

仮想企業オリオン社の BSC戦略経営

December 16, 2004

POSY Corp. 松本憲洋

matsumoto@posy.co.jp

<http://www.posy.co.jp>

著作権 : 本資料の著作権は松本憲洋@POSYに所属し、無断転用・複写・転送は日本国法令にもとづき禁じられています。

1. オリオン社の環境対策事業戦略

オリオン社の姿勢

創業：1965年創業

業種：電気機器の製造販売会社

年商：5000億円

経営状況：売上は停滞、利益は激減

社内は慢性的な活力不足

社長の経営理念：

“環境対策事業に進出し、10年以内にこの事業分野で日本のトップ企業となり、当社の安定した中核事業に育むことで、地球環境問題の解決に永続的に貢献する。”

参入時の商品：

浮遊粒子状物質と窒素酸化物を共に分解除去できる空気清浄機

事業開始時の条件：

3年間の中期計画の推進

但し、累積赤字が30億円で中止

ビジネス・フレームワーク：

バランス・スコアカード経営

KPI(業績評価指標)をビジネス・

プロセス・モデルへ組み込み

モデル・ベスト経営により補完する

基本スケジュール：

2002年1月創業

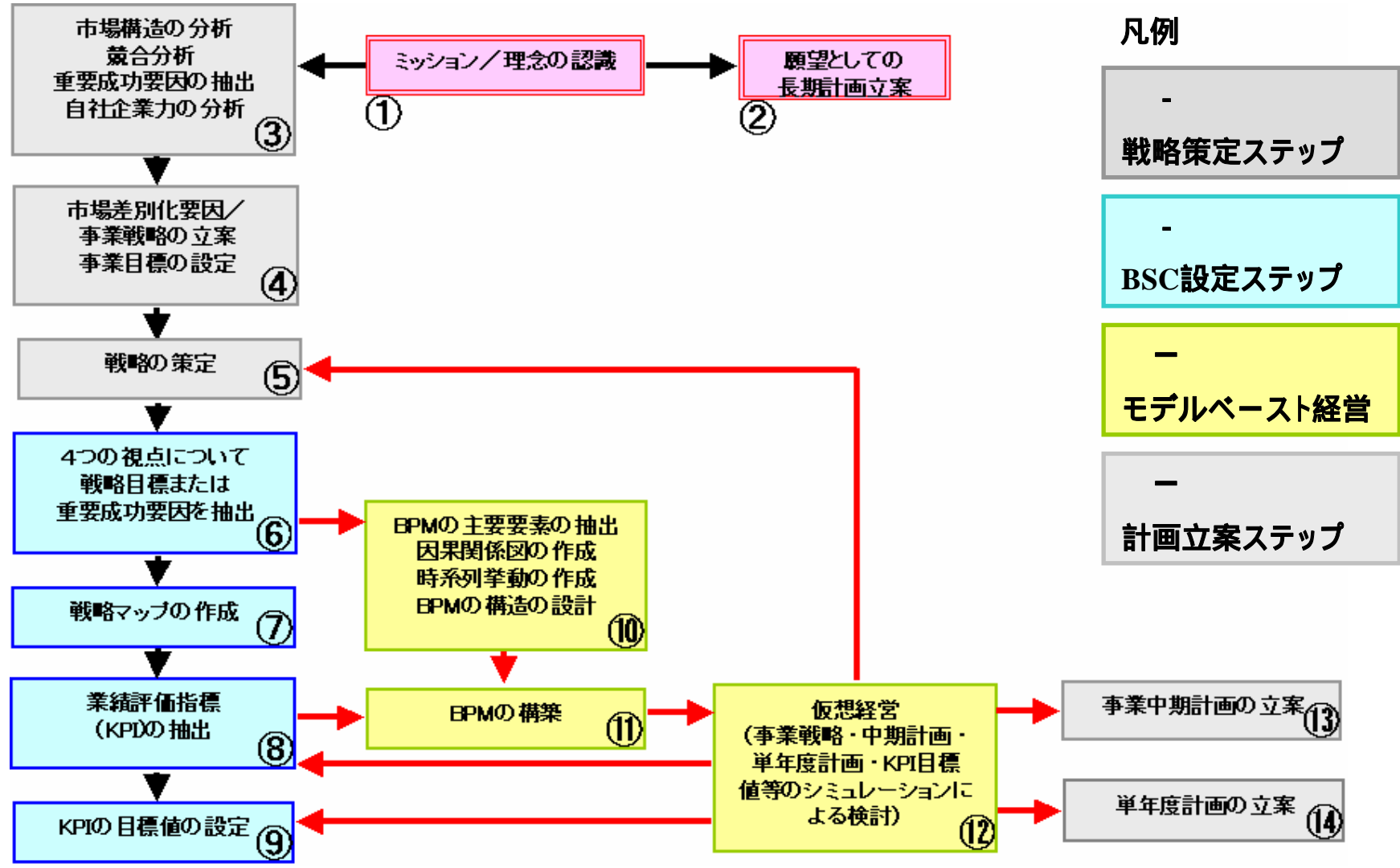
2005年1月8市場以上で展開

2007年1月全市場で展開

環境問題

- ・大気汚染公害訴訟で原告勝訴
- ・浮遊粒子状物質と窒素酸化物に汚染され、空気清浄機が不可欠となった地域が、日本に11箇所存在し、それぞれの市場は約2万所帯である。
- ・日本では浮遊粒子状物質の除去に関する対応が欧米に比べて遅れている。

2. 新事業展開の進め方 バランスト・スコアカード経営をフレームワークとした新事業展開の流れ



経営理念の確認

目的や事業領域を表す狭義のミッション:

“環境対策事業に進出し”

願望を表すビジョン:

“10年以内にこの事業分野で日本の
トップ企業となり”

組織風土としての価値表現:

“当社の安定した中核事業に育む
ことで、地球環境問題の解決に
永続的に貢献する。”

市場差別化要因の抽出

(1) 市場構造の分析

浮遊粒子状物質の排出にかかわる根本的な対策と現状改善の環境対策とが特定地域において緊急に求められている。

浮遊粒子状物質を効果的に排除する実用化技術は確立していない。

(2) 競合分析

5つの競争要因について分析した。

(競合企業、新規参入、代替品、売り手、買い手)

December 15, 2004

ORION社のBSC経営(POSY Corp.)

3. 経営理念の確認から 市場差別化要因の抽出まで

(3) 重要成功要因の分析

浮遊粒子状物質の分解除去能力が、自動車排ガス対策には最重視すべきであることと、その健康に及ぼす被害について社会に広く訴え、自動車排ガス対策の必要な対象者を掘り起こす。

(4) 自社企業の分析

SWOT分析を行ない以下の対応策を検討した。

(内部:強・弱 外部:機会・脅威)

特定地域の顧客を対象とし、正確な技術説明ができる限定された契約店を、既存の特約店網の中から選定して再契約する。

これらの店を地域に根ざしたフロントショップとして活用するが、その育成は新事業部のマーケティング・チームが当たる。

環境対策事業戦略のシナリオの骨子：

- (1) 浮遊粒子状物質を高速除去処理するための基本技術特許の独占使用権をベンチャ企業から買い取り商品化を自社で進め、環境対策事業の先鋒商品とする。
- (2) 販売は選抜して再契約したフロント・ショップに担当させる。フロント・ショップの販売教育と組織化はマーケティング部門が担当する。また、空気清浄機の一定期間ごとの保守作業のために、フロント・ショップの従業員を対象にサービス要員の資格制度を発足させる。
- (3) 自社の商品開発チームで商品化を終えた後の商品生産については、製造設備の投資効果を検討した結果、EMSに委託することに決定。
- (4) 自動車排気ガスに対する居室対策の必要性のキャンペーンは、当初に限り自社単独で行う。
- (5) 3年後(2004年度)の売上目標として80億円を目指す。

December 15, 2004

ORION社のBSC経営(POSY Corp.)

4. 事業戦略の策定と中期経営計画素案

- (6) 投資額としては、空気清浄機開発費、販売網整備費、初期宣伝費を30億円以内。
- (7) 空気清浄機の販売を通してオリオン社の名前を環境対策分野で急速に社会に定着させるアクションプランと、売上目標を達成することによる社内での足場固めを中期計画に盛り込む。
- (8) シナリオに沿った基本スケジュールに関する方針の具体化
 - 商品化権利は約2億円(2.5億円Max)
 - 商品化は6ヶ月以内
 - EMS企業の生産準備は2ヶ月以内
 - 当初の生産能力は、500台/週
 - 東京のA地区(2万所帯)が初年度に展開するパイロット市場
 - 市場は順次拡大して、急拡大に伴うリスクを避ける。その拡大方法は、ビジネス・プロセス・モデルによるシミュレーションを活用して導く。

5

5. バランスト・スコアカードの設計

(1) ビジネス・プロセスの設計

実行前に仮想経営による検討事項

- (1) 総合的な業績目標は「3年後の累積キャッシュフロー最大」とする。(金額未定)
- (2) 投資額の制限の中で、3年後の累積キャッシュフローが最大になる、市場展開の中期事業計画を策定し、その目標金額を設定する。中期事業計画には、市場展開を開始する市場の大きさと時期、EMSとの契約量などを含める。開発に関しては、能力ある要員の確保を前提にして、開発投資金額は決め打ちとする。以上の重要検討項目に関連して設計すべき様々な小項目については、上記の条件に付随して調整可能と考える。

ビジネスプロセスの設計

- (1) 戦略実現への流れ
事業戦略の概要 実現に向けて最適な組織とビジネス・プロセスを設計
事業部を戦略実現に集中
新規事業であるから会社の管理・運営規則に抵触しない範囲でゼロ・ベースから設計。
- (2) 組織 : 既存の組織論を適用して設計。
- (3) ビジネス・プロセスの設計過程

モデル・ベースト経営の採用:
コンピュータ上のビジネス・プロセス・モデルにより、戦略実現に向けた仮説検証型経営を通して、ビジネス・プロセスを設計。

設計条件:

3年間は空気清浄機シリーズを中核商品として事業展開、その間に次期商品を開発。
3年後の新品投入後もさらに2、3年は、空気清浄機の商品寿命を永らえ、累積キャッシュフローの上積みを期待。

総合的な業績目標変数:

3年後の累積キャッシュフロー

具体的な設計プロセス:

戦略を決定する前提である仮説にしたがって、システム・ダイナミクスに基づき初期状態のビジネス・プロセス・モデルを構築

初期状態のモデル構造と外生変数を変化させて系統的なシミュレーションを実施する。

総合的な評価の対象である業績目標変数が時間と共に変化する挙動から判断して、ビジネス・プロセス・モデルの構造と操作可能な外生変数の組み合わせを順次決定。

整合性がある各部門・各時点の業績評価指標

総合的な業績目標 :

3年後の累積キャッシュフローが最大

各部門の業績評価指標と目標値 :

各部門の業績目標値を事業開始から3年間に渡って設定するために、バランスト・スコアカードの業績評価指標を計算する構成要素をビジネス・プロセス・モデルに組み込みむ。

制約条件 :

全ての業績目標値が各部門間でも、また時間を経ても戦略仮説の下で整合性を保つ。

制約維持方法 :

ビジネス・プロセス・モデルの構造の中に、バランスト・スコアカードで取り上げる業績評価指標を組みこむことにより、ビジネス・システムとして相互関係を制約する。

3年後の累積キャッシュフローが最大となるシミュレーション結果が得られたなら、その経過における業績評価指標の予測値が、バランスト・スコアカードにおける戦略目標を数値で表現する業績評価指標の目標値に相当する。

この結果、戦略の前提となった仮説の下で、時間的にも空間的にも整合性を保った業績評価指標の目標値を導くことができる。

December 15, 2004

ORION社のBSC経営(POSY Corp.)

5. バランスト・スコアカードの設計 (2) ビジネス・プロセスとBSCの関連

バランスト・スコアカードの導入において指摘されている4つの重大な問題

左記の方法で以下は解決済みとなる。

業績評価指標の目標値を視点・部門をまたがって、さらに中期の時間経過を踏まえで設定するための具体的な方法論がない。

業績評価指標の目標値にウェイト付けした加算結果を使って評価する場合もあるが、そのウェイトの決定に関する具体的な方法論がない。

目標値と実績値との間にギャップが生じた場合に、仮説の間違いか、オペレーションの間違いか、環境の予想外の変化かなどの原因を切り分けて、それに対処できる新たな目標を設定するための具体的な方法論がない。

戦略は中期計画に展開されさらに単年度計画に展開されるが、戦略を実現するためのビジネス・プロセスを、計画実行前にリファインし、リスクを回避し、成功確率を上げるための具体的な方法論がない。

バランス・スコアカードの4つの視点における戦略目標とそれを達成するための重要成功要因、そしてその達成度を表す計測値である業績評価指標を抽出し、その因果関係を明示する戦略マップを描いた。これと併行して、ビジネス・プロセスの主要要素を抽出し、因果関係図と主要要素の時系列挙動図も描いた。

前者の戦略目標、重要成功要因、業績評価指標は、戦略を実現するために関係者に注目されるべく抽出されたビジネスの一部の要素を表現しているに過ぎない。

一方、後者のビジネス・プロセスの構成要素としては前者と異なり、ビジネス・システムとして整合性のある挙動を表現するために必要な要素が全てリストアップされている。したがって、後者の構成要素で表現したビジネス・プロセス・モデルには、前者の業績評価指標のほとんどが内包されることになる。

結局、ビジネス・プロセスの設計に軸足を置いて一連の計画作業を進めることで、バランス・スコアカードの設定プロセスについても並行して進めることができた。

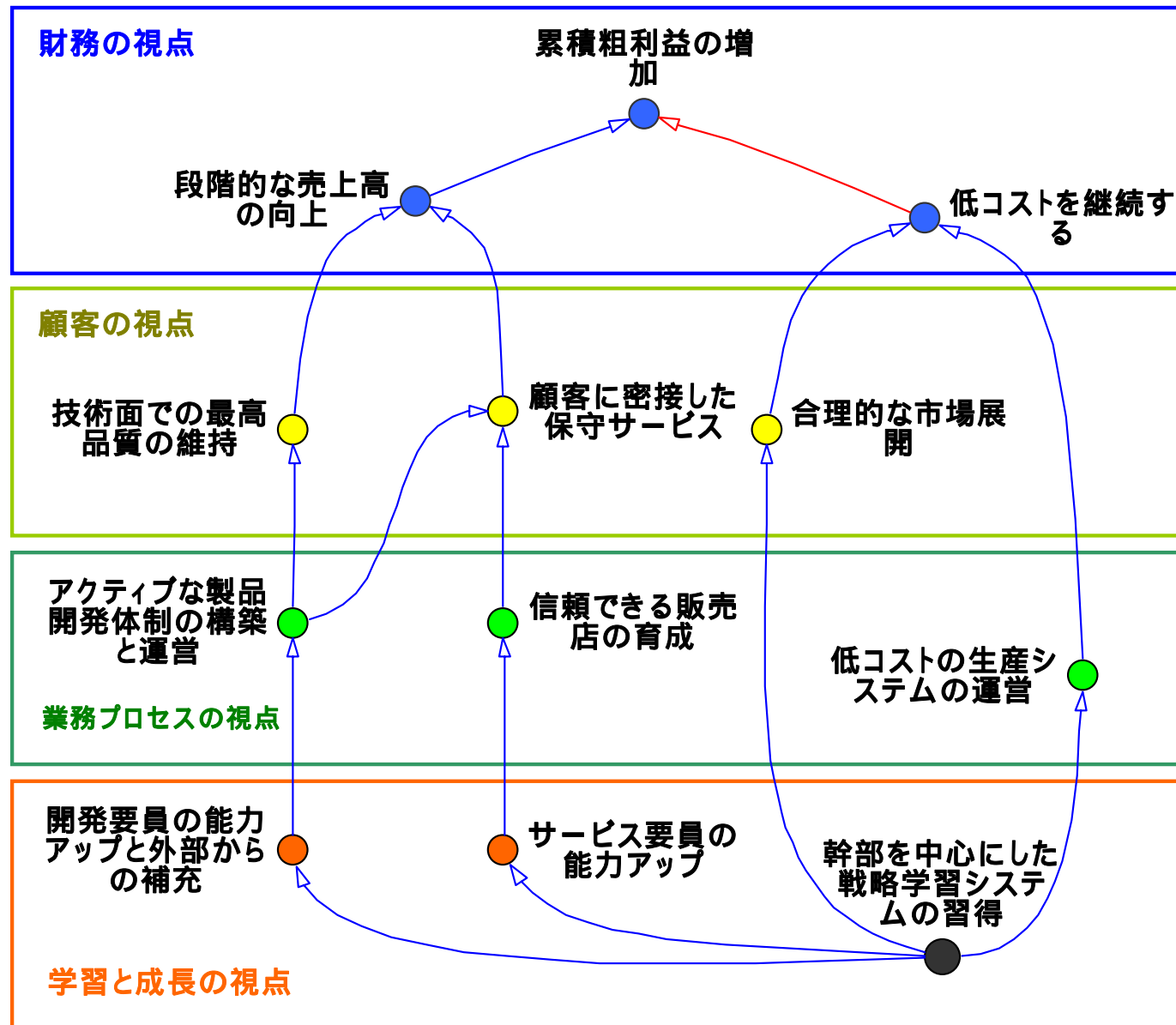
バランス・スコアカードは、企業経営においてビジョンと戦略をアクションに落とし込み、関係者全員を戦略の実現に集中させる戦略志向のナビゲーション・システムと位置づけられている。したがって、戦略目標、重要成功要因、業績評価指標は、関係者が業務の遂行において絶えず注目する対象である。特に、業績評価指標は自らの行動結果を評価するための計測項目であるから、社内で誰にでも分かりやすいシステムになっている必要がある。しかし、分かりやすさを優先するがゆえの曖昧さもあり、実績がこの目標値から乖離した場合に、これらの一般的な指標の関係だけからその対応策を導くことは困難である。

戦略目標、重要成功要因を構成要素として描いた戦略マップを次ページに示す。

戦略マップにおいては、戦略目標間の因果関係をリンク線で示すが、一般には一方的な流れのみ表現され、フィードバック・ループが描かれることはない。したがって、このマップの基本的な考え方は抜け落ちのある不完全なロジック・ツリーに近いといえる。

5. バランス・スコアカードの設計

(3) 戦略マップ



ビジネス・プロセス・モデルの構築目的は、累積キャッシュフローの最大値などの数値化されていない総合的な業績目標などを実現するために、シナリオ分析し具体的に数値目標を設定することである。そのほか、戦略の検証とその実現の可能性が高いビジネス・プロセスを見出すこと、および戦略を中期計画、さらに単年度計画に落とし込んだ後の遂行過程において、実績が計画から外れた場合にその原因の分析と対応策を見出すことも構築の目的である。このことから、ビジネス・プロセス・モデルは、バランス・スコアカードを補完できる、より専門的な経営技術であることが分かる。

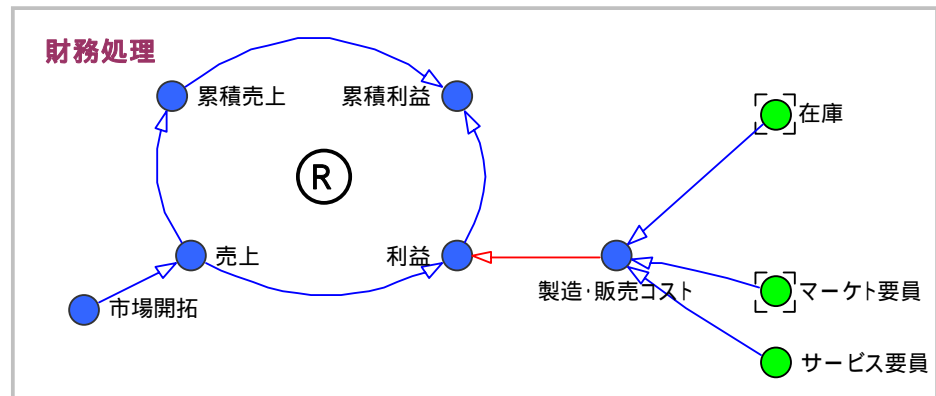
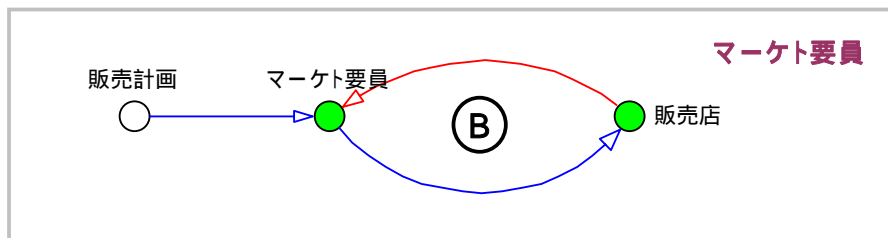
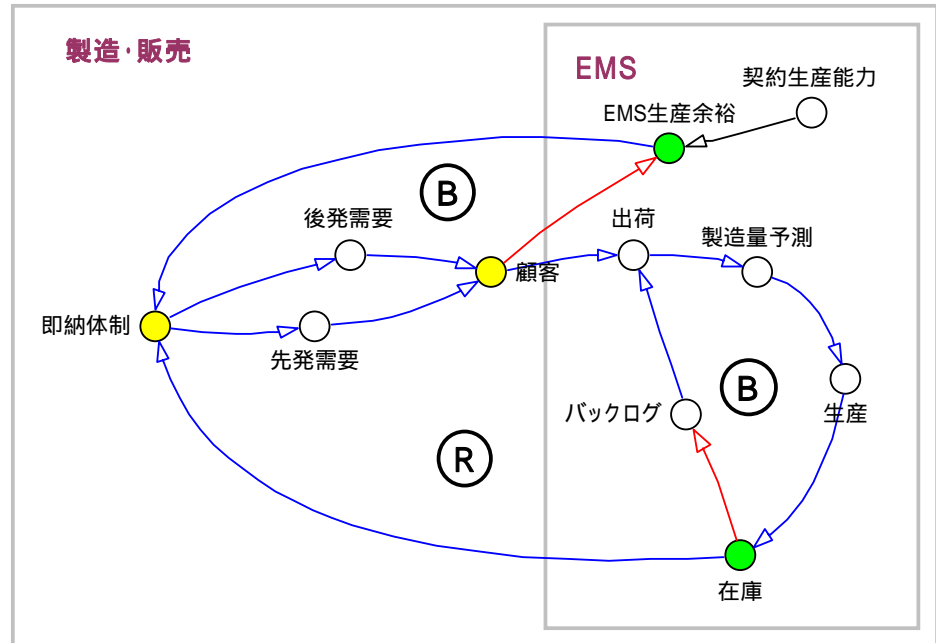
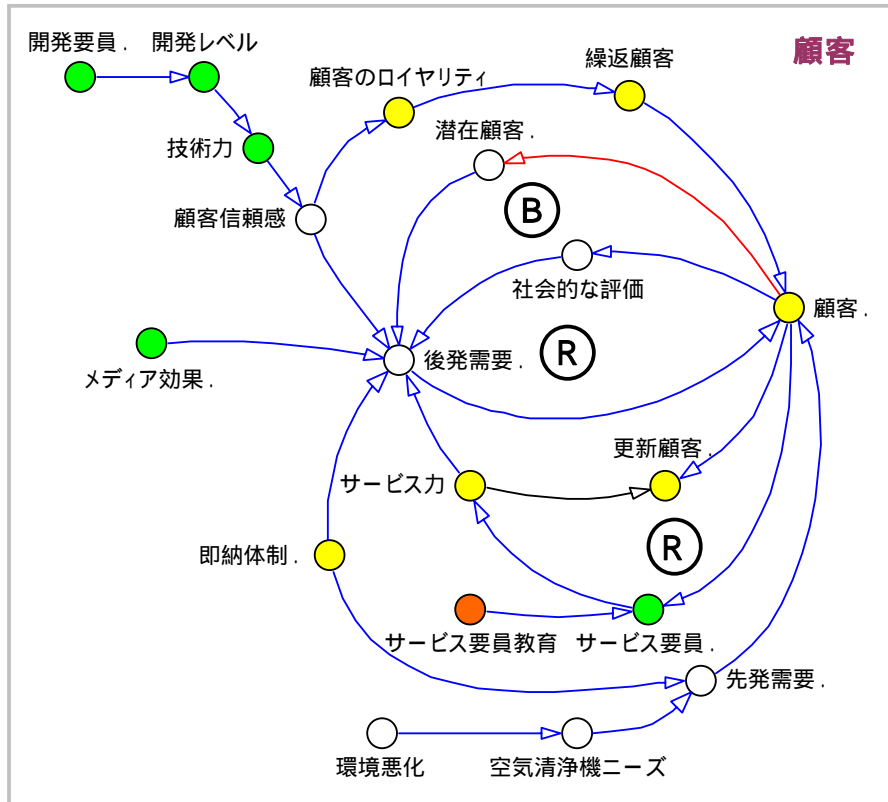
例えば前ページの戦略マップにおいて、最上段の財務上の利益を、顧客、業務プロセス、従業員のどの戦略目標に配分することが、次期以降の持続可能な利益に結びつける上で重要であるかについて検討することは、経済学における乗数効果の時間経過の考察と同様に重要である。これを定性的に表現するために、システム・シンキングのツールである因果関係図を用いる。因果関係図を次ページに示す。

同じ因果関係を表現すると言っても、因果関係図に描いた項目は、戦略マップに描いた項目(戦略目標)に比べて粒度が小さい。因果関係図のシンボルの色は戦略マップの視点ごとの色に合わせているが、戦略マップには対応せず新たに取り上げた項目もある。それは白いシンボルで表している。ループの中のBは balanシングを、Rはレインフォーシングを意味する。リンク線についても、戦略マップと同じ色分けをしており、青がセイム・ディレクションで赤がオポジット・ディレクションである。

戦略マップと因果関係図を比較すると、戦略の実現に向けて関係者が意思統一を図るために使うには戦略マップが分かり易く、問題が発生したときにその原因の分析と、その影響の及ぶ範囲を分析するには因果関係図が効果的である。

5. バランス・スコアカードの設計

(4) 因果関係図



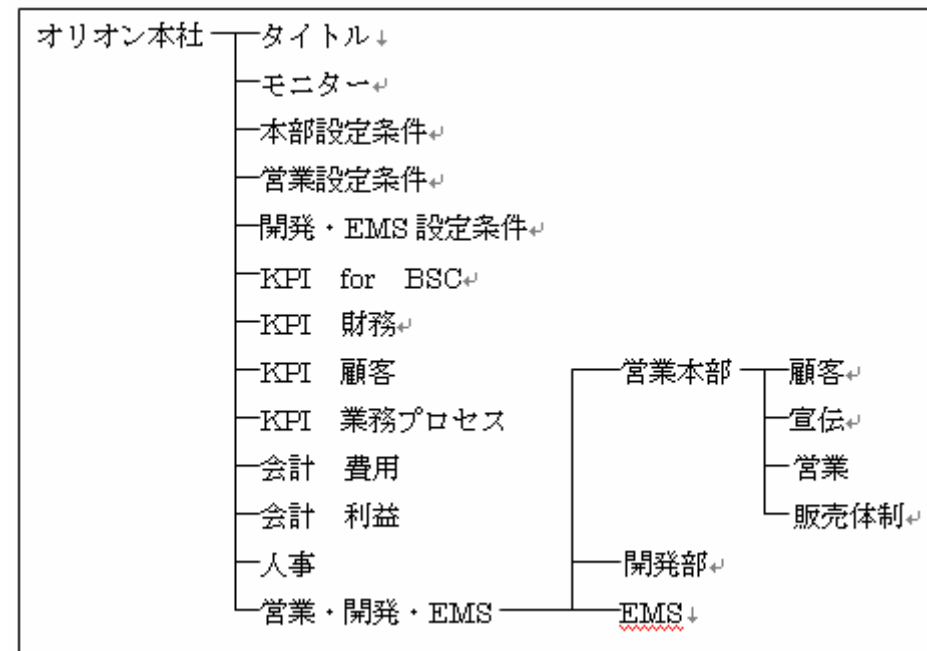
5. バランスト・スコアカードの設計 (5) ビジネス・プロセス・モデルの構築

因果関係図、主要要素の時系列挙動図、事業シナリオに基づきビジネス・プロセス・モデルを構築した。モデルは、5つの部分モデルである会計、人事、マーケティング、開発、EMSセクターで構成している。

モデルの構造と外生変数を系統的に変化させてシミュレーションを実施し、3年後の累積利益が最大となる条件を見出した。さらにその後の2年間についても継続的に利益を確保できる見通しが得られた。シミュレーション結果のモニター画面の例を次ページに示す。

なお、ここでの利益は、売上額からEMSからの仕入れ費、商品開発費、直接人件費を引いた残りを意味する。

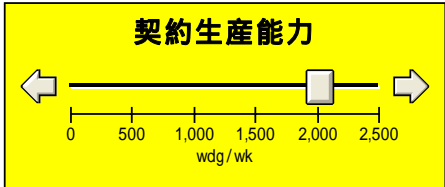
モデルの表現の構成を右に示す。



5. バランス・スコアカードの設計 (5) ビジネス・プロセス・モデルの構築

主要モニター・パネル

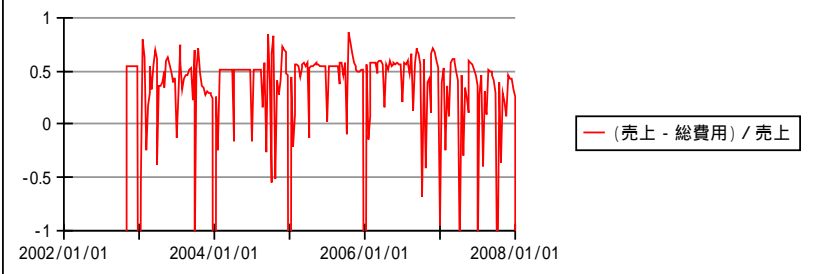
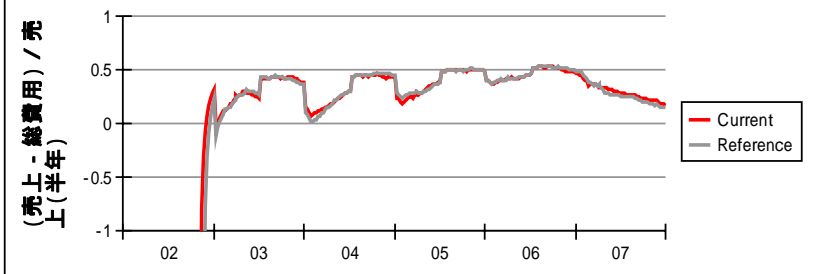
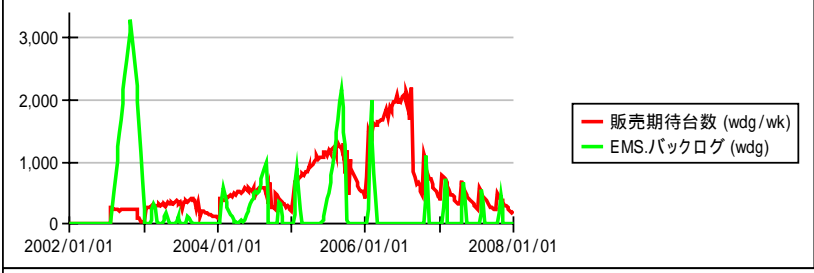
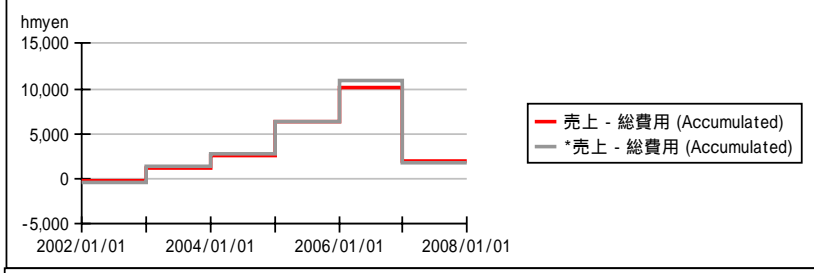
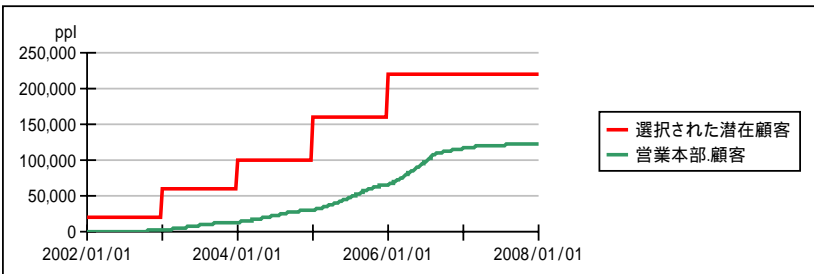
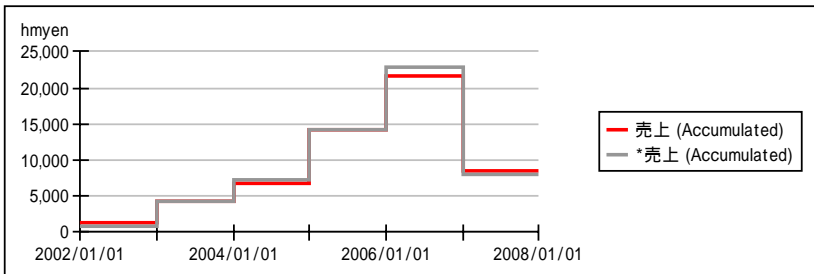
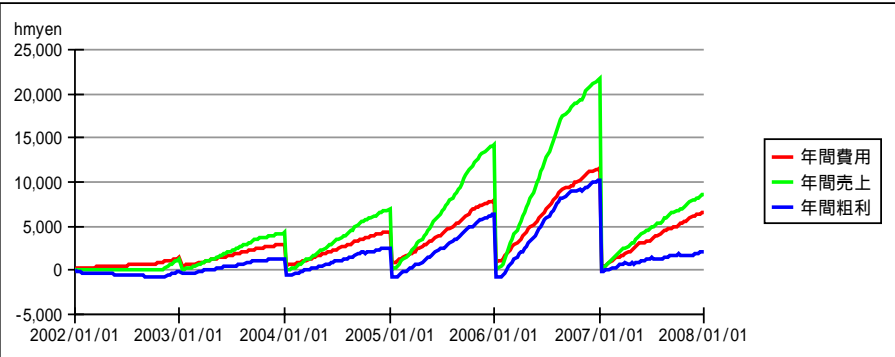
2008/01/01



市場拡大パターン

Label

- 最少
- 最大
- 段階的拡大
- 急拡大



5. バランス・スコアカードの設計 (6) BSCのKPIとその目標値

バランス・スコアカードの戦略目標、重要成功要因は、戦略マップを描く段階で抽出しているので、次にその達成状況を計測するための業績評価指標(KPI)を選択し、前述のビジネス・プロセス・モデルに計算部分を組み込んだ。

そのモデルによって創業時点での総合的な業績目標は、「3年後の累積利益が最大」である。その条件を得るために、ビジネス・プロセスの形態と諸係数を系統的変化させて仮想経営、すなわちシミュレーションを実施し、3年後の累積利益が最大となるビジネス・プロセスと、その結果としての累積利益を具体的な数値として得た。

その最終的なシミュレーションの途中経過における業績評価指標に相当する変数の値を読み取り、それをその指標のあるべき値、すなわち業績評価指標の目標値とした。例として、財務の視点でのKPIの時間経過ごとの値を以下に示す。このこのようにして得られた目標値を含めたバランス・スコアカードを次ページに示す。

財務の視点におけるKPIの時間経毎の値の例

Time	売上 (BSC) (hmyen)	累積売上 (BSC) (hmyen)	売上増加率 (BSC)	生産能力 (BSC) (wdg/wk)	新市場開発投資額累計 (hmyen)
2002/01/01	0.00	0.00	0.00	500.00	200.00
2002/07/01	0.00	0.00	0.00	500.00	200.00
2003/01/01	1,124.04	1,241.32	1,124,038,461.54	500.00	800.00
2003/07/01	2,276.04	3,496.10	2.02	500.00	800.00
2004/01/01	2,963.76	6,422.23	1.30	500.00	1,400.00
2004/07/01	3,601.85	10,038.33	1.22	500.00	1,400.00
2005/01/01	5,096.78	15,171.69	1.42	941.05	2,200.00
2005/07/01	6,945.64	22,193.58	1.36	1,021.24	2,200.00
2006/01/01	10,600.55	32,911.48	1.53	1,740.73	2,200.00
2006/07/01	12,871.24	45,461.62	1.21	2,005.81	2,200.00
2007/01/01	5,307.56	50,721.32	0.41	2,005.81	2,200.00
2007/07/01					
2008/01/01					

5. バランスト・スコアカードの設計 (6) BSCのKPIとその目標値 狭義の“バランスト・スコアカード”

視点	戦略目標	重要成功要因(CSF)	業績評価指標(KPI)	目標値				単位	
				2002年前期	2002年後期	2003年	2004年		
財務	段階的な売上の向上	成長性	売上	0	1300	3000	5000	百万円	
			売上増加率	0	-	1.4	1.4		
			生産能力	500	500	500	900	台/週	
	累積粗利益の増加	収益性	利益/売上	-	0.3	0.4	0.4		
			累積利益	-500	-800	700	3800	百万円	
			製造コストの削減	生産数/生産能力	0	0.4	0.8	0.8	
低コストの継続		販売管理の効率化	店舗数/M要員数	1.5	1.8	1.8	1.8	店/人	
		サービスの効率化	顧客/店舗数	0	110	500	730	人/店	
顧客	最高品質の維持	高所得顧客の獲得	新規契約数	0	8000	17000	27000	人/年	
	顧客ごとに適応した保守サービス	顧客満足度	更新顧客/更新予定顧客	0	0	0	0		
			サービス回数/S要員数	0	400	2300	1900	回/年・人	
	合理的な市場展開	新市場の開拓	新市場開拓投資額累積	20000	80000	140000	220000	百万円	
業務	アクティブ開発体制の構築と運営	開発推進力の強化	開発レベル	2.1	1.4	1.3	1.3	点	
			技術ポテンシャル	0	6	19	33	点	
	低コストの生産システムの運営		在庫削減	在庫数/販売台数	0	1	1.2	1.2	週
			効果的な宣伝	広告宣伝費/売上	-	0.1	0.2	0.2	%/週
	信頼できる販売店の育成	採用力の強化	販売力の強化	販売台数/M要員数	0	18	26	26	台/週・人
			M要員数/必要M要員数	3	3	1	1		
			S要員数/必要S要員数	-	1	0.5	0.7		
		開発要員数/開発要員計画数	0.5	0.8	0.8	0.9			

学習と成長	戦略学習	幹部戦略経営学習	仮説検証回数				
		向上心	教育・研修受講時間				
		モチベーション	(売上/従業員数)の伸び率				
	開発員能力向上	創造力	次期商品開発提案件数				
			次期商品開発提案合格率				
		技術力	特許出願件数				
	サービス員能力向上	従業員満足度	特許取得件数/特許出願件数				
			従業員退職率				
即時異動希望人数/従業員数							

このバランスト・スコアカードでは、ビジネス・プロセスに強い影響を与えることが予測できる重要成功要因とKPIとを抽出して表示している。しかしこのケースのビジネス・プロセスにおいては、学習と成長の視点の項目とその他の視点における項目との間で特定できる強い因果関係が存在することを説明できないので、KPIの目標値については、学習と成長の視点を除く3つの視点の項目についてののみ、バランスト・スコアカードの中で設定した。

6 . BSCによる仮説検証型経営

バランスト・スコアカード、戦略マップ、ビジネス・プロセス・モデルを使って、戦略とその実現のための中期計画および単年度計画を立案した。
事業展開後にはバランスト・スコアカードの目標値と実績情報との比較検討を短期のインターバルで繰り返す。

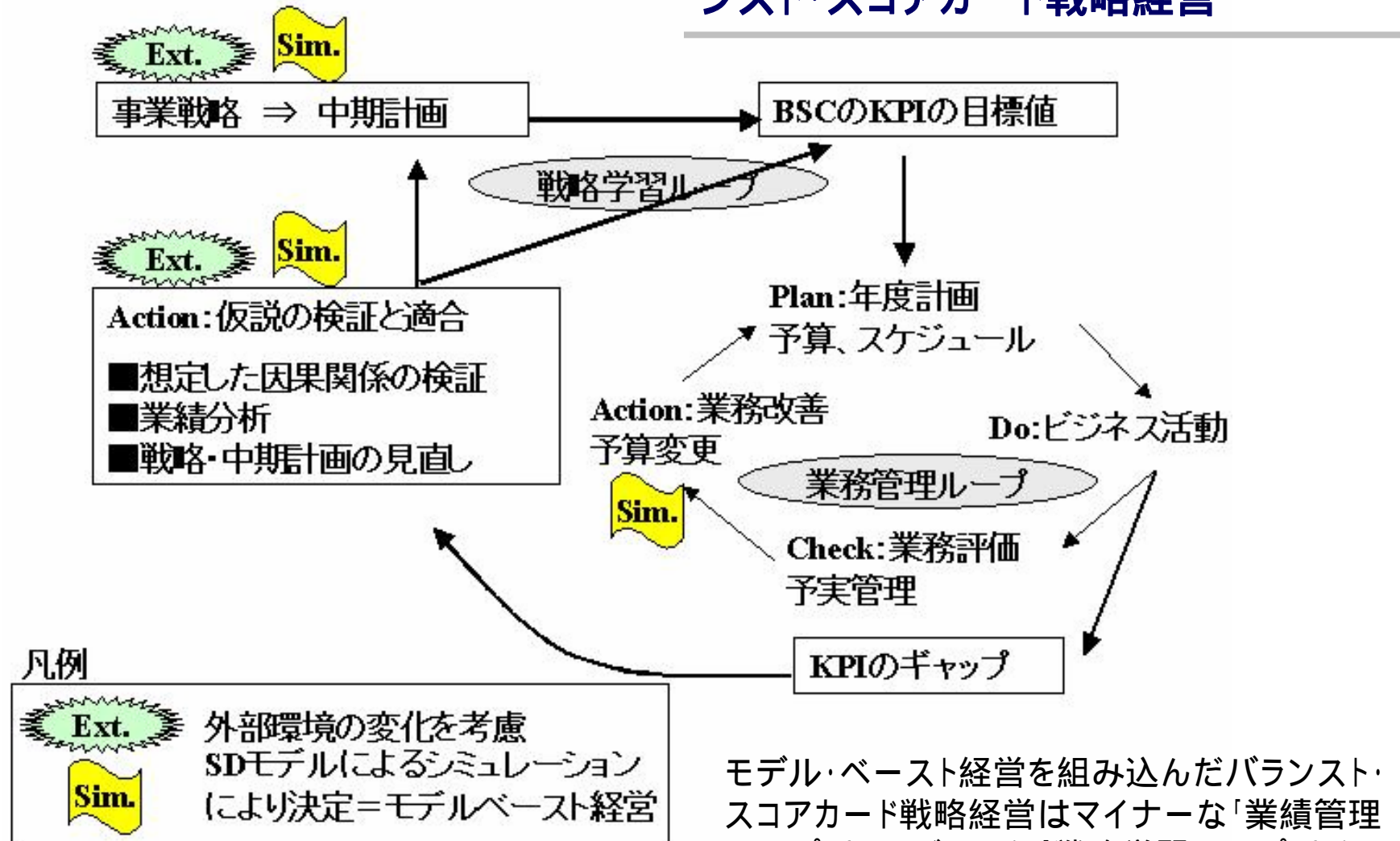
計画時の情報はあくまでも仮説に基づいて組み立てており、事業が進展するにつれてその仮説の妥当性が問われることになる。また、仮に仮説が正しかったとしても、事業推進の失敗や、経済環境の思惑違いが発生するから、シミュレーション条件どおりに操業したとしても実績との乖離は出てくる可能性が高い。
このように何らかの理由で予測と実績との違いが発生した場合、いずれの場合にもその原因を洞察し、新たな対策が必要となる。

仮説の誤り
モデルの構造を繰り返し変更してシミュレーションし、実績に適合するシミュレーション結果を導く構造を求める。その構造の前提となった仮説が現実の世界を現しているものとして、モデルを改造する。
そのモデルで再度、系統的なシミュレーションを実施し、新たな最適条件を求め、それを基に既存の戦略実現の方法を修正する。

操業の誤り
誤った操業条件を入力してシミュレーションを実施し、実績と同じ傾向の結果が得られることを確認する。操業条件を正す。

経済環境の思惑違い
関係する外生変数を現実に合わせて変更してシミュレーションし、実績と同じ挙動が得られることを確認する。
現実の経済環境の下で、系統的なシミュレーションを実施し、改めて最適条件を求め、それを基に既存の戦略実現の方法を修正する。

6. BSCによる仮説検証型経営 モデル・ベースト経営を組み込んだバ ランス・スコアカード戦略経営



モデル・ベースト経営を組み込んだバ
ランス・スコアカード戦略経営はマイナーな「業績管理
ループ」と、メジャーな「戦略学習ループ」とから
なるダブル・ループ・システムとして表現される。

6 . BSCによる仮説検証型経営

前出のバランスト・スコアカードに含まれる学習と成長の視点の業績評価指標については、その目標値の設定がこの事業ではビジネス・プロセス・モデルによるシミュレーションから得られていない。学習と成長の視点の業績評価指標を他の視点の業績評価指標とビジネス・プロセス・モデルの上で定量的な因果関係で結び付けることは、なかなか困難で曖昧さの残る作業となる。

これは戦略実現のフレームワークとしてのバランスト・スコアカードにより、全ての従業員の業績評価が実施可能であるかとの未だ結論に達していない議論につながっている問題である。

したがって、学習と成長の視点の業績評価指標の目標値は他の経験的な手法によるとして、今回はこれ以上は論及しない。

また、小項目の構成要素の目標値は、現状のビジネス・プロセスを構成している大項目の目標値が決まると必然的に決まるものが多い。

確かに小項目の要素もわずかではあってもビジネス・プロセスの挙動に影響を与えるのではあるが、その影響が小さいがゆえに、ビジネス・プロセス・モデルの設計において考慮しないで済みました。

別な言い方をすると、オリオン社では、ビジネス・プロセスに対してレバレッジ効果が小さい項目を除いて、システム・プロセス・モデルを設計したとっていいだろう。

エピローグ

バランスト・スコアカード経営は、ビジネス・フレーム・ワークとして柔軟性に富んでいて、しかも経営を多面的に捉えることができるという優れた特徴をもっている。しかし従来は、その設定過程において経営評価に使う業績評価指標(KPI)の目標値を、全体最適の概念の下に決定する手段が曖昧なままであるという問題が残されていた。

オリオン社では、新規事業展開において、システム・ダイナミクスに基づくビジネス・プロセス・モデルを組み込むことにより、モデル・ベースト経営を活用することで、この問題を解決した。

6 . 付随モデル・参考文献

参考文献

John D. Sterman (2000) Business Dynamics, McGraw-Hill Higher Education

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2000) The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press

Peter M. Senge (1990) The Fifth Discipline, Currency Doubleday

木村英紀 (2002) 制御工学の考え方, 講談社

関連モデル(非配布)

4-B08-ORION2004.sip

使用プログラム

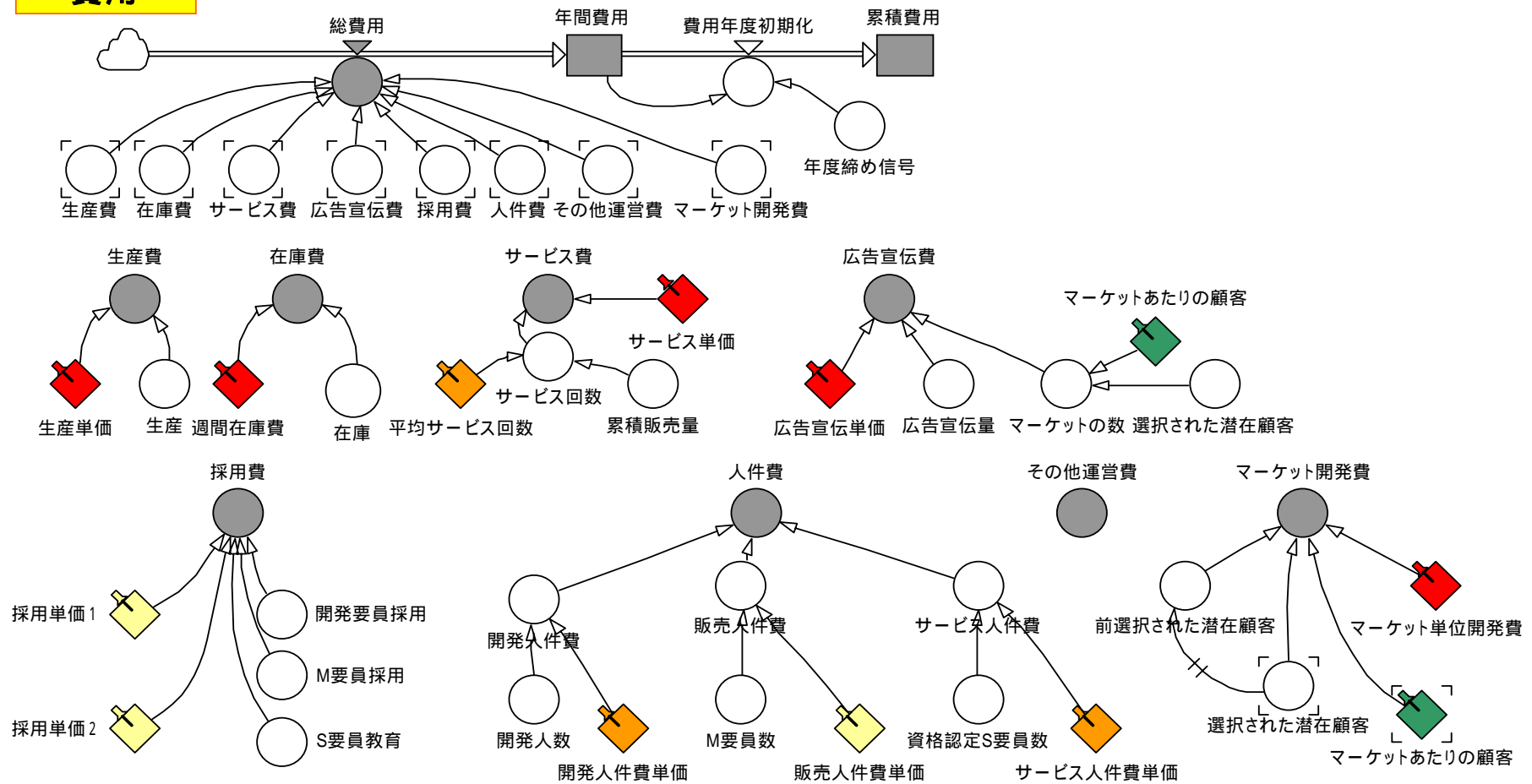
Powersim Studio 2005
(商用版)

関連モデルの概要

4-C02-ORION-2005.sip

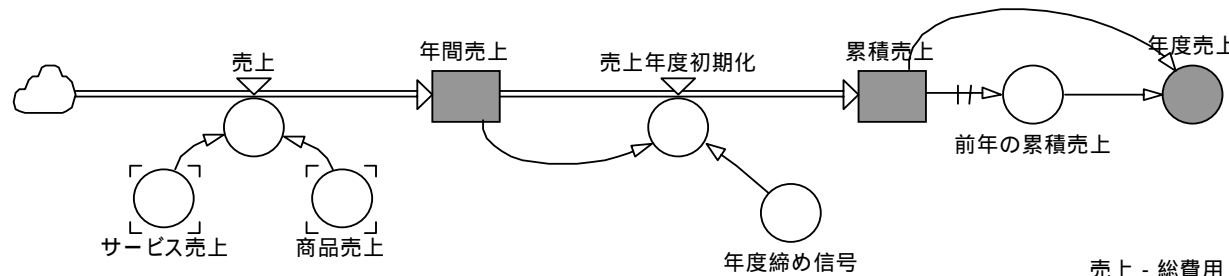
会計(費用)

費用

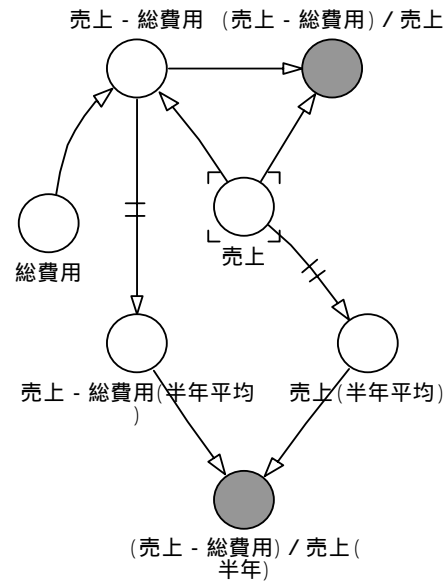
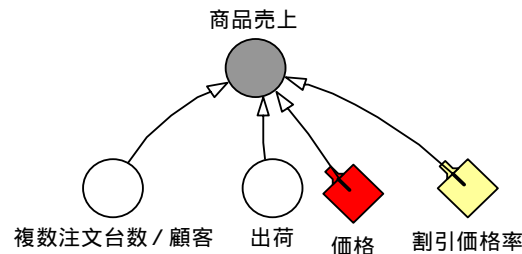
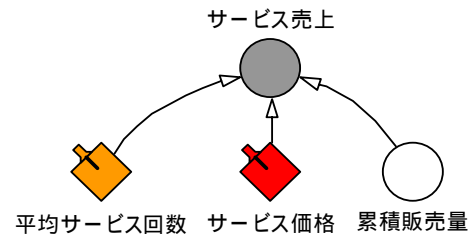


会計(売上・利益)

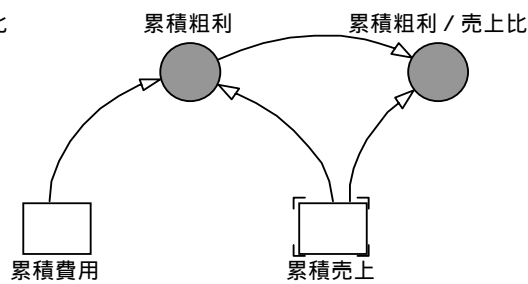
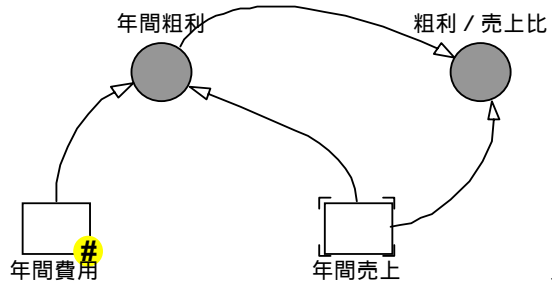
売上



Time	年度売上 (hmyen)
2002年1月1日	0.00
2003年1月1日	0.00
2004年1月1日	1,265.19
2005年1月1日	4,203.63
2006年1月1日	6,915.04
2007年1月1日	14,257.78

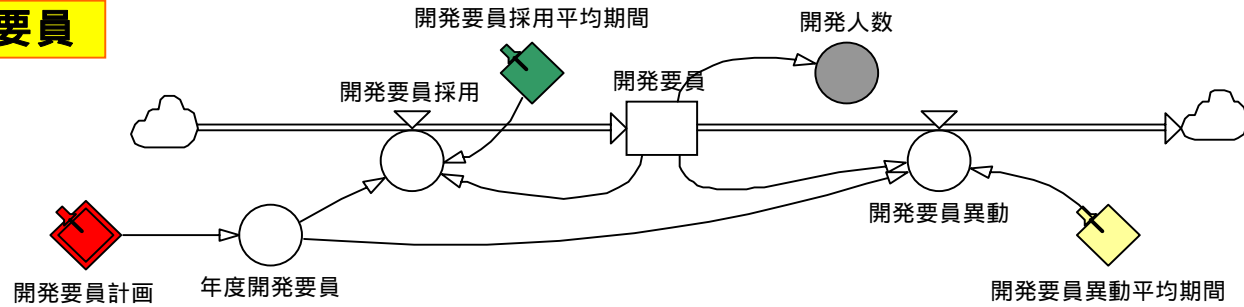


利益

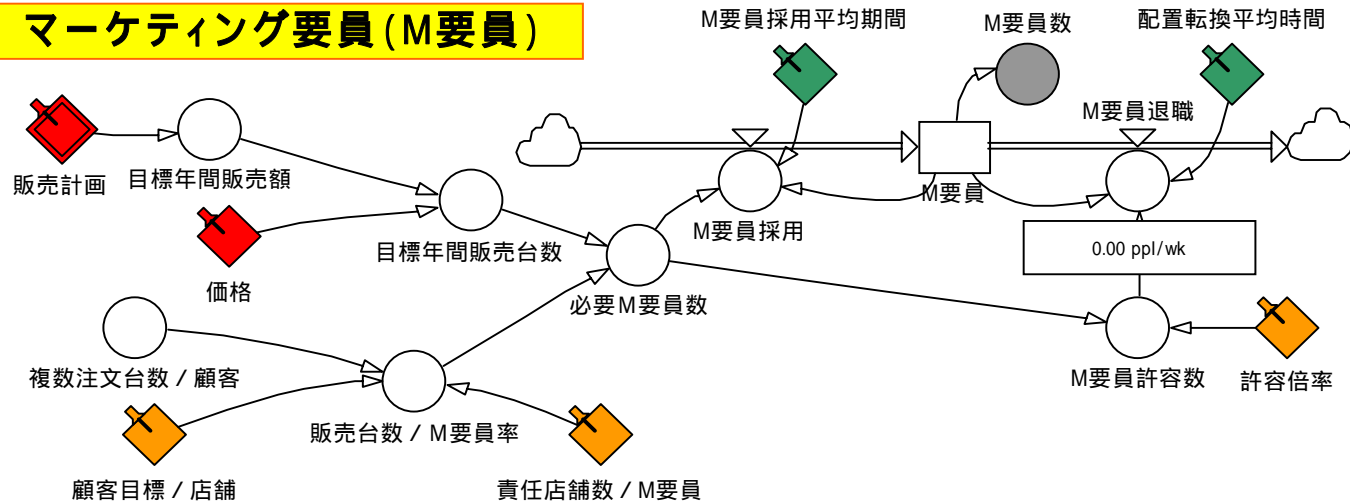


人事

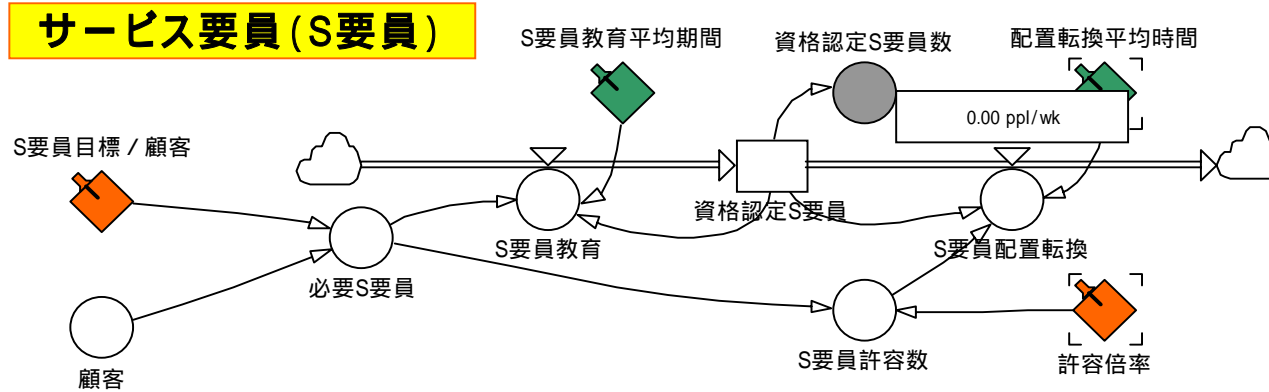
開発要員



マーケティング要員 (M要員)

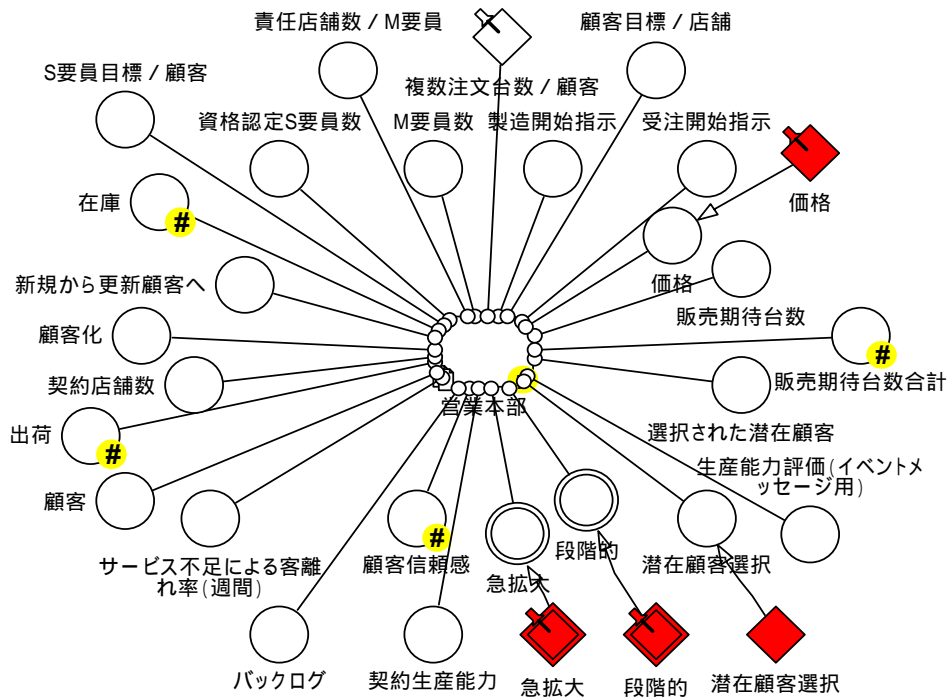


サービス要員 (S要員)

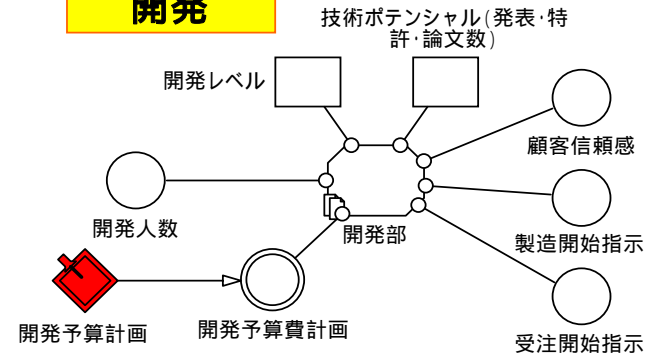


本社モデルの中の営業・開発・EMS

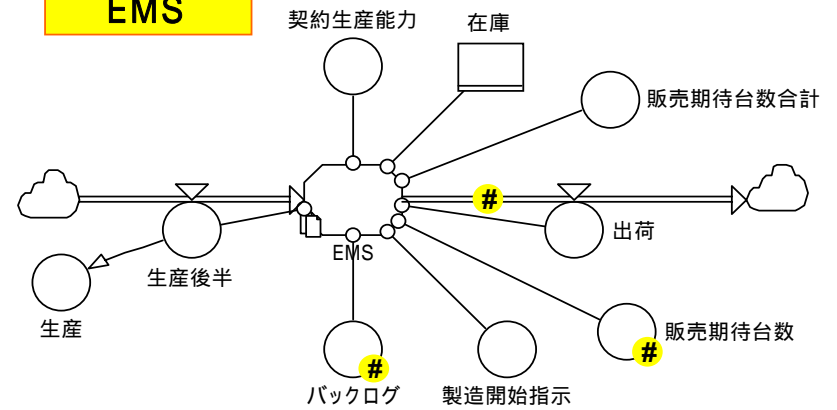
顧客 宣伝 需要 製品販売



開発

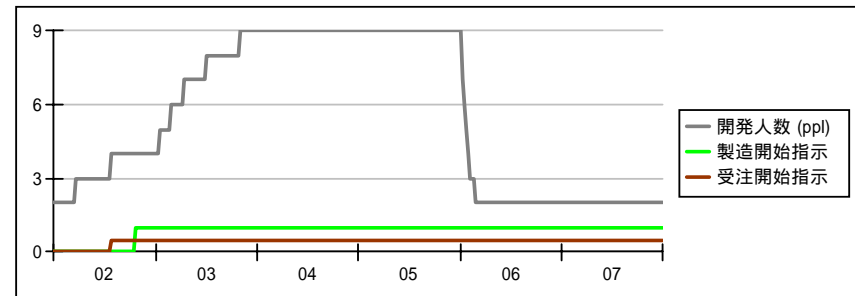
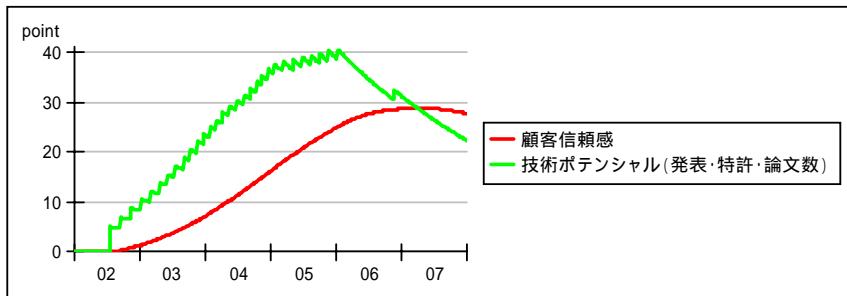
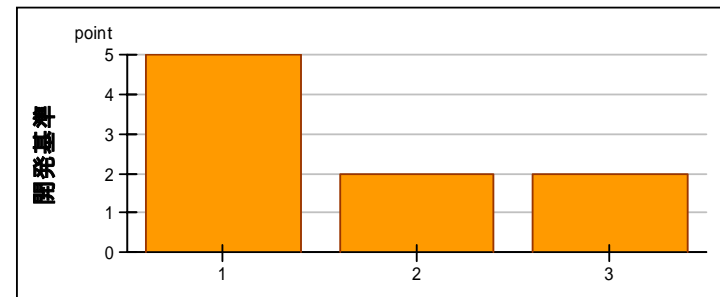
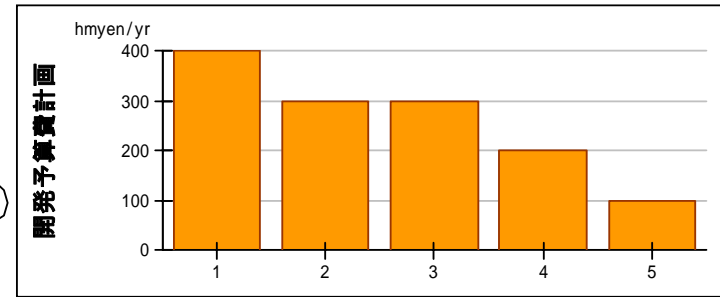
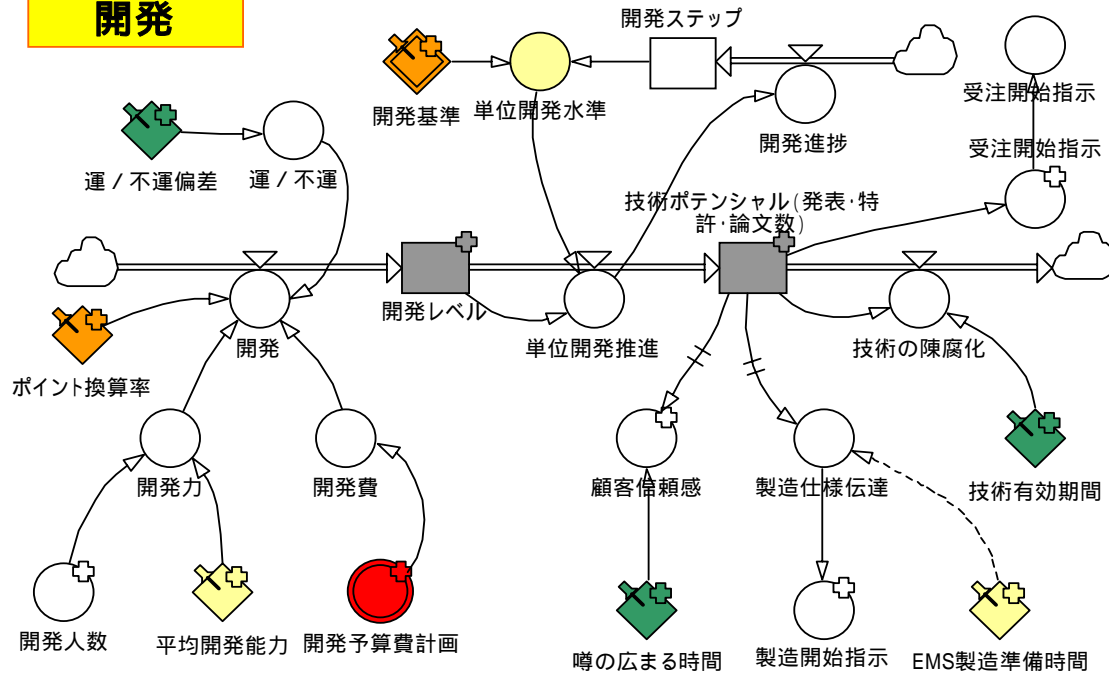


EMS



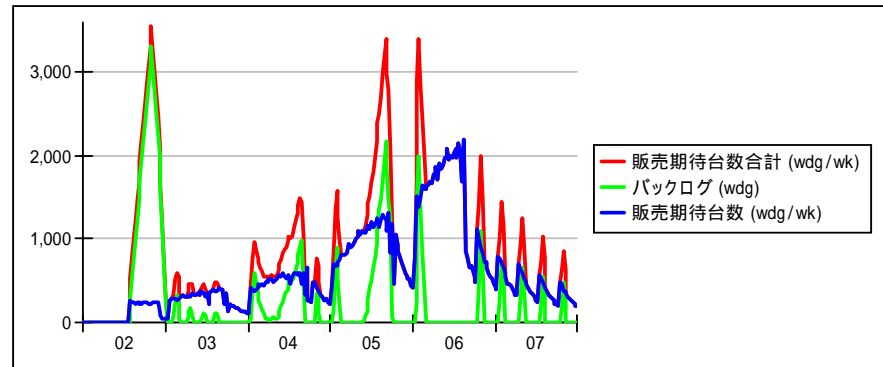
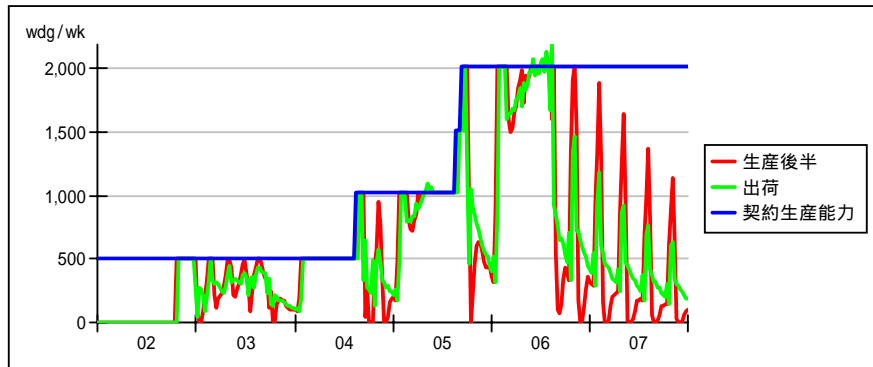
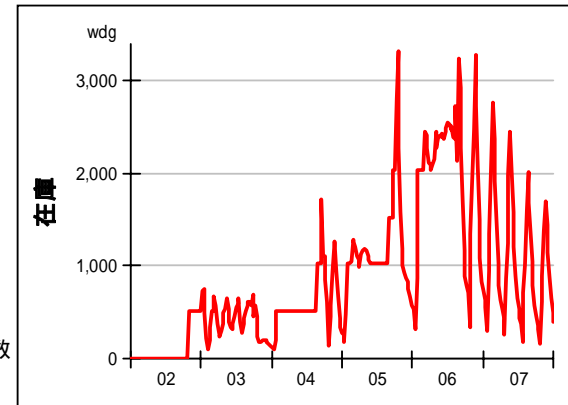
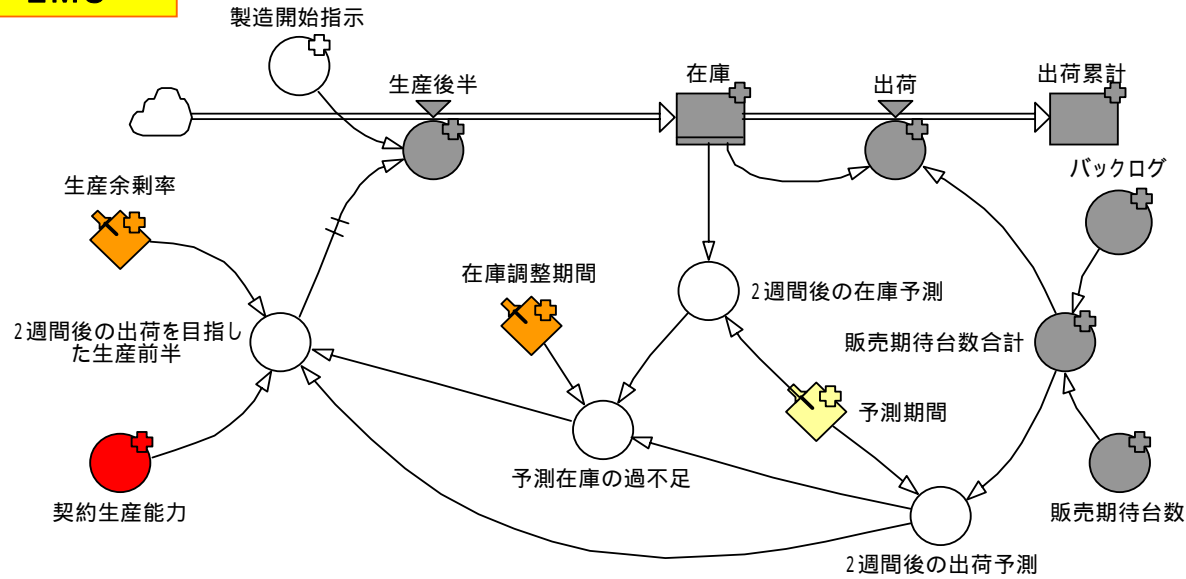
サブモデル 開発

開発



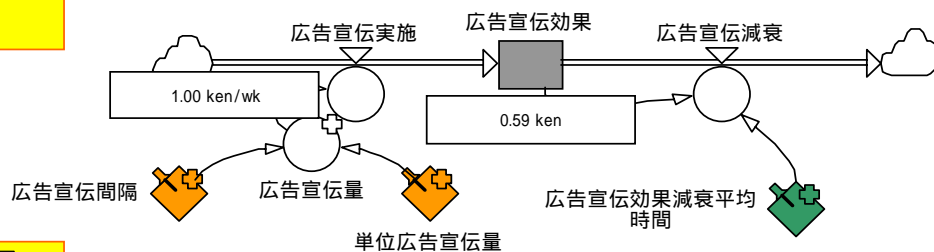
サブモデル EMS

EMS

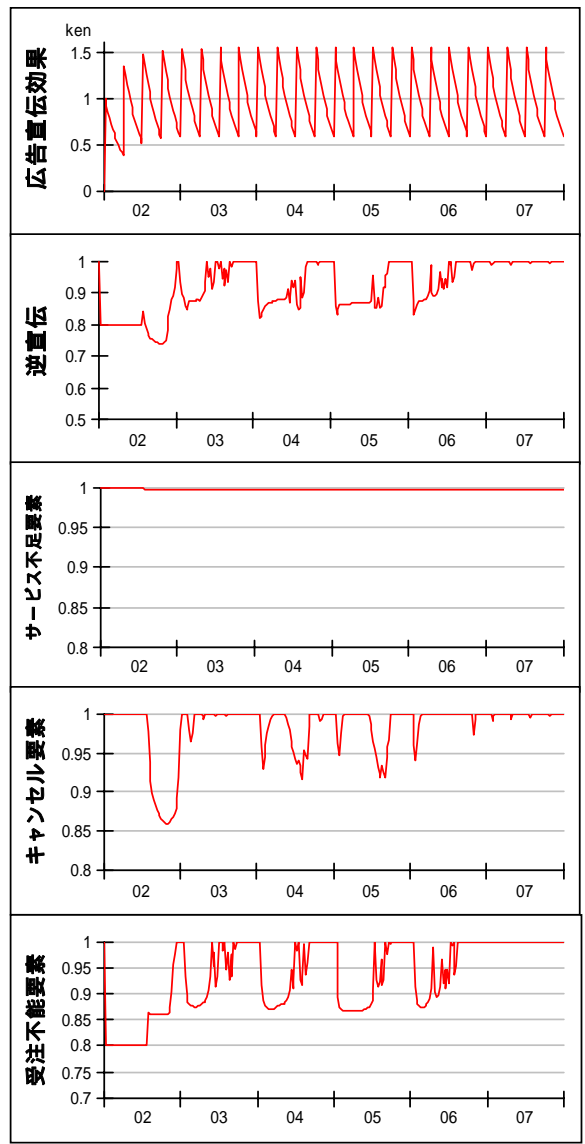
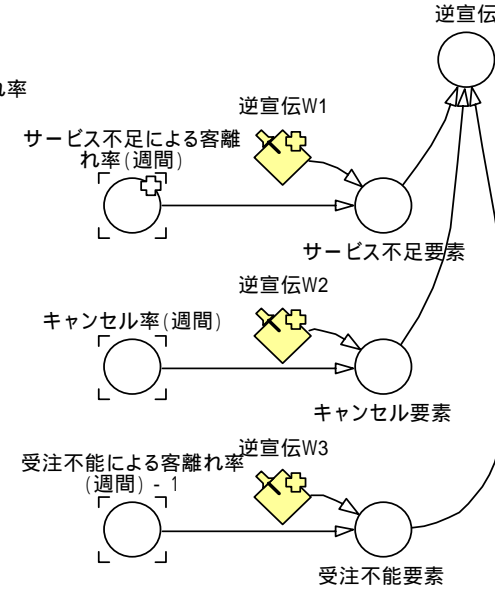
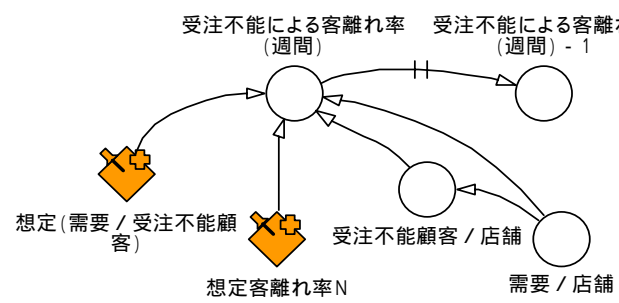
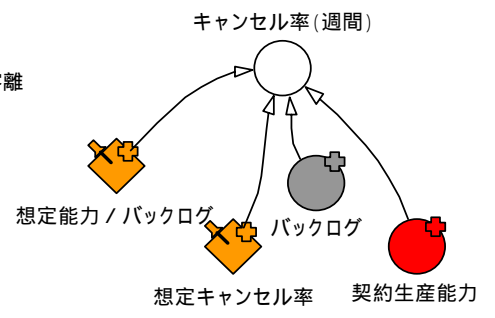
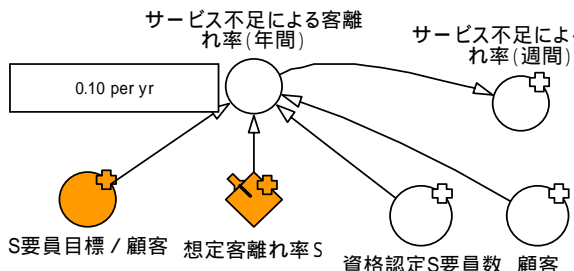


サブモデル 営業(宣伝)

宣伝

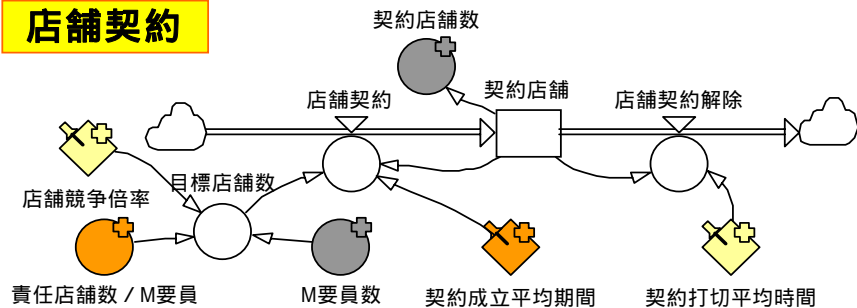


逆宣伝

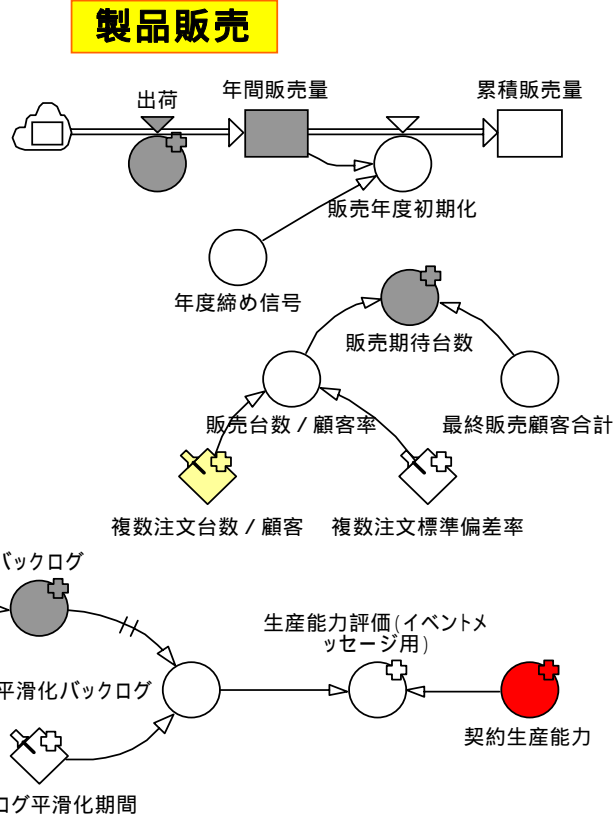


サブモデル 営業(店舗契約・バックログ・製品販売)

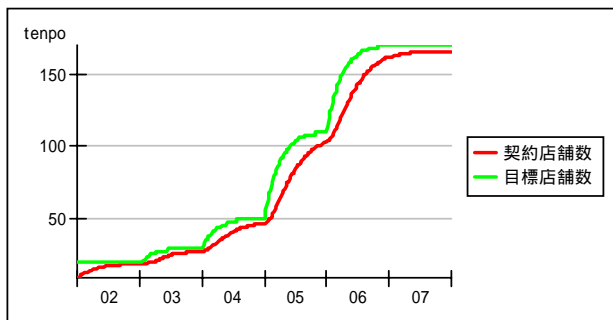
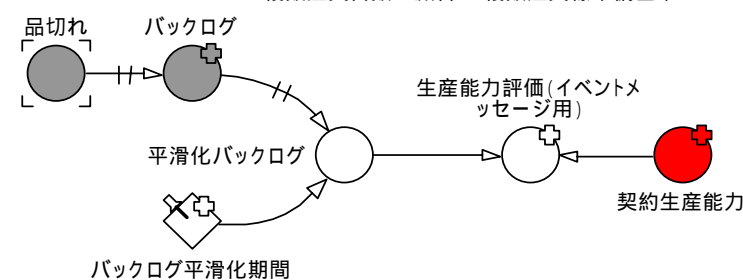
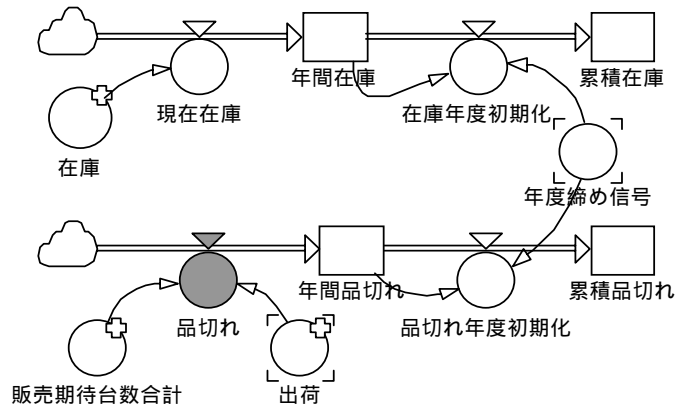
店舗契約



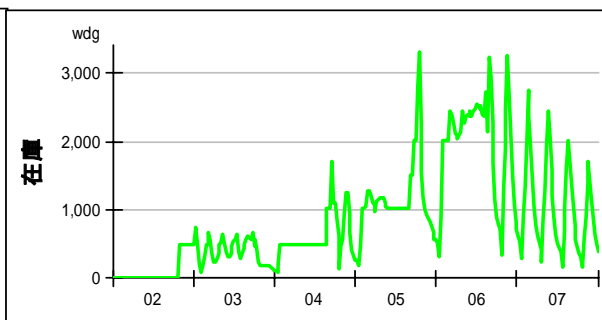
製品販売



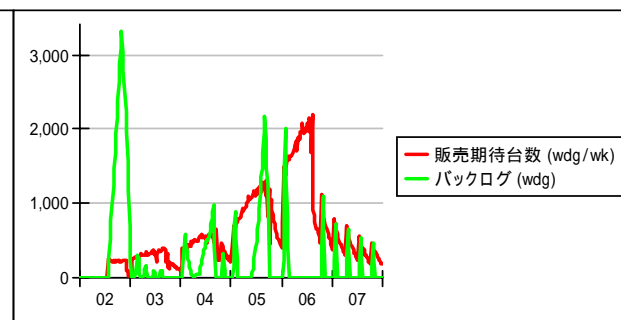
在庫・品切れ・バックログ



December 15, 2004



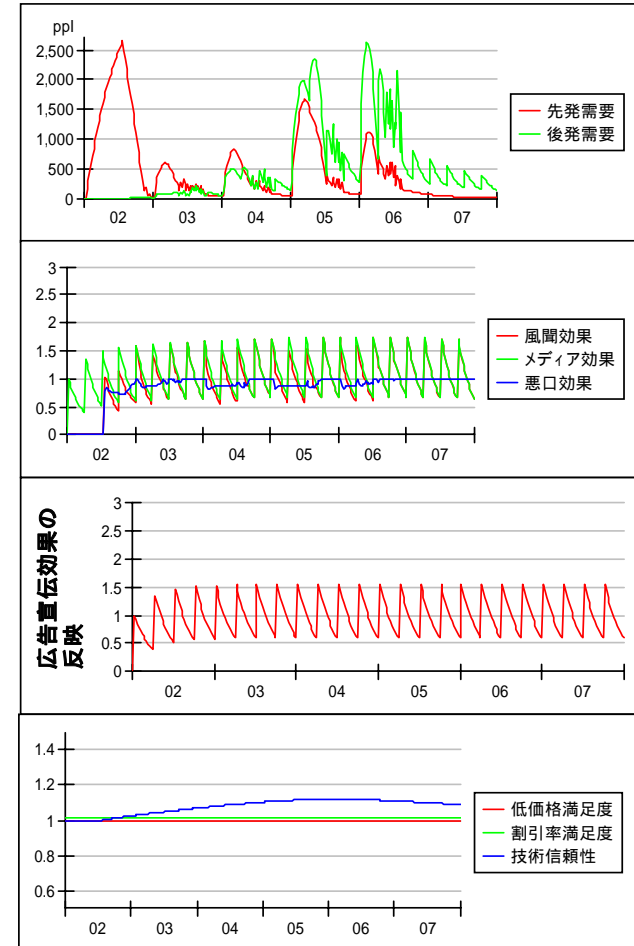
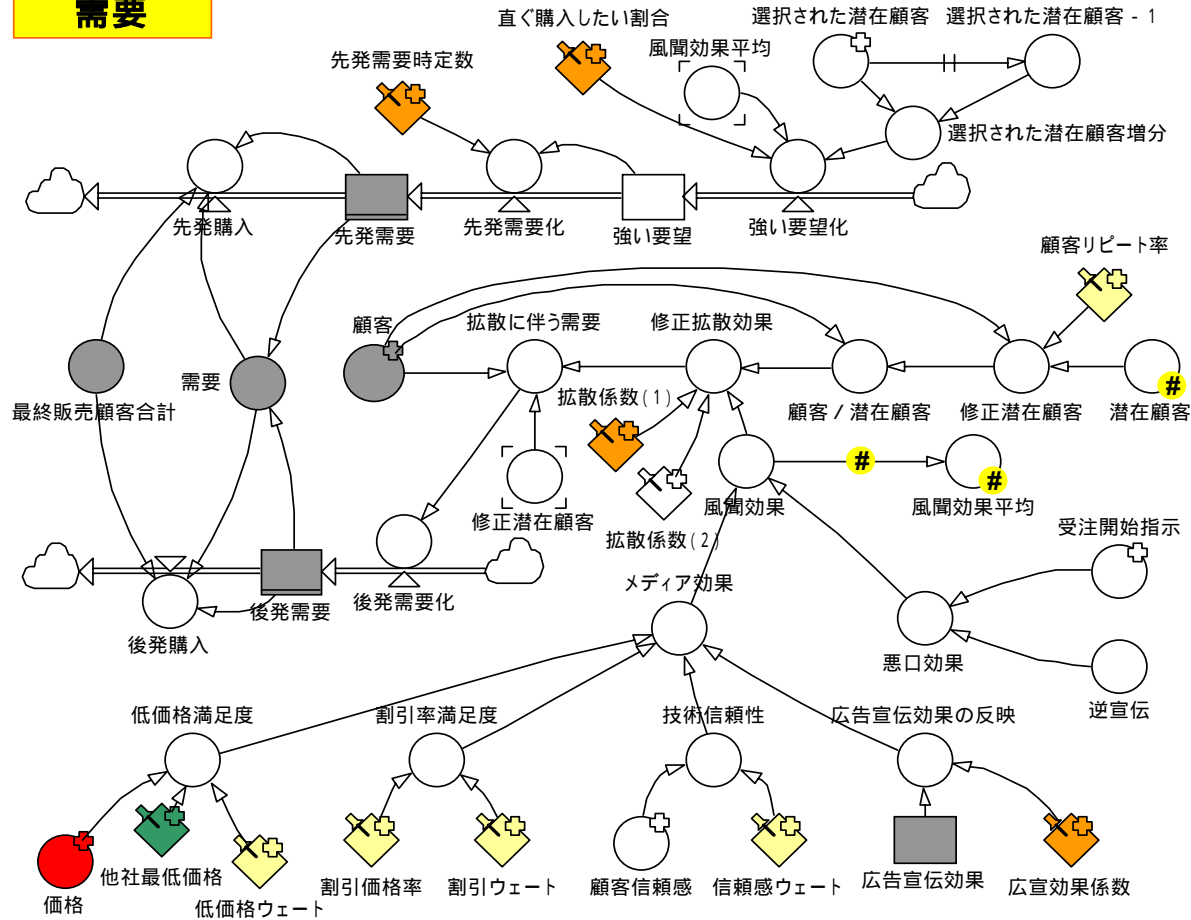
ORION社のBSC経営(POSY Corp.)



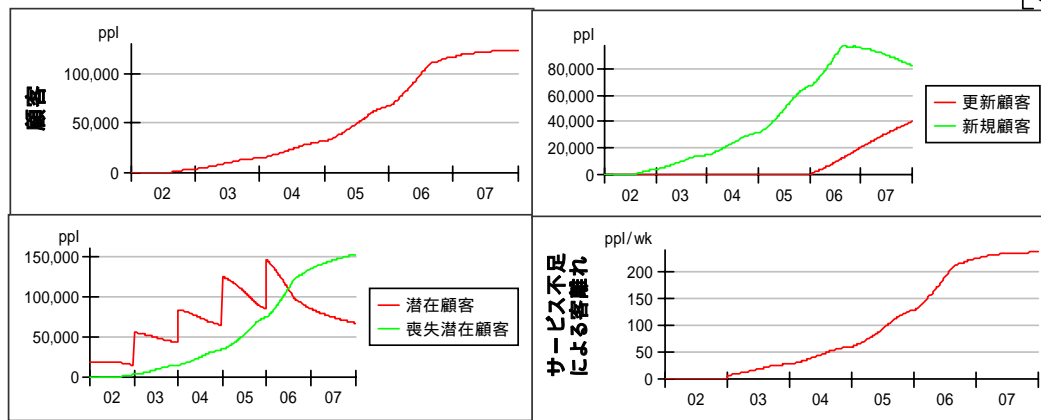
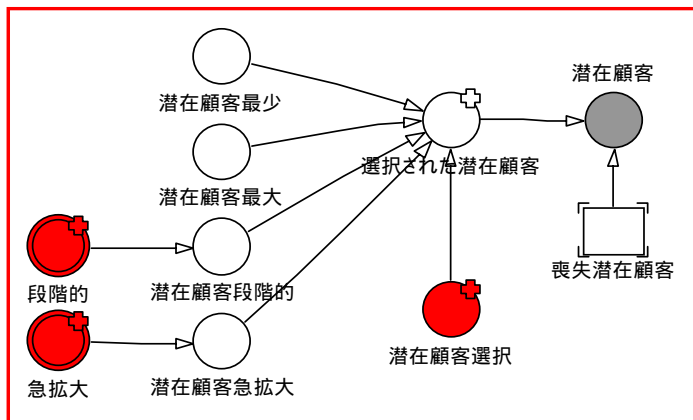
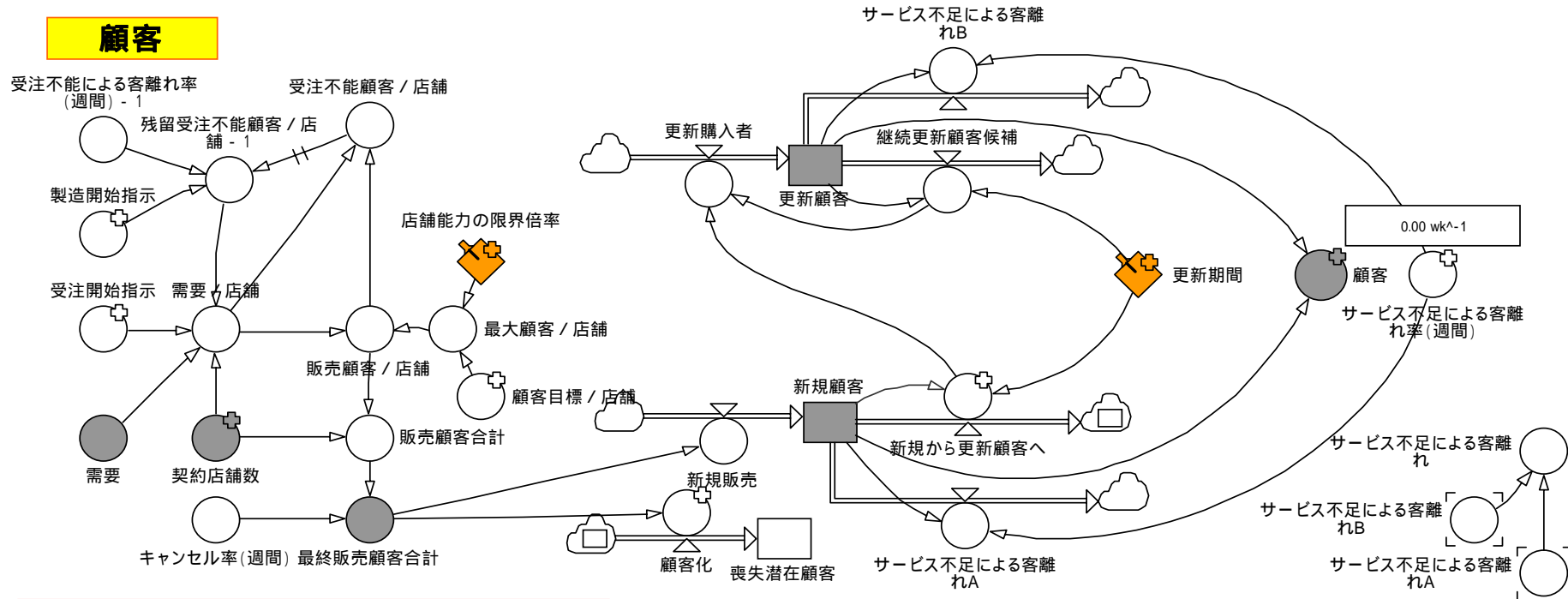
28

サブモデル 営業(需要)

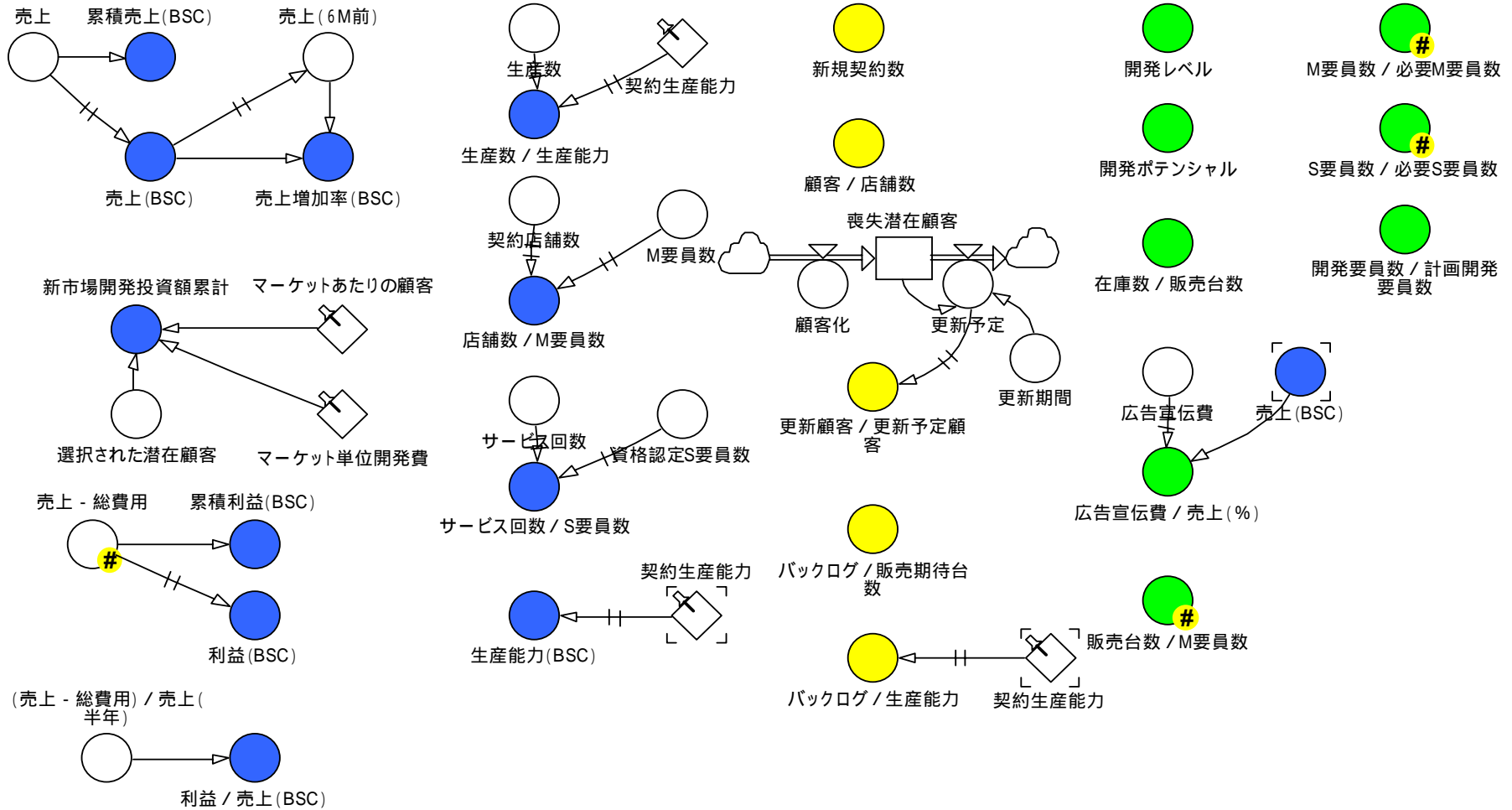
需要



サブモデル 営業(顧客)



BSCの業績評価指標値の計算



The END

松本 憲洋

POSY Corp.

〒102-0092 東京都千代田区隼町2-12-104

藤和半蔵門コープ 1F

Tel.& Fax. 03-3512-5358

mobile 080-5047-3849

matsumoto@posy.co.jp

<http://www.posy.co.jp>