

バランス・スコアカードを使う (BSCの利用)

吉本 準一

バランス・スコアカード (BSC) についての第3回は、実際に「戦略マップ」を中心とした BSC スキームを地域長寿企業に適用し、中小企業の経営者の皆さんが経営に活かせるヒントについてご説明します。

(1) 地域長寿企業について

まず、なぜ長寿企業かについてお話します。現代の企業経営は、ゴーイング・コンサーン(継続性)を前提としています。企業経営者としては、一時的な利益の極大化でなく、利害関係者への責任を果たして企業を存続させることを第一に考えねばなりません。その結果が長寿企業につながります。因みに、我が国は江戸時代から「家業を守る」ことが当然とされてきたためか、世界的にも極めて長寿企業が多い国になっています。

さて、長寿企業を創業または設立から 100 年を経過した企業と定義すると、我が国の長寿企業数は 5 万社ともいわれ、その 96%が中小企業です(久保田章市(2010)『百年企業、生き残るヒント』)。業種別には、清酒製造業が 600 社超、酒小売業、呉服小売業が 500 社以上、さらに旅館・ホテル業、婦人服小売業と続きます。これらの長寿企業は全国各地に存在し、業種・規模・形態も極めて多様ですが、地域に根差して地域資源を活用する中小企業が多いのが特徴です。

地域に根差す長寿企業を「地域長寿企業」として分析してみると、共通する経営戦略がいくつか見られます。永続性を目指す中小企業経営者の皆さんにとって、地域長寿企業の戦略を重要成功要因とともに明らかにし、活用することは極めて有意義でしょう。今回は、地域長寿企業の戦略について BSC を用いてご説明します。

(2) 地域長寿企業の戦略・重要成功要因の共通点

現在も存続する地域長寿企業の経営を比較してみると、その戦略と重要成功要因にはいくつかの共通点が見られます。その共通点を企業経営全体を把握する BSC の 4 つの視点で整理すると、次の通りです。

- ① 財務の視点 [利益を確保し健全経営を行う]
- ② 顧客の視点 [顧客を満足させ地域に貢献する]
- ③ 内部プロセスの視点 [伝統と革新を取り入れたビジネスモデルの構築]
- ④ 学習と成長の視点 [長寿企業としての統制と従業員満足度の向上]

(3) 地域長寿企業に特徴的な基本戦略

地域長寿企業にはいくつかの戦略的特徴があります。事業継続を最大の戦略目標とすることは当然であり(家訓・社訓の多くは事業継続を最重要としています)、そのための安定成長を理想とします。一方、長寿企業は伝統を守るだけでなく新商品開発などの革新も必要とされます。その前提は顧客満足であり、同時に従業員満足を実現し、社会に対する責任も果たさねばなりません。(横澤利昌(2012)『老舗企業の研究』では、「顧客志向性、結束性、堅実性、創業性、地域志向性、変革性、継承性」を長寿企業の 7 経営因子としています。)

BSC の戦略マップを利用して整理すると(最終頁「地域長寿企業の戦略マップ」参照)、次の 5 つの基本戦略が共通かつ特徴的なものとして浮かび上がります。なお、代表的事例を日本経済新聞連載の『200 年

バランス・スコアカード(BSC) 第3回

企業「成長と持続の条件」(2008.4～)から紹介します。

① 安定収益追求 …身の丈経営

地域長寿企業の目標は、まずは事業の継続です。事業の急成長、企業規模の急拡大は、事業として歪みが生じかねず、長期的に見た場合には却ってマイナス要因となります。分相応な成長こそが事業の存続・継続のためには望ましく、地域長寿企業の経営者は急成長を避け、安定成長を理想とします。

☞【塩瀬総本家】 室町時代初期の1349年に奈良で餛飩入り饅頭を売り出したのに始まり、江戸時代に將軍家御用達になりました。歴代の当主が伝統を守って材料にこだわり、今も小豆は十勝平野の産地直送品を使用し、職人が毎朝ヤマイモをすって饅頭を作っています。(日経新聞(2011.3.2)「200年企業 No.145」)

② 顧客満足度重視 …徹底した顧客志向

徹底した顧客志向を企業理念・基本戦略とします。新規顧客の開拓にも努力しますが、まず既存顧客へのサービス徹底で顧客ロイヤリティを高め、地元のマーケットを重視してCS向上とともにシェアの維持・拡大を狙います。地域長寿企業は顧客の顔が直接見えることから、一般的な商品・サービスの向上とともに、個々の顧客に応じたきめ細かい対応が重要となります。

☞【剣菱】 室町時代(1505年)の記録があり、日本で最初に商品名が冠されたブランド酒として一貫して品質にこだわっています。オーナー家は現在5家目で酒蔵も伊丹から灘に移しましたが、終戦前後の5年間は良質の酒は醸造できないと生産を中止したこともあり、現在は独自に酒米を育成して高品質を追求し、消費者の高い支持を受けています。(日経新聞(2011.6.1)「200年企業 No.156」)

③ 伝統と革新のビジネスモデル構築 …伝統における革新と保守

長寿企業の本質は「変わらないものを堅持しながら、それ以外のものはすべて変える」(横澤利昌,前出)だと言われます。地域長寿企業としての伝統、老舗のブランドなど、具体的な技術・スキルも含めて守るべきものは多いですが、同時に新商品開発等の革新性を常に企業内に備えています。そのための地域マーケティングは必須であり、経営トップは本業にこだわりつつ、ベンチャー精神を持って新技術、新業態に挑戦しています。

☞【千疋屋総本店】 創業者が天保5年(1834年)に武蔵国千疋村から桃などの果物・野菜を船で江戸日本橋に運んで販売、帰りは肥料を積んで農家に販売しました。二代目は高級果物を扱って徳川家御用達になり、明治には海外産果物に進出、大正時代にはフルーツパーラーを展開するなど、時代を見てビジネスモデルを革新していきました。(日経新聞(2011.6.8)「200年企業 No.157」)

④ 従業員満足度の重視 …暖簾を守る従業員教育、後継者育成

地域長寿企業には、企業内知識・技術を集約・継承する仕組みとして、職場教育による従業員育成と登用、さらに家族的報奨制度があることが多く、これが従業員の満足度向上に繋がっています。また経営トップだけでなく従業員も含めた後継者育成に、長期的な観点から取り組んでいます。

☞【福田金属箔粉工業】 元禄13年(1700年)に京都で屏風や蒔絵に使う金銀箔粉商として創業しましたが、半導体基板やリチウムイオン電池などに必須の金属箔粉を提供する優良企業に変貌しました。祖父や父親の代から働く「歴代社員」100人が全従業員の2割弱を占める家族的社風を守るために、敢えて上場を見送っています。(日経新聞(2008.5.28)「200年企業 No.6」)

⑤ 社会貢献の重視 …社会への貢献と信頼関係の維持

長寿企業は代々地域への密着性が高く、地域の住民を顧客として大切にするだけでなく、地域社会との関係を重視して企業としての責任を果たしてきました。社会貢献活動等を永年継続してきたことで、企業存続の危機には、築かれた地域社会との信頼関係で救われた企業もあります。さらに地域社会との価値共有化により、さまざまな企業活動が広く支持され円滑に運営されます。

☞【八尾百貨店】 埼玉県秩父市で寛延2年(1749年)の創業ですが、近江商人の流れを汲んで代々「世間よし」の精神で地域貢献に注力してきました。そのおかげで明治17年の武装蜂起「秩父事件」の際には襲撃を免れたという史実もあります。現在も地域の信頼を集めて、地元の代表的企業と称されています。(日経新聞(2008.7.23)「200年企業 No.14」)

(4) 戦略マップから得られる経営のヒント

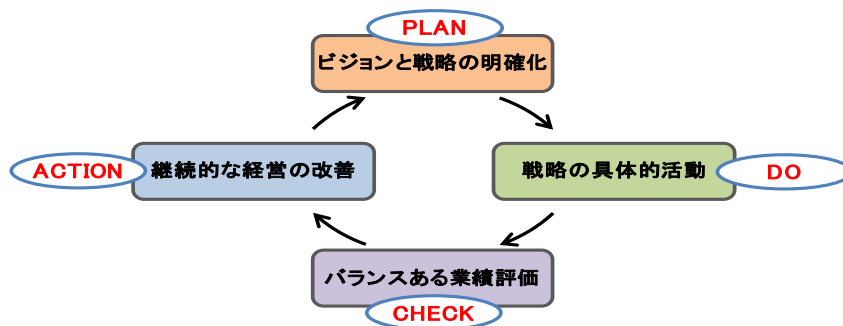
BSCの戦略マップは、これまで述べた通り企業の経営戦略を視覚化するもので、その作成過程で当該企業の重要成功要因の因果関係とともに企業独自の戦略が明確化される点に、大きな特徴とメリットがあります。しかしここでは、多くの事例の分類・分析から作成した次頁の「地域長寿企業の戦略マップ」を(自社の場合と比較)検討することで、簡便的にBSCを利用できます。

(長寿企業を目指す)経営者の皆さんは、次頁の戦略マップに示された「個別戦略・重要成功要因」のうち、自社で充分実行できている項目を色塗りしてみてください。その結果、白く残った項目が、自社にとって不足または手がついていない個別戦略・重要成功要因ということになります。また、矢印で示された因果関係が繋がらないラインは、戦略の効果が十分に発揮されていない可能性があります。

もちろん、全ての項目を完璧に実行しようとする必要はありませんが、これまで気づけなかった項目や重視しなかった項目が戦略上も必要だと認識すれば、経営課題として採り上げて解決する方法を検討してください。それを具体的なアクション・プランまで落とすことができれば、BSC活用の第一歩になります。

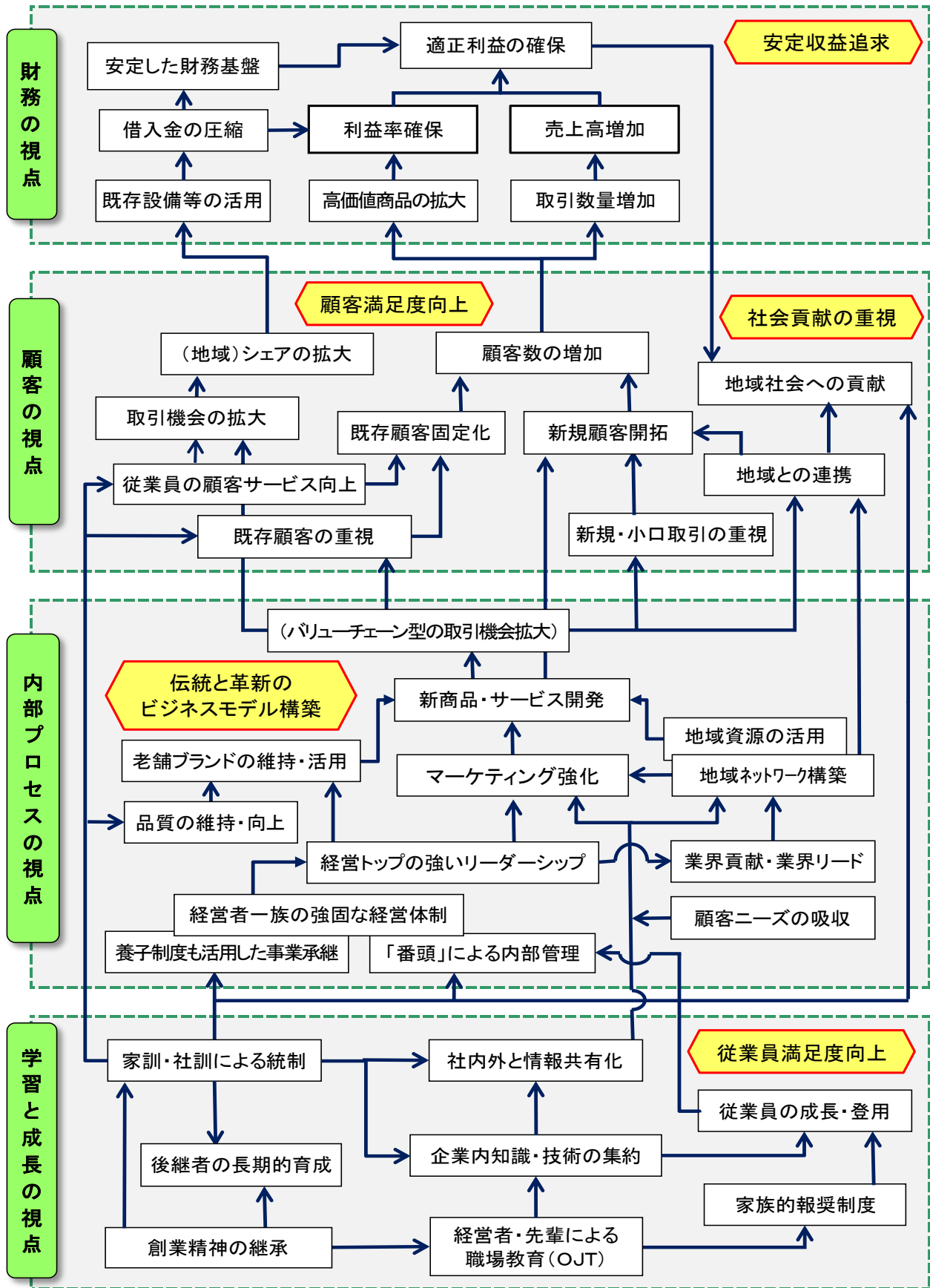
BSCの目的は、単なる業績評価ではありません。第2回で説明したように、中小企業にとっては自社の経営戦略を従業員も含めた全員で検討して戦略マップにまとめ上げることが、もっとも重要です。それによって、経営戦略が社内全員に共有化され、日々の業務が全社的目標にどう影響を与えるのか理解されるだけでなく、企業としてもその存続が担保されることとなります。

財務的利益だけでなく、顧客・従業員・地域にもバランスよく配慮したBSCスキームを活用して、ぜひ、戦略を持った力強い企業として永続性を目指してください。



以上

地域長寿企業の戦略マップ



[備考]

地域長寿企業の基本戦略

個別戦略・重要成功要因

吉本準一作成