

# バランス・スコアカードでみる コンビニエンス・ストアの経営状況

経営学部4年 丸山 順也

## <目次>

### はじめに

#### I バランス・スコアカードの基本的概念

##### I.1 バランス・スコアカードの目的

##### I.2 バランス・スコアカードの4つの視点

#### II コンビニエンス・ストアチェーンの経営状況の分析

##### II.1 本論文の分析方法および分析範囲

##### II.2 各コンビニチェーンの概要

##### II.3 経営状況の分析：財務的視点

##### II.4 経営状況の分析：顧客の視点

##### II.5 経営状況の分析：社内ビジネス・プロセスの視点

##### II.6 経営状況の分析：学習と成長の視点

#### III. 経営状況の分析結果からの考察

#### IV. おわりに

#### 参考文献

## はじめに

企業を分析する時には、財務諸表が有力な情報源として用いられる。しかしながら財務諸表だけでは企業の経営状況を一部分しか掴むことができず不十分である。経営状況をより深く理解するためには、財務情報以外の観点も考慮する必要がある。

このような問題意識の中から登場したのがバランス・スコアカード（以下、BSC）である。BSCは、財務情報だけではなく、企業にとって重要な非財務情報を加えて業績評価を行おうとするシステムである。このような広い視点から経営情報を分析することは、企業外部者が企業を分析する際にも有用であると考えられる。

そこで本論文では、コンビニエンス・ストアチェーン（以下、コンビニチェーン）を題材として、財務情報だけではなく、多面的な業績測定を行うバランス・スコアカード（以下、BSC）の考え方をを用いて経営状況の分析を試みる。

コンビニエンス・ストアを選択した理由としては、コンビニチェーンは同じようなサービスを行い、同じような商品を売っているにもかかわらず、各チェーンで大きな収益の違いが出ている。それを知るには、多様な視点から企業業績を検討するBSCは適した手法であるといえる。

## I. バランス・スコアカードの基本的概念

本節では、本論文が行う経営状況の分析の際に用いるバランス・スコアカードの基本的な考え方について紹介する。

### I. 1 バランス・スコアカードの目的

バランス・スコアカード（以下BSC）とはロバート・S・キャプランとデビットP・ノートンが発表した業績評価システムであり、「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトを通して、この概念を考案した。

BSCには、伝統的な財務的業績評価指標も含まれているが、その財務的業績評価指標は、過去の出来事について語ってくれるのであって、将来の企業価値の創造や、企業行動の評価には昔ながらの財務的業績評価指標は必ずしも適切とは言い難い。

将来の業績向上を導く業績評価指標を併用することにより、過去の業績を評価する財務的業績評価を補強しており、BSCの目標と業績評価指標は、企業のビジョンと戦略から導き出し、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点から企業の業績を見ることができる。これらの4つの視点は、BSCの枠組みを作っている。

BSCは、財務的業績評価指標を超えた形で、ビジネス・ユニットの目標を拡大している。それにより、経営トップは、各事業部が現在および将来の顧客のた

めにどれくらい価値を創造したか、いかに事業部内部の能力を高め、将来の業績向上のために人材やシステムなどに投資する必要があるかなどを評価することができる。さらにバランス・スコアカードでは、訓練され動機づけされた従業員による重要な価値創造アクティビティを把握できる。すなわち、財務的な視点により短期的な利益を維持ないし確保できる一方で、長期の財務的業績向上と競争優位を確保するためのバリュー・ドライバー（価値創造要因）を明らかにする力を持っている。

また、いろいろな目的や形で利用することができ、例えば、企業の戦略を明確にし周知させたり、共通のゴールを成就するために個人、組織および部門を超越した形で整合性を保つ目的に利用できる。このような形でバランス・スコアカードを利用することにより個人や企業を既存の計画や伝統的なコントロール・システムの目的に従わせるように孤軍奮闘する必要もなくなる。このようにコミュニケーション・システム、伝達システムあるいは学習システムとしても有効である。

そして、4つの視点により、短期目標と長期目標、目標とする成果と成果のパフォーマンス・ドライバー、さらに定期的な客観的業績評価指標と弾力的な主観的業績評価指標というように、バランスを保っており、バランス・スコアカードの業績評価指標が多いゆえに混乱を招きそうだが、バランス・スコアカードを的確に構築すると、すべての業績評価指標が統合した戦略を成就させる方向に向かっているので、混乱を招かず目的に向かい一体化している。

## I.2 バランス・スコアカードの4つの視点

BSCでは①財務的視点、②顧客の視点、③社内ビジネス・プロセスの視点、④学習と成長の視点という4つの視点によって企業を分析していくことにより、多面的に経営状況を把握する。

### I.2.1 財務的視点

財務的視点は、経営活動を文字通り財務的な視点から概観しようとするスコ

ープを意味する。そこでは、株主が企業にいったいどのような成果を期待しているか検討し、具体的な財務数値目標に置き換えていくことをバランス・スコアカードの作成者に要請する。

株主が期待する株価を実現するだけでなく、顧客を満足させる商品やサービスを持続的に提供するためにも、また従業員の雇用を維持できるのも、すべて財務的な成果を得ることができてはじめて可能になる。したがって、利益に代表される財務的な成果をあげることは、民間企業にとって基本的な目的であり、そのことからスコアカード上も一番上位に位置付けられている。

### I. 2. 2 顧客の視点

顧客の視点では、企業は自社の顧客と市場セグメント（分割）を明確にする。これら市場セグメントは、財務目標の1つである収益の源泉を表している。企業は、顧客の視点により、顧客満足度、顧客ロイヤリティ、顧客定着率、新規顧客獲得率、および利益性といった主要な業績評価指標をターゲットとする顧客および市場セグメントに整合させることができる。

### I. 2. 3 社内ビジネス・プロセスの視点

社内ビジネス・プロセスの視点では、顧客の価値を創造し財務的成果を向上させるために必要な業務プロセスを明確にする。この場合の向上とは、いわゆる日常かつ継続的に行われている改善活動のように、単なるムダや非難率の探索と削減を目指すものだけに終わってはならない。議論すべきは戦略を実現するための改善だから、現状にとらわれない大胆な変革が求められる。そのため、ビジネス・プロセスないしバリューチェーン全体を見据えて、どこをどう改革するかを慎重に検討する必要がある。

ここでのビジネス・プロセスとは企画・開発・製造・販売・流通・アフターサービスにいたる一連のフローのことである。

#### I. 2. 4 学習と成長の視点

いうまでもなく、組織は人によって構成され、また人によって動くもので、組織を生かすも殺すも人しだいということになる。学習と成長の視点では、社内ビジネス・プロセスの改善の原動力となる成長能力を確保するために、企業がどのような組織学習を行っていくべきかを考察する。具体的には、各種の人材育成プログラムや教育体制の構築、さらにはスキルアップのためのOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）の実践などがしばしば有効な検討施策となる。

### II. コンビニエンス・ストアチェーンの経営状況の分析

#### II. 1 本論文の分析方法および分析範囲

本項では、大手コンビニチェーンの上位3社を、前項で説明したBSCの4つの視点で分析する。大手コンビニチェーン3社の分析は、各コンビニチェーンが公表している財務諸表、ホームページ情報、コンビニチェーンに関する文献に基づいて行った。

具体的に、①財務的視点では、各企業の利益額や資産、負債額を、②顧客の視点では特に焦点を当てているのはどのような層か、またそのためにどのような方針をとっているのか、③社内ビジネス・プロセスの視点では各企業がどのような情報システムを用いて経営を推進しているのか、④学習と成長の視点では、コンビニエンス・ストアならではのフランチャイズ制について特に力を入れているのはどのようなところなのかに焦点を当てる<sup>1)</sup>。

#### II. 2 各コンビニチェーンの概要

分析に入る前に各コンビニチェーンの内容を記述する。

##### II. 2. 1 セブンイレブン

セブンイレブンは1973年11月20日に設立、資本金172億円、従業員数5,729人、総店舗数13,232店、全店舗売上高2兆9,476億600万円で国内コンビニエ

ンス・ストアチェーンでは1位の規模である。

元々、アメリカのテキサス州オーク・クリフ発祥のコンビニエンス・ストアで、チェーンストアとしても世界最大の店舗数を展開している。日本ではセブン&アイグループの持ち株会社である、セブン&アイ・ホールディングスの子会社である株式会社セブンイレブン・イレブン・ジャパンが展開している。コーポレートスローガンは「日本のおいしい食卓へ。近くて便利、セブンイレブン」。

最初はアメリカ南部の氷屋から始まり、1927年に前身であるサウスランド・アイス社はサービス向上のため週7日/16時間営業を始め、パンや牛乳なども置くようになった。その後、1946年に現在の名称を用いるようになり、1973年、日本のイトーヨーカ堂がライセンス契約を受け、日本でサービスを開始し、1980年代になって米国セブンイレブンは経営不振に陥り、1991年に経営破たんしたことでイトーヨーカ堂に買収された。

## II. 2. 2 ローソン

ローソンは1975年4月15日に設立、資本金は585億664万4,000円、社員数5,703人、総店舗数9,853店、全店舗売上高1兆6,828億円で国内のコンビニエンス・ストアチェーンでは2位の規模を誇る。

元々は、ミルクショップローソンという店で、アメリカ・オハイオ州のJ. J. ローソンという人物が1939年に同州で開店した。その牛乳の美味しさが地域の評判を呼び、業容を拡大。ローソンミルク社を設立して日用品を販売するチェーン店の展開を開始した。その後、ローソンミルク社はコンソリデーター・フーズ社と提携し、翌年、ダイエーローソンを設立。大阪府豊中市に1号店を開店した。その後、大阪や神戸など近畿地方を中心として店舗数を増やしていく。

## II. 2. 3 ファミリーマート

ファミリーマートは設立1948年8月19日、資本金は166億5,800万円、従

業員数は7,130人、店舗数17,598店、全店舗売上高1兆4,440億4,570万円で店舗数は業界3位（長崎県・鹿児島県・沖縄県ではシェア1位）のコンビニエンス・ストアである。

米国企業との提携で発足したセブンイレブン等と異なり独自にコンビニエンス・ストア事業を立ち上げたため営業エリア展開に縛りがなく、比較的早くからアジア各国に地元企業と合弁で進出している。以前はコンビニエンス・ストア専業ではなくフランチャイズビジネスの新業態開発もしていた。

本社は東京都豊島区東池袋のサンシャイン60内に所在する。略称は「ファミマ」でコーポレートスローガンは「あなたと、コンビに、ファミリーマート」。

## II. 3 経営状況の分析：財務的視点

財務的視点は、経営活動を文字通り財務的な視点から外観しようとするスコープを意味する。そこでは、株主が企業にいったいどのような成果を期待しているかを検討し、具体的な財務数値目標に置き換えていくことをバランス・スコアカードの作成者に要請する。

利益に代表される財務的な成果をあげることは、民間企業にとって基本的な目的であり、そのことからスコアカード上も一番上位に位置づけられている。

### II. 3. 1 セブンイレブンに関する財務的視点の分析

表Ⅱ - I セブンイレブン連結損益計算書

	前期 (09年3月1日～ 10年2月28日)	当期 (10年3月1日～ 11年2月28日)	増減率
チェーン全店売上高	2,784,997	2,947,606	5.8%
営業総収入	407,795	441,186	8.2%
売上原価	92,941	78,420	△15.6%
営業総利益	442,076	470,691	6.5%
販売費及び一般管理費	285,856	301,538	5.5%
営業利益	156,220	169,152	8.3%
経常利益	164,445	176,144	7.1%
当期純利益	92,439	102,049	101.0%

【出所】セブンイレブン公式ホームページより引用。(以下同じ)

セブンイレブンではほぼ全ての項目において増減率をあげているが、売上原価が-15.6%と大きく減ったため結果としては+1.0%しか収益を上げていない形になった。しかしながら、「チェーン全店売上高」が+5.8%、「営業総収入」が+8.2%という数字を見せており、当分の間は国内コンビニエンス・ストアチェーン店1位の座を明け渡すことはないだろう。

表Ⅱ - II セブンイレブン連結貸借対照表（資産の部）

	2010年	2011年
流動資産合計	484,083	514,490
固定資産合計	816,920	844,346
合計	1,301,004	1,358,837

表Ⅱ - III セブンイレブン連結貸借対照表（負債及び純資産の部）

	2010年	2011年
流動負債合計	266,140	275,298
固定負債合計	12,798	15,084
純資産合計	1,022,065	1,068,453
合計	1,301,004	1,358,837

セブンイレブンは資産、純資産が昨年よりも増加しているが、負債も増えている。しかしながら、資産、純資産に対して負債の増加率が微々たるものであるため、合計では10年を大きく上回る結果となった。

## II. 3. 2 ローソンに関する財務的視点の分析

表II - IVローソン連結損益計算書

	当期 (09年3月1日～ 10年2月28日)	当期 (10年3月1日～ 11年2月28日)	増減率
チェーン全店売上高	1,666,136	1,682,812	1.0%
営業総収入	467,192	441,277	△5.5%
売上原価	173,722	143,101	△17.6%
営業総利益	293,469	298,176	1.6%
販売費及び一般管理費	243,193	242,635	△0.2%
営業利益	50,275	55,540	10.5%
経常利益	49,440	54,594	10.4%
当期純利益	12,562	25,386	102.1%

【出所】 ローソン公式ホームページより引用。(以下同じ)

まず、この損益計算書を見ると当期純利益が前期に比べて+2.1% になっている。しかし、収益の肝ともいえる営業総収入と売上原価を前期を大きく下回っている。営業総収入が減少した理由は、直営店がフランチャイズ店に変わったからである。しかし、デザートなどの大ヒット商品の索引や経費を効率的に使用したことなどにより、営業利益が前期に比べて10.5% 増となった。

表II - Vローソン連結貸借対照表（資産の部）

	2010年	2011年
流動資産合計	132,198	145,009
固定資産合計	315,933	331,026
合計	448,131	476,036

表Ⅱ - VIローソン連結貸借対照表（負債及び純資産の部）

	2010年	2011年
流動負債合計	184,496	192,595
固定負債合計	65,499	74,974
純資産合計	198,135	208,466
合計	448,131	476,036

流動負債及び固定負債ともに増えてしまったがそれ以上に資産に関しては流動資産も固定資産も増加、純資産も増えているため、合計では10年よりも大きく伸びており資産の面は非常に安定しているといえる。

### Ⅱ. 3. 3 ファミリーマートに関する財務的視点の分析

表Ⅱ - VIIファミリーマート連結損益計算書

	前期 (09年3月1日～ 10年2月28日)	後期 (10年3月1日～ 11年2月28日)	増減率
チェーン全店売上高	1,273,752	1,440,457	13.1%
営業総収入	278,175	319,889	15.0%
売上原価	72,324	85,497	18.2%
営業総利益	212,873	242,176	14.8%
販売費及び一般管理費	179,342	203,953	13.7%
営業利益	33,530	38,223	14.0%
経常利益	35,760	39,907	11.6%
当期純利益	15,102	18,023	119.3%

【出所】ファミリーマート公式ホームページより引用。(以下同じ)

ファミリーマートは各項目の数字自体は低いものの赤字となっている欄がなく、どこも二桁の増収増益を誇っており、当期純利益も+19%と驚異の数字である。この伸びから見て、今でこそシェア3位であるが数年後には2位になっている可能性は十分にあるだろう。

表Ⅱ・Ⅷファミリーマート連結貸借対照表（資産の部）

	2010年	2011年
流動資産合計	177,244	206,334
固定資産合計	246,965	229,699
合計	424,209	436,034

表Ⅱ・Ⅸファミリーマート連結貸借対照表（負債及び純資産の部）

	2010年	2011年
流動負債合計	188,846	177,500
固定負債合計	28,872	41,553
純資産合計	206,490	216,979
合計	424,209	436,034

固定資産が減少してしまっただが、それを補填するように流動資産が大きく伸びており、純資産も増加している。また、固定負債が増加率としては50%近くと大きく増加したが、元の固定負債額が小さく流動負債が同じくらい減少したため、トータルで見ると合計は2010年よりも増加している。しかしながら、資産、負債が増加したり、減少したりと不安定な財務状況であることが読み取れる。

## Ⅱ. 4 経営状況の分析：顧客の視点

顧客の視点では、企業は自社の顧客と市場セグメント（分割）を明確にする。これら市場セグメントは、財務目標の1つである収益の源泉を表している。企業は、顧客の視点により、顧客満足度、顧客ロイヤリティ、顧客定着率、新規顧客獲得率、および利益性といった主要な業績評価指標をターゲットとする顧客および市場セグメントに整合させることができる。

### Ⅱ. 4. 1 セブンイレブンに関する顧客の視点の分析

セブンイレブンでは様々な物とタイアップをし、数多くのキャンペーンを行っている。人気漫画「ONE PIECE」、長い歴史を持つロボットアニメ「機動戦

士ガンダム」, 人気アイドルグループ「AKB 48」, 韓流アーティスト「少女時代」  
「東方神起」, 人気ドラマ「仁〜JIN〜」「怪物くん」など流行の物を中心に幅広く  
キャンペーンを展開しており, 主に流行に敏感な人々をターゲットにしている  
と考えられる。

#### II. 4. 2 ローソンに関する顧客の視点の分析

ローソンでは人気を博している深夜アニメ「けいおん!」や「とある魔術  
の禁書目録 (インデックス)」「とある科学の超電磁砲 (レールガン)」, 紅白出  
場も果たした歌手としても知られる人気声優の水樹奈々など, 様々なアニメや,  
アニメに関連する人やモノとタイアップをすることによりいわゆる「アニメ  
オタク」と呼ばれる顧客の獲得に力を入れている。

#### II. 4. 3 ファミリーマートに関する顧客の視点の分析

ファミリーマートでは他のコンビニチェーン店よりも積極的に様々な企業  
と提携している。電子マネーはsuica, ポイントにはTポイント, 弁当, 食料品は  
タレントの起用, 他には無印良品が並ぶように他企業との共同企画を積極的  
に行う。これにより, その企業の顧客もファミリーマートにも流れ込むようになり,  
他のコンビニチェーン店よりも幅広い顧客の獲得に成功している。

#### II. 5 経営状況の分析: 社内ビジネス・プロセスの視点

バランス・スコアカードでは, 社内のビジネス・プロセスの視点のための目  
標や業績評価指標は, 株主や顧客の期待に沿うような具体的な戦略から導き出  
されている。この戦略から出発するトップダウン方式のプロセスは, その企業  
が秀でてなければならぬ全く新しいビジネス・プロセスを明らかにする。

#### II. 5. 1 セブンイレブンに関する社内ビジネス・プロセスの視点の分析

セブンイレブンの情報システムは今まで多くの変遷を遂げてきた。

発注端末機「ターミナル7」の導入を開始した第1次店舗システム, TC (タ

ーミナルコントローラー), POSレジスター, 発注端末機EOB (エレクトリック・オーダー・ブラック) の導入を開始した第2次総合店舗情報システム, グラフ情報分析コンピューター, 双方向POSレジスターの導入を開始した第3次総合店舗情報システム, GOT (グラフィック・オーダー・ターミナル), SC (ストア・コンピューター), ISDN (総合デジタル通信網: NTT), 新型POSレジスターの導入を開始した第4次総合店舗情報システム, 「ネットワークシステム」「発注・物流・取引先システム」「グループウェアシステム」「マルチメディア情報発信システム」「店舗システム」「POS情報システム」「店舗POSレジシステム」の導入を開始した第5次総合店舗情報システム, そして「会計システム」「ネットワークシステム」「マルチメディア情報発信システム」「店舗システム」「本部情報システム」「POSレジスターシステム」の導入を開始した現在の第6次総合店舗情報システムとなっている。

また, セブンイレブンのPOSレジスターシステムは国内初となる非接触ICカードの“マルチリーダーライター”を搭載している。

## II. 5. 2 ローソンに関する社内ビジネス・プロセスの視点の分析

ローソンは従来のPOSシステムに代わり 2009年の春から「Prism」という発注システムを導入した。POSでは, いつ, 何が何個売れたかということのほか, おおよその客層もわかるが, レジでボタンを押す店員の主観に追うデータのため, 信ぴょう性に欠けており, “誰がどのように買っているのか”まではわからなかった。しかし「Prism」は, ローソンパスなどカード会員 100万人のデータを分析する。これにより消費者の購買行動が浮き彫りになる。

「Prism」により, 「買い合わせ」のパターンがわかり, そしてある商品を初めて買った消費者が次は何を買うのか, といった“トライアル&リピート”の分析ができるようになった。

## II. 5. 3 ファミリーマートに関する社内ビジネス・プロセスの視点の分析

ファミリーマートはCVS大競争時代に勝ち抜くため, 第3世代店舗システム

の構築を行ってきた。

発注データや売上情報をリアルタイムに収集・処理することで、取引先への発注データ受け渡し時間を短縮する。これにより取引先製造工場では計画生産をなお一層追求することが出来るようになり、製造・配送の制度を向上できる。

メーカー・ベンダー各社とセンター在庫及び店頭販売情報の共有などを進めているDCM（デマンドチェーンマネジメント）においても、新たに店頭在庫情報を提供できるようになる事で、双方の協力体制の充実を、また、店頭からの発注に関してもリードタイムの縮小による発注制度の向上を目指している。

レジの客向け画面に15インチ大型ディスプレイを採用して、顧客に天気やニュースなど即時性のある有益な情報を提供することにより、レジ画面がテレビのようなメディア媒体となり、全ての店頭をメディア戦略拠点と位置づけ、効果的な広告宣伝と情報発信を行う。

## II. 6 経営状況の分析：学習と成長の視点

組織は人によって構成され、また人によって動くもので、組織を活かすも殺すも人しだいということになる。

企業のマネジャーは、短期的な財務的業績評価指標だけで業績を評価すると、従業員やシステムおよびプロセスの能力を高める投資を維持するのが困難であるとわかっている。これらの投資に対する支出は、財務会計モデルでは、期間費用として処理しているため、これらの投資を削減することが短期的利益を増加させる近道となる。一方、従業員、システム、および企業の能力を一貫して引き上げる長期的投資の失敗は、短期的に表れてこない。仮に表れたとしても、マネジャーは「それは他の人が注意すべきことで自分の問題ではない」と言い逃れをすることになるかもしれない。

### II. 6. 1 セブンイレブンに関する学習と成長の視点の分析

セブンイレブンのフランチャイズ契約には、2つのタイプがある。土地・建

物はオーナーが用意するAタイプ、土地・建物はセブンイレブンが用意するCタイプがある。AタイプとCタイプでは加盟金（成約預託金）、最低保証金額、セブンイレブンチャージ料に違いがあり、Cタイプの方がオーナーが負担する金額が少ない。これはすでに土地・建物を持っているにもかかわらず、セブンイレブンに土地や建物を用意してもらったオーナーと不公平にならないためと考えられる。しかし、Aタイプ、Cタイプ共に水道光熱費負担額、不良品原価負担金額は同額である。

セブンイレブンでは最初のステップである説明会の参加から開店まで3ヶ月から6ヶ月以上かかる。例として『Cタイプ』について開業までのステップを示す。

まず、最初に全国各地で説明会を行う。その説明会を聴いて、希望者は一次面接を行う。それに合格すれば、先輩オーナーを訪問する。その後二次面接、物件紹介・現地確認を行い、最後に現地責任者面接と最終面接を行う。これに合格すれば晴れてオーナーになることができ、体験入店をした後に、契約を行い、研修、OFCによる経営相談を経てセレモニーとなる。

## II. 6. 2 ローソンに関する学習と成長の視点の分析

ローソンでは、オーナーを対象とした、オープン前研修としてBMC（ベーシックマネジメントコース）と呼ばれる研修制度を設けている。

まず、6日間のスクールトレーニングが行われる。これは、経営者としての考え方、チェーン概念を共有し浸透を図り、その上で経営目標の設定を行う。その次に7日間のストアトレーニング（step 1）がある。これは、店舗運営の技術・技能の習得を図り、オープン前の不安の解消を図る。また、深夜業務を最終日に体験し、1日の流れを把握する。最後にもう一度、ストアトレーニング（step 2）を7日間行う。ここでは、オープンまでに万全な体制を整えるため、指導者としての疑似体験を実施。クルーとのコミュニケーションを図り、経営者としての自立を目指す。

オープン後研修では全国に設置されたトレーニングにおいて、オーナーとク

ルールのスキルを高める研修を行っている。オーナーには、オープンから1年間を振り返り、めざす店舗ビジョンの実現に向け、メンバー全員が目標を共有し、自発的かつ自立的に行動できる組織作りを学ぶオープン1年後研修、オープンから2年間を振り返り、更なる拡大成長に向けてクルーが主体的に経営参加する体制を学ぶオーナー2年後研修が用意されている。

クルー（従業員）に対しては、リーダーシップの重要性を確認し、店舗で自分がどのように行動し、スキルアップしていけるかを、接客を通して考えるベーシッククルーコース、手本となる接客（身だしなみ、笑顔、トーク）と後輩のクルーを指導できるトレーニングスキルや、リーダーシップなどを身につけるリーダークルーコースがある。

## II. 6. 3 ファミリーマートに関する学習と成長の視点の分析

ファミリーマートは加盟店に参加する人達に対して充実した支援制度を設けている。主に7つの支援制度があり、加盟店の年間総収入は一定額に達しないとき、本部が総収入を保証してくれる総収入量最低保証、24時間営業の場合は年間120万円支給される24時間営業奨励金、什器・情報機器の貸与、研修センターにて、マネジメント、オペレーションの基本を学んだ後、実際の店舗で体験しながら基本を習得、開店に必要な知識を身につけることができ、開店前後もトレーナーのサポートを受けながら、スタッフ教育の実践、店舗オペレーションを習得できる研修体制、資格制度を導入することで、ストアスタッフを段階的・効率的に育成する、ファミリーマート独自のストアスタッフトータルシステム（SST）、定期的に店舗を訪問し、市場調査から経営プランの検討、商品導入の提案、カウンセリングまであらゆる面で加盟店をサポート。また、加盟店の意見を本部へ届け、それを活かした本部の戦略などを伝えるスーパーバイザー、その他には本部や営業所の営業時間外に、事故や災害に遭遇した場合や店舗オペレーションに関する質問など緊急時の窓口として利用できる。

その他には、本部や営業所の営業時間外に、事故や災害に遭遇した場合や店舗オペレーションに関する質問など緊急時の窓口である緊急あんしんダイヤ

ル、警備会社によるセキュリティシステム、会計書作成や支払い代行などの会計サポート、加盟店共済制度がある。

### Ⅲ. 経営状況の分析結果からの考察

本項では、前項でのBSCによる4つの視点からみた経営状況の分析結果に基づいて、それぞれのコンビニチェーンの経営について考察する。

セブンイレブンはオーナーを募集する際に多数の過程を経てオーナーを決定するため、従業員の教育よりもオーナー一人一人の質を高めることに力を入れている。そして国内初のマルチリーダーライターを導入することにより他のどのコンビニエンス・ストアよりも早く、電子マネーでの支払いを可能とし、顧客の支払い方法を充実させることに成功した。そして、色々なドラマやアニメ、タレントなどとタイアップをすることで老若男女を問わない顧客の獲得に成功している。それにより他の2つのコンビニエンス・ストアよりは利益率の伸びが悪いものの、増収増益を繰り返し、非常に安定した企業といえる。

次にローソンである。ローソンは雇用してからのアフターフォローとしてオーナーの教育に力を入れており、オープンしてからもしっかりと研修制度を敷いている。そして、従来のPOSシステムに代わるPrismを2009年から導入したこと、近年、「アニメオタク」に焦点を当てることにより、営業利益、経常利益は大きく伸びた。しかし、直営店からフランチャイズ店への移行により営業総収入が減少したため、次期以降、どう盛り返すかがこれからのローソンのターニングポイントといえるだろう。

最後にファミリーマートである。ファミリーマートは各オーナーに対して充実した支援制度を敷いている。これにより他の2店よりも多くの加盟店への参加希望の申請がくることは容易に推測できる。そして、各メーカーやベンダーなど取引先と情報を共有することでスムーズな物流を作り出すことに成功している。また、年々、様々な企業と提携しているため毎年、増収増益を続けている。そして、2010年3月1日の株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンと

の合併で事業統合推進し、ドミナントの構築と経営効率の向上を図ったため、前期に比べて大きく業績を上げた。

#### IV. おわりに

本論文では、バランス・スコアカードの考え方をういたことにより、財務諸表だけでは知ることのできなかった、企業の増収増益の理由、またそれを成すために取り組んでいることなどを垣間見ることができた。例えば、コンビニチェーン上位3社は3社とも財務的に好業績であるという点では一致するものの、各企業が今後、ターゲットとしていく客層を獲得するために行う取り組み、新たな情報システムの導入、またそれを活かすための各企業の従業員への教育が、各コンビニチェーンによって異なっていることを明示できた。

しかしながら、この論文に記述したこと以外にも各企業が精力的に推進していることはあまりにも多く、各視点のほんの一部しか記述することが叶わなかった。また、分析の際に収集できたコンビニに関する情報が限定的なため、取り上げた項目の内容について、具体的にどのような形で取り組んでいるのかについての深い分析はできなかった。

このような研究の限界があるものの、財務情報から得られない情報を組み合わせることで企業の経営状況を分析することで、外部者でも一歩立ち入った分析を行う可能性が開けることを示すことができた。

#### 注

- 1) コンビニチェーンの経営状況を見る上で他にも重要な情報は存在するが、ページ数が限られているために、本論文では特に重要であると考えた項目に絞って分析する。

#### 参考文献

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1997), *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳, 『バランス・スコ

アカード：新しい経営指標による企業変革』，生産性出版，1997年）。

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization; How Balanced Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard School Press. (櫻井通晴監訳，『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』，東洋経済新報社，2001年）。

勝見明著，『セブン-イレブンの16歳からの経営学』，宝島社，2008年。

伊藤嘉博編著，矢島茂・黒澤耀貴著，(2003)『バランスト・スコアカード実践ガイド：世界標準の戦略マネジメントツール』，日科技連出版社，2003年。

吉岡秀子著，『砂漠で梨をつくる：ローソン改革2940日』，朝日新聞出版，2010年。

- [1] <http://www.sej.co.jp/> セブンイレブン公式サイト 2011年11月1日
- [2] <http://www.lawson.co.jp/index.html> ローソン公式サイト 2011年11月15日
- [3] <http://www.family.co.jp/> ファミリーマート公式サイト 2011年11月23日