

日本企業が BSC を導入する際の問題点の分析と KSF の提案

高亀 雅彦



概要

本論文は、日本企業におけるバランススコアカード（以下BSC）展開の際の問題点及びその対策について調査・分析したものである。

著者は伝統的な日系大手電機メーカー及び外資系経営コンサルティングファームでの勤務経験を有するが、その経験から、戦略の実行はその策定よりも困難で、それと同等またはそれ以上に重要であると理解している。BSCは戦略を確実に実行させる経営管理理論・ツールであり、近年日本企業の間でも大きな注目を集めている。

本論文は、文献調査及び対面・電話インタビュー等のリサーチを行い、これに著者独自の分析を加え作成されたものである。インタビューでは、BSCを実際に導入している日本企業2社の責任者、多数の日本企業でBSCコンサルティングの経験を持つ経営コンサルタント及び助教授の4名に話を伺った。

第2章ではまず、現在の日本企業の直面する経営システムに関する問題について考察する。日本企業は10年以上景気の停滞に直面しており、激変する経営環境に対応した企業戦略の策定及びその素早い実行を可能にする経営システムの改革が求められている。企業のビジョンと戦略は曖昧にしか定義されておらず、全社員が十分に理解し、その戦略に基づいたアクションを起こしているとは言えない企業が数多く見受けられる。また、各部門の活動は全社戦略とリンクしていない事もよく見受けられる。第3章では、BSCの概念とフレームワークについて述べ、BSCが解決し得る日本企業の問題点を考察する。第4章では、BSCを導入する際の日本企業特有の落とし穴を明らかにする。BSCの概念は米国で開発されたものであり、米国とは異なる企業文化・歴史、経営スタイルを持つ日本企業には単純に当てはめる事はできない。最後に、前章で明らかにしたBSC展開時の落とし穴を踏まえ、日本企業がBSCを展開する際の6つのキーサクセスファクター（以下KSF）を分析・提案する。

著者はこの論文が、日本企業がBSCを構築・展開する際のマニュアルとしての役割を果たし、急激に変化する経営環境に素早く対応し業界をリードできる企業になる事の一助に成る事を願う。

謝辞

まず本論文のアドバイザーである Inger Seiferheld博士の丁寧かつポイントをついた助言に感謝申し上げます。大変多忙なスケジュールの中時間を割いて頂き、彼女とのディスカッションは本論文の向上に大きく貢献した。また、快くインタビューにご協力して下さった方々にも御礼申し上げます。同時に、自身も修士論文に追われている中快くサポートしてくれた妻にも感謝したい。最後に、小職のビジネスに対する考え方、人生観に新しい視点を与えてくれた全てのクラスメイトへも感謝の意を表す。

目次

第1章	イントロダクション	6
1.1	本論文の目的	6
1.2	本論文の構造	6
1.3	リサーチ・分析手法	7
第2章	日本企業における経営システムの問題点	8
2.1	経営システムの定義	8
2.2	日本企業における経営システムの問題点	8
2.3	本章の要約	13
第3章	BSCの概要	14
3.1	BSCとは	14
3.2	BSCの概念と他の学術理論との関係	14
3.3	BSCによる経営管理のアウトライン	18
3.4	4つの視点	19
3.5	戦略マップ	20
3.6	BSCテーブル	22
3.7	日本企業の経営システム上の問題に対し、BSCが貢献出来る事・出来ない事	23
3.8	この章の要約	25
第4章	日本企業がBSCを展開する際の落とし穴・問題点	26
4.1	日本企業におけるBSCの導入状況	26
4.2	日本企業におけるBSCの成功率	27
4.3	文献調査及びインタビュー結果	28
4.4	日本企業がBSCを導入する際に陥る落とし穴の分析	34
4.5	この章の要約	41
第5章	キーサクセスファクター（KSF）	44
5.1	KSF 1：社内コンサルタントとCFTの設立	45
5.2	KSF 2：BSCの導入目的を明確にすべき	46
5.3	KSF 3：CFTは全社視点に立ち、各部門の目標設定を行う	47
5.4	KSF 4：CFTは社内コンサルタントと各部門の橋渡しの役割を担わなければならない	48
5.5	KSF 5：BSCの展開はミドルアップ・ミドルダウンで展開する	49
5.6	KSF 6：CFTは決して手綱を離してはいけない	50
5.7	この章の要約	50
5.8	今後の課題 - より本質に近づく為に	52
第6章	結論	53
	参考文献	55
	添付	57
	インタビュー記録 1：日系大手食品メーカーI社 N様（パート 1）	58
	インタビュー記録 2：日系大手食品メーカーI社 N様（パート 2）	62
	インタビュー記録 3：日系大手電機メーカーO社 M様	65
	インタビュー記録 4：公立大学 A助教授	68
	インタビュー記録 5：外資系経営コンサルティングファーム K様	71

図表リスト

図 1: 本論文の構成	7
図 2: ビジョンとリーダーシップ	9
図 3: 戦略の策定及び実行	10
図 4: 社内プロセス	11
図 5: 人事システム	12
図 6: 戦略理論の歴史	15
図 7: サイモンのコントロールレバー	17
図 8: BSC の 4 つの視点	20
図 9: 戦略マップの例	21
図 10: BSC テーブル	22
図 11: BSC が出来る事、出来ない事	24
図 12: 日本の 52 の主要新聞・51 の雑誌による BSC 関連記事の掲載回数	27
図 13: BSC 導入の失敗・成功要因	29
図 14: チャレンジングケース- 日系大手食品メーカーI 社	31
図 15: 成功事例- 日系大手電機メーカーO 社	33
図 16: 日本企業への BSC 導入の際の落とし穴	34
図 17: 第 1 の落とし穴: BSC への曖昧な理解	36
図 18: 第 4 の落とし穴: 他の経営システムとの不整合	38
図 19: 日本企業が陥る落とし穴の要約	42
図 20: 日本企業の BSC 導入の際の 6 つの KSF	44
図 21: KSF 1 : 社内コンサルティングチームとCFTの設立	45
図 22: KSF 2 : BSCを十分に理解し、BSC導入目的の明確化	46
図 23: KSF 3 : CFTは全社視点に立って各部門の目標設定を行う	47
図 24: KSF 4 : CFTは社内コンサルタントと各部門との橋渡しをすべき	48
図 25: KSF 5 : CFT が中心となり、ミドルアップ・ミドルダウンで展開	49
図 26: KSF の概念図	51

参考が明記していない図は全て著者独自の考え

第1章: イントロダクション

1.1 本論文の目的

本論文の目的は、バランススコアカード（以下BSC）構築の際の日本企業特有の問題点・落とし穴を究明し、それらを防ぐ又は克服する為のキーサクセスファクター（以下KSF）を導き出す事である。

BSCは、1992年にハーバード・ビジネススクールのR.S.キャプラン教授と経営コンサルタントのD.D.ノートン氏によって開発された最新の経営管理理論・ツールである。BSCの目的は、経営戦略システムを確立する為のフレームワークを提供する事である。BSCは、業績を財務の視点をベースに管理する従来の経営管理手法とは異なり、財務・顧客・社内プロセス、組織学習の4つの包括的な視点から業績を測定・管理する事を目指している。これまで、ブランド力、顧客満足度、社員満足度等、これらは長期的視点では企業の収益力に大きく影響する事はどの企業も十分認識してきたが、これらを向上させる活動は直近の会計指標である売上げや利益を上げるものではない為、経営トップ・従業員ともそれらの活動を実質的に後回しにしてきた。これは従来の会計ベースの経営管理手法の問題点の一つである。また、BSCは他の学術理論とは異なり学問的理論の枠を超え、広範囲にわたる多くの企業で検証され、実際に展開されている。大森・佐々木氏（2003）によると、フォーチュン500社の半分以上の企業がBSCを既に導入している。欧米企業でのサクセスストーリーに影響を受け、且つ経営システムの再構築に課題を持つ多くの日本企業が最近特に、BSCに高い関心を示している。

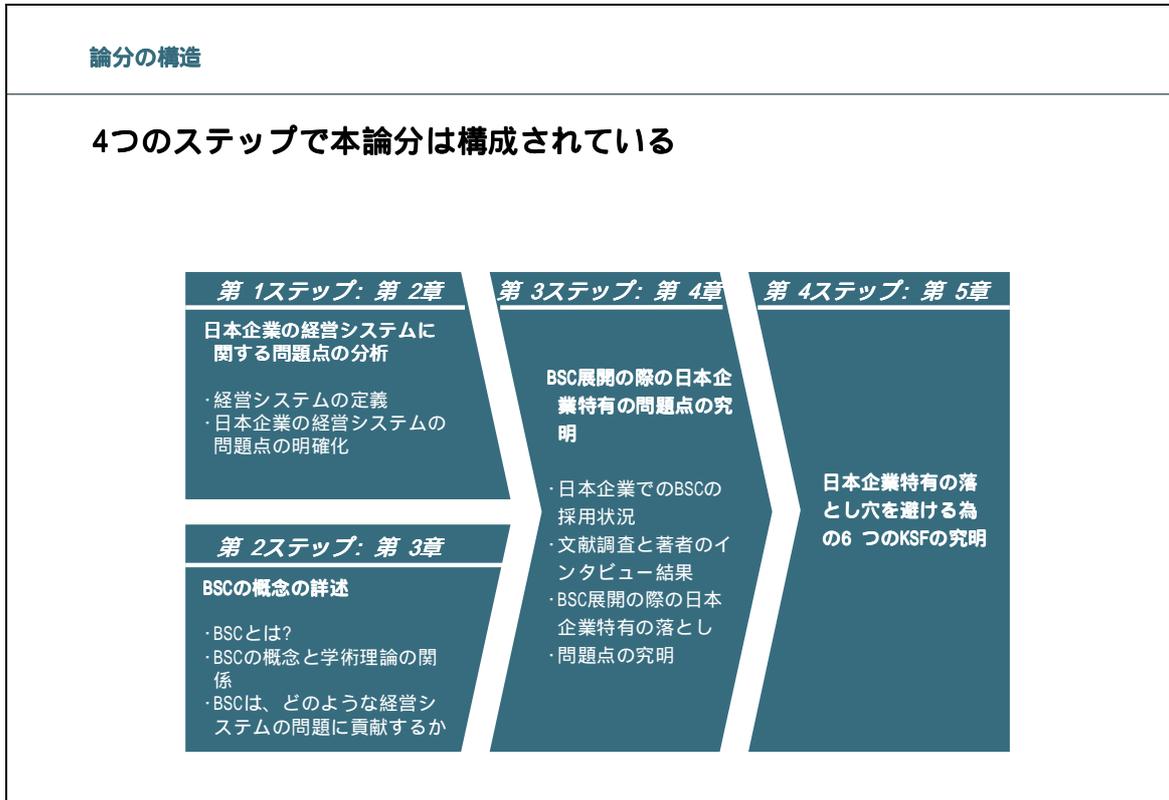
しかし、異なる文化、歴史、経営システムを持つ日本企業に、米国で生まれたBSCの概念はそのまま単純に導入されるべきではないと著者は考えている。本論分は、BSCを構築する際に発生し得る日本企業特有の問題点・落とし穴を考察し、それを克服する為のKSFを導き出す事を目的としている。本論分は、日本企業がBSCを導入する際のテキストやマニュアルとして活用される事を念頭に図を多用して策定している。

1.2 本論文の構造

図1で示すように、本論文は4つのステップから構成されている。第1ステップでは、経営システムという言葉の定義をまず明らかにし、日本企業の経営システムに関する課題を明確にする。第2ステップでは、組織での戦略遂行を支援するし、劇的な環境変化に対応する戦略策定を可能にする戦略経営システムであるBSCの概念とフレームワークを詳述する。このステップでは更に、BSCが日本企業の経営システム上のどのような問題に貢献できるのか、または貢献できないのかを明らかにする。第3ステップでは、BSCの日本企業での現状を紹介し、文献調査と著者のインタビュー結果を紹介する。また、そのリサーチ結果を分析し、BSCを展開する際に起こり得る日本企業特有の落とし穴・問

題点を具体的に究明する。最後のステップでは、それらの落とし穴を避ける又は克服する為の6つのKSFを提案する。

図1: 本論文の構成



1.3 リサーチ・分析手法

本論文は、文献調査、インタビュー及び著者の大手電機メーカー及び外資系経営コンサルティング会社での仕事経験に基づき策定されたものである。文献調査は、外部から知りえる情報のみから調査となっている。著者は現在企業に属してなく、インターンシップなど内部情報を知りえる立場にいない為、内部情報は収集していない。文献の調査結果に著者の分析を加え、日本企業の経営システムに関する現状の問題点、BSCを導入する際に注意すべき落とし穴、それを防ぐ為のKSFの仮説構築を行った。インタビューに関しては、実際にBSCを導入している日系大手食品メーカー1社、日系大手電機メーカー0社の2社に、外資系コンサルティングファームのBSC専門コンサルタント、日本企業でBSC導入に関する多数コンサルティング経験を持つ大学助教授に、それぞれインタビューを実施し、上記の仮説の検証を行った。

第 2 章 日本企業における経営システムの問題点

2.1 経営システムの定義

日本企業における経営システムの問題を分析する前に、まず経営システムという言葉をも明確に定義する必要がある。経営システムは、意思決定システム 人事システム 予算管理システムの3つのパートから成り立っている。意思決定システムは、戦略が組織の中でどのように構築され、実行されるかを管理、コントロールするシステムである。人事システムは、戦略をスムーズに実行する為の組織を構築し、管理するシステムである。予算管理システムは、組織のパフォーマンスを評価し、戦略が正しく実行されているかを管理するシステムである（柴山氏他、2001）。

多数の専門家による様々な定義があるが、上記柴山氏他による定義付けには、それらの様々な定義が包括されており、適切である著者は判断し、この論文では上記の定義を採用する。

2.2 日本企業における経営システムの問題点

このセクションでは、日本企業の経営システム（意思決定システム、人事・予算管理システム）の問題点を究明する。

2.2.1 意思決定システムの問題点

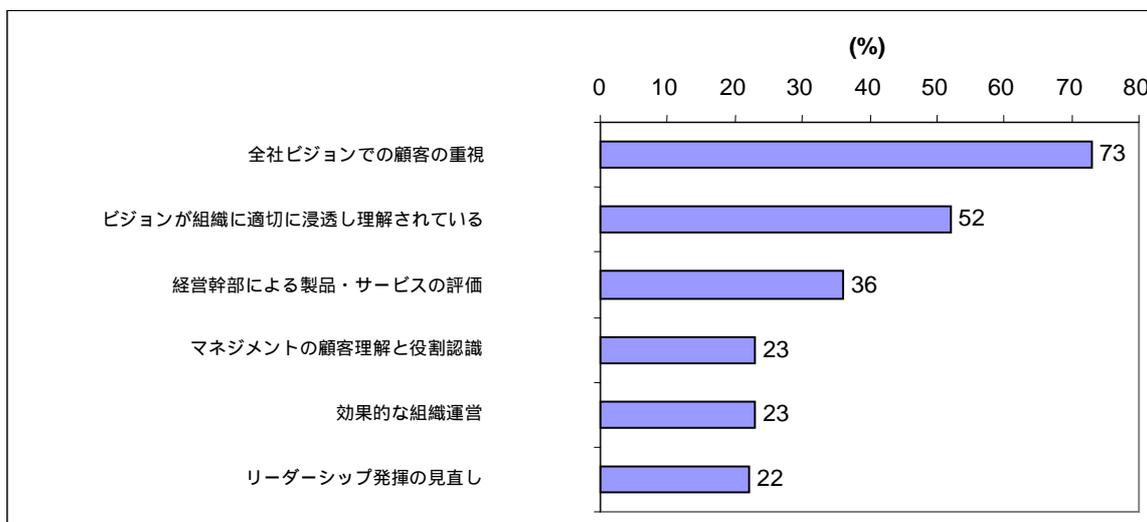
日本企業は今、激変する経営環境に対応する為、戦略と計画がどのように策定・実行されるかを評価、管理できる意思決定システムを早急に構築する事が強く求められているが、経営トップの戦略策定能力、リーダーシップ能力の不足及びトップダウンアプローチでの戦略の実行能力の不足が大きな障害と言える。以下、様々な調査結果からこれらを検証していきたい。

過去の競争環境下においては競争ルールの変化が比較的遅く、企業の競争優位性は革新的な戦略やテクノロジーの開発よりむしろ、商品又はサービスのより良いQCDF（Quality:質、Cost:コスト、Delivery:納期、Function機能）に依存していた。優れたQCDFは現場を最大限に巻き込むボトムアップアプローチと組織のチームワークを必要とするが、これは日本企業が最も得意とする所である。しかし、IT革命や国境を越えた競争環境への変化により企業を取り囲む競争環境は急激に変化し、それに伴い競争ルールも必然的に急速に変化していった。そのような環境下においては、ただ単にQCDFの改善では対処出来ず、戦略の再構築・実行・レビューといった経営サイクルをスピードアップし、経営環境の変化に素早く対応するよう迫られている。しかし、日本企業の多くは、経営トップが強いリーダーシップ能力を発揮できていず、革新的な戦略を構築する能力も持ち合わせていな

い。更に、戦略サイクルを組織として推進する意思決定システムを持ち合わせていないのが現状である（柴山氏他，2001）。

更に、日本経営品質賞に参加する日本の100社を超える企業を対象としたリサーチ結果(水野氏、1998)からも、日本企業が十分な意思決定システムを構築できていない事が確認できる。これによると、73%のマネージャーが企業ビジョンの中に顧客重視が明確に述べられていると回答。しかし、そのビジョンが組織に適切に浸透し理解されていると回答した人は52%のみで、更に、経営トップが顧客について十分理解していると回答したマネージャーはたった23%であった（図2）。しかしこれらのデータから、「日本企業の経営トップは顧客の重要性を認識せず、企業ビジョンを組織に伝達していない」と解釈する事は適切でないとする著者は考える。著者は多数の企業へのコンサルティング経験を有するが、ほとんどの経営トップは顧客の重要性を十分に理解し、自社のビジョンや戦略を社員に伝える事に熱心である。それにも関わらず企業のビジョンや戦略が組織に浸透していない、または経営トップは顧客を理解していないと社員が考えるのは、そのビジョンや戦略の不明瞭さ及び、経営トップと社員間のコミュニケーション方法に問題があると思われる。

図 2: ビジョンとリーダーシップ



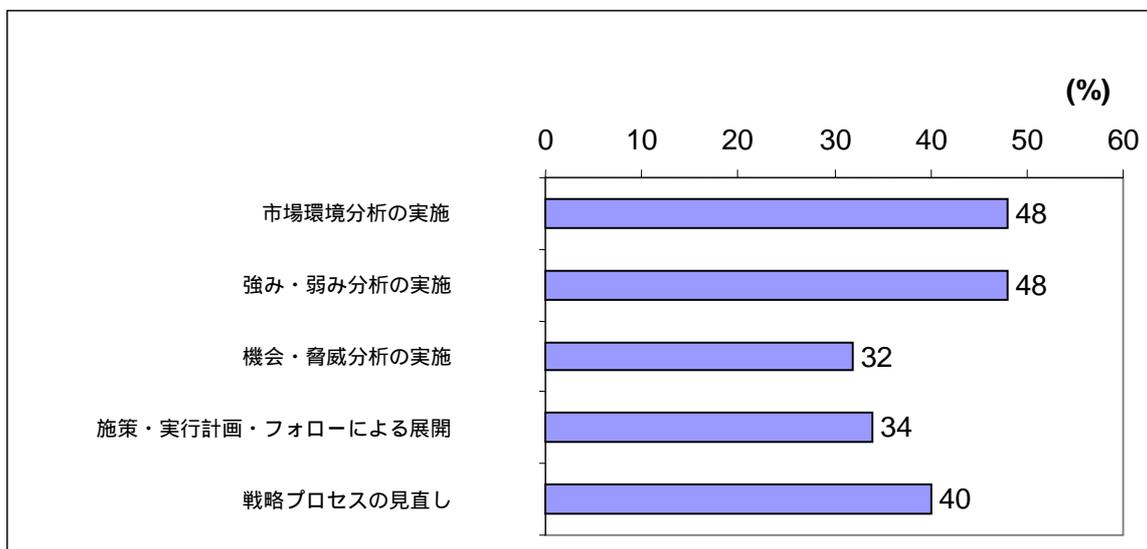
参考: 水野氏 (1998)

同リサーチによると更に、市場環境分析、自社の強み・弱みの分析を行っている日本企業は48%のみで、市場の機会・脅威の分析に関しては、32%のみである(図3)。この結果より、日本企業は詳細で客観的な市場分析に基づいた戦略構築をしていないという事が分かる。

著者のA助教授へのインタビュー結果がこれらのデータを裏付けている。「戦後、日本企業は欧米企業に追いつき追い越せという非常に明確な方針を持ち、質の高い製品をリーズナブルな価格で提供

する事を目指してきた。日本企業は詳細な分析に基づいた戦略を構築する必要性がこれまで無かった為、その能力が不足している」と述べている。

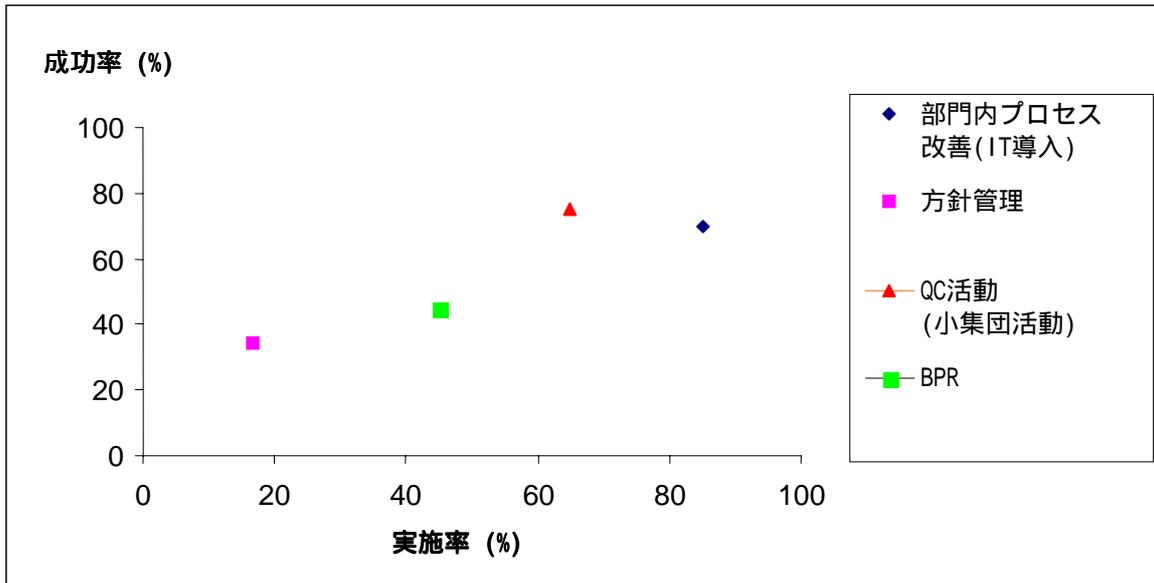
図 3: 戦略の策定及び実行



参考: 水野氏 (1998)

引き続き同調査結果(図4)によると、「部門内プロセス改善」「QC活動」が6割以上の企業で実施されている一方、約45%の企業が「BPR」を導入している。QC活動及び部門内プロセス改善の成功率は7割を超えるのに対し、方針管理とBPRの成功率は半分以下である。一般的にBPRや方針管理はトップダウン型のアプローチで実行される活動であるが、QC活動や部門内プロセス改善はボトムアップ型のアプローチで実行される。一般的に日本企業はボトムアップアプローチを得意とし、経営トップの強いリーダーシップを必要とするトップダウンアプローチが苦手であると言われているが、このデータはそれを裏付ける結果となっている。

図 4: 社内プロセス



参考: 水野氏 (1998)

上記の柴山氏他(2001)、水野氏(1998)の研究結果に基づき、日本企業の意思決定システムに関する3つの問題を明らかにしたい。第1に、多くの日本企業はこれまでの競争環境下では斬新な企業ビジョンや戦略を策定する必要性に乏しく、戦略策定能力が不足している。第2に、企業ビジョンと戦略について、経営トップと社員間で効果的なコミュニケーションが行われていなく、組織を全社戦略に基づき成功へ導く為の経営トップのリーダーシップ能力に問題がある。第3に、日本企業はQC活動やプロセス改善に必要なボトムアップアプローチは得意としているが、方針管理やBPRの展開に不可欠なトップダウンアプローチは不得手である。従って、経営トップによって策定された戦略が各組織のタスクにブレークダウンされ、各組織で十分に実行されているかは疑問が残る。

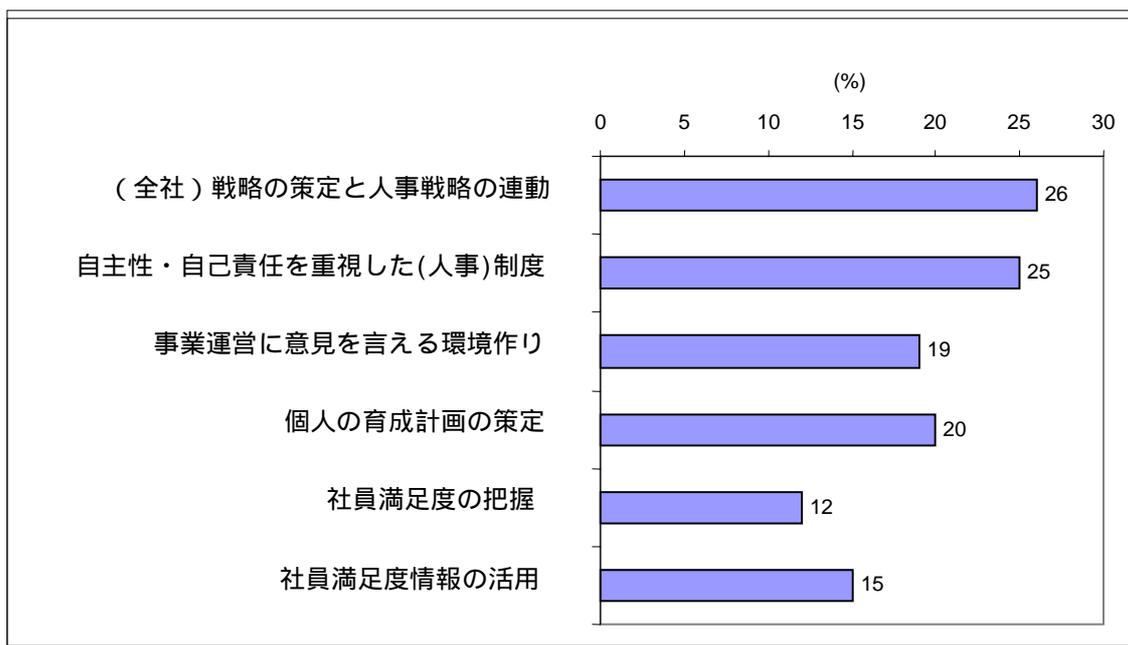
2.2.2 人事システムと予算管理システムの問題

日本企業の経営企画・人事・経理部門は、その部門主義の為お互い密接にリンクしていない事が多い。また各部門は、社内でのそれぞれの政治力を強める為に、欧米からEVA、ABM、MBO等、新しい経営管理手法を社内に導入しようとする事が多い(柴山氏他、2001)。更に、日本企業は組織能力には関心を持つが個々の能力に余り関心を示さず、戦略実行の為に個々の社員の能力を最大限に活用できないでいる。上記は日本企業の同システムに関する問題点としてよく述べられるが、以下のセクションでこれらの問題を検証していきたい。

図5に示した水野氏 (1998)の研究によると、全社戦略と人事戦略画が密接にリンクしていると

回答した経営トップは26%で、人事制度が個人の自主性と責任を重視していると回答した人は25%、社員が事業運営に意見を言える環境があると回答した人は19%のみであった。更に、社員満足度を会社が把握していると回答した経営トップはわずか12%であった。これらの結果から、多くの日本企業では人事戦略が全社戦略、当然経理などの他の部門の戦略と密にリンクしていなく、個人の能力を最大限活用できていない、また経営トップは社員満足度さえ把握していないという事をこの調査は示している。

図 5: 人事システム



参考: 水野氏 (1998)

「企業統治とスピード経営にバランススコアカードを生かせ」(三菱総合研究所)によると、個人の目標管理制度、パフォーマンス評価、スキルアップ計画といった人事システムが、企業戦略とリンクしていないと論じている。これら一連の議論は、著者の日本の大手電機メーカーにおける職務経験と一致する。毎年の予算計画は中期企業戦略に関係なく、単に前年比 %増と市場環境をほとんど考慮に入れず非論理的に設定され、社員の目標設定は必ずしも全社戦略に基づいたアクションプランに関係するものではなかった。ほとんど「努力・根性」の世界で目標設定はされていたように思われる。そもそも全社戦略が総花的で、社員は戦略に基づき何をすべきか理解していない場合が多く、更にどのように目標を達成するかは、「がんばります」の世界であった。社員のパフォーマンス評価の方法についても、目標の達成如何に関わらず、むしろ人事部の不透明な評価プロセスによって行われており、その評価プロセスどころか、評価自体、給料額から逆算しなければわからないといった状況であった。

以上のリサーチ結果及び著者の仕事経験より、人事と予算管理システムにおける2つの問題が浮かび上がった。1つ目の問題は、人事システムや予算管理システムはどちらも企業戦略と密接にリンクしていない、経営システム間に整合性が取れていない。2つ目の問題は、従業員は戦略に基づき何を行うべきか明確に把握しておらず、且つ評価プロセスも曖昧で、個人の能力を戦略実行の為に十分活用できていないという点である。

2.3 本章の要約

本論文で使われる経営システムという言葉の定義を明確にした。経営システムは、意思決定システム 人事システム 予算管理システムの3つのシステムから構成され、意思決定システムは戦略と計画が組織の中でどのように策定され実行されるかをチェックし管理する。人事システムは戦略をスムーズに実行できるような組織構築と従業員のパフォーマンス評価を行う。予算管理システムは、企業戦略がどの程度実行されたのかを認識する為、各部門の達成度を評価する役割を担う。

この章では日本企業の経営システムに関する5つの問題が究明された。1つ目に、企業ビジョンと戦略は曖昧且つ総花的で、社員がそれらを十分に理解していない場合が多い。2つ目に、経営トップは強いリーダーシップを発揮せず、全社員に会社のビジョンと戦略を十分に伝えられていない。3つ目に、経営トップも社員も、ボトムアップアプローチには十分な経験を有するが、トップダウンアプローチを要するプロジェクトを得意としていない。従って、経営トップによって策定された戦略は、その実行において問題を抱える可能性が高い。4つ目に、人事システムと予算管理システムは、企業戦略と整合性が取れていない。最後に、企業は個々の社員の自主性や能力を全社戦略実行に向け、社内ですべて活用できていない。

第3章 BSCの概要

この章では、組織での敏速な戦略遂行を支援し、劇的な環境変化に対応できる戦略策定を可能にする戦略経営システムであるBSCの概念とフレームワークを詳述し、BSCが日本企業の抱える経営システムの問題に対し、どの問題を解決出来て、どの問題を解決出来ないのかを明確にしていきたい。

3.1 BSCとは

BSCの概念は、1992年にR.S. キャプランとD.D. ノートンによって開発された最新の経営管理に関する理論で、その目的は、強固で整合性のとれた経営システムを構築する際のフレームワークを提供する事である。BSCの概念は、過去の企業活動の成果を示す財務の視点に偏重した従来の経営管理手法とは大きく異なり、企業のパフォーマンスを、「財務」・「顧客」・「社内プロセス」・「組織学習」の4つの包括的な視点から測定・管理する事である。将来の予測を含め、様々な視点で業績を把握・管理する事により、経営トップは、激変する経営環境変化をいち早く察知し、それに対応した戦略を敏速に策定し、実行できるようになる事が期待されている。

欧米の企業はBSCの概念に早くから注目しており、既に多くの企業が自社の経営システムに導入している。米国のFortune 500社の内の半数以上が既にBSCを導入している（大森・佐々木氏、2003）。業界リーダーである下記の欧米企業は、既にBSCを導入済みである（“企業統治とスピード経営にバランススコアカードを生かせ”、三菱総合研究所）。ABB, アップルコンピュータ, AT&T, BBC, プリティッシュ航空, プリティッシュ テレコム, チェースマンハッタン銀行, チバケミカル, シグナコーポレーション, コカコーラ, デュボン, エレクトロラックス, GE, GM, IBM, モービル, モンサント, NCR, Sears, シェル, UPS, ボルボ, ゼロックス, サウスウエスト航空, モービルNAM&R。

3.2 BSCの概念と他の学術理論との関係

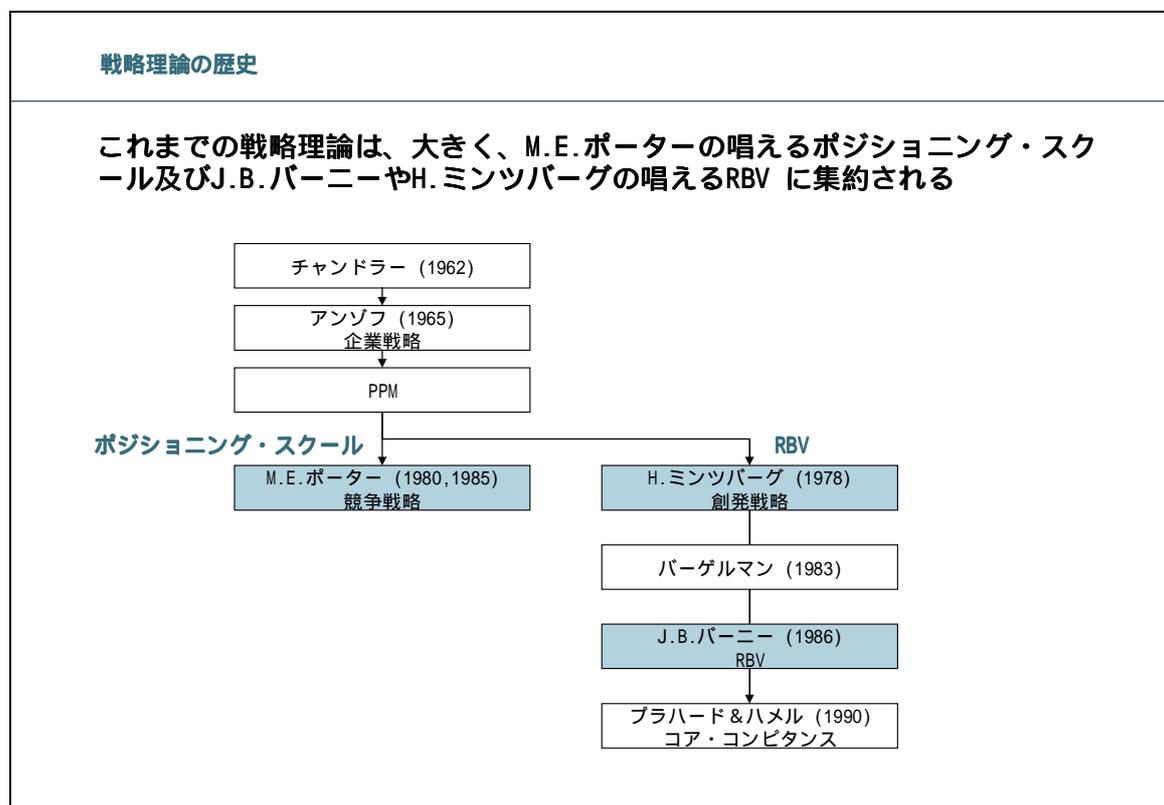
BSCが欧米企業から高い評価を受け、多くの欧米企業で採用されている理由の一つは、十分な学術理論に裏付けされた理論だからである。このセクションではBSCと学術理論との関係を明らかにしていきたい。まず、伝統的な戦略理論と最新の経営管理理論を紹介する事から始めたい。

3.2.1 伝統的な戦略理論

様々な戦略理論が存在する中、特に卓越している2つの戦略理論がある。1つはM.E. ポーターの「ポジショニング・スクール」、もう1つはJ.B. バーニーやH. ミンツバークによる「リソース・ベースド・

ビュー(以下RBV)」であり、この2つは180度対照的な存在である(Jaku, 2002)。この2つの理論は、競争優位の源泉に関する考え方が全く異なり、ポジショニング・スクールは企業を取り巻く外部環境を、RBVは企業の内部環境を競争優位獲得の為の源泉としている。

図 6: 戦略理論の歴史



参考: Jaku (2002)

ポジショニング・スクールは、企業を取り巻く外部環境にフォーカスし、自らを有利なポジションに位置付かせる事が重要としている一方、RBVは企業の内部環境にフォーカスし、社内プロセスや組織能力を重要視している。一般に、ポジショニング・スクールに基づいて策定された戦略は「意図された戦略」と呼ばれ、RBVをベースにした戦略は「創発戦略」と呼ばれる。どちらが優れているという事は言えないが、昨今の厳しい競争環境化において、企業はどちらかの戦略だけでは持続的競争優位を獲得する事は困難で、両方の考え方を経営システムに組み込みそれを実行しなければならない事は明らかである。

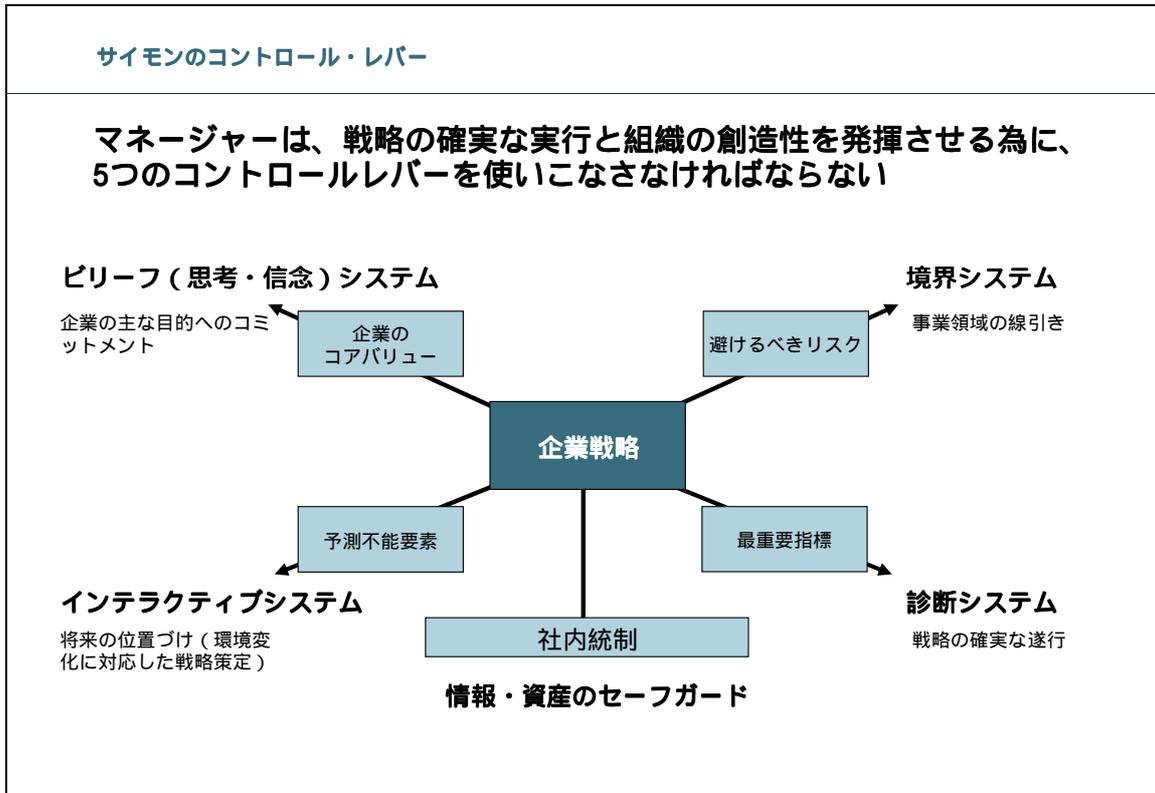
3.2.2 R. サイモンの経営管理理論

R. サイモン氏は1995年に新しい経営管理理論を提唱し、経営トップ主導のトップダウンアプローチによる戦略遂行と社員のボトムアップアプローチから産まれる創造性との均衡を図る為の「マネージャーが活用すべき5つのレバー」について述べている。経営トップによる強権的な統制では経営トップによって策定された戦略は確実に実行されるかもしれないが、現場第一線の社員の声は無視される事が多い、一方、社員に多大の自治権を与え過ぎると企業として統制が取れない事が多い。サイモンは、企業はこの均衡を保たなければならないと唱えている。また、5つのレバーをコントロールする事によって、企業は社員に自主性を与え組織を活性化し社員の創造性を発揮させながらも、企業全体を統制し各組織に戦略を速やかに実行させる事が出来ると唱えている。

マーティンは「Simon's levers of control note by James R.Martin」の中で、5つのコントロールレバーについて以下のように解説している。

「ピラーフ(思考・信念)システムは、組織の基本的な価値を明示するシステムの事であり、社是やビジョンなどがこれに当たる。境界システムは、社員の行動制約、即ち社員のしてはいけない禁止事項を指すシステムの事である。セーフガードシステムは情報や資産保護を如何に行っていくかをコントロールするシステムである。診断システムは、戦略が順調に遂行されているかどうかを診断し、異常があればそれを知らせる役割を行うシステムである。インタラクティブシステムは社内のコミュニケーションと環境変化に対応した戦略の策定に焦点を当てており、その目的は、戦略に関する議論を組織内で活発化させ、環境変化に応じた企業戦略の見直しを行うだけでなく、それを通し組織の戦略策定・遂行能力を高める事にある」

図7: サイモンのコントロールレバー



参考 : サイモン (1995)

図7で、左側の「ベリフ(思考・信念)システム」と「インタラクティブシステム」はポジティブなシステムであるが、右側の「境界システム」と「診断システム」はネガティブなシステムであり、中国の陰陽の概念に例えられる。左側は組織に活力を与えたり、活動範囲を拡張させる役割を果たすが、右側はそれらを制限し、トーンダウンさせる役割を果たす。経営の難しく且つ面白い所(ミソ)は、このポジティブな面とネガティブな面のバランスを保つだけでなく、双方の面をそれぞれ極大化させる事にある。もし左右のバランスが崩れたり縮小すれば、経営トップによる強権政治になるか、組織は管理不能になるか、その両方が起こる。

3.2.3 「BSC」と「伝統的戦略理論/サイモンの経営管理理論」の関係

BSCは、ポジショニング・スクール及びRBVという2つの代表的な戦略理論とサイモンの最新の経営管理理論を内含した理論であり、サイモンの提唱する5つのコントロールレバーの内の最も重要な2つのレバーの役割を果たす。1つは、経営トップがポジショニング・スクールに基づき策定する「意図された戦略」を確実に実行する為の診断システムの役割、もう1つは、RBVの概念に基づきボトムアップ型で創発戦略が策定される様に組織を活性化させるインタラクティブシステムの役割である

(浅田・張氏氏)。

企業を取り巻く環境が激変している状況下、企業の経営トップはBSCのフレームワークを利用する事により、経営ビジョンや戦略を、後述するBSCテーブルにより、「顧客」「社内プロセス」「財務」「組織学習」という4つの視点で各部門及び従業員のタスクにブレークダウンし、且つキーパフォーマンスインディケータ(以下KPI)という達成指標を設定する。経営トップは、各部門が予め設定したKPIに従ってその戦略の遂行状況を逐次把握し、必要なアクションをとる事が出来るようになる(診断システム)。また、従業員が4つの視点、KPI等、戦略についての共通のフレームワークや言語を共有する事により、社員は全社戦略と個人のタスクの関連を十分に理解する事が出来、その結果、現場第一線の情報を反映した新しい戦略「RBVに基づく創発戦略」の策定に積極的に参画するようになる(インタラクティブシステム)。

BSCはこの様に2つの代表的な戦略理論及び最新の経営管理理論に裏づけされた経営管理理論である。

3.3 BSCによる経営管理のアウトライン

BSCの個々のフレームワークを説明していく前に、このセクションではBSCによる経営管理のアウトラインを説明したい。

BSC展開の際、企業はまず初めに外部環境と自社内部のリソースを分析し(SWOT分析)、企業ビジョンに基づいた全社戦略及び戦略の実現により達成できる財務目標(戦略目標と呼ぶ)を明確に定義しなければならない。各企業の財務ポリシーにもよるが、この戦略目標は一般的にROE、ROCE、EVA等の指標で示される。この戦略目標実現の為に達成されるべき目標を「財務・顧客・社内プロセス・組織学習」の4つの視点で設定する。この財務指標で示される戦略目標とこれら4つの目標設定は必要十分条件でブレークダウンされていなければならない。後述する戦略マップは、戦略目標、上記4つの視点の目標、及びその打ち手であるCSF(Critical Success Factor、最重要成功要因)の因果関係を図解で示し、全社戦略を一枚の紙にビジュアルに簡潔に表したもので、この図によって社員は、その会社の戦略目標及び全社戦略が一目で理解できるようになる。この際、戦略目標は決して総花的になってはいけない。目標を絞り込む事により始めて、従業員は何をすべきで何をすべきでないかを明確に理解できるようになる。その後、これら4つの視点に分解されたそれぞれの目標は、各部門のCSF、主要業績評価指標(Key Performance Indicator、以下KPI)、目標値及びその為の必要なアクションプランにブレークダウンされる(これらは後述するBSCテーブルに表される)。部門と各社員のアクションプランは、フォローアップシート(進捗表)で毎月管理され、経営トップによって策定された戦略(意図された戦略)の進行状況を一覧表示する。また経営環境が劇的に変化

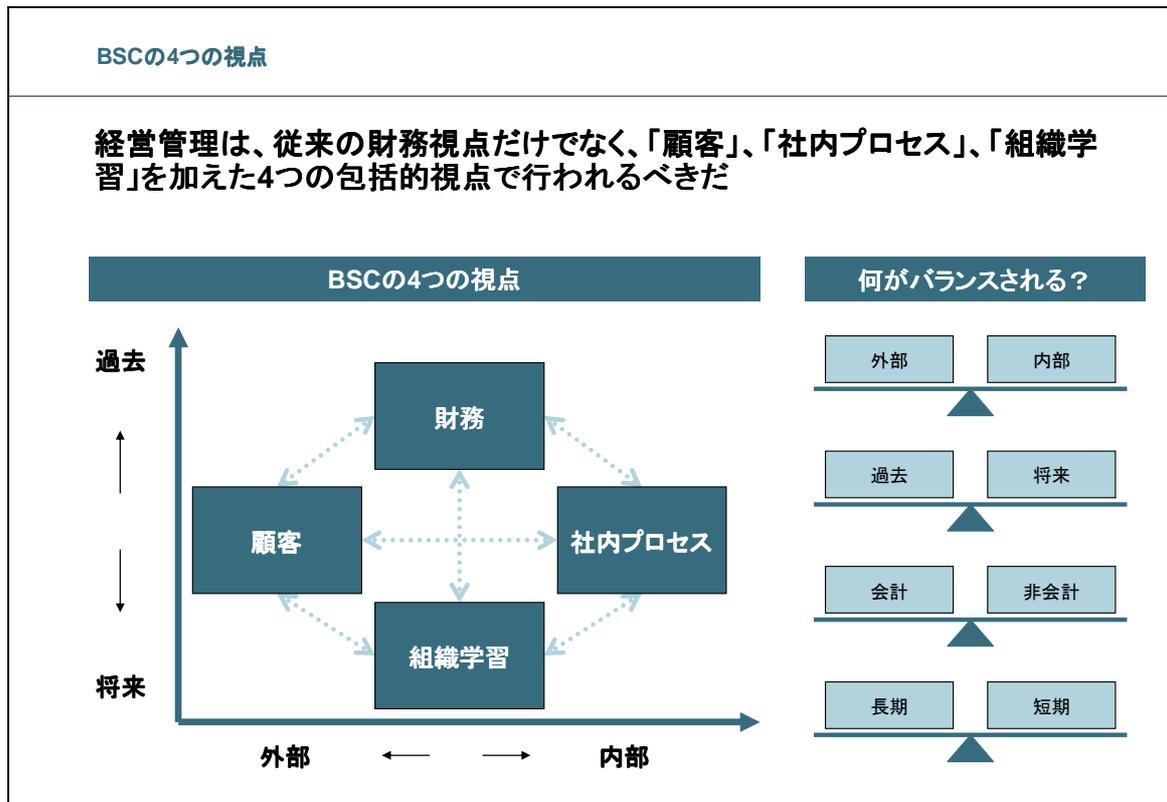
した場合、年度始めに策定された戦略は環境に合わない場合が多々あるが、このフォローアップシート及びBSCテーブルに基づき、上司と部下は、目標設定の見直しについてのディスカッションを行い、現場第一線の情報に基づいた新しい戦略(創発戦略)を経営トップに提案する。

BSCのフレームワークの下、企業は、全社ビジョンや戦略を明確に定義でき、全社戦略を社員一人一人のタスクにブレークダウンする事が期待できる。また、BSCの共通のフレームワークやツール(戦略マップ、BSCテーブル等)を全社で共有する事により、全ての社員が全社戦略とそれぞれのタスクの因果関係を理解できるようになり、企業の戦略に則り個人の自主性を最大限に発揮する事が出来るようになる。以下のセクションで、上記のBSCの重要なフレームワーク・ツールである4つの視点、戦略マップ、BSCテーブルを説明していく。

3.4 4つの視点

4つの視点の概念は図8の通りである。前セクションで述べた通り、企業戦略は財務・顧客・社内プロセス・組織学習の4つの視点でそれぞれの目標に分解される。株主からのプレッシャーやその概念の容易さより、ほとんどの企業は他の視点の重要性について認識しているものの、財務視点に偏った経営管理をしている。(松山、2003)。例えば、顧客満足度やブランド調査という将来の収益に大きく影響する指標が重要だと十分認識はしているが、それらが定期的に測定されず、または測定されていても企業戦略とリンケージを持たない場合が多い。実際は、戦略の遂行状況は過去の企業活動の結果を示す財務指標(例えば毎月の売上げ・利益)でしか定期的に測定・管理されていないという事が多い。BSCのコンセプトが生まれた背景は、従来の財務的指標のみに基づいた経営管理では、経営状態を満足に把握する事ができないのではないかという問題意識から出発している。BSCでは、図8に示すように「財務」に加え、「顧客」、「社内プロセス」、「組織学習」のBSCの4つの包括的な視点で経営を管理する事により、外部と内部、過去と将来、会計と非会計、長期と短期という経営の様々な視点から経営管理を行えるようになる事が期待出来る。吉川教授は、財務の視点のみに基づき経営管理を行う事は、前方や横を見ずにバックミラー(通り過ぎた過去という意)だけ見て車を運転しているようなものだと主張する(NEC総研)。人間は評価指標に基づき行動するとよく言われるが、毎月の売上げ・利益管理等の財務の視点に偏った経営管理では、短期的な数字は向上するかもしれないが、経営管理指標として測定されない顧客満足や社内プロセス効率化の為にITへの投資など、長期的に将来の利益を生み出す活動は過小評価され、社員は積極的にこれらを行わず、企業は長期的な競争優位性を失う可能性が高い。

図 8: BSC の 4 つの視点



参考: 坂本 (2001)

3.5 戦略マップ

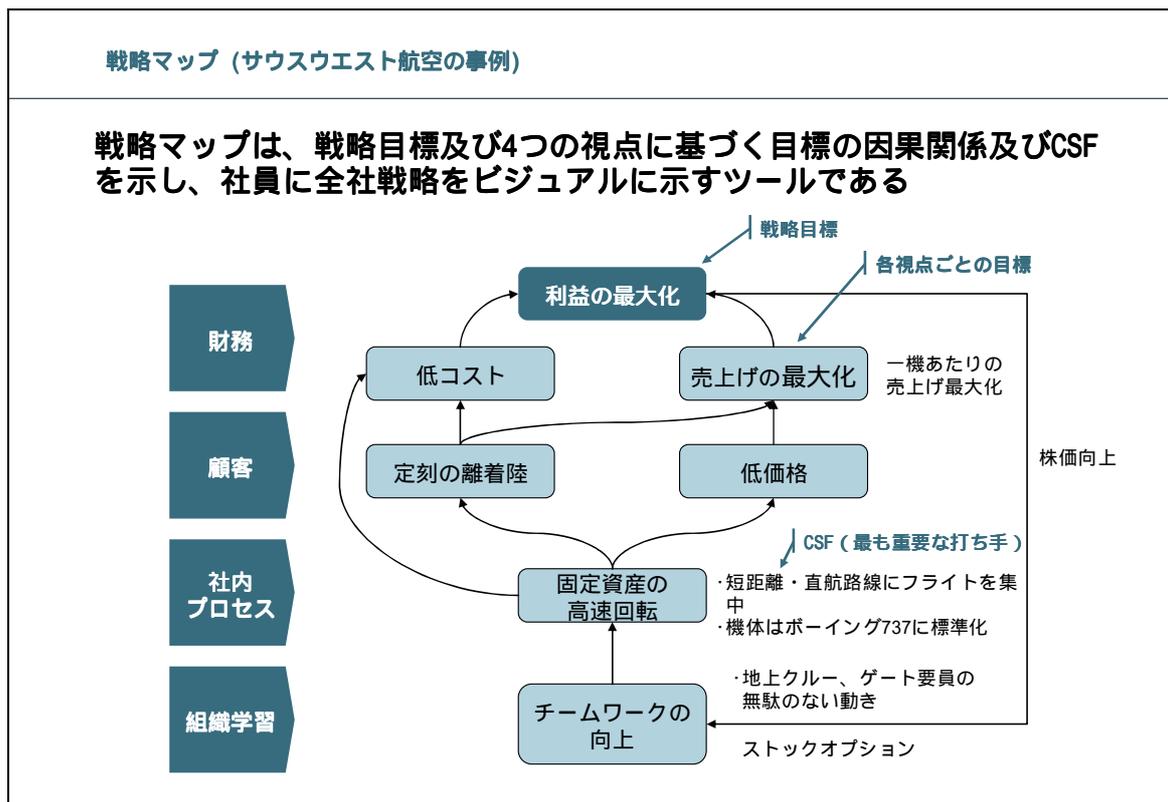
戦略マップは、戦略の実現により達成すべき戦略目標（財務指標で表される）とそれを達成する為の4つの視点で表される目標、及びそれらの目標を達成する打ち手であるCSF間の因果関係を図解で表すツールであり、社員は企業戦略を言葉だけでなくビジュアルで理解する事が出来、社員間での戦略理解を促進する事が期待出来る。図9のサウスウエスト航空(以下SWA)の例を使って、戦略マップについて説明したい。

SWAの戦略目標は利益の最大化で、その為の財務目標は、コストを下げ売上を極大化する事である。SWAは詳細な市場分析を行い、売上を伸ばすには、顧客にSWAは格安で且つ離着陸を定刻通りに行うというイメージを持ってもらう事が最重要項目であるという事が分かり、それらを顧客視点での目標と設定した。定刻通りの離着陸を実現するには、中規模都市をつなぐ短距離・直航路線にフライトを集中させ、機体はボーイング737に標準化する等、機体、設備等の固定資産を最大限に有効活用する事が不可欠であると分析し、これを社内プロセスにおける目標として設定した。更に、固定資産の有効活用を実現するには、地上クルー、ゲート要員の無駄のない動きが必要となり、彼らのチ

ームワーク力を向上させる事が最も有効な手段と判断し、これを組織学習における目標とした。同時にチームワーク強化の為、同社はストックオプション制度を導入し、従業員と会社が運命共同体であるという認識を強化させようとした。

この様に、戦略マップを策定するにはまず戦略目標を明確にし、この戦略目標を実現するには、4つの視点に基づき何を實現しなければならないのか、逆に言えば何を實現すればこの戦略目標が達成できるのか、それぞれの目標を詳細な分析を行い割り出す必要がある。当然これらの4つの視点に基づく目標は全社戦略に明記されているべきだが、明記されていない場合にはこれを新たに割り出す必要がある。戦略マップはBSC展開の際に最初に策定されるもので、その後の全部門の戦略・全社員のアクションプランの要となるものであり、詳細な分析を行い戦略目標と各目標間の因果関係を明確にすべきである。従来よく見られる焦点の定まらない総花的で論理的リンケージの明確でない目標の羅列・箇条書きは避けなければならない。

図9: 戦略マップの例

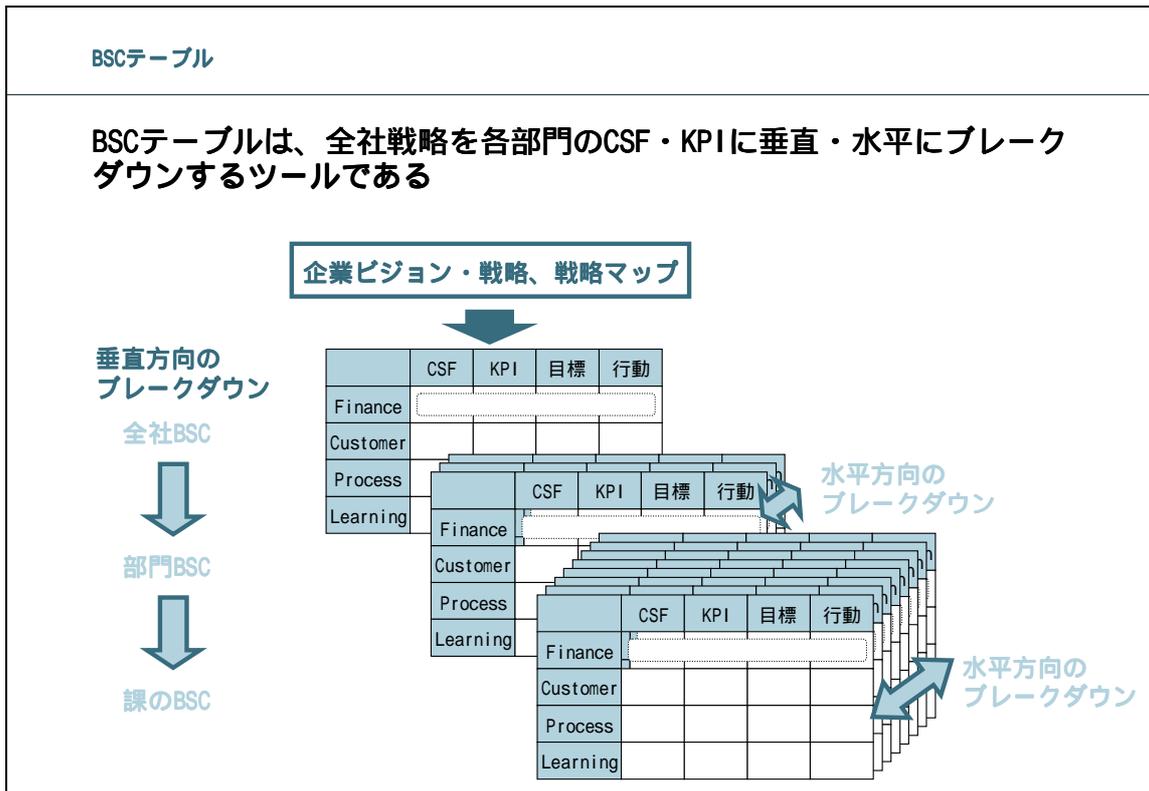


参考: 著者、松山 (2003 吉川氏文献より引用)

3.6 BSCテーブル

BSCテーブルは、戦略マップによってビジュアルに示した目標（4つの視点毎）及びCSFを、各部門・部・課へと垂直・水平それぞれにブレイクダウンするツールである（図10）。

図 10: BSC テーブル



参考：著者、松山（2003吉川氏文献より引用）

垂直方向にブレイクダウンする際には、戦略マップで定められた全社レベルのCSFは、部門レベルのCSFにそれぞれブレイクダウンされ、CSFが達成されているかをモニタリングする為の指標であるKPIを設定する。更に、KPIに基づく各部門の目標設定を行い、アクションプランを策定する。

また、部門間または各課間の整合性を図る（水平間の整合性の確保）為には、全社レベルのCSFとその下位組織である全部門のCSFの関係は必要十分条件の関係で無ければならない。また、ある事業部のCSFは、その下位組織である全ての課のCSFと必要十分の関係になっていなければならない。多くの日本企業で、大なり小なり部門主義（または派閥主義）が強く、CSFを全社の視点ではなくその部門独自のロジックに基づき策定する事が多々見られる。BSC展開の際には、垂直・水平方向に完璧に整合性が取れていなければならない為、部門主義という部分最適の考え方でなく、全社最適の視点でBSCテーブルは策定されなければならない。

更に、企業戦略を、垂直・水平展開する際、部門長、マネージャー及び組織のスタッフは、詳細な分析を加えCSF・KIPを設定しなければならない。BSCの特徴の一つは、総花的になりがちな戦略を、CSFやKPIの数を絞り込む事により個々の社員の活動の焦点を絞り込む事である。また、事業環境にフィットしないCSFやKPIの設定は、社員を間違った方向に導く事になる。事業環境にフィットし、フォーカスされたCSFやKPIの設定の為、十分な議論が必要である。

このBSCの展開プロセスを通じ、全社員が全社目標・CSF、部門CSF・KPI及び個人のアクションプランの因果関係を十分に理解する事が出来る様になると期待され、部分最適でなく全社最適のアクションがとられ戦略が速やかに遂行されると期待されている。また、全社戦略を十分に理解している社員は、上司とBSCのフレームワークを共有し、戦略についてのディスカッションが活発になり、組織末端の社員しか知りえない現場第一線の生の情報を経営トップによって策定された「意図された戦略（当初の戦略）」に付加し、「創発戦略」が策定され、結果的に組織としての戦略策定能力が向上する事が期待される。

3.7 日本企業の経営システム上の問題に対し、BSCが貢献出来る事・出来ない事

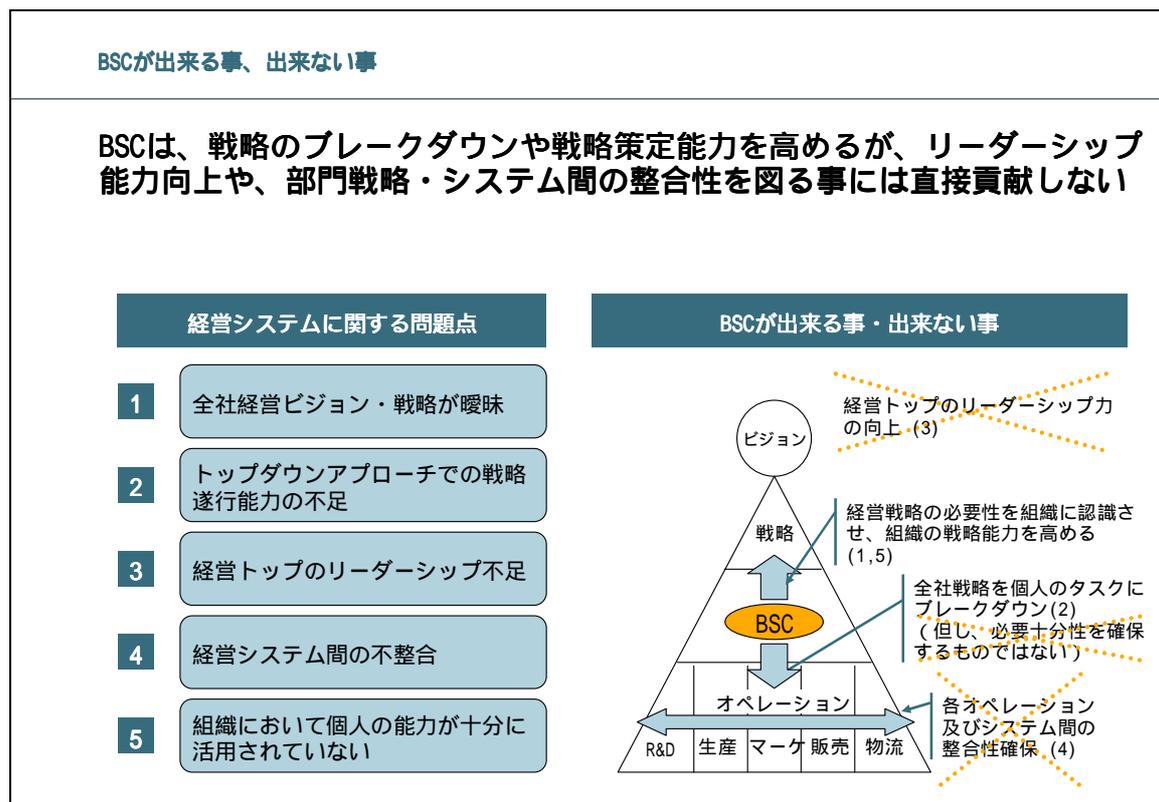
BSCは強固で整合性の取れた経営システムを確立する為のフレームワークを提供する最新の経営管理理論である。図11は、前章で探究した日本企業の経営システムに関する現状の問題と、BSCがそれらに対し出来る事、出来ない事を整理したチャートである。現状の問題点は文章では割愛する。

BSCが貢献出来る事としてまず、BSCは全社戦略の不在又は曖昧さを認識させるきっかけとなり、更に、全社に戦略に関する共通のフレームワークを提供する事により組織内の戦略についてのコミュニケーションを活発にし、組織の戦略構築能力を向上させ、環境の変化に対応した戦略の創発を促す。つまり、図11の1・5番の問題の解決に貢献する。

次に、BSCは、「4つの視点」・「戦略マップ」・「BSCテーブル」といったツールを提供する事で、企業のビジョンや戦略を簡潔に整理整頓するツールを提供し、更に各部門・個人のタスクにブレイクダウンする事により、経営トップによって策定された戦略を組織に実行するよう促す事が期待される。BSCのような確固たる経営システム無しでは、EVAやROCEはその意味は社内ではほとんど理解されず、社員の日常業務にブレイクダウンされる事はなく、結果的に、経営トップがEVA経営の重要性を叫んでも、社員はEVAの意味さえ分らないという場合が多々見受けられる(柴山氏他,2001)。BSCの導入により、EVA等の戦略目標及びそれを実現する戦略は全社で共有され、各従業員のタスクに分解され実行される。図11左側の2の問題点の解決に貢献する事が期待できる。

BSCが貢献できない点として、BSCは経営トップが経営システムの策定する際にフレームワークを提供し、強力な武器とはなるが、彼ら自身のリーダーシップ能力を改善する事はできない。いくら強力な武器を与えても、リーダーシップを取るという強い意志を持たせる事は出来ないし、且つ全社を束ねる強いロジック力や調整力を持たせる事は出来ない。また、BSCは必ずしも意思決定システム、人事・予算管理システム等、経営システム間の整合性を直接的に図るものではない。BSCテーブルにより、全社戦略は垂直・水平方向にブレークダウンし、意思決定システムを大きく改善するが、人事・予算管理システムにヒントは与えるものの大きく貢献するものではない、まして、3つの経営システム間の整合性を確保するものではない。つまり、図11左側の、問題3・4の問題にはBSCは直接貢献できるものではない。更に、BSCはツールを提供する事により全社戦略を個人のタスクにブレークダウンする時の大きな助けとなるが、全社戦略と個人のタスク間の必要十分性が確保されるかは別のストーリーである事には注意しなければならない。必要十分性が確保されるかは、プロジェクトを担当するメンバーの力量次第である

図 11: BSC が出来る事、出来ない事



BSCは、十分な学術的バックグラウンドに裏づけされた最新の経営管理理論であり、企業が確実に戦略を遂行し、且つ環境変化に対応した戦略の策定という戦略経営システムを構築する際の重要なフレームワークを提供する。しかし、BSC導入は日本の全ての経営システム上の問題点を全て解決する

ものではない。まして、正しく導入されなければ期待できる成果も達成されないであろう。BSC導入前に、何が期待できて、何が期待できないかを明確にする事はとても重要である。

3.8 この章の要約

BSCの概念は、1992年にR.S. キャプランとD.D. ノートンによって開発された最新の経営管理理論である。BSCの目的は、強固で整合性のとれた経営システムを構築する際のフレームワークを提供する事であり、従来の財務に偏重した経営管理手法とは大きく異なり、企業のパフォーマンスを、「財務」・「顧客」・「社内プロセス」・「組織学習」の4つの包括的な視点から測定・管理する事が可能になる。欧米の企業はBSCの概念に早くから注目し、米国のFortune 500社の内、半数以上が既にBSCを導入していると言われている。

BSCが広く企業に適用されるようになった理由の一つは、十分な学術的バックグラウンドに裏付けされているからであり、戦略理論を代表する二つの理論（ポジショニング・スクール及びRBV）と最新の経営管理理論（サイモンの経営管理理論）を取り入れた理論である。

BSC経営のアウトラインや「4つの視点」・「戦略マップ」・「BSCテーブル」等各ツールについて詳述した後、著者はBSCが日本企業の経営システムにおける問題に対し、何が出来て何が出来ないかを明確にした。第1に、BSCの導入は企業に自社のビジョンと戦略を確認させるきっかけとなり、且つ、毎月のKPIとその結果のディスカッションが社内で活発に行われ、組織全体の戦略策定能力を高める。第2に、戦略マップやBSCテーブルというフレームワークを提供する事により、全社のビジョンと戦略を個々の従業員の日常業務にブレークダウンし、戦略の確実な実行に貢献できる。しかし、BSCは、経営トップによる経営システム策定の際にそのフレームワークを提供するが、当然彼ら自身のリーダーシップ能力を改善する事には直接は貢献出来ない。また、BSCは必ずしも経営システム間の整合性を直接的に図るものではない。更に、全社戦略と個人のタスク間の必要十分性の確保には、直接的には貢献しない。

BSCは企業にとって、強力な経営システムを設立する為の強い武器となりえるが、魔法の杖ではない。導入前にどのような問題を解決でき、出来ないのかを認識する事はとても重要である。また、適切に導入されなければ、当初の効果は当然期待できない。この点を明確にしないまま単にブームに乗ってBSCを導入すると、次章で述べる日本企業が陥る落とし穴にはまる確立が高くなる。

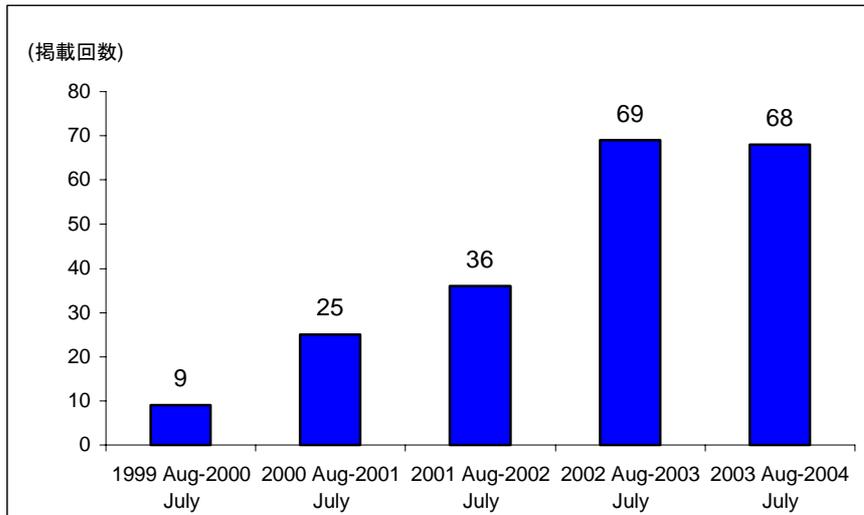
第4章. 日本企業がBSCを展開する際の落とし穴・問題点

前章では、BSC の概念およびフレームワークを示し、日本企業が抱える経営システム上の問題の何を解決できて何が解決できないのかを明確にした。BSC は企業が強固な経営システムを確立する為の有効なツールを与えてくれるが、日本企業にフィットした形で適切に展開されなければならない。この章では文献調査および BSC を実際に導入している日本企業へのインタビュー結果により、日本企業が BSC を導入する際に遭遇する潜在的な落とし穴を明確にする。まづ、これらの分析の日本企業に与えるインパクトを確認する為、日本企業における現在の BSC の導入状況及びその成功率を紹介する。

4.1 日本企業におけるBSCの導入状況

売上げ500億円以上の1330の上場企業に対し、2003年6月に野村総合研究所(以下NRI)はBSCに関する調査を行い、189社より回答を入手した(森沢・黒崎、2003)。これによると、189社の内、この19%に当たる35社がBSCを導入しており、日本全体で約100社が既にBSCを導入していると推測している。BSCの概念が開発された米国と比べると、現時点ではBSCの日本での普及状況はイマイチである。しかし、質問に回答した189社の内、更に36%の企業が現在BSCについての情報を収集中であると回答している。また、多数の米国企業がBSCの導入に成功している事に影響を受け、日本企業のBSCに対する関心は高まっている(三菱総合研究所)。図12は、日本の主要52新聞、51雑誌に登場したBSC関連記事の数の推移を示している。1999年8月から7月まで9回しかBSC関連記事が無かったのに対し、年々増加傾向にあり、2003年から2004年にかけては68回も掲載されている。現時点では日本企業でBSCを導入している企業は米国に比べると圧倒的に少ないが、BSCへの関心は年々急激に高まっていると思われる。

図 12: 日本の 52 の主要新聞・51 の雑誌による BSC 関連記事の掲載回数



柴山氏他氏（2001）によると、以下の会社が既にBSCを導入している。沖電気、富士電機、ニコン、リコー、宝酒造、伊藤ハム、日本IBM、富士ゼロックス、GE横河メディカル、日本フィリップス、日本マクドナルド。現時点での導入では、外資系企業が目立つ。

4.2 日本企業におけるBSCの成功率

前セクションで日本企業のBSCへの関心の高まりを確認したが、このセクションでは現時点における日本企業でのBSC導入の成功率について分析を行う。日本企業におけるBSC導入の歴史は浅く、短期的な視点で経営事項の成功・失敗を客観的に評価する事は困難である。また、どのような評価基準でそれを判断するかも意見の分かれるところである。従って、ここでは各導入企業自身の自己評価を参考資料として紹介したい。データはNRIの調査結果より抜粋する。

“ BSCの導入をどう評価するか ”との問いに対し、3%の日本企業が、“これ迄の所満足”と答えている。更に63%が、“問題はあるが満足している”、そして34%が、“かなり問題があり満足していない”と答えている。前で述べた通りBSCは最近日本に紹介された手法であり、現段階で答えを出す事は容易ではないはずであるが、約1/3の企業が既に大きな問題を抱えており不満足で、97%が既に問題を抱えていると回答している事になる。

一般的に日本企業では、ABM、EVA、CRMに見られた様に、欧米から輸入された新しい経営管理手法は短期的なブームに終わり、定着するケースは少ない。外資系コンサルティングファームのBSC担当、Kシニアコンサルタントによると、“欧米から輸入された新手法を日本企業へ定着する事は難しい”

という。これまで欧米から紹介された経営手法の日本企業での浸透状況を考えると、日本企業にフィットする適切な手法がとられない限り、現在問題はあるものの満足していると答えた63%の企業が数年後にはBSCの導入に否定的な回答をする可能性は十分高いと考えていいだろう。これを避ける為には、日本企業が通常陥る落とし穴を明確に分析する必要がある。以下のセクションから、これらの落とし穴の調査結果及び分析を示す。

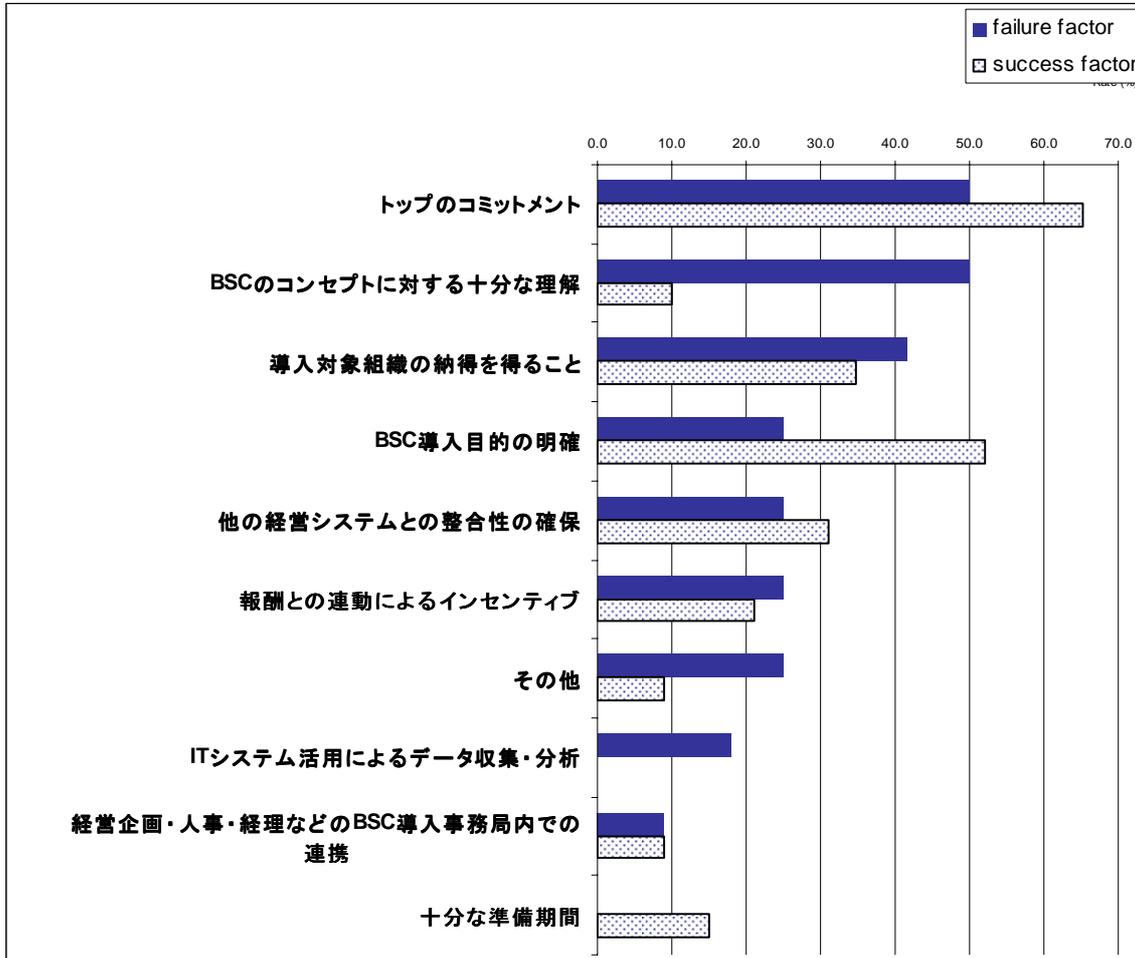
4.3 文献調査及びインタビュー結果

前セクションで述べた通り、日本企業の事情を考慮した適切な手法がとられない限りBSCも他の欧米から輸入された手法同様一時的なブームに陥る可能性が高い。ここでは、文献調査及びBSCを実際に導入した経験を持つ2社の担当マネージャーへのインタビュー結果を紹介し、日本企業が陥りやすい落とし穴の分析を行いたい。落とし穴をあぶり出す為、1社は成功ケース（日系大手電機メーカー0社）、1社はチャレンジングケース（日系大手食品メーカー1社）を紹介する。

4.3.1 文献調査の結果

NRIの調査結果によると（図11参照）によると、日本企業がBSCを導入する際、主に5つの落とし穴が考えられる。BSCの導入に失敗したと答えた企業の半分以上が、失敗要因として“経営トップの不十分なコミットメント”を上げている。同様に半分の企業が“組織内のBSC概念の理解の不十分さ”を失敗要因としてあげているが、成功企業の10%しかこれを成功要因として上げていない為これは失敗要因としては議論の余地が残る。次に、42%の企業が“導入対象組織でのBSC導入で十分納得を取り付けられなかった”を、25%が“BSC導入目的の曖昧さ”を失敗要因として上げている。最後に25%の企業が“他の経営システムとの不整合”及び“成果評価システムとの不整合”を失敗要因として選択している。

図 13: BSC 導入の失敗・成功要因



参考: 森沢氏、黒崎氏 (2003)

シックスシグマ研究所によるエジンバラ大学客員教授吉川氏へのインタビューによると、欧米企業とは異なり、日本企業の強さは個々の従業員の能力よりむしろ組織全体でのチームワーク力に基づいており、KPIの達成度とその給料への反映には疑問が残ると答えている。これは上記の森沢氏と黒崎氏の調査結果とは異なっている。

著者によるその他多数の文献調査により、日本企業の陥りやすい落とし穴として以下の4つを文献調査の結果とする。

- 経営トップの不十分な BSC 導入に対するコミットメント
- BSC を導入する組織との不十分な合意形成
- BSC 導入の曖昧な目的設定
- 他の経営システムとの不整合性

これら4つの要因には日本企業特有の背景があると思われるが、その考察はセクション4.4にて行う。文献調査の結果に続き、以下のセクションは著者のBSC導入企業への調査結果を紹介する。

4.3.2 インタビュー結果：チャレンジング事例

日系大手食品メーカーI社へのBSC導入を担当した同社経営企画室のMマネージャーへの著者のインタビュー結果によると、以下3つの理由により同社は2000年にBSCを導入。1つ目の理由は、経営数字の悪化による急激な株価下落により懸案となっていた部門主義の撤廃及び組織活性化を図る必要に迫られた為である。2つ目は、従来の成果システムに変わる何か新しい評価システムの必要性を模索していた為である。他の多くの日本企業、同社は売上、利益といった主に会計数字の達成度に基づいた成果主義を採用していたが、これでは顧客ロイヤルティ・ブランド力の向上や社内プロセス改善といった長期的に会社の利益につながるが短期的な成果が出づらい活動を正しく評価できないといった問題を抱えていた。3つ目は、コンサルティング会社であるNRIが同社へのBSC導入を提案しており、新しい経営システムを導入するいい機会と考えた為である。

BSCの導入に当たり、各部門に対し強い支配権を持たせる為、新たに社長直轄の経営企画室を設立し、研究開発・生産・営業・ファイナンス・人事の各部門より人材を募り、経営企画室の元にクロスファンクショナルチーム（CFT）を発足させた。CFTは、NRIの強力な支持の元、既存の考え方に捉われず、ゼロベース思考で各部門の役割・機能を再定義し、BSCを策定した。CFTはこれに基づき各部門長との会議に臨む事になった。ここまでの経緯は教科書通りの展開手法と言える。

しかし、同社はBSCの導入に大きな問題を抱える事になる。CFTが策定したBSCに基づき各部門長と会議を開いたが、各部門長は内容の是非はともかく社内での政治力・権力低下を恐れ、CFTが事前に策定したBSCを全く受け入れなかった。一般的に、CFTは比較的若いメンバーで構成され、各部門長はCFTの各メンバーより社内でもより強固な地位・政治力を築いており、CFTが社長からバックアップを受けていると事だけではCFTの策定した計画に合意を取り付ける事は大変困難である。結果的に、CFTの策定した各部門のBSCは各部門長に拒否され、CFTは全くバリューを発揮する事なく、結果的にCFTは解散する事になった。

現在でもBSCは同社で経営管理ツールとして採用されているが、BSC展開に関し誰が進捗を管理し責任を持つかは曖昧になっている。またその後の社長交代に伴い、新しいバリューを誇示する為新たなKPIが追加された。BSCの利点の一つは指標（KPI）を焦点を絞り込む事により従業員がアクションの選択と集中を図れる事だが、KPIの増加の為同社ではこの利点が十分に生かす事は出来ないでいる。

更に、この機会に乗り何人かの取締役はBSCの展開に反対し、BSCと従来の方針管理との違いは明確でないでBSCを止めるべきだとの主張が出始め、結果的に、同社はバックオフィス機能ではBSCの採用を取り止める事になった。

図 14: チャレンジングケース- 日系大手食品メーカーI社

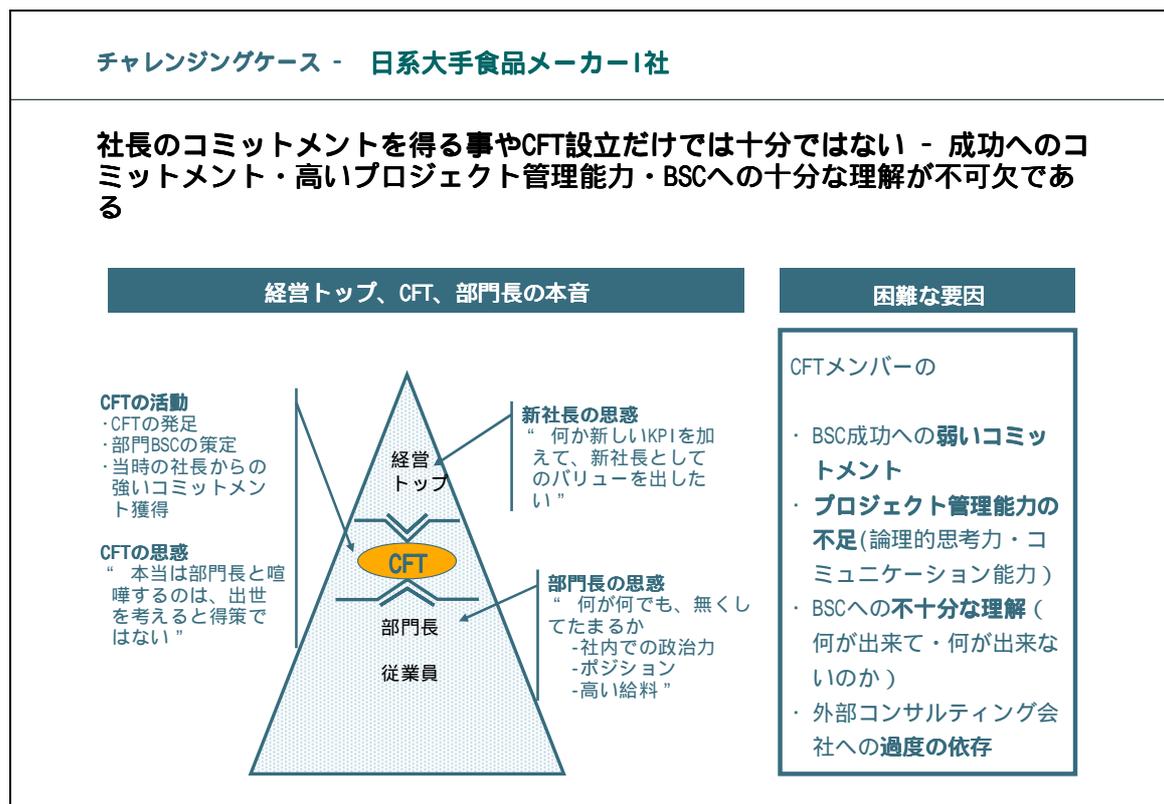


図14に見られる通り、同社がBSCの展開に苦しむ4つの理由が浮かび上がる：経営トップ及びCFTのBSCに対するコミットメントの欠如、プロジェクト管理能力の不足、BSCへの不十分な理解、コンサルティング会社への過度の依存である。

CFTの各メンバーはBSCの展開に十分なコミットメントを持っているとは言い難く、各出身部門内での自己保身を考え、部門長の説得する事に失敗してしまった。各部門長は当然その分野のオペレーションに於いてCFTの各メンバーよりも多くの経験を有している。また日本企業には一部の会社を除き未だ年功序列の風土が強く残っており、部門長の方が各メンバーより年上であるケースがほとんどである。経験に劣り、若いCFTのメンバーがこの状況を打破するには、各メンバーは、プロジェクト管理に必要な高度な論理的思考力及びコミュニケーション能力更に成功に対する強い思いを持ち合わせていなければならない。

BSCへの理解度の不足及びCFTメンバーの外部のコンサルティング会社への過度の依存もネガティブな要因と言える。同社は組織活性化及びより納得性の高い評価システムの確立を目的としてBSCの導入を決めたのであるが、BSCを導入すると何故これらに効果が上がるのか、著者のBSC導入の責任者へのインタビューの中では明確な答えを得る事は出来なかった（BSCが何を出来ないのかも当然明確ではなかった）。従って、出身組織での伝道師となるべくCFTの各メンバーがBSCを十分に理解し、その導入の目的を明確にしていたとは考えづらい。新社長がKPIを増やそうとした時、自己保身もあったと思われるが、明確に反対の意を示せずにいる。これは各メンバー自身がBSCの特徴を十分理解出来ていない為と思われる。

BSCを導入する事は簡単であるが、それを組織に根付かせる事は極めて困難なプロセスである。前章で確認した様にBSCは戦略遂行のツールは与えてくれるが、組織のパワーバランスや部門主義を自動的に破壊してくれるものではない。BSC導入前に、社内全員にその必要性を理解し納得させる為には、まずCFTのメンバーがBSCの特徴を十分に理解して、その目的を明確化していなければならない。外部の会社のサポートは受けても、それに依存するのではなく自身の言葉で明確に伝えるべきである。

4.3.3 インタビュー結果：成功事例

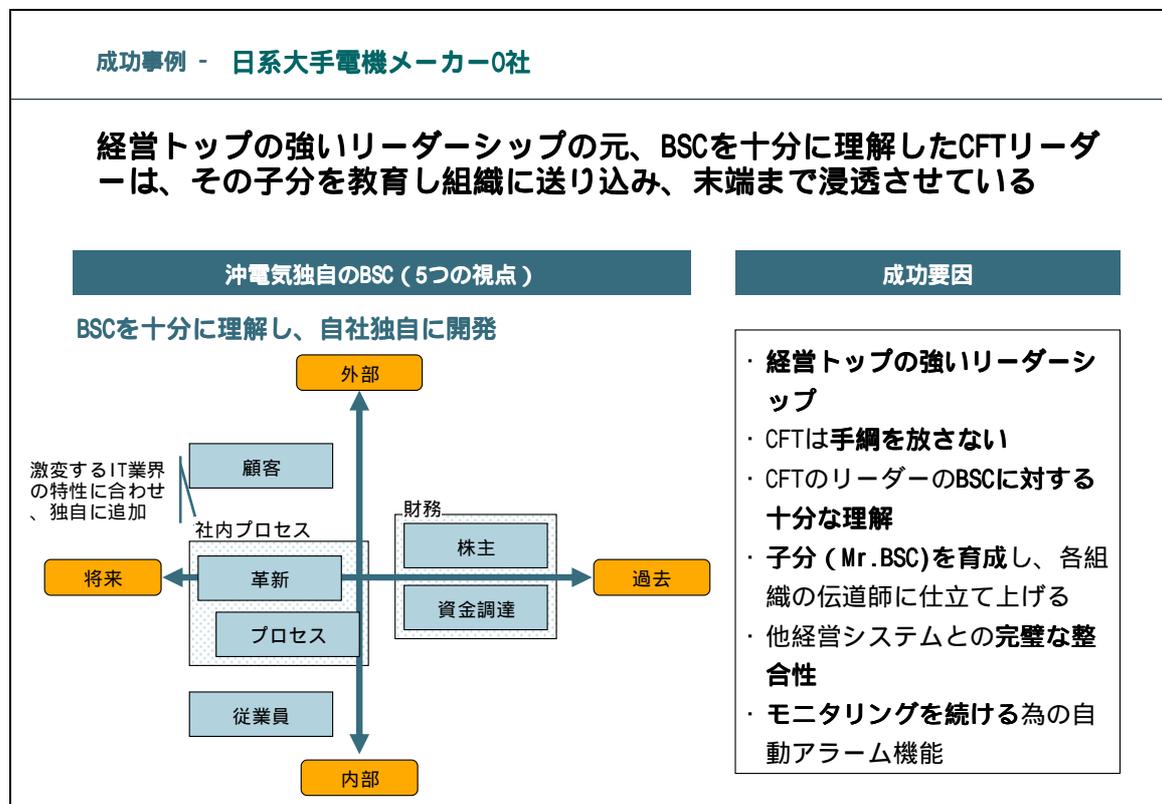
著者は日系大手電機メーカーO社のBSC導入の責任者である戦略企画部のMマネージャーへインタビューを行った。それによると、同社は、事業部制からカンパニー制に切り替えた2000年4月にBSCを導入した。カンパニー制採用の目的は組織の活性化であり、それを支える為には、公正に成果を評価できるシステムを構築する必要があると同社は考えた。全社戦略から個々の従業員のタスクにブレークダウンし、それを明確に評価に落とし込めるBSCを経営管理ツールとして採用する事になった。

O社がBSCを展開するに当たり主に2つの障害が発生した：非製造部門でのKPI設定の難しさ及び従業員からの強い反発である。これらの問題を克服する為同社は以下6つのアクションを起こした。

1つ目は、経営トップが強いリーダーシップを発揮した事である。社長自らが従業員にBSCの概念を説明し強力で推進した。2つ目に、CFTはその設立当初から一貫してBSC展開の主導権を握っている。BSCを展開して4年たった現在でもCFTは未だ各部門のBSCの進捗状況をモニタリングし、各部門に対しBSC展開の主導権を握っている。主導権を渡してしまっていたら、強力な部門主義（セクショナリズム）によりBSCは正しく展開されていなかったと思われる。3番目に、同社のCFTはM氏という全社で影響力を持ち高い論理的思考力と強力なコミットメントを有する人物をリーダーに選抜した。ご多分に漏れず同社でも各部門はそれぞれの考え方、利益に基づき行動する傾向が強いが、同氏は全

社の視点（全社最適）から各部門のあるべき姿、目標設定を論理的に説明し、各部門が全社ゴールに向かって突き進むようベクトルを合わせる事に成功した。4つ目は、各部門からCFTのメンバーを選抜し、メンバー間で各部門での問題点や成功事例を共有し、それぞれの部門での伝道師となるべき、BSCのエキスパートとして育て上げた（同社では、Mr.BSCと呼称される）。5番目は他の経営システムとの整合性の確保である。もし経営システム間の整合性が少しでも取れていないと、従業員が当惑するだけでなく、BSC導入を拒む言い訳を“反対派”に与える事になる。最後に、CFTはアラーム機能をITシステムに組み込み、BSCの進捗管理に取り入れている。実際のパフォーマンスが、計画の数字から一定以上離れると、ITシステムが自動的にCFTにその状況を知らせ、CFTと担当部門に適切な対策を取るよう迫る仕組みになっている。

図 15: 成功事例- 日系大手電機メーカー0社



つまり、0社(特にCFTの責任者であるM氏)はBSC導入にあたりBSCの概念を十分に理解し、何が出来る・出来ないのかを明確に理解している。同時に経営トップが強いリーダーシップを持ち、且つCFTが強力な主導権を確保したままBSCを展開している。この際にCFTは主導権を各部門へは渡してはいない。CFTは各部門から選抜されたメンバーをMr.BSCと呼ばれるまで教育し、それぞれの出身部門ではその伝道師としてBSCの概念の浸透を図った。またトラブルを早期に把握できるアラーム機能をITシステムへ取り入れ、常に進捗状況を把握するだけでなく適切なアクションを起こせる仕組みを作り上げる事に成功している。

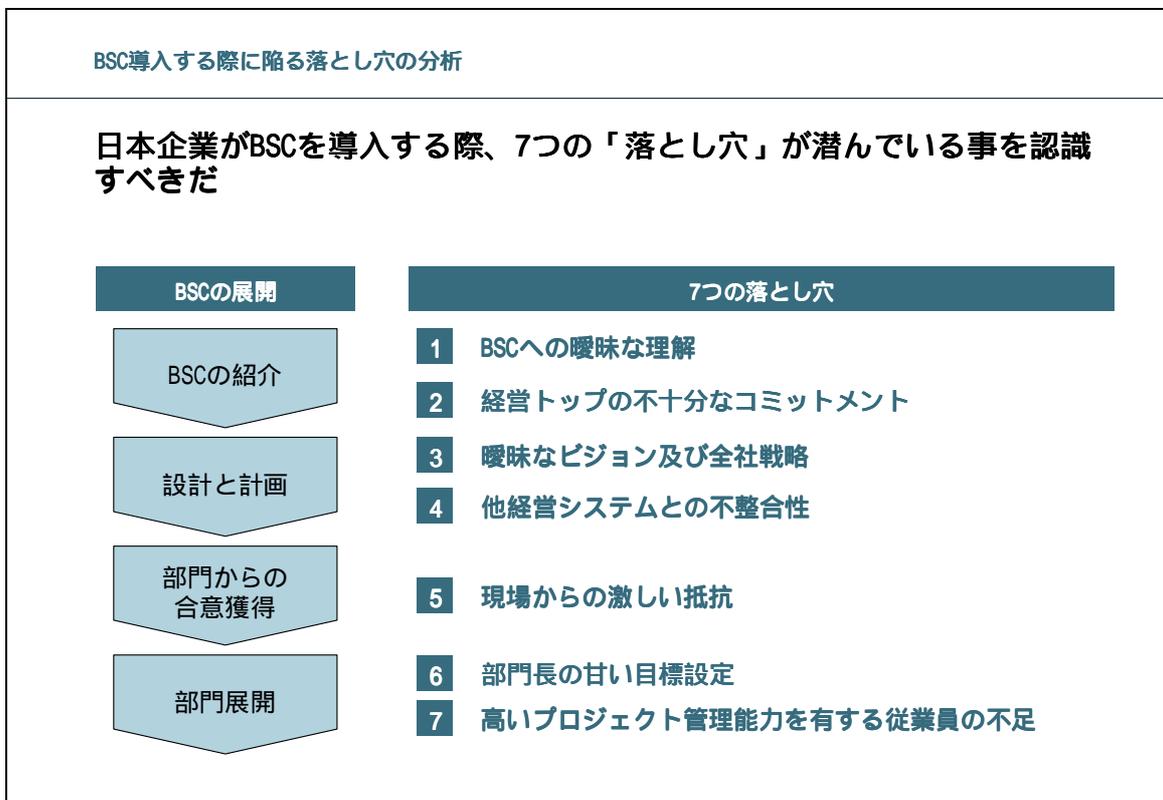
4.4 日本企業がBSCを導入する際に陥る落とし穴の分析

前セクションの文献調査及び実際にBSCを導入した日本企業へのインタビュー結果に基づき、著者独自の分析を行った。このセクションでは日本企業がBSCを導入する際に陥りやすい7つの落とし穴を提示したい。これらの落とし穴は欧米企業でも時に見られるが、歴史的・文化的背景により日本企業がより陥りやすいと思われる。

この7つの落とし穴を、図16のようにBSC導入の4つの段階に分けて説明していく：第1段階：BSCの紹介、第2段階：BSCの設計・計画、第3段階：ターゲット部門からの合意獲得、第4段階：BSC部門展開。

第1のBSC紹介の段階では、経営トップ及びCFTのBSCへの曖昧な理解、及び経営トップの不十分なコミットメントという2つの落とし穴が考えられる。第2のBSC設計・計画の段階では、BSC展開以前の曖昧なビジョン及び全社戦略及び他経営システムとの不整合が落とし穴として考えられる。第3の合意獲得の段階では、新しい事を始める際の現場からの激しい抵抗が予想される。最後のBSC展開の段階では、高い評価を得るために、部門長が困難な目標を設定しない及び高いプロジェクト管理能力を有する従業員の不足が考えられる。

図 16: 日本企業への BSC 導入の際の落とし穴



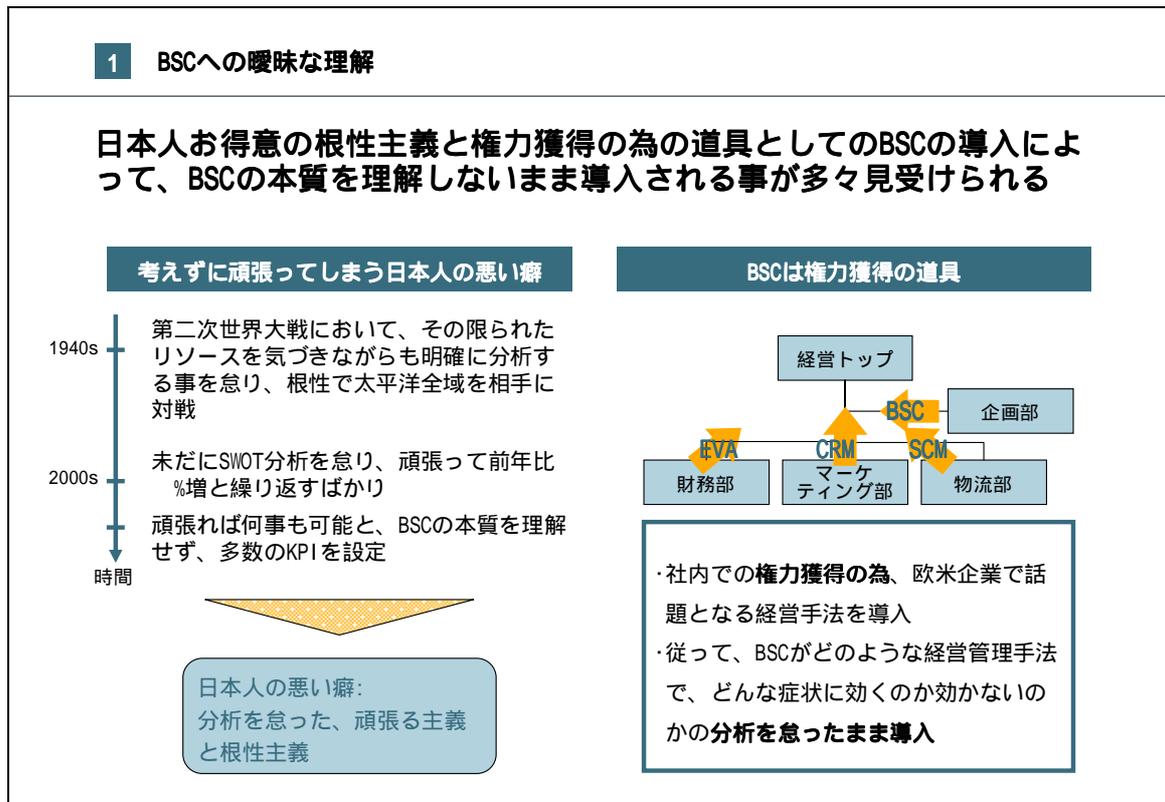
4.4.1 第1の落とし穴：経営トップ及びCFTの曖昧なBSCへの理解

BSCを初めて社内に紹介する時、経営トップ及びCFTは、日本人特有の根性主義の為、又権力闘争の道具としてしか利用しない為、BSCに対し曖昧な理解しかせず導入してしまう事がよく見受けられる。

日本企業には未だに根性主義が蔓延り、詳細な分析を怠ったまま目標を総花的に設定し、BSCによって出来る事と出来ない事が曖昧なまま、何でも努力と根性で乗り切ろうとする傾向が強い。鈴木氏（“日本軍と日本企業の類似性”）によると、第2次世界大戦で、日本軍は日本の天然資源が限られている事を知りながら詳細な戦略を策定せず、そのお得意の根性主義によって詳細な情報収集や戦略策定を怠ったと述べている。同様の事が現在の日本企業にも見られ、経済が構造的な理由で停滞しているにも拘らず、前章で確認したようにビジネス環境、自社の強み弱みの分析を怠り、未だにがんばる主義によって対前年比 %売上増の呪縛から抜けきれないでいる。これらの歴史と同様、日本企業はBSCを導入する際、頑張れば達成できると信じ、その本質の分析を怠り、総花的で焦点の絞れない目標設定をする傾向が強い。CFTメンバーでさえ、BSC導入によって本当は何を実現したく、何をすべきでないかを論理的に説明できない場合が多い。努力と根性は大事だが、頑張る前に考えるべきである。

2つ目の理由は、社内での権力確保を主な目的としてBSCを導入する為、BSCに対する理解・目的設定は二の次になっているケースである。柴山氏他氏（2001）によると、全社の経営管理能力を向上させるというよりむしろ、各部門が社内でのその部門の政治力を向上させる為に新しい経営システムを導入しようとする事が多いと述べている。例えば、会計部門は、その部門長及び部門の社内での影響力を強める為に、EVAを全社に導入しようとする事が有る。企画部門は同様の理由で企画部門が主導権を握りやすいBSCを導入しようとする。マーケティング部門はCRM、物流部門はSCMである。従って、BSCの内容の理解など余り重要ではなく、権力闘争の手段として活用される事がある。当然BSCを曖昧にしか理解してない場合が多い。

図 17: 第1の落とし穴: BSCへの曖昧な理解



Source: 著者、鈴木氏、柴山氏他氏

4.4.2 第2の落とし穴：経営トップの不十分なコミットメント

第2の落とし穴は、経営トップのBSC展開に関する不十分なコミットメントである。経営トップのリーダーという概念の誤解及び戦略策定能力不足の2点が主な理由として考えられる。

リーダーという言葉の概念を率先垂範でアクションを起こすと考えるよりむしろ、その地位と理解している日本企業の経営トップは多い。柴山氏他(2001)によると、日本企業のトップの中には、戦略や計画策定を行わず、社内調整や渉外事項を社長の仕事と考えている人が少なからずいる。従って中堅のマネージャーに戦略を策定させ自分はそれの批判に終始するという事が起こる。NEC総研による吉川教授へのインタビューによると、欧米企業のトップが彼らの企業に強いオーナーシップを抱いているのに対し、日本企業のトップは雇われ社長と感じている場合が多いという。更に日本企業ではCEOの地位を若い頃の功績の一種の褒美と考えるトップは少なからずいる。いくつかの日本企業のトップはリーダーシップ能力に欠けているばかりか、今更努力したいとも考えていない場合もある。

2つめの理由は、トップの経営戦略策定及び経営システム設計に関する能力不足である。多くの日本企業は戦後欧米企業の後を追いかけて、当時は戦略を一から策定する必要性は少なく、代わりにより優れたQCDFを実現できる優れたオペレーションが求められた。従って、戦略策定に優れた人物よりもむしろ、オペレーション能力に優れた人物が早く出世する傾向が強かったと考えられ、現在多くの日本企業のトップがこの能力に欠けているのは、時代背景を考えると当然の結果と思われる。

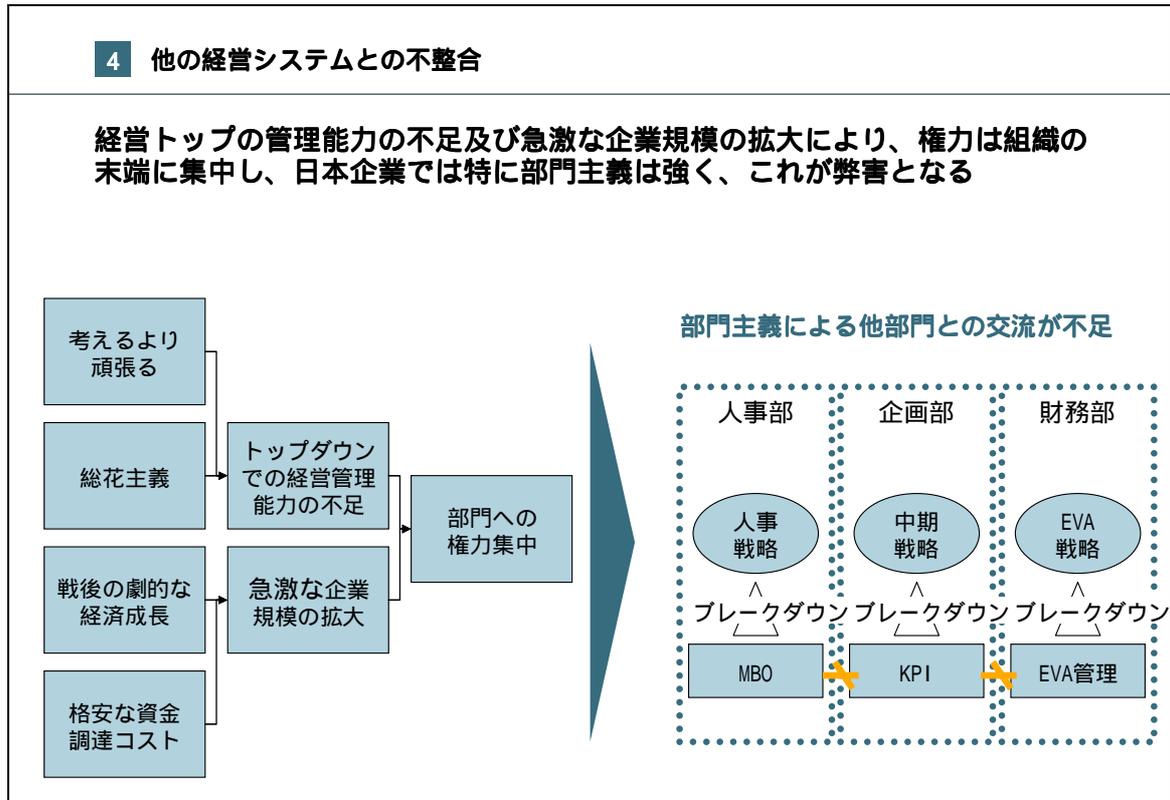
4.4.3 第3の落とし穴：曖昧なビジョンと全社戦略

第3の落とし穴は、曖昧なビジョンと全社戦略である。全セクションで述べた通り、多くの日本企業は一から戦略を策定する必要性が少なく、ビジョンも戦略も曖昧なままが多い。同時に昨今まで終身雇用が常識で、戦略策定能力に秀でた人物が会社に入ってくる事も少なかった、まして戦略策定という大事なポストに外部から入ってくる事は現在でも一部の外資系企業を除いては稀であり、組織として戦略策定能力を持っているかも疑問である。“BSCは戦略を写し取るトレーシングペーパーであり、全社戦略を全社で共有し実行するのを補助するツールだが、日本企業では明確な全社戦略がそもそも存在していないケースが多く、BSC展開の前に戦略策定からコンサルティングサービスを始める事が多い”（外資系コンサルティングファーム K氏）。また、BSCを専門とする公立大学A助教授は、著者のインタビューの中で同様の事を述べている。日本企業の戦後置かれた状況及び人材の非流動性により、日本企業ではより顕著にこの現象が見られる。

4.4.4 第4の落とし穴：他経営システムとの不整合

第4の落とし穴は、強力な部門主義の為、BSCが他の経営システムと整合性が確保できてない事である。図18を用いて、何故日本で特に部門主義が強いのか説明したい。

図 18: 第 4 の落とし穴: 他の経営システムとの不整合



前セクションで述べた通り、日本人は根性主義に陥りやすく、考えるより頑張る事が尊ばれる傾向がある。また何事も総花的になりがちで焦点を絞り込む事を苦手としている。従って作業を重要な点にフォーカスさせ、詳細な分析に従ってトップダウン型で経営を管理する能力を得意としているかは疑問が残る。現に、QC活動などボトムアップ型で不断の絶え間ない努力を要する活動は得意だが、EVA、ABM、DCF等経営をトップダウンで科学的に管理する手法は欧米で開発されている。

また、欧米企業を追いかけるとい明確な目標のあった戦後経済の中で、日本人の持つ根性主義や格安な資金調達コストにより日本企業は劇的にそのビジネス領域を拡大させる事に成功した。イノベーションや特別な戦略を必要としない急激な経済成長時には日本人の持つ根性主義はうまく回ったといえる。

これら経営管理能力の欠如及び急激なビジネス領域の拡大は、本社機能よりむしろ組織の末端である現場に主導権及び政治力を与える事になる。日本企業が得意とする品質管理、カイゼン活動、ジャストインタイム等は、本社からのトップダウンアプローチよりもむしろ、現場からのボトムアップアプローチで実現され、ある意味、日本企業の部門主義はこのボトムアップアプローチを推進する力となりえた。これは部門主義の良い面であるが、強力なトップダウンアプローチを必要とする

経営システムの確立には、強すぎる部門主義は弊害となりえる。この部門主義（セクショナリズム）によってBSC導入時に他の経営システムとの整合性の確保が難しくなる。各部門に密接な交流が無く、人事部門は人事戦略に基づきMB0を導入し、経営企画部門は中期戦略に基づきKPIを策定し、会計部門はEVAを導入しようとするなど、経営システム間の整合性に欠ける傾向が強い。

4.4.5 第5の落とし穴：新しい事を始める際の現場からの激しい抵抗

第5の落とし穴は新しい事を始める際の現場からの激しい抵抗である。年功序列主義、ここ数年の劇的なリストラ、経営トップの根性主義によって日本企業の従業員は新しい事に積極的にチャレンジする事が難しい環境にあると言える。

IT革命及びグローバル競争が始まる以前の比較的環境変化のスピードが遅い環境下では競争ルールが余り変化せず、年齢が高い事は経験の長さにつながり、つまり能力が高い事を意味した。年功主義は良い方に回ったと言える。しかし、前章で述べたように競争環境が劇的に変化する現在は、競争ルールも頻繁に変わり、経験が長い事が必ずしも能力の高さを意味しないばかりか、障害とさえなるようになった。しかし日本の大企業を中心に未だ年功序列主義は完全には無くなっておらず、年齢の若い経営トップは非常に稀である。年齢の高い経営者は、勿論個人差はあるが、ゲームのルールが変わったにも拘らず過去の成功体験にすがり、新しい事にチャレンジする事を躊躇う傾向がある事は否定できない。

90年代から突如始まった劇的なリストラクチャリングも、従業員をポジティブにさせない大きな要因である。それ迄は契約書こそ無かったものの暗黙の了解で会社と従業員との間で終身雇用という見えざる契約がなされていた為、従業員は個人のキャリア形成を犠牲にしてでも会社の為に必死に働く事が出来た。しかし、突然始まったリストラは従業員の会社に対する信頼を崩壊させ、更に一人当たりの仕事量を増加させた。これらに日本人の持つ完ぺき主義の性格が相まって、従業員は会社に不信を持ちながらも常にハードワークを強いられる状況にいる。従って現在の環境下は、必ずしも従業員が積極的に新しい事にチャレンジする風土ではない事を認識しなければならない。

経営トップの根性主義も状況を更に悪化させる。日本企業は構造的な転換を迫られている場合が多いにも拘らず、彼らが若い頃にそうしたように努力と根性で必死に働けばこの状況を打破できると考えている経営トップは少なからずおり、事業構造の変革の必要性を現場で身をもって感じる若手の従業員を幻滅させる事がある。

日本の年功序列や根性主義、及び突然の過激なリストラクチャリングによって、新しい事を経営者

が導入しようとしてもそれを積極的に取り入れようとする従業員は少なくなっている傾向がある事を認識しなければならない。

4.4.6 第6の落とし穴：困難な目標設定を避ける

第6の落とし穴は、部門長が困難な目標設定を避けようとする事であり、これは特にKPIの達成率が給料システムに反映される時に顕著に起こる。

著者のA氏へのインタビューで同氏は、

“ BSCは全ての指標を定量化しようとしています。これは科学的な方法で経営管理を行おうとするBSCのコンセプトの長所の一つです。特に北米では、機会の平等（フェアネス）結果はその人の能力次第という考え方は一般的で、その考え方をBSCは反映しています。一方、日本では機会の平等でなく結果の平等なのです。結果を定量化し、個々のパフォーマンスを明確にし、それに応じて給料を決め、それによって同年代の間でも給料に大きな差が生じるという考え方は、日本人には抵抗が強いことなのです。”
と述べている。

日本企業の部門長は、評価を明確にされる目標の設定にはよりディフェンシブになり、且つそれに慣れていない為、出来るだけ容易な目標設定をしようとするモチベーションが働きやすい。著者の伝統的な日本企業で勤務している時も、部門長はディフェンシブな目標設定を行っていた。ゲーム理論の一つに“ プリズナースジレンマ ”という理論があるが、一人の部門長がこれを行うと、他の部門長もこれを行う事が合理的な行動になり、結局この悪循環から組織が抜け出せないという事態が起こりやすい。

4.4.7 第7の落とし穴：高いプロジェクト管理能力を有する従業員の不足

第7の落とし穴は、高いプロジェクト管理能力を有する従業員の不足である。前セクションで述べた通り、日本企業ではその文化的理由及びこれ迄置かれた環境の為、部門主義、新しい事への拒絶、経営トップのリーダーシップ不足という特徴が欧米企業と比べても特に強いように思われる。従って日本企業で各部門を跨るプロジェクトを運営する事は決して簡単な仕事ではない。年齢が高く経験豊富な各部門長や利益の異なる様々な社内の人間を巻き込み、リーダーシップを発揮してプロジェクトを運営するには、年齢や業務経験をカバーしうる他の何かの能力が必要となる。著者はそれは、高度な論理的思考力とコミュニケーション能力だと考える。

CFTメンバーは、ゼロベースからの論理的な仮説構築力と、各部門長の意見を正確に理解し、自分たちの構築した仮説をブラッシュアップできる論理的思考力及びコミュニケーション能力を持ち合わせていなければならない。若い経営コンサルタントが、その道の業務経験の豊富なクライアントに戦略提案を行う為の武器となりうるのはこれら2つの能力であると言われている。一週間その業界をリサーチして、その業界の業界・競争環境、クライアントの強み・弱みを把握できないコンサルタントは失格と一般的に言われている。CFTの各メンバーには、例えその分野での業務経験が乏しいとしても、文献調査により仮説を構築し、クライアントの意見をその仮説に論理的に取り込み、部門長と共に議論を昇華させていく能力が強く求められる。

前に述べたように、多くの日本企業のトップはそれぞれの分野のオペレーションに優れているが、高度な戦略策定能力を自ら有していない場合が多い。また、各分野の業務経験が豊富で、その分野で早く正確に仕事をこなせる人材は日本企業には多数存在するが、BSCの展開に必要な部門間を跨るプロジェクトでリーダーシップを発揮して管理できる人材は、上が上だけに余り育っていない。欧米企業に比べ、若い内にきちんとした経営手法を教える環境は日本では未だ少なく、それを学ぶ社員は日本企業では圧倒的に少ない。MBAだけが経営理論を教える場ではないが、欧米でのMBAスクール数・その歴史は、日本のそれを圧倒している。人材の非流動性、それに伴う途中入社してきた人材への社内での反発も状況を難しくしている。プロジェクト管理に必須である高度な論理的思考力及びコミュニケーション能力を有した人材の不足は、BSC展開の際の大きな障害となりうる。

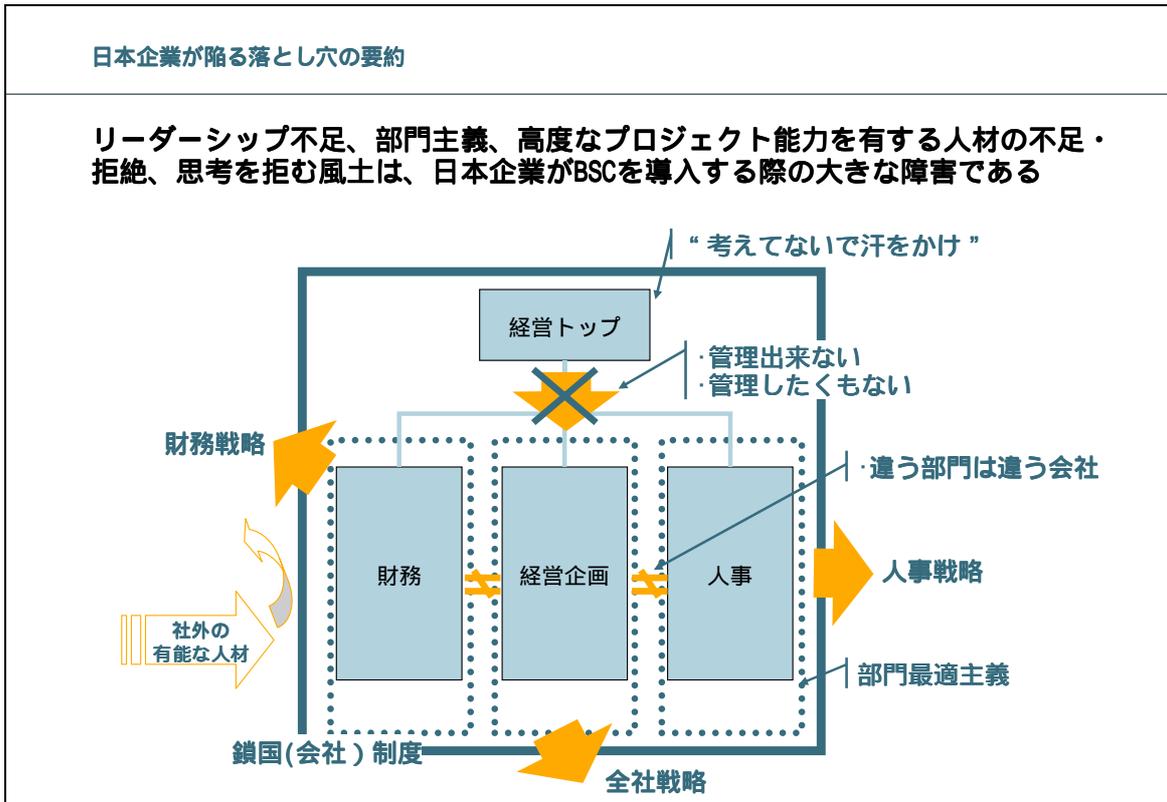
多くの日本企業が、米国で生み出されたCRM, SCM, ABMのような新しい経営管理手法を挙って導入したが、それを現場レベルまで根付かせている企業は稀といってよい。この7つのBSC導入の際の落とし穴は、BSCだけに留まらず、全社を巻き込むトップダウンを要するプロジェクトには全て当てはまる落とし穴であると著者は考えている。次の章では、この落とし穴を避ける6つの手法を提案する。

4.5 この章の要約

この章では、日本人・日本企業が持つ文化や歴史的背景より、日本企業がBSCを展開する際の7つの落とし穴を明確にした。第1の落とし穴は、日本人の根性主義の為、又権力闘争の道具としての利用の為、BSCに対し曖昧な理解のままBSCを導入してしまう事である。日本人は頑張るという言葉の前に思考停止に陥る事が多々あり、BSCの理解・その効用の分析を怠る傾向がある。第2の落とし穴は、経営トップのリーダーシップ能力・意思の不足である。直近まで日本企業には欧米という明確な目標があり、戦略策定に優れた社員よりも、より早く正確に業務をこなせるオペレーション能力に長けた社員が早く昇進の機会に恵まれ、現在の経営トップにはリーダーシップに求められる高度な戦略策定能力を持つ人は少ない。また、リーダーの仕事は社内調整や渉外業務と捉える経営トッ

ブも少なくなく、そもそもトップ自らが率先垂範して新しい事を始めるという意識を持たない経営トップも少なくない。第3の落とし穴は、BSC展開以前の不明確なビジョン及び全社戦略である。戦略策定能力に欠ける経営トップが日本企業に多い理由と同様、これまで余り一から戦略を策定する必要が無かった為、全社戦略を明確に定義できている企業は少ない。また終身雇用の考えが未だ残る日本企業では、戦略企画部門のような重要な部門に、これらの能力を有する人材を外部より招集する事は難しい。第4の落とし穴は、BSCの他経営システムとの不整合である。戦後の急激なビジネス領域の拡大及び経営トップの経営管理能力の欠如により現場主義が生まれた。これは逆に部門間のコミュニケーションを阻み、結果的に経営システム間の不整合性を生む。第5の落とし穴は、新しい事を始める際の現場からの激しい抵抗である。何事にもチャレンジを恐れない若い経営トップの不足、ここ数年の劇的なリストラによる一人当たりのキャパシティを超えた仕事量、経営トップの根性主義による現場のあきらめ感により、現場は新しい事に消極的になりがちである。第6の落とし穴は、部門長が困難な目標を設定しない事である。欧米が持つ“ 機会の平等結果は能力次第 ” と異なり、日本人は“ 結果の平等 ” と考える傾向が強く、BSCにより評価が明確になり、同年代で給料の差が開くことを恐れ、ディフェンシブな目標設定、つまりより低い目標設定をする事が多い。最後の落とし穴は、高度なプロジェクト管理能力を有する従業員の不足である。プロジェクト管理には、ゼロベースからの論理的な仮説構築力と、各部門長の意見を正確に理解し、自分たちの構築した仮説をブラッシュアップできる高度な論理的思考力及びコミュニケーション能力を持ち合わせていなければならないが、これ迄これらの能力が必ずしも必要でなかった為社内にこれらの能力を有する人材が不足している及び、社外からこれらの人材を取り込む事への社内での強い反発が考えられる。図19はこれらの落とし穴の抽象概念を図で示している。

図 19: 日本企業が陥る落とし穴の要約



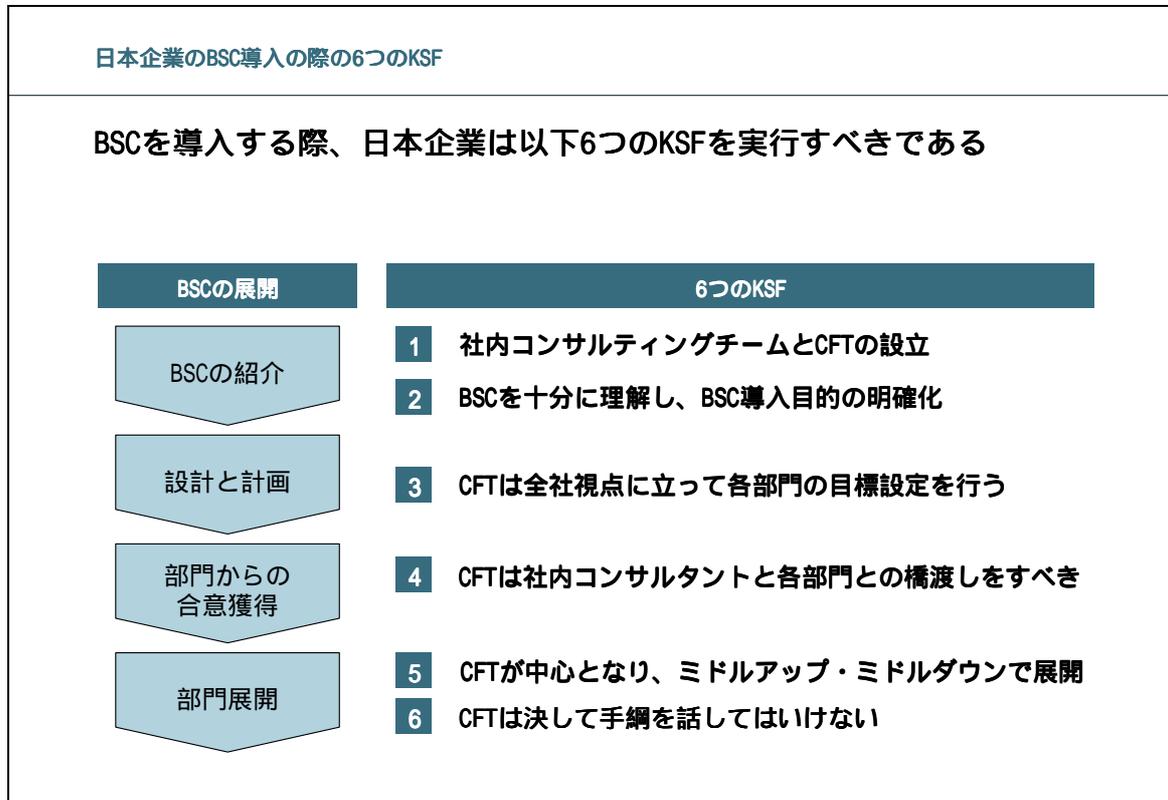
これらは全て、BSC導入の際に、部門間や経営システム間の整合性や必要十分性を確保する障害となり、全社最適を図る大きな障害となる可能性が高い（部分最適主義）。

第 5 章: キーサクセスファクター (KSF)

前章で述べたように、日本企業は独自の歴史及び文化的背景を持っている為、BSC導入の際に特有の落とし穴がある事を前章にて提示した。これらの落とし穴を避ける為に、著者はこの章にてBSCを導入する際に考慮されるべき日本企業独自の6つのKSFを提案する。

図20にて述べる様に、まず日本企業は全社を巻き込む経営事項を担当する社内コンサルティングチームとBSCの展開を担当するCFTを設立する必要がある。2番目に、CFTは現在の経営管理システムを徹底的に分析すると同時にBSCのコンセプトを十分に理解した上で、BSC導入の目的を明確化する必要がある。曖昧に、または総花的に目的を設定してはいけない。3つ目に、CFTは全社の視点に立って各部門の目標設定を行い、それに基づき各部門長とディスカッションを行い合意を取る必要がある。あくまで主導権はCFT側が持たなければならない。4つ目は、CFTは公式・非公式のBSCセミナー等を開催し、社内コンサルティングチームと各部門との橋渡しを行うべきである。5つ目として、BSCの展開の際には、欧州企業のようにトップダウンで行うのではなく、CFTが中心となりミドルアップ・ミドルダウンで展開すべきである。最後に、CFTはBSCの展開を組織に丸投げするのではなく、展開後もその進捗状況をモニタリングしなければならない。

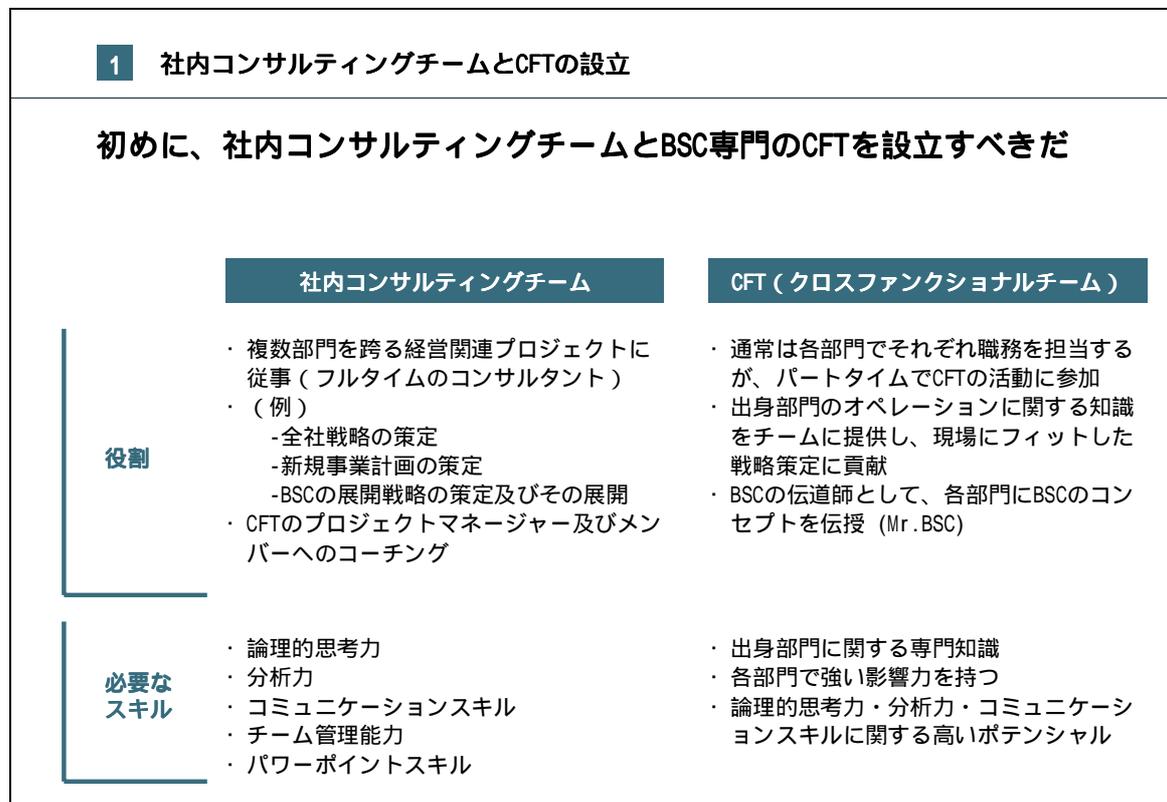
図 20: 日本企業の BSC 導入の際の 6 つの KSF



5.1 KSF 1 : 社内コンサルタントとCFTの設立

日本企業は社内コンサルタントチームとBSCの展開を専門とするCFTを設立しなければならない。社内コンサルタントチームは複数の部門に跨る経営に関する全てのプロジェクトに責任を持つ。各コンサルタントは社内コンサルティング活動に専属となり、経営に関するプロフェッショナル集団で構成される。一方、CFTはBSCプロジェクトの為に設立され、専属である社内コンサルタントの一部のメンバーと、各部門から選抜されたスタッフにより構成される。CFTで、社内コンサルタントは、主にプロジェクトマネージャーの役割を担い、各CFTのスタッフに対しプロジェクト管理に必要な高度な論理的思考力、コミュニケーション能力向上の為にコーチングを行う。同時に、CFTメンバーがMr.BSCとして組織の伝道師となるべく、BSCのコンセプトの徹底的な伝授を行う。しかし、社内にてコンサルタントの役割を担える人材を探し出す事は困難な場合が多く、その際には外部の経営コンサルティングファーム等からヘッドハントする事も是非考えるべきである。一方、各部門より選抜されたスタッフのバリューは、各出身部門の詳細なオペレーションに関する知識を他のチームメンバーに提供する事である。また各スタッフは、その出身部門内にBSCの概念を浸透させる為にも、各部門で影響力を持つ人物、つまり各部門のエースが選抜されなければならない。部門長がその部門のエースを抱え込む事がよく見受けられるが、これを避ける為に、経営トップはBSCプロジェクトを最重要プロジェクトと位置付けし、その重要性を社内・外にて様々な場で発表すべきである。またそれに見合う給料・昇進の機会を用意すべきである。

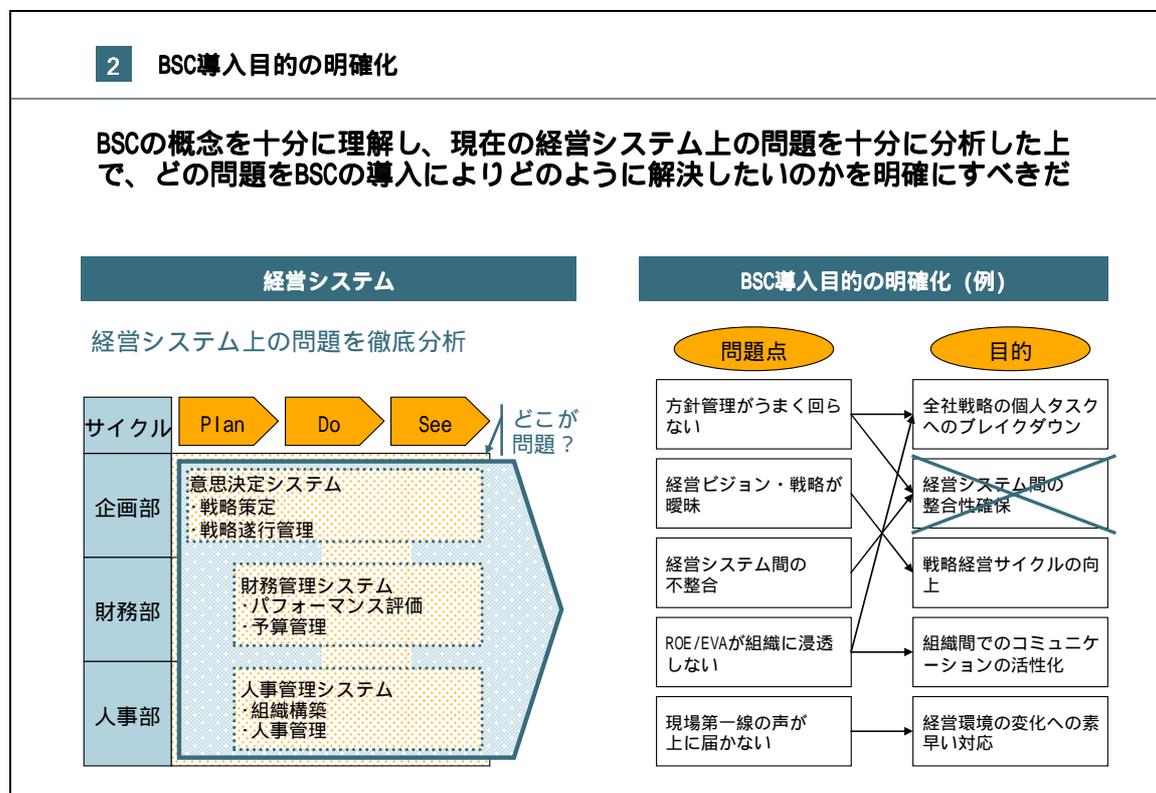
図 21: KSF 1



5.2 KSF 2 : BSCの導入目的を明確にすべき

2つ目のKSFは、BSCの導入目的の明確化である。前章にて述べたが、日本企業の根性主義、全社視点に立たない誤ったBSC導入の動機付けにより、BSCが何を出来て何が出来ないのかを十分理解しないままBSCを導入してしまう事が見受けられる。また、目的が曖昧である為目標も総花的になる場合が多い。BSCの概念、出来る事出来ない事を明確に理解し、且つ現在の経営システム上の問題分析を徹底的に行い、現状のどの問題をBSC導入によってどの様に解決したいのかを明確にしなければならない。例えば図22のように、現在方針管理を導入しているがうまく回らないとする。その原因が仮に他の経営システムとの整合性が取れていないのが原因だったとする。この問題を解決する為にBSCをこれ迄と同じやり方で導入しても、BSCも結局失敗に終わる可能性が高い。第3章で明らかにした通り、これらの問題は、BSCのフレームワーク自体で解決できるのではなく、関連部門に対し強力にリーダーシップを発揮できるプロジェクトチームの力量に関わっており、これらの問題が解決されずにBSCを導入しても同じ結果になる。しかし、経営ビジョンや戦略が曖昧だという問題には、適切に導入されればBSCはそれらを明確にさせ、戦略経営サイクルを向上させる事ができ、これはBSCの特性を理解した導入目的といえる。BSCは何が出来て何が出来ないのか、そして現在の経営システムはどんな問題を抱えていて、その原因を究明し、その上でBSC導入目的は策定されなければならない。

図 22: KSF 2

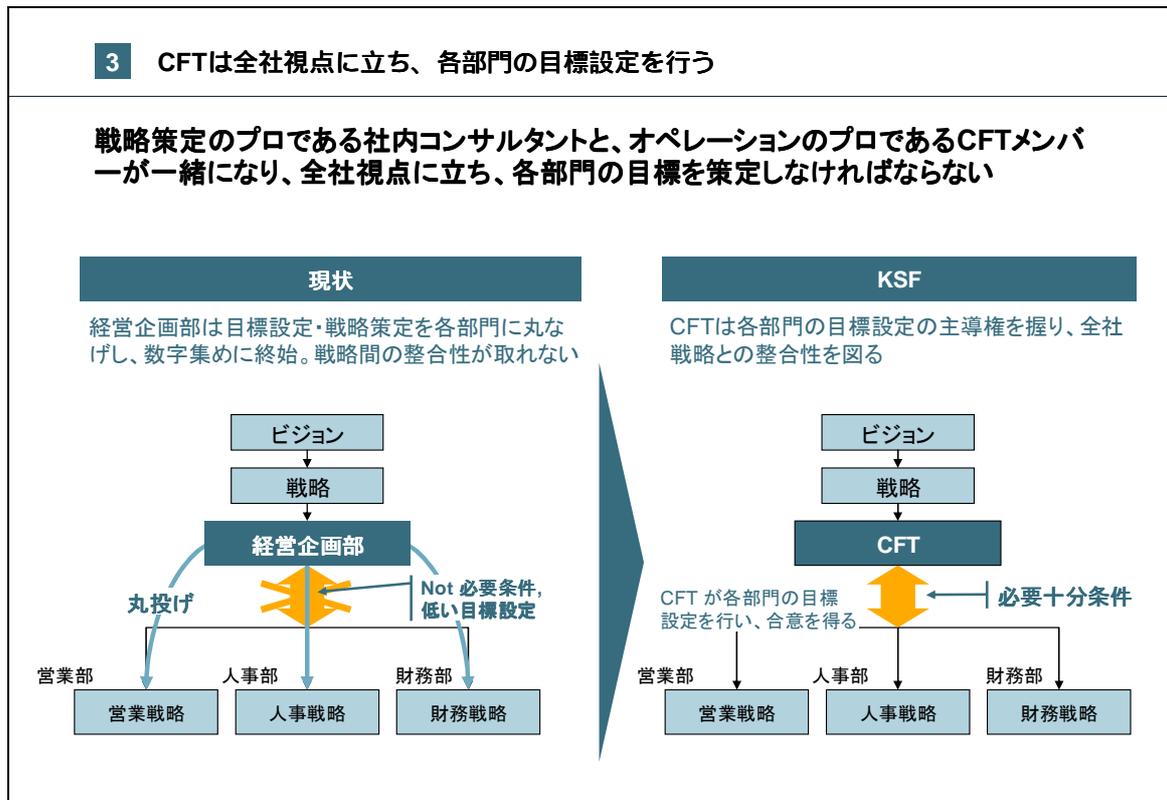


参考: 著者及び、一部柴山氏他氏(2001)

5.3 KSF 3 : CFTは全社視点に立ち、各部門の目標設定を行う

3つ目のKSFは、CFT主導の各部門の目標設定・部門戦略(少なくとも大枠)及び部門BSCの策定である。前章で述べた通り、各部門戦略が全社戦略とリンクしていない企業が多々見受けられる。第3章にて述べた通り、BSCの概念自体は経営システム間の整合性を確保したり、全社戦略と部門戦略間の必要十分性を保証するものではない。この問題は、CFTが当初から目標設定や部門戦略策定を各部門に丸投げする事から起こる。もしCFTがこの目標設定・戦略策定に事前に参加せずその結果だけ受け取った場合、経営システム間や全社戦略と各部門戦略の整合性が取れていない事に気づいてもそれを後から覆す事は、どんな優秀な人物がCFTのメンバーに選ばれていてもほぼ不可能である。これらの整合性を確保するには、戦略策定のプロである社内コンサルタント(CFTプロジェクトマネージャー)と、オペレーションのプロであるCFTメンバーと一緒に、全社視点に立ち、論理的に且つ現場の状況を踏まえ、事前に各部門の目標・戦略・BSCをCFT主導で策定し(少なくとも大枠はCFT側で策定し)、それに基づいて各部門長とディスカッションをしなければならない。各部門長にこれを丸投げして全社最適を図る事は不可能である。

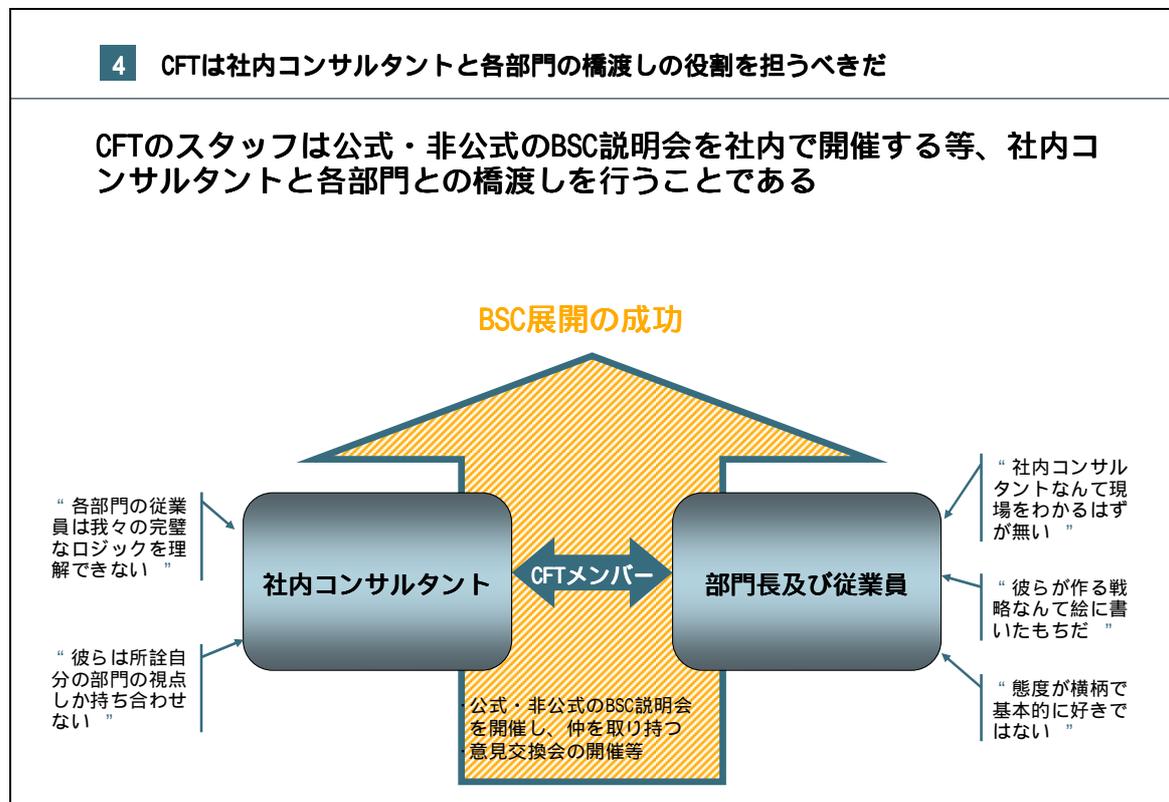
図 23: KSF 3



5.4 KSF 4 : CFTは社内コンサルタントと各部門の橋渡しの役割を担わなければならない

4つ目のKSFとして、CFTのスタッフは公式・非公式のBSC説明会を社内で開催する等、社内コンサルタントと各部門との橋渡しを行う事である。各部門長や従業員のBSC導入に対する合意を得る際に、彼らとCFTのプロジェクトマネージャーである社内コンサルタント間の感情的な問題は大きな障害となりうる。各部門の目標設定、戦略策定等CFTの活動において、特に社内コンサルタントはとても重要な役割を担う。彼らはヘッドハンティング等で社外から中途入社するケースが多く、且つ彼らの仕事は各部門内の従業員の仕事に直接影響を与える仕事である。たとえ彼らの考え方や提案が如何に正しく論理的であっても、各部門の従業員は経営コンサルティング会社等外部から来た人間の提案にはフォローしづらいものである。特に日本企業では長期間外部から来た人材に社内の重要なポストを任せる事はこれまでにあまり無く、感情的に受け入れづらい傾向が強い。CFTのスタッフは唯一社内コンサルタントと各部門の双方と働いており、公式・非公式の場を設け、ハードスキルの提供に止まらず双方の感情面での衝突を和らげる役割を果たさなければならない。欧米では自動車メーカー・電機メーカーを中心に社内コンサルタントという概念は決して目新しいものではないが、日本で社内コンサルティングチームを持っている企業は少なく、BSCの展開において、この感情面の衝突を無視してはいけない。

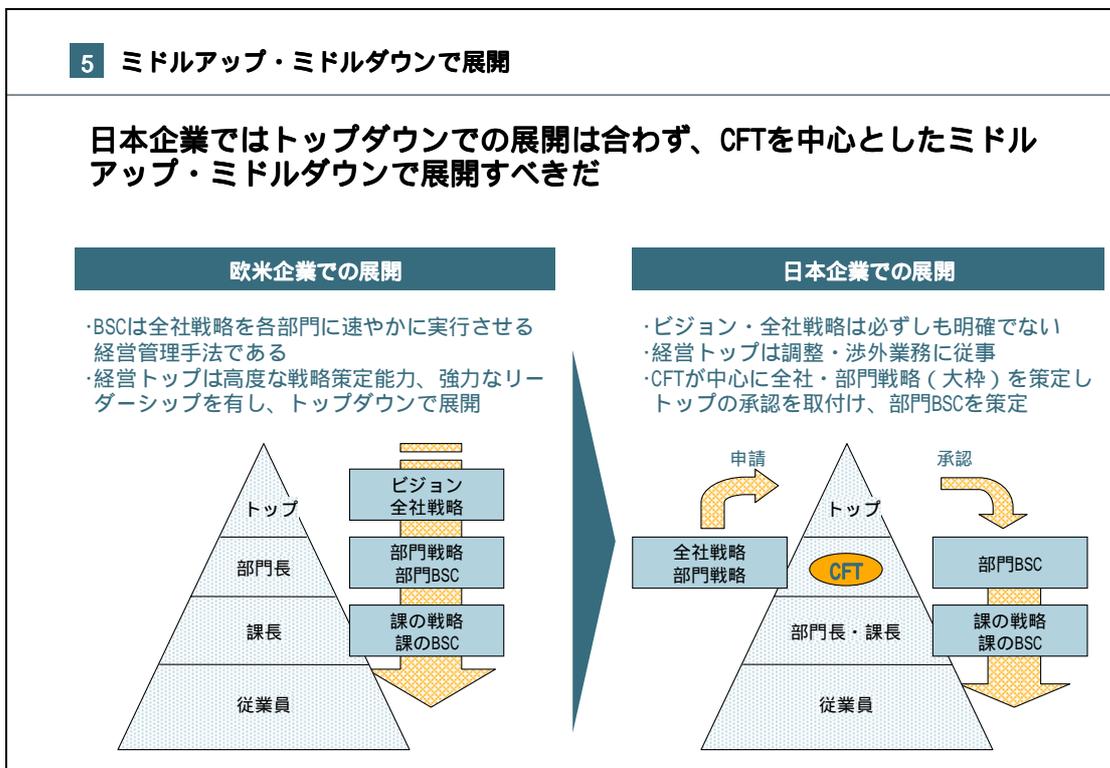
図 24: KSF 4



5.5 KSF 5 : BSCの展開はミドルアップ・ミドルダウンで展開する

5つ目のKSFとしては、欧米企業でよく見られるトップダウンのアプローチではなく、日本企業はミドルアップ・ミドルダウンにてBSCを展開すべきである。多くの欧米の経営トップは若い時に経営に関する教育を受けているのに対し、日本企業のトップはその教育を受けてない場合が多い（NEC総研）。従って、欧米企業では経営トップ自らが率先垂範し企業戦略の策定やBSCの展開を行う事は極めて自然な事である。しかし、日本では、いくつかの企業では経営トップのリーダーシップ能力・意欲に疑問が残る。従ってCFTがそれらの役割を代わりに担わなければならない。CFTはまず、各部門戦略を評価し、それが全社戦略と必要十分性が確保されているか確認すべきである。次に、BSCの元となる全社ビジョン・戦略を再定義・明確にし、経営トップの承認を得る必要がある。そしてCFTは各部門の目標設定や大枠の戦略を策定し、BSCの展開プランを策定すべきである（図25参照）。これらCFTの活動は多くの企業で外部の経営コンサルティング会社にて行われている場合が多々見受けられるが、長期的なBSC展開へのコミットメント及び社内でのBSC及び全社を巻き込むプロジェクト管理に関するノウハウの蓄積という事を考えると、著者はCFTにてこれらに取り組む事を強く提案したい。

図 25: KSF 5



参照：著者、柴山氏他氏（2001）

5.6 KSF 6 : CFTは決して手綱を離してはいけない

6つ目のKSFは、CFTはBSCの展開において手綱を離さず、主導権を握り続けなければならない事である。BSC展開において成功していると言える0社では、導入から3年たった現在でもCFTを維持し、BSCの進捗状況を常にモニタリングしBSC展開の主導権を握っている。更に、各部門から選抜されたCFTのスタッフは継続的にBSCの教育を受け、出身部門のBSC進捗状況・成功事例をCFT内で共有している。CFTのメンバーは、社内でMr.BSCと呼ばれ、伝道師の役割をしている。一方、未だ発展途上と言わざるを得ない社のケースでは、CFTは既に解散しており誰もその進捗をモニタリングしていない。

BSCは、 全社戦略を各部門・個人のタスクに分解し確実に戦略を実行し、 個々人の役割分担を十分に理解した個人が現場第一線の情報を経営トップにフィードバックする事により戦略の再見直しを行う事を可能にする経営管理ツールであり、これに完成と言う事は無い。また、日本企業には部門主義が未だ強く、油断するとすぐ、経営システム間、部門戦略間の整合性は崩れる。従ってCFTは導入後も解散すべきではなく、全社視点での最適化を確保し、戦略経営サイクルを常に向上していかなければならない。経営トップの強いリーダーシップが期待しずらく、部門主義が特に強い多くの日本企業においては、全社を束ねるCFTの責任と役割は重く、各スタッフの長期間に亘る強いコミットメント及び、プロジェクト管理能力（高度な論理的思考力とコミュニケーション能力）を有する人材の継続的育成は必要不可欠である。

5.7 この章の要約

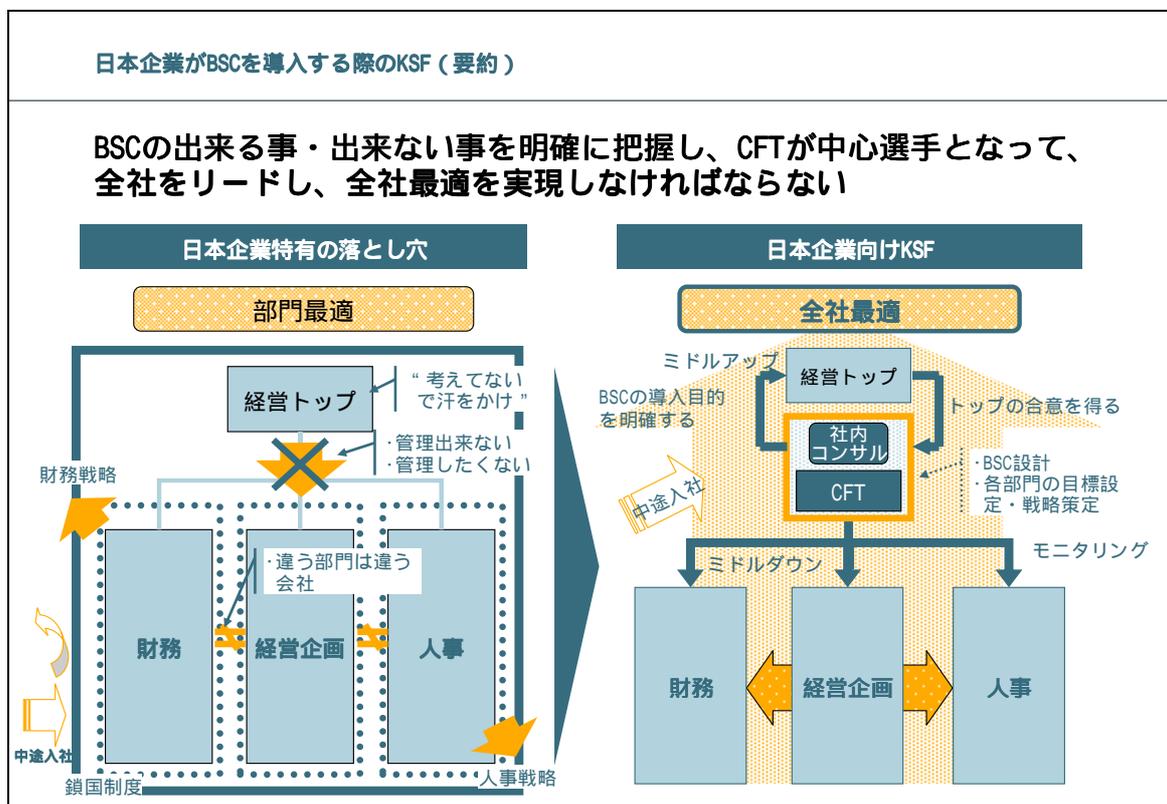
この章で著者は、前章での日本企業が陥る典型的な落とし穴を避け、BSCの展開を成功させる為の日本企業独自の6つのKSFを提案した。

1つ目のKSFは、複数の部門に跨る重要な経営事項を担当する社内コンサルティングチームとBSC専門のCFTの設立である。戦略の策定及びプロジェクト管理のプロフェッショナルである社内コンサルタントは、各部門から選抜されたCFTのスタッフに対し、そのノウハウのコーチングを行う使命を持ち、高度なプロジェクト管理能力を持つ人材を社内で育成する。2つ目のKSFは、CFTの各メンバーは、BSCの概念を十分に理解した上で、現在の経営管理システムの問題の分析を徹底的に行い、BSC展開の目的を明確にする事である。導入目的が明確になって初めてCFTはより積極的な展開が可能になり経営トップの承認及びコミットメントが獲得出来る。3つ目は、CFT自らが各部門の目標設定・戦略策定（少なくとも大枠）を行い、主導権をもって各部門長の合意を取り付けるべきである。決して各部門にこれら丸投げ及び主導権を渡してはいけない。戦略策定のプロである社内コンサルタント（CFTプロジェクトマネージャー）と、オペレーションのプロであるCFTメンバーと一緒に、全社視

点に立ち、論理的に且つ現場の状況を踏まえ、目標設定・戦略策定を行う。4つ目は、社内コンサルタント（多くの場合中途入社と予想される）と部門間の感情的な衝突を避ける為、CFTのスタッフは両者の橋渡しの役割を担わなければならない。中途入社の人材に対し閉鎖的である日本企業では、両者の感情面の衝突を甘く見てはいけない。5つ目は、BSC導入の際には欧米企業でよく見られるトップダウン方式ではなく、CFTが中心となるミドルアップ・ミドルダウン方式で導入すべきである。最後のKSFとして、CFTはBSCを経営管理ツールとして存続させる限り、決してその手綱を離してはならず、常に進捗状況をモニタリングし主導権を持ち続けなければならない。

上記6つのKSFを実行する事により、特殊な歴史・文化を持つ日本企業においてもBSCの展開を成功させる事が可能になる。

図 26: KSF の概念図



5.8 今後の課題 - より本質に近づく為に

これから述べる 2 つの課題に取り組む事により更にこの修士論文の質を高める事が出来ると著者は考える。 KPI の達成率と給料システムへのリンクに関する分析、 BSC を導入している欧米企業の更なるケーススタディ である。

日本企業において KPI の達成率を給料に反映させるべきかどうかの議論は、日本及び日本企業独自の企業文化及び従業員のモチベーションの視点から考察すべきである。前章で述べた通り、日本人は“和”を大切にし、この“和”を保つ為に欧米人と比べ個人の成果を明確にする事を躊躇う場合が多い。更にそれを個人の給料に反映する事には強い反発を示す可能性は高い。一方、BSC によって組織・個人の成果が明確になるにも拘らず、それが個人の給料に反映されない事は大きな矛盾を生み、優秀な社員のモチベーションを下げる可能性が高い。これら日本企業の得意とする和（チームワーク）を維持し且つ優秀な従業員のモチベーションを下げない為に、KPI の達成度の給料システムへの反映を如何に行うか、更なる考察が必要である。

また、この論文は日本企業のケーススタディにより焦点を絞っているが、欧米企業の研究を数多く行う事によって日本企業の歴史・文化・経営システムとの違いがより明確になり、逆に BSC 導入の為に日本企業独自の KSF の提案をより洗練されたものにする事が出来ると思われる。

第6章 結論

この論文は4つのステップから成り立っている。第1ステップとして、日本企業の経営システムの問題点を明確にした。次にBSCの概念とフレームワークを説明し、BSCがどのような経営システムの問題を解決でき、どのような問題は解決できないのかを明らかにした。第3ステップとして、欧米企業とは異なる歴史・文化を持つ日本企業がBSCを導入する際に陥る落とし穴を究明し、最終ステップで、それらの落とし穴を避ける又は解決するKSFを提案した。

第1ステップでは、まず経営管理システムという言葉の定義を明確にし、日本企業の持つ5つの経営システム上の問題点を明らかにした。まず企業のビジョンと戦略が曖昧で、全従業員がそれらを明確に理解できず戦略を実行する必要なアクションが取られていない。企業戦略を見ても総花的で、何にフォーカスすべきで、何をすべきでないかが曖昧であるという点である。次に、日本企業はQCサークル活動等ボトムアップアプローチを得意とするが、全社戦略を各部門戦略に（必要十分条件を満たし）ブレイクダウンするようなトップダウン型のアプローチを苦手とする傾向が強い。3つ目の問題点は、経営トップはリーダーの役割を、アクションを起こす事ではなくそのポジション・地位と考える傾向が強く、部下から上がってくる提案をただ批判するに留まり、率先垂範で戦略を自ら策定し、実行に移すという意識を持っていない場合が多い。4つ目の問題点は、意思決定システム、予算・人事管理システム間の整合性が取れていない場合が多い事である。経営企画、財務、人事部門それぞれ部門主義が強く、経営システムに関わるこれらの部門間の連携が悪いという事が多々見られる。最後に、個々の従業員の能力が十分に生かされるシステムになっていない事が上げられる。

第2ステップでは、BSCの概念とフレームワークを示し、BSCが経営システム上の問題の何を解決する事が出来て、何を解決する事が出来ないのかを明確にした。BSCが適切に展開されれば、2つの方向で問題を解決する事が出来る。戦略マップやBSCテーブルというBSCのツールを使う事により企業のビジョンや戦略を各組織や個人のオペレーションに落とし込む事が出来る。更にBSCは全社のビジョンや戦略を明確にする事を促し、戦略策定サイクルのフレームワークを提供する事により組織内の戦略についてのコミュニケーションを活発にし、企業の戦略策定能力を高める事を可能になる。しかし、BSCは全ての問題を解決する魔法の杖ではなく、R&D、生産、マーケティング、販売等の各部門の戦略・活動の整合性を図るものではなく、且つ経営トップのリーダーシップ力を高める事に直接貢献するものではない。更に、全社戦略を個人のオペレーションにブレイクダウンする事に強く貢献はするが、その必要十分性を自動的に確保できるとは限らない。つまり、戦略経営システム確立の為にフレームワーク・ツールは提供するが、全社システムと部門間の戦略・BSCデザインや経営システム間の整合性を確保するのは、プロジェクトチームの力量に関わっている。

第3ステップでは、BSCを展開する際に起こる日本企業特有の問題点を明確にした。部門主義（セク

シヨナリズム)、経営トップの不十分なリーダーシップ、曖昧な全社ビジョン・戦略、BSC導入の目的が不明確、高度なプロジェクト管理能力を有する人材の不足等がこれらの問題点として挙げられる。戦後の急激な経済成長及び経営トップの不十分な経営管理能力により、下部組織または現場の第一線が主導権を握り、強い部門主義が生まれた。また、欧米企業を追いかけ、戦略を一から策定する必要性が余り無かった為、戦略策定能力のある社員よりむしろ、オペレーション能力に長けた社員が出世の階段を早く上れる傾向が強く、現在の経営トップに高度な戦略策定能力を有する人物は少ない。従って、環境変化の激しく、素早く戦略を策定し実行しなければならない現代では強いリーダーシップを発揮する事は難しい。また、根性主義により頑張る事を尊ぶが、考え抜くという事を軽視し、詳細な分析を怠る傾向があり、これがBSC導入の目的・設計を曖昧なまま進めてしまう原因となる。更に、上が上なだけにプロジェクト管理に不可欠な高度な論理的思考力・コミュニケーション能力を有する人材が不足している。それにも拘らず、未だ社外から重要ポストに迎え入れる事に大きな抵抗を持つ企業は多い。これらは全て、BSC導入の際に、部門間・戦略間の整合性や必要十分性を確保する障害となり、全社最適を図る大きな障害となる可能性が高い(部分最適主義)。

最後のステップでは、前ステップで明らかになった日本企業特有の落とし穴を考慮し、それら避ける為の6つのKSFを提案した。まず、社内コンサルティングチームとBSC専門のCFTの設立である。社内コンサルティングチームは複数の部門に跨る経営関連のプロジェクトを担当し、プロジェクト専門のチームである。CFTは各プロジェクト毎に設立され、社内コンサルタントをプロジェクトマネージャーとし、メンバーは各部門から選抜され、出身部門との掛け持ちとなる。この時メンバーは各部門のエースが選抜されなくてはならない。また、高度な論理的思考力・コミュニケーション能力を有する社内コンサルタントはCFTの各メンバーに対しそれらのコーチングを行い、全社全体でのプロジェクト管理能力のボトムアップを図らなければならない。2番目のKSFは、CFTはBSCの本質を理解し、且つ現在の経営システム上の問題を分析・明確にし、BSC導入の目的を明確にする事である。曖昧で総花的な目的の設定では、経営トップのコミットメントを得られないばかりか、組織の末端まで浸透させる事は不可能である。3つ目のKSFは、CFTが全社最適を目指し、部門間の整合性を取りながら各部門の目標の設定を行い、主導権を離さずに各部門長の了承を得る事である。目標設定の主導権を決して各部門長に渡してはいけない。4つ目は、公式・非公式のBSCセミナーを開催する等、CFTは社内コンサルタントと各部門との橋渡しをすべきである。両者間の感情的な問題は決して無視すべきではない。5番目に、BSCの展開はCFTを中心に、ミドルアップ・ミドルダウンで展開すべきである。この時にCFTはBSCの展開に関し全ての責任を負い、強いコミットメントを持たなければならない。BSCの展開プランやその下部組織への浸透は、経営トップや部門長に任せるのではなくCFTがやり遂げなくてはならない。最後に、CFTは各部門でのBSCの進捗状況を常に把握し、各部門の成功事例などCFT内で共有し、必要であれば適切なアクションを取る事が求められる。CFTは決して解散してはいけない。

参考文献

浅田・張 “ 戦略経営システムにおけるバランススコアカードの役割 ” 日本管理会計学会平成14年度
関西・中部部会.

: - http://oldmonkey.web.infoseek.co.jp/function_of_bsc.pdf, 2004年10月14日確認

遠藤, 2001. 競争戦略理論と組織学習. Journal of Research for Anrin social science17-3, p
111-131.

大森・佐々木, 2003. “ 組織活性化の要となるバランススコアカード - 業績評価指標として終わら
せないために ” 日本能率協会. : - www.jma-it.net/kiji/img/mr0309_2.pdf, 2004年10月14日確認

坂本, 2001. “ バランススコアカードの潮流と構築ステップ ” 株式会社NEC 総研.
<http://www.nepr.co.jp/pdf/report/SR51sakamoto.pdf>, 2004年10月14日確認

柴山・他, 2001. “ 実践 バランススコアカードケースでわかる日本企業の戦略推進ツール ” . 東
京: 日本経済新聞社

鈴木. “ 日本軍と日本企業の類似性. ” 競争優位を獲得する最新IT経営戦略 講座Vol.4. -
http://premium.nikkeibp.co.jp/bits/bits_lecture/lecture04_04_03.shtml, 2004年10月14日確
認

高橋 “ Webサイト運用、クローズド・ループ・システムの構築（企業経営層向け） ”
<http://www.mitsue.co.jp/column/backnum/20030808a.html> , 2004年10月14日確認

松山, 2003. 会社を戦略的に運営する バランススコアカードの使い方がわかる本. 東京: 中経出版

水野, 1998. “ 日本企業の経営品質上の課題 ” 株式会社NEC総研. : -
www.nepr.co.jp/pdf/report/rep0009.pdf, 2004年10月14日確認

森沢・黒崎氏, 2003. バランススコアカードを活用した経営管理システム改革.
野村総合研究所.: - www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2003/pdf/cs20031003.pdf, 2004年10
月14日確認

吉川. “ 確実に成果を導き出す革新的マネジメントシステム ” 日本経済新聞社広告局: -

www.adnet.ne.jp/nikkei/ss/2002/03/08/01.pdf, 2004年10月14日確認

吉川, “吉川教授との対談 バランススコアカード - 業績評価システムの新しいコンセプト” 株式会社NEC総研 -<http://www.nepr.co.jp/cgi-bin/menu.cgi?d=p/consul/bsc/yoshikawa.html>, 2004年10月14日確認

吉川, “吉川教授へのインタビュー” 株式会社フルキャストテクノロジー
- www.fc-tec.co.jp/SSRI/bsc02.pdf, 2004年10月14日確認

著者: 不明, “企業統治とスピード経営にバランススコアカードを生かせ” 三菱総合研究所ビジネスソリューション事業部 www.mri.co.jp/PLAN/2002/20021201_fsd12.pdf, 2004年10月14日確認

Jaku, G., 2002. Adaptation of organization to change of circumstances and competitive strategy theory. *Journal of Research for modern society and culture* No.23, p165-182.

Kaplan, R.S. and D.P.Norton, 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotelnikov, V., “Balanced Scorecard: Measuring the Key Drivers of Your Business.” *Your first-ever-e-Coach*. Available from: - http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_measurement_bsc.html, consulted on 04/09/04

Martin, J. 2004. “Simon's levers of control note by James R.Martin.” *Management and Accounting Web MAAW*. Available from: - <http://www.maaw.info/ArtSumSimon'sLeversofControl.htm>, consulted on 04/09/04

Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press

添付

インタビュー記録 1: 日系大手食品メーカーI社 N様 (パート 1)

インタビュー	: 日系大手食品メーカーI社 N様
インタビュアー	: 高亀
実施日	: 2004年7月26日
インタビュー方法	: 電話

太字 : インタビュアー(高亀)

細字 : インタビュイー

BSCを導入されたバックグラウンドをご説明ください。

BSCを導入した理由は主に3つあります。

まず初めに、中期経営計画(3年計画)と年次経営計画をリンクさせようとした。各事業部がそれぞれの論理に基づいて動き、他の事業部と繋がりを持つ事を嫌がっていた為です。しかし結果として、ビジネス戦略は全社レベルでは適切に運営できませんでした。これが第一の理由です。2つ目に、数字だけを見て立てるビジネス戦略は正しくないと感じたからです。なぜなら、数字だけでは将来の利益の為の業務改善活動を評価できないからです。顧客ロイヤリティや内部プロセスの品質改善は非常に重要で、将来の利益にも強力にリンクしているのに、これらの観点は現状の評価パフォーマンスシステムでは高く評価されません。その為、社員は次第にこれらの活動に従事しなくなってきました。また、各事業部は異なった仕事をしている為、それらを財務の数字のみで適切に評価する事もできませんでした。目標や基準は事業部によって異なるべきで、別に会計の数字に関連している必要はありませんよね。3つ目の理由として、野村総研(以下NRI)からBSCを導入するよう提案があり、BSCがこれらの事項に効果をもたらす事を知ったからです。NRIとは長い付き合いがあるので、弊社の問題を持ちかけた所BSCのコンセプトを紹介され、非常に素晴らしいものであると感じました。弊社にBSCを導入したのは良いタイミングであったと思います。

BSCを導入する際、問題はありましたか？また、どのように解決されましたか？

問題はクレーム発生率や顧客満足などの客観的かつ信頼できるデータが予想していたより少なかった事です。例えば、クレーム処理や競合他社との比較ブランド力のデータは営業部が把握していると思っていましたが、そういったものがなかったのです。各部は様々な財務上の数字を持っていますが、顧客・内部プロセス・組織的学習の側面に関するデータは持っていなかったのです。財務上

の数字だと客観的に測定できますが、それ以外の側面のデータでは客観的な測定が難しいからです。

財務上の数字は、それ程に信頼できるものでしょうか？売上や利益は、会計ルールの変更や、解釈の違いによって見え方が変わってくると思うのですが。

ええ、おっしゃる通りです。しかし会計上の数字は社員にとって簡単に理解しやすく、また経理部から自動的に出てきますから、事業活動の監視が簡単にできるのです。

その概念は良く分かります。しかし、なぜ会計上の数字以外のデータは出てこなかったのですか？

それは単に弊社が財務以外の観点から経営を監視・統制する習慣がなかったからです。BSC導入前は、上層部は「今年は市場シェアを2%増やす」といったような目標を示すだけで、その目標はアクションに結びついていませんでした。特定の論理もないまま、ただ「全力を尽くせ」といった感じです。もっと深刻なものでは、「数字が完璧に合っていないと怒られる」という恐れから、スタッフが数字を隠そうとする傾向がありました。我々のような大企業の間は非常にリスクを嫌う傾向があります。間違いを犯したくないのです。間違いを防ぐ為、自分たちのデータは提出しろと言われたい限り見せたくないのでしょうね。

私も大企業で働いていたので、「日本の大企業で働いているとリスクを嫌うようになる」という点については非常に理解できます。ところで、BSC導入の際の問題は他には無いのでしょうか？

問題ではなく、BSC導入の利点かもしれませんがあります。各事業部から出る数字の管理に関して、我々はそれが本当に信頼できるものかどうか判断しかねていたのですが、BSC導入によって、各事業部は4つの視点に基づく客観的なデータを集め、分析するようになりました。各事業部のマネジメントは客観的なデータに基づいて監視・統制されますし、またこれは社員の完璧主義も避けられるという意味で非常に重要な事です。

BSC導入の際の問題はありましたか？

ええ、あります。ご存知のように、I社はオーナー会社ですので、BSCポリシー・戦略マップなど、BSCは全て社長の意思で変わり、その度に組織が混乱しました。ご存知のように、社長は何かをした

かったのです。以前のシステムを変えたかった訳です。それで、KPIが増えてしまい、うまくフォーカスできませんでした。しかし私の部署である経営企画室は、それに対して何もする事ができないのです。お分かりでしょうか？

歴史の長い日本企業にありましたので、よく理解できます。

ね、その通りでしょう。

他にも問題はありましたか？

勿論です。BSCは方針管理と何ら変わらないとして、BSCの実行に消極的な人々もいました。

BSC は包括的なマネジメントシステムですから、方針管理のコンセプトも含まれていますが、なぜそれが BSC をやめるという事に繋がるのでしょうか？

ええ、その通りです。しかしそう主張する人がいたのです。I社の事業部間の派閥主義は非常に強く、自分たちの任務に関しては強い責任感を持っています。当初我々は、NRIの指示に従って、BSCクロス・ファンクショナルチームを作りました。このチームが企業戦略とビジネス戦略をブレイクダウンし、各事業部のBSCを作り、そのアイデアを持って各事業部のトップの同意を得ようとしていました。しかし、事業部のトップ達はそのアイデアと試そうとせず、自分たち独自のBSCを作ったのです。結果として、各事業部のBSCは企業戦略と適合していないものになってしまいました。BSCクロス・ファンクショナルチームは派閥主義と戦う事ができなかったのです、お分かりですよ。

NRIはどのように手助けしたのですか？

NRIは色々と助けてくれて、基本的には我々は彼らのアイデアに従っていました。しかし、我々は事業部のトップ達を説得する事ができませんでした。事業部の方が、我々より経験も長いし、仕事も良く知っているからです。

貴重なお時間を頂き本当にありがとうございました。大変勉強になりました。

(インタビュー終わり)

インタビュー後の筆者の考察

- この会社のケースでは3つの間違いがある。
- クロス・ファンクショナルチームが、各事業部に自分の仕事を委ね過ぎている。現在、各事業部は自分達で BSC を作っているとの事。従って、各事業部による目標が、それぞれが重複する事なく、全体集合としてモレ・ダブリがない(MECE) かどうかは非常に疑わしい。
- クロス・ファンクショナルチームは既に解散しており、実質 BSC プロジェクトをリードする者が存在しない。
- クロス・ファンクショナルチームは強いリーダーシップが取れず、社長を正しい方向に導く事ができなかった。
- この会社における各事業部からの反抗は、日本企業に見られる典型的なものである。もし社長が戦略にフォーカスできない人であったり、戦略を洞察する能力の無い人である場合、クロス・ファンクショナルチームは、事業部の派閥主義を崩壊させる為の重要なキーとなる。この会社の場合、チームの人選が適切でなかったのかもしれない。コンサルティングファームの活用や、戦略コンサルタントをヘッドハントするといった方法で、適切な人間をチームに入れる事が、クロス・ファンクショナルチームを強化させる方法のひとつではなかるうか。

インタビュー記録 2: 日系大手食品メーカーI社 N様 (パート 2)

インタビューイ	: 日系大手食品メーカーI社 N様
インタビュアー	: 高亀
実施日	: 2004年8月20日
インタビュー方法	: 電話

太字 : インタビュアー(高亀)

細字 : インタビューイ

先日の話の中で、BSC導入に当たり、CFTを編成したと伺いましたが、詳しくはどのようなメンバー構成だったのでしょうか？各主要部門からN様の所から指名して、優秀な人材をピックアップしたのでしょうか、それとも各部署が自発的にピックアップしたのでしょうか？

CFTですが、経営企画室自体が始めて組織され、私も含めいろいろな部門から集められました。グループリーダーは財務担当役員から、サブリーダーは生産・営業・ミート（食肉部門）・財務・人事から何人が集めました。すべて、財務担当役員が指名したメンバーです。私はそのとき人事部門にいたので、相談は受けました。CFT入選の主な基準は、ここ7年間で全社的な改革プロジェクトに関わった人であるという事です。

CFTは解散されたとの事ですが、通常はBSCの設計が終わった後も数年は各部門の導入の手助けをする為に残るのが通常のパターンのようなのです。御社のCFTが解散した理由を教えてくださいませんか？

解散というより、そのまま経営企画室になりました。しかし、その時のメンバーで今残っているのは私と今のマネージャー（生産出身者）であり、新しく情報系の者とIR系の者が異動してきています。理由は、単に異動ですが、各部門への導入の手助けは確かに必要です。これは弊社において不足している面かもしれませんが、とにかくBSCによる点数化で期末賞与の額を決めようとしていますので、それが実行され実際の額となって初めて真剣さが出るのではと考えています。その為、今のところは、まず設定と評価の実施に重点を置いています。各部門に対する指導や手助けは来期以降と考えています。少し遅いですが、トップの交代等により一時後退した面もありまして。

御社では部門ごとの意識が強く、なかなか社員が全社全体の視点に立てないとの事ですが、それは何故だと分析されていますか？給料システムと何かリンクしているのでしょうか？それとも何か他の理由でしょうか？

私は部門間の交流、異動がないからだと思います。特に当社の社長は創業者から数えて三代目ですが、創業者とその長男（現会長）が三男（現社長）に付いており、各部門のトップは全社的な見地を必要としない意識の役員が多かった事も否めないと思います。全ての役員という訳ではありませんが。現社長はこの点を改善する為、先ず役員や幹部社員の意識を変えようと、異動などによる人材の交流・他部門とのコミュニケーションの活発化を奨励しています。

BSCの導入はどのようにされましたか？一般的にはBSCのプロを各部門毎に養成するようですが、御社ではプロは要請されましたか？また導入の際、説明会は誰を対象に何回くらいされたのですか？その際にコンサルティング会社はどの位関わりましたか？何か良かった点、悪かった等ありましたら、感想をお聞かせください。

BSCの導入は、見本をCFTで作成し、内容について各メンバーが自分の出身部署に対し説明をしました。部門毎には4～5回、管理部長クラスを対象に行なったと思います。しかし、経営機構改革や人事制度改革も同時に実行した為、実際には事業部門は消化不良、あるいは押し付けられたBSCとの感じが強かったようで、反省しています。プロは養成出来ていません。弊社は中期経営計画や三ヵ年計画と言った事業計画の経験が無かったため、この継続とコントロールをBSCによって行おうとしています。コンサルティング会社はNRIで、あるべき姿のBSCは作ってもらいましたが、その後の落とし込みや実行は我々が社内で行い、コンサルは表に出ませんでした。でも相当甘えてしまったかもしれません。もう一つ特殊事情として、私どもの同業他社が、BSEやそれに伴う不祥事等で業績が大きく変動し、それによって当初のBSC評価項目と現実の乖離が予想以上に大きくなりました。評価の妥当性が確保できなくなり、評価の実行が遅れています。

BSC導入に当たり、こうすれば良かったという反省点、またはこれは良かったという点があれば教えてください。

各部門への教育は不足していますが、今は先ず実践、その中で高度化していこうと考えています。今出来るレベルから、次に少し目指すレベルに毎年高めたいと思っています。現場レベルではPDCAはうまく回っていましたが、部・事業部門・全社・グループと組織が大きくなるほどにPDCAの回り方が遅かったり、回らなくなったりしていました。そういう意味で、

役員クラスの教育を徹底的に行うべきだったと思います。これが結構尾を引いていますが、役員定年も定めていた為、後2年くらいで一新出来るのではと思っています。

良かった点としては、目標が明確になった事、結果だけでなくプロセスを評価する姿勢(過去に口では言っていたが実際に目に見える形となった)ができた事、教育への投資も評価対象となった事などです。また、今までのスローガン倒れのような目標値が、少しずつ具体的な数値に置き換わってきています。

私は、人事部、工場の労務、地域の人事課長を経験し、経企に異動していますので、財務面には弱いと認識しています。内容は私の独断と偏見が含まれていますので会社としての公式見解で無い事をお含みおきください。

(インタビュー終わり)

インタビュー記録 3: 日系大手電機メーカー0社 M様

インタビュー	: 日系大手電機メーカー0社 M様
インタビュアー	: 高亀
実施日	: 2004年7月29日
インタビュー方法	: Eメール

太字 : インタビュアー(高亀)

細字 : インタビュイー

御社がBSCを導入されたバックグラウンドをご説明下さい。

弊社では、2000年4月のカンパニー制移行に伴いBSCを導入しました。カンパニー制では、良い意味での競争原理を働かせようとの経営意図がありましたので、競争に必要な目標やら実績を評価する指標、いわゆるカンパニーの業績評価指標を全社的に共有化させるべく、BSCを利用した訳です。これがBSC導入の当初の狙いです。

BSC 導入に際し何か他に問題はありましたか？また、それをどのように解決されましたか？

主に2つの問題がありました。

KPI設計上の問題

営業のKPIが財務偏重のKPIであった事。弊社は、そもそも製造業ですので、工場など製造におけるKPIは、精査され、実効あるKPIが揃っており、すぐにでもBSCを導入できる状態でした。しかしながら営業にいたっては、属人的な個人スキルに委ねられながら業務をこなしていた背景が強く、売上高、利益という財務偏重の指標はあるものの、その先行指標が揃っていませんでした。そこで弊社では、営業のKPIを整備いたしました。

仕組み間の問題

既存の仕組みとの親和関係を作る必要があった事。企業の中には、色々な仕組みが構築され運用されています。これらとの関係を整理しないと、従業員からは、新たな事を始めると言う、やらされ感が、強く出てしまい、たとえ良い仕組みでも運用が定着できません。例えば、方針管理、予算管理、目標管理、人事評価、等々との仕組みとの親和性を作る事必要があります。そこで弊社では、BSCの仕組みを、予算管理、目標管理、人事評価の仕組みと親和性をとりながら、運用しております。

以下の私の仮説に対し、ご意見をお聞かせ願えますでしょうか。

部門主義の為、全社の視点に立てない。

各部門が個別に様々な手法（CRM, EVA等）を導入し、その部門のエゴが働き、全社の視点で実行できない。全社を良くする為というより、むしろその部門の覇権を得る為に導入される事もある。

弊社では、カンパニー制への移行に伴い、各カンパニーのミッションを定めておりますので、全社の視点を見失う事はありません。

そもそも戦略が不明確なため、BSCの元となる物が不明確。

戦略自体はあるが、余りに総花的で実質全てを頑張るというメッセージとしてしか社員に届いていない。つまり何に集中し、何に集中しないのかが不明確。

環境変化に柔軟に対応するという意味では、BSCはとても有効なシステムです。弊社の例ですと、経営戦略は期初に作成するので明確なのですが、激しい環境変化にフットワークよく追従できていないという面では問題がありました。そこで、BSCを運用し、月次で予定/実績管理を徹底する事によって、期の途中でも、必要に応じて、荒っぽい方針転換を行う事が可能となっております。

リーダーシップ不足

トップは部下の作った提案の承認又は批判に終始、つまりトップが中心に進めるという気概が余り無い。

弊社では、中期経営計画（1998年作成）に基づき、経営マネジメント変革の一環として社長のトップ指示のもと、BSCを導入した経緯があります。もしも社長ご自身にやる気がないのなら、導入しない方が良いでしょう。

成功するBSC展開の為に、何かアドバイスを頂けませんか？

弊社の例で言えば、推進のためには、BSCに詳しい「Mr.BSC」の育成と、ノウハウの共有化やいろいろな問題点を相談できる「BSC推進委員会」の設置・運営が必要かと思います。

(インタビュー終わり)

インタビュー後の筆者の考察

0社のケースでは、以下の理由からBSC導入に成功しているように思われる。

- 0社は、戦略を実行するにあたり、クロス・ファンクショナルチーム（CFT）を維持し、BSC促進のため Mr. BSC を教育し続けている。CFT には、トップマネジメントの強力なサポートが必要である。1社のケースでは、BSC を実行する際チームはすでに解散していた。
- 0社は明確に定義された戦略を持っている。SBU にカンパニーシステムを適応した時、戦略を明確にしたからだ。BSC の導入は0社にとって良かった。
- インタビューをしながら感じた個人的な印象であるが、0社と1社にそれぞれインタビューした際、0社のチームメンバーは自分たちが何をしてどのような問題を抱えているか明確に説明してくれた。一方、1社のBSCチームメンバーにはそれがなかった。1社の方は社長にとっても依存的な印象があり、BSCの実行に強いコミットメントがないように感じた。BSCを導入する際のKSFとして、人のモチベーションと能力も無視する事ができない。

インタビュー記録 4: 公立大学 A助教授

インタビュー	: 公立大学 A助教授
インタビュアー	: 高亀
実施日	: 2004年7月8日
インタビュー方法	: 対面インタビュー (エジンバラ大学にて)

太字 : インタビュアー(高亀)

細字 : インタビュイー

現在、日本企業における BSC の導入方法について論文を作成しております。このトピックに触れる前に、ご自身の日本企業でのコンサルティング経験に基づき、BSC がどのように日本企業に作用するのかを教えてくださいませんか？

BSCは日本企業が現在抱える問題に対し、3つの点から作用します。マネジメントシステムの明確なフレームワークを提供する事、経営との因果関係を明確にする事、そして戦略の実行をする事です。

方針管理はBSCにかなり類似していますが、このコンセプトはBSCほど明確に構成されていません。その為方針管理は、その分野での経験を持つ限られたマネジメントの人々の間でだけで使われています。BSCは、どのように企業戦略を実行すべきかという明確なフレームワークを我々に与えてくれるので、全ての社員が簡単にコンセプトを理解できるし、また同じ言葉でコミュニケーションできるのです。2つ目に、戦略マップは因果関係に関しても情報を与えてくれます(方針管理からこの作用を得ている企業もありますが)。勿論、マネージャーの中には以前から既にこの関係について考えていた人も居ますが、その考えは組織のスタッフレベルには移っていきませんでした。マネジメント関連については、全社員と考えをシェアしなくても良いと考えるマネージャーさえいました。3つ目に、BSCは戦略を迅速に実行してくれます。ご存知のように、近年は企業を囲む環境が急速に変化しています。それに、日本企業は自分たちのビジネスモデルを、製造業からサービスセクターへ変えようとしています。BSCは、マネジメントシステムの明確なフレームワーク・組織内での戦略に対する共通言語・戦略と個人の業務との間の論理的かつクリアなつながりの3つを提供し、それによって企業は企業戦略を正確・迅速に実行できるのです。

BSC のコンセプトは米国で発展しました。日本企業でこれを展開する際、何か問題はありますかでしょうか。またその問題を、どのように解決するといったアイデアをお持ちでしょうか？

ご存知のように、日本には方針管理というマネジメントシステムがありますから、実際日本人にとって、BSCのコンセプトは何も目新しいものではありません。ですから、BSCを否定する企業もあります。BSCのコンセプトが受け入れられないのです。キャプラン氏は、BSCは戦略マネジメントシステムだと主張しましたが、日本のマネジメントはそうではないと主張するのです。それは、BSCそのものが戦略を構築する訳ではなく、ただ戦略を実行するだけだからです。それに加えて、米国の企業は経営において財務の観点にフォーカスする傾向があります。だから彼らにとってBSCの4つの視点は強いバリューがあります。しかし、日本企業は財務の観点のみならず、顧客満足や業務改善、社員教育にもフォーカスする傾向があるため、BSCは特に目新しくないのです。BSCはCSFの中での因果関係も示しますが、これも日本のマネージャー達が彼らのやり方で既に実行している事は確かです。勿論皆がやっているでしょうね。

日本企業において他の問題はありますか？

BSCは全ての指標を定量化しようとしています。これは科学的な方法で経営管理を行おうとするBSCのコンセプトの長所の一つです。特に北米では、機会の平等（フェアネス）結果はその人の能力次第という考え方は一般的で、その考え方をBSCは反映しています。一方、日本では機会の平等でなく結果の平等なのです。結果を定量化し、個々のパフォーマンスを明確にし、それに応じて給料を決め、それによって同年代の間でも給料に大きな差が生じるという考え方は、日本人には抵抗が強いことなのです。加えて、BSCがどの程度うまく適応するかは、業界や職務によって違います。例えば、コンサルタントやセールスマンなどのように、業界や職務が個人のプロとしてのパフォーマンスを求めているのであれば、BSCは受け入れやすいですが、製造業だと難しいです。ですから、BSCが全ての企業に適応できるとは思いません。

なぜ製造業にはBSCの適用が難しいのですか？

それは製造業には強いチームワークの精神が求められ、もし個人のパフォーマンスや給料に差異があれば、その精神が崩壊してしまうからです。ご存知のように、日本人はその歴史のために強いモノカルチャーを持っていますから、日本人は皆同じレベルでないといけないと思っています。そこでパフォーマンスを明確にしてしまうと、この日本の強いチームワーク精神が壊れてしまうのです。

おっしゃる通りです。日本人は日本人全員が同じ性格・能力を持っていると思いたがります。アメリカ人は、まず全員に同じ機会を与えますが、パフォーマンスは同じではありませんよね。日本人は同じパフォーマンスを要求します。さて、まだ他に問題はありますか？

もうひとつの問題は、ほとんどの日本企業が明確な戦略を持っていないという事です。ですから、BSCをスタートさせる事ができません。日本政府は銀行や病院、大学などの組織を保護していたので、それらの組織は競争する必要はありませんでした。ですから明確な戦略を持つ必要もなかったのです。また、戦後産業を発展させる為、日本政府は加えてさらに多くの業界を保護しました。また、戦後、日本企業は欧米企業に追いつき追い越せという非常に明確な方針を持ち、質の高い製品をリーズナブルな価格で提供する事を目指してきた。日本企業は詳細な分析に基づいた戦略を構築する必要性がこれまで無かった為、その能力が不足している。ですから今も戦略を開発する事ができません。日本企業がBSCを導入する為まず初めにしなければならない事は、明確な戦略作りです。また更なる問題は、日本人は「経営」というコンセプトすら持ってないという事です。日本にはまだ侍文化があり、経営はカネに関する事である、つまり汚い事だと見なしています。医者や科学者、教授といった人は、未だにそれを悪い事だと思っています。彼らはつまり、自分たちは自分のパフォーマンスや仕事の質について考えていればいいと思っているのです。つまり職人気質ですね。幾つかの企業は、こういった人達がBSCを簡単に受け入れやすいよう、BSCをクオリティ・マネジメント活動と呼んでいる事もあります。加えて、BSCは全てをカバーするというより、測定にフォーカスする傾向があります。日本の経済は戦後発展し続けてきましたが、その為彼らは何かを捨てる事が得意ではありません。だからBSCのコンセプトを受け入れられないのです。個人的には、日本人は一般的にひとつの事にフォーカスするという事を受け付けないのだと思います。更に付け加えますと、BSCのコンセプトは全ての測定を定量化し、社員のパフォーマンス評価に繋がります。日本の伝統文化はチームワーク精神を保つ為、給料に差をつける事をしません。日本文化は農耕文化と言われ、欧米は狩猟文化と言われています。昔の農業は個人でやりくりする事ができなかった為、協力し合って、良い人間関係を持つ事が必要でした。個々のパフォーマンスをダイレクトに明白にするという事は日本人にとっては全く受け付け難いのです。なぜならそれは人々の間に違いを作り、時にチームワークの精神を壊すからです。ノンチャレンジングな目標を設定する事で、各事業部はその目標を達成する事ができ、チームワークの精神も保たれるのではないのでしょうか。しかし、それはBSCのコンセプトを壊す事になります。

素晴らしいコメントと貴重なお時間を頂き、本当にありがとうございました。

(インタビュー終わり)

インタビュー記録 5: 外資系経営コンサルティングファーム K様

インタビュー	: 外資系経営コンサルティングファーム K様
インタビュアー	: 高亀
実施日	: 2004年7月11日
インタビュー方法	: Eメールインタビュー

太字 : インタビュアー(高亀)

細字 : インタビュイー

以下3点についてコメントを頂けますでしょうか？

BSCの日本企業へのインパクト

BSC導入における日本企業独自の問題点およびその理由

BSCの日本企業導入におけるKSF

私はバランススコアカード(以下BSC)を、「写し取るトレーシングペーパー」だと位置付けている。写し取って何に使うかについては各企業の思惑があるが、戦略を「絵に描いた餅」に終わらせないために戦略を「可視化して伝達し、共有する。その事を通じて従業員の理解・納得・共感を得る」ために用いていると捉えている。 については、日本企業自体の戦略立案能力の低さにそもそも問題があり、明確化されてもいない戦略を4つの視点で表現しても余り意味のない事ではないかと感じている。現実にコンサルタントとして「バランススコアカード構築」の仕事を請け負ったときには「戦略の立案支援と明確化」が必ずセットで必要になっているのが実態である。従って、 については「戦略自体が明確化されていない事」、 についても戦略の明確化がK S Fであると考えている。(例外的な日本企業はグローバルに雄飛できている。)

については日本の企業社会にバランススコアカードはほとんどインパクトを与えていない、と感じている。大半の企業が戦略の明確化というテーゼを与えられている事に気付かず、「例によっての一過性の流行語」と捉えているのが大半の情報であろう。少なくとも日本の企業社会に一大ムーブメントをもたらしている、とまでは言えないと思う。欧米から輸入された新手法を日本企業へ定着する事は本当に難しい

(インタビュー終わり)