



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社海山 (C)

—BSC のその後—

海山の BSC (バランスト・スコアカード: Balanced Scorecard) は従来の財務的指標以外にも先行指標として、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点を示し重要な目標指標 (KPI) と目標同士の因果関係を示すことによって、財務的指標の達成に結び付けるとしたフレームワークである。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。

具体的には 45 の KPI それぞれに対し、経年の動き、目標値の乖離が情報端末の画面上のグラフに表示され、一目でわかるシステムを作りあげた。梅田氏はこのシステムを「コックピット」と表現した。その表現の通り、コックピットは日々の集計をも反映されるようになっていたので、情報端末画面を見ながら現場での動きが手に取るように分かった。

会議にでている経営幹部ならびに現場責任者たちは、毎週末が近づくと、月曜日の資料作りに追われることになった。毎週の結果とともに、その数値の動きをどう考えるのかというプロセス管理がなされていた。

一方現場からすれば、責任者たちの毎週末の奔走は別次元のことであった。現場は班長の下で粛々と生産をし、粛々と営業を行っていたのである。こうした中、毎週最初の会議は梅田氏就任の 2005 年以降 2009 年まで続けられた。

このような仕組みを持つ海山の BSC であったが 2010 年には全社的活用を中止された。その原因として指標の選択の妥当性や数の多さなど、BSC の仕組みに問題があったという指摘もあった。

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)

しかし、工場と営業支店の両方から次のように、BSCの仕組みではなく、活用の仕方に関係があったのではないかという意見もあった。

5 「(BSCは) 使い方だと思いますけど。私が後半一緒になったスタッフなどは上手に使って
10 いましたよね。目標設定はどんな風にするんだ、何をやったら効率があがるんだという
視点でBSCのシートを作ってくるとベクトルが同じ方向に行くという効用がありました
15 〈生産部門技術管理部長E氏〉」

20 「BSCの目的はよかったと思うんですよ。(中略) 要は使い方だと思います。(中略) もつ
25 と弾力性のある緩やかなBSCの活用ならばうまくいったかもしれません。〈管理部門部長
30 B氏〉」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
