

静岡県支部

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

BSC（バランスト・スコアカード）の中小企業に対する導入は、すでい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つく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するために、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。詳細は報告書（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つたとしても、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。

前述のように、当報告書では、中小企業に BSC を導入するに当たり利用可能なテンプレートを提示し、それにのっとして業種横断的にスコアカードの作成を試みたプロセスを記録している。協力いただいたクライアントは製造業、卸売業、小売業、飲食業の合計 7 社であり、それぞれ業界独特の課題を有しているものの、BSC 導入のプロセスでは、同一のアプローチが可能であることを確認した。

また当報告書の最後には、業界別重要戦略目標の例を付記した。私たちが導入を経験したクライアントと同様の業種・業界で BSC を導入される先生方のご参考になれば幸いである。環境分析や SWOT 分析など確実な手続きを踏んで戦略を策定すべきことは重々承知しているが、あらかじめターゲットを定めて、それとの差異を埋めていくという BSC 導入の考え方も、プランニングの時間短縮と実行段階へのスムーズな移行を図るうえで、悪い選択ではないように思われる。