

平成 16 年度マスターセンター補助調査・研究事業

地域中小企業におけるバランス・スコアカードの
実践と有効性の検証に関する調査研究

報 告 書

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 沖縄県支部

はじめに

「失われた十年」といわれるようにバブル崩壊後の日本経済は金融・財政等の構造的諸問題が足かせとなって長期低迷を余儀なくされてきた。かかる厳しい経済環境下において、右肩上がりに成長した 80 年代のシステムを踏襲する日本型経営にも限界が見えはじめ、経営管理手法の見直し、改革が迫られるようになってきた。

バランス・スコアカードは、1992 年に米国で誕生した。財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、人材と変革の視点の四つの視点を設け、これらに関連づけ、バランスを保たせながら組織の総力を挙げて、企業の掲げるビジョンと戦略を実現するための、革新的マネジメント・システムである。長引く不況を乗り越え、企業の成長・発展を図るマネジメント・システムとして、日本においてもバランス・スコアカードが活用され、リコー、東京ガス、全日空ほか多くの上場企業の導入・成功事例が紹介されたことから、広く注目されるようになってきた。

県内景気は 基調的には緩やかな回復が続いているが、あい変わらず失業率は高く、建設関連の苦況が続き、年度後半には調整局面も予想されている。

こうした状況のなか、今回平成 16 年度マスターセンター補助調査・研究事業においては「地域中小企業におけるバランス・スコアカードの実践と有効性の検証」というテーマで「県内中小企業(3 社)」と「県内商店街(1 通り会)」の実践事例を採り上げ、バランス・スコアカード実践上の留意点と課題に取り組むこととした。

中小企業や商店街にバランス・スコアカードを導入した事例はほとんど見聞きしたことがなく、未知の分野であるがゆえの戸惑いや学習不足等を感じながらの調査・研究であったがこの実践事例が、県内中小企業並びに商店街の活性化・発展に些かなりとも寄与することができれば、幸いである。

最後に、ご多忙の中、本調査の事例研究にご協力下さいました各企業の皆様方及び商店街関係者の皆様には、この場をお借りして衷心より厚く感謝申し上げる次第である。

平成 17 年 1 月

社団法人中小企業診断協会 沖縄県支部

中小企業診断士 羽地 貞夫(担当主任)

” 兼次 日出男

” 比嘉 孝

” 銘苅 康弘

～ 目 次 ～

はじめに

第1章 バランス・スコアカードとは

- 1．バランス・スコアカード登場の背景 1
- 2．バランス・スコアカード導入の意義 2
- 3．バランス・スコアカードの導入プロセス 8

第2章 地域中小企業における BSC 実践事例

- 1．中小企業情報化モデル事業の活用 18
- 2．A 社の実践事例 20
- 3．B 社の実践事例 27
- 4．C 社の実践事例 36
- 5．BSC 実践に対する企業の評価 44

第3章 商店街における BSC 実践事例

- 1．商店街の現状と課題 50
- 2．これまでの商店街活動事例 50
- 3．沖縄県商店街振興組合の現状と課題 52
- 4．BSC 構築にいたった経緯と準備 53
- 5．BSC 構築のステップ 54

第4章 BSC 実践における効果と課題、導入上の留意点

- 1．BSC 導入の動機 62
- 2．ビジョンの設定 63
- 3．SWOT 分析と戦略の設定 63
- 4．BSC の4つの視点と戦略マップ 64
- 5．重要成功要因・業績評価指標とターゲット、アクションプラン . . . 64
- 6．モニタリングとコントロールの仕組みの検討 64

おわりに

第1章 バランス・スコアカードとは

1. バランス・スコアカード登場の背景

バランス・スコアカード(BSC)は、ロバート・S・カプランとデビッド・P・ノートンの二人により開発され、幾多の企業による実践を経て体系化されてきた戦略的マネジメント・システムである(1)。

「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「人材と変革の視点」の四つの視点を設け、この四つの視点を関連づけ、バランスを保つことによって偏った経営判断を防ぎ、多面的な指標で業績を計画・評価・管理することで、企業のビジョンと戦略を効果的に推進する、「戦略推進ツール」としての役割も担っている。

バランス・スコアカードは米国で誕生したがその理由は、企業を取り巻く諸条件が変化して、伝統的マネジメント・システムが時代に合わなくなったからだと言われている。それらの前提条件を要約すると次のようなものである。

- 供給が需要を上回り、スケール・メリットが必ずしも活かさない時代になり、品質と価格だけでは競争優位を獲得できない。
- 部門固有の技術の特化させるのではなく、部門を横断し統合化した業務プロセスで、企業経営をしなければならない。
- 顧客層が変化し、他の人と一味違ったものを求めるようになっている。
- 国境は、もはや参入障壁ではなく、グローバル経営が要求されている。
- イノベーションが成功の決め手になっている。
- 将来が必ずしも過去の延長線上にあるとは限らず、将来を予測することが難しい時代である。

これらの前提条件の多くは、1990年のバブル崩壊以降低迷を続ける現在の日本企業を取り巻く経済環境に、非常に酷似している。

日本企業を取り巻く重要な環境変化のなかで、なぜいまの日本企業にとってバランス・スコアカードが有効なのかについては次のように説明されている(2)。

一つには、競争の激化で日本企業に以下のような限界が見えてきた。

- これまでの経営管理手法が通用しない。
- 従来型グループ経営のパラダイムが通用しない。
- IT革命が企業間競争を激化させている。
- 価値創造経営(VBM)の展開方法がわからない。
- 事業の内部が見えない。

二つには、業績評価方法に行き詰まりを感じている。

- 財務指標だけで業績評価はできない。

- 定性的な目標設定が生む曖昧さ。
- 業績評価は「多面的に」かつ「定量的に」が肝心。

日本企業は経営管理システムの抜本的な改革を迫られている。なかでも経営管理システムの中核をなす業績評価システムに関しては、企業経営の長い歴史の中で様々な構造的な問題を内包し、今日に至るまで抜本的な改革が施されてこなかった領域でもある。

「バランス・スコアカード」という経営管理手法は、業績を多面的に捉え、将来の財務業績につながるような財務以外の様々な取り組みの成果をも、「業績」として認識し、マネジメントの対象とすることができ、またすべての目標を定量化することに注力するため、より公正・公平な業績評価制度を実現することを可能とする。

バランス・スコアカードはいくつかのステージを経て「進化」しつつあり、現在は第3世代にあると言われている。著書も多数発刊されているが、本稿においては、吉川 武男著「バランス・スコアカード構築」を中心に導入から運用までのポイントをコンパクトにまとめてみた。

2. バランス・スコアカード導入の意義

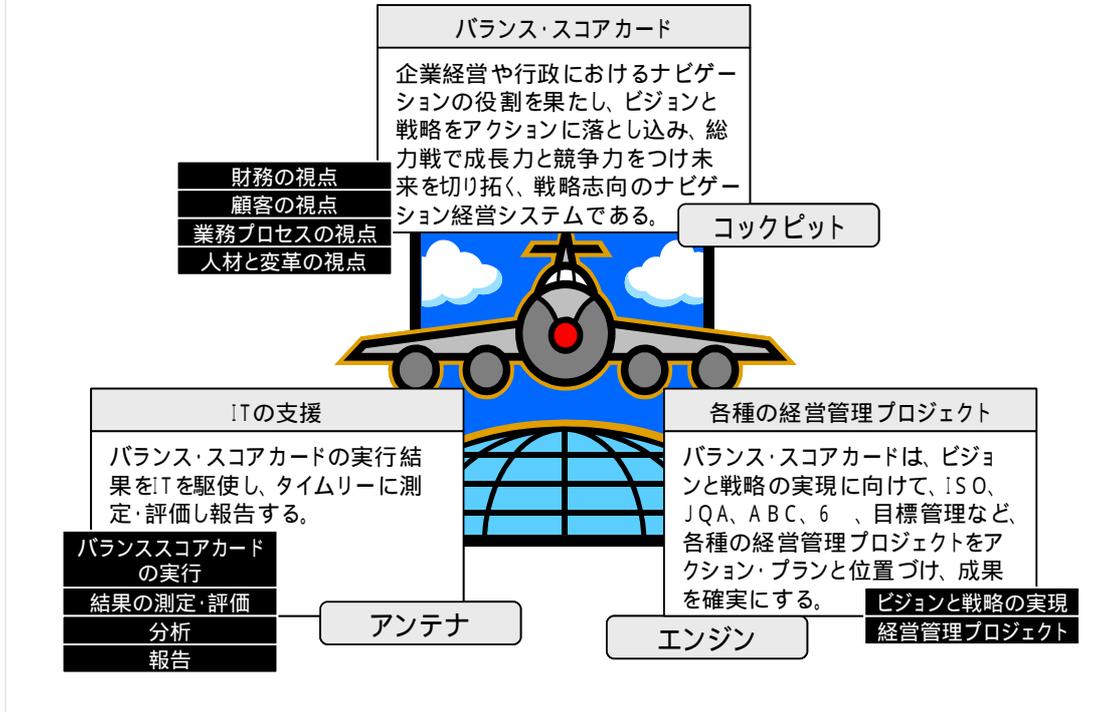
(1) バランス・スコアカードとは何か

バランス・スコアカードは、ビジョンと戦略を明確に掲げ、掲げたビジョンと戦略を絵に描いた餅にしないよう組織の末端まで浸透させ、企業のトップから従業員1人ひとりに至るまで、組織全員のチーム・ワークと結束力を強化し、自分たちの夢であり目標であるビジョンと戦略の実現に向けて、果敢に挑戦させる、戦略経営時代の革新的マネジメント・システムである（図表1-1）。

こうしたバランス・スコアカードは、少なくとも次のような機能を備えている。

- PDCAを確実にする。
- 4つの視点で企業経営の成果とプロセスをモニターする、ナビゲーターの役割を果たす。
- ビジョンと戦略を各種の経営管理プロジェクトと従業員の日々の業務に落とし込む、コミュニケーション機能を持っている。
- 企業経営を戦略志向のマネジメントないしナビゲーション経営にする。

出典：「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



図表 1 - 1 バランス・スコアカードとは何か

(2) バランス・スコアカードの基本モデル

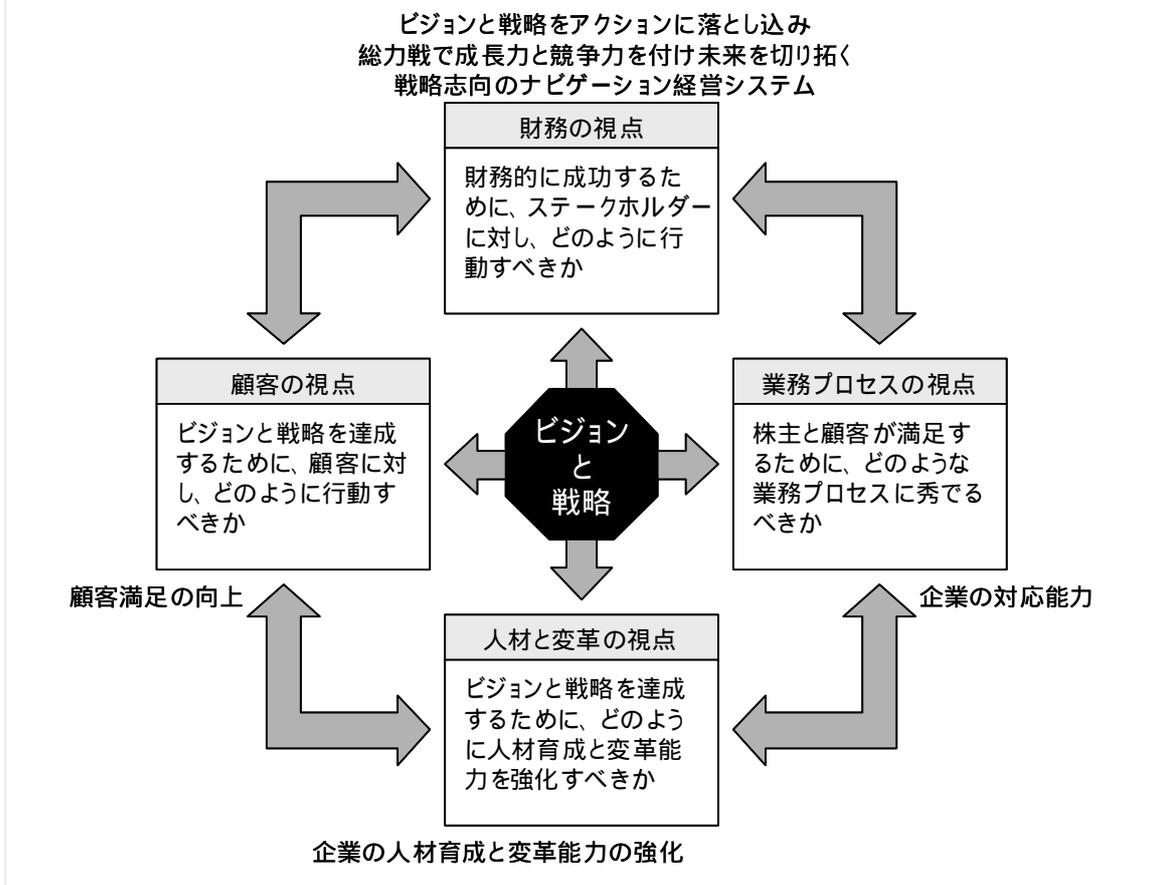
4つの視点に支えられたバランス・スコアカード

バランス・スコアカードは、企業が掲げるビジョンと戦略を明確にし、掲げたビジョンと戦略を経営トップから従業員1人ひとりに至るまで周知徹底させ、確実に成就するために、以下のような4つの視点を設けている。

- 財務の視点
- 顧客の視点
- 業務プロセスの視点
- 人材と変革の視点

4つの視点に支えられたバランス・スコアカードの概念図及び基本モデルは、図表1-2及び図表1-3の通りである。

出典:「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



図表 1 - 2 4つの視点に支えられたバランス・スコアカード

4つの視点の特徴

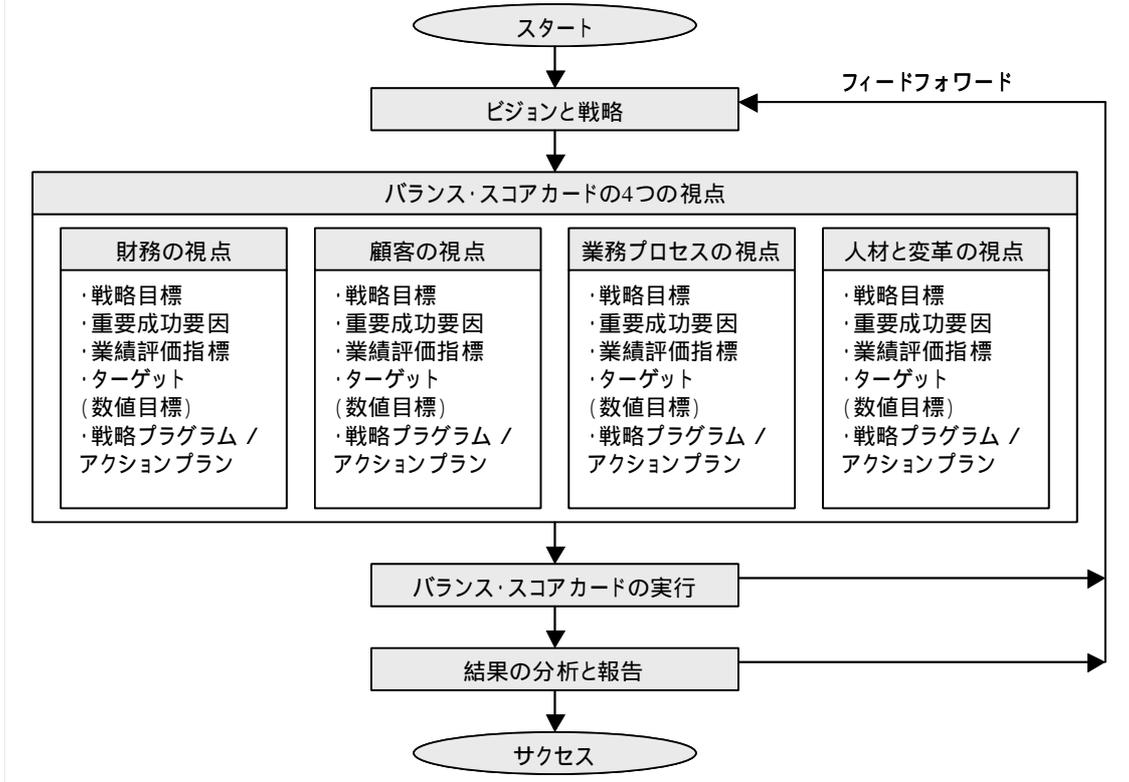
【財務の視点】

第1の財務の視点は、企業が従業員や株主をはじめとするステークホルダーから何を期待されているかを考え、こうした期待に応え、掲げたビジョンと戦略を確実に実現するために、企業がステークホルダーに何をなすべきかを考え、具体的行動の指針を明確にすることである。

【顧客の視点】

第2の顧客の視点は、お客様が企業に対し何を期待しているか、お客様の立場に立って考え、企業が十分な利益を維持ないし確保し財務的目標を実現するために、お客様の立場から企業が何を為すべきか明確にすることである。従って、バランス・スコアカードは、顧客満足度をはじめ、顧客定着率、新規顧客獲得率および市場占有率等の向上を図るために、顧客の視点を設けている。

出典：「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



図表 1 - 3 バランス・スコアカードの基本モデル

【業務プロセスの視点】

第 3 の業務プロセスの視点は、企業が財務的目標の実現や顧客満足度の向上を図るために、競合他社よりも如何に秀でた業務プロセスを備えていなければならぬかを考え、具体的対策を明らかにする。

そこで企業が製品やサービスを提供する場合は、競合他社よりも高品質かつ低価格(低コスト)で、しかもタイミング良く製品やサービスを顧客に提供できる十分なスピードないし対応能力を備えていなければならない。バランス・スコアカードは、こうした目的を達成するために、業務プロセスの視点を設けている。

【人材と変革の視点】

第 4 の人材と変革の視点は、企業が競合他社よりも優れた業務プロセスを備え、顧客満足度の向上を図り、財務的目標を達成するためには、それ相応の企業基盤を確立しておかなければならない。すなわち、企業が競争優位を確保するためには、社員 1 人ひとりのパワーアップをはかり、学習能力を高めるために、能力開発や人材の育成が必要不可欠である。こうした従業員のコンピタンスに加え、前向きな組織風土、企業の変革能力、さらに情報システムに代表さ

れる技術のインフラ整備も重要である。

したがって、バランス・スコアカードは、全社のビジョンと戦略のみならず、財務の視点、顧客の視点および業務プロセスの視点における各戦略目標やターゲット(具体的数値目標)を長期的視点に立って確実に実現すべく、人材と変革の視点を設けている。

ビジョンと戦略の実現と4つの視点

バランス・スコアカードは、こうして設けた4つの視点により、ビジョンと戦略を実現する具体的な方策を明らかにし、その因果関係を明確にすることができる。例えば、

- 企業は、図表1-3のように、掲げたビジョンと戦略を実現するために人材と変革の視点を設け、人材教育、ITや生産システムを充実し、変革能力や成長力の向上をはかると、変革能力や成長力の強化や従業員のパワーアップを実現することができる。
- その結果、業務プロセスの視点における顧客ニーズにあった製品やサービスを提供できる。
- このことは、顧客の視点における戦略目標である顧客満足度の向上をはかることができる、

ということである。

- お客様に満足して頂けることができれば、財務の視点における財務的目標を達成することができる。
- このことは、最終目的であるビジョンと戦略の実現を可能にしてくれる。

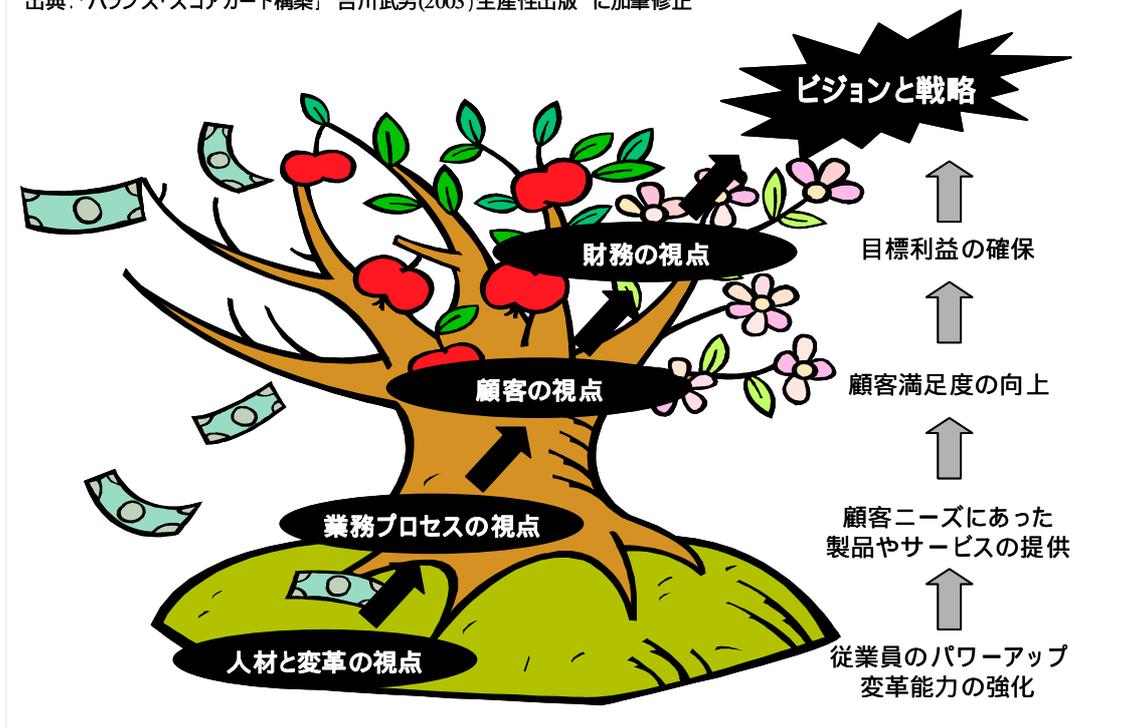
このように、バランス・スコアカードは、ビジョンと戦略を各視点の因果関係で明確にし、ビジョンと戦略を実現するためのシナリオを描くことができる。

ここに掲げた4つの視点は、ビジョンと戦略を実現するために、企業が集中しなければならない代表的な視点である。その意味では、これら4つの視点に限定することもなく、それぞれの企業や行政のビジョンと戦略の達成に最も適した視点を自ら選択すべきである。

ちなみに欧米では、こうした4つの視点の他に、次のような視点を設けているケースもある。

- 環境の視点
- 従業員の視点
- 人的資源の視点
- プロセスとサプライヤーの視点
- 再生ないしイノベーションと開発の視点

出典:「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



図表1 - 4 ビジョンと戦略と4つの視点

バランス・スコアカードの各視点の構成要素

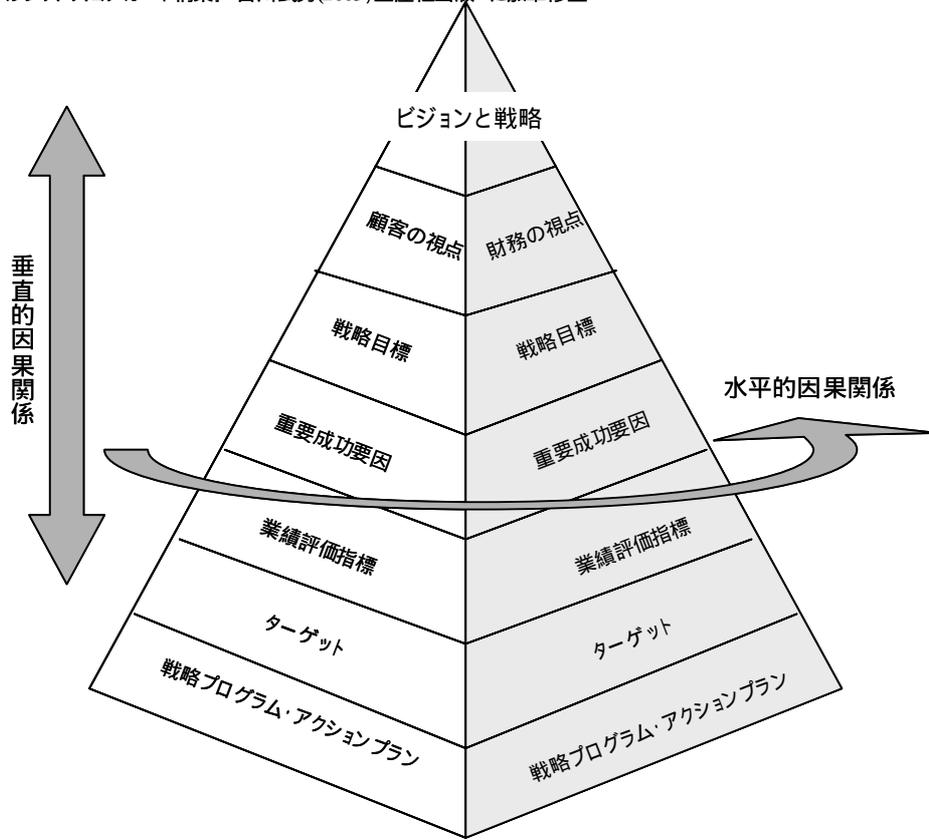
バランス・スコアカードは、こうした4つの視点に対し、図表1 - 2のように、5個の項目を設けている。

- 戦略目標
- 重要成功要因
- 業績評価指標
- ターゲット(数値目標)
- 戦略プログラムないしアクションプラン

バランス・スコアカードの基本モデルで重要なことは、図表1 - 4のように、各視点の戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、ターゲット(数値目標)および戦略プログラムないしアクションプランの間の垂直的因果関係を確保することである。さらに、これらの各視点間における水平的因果関係ないし水平的相互関係も重要となる。

そのためには、バランス・スコアカードの構築に際し、ビジョンと戦略を実現するための戦略マップの作成が必要不可欠である。

出典:「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



図表 1 - 5 バランス・スコアカードの垂直的・水平的因果関係

3 . バランス・スコアカードの導入プロセス

(1) バランス・スコアカード構築プロジェクト・チームの編成

バランス・スコアカード構築プロジェクト・チームは、企業によって様々であるが、その典型的な事例を示せば以下のようなメンバーで構成される。

- 社長ないし社長級の人
- プロジェクト・リーダー
- サブ・リーダー(バランス・スコアカードのチャンピオン)
- 各部門の代表者
- 学識経験者やコンサルタント

(2) バランス・スコアカード構築の7ステップ

バランス・スコアカードの構築は、企業や行政により各種各様の方法が

考えられるが、その基本的なステップは、次の7ステップである。

- 第1ステップ：ビジョンと戦略の策定
- 第2ステップ：ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し
- 第3ステップ：戦略マップの作成と戦略目標の設定
- 第4ステップ：重要成功要因の洗い出し
- 第5ステップ：業績評価指標の設定
- 第6ステップ：ターゲット(数値目標)の設定
- 第7ステップ：戦略プログラムないしアクションプランの作成

バランス・スコアカードの構築は、こうした7ステップを通じ、図表1 - 6を完成させることである。



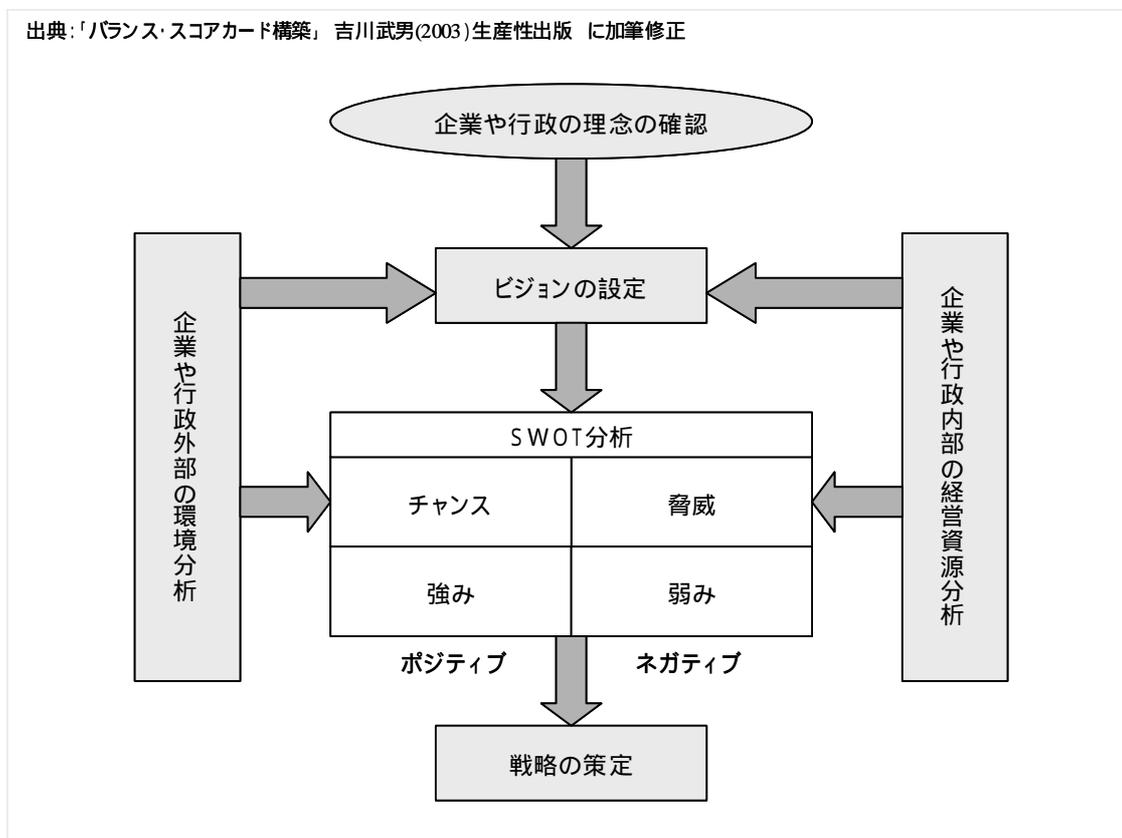
図表1 - 6 バランス・スコアカード構築ステップ

(3) ビジョンと戦略の策定

【ビジョン】ビジョンとは、将来に対する企業の挑戦的な目標である。

【戦略】戦略とは、企業が将来に対して掲げたビジョンである目標を如何に実現するか課題ないし対策であり、ロジックである。

第1ステップのビジョンと戦略の策定は、図表1-7の通り、少なくともビジョンの設定と戦略の策定の2つのプロセスを経ることになる。



図表1-7 ビジョンと戦略の策定プロセス

ビジョンの設定

ビジョンの設定は、少なくとも次の4段階を踏む必要がある。

- 企業の理念を、企業の使命、経営に対する姿勢、行動規範の3つの側面から再確認をする。
- その上で企業の環境分析を行う。
- 企業の成長過程や企業能力を中心とした企業の経営資源分析を行う。
- その結果、業界の特徴や競争的ポジションを明確にし、仮に厳しい状況下にあっても、これに臆することなく、むしろこれを超越し、将来に対する挑戦的な組織の役割や目標をビジョンとして設定する。

戦略の策定

企業の戦略は、設定したビジョンを実現するために、企業外部の環境分析、企業内部の経営資源分析およびSWOT分析を通じ、企業の強み、弱み、チャンス、脅威などを明確にし、次のプロセスを経て設定することになる。

- ドメイン(事業領域)を決定する。
- 独自能力を創出する。
- 競争優位(コスト・リーダーシップ、差別化、重点化など)を確保する。
- シナジー効果を保証する。

こうしたビジョンと戦略の策定方法は、国や企業によって千差万別である。

(4) ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し

この視点の洗い出しの主な手順は、次の通りである。

- 重要成功要因分析(Critical Success Factor Analysis)などの手法を用い、ビジョンと戦略を実現するための視点を洗い出す。
- 洗い出した視点は、トップのビジネスに対する考え方に基づき絞り込む。
- ビジョンと戦略を実現する為に、各視点間の因果関係(目的と手段の関係)が成り立っているかどうかを確認し、最終的に視点を設定する。

(5) 重要成功要因分析による視点の洗い出し

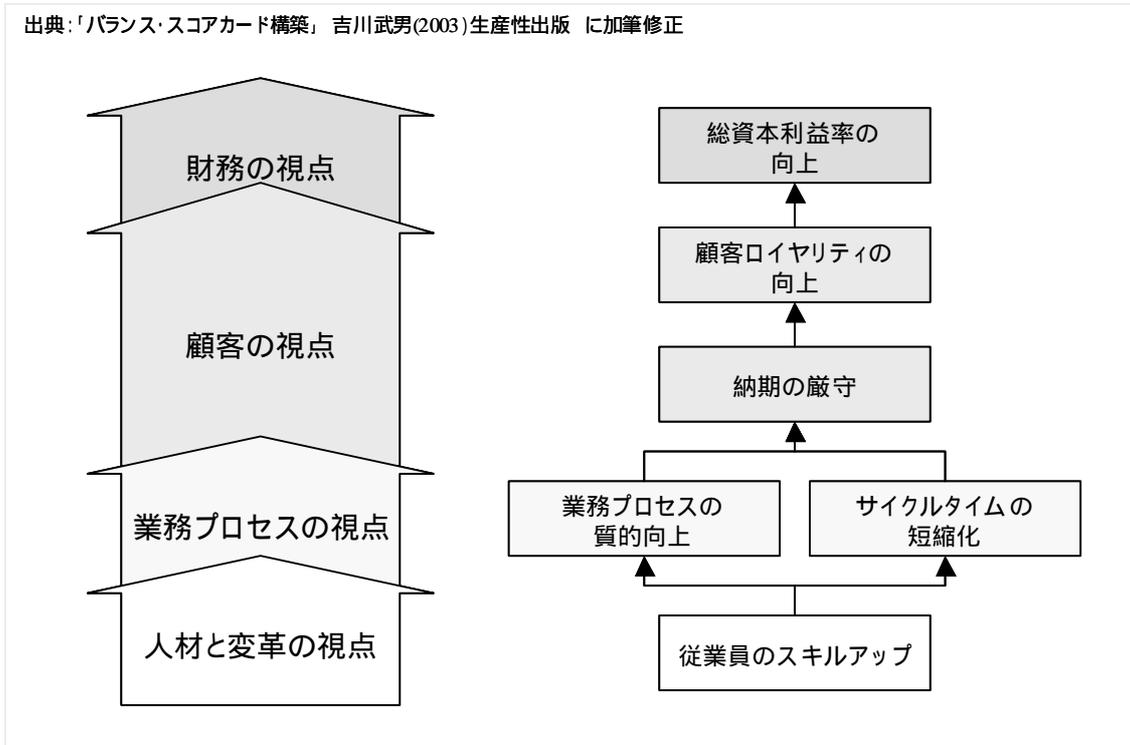
重要成功要因分析は、MIT(マサチューセッツ工科大学)の Rockart 教授にならえば、企業の目標と戦略を実現するために、何が重要(Critical)な成功要因(Success Factors)であるのかを明確にすることである。そこでバランス・スコアカード構築プロジェクト・チームは、経営者の考え方に基づき、掲げたビジョンと戦略を効率よく確実に成就するために、洗い出した視点を幾つか選択し、絞り込むことが大切である。

(6) 各視点間の因果関係の確認

バランス・スコアカードの視点を絞り込み、最終的に視点を設定するときは、各視点間の因果関係(目的と手段の関係)が成り立っているかどうかを確認する必要がある。例えば、図表1-8のように、下から上に向かって「Why」と質問し、「Because」と言って答え、各視点間の因果関係(目的と手段の関係)が成り立っていることを確認することができる。

こうした各視点間の因果関係は、上から下に向かって確認することができる。換言すると、上から下に向かって「How to do～」と自問自答し、その手段を明確にすることができれば、各視点間の因果関係(目的と手段の関係)が成り立っている。このように、いずれの場合も、目的と手段の関係から各視点間の因果関係を確認することが重要である。

出典:「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



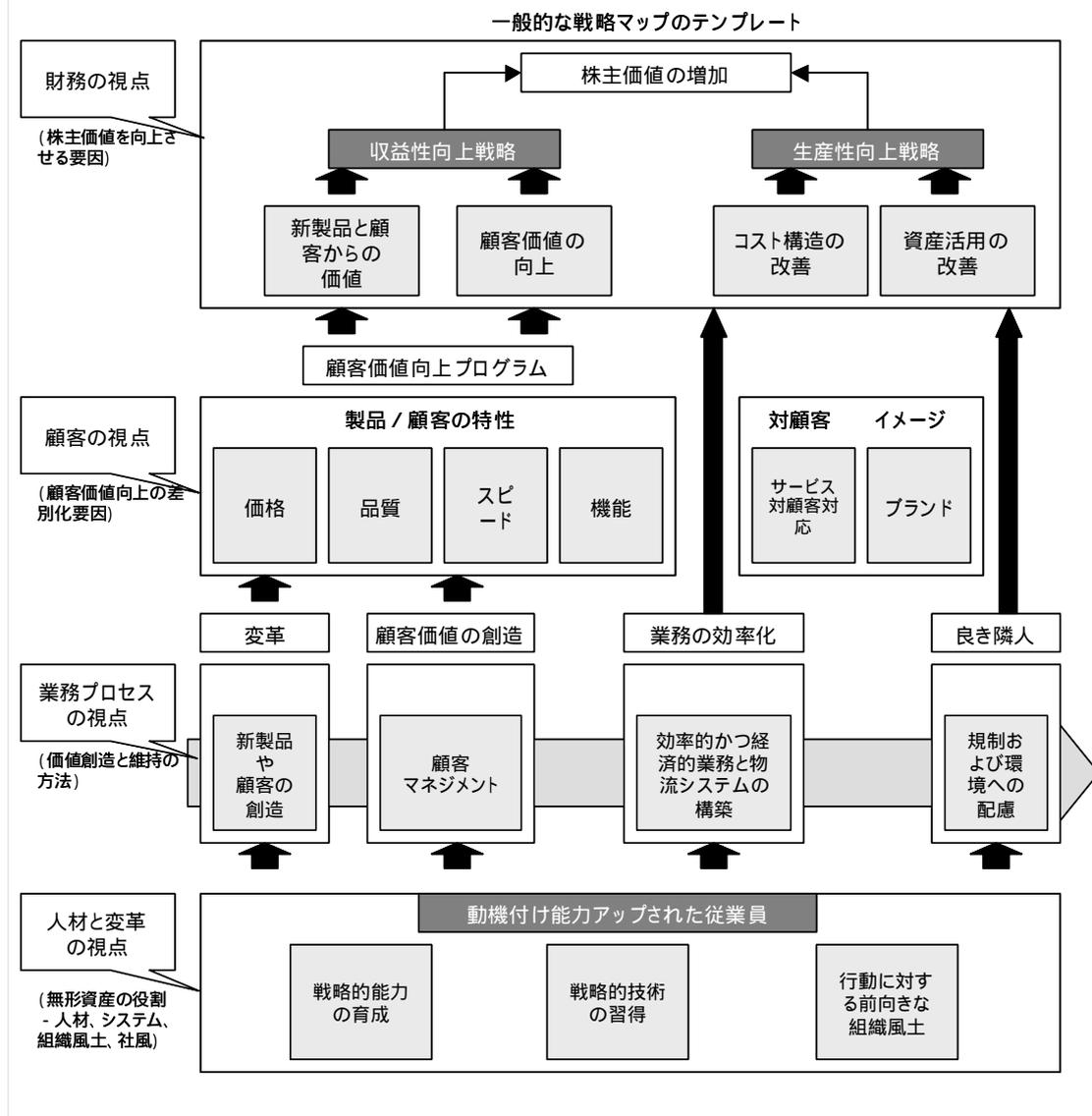
図表 1 - 8 バランススコアカードの4つの視点と因果関係

(7) 戦略マップの作成と戦略目標

戦略マップの作成は、企業が掲げたビジョンと戦略を、各視点で確実に達成するためには、如何なる戦略目標を各視点に設定すべきか、具体的な言葉に置き換える作業である。ただし、戦略目標の設定は、単純にビジョンと戦略を具体的な言葉に置き換えるのではなく、財務の視点ではステークホルダーの期待に応える為には具体的に何をすべきか、顧客の視点では顧客に対してどのように行動すべきか、将来をじっくりと見極めて、全員の知恵と全精力をつぎ込んで、戦略マップを作成しなければならない。

さらに、このようにして作成した戦略マップに基づき設定される戦略目標は、当然のことながら、ビジョンと戦略の実現のために矛盾無く、理路整然としていなければならない。換言すると、設定された戦略目標は、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、および人材と変革の視点の戦略目標間に、「目的」と「手段」の因果関係が成り立たなければならない。

出典:「バランス・スコアカード構築」吉川武男(2003)生産性出版 に加筆修正



図表 1 - 9 一般的な戦略マップのテンプレート

(8) 重要成功要因の洗い出し

バランス・スコアカードは、掲げたビジョンと戦略を効率よく確実に成就するために、各視点ごとに戦略目標を掲げている。そこで各視点の戦略目標を確実に実現するための重要成功要因を洗い出さなければならない。そのためには、戦略目標を達成する複数のパフォーマンス・ドライバー(業績向上要因)をできるだけ多く列挙し、列挙したパフォーマンス・ドライバーの中で最も重要と思われるパフォーマンス・ドライバー(業績向上要因)を1個ないし2個洗い出す必要がある。この最も重要なパフォーマンス・ドライバーを重要成功要因(CSF)と言う。

(9) 業績評価指標の設定

バランス・スコアカードは、財務的業績評価指標のみならず、非財務的業績評価指標も念頭に入れ、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、人材と変革の視点における業績評価指標についても考えなければならない。業績評価指標の設定に際してのポイントは次のとおりである。

- 業績評価指標は、曖昧なものであってはならず、全社的に統一すべきである。
- 使用する業績評価指標は、戦略と重要成功要因を含むビジネスの状況を充分カバーすべきである。
- 各視点で使用する業績評価指標は、それぞれ因果関係を持っていなければならない。バランス・スコアカードは、ビジネスの現状ないし理想像を描くと言われている。その内容は、首尾一貫した説得力のあるもので、バランス・スコアカードの人材と変革の視点や顧客の視点などにおける努力が、最終的に財務の視点の成功に繋がるものでなければならない。
- 業績評価指標は、目標達成の責任者にとって現実的な目標の設定に役立つなければならない。
- 業績を測定・評価するプロセスは、易しく単純なもので、業績評価指標は、イントラネットやデータ・ウェアハウスなどでも利用可能でなければならない。

企業経営において設定する業績評価指標は、正確かつ単純明快で、誰に対しても分かり易いものでなければならない。

さらに、設定する業績評価指標は、重要成功要因と成果の評価指標とが上手くバランスするような工夫が必要である。実務では、業績評価というと、単なる結果としての直近の成果のみを評価する傾向があるが、将来の成果に対する努力ないしプロセスも評価できるような業績評価指標を選択し設定すべきである。その結果、経営トップから社員1人ひとりに至るまで、過度に短期的指向に走らせることなく、短期と長期、さらに結果としての成果のみならず、そこに至るプロセスを上手くバランスさせた行動をとるよう、動機づけることができる。

(10) ターゲット(数値目標)の設定

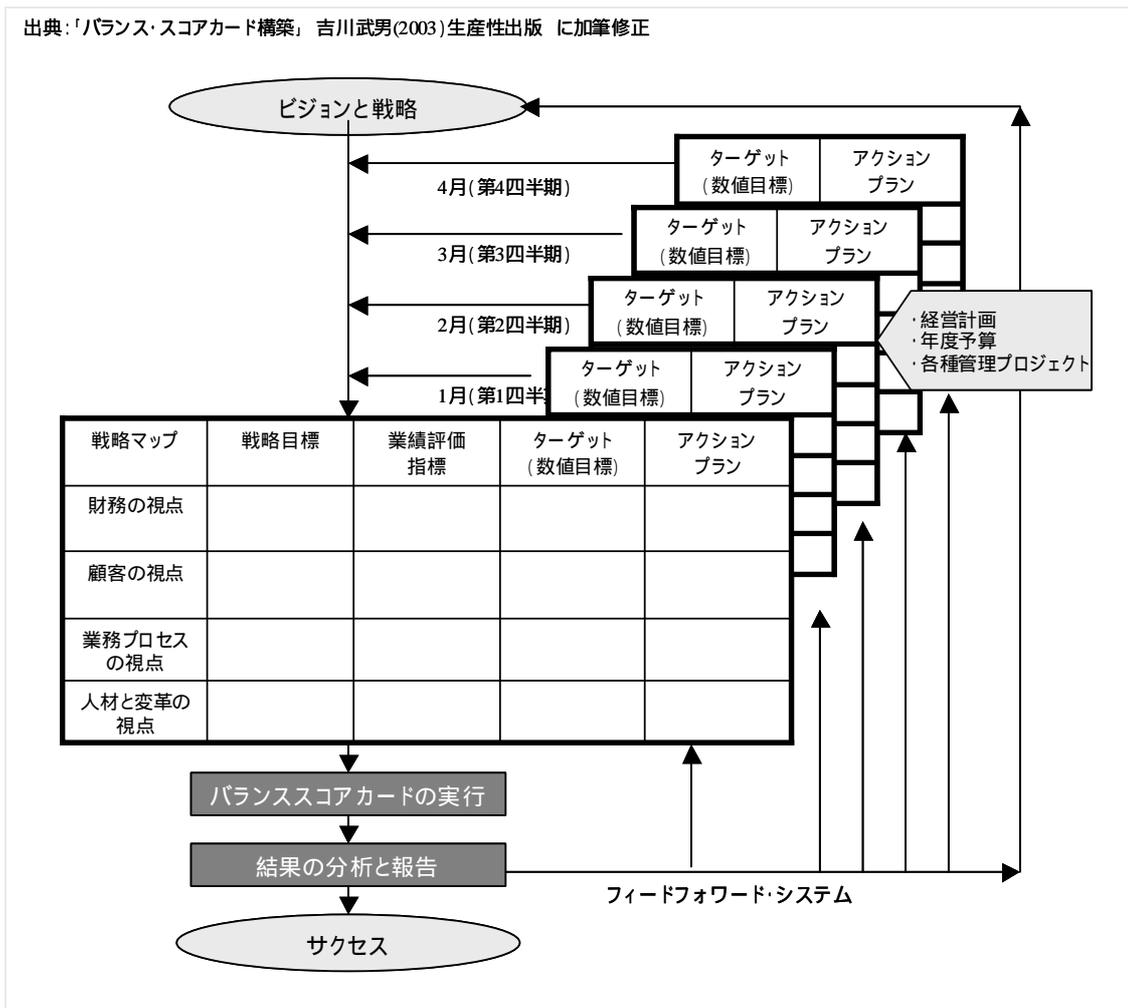
数値目標は中・長期経営計画と整合性を保ち、年度予算を反映させて設定するが、ターゲットの設定では次の3つの点を注意する必要がある。

- ターゲット(数値目標)は、現状打破的な数値目標、換言すると、チャレンジ精神に満ちた意欲的な数値目標を設定する。
- このチャレンジ精神に満ちた意欲的なターゲット(数値目標)を達成したときには、「やったらやっただけのことがある」と従業員が実感できる、「納得感のある」仕組みを設ける。

- 反対に、最初から低めのターゲットを設定し、それをクリアした方が徳である、と従業員が実感するような組織風土ないし社風は避けるべきである。

(1 1) 戦略プログラムないしアクションプランの作成

掲げた戦略目標やターゲット(数値目標)を確実に実現するシナリオを描くことである。企業経営で数年先の将来を睨んでビジョンと戦略を策定し、それを実現すべく視点を洗い出し、戦略マップを作成し戦略目標を設定、業績評価指標を設定し、ターゲットを設定する。こうして、数年先をにらんで設定したターゲットを確実に実現するためには、戦略プログラムないしアクションプランを企業予算に歩調を合わせ、月次単位に落とし込む必要がある。こうすることにより、作成した戦略を戦略プログラムないしアクションプランは、経営資源に裏打ちされるだけでなく、PDCAの一環として継続的にモニターされ、掲げたビジョンと戦略および戦略目標を確実に実現することができる。



図表 1 - 1 0 バランス・スコアカードのPDCA

(12) バランス・スコアカードの運用

バランス・スコアカードの運用は、次の3つのステップからなっている。

- 全社的バランス・スコアカードの下部組織への落とし込み。
- 実行結果の分析と報告。
- 継続的ブラッシュアップ。

バランス・スコアカードの構築と運用に関する失敗例を洗い出してみるとたくさんあるが、その主な原因は、少なくとも次の通り4つぐらいに纏めることができると言われている。

- バランス・スコアカードの導入に関するリーダーシップの欠如、特にバランス・スコアカード導入の必要性を熱心に主張し続けることができず、一過性に終わってしまうこと。
- 組織が未熟である。
- マネジメント・システムの変革に失敗すること、特に、経営計画の立案と予算編成、およびバランス・スコアカードの統合に失敗すること。
- バランス・スコアカード導入プロジェクトの実行力の欠如。

こうした、幾多の失敗の原因を乗り越えて、バランス・スコアカードを構築し導入すると、多くの効果を期待することができる。

脚注

- (1) 吉川武男 (2003) 「バランス・スコアカード構築 基礎から運用までのパーフェクトガイド」生産性出版
 - * Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992., ロバート・S・カプラン、デビット・P・ノートン (本田桂子訳)、「新しい経営指標 “ バランスド・スコアカード」、『 DIAMOND ハーバード・ビジネス』、1992年5月号
- (2) 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 (2001) 「実践 バランス・スコアカード」 日本経済新聞社

参考文献

- (1) ロバート S. キャプラン+デビット P. ノートン共著 吉川武男訳「バランス・スコアカード」生産性出版
- (2) 吉川武男著「バランス・スコアカード入門 導入から運用まで」生産性出版
- (3) 吉川武男著「バランス・スコアカード構築 基礎から運用までのパーフェクトガイド」生産性出版
- (4) 吉川武男+ベリングポイント 共著「バランス・スコアカード導入ハンドブック」東洋経済
- (5) 櫻井通晴著「バランスト・スコアカード 理論とケース・スタディ」同文館出版
- (6) 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 共著「実践 バランス・スコアカード」 日本経済新聞社
- (7) ポール・R・ニープン著 松原恭司郎訳「ステップ・バイ・ステップ バランス・スコアカード」中央経済社
- (8) ITコーディネータ専門知識教材共同開発グループ編「ITコーディネータ専門知識教材 テキスト No 7、8、9、10」学校法人産業能率大学
- (9) 「企業診断」2003年4月号 P18~53 同友館
- (10) 「日経情報ストラトジー」2004年12月号 p34~51

第2章 地域中小企業におけるBSC実践事例

1. 中小企業情報化モデル事業の活用

中小企業のITに対する関心を高めその重い腰を上げて頂くには、身近な地域企業の実際の成功事例を示し実感して頂くことが有効であるとの考えから、(財)沖縄県産業振興公社では、BSCの導入による経営革新に強い関心を持つ県内の中小企業3社を対象に、2004年8月、中小企業のBSCの構築を推進するプロジェクト「中小企業情報化モデル事業」を立ち上げた。

情報化のモデル事業のテーマとして、BSCを取り上げたのは、第一に、BSC導入による経営革新や業績向上を図って頂きたいとする考えからであるが、BSCの立案後、運用状況を継続的にレビューする上で業績評価指標の達成状況のモニタリングなどを迅速・正確に把握できるように、ITを有効に活用して頂きたいとするねらいもあったからである。今回、モデル企業として名乗りを上げて頂いた3社は、いずれも、BSCの構築とともに、情報化の推進にも強い意欲をもっている企業であったことも、BSCをテーマとして取り上げた理由のひとつである。

日程	事業フロー	カリキュラム等
平成16年 7月	モデル企業の選定	<ul style="list-style-type: none"> モデル企業3社の選定
8月	集合研修 ↓ 専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> BSCの概要 ビジョンと戦略の策定 SWOT分析 視点の洗い出し
9月	集合研修 ↓ 専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> 戦略目標設定と戦略マップ策定 重要成功要因の洗い出し
10月	集合研修 ↓ 専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> 業績評価指標とターゲット アクションプランの策定 モニタリングとコントロール

図表2-1 事業フロー(カリキュラム)

モデル事業のしくみは、まず経営者等がBSCの基本的な知識を集合研修で学び、その後、各

モデル企業にそれぞれ2名の専門家を派遣して、経営者や部門責任者等と共同して自社のB S Cを構築するものである。期間としては、約3ヶ月をかけて、研修を月一回のペースで3日間、各企業派遣をそれぞれ月2回のペースで計6日間実施した。費用は(財)沖縄県産業振興公社の補助により、企業負担は1 / 3以下とした。研修講師及び専門家については、中小企業診断士やITコーディネータを活用した。

2 . A 社の実践事例

社 名 : A社
設 立 : 昭和55年
業 種 : ソフトウェア業
資 本 金 : 50,000千円
従業員数 : 33人

(1) 企業概要

当社は、創業以来、コンピュータのシステム開発、保守管理及び販売に至るまでコンピュータに関連する幅広い事業分野をもつITサービス企業である。特に、土木建設関連業務に多くの実績を有し、GIS（地理情報サービス）の開発にも早くから取り組みこの分野における技術・ノウハウの蓄積と人材育成に特色を持っている。

(2) BSC導入の動機

代表者が、BSCに関心を持ち始め、商工会議所のセミナー受講や地元大学のBSCの研究者からコーチングを受けている時期に、沖縄県産業振興公社のBSCモデル企業の応募があったことから、代表者自ら中心となってBSCを構築していくこととなった。

IT業界の熾烈な競争が続き、また主要な取引先である建設業の業況も厳しさを増している経営環境の中で、ちょうど新たな経営戦略と組織づくりを目指して模索していた折りであり、BSCのコンセプトを取り入れた中期経営計画の策定も視野に入れて取り組むこととなった。

(3) 実施体制とスケジュール

経営者層、各部門の責任者などからなる企業の参加者と2名の中小企業診断士（ITコーディネータ）を加えてプロジェクトチームを結成した。約3ヶ月をかけて、BSCのステップを追って構築していった。

	8月	9月	10月
BSCに関する勉強会			
BSCのプランニング			

図表2 - 2 実施スケジュール

(4) BSC構築のステップ

ビジョンの設定

トップと従業員がビジョンを共有して強い意志でその達成を目指す

当社では、経営計画は従来、トップのみで立案・策定してきたが、BSCの構築を契機として、現況の厳しい経営環境を乗り越えるために全員参画型の企業運営を目指すこととなった。従って、BSCの最初のステップであるビジョンの設定においても、企業の明確な将来像と方向付けをいかにトップと従業員が共有して、強い意志でその達成を目指せるか、という問題意識がみられた。少なくとも、代表者の思いは濃厚であったと思われる。

実際、ビジョンや戦略の設定等BSCの最初の段階では、参加者の多くは戸惑いがみられ、トップの強いリーダーシップにより進められていったが、構築を進めるに従って議論も活発化し、実施後の感想として「参加者である経営幹部が社長の話を充分理解するようになった。これまでとは認識が違う」と経営者から感想が寄せられるまでとなった。

BSCの構築を通して、何らかの企業風土の変革をもたらしたことが期待される。

ビジョン；3年後、売上総利益2億5千万円にする

SWOT分析

参加者の認識の相違を合意形成に導く過程でSWOT分析の醍醐味を味わう

SWOT分析は、ビジョンの達成に向けた戦略を導き出す前提として、自社の強み、弱み、経営環境の機会・脅威について認識・整理する手法であり、自社の経営資源と経営環境の事実認識をトップと従業員が共有化するうえで有効である。

SWOT分析を始める前にPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）分析を簡単に実施した。SWOT分析における「強み」と「機会」を検討する上で、PPM分析における自社製品やサービスの相対的な市場シェアとその市場成長率の2軸による分析を行い、自社事業における市場でのポジショニングを参加者で共有認識を図っておこうとしたのがそのねらいである。面白いのは、トップと参加者の間で、あるいは部署間で、現状の主力製品であるGISなどそれぞれの製品・サービスに対する認識に大きな違いが表れたことであった。その結果が図2-3である。結局、各人の認識の裏付けとなる計数資料も十分にはないこともあって、PPMにおいては、合意形成が得られないままSWOT分析へと進んでいった。

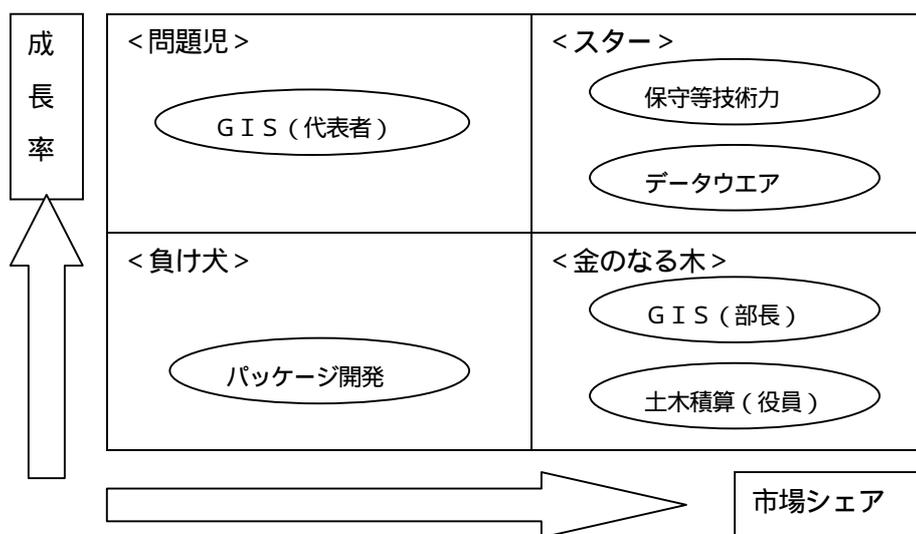


図2 - 3 PPM分析

SWOT分析では、参加者の意見は大筋では一致したが、PPMにおける自社事業に対する参加者の認識の違いはSWOT分析においても表れた。ある参加者のための「強み」はある参加者には「弱み」として考えられ、「機会」と「脅威」も入れ替わって認識しているものがあった。SWOT分析の手法が分かりやすいこともあり、多くの議論が出たが、様々な意見の間の因果関係や大筋の流れを見いだすことを検討するうちに、何とか合意形成を図っていった。しかし、こうした過程を経ることによって、参加者の間でSWOT分析を行う醍醐味のようなものを感じてもらったことは確かだと思われる。後に「SWOT分析によるブレインストーミングを行うことによって、企業の状況に関する参加者各人の見方・考え方が分かって大変参考になった」と経営者は語っている。SWOT分析の結果の概略は図2 - 4の通りである。

内部環境である「強み」の認識としては、25年に及ぶ社歴の中で培ってきた地域の建設業との繋がりや建設関係IT技術・ノウハウが上げられるとともに、IT企業として様々な事業展開が可能な総合力があるということである。

一方、「弱み」としては、マネジメント能力や営業力が弱い、ヒット商品がない、財務基盤が弱いと認識しており、管理・営業・生産・財務等企业経営の各面から課題が指摘されている。

外部環境としての「機会」は、企業のIT化を製品・技術開発、保守・運用などトータルとしてサポートするニーズが増えていること、モバイルやICTタグ等の最新技術の利用による市場の拡大、観光や健康産業等の本県の戦略産業におけるIT活用の高まりなど、技術動向や産業分野等からみた多様な切り口でビジネスチャンスをつ捉えている。

他方、「脅威」としては、やはり当社の主要な取引先である建設業の業況が厳しくなる中

での公共工事の縮小と競合の激化に関する意見が多かったが、プライバシーマークなどの資格を取得しないと他社との差別優位性がとれないとする危機意識も表れた。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設ITの技術・ノウハウ ・ 多種多様な商品群を扱えるIT企業としての総合力 ・ 地域密着型の営業展開 ・ ソフトメーカーとの強力なパイプ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若い社員は知識・ノウハウが弱い ・ 管理体制の弱さ ・ 財務基盤の弱さ ・ パッケージ商品がつかれない（ヒット商品がない）
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・ ITトータルサポート ・ オープンソース ・ ICタグ、モバイル端末 ・ 産学官連携業務 ・ 県の戦略産業（健康、バイオ、環境等）におけるIT活用の高まり ・ 教育・福祉分野でのIT活用増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土木積算システム販売の競合 ・ 公共工事の縮小 ・ プライバシーマーク、ISO、ISMS等の資格取得の必要性

図表2 - 4 SWOT分析の概略

戦略の策定

新市場への積極的拡販による戦略がビジョンの達成に不可欠

SWOT分析の結果を踏まえて、自社の経営資源の中核となる「強み」を抽出し、最も魅力のある「市場の機会」を選択していく視点で戦略を設定した。

「強み」と「機会」に関する様々な要素の組み合わせが可能である中で、どのように選択と集中を図るのか、参加者の意見も様々でなかなか整理できない状況が続いたが、試行錯誤を繰り返す中で、大別して次のような二つの考え方により議論が展開されていった。一つは、市場機会の中には今後大きく発展予測される魅力的な分野もあるが、他社との競争力を考えると自社の強みはまだまだ不十分な状態ではないか。現時点ではむしろ自社の経営資源の強みの伸長を図ることに重点を置き今後の機会を伺う方が得策ではないか、とする考えである。もう一つは、“ドックイヤー”といわれる変革の激しいIT業界の中にあっては変化の兆しを捉えて一歩先を行く戦略をとり、魅力的な分野にいち早く参入しながら経営資源を拡充していくべきではないか、という考えである。こうした議論を重ねる中で、現状の厳しい経営状況を打破し、ビジョンで掲げた数値目標を達成するためには、新しい市場へ積極的に乗り出していくことが不可欠であるとの共通認識が生まれてきた。

戦略：新マーケットへの積極的拡販を行う

視点の洗い出し

「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の4つの標準的な視点を採用した。

戦略目標の設定と戦略マップの作成

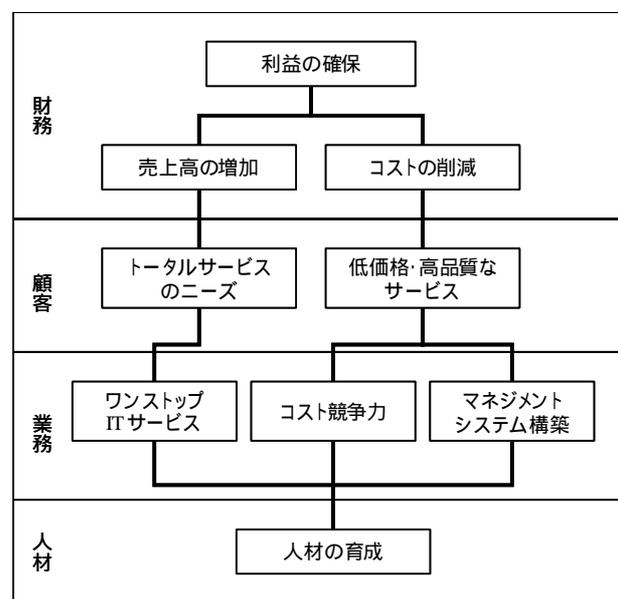
トータルサービスのニーズを掘り起こす

BSCの4つの視点毎に戦略目標を設定し、その因果関係の流れを示す戦略マップを描いたものが図2-5のように大きく二つの流れとなる。

まず、売上高を増加させるためには、開発・保守・運用のトータルとしてのIT業務サービスに関する顧客ニーズに応じていくことが必要とされる。そのためには、ワンストップで様々な顧客ニーズに対応できるような業務体制を構築する必要がある。そのためには、顧客ニーズに対応し、業務を遂行していける人材の育成が前提となる。

もう一方の流れは、コストを削減するためには顧客の視点に立った価格と品質によるサービスが不可欠となる。そうしたサービスを実現するためには、業務のプロセスにおいてコスト競争力を付けることと同時に、最適なマネジメントシステムを構築していく必要がある。そのためには、やはり人材の育成が土台となるとする流れである。

当社は、これまでもコストの削減や業務の効率化、商品開発戦略などに取り組んできたが、個々には良い取り組みであっても、全体的には整合性のとれた戦略としては展開できなかったという。BSCの4つの視点で整理することによって参加者が共通の視点に立って企業の状況を認識できたこと、従来は短期的な業績の推移すなわち財務の視点にのみ目を向けがちであったが、顧客や従業員の視点をバランスよく目配りする重要性に気づいたことは大きな収穫となった。「特に人材の育成が、企業が長期的に成長していくための必要不可欠であることを、参加者全員が共通の認識として明確に意識したことは大きい」とは代表者の声である。



図表2-5 戦略マップ

重要成功要因・業績評価指標・ターゲット・アクションプラン

自社の実際のケースに落とし込むことによって実感を持ってBSCを体得する

戦略マップと整合性をとりながら戦略目標を達成するための重要な成功要因を探り当て、重要成功要因の達成状況を的確にトレースして定量的なターゲット（数値目標）が設定可能な指標、すなわち業績評価指標（KPI）を抽出し、実行可能なアクションプランに展開していくのが、BSC構築の最後のステップとなる。その展開図が図2-6である。

このステップは、日常業務と結びつく実務的・実践的な視点に立った知恵とアイデア、創意工夫が問われるところであり、参加者の多くが意見を出し合い、一番活気がみなぎっていた局面であったように思われる。また、共同で具体的な作業を行うことを通して、参加者の間で一種の連帯感・一体感のような雰囲気も生まれやすいところでもある。作業後に「今まで漠然としたものが作業を通してわかるようになった」との感想が出たが、BSC構築の過程で最も自社の実際のケースに当てはめていく作業工程であり、実感を持ってBSCを体得したことが感じられる。

振り返ってみると、十分なアクションプランまでは展開できなかった反省はあるが、コンサル営業や全社的な仕組みで動く連携営業など、戦略である新市場の開拓を実現していくための実効性の高い多彩な行動計画が芽出ししており、今後の実施が期待される。

モニタリングとコントロールの仕組みの検討

絵に描いた餅に終わらせないために

当社では、これまでの経営計画の策定で、当初は代表者を筆頭に盛り上がるが気がついてみたら机の中にしまいがちであった反省があり、BSCのモニタリングとコントロールについては期待が大きいものがあった。しかし、その仕組みづくりについては、本にも殆ど記載がないこともあって、四苦八苦そのものであった。まさに試行錯誤の連続の中で、誰が何を何時までに、という5W1Hの明確化やモニタリングとコントロールに関して知られている原則を取り入れることによって手作りの仕組みづくりを未完成ながら作成した。

現在、当社は、「絵に描いた餅に終わらせない」とする強い決意でBSC運営の仕組みづくりに取り組んでいる。特に、変化の激しいIT業界にあって、スピード経営を実現するための軌道修正も視野に入れた柔軟な運営方法を模索中でもある。中小企業におけるBSCの実践モデルとしての当社の今後の取り組みが期待される。

ビジョン:3年後(2007年)に売上総利益2億5,000万円にする。

戦略:新マーケットへの積極的拡販を行う

視点	戦略目標の因果関係(目的と手段)	戦略目標 (KGI)	重要成功要因 (CSF)	業績評価指標(KPI) <先行指標:四半期毎>	ターゲット (数値目標)	アクション・プラン (実行レベル)
財務		1.利益の確保 2.売上高の増加 3.コストの削減	1.キャッシュフローの増加 2.トータルITサービスの収入増 3.優良顧客の確保 4.新規顧客の開拓 5.固定費の削減	1.売掛金回転率 2.トータルITサービス売上高 3.RFMでAランク顧客数 4.新規開拓顧客率 5.労働分配率(人件費/粗利益)	1.60日/年 2.1億円 (3年後ターゲット) 3.30件/年 4.10%/年 5.60%/年	<ul style="list-style-type: none"> ●CRMの導入 <ul style="list-style-type: none"> ・既存顧客の見直し ・RFMによる分析(データベースの活用) ・ABC顧客層別による販売促進(重点営業) ●戦略産業への積極営業展開
顧客		1.トータルサービスのニーズ 2.低価格と高品質	1.トラブル減少、スピーディな対応、説明責任、クレーム対応 2.よろず相談、ワンストップサービス 3.低価格、高品質、アフターサービス、ピフォアサービス	1.クレーム件数 2.トータルITサービス件数 3.手戻り件数	0件 30件/年 0社	<ul style="list-style-type: none"> ●クレーム再発防止の徹底 ●ワンストップITサービスのマニュアル作成と運用 ●手戻り原因の徹底追及と対策
業務プロセス		1.ワンストップITサービスの実施 2.コスト競争力 3.マネジメントシステムの構築	1.営業の強化 2.ワンストップITサービスの体制整備 3.企画・開発部門の充実 4.情報の共有化(報連相) 5.部門間連携の円滑化	1.営業新規商談件数 2.ワンストップITサービス受注件数伸び率 3.予算差異額(予算と実績の差異金額)	120件/年 30%/年 0円	<ul style="list-style-type: none"> ●産官学アライアンス ●コンサル営業、プロセス営業(営業、技術、開発、の連携) ●売上ユニットの定義 ●エンパワメント(責任と権限の委譲) ●営業・業務日報の見直しと有効活用 ●BSCのモニタリングとコントロールの実施 ●アウトソーシングの実施 ●グループウェアの徹底活用
学習と成長		1.人材の育成	1.販売ノウハウの充実強化 2.企画・開発能力の育成 3.業務関連に有効な資格取得 4.プロ意識の徹底化 5.従業員満足度の向上	1.OJT実施回数 2.産官学研究会参加数 3.有資格者数	600回/年 12回/年 5人/年	<ul style="list-style-type: none"> ●若手営業に対する経営幹部のOJT ●産官学研究会への参画 ●産官学共同研究助成制度への申請 ●経営革新支援法への申請 ●プライバシーマークの取得 ●研修支援制度の充実と人事考課への反映

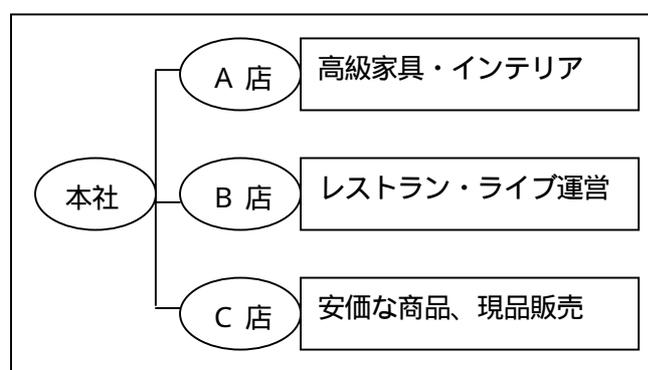
図表2-6 A社のBSCマップ

3 . B 社の実践事例

社 名 : B社
設 立 : 昭和44年
業 種 : 家具販売業
資 本 金 : 45,750千円
従業員数 : 110人

(1) 企業概要

沖縄県の復帰前に創業した老舗の家具販売業。復帰後に本土からの家具の流入などによって地域の多くの家具店が淘汰された中で、時代に対応した業態開発を進め、現在では多様化する顧客ニーズに対応するため複数の業態による事業・店舗を展開している。



図表2 - 7 組織構成

(2) BSC導入の動機

当社では、顧客ニーズの変化・多様化が激しい業界の中であって、これまでも経営環境の変化に対応するために、経営戦略や商品開発、IT等様々な分野で専門家の支援を受けながら業務改革に取り組んできた。しかし、計画倒れに終わることも多かったことや、複数の部門を有する中で経営の改革も部門別、分野別に個別に取り組んできたため組織全体として経営課題を整理する必要性を感じていた。

そんな折、BSCという「新しいマネジメント手法」を知り、BSCの基本を身に付けることにより、組織全体としての経営課題の整理と経営戦略の構築を目指して、(財)沖縄県産業振興公社のBSCのモデル企業として取り組むこととなった。

(3) 実施体制とスケジュール

経営者層、各部門の責任者、総務・企画部門からなる企業の参加者と2名の中小企業診断士(ITコーディネータ)を加えてプロジェクトチームを結成した。約3ヶ月をかけて、BSCのステップを追って構築していった。

	8月	9月	10月
BSCに関する勉強会			
BSCのプランニング			

図表2 - 8 実施スケジュール

(4) BSC構築のステップ

ビジョンの設定

ビジョンとして将来に対する挑戦的な目標を掲げる

BSC構築の最初のステップであるビジョンと戦略の設定は、将来のあるべき姿のビジョン（将来像）を描き、そのためには、なにをどうようにとりこんでいくか、という戦略を明確する。そのことで企業・組織が向かすべき方向と組織としてのベクトル合わせを行うBSC構築のベースとなるステップである。

ビジョンの設定では、ビジョンの達成目標期間について議論になった。環境変化の激しい経営環境の中で3年や5年の目標期間は長すぎるのではないかという意見と、半年や1年ではビジョンの目標期間としては短かすぎるのではないかという意見が交差した。最終的に、経営は的確に環境変化に対応することが大切であり、ビジョンの設定も含め計画変更もありうるといううえで3年に設定した。

そして、こうした議論の過程で、ビジョンは代表者が将来「こうありたい」という目標であり、将来に対して組織が向かうべき方向としての挑戦的な目標を掲げることが大切であるということが共通の認識となった。

ビジョン；3年後、売上30億円をめざす、経常利益4億円をめざす

SWOT分析

企業の実態把握についての共有認識が芽生える

次にSWOT分析を実施した。ブレインストーミングを行う中で、内部環境の分析では、企業のバリューチェーン（仕入れ -> 在庫 -> 生産・加工 -> 販売などの価値創造チェーン）や経営資源（人・もの、金、情報など）、外部環境の分析では、人口・自然・社会環境などのマクロ環境や業界状況などに加えマイケル・ポーターの「5つの競合要因」として知られている「顧客の視点、新規参入の視点、代替製品の視点、サプライヤーの視点、競合の視点」をツールとして利用して進めていった。時間の制約があった中で、有効であったように思われる。SWOT分析の概略は図1の通りである。

内部環境である「強み」としては、コンセプトの異なる複数の店舗を持っていることや自社

開発製品も含め品揃えが豊富であること、あるいは知名度が高いことなどが上げられ、「顧客に認知される価値を生み出せる」こととして集約された。また、輸入を含めた独自の物流体制が構築されていることや専任のバイヤーを有していることなどから「競合他社との差別優位性がある」こととしてまとめられた。さらに、社員教育に積極的である点や「サイボウズ」の活用などIT活用が進んでいる点などから「企業競争力を推進できる組織力がある」こととして総括された。

一方、「弱み」としては、役割・ルールづくりが不十分、報・連・相がきちっとできていない、マネジメント・サイクル(PDCA)が廻せていないなどの意見が多かった。BSCの導入・運用によりマネジメント・サイクルの的確な運用が期待される。

外部環境としての「機会」は、「消費者のライフスタイルの多様化・個性化」を背景としたトータルファッションとしてのインテリアやこだわりのあるインテリアへのニーズの増大などを大きなビジネスチャンスとして捉えている。また、これに関連して、「匠の技に対する関心の高まりやリフォームブーム」「再製に対する関心の高まり」として集約された様々な意見が機会として取り上げられた。

他方、「脅威」としては、輸入の拡大による価格競争の激化、通信販売やネット販売等の無店舗販売の発達、本土大手家具販売会社の本県への進出、ワン・ストップ・ショッピングの大型商業施設の増加など、競合の激化に関する意見が目立った。

SWOT分析の過程で、複数の事業でともすればバラバラに運営されている企業の全体的な状況・実情が参加者で共通に認識されたこと、一体感のようなものも生まれたことが、大きな収穫であったと、経営者から上げられている。ブレンストーミングで自由に意見を出し合い議論していく中で生まれるこうした認識や意識が、今後、経営戦略を実施していくうえで見えな力を発揮していくことが期待される。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部改革が進んでいる。 ・ 社員教育が熱心であり、優秀な人材がいる。 ・ 商品の回転率が早く市場動向の変化に対応できる。 ・ 独自の物流システムの構築 ・ 専任のバイヤーの存在 ・ 国内外に多数の仕入先、産地に事務所があり大量で安く仕入れられる。 ・ IT化による社内情報の共有化 ・ 3つの店舗業態を有し商品力がある ・ 品質と価格に定評がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 方針の変更が多く一貫性がない ・ 設備が古く店舗面積も比較的狭い ・ 全体のコミュニケーション不足 ・ 在庫管理力が弱い ・ 他人任せになっており後始末が悪い ・ 販売管理が弱い ・ 外部委託のため物流コストがかかる ・ 人材不足
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・ 円高傾向で輸入に有利 ・ 経済的な安定と豊かな情報によりインテリアにこだわる余裕ができたこと ・ 沖縄への移住者が多い ・ 沖縄にはトータルなインテリアを提案できる店がなく拡大の余地がある ・ 環境に対応した商品への関心 ・ 沖縄をテーマにした商品開発 ・ 未開拓の仕入先や商品があるので、商品力強化の余地がある ・ 専門分野による出世のチャンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸入の拡大による価格競争の激化 ・ 通信販売、ネット販売等の無店舗販売の発達 ・ 一カ所で買い物ができる大型商業施設の増加 ・ リフォームやリサイクルの普及で買い換えが少なくなっている ・ 本土大手家具販売業社の沖縄への進出 ・ 消費者のライフサイクルの多様化 ・ 県民所得が低く住所面積が狭いことから、家具消費があまり期待できない

図表 2 - 9 SWOT分析の概略

戦略の設定

一つの部門をモデルとしてBSCを導入する

SWOT分析の結果を踏まえて戦略を導き出すステップの途中で、そもそもそれぞれ取り扱い分野や顧客層が異なる複数の部門・店舗を有する中で、全社として統一した戦略が打ち出せるのかという点が議論となった。

組織全体としての整合性を図るためにも全社的な戦略を打ち出すべきだとの見解もあったが、初めての試みでもあり、いきなり全社的な戦略を無理して掲げるより、部門・店舗を絞って試験的に実施して、これをモデルとして順次各部門に展開していくこととなった。

新製品である高級家具・インテリアを扱うA店舗がモデルとなった。少子化・高齢化の進展により変革期に差しかかっている業界の中であって、顧客ニーズの多様化や変化の波の影響を最も受ける店舗であることが、モデルとなった理由と思われる。

戦略の設定は、SWOT分析により明らかになった「強み」をどう活かし、「市場の機会」を取り込むかという視点から検討される。前述したように、「強み」は、「企業競争力を推進できる組織力がある」「競合他社との差別優位性がある」「顧客に認知される価値を生み出せる」として集約され、「機会」は多くの意見の中から優先順位をつけた結果、「消費者のライフ

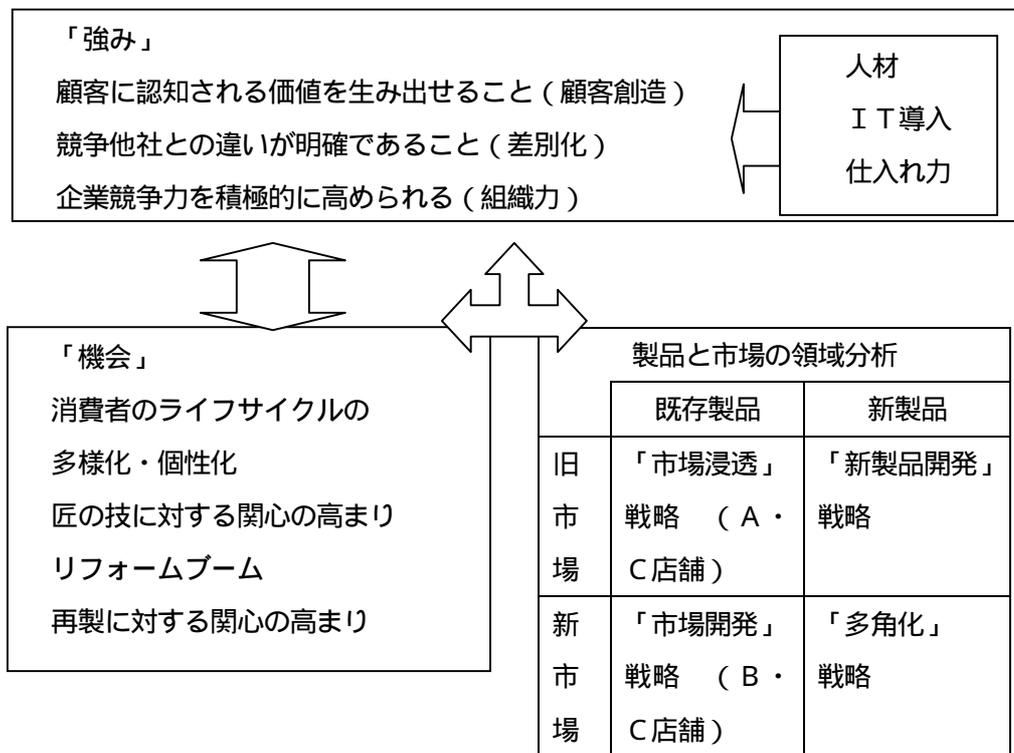


図2 - 10 戦略を導くまでの検討過程

「タイルの多様化・個性化」「匠の技に対する関心の高まりやリフォームブーム」「再製に対する関心の高まり」の3点に絞られた。これを踏まえて、「自社の強みと市場のチャンスを組み合わせる」戦略としてどう描いていけばよいのか、様々な考え方や多様な選択肢が出てきたが、最終的には「アンゾフの製品・市場マトリックス」として知られる製品とその市場の領域を分析する切り口で検討することとなった。異なる事業領域を持つA、B、Cの店舗の戦略を、選

扱と集中の視点からマトリックスにプロットして決定していった。

戦略；メニュー開発による市場浸透戦略をとる（A店舗）

視点の洗い出し

「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の4つの標準的な視点を採用した。

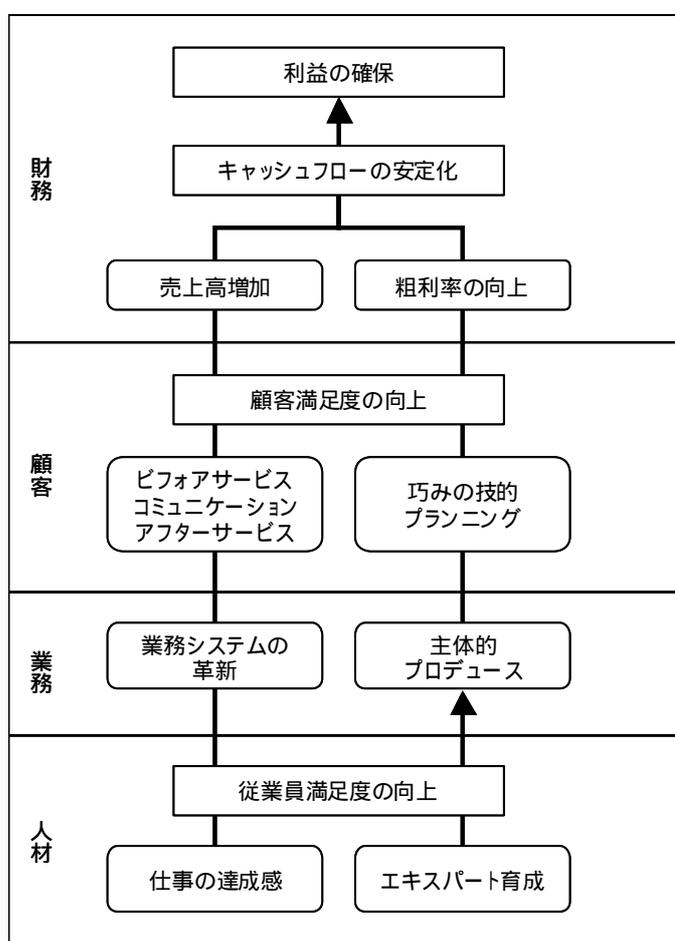
戦略目標の設定と戦略マップの作成

三位一体の顧客サービスを！

BSCの4つの視点毎に戦略目標を設定し、その因果関係の流れを示した戦略マップが図2-11である。概略を説明すると、次の通りである。

流れとしては大きく二つに分かれる。まず、売上高を増加するには、顧客満足度の向上を図る必要がある。具体的には、顧客に対するピフォアサービス、店舗におけるコミュニケーション、アフターサービスの三位一体のサービスを実施する必要がある。そのためには、顧客に対する三位一体のサービスを実施できるように業務のシステムを革新する必要がある。さらに、業務システムの革新を推進する人材が必要であるが、そうした人材を確保し成長を促すためには、そもそもそこで働く従業員が満足することが必要である。そのためには、仕事の達成感を得ることが重要となる、といった流れである。

もう一つの流れとしては、粗利率を向上させるためには、匠の技を感じさせる家具やそれが配置してある生活空間を提供して顧客満足度を向上させる必要がある。そのためには、そうした空間を演出するためのプロデュース機能を自ら主体的に発揮できる業務プロセスを構築する必要がある。そこで、エキスパート人材の育成が必要不可欠となる、とする流れになる。



図表2-11 戦略マップと重要成功要因

重要成功要因・業績評価指標・ターゲット・アクションプラン

手作り感の強い実践的なBSCの作成

戦略マップとの横のつながりを意識しながら検討していく重要成功要因・業績評価指標・ターゲット・アクションプランを作成したのが図2-12である。

戦略マップにおけるそれぞれの戦略目標毎に重要成功要因（CSF：Critical Success Factor）を導き出すステップは、参加者が一番頭を絞りに、悩んだステップであったように思われる。戦略目標を達成するための重要な成功要因を見つけ出す、あるいは、これを実施しないと成功しない要因とは何かと逆に考えてみる、という視点からいろいろ検討していったが、どうも戦略目標と重要成功要因の違いが曖昧であるという参加者の感想が多かった。本来、二つの考え方・見方はコインの裏表のようなもの、不離一体のようなものと考えられるが、ともかく、考えては訂正する繰り返しの試行錯誤の末、何とか作成していった。ただ、参加者が頭を絞りに、悩んだ結果、出来上がったものであり、むしろこの検討を通してBSCの構築に関するエッセンスのようなものが身に付いたのではないかと思われる。

業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）は、重要成功要因を測定するものであり、成功したかどうかをどんな物差しで測るか、ということである。従って、重要成功要因と同時並行的に検討すべきものである。

「財務指標」の数値化は明確だが、「顧客の視点」や「人材の視点」での数値化には、参加者の多くにとまどいがあったように思う。最終的には、比較的分かりやすい定量的な評価ができる指標となった。

業績評価指標のターゲット（数値目標）については、BSCのビジョンと戦略、これに基づく各戦略目標を達成するための業績評価指標の数値目標を設定することになるが、実際には明確な根拠により設定されたものではなく、参加者の経験と勘によって算定した数値である。特に、実現可能性はあるかどうかを意識しながら設定していったが、BSC全体のつながりの中で明確な根拠を示すことは困難であるように感じた。

アクションプランについては、特に「顧客の視点」を中心に検討していった。A店舗の特徴である専門店＋ソリューション機能を活かして、どのように顧客の声を反映する業務のしくみをつくるか、新しい商品やサービスの提供・創造していくかが議論の焦点となった。こうしたことから、例えば、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の導入による顧客データの分析などに関して、販売・営業業務でどう有効にITを活用するかについて熱心に検討された。また、顧客に対するピフォーアサービス、店舗におけるコミュニケーション、アフターサービスの三位一体のサービスを実施する戦略目標を達成するための具体的な方策として、コンサル営業の充実強化などが検討された。

以上、振り返ってみると、BSCの戦略マップ全体の因果関係が十分とれているか、自信は

ないが、参加者の経験と知恵が生み出した手作り感の強い実践的なB S Cにはなっているように思われる。

戦略マップ

【ビジョン】3年後、30億めざす 経常利益4億めざす
 【戦略】MCU開発による市場浸透戦略をとる

戦略マップ	戦略目標 (KGI)	重要成功要因 (CSF)	業績評価指標 (KPI)		ターゲット (数値目標)	アクション・プラン
			先行指標	結果指標		
<p>財務の視点</p>	経常利益の確保 売上高増加 粗利率の向上	経営革新 集客力のアップ 付加価値の創造	四半期毎 入店組数	四半期毎 お買い上げ点数 客単価	現状 12500人 1年目・・・ 2年目・・・ 3年目・・・ 現状 点 3年後 点 現状 8万円 3年後 10万円	販促活動 (新聞、テレビ、ラジオ、チラシ、メディアミックス) 誘活活動 (DM、TEL) CS活動 (項目の設定を決めてアンケートをとって集計する) イベント活動 (風水など) 商品貢献度分析をする (商品構成を見直す) ポートフォリオ (PPM)
<p>顧客の視点</p>	顧客満足度の向上 ピフォアサービス、 コミュニケーション アフターサービスの三身一体 ”匠の技” 的プランニング	家具とインテリア雑貨の比率 を変える (購買の機会が増える) 新しい生活空間の提案	四半期毎 売上比率	四半期毎 提案件数 (提案売上高)	3年後・・・6:4 1年目・・・10% 2年目・・・20% 3年目・・・30%	商品貢献度分析をする レイアウト、ゾーニングの大幅見直し 仕入先の開拓 (仕入予算 (仕入、販売、在庫)) コンサル接客 (ピフォアサービス、コミュニケーション、 アフターサービス) 新しいサービスの強化 ビジュアルマーチャンダイジング (VMD) 販売促進、情報提供 Webマーケティング
<p>業務プロセスの視点</p>	業務システムの革新 主体的なプロデュース機能	One to Oneマーケティング (CRM・カスタマーリレーションシップマネジメント) 連携システムの構築	毎月1回 RMF指数 ABC分析する	四半期毎 システム成熟度 (5段階点数制)	Aの構成比 1年目・・・0% 2年目・・・0% 3年目・・・0% 1年目・・・レベル2 2年目・・・レベル2を完結 3年目・・・レベル3	ビボットテーブルによるデータ分析 CRMの導入、定着 情報の共有化 システム概念図の構築とチェックリストの作成 連携先との調整 (情報の共有、契約) プロジェクトシステムの導入
<p>人材と変革</p>	従業員の満足 仕事の達成感 価値観の共有 エキスパートな育成	ショップマスター制度 持株制度、経営参加意識 プロジェクトの立上げ カラーコーディネーター インテリアコーディネーター インテリアプランナー 2級建築士 プロジェクトマネージャー (P2M)	半期 販売士資格取得人数	四半期 専門家数 カラーコーディネーター インテリアコーディネーター インテリアプランナー 2級建築士 プロジェクトマネージャー (P2M)	3級・・・全員 2級・・・6名 1級・・・1名 3年で・・・各1人	教育支援制度 (社内制度) 人事評価制度 (資格手当の導入) 研修制度 (教育給付制度) 経営革新支援法の承認をうける 電子商取引助成制度のチャレンジ 外部活用 教育支援制度 (社内制度) 人事評価制度 (資格手当の導入) 研修制度 (教育給付制度) 人材育成派遣制度 (公社)

図表2-12 B社のBSCマップ

4 . C 社の実践事例

(1) 企業概要

C 社は、県内最大の書籍卸売業である。創業当初は、学校向け書籍を主に取り扱っていたが、一般書籍等に商品を拡大してきた。また、近年直営小売店の展開やコンビニエンスストア等の得意先チャネルの変化などが特徴的である。

社名	C 社
設立	1 9 5 3 年
業種	書籍卸小売業
資本金	2 , 0 0 0 万円
従業員数	7 3 名

【組織機構】

卸一課：帳合、スタンド販売

卸二課：A コンビニエンス向け卸

卸三課：B コンビニエンス向け卸

卸四課：代理店書籍の販売、書籍小売店向け卸

開発課：新商品開発、新販路開発

店舗：直営小売店（路面店、インストア）による販売

学販課：学校教科書、図書館向け販売

(2) 実施の動機

～以前から有効なマネジメント手法として注目、タイミングよく専門家と巡り会う～

C 社の社長はかねてより、BSC を書籍等から独自で学習及び情報収集を行っており、有効なマネジメントツールとして興味を持っていた。しかし、基本概念は理解していても、実際に構築するとなると立案のための手順や会議運営をどのように行っているかわからなかった。今回、非常にタイムリーに沖縄県産業振興公社の事業として BSC のモデル実践の募集があったため取り組むこととなった。

(3) 実施体制及びスケジュール

～社長以下、各部門の責任者と専門家（中小企業診断士）で構成～

企業の各部署の責任者と 2 名の IT コーディネータ（中小企業診断士）とでプロジェクトチー

ムを結成し、3ヶ月の期間で計画を構築した。

【実施体制】

社長、専務、常務（卸部門責任者）、学販部門責任者、総務部門責任者、各店店長

【スケジュール】

	8月	9月	10月	11月	12月	1月
BSCに関する勉強会	▲	▲ ▲				
BSC計画立案	■	■	■			
モニタリング						■

図表2 - 1 3 実施スケジュール

(4) BSC 構築プロセス

プロジェクト発足

~先ずは全社共通のBSCでベクトルの統一を、次に部門別BSC~

前述の体制で実施することとなった。各本社部門と店舗の責任者（店長）が参加し、全6回の全体会議と各部門へ持ち帰りの検討をあわせて計画を仕上げる事となった。今回構築するBSCのスコープをどの範囲にするかの議論になった。ひとつの企業とはいっても、部門ごとに事情が異なる、「当初から別々にすべきだ」、「全社共通のものを作った方がよい」などの意見が出てきたが、現時点では、全社統一のBSCを検討することとなった。各部門は全社BSCをブレイクダウンする形で後々検討することとした。

ビジョンの設定

~手始めにビジョンと基本戦略の共感と共有~

先ず、大切なのがビジョンや基本戦略の立案である。当社は従来から年次の事業計画を立てており、既に長期ビジョンは確立している。日常の業務に埋没していると目先の課題の対応に追われともすればビジョンや基本戦略を見失いがち、ここでは、プロジェクトメンバー間であらためてビジョン・戦略の共通化を行った。当社のビジョン及び基本戦略は以下のとおりである。

ビジョン	5年後年商30億円を目指す
基本戦略	新規事業の立ち上げ県外市場を目指し収益改善を図る

SWOT 分析

～強みはオリジナルな独自商品、機会は沖縄ブームと IT の発達～

次に、SWOT 分析を行った。参加メンバでブレインストーミングを行い、それぞれの立場で認識している内外環境の抽出を行った。卸分門、小売部門の責任者で感じている環境は微妙に異なる部分もあったが大筋集約すると下図のようになった。

「強みとしては、沖縄県内で社歴・規模からも 1 番店であるだけに企業の信用度や知名度といった点で優位性があると見られる。その裏付けとして、県内大手コンビニエンスストアの雑誌納入の引き受け等を行っている。また、当社しか取り扱っていない独自出版物も多数あり、最近はそれらの引き合いも増えつつある。

弱みとして、老舗で一番店であるという優位性に甘んじ、社員の間で競争意欲が弱まり、マネジメントや営業力が弱くなっているという意見が目立った。

外部環境は、近年の沖縄ブームの好影響で観光客の増加（500 万人 / 年・2003 年）や沖縄の文化や物産が注目されており、書籍や雑誌についても売上が伸びているとのことである。また、インターネットや DVD 等の新メディアが普及してきており、従来の紙媒体以外の市場の拡大が望めるとのことである。

一方、脅威は、IT 化の伸展であり、IT 化に追随し企業内にうまく取り込んでいかなければ、競合企業に遅れをとったり、前述のインターネットメディアの拡大の機会をキャッチアップできないことになってくる。学校販売向けについては、少子化の影響も大きい。政府の三位一体改革による公共事業予算の縮小に伴う図書館等の公共施設の書籍購入予算の削減も無視できない。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・独自の商品を持っている ・仕入先が多い ・顧客直送体制が確立している ・コンビニ等大口得意先がある ・得意先への情報提供は比較的行っているほう ・知名度、信用度高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント力が弱い ・営業力が弱い ・部門間の連携が弱い
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・沖縄ブーム等の影響で県外市場が拡大 ・絵インターネット等の新メディアが普及 ・観光客の増加 ・大型ショッピングセンターの進出 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT化の伸展 ・他業種等からの参入 ・公共事業費の削減 ・若年の書籍離れ

図表 2 - 1 4 SWOT 分析

BSC 視点の検討

標準の視点は、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」である。他者事例を参考にしながら、当社としてさらに追加すべき視点はないかどうかの検討を行った。メンバーの意見としては、これまでこのような切り口で会社というものを見たことがないという意見が多く。ほかの視点が必要かどうか議論するベースもないということで、今回は標準視点で進めることとなった。不都合があれば見直せばよいということである。

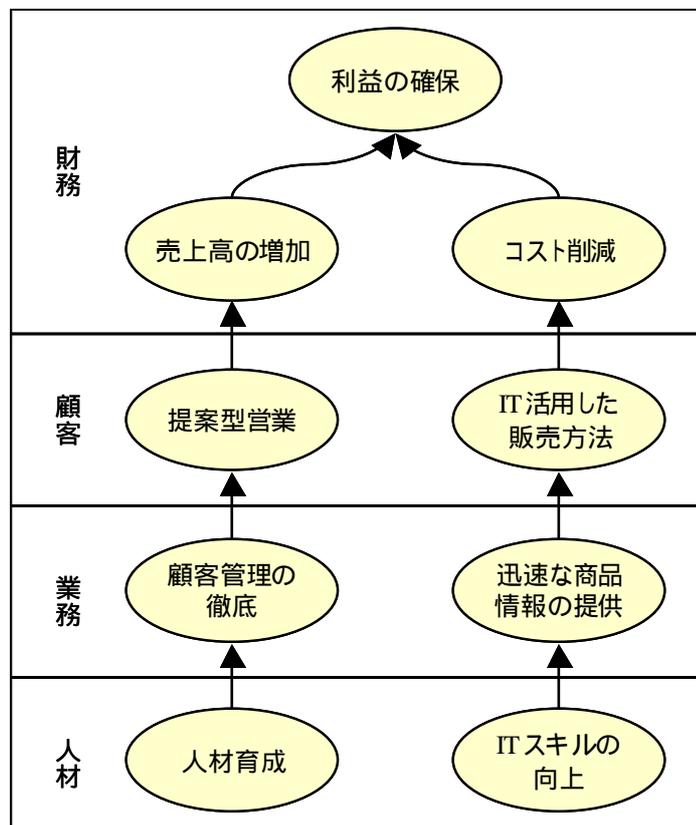
戦略目標の設定と戦略マップの作成

～県内市場は、提案営業力強化でシェア向上。県外市場はオリジナル商品を IT で～

各視点毎に戦略目標を検討した結果をマップにしたものが下図である。SWOT 分析は、あくまでも現時点の内外の環境状態である。そこから戦略目標を導き出すとき、ビジョンや基本戦略との整合性を常に問いながらすすめないと単に環境に迎合した戦略目標になることになる。

当社のビジョンや戦略を踏まえたうえで、「オリジナルな独自出版物」「県内一番点」の強みと「沖縄ブーム」「IT の発達」の機会の相乗効果で戦略目標を導きだしていくこととした。

売上高の増加の側面では、提案型営業による更なる取引先の拡大とインスタシェアの拡大を中心にすえた。コスト削減の側面では、IT を活用した販売方法の導入を中心にすえていくこととした。



図表 2 - 1 5 戦略マップ

戦略目標の中では、戦略レベルと戦術レベルが混在した意見が出てくるのが多少あった。特に、小売店の現場を仕切っている店長クラスからは、現場レベルでの施策の意見が目立った。また、このフェーズから、卸と小売店と同一の BSC で統一するのは困難ではという意見も出た。ただ、最初から部門別に BSC を立案すると会社としての統一性がなくなるとの

懸念から、先ず全社 BSC を構築することとした。小売店については、全社 BSC 作成の後、各店長が中心になり BSC の構築を行うことと整理した。

最重要成功要因の検討

~ 重要成功要因の縦横のつながりを見落としがち ~

戦略目標から最重要成功要因を導き出すフェーズである。戦略目標 (KGI) を財務 顧客 業務 学習と設定した後、最重要成功要因 (CSF) を同様な流れで設定した。意識したつもりだが、後で全体を俯瞰してみると KGI と CSF の横のつながりが「ない」か「薄い」部分も見受けられた。検討途中で横軸の整合性チェックも必要であると感じた。次項で述べる業績評価指標の妥当性確認も含めて運用していく中で見直しが必要であろう。

業績評価指標 (KPI) と目標値の設定

業績評価指標については、最重要成功要因の内容しだいで困難なものと容易に設定できるものがあつた。特に、顧客の視点の評価指標の選定には苦労した。タイムリに測定できる指標でなければならないし、評価指標として設定しても測定できなければ意味がない。目標数値は最終目標か期間目標を設定し、以降のアクションプランとモニタリング計画で時間軸に展開することとなる。今回十分検討できなかったのは、視点間の KPI の妥当性である。例えば、学習と成長の視点で設定されている教育訓練プログラムを実施し販売士資格を習得した場合に業務プロセスの顧客管理 DB の一元管理が行われ顧客カードが整備されることに対する因果関係と KPI が納得できるものであるかどうかである。本来ならそれぞれの重要成功要因とその KPI がお互いどのように作用していくか統計的数値的に検討する必要がある。

しかし、今回のように短期間では困難でありまた時間をかけたとしてもその因果モデルを作成することは困難であろう。現実的にはモニタリングを行う過程の中で、結果として因果モデルが形成されていくものであると思われる。

アクションプランの作成

アクションプランも同様に、各部門の責任者参加のもと検討が行われた。現場を熟知している責任者なので具体的かつ実効的な内容となった。従来 of 事業計画策定と異なるのは、それらを 4 つの視点で抽出及び評価するのでアクションに偏りが無いこと。思いつきでなく、全てが戦略目標達成に結びつくものであること。を常に問いかけながら議論し作成していったことである。

(5) モニタリング計画

BSCの基本シートで作成したものは、5年スパンの目標である。それを日々実践し結果を出すためには、短期的な目標にブレイクダウンし、日常的にモニタリングし評価をし軌道修正する必要がある。そのために、4半期単位のモニタリング計画を作成した(図2-17)。KPI自体のモニタリングは当然だが、モニタリング活動が適正に行われているかをモニタリングすることもポイントである。モニタリング活動のモニタリングの切り口としては、ITCプロセスにおける「モニタリングにおける10の基本原則」が参考になる。

また、それぞれのKPIのデータ収集や成否の責任を誰に担当させるかということまでは議論しなかったが、実際の場面では、KPIオーナーとして部門責任者などに負わせることが必要となろう。ここでも、5年間の目標をマイルストーンとして1年間の目標を設定するのであるが、その際も単純に5等分するのが適切なのか、そうした場合も視点間のKPIの目標値の整合性は取れるのか慎重に計画する必要がある。図表2-17には、都合により中身は掲載できないが、C社において作成したBSC実施計画書(モニタリングシート)を示す。

ビジョンと戦略の設定

(ビジョン:経営理念を使命・姿勢・行動規範の3つの側面から確認す (戦略:ビジョンを実現するため、SWOT分析を通じて新事業ドメイン決定と戦略を設定する。)

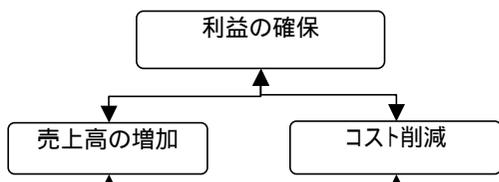
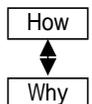
ビジョン:年商30億円を目指す

戦略:新規事業の立ち上げ県外市場を拡充し収益改善をはかる。

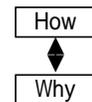
ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し(テンプレート)

重要成功要因分析によりビジョンと戦略を実現する視点を洗い出す。戦略を実現するためには、何が重要かを明確にする。(各視点間の因果関係「目的と手段」の確認

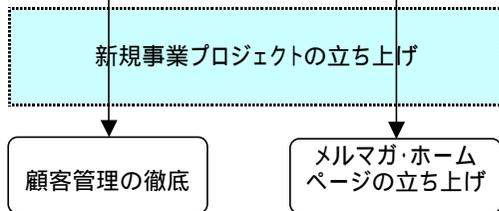
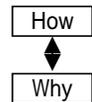
財務の視点



顧客の視点



業務プロセスの視点



学習と成長の視点



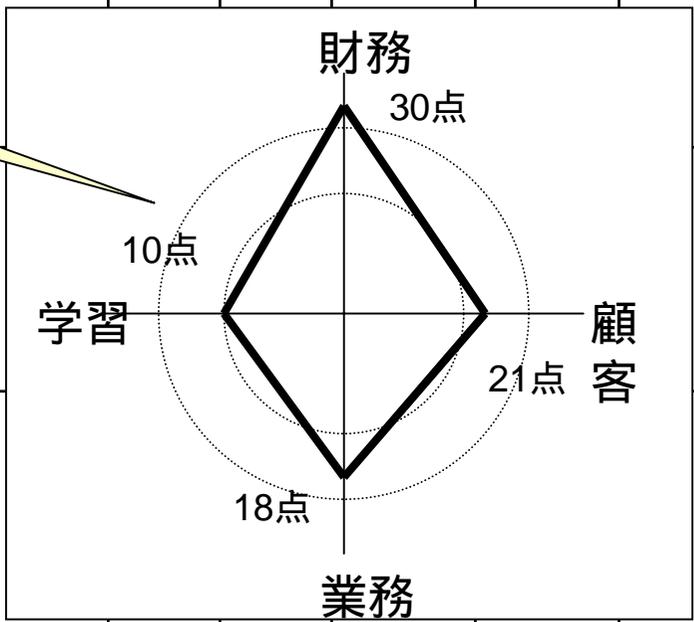
ビジョンと戦略を実現するために必要な視点の戦略目標(KGI) 戦略目標	戦略目標を実現するために重要な成功要因(CSF) 重要成功要因	重要成功要因の達成度合いを設定する指標(KPI) 業績評価指標	戦略目標を達成するために具体的な数値目標 ターゲット(数値目標)	戦略目標を達成するための具体的なアクションプラン(実行レベル) アクション・プラン
当期利益の確保	経営の改革	税引前利益(額)	30,000千円	ナビゲーション管理
売上高の増加	得意先の充実 新規得意先の拡大 新商品出版	保守件数 新規開拓軒数 出版点数	現在 300軒 新規 100軒 4点/年間	ワンポイント営業活動 異業種への販路拡大 年間企画計画書の作成
コストの削減	変動費の削減 固定費の削減 (営業CFの経常的確保)	原価率 労働分配率	90%以内 50%以内	半期ごとに棚卸 4半期ごとに1回
商品提案しサービスを図る。	顧客にあった提案	提案回数 採用件数 出版部数	4回/月 1件/月 8000部/年間	各部署で提案書作成 定期的な告知活動
ITを活用し販売方法を見直す。	注文形態IT化	受注件数	100件/日	メルマガ・ホームページを立ち上げる
インターネットを活用した県外市場開拓	BtoB、BtoCシステムの開発と運用	アクセス件数 受注件数	300件/日 100件/日	プロジェクト立ち上げ ビジネスプランの作成
顧客管理の徹底	顧客の管理DBの一元管理	顧客カード枚数 (既存、見込客)	既存 300枚 見込 100枚 8000部/年間	顧客カード作成とメンテナンス 販売プロセス管理
迅速な情報提供	商品在庫のDB化	商品カードの作成	170枚	商品ロケーション管理
人材育成	教育訓練プログラムを作成	販売士 2級	15名 6名	毎月2枚の勉強会実施 資格手当の検討
ITスキルの向上	能力に応じた研修	システム・アドミニストレーター初	6名	

モニタリングとコントロール シート

図表2-17 C社のモニタリング計画書

	何を(W) 重要成功要因(CSF)	いつまでに(T)				どれだけ(C)		どの様に(Q)	モニタリング項目	重み	達成率	評価
		1/4期	2/4期	3/4期	4/4期	先行指標	結果指標	アクション				
財務	得意先の拡大と充実	2件 / 月				20件	100件		アプローチ件数	30%	100	30
顧客	顧客ニーズを反映した商品開発								ニーズ日報件数	20%	70	21
業務										20%	90	18
学習										20%	50	10

4つの視点の評価がバランスしていることが重要。この例では、財務の達成度が高く後は低い。



4つの視点を100%として重みを配分する。

各視点のアクションの結果を数値目標に基づき達成率を評価する。

評価 = 重み × 達成率

5 . BSC 実践に対する企業の評価

BSC により経営計画の立案作業を終えた後、企業のプロジェクトのリーダーと経営者に対して、アンケートを実施した。アンケートの目的は、立案作業過程での問題や活用可能性を企業の観点から感想を述べてもらい、今後の実践に生かすためである。対象が3社と少ないため、統計的な分析は行わず、自由意見の中からエッセンスを抽出することとした。以降にアンケートの項目に沿って特徴的な部分を整理してみた。

【プロジェクトリーダー向け】

1 . BSC 計画立案にあたって

- (1)立案作業を行ううえでの障害はありましたか？
- (2)立案作業を進めるにあたり、企業側として留意すべきことはどのようなことでしたか？

2 . 今後の実施に向けて

- (1)計画を実際に実施するにあたっての障害となりそうなものはありますか？
- (2)計画を実施するにあたって成功のポイントはどのようなものと思われますか？

3 . 全体を通じて

- (1)BSC の構築及び運用時に専門家に期待することは？
- (2)今後社内への浸透をどのように考えますか？
- (3)今回の BSC プロジェクトを現時点でどのように評価していますか？
- (4)計画を実施する体制はどのように考えていますか？
- (5)BSC プロジェクトでの副次効果は？
- (6)その他

図表 2 - 1 8 アンケートの質問内容

(1) BSC 策定のスコープ (範囲)

全社を対象にしたが、実施のためには部門にブレイクダウン
ゴールまでの期間を最初に決める

各社とも共通的に問題となったのが、全社でひとつの BSC を策定するか否かであった。中小企業で規模は小さいが意外にも部門ごとに事情が異なり、全社共通の戦略目標を決定するのに戸惑っていた。複数業態で事業展開している B 社については、部門別に BSC を作成したほうがよいと感じている。そのほかは、前述のとおり各部門の BSC は必要だが、全社 BSC を作成した後

ブレイクダウンする方法が望ましいとしている。また、ゴール（最終目標の到達までの期間）の設定は、最初に合意を得ておく必要がある。

（２）経営理念とビジョンの確立とキーマン参加

経営理念やビジョンが明確かつ共有されていることが前提
経営幹部はもちろん、少なくとも部門責任者の参加が望ましい

経営理念やビジョンが明確になっていること、それを共有していることが前提である。そのためにも、経営幹部や部門責任者参加の実施が望ましいとしている。

（３）目標値の定量化

定性的な目標も極力定量化すること
定性的ものは、それにいたるプロセスを数値化し目標値とする

定性的な目標値もそれにいたるプロセスを数値化し極力定量的にすることが大切。例えば、能力向上を図る定量的指標として試験の合格や研修時間などが相当する。

（４）部門及び個人レベルまでの落としこみの重要性

部門や個人レベルまで BSC の KPI やアクションを落とし込むことが重要である。
部門や個人に落としこんでこそ実践可能である。
落とし込むことにより実施にあたっての課題が明確になる。

1 社のみ個人レベルまでの落としこみを具体的に意識し課題であるとしていた。その他の企業においても、一様に個人までの落とし込みが必要としていた。

また、2 社においては実践するために現実的なサイズにコンパクトにする必要があるという意見であった。そのため最低でも部門別の BSC を作成することが必要であるとの認識であった。また、管理職・リーダクラスの意識改革が成功するか否かが BSC 浸透のポイントであるとしていた。課題が明確になっただけに、スキル不足などの人材育成の必要性があらためて浮き彫りになったという企業もあった。

(5) 専門家の役割

業種特性などの理解を求める企業とファシリテーションを求める企業があった、いずれにしてもファシリテータとして立案作業を効率よく適切な方向に導く役割が求められる。

立案時においては、企業の業種特性や沖縄という地域特性の前提理解を必要とするという意見がある一方、専門家に具体的なアドバイスを求めるのではなく、企業の当事者たちの考えや意見を引き出すというファシリテーション機能に注目し評価している企業もあった。

企業側は、当事者であるがゆえに戦略や戦術等の混乱や議論の迷走に陥る場合があるが、それを客観的に整理し軌道修正することが求められている。

(6) 社内への浸透のために

できるところから実施する。
実運用は定量評価でなく定性評価で習慣づけ

できるところから実践していくというスタンスが全社に共通である。1社は、先ずモニタリングするという習慣をつけるために、数値評価でなくまずアクション評価（定性評価）からはじめることとしている。つまり、厳密な数値評価でなく、実行しているか否かというレベルでの評価を行うということである。

(7) トップのBSC構築後の評価

マネジメントツールとして有効である

1社においては、マネジメント領域の3割をカバーしているという厳しい評価であったが、各社有効なマネジメント手法であると同様に評価している。

(8) BSCの見直しとモニタリングのサイクル

モニタリングは業種の特徴に合わせてサイクルが異なる
環境変化に合わせてBSC自体の見直しも必要

B社は流行に敏感な業種である、そのため戦略の見直しサイクルにあわせ、BSCも見直すとしていた。モニタリングも週次で実施するとしている。その他の企業については、4半期でモニタリングを実施するということがあった。

(9) 副次効果

4つの視点が日常の問題解決時の視点にも有用 社内のコミュニケーション向上ツールとして有効

BSCを策定したということも意義あることだが、策定過程において様々な副次効果があったというのが各企業の感想であった。各企業共通なのが、4つの視点に対する評価である。漫然ととらえていた目標やアクションが、4つの切り口ですっきり区別できることである。

今回の立案作業で初めて幹部同士が議論したという企業もあった。幹部社員および一般社員参加で検討作業を行うことにより、経営計画に当事者意識が醸成された。その中で、社員の意外な能力の一面を発見したり、社員の意識改革に役立ったということである。

アンケート一覧（１／２）

	A社	B社	C社
立案作業を行ううえでの障害はありましたか？	従来は、経営計画は社長のみで立案しており、幹部に計画策定の経験がなかったので最初は戸惑ったと思う	当初の目標までの期間（短期か5年後か）設定が不明確であったので混乱した。	作業時間中は一切の日常業務を中断し最優先で取り組んだので、必要時間は確保したが、5日間では不足と感じた。業務間で関連性が薄い複数の部門（卸、店舗、教科書販売）で構成されていることから、BSCを企業全体としてまとめることに始めは戸惑いを感じた。事実、企業全体のベクトルを合わせたBSCを作成する点が一番苦労した。
立案作業を進めるにあたり、企業側として留意すべきことはどのようなことでしたか？	<ul style="list-style-type: none"> ・SWOTをやる場合、現状を両面（機会、脅威等）から見るクセをつける。 ・各部門別で検討したほうがよい。 ・売上等財務の視点以外の数値指標設定はとまどいもあったが大切さであることを認識した。 ・先ず経営理念やビジョンが明確になっていること 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境変化による計画修正を考慮しないといけない。当社も計画策定中に変化があった。 ・複数業態で事業展開しているため、全社レベルのBSCは難しいと感じた。 ・店舗単位、業態・部門単位で行ったほうがよいと感じた。 	各部門にわたる経営幹部が全員参加することで、全社的なプロジェクトとして取り組むことに留意した。
計画を実際に実施するにあたっての障害となりそうなものはありますか？	特には考えられない、むしろ課題が明確になったため、逆に対応できる人材がいるかどうか不安である。	<ul style="list-style-type: none"> ・個人レベルまでの落とし込みが課題である。 ・人事評価（目標管理等）への連携が課題、現在検討中である。 	通常業務が煩雑な中でBSCの実施のための様々な調整、作業等に時間を割くことが困難なことも危惧しているが、BSCを絵に書いた餅に終わらせないために、経営者、経営幹部として強い意志で推進していく覚悟である。
計画を実際に実施するにあたって成功のポイントはどのようなものと思われますか？	<ul style="list-style-type: none"> ・部門まで落とししたBSCが必要となるであろう ・社員全体に会社の状況や計画を周知させることである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ごとにコンパクトに実施する。 ・経営環境に合わせて、3ヶ月単位で見直していく 	トップの協力的なリーダーシップも大切だが、管理者が指示待ち的な姿勢をとらず、積極的に取り組むことが、実施にあたっては何よりも重要であると考えている。BSCの立案の過程で管理者としての意識向上が図れたことは大きいですが、まだまだリーダーシップを取れる人材は極めて限られており、管理者教育の成否がBSC実施に際しても鍵となると考えている。
計画を実施する際に専門家に期待することは？	<ul style="list-style-type: none"> ・客観的にみて方向性や意味の捉え方の軌道修正をしてもらえる。例えば、戦略検討時に戦術レベルのものが出来たときなど当事者は気づかない ・具体的な面（商品やサービス）でのアドバイスもあればよい。 ・業種業態特性のことを知っているとうい。 ・モニタリング段階では、構築段階以上に強く指導を仰ぎたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業種や地域についての予備知識をもったのぞんで欲しい ・基本事項（目標までの期間や基本戦略）は、あらかじめ専門家とすりあわせておく必要がある。 	従来でもコンサルを活用したが、ほとんどが助言に留まり具体的な対応策が打ち出せないもどかしさを覚えた。その点、BSCの立案作業では、コンサルのナビゲーションによって参加者の経験に基づく知恵と気づきを促して貰いながら、具体的な課題とその対応策を構築することができ、非常に満足している。特に今後は、モニタリングとコントロールを実施する際の支援を期待している。

アンケート一覧（2 / 2）

	A社	B社	C社
今後、社内への浸透をどうしますか？	<ul style="list-style-type: none"> ・全社で作成した BSC を段階的に部門、個人へ落とす。その役割を部門長に担ってもらう。 ・社員個々に SWOT、BSC を立てさせるのもいいと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・週次の経営会議でモニタリングをしている。但し、数値評価でなくアクション実施されているかどうか。 	<p>管理者は、BSC の内容と重要性を認識するに至ったが、全社的にはこれからである。部門別、職制別説明会等を開催することによって、段階を経ながら全社的な浸透を図っていく計画である。</p>
BSC 立案を終えてみての評価（トップとしてどのように位置付けているか）	<p>有効なマネジメント手法であると感じた。今後も積極的に取り込みたい</p>	<p>マネジメントの 3 割は、カバーできると思う。</p>	<p>振り返ってみて、全社的に BSC に取り組むことによって、これまで受身の姿勢が多かった社内の企業風土を変えていく良いきっかけとなった。</p> <p>BSC の実践を梃子に、今後は経営革新支援法の申請等の施策活用も含め、自社の経営革新を図るチャンスがあれば積極的にチャレンジする企業風土を醸成していきたい。</p>
計画を実施する体制はどのように考えていますか？	<p>四半期の全体会議にて全社的にモニタリング。それ以外は、社長幹部中心にモニタリングを行う。</p>	<p>部所長会議（週 1 回）でモニタリングを実施</p>	
副次効果はありましたか？	<p>幹部が経営者視点を意識するようになった。</p> <p>5W1H を明確にする意識が出てきた</p> <p>社員に自主性ができ、コミュニケーションが密になった。</p> <p>SWOT 分析やブレーストーミングを部署別に実施したところ、考える習慣、各部署・各人の特性を見つけることができた。</p>	<p>目的が明確になり頭の整理ができた。</p> <p>IT 施策と経営目的とのつながり、IT 施策と業務（営業）との関連が明確になった。</p> <p>4 つの視点が画期的、問題解決等やアイデア発想にも使えるツールである。</p> <p>各部門の責任者が、お互いの仕事の実情把握ができた。</p>	<p>多岐にわたる部門間でセクト主義的な行動も従来みられたが、共同で作業を進めた過程で、目標に向けた共通認識も生まれた。</p> <p>BSC の立案の過程で、女性の店長が経営者に対しての自分の考えをプレゼンする機会を得られた。こうしたことは、従来には無かったことであり、会社のことに関する互いの問題意識を確認する上でも、大いに有益であった。</p> <p>自社の商品・サービスを提供する上で、顧客の視点に立って検討する中で、ホームページやメルマガ等の IT の活用が必要不可欠であること、そのために IT の知識と技術を有する自社内の人材育成が極めて大切であることを十分認識できたことは大きな収穫であった。</p>
その他（所感等）	<p>従来、数字中心に漫然とたてていた計画が、視点ですっきり整理できた。アクションプランまで落とし込みできてなかったが、それが戦略から関連づけられて落とされるので関連がわかりやすい</p> <p>定性的な目標にとどまっていたものも定量化できたのでモニタリングしやすい。</p>	<p>最初は、BSC の基本を身につけるための練習のつもりで取り組んだ。</p> <p>社内の会議や検討の際の切り口に BSC の 4 つの視点を採用している。これまでになかった視点で有効</p>	

第3章 商店街における実践事例について

1. 商店街の現状と課題

商店街を取り巻く環境は、消費者ニーズの変化、少子高齢化、モータリゼーション・グローバル化の進展、郊外型大型店の出店加速化等による競争の激化によって大きく変化している。沖縄県内の商店街も全国の商店街同様、厳しい経営環境の真っ只中、各振興組合は地域の中心街として活動をしているところであるが、年々その活動の力は弱まり、大半の商店街地区は衰退傾向を加速させている。

今後、商店街がこのような厳しい状況を克服していくためには、施設整備や商店街単位のソフト事業等による商店街の競争力向上はもとより、街区内にある個店の質の向上や新陳代謝の業態変換等を積極的に促進していくことが必要となっている。

沖縄の商店街振興組合で組織されている沖縄県商店街振興組合では講習会開催をはじめ研修会派遣等の人材育成事業や、イベント助成等のソフト事業を通して商店街の活性化・振興を図るべく活動している。その活動の一つとして、会員振興組合に対する支援として人材育成研修からミニイベント事業の実施そして複数振興組合による一大イベントに成長した実践事例もある。

沖縄県商店街振興組合連合会では、その実践事例を他の商店街活性化にも役立てるため、研修会や会議等の場で積極的にPR・ノウハウ公開をして今日に至っている。

2. これまでの商店街活動事例

それでは、商店街活動事例としてイベント実践事例を取り上げてみたい。

(1) A商店街街区の概要

A商店街振興組合が位置する通りは全長1600m、4つの商店街振興組合で構成され、県都那覇のメインストリートで、沖縄戦後復興のシンボルロードとして、「奇跡の1マイル」と呼ばれている。年間500万人余の沖縄観光客の半数以上がここを訪れており、名実ともに沖縄県を代表する商店街である。

沖縄を代表する専門店、複数のデパートや著しく増えてきた土産品店等が集積している。また、県民の台所である那覇市公設市場を囲む多種多様な商店街にも連なり、商業集積度は非常に高い。一方、行政やマスコミ、金融機関なども近隣に集中しており、文字どおり「沖縄の顔」「沖縄の広告塔」としても、その存在感は自他ともに認めるところである。その中でも、A商店街振興組合の通りはその中心部500mを占有し、多くの来街者で賑わっている。

(2) 一万人のエイサー

エイサーとは、各村々で古来継承されてきた沖縄独特の伝統的集団芸能で、太鼓や三味線に合

わせた勇壮な踊りで、ミチジュネー（パレード）する盆踊りである。

A商店街振興組合では、「個店および商店街の活性化」をテーマに定例勉強会を40数回もたれ、そこでの議論のなかから生まれたのが国際通り夏祭り「1万人のエイサー踊り隊」である。A商店街振興組合は他の連なる3つの商店街振興組合に呼びかけ、当商店街に面する4つの商店街全体の統一イベントに仕上げた。毎年8月上旬にセール期間中のメインイベントとして、平成16年度で10回目となる一大イベントが開催され、県内外の観客を巻き込んでの演舞により多くの人を魅了して祭り気分を盛り上げ、10数万人余の来街者であふれている。

上記商店街に対して支援したイベントを沖縄県商店街振興組合連合会では物心両面の支援をしたイベント成功事例として捉えている。その内容は、4商店街の統一イベントを独自で企画・開催・運営することによる、地域社会において、商業面はもとより地域の伝統・文化等の担い手として貢献するとともに、商店街関係者自らも成長したことである。イベントの企画・運営に携わって感じたことは、補助金の支援を得て実施したが、補助金が切れてもイベントが継続してできるよう、自主企画・開催・運営ができるようにと企画当初から考えたことである。

（3）一万人エイサーをBSCの4つの視点から捉える

一万人エイサーをBSCの4つの視点で分析してみると、「財務の視点」の観点では、財源調達確保を考えたこと（寄付金・資金造成・収益事業による活動資金の確保）、そのための自主財源確保の手段を議論しその仕組みを作り実行できたことである。

「会員・顧客の視点」では、夏場の繁盛時期に来街者（県民・観光客等）に対して夏祭り集客イベントを開催することを考え、国際通りを「ハレの舞台」と捉えて沖縄夏の風物詩で老若男女が参加楽しめる躍動感あふれる一大イベントとして意見を集約したのが沖縄独特の伝統的集団芸能「エイサー」であった。「会員・顧客の視点」の顧客満足度の向上が集客・収益（販売促進セール）として実現できたこと。「エイサー」という、賑やかで民謡・各地域の特徴・音・踊り・見る・感じる・参加できる等のよさをいかした仕掛けを、専門家・外部協力の支援を得て、商店街の若手後継者を中心になって企画・アイデアを出し合い、企画・調整・運営等の役割分担を商店街自ら練り上げ実施できたことは、「学習と成長の視点」にもつながる。

このことは、「業務プロセスの視点」として、組合・組合事務局・組合員等にノウハウの蓄積・承継・連携のシステムが確立したことで、恒常的な協調体制が確立され、イベント業者に全面委託することなく今日に至っている。

「学習と成長の視点」としては、イベント実施する前から若手経営者（後継者含む）を集めて、「個店および商店街の活性化」をテーマに、「国際通りビジネスセミナー」の定例勉強会を40数回開催し、そこでの議論のなかから生まれたのが、このイベントで、参加者の意識改革・交流・人材育成が醸成された場である。

また、定例勉強会の一環である合宿研修等では、ブレインストーミング・KJ法の技法による、当商店街街区の位置づけ、組合ビジョンを描いているが、「BSCの視点」で振り返ると「財源調達 財務の視点」、「来街者・集客 顧客の視点」、「組合独自で企画・運営・連携・ノウハウの蓄積 業務プロセスの視点」、「ビジネスセミナー開催・合宿研修 学習と成長の視点」をはじめ、『地域コミュニティ（伝統・文化）の視点・連携の視点・利害関係者集団』について積極的に考えて議論をした上で・議論をしながら実行してきたことで、4つの商店街振興組合全体の統一イベントに仕上げることができたと思う。また、このイベントが当商店街街区全体の活性化に寄与できる方策についても真剣に討議を重ねた結果といえるだろう。

しかしながら、この4つの商店街振興組合の活性化の一助にはなっているものの、マンネリ化を避けなければならないとか、一過性の商店街活動の域を出てないのではないだろうか、継続的な改善・活動につながらなければならないと考えさせられる面もあるのではないだろうか。

3. 沖縄県商店街振興組合連合会の現状と課題

沖縄県商店街振興組合連合会をはじめ単組の振興組合では、厳しい環境の中、従来の事業を行っているところであるが、単発的な事業の遂行が中心であるため、年々その効果が薄れてきて、うまくいかなくなっているのではないのだろうかと懸念している。

沖縄県商店街振興組合連合会では、昨年度までに実施した商店街調査事業を具体的に展開すべく、いろんな場で次のことが議論された。

- 商店街の活性化・振興を図りたい。
- 人材育成を兼ねた商店街事業を企画開催したい。
- 前年度までに示された商店街の方向性を実現するための「事業計画づくり」を目指したい
- 平成14年度事業の具体的展開をしたい。
- 振興組合の置かれている現状を一堂に介し把握、一緒に認識する場としたい。
- 振興組合運営上の問題点を共通認識する場としたい。
- 改善（改革）の方向性をアイデア豊かに出し合った上で、自らが実行可能な策を導き出したい。
- 商店街の経営革新を目指したい。
- 商店街個店の経営革新（経営改善）を目指したい。
- 業態変換を目指す対象者に対し、必要な知識と技能を付与修得させたい。
- ストリート再生のための「線的集積」の魅力作りを目指したい。
- エリア開発のための「面的集積」の魅力作りを目指したい。
- 商人次世代育成のための効果的な「代替わり」ができる素地を整備したいとの意見が出た。

その中から、商店街は消費者を中心としたマーケティングとマネジメントが不足しており「競合対策上の視点」及び「消費者・顧客の視点」からの商店街全体での取り組みにかけていたことが大きな問題であること。まちづくりにおいても住民・行政等の連携、また、まちを構成する個店においても、消費者の嗜好やニーズ、激化する競合先を見据えたマネジメントの不足が商店街等という集団と個店等と言う個との一体性と整合性が大きな問題となっていると思えた。

4. BSC 構築に至った経緯と準備

(1) 商店街塾の立ち上げ

前出の議論の結果、沖縄県商店街振興組合連合会では、商店街調査事業の具体的展開をBSCによるアクションプランへの落とし込みとマネジメント体制の構築ができないか。商店街の経営革新とBSCは、商店街を取り巻く諸環境に対して競争の武器となる経営資源を有効に活かすシステムではないかと考えるにいたった。

そこで、今年度の新たな取り組みとして商店街をマネジメントすると捉え、いま最も注目されているBSCの考え方を取り入れて、商店街の経営革新を目指そうと考え、「商店街塾(3つの塾)」を企画してみた。商店街経営塾(商店街の経営革新で商店街振興) 商人塾(個店の経営革新で個店振興) 創業塾(第二創業・新創業者育成で個店再生) 商店街振興のサイクルで商店街の経営革新が図られないかと考えたからだ。(図表3-1)

	商店街経営塾	商人塾	第二創業塾
目的	「商店街組織」を改めて法人として位置づけた上で、経営革新を目指す。単にイベント等を単発で実施するのではなく、市場対応のできる組織への生まれ変わりを目指す。	これまでの延長線上に活路を見出す。従来型の活性化策にとどめず、『BSC(バランス・スコアカード)』の4つの視点で見直しを行う。従来業種を更にステップアップするために経営改革を図る。	従来業種に対する改善の積み重ねから脱却し、『第二創業』という取り組みに変えて、個店再生を目指す。
手法	【商店街経営塾】 ・『BSC(バランス・スコアカード)』の手法を取り入れて「商店街の経営革新」を行う。 ・平成14年度事業の具体的展開	【商人塾】 ・『BSC』による課題整理 商店の経営改善「個店の経営革新」を行う ・MDやVMD(ビジュアルマーチャンダイジング)さらに新しい顧客対応等を再構築する。 ・ビジョンと戦略を明確にし、アクションプランを作成する。 ・個店事業計画との整合性をとる。(事業計画を持っている個店)	【第二創業塾】 ・『シナリオ分析』『SWOT分析』による意識改革 ・『ブレイン・ライティング』による第二創業のアイデア抽出と可能性分析 ・『BSC』によるアクションプランへの落とし込みとマネジメント体制の構築

図3-1 「商店街塾」事業

3つの塾は、企画から実施に移す段階では、変更等が行われたが、ここでは「商店街経営塾（A商店街）」のなかで取り組んだ内容を紹介したい。

（3）実施体制とスケジュール

「商店街経営塾」を2回（1泊2日の2回）開催した。テーマは「商店街経営塾」～（バランス・スコアカード）の手法を取り入れて「商店街の経営革新」を行うとし、対象としては各商店街振興組合で、参加者の条件は、理事長、副理事長、専務理事、事務局、青年部代表、女性部代表、組織のキーマンとなる個店の事業主等（組合の推薦者含む）の参加者を募集し、2名の中小企業診断士（ITコーディネータ）を専門家として招聘して実施した。

商店街経営塾	BSCに関する勉強会及びBSCプランニング
第1回6月（1泊2日）	汎用版「架空のモデル商店街」を使って学ぶ
第2回7月（1泊2日）	第1回目の手法を経験して、自らの振興組合について立案

また、実施の際は、次のような点を意識して検討をすすめた。

- 商店街振興組合の置かれた現状をキーマンが一同に介し把握する（個々に現状を把握していても、一緒に認識することが重要である。）
- 組合運営上の問題点を共通認識する。
- 改善（改革）の方向性をアイデア豊かに出し合った上で、自らが実行可能な策を導き出すことに留意しようと、主催者側と専門家で話し合った。

さらに、BSCを体験したことのないメンバーにいきなり作成を指示してもやり方もわからず失敗する懸念があった。そこでモデル事例でケーススタディを行いその後自らの商店街に取り組むこととした。この考えは見事に奏功し、実際のBSC構築では、課題解決・目標設定・行動計画作り等の中身の検討に注力することができた。

5．BSC構築のステップ

（1）ビジョンの設定

2003年度商店街調査事業で示された、A商店街振興組合の方向性は、『A商店街振興組合が果たすべき役割の変化』があると認識し、「那覇市の中心商店街として、「生活者」に必要なグッズやサービスを提供する」、「便利で安全な買い物空間を提供する」、「広域商圈を抱える集積として、レジャー部分も満たせるような集積となる」、「年代を問わず、楽しめる集積を目指す」、「観光客にとっても、観光のゲートとしての役割を果たす」、「文化・伝統の継承者としての役割も果たす」必要があると捉えて、新たなコンセプト設定の必要性を述べ、『奇跡の1マイル』が起こす新しい

奇跡を見に来てください。人生を楽しむ“達人たち”が舌を巻く沖縄の味・もの・ふれあいがここにはあります。』と認識し、上記の方向性を実現するための「事業計画づくり」を目指すのが本年度である。その方向性を踏まえ、クリーン、楽しい、景観よし、ふれあい、ブランド（出店者・来街者）、アトラクションタウン、エンターテインメントストリート、インターナショナルストリート、といったキーワードを抽出し、それらのキーワードを集約した形として次のようなビジョンができあがった。

3年後のあるべき姿、「歩いて廻れる“うふ（大きな）まちのへそ” A商店街通り」

（２）SWOT分析

次にSWOT分析を行った。A商店街通りの若い経営者がリーダーシップをとって合意形成を行っていく過程で現状把握として、内部環境の「強み(Strength)」、内部環境の「弱み(Weakness)」、外部環境の「機会(Opportunity)」、外部環境の「脅威(Threat)」で出された意見を記載していたのが、図3-2である。

SWOT分析では、組合の直接のお客様である「会員(商店)」、会員の直接のお客様である「顧客(消費者)」両方の立場が混在して記されているが、以降の戦略策定には、組合活性化の観点からBSCを構築していった。

まず、『強み』としては、「国際通りを背骨に平和通り、公設市場がある」、「1階は空き店舗がない」、「電線地中化で通りがすっきりする」、「国際通りの中心(へそ)に位置する」、「中央にあるので必ず誰でもが通る場所」、「観光客が必ず来る通り・まだまだ増える」、「観光客が多い」、「祭り・イベントが継続している」、「放送メディアがある」、「地価が高い」などを述べ、『中心市街地の“ど真ん中”にある、誰もが来る“沖縄そのもの・奇跡の一マイル・ハレの場”がこの商店街区である』といえる。さらに、毎月の情報交換会や青年部育成成長などから『人材育成・情報交流の土壌がしっかりしている』ことが窺え、自信と誇りと希望と楽観に満ちた内容である。

一方、『弱み』としては、「歩道の幅が狭い」、「車が多い(空気が悪い)」、「ほしいものが手に入らない(専門店減少)」、「楽しめる映画館、美術館、図書館、劇場、コンサートホールがない」、「お土産の横並び・似ている」、「広報手段が少ない」、「休憩場所がない(トイレを含め)」、「無料で休める場所がない」、「利便性がよくない」、「市民(住民)の来街が少ない」、「組織の弱体化」などを挙げておいて、『魅力的な業種・店舗・施設が欠落して利便性が悪くなっている』ことや『健康環境の悪化、組織の弱体化』を懸念していて、『商店街力の低下兆候』が見受けられることが大いに気になるところである。

次に、『機会』は、「一番ファッションの似合うストリート」、「国際通りが沖縄から世界へ」、「インターナショナルの国際通り」、「うちなーのまちぐわー文化がある」、「沖縄の音楽・民謡、ロッ

強み	弱み
<p>国際どおりを背骨に平和通、公設市場がある 道路両側に適当な小道が多数ある オーニングが続くので日よけや雨宿りできる 1階は空き店舗がない 電線地中化で通りがすっきりする 国際通りの中心(ヘソ)に位置する 中央にあるので必ず誰でもが通る場所 県内の中高生は歩いている モノレールが使える 専門店がまだたくさんある 歴史のある店舗もまだある 開発可能な土地(スペース)がある 空き地・山形屋跡地の空間の利用したい 観光客が必ず来る通り・まだまだ増える 観光客が多い 近隣にホテルが多い 祭り・イベントが継続している FM ナハがある 放送メディアがある 三月会(模合)で情報交換している 21・通り会に専従がいる 22・青年部が成長しつつある 23・地価が高い</p>	<p>歩道の幅が狭い くだらかな坂になっているので立ち止まりにくい 広大な遊休地(山形屋跡地)があるので途中寸断される 空き店舗・山形屋、国映館 車が多い(空気が悪い 車社会・環境が良くない ほしいものが手に入らない(専門店減少) 楽しめる映画館、美術館、図書館、劇場、コンサートホールがない 空気が汚い 渋滞している お土産品の横並び、似ている 広報手段が少ない 休憩場所がない(トイレを含め) 無料で休める場所がない 利便性がよくない 市民(住民)の来街が少ない 組織の弱体化</p>
機会	脅威
<p>かりゆしウェアを世界に 一番ファッションの似合うストリート 国際通りが沖縄から世界へ インターナショナルの国際通り うちなーのまちぐわー文化がある 沖縄の音楽・民謡、ロック、ジャズ等 沖縄ブーム続く 観光を産業にする 来県者数を見込んだビジネスチャンスがある 地価が高い 集積商店街への再評価 IT 化による広報機能アップ レンタカービジネスチャンスが出ている 健康食 「移住」増加で文化の再認識 ちんすこう・紅いもお菓子・世界のお菓子、商店街からデビュー - 健康志向 団塊の世代が新たなニーズ</p>	<p>1月DSFがおもろまちにOPENする DFSなどのショッピングセンターの出店が進んでいる 郊外型店舗の台頭 観光は水物である(ブームは終わる) 中国・ベトナムの旅行ブーム 自然環境の悪化 マナーの低下 独自性がなくなってきた 秩序ない土産品店の出店 失業率の継続 小学校区の統廃合の危機 世代間のコミュニケーション不足 車社会が当たり前となっている SARS・狂牛病 インターネット販売(手ぶら旅行)</p>

図3 - 2 SWOT分析の概略

ク、ジャズ等」、「沖縄ブーム続く」、「観光を産業にする・来県者数を見込んだビジネスチャンスがある」、「集積商店街への再評価」、「IT化による広報機能アップ」、「健康食」、「移住」増加で文化の再認識」、「ちんすこう・紅いもお菓子・世界のお菓子、商店街からデビュー」、「健康志向」、「団塊の世代が新たなニーズ」があげられ、いろいろな可能性・希望に満ちた商店街展望のオンパレード満載である。『まだまだいろいろなビジネスチャンスのある、懐の深い中心商店街』と捉えることができる。

他方、『脅威』としては、「DFSなどのショッピングセンターの出店が進んでいる」、「観光は水物である(ブームは終わる)」、「中国・ベトナムの旅行ブーム」、「自然環境の悪化」、「マナーの低下」、「独自性がなくなってきた」、「秩序ない土産品店の出店」、「SARS・狂牛病」、「インターネット販売(手ぶら旅行)」などの『内外競合先の急速な台頭や激化を招き、翻弄されるのではないか』と、『中心商店街と自負しているとはいえ、外部環境の激化への適応能力の低下を危惧』していることがひしひしと伝わる。

以上のように、中心商店街といえども厳しい環境である、商店街組合の置かれた現状をキーマンが一同に介し、環境把握する「共通の場」がもて、「共通認識」することが重要であること。組合運営上の問題点を共通認識すること。参加者各自の考えていることや問題意識や改善(改革)の方向性をアイデア豊かに出し合える素地が共有できたことの効果は大きく、自らが実行可能な策を導き出すことが期待できる。

(3) 戦略の策定

戦略の設定は、SWOT分析により明らかになった『強み』をどのように活かして、『機会』をどう取り込むかという観点から検討される。前述したように『強み』の中核は、『中心市街地の“ど真ん中”にある、誰もが来る“沖縄そのもの・奇跡の一マイル・ハレの場”がこの商店街区である』として集約され、最も魅力のある『機会』は、『まだまだいろいろなビジネスチャンスのある、懐の深い中心商店街』と捉えることができた。これらを踏まえることにより共通認識まで議論を進めた結果、次の戦略を導き出すことができた。

独自文化と若者文化を活かして、来街者を“楽しませる”ことで勝つ

(4) ビジョンと戦略を実現するための視点の洗い出し検討

今回の商店街塾では、4つの標準の視点である「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つを考える中で、「財務の視点」では、財政の問題がA商店街振興組合にとって重要であるが、スタートであるかゴールであるかは難しく悩んだところである。しかし、すべての活動は財源なしには実行不可能であるところから「財務の視点」からスタート

させている。「顧客の視点」は消費者をイメージするが、商店街組合にとって直接的に組合員（会員）が顧客であることから、「会員・顧客の視点」とした。「業務システムの視点」でも、「会員・顧客の視点」と同様に考えることになる。また、議論の中では「学習と成長の視点」では組合事務局・組合役員・組合会員の人材の成長と変革を推進することが必要なことや、まちづくりのための利害関係集団の連携もある。

又、会員の中には商売人以外の不動産業者等の利害関係者集団の存在もあることや、まちづくりの観点から住民等のコミュニティの視点をも含んだ、まちづくりの組織としての複合的な商店街組合についても再認識することができたのではないだろうか。

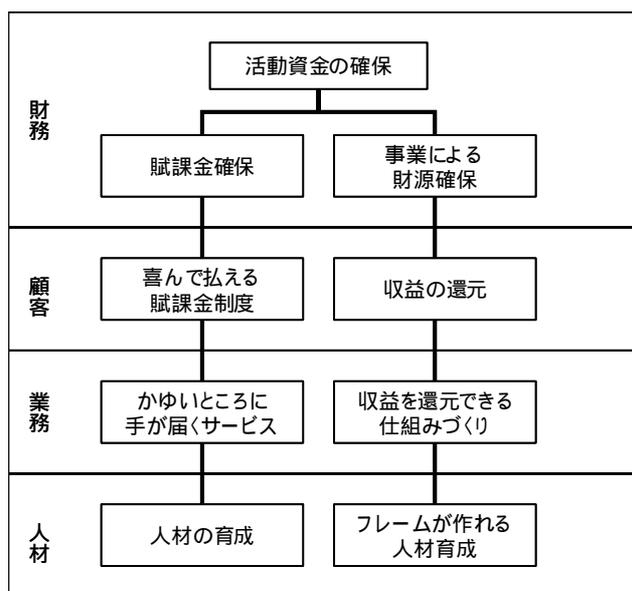
（５）戦略目標の設定と戦略マップの作成

４つの視点ごとに戦略目標を設定し因果関係を表した、図３－３が戦略マップである。

戦略マップの内容を説明すると、前述したように「財務の視点」からスタートし、「活動資金の確保」をするための２つの因果関係の流れがある。

一つ目の流れは、「活動資金の確保」を実現するためには「賦課金確保」が必要である。そのためには、「喜んで払える賦課金制度」の構築（期待と納得）が必要である。そのためには、「かゆいところに手が届くサービスの提供」（個別業務の代行）と「事務局の意識改革」が必要であると。

もう一つの流れは、「活動資金の確保」を実現するためには「収益事業による財源確保」が必要である。そのためには、「メリットの還元」（収益面・集客面）が必要である。そのためには、「収益を還元できる仕組みづくり」が必要である。そのためには、収益事業の「フレームが作れる人材育成」が必要であると捉えた。



図表 3 - 3 戦略マップ

（６）重要成功要因・業績評価・ターゲット（数値目標）・アクションプラン（行動計画）

４つの視点の因果関係を示した戦略マップに対して横串としてのつながりを意識して検討していくのが、重要成功要因・業績評価・ターゲット（数値目標）・アクションプラン（行動計画）が図３－４である。

戦略マップと整合性を図りながら戦略目標を実現するための重要成功要因を見つけ出すステップは、前述した「ビジョンと戦略を実現するための視点の洗い出し検討」で述べたように、「財務の視点」では、財政の問題がA商店街振興組合にとって重要と認識し、すべての活動は財源なしには実行不可能であるところから「財務の視点」からスタートさせ、組合独特の「賦課金」の確保として捉えていることで、情報公開を積極的に行い理解を得ようとしている点である。「会員・顧客の視点」では、商店街組合にとって直接的に組合員（会員）が顧客であることから、「会員・顧客の視点」としたわけであるが、会員への積極的アプローチによる合意形成をはかり、「双方がよしの関係の実現を目指す」点と個店実績への積極的寄与支援策を立案実行することである。「業務システムの視点」でも、「会員・顧客の視点」と同様に考えることになるが、組合事務局を商店街マネジメントの中核化として機能させることといえる。「学習と成長の視点」でも前述したとおり組合事務局の専従化と積極的な経営支援のできる商店街マネージャー的存在の人材の育成を推進することが、商店街ならではの特徴といえるだろう。

業績評価指標は、重要成功要因の達成度合を設定する指標をいい、成功したかどうかの効果を測る物差しを探ることなので、重要成功要因と同時並行的に考えるべきである。業績評価指標は、定量的な評価ができる指標になるよう工夫して行っている。

業績評価指標のターゲット（数値目標）については、BSCのビジョンと戦略、これに基づく中核戦略目標を達成するための業績評価指標の具体的な数値目標を設定することになる。研修参加者の経験と勘による「エイヤツ」の世界ともいえる内容であるが、実施可能な目標と実現可能性があるかどうかを意識して設定している。

アクションプラン（行動計画）については、戦略目標を達成するための具体的な実行レベルとして、検討していった。活動資金の確保をいかにすれば実現できるが中心になるが、各視点において実行可能レベルで効果があると判断した行動項目を吟味していった。経営主体としての商店街振興組合の取り組みのあり方や仕組み仕掛けが検討された。

振り返ってみると異業種の商店街会員が集まり、経営環境をいろいろな視点で見つめ考えてみる、初めての経験を一生懸命に行い、新鮮で満足感を味わったことである。次回以降開催される「商人塾」、「第二創業塾」へと商店街を振興するサイクルへとつながることを期待している。このように、商店街BSCは商店街をマネジメントする第一歩となったと思われる。

（7）モニタリングとコントロールの仕組みの検討

当初の目論見である、『商店街調査事業の具体的展開をBSCによるアクションプランへの落とし込みとマネジメント体制の構築ができないか・商店街の経営革新とBSCは、商店街を取り巻く諸環境に対して競争の武器となる経営資源を有効に活かすシステムではないか』と考へて、「商店街をマネジメントする」と捉え、商店街塾を開催したわけであるが、今回の商店街経営塾参加

者からのアンケート結果からは、参加者のほとんどから概ね評価してくれた。

自由意見では、「BSCをつくるには、商店街の現状分析など「ネタ」になるものが大切」、「自分のもととあったアイデアを出すことができた」、「メンバーの多様な意見が聞けて非常に有意義」、「新しい手法・システム提案方法で実現実行可能な方法を感じた」、「組合で本気で取り組みれば現状の改善ができる」と述べており、これまでさまざまな提案が第三者からなされてきたが、今回は自らが作成した事業計画書であることから、行動に移すことへの意識は非常に高まっていることを感じた。

しかしながら、限られた時間と予算や一部の参加者（役員・青年部員・組合事務局）による実施したこともあり、「参加者が一部の理事・組合員だったので、今後はBSCをどうやって組合員に広げていくかが大事だと思う、そのための研修、時間を設ける必要がある」、「更に数回バージョンアップするために増やして欲しい」、「このまま終わりにして欲しくない」との指摘を受けているとおり、ブラッシュアップや組合員に対する細やかな周知啓蒙の必要性があるので、組合の定例会等の各種会合の場をはじめ広報PR手段等を活用する必要がある。また、外部専門家等の第三者支援を積極的に活用できる各種の公的支援策である専門化派遣事業・シニアアドバイザー派遣事業等を継続的・計画的活用することにより上記の指摘が解消解決できるのでないだろうか。

今回の研修会には、A商店街振興組合の理事長が自ら出席し温かく見守っていた状況もあり、理事長はやる気があるので、その支援をどのように行い、その他の理事役員がどのようにまとまっていくかが課題であると同時に、当該商店街は単独で事務局を有していないことが問題となった。本来、商店街振興組合は、事業を実施管理運営するマネジメントのできる、専任事務局が不可欠である商店街組織でなければならないと思う。このことで当該組織の根本的な課題の解決を図ることが期待できるのではないだろうか。

また、「他商店街との連携をとりつつ現実的かつ将来性のあるものにしたい」、「他の組合とも積極的に交流したい」との連携・地域づくり・まちづくりにつながる意見も出てきたことは、『BSC視点による商店街をマネジメント』すると共通認識が醸成されつつあると期待したい。

さらに、商店街振興組合は共同経済事業と環境整備事業を2本柱とする、商店街の振興・環境の改善等を目指すことが夢でないことを期待したい。

- 商業者の相互扶助的組織として共同事業追求型の従来組合から脱却し、組合のリーダーシップで、当該商店街の経営環境改善を目指す。
- 当該商店街のみならず、当該街区全体の立地改善、地位向上のために存在することを再確認する。
- 組合員に対しては、ハンズオン型の支援ができる内部体制を整え、傍観者型または事務局型から、サポーター型の商店街振興組合となる。

ビジョン: 3年後のあるべき姿
「歩いて廻れる“うふ(大きな)まちのへそ”A商店街通り」

戦略:
独自文化と若者文化を活かして、来街者を“楽しませる”ことで勝つ

	戦略マップ	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	数値目標	行動計画
財務の視点		< 賦課金 > 賦課金の確保 < 収益確保 > 収益事業による財源確保	< 賦課金 > 目的を明確に伝える 基準と額をオープンにする 一般会計・特別会計切り離し < 収益確保 > 独立採算方式とする 参画による実施 よびたい客層を知る	< 賦課金 > 説明回数 理解度 < 収益確保 > 業績(収益率) 参画型事業数 アンケート調査把握率	< 賦課金 > 月1回 組合内で100% < 収益確保 > 赤字0(3年後) 企画10本実現3本 100%	< 賦課金 > さまざまな方法で伝える(広報・メール・FMなどはWebサイト) < 収益確保 > 事業アイデアの募集 赤字事業からの撤退(2年スパン) 成功事例提供(イベントメリット享受のため)
会員・顧客の視点		喜んで払える賦課金とする(期待と納得) メリットの還元(収益、集客)	ビジョンの提示 環境変化への意識付け「攻めの費用」であることをわからせる 誘客数に反映させる 個店の売上に寄与する	モチベーション指標(アンケート) 寄与度	70% 年10%アップ(12社)	オリジナルグッズ販売 イベントグッズ販売 オープンスペースでの飲食業 国際通通行パスの販売 「てんぷすナリ」を活用してライブイベントで収益する アンケートする(事前・事後調査で差をチェック)
業務システムの視点		個店業務の代行 会員の「かゆい所に手が届く」サービス メリット還元の仕組み作り	事務局を身軽にしてサービス提供にあてる 会員ニーズ把握のためのコミュニケーション強化 事務局と理事とのコミュニケーション強化 ビジネスプランの作成 運営の委託(アウトソーシング) ストリート連携	ルーティンワークにかける時間 接触率 プラン作成率 黒字化成功率 連携事業数	%減 100% 80% 月1回150件 3本/年	景況調査のフォームを作成して実施する トップのビジョンの明確化 副理事長、理事伝える 発注者のリクエストノートを作成 中央通から要求する形(運営はイベントごと) 時分に何人誘客するイベントをしてほしい...
人材と変革の視点		現事務局の意識改革(我が事としてとらえる) 収益事業のフレームが作れる人材育成	役割の明確化 数値目標と評価 孤立させない 中央通への愛着のある人 マネジメント力をつける人材育成	成熟度 改善提案数 教育参加回数	毎年1ポイントアップ 1本/月 4回/年 フィードバック2回	行動計画を明文化 会員の目・声かけ 各役職が意識を持ってアプローチ FMなどは活用して誘客 国際通りの文化を伝える 個店の声を生かしたリクエストノート提出してもらおう 教育プログラム調査と選択研修を生かしたリクエストノート提出してもらおう 2年で見直す

図表3-4 商店街のBSマップ

第4章 BSC実践における効果と課題、導入上の留意点について

地域中小企業3社のBSC実践事例及び実施後の評価に関するヒヤリング調査からみて、BSC構築に際してどのような効果を見出したのか、またどんな課題を感じたか、あるいは留意点と考えられる点は何か、を検討してみた。

以降は、実践事例でまとめたBSC導入の動機とBSC構築のステップに従って整理したものである。

1. BSC導入の動機

BSC導入の動機として3社に共通しているとみられるものは、それぞれ業種業態は異なるものの経営環境の変化や厳しい業況の中で、経営の改善を図るための強い問題意識が持っており、経営課題の克服に向けて様々な模索をしていたとみられたことである。特に経営者は、BSCの構築によって改めて経営の課題を整理し新たな経営戦略を構築したいという思いが強かったと思われる。

実際にやってみて、BSCの構築は立案の段階でも時間も要するし簡単なものではないと考えられた。やはり、トップの経営改善への強い思いがBSC構築に際してもその成否を分けると思われる。その他、次のような点にBSC導入の動機がみられた。

A：経営戦略はこれまで何度も立てているが、実行できない点が多い。特に、BSCのモニタリングとコントロールというマネジメント手法に期待があった。(A社)

B：部門別、分野別に経営課題の整理や戦略を立てているが、全社的に整合性のとれた経営戦略の構築が出来かねていた。BSCにより全社的な経営課題の整理と戦略構築を目指した。(A社、B社)

Aの点については、BSCの計画 -> 実施 -> モニタリングとコントロールという一貫したサイクルを有する仕組みは有効に働くのではないかとと思われる。今後の運用状況を見る必要があるが、実際A社では現在、こうした仕組みづくりに向けて取り組み始めている。

しかし、Bの点については、顧客層も事業コンセプトも異なる複数業態で事業を展開しているB社は、実際の構築ではモデル部門を設定し構築を進めた。C社においても、BSC構築の範囲について議論となっている。BSCは、企業の経営状況を全体的に見渡し各事業の展開状況を同じフレームワークで見ることができる鳥瞰的な特徴を持っていると言われるが、こうした特徴を活かしつつも、構築の範囲の設定に当たっては企業の実情に合わせて実現可能な形で慎重に決定することが大切であると思われる。

2. ビジョンの設定

BSCは優れてトップダウン方式の経営戦略と言われているが、むしろ経営戦略は組織内で共有できなければ実施できる筈はない。企業の将来像と方向付けを示すビジョンについても、妥当性のある実現可能性の高い数値目標を設定することも大切であるが、いかにトップから従業員までがビジョンを共有して真剣にその達成を目指すことができるかが肝要となる。こうしたことからみて、構築に際しては、単なるBSCのハウツーを学ぶだけではなく、企業風土を変えていく決意が伴わなければ効果を上げるのは難しいと考えられ、BSC構築に当たっての大きな課題の一つであろう。

従業員がBSCのコンセプトを理解し実践するためには、経営幹部層が本当にその気になることが大きな前提となるが、今回の事例企業の3社は、いずれも経営者と各部門責任者である経営幹部の参加を得ている。A社では、BSC立案後に「参加者である経営幹部が社長の話を理解するようになった。これまでとは認識が違う」との感想が経営者から寄せられている。BSC構築が企業風土の変革にも何らかの効果をもたらしたと理解したい。

3. SWOT分析と戦略の設定

実施後のアンケート調査における副次効果として、BSCの策定過程で社内のコミュニケーションの向上や意識改革に役だったとの感想が寄せられているが、特にSWOT分析のブレインストーミングにおいては、このような効果が顕著に現れたと考えられる。例えば、B社では「企業の全体的な実情が参加者の間で共通認識され一体感のようなものが生まれた」、A社では「企業に関する参加者の見方・考え方が分かった」との感想が寄せられている。共同で何かを作業することにより当事者意識が醸成されることはよく知られており、SWOT分析を行う大きな副次効果だと思われる。BSC構築の過程では、SWOT分析に限らず様々な局面でこのような意識改革や企業風土の変革をもたらす効果も少なからず見られることはBSCに取り組む大きなメリットとして上げられると思われる。

SWOT分析は、分かりやすい形で考える枠組みが提示され、思考のテンプレートとして優れている。今後、事例企業が有効な経営戦略のツールとしてこれを使いこなしていくことも期待される。

課題としては、SWOT分析を踏まえて戦略を導き出す際に、「強み」と「機会」に関する様々な要素の組み合わせが可能であり、またこれについての様々な考え方や選択肢がある中で、どのような選択と集中を図るのかについて難しさを感じた。試行錯誤を繰り返す中でなんとか方向性を見出していったが、企業の経営についての事実認識とそこから戦略を導き出すことへの道筋については、参加者は必ずしも納得してなかったように思われる。

4. BSCの4つの視点と戦略マップ

アンケートにおける副次効果としても上げられているように、各社ともBSCの4つの視点にたいしての評価は高い。自社の実際のケースを対象としたBSCの構築であることもあって、従来曖昧な見方しかできてなかったものが4つの視点で具体的で明確な形で整理できることに各社とも実感をもって納得していたようだ。特に、顧客の視点や学習と成長の視点については、意外と明確に意識されてなく新鮮に映ったようにみえた。また、それぞれの視点のバランスをとって企業経営を運営する重要性についても充分理解していたと思われる。B社は、「4つの視点とは発想が良い。企業経営における様々な局面に使える。」と言っている。

各視点の戦略目標の因果関係を明らかにする戦略マップについては、企業経営のあり方について一種のストーリーを描くようなものであり、HOW-TOにより目的と手段を確認し、WHYという疑問を発するうちに、意識していたかどうかは別として、参加者の多くが戦略的に考えることを身に付けていったように思える。この点での副次効果は、今後、多くの参加者にとって目に見えない効果を発揮することが期待される。

5. 重要成功要因・業績評価指標とターゲット、アクションプラン

戦略目標との横のつながりを意識しながら検討していく重要成功要因・業績評価指標とターゲット及びアクションプランの策定については、時間的な制約もあり、各社ともその因果関係や整合性について自信があるものが作成できなかったのが実態である。

しかし、現実の企業の状況は必ずしもセオリー通りにはいかない面もあり、また企業が置かれた状況や経営の成熟度も異なっており、企業の実情を踏まえた身の丈に合ったBSCを策定することも大切であるように思えた。アンケートの結果にみられるように、各社共通して、BSCを社内に浸透させるためにできるところから実践していくとするスタンスをとっている。実際の運用においては現場で実践できなければ意味がなくなる点も考えられるからだ。

BSC構築に際しては、このフェーズが各社とも一番悩み、試行錯誤を繰り返し、知恵を絞った局面であったように思われる。

6. モニタリングとコントロールの仕組みの検討

BSCの戦略を日常業務に落とし込みその実行を検証していく仕組みをどうつくるか、事例企業の今後の最大の課題である。モニタリングとコントロールの仕組みについては、事例企業では充分検討できなかったことも懸念される。

具体的な課題としては、アンケート結果にみられるように、今後、部門別・個人別にBSCの構築を落とし込んでいくことが運用を可能にするための各社共通の課題と言えよう。

また、環境変化が常に起こりうる経営環境にある今日の企業にとって、軌道修正も視野に入れ

た柔軟な運営方法を検討する必要があると思われる。事実、B社はBSCを構築している間に大きな経営環境の変化に見舞われたと言う。

いずれにしても、各社とも今回参加した経営者をはじめ経営幹部のメンバーが足並みを揃え、今回のBSCの立案を「絵に描いた餅には終わらせない」とする強い覚悟で社内への浸透を図っていくことが何よりも重要であろう。

あとがき

(財)沖縄県産業振興公社のB S Cモデル事業として、県内の数名の中小企業診断士が今回のB S C実践事例企業に専門家として派遣されたのは、昨年の8月からでした。その時は、一応のB S Cの知識はあったものの本格的に実際にB S Cの構築に携わった者はなく、言葉が先行しているような状況であったと思います。その後、計3回の合同勉強会、計6回の企業現場でのB S C構築の実践を経て、試行錯誤も繰り返しながら、徐々に、B S Cに関する知識が深まり、活きたノウハウも体得できてきたように思われます。それとともに、中小企業の経営課題の解決に向けての有効な診断ツールとして、B S Cの持つ大きな可能性に気づきはじめてまいりました。今回、社団法人中小企業診断協会の沖縄県支部としての調査・研究事業にB S Cをテーマとして取り上げさせて頂いたことに感謝申し上げる次第です。

もとより、報告書をまとめた私たち中小企業診断士のB S Cに関する経験の不足からくる誤解や不十分な部分もあるとみられる本報告書ですが、これからB S Cの構築に真剣に取り組もうとする中小企業の皆様に少しでも参考になれば幸いに思います。

また、本報告書は、横浜国立大学教授吉川武男先生の著作をはじめB S Cに関する様々な著作を参考にさせて頂きました。感謝を申し上げます。

さらに、BSCモデル事業を実施し、また本報告書に事例を掲載させて頂いた(財)沖縄県産業振興公社に対し御礼申し上げます。

最後に、B S Cの構築に本当に熱心に取り組んで頂いた事例企業の各社及び事例となって頂いた商店街振興組合に厚く御礼を申し上げます。今後の皆様の歩みに期待し心からエールを送ります。