

週刊WEB

企業経営MAGAZINE

Vol.616 2019.3.12

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2019年3月8日号

2019・2020年度経済見通し
～18年10-12月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2019年3月4日号

【12月、1月米個人所得・消費支出】

～12月の個人消費(前月比)は市場予想を下回ったほか、
1月の個人所得(前月比)は16年2月以来の減少

経営
TOPICS

統計調査資料

景気動向指数

(平成31年1月分速報)

経営情報
レポート

収益拡大の機会として普及
**サブスクリプション型
サービス導入のポイント**

経営
データ
ベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:バランススコアカード
バランススコアカードの導入における留意点
**バランススコアカード
運用におけるPDCAサイクル**

発行:税理士法人日下事務所

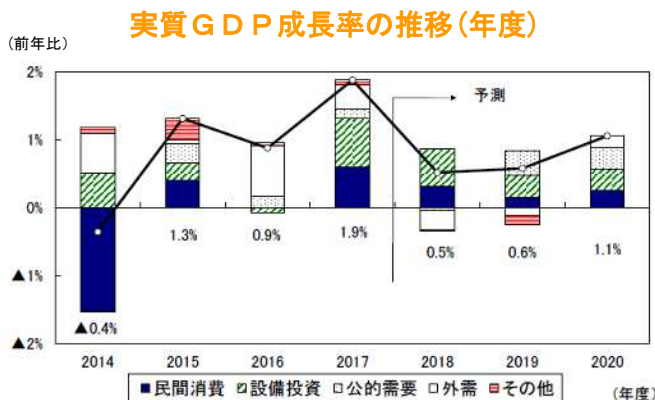
本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

2019・2020年度経済見通し ～18年10-12月期GDP2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

<実質成長率:2018年度0.5%、2019年度0.6%、2020年度1.1%を予想>

- 1** 2018年10-12月期の実質GDP（2次速報）は、設備投資、民間在庫変動の上方修正などから、1次速報の前期比0.3%（年率1.4%）から前期比0.5%（年率1.9%）へ上方修正された。



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

- 2** GDP2次速報の結果を受けて、2月に発表した経済見通しを改定した。

実質GDP成長率は2018年度が0.5%、2019年度が0.6%、2020年度が1.1%と予想する。2019年入り後の景気の下振れを受けて、2019年度の見通しを▲0.2%下方修正した。

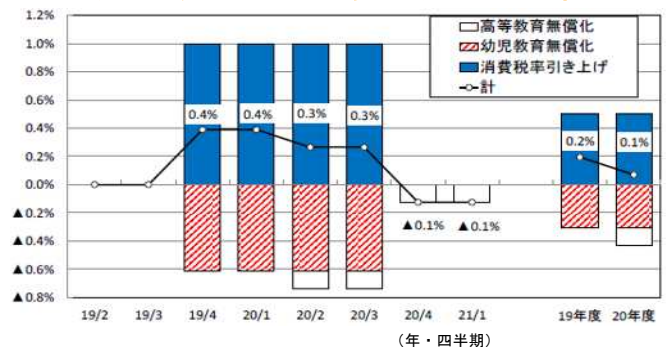
- 3** 景気は足踏み状態となっており、3月中旬以降に公表される2月の経済指標の結果次第では、2018年秋頃をピークに景気が後退局面入りしている可能性が大きく高まる。

- 4** 一方、大規模な消費増税対策によって2019年10月に予定されている消費税率引き上げによる景気への影響は限定的

にとどまるだろう。

2020年度前半は東京オリンピック開催に向けた需要の拡大から高めの成長となるが、2020年度後半はその反動から景気の停滞色が強まる可能性が高い。

消費税率引き上げと教育無償化による消費者物価への影響

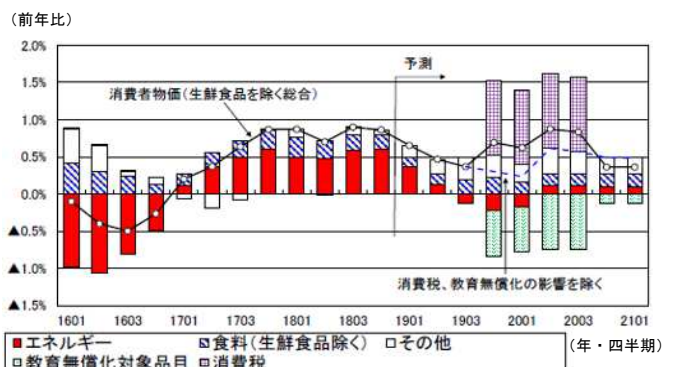


(注) 消費者物価（生鮮食品を除く総合）に対する寄与度（年・四半期）

(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」以下同

- 5** 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、2018年度が0.8%、2019年度が0.5%、2020年度が0.6%と低空飛行が続くと予想する。

消費者物価（生鮮食品を除く総合）の予測



「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

【12月、1月米個人所得・消費支出】 ～12月の個人消費(前月比)は市場予想を下回ったほか、 1月の個人所得(前月比)は16年2月以来の減少

1 結果の概要: 12月の個人所得は予想比上振れ、個人消費は下振れ。1月の所得は減少

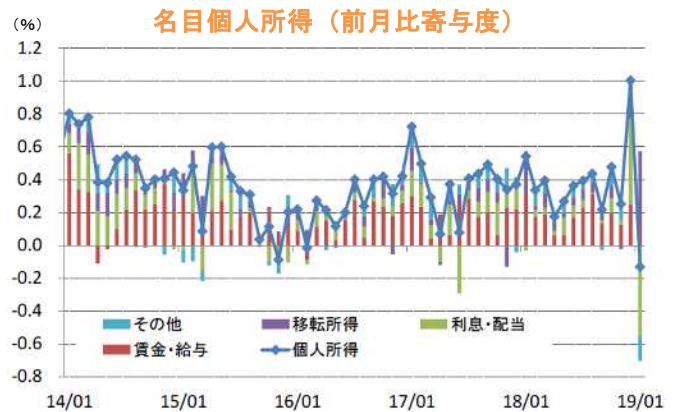
3月1日、米商務省の経済分析局(BEA)は12月の個人所得・消費支出統計および1月の個人所得統計を公表した。政府閉鎖の影響により、12月分の公表がおおよそ1ヵ月遅れとなったほか、1月分は個人所得(名目値)のみの公表となった。

2 結果の評価: 12月は予想外の消費減少で貯蓄率は16年1月(7.7%)以来の水準に上昇

12月の名目個人消費(前月比)が、好調な年末商戦の事前予想に反して、09年9月(▲0.8%)以来の大幅な減少となった一方、後述するように特殊要因に伴う利息・配当収入の大幅な増加や、農家向け政府補助金の影響などから、個人所得が12年12月(+2.6%)以来の高い伸びとなった結果、貯蓄率は16年1月(7.7%)以来の水準まで上昇した。

3 所得動向: 12月は利息・配当の特殊要因、農家の補助金が所得を押上げ、1月は反動減

12月の個人所得の内訳をみると、賃金・給与が前月比+0.5%(前月:+0.3%)と前月から伸びが加速したほか、利息・配当収入が+3.3%(前月:+0.2%)と前月から大幅な伸びとなった。これは、米IT企業のヴィエムウェアによる特別配当金に伴う特殊要因である。



(注) 名目値、季節調整済前月比
(資料) BEA よりニッセイ基礎研究所作成

4 消費動向: 財消費は全般的に減少、サービス消費も前月から伸びが鈍化

名目個人消費(前月比)は、財消費が▲1.9%(前月:+1.0%)と前月から減少したほか、サービス消費も+0.1%(前月:+0.4%)と前月から伸びが鈍化した(図表4)。財消費では、耐久財が▲1.9%(前月:+2.1%)となったほか、非耐久財も▲1.9%(前月:+0.4%)といずれも前月から大幅な減少に転じた。

5 価格指数: 前月比、前年同月比ともにエネルギー価格が下落

価格指数(前月比)の内訳をみると、エネルギー価格指数が▲2.9%(前月:▲2.8%)と2ヵ月連続のマイナスとなった。一方、食料品価格指数は+0.1%(前月:+0.2%)と、こちらは2ヵ月連続でプラスを維持した。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

景気動向指数 (平成31年1月分速報)

内閣府 2019年3月7日公表

概要

- 1 1月のCI(速報値・平成 27(2015)年=100)は、先行指数:95.9、一致指数:97.9、遅行指数:103.7 となった(注1)。**

先行指数は、前月と比較して 1.3 ポイント下降し、5か月連続の下降となった。

3か月後方移動平均は 1.13 ポイント下降し、7か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は 0.66 ポイント下降し、8か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して 2.7 ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

3か月後方移動平均は 1.94 ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は 0.73 ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して 0.1 ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

3か月後方移動平均は 0.03 ポイント上昇し、2か月連続の上昇となった。

7か月後方移動平均は 0.13 ポイント下降し、5か月連続の下降となった。

(注1) 公表日の3営業日前(平成 31(2019)年 3月 4日(月))までに公表された値を用いて算出した。

なお、以下の理由により、C I 及び D I は先行指数・一致指数・遅行指数いずれも全期間遡及改訂されている。

- ・「法人企業統計調査」平成 30(2018)年 10~12 月期公表及び季節調整替えに伴い、「L10 投資環境指数(製造業)」「C8 営業利益(全産業)」「Lg3 実質法人企業設備投資(全産業)」が全期間で遡及改訂された。
- ・「L3 新規求人数(除学卒)」「C9 有効求人倍率(除学卒)」「Lg5 法人税収入」「Lg6 完全失業率」が、季節調整替えにより遡及改訂された。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数(C I 一致指数)は、下方への局面変化を示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

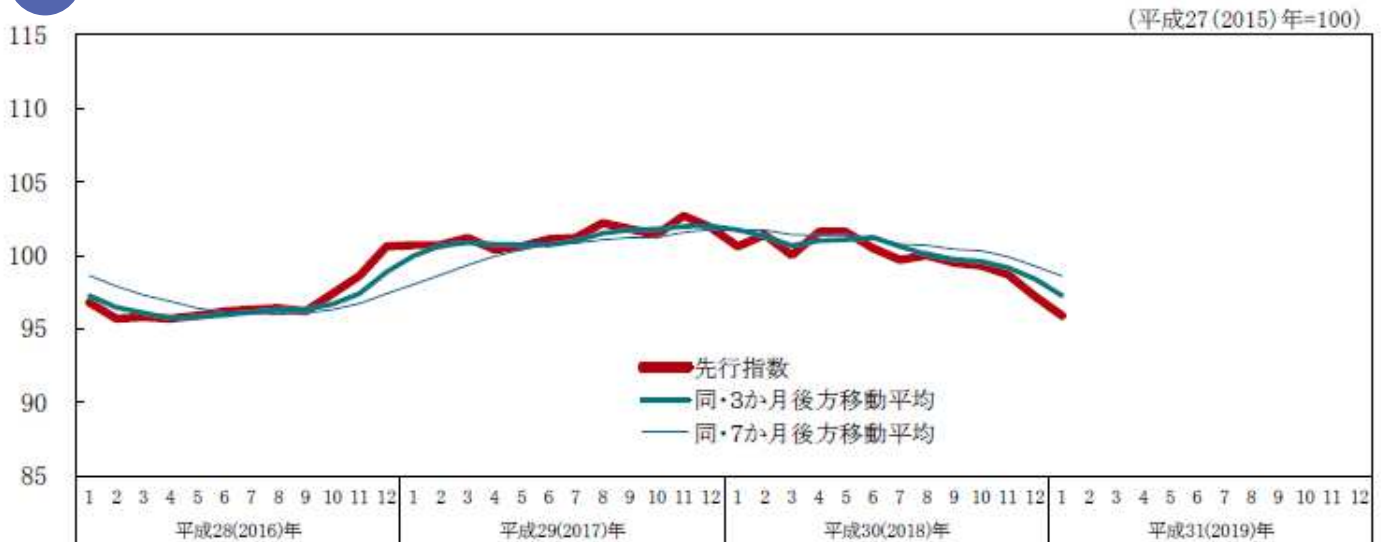
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
		C5 : 投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.77
		C1 : 生産指数(鉱工業)	-0.65
		C3 : 耐久消費財出荷指数	-0.59
		C2 : 鉱工業用生産財出荷指数	-0.49
		C9 : 有効求人倍率(除学卒)	-0.15
		C6 : 商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.09
		C7 : 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.03
C8 : 営業利益(全産業)	0.03	C4 : 所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.01

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。なお、各個別系列のウェイトは均等である。

資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



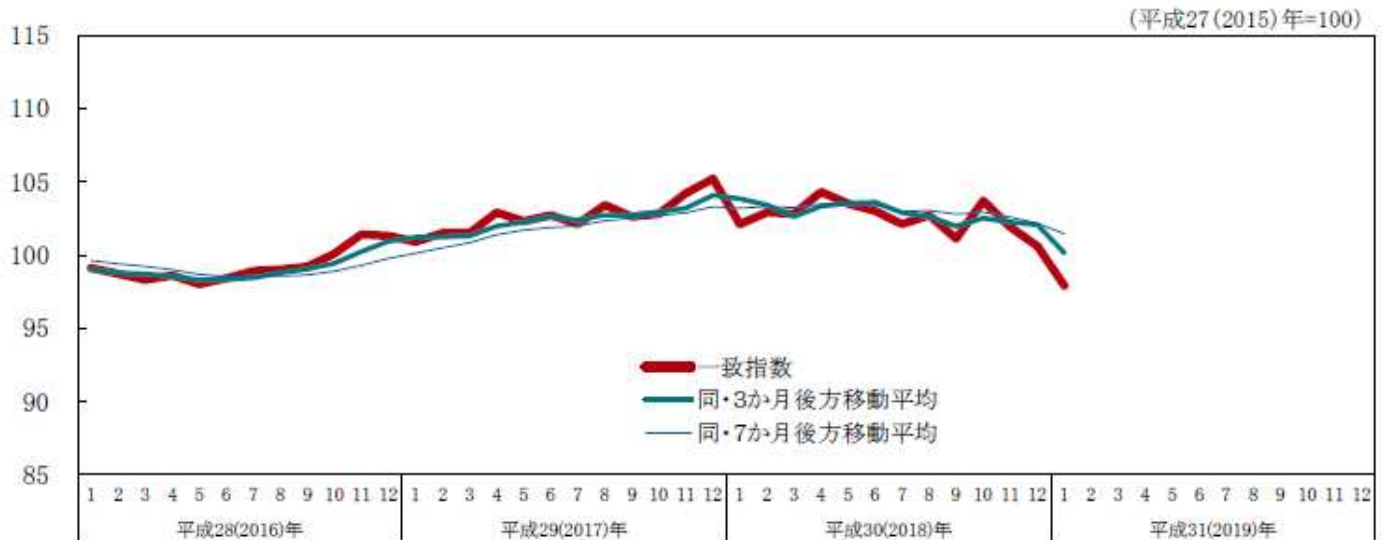
2 先行指数採用系列の寄与度

			平成30(2018)年					平成31(2019)年
			8月	9月	10月	11月	12月	1月
C I 先行指数			100.0	99.5	99.3	98.7	97.2	95.9
	前月差(ポイント)		0.3	-0.5	-0.2	-0.6	-1.5	-1.3
L1 最終需要財在庫率指数	前月差		-4.7	-3.5	8.8	-7.8	12.5	-0.2
	寄与度(逆サイクル)		0.48	0.35	-0.56	0.45	-0.61	0.05
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差		-1.5	7.0	-8.1	0.7	1.3	1.8
	寄与度(逆サイクル)		0.24	-0.57	0.52	-0.08	-0.16	-0.28
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)		-0.1	0.0	0.0	-0.4	-0.1	2.7
	寄与度		-0.05	-0.03	-0.03	-0.07	-0.04	0.34
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)		6.6	-16.7	11.7	-6.4	-8.4	
	寄与度		0.18	-0.57	0.33	-0.21	-0.27	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)		0.5	-0.9	2.5	0.1	1.7	-7.4
	寄与度		0.05	-0.03	0.16	0.03	0.12	-0.51
L6 消費者態度指数	前月差		-0.1	0.0	-0.5	-0.4	-0.1	-0.4
	寄与度		-0.05	-0.00	-0.18	-0.14	-0.04	-0.17
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)		-0.5	0.8	0.0	-1.2	-1.0	-0.1
	寄与度		-0.10	0.13	-0.01	-0.23	-0.18	-0.00
L8 マネースtock(M2)(前年同月比)	前月差		0.0	-0.1	-0.1	-0.4	0.1	0.0
	寄与度		0.01	-0.07	-0.06	-0.29	0.10	0.03
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)		-0.5	1.5	-2.4	-3.4	-4.9	-1.6
	寄与度		-0.06	0.04	-0.16	-0.20	-0.28	-0.12
L10 投資環境指数(製造業)	前月差		-0.16	-0.13	-0.08	-0.04	0.03	
	寄与度		-0.18	-0.15	-0.09	-0.05	0.02	
L11 中小企業売上げ見通しD I	前月差		-3.7	5.2	-2.1	2.6	-2.3	-9.0
	寄与度		-0.21	0.31	-0.11	0.16	-0.12	-0.60
一致指数トレンド成分								
	寄与度		0.06	0.01	0.06	0.01	-0.00	-0.08
3か月後方移動平均			100.1	99.7	99.6	99.2	98.4	97.3
	前月差(ポイント)		-0.53	-0.34	-0.13	-0.43	-0.77	-1.13
7か月後方移動平均			100.7	100.4	100.3	99.9	99.3	98.6
	前月差(ポイント)		-0.08	-0.28	-0.10	-0.41	-0.63	-0.66

(注2) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成30(2018)年					平成31(2019)年
		8月	9月	10月	11月	12月	1月
CI 一致指数	前月差(ポイント)	102.7	101.1	103.7	101.9	100.6	97.9
	寄与度	0.6	-1.6	2.6	-1.8	-1.3	-2.7
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.3	-0.4	2.9	-1.0	-0.1	-3.7
	寄与度	0.04	-0.05	0.39	-0.15	-0.01	-0.65
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	0.4	-2.6	6.7	-3.2	-0.4	-2.8
	寄与度	0.05	-0.37	0.69	-0.47	-0.05	-0.49
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	6.8	-3.6	5.0	-0.9	1.4	-6.7
	寄与度	0.43	-0.26	0.32	-0.08	0.09	-0.59
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-0.3	-0.8	2.6	-0.3	-3.2	-0.01
	寄与度	-0.05	-0.14	0.46	-0.05	-0.52	-0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	2.1	-1.1	4.7	-2.9	-1.3	-6.1
	寄与度	0.20	-0.10	0.46	-0.29	-0.13	-0.77
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	1.2	-0.5	1.4	-2.2	-0.1	-0.7
	寄与度	0.12	-0.05	0.14	-0.22	-0.01	-0.09
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-0.8	-4.4	6.8	-3.8	-4.4	-0.3
	寄与度	-0.06	-0.31	0.48	-0.27	-0.31	-0.03
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-1.8	-1.8	-2.2	-2.3	-2.3	0.03
	寄与度	-0.17	-0.17	-0.13	-0.23	-0.23	0.03
C9 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.01	0.00	-0.01	0.01	0.00	0.00
	寄与度	-0.01	-0.13	-0.23	0.00	-0.12	-0.15
3か月後方移動平均	前月差(ポイント)	102.6	102.0	102.5	102.2	102.1	100.1
	寄与度	-0.27	-0.63	0.53	-0.27	-0.16	-1.94
7か月後方移動平均	前月差(ポイント)	103.0	102.8	102.9	102.6	102.2	101.4
	寄与度	0.08	-0.25	0.12	-0.34	-0.41	-0.73

(注3) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

景気動向指数(平成31年1月分速報)の全文は、
 当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



収益拡大の機会として普及

サブスクリプション型 サービス導入のポイント

1. サブスクリプション型サービスとは
2. サービスの類型と成功のポイント
3. 新たなビジネスモデルの切り口
4. サブスクリプション型サービスの導入事例



■参考資料

『サブスクリプション』(ティエン・ツォ、ゲイブ・ワイザート著 ダイアモンド社) 『ビジネスモデル2.0 図鑑』(近藤 哲朗著 KADOKAWA社) 『儲けのしくみ』(酒井 威津善著 自由国民社)
『ダイヤモンドオンライン』(週刊ダイヤモンド編集部)

1

企業経営情報レポート

サブスクリプション型サービスとは

近年のビジネスモデルとして、サブスクリプション型（提供する商品やサービスの数ではなく、利用期間に対して対価を支払う方式）のサービスがあらゆる業種において拡大普及し始めています。背景には、消費者志向が変わってきたことが一因となっていますが、Netflixなどの映像コンテンツを配信する新たな成功例が生まれ、メディア企業以外にも世界中でサブスクリプションサービスを導入している企業が増えています。

本稿では、新たな収益拡大の可能性のあるサブスクリプション型サービスの概要について解説します。

■ サブスクリプション型サービスとは

サブスクリプション型サービスは、「新聞・雑誌などの定期購読」と共通する、顧客に継続的に課金するという定額制サービスとわれがちですが、最新の動向としてはAIを活用して顧客ニーズに応じた商品やサービスを提供し、時に料金変動するビジネスモデルであるということです。

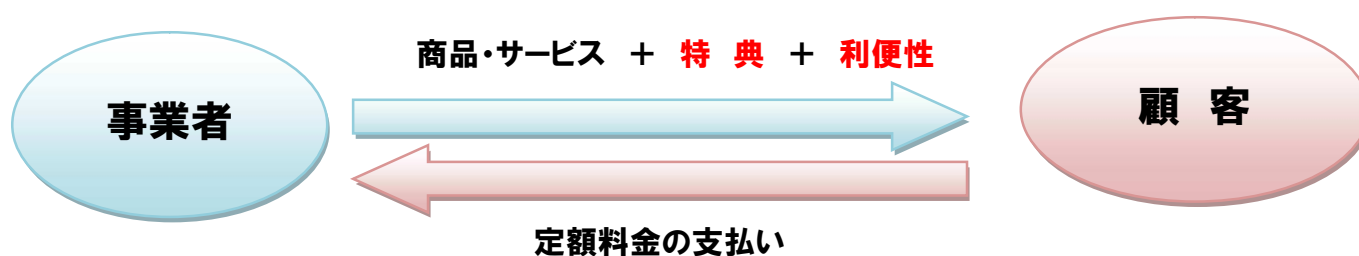
このサービスは、すでに大手から中小企業まで幅広い業種で導入されていることを考えると、自社でも導入の可否を検討する余地はあるといえます。

最近、トヨタ自動車が2019年を目処にサブスクリプション型サービス「KINTO」を開始すると発表したことが注目を浴びました。

【サブスクリプション型サービスの定義】

一定期間、継続的に受け取る商品やサービスに対して対価を払うサービス形態
「定額制」の料金形態がこのモデル

■ サブスクリプション形サービスのビジネスモデル



- 事業者は、商品・サービスを提供するだけでなく、特典や利便性を提供
- 顧客は定額料金を負担

2 企業経営情報レポート

サービスの類型と成功のポイント

■ 事業者の分類

本サービス事業を行っている事業者は大きく5つに分類することができます。

- ①メディア事業者
- ②スタートアップ企業（創業2～3年程度、新たなビジネスモデルを開発する起業）
- ③レンタル事業者
- ④メーカー
- ⑤小売業者

このうち、特に業績が伸びているのは、既存の事業と競合しないレンタル事業者やスタートアップ企業です。

本サービスはまだ目新しさもあり、顧客の関心も高まってきており、これまで関心のなかった階層や年齢層などの新規顧客の開拓につながっています。

さらには定額制であるため、企業側は安定収入源になっていることが大きいといえます。

■ サービスの類型

サービスの類型としては、次のようにあらゆるジャンルでこのサービスが提供されています。

サービス系	・音楽配信サービス ・英会話レッスン ・医師への随時相談 ・季節の花の配送 など
飲食系	・喫茶店のコーヒー飲み放題 ・ラーメンの食べ放題 ・日本酒を蔵元から直送 など
日常生活系	・コンタクトレンズの利用 ・新車の長期利用 ・掃除機利用 ・クリーニングサービス など

■ 導入のメリット

(1) 事業者側のメリット

事業者側からみると、本サービス導入には次のようなメリットがあります。

顧客と長期的に良好な関係を構築することで、継続的な利益が見込める点がサブスクリプション型サービスの最も大きなメリットと言えます。

3

企業経営情報レポート

新たなビジネスモデルの切り口

■ ビジネスモデルを変える発想を持つポイント

定額制サービスの導入にあたっては、単に既存サービス提供を定額にするという発想だけでは、成功は難しいといえます。

既存サービスの強みを生かしつつ、ビジネスモデルを変えることで新たな収益の機会が得られます。ビジネスモデルを変化させるためのポイントは、以下の4点です。

■ ビジネスモデルを変化させる4つのポイント

- (1) 顧客を変える
- (2) 商品・サービスを変える
- (3) 場所を変える
- (4) 時間を変える

■ 顧客を変える

ターゲットにしている顧客を変えると新規顧客の開拓につながる可能性があります。新規顧客を開拓するターゲットとしては、以下の層が考えられます。

- ① 本来の顧客層ではない客（例：違う目的で利用する方）
- ② 直接の利用者でない客（例：利用者の親族）
- ③ 違うターゲット層（例：年齢、性別、居住地）

①は、例えばメガネは視力の悪い方のための道具ですが、ファッション性を追及したものであれば、メガネをかけたことのない人を新しい顧客に迎えることができます。

②の例として、介護サービスは介護が必要となった人が受けるサービスですが、サービス利用にあたって、料金を負担しているのは親族（子など）であるケースが多いといわれています。

よって、親族を対象にしたサービスを検討すれば、新たな顧客層につながるかもしれません。

③は、高級車を格安定額で利用できる例が挙げられます。

一般的に若年層は所得水準が低い人が多く、高級車に乗るのは憧れであった人にも、安い料金で利用できるようなシステムをつくれば、車を持たない若年層を新規顧客につなげることができるかもしれません。

4 企業経営情報レポート

サブスクリプション型サービスの導入事例

サブスクリプション型サービスは様々な業種で導入されています。これまでの定額サービスを発展させたものから、新たに始めたサービスまで多種多様となっています。

以下に、導入事例をご紹介します。

■ 音楽配信サービス「Spotify」

『Spotify（スポティファイ）』は、約 4,000 万曲の楽曲が月額 980 円で聴き放題になる定額音楽配信サービスで、有料・無料プランどちらでも音楽を楽しめます。

無料プランでは「シャッフル再生のみ」「数曲ごとに音声広告が入る」などの制限がありますが、利用期間の制限なく「全収録曲をフル尺」で聴き放題です。

一方でプレミアム登録をすれば、オンデマンド再生可能、広告なし、最高音質の設定といった機能が解放され、より快適に音楽を楽しめるようになります。

月額 480 円の学割プランや家族間で最大 5 人まで使える月額 1,480 円のファミリープランも用意されています。



（Spotify ホームページより）

■ 利用料金

料金：980 円/1 ヶ月 無料お試し期間：7 日間
30 日間（Free プランを期間無期限で利用可能）

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカードの導入における留意点

バランススコアカードの導入における留意点を教えてください。

バランススコアカードとは、企業の業績を4つの視点から捉えた、指標の一覧表です。当時ハーバードビジネススクールの教授だったキャプラン、ノートンの両氏によって考案されました。導入には、特にわが国の場合、特有の障害が考えられます。ステップごとに、各々について留意すべき点を挙げます。

(1)ステップ1

まず最初は、経営管理上の課題の全体像を理解するところから始まります。

注意すべきは、バランススコアカードの導入が、手法、ツールありきの改革にならないようにすることで、課題を明確にし、目的にあった改革ツールを選択してください。

(2)ステップ2

導入が決定したら導入のための部門横断的なプロジェクトチームを構成します。ここで問題になるのは、既存の管理の仕組みとどのように整合性を取るか、ということです。既に方針管理、目標管理が行われている組織では、これらと組み合わせて導入するのか、やめて新規に導入するのか、そのためにはどのようなプロジェクトチームの構成がよいかを十分に検討してください。

(3)ステップ3

次に戦略をもとにバランススコアカードを作成するステップに移ります。ここで大切なのは経営トップが戦略策定、バランススコアカード導入へ強力にコミットすることです。

現場レベルだけでの策定は導入後の運用モラルにもかかわります。トップが強い意志を持って改革に取り組むという姿勢を明確に示していくことが重要です。

(4)ステップ4

次に活用、運用方法を決定します。バランススコアカードによる業績評価の結果を人事評価制度、賃金制度に反映させることで効果は上がりますが、ここで大切なのは評価の結果をどう報酬にリンクさせるか、です。特に間接部門の業績評価に関しては十分な検討が必要です。

(5)ステップ5

2、3期を運用したのちに、成功体験が蓄積されさらに展開の幅を広げていくことになります。ただし、バランススコアカード導入によって財務指標に影響がでるのに2、3年はかかります。経営管理の仕組みを変えるのですから、改善には相応の時間がかかります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカード運用におけるPDCAサイクル

バランススコアカード運用におけるPDCAサイクルとは、どのようなものでしょうか。

(1)BSCの運用ステップ

①アクションプランの実行 → ②実行結果の分析と報告
→ ③BSC モデルの継続的なブラッシュアップ

業績を達成するために必要なアクションプランを、日常業務レベルにまで落とし込み、日々実行してゆきます。進捗状況のチェックをモニタリングと言います。モニタリングは、アクションプランの実施状況や実行結果をあらわす先行指標を用いて業績達成状況を評価します。月次（業種・業態により週次、日次）単位で行い、さらに四半期・年度単位でも行います。目標の達成状況・因果関係・方向性などを検分すると、達成の阻害要因を見出せます。この時点でBSCを修正し、PDCAサイクルをまわすことによって、BSCの精度は高まり、ブラッシュアップされていきます。

(2)BSCとPDCAの関係

BSC の作成 (PLAN)	スコアカードの作成 ●戦略、ビジョン、ミッションの設定 ●スコアカード構造体（視点、戦略目標、CSF、KPI、先行指標など）の定義 ●アクションプランの登録 ●表示形式の設定など
施策の実施 (DO)	スコアカードの利用 ●アクションプランの進捗、修正 ●日次モニタリング ●アラート（警告）に対するアクションプランの登録 ●指標に対するコメント、事例、文書、などの登録など
結果とその評価 (CHECK)	スコアカードの評価 ●結果の収集と分析 ●KPI 達成状況のモニタリング ●項目間因果関係検証 ●戦略、アクションプラン等見直しなど
BSC の修正 (ACTION)	スコアカードの修正 ●戦略、戦略マップの修正 ●スコアカード構造体の修正 ●アクションプランの追加・修正など

(3)BSC運用段階でのポイント

BSC運用段階でのポイントは、「継続」と「向上」といえます。

BSCは、数年単位で成果が見込まれます。そのため頻繁に目標達成状況やアクションプランの進捗状況が見えるようにするなど長期的なモチベーション維持のための工夫が必要です。