

中小企業を支援するための広報誌

SUNTECS

Industrial creation
and job growth

[広報サンテックス]

No.354

春 2017
季号

SPRING

経営者
インタビュー

伝統に新しい風を吹き込んで
独自ブランドの畳を
全国へ発信

九州教具株式会社
代表取締役社長 船橋 修一氏

「いまなぜCSV経営なのか？」 中小企業にこそ必要だ

企業が収益性を確保しながら社会価値を生み出し、
事業活動を通じ社会的価値や企業価値を高めてゆく経営戦略

財団からのお知らせ

- 長崎県サイバーセキュリティ相互協力協定を締結
- 改正個人情報保護法が施行されます
- 研究開発グループからのお知らせ

公正取引委員会事務総局、 長崎県警察本部より

- 下請代金支払遅延等防止法(下請法)の違反行為事例
- 長崎県警察本部よりサイバーセキュリティに関するNEWS!

株式会社 勝手

代表取締役 **勝手 孝英氏**



公益財団法人長崎県産業振興財団

中小企業支援
ネット長崎

よかネット長崎または長崎県産業振興財団





時代とともに変化し たどり着いた CSV 経営

「いまなぜ CSV 経営なのか？」 中小企業にこそ必要だ

企業が収益性を確保しながら社会価値を生み出し、
事業活動を通じ社会的価値や企業価値を高めてゆく経営戦略



九州教具株式会社
代表取締役社長 船橋 修一

中小企業は「独自化」 しなければならない

これまでの3回の連載で、「CSV経営」について、そして歴史的になぜこのような考えがでてきたのかということ、「文化の時代」というキーワードで説明し、その物理的な考察を「時間の双方向性」という考えで説明してきました。

「文化の時代」は大企業であっても、このような発想で事業を起こし、お客様の立場に立ってサービスを開発する。いったってあたりまえのことが、「経済の時代」の成功者である旧事業の目から見ると突飛にうつる・・・ということになるわけです。

それだけではなく、スマートフォンやタブレット端末のような機器や、ネット上のサービスも難なく使える一群と、まったく使えない一群とに区別されてきます。

劇的に変る環境は消費動向や、思考パターンまでも変えてしまい、それが世代間格差となって社会問題となってきます。そのような昭和の世代が経営を「自分だけの価値観」で、「自分と自社の過去の成功体験」で、「自分で決定」することがいかに危険かはおわかりいただけると思います。

お客様は多様化し、ニーズは狭く深く、ネットを駆使できてあたりまえという環境の中で、B to CだろうがB to Bだろうが、お客様に対応すれば必然的に「独自化」していくことになります。「経済の時代」のように相対比較から出発するのではなく、自分達の歴史と哲学の中で、真・善・美として価値づけ、位置づけられる絶対的な、トータルでの他社との差別化への取り組みを開始しなければなりません。他社との比較という判断基準から解放されると、私たちが実現しようとしている経営の求めてゆこうとするところは、「差別化」ではなく「独自化」であるということもおわかりいただけると思います。

未来を見通すためには、 過去の歴史を知らなければならない

「未来を見通すためには、過去の歴史を知らなければならない」とは米国の経済学者フィリップ・コトラー[1931-]の言葉です。「経済の時代」日本が犯した最大の過ちが、その前の時代の「政治の時代」の総括を行わないまま、いまを生きていることではないでしょうか。政治の行き着くところは戦争ですが、その総括がなされていない。ゆえに今も未来も「あるべき姿」がまったく見えない。「経済の時代」におろそかにされるのは歴史です。

しかし「文化の時代」に未来を見るためのレーダーこそ過去の歴史にほかなりません。未来を構成する要素は、現在を構成する要素と何ら変わらないのです。現在を曖昧模糊(あいまいもこ)にするものは未来も曖昧です。

相談する時には過去を、 享受する時には現在を、 何かをする時には未来を思う

「経済の時代」のビジネスは儲かるか否か、が企業のモチベーションになりました。しかし「文化の時代」はそのような価値観ではまずお客様に受け入れられません。CSV経営的見地から考えてみると、あなたが「儲かるために考えたビジネス」はネット上に似たものがごまんとあります。

CSV経営的な高貴な目的のために起業したライバルのモチベーションにあなたはかなわないでしょう。あなたの会社には「経営理念」があるでしょうか？壁の飾りになっていないでしょうか？ホームページは先進的でしょうか？お客様はWEBですぐにそれを見ぬきます。

経営理念とは哲学です。それなしに「文化の時代」は生き残れません。なぜならば、「経済の時代」は拡大する時代でしたので、その「拡大する市場」に参入すれば成功できました。しかし、「文化の時代」は縮小する時代なので、市場は参入するものではなく、自ら創造するものとなったからです。

もうひとついえば、「経済の時代」はミルトン・フリードマン[1912-2006]の言うように、「市場の見えざる手に任せておけば、経済の効率性と安定性は両立し、最終的には必ず安定する」との主張のもとに、企業の唯一の目的は利益を追求し株主価値を最大化することだと強弁し実行してきた結果が現状を招いています。そうではないということも認識されつつあると感じます。

「文化の時代」は、マイケル・サンデル[1953-]が言うように、企業活動の目的は公共善に尽くすことであるべきという考えが必要のように思いませんか？

社会が必要としないビジネスは、たとえ安く売ろうがライバルを蹴落とそうが生き延びていけません。そこでCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) というコンセプトが生きてくるわけです。

そして、予想通りの希望の未来を選択するのは、なぜならば、その未来からさかのぼったいま現在、なにをなすべきかを考えるからです。この発想は、過去の事実をも変えます。いや、正確にいうと過去の事実が変わりませんが、過去の辛かった事実ですら、現在の希望的未来に繋がるためのマイルストーンだったのだ・・・と過去の意味づけを肯定するようになります。これが「時間の双方向性」がもたらす効果のメカニズムです。

「あるべき都合のよい未来」に根拠は必要ありません。「根拠」という発想そのものが過去思考であり「事実前提の人生」の考え方です。「あるべき都合のよい未来」を想定した場合、さかのぼって今があるのだから、その「根拠」はいま現在作ることにになります。

戦略とは「何をやらないか」を決める

よく思うのは「戦略」を口にする経営者は多いのですが、それが「新規でなにをやるか」が戦略だと思っているフシがあることです。本来「戦略」は「何をやめるか」を明確にすることです。長年やってきたビジネスで採算が思わしくない、売上が下がったなど(多くは本業)の根本的原因は不況だからではありません。そのビジネスが世の中に必要とされなくなったからです。「何をやらないか」を明確にしなければ、もてる資源を「何をやるか」に集中することはできません。九州教具の例でいうと、もともと当社は文具屋として生を受け、誇りをもって文具をお客様にお届けしていました。複写機などのOA機器の販売もそれに付随する文具・消耗品の販売が真の目的であったからです。

しかしながら、世の中の動きが変わっていくことを察知し、ICT化に舵を切るためにまず文具・消耗品の販売から撤退し、アスクルという通信販売に全面的にシフトしました。20年前の話です。

社内にもお客様にも「本業たる文具からの撤退」を危惧する声が多かったのですが、断行しました。それが「戦略」だったからです。仕入れ・納品・在庫に時間・資金・場所を投入していたのでは次の段階に進めません。だからそこからすべて撤退を決断したのです。ここで大事なのは、文具を売りながら片手間でICT化に舵を切ったら、まちがいなく失敗していたでしょう。

もうひとつ例をあげましょう。「経済の時代」から「文化の時代」への移行を象徴する問題が「原発問題」です。かつて原発は経済合理性から容認されていました。事故など「ありえない」と言われていました。しかし「ありえない事故」は起きてしまいました。

目の前のミクロな決断は、 マクロな視点で判断する

もちろん売上の50%を占めていた文具・消耗品から撤退することには大きく悩みました。一般的には、目の前のミクロな悩みを決断するには、資金繰りとか仕入先との過去の関係とかを重視しがちです。しかしそれは「ミクロな視点」です。

マクロな視点で考えれば、インターネット通販の大嵐が世界を変えてしまうことは20年前から言われていました。それは「予見」できたことなのです。だから決断したのです。いまは技術革新のスピードがとてつもなく速い。

だから、世界でおきているマクロな視点で「予見」し、自分の目の前の小さな問題を判断実行しなければなりません。わが社の未来という個別的な変化の「予測」はできませんが、マクロな未来という大局的な変化は「予見」できます。予測と予見の違いのニュアンスをおわかりいただけたでしょうか？「わが社みたいな中小企業には関係ない」という先送りには危険です。

いまや過去の経験に頼って舵取りをすると大企業といえども危機的状況になることは皆さんご承知のとおりです。対極的变化:パラダイムシフトの前には大企業も中小企業もありません。

これからの企業戦略は、「経済の時代」のように「利益をあげる」という価値観だけでは成り立ちません。「文化の時代」は、企業戦略の根幹に「社会的価値の創造」を位置づける必要があると思います。あなたの会社は地域社会にどのように貢献しているのか？その付加価値をステークホルダーは理解しているか？従業員にその意識はあるか？それをどのように教育していくのか？ 私たち経営者は、現在の経営を行うだけではいけないと思います。私たちが経営する企業は自社の将来に対して責任を負わなければならないのです。であれば、「経済の時代」から「文化の時代」へとパラダイムシフトしたいま、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) という発想をもって地域社会の要請に貢献していく。それが大いなるニーズを生み出すのだという考えをもつべきだと思います。それがサステナブル(持続可能)経営への第一歩でしょう。