



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社海山 (B)

5

## —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<sup>[1]</sup>。

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。

20

## 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

<sup>[1]</sup> 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。

30

Copyright© 横田絵理・高木晴夫(2013年1月作成)