

沖縄県支部

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

バランス・スコアカード（以降、BSCと略す）は、1992年に米国で誕生したマネジメントツールである。「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」といった4つの視点をマネジメント領域に設け、これらを因果関係で関連付け、バランスを保たせながら組織の総力をあげて、企業のかかげるビジョンと戦略を実現するものである。長引く不況を乗り越え、企業の構造変革を図るマネジメントシステムとして、日本においてもリコー、東京ガス、全日空など多くの上場企業の導入及び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。中小企業診断士のコンサルティングツールとしても有効であると予想されるが、中小企業診断士による実践の事例も残念ながら多くはない。そこで、その有効性と実践時のノウハウを蓄積するため本事業の機会を得て調査研究を行うこととなった。

実践対象としては、沖縄県産業振興公社を通じて希望を募った結果、中小企業3社（システムインテグレータ、卸売業、小売業）と商店街振興組合に協力をいただいた。都合6回の立案検討会とアンケートヒアリングを通じて、BSCの導入効果と課題として概ね次のようなことがわかった。

(1) BSC導入の動機

トップの問題意識が高く、新たなマネジメント手法を取り入れるのに柔軟である。

(2) ビジョンの設定と共有が大切

トップから従業員までビジョンを共有できているかが成否をわける。BSCは、企業風土をかえるコミュニケーションツールである。

(3) SWOT分析を用いた戦略策定について

参加者の立場や部門の違いによる見方・考え方の相互理解と全社の実情把握ができた。思いつきから論理的で納得性の高い戦略立案が可能となる。

(4) BSCの4つの視点と戦略マップ

日本的経営の本質である、「顧客の視点」と「学習と成長の視点」の重要性を再認識し、4つの視点のバランスと因果関係を明らかにした戦略立案がポイントである。企業経営の

様々な局面に利用できるフレームワークである。

(5)重要成功要因とその評価指標という考え方

物事を成功に導くには、何はともあれ成功させるための「譲れない」かつ「押さえておくべき」ポイントがある。それを適切に計測できる評価指標の選定がポイントである。また、財務数値以外でもプロセスを数値化し、間接的にでも計測できるようにすることがポイントである。

今回の調査期間の中では、B S Cの実際の運用までいたらなかったが、参加企業が総じて、経営幹部の意識が変わり企業風土が変わっていくような手ごたえが感じられたという評価であった。それとともに、B S Cが中小企業の経営革新に有効なツールとして、大きな可能性に気づきはじめたというところである。