

総合商社における営業費の分析

— A社の事例研究 —

M031949 中谷美恵

1. はじめに

2002年の商業統計調査によると、卸売業（法人）の年間商品販売額、事業所数、従業者数はいずれも1994年調査以降4調査連続減少している。

これは、消費低迷や卸売価格の低下に加え、企業の組織再編、中間流通コスト削減の動きや、卸売業を経由しない取引の増加など流通構造の変化によるものと考えられる。

本研究で注目したのは、このような経営環境において、総合商社の存続発展を図るためには、マーケティング・コストとしての営業費を管理することが重要であるとの視点から総合商社A社の事例をもとに営業費の分析を実施する。

2. A社の概要

A社は、親会社S社の一支店として40年近く営業活動を行っていたが、1998年にS社から分社化し、以後はA社自身で独立した営業活動を行っている。独立した営業活動とはいえ、S社のグループ戦略に沿った営業活動であることを要請され、S社グループの公表連結財務諸表を作成する必要性から、A社の会計システムは親会社S社の管理化にある。

3. A社の戦略

本研究が営業費分析に重点を置いているため、S社グループの戦略である「新事業計画」はその紹介に留める。しかしながら、A社はS社グループの一員であり、S社グループ戦略のコントロールツールとして寄与するためには、本研究で実施した営業費分析だけでは十分でなく、戦略論からのアプローチも不可欠であると考えられる。

戦略論に関しては、河合忠彦著『ダイナミック戦略論』におけるDP理論（ダイナミックポジショニング理論）が注目に値する。

4. 営業費会計

西澤によると、営業費会計は、コーワン教授の提唱する11のアプローチの中の会計的アプローチに相当する。営業費管理それ自体は全社的なマネジメントの問題であり、直接的間接的な様々な手法で重層的に管理されるべきものであるのに対し、営業費会計はそれらの諸手法の中の一つとして、いわば一段として位置づけられている。

さらに西澤は、会計的アプローチをとる場合でも、(1) 消極的アプローチと(2) 積極的アプローチの2つのアプローチがあると指摘している。

本研究の立場は(2) 積極的アプローチを重視した。その理由は、消極的アプローチはマーケティング活動の費用面だけを対象とする点で、計量把握が容易であるという利点があるが、利益獲得の面では収益面

を考慮していない点が不十分だからである。しかし、積極的アプローチにも問題がないわけではない。「営業費を売上高と結びつけて利益管理を行う」ためには、営業費分析だけでは充分ではなく、収益要因の分析が必要であり、原価要因と収益要因との相関関係を把握する必要がある。

5. 営業費分析の意義・特質

営業費分析は、営業費をセグメント別に分析して、収益性を把握する分析であり、以下の点で伝統的原価計算と異なった特徴をもつ。伝統的原価計算は、営業費は期間原価として一括配賦するためセグメント別に配賦する必要はないが、営業費分析は、営業費をセグメント別に分析する。これは、伝統的原価計算においては、営業費は財務会計の領域として扱われ、財務諸表の作成に必要な資料を組織的に収集することを目的としているが、営業費分析は①マーケティングの有利な目的を決定したり、②マーケティング活動の方針や手続きを設定したり、③マーケティング組織の能率を決定したり、④個々の業務区分で行われるマーケティング活動の収益性を測定したりするのを援助する手段をその目的とする。

6. A社の営業費分析

A社の営業費分析においては、S社グループの「新事業計画」の基本方針の「選択と集中の加速」による収益構造への変革に寄与するために、低採算事業からの撤退を実行するための判断材料を見出すことをその目的とする。

データの制限上、西澤の営業費分析のフレームワークは継承しながら、機能別分類を除いた1. 形態別分析と2. 商品別分析の2段階で行う。

その結果、売上総利益率が高く、一見収益が高いと思われる商品が、営業費分析を実施することにより赤字の商品であるという結果が得られた。売上高と売上利益率のみによる収益性の判断が誤った営業活動を導くということが明らかになるのである。

7. おわりに（限界と今後の課題）

本研究は、S社グループ戦略のコントロールツールとして寄与することをねらいとして、A社の営業費分析を行った。営業費分析により商品カテゴリーごとの収益性が把握できるようになることから、選択と集中を重視する戦略のコントロールツールとして何らかの意義があることは間違いないと思われる。しかしながら営業費分析が具体的にどのような経路でグループ戦略のコントロールとして寄与するのか、また戦略上どのような意義があるのかについては、さらに検討する必要がある。