



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社海山 (B)

—BSC の導入—

株式会社海山（以下「海山」）の4代目社長に就任した梅田高夫氏は、創業家以外の初めての社長であった。情報システムに精通していた梅田氏は、IT技術を駆使して、マーケティング、生産現場のシステム化を進めるとともに、これらを経営の現場で推進するためのマネジメントツールとしてBSC(バランスト・スコアカード: Balanced Scorecard)の導入を行った^[1]。

梅田氏は経営環境の変化に対応するため、これまでの工場における不良品率や営業部門での店頭製品の回転率といった指標管理だけでは限界があるという認識のもと、各指標と長期的な財務業績の関連づけを明確にし、戦略の実行を全社共通の仕組みで管理するためのツールとして、BSCを導入した。BSC導入にあたって、梅田氏は専門家や経営コンサルタントのレクチャーを何度も受け、その意見を十分に取り入れた。このように海山のBSCの導入は強いトップダウンで行われたのである。

海山のバランスト・スコアカードの概要

経営環境と経営戦略

近年、海山は競合他社との競争が激しくなっていた。独自性を追求し、根強いファンが多い海山の製品であったが、グローバル化や販売チャネルの多様化の影響を受け、既存の競合他社だけ

^[1] バランスト・スコアカードについては付属資料1を参照のこと

本ケースは、慶應義塾大学商学部教授 横田絵理が慶應義塾大学経営管理研究科教授 高木晴夫監修の下、複数企業のケース情報を融合、編集し作成した架空のケースである。

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(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4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、写真複写、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・高木晴夫 (2013年1月作成)

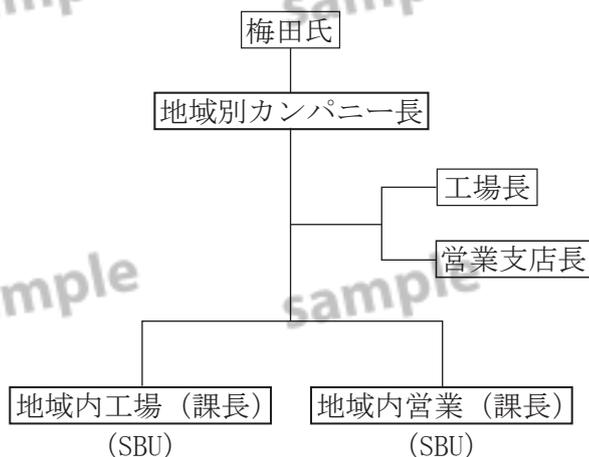
ではなく、新規参入者との競争も起きていた。そこで、同社のBSCでは3-5年後の製品や事業について、戦略的に検討を行った。独自性を強みとしてきた同社であったので、自社の製品の優位性を脅かしかねない競合他社の新製品の動きを理解するなど、BSC作成にあたっては戦略的に不確実な点に焦点をあてていた。

5

海山のBSC導入・活用時の組織

BSC導入時、梅田氏は3層構造の組織を強く意識していた。3層とは会長、社長の層と次の層の
10 カンパニー長、そして第3層の現場、特に工場と営業支店の課長である。この第3層の工場内の課、および営業支店の課は地域別カンパニーとともにそれぞれ「SBU（戦略的事業単位）」としてBSCを作成する単位として、考えられていた。当時の海山の組織は図表1に示すとおりである。

図表1 海山の3層組織



15

20

25 カンパニー長は売上高と利益の両方に権限と責任を持った。すべての投資権限を有していたわけではないが、戦略的活動についても一部権限を有していた。

一方工場長、営業支店長はカンパニーのスタッフとして位置づけられた。かつて工場長、営業支店長はそれぞれラインの長としてそれぞれ費用責任、収益責任をそれぞれ持っていたが、カンパニーの下に工場内の課長や営業課長をおき、製造販売それぞれの職能の長であった工場長や営業支店長をラインの長から外すことで、カンパニー長の影響力を強めカンパニーという単位での
30 利益を重視した。カンパニー長のスタッフとして位置付けられた工場長と営業所長は、現場活動の責任は持たず、それぞれの物理的な区切り（たとえば、工場や営業所）の看板、代表としての

役目を担うこととなった。生産・販売それぞれの長としての責任を果たすのではなく、むしろそれぞれの専門的な立場からお互いの指標をもって適切な助言をすることが求められた。ラインの長としての工場長や営業支店長はどうしても自分の職能に関する指標ばかりに目が行ってしまう。ラインの長であった責任者には他の職能の立場からの指標もみながらカンパニー全体としての経営活動の状況を把握してカンパニー長に助言してほしいとの梅田氏の要望であった。とはいえ、最も現場のことをよく知っている工場長、営業所長は、現場でことがおきたとき、アドバイスしかできない状況にとまどいを隠せなかった。

現場の活動について権限と責任を有していたのは、工場と営業支店における課長であった。そのため、カンパニー長の直接の下階層は課長であり、BSCの活動における現場での責任者は、工場長や営業支店長ではなく課長であった。

戦略マップの概要

海山では戦略を示した体系図として戦略マップを作成した。戦略マップは、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点での戦略目標間の因果関係を示す図である。一般的なイメージは付属資料の説明の中に示されている。

海山の戦略目標はあるべき論であり、それを生み出す構想も大きいものとなっていた。梅田氏は戦略マップを大まかに考え、カンパニー長はこれを受けてそれぞれの重点課題を考えた。カンパニーの戦略マップは、部、課へとブレイクダウンされ、数値目標もチャレンジングな目標が示された。戦略マップは半期に1回見直された。

可視化されたバランスト・スコアカードの業績指標

海山では財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という4つの視点ごとに成果指標が設定された。その数は合計で45個であり、その一例は図表2に示すとおりである。

各指標は社内LANシステムで管理されていた。システム上で見られる指標はリアルタイムあるいは週次単位で管理され、パソコンの1つの画面上で複数のグラフによる可視化が進んでいたために「コクピット」と呼ばれていた。

図表 2 海山のバランスト・スコアカードの成果指標の例

財務の視点の指標：売上高利益率

顧客の視点の指標：

- ・工場の場合：製品クレーム数^[2]
- ・営業の場合：店頭鮮度^[3]

業務プロセスの視点の指標：不良品率，販促実施店率^[4]

学習と成長の視点の指標：提案実施率

管理職以上であれば、自分の関係する指標をグループウェアから一覧できた。また、指標の数字をクリックすればサブ指標までドリルダウンして原因を探ることもできた。データはできるだけ自動的に迅速に収集できるようになっていた。たとえば、財務データであれば、ERPシステム（統合業務パッケージ）から抽出する。販促実施率などを算定するための営業データは営業担当者が毎週提出する日報から取り出す。もちろん日報もシステム化されていた。海山では特に、BSCの顧客の視点の指標（以下「顧客指標」と略）と財務の視点の指標（以下「財務指標」と略）を重視した。

コクピットに示されるグラフはさまざまであったが、いずれも1週間ごとの指標の変化、前年比との比較が示されて、目標値に至っているものは緑色、目標値に至っていないものについては赤色で示されるようになっていた。

バランスト・スコアカード活用の実例

梅田氏によるバランスト・スコアカードの活用

梅田氏は状況の変化を迅速に反映するBSCの業績指標の数値とグラフをもとに、コクピットで現場経営の状況を把握していた。指標の値が大きく変化した場合、それに対応するための意思決定を頻繁に行った。梅田氏は自身が考えた変化に対応するため、自仮説を適宜カンパニー長に

^[2] 消費者からのクレーム数

^[3] 店頭鮮度は製品の鮮度を重視している海山の方針に基づいた指標である。店頭の棚にどれだけの時間、製品が置かれていたかを計るために設けた海山独自の指標で、製造後1ヶ月以上たっている製品が店頭と並んでいる割合を示す。

^[4] 販促実施店率は販促の対象となる店のうち、実際に販促を行った店の数である。

伝え、カンパニー長はそれに基づき、現場のスタッフや課長などと BSC に関する会議を実施した。そのため半期後には梅田氏の意味を反映し、戦略マップも変化を遂げることが多かった。

梅田氏は CIO (Chief Information Officer) も兼務可能なほど情報システムに詳しく、また情報システムの活用にも熱心であった。梅田氏は、自分のパソコンでどの製品がどの地域で指標が改善しているのか、悪化しているのかが一目で把握できた。たとえば、このままいくと悪化してしまうような場合は赤い表示などによって警告が発せられる仕組みであり、しかも、地域だけでなくどの店舗で悪化しているのか、どの卸業者が扱っている製品が問題になっているのかもその画面で突き止めることができるようになっていた。海山の BSC の業績指標は、梅田氏が経営現場を把握するための手元データでもあった。

梅田氏は、BSC を通じて把握した現場の疑問点について、月に 1 回カンパニー長を集めた会議で問題提起や議論をした。たとえば、なぜ鮮度指標が悪化したのか、なぜ顧客からのクレームが増えているのか、その原因も会議で梅田氏がカンパニー等に対して投げ掛け、対応策を求めた。このように梅田氏は経営改善のための BSC の活用に多くの時間をかけていた。

また週次に梅田氏をはじめとする在京の取締役、執行役員および経営スタッフが出席する会議が行われ、そこでも梅田氏はコクピットから得た情報による問題提起を日常的に行っていた。

現場では、改善発表会などによって、BSC に関する各カンパニー・工場の横同士の情報のやり取りがあったが、あるところが成果をあげていた場合は、なぜ他もやらないのかと梅田氏がコメントをすることもあった。日常的な無駄の排除を梅田氏から求められることもあった。カンパニー長は、地域の工場と営業支店の両方をコントロールすることを求められており、現場に関する権限と責任をすべて持っていたと見えるものの、梅田氏は、戦略的活動だけではなく、日常的活動も含めた細かい部分までも関心を持ってその原因をデータと会議での議論から探っていた。

現場におけるバランスト・スコアカードの活用

一方、あたかもひとつの会社のような機能を持っているカンパニーの長とその下の階層である現場の課長、およびスタッフとしての位置づけである工場長、営業支店長は以下のように BSC と関わっていた。

カンパニー長、その下の工場課長、営業課長、およびスタッフである工場長、営業支店長はみな、週次で BSC の指標をチェックした。指標のデータは常にパソコン上で見ることができ、見なければ週次の会議には対応ができなかった。

カンパニー長は週次の梅田氏との会議の準備や、自らカンパニーの経営課題チェックのために、工場と営業の現場並びに自スタッフに対し所定の説明資料で分析と対応策を作ることをたびたび

求めた。また、工場長、営業支店長たちは、カンパニーのスタッフとしてお互いの指標をチェックすることを求められた。カンパニー内の経営会議では、スタッフである工場長、営業支店長、ほか複数のスタッフオフィサーとともに、現場の責任者である工場課長や営業課長も加わり直接顔を合わせたうえで、その週や月次のデータの動きを説明するための資料を本社スタッフ向けに作成した。資料の作成には多くの時間が投じられ、休日を返上して資料作成をする者もいたとい

う。

全社会議では新製品の製造・販売や競合他社への対応など戦略に関する議論もあった。また、梅田氏の意図を受けたカンパニー長が、問題のあった指標の改善のための対応が中心になることもあった。細かい指標を週次という短い期間でチェックするため、日常的なオペレーション活動の対応が議論の中心になることも少なくなかった。つまり、この会議では長期の戦略的活動と短期の日常的活動がともに議論されることが多かった。したがって生産現場で根本的なオペレーションに関する議論や、営業で重要な収益の大部分を占める既存の主力製品に関する議論が軽視される面もあった。

工場や営業支店の現場で働いている第一線の従業員は、コンピュータのデータは必要に応じて自分自身に関係あるデータしか見ることはなかった。現場にいる従業員は淡々と仕事をし、BSCとの関係に対する意識は希薄であった。一方課長以上の管理職は、BSCの指標の動きを少なくとも毎週把握し、その説明のための資料作成に多くの時間を費やした。

工場と営業支店のスタッフは日常的な生産活動にプラスしてBSCにかかわる経営活動をすることになる。そもそも生産現場では現状を肯定してそこから上に積み上げることを目指す。あるべき論からくるBSCと現場からの積み上げによる現実とのギャップを埋めるために実際に動くのが課長の仕事であった。このギャップを埋めるには各課長が担当している範囲の個別改善だけでは無理なことが多く、課長はさまざまな部署との交渉、チームでの対応を行うことを求められた。

実際の生産現場ではBSCのどの戦略目標・指標が自分たちの活動とつながるのかが不明確であることも多かった。また、ボトムアップで戦略マップを作成し、それを梅田氏に提示した場合でも、梅田氏の意見で修正を求められたこともあったという。

仕組み上は45の指標をすべて毎週チェックすることが可能となっていたものの、実際には、工場では顧客からのクレーム数、生産性、製造経費の管理、営業支店は鮮度を中心に見ていた。生産現場の責任者からすれば、海山の製品は、精密機械とは異なり、それほど難しい技術を使っているわけではないために、あえてグラフや数字を見て判断をしなくても、現場で取り組み方を見ていれば課題がわかる面もあったという。そのため、海山のBSCには45の指標があったが、常に見ていた指標は、工場では財務指標である損益分岐点比率、顧客指標のクレーム数、生産性（1

時間あたり物量、あるいは金額)であった。工場では9面グラフを作成して、9個の指標をいつもグラフ化してみられるようにしていたが、実際にはクレーム情報件数を週次で主としてみていた。損益分岐点比率は活動後の結果指標であるために、いかに工場の稼働率を上げるかを考えることが重要であった。

しかし、これらの指標は、自分たちが活動をすることで操作可能でもあるので、指標の結果をよくするために間違っただけの行動を促すこともあった。たとえば、搬送中に壊れている製品がまざっているというクレーム数に関連して、壊れ率を下げるという指標があった。そこで、製品を固めに作ることによって壊れにくくし、この比率を下げようという行動がでたこともあった。しかし、これはマーケットの求めている製品の質のニーズには合わず、製品の売上高が低下してしまう要因となった。この理由は指標に対する現場の結果を導くための操作性が高いためであった。メーカーである海山の顧客指標の中心が、鮮度とクレームであったにもかかわらず、生産現場はその指標を自分が仮説立てした行動によっても操作でき、間違っただけの行動をとってしまう可能性のあることに問題があった。現場はあたかもメーカーではないような錯覚に陥る場合もあった。なぜなら、業績指標という定量面の管理を強調しすぎるあまり、品質のプロセス面との整合性が見えなくなることに陥り易かったためである。また、営業現場では鮮度が重視された。営業課長は半期ごとの目標を達成できるかどうかを毎週検証する。その時点の最新のデータと目標値を照らし合わせ、何をしなければいけないかを考える。たとえば、販促キャンペーンを実施していて、思うように効果が上がっていないときには、販促キャンペーンの企画自体を見直すことも必要になる。営業現場にとってBSCは、日常的に必要な活動とは別次元のことではあるが、強く上司から求められる指標であるととらえられていた。

子会社におけるバランス・スコアカードの活用

BSC活用時、海山は製造子会社谷川を所有していた。親会社直属の工場と異なり、流通経費や開発経費を谷川が負担する必要がある一方、親会社への製品の売渡価格は同じであり、その利ザヤの中から開発費や配送費をねん出しなければならないので、子会社では利益がでにくかった。子会社においてもBSCは適用され、海山の梅田氏との会議も実施されてきた。しかし、社内での適応については海山本体とは異なっており、子会社ではBSC上の指標について、使っていない見れば見ることはやめようという意思決定ができていた。

子会社はこのように意思決定が比較的自由にできた。したがって谷川では、機能に特化しているためにその機能に合致した指標を活用し、BSCの中でもっとも重要であると子会社が判断した指標だけを活用するという選択をおこなっていた。

付属資料1 バランス・スコアカードの概要^[5]

バランス・スコアカード（BSC）は、ハーバードビジネススクールのKaplan教授とコンサルタントのNortonによって1992年に提唱されたツールである。当時は財務の視点に加えて、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点といった非財務指標を含んだ4つの視点からの業績測定の仕組みとして紹介されたが、その後実務に広がるにつれ概念も変化し、現在では戦略の実行を支援するための戦略マップやスコアカードを活用した戦略マネジメントシステムとして紹介されている。

BSCはビジョンや戦略を日常的に遂行される具体的な業務へと変換しその実現をサポートする機能を持っている。ビジョンや戦略の実現に不可避となる戦略目標を体系的に整理し、組織の共通目標の達成に向けて統合する。ここでいう体系的というのは財務の視点、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、学習・成長の視点である。

戦略目標に対応して成果指標が選択され、目標値が決定される。これをどのように実施するのか、その実施項目が検討され、「パフォーマンス・ドライバー」と言われる成果に至るプロセスの進捗度を示すものを選ぶ（図表a）。したがってこれは先行指標とも呼ばれるが、財務の視点の指標に対しては、他の3つの視点における成果指標もまた先行指標である。こうした戦略目標、成果指標、パフォーマンス・ドライバーはSBU（Strategic Business Unit）ごとに識別することが求められる。BSCは、提唱された初期の段階では業績評価のためのツールとしてとらえられた。ちなみにバランス（バランスさせた）とは何を言っているかという、財務と非財務の指標のバランス、財務の視点のような短期の視点と学習と成長の視点のような長期の視点のバランス、遅行指標と先行指標とのバランス、そして外部の視点（財務および顧客の視点）と内部の視点（内部業務プロセスおよび学習と成長の視点）のバランスをとった業績測定ツールという含意がある（櫻井, 2012, 574頁）。

Kaplan & Norton(2001)では、BSCについて戦略マップという新たなツールを提唱した（図表b）。戦略マップは戦略テーマという概念を用いて、4つの視点の因果連鎖を明確に示し、戦略のロジックを検討する道筋を包括的にえがく。戦略上重要な目標である「戦略目標」の因果連鎖を描く。図中では戦略目標は楕円で示され、それをつなぐ矢印により因果関係が示される。また、4つの視点にまたがる因果の連鎖が4つの戦略テーマと言われるものに収れんと述べている。

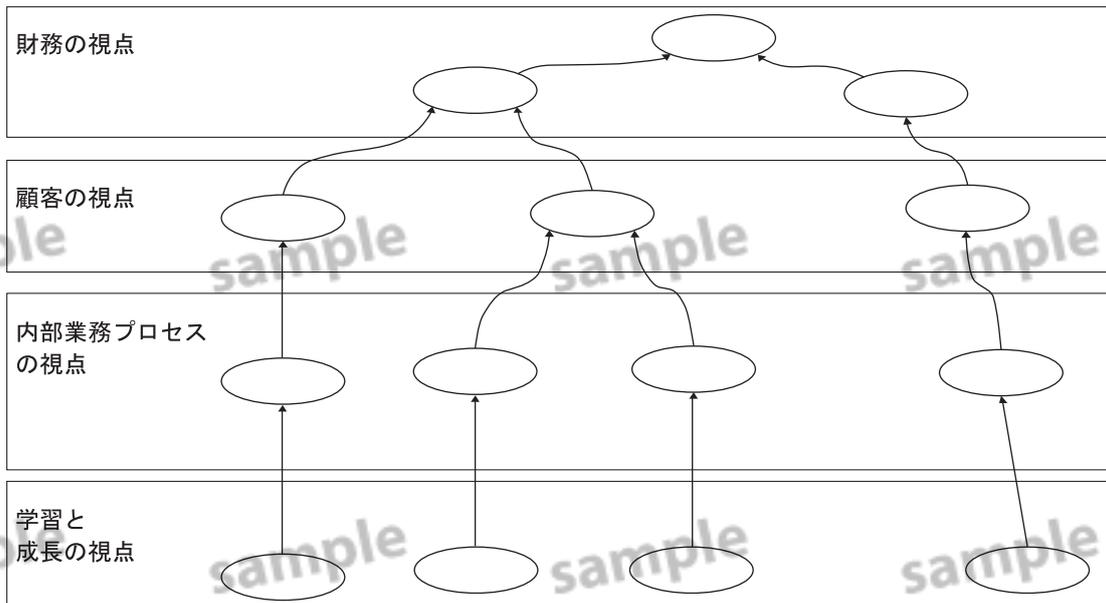
これに対して先に提唱されたスコアカードは戦略マップで描かれた戦略目標をどのように現場で遂行するか、その具体的な目的手段関係が指標を使って示される。したがって、BSCといった場合には、戦略マップとともにスコアカード本体の両者が含まれる。

^[5] この説明は、伊藤嘉博「バランス・スコアカード」および長谷川恵一「戦略マップ」（いずれも浅田孝幸・伊藤嘉博責任編集『戦略管理会計』中央経済社, 2011, pp. 267-324）、櫻井通晴『管理会計第5版』中央経済社, 2012に拠っている。

図表 a 業績測定ツールとしてのBSC

視点	戦略目標	成果指標	目標値	実施項目 (パフォーマンスドライバー)
財務				
顧客				
内部ビジネス プロセス				
学習と成長				

図表 b 戦略マップのイメージ図



sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
