

# 山本行政ニュース

編集 発行人

行政法人 山本事務所

〒104-0061  
東京都中央区銀座1-8-21  
中央ビル5F  
TEL 03(3567)3071  
FAX 03(3567)3078

4D

APRIL

Ô~πèwÔ

| 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| 29 | 30 | ~  | ~  | ~  |    |    |

ëī Û īÄ { ç^kwò8

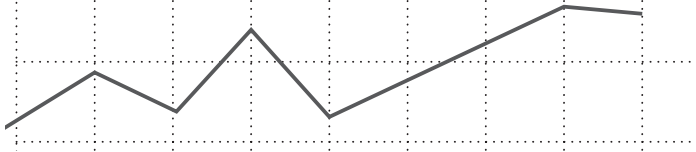
固定資産税の納期は、4月、7月、12月、2月中において、その市区町村の条例で定められますが、特別の事情がある場合は、これと異なる納期を定めることができると、地方税法で規定されています。このため、固定資産税の第1期分の納期が、5月や6月になる市区町村も出てきます。

D w k ç q Ñ

- y k — DÜo~t~kwòÇ D Ô
- y k — D>%O w~ çO k~«...ks£ D Ô
- y k — D>%O wπ D Ô
- y k — Dz Dz D>%O w«...kwπ çâ swÔù£ D Ô
- M k —...)§÷C t "...t~ ÿ^šw Z D Ô
- M k —{ ç^k çNç-hk£ wH 8üwòÇ DætSMoçÊ wÚ«p Š"Ô
- M k —T~H0A"sNa%=wNa D Ô™ D Ô
- M k —0x^ kwòÇ DætSMoçÊ wÚ«p Š"Ô
- Ñyç —Ñ‡ @‡'C ç D™ Dü£ D Ô

# 企業戦略の実践に

## バランス・ スコアカード



### ■ 過去となった 財務指標による経営管理

経営管理を行うときには、財務指標を用いてきたのが過去の通例であったと思います。

しかし、高度成長期のような右肩上がりの時代には、そのような管理が適していたのですが、常に新しい価値に基づくサービス・商品を提供していかななくてはならない時代にあっては、過去のデータを用いた短期的で財務的な視点では、もはや立ち行かないのが現実となっています。それは、バックミラーを見ながら運転をするようなものだと言われています。

財務的な視点だけでなく、企業が持続的な発展をもらさずダブらずコントロールをしましょうというのが「バランス・スコアカード」を使った経営管理です。

企業は戦略的な取り組みをしなければならぬということとはよく言われてきました。“中期計画”“戦略的事業アクションプログラム”等々、掛け声はすばらしかったのですが、いつのまにか絵にかいた餅状態になってしまっているのが常と経験された方々も多くおられるかと思えます。

### ■ 戦略の失敗は策定ではなく 実施段階

バランス・スコアカードを提唱した米ハーバード大学のロバート・S・キャプラン教授と経営コンサルタントのデビッド・P・ノートン博士も戦略の失敗は策定ではなく、実施段階の方が大きいと言っています。

継続は力なりとも言われますが、継続するにも仕掛けが必要です。組織に対しても、戦略や課題解決には、相当程度の粘着質的な仕掛けが必要です。

バランス・スコアカードは、企業や組織のビジョンと戦略を、財務、顧客、業務プロセス、人材の4つの視点から具体的なアクションへと変換して計画・管理し、戦略の立案と実行を継続的に支援する仕掛けです。

財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標を併用することによって、企業の将来、現在、過去の活動が適正かどうかを判断するというのが新しい経営管理のコンセプトになります。

バランス・スコアカードを使った経営管理では、「財務の視点」「顧客の視点（外部）」「内部業務プロセスの視点

（内部）」「社員の技術力や、やる気などを高める人材育成の視点（将来）」の“4つの視点”を用いて分析をします。

これらの視点から戦略に適合した個人や部門ごとの個別の実施項目/数値目標/評価指標を設定し、PDCA（計画・実行・点検評価・処置改善）サイクルを通し、社内プロセス改善や各個人の技術力の向上を促し、企業変革を推進していきます。

### ■ 統一的な戦略策定と実践

これら4つの視点はそれぞれ独立ではなく、各指標間の因果関係に基づいて設定されることが求められます。そのことにより、短期的利益と長期的利益、全社目標と部門目標、株主・顧客・従業員などの利害関係者間のバランスを取りながら、統一的な戦略策定とその戦略と整合性のある実践が行われるようになります。

戦略には物語がなければなりません。やるべき仕事の関連性を表現する「風が吹けば桶屋が儲かる」式のわかりやすい文脈をもった戦略図式を完成させることです。

#### 企業価値

| 資産                         | 負債         |
|----------------------------|------------|
|                            | 資本         |
| のれん<br>ブランド<br>テクノロジー<br>等 | 知的資本<br>人材 |

『インテレクチュアル・キャピタル』参照

#### 月次フォロー

|      | 目標値 | 4月 | 5月 | 6月 |
|------|-----|----|----|----|
| 財務   | ..  |    |    |    |
| 顧客   | ..  |    |    |    |
| プロセス | ..  | x  |    |    |
| 人材   | ..  |    |    |    |

企業の強み、弱み、  
機会、脅威を評価  
今日、SWOT（スウォット）分析は、環境分析に対し一定の評価を得ています。

SWOT分析は企業の強み（Strength）弱み（Weakness）機会（Opportunity）脅威（Threat）の全体的な評価をするものです。

また、SWOT分析は、外部環境分析（機会／脅威の分析）と内部環境分析（強み／弱みの分析）に分けることができます。

外部環境分析は、企業あるいは事業単位が自らの利益をあげる能力に影響を与えるマクロ環境要因（経済、技術、政治、法規制、社会、文化）とミクロ環境要因（顧客、競合他社、流通業者、供給業者）の変化を観察し、関連する機会と脅威を見極めることをいいます。

一方、内部環境分析は、魅力的な機会において成功するコンピタンス（他社に対して優位性を保つための専門技術）が自社の内部にあるかどうかを強み、弱みとして評価することをいいます。

企業はSWOT分析を経て、事業の目標設定や戦略策定が可能となり、それを具体的な実行へと移していくこととなります。

まず意見を出し合う  
4つに区分された表を作成するにあたっては、経営者、スタッフ、現場の人など立場の異なる人が何人か集まり、意見を出し合うことが効果的で、通常となっています。

## 環境分析に定番のSWOT分析の使い方



SWOT分析

|           |           |
|-----------|-----------|
| 強み<br>(S) | 機会<br>(O) |
| 弱み<br>(W) | 脅威<br>(T) |

まず、4つの区分に当てはまる事柄を思いつくままに付箋などの紙に書き、模造紙またはホワイトボードなどを利用して4区分に貼りつけ分類していくのです。

それにより、多くの項目が列挙され、重要度が決められていきます。それにもまして、討論を行う過程において、全員が共通の現状認識や問題意識を持つことができ、全員が積極的に経営戦略の実現に取り組むようになります。

初めは具体的に表現するのがよいでしょう。認識がより客観的になり、重要性も理解でき、どの程度にするべきかの目標にもなります。次にランダムに出された項目を同じようなテーマにまとめ、で囲み、抽象的な言葉にまとめていきます。

たとえば「若手の退職者が多い」、「有能な人材もいるが活用できていない」などがあれば『人事制度の改革』といった表現にまとめられるといったものです。

弱みを強みに  
とかく私たちは、自社の弱みを見つけることには長けています。自社の弱みを多く列挙して、それを解決しようと発想しがちですが、それでは解決することは期待できません。現在の弱み、遅れ等の解決に努力したところで、せいぜい他社並み以下になる程度であり、競争優位には立てません。SWOT分析に懐疑的な向きの意見はこの辺にあるのかと思います。

むしろ、自社の強みの分野をさらに強化することにより、他社が追従できないレベルにまで引き上げることを確立することが、競争で優位に立てるのです。

たとえば、その分野をコア・コンピタンスにしている他社にアウトソーシング（外部委託）することにより、他社の優れた経営資源を自社の経営資源にするといったことも戦略となるでしょう。

脅威と機会は表裏一体  
SWOT分析を実際行ってみますと、それが強みだか、弱みだかわからないことも出てきます。例えば、老舗だからといって、今日では強みだか弱みだかわかりません。つまり、これは矛盾ではなく「ものの考え方」なのです。脅威を機会にできるような自社の強みを強化することが重要なのです。

## 電子ペーパーの登場で 変わる世の中

今度こそオフィスから書類や書籍の山が消えるかもしれません。電子ペーパーなら...

電子ペーパーとは、書き換え可能な紙のような薄い電子ディスプレイで、最大の特長は一度表示した情報は、電源を切ってもその内容を紙の印字と同じように半永久的に保持し続けるということ。電力を必要とするのは情報を書き換える時だけ。消費電力は液晶やほかのディスプレイ装置に比べ数十分の一から数百分の一程度といわれています。すでに一部商品化されていて、たとえば薄手のポイントカードのポイント表示や、スーパーの棚札などに使われています。

最も話題を呼んだのが2004年に某社が発表した電子書籍。この表示部分に日本企業と米国企業が開発した電子ペーパーの技術が使われました。一般の本を読むのと同じぐらい疲れず、次世代の書籍として高い評価を得まし

たが、作品数や著作権などの問題もあり、なかなか売れませんでした。

ところがここに来て、日本企業勢がカラーで折り曲げ可能な電子ペーパーを発表したことから、電子ペーパー市場の「夜明け前」といった感が出てきました。とくに大型のカラー表示が可能となれば、街中や電車内の広告などはいずれ取って代わるとされ、業界の熱い注目を集めています。

このほか電子新聞や電子雑誌、工場などの作業指示書、流通における管理伝票や帳票、交通機関の時刻表、駐車場案内などといったインフォメーションボード、デジタルカメラ、家電の表示部、プリペイドカードの残額表示、ガソリンの残量表示、ガスメーターなど、さまざまなニーズが拡がりそうです。

電子ペーパーは折り曲げ可能なので、たとえばシャツに取り入れるのも面白いでしょう。あるいは食器類に取り入れれば何種類ものバリエーションを持つことになるかも知れません。こうした技術の本格的な商品化が待たれるところです。

## 中性脂肪と健康づくり

昨年来、話題となっているメタボリックシンドロームと関連して、「中性脂肪」も注目されています。それもそのはず、体についたぜい肉は中性脂肪なのです。この中性脂肪は、別名「トリグリセリド」といい、悪玉コレステロールを増やして血液をドロドロにしたり、動脈硬化の原因を作るといわれています。中性脂肪の粒子は大小あり、小粒子は肝臓で作られますが、血液中に流れる大きい粒子は食生活で改善できます。

ただ、やみくもに肉や糖分を摂らないのは間違いで、バランスのよい食事で食べ過ぎや飲みすぎに注意することの方が大切です。中性脂肪の上昇を抑制するお茶や脂肪をつきにくくする食用油など、トクホ(特定保健用食品)商品を生活に組み込むのもよいとのこと。中性脂肪も実はエネルギー貯蔵庫としての役割を担い、体に衝撃を受けた際はクッション材として役立つなどの機能を持っています。むやみに敵視するのではなく、適度な体重を維持できるよう身体を管理しましょう。

### オリジナル記念切手が発行できる！

昨年の秋、日本郵政公社が好きな写真で切手を作ることができる「フレーム切手」を発売しました。これまでも切手の下部分に好きな写真を印刷する「写真つき切手」はありましたが、今回は写真そのものを切手にしてしまう画期的な試み。通常の切手と同じような感覚の見た目に早くも話題が集まっているようです。

フレーム切手は、郵便局に備えつきの用紙に規定サイズの写真を貼り、郵便局窓口から通信販売で申し込むという方法で購入できます。八〇円切手一〇枚セットで、二〇〇円という販売価格のほか、通信販売郵送料と郵便振替手数料が別途かかります。

別名「マイ切手」と呼ばれるこのフレーム切手は赤ちゃんの誕生記念や結婚式の写真などの需要を見込んでいるようです。