



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# KISMAP

## —戦略マップ（BSC）を用いたキリングループの 戦略マネジメントシステム—

2007年末現在、ビール系飲料（ビール、発泡酒、および第3のビール）市場ではキリングループ<sup>1</sup>の中核会社である麒麟麦酒株式会社（以下キリンビールと略称）とアサヒビール株式会社（以下アサヒビールと略称）との間で、熾烈な市場シェアトップをめぐる争いが続いている。2006年は上半期でキリンビールが5年ぶりにシェアトップに返り咲いたが、最終的にはアサヒビールが0.2%という非常にわずかな差でシェアトップを守った。2001年にアサヒビールにシェアトップの座を譲った後、キリンビールはいったんシェアの差を広げられたが、近年の経営改革の成果もあって、順調にその差を縮めてきている（付属資料1参照）。

しかし、キリンホールディングス株式会社社長の加藤壹康氏は、シェアトップ争いに固執することの弊害について、次のように述べている。

単年度でシェアトップという考え方では、極めて競争、競合の視点になってしまいます。新製品は、機が熟して、我々がいいと思う状況でお客様に提案したいんです。この前提を崩すと、出荷数量を作ってシェアを取るという視点になります。会社の中もごちこちなくなるし、万全な活動もできなくなる。（中略）勝ち負けではないんです。数字は非常に大事な結果ですが、あまり気にしません。我々の「ありたい姿」に到達できることが大切だと考えておりま

<sup>1</sup> 本ケースでは特別に区別する必要がない限り、キリンホールディングス株式会社とその前身のキリンビール株式会社をまとめてキリングループと総称する。

本ケースは慶應義塾大学商学研究科博士課程妹尾剛好および商学部教授横田絵理が、同大学院経営管理研究科教授高木晴夫の監修の下、公表資料およびインタビューに基づきクラス討議の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。インタビューにご協力いただいた、キリンホールディングス株式会社の加藤社長をはじめ、菊地重人氏、石原基康氏、高橋啓一氏、佐藤勇氏他のみなさまにこの場をお借りして感謝の意を表する。なお、いかなる内容の瑕疵についても筆者が責任をもつ。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複製、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 横田絵理（2007年12月作成）

す<sup>2</sup>。

このような認識はアサヒビールにシェアトップを譲って以来、キリンググループにおいて共有されている考え方である。麒麟ビール（当時）の荒蒔康一郎前社長は2002年のインタビューにおいて、シェアトップを奪われた原因として、お客様ではなく他社との競争に力を入れすぎたことを挙げた後で、次のように述べている。

「お客様本位」「品質本位」という言葉は前からあるんです。（中略）DNAは麒麟の中にあった。しかし、知らず知らずの間に、少しずつ経営の優先順位がずれてしまったんですね。お客様は何を求めているか、我々は何をすべきかについて、鈍感になっていたのは、間違いない<sup>3</sup>。

当時の荒蒔社長はこの「お客様本位」「品質本位」という原点に戻るために、新しいキリンググループのあり方を表す、「新麒麟宣言」を発表した。とはいえ、掛け声だけで顧客重視・品質重視の経営を行うことはできない。そこで、キリンググループでは2004年から活動をお客様へ向ける戦略マネジメントシステムのツールとして、バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard; 以下「BSC」と略称）の運用を開始した。

キリンググループのBSCの運用はすべてが順調だったわけではない。麒麟ホールディングス経営企画部のスタッフ<sup>4</sup>は、特にBSCの目標の設定と振り返りの段階で問題点を認識していた。

## キリンググループの近年の経営改革<sup>5</sup>

キリンググループは1998年にビール単体で、2001年にはビール系飲料全体でも、シェアトップの座をアサヒビールに譲った。その原因にはさまざまなものがあったが、お客様のニーズを見失っていた点が特に大きかった。

キリンググループではこうした問題に対応していくため、1999年以降、さまざまな経営改革案を発表してきた。その中で2001年に、よりお客様の視点を重視し、組織構造よりも組織の活動に変

<sup>2</sup> 『週刊東洋経済』2007年2月17日号85頁、一部麒麟ホールディングス株式会社の確認を得て、文言を修正。

<sup>3</sup> 『日経ビジネス』2002年6月24日号111頁、一部麒麟ホールディングス株式会社の確認を得て、文言を修正。

<sup>4</sup> 本ケースは麒麟ビール株式会社グループ戦略部事業推進グループ（当時）の菊地重人氏、石原基康氏、高橋啓一氏に対するインタビュー（2007年3月6日実施）、麒麟ホールディングス株式会社経営企画部の石原基康氏、佐藤勇氏に対するインタビュー（2007年12月4日実施）、および数回にわたるメールによる意見交換に多くを負っている。以下では煩雑さを避けるため、発言内容を「麒麟ホールディングス経営企画部のスタッフ」に統一する。なおこのインタビューは、早稲田大学大学院商学研究科博士課程庵谷治男氏の紹介により実現した。2006年3月6日のインタビューでは、早稲田大学商学学術院教授清水孝氏、早稲田大学商学学術院助手（商学部主担当）渡邊直人氏および庵谷氏にも調査にご協力いただいた。記して感謝を申し上げる。

<sup>5</sup> 麒麟ビールの概要および「新麒麟宣言」以外の近年の経営改革については、別ケース「KVA経営システム-キリンググループのEVA-」参照のこと。

革を求める、「新麒麟宣言」が発表された。さらに、「新麒麟宣言」を発展・具体化していくものとして、「2004年中期経営計画」を策定した。麒麟グループではこの「新麒麟宣言」と「2004年中期経営計画」がBSC導入のきっかけとなった。

## 新麒麟宣言

麒麟グループのシェア低下について、2001年当時社長であった荒蒔氏はその理由を次のように考えていた。

当社がシェアを下げ続けてきたのは、我々がいいと思う商品が、お客様にとっては魅力ある商品ではなかったというズレがあったからだ。お客様からの信頼感に変わりはないが、麒麟がしていることや商品に対する期待が下がった結果だったのだ<sup>6</sup>。

荒蒔氏はこの認識に基づき、麒麟グループの創業の精神である「お客様本位」「品質本位」という言葉をもう一度麒麟グループ全体に浸透させるため、2001年11月に「新麒麟宣言」を発表した。これは2001年からの中期経営計画であるKG21アクションプランを残した上で、改めてグループのビジョンを強調するものである。

「新麒麟宣言」では「お客様」が最終消費者であることを徹底させ、その観点からグループ内のすべての活動を見直すことを目指していた。具体的には、「新麒麟宣言」の最初のページに次の4つの「決意表明」がなされている<sup>7</sup>。

1. 麒麟グループのあらゆる企業活動を今一度「お客様本位」「品質本位」の観点から総点検し、それらが真に体现され、お客様に支持・信頼される企業グループに生まれ変わる。
2. グループ中核事業である国内酒類事業の競争力強化を最優先課題とし、ビール・発泡酒を軸とした低アルコール市場におけるリーディング・カンパニーとしての地位を早急に奪回し、強固な経営基盤を構築する。
3. グループ各社それぞれに研究開発・製造をはじめ販売・物流・間接業務を含む各機能を向上させると同時に、グループ間での共有・連携強化を図り、常にお客様に対して新しい価値を提案する。
4. 結果を恐れず目標に向かって先ず行動することを何よりも重んじる企業文化を構築する。また忌憚のない議論が新しい発想や行動を呼ぶ闊達な組織風土を実現する。

<sup>6</sup> 『エコノミスト』2002年5月28日号、90頁。

<sup>7</sup> 山田[2003]、13頁。

この宣言をもとにキリングroupでは危機感をもって、社内改革への取り組みを開始した。そして、「お客様本位」をキーワードにすべての活動を見直すことにした。キリングroupでは「お客様本位」の活動を行うにあたり、これまでのマネジメントシステムには限界があると感じた。そこで、新たな戦略マネジメントシステムのツールとして、BSCを採用した。

5 キリンホールディングス経営企画部のスタッフは、BSC導入前の状況を次のように述べている。

「たとえば、目標売上高を達成するためには、100店舗に売らなければなりません。そのためには1日何店舗まわらなければならないので、店舗あたり売上をいくらにすべきです、といった計画を活動レベルに落とすことは、キリンビールでは昔から行っていました。しかし、BSC以前の仕組みではその活動をお客様に向けていなかったのです。極端な例ですが、当時の行動には売上目標の達成を目指すあまり、店舗に対してインセンティブを与えることによって、量販店にどれだけビールを置いてもらえるかということだけを考える、といった負の側面もありました。そこで、BSCを導入し、お客様にどれだけキリンビールを手にとっていただけるか、おいしく飲んでいただくか、を中心に活動することを目指したのです。」

15

## キリングroupにおける BSC の導入<sup>8</sup>

### 国内の酒類営業本部における BSC 導入

2001年11月の「新キリン宣言」に先立ち、2002年3月にキリンビール（当時）経営企画室長は、酒類営業本部で Plan-Do-See（以下 PDS と略称）のマネジメント・プロセスがうまく回っていないこと、販売チャネルは激変したのに営業部門の体質は旧態依然であること、に大きな危機感を抱いていた。この問題を解決するため、プロジェクト・チームを立ち上げた結果、酒類営業本部はコンサルティング会社と契約し、BSCを導入するに至った。

20

新キリン宣言を受け、酒類営業本部では「お客様本位」とは何かを問い続け、BSCの「顧客の視点」を「お客様の視点」と呼び換え、「お客様=最終消費者」ということを徹底させた。その導入の初期段階の成果として、酒類営業本部の各地区本部長と営業マンとの間のコミュニケーションが活発化し、共通認識を持てるようになった点が挙げられる。

25

### BSC の全社的な導入

2003年に「2004年中期経営計画」を考えるにあたって、これまでの PDS プロセスでは次のような問題があると指摘された。まず、Planの面では「お客様の視点が計画に盛り込まれていない」、「部門内で十分な議論が尽くされていない」、「戦略課題に抜け漏れがある（特に中長期的視

30

<sup>8</sup> 本節の記述は挽 [2004] および藤野・挽 [2004] に多くを負っている。

点)、「部門間の連携が弱い」、などの問題点が挙げられた。そして、Do から See の面では「部門の課題と個人の課題がリンクしていない」、「目標の達成度を測る指標が明確でない」、「人事考課と処遇が不明瞭で、やってもやらなくても差がつかない」、といった点が問題であった<sup>9</sup>。なお、EVA を中心とする KVA 経営システムによって、結果面だけでなく、プロセス面の評価も可能になることを期待していたが、EVA は結局、結果指標である財務指標にすぎないため、あまりうまくいかなかった。

そこで、酒類営業本部で一定の成果をあげたと判断されたこともあり、事業計画をお客様の視点から策定することを企図して、中期経営計画の策定段階から、キリンビール全体（各カンパニー・部門単位）<sup>10</sup>で BSC を導入することが決定された。BSC の導入は「PDS 革新プロジェクト」が担当した。このプロジェクト名は、中期経営計画の策定を梃子にして、既存の PDS プロセスを見直すことを企図して付けられたものである。

この BSC の中期経営計画の設計プロセスにおける導入効果として、各カンパニー社長は以下のようなメリットを挙げている。まず、企画部門主導ではなく、各セクションの部門長が主体となって、中期経営計画を策定するようになったことである。次に、「新キリン宣言」で重視されているグループ間の連携やシナジーを発揮するにあたって、各部門長が自部門の戦略マップを使って相手と直接検討を行うため、理解 ⇒ 合意 ⇒ 実行に至る進展が速いという点もある。その他にも、戦略マップを使ったことで、組織内・組織間のコミュニケーションが促進されたことなどもメリットとして挙げられている。

## キリングループの BSC の現在の活用方法

BSC はキリンビール全体での導入から 3 年を経て、2007 年末現在ではその範囲をグループ各社へと段階的に拡大し、戦略マネジメントシステムとして経常的に活用されている。そこで、以下ではキリングループにおける BSC の具体的な活用方法について説明する。

### BSC の概要<sup>11</sup>

キリングループの戦略マネジメントシステム（PDS プロセス）は戦略マップを中心に運営されており、社内では KISMAP（Kirin Innovative & Strategic Management Action Program）と総称されている。その概要と流れは次のとおりである。

まず、計画策定段階では、① SWOT（Strength・Weakness・Opportunity・Threat）分析

<sup>9</sup> 以上の記述はキリングループの内部資料に基づくものである。

<sup>10</sup> BSC 導入時、キリンビール株式会社（当時）はカンパニー制を採用していた。

<sup>11</sup> 本項の記述はキリングループの内部資料に基づくものである。

によって内外環境を認識したうえで、② ビジョン・「ありたい姿」を設定し、「ありたい姿」へ到達するための「成功のためのシナリオ」を立案する。そして、③ 戦略マップおよび④ 指標・目標記入シートを作成し、「成功のためのシナリオ」を具体化する。指標・目標記入シートは、戦略マップの成果指標1つにつき1枚作成される。指標・目標記入シートには、各戦略課題を具体的に  
5 実行するために、成果指標ごとに、課題遂行計画・目標の到達水準が設定される。

そして、月次、四半期、半期のレベルで、戦略の実行状況のモニタリングを行う。

なお、年度末の業績評価の段階では、⑤ 年初に作成した業績評価表へ、年間の活動結果を記入し、組織業績を評価し、各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長の人事考課につ  
なげられる。

10 また、各四半期には、⑥ 戦略マップ信号版・モニタリングレポートを作成し、それを用いてモニタリングを行なう（付属資料2参照）。

戦略マップは、財務の視点、お客様の視点、プロセスの視点、学習と成長の視点の4つに分けられる。キリングroupでは戦略マップ全体のシナリオを「戦略」と呼んでいる。戦略マップは「戦略課題」という、『「戦略」を成功に導くために特に重要となる達成すべき課題』によって構成  
15 されている。そして、成功のためのシナリオの一部や複数として、「因果関係でつながる『戦略課題』の流れを表現したもの」を「戦略の幹」という。「戦略課題」にはその「達成度合いを計測するための指標」が設定され、「成果指標」と呼ばれている（付属資料3参照）。

キリングroupでは、すべての価値はお客様の満足を通じて生み出されると考えているので、「戦略の幹」は基本的に「お客様の視点」を通る。このように最もお客様を重視しているのに、戦略マップの最上位に「お客様の視点」を置かなかつた理由は、① お客様へ製品・サービスを提供  
20 し、お客様にご満足いただいた結果として財務目標が達成される、という基本的な考え方、また、② 最上位に「財務の視点」を置かなければ、企業としてGoing Concern（継続企業）が成り立たなくなる、という理由からである。

なお、この戦略課題や成果指標は、基本的に1年ごとにその見直しが行われている。

25 それぞれの視点について、財務の視点ではEVA、お客様の視点ではブランドのイメージ評価、などが成果指標として用いられる。EVAとBSCの関係は、財務の視点にあるEVAを、“従来の「業績」の認識”、お客様・プロセス・学習と成長の視点も加えたBSCを、“これからの「業績」の認識”としている。すなわち、財務の視点より下の視点の各戦略課題を達成することにより、将来のEVAの向上につながり、最終的には中長期的な業績向上の実現・ビジョンの実現につな  
30 がると考えている。ただし、EVAについては、その計算手続きが複雑なため、その意味があまり理解されていないことが課題として挙げられる。

戦略マップ上の1つの成果指標について、1枚の指標・目標記入シートが作成される。このうち、KPI（Key Performance Indicator；重要成果指標）となる指標が、各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長の業績評価に使用される。指標・目標記入シートには、年度ごとに達成すべき目標水準、その目標のストレッチの妥当性（なぜその目標水準としたのか）、その目標達成のための個別課題（具体的施策）、および年度末に業績評価する際の得点化のルール、を記入する。そして、年度末には、年初に作成した業績評価表に基づき、組織業績が評価され、人事考課につながる（付属資料4参照）。

## BSCの運用方法<sup>12</sup>

計画策定段階では戦略マップを作成し、それに基づき指標・目標記入シートを作り、またKPIを選び業績評価表を作成する。この内容にあたっては、「握り」というかたちで、上位組織長と各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長がしっかりと話し合っ、事前に目標について納得・合意する必要がある。なぜなら、この計画—戦略マップ、指標・目標記入シート、業績評価表—は、年度内では基本的に変更しないからである（ただし内外環境が大きく変化したときは、途中で変更する場合もある）。

キリングroupでは、キリンビールなどの主要な事業会社の計画は、予算とともに、キリンホールディングスの正式会議体（取締役会など）での最終承認が必要になる。一方、比較的規模の小さい事業会社の場合は、上位組織長であるキリンホールディングスの担当役員の最終承認として

いる場合もある。

キリングroupでは、以上の計画策定段階だけでなく、その目標の達成状況をモニタリングする段階も重要視している。目標について、四半期ごとに上位組織長と各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長が面談し、戦略の実行をモニタリングする「場」が設けられる。この目的は、計画の進捗の振り返り・結果の検証、対策の立案・検討を行うことで、戦略の実行度・速度を継続的に高めていくことである。

第1四半期モニタリングでは、昨年末に策定した当年度戦略について、策定時点から直近までの内外環境の変化などにより、抜け漏れおよび見直すべき項目がないかを確認する。また、1月から3月の戦略課題の達成度合い・進捗を振り返り、第2四半期以降の取り組みの重点ポイントと実施する方策を確認・合意する。第2四半期モニタリングでは、4月から6月の戦略課題の達成度合い・進捗を振り返り、年間の見通しとその根拠を明らかにし、下半期の取り組みの重点ポイントと実施する方策を確認・合意する。そして、第3四半期モニタリングでは、次年度戦略の検討を開始するタイミングと重なることから、次年度の計画を検討することを目的に、到達目標の

<sup>12</sup> 本項の記述はインタビューの内容およびキリングroupの内部資料に基づくものである。

明確化、戦略・重点課題・成果指標の妥当性の検討や確認、資源配分についての議論を行う。さらに、7月から9月の戦略課題の達成度合い・進捗を振り返り、着地の見込みとその根拠を明らかにし、第4四半期の取り組みの重点ポイントと実施する方策を確認・合意する。最後に、第4四半期では、1月から12月の戦略課題の最終的な達成度合いを確認・評価し、未達事項についてはその取り扱いを明確にする。また、すでにスタートしている次年度戦略について、修正の必要があれば、早期に修正を図り、計画の精度を高める。

## **BSC と組織および戦略の関係**

キリンググループの戦略課題は、キリンググループ全体の戦略マップから、各事業会社・各部門の戦略マップへと、そして最終的には個人の目標管理（MBO-S）<sup>13</sup>へと、戦略が縦に連鎖している。すなわち、戦略マップの内容は、全社レベルから下位の組織単位までブレイクダウンされている。

キリンググループの各事業会社の中で、戦略マップをどの階層まで適用・活用するかについては、ある程度その事業会社の裁量に任されている。たとえば、キリンビールでは組織のかなり下の階層まで戦略マップを活用している。これに対し、規模の小さい会社では、会社全体の戦略マップを作成し、各部門・従業員個人はMBO-Sを用いている場合もある。このように戦略マップを組織のどの階層まで適用・活用するかはさまざまであるが、個人レベルでは、基本的にMBO-Sを用いている。したがって、キリンググループでは、MBO-Sの目標と、戦略マップの戦略課題との間のつながりが非常に強い。

また、キリンググループの戦略マップは、中期経営計画・年度事業計画について、それぞれ作成される。したがって、2007年は、2007年中期経営計画・2007年度事業計画のそれぞれについて、戦略マップを作成している。

## **キリンググループのBSCの問題点**

2007年末現在、キリンググループにおいて、BSCはグループ全体の戦略マネジメントシステムの主要なツールとして機能している。しかし、キリンググループがカンパニー制から純粹持株会社制に移行することによって、BSCの役割が多少変化してきている。キリンホールディングス経営企画部のスタッフは、キリンホールディングスの立場から見た場合のBSCの運用において、目標の設定と振り返りの段階で以下のような問題点があると指摘している。

<sup>13</sup> キリンググループではいわゆる目標管理を「MBO-S（Management By Objectives and Self-control）」と呼んでいる。内容は通常の目標管理と変わらないが、「自律した個」が「主体的に仕事に取組む」—自分自身のPDSプロセスをまわす—という意味から、「S」をつけている。

## BSCの目標の設定における問題点

キリングroupでは目標水準の設定において、ストレッチな目標を達成するために、前年度比など、過去の実績や事実のみから考察するのではなく、市場環境の変化や市場の需要予測など、将来の予測も踏まえた考察を前提としている。ただし、目標水準を具体的な活動にブレイクダウンするにあたって、ストレッチな目標水準を維持することは容易ではない。ブレイクダウンの過程で甘い目標水準が設定されてしまうと、年度末までその水準に基づき、活動が行われてしまう可能性があるからである。

上述の課題を払拭する意味においても、計画の合意・承認にあたっては、「握り」というかたちで、上位組織長と各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長との間で成果指標や目標水準を決定する。ここで、目標水準をストレッチにするためには、目標設定の段階や期中のモニタリングの段階で、両者が戦略対話を行うことが重要になる。意識的に両者が戦略対話を行わないと、その場が単なる業務の説明や目標水準の達成状況の確認で終わる可能性もある。

そこで、成果指標や目標水準が適切かどうかなど、キリンホールディングス経営企画部が戦略対話をファシリテートする役割を担っている。事前に、キリンホールディングス経営企画部では、作成された各事業会社の計画をもとに、全体最適の観点から検討を行っている。「握り」の場においては、その検討内容も、戦略対話の「題材の1つ」として活用し、キリングroupと各事業会社双方にとって最善の計画として、合意・承認を行なえるように努めている。ただし、キリングgroup全体と各事業会社の利害は必ずしも完全には一致しない場合もあり、この双方にとって最善の計画を合意・承認するまでには、事前の十分な議論を重ねる必要があるなど、単純なプロセスでは完結しない。

## BSCの目標の振り返りにおける問題点

業績評価は、各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長の年度末の人事考課につながる。その評価の基準として、指標・目標記入シートにそれぞれの視点の評価を加重するための点数が割り振られるが、その点数は各社・部門ごとに行なっている仕事の性質によって異なる。たとえば、お客様に対して直接製品・サービスを提供する各事業会社は、財務の視点の評価に比較的高い得点が割り当てられている。

これに対し、グループ内の各事業会社に対してサービスを提供する間接部門は、財務の視点の得点が相対的に低く、その他の視点の得点が相対的に高くなっている。その理由は以下の通りである。

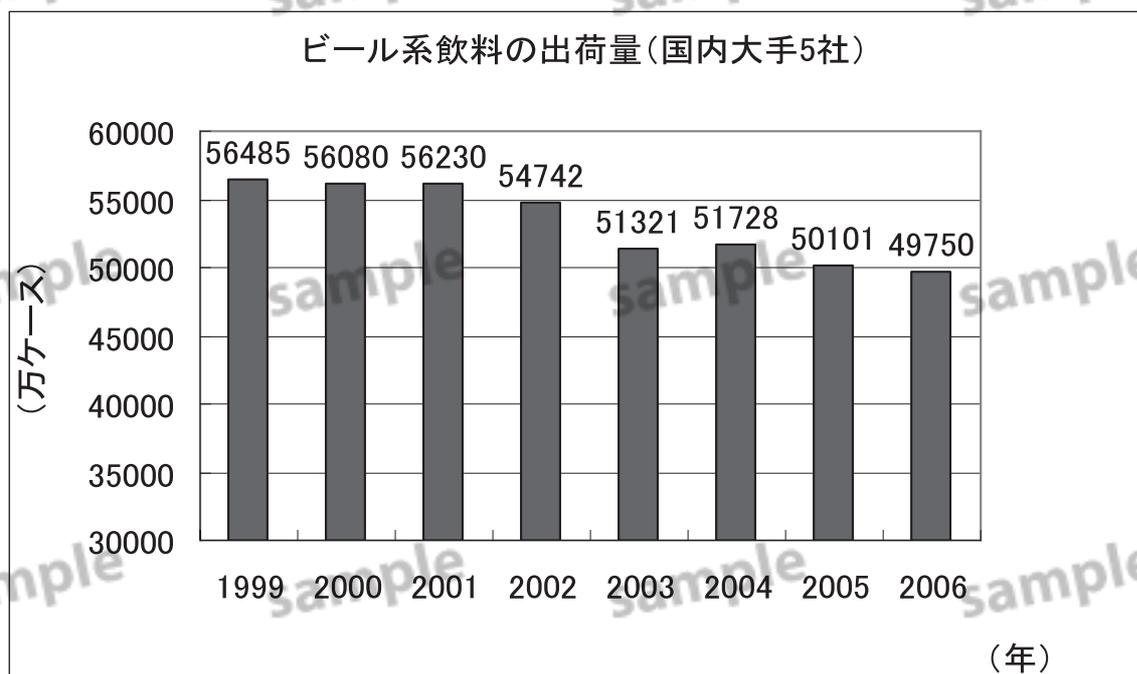
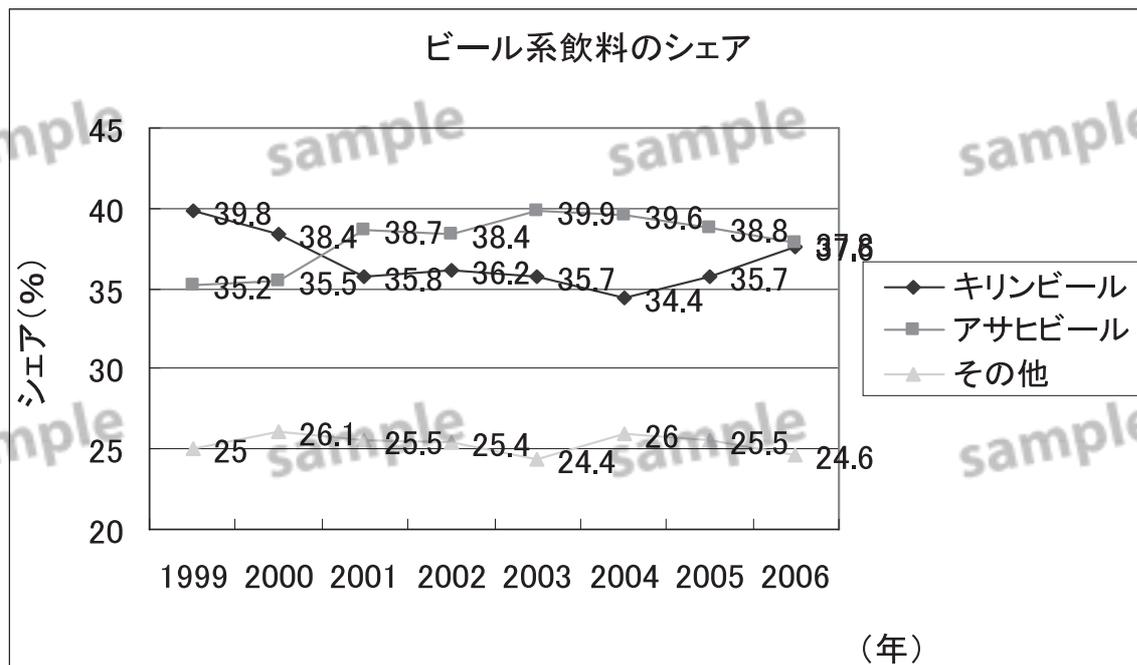
間接部門はお客様と直接接していないので、事業会社とはお客様との関与度が異なる。しかし、キリングroupでは間接部門においても、お客様は社内顧客ではなく、最終消費者であるとして

いる。これは間接部門でも、財務の視点以外の視点に設定した戦略課題を実現することで、事業会社を通じて間接的にお客様に価値を提供しており、その結果が財務の視点につながり、結果的に財務の視点の指標を向上させる、と考えているからである。そこで、キリングroupでは間接部門の業績評価について、財務以外の視点を重視したウエイト付けを行っている。

5 キリンホールディングス経営企画部のスタッフは、業績評価のもととなるKPIや、成果指標の設定が難しいとも指摘した。たとえば、無理に定量的な成果指標を設定しようとするあまり、「会議の開催数」といったストレッチ度の低い目標水準を設定してしまう場合がある。また、設定した個々の成果指標の達成だけに目を向けてしまい、時として「手段が目的化」してしまう可能性もあるからである。

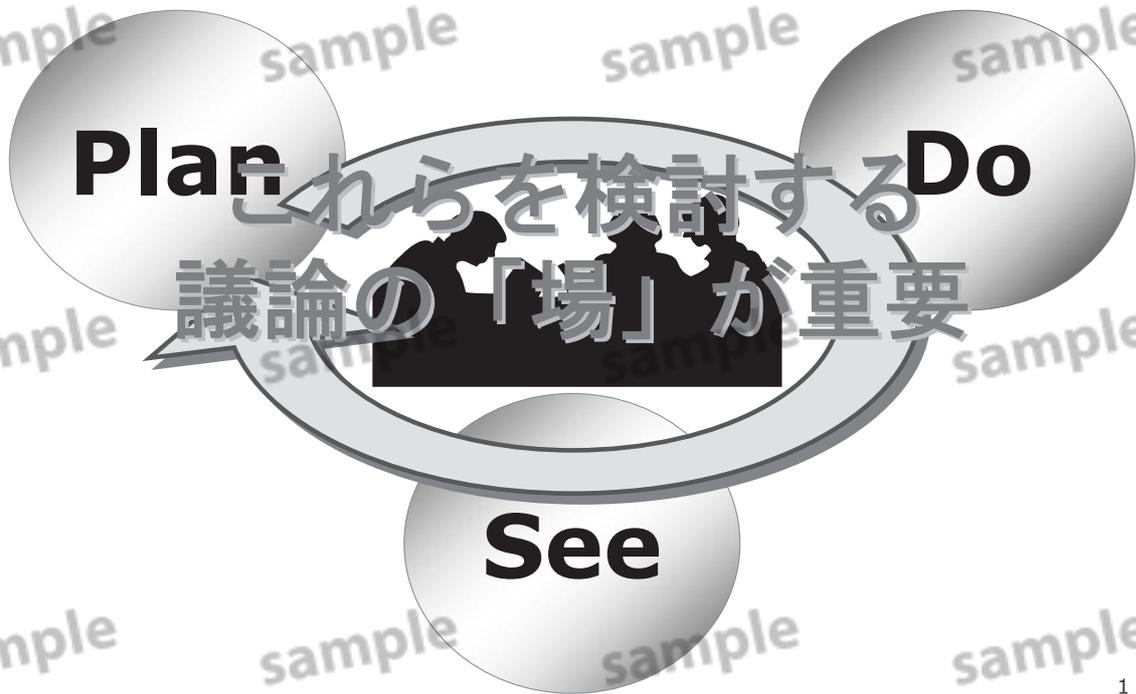
10 過去には、業績評価が自己評価であるため、各社・部門ごとの目標水準の重要度・難易度に関わらず、その結果（成果指標の得点結果）が他社と変わらない、他社の方が得点結果が高いなどの不満が一部からでていた。この問題を解決する意味でも、容易な目標水準を設定せず、各社・各部門の実状にあった形でストレッチな目標水準を設定させる必要がある。すなわち、前述の目標設定の問題が重要になる。現在は上位組織長と各事業会社の社長・キリンホールディングスの各部門長との間での戦略対話の質が高まってきたことにより、各社・各部門の実状にあった形で  
15 ストレッチな目標水準が設定されつつあり、このような課題はほぼ解消されている。

付属資料1 ビール系飲料のシェアおよび出荷量合計



(出所) 日経産業新聞編『市場占有率』2001年度版から2008年度版<sup>14</sup>

<sup>14</sup> 2004年度以前はビール・発泡酒のみであり、第3のビールは含まれていない。



1

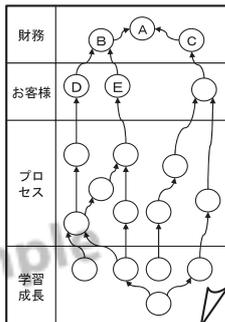
「Plan」で作成する資料

① SWOT分析

Strength 自組織の強み	Weakness 自組織の弱み
Opportunity 機会	Threat 脅威

② ビジョン・「ありたい姿」  
「成功のためのシナリオ」

③ 戦略マップ



④ 指標・目標記入シート

戦略課題NO
成果指標の分類
成果指標名
指標選定理由
現状 2003年
目標 2004年
水準 2005年
2006年

⑤ 業績評価表

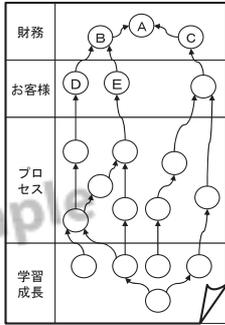
視点	配点案	重要 戦略課題	重要 成果指標	目標値	実績値	点数
財務的 成果	50点	A	a 1			
		C	c 1			
		D	d 2			
お客様	20点	E	e 1			
		G	g 2			
非財務的 成果	30点	H	h 1			
		I	i 1			
		J	j 1			
学習 成長		K	k 2			
合計	100点					

2

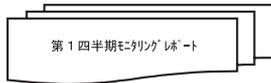
「See」で作成する資料



⑥ 戦略マップ信号版



⑥ モニタリングレポート



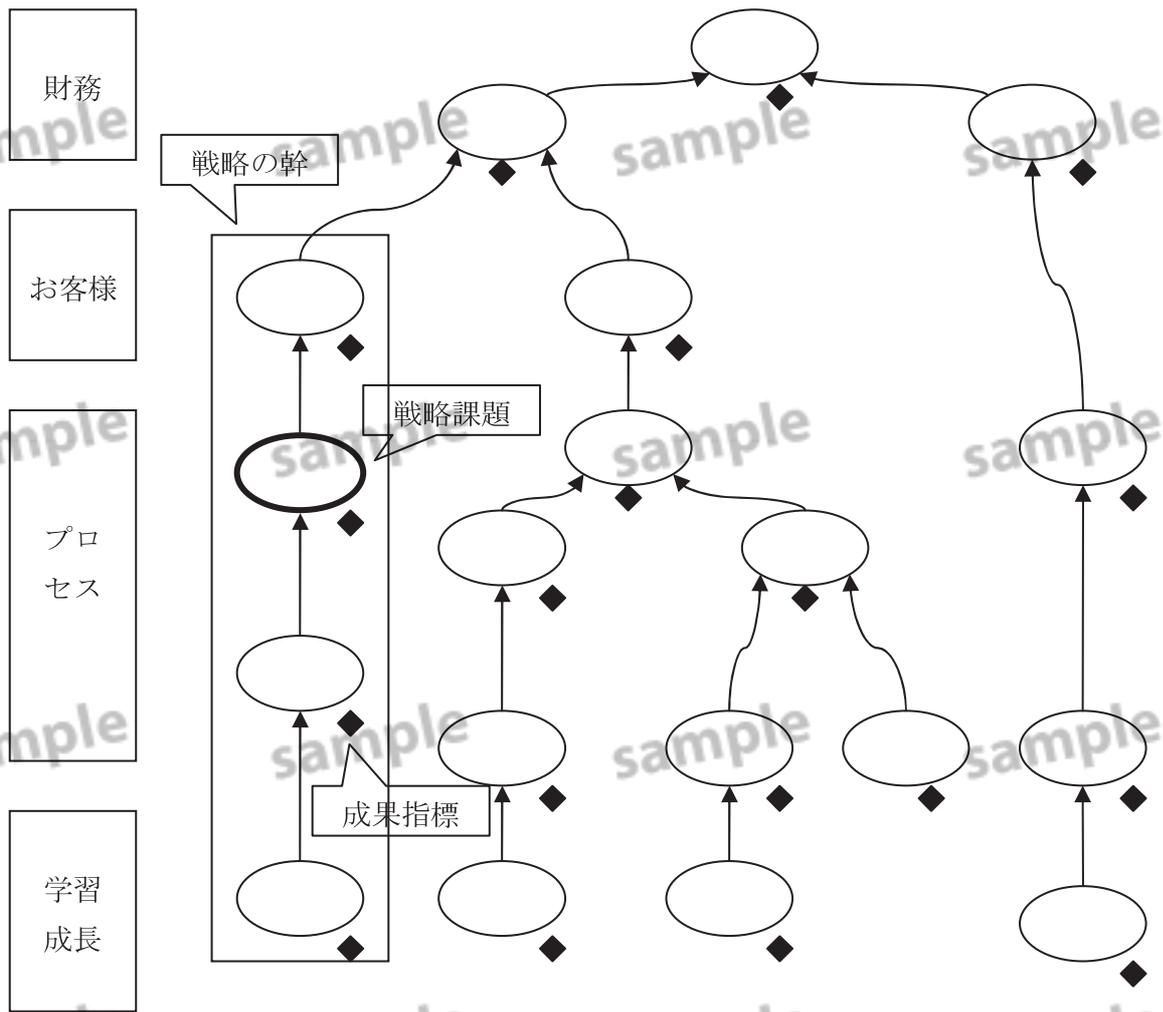
「評価・考課」で使用する資料



⑤ 業績評価表

視点	配点案	重要 戦略課題	重要 成果指標	目標値	実績値	点数
財務的成果	50点	A	a 1			
		C	c 1			
		D	d 2			
お客様の	20点	E	e 1			
		G	g 2			
プロセス	30点	H	h 1			
		I	i 1			
学習成長	30点	J	j 1			
		K	k 2			
合計	100点					

付属資料3 キリンググループの戦略マップの雛形



(キリンググループの内部資料に基づき、著者作成)

付属資料 4<sup>15</sup>

A 間接部門の業績評価表

	配点		KPI
財務	20	10	[財務 1] グループ連結 EVA (対年初)
		5	[財務 2] グループ連結税売上高
		5	[財務 3] グループ連結税売上高営業利益率
お客様	10	10	[お客様 1] KIRIN ブランドイメージ評価
プロセス	70	70	1 指標あたり、満点は 5 点・10 点のいずれかとする。 戦略の幹の中から、それぞれ最低 1 指標以上選ぶ。
学習成長			1 指標あたり、満点は 5 点・10 点のいずれかとする。 学習と成長の戦略課題の中から、最低 1 指標以上選ぶ。

B 事業会社の業績評価表

	配点		KPI
財務	40	20	事業 EVA (対年初) 若しくは事業連結 EVA (対年初)
		20	事業戦略に応じて、任意に選ぶ。
お客様	20	10	各事業会社 (自社) のブランドイメージ評価
		10	事業戦略に応じて、任意に選ぶ。
プロセス	40	40	1 指標あたり、満点は 5 点・10 点のいずれかとする。 戦略の幹の中から、それぞれ最低 1 指標以上選ぶ。
学習成長			1 指標あたり、満点は 5 点・10 点のいずれかとする。 学習と成長の戦略課題の中から、最低 1 指標以上選ぶ。

(キリングループの内部資料に基づき、著者作成)

<sup>15</sup> 以下の業績評価表は仮設例であり、キリングループの特定の部門や事業会社の具体例ではない。

## 参考文献

- [1] 日経産業新聞編『市場占有率』2001年度版から2008年度版。
- [2] 挽文子 [2004] 「グループ経営戦略の策定と実行を支援するマネジメント・システム」(田中  
5 隆雄・高橋邦丸編著『グループ経営の管理会計』所収)。
- [3] 藤野雅史・挽文子 [2004] 「キリンビールにおけるカンパニー制のもとでのEVAとBSC」『企業会計』。
- [4] 山田泰造 [2003] 『新キリン宣言』ダイヤモンド社。
- 10 [5] 『週刊東洋経済』2007年2月17日号。
- [6] 『日経ビジネス』2002年6月24日号。
- [7] 『エコノミスト』2002年5月28日号。

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

三美印刷 2008.100