

平成 19 年度マスターセンター補助事業

バランスト・スコアカードの枠組みを
活用した中小企業の診断・戦略策定支援
報 告 書

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 静岡県支部

はじめに

BSC（バランスト・スコアカード）の中小企業に対する導入はすでにくつかの支部で試みられているが、実際に導入を検討すると二の足を踏む要素が多い。一にそのカバーする範囲の広さ、二にプラン段階に費やす時間の長さ、三に実行段階の難しさと、ハードルを挙げれば切りはないが、財務・顧客・内部プロセス・学習と成長という4つの視点で戦略を立てるフレームワークの美しさは、何とか導入し成功事例を作ってみたいと思わせるものがある。

当BSC研究会は2006年春より活動を開始し、BSCの基礎や導入事例、キャプラン・ノートンの大百科事典的著作を紐解く試みを通して、BSCとは何であるかの大枠を理解してきた。今年度はマスターセンター事業のお誘いを受けて複数の導入事例をつくることができ、研究会の活動自体を一步進めることができたと考えている。

BSCを中小企業に導入するためには、BSC独特の大風呂敷をいかに中小企業向けにスケールダウンし、簡略化するかという点が重要である。しかも導入時の心理的負担感を下げるために、一目で理解できる導入マップを示せることが大切であろうと私たちは考えた。そこで試みたのがスコアカード完成にいたるガイドラインとしてのテンプレートの作成である。詳細は第二章をご参照いただきたいが、環境分析やクロスSWOT、戦略の選択などのプロセスで検討すべき内容、切り口を提示し、これに沿って進めれば、BSCの難しい理論を意識しなくてもスコアカードができてしまうという魔法のようなツールを目指した。

スコアカードをゼロから作り上げるのは、クライアントの側にとっても診断士の側にとっても負担が大きく、スコアカードができた時点で燃え尽きてしまう恐れは大きい。本当に大切なのはその後であるのにも関わらず、そこで満足してしまうのだ。そのような悲しい結末を避けるためにも、導入のプロセスを簡略化する意義は大きい。仮に簡略化によってクライアントの環境や課題が鮮明に浮かび上がらなかったとしても、当たらずとも遠からずのところからBSCの運用を始めても良いのではないかというのが発想の根源である。

尚、製造業、小売業、サービス業、飲食業の何社かのクライアントは浜松市商工会議所にご紹介いただいた。同会議所とご協力いただいた意欲あふれる若き経営者の皆様に心から感謝を申し上げたい。

平成20年1月7日

社団法人 中小企業診断協会静岡県支部

平成19年度マスターセンター事業担当チーム 村木則予

目次

はじめに	1
第1章 中小企業に役立つバランスト・スコアカード	
1. バランスト・スコアカードとは	5
2. BSCのステップ	7
3. BSCの活用	13
第2章 中小企業のバランスト・スコアカード導入スケジュールと6つのテンプレートの提案	
1. 導入手順	15
2. テンプレート	18
第3章 導入事例に基づく業界別スコアカードのモデル化の試み	
事例 - 1. 卸業 (A社の事例)	
1. 当地域における当業界の一般的な課題	23
2. 実施企業の概要と状況	24
3. BSC導入の目的	24
4. BSC導入の手順	25
5. 作成したスコアカード	25
6. あとがき	32
事例 - 2. 製造業 (B社の事例)	
1. 当地域における当業界に一般的な課題	33
2. 事例企業の概要と状況	34
3. BSC導入の目的	34
4. 作成したスコアカード	34
5. 導入における課題	39
事例 - 3. 製造業 (C社の事例)	
1. 当地域における当業界に一般的な課題	40
2. 事例企業の概要と状況	41
3. バランスト・スコアカード導入の目的	41
4. 作成したバランスト・スコアカード	42
5. 事例企業のバランスト・スコアカードの評価及び感想	48
事例 - 4. サービス業 (D社の事例)	
1. 当地域における当業界に一般的な課題	49
2. 事例企業の概要と状況	51
3. BSC導入の目的及び効果	52
4. 作成したスコアカード	53

事例 - 5 . 卸・小売業 (E 社の事例)	
1 .	当地域における当業界の一般的な課題..... 57
2 .	実施企業の概要と状況..... 59
3 .	BSC 導入の目的..... 59
4 .	作成したスコアカード..... 59
5 .	まとめ 65
6 .	おわりに..... 66
事例 6 . 小売業 (F 社の事例)	
1 .	当地域における当業界に一般的な課題..... 67
2 .	事例企業の概要と状況..... 68
3 .	バランスト・スコアカード導入の目的..... 68
4 .	作成したバランスト・スコアカード..... 69
5 .	事例企業のバランスト・スコアカード評価及び感想..... 74
事例 - 7 . 小売業 (G 社の事例)	
1 .	当地域における当業界に一般的な課題..... 75
2 .	事例企業の概要と状況..... 76
3 .	BSC 導入の目的..... 76
4 .	作成したバランスト・スコアカード..... 76
5 .	事例企業のバランスト・スコアカードの評価及び感想 82
事例 - 8 . 飲食業 (H 社の事例)	
1 .	当地域における当業界の一般的な課題..... 83
2 .	当社の概要と状況..... 85
3 .	BSC 導入の目的..... 86
4 .	導入の手順..... 87
5 .	作成したスコアカード..... 93
第 4 章 業種別重要戦略目標の例	
	卸業 (金属加工業) における重要戦略目標の例..... 95
	製造業 (繊維) における重要戦略目標の例 96
	製造業 (印刷業) における重点戦略目標の例..... 97
	卸・小売業 (ユニフォーム、作業服小売・卸店) における重要戦略目標例..... 98
	サービス業 (産業廃棄物処理業) における重要戦略目標の例..... 99
	小売業 (建材店) における重要戦略目標の例..... 100
	小売業 (楽器店) における重要戦略目標の例..... 101
	飲食業 (喫茶店) における重要戦略目標の例..... 102
	参考) 診断企業へのアンケート..... 103
	おわりに 105

第1章 中小企業に役立つバランスト・スコアカード

1. バランスト・スコアカードとは

(1) BSC とは何か

BSC とは Balanced Scorecard といわれ、経営戦略を実現させるための経営手法である。この経営手法は 1990 年米ハーバード大学教授のロバート・S・キャプラン(Robert S.Kaplan)とデビット・P・ノートン(David P.Norton)博士の 2 人が研究成果をまとめ、1992 年にハーバード・ビジネス・レビューに発表した。米国では主要企業が導入済みで日本でも既に大手が導入しており成果をだし始めている。

従来企業戦略(中期計画)のアクションプラン実行といっても、スタッフのみならず現場で働く社員まで意思や行動が統一されておらず、社員のベクトルがそれぞれ違った方向に働いていたのである。このため、結果的には企業戦略(中期計画)が中途半端に終わり、成果がでなかった企業が多かったように思われる。

これを解決する手段として、この新しい経営手法である「BSC」を用いた場合、企業理念やビジョンに基づき、4 つの視点(財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点)で戦略を策定し、自社に必要な行動指標や目標を定め、それを定量的に評価していく。

従来から経営指標を用いる管理手法は存在していたが、標準化されているため、自社特有の指標をもって定量管理はできなかつた。そうすると業界や業種、会社規模が異なった場合、横一線で評価するため、もどかしい状態になり、自社特有の本当に改善したい問題点に目や光が向けられないという課題が存在していた。

(2) BSC の組み立てと実行手順

BSC の 4 つの視点とは

BSC の第 1 の特徴は企業の戦略実行を 4 つの視点から捉えることにある。視点の 1 つ目は【財務の視点】である。企業が存続するには利益を生み出していかなければならない。企業が株主や社員、ステークホルダーの期待に応えることがポイントになる。このための管理指標を設定するのである。例えば、売上高、営業利益率、付加価値高、キャッシュフローなどである。

この『財務の視点』は戦略セグメント(クラスター)として、「収益性増大、利益率向上」、「付加価値向上(原価低減)」、「収益機会の拡張」に分類することができる。

2 つ目は、【顧客の視点】である。顧客の視点から、企業は何をなすべきかを明確にしなければならない。例えば、部品を生産している場合は、流出不良率の低減がある。最近では不良率を PPM 単位まで要求されている。また自社製品をもっている企業であれば、無料保証期間とかメンテナンスの迅速度といったものが管理指標となるであろう。

この『顧客視点』の戦略セグメントは「製品・サービス強化」、「企業イメージ強化」、「良好な関係の維持向上」に分類できる。

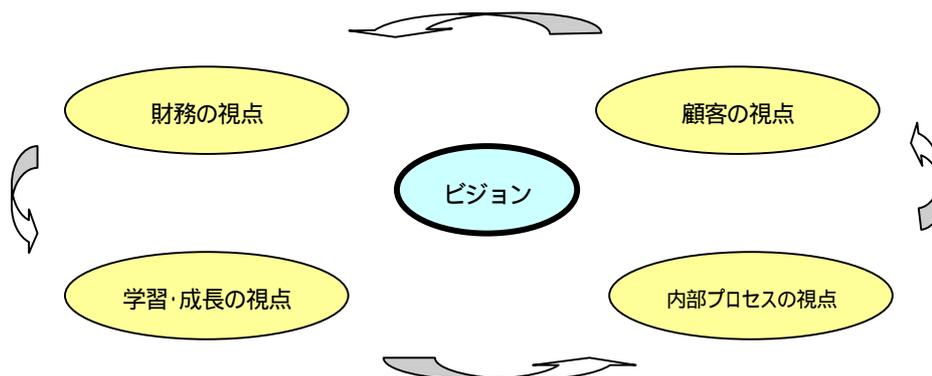
3つ目は【内部プロセスの視点】である。前述の財務の視点や顧客の視点の実現を図るために、具体的で自社に適した業務改善策である。例えば、製法の技術革新や工程改善、品質改善などがある。

この『内部プロセスの視点』の戦略セグメントは「業務管理強化」、「イノベーション促進」、「顧客関係強化」、「規制と社会」に分類することができる。

4つ目は、【学習と成長の視点】である。企業は人なりと言われるように、人材の育成を欠かすことができない。戦略の成否を分けるのは人次第と言うわけである。また将来ビジョンを達成させるには成長（変革）が必要である。従来の延長線の改善案程度だと大きく変化できない。例えば、徹底教育による能力開発や社員満足度の向上施策、新製品開発や新技法の開発などがある。

この『学習と成長の視点』の戦略セグメントは「人材強化」、「情報化」、「組織活性化（風土改革）」に分類できる。これらの4つの視点を図示すると図表 1-1-1 のようになる。

【図表 1-1-1】4つの視点の相関図



BSCの実行手順とは

BSCの実行手順は下表（図表 1-1-2）のようになる。第1に、きちんと自社のビジョンや企業理念を設定しなければならない。中小企業では、この企業理念がないところが多いようである。次はビジョンの策定である。自社の強みと弱み、企業の外部環境なども分析しなければ、良いビジョンは策定できない。

第2に目標を達成するために戦略マップを作成する。この戦略マップでは、前述の4つの視点から自社を眺め、強み、弱みから自社で足りない戦略を模索していき、戦略マップを作成するものである。

第3はこの戦略マップを実現するために、もっとも重要と思われる具体的な重要成功要因を視点毎に設定し、アクションプランである行動基準を決め、管理指標を設定していく。これらをまとめたスコアカードを作成する。

第4はBSCのPDCAを回すために、実績と結果を分析し、月単位や週単位で早期に手を打っていくのである。以下詳細に手順を述べる。

【図表 1-1-2】BSC のステップ

STEP - 1	ビジョンと戦略の策定
STEP - 2	戦略マップ作成
STEP - 3	スコアカード作成
STEP - 4	実績と結果の分析

2 . BSC のステップ

(1) STEP - 1 (ビジョンと戦略)

STEP-1 は4つの手順から構成される。

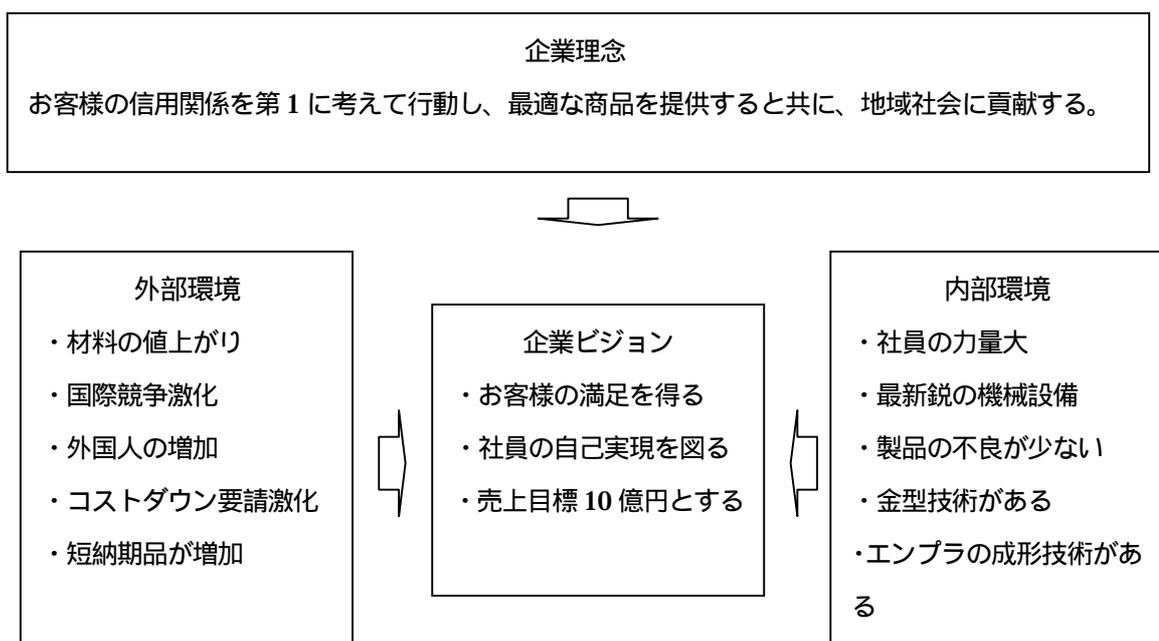
- ・ 企業理念とビジョン策定
- ・ 3C 分析
- ・ SWOT 分析
- ・ 戦略作成 (クロス分析)

企業理念とビジョン策定

まず「自社の理念」を整理しなければならない。理念とは自社のミッションや経営に対する姿勢、行動規範をいう。企業ビジョンは企業の挑戦的な組織目標で、将来のあるべき姿を明確化したものである。外部の変化や自社の内部環境を捕まえて、「企業ビジョン」を定めていく。

図表 1-2-1 は企業理念とビジョン策定概念図の例を示す。

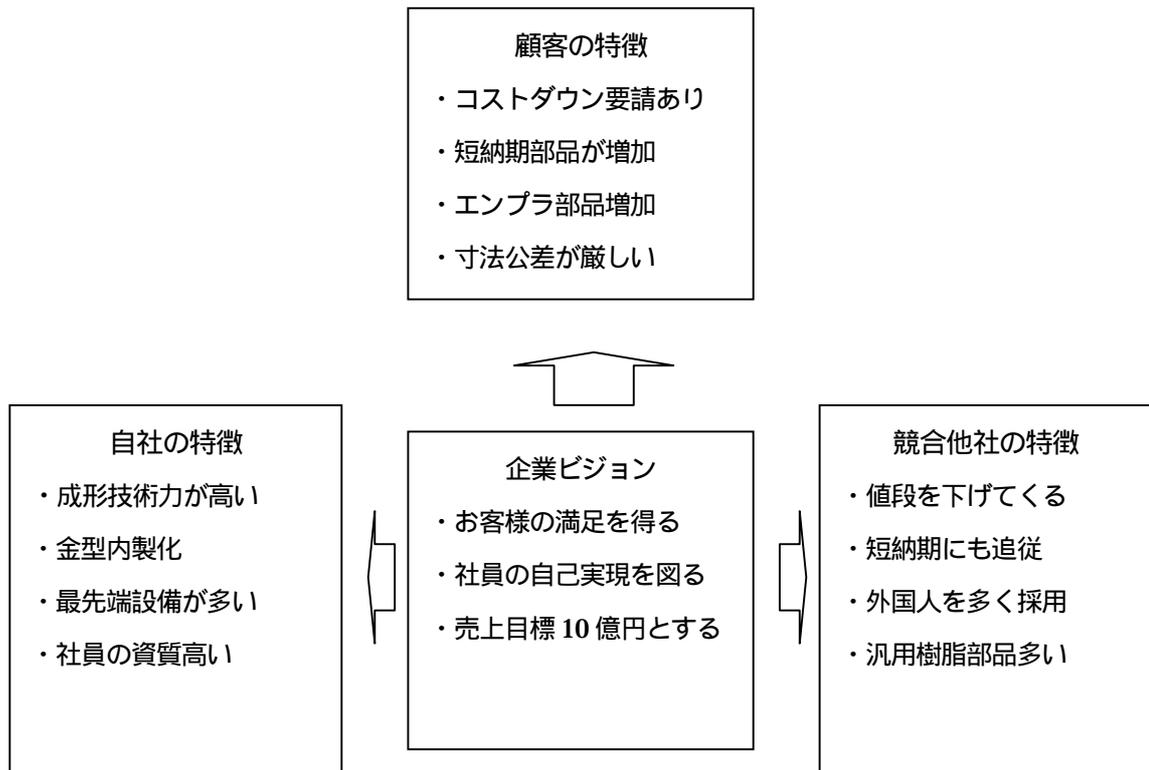
【図表 1-2-1】企業理念とビジョン策定の概念図 (例)



3C 分析

3C 分析とは「企業ビジョン」を達成させるために、顧客（Customer）、自社（Company）、競合他社（Competitor）の3つの観点から、顧客、業界の動向や外部環境変化を分析するものである（例：図表 1-2-2）これは、次の SWOT 分析へと繋げる要件となる。

【図表 1-2-2】3C 分析（例）



SWOT 分析

SWOT 分析とは 1960 年代に考案され組織のビジョンや戦略を立案する際に、現状分析の手法として開発されたものである。

自社の戦略を導き出すために自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの軸で企業の実態を把握する分析手法で、中小企業診断士・経営診断の技法として多用されている（例：図表 1-2-3）。

【図表 1-2-3】SWOT 分析（例）

内部環境分析				外部環境分析	
強 み	人	社員の資質（技術力）高い	機 会	社会・経済	国内空洞化し、競争相手減少
	物	金型内製化		国際環境	外国製の品質劣る
	金	顧客の工場に近い（物流費安い）		消費動向	短納期品が急増
	情報	IT 技術を駆使したシステム		技術動向	エンブラの樹脂材増えている
弱 み	人	人材派遣の採用多い	脅 威	社会・経済	中小企業に人が集まらない
	物	年間の仕事量変化大		国際環境	原材料の国際化
	金	設備投資過大		消費動向	顧客の内製化進む
	情報	顧客ニーズ把握できていない		技術動向	新材料、新製法の出現

戦略作成（クロス分析）

企業が掲げたビジョンの目標をどのように実現するかを表すものである。前述の SWOT 分析から重要な内部環境側面、外部環境側面を抜き出し、戦略案を考えていく。その戦略案が 4 つの視点のどれに該当するか記載したマップを作成していく（例：図表 1-2-4）。

【図表 1-2-4】クロス分析（例）

採用された SWOT		戦略案	財務	顧客	業務	人材
内部環境	外部環境					
社員の資質（技術力）高い	顧客の内製化進む	ユーザーに技術提案を積極的に行う		1		
顧客の工場に近い	短納期が急増	無人運転を強化し、更なる納期短縮を図る			1	
金型内製化	エンブラ需要増	汎用樹脂製品からエンブラ樹脂に切り替え、売上増加	1			
派遣の採用が多い	中小企業に人が集まらない	高卒の新人を積極的に確保していく				1

注意) 4 つの視点の番号は優先順位である

(2) STEP - 2 (戦略マップ)

STEP-2 は2つの手順から構成される。

- ・ 視点、戦略の決定
- ・ 戦略マップの作成

視点、戦略の決定

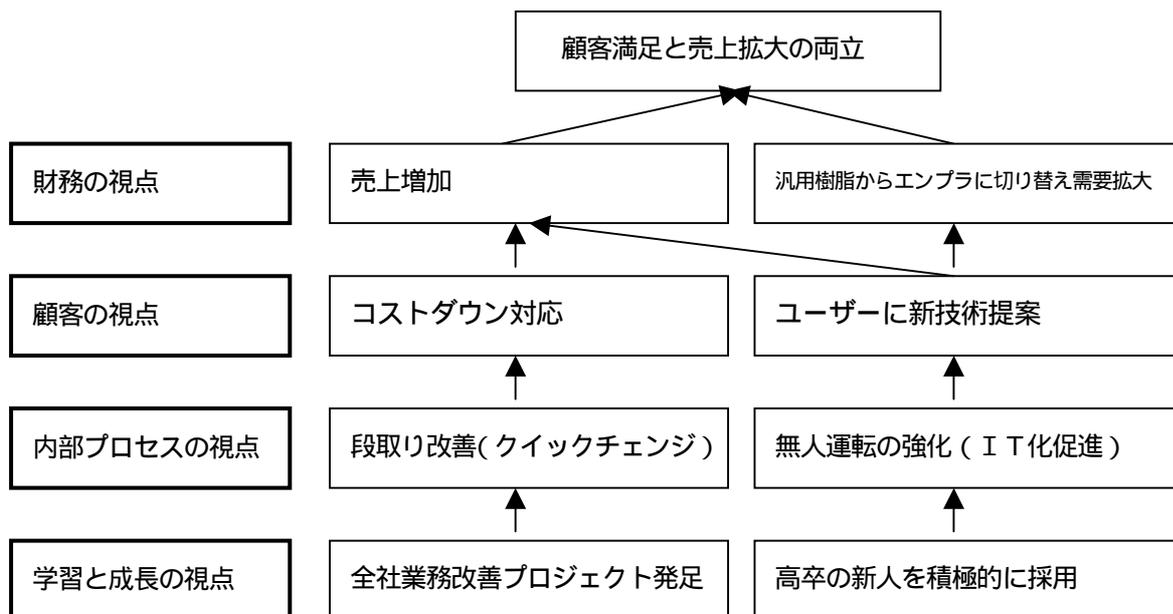
限られた資源をうまく配分し、効果的な成果を上げるには、総花的な対応策では効果があがらない。このため、社内の資源を集中投下させることがポイントである。つまり重要な戦略が含まれている項目に絞り込んで対応策を講じるのである。またそれぞれの視点に関連性が必要である。

例えば製造業が「財務視点」の売上増加を図るには、「顧客の視点」だと、コストダウン対応やユーザーに新技術提案がある。また、「業務プロセス」には、段取り時間の改善や無人運転の強化、「人材・変革の視点」だと全社によるプロジェクトチームの発足や新人の積極的な採用などが考えられる。

戦略マップの作成

視点毎の戦略の関連図を戦略マップという。言葉だけでは関連性が分かりづらいので、視覚化すれば、誰でも理解が早くなる。前述の視点・戦略の決定で述べた事例をマップ化すると図表 1-2-5 の様になる。

【図表 1-2-5】戦略のマップ化 (一部の例)



(3) STEP - 3 (スコアカード)

STEP-3は3つの手順から構成される。

- ・ 重要成功要因 (CSF) の設定
- ・ 業績評価指標 (KPI) の設定
- ・ 詳細目標とアクションプラン

重要成功要因 (CSF) の設定

戦略マップから得られた戦略を実現するには具体的なアクションを起こす必要がある。この戦略を達成、実現するにはキーファクターと言われる具体的な行動に結びつく「重要成功要因 (Critical Success Factor)」が必要である。

戦略を達成させるための成功要因を各戦略ごとに5個～8個程度あげ、その中から自社に必要と思われる成功要因を探し出すのである。

業績評価指標 (KPI) の設定

この「業績評価指標 (Key Performance Indicator)」が、従来の経営管理手法と全く異なる。つまり前述の重要成功要因を達成させ、評価しやすい指標を自分たちで決めるのである。

例えば顧客の視点で『コストダウン対応』と『ユーザーに新技術提案』の2つを挙げたとする。顧客満足度向上させるには、製品の歩留まり向上によるコストダウンや部材コストネゴがある。業績評価指数としては「良品率の推移」で評価、また部材コストネゴ対応では「コストネゴ率 (当初予定価格からネゴによりどのくらい安く購入できたか)」をあげた。この業績評価指標例を図表 1-2-6 に示す。

【図表 1-2-6】業績評価指標の設定例

視点	戦略	ウェイト(%)	重要成功要因	ウェイト(%)	業績評価指標
顧客	コストダウン対応	60%	歩留まり向上	50%	良品率
			部材コストネゴ強化	50%	コストネゴ率
	ユーザーに新技術提案	40%	新技術提案	70%	技術の提案件数
			大学と共同技術開発提携	30%	提携テーマ数

詳細目標とアクションプラン

この目標・アクションプランが非常に大切である。ビジョンを実現する最前線の部隊である。つまりだれがやるのか、責任者はだれか、いつまでやるのかなど実際に細かな方法を記載する。例えば、

歩留まりの向上で、良品率を99.9%以上にしたいとすれば、「成形機内での自動検査の実施」や成形機の動作不良時に自動的に機械が止まるような「成形機のクローズシステム化」がアクションプランとなる。

また、「金型の定期メンテ」を図り、金型によるトラブルが発生しないようにすることが考えられる。実施目標とアクションプラン設定の記載事例は図表 1-2-7 のとおりである。

【図表 1-2-7】詳細目標とアクションプラン(例)

視点	業績評価指標	年間目標	年間アクションプラン	担当 / 責任者	実施時期
顧客	歩留まり向上	良品率 99.9%以上	成形機内での自動検査の実施	生産課長	H20.9 / 30
			成形機のクローズシステム化(型内 圧測定、製品重量測定の自動化)	生産技術課長	H21.3 / 31
			金型の定期メンテ	金型課長	H20.9 / 30

(4) STEP - 4 (実績と結果の分析)

STEP-4 は2つの手順から構成される。

- ・ 実績と結果の分析
- ・ マネジメントレビュー

ISO9001 や ISO14001 および経営管理で重要視される言葉に Plan-Do-Check-Action がある。STEP-3 までは ISO でいうところの Plan-Do である。詰めとしては最後のステップである Check-Action が重要である。ここを疎かにすると企画倒れになってしまい、全てが中途半端で終わり、無になってしまう。これをなくすには、マイルストーン(ステップ毎の到達目標)が大切である。つまり、年間目標を達成するには、月別の計画が必要なのである。

この月別に、上司のチェックやたまに社長のチェック機能が働くと、真剣にならざるを得なくなってしまう。この実績が管理職の成績査定の判断材料になれば、なおさらである。達成すれば、「優」の成績で、未達成ならば「劣」の評価がされる。

このBSCには経営全体を効率良く目的や目標を達成する手段が織り込まれている。そして各部門にわたる全社活動で、さらにはトップから作業員に至るまで細かな数値目標の設定が可能という特徴がある。

3 . BSC の活用

(1) BSC は戦略を策定するツール

中小企業で「企業理念」や「企業ビジョン」をもって経営に当たっている企業は非常に少ないと言える。例え、企業ビジョンがあったとしても数値目標が多くなりがちである。このように目先の売上や利益に目が向いてしまい、5年先や10年先を考えて行動している社長は希であろう。

このような観点から見ても、BSCは企業創業の時代を思わせるのではないだろうか。どの社長も創業時代、雑念はなく、理念に燃えて邁進したのであろう。それが、毎日経営数字をみていると、そちらばかりが気になってしまい初心を忘れてしまっている社長も多いと思われる。このことからBSC導入は初心に戻る絶好の機会ではなかろうか。

この企業理念やビジョンに沿った経営をするために、経営戦略を考え、社員に浸透させなければならぬ。多くの企業では中期事業計画を立案し、期間は3年が多い。計画は非常に素晴らしいが、3年経って振り返ると、未達事業部門がいくつも多いたことか・・・。

大手企業の役員から聞くと、計画のみならず実施プラン(アクションプラン)まで練り上げた事業計画を立てている事業部は成果をきちんと出す。逆にそうでない事業部は企画倒れで終わってしまう。これは、管理職、平社員まで一丸となって行動していない一語に尽きてしまうのである。

如何に経営戦略とアクションプランが必要な事が手にとるように分かる。

BSC導入企業にアンケートをとると、「事業部門の戦略と企業業績目標が明確になった」、「部門内で個人の業務の位置づけが明確になった」、「目標が数値化され進捗状況が見える」といった意見が多い。

これらから言えることは、企業ビジョンが社員一人一人に個人の目標と行動規範までブレイクダウンされていることが分かる。個人の行動が部門の行動に繋がり、それが企業全体の行動に繋がって、企業目標を達成するのである。

(2) BSC の効能

BSCを導入すると次のようなメリットが考えられる。

事業戦略が個人目標へとブレイクダウンされ、組織活性化に繋がる。

BSCによって、トップの意思が個人の数値目標まで落とし込まれ、進捗を管理しやすくなる。さぼっていると、全く進まないため、個人の責任を問いやすい。

目標が明確なため、状況を把握しやすい。

管理職の成績査定にも活用可能である。

マイルストーンが明確なため、毎月や半期、年間で評価しやすい。特に部門長はキックオフで「これこれをいつまでにやります」と宣言するので、部門長の成績評価査定に使える。すると部門長も計画倒れにならないようがむしゃらにハッパを掛ける。

Plan-Do-Check-Action を回すことにより、より高度な戦略的行動が実現する。

毎年の繰り返しなので、ISO9001 や ISO14001 と同じで、年々目標設定が高くなる。しかも評価しやすい数値的な指標が年々アップすることになる。

(3) BSC 導入のデメリットはあるのだろうか

ベクトルが異なるとロスが大きい

時として戦略と目標を見間違えると、企業全体が異なるベクトルへ動き出し、非常に大きなロスを生じてしまう。トップや役員は常に注意しなければならない。

安易な目標設定

成績評価への連動をすると、達成しやすい目標にすり替えてしまう。これは人間の性で仕方がないが、上司は常に粘り強く指導していかなければならない。

トップの意思次第

トップの意思が堅くないと続かない。BSC は重要成功要因や業績評価指標、年間目標、アクションプランまで気を配る必要がでてくる。つまり、その戦略を達成するために、なぜその行動が必要なのか、徹底した審議や確認が必要である。部下任せでは到底ビジョンを達成できない。

注意：鈴木宣二、「ISO マネジメント 2007 年 7 月号」日刊工業新聞社を参考に筆者作成

第2章 中小企業のバランスト・スコアカード導入スケジュールと6つのテンプレートの提案

1. 導入手順

BSC についての知識がない中小企業において、構築から導入までに想定される時間数は、当事業実績によると、平均で 30 時間程度。診断士同席のミーティングを 5 日から 10 日程度で約 20 時間実施し、企業内でも、これに付随して 5~10 時間程度の作業が発生するものと考えられる。導入企業の状態によって微調整はあるものの、概ね次の 6 つのステップを踏めば、スムーズな導入が可能である。

(1) 診断士の事前準備

事前に、業界動向と該当する業界の経営指標を確認しておくことが必要である。業界動向については、「業種別審査事典」(金融財政事情研究会編)が便利である。市場規模、業況、需給動向、技術動向、業界シェア、業界の課題・展望、業務知識など、必要不可欠な資料・データが業種別にわかりやすく解説されており、多面的かつ体系的に業界動向を分析・把握できる。一方、経営指標については、「TKC 経営指標」(TKC 全国会)が便利である。速報版及び要約版がウェブ上の簡単なユーザー登録のみでデータで入手できるので使いやすい。「中小企業の財務指標」(中小企業庁)も、細かく業界が分かれ、財務指標の概要、比率分析が提示されており参考になる。

BSC 作成時に、まず SWOT 分析を行うが、内部環境についての指摘は多く挙がるものの、外部環境についてはローカルな話題に終始してしまいがちである。審査辞典で、マクロな環境分析を行っておくことで、より現実的なスコアカードの実現につなげることができる。該当する業界・業種がない場合は、各業界団体のウェブサイトや文献によって調査しておく他、前出の書物で周辺ならびに類似業界を調べておくも参考になる。

今回は共通のテンプレートを用いて、これらの情報を効率的に整理した。この「環境分析テンプレート」については、サンプルも含めて後述する。

一方、経営指標に対応する企業の財務については、3期分程度の決算書を分析すればよいだろう。財務を細かく分析する必要はなく、前出の指標に対応する数値を算出し比較することと、傾向をつかんで将来の財務シミュレーション(3年~5年程度)を行うレベルでよい。大まかな企業の現状と傾向をつかむためには欠かせないプロセスである。現状を正しく、客観的に数値で把握することで、目標とのギャップが明らかになり、非現実的な目標を立てずに済む。さらに、BSC 作成のプロセスにおいて、財務シミュレーションを交えながら目標を設定し、指標を決定していくことは、目標達成による未来の成果に、より説得力を増し、経営者の大きな動機付けになる。いずれの作業も、エクセルで簡単に実施できる。

また、導入企業の習熟度に応じて、BSC についての説明会・研修も実施する必要があるだろう。これは、BSC についての基本的な知識の習得と、期待効果を確認する重要なプロセスである。効果があることを理解できれば、BSC 導入の動機付けになり、関係者の協力を得やすくなる。

(2) SWOT 分析・クロス分析

第一章でも述べたとおり、SWOT 分析とは事業を取り巻く環境を整理し、今後の打ち手の方向性を議論する際に用いるフレームワークである。今回は、経営会議において KJ 法により経営環境をカードに書き出し、その後関連性の高い項目や類似項目をまとめ、強み (S)・弱み (W)・機会 (O)・脅威 (T) に 4 分類する方法や、各項目をレポートで提出させる方法、経営者他幹部へのヒアリングなどの方法で分析した。さらに、この 4 分類された項目を後述するテンプレートにプロットしクロスさせて対応策を検討する。スコアカードに記入する重要成功要因も、この対応策から選ぶことができる。

(3) 戦略マップ作成

まず、「財務の視点」での目標を掲げ、そのためには何が必要か、「何が?」「何が?」との問答を「顧客」「業務プロセス」「学習」の 3 つの視点と、順に下方へ向かって繰り返し、4 つの視点における目標をつなげたマップを作る。マップを作り終えたら、逆に「学習」の視点から順に財務の視点までを上方へ向かって振り返り、「こうすれば、こうなる」を繰り返して、ロジックが正しく構築されているかを確認する。また、この戦略マップは、横のつながりもロジカルになる筈であり、次に作成するスコアカードとの関連についても、同様に確認する必要がある。

(4) スコアカード作成

目標を達成するための戦略を、クロス分析から拾い上げる。指標は、財務シミュレーションを交えながら、本当にその数字を達成すると、財務の視点で掲げた目標が達成できるのかを検証しつつ、現実的かつ挑戦的な指標を選び出していく。これらを検討する段階において、「どこか 1 つに注力した方が効果的なのではないか」「あえて 4 つの視点を挙げなくてはいけないのか」等の抵抗感が、中小企業やオーナー企業には強い。特に、マーケティングの話には乗りやすいのだが、業務プロセスや教育の視点は、「売れてから考えればよい」と先送りする傾向が見られる。短期的な成果や即効性のある施策を求める気持ちが強いようである。したがって、4 つの視点によるバランスは必要だが、優先順位もある、という導入の方が、経営資源に限りある中小企業にとっては受け入れやすいかもしれない。

優先順位は、短期と長期のバランスを考えながら付けていく必要がある。例えば、「財務の視点」は短期に成果の有無を確認しやすいが、「学習の視点」はかなり長期で取り組んだ上でなければ、成果を実感しにくい施策が中心となる。即効性を求める場合、財務で指摘された事項を徹底的に攻めていくのも、ひとつの方向性としては評価できるだろう。この視点に、「顧客の視点(マーケティング)」、「内

部プロセス」を続けていけば、即効性のある BSC になる。人材については、前出のとおり長期で取り組む視点でもあり、ここだけに注力しても即、目に見えた成果が出るということは難しい。しかし、いずれの施策も担うのは人材であるから、手を抜くわけにもいかない。こう考えると、やはり 4 つの視点によるバランスが必要だとつくづく思われるのである。

また、単なる理論武装ではないかという疑いから、そもそも経営者の共感を得られない傾向もある。このような場合は、回数を重ねて懇切丁寧な説明を経て説得するか、最初に導入のステップを示し、常に全体像を見せながら作っていくことで抵抗感を和らげることができる。とにかく、まずは導入し、成果を見せていくことで信頼を得ながら、経営者を徐々にその気にさせていくのがよいだろう。

(5) BSC 発表・決意表明

戦略目標達成のためには、打合せに参加していないメンバーに対しても目標を周知することが必要である。発表会のような形で、キックオフを実施できるに越したことはないが、小規模店舗やパートタイマーの多い職場では、朝礼での説明を経てスコアカードを掲示することでも足りる。目標達成に対して、どれだけの真剣味を引き出せるか、動機付けができるかがポイントであって、形式はこうでなければならないという形はない。導入したものの形だけで終わらないようにすることが、非常に重要なポイントである。そのためにも、形式は問わないものの、この儀式は欠かせない。

運用をスムーズに進めるためにも、従業員の動機付けは重要である。末端のメンバーまでブレークダウンし、受け入れてもらえなければ、成果にはつながらない。関係者が受身であった場合は、変革にはつながらない。したがって、発表する BSC の実行計画は現場のメンバーの行動を変えるような、具体的かつ実現的な施策にする必要があることを肝に銘じなければならない。

(6) モニタリングとコントロール

今回は実施していないが、導入後のモニタリングとコントロールなくして戦略目標の達成はありえない。BSC を企業内に定着させ、確実に達成していくためには、不可欠なプロセスである。具体的には、定期的なモニタリング会議を開催することが何よりも重要である。目標は達成できたのか否なのか、また未達成の場合はその原因と対応を明確にしていくことが必要であり、このしくみを作っていくことが BSC で成果を上げる鍵となる。できれば ISO のような事務局機能を設置し、継続的にウォッチし、推進していくことが望ましい。仮に事務局が設置できなかった場合であっても、経営者、または幹部がその役割を担うことが不可欠である。推進するキーパーソンがないのならば、BSC を導入しても現場の混乱を招くだけである。実際、ムダになるケースが多い。

会議で実施状況と目標を確認することも大事だが、独自のフォローシートを作成することも日々のモニタリングには有効である。BSC の内容、今月の目標値に対する達成状況を書き込み、このシートを持って会議に臨むという形を作り、PDCA サイクルを回すことが肝心である。定量的評価であるこ

とがBSCの強みであり、これを活かさない手はないだろう。

運用面について言えば、現場の社員の協力が欠かせない。仮に、成功した他社と同じスコアカードができたとする。見た目の形は同じであっても、成り立ちから環境、思考レベル、従業員やリーダーの価値観等の様々な固有の要素が絡み合うため、ビジョンの構築、戦略策定から始まり、チーム構成、組織設置という一連の成果にたどりつくプロセスは、そのスコアカードを採用する組織によって全て異なる筈である。BSCを採用することは、すなわち構造改革に直結してしまう。組織の制度やしぐみを変えていくことで、組織をも変革するアプローチがBSCである、とも言える。

また、BSCは“学習する組織”を前提にしているが、中小企業において、そこまで組織が成熟しているケースは少ない。中小企業のBSCは、リーダーの資質が運用面を大きく左右する。いかにリーダー人材を養成していくかは、BSCで成果を出す上でも、大きなテーマである。

2. テンプレート

今回は2つの分析を、6種類のテンプレートを用いて行い、最終的に戦略マップとバランスト・スコアカードを作成した。以下、それぞれについて説明する。

(1) 環境分析

実施企業に対してSWOTを行う前に、業界の経済環境や競合他社の動向を整理し、把握しておくことは、どの診断においても必要なことであるが、BSCの導入においても例外ではない。しかし、やみくもに、文献や審査辞典の事項を洗い出す必要はなく、「マクロ環境」「業界・競合」「顧客」の3つの視点において整理すれば、重要な状況を見落とすことはない。ビジョン達成に何が必要で、何が自社に不足しているのかが浮き彫りになる。

マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済		
2. 法規制		
3. 国際環境		
4. 消費動向		
5. 技術動向		
6. その他		

業界・競合分析

1) 市場動向の予測

切り口	現在	将来
1. 市場規模		
2. 市場構造変化		
3. 技術		
4. 法規制		
5. その他		

2) 競合と自社分析

切り口	競合他社（強み）	自社の戦略課題
1. 事業領域		
2. 経営指標		
3. 商品力・技術力		
4. 販売力		
5. その他		

顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客 (対象顧客)			
2. 地 域			
3. 顧客ニーズ			
4. そ の 他			

参考文献「戦略構想力が身につく入門テキスト」西村克己著 / 中経出版 (2003年)

(2) クロス SWOT 分析

クロス分析全体像

自社のことは、経営者が一番よく知っている。また、現場のことは、現場責任者が知っている。これらの項目を、強みと弱みに整理し、日頃機会・脅威ととらえている事柄も、同様に整理し、SWOT分析を行う。これらの要素をクロスさせ、下記テンプレートに記載した視点に基づき整理すると、思いもよらなかった発見があり、ビジョン達成の道筋が見えてくる瞬間もある。この作業は持ち帰りせず、経営者と診断士とが相対して行うのが望ましい。行き詰ったときは、S×Oについてはビジネスチャンス、S×Tについては差別化やコンセプトの見直し、W×Oでは提携やアウトソーシングを解決策として見出せないかという観点を持って項目を出していった。

なお、弱みと脅威のクロスにおいては、「弱みを強みに転換する」という視点も考えられるが、経営資源に限りのある中小企業にそれを望むのは酷であると考え、当テンプレートで提示する視点は、「リスク回避」に絞った。また、各視点については、サンフランシスコ大学ビジネス&マネジメント・スクール教授のハインツ・ワイリック (Heinz Weirich) が提唱した TOWS 分析を参考にした。

	機会(O)	脅威(T)
強み(S)	強みを最大化し 機会に活かす	強みに基づき 脅威に対処する
弱み(W)	弱みを補完して 機会を活かす	弱みと脅威を最小化し リスクを回避する

参考文献

「The TOWS matrix: a tool for situational analysis」Heinz Weirich=著 / Journal of Long Range Planning, Vol. 15 Issue 2 / 1982 年

「戦略的マネジメント 21 世紀のマネジメントモデルを構築する」フレッド・R・デイビッド=著 / 大柳正子=訳 / ピアソン・エデュケーション / 2000 年

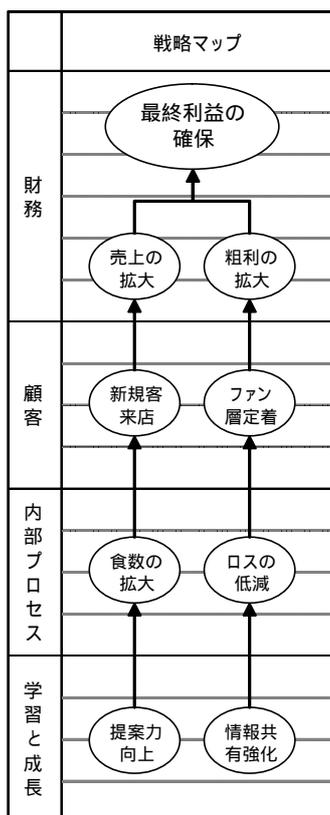
優先順位確認表

視点毎に優先順位を決めることで、優先順位の 1 位、2 位に絞って、次のステップである戦略マップを作成することもできる。全ての目標を達成し、対策案を実施しなければビジョンを達成できないとは限らない。

組織が未熟な中小企業では、戦略目標は、意欲的でありながらも実現可能であるものを、また対策案は出来るだけ即効性のある施策を選ぶことが望ましい。

採用された SWOT		戦略目標・対策案	財務	顧客	内部	学習
内部環境	外部環境					
				2		
						1
			1			
				1		
						2
					2	
			2			
					1	

4つの視点の番号は優先順位(例)



(3) 戦略マップ

クロス分析に基づいて、優先順位から最優先項目を抽出し、4つの視点における目標をつなげて作成する。左図は、筆者作成による飲食店事例である。このように、目標が各視点において複数あってもよいし、単独であっても構わない。目標の数よりも、上下の関係の論理性を重視する。

(4) バランスト・スコアカード

戦略マップを実行する為の「戦略目標」及び、これを達成するための重要成功要因、つまり「対策案」、現実的で具体的な「評価指標」、意欲的でやりがいのある「目標値」を項目毎に記入していき、具体的な「実行計画」を作る。当事業では、中小企業向けに、考える範囲で4つの視点をさらに細分化した。参考にされたい。

なお、「目標値」と「実行計画」は、意欲的でありながらも実現可能な範囲で定めることがポイントである。この段階で

無理をすると絵に描いた餅になり計画倒れに終わってしまうので、十分な検討が必要である。

視点		戦略目標 対策案	評価指標 「現実的」	目標値 「意欲的」	実行計画
財務	収益増大				
	生産性向上				
顧客	製品・サービス				
	良好な関係性				
	企業イメージ				
内部プロセス	業務管理				
	顧客管理				
	イノベーション				
	規制と社会				
学習と成長	人材（仕事）				
	情報（システム）				
	組織（風土）				

第3章 導入事例に基づく業界別スコアカードのモデル化の試み

事例 - 1 . 卸業 (A 社の事例)

非鉄金属材料卸業中心から金属部品加工業を横展開した企業の事例である。

(鈴木宣二)

1 . 当地域における当業界の一般的な課題

静岡県浜松市は 2007 年 4 月 1 日政令指定都市の仲間入りをした。浜松市 (合併 1 2 市町村) の人口は約 60 万人から約 81 万人になったのである。全国で見ると 17 番目の政令市である。浜松市はピアノやオートバイの発祥の地であり、工業が盛んな地域である。浜松市の製造品出荷額は平成 16 年度で約 2 兆 6000 億円であるものの、平成 8 年以降横這いの出荷額となっている。

一方、浜松市周辺である湖西市の出荷額は約 1 兆 3000 億円、磐田市でも約 1 兆 8000 億円、両市とも平成 8 年以降右肩上がり伸びている。つまり浜松市は空洞化が進んでいるのである。浜松市全体の出荷額は全政令指定都市中、横浜、大阪、川崎、名古屋について 5 番目に多い。しかし 1 事業所当たりで見ると、その順位は 9 位までに後退するのである。

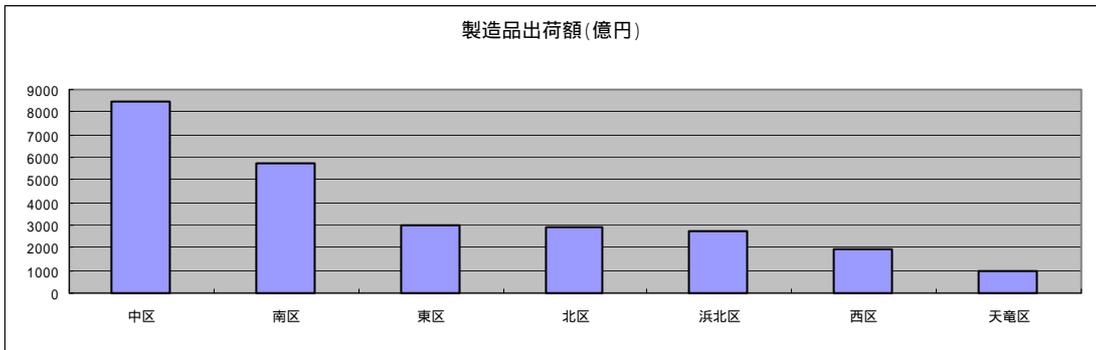
浜松市と同規模の出荷額を有する政令都市 (堺市や神戸市) では一部の行政区で出荷額が突出しているが、浜松市では 7 区 (中区、東区、西区、北区、南区、浜北区、天竜区) あるなかでも最も低い出荷額をしめす天竜区でも約 1000 億円ある (図表 3-1-1)。

これらからいえることは、堺市や神戸市は一部の行政区にある大規模事業所によって大半が占められているが、浜松は大規模事業所とその周辺にある中規模や小規模の事業所によって支えられているのである。浜松市の中心的な産業である輸送機器関連事業は極めて大きな裾野をもつ加工組立型産業であり、前述のとおり、市内に分散していることから、住・職近接型の産業立地構造であった。

しかし、この住・職近接型の立地であるがゆえに大企業が規模拡大のために敷地を広げようとしても規模拡大を拒む要因になっているといえるのである。

また、浜松は開業率が意外に低く業種転換率が高い傾向がある。高度成長時代以降の浜松は、企業の開業が活発というよりも、既存企業が新しい分野に挑戦し生き延びてきた地域である。

【図表 3-1-1】浜松市の製造品出荷額



このような厳しい地域環境にあって、A社は昭和55年に創業し、順調に業績を伸ばしてきた。前述のように浜松市は輸送機器関連事業が多いため、非鉄金属材料のニーズが比較的高いのである。また浜松市の周辺地域でも産業が拡大していることが幸いしている。

2. 実施企業の概要と状況

企業名：A社

業種：非鉄金属材料の卸

主業務：金属材料販売、金属加工品販売

従業員数：22名

年商：約9億円。

経営理念：非鉄金属材料を主体として鉄鋼材料から加工品まで幅広く扱い、確実・迅速・親切をモットーに地域産業に貢献する。

3. BSC導入の目的

平成16年度は9億円を超えた売上を実現したものの、最近では横這い現象が続いている。また利益率も伸び悩んでいた。社長、役員で自社の課題を個別に対応していたが思っていた程、効果が得られなかった。

このため、BSC導入で新しい経営視点で問題点や課題を的確に把握・整理し、最も効果的な対策を講じようとしたのである。

4 . BSC 導入の手順

A 社にとって、BSC 導入は初めてであった。このため、図表 3-1-2 のような BSC 導入スケジュールをたてた。実績時間も多少の変動はあったものの、ほぼ予定回数や予定時間で終わることができた。この実績をみても、初めての BSC 導入企業であっても、取り組み易いと思われる。

最初の作業として、SWOT 分析からはいったことが幸いしたようだ。SWOT 分析は商工会議所でも紹介・指導しており、方法論が分かっているため、企業のトップや役員は自社の強みや弱みは把握できていると思われる。

この SWOT 分析の段階で自社の問題点や課題、更には業界の経済環境や競合他社の動向をきちんと把握できていれば、BSC への展開がスムーズに行えると思われる。つまりトップや役員、管理職の頭の中を整理するだけで、展開出来る手法なのである。

【図表 3-1-2】BSC 導入計画と実績時間

回数	テーマ	予定時間	実績
第 1 回	BSC とは	2 H	2 H
第 2 回	STEP-1 ビジョン発表、SWOT 分析	2 H ~ 3 H	3 H
第 3 回	STEP-1 SWOT 分析	2 H ~ 3 H	
第 4 回	STEP-1 クロス分析、戦略テーマ	2 H ~ 3 H	3 H
第 5 回	STEP-1 クロス分析、戦略テーマ	2 H ~ 3 H	2 H
第 6 回	STEP-2 戦略マップ作成	2 H ~ 3 H	3 H
第 7 回	STEP-3 スコアカード作成	2 H ~ 3 H	3 H
第 8 回	STEP-3 スコアカード作成	2 H ~ 3 H	3 H
第 9 回	STEP-3 スコアカード作成（予備日）	2 H ~ 3 H	
第 10 回	BSC 発表、決意表明	1 H	2 H
合 計		19H ~ 27H	21H

5 . 作成したスコアカード

(1) 環境分析

浜松にはスズキ（株）、ヤマハ発動機（株）、本田技研工業（株）などの自動車産業やオートバイ産業が多くあり、必然的に金属材料の需要が多い。このため、多くの同業者が存在し、金属材料を取り扱っている。

A社は平成12年頃から金属材料の卸のみでなく、金属加工品も受注するようになった。これを契機に金属加工の比重が大きく占めてきた。図表3-1-3に示すように、マクロ環境分析および業界・競合分析でも明るい兆しがあるものの、厳しい業界の実態が浮かび上がっている。

【図表3-1-3】環境分析

マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	開発ニーズのため納期最優先	コストダウンの要請が強い
2. 国際環境	納期面で国内需要大	国内での競合他社が増えている
3. 消費動向	試作(1点物)が増えている	3次元測定データが要求されている
4. 技術動向	製品や装置の組立まで要求されてきた	製品図が3次元化してきた

業界・競合分析

1) 市場動向

切り口	現在	将来
1. 市場規模	特殊鋼や非鉄金属の需要がある	非鉄金属の材料が増える
2. 市場構造変化	鉄系の材料ニーズが多い	軽量化や高強度化で鉄系から非鉄系に変わる
3. 技術	鉄系の技術開発が進んでいる	非鉄金属需要に伴い、開発が進む
4. 法規制	RoHS指令順守	EUでREACHなど規制強化の方向

2) 競合と自社分析

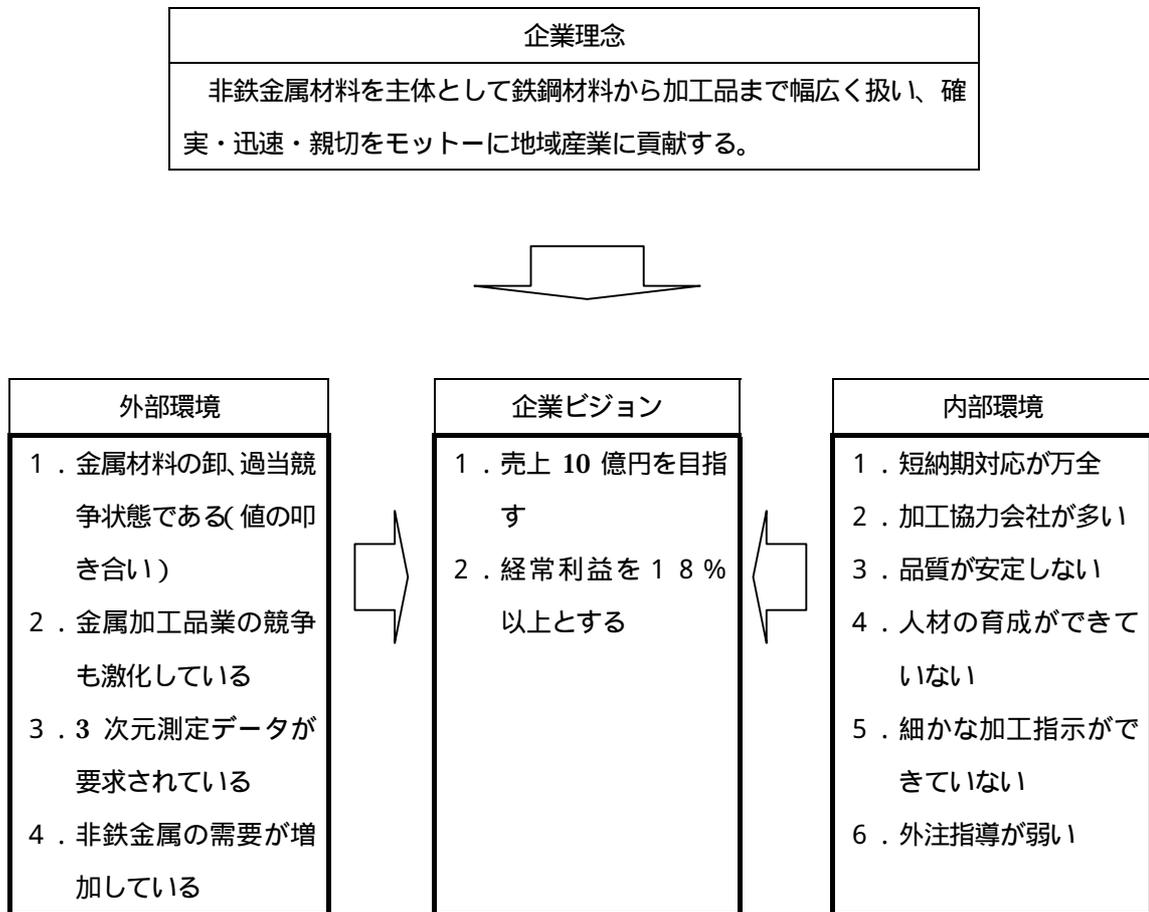
切り口	競合他社	自社の戦略課題
1. 事業領域	他社は材料卸が多い	差別化(卸、金属加工品)
2. 経営指標	利益率低い	売上増加による利益増大を狙う
3. 商品力・技術力	卸で加工部品への参入増えてきた	金属加工品領域の強化
4. 販売力	地場産業	地場の顧客増大

3) 顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客	重要顧客2社	増加させたい	新規顧客開拓
2. 地域	地域最優先	地域最優先	地場に根付く
3. 機能・ニーズ	材料や試作部品	Assy(機械装置組立)まで	部品加工からAssy(機械装置組立)

以上まとめると図表3-1-4に示すように、企業ビジョンを達成させるためには、外部環境が明るい反面厳しい側面もある。また企業ビジョンをクリアする内部環境も整っていないことがうかがえる。

【図表 3-1-4】企業理念とビジョン策定（環境分析）



(2) SWOT 分析 (クロス SWOT 分析)

もう少し、A 社の状況を細かく実態分析するため、SWOT 分析 (クロス SWOT 分析) をおこなった。その結果、図表 3-1-5 のようになった。これから言えることは、小回りが効き、加工先が多い等の強みがあるものの、弱みも目立つ。特に問題なのは 1 品 1 葉のために不良やトラブルが多々見られ、再加工による業者間を行ったり来たりしてロスが多くみられる。

一方チャンス (機会) としては、最近、単品の部品加工ではなく、製品や装置の組立まで要求された。また脅威としては、業界柄、同業他社が多く存在し、競争が激化しコスト勝負の世界になっている部品もある。

通常の SWOT 分析にクロス法 (図表 3-1-5) を取り入れた。それは、対策としての戦略目標のポイントを分かりやすく表示し、何が重要成功要因かを炙り出す役目をしている。

【図表 3-1-5】クロス SWOT 分析

	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 製品や装置の組立まで要求あり 2) 試作(1点物)が増えている 3) 既存ユーザーの仕事量が多い 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 製品図が3次元化してきた 2) 3次元データの要求有り 3) コストダウンの要請強い 4) 競合他社が増えている 5) 利幅が少なくなってきた 6) 加工先でAランクは特急対応不可
<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 小回りが効く(材料~製品加工) 2) 加工先(協力会社)が多い 3) 材料入手容易 4) 超短納期に対応できる(1日~2日) 	<p>強みを最大化し機会に活かす</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 事業の積極的拡大策 2) 新規顧客の開拓 3) 部品加工から装置機器製造への拡大 	<p>強みに基づき脅威に対処する</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 事業ドメインの拡大による差別化 2) 卸業から製造業への転身 3) Aランク加工先の囲い込み
<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 加工品の不良が多い(MAX20%程度) 2) 外注指導が出来ていない 3) 図面の細かな加工指示ができない 4) 生産管理理(納期管理)が弱い 5) 人材不足(営業・検査) 6) 加工先で品質レベルが低いところがある。 	<p>弱みを補完して機会を活かす</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 協力会社の強化、技術指導 2) 新規加工先の開拓 3) Assy(機械装置組立)可能な協力会社開拓 	<p>リスクを回避する</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 人材採用、育成により戦力強化 2) 測定を自社で行い、品質保証する 3) 製作のポイント指示(加工ミス削減)

(3) クロス分析

SWOT 分析(クロス SWOT 分析)ができたので、図表 3-1-6 のように視点を記載したクロス分析をおこなった。クロス分析では、戦略目標や対策案は社員数が少ないので、出来るだけ実現可能で即効果がみられると思われる目標をたてた。また視点毎に優先順位を決め、優先順位の 1 位、2 位に絞って、次のステップである戦略マップを作成した。

【図表 3-1-6】クロス分析

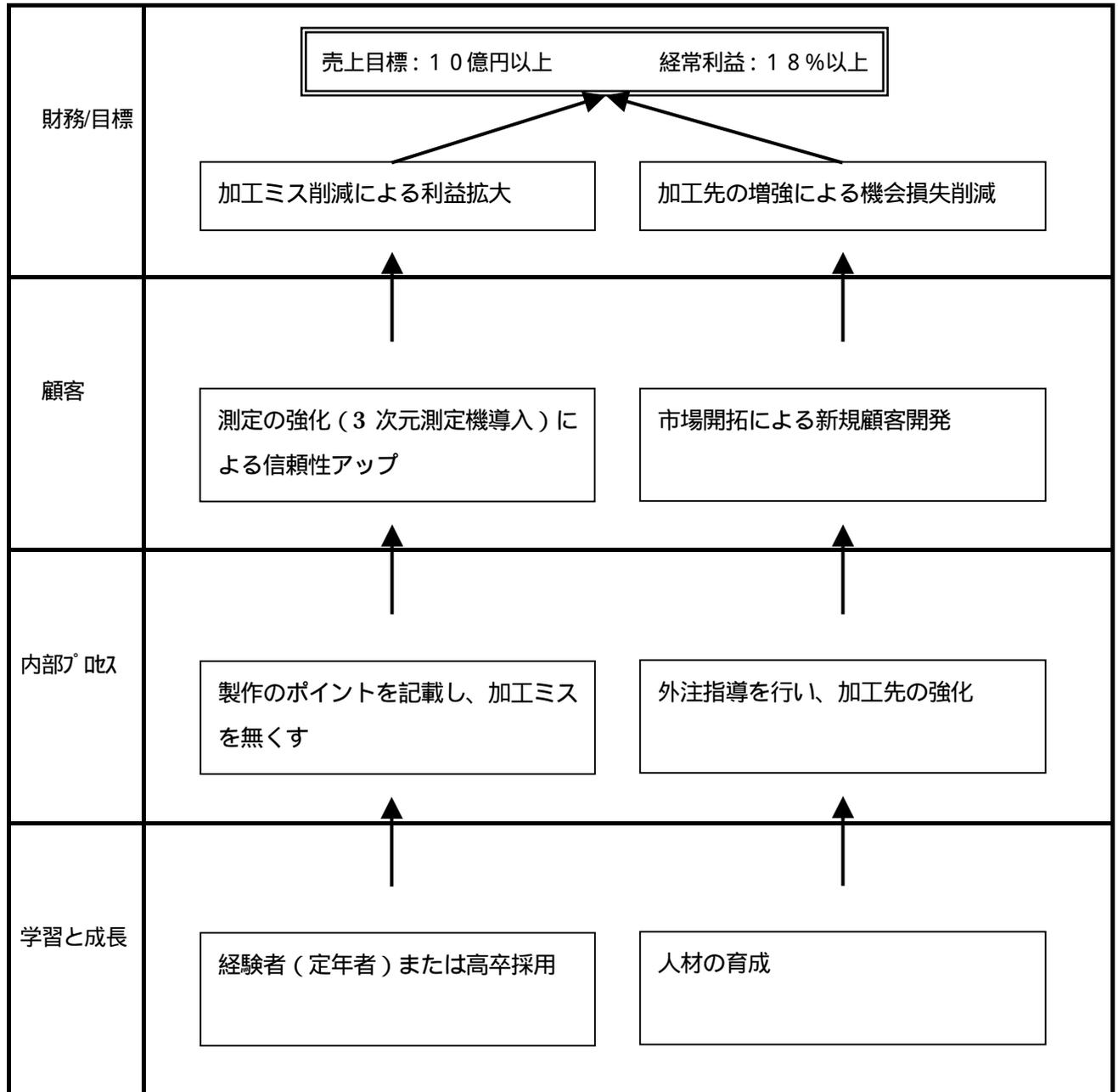
採用された SWOT		戦略目標・対策案	財 務	顧 客	内 部	学 習
内部環境	外部環境					
小回りが効く	試作品が増えている	営業強化による受注拡大		4		
超短納期に対応できる	加工先(A ランク)は特急対応不可	加工先の増強による機会損失削減	1			
加工先が多い	試作品が増えている	受注拡大策で売上増加	3			
材料の入手容易	仕事量が多い	市場開拓による受注拡大		1		
超短納期に対応できる	機械や装置のAssy(機械装置組立)要求有り	Assy(機械装置組立)までのパートナー探し、売上増大	4			
設備償却費少ない	製品図が 3 次元化している	ユーザーから直接 3D-CAD データを受け取り、受注の仕組み確立		3		
加工指示ができていない	利幅が少ない	加工ミス削減による利幅拡大	2			
外注指導ができていない	競合他社が増えている	部品加工経験者(定年者)の採用				2
加工品の不良が多い	3 次元測定データが求められている	測定の強化(3 次元測定機導入)による信頼アップ		2		
加工品の不良が多い	利幅が少ない	外注指導を行い、加工先の強化または ISO9001 を取得させる			1	
納期管理ができていない	競合他社が増えている	担当者の増員				3
生産管理が弱い	コストダウンの要請強い	生産管理システム導入			3	
人材不足	試作品は増えている	人材の育成				1
加工先のレベルが低い	競合他社が増えている	生産のポイントを記載し、加工ミスを無くす			2	

注意) 4 つの視点の番号は優先順位である

(4) 戦略マップ

クロス分析に基づいて優先順位から最優先項目を抽出して、図表 3-1-7 の戦略マップを作成した。

【図表 3-1-7】戦略マップ



(5) スコアカード作成

スコアカード作成(図表3-1-8)では、実行しやすいアクションプランをたて、目標値も実現可能な数値とした。この段階で無理をすると、計画倒れになってしまいやすい。また社内では解決できないアクションプランもあるため、外部の支援を頂いて、解決していく。例えば外注指導は技術の専門家でないとは指導できないため、中小企業診断士等に業務依頼し、外部の人材を活用していく。

【図表 3-1-8】スコアカード

視点		戦略目標・対策案	評価指標	目標値	アクションプラン
財務	収益増大	加工ミス削減による利益拡大	加工品の不良率	20% 10%	部品毎の不良率集計および再発対策
	収益機会の拡張	加工先増強による機会損失削減	加工先新規開拓	5社	精密加工外注と装置組立外注の発掘
顧客	製品・サービス	測定の強化(3次元測定機)導入による信頼性アップ	測定機導入数	1台	3次元測定機の導入
	関係性	市場開拓による新規顧客開発	新規顧客数	1社	精密機器、自動車関連
内部プロセス	業務管理	製作のポイントを記載し、加工ミスを無くす	実施率	20%	重要部品の加工指示
	イノベーション	外注指導を行い、加工先の強化	指導加工先	5社	外部の専門家に依頼し、重点外注の強化
学習と成長	人材	経験者または新卒採用	採用者数	2名	経験者・・・1名、新卒・・・1名
	人材	人材の育成	育成者数	2名	検査の基礎教育、QC7つ道具

6 . あとがき

初めて訪問したとき、BSC の概念を説明した。4 つの視点で戦略をたてることに共感をいただいた。この4つの視点(財務、顧客、内部プロセス、学習と成長)がBSCのキーワードであり説得力がある。

また進め方としては社員が少ないため、社長並びに取締役、私の3名で作業をおこなった。最初の作業は企業理念とビジョンの設定ではなくSWOT分析をおこなった。このSWOT分析では常日頃から、社長や取締役は自社の強みや弱み等を把握されており、容易に整理できるからである。このようにSWOT分析を先に実施すると受診企業も導入しやすいと思われる。

クロス分析では4つの視点毎に関する戦略目標や対策案を考えた。またポイントとしては優先順位を付けたことである。これが分かりやすかったようだ。どうしても戦略目標や対策案を全部実施しないと企業ビジョンを達成できない恐怖感にかられる。まず手始めに、BSCの利点を理解していただくために、実行しやすいことから初めなければならない。

次のステップとして、この優先順位をつけた「戦略目標や対策案」を戦略マップに仕上げたのである。スコアカード作成で時間を要したのは何と言っても「アクションプラン」である。目標達成のために対策をすぐにでも講じたいのだが、設備導入や経験者の採用はすんなりいかない。特に浜松地区は就業率が高く、新卒は大手企業に入社してしまう。このため、中小企業には、新卒の若手がなかなか入社してこないのが実情である。

よい人材を採用するには、学校や公的関係機関へ事前に求人の申込みをするように勧めた。また、大手企業と異なり、人材が不足しているため、アクションプランを社員に割り振ることができない。このため、図表 3-1-8 のスコアカードでも優先順位をつけてもらい、実施するように指導した。つまり効果がありそうで取り組みやすい対策案から実施しようというわけである。

これらの結果、トップや役員の中、思っていた経営の施策がBSCによって関連づけて整理されるため、理解しやすくなったようだ。

このBSCアクションプランでは具体的な行動として、直ぐに動いていただいた。例えば、公的機関への求人申込みや3次元測定機の導入などである。更には部品加工のみでなく、装置のAssy(機械装置組立)取り込みも行われ、指導した甲斐があったものと満足している。

このBSCのアクションプラン実行で初期の目標(企業ビジョン)がクリアーされれば、中小企業診断士冥利に尽きる。また企業にBSCが長く、定着することを心から願っている者である。

事例 - 2 . 製造業 (B 社の事例)

縮小する業界のなかで、技術力の強化を背景に手堅い販路拡大を図る染色整理業の事例である。

(村木則予)

1 . 当地域における当業界に一般的な課題

浜松を中心とする遠州地方は江戸時代中期から綿栽培が盛んであり、愛知県東部の三河、大阪南部の泉州と並び、三大綿産地の1つとして全国に知られてきた。明治、大正にかけて販路の拡大が続き、「遠州織物」の名前は全国に知れ渡るようになっていった。二度の大戦で大きな浮き沈みを見た後、1950年の朝鮮特需でいわゆる「ガチャ万」の時代が到来、空前の好景気を迎えた。ところが1985年のプラザ合意や円高の進展により当地の繊維産業は徐々に体力を失い、1990年前後のバブル崩壊や円高のさらなる進展、中国をはじめとする途上国の急激な追い上げを経て衰退を余儀なくされている。

当地域の繊維産業が衰退せざるを得ない理由の第一は、問屋からの賃仕事に甘んじ、市場ニーズや消費者と直接接するアパレル、販売店等のニーズに応じてこなかったことにあると言えるだろう。量が質をしのぐ時代はともかく、コスト競争の波に洗われる今日においては、安い海外産の生地に対抗する術を持たない。幸い、繊維産業は土地を要する事業であったため、本業が衰退しても土地を他の用途に転用して生き抜く方法は残っている。しかしながら本業の繊維で生き抜く方法は先細りといわざるを得ない。

今回、BSC導入を支援したB社は染色加工を専門とし、半世紀近くの歴史ある企業である。染色加工業は一般的に装置型産業であり、年々設備が大型化、高額化しているため、設備投資負担に耐えられない中小零細企業は競争の面で厳しい状況にある。このため当地においても競争力の弱い零細企業は転廃業を強いられ、事業所数も減少の一途にある。営業形態も材料の供給を受けての賃加工が多く、景気の波に大きな影響を受けやすい。

他方、国内の消費者の本物志向、ブランド化志向の流れが進み、生地製造の最終段階で付加価値をつける染色加工業界にある意味チャンスが訪れていることは確かである。実用性、機能的特性、肌触り、色彩、風合いなどの感覚的な価値を重視する傾向はこれからも高まると予想され、これらの要望に真摯に向き合う姿勢が、新たな販路開拓に結びつきやすい。

2. 事例企業の概要と状況

企業名： B 社

業種：繊維染色業

経営理念：特に定めていない。

今回 BSC 導入を検討した B 社は、伝統的な染色技術を中心に、職人技と自動化を組み合わせた独自の技術力で手堅い販路拡大を狙う企業である。当社と WIN-WIN の関係が築ける販路を押さえ、業績も対前年比 10%アップを目標に掲げて着々と達成に近づいている様子である。さらに技術力を生き残りの生命線と認識し、繁閑の差が激しい実業務の合間を縫って新たな技術、難しい要望への対応を重ねている。

他の産地型産業と同様に繊維産業も高齢化が進んでいる。業界の先行きに不安を感じる事業者の多くは後継者を持たず、当代限りの事業と割り切って拡大路線もとれない状況にある。そうしたなか当社は後継者が意識を強く持ち、将来の経営者としての教育を受け、事業の展望を熱く抱いている。この点も大きな特徴である。

3. BSC 導入の目的

後継者が抱く複数戦略の整理と関連性の確認のために導入を検討。

4. 作成したスコアカード

(1) 環境分析

マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	国内消費者の本物志向	低価格の海外製品の流入
2. 消費動向	国内製品への注目	安かろう悪かろうへの許容
3. 技術動向	新素材、新技術への期待	手染めと自動化の差別化の難しさ
4. 法規制・環境		環境問題対応 / 輸入制限の弱体化

業界・競合分析

1) 市場動向

切り口	現在	将来
1. 市場規模	小ロット・付加価値品への要望	特徴ある付加価値品へのニーズ増大
2. 市場構造変化	価格帯の二極化	国産品への一層の回帰
3. 技術	新しい技術への渴望	新奇性ある技術への一層のニーズ
4. 法規制	環境対応法規制の遵守	一層の環境規制

2) 競合と自社分析

切り口	競合他社（強み・弱み）	自社の戦略課題
1. 事業領域	新技術に取り組む体力がない	市場情報に基づく新技術開発の取組み
2. 経営指標	賃加工による低利益率	市場開拓と深耕による売上・利益拡大
3. 商品力・技術力	請負仕事中心で特徴が出しにくい	技術力をコアとする独自性の発揮
4. 販売力	歴史的に販売力が弱い	情報収集と販路拡大機能の強化

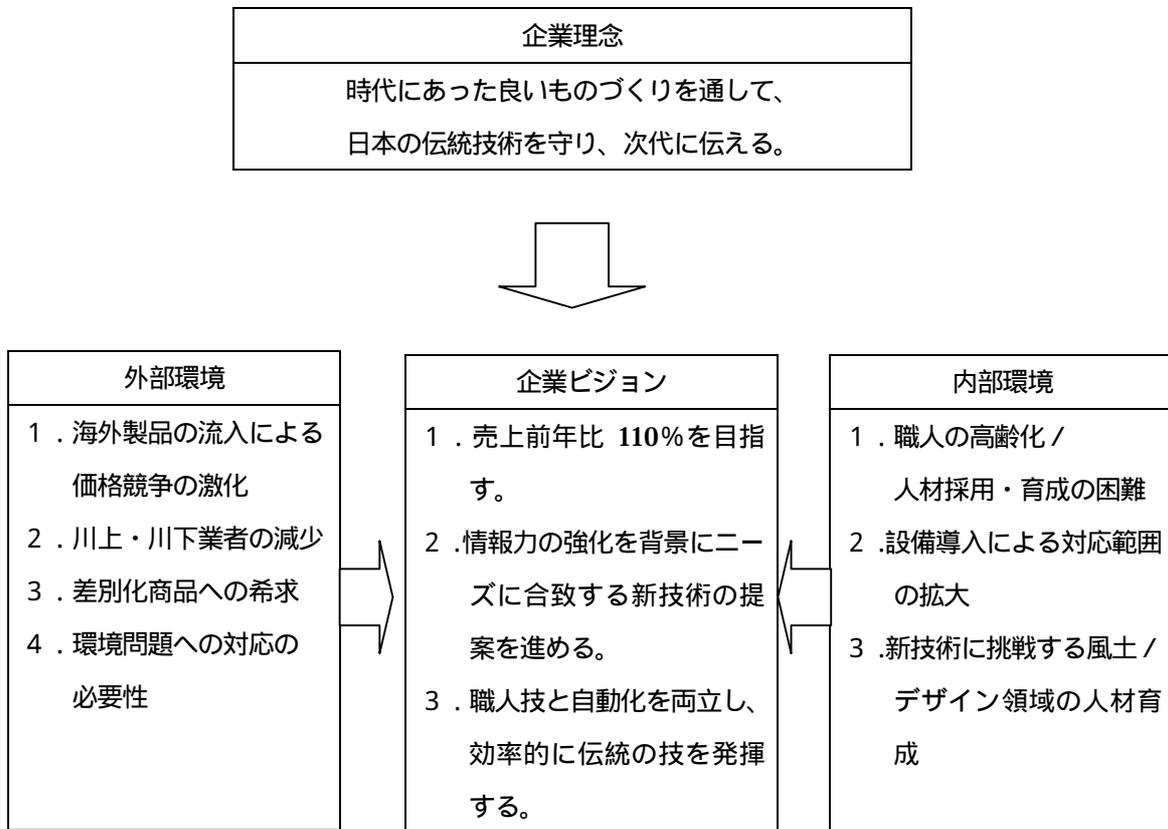
3) 顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客	主要販路数社	さらに拡大	新規顧客開拓
2. 機能・ニーズ	新技術・新機能	さらなる付加価値	新技術・新商品開発

以上より、直接の販路である問屋と、その先にいる消費者の両者のトレンドを睨んだ、戦略課題の認識がされていることがわかる。次にビジョン策定のための社内外環境分析を行った。B社に明文化された経営理念はないが、会社の方針を語っていただいた中から仮に置いたものである。

企業ビジョンとしては、明確に打ち出された「売上げ対前年比 110%」を裏付けるものとして、「情報力の強化を背景にニーズに合致する新技術の提案を進める」と「職人技と自動化を両立し、効率的に伝統の技を発揮する」を置いた。

ビジョンの策定の概念図



(2) SWOT分析(クロスSWOT分析)

上記では外部環境と内部環境から目指すべきビジョンを探ったが、次にさらに詳しくSWOT(クロス)分析のテンプレートを用いて分析を行った。結果は次ページの表である。

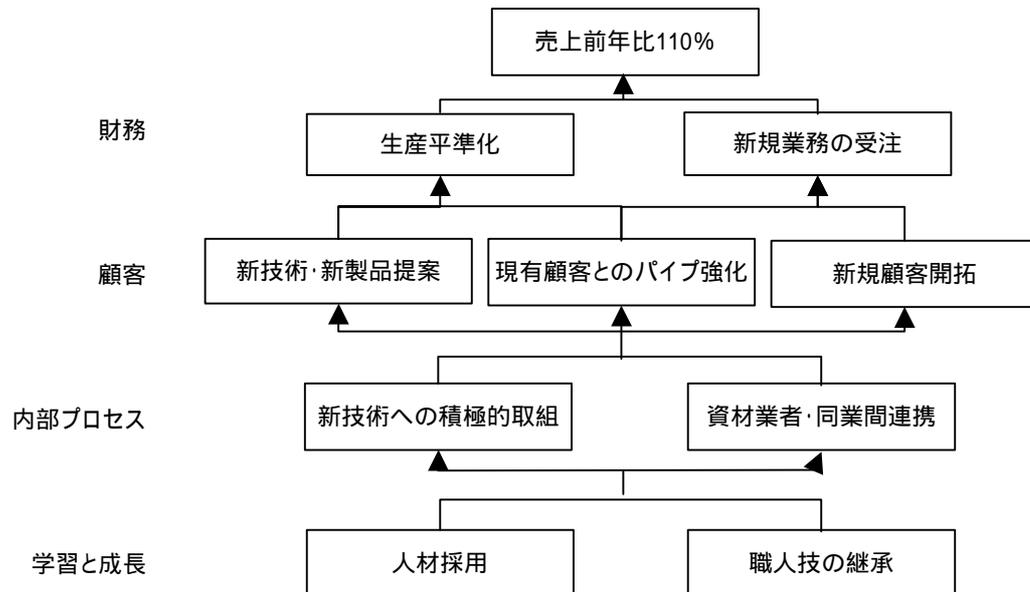
「機会」と「強み」のクロス分析では、新技術への挑戦や廃業企業の資源の取り込みによる技術領域の拡大・深耕のほか、稼働状況の常時把握による繁忙期の対応や、既存顧客とのパイプの強化、新規顧客の開拓などが挙げられた。また「機会」と「弱み」のクロス分析では、他社との不得意業務の融通、資材業者との連携など、自社の資源の不足をカバーするため同業他社や取引業者とのコラボレーションが抽出された。次に続く戦略目標の策定はこれらを中心に組み立てることになった。

	<p>機会(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内製品への注目 ・国内技術へのニーズ ・国内生産への回帰 ・粗悪品への社会的眼 ・小ロットへのニーズ ・海外生産への不安 ・同業者（競争相手の）減少 	<p>脅威(T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業者の衰退・海外製品の台頭 ・マーケットの縮小化 ・環境問題への対応必要性 ・職人の高齢化・人材育成困難 ・原材料の高騰 ・製品への理解度の低さ
<p>強み(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・後継者がいる ・家族的経営の結束力 ・小ロット、短納期 ・特殊染色のノウハウ ・現存の顧客の販売力 ・職人と機械の充実度 ・最終製品までの一貫体制 ・デザインの提出、制作が可能 ・会社の信用度が高い ・新しい事への探求心がある 	<p><u>強みを最大化し機会に活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・廃業企業の人・ノウハウ・顧客取り込み ・技術の高度化による新規顧客の取り込み ・稼動状況の常時把握 ・既存顧客とのパイプの強化 ・同業がやらない業務の受注 	<p><u>強みに基づき脅威に対処する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境に優しい染色技術開発による差別化
<p>弱み(W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・川上・川下への依存度が高い ・職人の高齢化 ・工場・機械の老朽化 ・営業力不足 	<p><u>弱みを補完して機会を活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術力と独自性のアピール ・ハローワークから研修生受入 ・他社との不得意業務の融通 ・資材業者との連携 ・工場間の連携による技術向上 ・産官学協同による技術開拓 	<p><u>リスクを回避する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術力・対応力の強化による販路拡大

(3) 戦略マップ

クロス分析に基づいて戦略マップを作成した。財務の視点では生産平準化と新規業務の受注による売上前年比 110%を目標とした。これらを実現するために、顧客の視点では、新技術・新製品提案と現有顧客とのパイプ強化および新規顧客の開拓を目標とした。新技術・新製品の提案を継続的に行うためには、それを可能とする社内体制が必要であるため、内部プロセスの視点では、新技術への積極的取組と資材業者との連携や同業者間連携を推し進めることとした。そして財務、顧客、内部プロセスの戦略目標を達成するために、人的資源の確保とレベルアップが不可欠となるため、学習と成長の視点では、人材採用と職人技の継承を目標に設定した。これら 4 つの戦略目標の相関は以下のようになり、顧客以下各視点の戦略がすべて上位の戦略に結びついている。

戦略マップ



(4) スコアカード作成

次に、前項で作成した戦略マップを具体的なアクションプランに落とし込むためにスコアカードを作成した。各々の戦略目標に対して業績評価基準と数値目標を定め、達成を支援することとしたものである。

視点		戦略目標	業績評価基準	数値目標	アクションプラン
財務	生産性向上	稼働状況の随時把握に基づく稼働率アップ	稼働率	%UP	稼働状況の見える化
	収益増大	他がやらない業務の受注による売上拡大	新規商品の受注	種類	新規商品開発
顧客	製品・サービス	新技術・新製品の提案	新技術・新製品提案数	回	新技術開発
	関係性	現有顧客とのパイプ強化 新規顧客開拓	顧客別売上高伸び率 新規顧客数	%UP 社	訪問頻度アップ 紹介営業先開拓
	イメージ	技術力と独自性のアピール	パブリシティ数	回	商工会、メディアへの協力
内部プロセス	業務管理	新技術への積極的取組	新技術取組数	個	技術開発ミーティング開催
	顧客管理	顧客情報の収集強化	顧客情報収集数	個	顧客情報収集シート作成
	イノベーション	資材業者・同業間の連携	連携による提案数	回	交流会等への参加
学習と成長	人材(仕事)	人材採用	人材採用数	人	ハローワークとの関係強化
	情報(システム)	職人技の継承	継承人数数	人	技能伝承のシステム化

5. 導入における課題

当社の場合、BSCの枠組みを活用した戦略立案というよりも、経営者の頭の中にある戦略体系を整理する意味合いが強かった。断片的にトップから発せられる戦略をBSCのフレームワークに沿って整理し社員に説明することは、全社の方向性を一にする上で無駄なことではないだろう。しかしながらBSCのスタートラインにあるべき経営理念が明確化されていないことが、スコアカード作成時の障害となることも認識された。幸い当社の場合には日本の伝統技術に属する明確なコア技術を有することと歴史的な経緯から経営理念らしき概念を引き出すのに時間はかからなかったのだが。

BSCのスタートラインに経営理念が必要である理由は、SWOT(クロス)分析等を通して案出されるビジョンや戦略目標が妥当かどうかを判断する拠り所とするためだ。中小企業の場合、規模が小さいほど経営理念が明文化されていないケースが多いが、経営にあたっての理念が全く存在していないとは考えにくい。これを機に経営理念の明文化を図ることもBSC導入の1つの成果であるとも言えるだろう。

事例 - 3 . 製造業 (C 社の事例)

製造業 (印刷) について、BSC 導入をおこなった事例である。

(大沢政久)

1 . 当地域における当業界に一般的な課題

平成 17 年の統計を見ると、印刷・同関連業 (印刷産業) の出荷額は前年比 1.3% 減少し 7 兆 1201 億 7700 万円となり 8 年連続のマイナスとなっている。同様に事業所数は 5.4% 減少し 3 万 1970 事業所、従業者数は 2.4% 減少し 37 万 699 人となり、それぞれ 7 年連続のマイナスである。出荷額の内訳をみると、印刷業、製版業、製本業、印刷関連サービス業がマイナスとなった一方、印刷物加工業は 4.2% のプラスとなっている。

印刷産業の事業所数は、製造業 24 業種中、「金属製品」「一般機械」「食料品」に次ぎ 4 番目に多く、全製造業の 6.8% を占めており、同様に従業者数は 8 番目に多く全製造業の 4.3% を占め、製造品出荷額は全製造業の 2.4% を占めている。事業所の規模では、従業員規模で 300 人未満の中小事業所が全体の 99.8%、20 人未満の小規模事業所で 90% 近くに達する。

	事業所数 (事業所)	従業者数 (人)	出荷額 (百万円)
印刷・同関連業 (印刷産業)	31,970	370,699	7,120,177
印刷業	25,066	299,678	6,248,463
製版業	2,350	32,425	509,280
製本業	2,223	22,192	216,178
印刷物加工業	2,130	14,429	127,354
印刷関連サービス業	201	1,975	18,902

資料：経済産業省 平成 17 年工業統計表・産業編

このように、印刷業界は今や不況業種になっており市場規模が縮小していることと、一部の大手印刷会社の寡占化が進み、その一方零細企業が多く、過少過多の中で価格競争に陥っている状況である。

静岡県の製造品出荷額 (2005 年) は、173,227 億円 (2005 年) であり全国比で 5.8% を占め、3 位の地位である。(資料出所：全国都道府県市区町村別面積調、人口推計年報、県民経済計算年報、工業統計表) 最終製品メーカーは、生産を海外移転させたことで空洞化が進み、下請けメーカーの仕事が減少しているケースも多い。C 社は、まさに空洞化の波にさらされ、主要得意先からの仕事の減少で、稼働率の低下、収益力の低下が続いてきていた。

2. 事例企業の概要と状況

企業名：C社

業種：印刷業

主業務：印刷全般

従業員数：30名

年商：3億円

経営理念：

常に先進の情報と新たな可能性を模索し、多彩な価値観を提供
心と心のふれあいを重視し、お客様、地域社会のご要望を的確につかむ
ベストの品質、困難な問題の解決、斬新なアイデアを誠意と探究心で対応

3. バランスト・スコアカード導入の目的

C社は、毎期の経営戦略書を策定して4年になる。経営戦略を策定した理由は、主要得意先メーカーの生産が海外移転したのを受けて、収益性が悪化し負債が増大したことで、経営の建て直しを図る必要があったからである。まず、経営理念・行動指針・ビジョンづくりを経営トップと幹部社員で行なった。今までは取れる仕事は何でも受注するスタイルであったが、経営資源を「得意分野」「成長分野」に集中し、経営を効率化するために自社のドメイン（存在領域）を設定し、会社の方向性を明確にしていた。また、3年間の中期ビジョンを策定、それに基づいて単年度計画を策定した。重点課題については、アクションプランを策定し計画に基づいて、担当者が実行した。結果については、毎月の幹部会議でチェック&フィードバックを行なうことで、PDCAサイクルを回していった。

前期で中期経営戦略の最終年度であり、今回は中期ビジョンを再度立案する必要があった。基本戦略は、4年前とは違った経営環境であることからSWOT分析をやり直し、重要成功要因を再検討する必要を認識していた。

前期までの経営戦略では、それなりの成果があり収益力がアップしてきたのであるが、アクションプランの実行状況を経営幹部で検証した結果、達成状況が低いことが判明した。図表 3-3-1 のように、戦略の達成度を評価した結果、全体での達成度は60%であった。今回の経営戦略では、実行力をアップさせることが最大の課題であることが明確になった。

そこで、私からバランスト・スコアカードは「戦略の実行力」を高めるツールであることを説明し、今期の経営戦略は、バランスト・スコアカードを用いて策定することとなった。導入の理由の1つ目は、これまでの経営戦略は財務的な部分でしか数値目標がなく、その他のアクションの実効性が弱かったが、バランスト・スコアカードの評価指標や目標が数値で表されることで、実行と検証ができる

メリットがある。2つ目は、各視点で整理することにより、財務目標がすべてではないこと、顧客満足度の向上が財務目標達成のベースになること、顧客満足度向上のためには、社内の優れた価値創造プロセスが必要であること、優れた価値創造のためには、社員が優れたスキルを持つ必要があること、が明確になり「成功のイメージ」「成功のストーリー」が分かりやすい。3つ目は、戦略マップを作りことで、社員一人ひとりが戦略を理解しやすいメリットがある。

以上の点で、今までの経営戦略とは違った視点を経営者に理解いただき導入に至った。

【図表 3-3-1】経営戦略の達成状況

	担当・業務	戦略課題の成果	達成状況	今後の課題
1	営業	得意先からの情報収集活動は活発か？	20% 40% 60% 80% 100%	
2	印刷	QC活動によって合理化の効果はあったか？	20% 40% 60% 80% 100%	
...		3-29 は省略		
30	印刷	不良による損失は 万円以内か？	20% 40% 60% 80% 100%	
計			60%	

30項目のなかで、途中項目は省略した。

4. 作成したバランスト・スコアカード

(1) 環境分析

マクロ環境分析

【図表 3-3-2】マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1 社会・経済	地元の自動車関連企業が好調	地元製造業の空洞化が進んでいる
2 国際環境	台湾製プリンター・製版機が高性能	技術がなく安価な製品が海外移転
3 消費動向	アクリル製品、転写製品の伸び	コスト競争の激化
4 技術動向	スクリーン印刷技術の多様化・進歩	厚物直接出力が増大

業界・競合分析（3C分析）

【図表 3-3-3】3C分析

1) 市場動向

切り口	現在	将来
1 市場規模	印刷市場は縮小傾向	紙以外のメディアへの多様化
2 市場構造変化	楽器が主力であったが低迷傾向	自動車関連で印刷の未開拓分野がある
3 技術	インクジェット技術の進歩と低価格化	方法が多様化しメディアフリー
4 法規制	揮発性有機化合物(VOC)」が規制	印刷へのシックハウス対策(改正建築基準法)の影響

2) 競合と自社分析

切り口	競合他社	自社の戦略課題
1 事業領域	地元と同業者がほとんどない	自動車関連にシフト
2 経営指標	付加価値が低く収益力が低い	高付加価値化
3 商品力・技術力	品質管理力が低い	デジタル化、商品提案型、品質管理強化
4 販売力	地域密着型が多い	新規顧客の獲得強化

3) 顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1 ターゲット顧客	楽器関連、スポーツ関連	自動車関連	地元自動車関連企業の新規開拓
2 地域	地元密着	地元浸透	系列関係なく取引体制をつくる
3 機能・ニーズ	安価、短納期、適度な品質	高付加価値、短納期、高品質、高性能	高品質で高性能な付加価値の高い商品を提案する

(2) SWOT分析・クロスSWOT分析

経営幹部の会議において、KJ法により経営環境をカードに書き出した。その後関連性の高い項目や類似項目をまとめ、SWOTの区分に分けていった。

さらに、SWOT分析から経営課題を抽出した。(図表 3-3-4)

と はどちらを使ってもよいが、 のほうがロジカルに主要成功要因を導き出せるので推奨したい。

【図表 3-3-4】SWOT 分析・クロス SWOT 分析表

	機会	脅威
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元の自動車関連企業が好調 ・ 台湾製プリンター・製版機が高性能 ・ アクリル製品、転写製品の伸び ・ スクリーン印刷技術の多様化・進歩 ・ 光の変化による印刷技術など様々なニーズがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元製造業の空洞化が進んでいる ・ 技術がなく安価な製品が海外移転 ・ コスト競争の激化 ・ 厚物直接出力が増大 ・ 楽器関連の需要低迷 ・ 揮発性有機化合物(VOC)が規制
強み	<p><u>強みを最大化し機会に活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 重要顧客への巡回 新印刷技術の開発 自動車関連企業へのマーケティング強化 開発部門の設置 ニーズの強い商品開発 	<p><u>強みに基づき脅威に対処する</u></p> <p>高品質・高付加価値へシフト</p>
弱み	<p><u>弱みを補完して機会を活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 営業投入工数の増加 製品サンプルの充実 品質管理部門の設置、ISOレベルを狙う 弱い部門から強化部門への配置転換 印刷技術の伝承 BSC による全社員による戦略実行 	<p><u>リスクを回避する</u></p> <p>エコアクション 21 の継続</p> <p>高付加価値商品の受注拡大による収益性向上</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 印刷に関する多彩な技術 ・ 高度な印刷技術を持つ人材 ・ 借入金の月商倍率が低下 ・ 地元と同業者がない ・ QC 活動・5 s 活動による改善活動の定着 ・ 新技術の実用新案 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質管理体制が弱い ・ 商品が見えないので提案しにくい ・ 付加価値が低下 ・ 不採算工場がある ・ 生産性が低下し、赤字基調 ・ 設備と人の生産計画が不十分 ・ 人材の流動化若手社員が育っていない ・ 戦略の実行性が低い ・ 営業力が弱い ・ 作業環境が悪い 		

【図表 3-3-4】SWOT 分析・クロス SWOT 分析表

S	W	O	T	SWOT要素		主要成功要因
				印刷に関する多彩な技術	地元の自動車関連企業が好調	重要顧客への巡回
				高度な印刷技術を持つ人材	光の変化による印刷技術などさまざまなニーズ	新印刷技術の開発
				新技術の実用新案	地元の自動車関連企業が好調	自動車関連企業へのマーケティング強化
				高度な印刷技術を持つ人材	スクリーン印刷技術の多様化・進歩	開発部門の設置
				印刷に関する多彩な技術	光の変化による印刷技術などさまざまなニーズがある	ニーズの強い商品開発
				商品が見えないので提案しにくい	アクリル製品、転写製品の伸び	製品サンプルの充実
				営業力が弱い	地元の自動車関連企業が好調	営業投入工数の増加
				品質管理体制が弱い		品質管理部門の設置、ISOレベルを狙う
				付加価値が低下 / 不採算工場がある / 生産性が低下し赤字基調		弱い部門から強化部門への配置転換
				人材の流動化若手社員が育っていない		印刷技術の伝承
				戦略の実行性が低い		BSC による全社員による戦略実行
				QC活動・5s活動による改善活動の定着	技術がなく安価な製品が海外移転 コスト競争の激化	高品質・高付加価値へシフト
				作業環境が悪い	揮発性有機化合物(VOC)が規制	エコアクション 21 の継続
				印刷に関する多彩な技術 高度な印刷技術を持つ人材	地元製造業の空洞化 技術がなく安価な製品が海外移転	高付加価値商品の受注拡大による収益性向上

(3) 戦略マップとスコアカード作成

SWOT 分析・クロス SWOT 分析の結果により主要成功要因が明確になった。前期まではここからアクションプランにシフトしたが、計画の実行力を高めるために主要成功要因を BSC の視点に分け、戦略マップをつくり、評価指標の設定を行なうことにした。

【図表 3-3-5】戦略マップ

財務の視点	生産性戦略		収益増大戦略	
	配置転換による生産性向上		高付加価値商品の受注拡大による収益性向上	
顧客の視点	製品・サービス		顧客関係性	
	製品サンプルの充実		自動車関連企業へのマーケティング強化	
内部プロセスの視点	業務管理	顧客管理	イノベーション	規制と社会
	営業投入工数の増加 開発部門の設置 品質管理部門の設置	重要顧客への巡回	新印刷技術（高品質・高付加価値）の開発 ニーズの強い商品開発	エコアクション 21 の継続
学習と成長の視点	人材		情報	組織
	印刷技術の伝承			BSC による全社員による戦略実行

【図表 3-3-6】スコアカード

視点	ルームワーク	戦略目標	評価尺度	数値目標	アクションプラン
財務の視点	生産性戦略	配置転換による生産性向上	各課生産性（一人当たり付加価値）	70 万円/月・人	生産管理など専任体制にする 現状の人員数を維持する
	収益増大戦略	高付加価値商品の受注拡大による収益性向上	売上高 粗利益 営業利益	4 億円 2 億円 2,000 万円	業界を特定して営業を強化する
顧客の視点	製品・サービス	製品サンプルの充実	サンプル提案後試作受注数	5 件（年）	ニーズの高い製品のサンプルを専門部隊が作成する
	顧客関係性	自動車関連企業へのマーケティング強化	新規顧客への訪問件数	1 件（月）	公的機関との連携を図る
内部プロセスの視点	業務管理	営業投入工数の増加 開発部門の設置 品質管理部門の設置	新規・既存の量産受注 投入工数 品質マニュアル策定度	1 件（月） 0.5 人工 100%	営業専任体制とサポ体制をつくる 開発テーマとスケジュール立案 品質マニュアルの作成計画を作る
	顧客管理	重要顧客への巡回	巡回件数	12 回（月）	巡回対象の選定と巡回計画づくり
	イノベーション	新印刷技術（高品質・高付加価値）の開発 ニーズの強い商品開発	新製品用途数 提案件数	10 件（年） 12 件（年）	実用新案の技術を応用し提案する 開発計画に従い商品開発をする
	規制と社会	エコアクション 21 の継続	目標達成度	80%	エコアクション 21 の目標を各部門に掲示
学習と成長の視点	人材	印刷技術の伝承	能力評価	4 点以上	個人目標に設定
	情報				
	組織	BSC による全社員による戦略実行	幹部会議での P D C A 回数	月 1 回	フォロー表を作り毎月管理する

目標数値については、公表の影響を考慮して事例企業とは関係のない架空の数値である。

5 . 事例企業のバランスト・スコアカードの評価及び感想

C 社では、経営戦略策定して4期目に入る。今期は、戦略の実行力アップが最大の課題である。そのためにバランスト・スコアカードがどれだけの成果がでるのかは計画段階でありまだ不明である。スコアカードによって、戦略の実行よりも数字管理が目的化しないように注意していく必要がある。また、計画づくりよりも実行の方が重要である。そのためには、アクションプランを各部門に落とし込むこと、さらに個人別に落としこむことが必要であろう。個人目標は、目標管理シートに結び付けていくことで、実行力が向上すると思われる。

また、P D C Aを回すためには、毎月の検証が必要である。そのためには、

BSC 管理者の選定、

管理帳票づくり、

未達成の場合の要因分析、

来月以降の対策

などの体制作りを整えておく必要がある。BSC が完成しても、仕事の終わりではない。仕事の始まりであることを肝に銘ずる必要がある。

事例 - 4 . サービス業 (D 社の事例)

産業廃棄物処理業について、BSC 導入をおこなった事例である。

(吉岡正明)

1 . 当地域における当業界に一般的な課題

(1) 廃棄物の適正処理への取組

地球温暖化等環境問題の深刻化や天然資源の不足への懸念、増加する廃棄物と不法投棄や廃棄物処理施設設置のトラブルなど廃棄物処理問題は大きな社会的テーマとなっている。環境省では、大量消費・大量廃棄社会の有り方を根本から見直し、天然資源の消費を抑制し環境への負荷を低減する「循環型社会」の構築を推進しており、静岡県においてもその趣旨に則り「静岡県循環型社会形成計画」を策定し、廃棄物の発生抑制 (リデュース)、再使用 (リユース)、再生利用 (リサイクル) のいわゆる「3R」及び廃棄物の適正処理の推進を図っている。

廃棄物の適正処理の分野では、一般廃棄物、産業廃棄物を問わず不法投棄等の不適正処理が後を絶たずその解決は最重要な課題の一つである。これまで数次にわたり廃棄物処理法が改正され、廃棄物処理業者に対する規制や廃棄物処理施設の設置規制、廃棄物処理基準の制定、産業廃棄物管理票制度 (マニフェスト伝票) の導入、不法投棄防止対策と罰則強化、排出事業者の責任強化等と大幅に拡充強化されてきた。

特に注目すべきは平成 12 年度改正による排出事業者責任の強化である。廃棄物の不適正処理により生活環境の保全上支障が生じ、又は生ずる恐れがあるときは、排出事業者に対して期限を定めて支障の除去等の原状回復措置を講ずるよう命令できるようになった。このように社会の監視が厳しくなったことで、排出事業者は、廃棄物の適正処理に必要なコストを負担するとともに、自らの産業廃棄物が不法投棄されることを未然に防止するため、安心して任せられる処理業者を慎重に吟味し選択するようになった。一方処理事業者は、排出事業者により厳格に選択される立場にあることを自覚し信頼性を高めることが特に重要となっている。

(2) 産業廃棄物処理業優良化促進事業と産業廃棄物処理業者の評価・格付けの推進

排出事業者責任の強化により、排出事業者が優良な産業廃棄物処理業者を選択する動機付けを強め、結果として悪質な業者が淘汰され、優良な処理業者が優位に立てる健全な市場を形成しようというものである。

排出事業者の責任と処理業者選定の必要性

排出事業者側は、適正な処理費用を負担するよりもずっと割高になる原状回復費用を負担するリスクを回避しようとして、適正かつ確実な処理を行える処理業者を選択するための判断材料を求めて

おり、処理業者の信頼性についての格付け情報のニーズが存在する。

処理業者選定のための判断材料（格付け情報）

優良な処理業者は、排出事業者からの受託や住民の信頼を得ようとして、悪質業者や能力の低い業者と区別され、自らが優良業者、信頼できる業者であると客観的、公平な方法によって認定されたいと考えており、信頼性についての格付けはこのニーズに応え得る。評価の基準として設備や管理体制も重要であるが、実際の不適正処理の原因として経営状態が大きく影響するので、経営財務状況も重要な評価要素となる。また、経営状態が良いことで、より高度な処理や設備の更新が可能になる。

（財）産業廃棄物処理事業振興財団による優良性評価制度「産廃情報ネット」の評価基準

- 1) 遵法性：5年以上申請区分の処理業を営み、行政処分を過去5年間受けていない。
- 2) 情報公開性：事業内容等を原則5年間インターネットで公開
- 3) 環境保全への取組：ISO14001規格やエコアクション2.1等の認証の取得

この制度のもと全国の産廃処理業者は、国が定めた評価基準に適合していることを、処理業の許可更新等の際に都道府県知事に確認してもらい、その旨を許可証に記載してもらうことができる。

（3）産業廃棄物処理に関する実態調査（静岡県産業廃棄物処理協同組合）平成15年

排出事業者の産廃処理業者への要望（複数回答）

処理業者への要望で最も多かったのは「リサイクルの推進」（77.4%）、次に多いのが「処理料金の引下げ」（56.5%）、「特に法的規制等への対応と情報提供」（53%）である。以下多い順に「関係法令の順守」（45.8%）、「適正な原価計算に基づく処理料金の明示」（45.2%）、「ISO14001への取組」（39.9%）、「処理業務に関する情報の開示」（37.5%）、「専門知識・技術力の向上」（24.4%）と続く。顧客としての排出事業者に対応するためには、厳しさを増す経営環境の中で、「処理料金」に対応しつつ複雑化する産廃処理を、これらの要望に的確に対応しつつ進めてゆくことが求められている。

産廃処理業者の事業活動上の問題点と解決すべき課題（複数回答）

最も多いのは「業者間競争の激化」（52.9%）、次に多いのが「値下げ要求の激化」（50%）を中心とした「取扱高の減少」（38.2%）、「処分料金の高騰」（35.3%）等々の、売上高・直接コスト等に関する項目で、他の項目に比べても全般的に高い割合を示しており、その結果として「利益の減少」（44.1%）へとつながっている。

「人材質」の確保（32.4%）は3分の1の組合員が指摘しており、「ISO14001への取組要請」（23.5%）、「法的規制への対応が困難」（23.5%）等がその主な内容となっていると思われる。こうした、従来の人材とは違った「質」が問われる状況になってきていることを反映している。

2. 事例企業の概要と状況

(1) 事例企業の概要

企業名： D社

業種： 産業廃棄物収集運搬業

主業務：

産業廃棄物と一般廃棄物収集運搬、再生原料と廃プラスチック類の中間処理など、顧客のニーズに合わせた固形廃棄物に関わる業務
清掃メンテナンスや家屋解体、廃棄物保管倉庫や分別コンテナの供給など廃棄物を取り巻く総合的なサービスの提供

従業員数： 10名

年商： 1億円

経営理念：「環境」を通じてお客様の幸せと社会貢献に努める

(2) 事例企業の状況

当社の主要業務は、排出事業者より委託を受けた廃棄物を自社中間処理施設または提携中間処理施設・提携最終処分場へ収集運搬することである。自社で収集運搬した廃棄物を自社中間処理施設で破碎・圧縮処理するか、提携処理業者に破碎・熱分解・埋め立て等の処理を依頼している。

排出事業者とは事前に文書による契約を結び、関係法令を遵守し業務を行っている。

産業廃棄物は排出事業者の自己責任とコスト負担において処理されるべきもので、当社は当然ながら取引先である排出事業者（依頼主）により厳しく選別される立場にある。従って、処理業者として適正な処理を行うための社内管理体制、マニフェストの適正な処理、近隣住民との良好な関係を維持することが最重要な経営上のポイントである。一方、上記の静岡県廃棄物処理業者協同組合の実態調査にもあるように、顧客からの処理料金の値下げ要請が強く一層の経営合理化努力が求められている。

当社は、平成15年にISO14001認証取得し、平成18年には上記の（財）産業廃棄物処理事業振興財団の提供する「産廃情報ネット」上に優良性の判断に関わる情報開示を行っており、環境省が創設した産業廃棄物処理業の優良性評価制度における評価基準を満たしていると考えられる。企業の運営面では、下記の経営方針の下で日々の活動を行っている。

当社の経営方針 - チーム一丸となって「3安」を推進する

「安全」廃棄物回収から処理・リサイクルまで一貫した安全管理・対策の確立

- 1) 安全運輸： 一般貨物運送事業認可を取得
- 2) 安全作業： 従業員の各種安全衛生教育を推進、労災保険・損害賠償保険に加入
- 3) 安全運転： 全車両に「安全運転喚起装置」を装備

「安心」廃棄物不法投棄や環境事故を未然に防ぎ、環境影響を低減する安心管理・対策の確立

- 1) 環境影響の低減管理： ISO14001 認証取得
- 2) 不法投棄の未然防止： 全車両に「デジタルタコグラフ」装備
- 3) 環境事故の未然防止： 工場内排水は合併浄化槽で一括管理、
工場と車両に「消化器」「油吸着剤」「消臭剤」を装備

「安価」処理原価管理・業務システム改善によるコスト削減に伴う顧客への安価提供

- 1) 原価管理の徹底
- 2) 全業務について3M（ムダ・ムリ・ムラ）追求と改善推進
- 3) 独自処理技術の開発とシステムの確立

地域環境支援活動

快適な環境を次世代へつなげるために環境教育や地域の環境活動を支援

- 1) 小学生への環境出前講座の企画運営
- 2) 地元中学生の一日職業体験講座の提供
- 3) 地域美化活動によるゴミ収集体験
- 4) 他団体が主催する各種環境学習やイベントの支援

3 . BSC 導入の目的及び効果

当社は、前項で述べたように既に環境マネジメントシステム ISO14001 を導入しており、文書化された経営理念及び経営方針の下で企業活動を体系的に管理する組織体制は確立していると考えられる。この機会に戦略作成ツールである BSC 手法の手順に沿って戦略課題を洗い直してることにより、現在の戦略の有効性の確認と新たな戦略課題の抽出を目的として BSC に取り組むことにした。

先ず戦略策定手順の定番ともいえる環境分析（マクロ環境及び 3C 分析）と SWOT 分析を行い、表 1 及び表 2 のように整理した。この過程で競合企業との差別化、得意分野の一層の強化、リサイクル事業への積極参入等の必要性が改めてクローズアップされた。次に重要戦略課題の戦略マップ表 3 を

作成した。これにより個々の戦略課題を4つの視点の階層に分類し関連づけることで、現在実施している活動が最終的に売上及び収益増大を通じて企業の安定成長につながることを体系的に示すことができた。例えば3M(ムダ・ムリ・ムラ)追求活動は、組織活性化につながる全社的活動であり業務の合理化・コストダウンの活動をサポートする学習と成長の視点における重要戦略課題として位置付けられた。当社が積極的に参画している地域環境支援活動は顧客の視点における企業イメージの高揚に貢献し、ひいては売上の増大や優秀な人材の確保につながる重要戦略課題であることが確認できた。

当社が前向きに取り組んでいるネット上の情報公開やISOへの取り組みは、排出事業者によって厳しく選別される時代にあって、排出事業者の信用度を高めるために大いに有効であり、それと過去50年以上にわたり地域で築いてきた信用を優良顧客の獲得と良好な関係性維持に如何に活かすことができるかが今後の大きな課題であろう。

最後に戦略目標ごとに業績評価基準と数値目標を設定し、実現のための実行計画(アクションプラン)に落とし込みスコアカードを作成した。当社は既に環境マネジメントシステムを導入しており、環境目的・目標の実施計画を作成し、計画の実施責任者を定めスケジュール化し毎月の進捗管理を行う仕組みを構築しているので、スコアカードの戦略目標も同じ仕組みで管理することが可能である。ISOは経営管理のためのマネジメントシステムであるので、この仕組みを企業の業績改善に貢献する目標管理に大いに活用すべきである。

4. 作成したスコアカード

(1) マクロ環境分析

【図表 3-4-1】環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	環境意識の高まり 省エネ・省資源意識の高まり	ゴミ処理問題の深刻化 ゴミ処理費用の負担増加
2. 法規制	循環型社会形成の推進 廃棄物処理法等法規制の強化	環境法以外の法規制緩和
3. 国際環境	国際的な環境意識の高まり 中国・インド・アジア諸国の発展	原油価格の高騰 中古品・廃棄物移動の規制
4. 技術動向	リサイクル技術の進歩 エコ商品、代替エネルギーの開発	
5. その他		

(2) 業界・競合分析

市場動向の予測

切り口	現在	将来
1. 市場規模	ほぼ横ばい	リサイクル市場は拡大
2. 市場構造変化	国内と海外ルートが固定化	アジア等海外市場の拡大
3. 技術	リサイクル技術の進歩	益々発展する
4. 法規制	規制強化による業者の選別	優良業者間の競争激化
5. その他		

競合と自社分析

切り口	競合他社（強み）	自社の戦略課題
1. 事業領域	固形ゴミから液体まで広範囲 リサイクルにも積極参入	差別化 食品リサイクルへの対応
2. 経営指標	収益力・資金力	収益性・自己資本比率の改善
3. 商品力・技術力	特殊な液体ゴミ処理 成分分析機能の内製化	得意分野の深耕 提携・アウトソーシング
4. 販売力	大手企業との取引多い	優良顧客との関係性強化
5. その他	各種許認可保有	各種許認可の積極取得

(3) 顧客分析

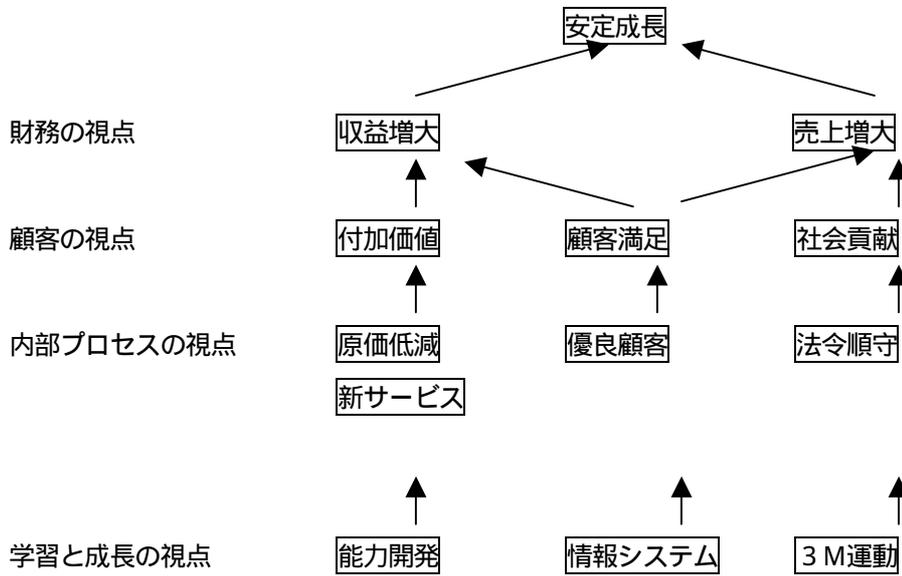
切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客	プラスチック成形 建設業 地方自治体（家庭ゴミ）	食品加工業 各種製造業	食品残渣の堆肥化
2. 地域	静岡県西部	静岡県全域 静岡県外 海外（東南アジア）	得意分野での市場拡大
3. 顧客ニーズ	適正な処理（順法性） 適正な処理費用		人材（質）の確保 業務の合理化・生産性向上
4. その他			

【図表 3-4-2】クロス SWOT 分析

	<u>機会 (O)</u> 環境問題の意識の高まり 環境法規制の強化 各種リサイクル法の強化 排出業者による業者の選別 省エネ・省資源技術の進歩 リサイクル技術の進歩 不法投棄の取締り強化 途上国の経済成長	<u>脅威 (T)</u> 処分料金の高騰 処理費用の引下げ要請 ごみ最終処分場の不足 業者間競争の激化 燃料価格の高騰
<u>強み (S)</u> 創業 5 6 年の歴史と信頼度 関連する付加サービスの提供 収集・処理の独自ルート ISO取得、各種許認可取得 ネット上の情報公開 地域環境支援活動 行政委託により知名度高い 社員のセールスドライバー化 経営革新承認事業	<u>強みを最大化し機会に活かす</u> 取引先の拡大 (知名度、ISOを活かす) 各種許認可の有効活用 自社開発のプラリサイクル 食品リサイクルへの進出	<u>強みに基づき脅威に対処する</u> 合理化によるコストダウン 配車効率の改善
<u>弱み (W)</u> 人の採用難、人材不足 液体ゴミを扱えない 新規事業の資金不足	<u>弱みを補完して機会を活かす</u> 特殊な液体ゴミの取扱い 異業種との提携 (食品リサイクル) 外注の活用 (アウトソーシング)	<u>リスクを回避</u>

【図表 3-4-3】戦略マップとバランスト・スコアカード

戦略マップ



スコアカード

		戦略目標	業績評価基準	数値目標	実行計画
財務	生産性向上	売上増大	売上高伸張率	%	
	付加価値	収益増大	営業利益率	%	
顧客	製品・サービス	付加サービス提供	提供件数	件	実施計画
	良好な関係性	優良客と関係維持	クレーム件数	ゼロ	客訪問計画
	企業イメージ	地域環境支援	活動件数	件	イベント計画
内部プロセス	業務管理	コストダウン	経費率低減	%	合理化計画
	顧客管理	優良顧客の増加	A級顧客数	件	A B C分析
	イノベーション	新事業の開発	事業化	月迄	事業計画
	規制と社会	順法性の評価	違反件数	ゼロ	I S O運用
学習と成長	人材（仕事）	能力開発	一人当売上増	%	教育計画
	情報（システム）	合理化システム	システム開発	月迄	開発計画
	組織（風土）	3 M運動の強化	売り上げ増加	%	実施計画

事例 - 5 . 卸・小売業 (E 社の事例)

卸・小売業について、BSC 導入をおこなった事例である。

(豊田和之)

1 . 当地域における当業界の一般的な課題

(1) 営業によるところが大きい

今回、取り上げている事例企業は静岡県浜松市にあり、ユニフォームや作業服、生地の卸・小売を行っている。卸と小売の売上比率は約半々である。また、小売といっても一般的な店舗を持って販売しているわけではなく、営業による販売が主である。店舗は、本社に併設したショールーム的なもので、一般客が頻繁に来店するような店ではない。広い駐車スペースがあるわけでもない。足を使って、一般企業や小売店舗に営業に行くというのが主な販売方法である。これは当地域における同業他社にもあてはまるようだ。従って営業力の優劣が売上高に大きく影響する。また、これも地域内の多くの同業者にもいえることであるが、営業での商品販売の方法は主にカタログ販売である。営業に行く際にはメーカーのカタログを持参し、その中から選んでもらうというやり方である。自社にはサンプル以外の在庫を持たず、注文が決まったらメーカーに発注するという方法をとっている。販売している商品はメーカーが製造したものなので、競合する企業と商品面での差別化は期待できない。

(2) 取引先小売業の衰退

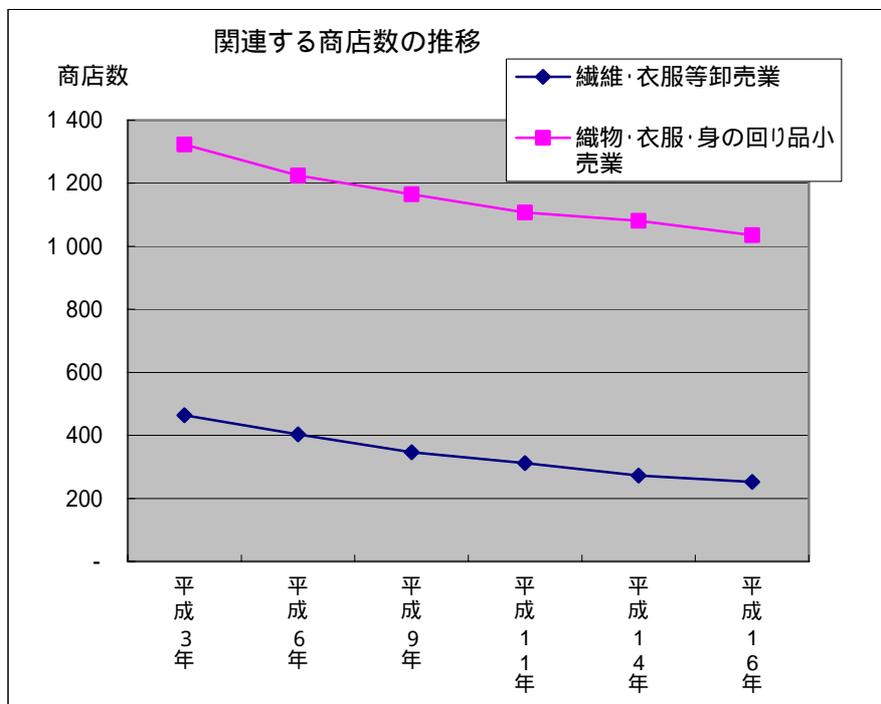
小売業一般に言えることであるが、近年当地域でもユニフォームや作業服を扱っている中小衣料品店は経営環境が厳しく衰退傾向が続いている。事例企業の周辺地区でもそれは当てはまる。こうしたことから、当企業は取引の重点を卸から小売へと少しずつ変化させてきた。一般企業などの最終消費者に直接商品を販売するようにシフトさせてきたのである。そのため一昔前は卸の売上が全体の 8 割を占めていることがあったが、現在は卸と小売の売上比率はほぼ等しくなっている。卸の売上が減り、一般顧客への売上が増加したため、粗利益率は若干向上している。

【図表 3-5-1】浜松市の関連する商店数と年間販売額 (合併前)

	平成 3 年	平成 6 年	平成 9 年	平成 11 年	平成 14 年	平成 16 年
	商 店 数 (店)					
繊維・衣服等卸売業	464	(403)	346	312	272	252
織物・衣服・身の回り品小売業	1 323	(1 225)	1 165	1 107	1 081	1 035
	年 間 販 売 額 (万円)					
繊維・衣服等卸売業	33 664 701	(22 532 496)	15 039 122	12 252 197	18 729 498	7 509 143
織物・衣服・身の回り品小売業	11 812 676	(14 114 321)	10 948 396	12 411 665	11 523 180	10 737 392

商業統計表より

【図表 3-5-2】浜松市の関連する商店数の推移（合併前）



(3) 外部からの参入

また、従来この業界は地域内の競合はあっても、地域外からの参入はそれほどなく比較的落ち着いた市場であった。しかしながら、最近は外部から新業態で参入してくる業者やメーカー直販などによる市場参入が見られ、競争も厳しくなりつつある。新業態のひとつの例はユニフォームを販売するのではなく、レンタルとクリーニングのセットでお客に提供している業態である。うまく顧客の手間を省くニーズに対応している。またメーカー直販ではオンワードが挙げられる。こうした従来あまり見られなかった外部からの市場参入が浜松地区でも見られるようになり、今後こうした傾向は進んでいくだろうことが予想される。

(4) 固定客の存在

企業の制服やユニフォームは、頻繁に変わるものではない。このため、一度取引を始めると長年にわたって取引が継続することが多い。固定客が多く存在するのである。これは逆にいえば、既に取り引が確立されている市場へは参入が難しいことを意味する。担当者が変わったり、制服のデザインを一新したりするときなどの好機をアンテナ高くして掴み、タイミングよく営業に出向くことが鍵となる。

2．実施企業の概要と状況

企業名：E社

業種：ユニフォーム・作業服・生地販売。インテリア商品販売。

従業員数：9名

年商：約2億円

経営理念：「事業は人なり。人の和を旨とする。相互の信用は事業の基盤なり。」

3．BSC 導入の目的

このところのE社の売上は、年間2億円弱で横ばい状態が続いている。これは景気が良かった頃の半分ほどの売上高である。社長はこの状況を打破しようと新たな試みに挑戦しようとしている。その1つがWEB販売の開始である。この取組みは平成19年の春に始めている。浜松の同業他社ではやっているところはまだ1社のみである。

また、社長は今後のE社の方向性を明確にするには、内外の環境を分析した上で、経営戦略を策定することが必要であることも承知していた。しかし、日常の仕事に追われ、なかなかじっくりと考える時間を作ることができないでいた。このような中、BSCのことを知り、この際BSCというツールを利用して、自社の経営を考えてみるのも良いのではという考えに至った。BSC策定過程で自社の経営戦略を検討することにもなるからである。さらに、社長の頭の中にある考えやアイデアを整理してみる良い機会にもなると考えた。

4．作成したスコアカード

(1) 環境分析

マクロ環境分析

マクロの視点で環境を分析したのが以下の表である。ひところ制服着用を取りやめた企業がみられたが、その風潮も収まりつつあり、今後は制服・作業服の需要は堅調に進むものと考えられる。一方で原油の高騰や中国における人件費の上昇などによる製品価格の上昇が、今後この業界でも表面化してくることが懸念される。

技術動向では、この業界でもITをうまく使っていけば競合他社と異なる商売の仕組みを作ることが可能と考えられ、チャンスとすることもできるであろう。

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	第3次産業の割合が増加し、サービス産業向けの制服需要が増大	第2次産業の割合が減少し、工員向けの制服需要が減少 公共工事の減少に伴い、作業服の需要が減少
2. 国際環境	インターネットホームページ開設に伴う海外注文の発生 外国人向けの商品需要増加	原油高に伴うコスト増が商品価格に転嫁 中国等の生産国の製造コスト増が商品価格に転嫁 生産の海外化に伴い工員向け制服の需要減少
3. 消費動向	小口注文に対応できる ファッション性のある商品需要の増加	価格面での条件の厳しさ 制服廃止の企業の存在
4. 技術動向	IT等を上手く営業・販売に結びつけ、売れる仕組みを作るチャンス	IT等を上手く利用し、新規に市場参入してくる業者の存在

業界・競合分析

1) 市場動向

市場動向を考えてみたのが、以下の表である。E社がある浜松地区は工業都市でもあり、この地区に限って言えば、比較的近い将来においては市場規模にそれほどの変化はないと考えられる。しかし、大手が卸を通さないで直接企業と取引をする、いわゆる問屋の中抜きも多くなって来るであろうことも予想される。

切り口	現在	将来
1. 市場規模	制服・ユニフォーム廃止の傾向に歯止めがかかりつつある	マクロでは減少傾向 浜松地域では横ばい傾向が続く
2. 市場構造変化	大手と地元業者が共存	大手が地元業者の市場に進出
3. 技術	光触媒などの新技術が進展	引き続き技術の進展は進む
4. 法規制	各業界での規制に準じた制服提供	各業界の規制の変化に対応した制服提供

2) 競合と自社分析

下の表は競合との比較を示している。これを見ると、事業領域では競合他社は顧客との直取引を主としているのに対して、E社は卸から直取引への転換を課題としていることがわかる。これはもともとE社が卸売業者であったことが大きな理由である。しかし、先にも述べたように以前から取引していた中小衣料品店は衰退傾向にあり、卸では売上が上がらなくなってきている。そこで他の顧客を新規に開拓する必要に迫られているのである。

また、商品力・技術力を見ると、E社は商品面では強みとするものがないことが分かる。しかし、社長は何らかの強みをもって他社との差別化を図っていかなければ、企業の存続は今後危うくなると考えていた。どのような方策をとればいいのか模索していたのである。その1つの答えとして、今春始めたのが、浜松地区では他の競合他社があまりやっていないWEB販売である。

販売力については、課題とすることが多く挙げられている。教育により一人一人の人的な力を高めると同時に、他社との差別化を図るために独自の提案ツールを開発し、人材とツールを組み合わせ、売れる仕組みを作りたいと考えている。

切り口	競合他社(強み・弱み)	自社の戦略課題
1. 事業領域	顧客との直取引が多い	卸から直取引への転換
2. 経営指標	粗利益率25%	売上高毎年5%向上 粗利益率2%向上
3. 商品力・技術力	大手は品揃えが豊富 中小は品揃えに専門性あり	品揃えの充実 何らかの差別化・専門性強化 ITを経営に活かす取組
4. 販売力	大手はある程度の量が見込める企業と取引 中小は小回り性が強み	営業力の強化 顧客密着度を高める 提案ツール開発 従業員の商品知識教育 接客マナー教育

(2) SWOT 分析

次に、いままでの環境分析を基に SWOT 分析を行った。この SWOT 分析は機会・脅威と強み・弱みをクロスさせ、それぞれへの対応策も検討できるようになっている。俯瞰してみると、強みは歴史と WEB 販売であろうか。弱みは商品力と人材にあると考えられる。

【図表 3-5-3】SWOT 分析

	機会(O) インターネット利用者の増加 ユニフォームや制服離れの風潮も落ち着きつつある 安全対策・企業コンプライアンスの観点からユニフォームが見直されつつある 地域重視の観点から、サークル、町内会などチームウェアの需要が増えつつある	脅威(T) 新業態の進出（リースレンタル＋クリーニング） お客様の手間を省くニーズに対応している メーカー直販の進出（オンワード） ユニフォームの競合は10社程度 既存客（製造業など）のリピート受注の減少 取引先小売業の経営不振
強み(S) 58年の歴史がある ネット販売を開始。浜松では同業他社は1社のみ 得意客がいる 社長は38歳と若い わがままを聞いてくれるメーカーがある 自社に3部門のジャンルがある	強みを最大化し機会に活かす メーカーと組みつつ新しいマーケットに向けた自社オリジナルの商品開発にトライする 自社の様々なネットワークを駆使して新たな商品開発を目指す 既存得意先への既存商品以外の販促を徹底する ネットとアナログを融合したお客様へのサービスを考える 既存のマーケットにこだわらない新規客・新規マーケットの発掘	強みに基づき脅威に対処する 地域密着ならではのサービスを考える 自社近郊エリアへの徹底した営業活動（ランチェスター式で接近方式の得意先獲得）
弱み(W) 足で稼ぐ営業力が弱い 大手と比べると品揃えが弱い 自社製商品がない 若手の社員がいない IT・デザインに強い人材がいない 従業員の教育不足 卸売りは粗利率が低い 売上が横ばいで伸びない	弱みを補完して機会を活かす 得意ジャンル（扱い品目）に的を絞って新規客を開拓する 飛び込み営業でなく、ネットや広告などを使った見込み客の集客方法を考える メーカーと協力してオリジナル商品の開発をする 人材確保への努力	弱みと脅威を最小化しリスクを回避する 若手の社員を雇用し、営業に力を入れる 従業員教育を行う IT・デザインに強い社員を雇用し、自社独自の商品・サービスを開発する 取引の重点を卸売から一般企業との取引へ転換

(3) クロス分析

SWOT 分析表を基に次のようなクロス分析表を作成した。この表には戦略目標・対策案も記述されており、その対策案がBSCのどの視点に深くかかわっているか分かるようになっている。この中から重要だと考えられるものを選択し、次の戦略マップを作成するようにした。

【図表 3-5-4】クロス分析表

SWOT		戦略目標・対策案	財務	顧客	内部	学習
内部環境	外部環境					
ネット販売開始	インターネット利用者人口の増加	売上の増加				
得意客がいる	既存客のリピート受注の減少	既存客の自社シェアを高める				
営業力が弱い	インターネット利用者人口の増加	ネットとアナログを融合した営業方法開発				
卸売りは粗利益率が低い	取引先小売業の経営不振	一般の企業の取引比率を高める				
58年の歴史	取引先小売業の経営不振	地域密着サービスへの取組み				
58年の歴史	地域サークル、町内会などチームウェアの需要が増えている	地元の新規客・新規マーケットの発掘				
品揃えが弱い	安全対策・企業コンプライアンスの観点からユニフォームが見直されつつある	提案型販売・提案型営業への取組み				
自社製の商品・サービスはない	ユニフォームの競合は10社程度	自社製商品・サービスを開発し、オリジナル性を出し、差別化を図る				
若手の営業社員がいない	既存客のリピート受注の減少	若手の従業員を雇用し、営業に力を入れる				
IT・デザインに強い人材がいない	制服離れの風潮に落ち着き	IT・デザインに強い人材の確保				
従業員教育が不足	既存客のリピート受注の減少	従業員教育				
売上が横ばい	新業態の進出	営業に力を入れる				

(4) 戦略マップ

SWOT 分析とクロス分析表を基に、戦略マップを作成した。

戦略マップの概略

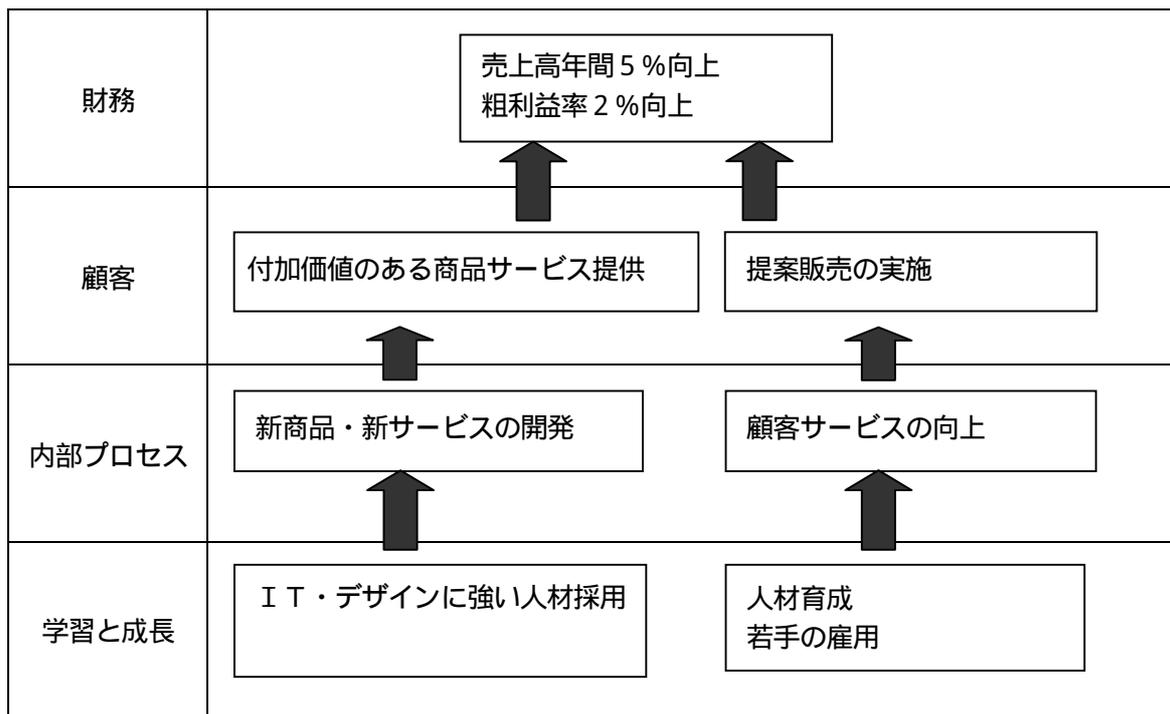
E 社には強みとする商品・サービスがなく、同業他社と差別化する決め手にかけていた。社長は何らかの差別化を図らないと今後業界で生き残っていくのは困難であろうと考えていた。そこで、まず

商品・サービス面でオリジナル性を出していくのが定石であると考え、新商品・新サービスを開発し、それを販売していくのが良いであろうということになった。アイデアは既に社長の頭の中にある。しかし、アイデアの実現のためには、IT やデザインに強い人材や営業力が必要と考えられた。このため学習と成長の視点では、そのような「人材の確保」が取り上げられている。また販売方法も従来おこなっていたやり方ではなく、こちらから積極的に良い商品やサービスを提案していく提案販売型の方法をとるのが良いと考えた。従来はカタログを持って営業に出向き、その中からお客様に選んでもらうという方法が多かったのである。しかし提案型の販売方法を行うには従業員一人一人が力をつけていく必要がある。このため、学習と成長の視点では「人材育成」も取り上げられている。

顧客の視点では、十分な商品知識をもった従業員がお客様のニーズにそのような付加価値のある商品・サービスを提案し販売することによって、顧客満足を得ることが目標となっている。

また、それは価格競争を回避することにもつながり、最終的に財務の視点でもメリットをもたらすことにもなる。

【図表 3-5-5】戦略マップ



(5) スコアカード作成

スコアカードは以下のようなになった。この戦略を実行するには新たに従業員を雇用する必要があり、それはすぐには困難かもしれない。しかし、できるところから始めていくことが大切である。既存従業員の教育などはすぐにも実行できることである。このあたりから実行に移すことを期待している。

【図表 3-5-6】スコアカード

視点		戦略目標・対策案	評価指標	目標値	アクションプラン
財務	収益増大	売上高の向上	売上高	年間5%向上	
		粗利益率の向上	売上高対粗利益率	現在より2%向上	
顧客	製品/サービス	インターネット売上高の向上	売上高	初年度500万円 3年後3000万円	HP アドワーズ広告実施 SEO 対策勉強し実行
		提案型販売・提案型営業への取組	件数/月	5件/月	提案ツール開発し利用
		新サービスの提供	件数/月	3件/月	新サービス開発し提供
		地元の新規客・新規マーケットの発掘	件数/月	3件/月	新規訪問
内部プロセス	イノベーション	ネットとアナログを融合した営業方法展開	件数/月	5件/月	営業ツール開発 浜松近辺顧客の集客
		提案型販売ツール・提案型営業ツール開発	ツール完成	1年後完成	提案販売ツール・提案営業ツール開発
		新サービス開発	サービス完成	1年後完成	アイデアの具現化
	顧客管理	既存客の自社シェアの向上	既存客ごとの売上向上	既存客ごとに現在の2%向上	他のアイテムも勧める得意先ごとに専用注文書を作成し、注文しやすくする
		一般企業の取引先の開拓	売上高比率	60%	顧客の開拓
学習と成長	人的資本	若手の従業員を雇用する	採用者数	1名	職業安定所登録、就職情報誌掲載
		IT・デザインに強い人材確保	採用者数	1名	職業安定所登録、就職情報誌掲載
		従業員教育	研修回数	2回/年	教育プログラム作成

5. まとめ

近年、企業の中で重要となる資産が、決算書に記載されるような金や商品、土地・建物などの有形な「もの」から知識などの無形な「もの・こと」に変化しつつあるといわれている。このような環境の中で企業は無形な資産である「もの・こと」も経営戦略に組み込むことが必要となってきた。この要求にこたえるのがBSCである。

BSCの戦略マップでは戦略を「財務」「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」の4つの視点で捉えている。ある戦略を実行するには、すべての視点の要素が一貫性を持って戦略を実行できるような方

向付けがなされている必要があり、BSCの戦略マップはそのことが一目で分かるような構造となっている。今回の事例でも、従業員に提案販売をさせ、顧客の満足度を高めるという戦術を採り上げたが、これを行うには従業員教育を行って商品知識や接客技術を身に付けさせる必要がある。BSCではこの流れが明確に記述されるため、非常にわかりやすいものとなっている。

さて、今回E社の社長に協力していただき、BSCを作成したのであるが、社長にとっても自分の会社をじっくりと考える良い機会になったのではないかと考えられる。環境分析から始まる一連のBSC策定過程は、社長の頭の中を整理するうえで有効ではなかったかと思われる。こちらは聞きだすことに徹しており、多少のアドバイスは与えるものの社長の考えを引き出してまとめていくといった役回りだった。最初は、漠然とした戦略が次第にはっきりしてくるにつれ、社長の頭もすっきりとしてきたのではないかと考えられる。

6. おわりに

今回のバランスト・スコアカード(略してBSC)作成に協力していただいたE社ならびにE社社長に感謝いたします。貴重な時間を割いていただき誠にありがとうございました。

BSCは社長の頭の中にあったものを形にしたものといえます。これを機会に、実行可能なアクションプランを計画にそって実行していただけたら幸いです。

事例 6 . 小売業 (F 社の事例)

小売業 (楽器小売店) について、BSC 導入をおこなった事例である。

(小森康弘)

1 . 当地域における当業界に一般的な課題

楽器業界はピアノを軸に一点突破的に成長して来た。戦後、ピアノは標準化による品質の安定化を基礎に大量生産が可能となったことに加えて、音楽教室というイノベーションが梃子になり飛躍的に伸びた。音楽教室は幼児情操教育の嚆矢となり、まるで文化を買うようなフィーバーでピアノの一般家庭への普及が進んだ。その位置づけはステイタスシンボルであった。しかし少子高齢化、住宅事情、演奏の難易度など複合的な背景が考えられるが、普及率が 15% に及ぶあたりから、生産、販売が頭打ちになってきた。S55 年には 30 万台に至ったピアノ出荷は H12 年にはピアノ出荷 4.8 万台まで落ち込んでいる。技術革新によってデジタル化が進んだ電子ピアノの出荷は 13 万台で、これを含めても最盛期の 60% にとどまる。一方、教室産業の代名詞のような音楽教室も子ども数の減少、受験塾、スポーツ、語学など多様な教室へのリプレイスなどによって落ち込んでいる。

商業統計によると H6 年から H16 年の 10 年間に楽器店の数は - 25% の 5400 店に、年間販売額は - 20% の 6100 億円に落ち込んでいる。唯、一店当たりの年間販売額、従業員数、売場面積は増加しており淘汰のなかで大型店化が進んでいる。家計調査を見ると、H12, H18 年比で楽器の年間支出が 1500 円から 1050 円へと 24% 減少し、楽器月謝が 7840 円から 5600 円へ 28% も落ち込み厳しい状況が推察できる。戦後、成功したビジネスモデルが約 30 年で勢いを失ったわけである。その意味で当業界は今、新しい事業立ち上げの第二創業期を迎えているといえる。

ライフサイクルの成熟期の特徴はパイが縮小しながら、多様化することである。楽器もピアノ一辺倒から管弦打楽器さらには和楽器まで広がっているし、デジタル化が進んでサイレント楽器が出現している。教室もカルチャースクールが花盛りであるが、音楽教室でも子どものピアノの集合教育から変化して、大人のいろんな楽器の個人レッスンの需要が高まっている。

単品楽器の多量販売とマス教育の提供から個人やファミリーの様々な夢の実現のナビゲーターとしての力量が問われている。経済的にはゆとりのある生活を達成したひとびとのむかうところは自ら精神的な癒しと喜びを味わい、これを他の人々ともに分かち合いたいという欲求である。

このように日常生活のなかに芸術や音楽でうるおいを創りたいというライフスタイルはアルチザン (精神貴族) 市場といわれ、21 世紀型の新しいトレンドである。

このような時こそ、楽器店は長年蓄積してきた楽器、音楽に関するトータルなハード、ソフト、サービスのノウハウを駆使して消費者個々のニーズに応えることができるはずである。消費者との親密な関係を作り出すのはフロントユーザーとしての専門家やアーティストであり、楽器、音楽についてうんちくを持つ従業員である。潜在している「音、音楽、楽器の夢実現」のようなニーズを察知して

業態開発を行い、新しい事業の柱を作り上げることが焦眉の課題となるであろう。

2. 事例企業の概要と状況

企業名：F社

業種：楽器小売業

主業務：楽器販売

音楽教室運営

従業員数：30名

年商：4億円

経営理念：

サウンドライブラリ	音楽を愛する人すべてを応援します。
フレンドシップカード	自宅レッスンでがんばっている先生方を応援します。

3. バランスト・スコアカード導入の目的

大都市近郊の市を商圏とする当社は業暦永く、鍵盤楽器の黎明期からビジネスを始めており、知名度もあり、楽器販売のシェアも高い。音楽教室についても複数の店舗展開を行い多数の生徒数を擁している。地域の楽器普及の先兵であり、演奏指導者である専門家とも幅広いつきあいを維持している。しかし楽器の高普及率による楽器需要の飽和や少子化の構造的な要因によって楽器販売は低迷し、音楽教室の生徒数も徐々に減少している。カリキュラムの充実によって進級率のアップや、英語教室への多角化などを図っているが、ダウントレンドをカバーしきれていない。

財務的にも高度成長期に実施した店舗投資が経営の重い足かせになっている。その後の撤収廃却処理などでリストラを実施してきているが、いまだ圧迫要因になっている。

当社の強みは常に積極経営姿勢であること、顧客の現場に立ち顧客の目線で考え行動することである。その中から見出したのは、楽器の演奏会、発表会におけるユーザーの願望をかなえるコーディネイターサービスがそのひとつである。長年の楽器・教室ビジネスで培ってきた音、音楽、楽器、教室に関するハード、ソフト、サービスとそれらのトータルプロデュースのノウハウがユーザーの夢の実現をサポートするための武器になるかもしれない。その時ユーザーの強力な支援部隊となるのは地域の音楽専門家と音楽に愛着を持つ従業員である。楽器販売と教室運営の従来通りのビジネスではユーザーの支持は受けられず成長は期待できない。先の例が新しい事業の柱になりうるかは、まだ未知数であるが、試してみる価値はある。BSCの手法を用いて新事業構築の戦略づくりに挑むことになった。

4. 作成したバランスト・スコアカード

(1) 環境分析

マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	・生活の質の向上	・人口減少。少子高齢化
2. 国際環境	・新商品、新サービスへのニーズ	・低成長経済
3. 消費動向	・新しい消費者、団塊の世代登場	・需要の飽和現象
4. 技術動向	・レジャー、趣味市場の潜在	・可処分所得の減少
5. 法規制・環境	・規制緩和。指定管理者制度。	・楽器、教室への消費減少

業界・競合分析

1) 市場動向

切り口	現在	将来
1. 市場規模	・楽器、教室需要減少	・ピアノ、従来型教室減少
2. 市場構造変化	・楽器の周辺サービスニーズ(作曲)	・鍵盤から管弦打へのシフト
3. 技術	・新しい商品、サービスニーズ(防音、サイレント)	・団塊世代などの楽器人口
4. 法規制	など)	・レンタル、出張レッスンなど

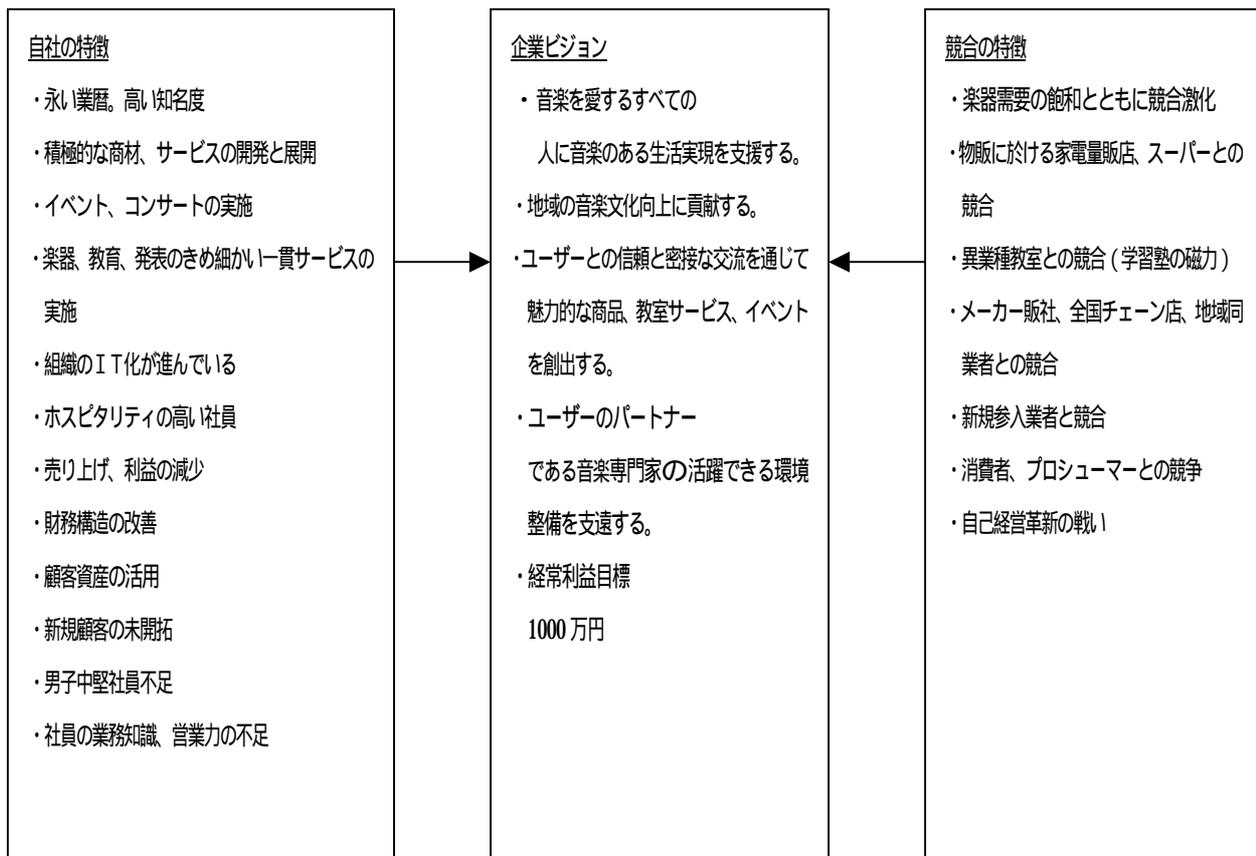
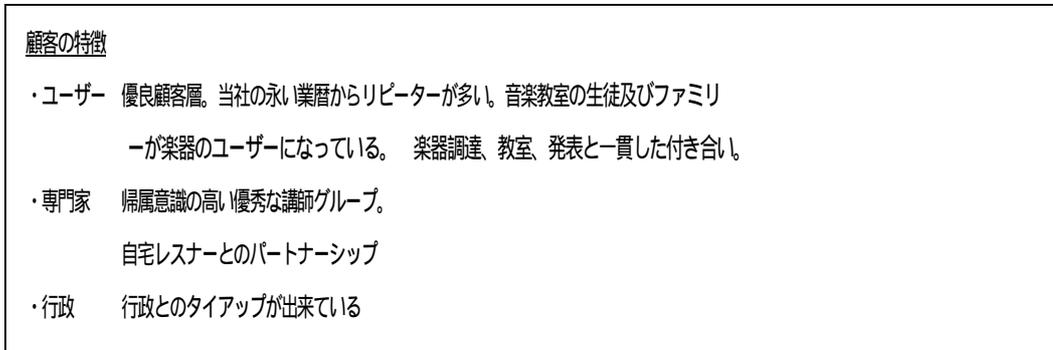
2) 競合と自社分析

切り口	競合他社(強み・弱み)	自社の戦略課題
1. 事業領域	・メーカー販売、家電量販	・顧客ご用達楽器店
2. 経営指標	・チェーン教室・利益率高い	・利益率低い
3. 商品力・技術力	・総合楽器、総合教室	・オリジナル商品、サービス
4. 販売力	・販売力、集客力強い	・専門家や地域密着

3) 顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客	・固定的な顧客、専門家	・新規顧客開拓	・顧客管理。専門家支援
2. 地域	・固定商圈	・商圈拡大	・団塊世代新需要
3. ニーズ	・教室主体、楽器従体制	・新市場開拓	・出張レッスン、セラピ

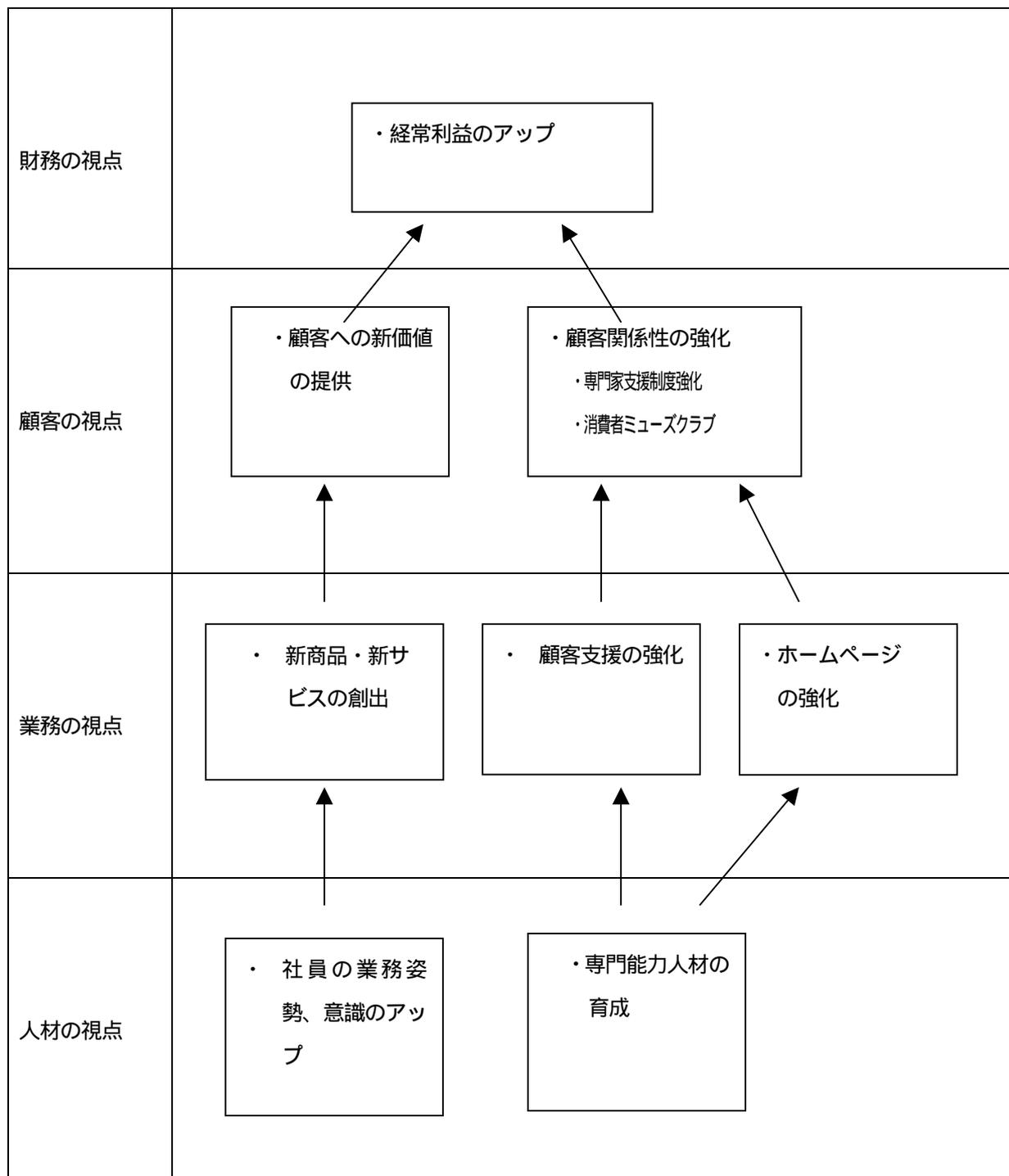
(2) 企業ビジョン策定(3C分析)



(3) SWOT とクロス分析

	<p><u>C (機会)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・団塊世代の楽器人口の増加 ・ピアノ入門機種、電子ピアノ、キーボード客の増加(ファミリー) ・防音ニーズの顕在化 ・管弦打、サロソ楽器のニーズ ・楽器、音楽の多様なニーズ ・インターネット、携帯メール普及 	<p><u>D (リスク)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口減少。少子化。 ・可処分所得減少 ・楽器、音楽月謝の需要落込み ・ピアノの電子化と低価格化 ・家電量販店との競合 ・異業種教室(学習塾シフト)
<p><u>A (強み)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・43年の歴史。経営者が意欲的 ・楽器、教室運営の相乗効果 ・教育、発表まで一貫サービス ・防音商材・電子楽器レンタル ・優良顧客層がある ・帰属意識の高い優秀講師群 ・レスナー支援制度 ・従業員のホスピタリティ 	<p><u>E 強みを最大化し機会に活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・団塊世代向けの新コース展開 ・防音ビジネスの確立 ・専門家支援制度の強化 ・人材派遣会社設立(セラピ、音楽レッスン) ・ミュージッククラブの立ち上げ 	<p><u>F 強みに基づき脅威に対処する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・差別化のためのサービスビジネスの創出(イベント、レンタル) ・修理ビジネスの立ち上げ
<p><u>B (弱み)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上減少。利益率低下。 ・楽器販売、音楽教室生徒数減 ・鍵盤比率が高すぎる ・顧客資産の未活用 ・新規顧客の開拓遅れ ・IT活用の遅れ ・営業社員の不足 ・社員の知識、営業力の不足 	<p><u>G 弱みを補完して機会を活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・音楽商圏の拡大 ・ネット通販の立ち上げ(ピンテージ) ・新ビジネス企画・運営社員の育成 ・顧客支援のための知識、技術の社員教育 	<p><u>H 弱みと脅威を最小化しリスクを回避する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経常利益の向上

(4) 戦略マップ



(5) バランスト・スコアカード

視点	戦略セグメント	戦略目標	評価尺度	数値目標	アクションプラン
財務	・収益増大	・経常利益アップ	・新ビジネス創出 ・顧客関係強化 ・利益率の向上	・経常利益 1000万円	・年
顧客	・商品、サービス ・顧客関係性	・顧客への新価値の提供 ・顧客関係を強化	・低価格の実現 ・新ビジネス 団塊コース・ネット通販 防音・修理ビジネス 出張・セラピレッスン イベント・レンタル ・専門家会員増 ・有用情報の提供 (ミューズクラブ)	・名 ・件・件 ・件・回 ・件 ・名 ・名	・08. 月・08. 月 ・パンフ制作・電子楽器点検 ・派遣会社設立 ・スタジオ貸し追加 ・特典ポイント増加 ・メーリングリスト
業務	・イノベーション ・顧客管理 ・業務管理	・新商品・新サービスの創出 ・顧客支援の強化 ・ホームページの強化	・新商品、新仕入先の開発 ・安・近・短 ・新商圏の開拓 ・専門家レベルの向上 ・専門家の帰属強化 ・音楽ファン顧客の支援 ・メールアドレス、携帯メールの登録、情報提供	・社 ・音楽教室 ・音楽セラピスト ・会員制度 ・ミューズクラブ ・月HPリニューアル	・新商材 ・名上級グレード取得 ・ネット通販・オークション ・新商品・新ビジネス
人材	・人材 ・情報 ・組織	・社員の姿勢、意識のアップ ・専門能力人材の育成	・評価システムの見直し ・待遇の改善 ・個別、集合研修 ・電子楽器技術者養成 ・IT技術者の養成	・評価項目変更 ・接客研修 ・名	・月重点項目推進 防音、出張レッスン見込み ・回 ・08. 月

5 . 事例企業のバランスト・スコアカード評価及び感想

財務、顧客、業務、人材の4つの視点がいきなり提示された感じなので、その関連性を理解するのに時間がかかった。

戦略マップを作成するあたりへ来て漸く関連性がイメージできた。

毎日はデイリーワーク処理と販促の実行で明け暮れており、全社の戦略策定について時間をとったことはなく、今回初めて社員とともに考える機会を持った。

バランスト・スコアカードの良いところは従来バラバラにやっていた戦略に関連性を持たせられること、戦略からアクションプランへ順を追って検討するところである。

スコアカードはアクションプランを実行するガイドラインとして有効に活用できる。

全4回で一ヶ月の間隔で進めたため、集中力が欠けたきらいがあった。説明してくれたとは思いますが、前後の意味づけがより理解できるような式次第のようなものが欲しかった。

戦略策定及び実行の成熟度を上げたくレベル評価を期待する。

事例 - 7 . 小売業（G社の事例）

小売業（建材小売業）について、BSC導入をおこなった事例である。

（小森康弘）

1 . 当地域における当業界に一般的な課題

S43年に住宅総数が総世帯数を上回り、H10年には総世帯数4320万世帯に対し住宅総数は5022万戸に達し、一世帯当たりの住宅数は1.16戸になった。最大期190万戸もあった新築戸数はH16年には120万戸に落ち込んでいる。一方、市場の成熟化に伴い住宅ストックの質的改善などリフォーム需要が立ち上がり、H16年には8兆円の市場規模に拡大したと言われている。需要の縮小は業界の縮小をもたらし、商業統計によるとH6年からH16年の10年間に建材店数は16%減の42000店に、年間販売額は28%減の23兆円に落ち込んでいる。元請工務店数も90年代には10万店と言われていたが、H11年には45000店、H18年には39000店に減少している。少なくなったパイの獲得を目指し生き残りをかけた競争が激化している。需要縮小と共に量より質への転換が起こり、消費者の住宅に対する低価格で尚且つ質的レベルの高いニーズが顕在している。新素材、新機能、新工法、省エネ、健康、安全、安心、快適などである。このような量的縮小、質的向上需要に対し、大手メーカー、大手流通、大手ホームビルダーはその商品開発力、販売力、宣伝力、ブランド力で消費者を獲得し、シェアを伸ばしている。今やこの勢力はローカル地域に及び、中小流通、工務店は淘汰される情勢である。本来、住宅産業は地域密着のローカル産業の性格があり、また典型的な低購買頻度、高単価商品である。地域の中小工務店といえどもその地域での信用、きめ細かいサービスの力で大手の画一的なビジネスを凌駕して消費者の支持を獲得できるはずである。以下、その課題の一部を例示する。工務店は大手と比べ遜色のない品質、価格力を持っており、これらを分かりやすく地域の消費者に証明すること、消費者、特に女性好みのデザイン力を高めることである。また規格化、標準化によって設計、施工の短縮化とローコスト化をはかる。これと共に既存顧客のロイヤルカスタマー化、口コミによる新規顧客の開拓、ロングライフのアフタサービスの実施、顧客との親密な関係をつくり、住宅の主治医としての位置づけの獲得などである。

建材店の生き残りはこれらの盟友となる地域の工務店のマーケティング参謀として販売、施工、サービスのアドバイス力、実行機動力を駆使して、先のような工務店の課題を突破することである。また従来のままの品揃え、サービス、営業では工務店や消費者の支持を得ることや、大手との対抗は難しく、消費者の望む、リフォーム、エクステリア、住宅機器分野への進出や強化をする必要がある。

2. 事例企業の概要と状況

企業名：G社

業種：建材、住宅機器小売り

主業務：工務店への販売

従業員数：17名

年商：8億5000万円

経営理念：住宅産業を通して地域との融合を図ると共に地域に密着した安心で快適な「住まいづくり」「住環境」の推進をはかり、地域の発展に寄与する。

3. BSC 導入の目的

当社は40年にならんとする永い業歴をもつ企業であり、地域の工務店との信頼関係を築き新築需要の減少のなかでも、着実に業績をあげてきた。ここにきて、大手ホームビルダーの地域進出や同業者との競争激化、リフォーム市場の開拓の遅れによる商圏の縮小などによって売上が伸び悩んでいる。住宅機器や外装材料のウェイトが高い強みを活かして、施工力をつけて工務店との連携を強化し、リフォーム市場を開拓することによって、売上高の増大、利益率のアップをはかり、攻めの戦略の実行をはかる。

4. 作成したバランスト・スコアカード

(1) 環境分析

マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	・生活の質の向上	・人口減少。少子高齢化
2. 国際環境	・住宅の高度化需要	・低成長経済
3. 消費動向	・建築材料、工法の技術進歩	・可処分所得の減少
4. 技術動向	・法規制強化（耐震、浄化）	・住宅の飽和
5. 法規制・環境	・リフォーム市場の台頭	・新築需要の減少

業界・競合分析

1) 市場動向

切り口	現在	将来
1. 市場規模	・新築市場減少	・新築さらに減少
2. 市場構造変化	・リフォーム、中古市場	・さらに拡大
3. 技術	・地場工務店減少	・大手工務店の台頭
4. 法規制	・環境規制強化	・さらに強化

2) 競合と自社分析

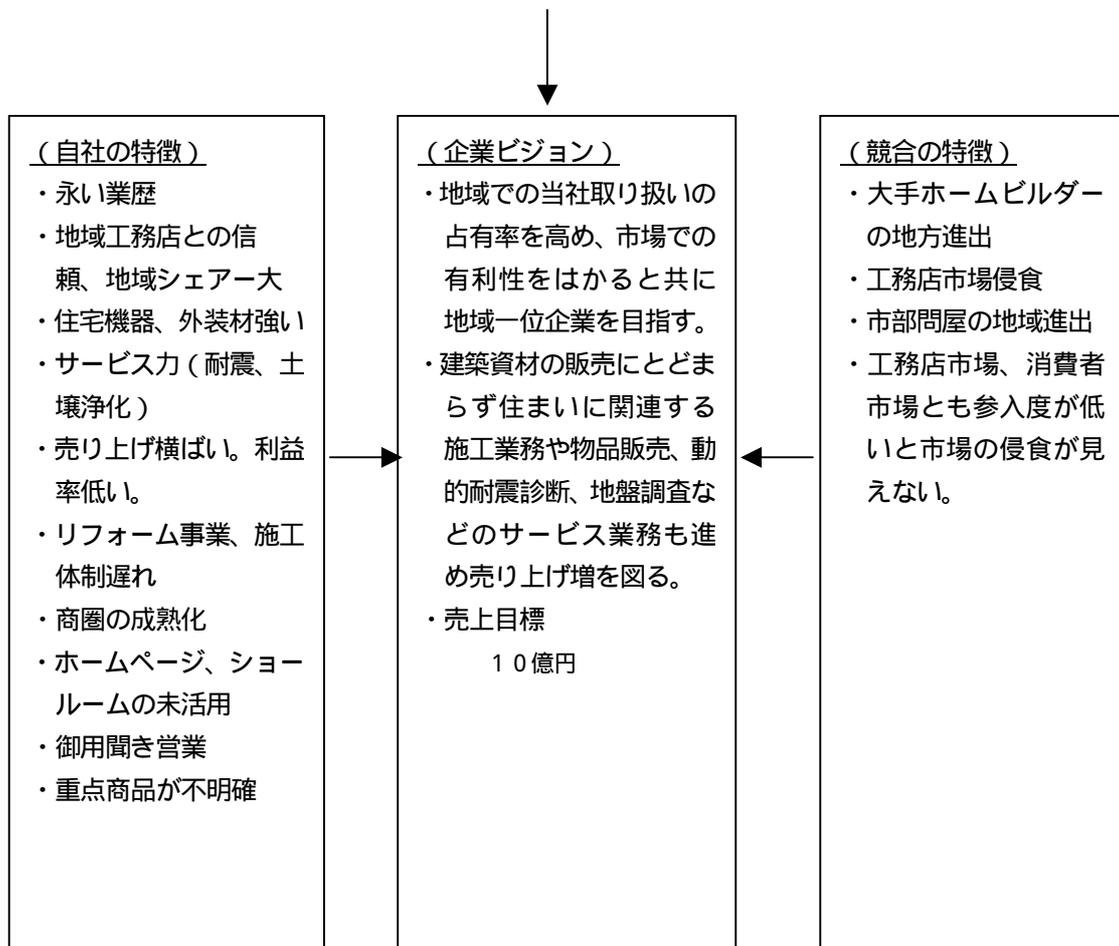
切り口	競合他社(強み・弱み)	自社の戦略課題
1. 事業領域	・建材総合卸	・住宅機器、外装材主力
2. 経営指標	・利益率高い	・工事込み受注で利益率確保
3. 商品力・技術力	・商品品揃え力強い	・重点商品絞込み
4. 販売力	・工務店の質、量確保	・重点得意先への提案営業
5. その他	・リフォーム体制未整備	・リフォーム体制強化

3) 顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客	・施主、工務店少ない	・開拓、拡大	・開拓、管理、支援
2. 地域	・郡部商圈中心	・市部商圈に拡大	・商圈拡大
3. 機能・ニーズ	・販売、物流主体	・販売、施工一貫体制	・新築+リフォーム需要確保

(2) 企業ビジョン策定(3C分析)

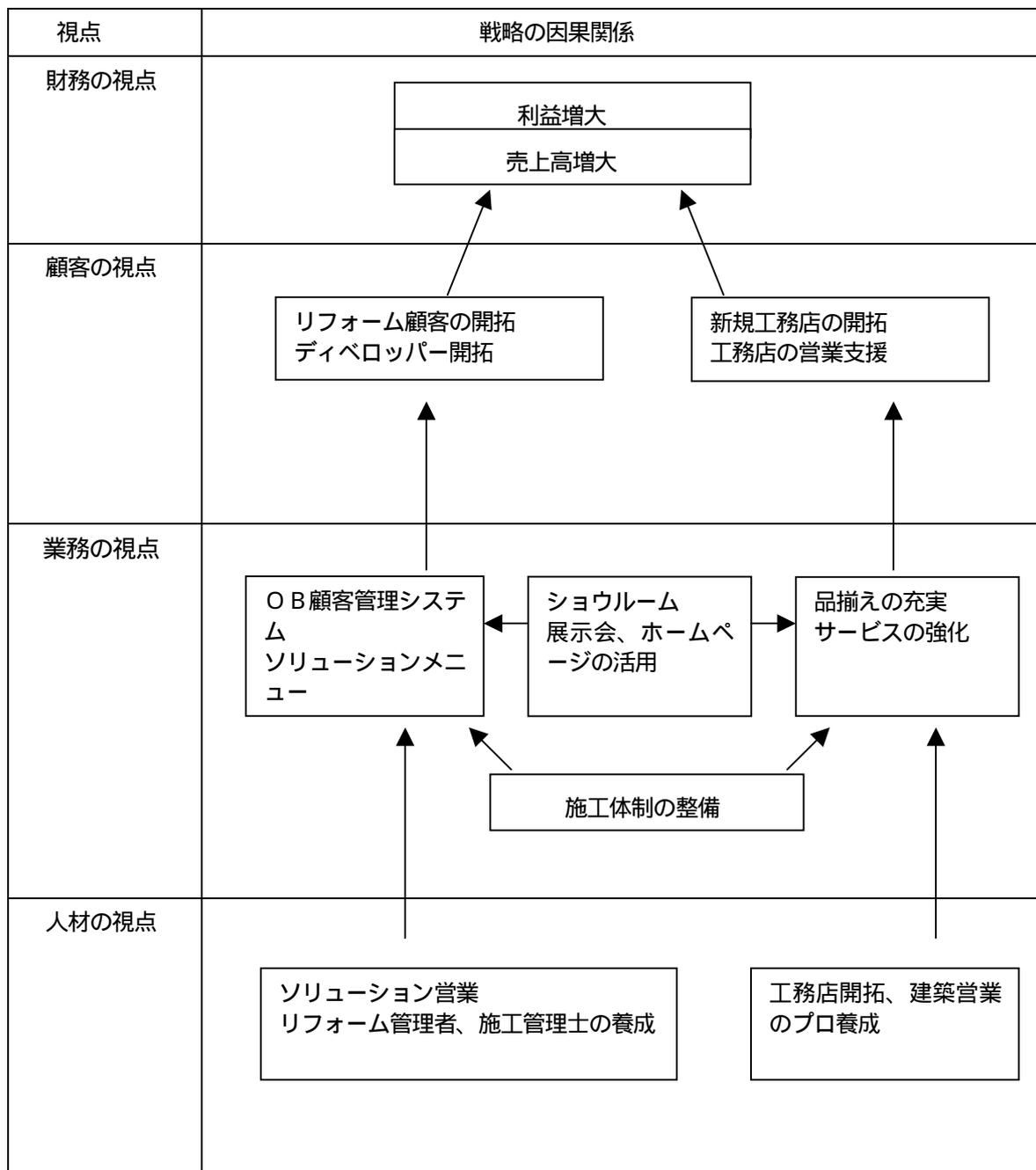
(顧客の特徴)(工務店) 固定客的な工務店取引。最近競合仕入れが増加。見込み客開拓力が弱い。店主高齢化、積極性に乏しい。大手による侵食。
(消費者) 新築減退、リフォームの増加。大手への傾斜。コストと品質の厳しい選択眼。



(3) SWOT とクロス分析

	<p><u>C (機会)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・リフォーム需要 ・高品質、ローコスト住宅需要 ・住宅の高度化需要（環境、高機能、健康、安心、ユニバーサル） ・環境規制（耐震、土壌浄化） ・営業、施工、アフターまでの一貫購買サービスへのニーズ ・住宅及びリフォームに対するソリューション提案力への期待 ・住宅情報の高度化（展示場、IT） 	<p><u>D (リスク)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新築需要の減退 ・住宅のローコスト化 ・大手ホームビルダー、パワービルダーの地方進出 ・工務店シェアの低下 ・工務店数の減少。店主高齢化。 ・メーカー、流通の競合激化 ・チャンネルの変化（納材型から施工一貫型） ・法的規制（住宅品質保証制度、悪質リフォーム規制） ・住宅施主の若年化
<p><u>A (強み)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・永い業歴 ・得意先工務店との信頼関係 ・住宅機器、外装材の強さ ・サービス力（耐震、土壌浄化） ・ショールーム、体験ルームなどインフラ設備 ・展示会、セミナーなど工務店支援 	<p><u>E 強みを最大化し機会に活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品とサービスの品揃え強化 	<p><u>F 強みに基づき脅威に対処</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・商圈の拡大。市部の工務店の開拓 ・中核工務店に対する営業支援の強化と差別化 ・一級建築士による工務店支援
<p><u>B (弱み)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上高横ばい ・利益率の低さ ・重点商品が不明確 ・メーカー営業への依存 ・固定客からの受注減少 ・取引先工務店の固定化 ・施工体制不備 ・リフォーム取組遅れ ・ご用聴営業（提案力） ・ショールーム、ホームページの未活用 	<p><u>G 弱みを補完して機会を活かす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・リフォーム需要（ユーザー、工務店、ディベロッパー）の開拓 ・リフォームメニューの提案 ・施工体制の整備 ・OB顧客管理システムの構築 ・ショールーム、展示会、ホームページの相乗効果を発揮 	<p><u>H 弱みと脅威を最小化しリスクを回避する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・提案型建築営業マンの育成 ・リフォーム提案営業マン育成 ・リフォーム施工管理士の配置

(4) 戦略マップ



(5) バランスト・スコアカード

視点	戦略セグメント	戦略目標	評価尺度	数値目標	アクションプラン
財務	・収益増大	・売上高の拡大 ・利益率の向上	・工務店数の増加 ・リフォーム売上の増加 ・重点商品の売上、利益の拡大	・売上目標 10 億円	・売上目標 ・利益目標 ・利益率
顧客	・製品・サービス ・顧客関係性	・リフォーム市場開拓 ・新築需要の開拓拡大 ・工務店支援充実	・リフォーム顧客開拓数 ・地域別工務店開拓数 ・主力工務店別占有度数 (主力 店内訳目標) ・セミナー、展示会、見学会	・件(営業、スタッフとも) ・店 ・担当者別工務店別目標 ・年 回	・リフォーム受付表 ・開拓計画表 ・販売計画作成 ・成功事例チーム検討 ・効果測定
業務	・顧客管理 ・業務管理 ・イノベーション	・リフォーム市場に対しメニュー提案 ・工務店開拓に対し品揃えの充実 ・重点商品の拡販 ・水周り・外装工事受注 ・ホームページ営業化	・パンフ、点検表配布 ・ショールーム、展示会、イベント企画 ・パンフ配布数 ・売上、利益アップ率 ・主力銘柄の選定 ・自社工事比率 ・ヒット数	・枚 ・展示会、工務店、施主人 ・枚 ・比率 % ・利益率 % ・自社施工 % ・件(月)	・パンフ、点検シート制作 ・パンフ制作 ・商品別拡販策 ・施工体制 ・展即、催事
人材	・人材 ・情報 ・組織	・専門的商品知識 ・施工知識、技術習得	・勉強会開催 ・施工技術士 ・建築士	・随時 ・資格取得計画	・時期・内容決定

5 . 事例企業のバランスト・スコアカードの評価及び感想

財務だけでなく、顧客視点や人材視点を入れた点が良い。

経営理念（顧客の成長、社員の成長、企業の成長、地域貢献）について考える機会を持った。

SWOT を作成する過程で当社及び社員、得意先が置かれた状況が理解され、危機感が芽生え行動の必然性の認識が高まった。

何を目指し、何をやり、何が出来るかについて目標が明確になった。

戦略課題の見える化が実現した。

戦略からアクションプランへと順を追って検討できる。

当社が抱える課題について経営者と社員が共通の認識をもって、現場の課題について議論することが出来た。

経営の共通の課題をカードに分かりやすくまとめたことの意義が大きく
実行のガイドラインとして活用している。

バランскарカードの活用について

活用することによって一定の効果が出ているが、当初狙ったものとは

ギャップがある。活用の仕方についてもヒントが欲しい。

事例 - 8 . 飲食業 (H 社の事例)

飲食業 (喫茶店) について、BSC 導入をおこなった事例である。

(岩崎美紀)

1 . 当地域における当業界の一般的な課題

(1) 喫茶店無風地帯の変化

静岡県のコーヒー需要は「家計調査年報」によると、昭和 50 年以降は平成 16 年の 43 位を除いて常に 45 位以下にある。また、過去 5 年間の「世帯当たり月平均消費額」は 296 円で最下位である。この金額は最多である京都府 582 円の約半分にすぎず、全国平均の 415 円を 29% 下回っており、コーヒーへの関心度の低さをうかがわせる ()。

一方、近隣の愛知県、岐阜県は喫茶店数が多いことで知られている。少し古いデータだが、1999 年の総務省統計局発表によれば、全飲食店に対する喫茶店の割合の全国平均が 24.3% であるのに対して、愛知県は 41.5%、岐阜県は 40.4% となっている。のみならず、喫茶店に対する支出においても愛知県は全国平均の約 2 倍、岐阜県は約 2.5 倍を誇っている。店舗数では、全国 1 位の大阪に次いで愛知県が 2 位であり、圧倒的な存在感を持っている。このような喫茶天国に近接しながらも、当社の所在地である浜松市は 5 年前までは最低限のチェーン店と従来型の喫茶店があるのみで、一種の無風地帯であった。しかし、ここ 2 年内には、大手チェーンの積極的な出店が見られるようになった。さらに、ファミリーレストランやファーストフード店の喫茶機能増強、インターネットカフェなど複合型カフェの乱立もあり、競争は急速に激化し、市街地では一部淘汰も始まっている。

「消費の県民性を探る - 47 都道府県で売れる商品・売れない商品」坂本光司研究室・アタックスグループ編 / 同友館 (2007 年)

【図表 3-8-1】大手チェーン店の浜松市内出店状況 (2003 年 3 月 ~ 2007 年 7 月)

出店時期	店名	本社所在地
2003 年 3 月	スターバックス浜松イズム店	東京都渋谷区
5 月	タリーズコーヒー浜松駅コスタ店 (2007 年 3 月改装)	東京都港区
2004 年 7 月	タリーズコーヒー浜松都田テクノ店	"
8 月	タリーズコーヒーイオン浜松志都呂 SC 店	"
8 月	スターバックスイオン浜松志都呂 SC 店	東京都渋谷区
10 月	スターバックス浜松プラザ フレスポ店	"
2005 年 3 月	コメダ珈琲店浜松駅北店	愛知県名古屋
3 月	コメダ珈琲店浜松領家店	"
6 月	スターバックスイオン浜松市野店	東京都渋谷区

2006年2月	コメダ珈琲店浜松原島店	愛知県名古屋
2007年7月	タリーズコーヒーサンストリート浜北店	東京都港区
7月	コメダ珈琲店浜松志都呂店	愛知県名古屋

【公式HP等より筆者作成】

上記の他、スターバックスは浜松駅新幹線待合室内および浜名湖サービスエリアに2006年開店。市街中心部のショッピングセンター「ザザシティ」においても2003年以前より営業している。

(2) 郊外化

浜松市では、百貨店の売場面積（参考：市内唯一の百貨店「遠鉄百貨店」は22,900㎡）を大きく上回る郊外型の大型ショッピングモールが相次ぎ開店している。郊外型モールのテナントには、前項で示した大手チェーンの出店も多数含まれている。東京・大阪他の大都市で話題になっているカフェの出店も見られ、圧倒的な集客力で人の流れを変えている。

集客ばかりでなく、人材調達面においても新たな流れがみられる。これらの郊外型施設では募集時の提示時給も高めに設定されており、人手不足で限られたパイの中で優秀な人材を取り合う状況において、他店の採用を難しくしている。

【図表 3-8-2】直近5年間のSC開業状況

施設名	開業年月	売場面積
カインズモール浜松都田テクノ店	2004.7	24,151
イオン浜松志都呂ショッピングセンター	2004.8	56,000
浜松プラザ フレスポ棟（2002年開業・増床）	2004.11	47,675
イオン浜松市野SC	2005.6	35,541
サンストリート浜北	2007.7	32,000

【浜松市、各施設公式HP等より筆者作成】

(3) 業界の特徴と課題

喫茶店は他の飲食業に比べて、開業が容易である。実際、商工会議所等主催の創業塾や民間の開業セミナーにおいても、カフェの開業希望者は目立ち、女性対象の創業塾では参加者の半数を超えることもある。これは、喫茶文化の浸透に加え、比較的小資本で開業できること、必ずしも専門的なノウハウを必要としないこと、自身の個性を活かし表現しやすいこと等が理由になっているものと思われる。新規参入が多いため競争も激しく、廃業、撤退も少なくない。実際、浜松市街地においても、従来型の喫茶店が、次々と廃業している様子も見受けられる。

ニーズの多様化が叫ばれて久しいが、喫茶店に期待される顧客のニーズについても同様の傾向が見

られる。商談、読書、勉強、休息、くつろぎ、癒し、時間つぶしなどの従来型の機能に加え、漫画喫茶やインターネットカフェなど、多機能型の喫茶店も登場している。また、缶コーヒーやオフィスコーヒーサービスの普及、自宅用コーヒーメーカーの高機能化やコーヒー豆専門店の登場による内食化などで喫茶需要は減退しており、店舗数は昭和56年から減少傾向である。今後は、飲食の味だけでなく、新たな付加価値として何を提供していくかが課題となる。

2. 当社の概要と状況

(1) 概要

創業年度	1979年(昭和54年)
従業員数	8名(うち診断対象店舗6名。アルバイト・パートタイマー含む)
資本金	個人事業
年商	約50,000千円(うち診断対象店舗40,000千円)
業種	喫茶店
店舗数	浜松市内3店舗

(2) 企業沿革と現状

昭和54年(1979年)現経営者の両親が浜松市に喫茶店を開店して以来28年の業歴を持つ。平成14年に、新たに都市開発対象地域に西欧風カフェを出店。昨年開店した公共施設内への出店を含めてタイプの異なる3店舗を展開している。現在の社長は2代目である。

なお、当社で運営する3店舗のうち、今回診断対象としたのは全体の8割の売上を占める西欧風カフェの店舗とした。以下に当該店舗の財務分析として、各種経営指標との比較を行った。

			H19指標	H18当社
売上高	売上高(年)	千円	56,812	40,574
生産性	1人あたり売上高(月)	千円	557	564
	1人あたり限界利益(月)	千円	417	373
	1人あたり人件費(月)	千円	223	212
成果配分	限界利益率	%	75.0	66.1%
	労働分配率	%	53.3	57.0%
	人件費	千円	22,719	15,286
収益性	経常利益(年)	千円	1,622	-1,390
	売上高経常利益率	%	3	-3%
	損益分岐点比率	%	96.2	105%
	平均従業員数	単位	8.5	6

一人あたり売上高は指標を上回っているが、収益性は指標を大きく下回っており赤字である。原因として、設備における多額の償却費と、材料費等の原価、水道光熱費・人件費等の経費高騰が収益を圧迫していることが考えられる。

(3) 経営理念・ビジョン

当店には3つの経営理念が定められている。

お客様を第一に考え、感動・喜び・楽しさを与える努力を最大限する。

感謝と謙虚の気持ちを持って、人として正しく生きる。

時代に適応し、常に改善・改革し長期的な成長を目指す。

これらは、社長が2年前に経営者セミナーの聴講をきっかけに策定し、当時のスタッフには配布したが、その後、スタッフのほとんどが入れ替わっている。今年の春から、レジ横の扉に掲示されているが、新しいスタッフに対して十分に周知徹底されているとは言いがたい。

経営基本方針も同時に定められ、理念と同様に掲示されているが(下記参照)経営方針というよりはむしろ現場の課題に近いものと思われた。そこで、今回のBSCを作成するにあたっては、当社の経営理念・ビジョンを整理し、場合によっては見直すことも提案した。

【参考：当店の経営基本方針と将来目標】

経営基本方針

少数精鋭で仕事のクオリティを上げる(無駄を省く)

ランチ・ディナー等、食事の出来るレストランとしての認知度を高める。

将来の目標

地域NO.1の店にして、成長しつづける

テイクアウトの需要に応える。

3 . BSC 導入の目的

(1) 診断に期待すること

浜松商工会議所の紹介により、当事業に協力することになった。当初、通常の診断のように、「わかっているつもりでも改めて第三者の視点で指摘してほしい」という診断士の分析に対する期待があった。このBSCは自身で診断・分析し、課題の抽出、実行プランまでを練り上げることで、目標を達成するツールであることを説明し、納得していただけたようだった。

(2) BSCで解決したいこと

当社は過去3年間赤字が続いている。喫茶店は店内の雰囲気も顧客にアピールする重要な要素であり、設備投資・修繕への利益を留保したい。したがって診断企業には、BSCの導入により黒字を達成したい、というニーズがあった。

4. 導入の手順

(1) スケジュール

4日間の訪問と、各回の課題対応（現場責任者1日、経営者1日）で、SWOT分析、3C分析、BSCの作成までを終える予定でスタートした。訪問時の打合せは毎回2時間程度を想定しており、当初は順調に進んだが、BSCに掲載する目標と、実際の3年分の財務シミュレーションとの整合をとる作業に思いのほか時間がかかり、1日延長することとなった。しかし、このシミュレーションは、「BSCのとおり戦略を進めていけば3年後に300万円残せるのか」という納得性を高める役割があり、BSC導入のモチベーションを高めるためには、欠かせないプロセスだったと感じている。全5回の実施内容は、下図のとおりである。

実施スケジュール（案）

ステップ	テーマ	日程
1	ビジョンと戦略の策定	2日目
2	ビジョンと戦略を実現する視点の洗出し	2日目
3	戦略マップの作成と戦略目標の設定	2日目
4	重要成功要因(CSF)の洗い出し	宿題
5	業績評価指標(KPI)の設定	3日目
6	ターゲット(具体的な数値目標)の設定	3日目
7	アクションプランの作成	宿題
8	モニタリング(CSF / KPIを数値目標で管理)	宿題

実施状況

1日目	7/31(火)	BSC概要及びSWOT分析の説明【0.5H】
	8/17(金)	当店のSWOT分析(経営者及び現場責任者からのレポート提出)
2日目	8/28(火)	クロス分析(課題抽出)【2.5H】
	9/8(土)	3C分析(5年後のあるべき姿・戦略の検討)
3日目	9/10(月)	戦略マップ、戦略目標の確認【2.5H】
	9/17(祝)	業績評価指標、ターゲットの確認 重要成功要因の洗い出しとアクションプランの検討を指示
4日目	9/25(火)	財務シミュレーション・重要成功要因、アクションプランの検討【3H】
5日目	10/5(金)	BSCの最終確認・モニタリング項目の検討【3.5H】
6日目	11/16(金)	実施状況の確認【2.0H】

(2) 環境分析

経営者及び現場責任者からの SWOT レポート（各項目 20 以上の抽出を義務付けた）と「審査事典」の喫茶店・コーヒー専門店の項を参考に、環境分析・3C 分析を行った。

マクロ環境分析においては、法規制や国際環境による機会は特に見出せなかったが、様々な角度からの脅威が忍び寄っている様子が伺えた。一方、市場動向としては、当店にとっての明るい未来を描くことができたため、戦略の必要性を強く感じる結果となった。

自社・顧客・競合の 3C 分析については、競合他社を街の喫茶店やコーヒー専門店ではなく大手チェーンと見据えることによって、明確な差別化要因が浮き彫りとなった。顧客を取り合う状況であることには疑いようがなく、大手資本に対抗する厳しい戦いになることが予想される。他店舗に先んじる形で、戦略課題に対する迅速で確実な対応が必要であることを感じ取れる結果となった。

マクロ環境分析

切り口	機会	脅威
1. 社会・経済	働く女性の増加による外食化・休日の増加	少子化・近隣の高齢化
2. 法規制		規制緩和による郊外ショッピングセンターの進出
3. 国際環境		原油高に伴うコスト増（原材料、光熱費）による収益性低下
4. 消費動向	喫茶店に求めるニーズの多様化・コーヒー文化の浸透	珈琲支出最下位県・カフェブームの鈍化
5. 技術動向	IT の普及による新たな PR や、インターネット販売の可能性	コーヒーメーカーの多機能化・高性能化によるコーヒーの内食化

業界・競合分析

1) 市場動向の予測（仮説）

切り口	現在	将来
1. 市場規模	カフェ人気・グルメブームによる拡大傾向	団塊世代・大都市圏からの転入者による拡大
2. 市場構造変化	弱小店の淘汰・大手チェーン店の市内進出	弱小店舗のさらなる淘汰
3. 技術	コーヒーメーカーの多機能化・高性能化	多機能化・高性能化のさらなる進展
4. 法規制	郊外化	郊外化の反動による都心回帰（市街地活性化）

2) 競合と自社分析

切り口	競合他社	自社の戦略課題
1. 事業領域	立ち寄りやすい喫茶店	レストランへのシフト
2. 経営指標	客単価の低さ	フードメニューの充実による客単価アップ
3. 商品力・技術力	均質な味とサービス	手作り感の演出
4. 販売力	圧倒的な知名度	地域店舗との協働
5. 材料調達力	本部による大量仕入	良質な仕入先の確保

顧客分析

切り口	現在まで	将来	自社の戦略課題
1. ターゲット顧客	20代後半から30代の大人の女性	メインは従来どおりで、男性や高齢者にも広げていく	野菜中心健康メニューの開発・入店しやすさの演出
2. 地域	浜松市中心部	浜松市内全域	さらなる深耕 メディアの活用
3. 顧客ニーズ	安価でおいしいコーヒーが飲みたい	少し高くても、よりおいしいコーヒーが飲みたい・ゆっくりくつろぎたい	味の追求・接客及び店舗環境の改善

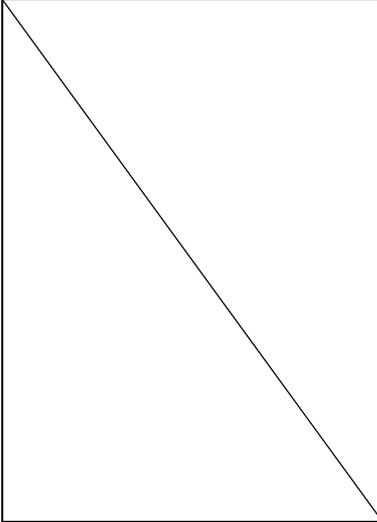
(3) SWOT分析

一日目に、商工会議所の担当者、顧問税理士事務所担当者らも同席し、今後の進め方について説明を行った。その際、BSCの概略と共に、SWOT分析についての簡単なレクチャーを実施し、SWOTの項目を出すことを宿題として、30分程度で面談を終えた。

2週間後に、経営者と現場責任者の両名から「強み」「弱み」「機会」「脅威」について、それぞれの要素を20個挙げたレポート用紙を受け取った。これらの要素をSWOTクロス分析シートにプロットし、次回訪問時の討議資料として持参した。この資料を目の前において、クロスされた4つのボックスを、「SO」「ST」「WO」「WT」と各要素を掛け合わせることで埋めていった。

このステップでは、要素の掛け合わせにより思いもかけない施策やアイデアが次々と浮かび、経営者にとっても担当診断士にとっても、大変楽しい作業となった。

【図表 3-8-3】SWOT クロス分析

	<p>機会(O)</p> <p>カフェ人気・グルメブーム・外食人気 働く女性の増加による外食化 休日の増加 近隣の都市開発(人口増・学校、裁判所、結婚式場等) 店前環境の整備(バス停の設置・公園・イベント) 近隣への高級有名店や異なるタイプの飲食店進出 中心部に新たな大手百貨店の進出 コーヒー文化の浸透・定着(珈琲支出最下位県) 喫茶店に求めるニーズの多様化 弱小店の淘汰 団塊世代の流入・大都市圏からの転入者</p>	<p>脅威(T)</p> <p>少子化・近隣の高齢化 カフェブームの衰退 近隣大手チェーンの進出(コメダ、デニーズ) 市内にチェーン店(スタバ、タリーズ、プロント) 郊外ショッピングセンターの進出(人材時給競争) 収益性の低下(原材料、光熱費、人件費の高騰) 仕入先確保の難しさ(品物にギャップ) 交通量が少ない・活気の少ない地域 コーヒーの内食化 自販機、オフィスコーヒーサービスの普及</p>
<p>強み(S)</p> <p>スタッフのクールで個性的な接客 オーナーの良質な人脈、良質な仕入先 立地のよさ(車・徒歩)・駐車場が無料 景色のよさ・明るさ ガラス張りの清潔感 統一感のあるデザインのよさ センスのよい小物(個性的小冊子等) 厨房設備の充実 バリアフリー設計 喫煙可 フードの質の高さ(手作り美味・良質な材料・健康) リーズナブルなランチメニュー(1000円以内) 現金売上がほとんど メディアで取上げられる話題性</p>	<p><u>強みを最大化し機会に活かす</u></p> <p>結婚式場の二次会需要 公園イベントの打ち上げ需要 フードの質の高さでグルメブームに乗る テイクアウトの充実で周辺環境(病院・学校・マンション)の中食市場へ 他店とのコラボ広告で認知度UP 野菜中心健康メニューでメタボが気になる団塊世代を取り込む</p>	<p><u>強みに基づき脅威に対処する</u></p> <p>飲食バランスがとれた大型カフェとして、ドリンク重視の他チェーンに対抗 手作りでチェーン店に対抗 良質な仕入先による安心・安全・無農薬な地元の新鮮食材をタイムリーに提供し、差別化 野菜中心健康メニューで近隣の高齢化を対象 社長の人脈とメディアの協力で活気を作る(周辺店とのコラボイベント等) スタッフの個性的な接客で画一的なチェーン店の接客に対抗する</p>
<p>弱み(W)</p> <p>人材不足(プロ意識、リーダー意識) スタッフが長続き(定着)しない 新商品開発力の弱さ かわりばえのしないメニュー 従業員ロッカーや休憩室がない 倉庫が狭い 設備の老朽化・陳腐化・一部の劣化 調子のよくない空調 ガラス張りで見え、禁煙席がない(わからない) コンセプトが弱く、アピール力が小さい メニューが少ない、料理提供時間遅い 駐車場がわかりにくく、台数も少ない 赤字である、客単価が低い</p>	<p><u>弱みを補完して機会を活かす</u></p> <p>客単価の低さを、酒屋との提携・アドバイスによるアルコールメニューの充実でカバー 人材不足を地元調理師学校との提携で補い、若い人材でニーズの多様化にも対応していく 販促力強化により近隣へのアピールを強化し新規転入者を取り込む コンセプト、メニュー等を専門家(デザイナー、設計士等)の知恵を借りて再構築し、新たな人の流れを取り込む 新商品開発力を増強してグルメブームに対応</p>	<p><u>リスクを回避する</u></p> <p>少子化の人材不足 早急な採用ルート確保 駐車場不足 近隣駐車場との提携検討 郊外化 大手にはない「やりがい」や仕事の楽しさを強調。生き生きした職場の整備 収益性の低さで利益の留保困難で老朽化が進行 儲けて内部留保。一生懸命メンテナンス コーヒーの内食化 プロの淹れたてでコーヒー、デザインカプチャーノの技術で専門店ならではの価値を提供</p>

(4) 経営理念の整理

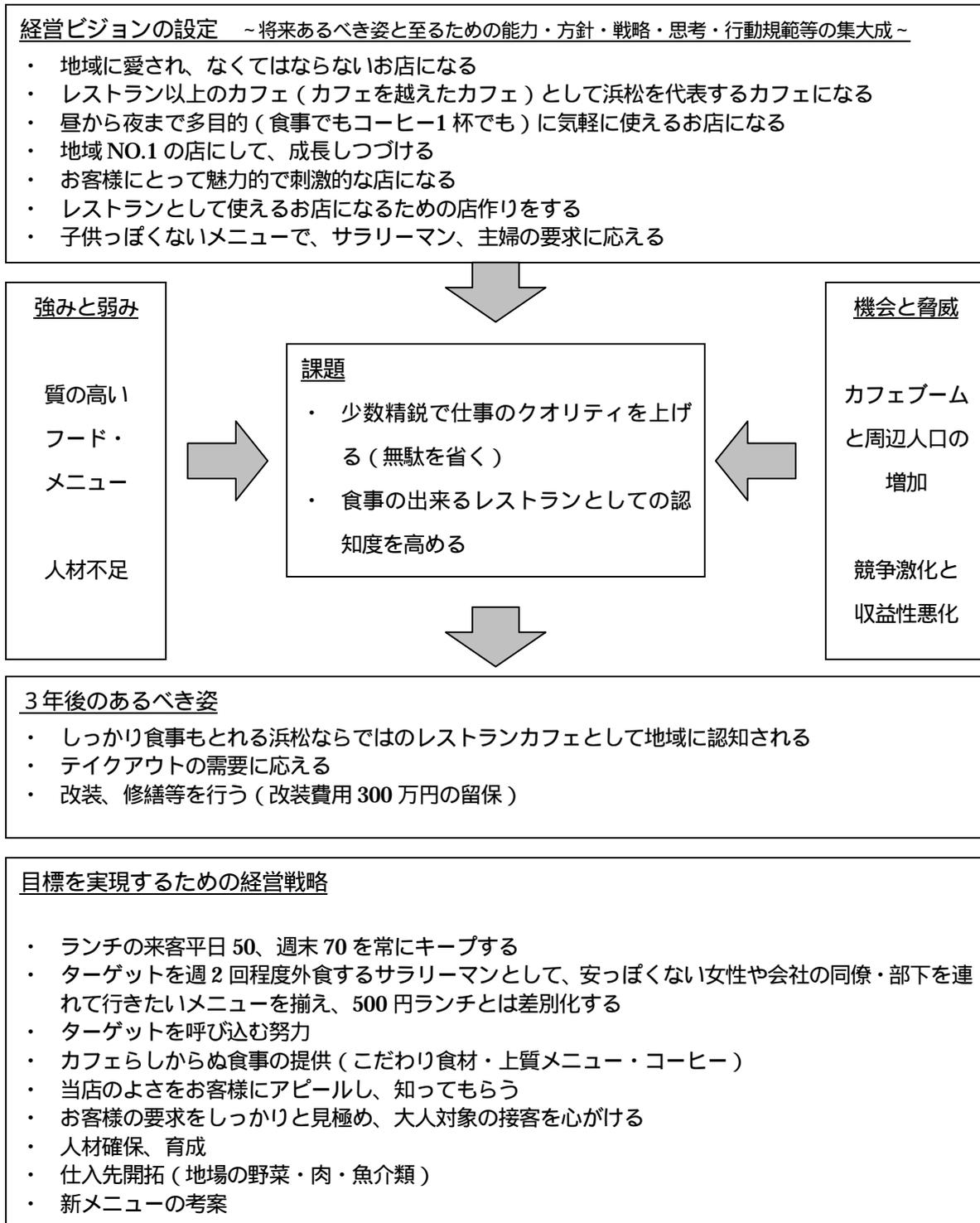
3年後のあるべき姿、及び戦略検討のために、次頁に掲げるフォーマット「ビジョン策定の概念図」を手渡し、経営者及び現場責任者に各自記入していただいた。

ここに記載された要素に基づき、経営者にヒアリングを実施したところ、前出の理念や目標を整理し、3年後のあるべき姿を設定することができた。目標年度を3年後にするか、5年後にするかという議論もあったが、冒頭にも述べたとおり市内の喫茶業界が過渡期を迎えていることもあり、なるべく短いスパンで目標を設定していくべきという経営者の意向で3年後を見据えることとなった。そのため、目標や戦略はより具体的にならざるを得ず、店舗の改装という大変具体的な目標と、これにかかる費用としての資金需要を300万円と引き出すことができた。

財務面の目標がより具体的な数値となったことは、後々のBSC作成にとって大変重要な役割を果たした。最大の効果は、経営者のBSC構築に対するモチベーションへの貢献である。財務シミュレーションも交えながら、BSCの導入によって確実に300万円を残すことができ、店舗改装が可能になる、というストーリーは、経営者の心を動かしたようである。また、「この300万円を捻出するためには、具体的にどの要素でどの数値目標を達成しなければならないのか」という視点で検討を重ねることになり、曖昧な目標やターゲットは自然と排除され、現場にも取り組みやすいのでは、という期待感も高まった。このように大きな役割があったにもかかわらず、うかつにも、この段階ではそこまでの重要性には気づかなかった。

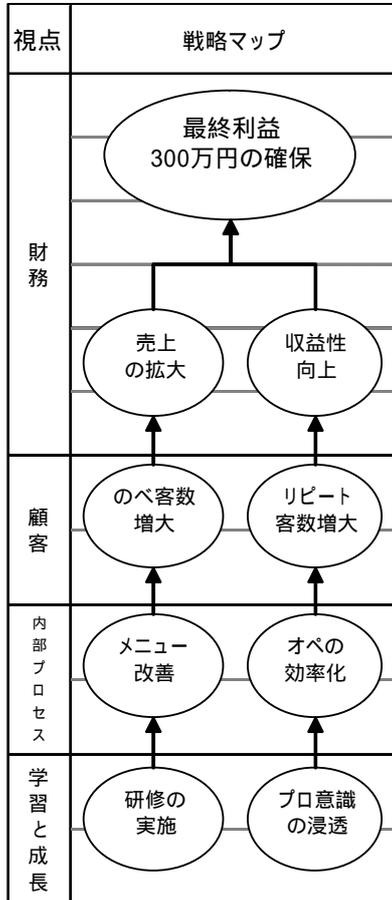
また、理念やスローガ的な事項も明確になった。このシートを通じて、ビジョンを「地域に愛され、なくてはならないお店になる」とし、戦略を「20代後半から30代の大人の女性をメインターゲットに、しっかり食事もとれる浜松ならではのレストランカフェとして地域に認知される(コーヒーのおいしさ認知度100% & おいしい食事60%)」とすることを確認した。ターゲットの検討段階では、男性・高齢者も視野に入っており、具体策として健康メニューの導入についても議論がなされていたが、これらの事項については、3年後よりも遠くに見据えた将来の課題という認識に変わっていった。3年後という近い将来を、より現実的に考えた場合、現状のターゲット(20代30代女性)に対しても、まだやるべきこと・できていないことが多く、それらをつぶしていくことでスタッフ共々に成長していく、という流れの方が違和感なく受けとめることができたのである。時期を短く区切ったことで、ビジョンと戦略は、より絞り込んだ形で現実感を持ったものになったようである。

【図表 3-8-4】ビジョン策定の概念図



5. 作成したスコアカード

(1) 戦略マップ



戦略マップ(左図)は、「SWOT クロス分析」と、「戦略確認シート」から抽出した項目について作成した。マップに書き出した項目は、バランス・スコアカードの戦略目標を整理する際にも活用した。

(2) バランス・スコアカード

課題は多く抽出されるが、対策を検討する段階になると経営者は、つつい何事も「メニューの改善」で課題を解決しようとする傾向があった。BSCの4つの視点は、メニュー以外で経営を改善する策を練ろうとする意識付けとしても、新たな視点の提供という意味でも役立っていた。

作成したカードは、現在レジ横に置かれており、誰でも手にとって見るように工夫されている。モニタリングのため、いくつかの統計を取る必要があり、「統計をとるのはこの戦略を達成するためである」という説明を兼ねているようである。一部の社員には、内容について話す機会を持っているが、パートを含めた全社員に対しての周知徹底には至っておらず今後の課題である。

(3) スコアカードの作成を終えて

合計5回の訪問と都度の課題対応に、のべ20時間程度を費やした。打合せは、店舗が比較的空いている時間帯に主に経営者と診断士によって行われたが、課題は必ず現場責任者にも提出してもらい、両者の視点が盛り込まれるよう工夫した。解決策の内容によっては、はからずも責任者のコミットメントになってしまうようなこと(「仕入値を30%死守する」等の発言)もあり、一種の教育的効果もあったかもしれない。

また、商工会議所担当者や、顧問税理士事務所の担当者の同席により、様々な視点を盛り込むこともできた。経営者のオープンな姿勢のおかげで、こうした第三者の関与や決算書・申告書等の提示による正確な数値の把握も可能となり、具体的で幅のあるBSCを完成させることができた。要となる新入社員の入社も予定されており、3年後の成果に十分期待できると考えている。

【図表 3-8-5】喫茶店のバランスト・スコアカード（実例）

視点			戦略目標 (KGI)	重要成功要因 (CSF)	業績評価指標 (KPI)	目標値 (ターゲット)	アクションプラン
財務	生産性向上	売上の拡大	売上拡大	夜間来店客数の増加	基準年同月との対比売上額	108%	メニューリニューアル/ 式場・財団へ営業
	収益増大		客単価アップ	コースメニューの導入	コース食数	6食/週	コースメニューの宣伝
					客組単価額	1830円	
		収益性向上	仕入原価率低減	仕入価格の見直し	仕入原価率	年平均33%	交渉・原価表作成
			経費削減(額固定)	水道光熱費・消耗品の節約	経費額維持	6300千円/年(525/月)	スローガン掲示
			人件費削減	適正な人員配置	前年同月対比(総人件費)	3ポイント減	シフトの見直し
顧客	製品・サービス	のべ客数増大	来店客組数増加(2000組)	既存客のCSアップ(口コミ)	前年同月との対比	プラス10組	良質な食材とプロの調理とプロの接客
	関係性		結婚式二次会客の獲得	宣伝の強化(質・量)	二次会問合せ数	10組(4組成約)	チラシ・看板の実施 予約シートの作成
	イメージ		魅力的なメニューの提供	顧客・市場ニーズの把握	顧客満足度	80点	アンケート実施方法の 検討・実施
		リピート客数増大	信頼関係構築	期待以上の商品と接客提供	精算時感謝言葉の有無	全客数の50%	レジでのチェック方法を 検討し実施する
			コミュニケーション強化	もう一歩踏み込む接客	ホールスタッフの声かけ数	1人あたり3件	各個人でチェックし報告 を受ける
			リピート率アップ	顧客のCSアップ	顧客満足度アンケートの再 来店意向項目	80点	アンケートの設計/実施
内部プロセス	業務管理	メニュー改善	インターネット販売の実施	商品の開発・改良/ 通信販売システムの構築	注文数(アクセス件数)/ 商品の完成度	日商30,000円	事業計画書の作成
	顧客管理		現状問題点の把握	アンケート集計・分析	要望数	月10件	アンケートの設計/実施
	イノベーション		新商品開発	視察・研究(試作・試食)	新メニュー提案数	月10件	検討会の実施
		オペの効率化	作業効率のよい厨房	適正な備品の配置	提供時間	飲料10分/ 食事15分以内	アンケートの設計/実施
			作業手順の見直し	レシピの見直し			
			シフト改善(配置・労働時間)	業務時間割の見直し	総労働時間(1600H)	1600H	業務時間割の見直し
学習と成長	人材(仕事)	プロ意識の浸透	リーダー人材の育成	店舗運営管理能力の養成	月あたり店舗利益	5%	月次決算書の作成
	情報(システム)		モチベーションアップ	納得できる人事評価制度	従業員満足度	3.5以上	インセンティブの見直し/ 個別面談の実施
	組織(風土)		情報共有	月次メニュー検討会の実施	1人あたりメニュー提案数	4種類	検討会の実施
		研修の実施	能力啓発制度の明確化	研修計画の実行	展示会への参加人数	一回あたり3人以上	研修計画の作成

第4章 業種別重要戦略目標の例

卸業（金属加工業）における重要戦略目標の例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標・対策案の例
財務	収益性増大、利益率向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ユーザー拡大による売上拡大 ・品質向上施策による利益拡大 ・キャッシュフロー改善施策
	付加価値向上（原価低減）	<ul style="list-style-type: none"> ・品質ロスコストの削減 ・人件費の低減 ・直材・間材・製造間接費削減
	収益機会の拡張	<ul style="list-style-type: none"> ・外部委託（アウトソーシング）による生産性向上 ・自動化によるコスト削減 or 生産性向上 ・新製品の拡販
顧客	製品・サービス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・短納期実現（1個流しやセル生産による小ロット生産） ・製品や部品の信頼性向上施策 ・製品や部品の保証体制、メンテナンス体制強化
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド力強化 ・環境施策（省エネ、省資源の製品） ・ゼロエミッション化
	良好な関係性維持向上	<ul style="list-style-type: none"> ・優良顧客への営業活動強化 ・積極的なVA/VE提案 ・積極的な新規顧客開拓、新規市場開拓
内部 プロセス	業務管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・生産管理システムによるリードタイム削減、生産性向上 ・工程内検査の実施による歩留まり向上 ・構内請負化、または派遣人材の採用
	イノベーション促進	<ul style="list-style-type: none"> ・新製法の開発強化 ・海外部品調達化 ・最新設備導入による加工時間短縮及び生産性向上
	顧客関係強化	<ul style="list-style-type: none"> ・不良品の流出防止 ・カンバン方式への対応 ・積極的な技術提案
	規制と社会	<ul style="list-style-type: none"> ・ISO14001強化（ISO14001の自己適合宣言対応） ・PRTR対応、RoHS対応、REACH対応 ・会社周りの清掃、地域への建屋開放
学習と 成長	人材強化	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の育成強化、能力開発 ・技能伝承制度 ・新卒積極採用、中途者や定年退職者の採用
	情報化	<ul style="list-style-type: none"> ・イントラネット活用による情報共有化 ・コンカレントエンジニアリング化 ・自動化の促進
	組織活性化（風土改革）	<ul style="list-style-type: none"> ・風土改革によるモチベーション向上 ・組織開発 ・マネジメントの強化

製造業（繊維）における重要戦略目標の例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標・対策案の例
財務	収益性増大、利益率向上	<ul style="list-style-type: none"> ・川下事業者、消費者との直接取引による売上拡大 ・既存取引先との関係強化による売上拡大 ・差別化商品の開発による利益拡大
	付加価値向上（原価低減）	<ul style="list-style-type: none"> ・生産の平準化 ・機械化による人件費の低減
顧客	製品・サービス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・新規商品の提案 ・品質の向上
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> ・メディアへの露出 ・環境対応
	良好な関係性維持向上	<ul style="list-style-type: none"> ・優良顧客への営業活動強化 ・積極的な新規顧客開拓
内部 プロセス	業務管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・技術スキルの平準化 ・顧客対応レベルアップ
	イノベーション促進	<ul style="list-style-type: none"> ・新技術開拓・取り込み ・他事業者・デザイナーとのコラボレーション
	顧客関係強化	<ul style="list-style-type: none"> ・不良品の流出防止 ・クイックレスポンス
学習と 成長	人材強化	<ul style="list-style-type: none"> ・人材採用・育成 ・技能伝承
	情報化	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットによる情報発信 ・ネット販売
	組織活性化（風土改革）	<ul style="list-style-type: none"> ・風土改革によるモチベーション向上 ・組織開発

製造業（印刷業）における重点戦略目標の例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標・対策案の例
財務	収益性増大、	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先数の増大 ・高付加価値商品の拡大 ・新商品の拡販
	生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトソーシングによる生産性向上 ・間接人員の縮小 ・外部委託工程の内製化による付加価値向上
顧客	製品・サービス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・アイテム数の増大 ・小ロット対応 ・製品サンプルづくり強化
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド力強化 ・環境対策商品の開発 ・財務情報のネット開示
	良好な関係性維持向上	<ul style="list-style-type: none"> ・優良顧客への営業活動強化 ・コンカレントエンジニアリングの実施 ・提案件数の増大
内部 プロセス	業務管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・営業機能の強化 ・開発部門の設置 ・生産管理のシステム化
	イノベーション促進	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の開発 ・新印刷技術の開発 ・アイテム数の増大
	顧客関係強化	<ul style="list-style-type: none"> ・優良顧客への巡回、提案強化 ・積極的な技術提案 ・得意先開発部門との連携強化
	規制と社会	<ul style="list-style-type: none"> ・ISO14001の取得 ・揮発性有機化合物(VOC)の除去 ・エコアクション2.1の取得
学習と 成長	人材強化	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者の能力開発 ・印刷技術の伝承 ・積極的なローテーション
	情報化	<ul style="list-style-type: none"> ・情報共有化 ・コンカレントエンジニアリングの実施
	組織活性化（風土改革）	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理によるモチベーション向上 ・経営理念、経営目標、ビジョン、行動指針の明確化 ・BSCによる全社員での戦略実行

卸・小売業（ユニフォーム、作業服小売・卸店）における重要戦略目標例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標	
財務の視点	収益増大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新チャネルを利用した新規顧客開拓による収益増大 ・ 新製品または新サービスを既存客に拡販することによる収益増大 ・ 新製品または新サービスで新規顧客開拓し収益増大 	
	収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新製品または新サービスによる粗利益率の向上 	
顧客の視点	製品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新製品開発 ・ 品揃えの充実 	
	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新サービスの提供 ・ 提案型販売 	
内部プロセスの視点	業務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客が発注しやすい仕組み構築 ・ 迅速確実な配送、納品 	
	顧客管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客データベースによる管理 ・ 顧客情報の共有化 ・ 人的に顧客との関係を強化し顧客維持を図る ・ 提案型販売、的確なアドバイスなどにより顧客価値の向上を図る 	
	イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客ニーズに適合した新製品、新サービスを開発し、競争優位の源泉とする 	
学習と成長の視点	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品知識会得 ・ 接客マナー向上 ・ 提案スキル向上 ・ 顧客関係性スキル向上 ・ ITスキル向上 	
	情報資本	分析業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT化による顧客分析 ・ IT化による売上分析、収益性分析
		変革業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社ホームページの構築と充実化
		定型業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受注販売処理のIT化
	組織資本	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略の実行 ・ 人材の育成
組織文化		<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客中心の組織文化 	

サービス業（産業廃棄物処理業）における重要戦略目標の例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標・対策案の例
財務	生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> 一人当たり売上高増大による生産性向上 新規顧客開拓による売上増大 顧客満足度向上により顧客内シェア向上
	収益増大	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益率増大施策（経費率の削減） 経営合理化によるコスト削減 財務内容（健全性・収益性）の改善
顧客	製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 取扱い商品の拡大又は専門特化 付加サービス提供件数の増加 リサイクル事業の推進
	良好な関係性維持	<ul style="list-style-type: none"> 優良顧客への営業活動強化 顧客満足度の向上（QCDの改善）
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> 環境 ISO14001 の認証取得 情報公開による信頼性向上 地域の環境改善活動への参加、支援
内部 プロセス	業務管理強化	<ul style="list-style-type: none"> 3M（ムダ・ムリ・ムラ）運動による経費削減 環境 ISO（省エネ・省資源）活動による経費削減 外部委託による業務の効率化 配車効率の改善
	顧客管理	<ul style="list-style-type: none"> A B C 分析による顧客のランク付け 優良顧客増加の施策
	イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業の開発 設備近代化による中間処理効率向上
	規制と社会	<ul style="list-style-type: none"> 環境法規制等の順守 マニフェスト伝票の適正処理の徹底 地域住民との良好な関係維持
学習 と成長	人材強化（仕事）	<ul style="list-style-type: none"> 教育訓練による能力開発、力量の向上 セールスドライバーの育成（職務拡大） 企業イメージ（清潔感の演出）向上による人材の確保
	情報化（システム）	<ul style="list-style-type: none"> IT化による計数管理
	組織活性化（風土改革）	<ul style="list-style-type: none"> 小集団活動（ISO, 3M運動）による風土改革 5S, 安全衛生管理の徹底

小売業（建材店）における重要戦略目標の例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標
財務	収益増大、利益率向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客開拓による売上拡大 ・既存顧客、新規顧客の収益拡大 ・重点商品の品質対策で利益率拡大 ・投資利益率の確保
	販売生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客当たりの収益拡大 ・生涯顧客の育成
	収益機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品、新サービス、新技術による収益拡大
顧客	商品、サービスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な品揃え ・魅力的な価格提示 ・新機能、新素材、新デザインの新商品提供
	顧客関係性強化	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅の機能、素材、空間のトータル提案 ・リフォームの提案力強化 ・アフターサービスの継続的实施 ・工務店の営業支援強化
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド力の強化 ・環境対策商品、サービスの強化
内部 プロセス	イノベーションの促進	<ul style="list-style-type: none"> ・環境対策機器の装備（耐震、土壌） ・材工販売（施工体制の整備） ・ユニバーサルデザイン対応強化
	顧客関係強化	<ul style="list-style-type: none"> ・新規工務店の開拓 ・工務店の営業支援 ・差別化商品、サービスの提案 ・ショールーム、展示会の活用強化 ・顧客とのネットワークサイトの構築
学習と 成長	人材強化	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅関連専門技術者の養成 ・ITネットワーク要員の育成

小売業（楽器店）における重要戦略目標の例

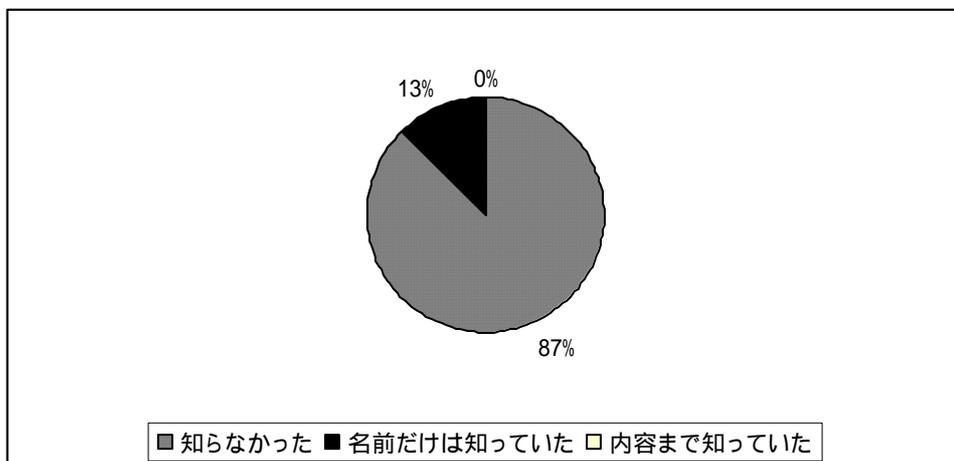
視点	戦略セグメント	重要戦略目標
財務	収益増大・利益率向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客による売り上げ拡大 ・既存顧客、新規顧客の収益拡大 ・品質向上、品揃えによる利益率向上 ・投資利益率の確保
	販売生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客当たりの収益向上 ・生涯顧客の育成
	収益機会の増大	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品、新サービスによる収益拡大
顧客	商品、サービス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質な品揃えとサービスの強化 ・魅力的な価格の提供 ・スピード購買チャンスの提供
	顧客関係性の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・オリジナル差別化商品、サービスの提供 ・音楽のある生活実現支援 ・専門家、アーティストの営業、情報支援
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド力強化 ・環境対策の実施
内部 プロセス	イノベーション強化	<ul style="list-style-type: none"> ・オリジナル商品、サービスの開発 ・新仕入先、新専門家、新アーティストの開拓
	顧客関係強化	<ul style="list-style-type: none"> ・音楽ネットワークサイト構築 ・専門家、アーティスト支援制度強化 ・コンサート、イベントの継続実施
学習と 成長	人材強化	<ul style="list-style-type: none"> ・楽器専門技術者の養成 ・ITリテラシーの向上 ・ホスピタリティーの向上

飲食業（喫茶店）における重要戦略目標の例

視点	戦略セグメント	重要戦略目標・対策案の例
財務	収益性増大、利益率向上	<ul style="list-style-type: none"> ・来店客拡大による売上拡大 ・固定費、変動費の見直しによる収益性向上 ・キャッシュフロー改善施策の実施
	付加価値向上（原価低減）	<ul style="list-style-type: none"> ・食材ロス率の低減 ・シフト改善による人件費の低減 ・調理等自動化による生産性向上
	収益機会の拡張	<ul style="list-style-type: none"> ・他店とのコラボレーション、地域イベントの活用 ・既存優良顧客の維持及びリピート率向上 ・魅力的な新メニューの導入
顧客	商品・サービス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客サービスの差別化 ・取り扱いメニューの充実 ・迅速なクレーム処理
	企業イメージ強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド力強化 ・基本ルールの徹底 ・店舗力の強化
	良好な関係性維持向上	<ul style="list-style-type: none"> ・優良顧客へのサービス強化によるロイヤリティ向上 ・潜在ニーズの把握 ・食材情報のアピール、信頼強化（味・産地・賞味期限等）
内部 プロセス	業務管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ロス管理の徹底（材料回転率の向上） ・迅速なデリバリー ・パート、アルバイト、派遣人材の採用
	イノベーション促進	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品、新メニュー開発 ・多様な食材調達方法の導入 ・情報システムの構築
	顧客関係強化	<ul style="list-style-type: none"> ・広告、パブリシティの活用（メディアの効果的活用） ・顧客管理とフォロー施策の導入 ・メニュー提案
	規制と社会	<ul style="list-style-type: none"> ・衛生管理の徹底 ・インターネットの活用（ネット販売、予約システム等） ・競合他店等外部ノウハウの研究（試食、展示会等）
学習と 成長	人材強化	<ul style="list-style-type: none"> ・教育の充実（人材育成、能力開発） ・リーダー的人材の養成 ・有資格者等の新卒採用（調理師等）
	情報化	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ間の連携強化 ・情報共有化 ・情報に対する意識改革
	組織活性化（風土改革）	<ul style="list-style-type: none"> ・風土改革によるモチベーション向上（従業員満足度） ・納得できる人事評価制度の導入 ・マネジメントの強化

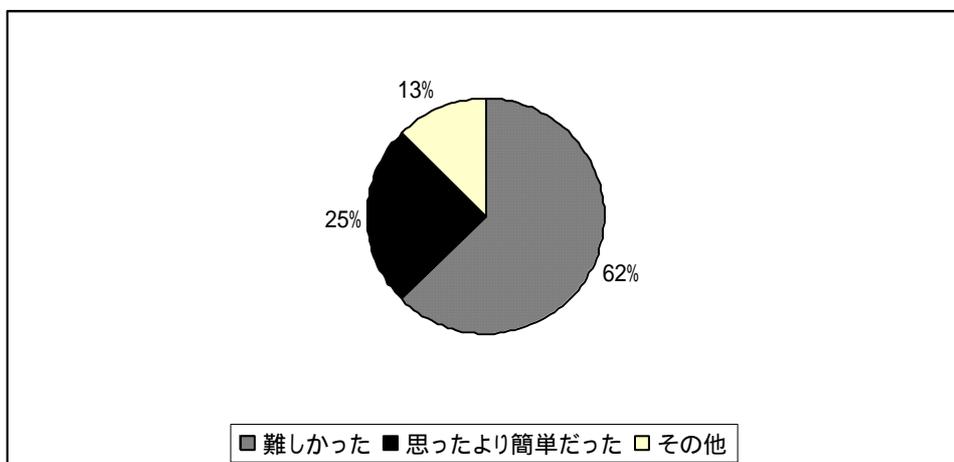
参考) 診断企業へのアンケート

1. BSC (バランススコアカード) は知っていましたか？



実施企業 8 社のうち、7 社が BSC を知らなかったと回答しており、残りの 1 社も内容は知らなかったようである。

2. BSC 導入過程について感想をお聞かせください。

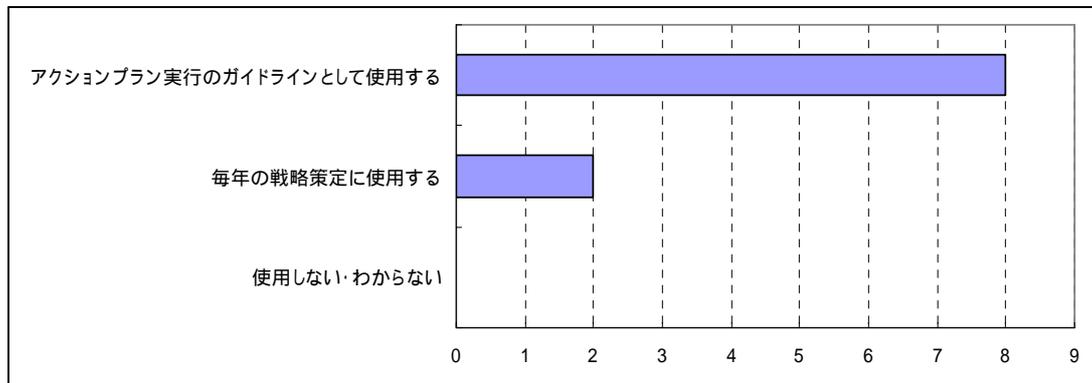


その他 回答内容

- ・ 指導を受けて実施したので、自社のみでは結構難しいと思う

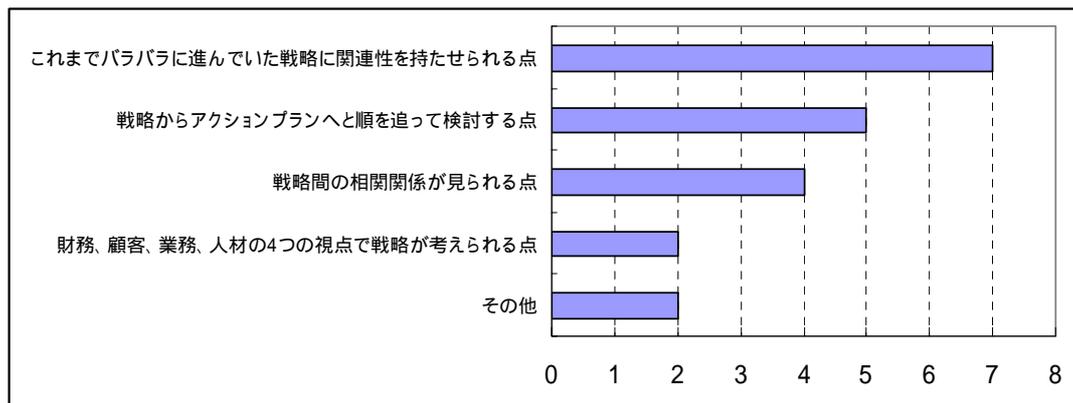
8 社のうち 5 社は難しかったと回答し、その他と回答した 1 社も、「指導があったからできたが、自社のみでは難しいだろう」としている。中小企業が独自に BSC を導入することの難しさが想像できる。

3. 作成したスコアカードはどのように活用しますか？（複数回答可）



どの企業も、何らかの形でスコアカードを利用するとしており、活用に対する積極的な姿勢がうかがえる。「使用しない」「使用方法がわからない」という回答は0件だった。

4. バランススコアカードのどの部分が良いと思いますか？（複数回答可）



その他 回答内容

- ・ 正にぼやけている問題点と強みがクッキリとした気がする。
- ・ やるべき事が明確になり、自分だけでなくスタッフのやるべき事がよく解った。

5. 導入に当たって「こうして欲しかった」ということがありましたらご自由にお書きください。

- ・ タイムスパンが長すぎて、集中度を維持するのが難しいため、進行表が欲しい。
- ・ 10段階で当社のレベル評価をお願いしたい。
- ・ 他の店舗も様々な問題を抱えており、時間が許せばアドバイスを頂きたかった。
- ・ スタッフを含めてご指導して頂ければさらに良かったと思います。
- ・ 全社員にBSCの本当の意味と大切さを理解、浸透させる方法を指導していただけると助かります。

おわりに

今回の事業で私たちはスコアカード作成時のハードルを下げることを目指した。実際の場面では改善の余地が多くあると思うが、BSC を戦略策定のツールとして使われる先生方のご参考になれば幸いである。一連の議論を通して次のような課題が明確になった。

クライアントの環境に応じた導入手法の必要性
アクションプラン実行段階での運用方法と診断士の関与

今後はこれらの課題を中心にスコアカード作成の前後について検討していくことになる。

社団法人 中小企業診断協会静岡県支部
平成 19 年度マスターセンター事業担当チーム

監修 **宮野正克 (Masakatsu Miyano)**
NPO 法人 I S O 検証審査協会

〒433-8124
浜松市中区泉 2-10-8
TEL:053-489-7801
FAX: 053-489-7805
E-mail:miyano@v-iso.jp

鈴木宣二

〒430-0924
浜松市竜禅寺町 800-2
Tel: 053-452-6862
Fax: 053-452-6862
Email: senjisuzuki@khc.biglobe.ne.jp
担当: 第 1 章、及び第 3 章〔事例〕卸業 A 社・第 4 章

村木則予

㈱アドウィル
〒433-8121
浜松市中区萩丘 4 - 9 - 24
Tel:053-473-3359
Fax: 053-474-8805
Email:muraki@adwill.co.jp
担当: 第 3 章〔事例〕製造業 B 社・第 4 章

豊田和之

トヨタ・マネジメント・オフィス
〒437-0014
袋井市永楽町 106-1-205
Tel: 0538-43-9673
Fax: 0538-43-9673
Email: QYY02335@nifty.ne.jp
担当: 第 3 章〔事例〕卸・小売業 E 社・第 4 章

大沢政久

OsawaBusinessConsulting
〒433-8113
浜松市中区小豆餅 1-32-4
Tel: 053-438-8172
Fax: 053-438-8173
Email: osawa-inpa@abelia.ocn.ne.jp
担当: 第 3 章〔事例〕製造業 C 社・第 4 章

小森康弘

晴秋経営研究所
〒430-0903
浜松市中区助信町 46-17-405 号
Tel:053-473-8302
Fax: 053-473-8302
Email: yk-como@agate.plala.or.jp
担当: 第 3 章〔事例〕小売業 F、G 社・第 4 章

吉岡正明

吉岡経営サポート
〒438-0078
磐田市中泉 2699 番地 5
Tel: 0538-32-2334
Fax: 0538-35-3279
Email: yoshimc@uv.tnc.ne.jp
担当: 第 3 章〔事例〕サービス業 D 社・第 4 章

岩崎美紀

〒430-0917
浜松市中区常盤町 133-6-401
Tel:090-3901-3161
Fax: 053-458-4312
Email:miki_i@d1.dion.ne.jp
担当: 第 2 章、及び第 3 章〔事例〕飲食業 H 社・第 4 章

平成 19 年度 マスターセンター補助事業
バランスト・スコアカードの枠組みを活用した
中小企業の診断・戦略策定支援
報 告 書

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 静岡県支部

支部長 菊間 範明

〒410-0054 沼津市北高島町 19-5

ひと・みせ・まちづくり研究所内

TEL 055-929-0570 FAX 055-929-0571

E-mail office@shindan-shizuoka.jp

URL <http://www.shindan-shizuoka.jp>