

# リフォーム企業の BSC を活用した戦略立案・企業環境分析に関する調査研究

1140444 多田 有里

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

近年、地方における地域経済の衰退が社会問題となっている。今後、少子高齢化や地方自治体の債務超過問題が、地方の活力をさらに低下させる可能性がある。地域を支える地場産業や地域企業の経営改善や生産性向上のために、地方自治体や地域のコンサルタントやコーディネーターらが、様々な施策や改善活動を推奨しているが、すべてが企業再生に寄与しているとは言い難い。地域を支える地元のスモールビジネスには、将来の先の見えない漠然とした不安を抱えながらも、日ごろのルーチンワークをこなしているという企業が少なくない。こうした中で、ビジネスの基本に立ち返り、自社の過去と現在を整理検討しながら、フレームワークや理論の筋でビジネスを捉え直したいという企業もある。また、山間部の事業体などには特に、大学生などの若者のアイデアに触れながら事業のヒントにしたいという事業者もいる。高知工科大学・マネジメント学部では、こうした企業や自治体との関わりに積極的に学生が参加できるよう、ゼミ活動に注力している。学生が地域企業や自治体と密接に関わり合いながら、社会に対する問題意識の認識を高め、積極的に関わる行動力を身に付け、社会人としての心構えを培う経験をすることができるのである。地方大学においては、こうした地域企業等とのかかわりを深め、地域ニーズに合った教育研究を通じて全国から求められる人材を輩出し、成果公表を通じフィードバックを得る必要がある。これから求められる地方大学の役割は、大学を中核とした地域活性化システムの構築であると考えられる。本研究では、実際にゼミ活動として地元のリフォーム企業の経営者の方と業務改善提案書の作成に取り組み、そこから見てきた地方大学の役割についても示していきたい。

## 2. 背景

高知工科大学、マネジメント学部では企業や公的機関・NPOなどの幅広く多様なマネジメント分野で活躍できる人材を育成することを理念としている。そのため、ゼミ活動では学んだ知識をより実践的に活用できるように「現場に向く」活動が盛んに行われている。現場に向くことで、地域と密接に関わりながら、理論を重んじながらも現場のリアルな地域活性化を学ぶことを目的としている。実践的なマネジメントの見解を深

めることができる可能性がある。その結果、様々な地方自治体や地域企業の従事者と学生が一体となったプロジェクトに取り組む機会を多く得ることができる。

こうした中で、高知市において事業を営む地元のリフォーム会社の経営者の方からビジネスを捉えなおしながら、業務改善提案書の作成に取り組みたいとの申告が研究室にあり、プロジェクトチームを組むことになった。

筆者の多田有里は、設計士を目指していたこともあり建築業界に対して非常に興味があった。このプロジェクトに対して積極的にかかわることで、実際の建築業界の現場に近い位置で知識を深めることができると考え、その取り組みに参加させていただき運びとなった。

## 3. 目的

本調査研究の目的は、①マネジメント学部で学んできた知識をもとに、高知市に本社を構えるリフォーム企業 T 社の経営者と本学教員と学生がプロジェクトチームを構成して約 2 年間かけて議論をしながら、②業務課題の解決に取り組むプロジェクトを通じて、企業経営改善の提案を行い、③その過程を調査研究対象として考察分析することである。

問題解決ツールの一つである BSC (バランス・スコアカード) を主に用いながら、地元の企業の現場の考察を通して、地域との関わりから産業振興のカギを示していきたいと考えている。

## 4. 研究方法

本研究では、まず、T 社の経営者らとの情報交換と議論を約 20 時間かけて行い、公開資料や官公庁 HP などの統計データをもとに、企業の一般外部環境と過去 3-5 年および現状把握の分析を行う。

ここから得られた知見をもとに、問題解決手法の一つである BSC (バランス・スコアカード) を用いながら議論を深め、特に、1) 財務の視点 2) 顧客の視点 3) 内部業務プロセスの視点 4) イノベーション・学習の視点から業務課題を洗い出し経営改善策を模索していく。

BSC はアメリカのコンサルティング会社のリサーチプロジェクトに参画したハーバード大学のロバート・キャプラン教授と経営コンサルタントのデビッド・ノートン博士が、ハーバー

ド・ビジネスレビュー誌に発表した手法である。企業のビジョンや戦略について、財務の視点（過去）、顧客の視点（外部）、内部業務プロセスの視点（内部）、イノベーションと学習の視点（将来）の4つの視点をいながら経営分析を進める手法である。このBSCは、長期施行から短期志向まで、財務の視点（過去）、顧客の視点（外部）、内部業務プロセスの視点（内部）、イノベーションと学習の視点（将来）の4つの分野のパフォーマンスをバランスさせることに力点を置く経営改善支援フレームワークである。

将来設計を具体化するために他社分析・自社研究を行いリフォーム会社T社に適用できないかをも考察していく。

## 5. 分析と結果

筆者の多田有里が研究室に配属された直後、3年生であった2012年5月にプロジェクトが立ち上がり、リフォーム会社の経営者の方々との情報交換と議論が始まった。

### 5.1 検討の経緯と企業概要

今回、業務改善に取り組む高知県に本社を構えるリフォーム会社T社の概要は以下の通りである。

#### 【T社概要】

社名：T●●●●

設立：1988年

本社：高知県 高知市

事業内容：新築・増築・改築・解体・耐震・キッチン・バスルーム・洗面化粧台トイレ・給排水設備・浄化槽・クロス・フローリング・畳貼替え・外壁張替・塗装・屋根瓦・雨漏り・門扉・フェンス・カーポート・ウッドデッキ・ガーデニング・網戸張替・鍵取り替え・水栓器具取り替え等

理念：「安心して幸せに暮らせる空間づくり」

受賞歴：「いい住まい・いい暮らし・応援キャンペーン」体験談コンテスト部門 平成16年 優秀賞

近年の年商：4800万/年

社員：3名（家族経営）

歴史：26年前に建材屋からリフォーム企業へ転身。地元密着のリフォーム企業である。

検討の経緯は次の通りである。

- ①2012年5月 初顔合わせ 相談内容の確認
- ②2012年6月 問題点の整理
- ③2012年8月 自社企業分析
- ④2012年9月 原因追究
- ⑤2012年10月 他社研究
- ⑥2012年11月 環境分析

⑦2012年12月 将来設計確認

⑧2013年1月 解決策の模索

⑨2013年2月 解決案のまとめ

以上のように、1か月に1-2度の頻度で、各回2~5時間をかけながら、高知工科大学の教室において、経営者の方とともに話し合いの場を作り、業務改善提案に取りかかった。また、時には、リフォーム企業T社を訪問し、社内の現地調査とその場での議論も行った。

### 5.2 問題の認識・分析

まずは図5-1の写真のように、ホワイトボードとポストイットを活用して、まずは現状経営上の問題だと認識している事項を書き出していった。

問題を書き出していくことで、意識していなかった・表立って見えていなかった原因の発見ができ、共通の認識で問題点を洗い出すことが可能となる。



（図5-1 筆者撮影）

ここで挙げられた問題の一部を例として挙げる。

- ・対面したアフターケアについては一回きりで、あまり行っていない。
- ・必要であれば電話がかかってくるだろうといった認識・思い。
- ・腕に自信があり、今まではなんでもできるからこそ特化しなくても良い考え。
- ・顧客から電話がなければそれっきり。
- ・自社の強みが分かっていない。
- ・自社のこだわりが何なのかわかっていない（決めていない）。
- ・将来ビジョンが見えていない。
- ・仕事の幅が広すぎてやり方が定まらない。
- ・「何でもできます」としか営業のうたい文句にしていない。
- ・相見積りで価格のみで評価されてしまう。
- ・受注ができない。
- ・今まで付き合いのあった業者の担当が変わり、取引がひきつがれなかった。

- ・売上が減少してきた。
- ・離れていく業者もいるが、新しい業者がいつかるのでは？
- ・逆に新しい業者と取引のチャンスか？
- ・外に出ていないから外部環境を知らないのでは？
- ・お客様の有力な選択肢に入らない。
- ・規模が小さい仕事が多い（水が詰まった）。
- ・高齢者・リピーターが多く仕事がない。
- ・こだわりを決めてしまうと、なんでもできるのに、それしかできないと思われるのでは？
- ・押し売り、ニーズ以外の商品を勧めると、嫌われるのでは？
- ・実績を出して納得してもらう。
- ・顧客の考えはあまり対面を求めているのでは？
- ・修繕屋だと思われる。
- ・一度取引をしないと良さが伝わらない。

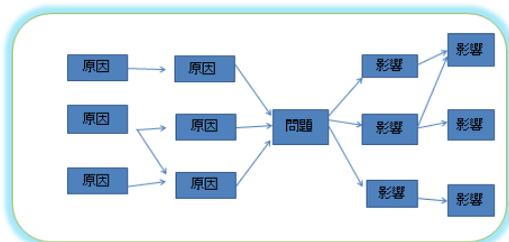
などである。

本調査研究では、業務改善提案を行うに当たって BSC (バランス・スコアカード) の考え方をもとに話し合いを進めることになった。BSC が「いろいろと問題は考えられるが、何が一番最優先で解決しなければならないのかが分からない」「問題があいまいにはわかっているが、明確ではない」といった場面で因果関係を洗い出し、問題を顕在化させるのに有効な解決手法の一つであると考えたためである。また、市場や経営環境の変化に合わせた形で臨機応変に適合させるのに最も適している手法でもあるため、リフォーム会社の経営者の方との話し合いの中で、「問題を明確化できていない」という話があり、この BSC が最適であると考えたからである。

そして次に、話し合いの中で挙げられた問題点を「原因」と「影響」から分析して、解決すべき問題点の優先順位をわかりやすく整理することを行った。

## 問題分析

- ・ 真の問題を導き出す。



(図 5-2 筆者作成)

様々な問題が挙げた中で、「実は A が原因で B の問題が発生し、C といった影響を与えたのではないかな？ つまり、真の

問題は B である。」といった図 5-2 の考え方で真の問題を導き出すことにした。

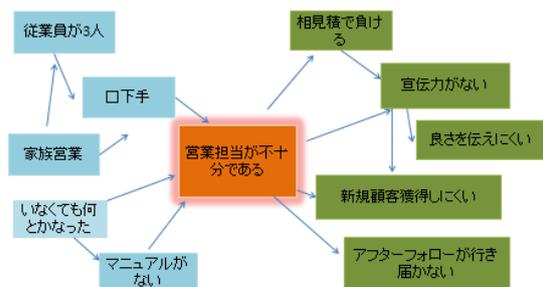
これによって、問題点として挙げていたものが、原因と影響に分かれ、解決すべき問題点が分かりやすくなる。

問題点の一部例として、

- 従業員が 3 人である
- 口下手である
- 家族営業である
- マニュアルがない
- 相見積で負けた
- 営業担当が不十分である
- 今まで営業担当がいなくても何とかあった
- 宣伝力がない
- 良さを伝えにくい
- 新規顧客を獲得しにくい
- アフターフォローが行き届かない

以上の点が挙げられている。これを原因と影響の観点から分析してみると、以下のようになった。

## 問題分析 結果



(図 5-3 筆者作成)

問題点の「営業担当が不十分」が全ての問題に関わっており、真の問題だという結果が得られた。こうしたような、分析を行い解決すべき最優先な問題を導くことを行っていった。

問題分析の次に行ったのが、目的展開である。

### 5.3 目的展開

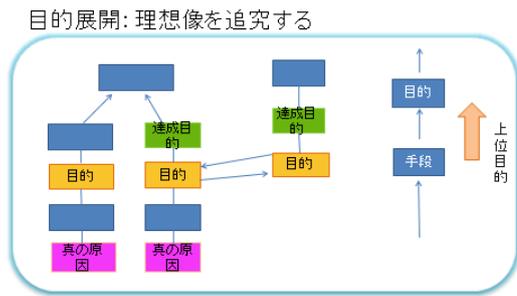
解決すべき問題が分かってきた為、その問題が解決したら、次はどういった目的を持って経営を行いたいのかを具体的に考えることにした。

そうすることで、目的の中でも、優先順位をつけて整理することができ、まずは何から着手すれば良いのかが明確となってくる。

つまり、目的展開をすることによって、現状の問題の解決策

を超える解決手段を生み出す可能性が出てくるのである。

### 問題分析結果より・・・



(図 5-4 筆者作成)

考え方としてまずは、問題分析で見えてきた「真の原因」をいったん解決した状態（肯定的）に置き換える。そして、その解決した状態を実現するのに、何を「目的」としたのかを考える。次に、その「目的」を解決した上位の目的は・・・といったように目的を上位に展開していき原因とされていた問題の解決手段を導くことや、目的を考えることによって、理想像を追究すること・将来設計を具体的なものへと導くことができる考え方図 5-4 である。

今回の取り組みで考えてみると、真の原因「営業担当が不十分」から目的展開を試みることにした。

この「営業担当が不十分」といった原因を解決した状態（肯定的）に考えてみると、「営業が十分に機能している」といった現状に置き換えることとなった。

「営業が十分に機能している」から、解決するための目的として「宣伝力がある」「顧客のニーズを把握できている」と考えた。

では、この目的を達成するためのさらに上位の目的は何なのかを次に考えた。

「宣伝力がある」その次の上位目的として、「顧客の信頼を得る」ことが考えられた。

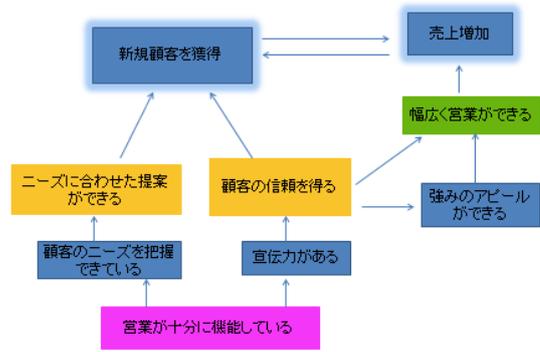
「顧客のニーズを把握できている」において「は、「ニーズに合わせた提案ができる」ことを上位の目的とした。

続いて、「顧客の信頼を得る」「ニーズに合わせた提案ができる」よりさらに、上位の目的を考えた。

上位の目的・達成目的として「新規顧客を獲得」と置いた。この「新規顧客を獲得」という目的はつまり「売上増加」という目的でもある。

「新規顧客獲得・売上増加」を達成するには、まずは営業しやすいように自社の「強みのアピールができる」目的が考えられ、その上位目的には「幅広く営業ができる」ことが考えられる結果、図 5-5 となった。

### 目的展開



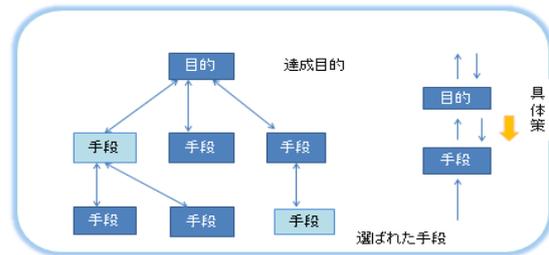
(図 5-5 筆者作成)

目的展開を行ったことによって、目的を達成するための手段や理想像・将来設計が考えやすくなった。

### 5.4 手段検討

#### 達成目的より・・・

手段検討: 実現のアイデアを自由に発想する



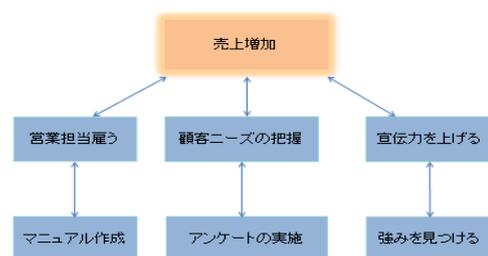
(図 5-6 筆者作成)

手段検討とは、目的展開によって考えられた達成目的から、その達成目的を叶える為の実現可能なアイデアをさらに発想していき、問題解決のための手段を具体化していき、まとめることである（図 5-6 参照）。

これは、費用の観点や効果・実用性といった様々な観点から手段を絞り込んでいき、最終的に一番具体的に実現できる手段を検討していくことである。

今回の取り組みから「売上増加」の目的を達成するための手段を考えてみると、以下ようになった。

#### 手段検討



(図 5-7 筆者作成)

図 5-7 のように、アンケートの実施を行い顧客ニーズの把握を今まで以上に行う事や、マニュアルを作成することで、スムーズに営業が行えるようになると、余裕も生まれ最終的には営業担当を雇うことや、自社の強みを見つけることで宣伝力をつけ、他社にも負けないようにしていくことが考えられた。

以上の結果を踏まえて最後に BSC/戦略マップにまとめる作業を行った。

## 5.5 環境分析・他社分析

また、このような問題分析だけではなく環境分析・他社分析も行った。

環境分析として、リフォーム業界について行った。

リフォーム業界全体の変化としては、\*1) 2006年6月「住宅生活基本法」が公布されて、消費者の建物の長寿命化や環境意識が高まるといったことが分かった<sup>1</sup>。

また、耐震強度偽装事件に端を発してから 2007年6月「改正建築基準法」が施行された<sup>2</sup>ことより、新築住宅の検査が厳格化となり、着工に歯止めがかかり伸び悩みだしたため、大手住宅メーカーはリフォームに力を入れ始めるなどといった変化が見られている。

経済的变化としても、顧客がリフォームをするのは従来、キッチン・台所で 100~150 万、浴室・風呂は 100~150 万 トイレは 20~50 万 屋根は 50~100 万の値段でリフォームすることが多かったのが、近年高齢者対応介護リフォームや省エネ・エコ等のリフォームが増加する傾向にあるといった変化が起きている。

他者分析として、リフォーム業界で新たなビジネス展開を行っている企業について分析した。

主な新ビジネス展開しているリフォーム企業の例としては、以下があげられる<sup>2</sup>。

\*2 (株) TRN 家賃保証付きのリフォーム「リノリース」  
2010年5月~

- ・長期空室物件が 40 日で満室になるシステム
- ・家主が収入アップ支出削減できるシステム

空室でお悩みの家主や、物件の売却・購入にお悩みの家主、これからオーナー業を始める家主などをターゲットとした新ビジネス展開である。

これは、少子高齢化・建物の老朽化といった時代の背景から、賃貸市場においても変革を求められるようになった。長期空室物件の増加や高付加価値物件が必要となる等のニーズが出てきたからである。

また、敷金・礼金ゼロといった賃貸システムが好まれるようになっており、家主としての収入が減少するため、家主にも満足していただける賃貸サービスとして期待されている。

その他にも、以下があげられる<sup>3</sup>。

\*3 (株) LIXIL 一部屋断熱リフォーム新工法「ココエコ」  
2012年4月~

- ・部屋の内側から断熱性を高めて、冬も夏も快適に暮らしやすさの提供
- ・エアコン効率アップで冷暖房費、二酸化炭素を削減
- ・今ある壁・床・窓の上に取り付けるだけの時間短縮工事

既存の壁や床を解体することなくその家に住みながら、一部屋ずつの断熱リフォームを可能にした新ビジネス展開である。

これは、環境意識の高まりによって、節電志向が高まり「エコリフォーム」が求められるようになってきた。しかし、省エネを取り入れた家全体のリフォームだと大きな効果は見られるのだが、工事規模が大きくなりがちで工期やコストもかかるのでなかなか実行に移しにくい。そんな背景の中、「部屋単位」の省エネリフォームだと、必要な部屋のみでリフォームで済むため、工事規模の短縮・コストの削減や仮住まいや引っ越しの必要もないため、実行に移しやすく、省エネのリフォームとして期待されている。

高知県のリフォーム企業の中では、リフォーム会社を手掛ける住宅会社\*4 (株) フタガミが、さらに豊かな“快適暮らし”と信頼・感動をプロデュースするためにホームセンター事業も手掛けている<sup>4</sup>。

その他にも、サービスとしてお買い上げの商品を各店指定のサービス地域になら、配達無料サービスを行っていたり、HP には、社員が日常であったり、施工途中経過であったり情報源を巧みに掲載している。

リフォームの個別相談会と共に、展示のキッチンやシステムバスを特別価格販売するキャンペーンなども行っている。

これは、リフォーム事業だけではあまり関わることのない顧客でも、ホームセンターとしては利用しており、いざリフォームを考えるとときに頼みやすい存在・身近な修繕屋として認識されるといったような地元密着企業として存在価値をたかめている企業である。

その他にも、\*5 (株) 岩城建築設計事務所 MI タウン企画部の“古民家再生”がある<sup>5</sup>。

- ・古民家買取・委託販売・賃貸事業などを行う
- ・コンセプトとして、“ときめき”再生を掲げる

<sup>1</sup> 国土交通省ホームページ参照。2013年11月23日に筆者最終閲覧。  
<sup>2</sup> (株)リノリースホームページ参照 2012年5月30日に筆者最終閲覧。

<sup>3</sup> ココエコのホームページ参照。2012年6月30日最終閲覧。  
<sup>4</sup> フタガミのホームページ参照。2012年6月30日最終閲覧。  
<sup>5</sup> MI 企画のホームページ参照。2012年6月30日最終閲覧。

・古民家再生事業の他に、ビンゴ大会・夏祭り・伊方原子力発電所見学ツアーなど地域の人々との交流イベントも数多くこなしている。

一戸建て住宅を持っていても管理が大変で放置してしまう顧客や一戸建て住宅が欲しくても新築だと少し手が出ないといった顧客にむけての新たなサービスである<sup>6</sup>。

＊6 (株) ナカヤマ

- ・全国チェーンの増改築専門店
- ・専門店全国で、施工実績No.1を誇る
- ・戸建て住宅～集合住宅・ビル・店舗まで様々な施工ができる。
- ・主にトータルリフォームを担当している
- ・無料点検巡回サービス案内はがきでご案内

全国チェーンで展開をしている為、ネームバリューがあり新規顧客を獲得しやすい。また施工実績No.1という実績を誇るため顧客も安心して頼みに来やすい環境が整っている企業である。

このように問題分析・環境分析・他社分析を行ったことでリフォーム業界全体のことも踏まえて、業務改善提案に取り組むことを行った。

5.6 コアコンピタンスとドメインの定義

またリフォーム会社 T の自社分析として、以下のように、コアコンピタンスとドメインの定義を行った。

コアコンピタンスとドメインの定義

「企業理念・哲学・ビジョン」 ・今あるものを新たなものへと生まれ変わらせることのできる リフォーム
「企業目標」 ・売り上げ目標1億円達成
「コアコンピタンスの明確化」 ・修繕は現状維持を保ちつつ介護や全面などのリフォーム業を増やす
「企業ドメイン」 ・地元地域に根付いた信頼と安心を持ってもらえるリフォーム会社

(図 5-8 筆者作成)

企業理念や売り上げ目標を今までは家族営業と言う事もあり言わなくてもわかるだろうとしてきたが、明確に定義づけることによって社員全員で同じ目標や問題意識を持つことができる。

リフォーム会社 T 社では、企業理念・哲学・ビジョンとしては、やはり 26 年前に今あるものを新たなものへと生まれ変わらせることのできるリフォームに魅力を感じた為、転身なさ

たと言う事で、「今あるものを新たなものへと生まれ変わらせることのできるリフォーム」と定義づけた。

企業目標としても、バブルがはじけたことや顧客の高齢化によるリピーターの減少といったことで年々減少してきた売り上げをピーク時に持ち直すためにもピーク時の1億円と定義した。

コアコンピタンスの明確化は重要である。今までは修繕屋だと地域住人から認識されており規模の小さな小修繕が仕事として多くあったが、これからは大規模なリフォームの件数も増やすことで売上増加を目指すことと明確に定義した。

企業ドメインには、やはりリフォームというのはお客様のプライバシーに密接して関わっているため、信頼関係が欠かすことのできないものである。そのため、地域に根付いてお客様に愛される・信頼される企業を目指すこととした。

5.7 SWOT 分析他

	強み ①知識と経験豊富 ②迅速な対応力 ③腕に自信 ④家族営業の親しみやすさ ⑤リピーターの多さ	弱み ①強みを絞れていない ②こだわりを絞れていない ③将来ビジョンが不透明 ④社長の引き継ぎが上手くいっていない
「機会:ビジネスチャンス」 ① 高齢者向け介護リフォーム ② エコなどに特化したリフォーム ③省エネの時代で住み継ぐ傾向がある今の時期でリフォーム業者というイメージを構築	「チャンスに乗じて強みを生かす」 ・介護リフォームの助成金などの制度を熟知しており、他社より経験と知識が豊富であるため、他社より強みになる	「チャンスに乗じて弱みを克服」 ・知識と経験をもとに、逆にリフォームに関してすべてに自信があることを押し出し、顧客ニーズにあった提案力をつける。(環境エコリフォームなど)
「脅威」 ①大手ハウスメーカー ② 商品ブランドをもつ競合他社 ③ ホームセンター	「強みを生かして脅威を回避」 ・家族営業という親しみやすさを生かし、地域に密着して顧客を増やし、リピーターを増やす	「最悪の事態になる前に撤退」 ・元建材屋という肩書きをかしてホームセンターや不動産などと提携して、顧客減少を防ぐ

(図 5-9 筆者作成)

そして、SWOT 分析を行い、売り上げを上げるために必要な新たなビジネス展開を考察するのに役立てることとした。

そうすることで、自社の強みの発見もできた。

リフォーム企業 T 社の強みは、

- 1) 知識や経験が豊富
  - 2) 迅速な対応力には自信がある
  - 3) 腕には自信がある
  - 4) 家族営業であるため親しみやすさがある
  - 5) 一度リフォームをたのむと良さが伝わりリピーターが多い
- と言う点が挙げられた。

逆に弱みとしては、1) 営業を行う際には強みを絞り切れていない 2) 自社のこだわりについても絞り切れていない 3) 将来ビジョンが具体的ではなく曖昧である 4) 社長の代替わりを行った際の引き継ぎ等が上手くできていない。

という点が挙げられた。

ビジネスチャンスには、環境分析結果より介護リフォームや環境エコリフォームをチャンスとした。

また脅威には、地元ではなく大手のハウスメーカーや全国手

<sup>6</sup> ナカヤマのホームページ参照。2012年6月30日最終閲覧。

チェーン店、商品ブランドを持つ企業やホームセンターが考えられた。

これらを掛け合わせることで、リフォーム会社 T 社の新ビジネス展開として介護リフォームを重点的にアピールしていくことが考察された。

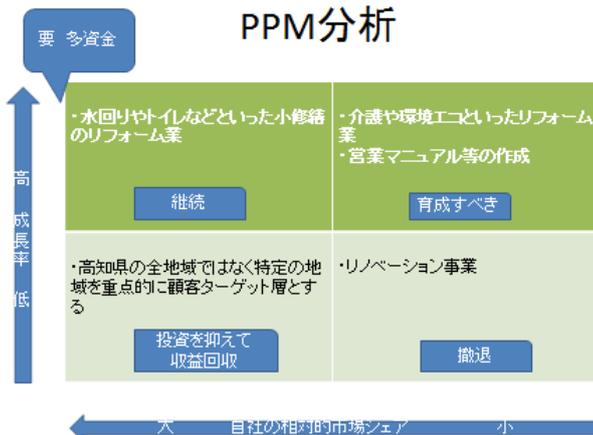
リフォーム会社 T 社では、介護リフォームを今までに他社よりこなしてきた為、助成金の仕組みなどにも精通しており知識や経験には自信があり、少子高齢化という時代の変化からもこれからは介護のリフォームに需要が高まると考え新ビジネス展開として売り上げを増加させる切り札になるのではないかと考察した。

## アンゾフの多角化

	「現在の製品」 ・修繕 ・全面改装 ・部分改装	「新しい製品」 ・介護リフォーム ・環境工リフォーム
「現在進出している市場」 ・リフォーム ・修繕	・市場浸透戦略 口コミ・顧客満足度を高める	・製品開発戦略 分かりやすい見積もり リフォーム事例の充実
「新しく開拓する市場」 ・介護 ・環境工 ・不動産	・市場開発戦略 顧客ニーズを探る 広告宣伝を行い認知度を高める	・多角化戦略 介護リフォームを重点的に 考えて認知度を広める

(図 5-10 筆者作成)

リフォーム会社 T 社の今後取り組むべき新ビジネスとして「介護リフォーム」が切り札になるのではないかと SWOT 分析から考察したが、さらにアンゾフの多角化を使い、多角的に介護リフォームについて考察してみることを行った。その結果、「介護リフォーム」をこれからの新ビジネスとして展開していくには、顧客にリフォーム会社 T 社が介護リフォームを得意としている事の認識を広めてもらう必要性が考察できた。つまり、口コミや顧客満足度を高めて顧客からの新頼を得ることが必要だということが分析できた。



(図 5-11 筆者作成)

また、新ビジネス展開だけでなく既存のリフォームも継続して行うことで売上増加を目指すことを PPM 分析から明確にしてみた。やはり、小修繕やトイレやキッチンといった比較的小規模のリフォームについても新規顧客を獲得することやリピーターを増やすことを行っていくことが重要ではないかと考察できた。

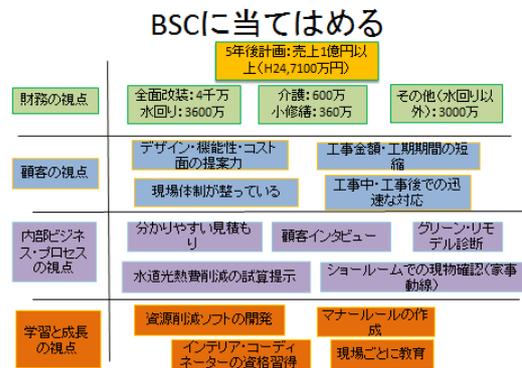
## 5.8 BSC/戦略マップの策定

以上の結果を踏まえて最後に BSC にまとめる作業を行った。

BSC では、

- ① 財務の視点
- ② 顧客の視点
- ③ 内部業務プロセスの視点
- ④ イノベーション、学習の視点

4 つの視点から経営改善プロセスを導き出すことであるため、



(図 5-12 筆者作成)

- ① 財務の視点を環境分析・他社分析や自社研究の結果を踏まえてまとめてみると、介護リフォームの件数を増やしつつ全面リフォームも年に 1~2 件だったものを 3・4 件の目標で売上増加を目指すことにした。
- ② 顧客の視点では、顧客ニーズにそったデザイン重視の顧客や機能性重視・コスト重視といったどんな顧客にも対応できる提案力を身に付けていくことで顧客の満足度や信頼を得ていき新規顧客やリピーターを増やしていくことを目指すことにした。
- ③ 内部ビジネス・プロセスの視点では、専門的な用語をあまり使わず顧客にとっても分かりやすい言葉で見積もりをつくり説明することを心掛けることや、今までは頻繁にとっていなかった顧客インタビューの回数を増やし顧客のニーズをさぐり迅速な対応を取れるようにしていくことを目指すことにした。
- ④ イノベーション・学習の視点からは、インテリアにも配

慮できる提案ができるようにインテリアコーディネータの資格習得を目指すことや、リフォームはお客様のプライベートな空間に入り込むことになるので、お客様の周辺の環境などにも配慮できるようなマナールールなどを作成することで安心してリフォームを頼める環境づくりを目指すこととした。

図 5-12 の様な結果となり、以上が高知県に本社を構えるリフォーム会社 T での最終的な業務改善提案書の骨子となった。

## 6、考察

今回、大学と地域企業の連携として、リフォーム会社の業務改善提案に取り組んだが、この提案書は 5 年・10 年といった将来を見越しての提案であり、すぐに結果が得られるという形ではないが、業務改善に取り組むことによって、企業は地域のコンサルタントやコーディネーターに頼る前に自社の自己分析が行える。また、学生を交えることで新しい意見を取り入れる機会が生まれることも考えられ、こうした地方大学と地域企業の連携は必要なものだと感じられた。

また、地方大学でも地域企業と連携をすることによって、学生の地域振興に興味を持たせることができる。

やはり、地方大学では少子高齢化の波もあり、新入生の確保も容易ではない。利便性の良い都会に地元へ流れるのを防ぐのには、他にはない魅力的な授業内容・体験・就職におけるアドバンテージといった何か売りとなるものがなければいけないと考えられる。

そこで、地元企業との連携での取り組みが若者を地方に魅力を感じてもらうためのカギではないだろうか。

本研究で実際に企業と共に業務改善活動に取り組ませて頂き、最初はあまり地域貢献や地域活性化といった観点には興味を持っていなかったが、活動を行っていく内に、やはり企業と地域は密接に関わっており、地元の住人に愛されてこそ企業は成り立つと言う事が学べた。

そこで、少し産業振興や地域活性化といったことに興味を持つことができた。これは、地方大学と地域企業が密接に関わる取り組みがなければ、分からなかったことである。

そのため、地方大学の役割としては、学生が社会人になる前に企業と関わる機会を増やすことが必要ではないだろうか。

そこで様々な経験を得ることができ、また地元にも関心を持ちこれからの活性化を盛り上げる担い手になる可能性も考えられる。

そして、それは学生だけではなく地元企業が活性化されることも考えられる。地元企業が活性化されることで雇用が生まれ、

雇用が生まれることで学生にとっても地元が魅力あるものとなるというように、地域産業振興のカギとなれることが、地方大学の役割といえるのではないだろうか。

## 【参考文献・資料】

1. 井形元彦、桂信太郎：「農業ビジネスの構造の見える化とそれを踏まえた戦略マップ導出ー農業ビジネス活性化方法論への展開に向けてー」『地域活性研究』,地域活性学会誌,vol.4,2013 年。
2. ロバート・キャプラン/デビット・ノートン：櫻井通晴訳『戦略バランス・スコア・カード』東洋経済 2001 年。
3. 井形元彦：講義資料 概念データモデル設計法 (2012 年 5 月)
4. 富士通 (株) C-NAPIII/NA 資料
5. 西森梓、武本襟香、多田有里：「中山間から都会に むけてユニークな犬小屋拡販」『社会人基礎力育成グランプリ 2013』(2012 年 11 月 20 日) 広島国際会議場。
6. 多田、桂、井形、谷川「地域産業振興のための BSC を活用した戦略立案・企業環境分析と地方大学の役割」地域活性学会第 5 回研究大会 (高崎) 2013.7.20
7. 地域活性化のための BSC を活用した戦略立案・企業環境分析に関する調査研究 『地域活性研究』, 地域活性学会誌, vol.5,2014 年。

## 【参照ホームページ】

- \* 1) 国土交通省  
[http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/H19kenchikuhou\\_kaisei.html](http://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/H19kenchikuhou_kaisei.html)
- \* 2) リノリース  
<http://www.trn-net.com/>
- \* 3) ココエコ  
<http://tostem.lixil.co.jp/lineup/kouhou/cocoeco/>
- \* 4) フタガミ  
<http://www.futagami.co.jp/maruni/>  
<http://www.futagami.co.jp/jyutaku/>  
<http://www.futagami.co.jp/>
- \* 5) MI 企画  
<http://www.iwaki-mitown.jp/>
- \* 6) ナカヤマ  
<http://www.nkym.co.jp/>

## 【謝辞】

今回の取り組みに参加させていただいたリフォーム会社 T の社員皆様方に最大限の感謝を申し上げます。また本論文の執筆に当たり、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました、高知工科大学桂信太郎准教授、井形元彦教育講師に深く感謝申し上げます。