

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	4
2. BSC のステップ	6
3. BSC の活用	12
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	14
2. テンプレート	17
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	22
2. 実施企業の概要と状況	23
3. BSC 導入の目的	23
4. BSC 導入の手順	24
5. 作成したスコアカード	24
6. あとがき	31
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	32
2. 事例企業の概要と状況	33
3. BSC 導入の目的	33
4. 作成したスコアカード	33
5. 導入における課題	38
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	39
2. 事例企業の概要と状況	40
3. バランスト・スコアカード導入の目的	40
4. 作成したバランスト・スコアカード	41
5. 事例企業のバランスト・スコアカードの評価及び感想	47
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	48
2. 事例企業の概要と状況	50
3. BSC 導入の目的及び効果	51
4. 作成したスコアカード	52

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..... 56
2.	実施企業の概要と状況..... 58
3.	BSC導入の目的..... 58
4.	作成したスコアカード..... 58
5.	まとめ..... 64
6.	おわりに..... 65
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..... 66
2.	事例企業の概要と状況..... 67
3.	バランスト・スコアカード導入の目的..... 67
4.	作成したバランスト・スコアカード..... 68
5.	事例企業のバランスト・スコアカード評価及び感想..... 73
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..... 74
2.	事例企業の概要と状況..... 75
3.	BSC導入の目的..... 75
4.	作成したバランスト・スコアカード..... 75
5.	事例企業のバランスト・スコアカードの評価及び感想..... 81
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..... 82
2.	当社の概要と状況..... 84
3.	BSC導入の目的..... 85
4.	導入の手順..... 86
5.	作成したスコアカード..... 92
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..... 94
	製造業 (繊維) における重要戦略目標の例..... 95
	製造業 (印刷業) における重点戦略目標の例..... 96
	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..... 97
	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..... 98
	小売業 (建材店) における重要戦略目標の例..... 99
	小売業 (楽器店) における重要戦略目標の例..... 100
	飲食業 (喫茶店) における重要戦略目標の例..... 101
	※参考) 診断企業へのアンケート..... 102
	おわりに..... 104

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 といい、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、自社で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った。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

① 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。

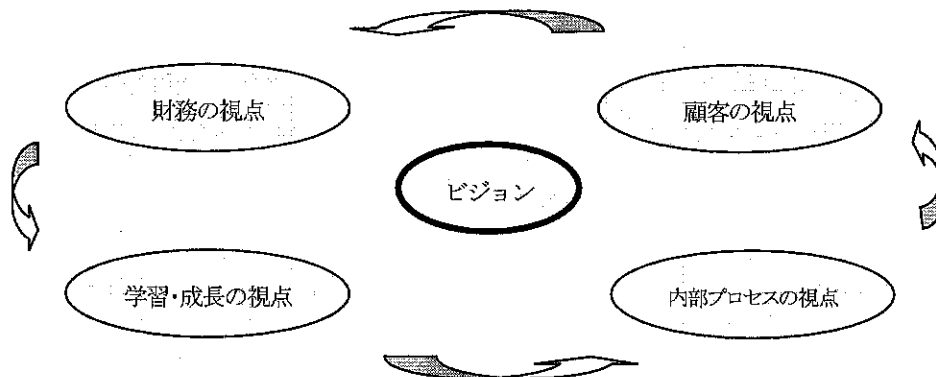
3つ目は【内部プロセスの視点】である。前述の財務の視点や顧客の視点の実現を図るために、具体的で自社に適した業務改善策である。例えば、製法の技術革新や工程改善、品質改善などがある。

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



② 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。

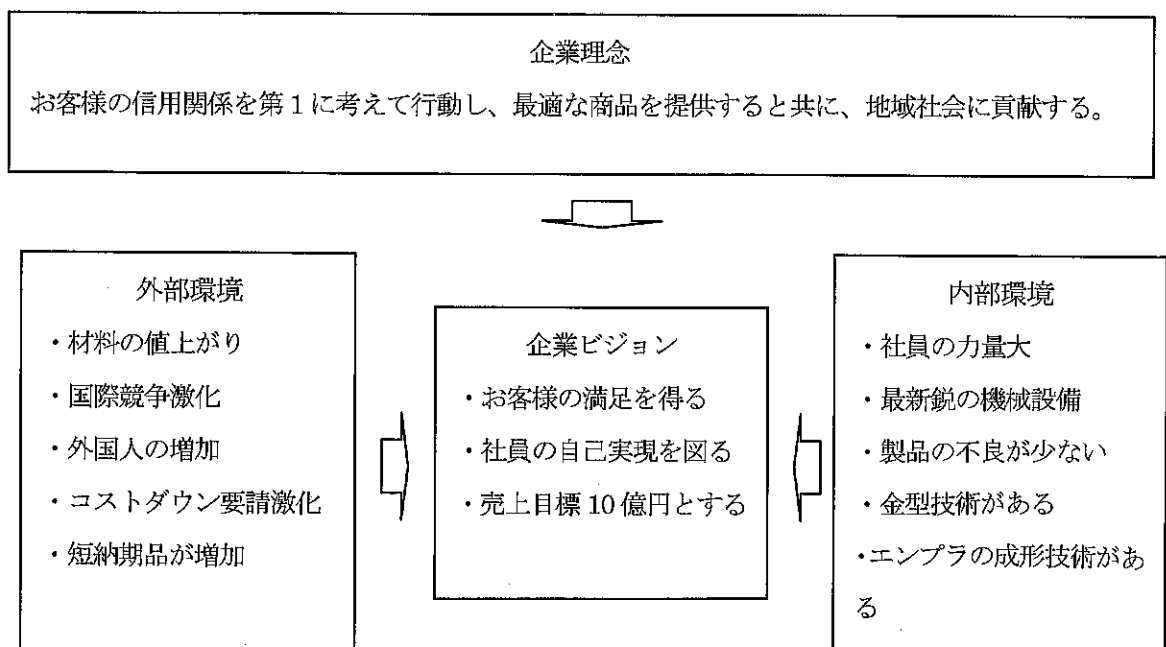
- ・ 企業理念とビジョン策定
- ・ 3C 分析
- ・ SWOT 分析
- ・ 戦略作成 (クロス分析)

① 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。

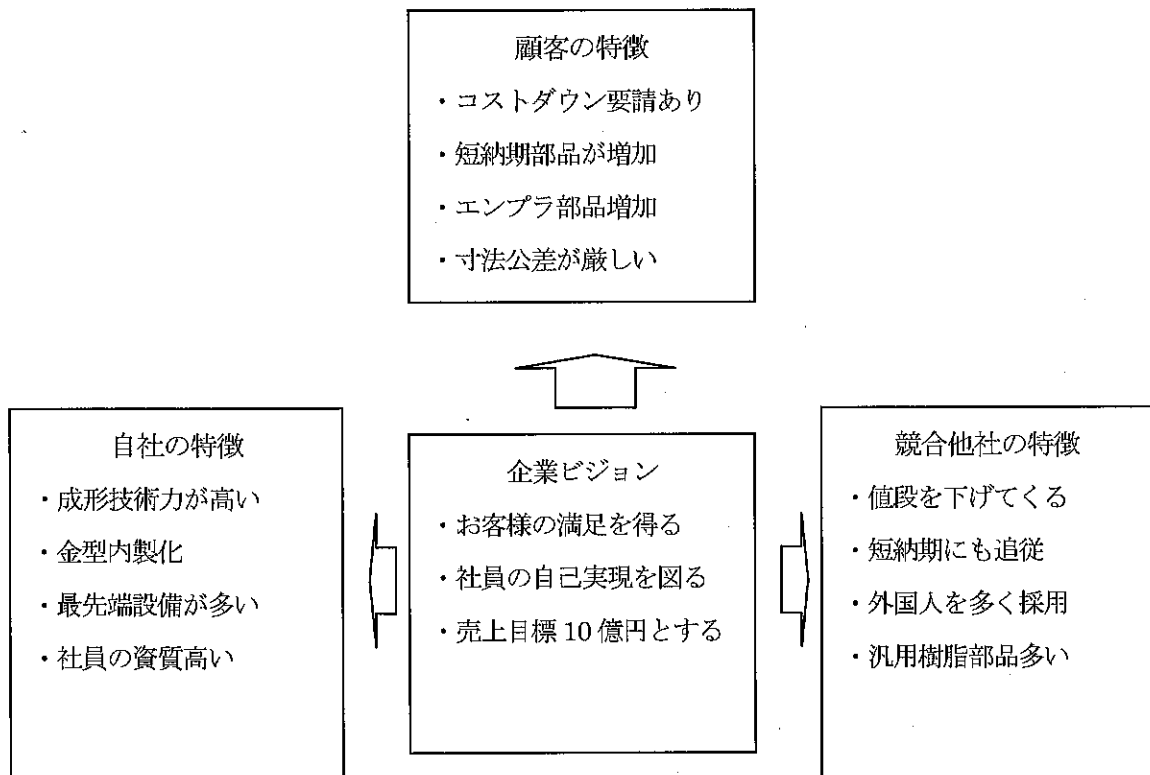
【図表 1-2-1】 企業理念とビジョン策定の概念図 (例)



② 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)



③ 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)。