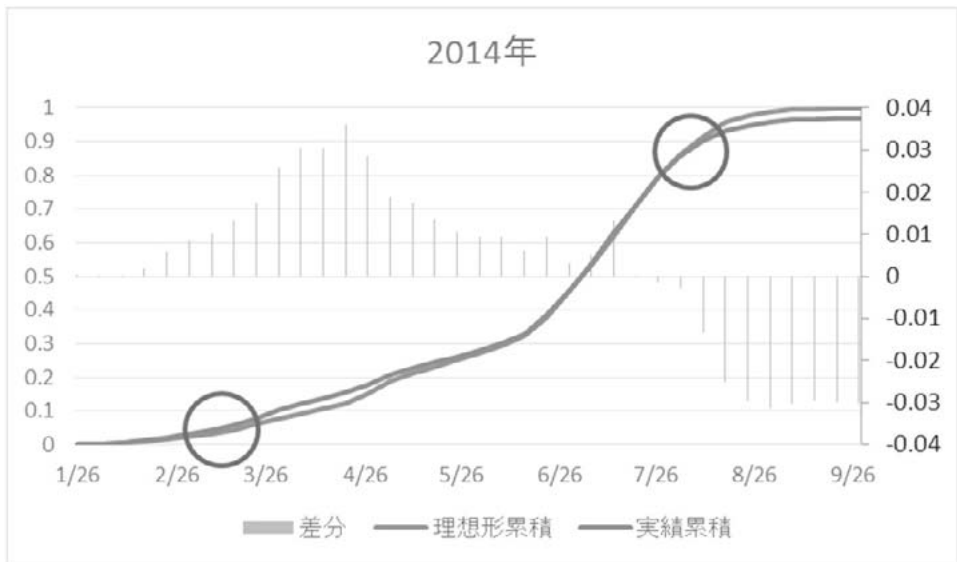


図 6.3 春夏物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2014 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.4 の 2015 年のケースでは、7 月までは理想形を上回る実績を残している。しかし 7 月下旬から 9 月の最終在庫消化になると差が生じている。これは 2014 年と同様に発注量が多い事と、最終時点となる 9 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取ってれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

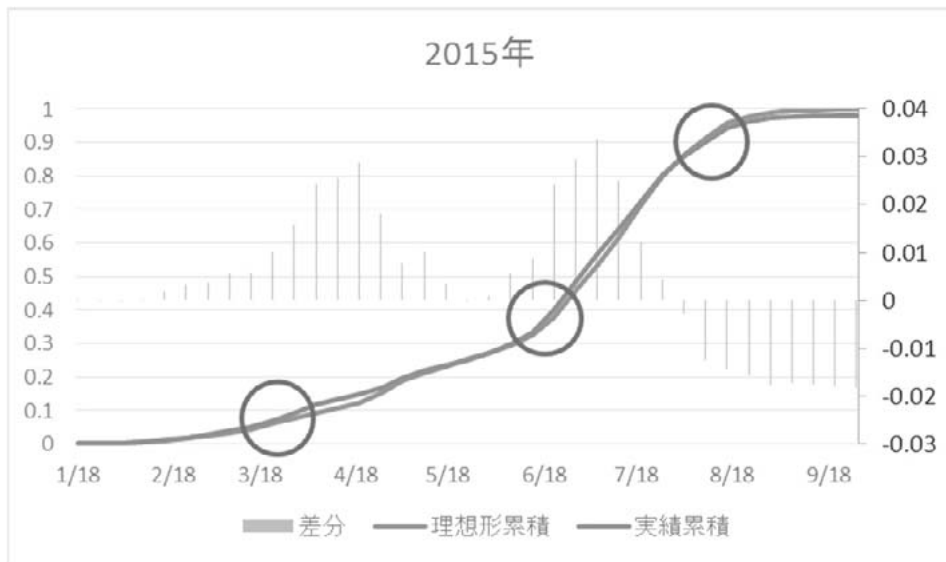


図 6.4 春夏物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2015 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.5 の 2016 年のケースでは、2015 年と同様に 7 月までは理想形を上回る実績を残している。しかし 7 月下旬から 9 月の最終在庫消化になると差が生じている。これは 2014 年と同様に発注量が多い事と、最終時点となる 9 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取ってれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

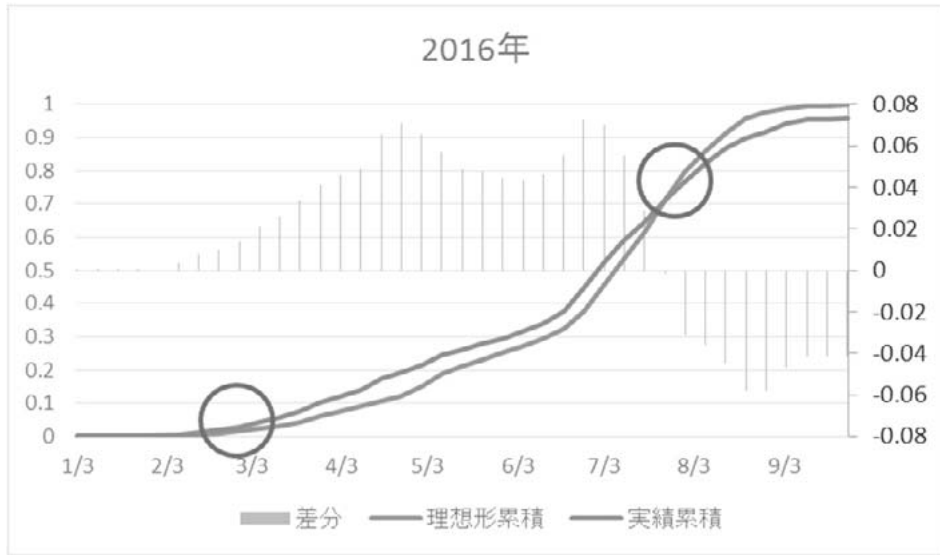


図 6.5 春夏物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2016 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

次に秋冬商品について、この理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、年度  $j$  の累積売上構成比 $Q_j(t)$ を比較したのが、図 6.6～図 6.10 である。図 6.6 の 2012 年のケースでは、8 月下旬からズレ始め一旦 11 月に理想形に近い形になったものの 1 月下旬に大幅な差が生じている。これは 12 月中旬からのバーゲン期の値引率の判断を誤っている事を示していると考えられる。アパレルでは一般的に時期が進むにつれて値引率が上がる傾向にある。したがって、12 月初旬にズレを捉えバーゲンの値引率の設定が出来ていれば在庫を効率よく運用する事が出来ていたと考えられる。

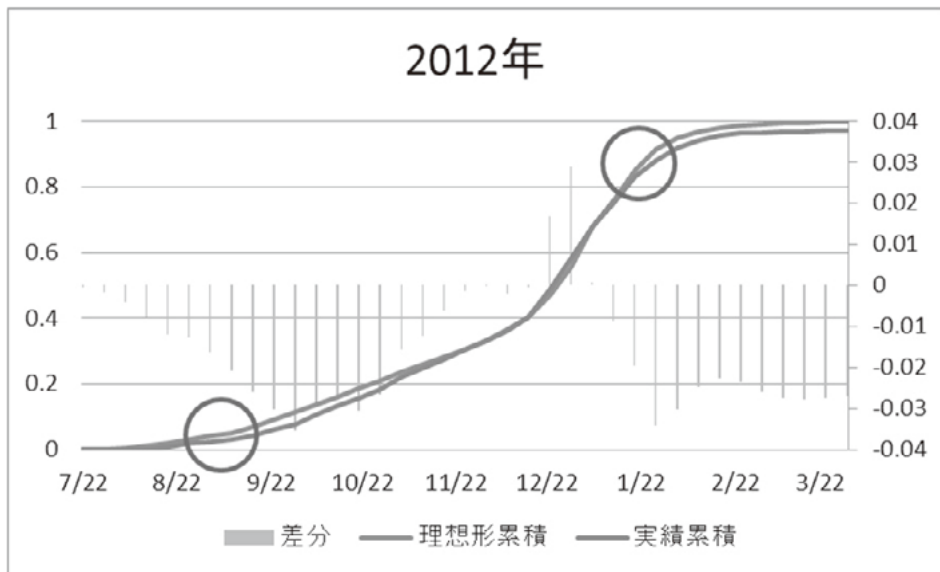


図 6.6 秋冬物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2012 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較



図 6.7 の 2013 年のケースでは、9 月下旬まで理想形に近い累積売上構成比で推移している。しかし 10 月から最終在庫消化期になると大きく差が生じている。これは、当初の発注量が多かった事と、最終時点となる 3 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取ってれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

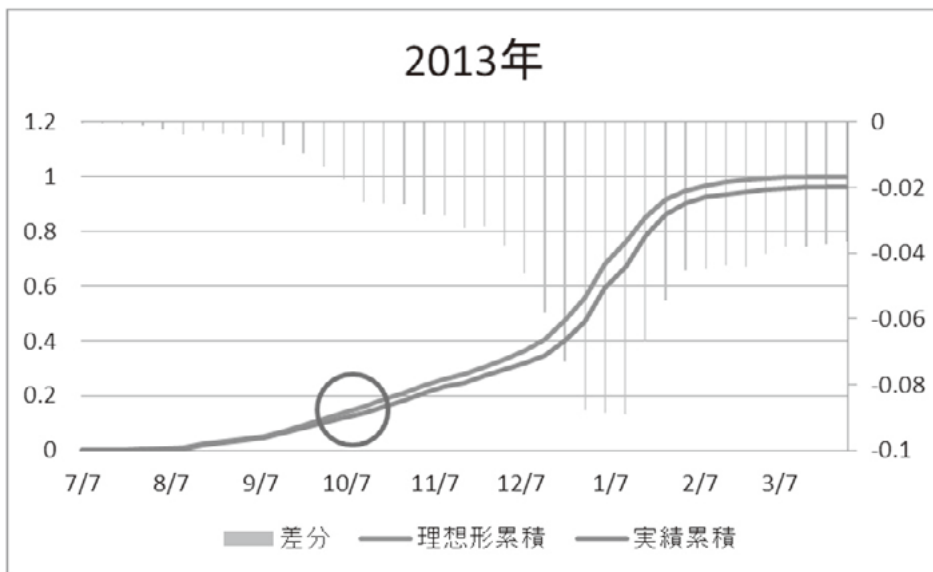


図 6.7 秋冬物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2013 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.8 の 2014 年のケースでは、2013 年と同様に 9 月下旬までは理想形に近い実績を残している。しかし 10 月初旬から一度ズレが生じ、一旦 1 月初旬に理想形に近い実績を残しているものの最終在庫消化になると差が生じている。これは 2013 年と同様に発注量が多い事と、最終時点となる 9 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取ってれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

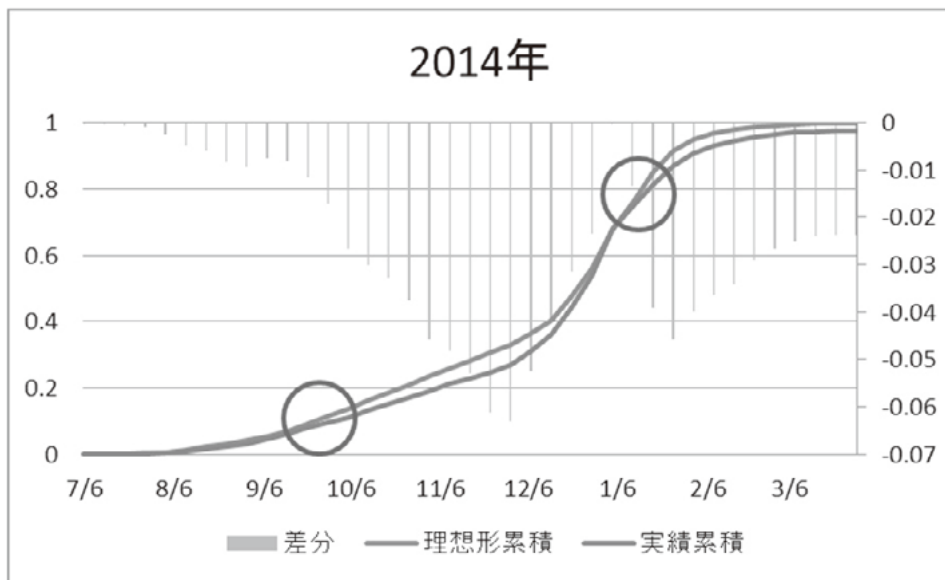


図 6.8 秋冬物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2014 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.9 の 2015 年のケースでは、12 月初旬まで理想形に近い実績を残している。しかし 12 月下旬から 3 月の最終在庫消化になると差が生じている。これは 2014 年と同様に発注量が多い事と、最終時点となる 3 月下旬の在庫をゼロにするという観点で販売管理をしていなかった事を意味している。最終在庫消化期において、もう少し積極的な値引戦略を取ってれば、期末在庫を限りなく 0 に近づけることができた可能性がある。

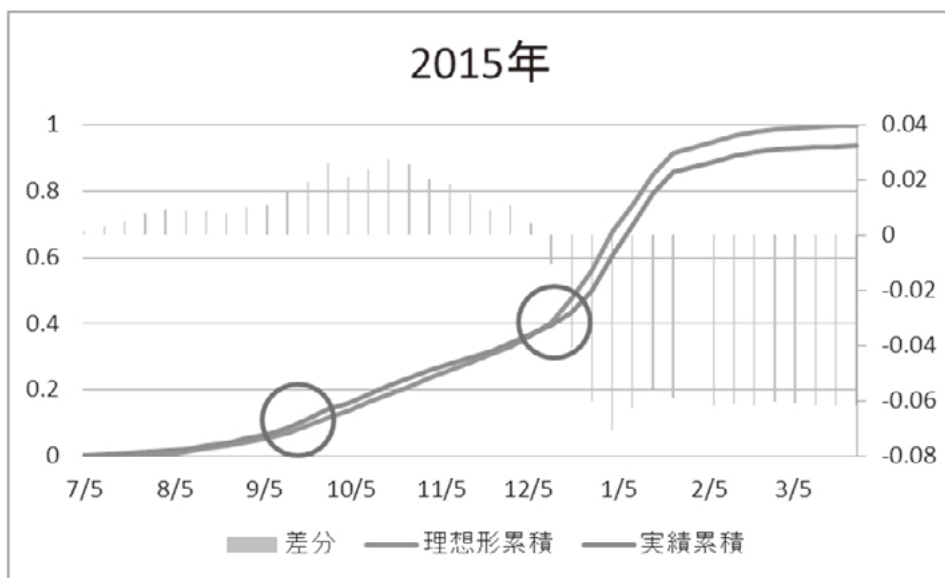


図 6.9 秋冬物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2015 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

図 6.10 の 2016 年のケースでは、8 月下旬にズレが生じた物の 12 月の中旬に理想形に近い形まで近づいて来ている。8 月の時点で早期にズレを捉え積極的な値引を行ってれば、もっと低い値引率で消化が出来ていた可能性はあるものの 5 年間で唯一期末在庫をゼロにする運用がされてきていると考えられる。

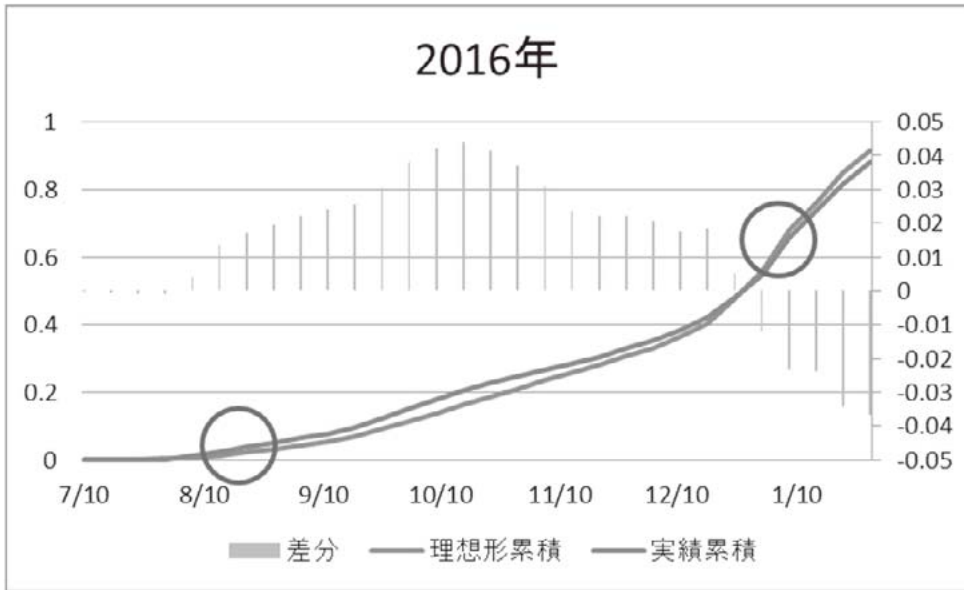


図 6.10 秋冬物の理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、2016 年度の累積売上構成比 $Q_j(t)$ の比較

理想的な累積販売構成比 $\hat{Q}(t)$ とする。定期的(毎月)に販売戦略を見直すものとし、その評価時点 $c_m$ とする。年度 $j$ の 1 店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ のモデルは、春夏商品が(6.1)式、秋冬商品が(6.2)式で求められたが、いずれのモデルも期中にコントロール可能な説明変数は「値引倍率」しかない。したがって、評価時点 $c_m$ での販売戦略の見直しは、次の評価時点 $c_{m+1}$ までの「値引倍率」を戦略的に設定することになる。評価時点 $c_m$ での 1 店舗当たり・週別売上累計構成比の実績を $Q(c_m)$ とおき、(6.3)式で示した理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ との比率 $w(c_m)$ は、評価時点 $c_m$ での理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(c_m)$ と比較した、現状戦略の達成度と考えられる。

$$w(c_m) = \frac{Q(c_m)}{\hat{Q}(c_m)} \quad (6.4)$$

在庫の最適化とは、次の評価時点 $c_{m+1}$ において、理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(c_m)$ に近づけるといふ戦略を各評価時点毎に行うものとする。現状の戦略を継続した場合、次の評価時点 $c_{m+1}$ での 1 店舗当たり・週別売上累計構成比の予想値 $Q^*(c_{m+1})$ は、(6.4)式の比率 $w(c_m)$ が維持されると仮定する。すなわち

$$w(c_{m+1}) = w(c_m) = \frac{Q^*(c_{m+1})}{\hat{Q}(c_{m+1})} \quad (6.5)$$

$$Q^*(c_{m+1}) = w(c_m)\hat{Q}(c_{m+1}) \quad (6.6)$$

が得られる。この1店舗当たり・週別売上累計構成比の予想値 $Q^*(c_{m+1})$ と、理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(c_{m+1})$ との差分 $h(c_{m+1})$ が、評価時点 $c_m$ で設定されるその次の評価時点 $c_{m+1}$ までの売上補正分となる。

$$\begin{aligned} h(c_{m+1}) &= \hat{Q}(c_{m+1}) - Q^*(c_{m+1}) \\ &= \hat{Q}(c_{m+1}) - w(c_m)\hat{Q}(c_{m+1}) \\ &= \hat{Q}(c_{m+1})\{1 - w(c_m)\} \end{aligned} \quad (6.7)$$

(6.1)式で求めた春夏商品の販売数量のモデルより、年ダミー変数を除いた

$$\begin{aligned} S(t) &= \bar{S}(t)\{-0.202036515 + 0.607230178 \times \text{値引倍率}(t) \\ &\quad + 0.479809212 \times \text{原価率倍率}(t)\} \end{aligned} \quad (6.8)$$

が、評価年のモデルとして利用できるものとする。差分 $h(c_{m+1})$ は、評価時点 $c_m$ から次の評価時点 $c_{m+1}$ までの、1店舗当たり・週別売上構成比 $S_j(t)$ と基準週別売上構成比 $\bar{S}(t)$ の差分の合計でもある。

したがって、

$$h(c_{m+1}) = \sum_{t=c_m+1}^{c_{m+1}} \{S(t) - \bar{S}(t)\}$$

となる。この式に(6.8)式を代入すると、

$$\begin{aligned} h(c_{m+1}) &= \sum_{t=c_m+1}^{c_{m+1}} [\bar{S}(t)\{-0.202036515 + 0.607230178 \times \text{値引倍率}(t) + 0.479809212 \\ &\quad \times \text{原価率倍率}(t)\} - \bar{S}(t)] \\ &= \sum_{t=c_m+1}^{c_{m+1}} \bar{S}(t)[\{-0.202036515 + 0.607230178 \times \text{値引倍率}(t) + 0.479809212 \\ &\quad \times \text{原価率倍率}(t)\} - 1] \end{aligned} \quad (6.9)$$

が得られる。評価時点 $c_m$ から次の評価時点 $c_{m+1}$ までの、最適な値引倍率 $(t)$ の戦略は、(6.9)式の差分 $h(c_{m+1})$ が0となるように、値引倍率 $(t)$ を調整することであり、この調整係数を $z(c_m)$ とおく。これを、(6.9)式に代入すると、

$$\begin{aligned} 0 &= \sum_{t=c_m+1}^{c_{m+1}} \bar{S}(t)[\{-0.202036515 + 0.607230178 \times \text{値引倍率}(t) \times z(c_m) + 0.479809212 \\ &\quad \times \text{原価率倍率}(t)\} - 1] \end{aligned} \quad (6.10)$$

となり、この式を満たす $z(c_m)$ を収束計算によって求める。原価率倍率は、(4.7)式より

$$\text{値引率倍率}(t) = \frac{\text{評価年の値引率}(t)}{5 \text{年平均の値引率}(t)} \quad (6.11)$$

であるので、

$$\text{値引率倍率}(c_m) \times z(c_m) = \frac{\text{評価年の値引率}(c_m)}{5 \text{年平均の値引率}(c_m)} \quad (6.12)$$

$$\begin{aligned} & \text{評価時点 } c_m \text{ での最適な値引率}(c_m) \times z(c_m) \\ & = \text{値引率倍率}(c_m) \times 5 \text{年平均の値引率}(c_m) \end{aligned} \quad (6.13)$$

で、評価時点 $c_m$ から次の評価時点 $c_{m+1}$ までの、最適な値引倍率 $(c_m)$ を計算する。これが、在庫を最小化するモデルのパラメータ推定値となる。

同様に、(6.2)式で求めた秋冬商品の販売数量のモデルより、年ダミー変数を除いた

$$\begin{aligned} S(t) = \bar{S}(t) \{ & -0.17207 + 1.06146 \times \text{値引倍率}(t) - 0.7924 \times \text{定価倍率}(t) + 0.861321 \\ & \times \text{原価率倍率}(t) \} \end{aligned} \quad (6.14)$$

が、評価年のモデルとして利用できるものとする。春夏商品と同様に、

$$\begin{aligned} 0 = \sum_{t=c_{m+1}}^{c_{m+1}} \bar{S}(t) \{ & [0.17207 + 1.06146 \times \text{値引倍率}(t) \times z(c_m) - 0.7924 \times \text{定価倍率}(t) + 0.861321 \\ & \times \text{原価率倍率}(t)] - 1 \} \end{aligned} \quad (6.15)$$

を満たす $z(c_m)$ を収束計算によって求める。そして、評価時点 $c_m$ から次の評価時点 $c_{m+1}$ までの、最適な値引倍率 $(c_m)$ を(6.13)式から求めればよい。こうした理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、最適な累積売上構成比 $Q_j(t)$ の関係を示したのが図 6.11 である。

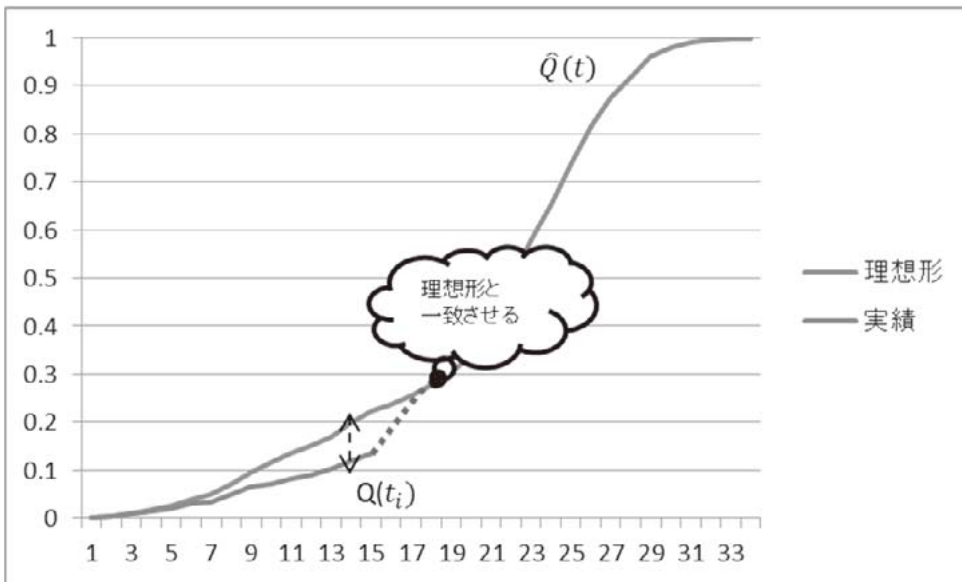


図 6.11 理想週別売上累積構成比 $\hat{Q}(t)$ と、最適な累積売上構成比 $Q_j(t)$ の関係

## 6.5 在庫最適化モデルの適用

在庫最適化モデルの適用例として 2014 年の秋冬商品を取り上げ、9 月末において 10 月末までの販売戦略、具体的には 10 月末の在庫が理想売上累積構成比  $\hat{Q}(c_m + 1) = 0.2100$  に近い水準となるような値引戦略を見直すものとする。9 月末の実績売上累積構成比は  $Q(c_m) = 0.0965$  であったのに対し、9 月末の理想売上累積構成比は  $\hat{Q}(c_m) = 0.1137$  であった。また、10 月末の理想売上累積構成比は  $\hat{Q}(c_m + 1) = 0.2100$  である。これを(6.4)式に代入して比率  $w(c_m)$  を計算すると、

$$w(c_m) = \frac{Q(c_m)}{\hat{Q}(c_m)} = 0.8487$$

が得られる。さらに、この比率  $w(c_m)$  を(6.6)式に代入すると、売上累計構成比の予想値  $Q^*(c_{m+1})$  は

$$Q^*(c_{m+1}) = w(c_m)\hat{Q}(c_{m+1}) = 0.1782$$

で計算される。10 月末時点での、売上累計構成比の予想値  $Q^*(c_{m+1})$  と、理想週別売上累積構成比  $\hat{Q}(c_{m+1})$  との差分  $h(c_{m+1})$  が、評価時点  $c_m$  で設定されるその次の評価時点  $c_{m+1}$  までの売上補正分であり、(6.7)式から

$$h(c_{m+1}) = \hat{Q}(c_{m+1}) - Q^*(c_{m+1}) = 0.0318$$

が得られる。

2014 年 9 月末の評価時点  $c_m$  は  $c_m = 35$  であり、次の評価時点  $c_{m+1}$  は  $c_{m+1} = 36$  である。

2014 年秋冬商品の、36 週から 40 週までの、5 年平均売上構成比、値引倍率、定価倍率、原価倍率を時点別に示したのが、表 6.14 である。

表 6.14 秋冬商品の 36 週から 40 週までの、

5 年平均売上構成比、値引倍率、定価倍率、原価倍率の水準

週数	$\bar{S}(t)$	値引倍率	定価倍率	原価倍率
36	0.1119	0.5926	0.9169	0.6463
37	0.1343	0.8012	0.9294	0.8620
38	0.1579	0.5815	0.8934	0.6509
39	0.1812	0.5819	0.9245	0.6294
40	0.2033	0.5837	0.9072	0.6434

表 6.14 の値を(6.15)式に代入し、左辺が 0 となるような調整係数  $z(c_m)$  を収束計算(Excel の What-If 分析のゴールシークを用いて計算)によって解くと  $z(c_m) = 1.466$  が得られる。

10 月末の在庫が理想売上累積構成比  $\hat{Q}(c_m + 1) = 0.2100$  に近い水準となるような値引倍率は、値引倍率  $= 0.5926 \times 1.466 = 0.8689$

となり、2014 年 10 月度は 5 年平均の値引率  $(c_m)$  に値引倍率 0.8689 を掛け合わせた 0.2086

の値引率時点 5 年平均値引率  $= 0.2400(5 \text{ 年平均の値引率}(c_m) \times 0.8689) = 0.2086$

において 0.2086 の値引率で販売戦略を行えば理想形の売上累積構成比に近づくと考えられる。

表 6.15 理想形累積構成比との差分

週数	最適値引
36	-0.00844
37	0.057079
38	-0.01108
39	-0.02043
40	-0.01712

## 7. まとめ

5年間を総括すると期末の在庫の多さが露呈した。これは1店舗あたりの平均面積が広いS社Sブランドにおいて店舗を埋めるための在庫(不要在庫)を仕入れざる負えない状況になっているためである。それに加えシーズン初めからのごく僅かなズレを捉えられず、小さなズレの積み重ねが年度末に在庫が大量に残る要因になったと考えられる。

本研究では、最小コストで期末在庫を限りなく0に近づけるためのモデルを構築した。このモデルを利用し、月に1回、月末に目標在庫からの乖離を求め、翌月までの値引率をモデルによって設定するという、S社Sブランドに新たにグランドルールを追加することにした。

年度末に在庫消化の目的で過剰に値引を行うなら、シーズン初めから目標との開きを確認し、早期に手を打つ。そのことによって最小限の値引額で在庫を消化させる運用モデルが出来ると考えられる。在庫の力を毎月確認し適切な運用モデルを導き出す。本モデルは、その意思決定の手助けをしてくれるツールになるであろう。また、今回は5年間の売上データを元に分析を行っているが、これはデータ量が増えるほど精度が高まっていくと考えられる。今後のデータの精度向上が期待できる。

本研究の分析条件は生産量が決まっていることが大前提である。なぜならば、生産量は初回発注量(エキスパートジャッジ)に頼る物であるためである。毎年過去データを分析し、需要予測を行い初回発注量の精度を高めることは必要不可欠だ。しかし、ほぼ定番商品がないアパレル業界において需要予測は前年踏襲で考えるしか手はない。「前年にこれくらい売れたから今年はこれくらい売れるであろう」、もしくは「前年はあまり売れなかったけど今年は売れそうだ」など過去データと経験則を掛け合わせた意思決定エキスパートジャッジになる。しかしその精度は低く、あたらないことが多い。それに加え、前年踏襲ありきで商品を構成していくと、緩やかに売上は減少してしまうのが一般的である。ブランドを長く運営するためには毎年変化をしていく消費者のニーズを創造し、新商品、新サービスを開発し続ける投資が必要だ。その新しいマーケット開発には必ずリスク(在庫)が発生する。しかし、そのチャレンジをして行かないとブランドは消費者に飽きられてしまう。毎日毎日その事だけを考えて開発していく。それこそが本来ブランド育成のための事業部が行っていく業務であると私は考える。このモデルを使う事で、リスクを最小限に抑えることができ、新しい

チャレンジがしやすくなる。競合他社にない新商品、新サービスを創造・開発し、差別化により値引をしなくても売れる商品を生むための環境作りが重要となる。この「アパレル業界における在庫運用モデル」が、その好循環を生み出すためのツールとなることを期待してやまない。

## 6. 謝辞

本論文は筆者が明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科グローバル・ビジネス専攻専門職学位後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。教授 青沼先生には指導教官として本研究の実施の機会を与えて戴き、その遂行にあたって終始、ご指導を戴いた。ここに深謝の意を表す。また、初の企業派遣として制度を新設し、本学への道を作ってくださった石川社長に深謝の意を表す。最後に在学中すべてにおいてサポートしていただいた私の会社に感謝の意を表す。

## 参考文献

- [1] 浅田克暢・岩崎 哲也・青山 行宏, 『在庫管理のための需要予測入門』, キヤノンシステムソリューションズ株式会社数理技術部, 東京経済新潮社
- [2] 勝呂 隆男, 『適正在庫の考え方・求め方』, 日刊工業新聞社
- [3] 大野 勝久, 『Excelによる生産管理—需要予測、在庫管理からJITまで』, (シリーズ オペレーションズ・リサーチ), 朝倉書店



明治大学専門職大学院研究論集 第10号

発行日 2019年3月31日

発行 明治大学専門職大学院  
東京都千代田区神田駿河台1-1  
電話 03-3296-2397

印刷所 山藤三陽印刷株式会社  
札幌市西区宮の沢1条4丁目16-1