

フロウエルマガジンコラム # 9

2008年10月号

『ケースメソッド』

今回は、10月24日にテクニカルセンターで行なった技術部会議の中で使用したケースブックを掲載します。ケースメソッドとは実話やそれに類する出来事に取材したケースブックを読んで、グループ討議を行ない、問題点とその要因、解決のための選択肢を考え、解決策を実行した場合のリアクションなどを検討する経営ノウハウの訓練法です。

実際にMBAで使用するケースブックは、10～30P程あり、巻末に数年分の財務諸表が付属することが多いですが、今回掲載するものは、技術部員の皆さんと議論する為に私が書いた簡易的なものです。内容的に無理のある部分もちらほらですが、経営者の視点を疑似体験することで、会社全体のことを考えて行動する従業員が増えて欲しいと思って作りました。最後に設問が付いていますので、トライしてみてください。

ケース1：株式会社ベルウッドコーポレーション

株式会社ベルウッドコーポレーションは、創業35年の機械部品メーカーで、規模は総従業員100人程の中小企業である。創業オーナー経営者が高齢となり、世代交代を間近に控え経営企画室や総務部は、事業承継準備に忙しい毎日を送っている。

高度成長期の最後の年に創業した同社は、その時代の考え方を反映した経営方針が今日まで維持されてきたため、資産拡大戦略を根底において社有地に自社ビルを建てて、拠点を増やしてきた。いわゆる「ストックの経営」である。それでも財務的なバランスはとれているため、運転資金は手持ちのキャッシュで賄い、借金は不動産のみという事実上の無借金経営であった。このような優良企業は、銀行にとって不良債権となる可能性が低い安全な貸付先としてターゲット視された。一方の事業会社にとっては、この時代資金調達の方法が現在ほど多様化しておらず、株式上場（IPO）にはまだ力が足りなかったベルウッドコーポレーションにとってメインバンクは大きな存在だった。ベルウッドコーポレーションの自社

ビルが次々に増えていった理由の背景にはそのような事情があった。

「ストックの経営」は、市場が拡大しつづけ、会社規模を大きくしていく局面、そして人口が増え続け、不動産価格が上がり続けるという前提において有効といえる経営手法であるが、90年代半ば以降は、バブルが弾けて土地神話が崩壊し、金融機関も不動産を担保としてそれほど重視しなくなってきた。むしろ長大なバランスシートを嫌い、キャッシュフロー重視の経営、「持たざる経営」が歓迎されるようになり、時代はストックからフローへと経営トレンドの変化が要求されるようになった。

ベルウッドコーポレーションでも市場規模の成長鈍化に伴い、急速な業績アップに歯止めがかかり、同時に従業員の増加も頭打ちとなってきた。また省力化、コンピュータ化を進めたことによって、少ない人数でより多くの作業をこなすことができるようになった。

このような時代の変化や技術の進歩から、各地に分散するベルウッドコーポレーションの自社ビルは、空き部屋が目立つなど、有効活用がなされているとは言い難い状況となってきた。

資産の圧縮や活用方法の再検討が、新経営陣の課題として残される形となった。

ケース2：マウントライスフィールド有限会社

マウントライスフィールド有限会社は、地域に根ざしたスーパーマーケットチェーンで、堅実な経営から各店舗の規模は小さいながらも店舗数を次第に増やしてきた。現在港北ニュータウンの中に5店舗有している。

同社の出店計画は、大型スーパーなど大資本との競合を避け、駅前などの出店コストがかかる場所も避けて住宅街で地域住民の為の営業を行なうというものであった。駐車場のない同社店舗にとってコンビニとの差別化を計る為に、主力商品は生鮮食料品であった。

5店舗目に建てた最も新しい店は、それまで蓄えた資金とノウハウを全て注ぎ込んだもので、他のパパママストア的な小規模店舗とは異なり、鉄筋2階建ての立派な建物に20台分の駐車場が屋上部分に確保されていた。まさにマウントライスフィールドにとって社運を掛けた旗艦店との位置づけだった。本社機能もこの店舗ビルの中に移転した。

駐車場以外にもこれまでになかった重要な機能が付け加えられていた。それは商品の集配センターを隣接した土地に建てたことである。ゆっくりとしたスピードで店舗数を増やしてきたマウントライスフィールドは、商品の仕入れも各店舗マネジャーに任せており、全社で統一した仕入計画はなかった。港北ニュータウンはかなり広い地域にまたがっており、店舗間の距離が離れているため、各店舗はその地域の需要に細かく対応した品揃えを心掛けるようにしていた。しかしながら、店舗数が増加するほど大量仕入による規模の経済を利用できないことが同社の弱みとなっていた。この問題を解消する切り札が旗艦店の横に建設した物流センターであった。

ところが、旗艦店ができてまもなく、ある問題が見えてきた。小規模店舗で販売していた生鮮食料品のうち、野菜の多くは、地域の農家と契約して直接仕入れているものだったが物流センターで一括仕入れをする場合は、規模の経済を追求する為県外より大規模な農業から大量に仕入れをおこなった。そうすることによりコストを抑えられるはずだった。

しかしざやってみると配送スタッフの人件費がかさみ、ガソリン代の高騰が追い討ちをかけた。駐車場の無い各店舗で大型トラックの積み下ろし作業が、大事な顧客である地域住民からのクレームを招く結果ともなった。これまでは農家が個別に配達してくれていたものを自社で一括配送するため、物流センターでの滞留が避けられず、鮮度はどうしても落ちてしまった。また、配送中に出来た傷などで売り物にならない商品のロスは自社でかぶることにもなった。

物流センターの問題点を解決できないまま、1年が過ぎた頃、港北ニュータウンに新しい地下鉄路線が完成し、各店舗の中には、駅に至近距離となったところが2店あった。マウントライスフィールドにとって大問題となったのは、その各駅の隣に大手スーパーが進出計画を発表した事だった。

問題1. ベルウッドコーポレーション社の資産活用はどうしたらよいでしょう。

問題2. マウントライスフィールド社の経営戦略に変更は必要でしょうか。もし必要な場合はどのようなものでしょうか。