



慶應義塾大学ビジネス・スクール

スーパー「正直屋」の予算管理

二代目社長の就任

小野さんは、神奈川県を中心に15店舗を有する中堅スーパーマーケット・チェーン(株)正直屋の日吉店・店長である。神奈川で八百屋を経営していた創業者が、日本でスーパーマーケットが発展し始めた頃この業態に目を付けた。1960年正直屋を設立して以来、今日まで順調に発展してきた。

正直屋の創業期は、創業者の片岡翁自らが陣頭指揮をとっていた。「お客様の喜びが正直屋の喜び」がモットーだった。新鮮で低価格の食品スーパーとして、地元での評価も高かった。小野さんは片岡社長が第一線で元気一杯だった頃入社し、商売の基本をみっちり教えてもらった。比較的早く店長に抜擢され、ここ7年間日吉店の店長を務めていた。

小野さんが社長から教わったのは、「お客様の心の琴線に触れる売場づくり」だった。お客さんがどうしたら喜んで買ってくれるか。食品の鮮度管理の重要性やバックヤードの効率的な整備。仕入商品の質量の管理や仕入先の選別指導。おいしさを演出する売場ディスプレイや接客技術。売れ残りロスを防ぐタイムリーなセールの実施など、どれも商売の基本となるものだった。「お客様の行動を見つめろ」「どうしたらお客様が喜ぶか、考えろ」が片岡翁の口癖だった。このころは小野さんが頑張れば頑張るほど、売上や利益が面白いようになってきた。売場も活気があった。従業員も一丸となって、やる気になっているようだった。

この雰囲気ガラリと変わったのは、片岡翁が息子に社長を譲った4年前のことである。息子の次郎さんは、「何とかビジネススクール」を出ているバリバリのMBAとのことだった。何でも「現代小売業の経営戦略」とやらを研究してきたというふれこみだった。入社後いきなり専務になり、ほどなく社長になった二代目は、就任と同時にまず「近代的経営管理の導入」を経営方針に掲げた。この目玉の一つが、予算制度の導入であった。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節がクラス討議のために作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節 (2001年4月作成)

近代的予算管理の導入

今までも予算は、あるにはあった。しかし予算はあくまで目安という気持ちが強かった。それに小野さんは大体予算をオーバーした実績を残していたので、あまり気にしたことがなかった。
5 基本をきっちり実行すれば、売上はついてくるものと思っていたのである。

地域のイベントや他店の動向には、小野さんはいつも気を配っていた。例えば近くにある慶應大学の学園祭で、学校内の模擬店の運営を大がかりにバックアップした。このとき店内でも、学生向けの商品を並べて連動イベントを売った。こういうイベントを打つ時、いつも橋渡しをしてくれたのは先代社長だった。日頃スーパーには来ない学生たちが来店して、予定していなかった
10 売上が上がった。

競合店の情報はいつもつかんでいた。競合店が安売りセールを打つと、すぐに店員を調査に行かせ、逐一報告させた。カウンター・セールは、大方成功した。ある時、目玉商品が思うように手に入らなかったのを、社長に相談した。社長は「よし俺にまかせろ！」と、早速良質な新潟米を現地直送で仕入れる手配をしてくれた。

15 5年前に4 km程先にイトーヨーカ堂ができて、予算を達成できなかった年があった。先代社長は、しかし決算セールでの小野さんの奮闘ぶりを聞きつけて駆けつけてくれた。そしてほめてくれた。「社長は見ていてくれる」と、小野さんは感動して、ますますやる気になったものだった。

二代目社長になると、経営スタイルが一変した。二代目社長は、店長会議で計数管理の重要性についていつも強調した。「数字を見なさい」「予算管理こそ近代経営の基本である」と。小野さんら店長は、計数管理の基本を勉強させられた。複式簿記や計画書の作成方法などの講習も受け
20 なければならなかった。このためにたびたび店をあけなければならなかった。

講習はまだ良かった。予算制度が導入されてから、2月決算期前の冬は、小野さんら店長たちの憂鬱な季節になった。予算会議に頻繁に呼ばれた。二代目社長は、売上の停滞に苛立っているようで、店長たちを叱咤した。「君たちの役割は数字を上げることだ。こんな数字では、昇給も
25 賞与もおぼつかないぞ。君たちの一層の奮闘を期待する」とぶち上げた。

正直屋の中で、日吉店は売上の大きい店舗だったので、小野さんは個別でもよく呼び出された。「君は従業員に甘いのではないか」「もっと効率化はできないのか」「とにかく尻をたたいて利益をもっと上げろ」と、社長からさんざん嫌みを言われた。

30 店長が責任を持つ予算は当初、売上から経常利益までの損益計算書(P/L)の形をとっていた。在庫についてはとやかく言われないことに気づいた小野さんは、利益率の高い、しかも腐らない商品をたくさん仕入れることにした。生鮮食料品の売場を削って、酒や缶詰、料理道具等をおいた。これらの商品の回転は良くないが、売れば利益率のいいものであった。

しかしそのうち在庫の回転率が新たに評価項目に加えられ、うるさく言われるようになった。困った小野さんは、在庫を減らさざるを得なくなった。欠品が多くなっても、仕入れて売れ残ると困るので仕入に慎重になった。その結果売場が寂しくなっていくようだった。従業員を増やせないこともあって、売れ残り商品はほこりをかぶっていた。

昨年小野さんは店に活気を取り戻そうと、現場からの提案を取り上げようとした。鮮魚コーナーを一新して生け簀ふうのディスプレイを作ることや、お総菜のバイキング・コーナーの改装プランだった。本社の経営企画室（予算管理の事務局だった）に問い合わせたところ、「それは資本予算の範疇なので、別個に申請するように」と言われた。早速申請書類を作り提出したところ、「利益予算を達成していない店舗の申請には応じられない」という返事が返ってきた。小野さんは現場に合わせる顔がなく、やり場のない怒りがこみ上げてきた。しかし予算達成できていないので、我慢するしかなかった。

小野さんにとって納得できないことは、他にもあった。例えば99年は、小野さんたちが苦労したこともあって、幸いにも予算をオーバーした年だった。ところが二代目社長はろくにほめてもくれないばかりか、99年の実績に7%上乗せて新年度予算を押しつけてきた。小野さんは「あんなに頑張らなければ良かった」と後悔した。

また本社費として配賦される費用も、納得できないものの一つだった。本社費を引かれた上で、店舗ごとの貢献利益が計算されるのである。店長たちは「社長のベンツや銀座の飲み代や、日頃ふんぞり返っている経営企画の連中の給料を俺たちがもっているのさ」と愚痴をこぼしていた。

資本予算にしても、本社では新店舗の計画をどんどん進めているようだった。何でも「チェーン・オペレーションで規模の経済効果を上げるためには、少なくとも20店舗を有する地域ドミナント・チェーンにしなければならぬ」というのが、本社の方針のようだった。

「既存店の売り上げを食った上に、儲からない新店舗に金をつぎ込んで、金利まで既存店につけ回している。挙げ句の果てに、既存店には金をかけないときてる」と、店長たちは口々に不満を言っていた。

二代目社長の近代的経営管理の二つ目は、マニュアルによる標準化だった。

ある日、分厚い「マニュアル」がドサッと店に届いた。小野さんは仕方なく、それに目を通してみた。確かに新入社員やアルバイトには有効かもしれないな、と思った。しかしベテランの小野さんにとってみれば、先代社長の教えはもっと深かったし、こんなものには書ききれないはずがないと思った。お客さんと定型的なやりとりをして、小売業になるはずがなかった。「お客さんの要求にきめ細かく対応しろ」というのが先代の口癖だったのだ。ましてお客さんの要望は日々変化している。こんな程度の標準化で「お客様の喜び」を獲得できるはずがない。小野さんはそう

確信していた。

大量のマニュアルは、それだけでなく狭い事務所の片隅で、その後もほこりをかぶって眠っていた。

5

小野さんの苦悩

2001年の2月になり、2000年度(00/3-01/2)予算を達成することがほとんど困難な状況を前にして、小野さんは悩んでいた。社長からは何度も呼び出された。ある時は無能力者呼ばわりされた。頭にきたので、辞表をたたきつけてやるうかと思ったほどだった。人事部長からは「日吉店という重要店舗を君に任せているのに、今の君の評価ははっきり言って低い。今期予算が達成できないと、君のポジションも安泰ではないよ」と言われた。小野さんの子供はまだ高校生になったばかりで、お金がかかる時期でもあり、グッところえるしかなかった。

不振の決算を前にして、来期分の予算折衝がもう始まっていた。社長は前年比一律10%アップの計画を要求してきていた。「2000年の不振分もカバーしてもらおう」というのが社長の言い分だった。にもかかわらず不振店の店長クラスのボーナス・カットをほのめかしていた。小野さんは来期の予算について、まだ不景気が続いている時期でもあり無理だと本社に抵抗した。しかし「言い訳がましいことを言うな」とはねつけられてしまった。

店に帰って、予算をどうしたら達成できるか、来年の予算をどうするか、について売場主任らを呼んで会議をした。会議に参加したメンバーからは、不満の声が上がるばかりだった。

「従業員を減らした上に、改装も認められず商売になりません」

「思い切った仕入ができない」

「上は何を考えているんですか」

小野さんは「文句を言っても始まらない。やるしかないだろう」と言う以外、仕方がなかった。従業員から睨みつけられても、返す気力もなくなった。

売上を上げる方法がないことはなかった。例えば売れ残りそうな商品を早めに安売りすれば、売上も上げられるし、商品の回転も良くなってますます売れるはずだった。しかしこれをやると見切り売り損失が計上される。売上を上げて、利益を減らすと怒られるので、それならやらない方が良かった。以前のように、地域行事との連動イベントもやらなくなった。失敗して怒られるのは、バカらしいからである。

2月の売上は思った以上にさえないかった。小野さんは本社からあまりうるさく言われるので、仕入伝票の計上を翌月にわざとずらして、嘘の報告としようと考えていた。

現場にはさらに活気がなくなったように見えた。店頭の従業員たちもお客に関心を払わなく

なった。従業員たちが私語を交わしていても、小野さんには叱る勇気がなかった。給料も上げてやれず、日頃無理を言っているのに、叱れなかったのである。

売上はますます下降線をたどった。本社が苛立っているのはよくわかった。本社から何度も呼びつけられて、予算実績表を前に相変わらず怒られた。店長たちは下を向くばかりだった。小野さんはますますどうしていいかわからなくなっていた。店のことより予算のことを考えあぐねる日々を過ごしていた。

【設問】

- (1) 会社全体の見地から見て、正直屋の経営上の問題は何ですか？
- (2) あなたがトップの立場にいるとしたら、具体的にこれからどうしますか。予算管理はどうしますか。
- (3) あなたが小野店長の立場に立っていたとしたら、これからどうしていきますか。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 RP150