

BSC（バランスト・スコアカード）による企業変革

Corporate Innovation by BSC（Balanced Score Card）

藤 田 均

要 約 企業が繁栄を続けるには、企業変革は避けては通れない。様々な企業で生き残りを懸けて企業変革にチャレンジしているが、企業変革の途中でプロジェクトが頓挫したケース、企業変革が十分に達成できなかったケースなど、計画通りにはいかない。

企業変革を成功に導くには、リーダーシップ、企業変革後の姿の共有、一貫性のあるアクションプラン、業績評価、インセンティブ、採用するツールなどの条件を整える必要がある。今回、企業変革ツールとして“BSC（バランスト・スコアカード）”を取り上げたが、BSCを企業変革のツールとして採用して実現できることは、戦略マネジメント、リアルタイム経営、業績評価の三つである。

Abstract Corporate-wide innovation is an essential effort for a company to really survive and thrive in this competitive environment. Some challenges are stranded and some others are just partially implemented. Some “plan” may be changed and delayed, and possibly be derailed. To really succeed in the innovation, there should be some necessary elements, such as leadership, “to-be model” sharing, consistent action plan, performance measurement, incentive mechanism, and methodologies. “BSC（Balanced Score Card）” is the vehicle to promote the corporate innovation in the company.

In this report, I introduce “strategic management”, “real-time management”, and “performance measurement”, which can be realized by BSC implementation.

1. は じ め に

太古の歴史の中で、現在まで生き残っている生物は、強い者でもなければ頭の良い者でもない。環境の変化に確実に適用し、進化した者が生き残ったのである。企業を取り巻く環境変化が激しい中、企業が持続的発展を遂げるには、環境変化に対応した企業自身の変革しかない。

企業変革のツールとして、米国から日本に BSC が紹介され 10 年強経過し、ここ 2～3 年国内先進企業で導入が相次ぎ、導入事例が発表されるようになった。しかし、BSC を導入したが企業変革が進まず、十分な成果を出していない企業も多い。

本稿の前半では、なぜ企業変革が難しいのか、成功した企業のポイントは何かを探り、成功させるための必要条件を六つ挙げ、各々の条件毎に議論を展開してみた。後半では、企業変革のツールである BSC を活用し、実現できる戦略マネジメント、リアルタイム経営、業績管理などを通じての企業変革について述べ、最後に BSC を採用した A 社の事例を紹介する。

2. 企業変革の難しさと、変革を成功に導く必要条件

2.1 バブル崩壊後の企業再生

バブル崩壊以後、企業倒産件数、負債総額ともに急速に増加し、倒産件数は 1991 年に 1 万件を超え、負債総額は 8 兆円を超えた。1997 年には負債総額が 14 兆円強と初めて 10 兆円を

超え、その後は 10 兆円を上回る年が続いている（図 1）。

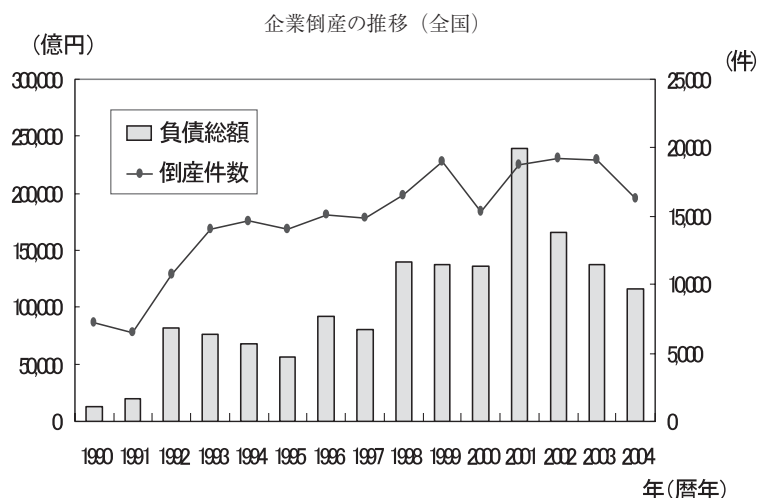


図 1 全国の企業倒産の動向グラフ

しかし、ここにきて実質 GDP 成長率が、輸出・設備投資主導で高い伸びを示している。この輸出・設備投資主導の景気回復は 2004 年度一杯続くと予測される。しかし、足元で回復の兆しがみえる個人消費も、これから 2005 年にかけて税及び社会保険料の負担が増え可処分所得も落ち込むため、期待できない。従来のような公共投資なども景気の下支え役にはなりえないため、景気が持ち直したと期待できるのは、2004 年一杯だと予測される。

倒産が多かった 2003 年までは、業績悪化から抜け出せない倒産予備軍の企業が、産業再生機構、銀行、外資などの外部の力で再生を図ろうとするケースが日本には多い。これらのことを以下のようにも言える。

『今までの日本において、企業の再生は、いよいよ最悪の倒産が見えてきた時、外部（産業再生機構、銀行、外資）の人間が、雇用と企業の延命を図るために、リストラと徹底したコスト削減をする』

このように、自力再建の道がなく外部の力を借りて再生した多くの企業は、その後業界のリーダーになることなく生き永らえている事が多い。このような企業では、外部の企業再建請負人のもとで倒産を回避するために身を粉にして働くが、一旦倒産の危機を脱すると、経営者も従業員もほっとして「喉もと過ぎれば熱さを忘れる」の如く、平常時の努力を怠っていることが多い。

外部の力により企業変革した例で、画期的な成果を上げたのが日産自動車である。自動車業界では日産自動車が、1999 年度 6,844 億円の損失を計上し、翌 2000 年度に“V 字回復”し、2003 年度には連結当期利益 5,037 億円と最高益の記録を更新し続けている。

カルロス・ゴーン氏が日産自動車の CEO 就任直後は、大幅な赤字のため倒産の危機に直面していた。企業再生のための応急処置として、日産自動車は「過去の系列による取引関係」との決別によって、系列取引を崩し、主要工場でも必要が無くなれば閉鎖して大胆なコストカットを断行した。だが、コストカットだけでは、企業は縮小均衡で成長は遂げられないため、新たな仕組みの構築や、組織に対する DNA の埋め込みなどが行われているだろう。具体的には、

業務プロセスの再設計，制度の変更，組織改革，リストラなどが考えられる。

2.2 持続的企業変革の必要性

日産自動車のV字回復以降の軌跡を見ると，これからの企業変革の姿が見えてくる．普通の会社であれば，危機を脱すれば一息入れるのであるが，その後も持続的に変革を進め発展を遂げている点に注目したい．

その後の日産自動車の持続的な変革から，次のことが読み取れる．

『これからの日本において，企業の変革は，平常時に内部（経営者，従業員）の人間が，顧客価値創造と企業の発展を図るために，選択と集中で事業の再編成を行う』

倒産回避の企業再生と持続的企業変革を，5W1Hで比較してみる（表1）．

表1 企業再生と企業変革

5W1H	倒産回避の企業再生	持続的企業変革
Where	今までの日本において	これからの日本において
What	企業の再生は	企業の変革は
When	いよいよ最悪の倒産が見えてきた時	平常時に
Who	外部(産業再生機構、銀行、外資)の人間が	内部(経営者、従業員)の人間が
Why	雇用と企業の延命を図るために	顧客価値創造と企業の発展を図るために
How	リストラと徹底したコスト削減をする	選択と集中で事業の再編成を行う

持続的企業変革は，主要事業での成長と継続したコスト削減努力から生まれた資金を，将来的に大きな収益が見込まれる新規分野に投資する．また参入から一定期間経て，収益が見込めない事業からは果敢に撤退する．

この持続的企業改革は，「言うは易し，行うは難し」で，簡単にいくものではない．重要なことは，日常の騒音の中においても常に耳を澄ませて異常を聞き分ける能力と，異常には即反応する行動力が求められる．良い意味での緊張感や危機感のようなものが，企業の組織にも無ければ持続的企業改革は難しい．それには企業トップが，組織に常に良い意味での緊張感や危機感が生ずるように，刺激を与え続けないと組織は硬直化し，企業変革など望むべくもない．

2.3 持続的企業変革を可能にする必要条件

持続的企業変革を可能にする必要条件を強いて挙げれば，六つになるだろう（図2）．これらの条件について，いま少し内容を確認してみたい．

2.3.1 変革をコミットメントする経営者及び牽引するミドルのリーダーシップは十分か

経営環境が日々変化しているのに旧態依然とした仕組みや体制では，競合に打ち勝って生き残ってはいけない．3ヵ月先でも読めない世の中で，経営環境の変化を先取りして企業変革を行うのは不可能である．しかし，仮説を立て変化を予測し，競合企業よりも少しでも先に進ん

でなければ、負け組の仲間入りとなる。

そこには、構造改革のスピードを上げ変革の実効性を上げるために、対象メンバーの先導役となるリーダーシップが重要な言うまでも無い。この変革を促進するリーダーシップにも2種類ある。一つはトップのリーダーシップであり、もう一つは変革を牽引するミドルマネジメント（以下：変革実行リーダー）のリーダーシップである。

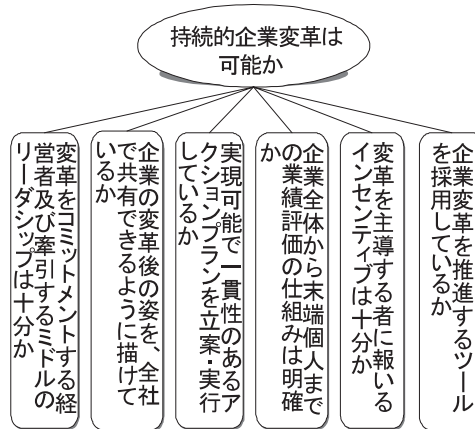


図2 持続的企業変革

トップのコミットメントとは、変革に対してトップの覚悟を強力なメッセージとして、管理職及び全社員に浸透させ、そしてその結果に対してはトップが率先して責任を担い、目標の達成に全面的な責任を負うことである。これがトップのリーダーシップなるものである。

しかし、トップにリーダーシップが有っても、所詮トップ一人で変革などできるものでない。つまり、良き攻めの参謀（変革実行リーダー）に恵まれないと、変革のゴールにたどり着くのは難しい。もし、仮にもトップにリーダーシップが有っても、変革が実現できないのであれば、所詮声が大きかっただけと言われ、経営者としては二流の評価しか得られないだろう。

社長自らが指名する変革実行リーダーの選定に関しては、その力量を見極めた腹心の部下ということになる。あたかも企業変革という船の船長と機関長の関係である。しかし、選ばれた変革実行リーダーが、必ずしも適任でないケースがある。変革実行リーダーには、過去に業績を上げたメンバーが選ばれるケースが多い。しかし、サラリーマン社会で業績を上げると言うことは、敷かれたレールの上で組織運営し、調整型のマネジメントで事業成果を上げることであり、創業経営者のように自分で商売を始めた事業で倒産のリスクを抱えながら、失敗を繰り返し、成功に結びつける厳しさなどはない。

変革実行リーダーは、変革の必要性和その意図、変革ゴールへのロードマップ、変革ゴールの具体的な絵姿などを変革対象メンバー全員に粘り強く説明し、活発な議論を繰り返し、多くのメンバーと変革の必要性を共有しなければならない。変革のゴールへ到達するまでの遠い道程では色々な苦難や痛みを伴うものであり、他人から強制されて変革が進むとは到底考えられない。活発な議論を繰り返しながら変革の必要性を共有したメンバーは、自発的に変革活動に参加するようになる。そして、その仲間が一定以上増えブレイクポイントを超えれば、変革のスピードが加速度的に上がり成功に結びつく。

変革実行リーダーの選定には、過去に業績を上げたということだけで選定することなく、人、

組織、事業の撤退などのリスクにも対応できる異能の人材を探し出すことであり、少なからず社内にいるものである。

2.3.2 企業の変革後の姿を、全社で共有できるように描けているか

経営トップが、その企業を3~5年後にどのような姿にしたいかを示したものがビジョンであり、そのビジョンを、如何に実現するかというのが戦略である。経営トップは、変革実行リーダーはじめ全社員に、ビジョン及び戦略を示し、それを変革実行リーダーがメンバーに理解させ、共有し、自発的に変革の行動を起こすよう働きかけなければならない。ビジョン及び戦略に妥当性があるとしても、それが文章だけで構成されていけば、説明を受けた個々人が別々の解釈をしてしまい、全体としてひとつの方向性に導くことはできない。分かりにくいビジョン及び戦略を提示したまま、変革プロジェクトをスタートすると、個々人がバラバラに変革活動を行い、プロジェクトの破綻は時間の問題となる。ビジョン及び戦略を共有するには図式化などの可視化が有効であり、可視化は社員全体にその共通した方向性をイメージさせることができる。

例えば、自分の家を建てるのに、完成後どのような姿になるのか、デザイン画や設計図などで確認できないと、心配で工務店と次の工程には進めない。デザイン画や設計図があれば、完成後どのようなになるかを家族に説明し、不具合があれば何処を設計変更しなければならないか、徹底的に議論を重ねることで家族との合意形成を図ることができる。そうすることで、家族全員で新しい住宅の完成により実現する快適な生活を夢見みて、結果として家族の絆を強めることができる。

2.3.3 実現可能で一貫性のあるアクションプランを立案・実行しているか

経営者が示したビジョンを如何に実現するかが戦略であり、その戦略を推進する上で実現しなければならない最終目標数値が戦略目標であり、それを達成する手段がアクションプランである。そのアクションプランの立案・実行には、「ヒト、モノ、カネ、情報」等の経営資源が制約条件になり、難しくなるケースがある。

例えば、実現可能かどうかという観点から、チェーンドラッグにおいて3年で売上を倍増するために、年間50店舗出店することにしたとする。そうすると1週間に1店舗の割合で出店することになる。物理的に出店はできたとしても、店長を務める人材の不足を招いてしまう。店長の育成には、商品部への発注、商品の受け入れ、商品の陳列、接客、レジ販売、クレームの対処など、総合的に業務を経験させないと難しい。無理をして業務経験の少ない社員を店長にしていくと、チェーンオペレーションに支障をきたし、更には顧客からのクレームも増えることになり、売上・利益ともに低下する。店長の中途採用という手も当面は有効であるが、根本的に人材育成がネックになり実現の可能性は薄いということになる。

戦略目標を達成するアクションプランに一貫性がないと、社員を疲弊させ、変革に対しての求心力を失い、変革は止まってしまう可能性がある。

2.3.4 会社全体から末端個人までの業績評価の仕組みは明確か

企業全体を変革するには、その最小構成員である個人が変わらなければならない。個人が変われば、その上位組織である課、部、事業部、会社も変わる。日本においても1990年代に、組織単位よりも個人に注目し、より多くの付加価値を生む個人を処遇しようとしたのが成果主

義の始まりである。成果主義という目標管理制度を思い浮かべるが、組織全体の目標を共有化し、組織・個人に役割や目標をブレイクダウンし、会社のベクトルと組織や個人のベクトルと方向を合わせるという大きな意味がある。

業績評価としての成果主義的報酬制度は、「成果・役割」に注目し、成果を上げた社員に厚く報いようという制度であるため、企業としてはボーナスの業績連動部分を増やし、格差を大きくつけ年収ベースでは数百万円も差がつく企業がある。これだけ差がつくと、管理者は部下に数百万円の収入減を通告する勇気がなく、次年度から評価が固定化する弊害もある。そうすると、翌年成果を上げた社員は評価を悪いまま据え置かれ、その社員の志気は低下するし、業績評価の仕組み自体の信頼性も損なわれる。

「社員は自分の個性を最大限に活かし、企業利益に貢献する成果を上げ、現場で評価・処遇され、個人としても成長する」というような、大多数の社員が賛同し、納得性のある業績評価の仕組みが求められる。

2.3.5 変革実行リーダーに報いるインセンティブは十分か

変革を主導するということは、構造改革の内容を粘り強く全社員に語りかけ、社員の共感を得て自律的変革へ導いたり、沈黙している「隠れ抵抗勢力」を「変革推進勢力」に改宗させたりのする。時には、「抵抗勢力」とは激しい議論をし、構造改革を断行するために人員削減にも手を下すこともある。

ほとんどの人は、こんな成功の可能性が少ない変革実行リーダーの仕事を引き受けたくないと考えている。社長から、変革実行リーダーの指名を受けたとしても、ほとんどの人は無難に終わらせることに終始して、抜本的な改革など望むべくもないだろう。日本企業において、構造改革がこのように中途半端に終わってしまうケースが一番多いのだろう。

外資による新生銀行などの再生を見ると、再上場で得る何千億円という売却益が外資に入り、当然再建リーダーにも巨額の報酬が約束されるので猛烈に働くのである。

企業においての変革実行リーダーも、構造改革が成功しないと自分のキャリアにも傷が付くので、相当な覚悟が求められる。不退転の覚悟を決意させるには、インセンティブを十分に用意する必要がある。

2.3.6 企業変革を推進するツールを採用しているか

過去に、企業変革を実現するのに色々なツールや手法が使われてきた。例えば、QC、TQC、BPR、ERP、ABC/ABM、JIT などである。トヨタ自動車(株)(以下トヨタ)は、長年工場内で改善活動を行い、失敗を繰り返しながら理論として結実させたのが、トヨタ生産方式のJITである。変革を実現しようと企業にJITを持ち込んでも、トヨタと同様の改善ができるわけではない。適用できない理由は、その企業にトヨタの変革手法を受け入れる企業風土あるかということなどが影響している。受け入れる素地があるのであれば、ツールは変革の道標や手法を示してくれるので、手戻りや無駄が生じない。また、ツールの採用は、変革結果に対して最低限の品質が期待できる。

次節では、企業変革の一つのツールであるBSC（バランスト・スコアカード）を活用した企業変革について述べる。

3. BSC を活用した企業変革

3.1 企業変革のツールとしての BSC

企業変革のツールとして、BSC で何が可能になるか考えてみたい。縦軸を戦略とオペレーション分野に分け、横軸を経営と情報技術 (IT) に分けたマトリックスを考える。縦の経営のエリアにおいて、BSC で何ができるのかと考えると、企業が掲げるビジョンに対して戦略を立案し、的確に戦略を遂行する業務活動になっているかを検証する、①戦略マネジメントが可能になる。

次に、企業内外の情報を ERP などに取り込み、データベースを即時に更新し、戦略遂行に向けた意思決定を行う、②リアルタイム経営が可能になる。

最後に、予算管理とも一体となった、個人の目標管理にも直結した、③業績評価を実現する (図 3)。

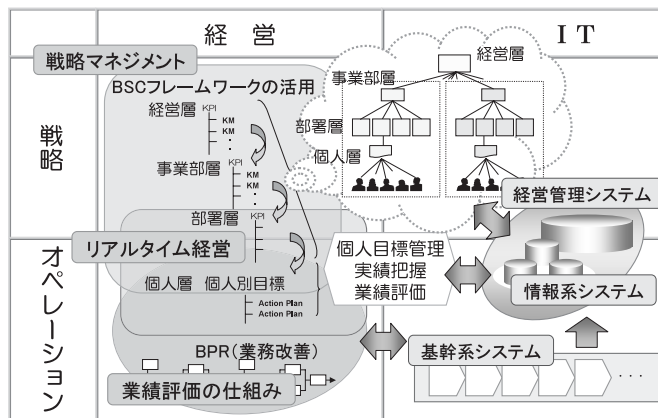


図3 BSCにより何が可能になるか

BSC で、戦略マネジメント、リアルタイム経営、業績管理が可能になり、結果として企業変革を実現できる。しかし、企業変革実現を支えるものとして、情報システムの役割も大きいことを忘れてはならない。

BSC で実現できる戦略マネジメント、リアルタイム経営、業績管理を支えるのが、もう一方の縦の IT エリアの基幹系システム、情報系システム、経営管理システムである。

3.2 戦略志向経営を実現する戦略マネジメント

「戦略の誤りは戦術では取り戻せない」という格言がある。企業のビジョンを実現する戦略が間違っていたのでは、勝ち組になるどころか、生き残っていくのも難しい。立案した戦略が、企業のビジョンを実現するのに的確かどうか、マネージするのが戦略マネジメントである。しかし、戦略が企業のビジョンを達成できるようにたとえなっている、末端社員までその戦略を浸透させなければ、個々の業務活動が戦略遂行につながらない。今、業務活動が戦略遂行につながる戦略志向経営の必要性が叫ばれており、それを実現する戦略志向経営メカニズムの構築が注目されている。

3.2.1 戦略志向経営への転換

戦略マネジメントは、ビジョンを実現する戦略策定に始まり、その策定された戦略は確実にビジョンを実現できるものでなければならない。

従来型の実績ベース経営と戦略志向経営を、比較して考えてみたい（図4）。

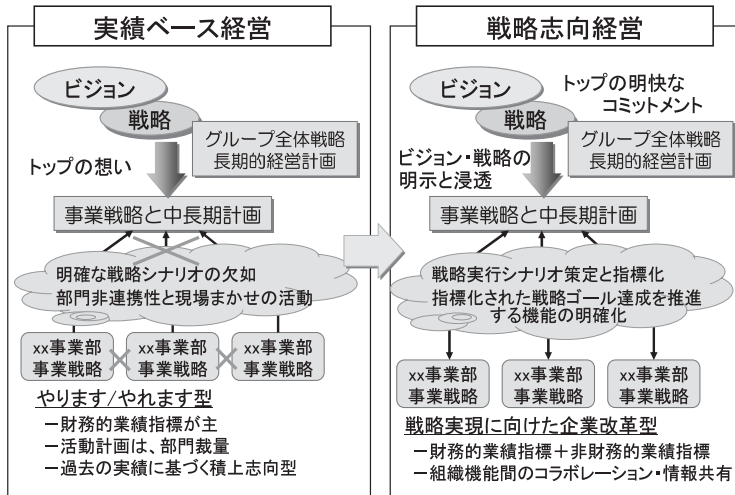


図4 実績ベースから戦略志向への転換

実績ベース経営にも、戦略は名目上存在する。しかし、予算の策定に関しては、経営環境の変化を十分考慮しないで、前年度実績に対して10%加算とか、安易に策定されることが多かった。実績ベース経営では、連続的な線形志向による経営計画が策定されてきた。更に、戦略が現場まで伝わらず、明確な戦略シナリオが無いまま、現場で業務活動を行って、戦略遂行にまったく寄与していないケースも多い。つまり、言い換えると戦略と業務活動が全く遊離していることになる。

戦略志向経営では、前年にとらわれることなく戦略に沿って予算が策定され、それこそ前年度実績などは、関係の無い非線形志向である。策定された予算を達成するためには、いろんな施策が講じられる。ここでは、ビジョン・戦略・予算・業務活動が一体のものとなっている経営スタイルを戦略志向経営と呼ぶ。

3.2.2 戦略志向経営メカニズム

戦略志向経営メカニズムとは何か、伝統的経営メカニズムと比較しながら説明する（図5）。

伝統的な経営メカニズムは、戦略を作りそして予算を策定するが、予算の策定時に強く戦略を意識している訳ではない。しかし、策定された予算と実績の差異分析などを行いながらPDCAを回している。伝統的な経営メカニズムの欠陥は、業務活動が戦略の遂行に全く結びついていないことである。

一方、戦略志向型経営メカニズムでは、戦略を戦略目標に落とし込みBSCを作成する。戦略を推進するために、達成・実現しなければならない戦略目標による視覚化を行い、それと予算管理を一体のものとし、更に予算と業務活動を結びつける。定期的に業務活動の結果をレビューし、予算達成のためにアクションプランを追加するなどの処置をする。更には、BSCに

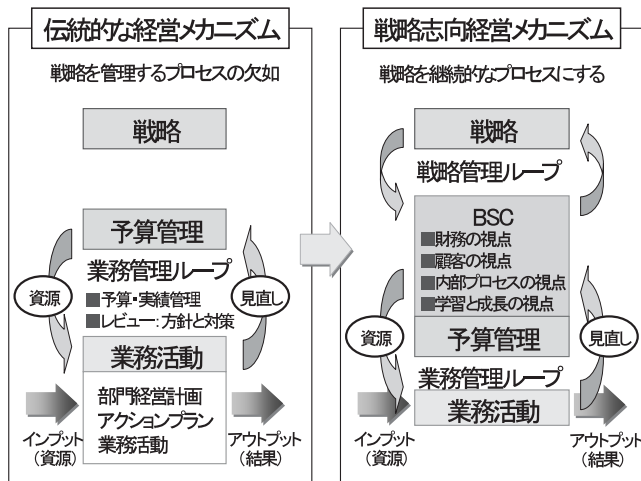


図5 戦略志向経営メカニズム

週り、戦略と戦略目標の整合性を確認する。そこでBSCと予算管理が一体のものとなれば、予算管理から業務活動へと戦略が受け継がれることになる。戦略目標を指標に置き換えて可視化し、それを予算管理と一体のものとし業務活動に結びつけ、戦略と業務活動が一体となった経営を実現できる仕組みを戦略志向経営メカニズムと定義する。

BSCを採用しての失敗事例は、BSCと予算管理が別のものとして実施され、業務活動が戦略の遂行に寄与しないばかりか、二重管理による事務負担が大きくなるケースに多い。

3.2.3 ビジョンと戦略の連携の思い込み

社内だけで、ビジョン・戦略・戦略目標とブレインストーミングで検討しても、その企業の文化、風習に長年染まった人達で議論をしても、例えば正面図から見れば、ビジョン・戦略・戦略目標は、整合性は取れているが、しかし視点を変えて上の立面図から覗くとビジョンを実現する戦略になっていないこともままある(図6)。

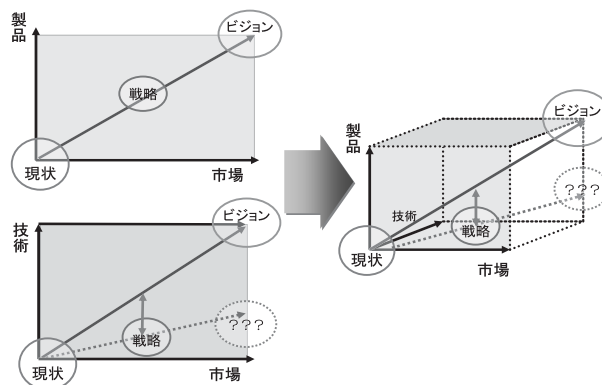


図6 ビジョン・戦略の連携の思い込み

2003年の日経フォーラムで、武田薬品工業の武田会長は「世界を目指す経営改革には客観的な指標・基準が必要」と強調している。そして、ぬるま湯につかっていた無責任な大企業病

の従業員は、係数を冷静に見ることを避けてきたので、客観的な指標や基準作りといった当たり前のことを当たり前に進めたそうである。経営指標に関しては、社内だけで議論して決定する前に、世の中に公表されている先進企業の客観的な指標なども参考にすべきだろう。

3.3 環境変化に即応した意思決定が可能になるリアルタイム経営

企業を取り巻く環境が激しく変化している中で、企業が生き残るためには、変革ツールである BSC や ERP 等の先端 IT の採用を行い、環境変化に即応したリアルタイム経営が不可欠である。

3.3.1 変化への柔軟な対応とリアルタイム経営

年初の計画に対して業務活動を行い、結果がどうなったか検証し、アクションを起こすなど、PDCA サイクルを回す（予算管理制度）。また、一定のサイクルで、業務活動が戦略の遂行になっているか、戦略と業務の整合性を検証する（戦略マージメント）。業務活動で発生する情報を、収集・分析・加工して、トップから現場の個人までの各階層に伝え、各々のメンバーが的確な意思決定をするのがリアルタイム経営である。リアルタイム経営を実現するには、全社の戦略を事業部門に、事業部門の戦略を部門に、部門の戦略を課へ、課の戦略を個人にと下ろしていく、ミッションの連鎖が重要である。

リアルタイム経営を支えるのが情報システムであり、情報システムは現場での活動を支える基幹系システム（ERP）や情報を整理・加工・分析する情報系システムである（図7）。

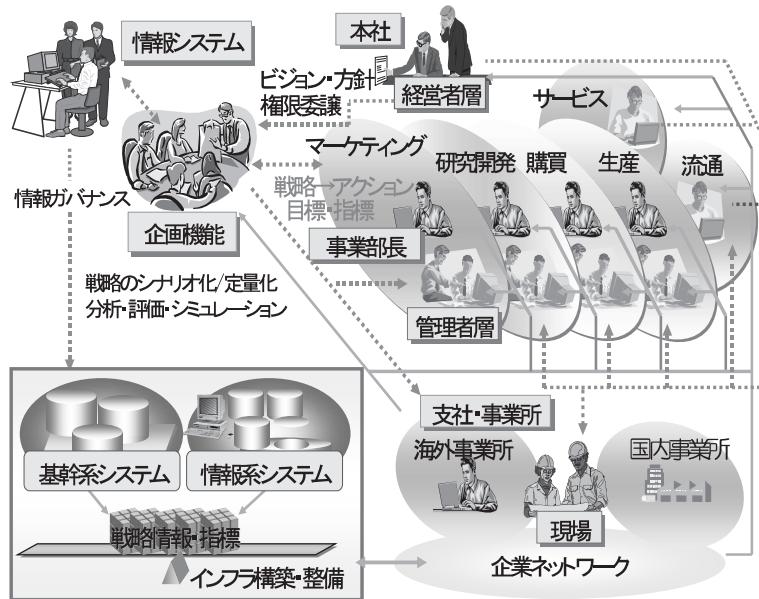


図7 リアルタイム経営の全体像

そのためのツールとして BSC を採用し、その企業のビジョンを実現可能にする戦略を策定し、戦略目標を可視化した戦略マップを作成する。戦略目標を成果指標に落とし込み定量化し、更にその戦略目標を実現させるアクションプランを考え、先行指標を設定する。

BSC は、経営者にとって経営戦略自体を可視化し、従業員に対しては戦略を推進する上で

達成・実現しなければならない目標数値に対して、どのように貢献したらよいかの道標を示すことになる。

3.3.2 情報の役割とリアルタイム経営

激変する経営環境の中で、競合他社との競争に勝ち残るためには、系列を越えた連携を進め、無駄をなくし、市場の変化を見極め、市場が求めるものを他社よりも早く、かつ適切なタイミングで開発・提供する必要がある。

人の体を構成する細胞は、酸素や栄養素を必要としているが、血液はこの重要な酸素や栄養素を全身の細胞に届け、体の各部で生じた老廃物や二酸化炭素を運び出す働きもしている。更に、体を良好な状態に保つためのホルモンや水分を運んだり、体温を保ったりしている。

最近の企業経営は、自社単体では難しく、社内で不足した機能を社外(パートナー)で補い、社内外の経営資源を統合して成り立っている。このような企業連合に対して、血液の役割を果たしているのが情報である(図8)。

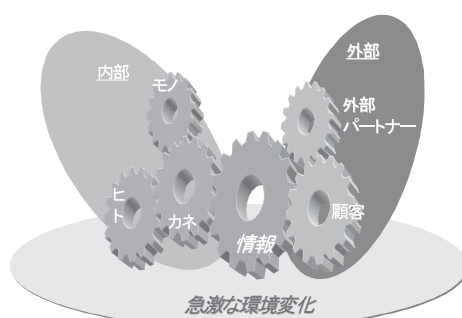


図8 リアルタイム経営には情報が必要

企業連合の参画企業が Win-Win の関係になるために、連合企業の従業員、購買業者、外注業者、顧客などに対して、情報を開示・提供しなければならない。時には顧客を含め、パートナー、社内従業員などのクレームや不満を吸い上げ、解決策を提示するなど参加メンバーの温度差の無い、経営の一体感を維持することが重要である。

ここでいう、リアルタイム経営とは、企業的全組織が企業の内外からの情報を素早く取り入れ、適切な対応を迅速に行う企業活動である。

3.4 多面的でバランスの取れた業績評価

過去の業績評価の考え方は、財務的な業績として捉えることが多かった。企業経営にとっては、長期展望に基づいた取り組みや活動が無く、短期的な財務的な業績評価だけでは、企業の持続的発展は難しい。業績評価される立場から見て、財務的な業績に対して自分で責任と権限を与えられない業績評価では不満が出てくる。

3.4.1 財務面のみの業績評価の限界

企業において、間接部門やソフトウェア開発部門の業績評価はどうしたら良いのか。間接部門は、年初の経費予算枠を守れば評価されるのか。経営陣や事業部門をサポートする機能は、

財務指標だけで捉えようとする则これらの指標は現れてこない。

ソフトウェア開発部門は、開発の社内人件費や外注費などを集計したものと、事業部門へ引渡し価格との差額がソフトウェア開発部の利益になるが、引渡し価格の設定の仕方で利益は幾らでも変化する。

そもそも企業の中で、財務的な業績に直結した責任と権限を持った組織長は、そんなに多くない。一方的に与えられた責任も権限も無い業績指標をもって、業績評価をされるということに対して、特に間接部門における組織長の抵抗感は大い。

3.4.2 実施する施策とその効果が発生するまでのタイムラグ

単年度で判明する財務業績は、その年の施策がすべて実ったわけではなく、その以前から取り組んでいた活動の成果が実ったものである。2～3年後の中期の財務業績を向上させるには、今年度それに貢献するような取り組みや活動が必要になり、4～5年後の長期の財務業績を向上させるにも、今年度それに貢献するような取り組みや活動が必要となる（図9）。

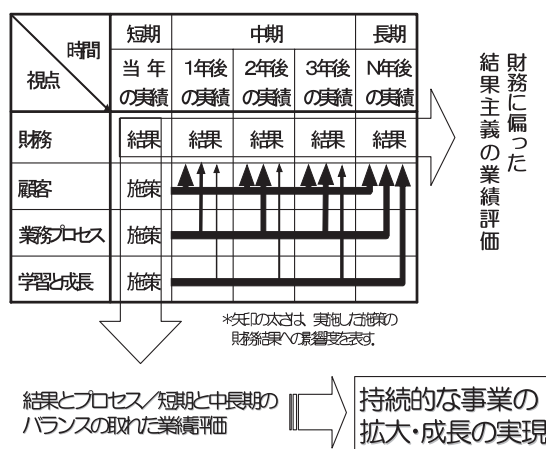


図9 バランスのとれた業績評価

例えば、食品製造業でリードタイムの短縮を目指して、原材料・資材の調達から商品の製造・保管・配送までのプロセスを見直し、正確でスピーディーに全体需給計画をコントロールする。これにより、食品の「鮮度」を一層向上させ、同時に、「在庫を削減」し、「キャッシュフローを改善」し、「シェアの拡大」を実現する。

このようにリードタイムの短縮に向けて色々な施策を実施しても、財務業績にその効果が表れるまでに、通常1年以上のタイムラグが発生することもある。将来の財務業績を一定水準に保とうとするなら、今期に計画される施策に関しての業績評価が必要不可欠である。

4. 建築資材卸売業 A 社における BSC の導入事例

A 社は、全国規模の販売網を持つ建設資材卸売企業である。

建設市場の動向に関して、バブル直後である1992年の建設投資（民間投資と政府投資の合計）は、政府投資の下支え等により84兆円まで増加を続けたが、2003年の建設投資は54.2兆円と大きく減少している。

このように建設投資が年々下降線をたどっている中で、A社の社長は同じように自社の業績も下降線をたどり衰退してしまうのではないかと危機感を抱いていた。2002年、変革ツールであるBSCを適用した企業変革プロジェクトが、外部コンサルタントを入れて社長直轄で発足した。A社ではプロジェクトをスタートするに当たり、ステアリング・コミッティは社長・経理担当役員・経営企画部長の3名、プロジェクト・リーダは経営企画部長、プロジェクトのワーキング・グループのメンバーは営業、経営企画、製造、開発、人事、経理、情報システムの各部門から1名ずつ選任した。今回のプロジェクトの目的は二つあり、最初にA社の掲げている経営ビジョンの実現に向けて、実現性のある戦略が適確に立案されているかの検証を行うこと。次に業績評価制度について、指標、評価基準、予算管理との連動などの決定を行い、企業変革へ結びつけることであった。

4.1 A社の抱える経営課題

バブル崩壊以降、過去に例を見ないような建設投資の縮小に伴い、A社は様々な経営課題を抱えていた。その中から、主要な経営課題を以下に幾つか挙げてみた。

- ・バブル崩壊以降の建設投資の縮小に、比例するかのように年々売上が減少し、歯止めが掛からない。
- ・事務部門は、手作業が多く早期合理化の必要がある。
- ・工場と物流センター間に問題があり、物流コストが掛かりすぎる。
- ・現在の人員構成が瓢箪型となっている（バブル崩壊後、採用を一時中断）。
- ・数年後の経営陣に加わるような人材が、不足している。
- ・株主から、会社の方向性を明確に示すようにと指摘されている等。

これら一部提示した課題だけでも、対象市場に対する戦略の見直し、新たなビジネスモデルの確立、物流の改革、事務の合理化、歪な人員構成の是正、人材の育成と多岐に渡っていた。

4.2 BSCを適用した企業変革プロジェクトの概要

4.2.1 経営ビジョンを確認し経営戦略を見直す

A社の経営ビジョンは、大きく二つに分けられ、定量的な中期目標と定性的な中期方針として、以下の項目が挙げられていた。

- ・売上高を年間〇%成長させ、5年後に売上を〇〇〇億円とする。
但し、既存製品の落ち込みは年間〇%あるとする。
- ・5年後の経常利益を〇〇億円確保する。
- ・5年後のROE（自己資本利益率）を〇%とする。

また、定性的な中期方針として以下の項目が挙げられていた。

- ・顧客ニーズを反映した製品企画機能の強化
- ・物流の見直しにより、リードタイムの短縮、コストの削減を行い、企業競争力を強化
- ・既存製品の売上減少を最小限に止め、主力製品ではシェアを拡大
- ・拡大するリニューアル・リフォーム事業へ参入

掲げている経営ビジョンを実現するために、現行の戦略で十分かどうかも含めて、A社を取り巻く内外環境を分析し、かつ認識している経営課題を踏まえ、A社の経営資源なども考え、経営戦略をワーキング・グループで見直しを行った。

経営戦略は、まず基本コンセプトを定め、次に定量的な財務目標、何処を狙うかと言う戦略のポジショニング、具体的な顧客への価値提供、経営資源から考えられる顧客価値の源泉等からなる。

A社の戦略を実現する顧客への価値提供と、顧客価値の源泉をどのように考えるのか、顧客の価値創造を可能とする事業構造（ビジネスモデル）（図10）を示す。

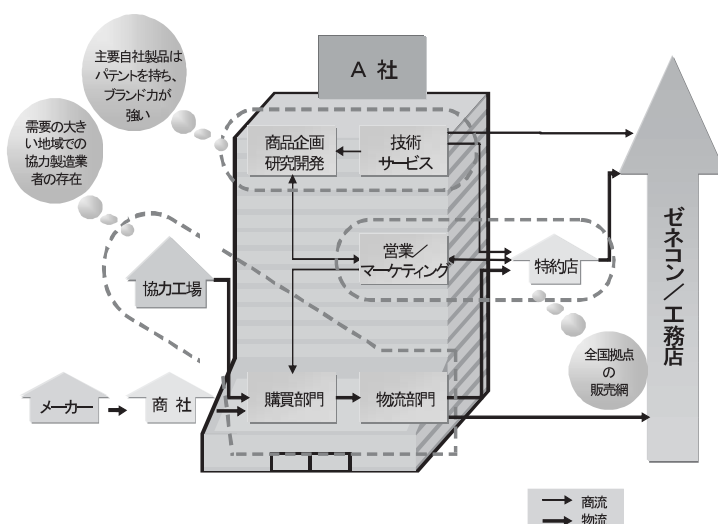


図10 価値創造を可能にする事業構造

4.2.2 間接部門の業績評価に腐心

従来、A社では業績評価というと現業部門だけが、財務結果を基本に、業績評価の対象になっていた。日本企業では一般的に間接部門の業務と言うと、他部署から依頼があって初めて動き出す受動的な立場だと受け止められ、業務の定量化が難しいこともあり業績評価の対象にはなっていなかった。A社の間接部門には二つあり、一つは現業部門に所属する管理スタッフと、もう一つは経理部や人事部などのスタッフ部門である。

現業部門に所属する管理スタッフの仕事内容は、伝票の発行、資料の作成、データ分析など管理業務にほとんど費やしていることが判明した。A社では、今回の間接部門の組織改革を通じて、幾つかの現業部門にこの分野の管理スタッフが共通に存在しているので、機能を集約しシェアードサービス化した。

この分野の管理スタッフは、自部門の仕事にだけに終始することが多いが、しかしこの分野の仕事の成果が他部署に与える影響も大きい。それだけに間接部門の業績評価において、BSCの多面的な業績評価指標が受け入れられたのである。

間接部門の四つの視点に関しては、次の通りである。

- ・財務の視点は、財務業績に貢献するにはどのように行動するか。
- ・顧客の視点は、次工程（社内顧客）に価値ある結果をもたらす活動をするか。
- ・業務の視点は、価値ある結果を生み出すための効率的な業務に秀でるか。
- ・学習と成長の視点は、スタッフを教育し知識・スキルの向上を図るか。

間接部門の特性から考えると、財務に代表される結果指標だけで評価しようとすれば難しい

が、中長期のプロセスも加えて評価することで落ち着いた。

4.2.3 大きな括りでの業績評価指標の作り込み

全社のBSCに関しては、経営企画室が中心となりプロジェクトで見直した経営戦略を基に、全社戦略マップ（図11）、全社業績評価指標（表2）、全社バランスト・スコアカードなどを作成した。

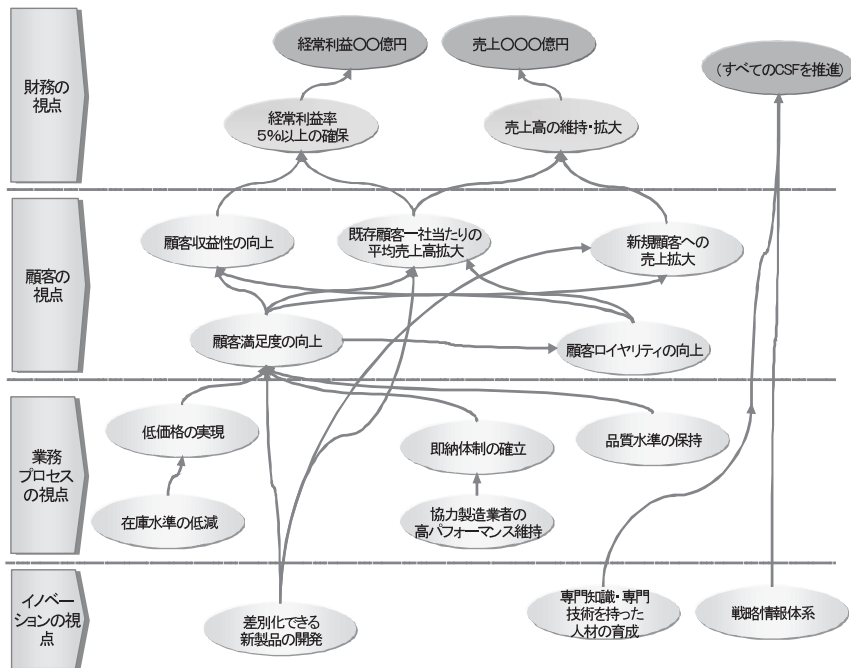


図 11 A 社戦略マップ

表 2 業績評価指標（KPI）

財務の視点	戦略目標	業績評価指標	目標値	先行指標	施策	担当部門
	売上高の維持拡大	売上高成長率	前年対比 〇%向上	新製品売上 比率	新製品の積極的な プロモーション	営業部
	経常利益率5%以上の確保	経常利益率	〇%以上	値引き販売件数	適正価格での販売	営業部
顧客の視点	顧客満足度の向上	クレーム件数	前年比 〇〇%削減	欠品製品数	資材在庫、製品在庫の適正水準維持	購買部 営業部 製造部
	顧客ロイヤリティの向上	顧客の離反率	〇%以内	(優良顧客の)顧客訪問回数	優良顧客の定期訪問の実施	営業部
	新規顧客への売上拡大	新規顧客の売上高成長率	対前年比 〇〇%向上	新規契約の優良特約店数	新規優良特約店候補の調査	営業部
	顧客収益性の向上	一顧客当りの利益率	対前年比 〇〇%向上	不良顧客数 (90日以上滞留した顧客)	不良顧客の洗い出しと整理	経理部 営業部
	既存顧客1社当りの平均売上高拡大	既存顧客1社当りの平均売上高成長率	前年対比 〇%向上	既存顧客の新製品売上比率	既存顧客への新製品の積極的なプロモーション	営業部

次に、どの組織階層までBSCを導入展開すべきか議論が行われたが、部レベルまでに止めておくことにした。その理由は、最初は小さく始め、ノウハウを蓄積して大きく成功させることに力点を置いた。具体的には、企業変革のトップの思いが末端の個人まで浸透しないうちに、課や個人のレベルまで落とし込むと、魂の入らない仏を作るようなもので、変革の効果は上がらないと判断した。

部レベルでのBSCへの落とし込みに関しては、プロジェクトでサンプルを作成し、部レベルの各組織長に対して説明会を数回実施し、各組織のミッション・戦略目標・戦略マップ・業績評価指標などを記入してもらった。

しかし、最初は部のミッションに沿った戦略目標や業績評価指標に関して、満足のいくようなものは少なかった。そのため、プロジェクト・メンバーと部レベルの各組織長との間で、組織のミッションの再確認、何を達成すれば良いかの戦略目標、因果関係による戦略マップ、活動結果である業績評価指標などに関して、幾度と無く話し合いが持たれた。その結果、業績評価指標は徐々に精緻化された。

4.2.4 業績評価と報酬との連動

従来から、A社では組織業績管理制度を実施していたが、短期的な視点での財務的な業績評価のみであった。今迄は、その業績評価により賞与の約1割程度が変動するようになっていたが、現場からの納得感は得られていなかった。

しかし、今回の新たなBSCの考え方を取り入れた業績評価指標は、部長自らが組織のミッションを再確認し、関係する組織間の調整も行いながら設定されるため、従来の業績管理指標より納得感を得られるようになった。

新たな業績評価制度では、業績評価指標の評価結果を受けて、部長以上の組織長の賞与を5段階に評価し、標準に対して各段階を10%ずつの格差がつくようにし、標準額に対してプラスマイナス20%の変動幅が設定された。

4.3 A社の企業変革におけるBSC採用の成功要因

A社の企業変革におけるBSC採用の成功要因を幾つか挙げてみたい。

- ・建設投資が年々下降線をたどっている中で、変革なくしては自社も下降線をたどり衰退してしまうという社長の危機感
- ・変革をコミットメントする社長のリーダーシップ及び実質的な変革実行リーダーでもある7名のプロジェクト・メンバーによるリーダーシップの存在
- ・企業変革後の姿が全社で共有できるように新たなビジネスモデルとして図式化
- ・変革の対象部門のBSCによる業績評価に対する納得性
- ・最初は小さく始め、ノウハウを蓄積して大きく成功させるために段階的に導入
- ・BSCに柔軟性を待たせ、A社用の間接部門の業績評価指標を工夫

A社の企業変革は、まだスタート直後の道半場である。今後も上に挙げた成功要因を守りながら改革を進めていく必要がある。

4.4 A社のBSC採用の効果

現在までのBSC採用の効果は、限定的なものであるが、スタート1年で次の三つが実現で

きたということは、今後も企業変革を進める上で、その成果は大きい。

最初に、BSC 採用の効果として、財務業績では評価が難しい間接部門での業績評価のルールを定義し、間接部門のモチベーションを高めたことである。

二つ目としては、全社や組織での戦略やミッションが、改めて対象組織の全員に理解され、その組織の役割と責任が明確になった。

三つ目としては、トップと組織の責任者である部長とのコミュニケーション、また組織間でのコミュニケーションが取れ社内の風通しが良くなった。

4.5 A 社の今後の課題

今回のプロジェクトの二つの目的である①経営ビジョンの実現に向けて、実現性のある戦略が適確に立案され実行されているかという戦略マネジメントと、②業績評価制度での指標、評価基準などの設定などでは、ある程度の成果が上がったものと思われる。しかし、今後の課題として、以下のものが挙げられる。

- ・ 予算制度との一体となった BSC の運用の開始
- ・ 当初 BSC を展開した全社と部に続き、課やグループのレベルまで BSC を展開し、改革のスピード・アップ
- ・ BSC での業績評価指標をどうモニタリングするか、IT 化でその仕組みを構築

5. お わ り に

トップは会社の急激な収益低下から、会社の存続自身が危ぶまれることを理由に、危機感をあおり、変革を進めようとする。しかし、変革を目指して業務プロセスや組織の変更、新たな IT の適用、人材育成などを行っても、一向に変革が進まない。

それは企業の中で大勢を占める「隠れ抵抗勢力」を突き動かす、大義名分を持った変革理由になっていないからだろう。口では顧客の視点とは言うものの、売上収益を拡大するビジネスモデルが、供給者サイドの視点から考えられたものでは、顧客の支持は得られない。顧客の支持を得られないビジネスモデルは、社内の「隠れ抵抗勢力」にも支持されない。

顧客の視点でとことん考え抜いた企業変革をトップがコミットメントし、そして変革実行リーダーが変革対象メンバーと活発な意見を繰り返すことにより社内の「隠れ抵抗勢力」の支持も得ることで、自律的変革に変わるだろう。このような変革を実現した企業が、真の顧客価値創造企業となるだろう。

-
- 参考文献**
- [1] 東京商工リサーチ 全国の企業倒産の動向
 - [2] 日経ビジネス 企業変革ランキングー 4.2002 年 7 月 22 日発刊
 - [3] 週刊東洋経済 「経営革新入門」自律型変革組織への進化 (1)
2002 年 7 月 13 日発刊
 - [4] 週刊東洋経済 「経営革新入門」企業変革の心理学 (1)
2002 年 2 月 23 日発刊
 - [5] Watson Wyatt Review Vol.25 2003 年 8 月発刊
 - [6] 日産自動車ホームページ 業績・財務データの推移
 - [7] 日本経済新聞 2003 年 10 月 21 日朝刊
 - [8] 柴山慎一、正岡幸伸、森沢徹、藤中英雄著 実践バランススコアカード
日本経済新聞 2001 年

執筆者紹介 藤 田 均 (Hitoshi Fujita)

1970 年中央大学卒業。1973 年日本ユニシス(株)入社。
当初客先 SE として、流通業、製造業、サービス業を中心
にシステム構築を担当。その後営業を経て、コンサルタント
としてシステム化計画策定を中心に、企業変革をテーマにした
BPR や BSC、更には事業戦略策定なども手掛ける。現在ビ
ジネス・イノベーション本部、ビジネス・イノベーション・
オフィスに所属。中小企業診断士、IT コーディネータ。