

三越伊勢丹ホールディングス、管理会計の抜本的な改革により、継続的なコスト削減を実現



三越伊勢丹ホールディングス

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
Tokyo, Japan
www.imhds.co.jp/

インダストリー:
流通/小売

年間売上:
1兆2,207億円(2011年3月期)

従業員数:
13,988名

オラクル製品とサービス:
Oracle Hyperion Planning

オラクルパートナー:
プライスウォーターハウスクーパ
ース株式会社
www.pricewaterhousecoopers.co.jp

“Oracle Hyperion Planningによるグループ管理会計システムで、利益やコストの見える化による課題解決と、マネジメントの意思を現場に浸透させるための仕組みがグループ百貨店全体に展開できました。今後はグループ全体への拡大を視野に入れています。また、状況の変化による経営課題の変化にも柔軟に対応できると期待しています”

株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 執行役員 経営戦略本部
経営企画部長 白井俊徳氏

三越と伊勢丹という大手百貨店が経営統合し、2008年に誕生した株式会社 三越伊勢丹ホールディングス。同社は、三越と伊勢丹のそれぞれの強みをもう一方に展開することで、シナジーの創出と収益拡大を進めている。そこでカギを握るのが、グループ百貨店の利益構造を可視化するための管理会計システムである。経営の意思を現場に徹底させる役割も担うこの管理会計システムとして、Oracle® Hyperion Planningが選定された。2005年に伊勢丹に導入された Oracle Hyperion Planningは、国内グループ百貨店全体で利益管理、コスト管理などに利用されている。

互いの強みをもう一方にも展開することで、シナジーの最大化を進める

日本国内でさまざまな業界の再編が進むなか、百貨店業界における大きな動きとして注目されているのが、三越と伊勢丹の経営統合だ。両社は2008年4月、共同持株会社として株式会社 三越伊勢丹ホールディングスを設立し、傘下に事業会社としての三越と伊勢丹を置いた。経営統合の狙いについて、同社の執行役員 経営戦略本部 経営企画部長の白井俊徳氏はこう説明する。

「最大の狙いは、三越と伊勢丹が単独ではなしえなかった、良質なロットを武器にした戦略的な取り組みを進めることです。当然、規模の拡大と二つのものを一つにすることによる大幅なコスト削減も期待しました」

単純に“足して二で割る”のではなく、「三越と伊勢丹が持っているノウハウの優れている方をグループ全体で活用する」（白井氏）という方針のもと、さまざまな分野で統合が進められた。

三越と伊勢丹の事業統合は、当初2012～13年为目标とされたが、当初の予定を大幅に前倒して2011年3月までに実現した。なかでも重要なテーマとなったのが、システムの統合である。伊勢丹はシステム子会社やクレジットカード会社をグループ内にもち、販売データや顧客データの活用について、長い時間をかけて

課題:

- 国内グループ百貨店を組織責任に応じた統一基準で管理できるようにする
- 環境変化に応じ、組織の権限と責任を柔軟に組み替えられる仕組みを構築する
- 予算編成や業績予想、予実管理など業務の効率化を図る

導入効果:

- グループ内の国内百貨店に統一した管理会計基準、および組織の役割や責任に応じた統一評価を導入した
- 両社のシステムを統合したことで、システム全体の運用コストが削減できた
- 各部門に対する評価指標を柔軟かつ自由に変えられる管理会計システムが構築できた
- 各部門からの予算集計に要する時間が短縮し、予算編成業務の効率化が実現した
- 店舗と本社部門の役割を明確にわかることで、各々の専門性をさらに強化することができた

ノウハウを磨いてきた。そうしたノウハウを全国に店舗を展開する三越にも展開すれば、大きな効果を創出できる。

百貨店事業を支える MD（マーチャンダイジング）システム、顧客情報システム、およびカードの統合は 2010 年に実施された。「システムは、基本的に伊勢丹のものに片寄せしました。大規模なシステム統合が比較的順調に実現できたのは、経営統合の準備段階でシステム統合と業務フロー統合の具体的な姿が描けていたからです」と白井氏。

カード情報の統合でも、大きな効果が期待された。「伊勢丹では自社のカードを発行してきましたが、三越では外部に委託していました。委託の場合、すべての情報を入手することはできません。これを自社のカードに統合すればデータは一気に増え、さまざまな分析や予測の精度を高めることができます。統合後のカードはグループ全ての百貨店のお買い上げ実績が反映される上、さらに同一の優待を受けられるので、お客様の利便性も高まっています」（白井氏）

管理会計システムを活用して経営の意思を現場に浸透させる

両社の統合によるシナジーは、収益向上に寄与している。

「統合によって MD（マーチャンダイジング）が強化されたことで、営業面では商品の利益率向上という効果が出ています。IT コストも大幅に削減しています」と白井氏は話す。IT コストの削減は、伊勢丹側のシステムに片寄せしたことで、三越が使ってきたシステムの運用コストがなくなったことが大きな要因だ。白井氏は「システム統合に際しては機能強化もおこないました。IT コストの削減だけでなく、効率化も実現できました」と説明する。

統合されたシステムの 1 つが管理会計システムである。このシステムは、三越と伊勢丹の店舗ごとの利益、部門ごとのコストなどが見える化するだけでなく、数値の見せ方によってスタッフの意識を方向づけ、マネジメントの意思を現場に浸透させる役割も担っているという。

「各店舗、各組織のさまざまな数値が見える化し、その数値をもとに全員で議論や評価ができる環境を整えることが重要だと考えました。ただ、単に数値が見えるだけでは不十分で、数値の意味を理解し、課題解決につなげるような動きをする必要があります。そのために、組織と評価制度と管理会計システムを一体で見直しました」（白井氏）

両社の組織統合を進めるうえで、重要なポイントは「“タテ”と“ヨコ”のバランス」（白井氏）だった。タテとは店舗ごとの利益管理であり、ヨコとは総務部や人事部といった本社統括部の

コスト管理だ。このマトリックス管理においてどの部門にどのような権限と責任をもたせるかは、多くの企業に共通する課題だ。

タテのラインが強い事業部制のメリットは、利益責任が明確になり、権限委譲により、スピード感が出せること。その反面、縦割組織ゆえに事業部横断的な機能が弱くなり、全体最適の意思決定は難しくなりがちだ。これは、2005年以前の伊勢丹が抱えていた課題でもある。

ヨコ串が弱いことによる課題について、白井氏はこう指摘する。「駐車場管理を例にすると、店舗では1台でも多く駐車場が欲しいものですが、それにはコストがかかります。総務部門が“費用対効果の低さを指摘しても、駐車場管理経費を含めた店舗損益の責任が店舗にあると、総務部門はアドバイスはできても決定はできません。全社のコストを抜本的に見直すには、駐車場を含めた不動産管理のノウハウをもつ人材を総務部門に集めて、数値責任を負った上で全店舗にサービスを提供するような、ヨコのラインの権限、責任を明確にした体制にすべきです。さらに業務を集約することで、専門分野の人材が育成しやすくなり、また少数で全体を見ることができるので人的生産性を高めることもできます」

時代によって変化する経営課題に柔軟に対応する管理会計

こうした課題を解決するため、伊勢丹時代の2005年、総務や人事など本社統括部門の権限と責任、つまりヨコのラインを強化する改革がおこなわれた。その際に導入されたのが、計画立案や予算編成、予実管理をサポートするソリューションのOracle® Hyperion Planningだ。「時代によって経営課題は変わり、一度決めたタテとヨコのバランスを変えることもあります。その際には管理会計の仕組みや情報の見せ方も変える必要があります。その柔軟性や自由度の高さが、Oracle Hyperion Planningを選定した大きな理由です」と白井氏は振り返る。

このプロジェクトは、株式会社三越伊勢丹ホールディングスと株式会社三越伊勢丹システム・ソリューションズ、プライスウォーターハウスクーパーズ株式会社の3社体制で進められた。

Oracle Hyperion Planning導入をサポートしたプライスウォーターハウスクーパーズ株式会社（2005年当時はベリングポイント株式会社）のシニアマネージャー 山本卓氏は、「Oracle Hyperion Planningは、予算編成のプロセスをサポートしている点、財務会計とは異なる利益階層を柔軟に設定できる点が高く評価されました」と補足する。

この改革により、伊勢丹では不動産関連コスト、物流コストなどは総務部門、人件費は人事部門、というように共通する部分は本社管理部門が権限と責任を持ち、全社の予算額をコミットする

体制となった。一方、店舗側が責任を負うのは部門説明責任利益である。この指標は本社管理部門が権限を持つコストを除いて、粗利から店長が管理可能なコストを差し引いたものである。店舗別営業利益を算出する一歩手前の利益である。

管理会計システムの統合では、この管理手法が全社に展開された。「管理会計システムの統合により、国内グループ百貨店全体に横串がとおりました。各店の状況が見える化された効果は、今後さまざまな形で現れてくるでしょう。たとえば、ある店舗での成功事例を別の店舗に展開するような事例も増えるでしょう」と白井氏は話す。実際に、そうした事例も現れ始めた。株式会社三越伊勢丹ホールディングスの経営戦略本部 経営企画部 予算担当マネージャーの岡田泰夫氏は、「経費の使い方を横串で見られるようになったことで、ある店舗でお付き合いのある取引先を、他店にも展開できないか、という取り組みも、統括部門で広がりつつあります」と説明する。

予算編成の効率やスピードだけでなく精度も向上

Oracle Hyperion Planning は予算作成や予測、予実管理でも活用されている。同社の予算は、年度予算、下期修正予算、業績予想は四半期ごとにおこなっている。Oracle Hyperion Planning は、こうした業務の負荷軽減とスピードアップにも貢献しているという。

「予算作成を例にとると、Oracle Hyperion Planning 導入以前は、すべて Excel でおこなっていました。そのころに比べると格段に業務効率は向上しています。また、予算編成期間中のデータ収集、集計、資料作成にかかる時間は大幅に短縮されています。以前は各部門から予算が提出されても、集計・整理するためにさらに 1 週間ほどかかりましたが、いまでは提出されたデータをすぐ使えます」（岡田氏）

現在 Oracle Hyperion Planning を使っているのは、本社の企画部門や店長をサポートする立場の社員を中心とした 150~160 人。2005 年に伊勢丹に導入されたころと比べて、その活用法も変化してきた。以前は店長には部門説明責任利益までしか見えない仕組みだったが、現在では、営業利益を含めてトータルの収支が見えるよう変更されている。「自らの責任範囲までしか見えないと、実態の利益には関心をもたなくなる」との懸念からである。ある店舗では部門別説明責任利益は黒字でも、営業利益ベースでは赤字という可能性もある。それが見えるかどうかで、店長の行動も変わってくる。

「数値が見えると、気になるものです。以前は単に半年の予算

を6等分して月の予算をつくってくるスタッフもいたのですが、それでは月次の予実ギャップが大きくなります。店長がこのギャップに気づくようになると、スタッフに説明責任が生まれ、その結果、数字の意味や背景を理解せざるを得なくなります」と岡田氏。これまで以上に深く考えながら、社員は予算づくりをおこなうようになったという。

さらにこの管理会計システムは、百貨店以外の事業も含めた、包括的な評価の仕組みにも活用できそうだ。「全体を横串で見るという考え方は浸透してきました。当社には百貨店事業だけでなく専門館事業などもあり、どちらかという不動産賃貸業に近い形態のビジネスもあります。こうした事業と百貨店事業を公平に評価するためのシステムとしても活用できるのではないかと、議論しているところです」（岡田氏）

システム統合を経て、三越伊勢丹ホールディングスのIT活用力は一層高まった。今後、同社の管理会計は、複数の事業形態に適応するために、グループ共通の評価指標と、事業別の評価指標を提供し、また今後のIFRS（国際会計基準）導入を見据えた利益指標を提供することで、経営の意思決定を的確に行う基盤として役割を果たすを目指している。予算作成から予測、予実管理などを幅広くカバーするOracle Hyperion Planningは、企業統合によるシナジーを拡大する上で、今後もさらに大きな役割を期待されている。

（本事例の内容は2011年10月のものです）

