

---

# BSC導入による企業改革への挑戦事例

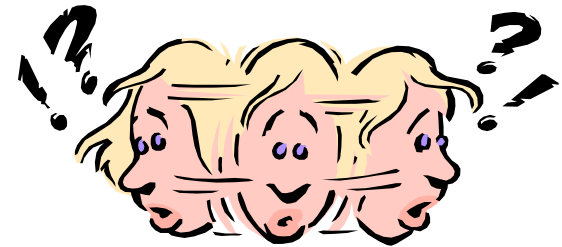
# BSC導入企業の概略

---

- 典型的な日本企業
  - 年功序列・終身雇用
  - 明確なビジョン・戦略がない
  - 慎重・安定・堅実

# BSC導入の背景

- 方針展開による管理目標指標間の関連づけを図っているが、目標間の因果関係は明確ではない。
- 部の目標が全社の目標に、課の目標が部の目標に、十分に連動していない状態にある。
- 個人に目標による管理を導入しているが、所属部門の業績との連動性が低い。



# BSC導入の目的

- BSCを導入することにより各階層間の目標の因果関係を明確にすることを主たる目的とする。
- 対象部門は本体全部署、階層は個人レベルまでの展開を年度事業計画・予算策定作業の中で、BSC導入を行う。

全社

事業

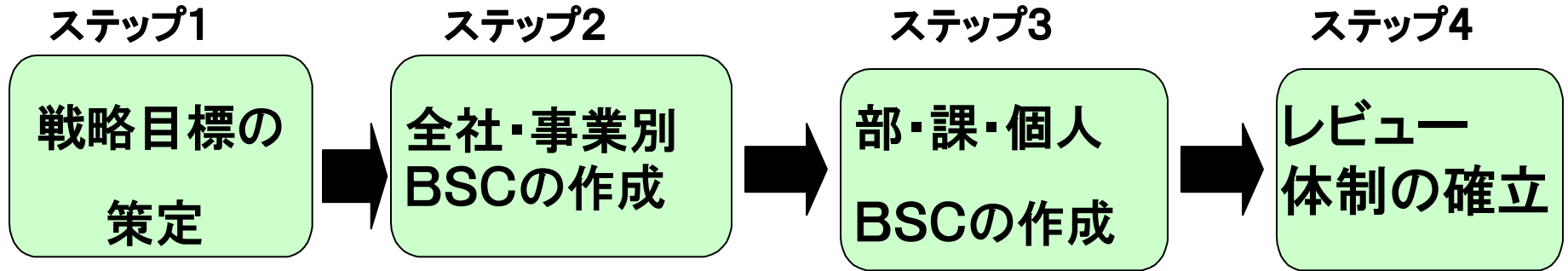
部署

戦略目標(KGI)－主要成功要因(KPI)

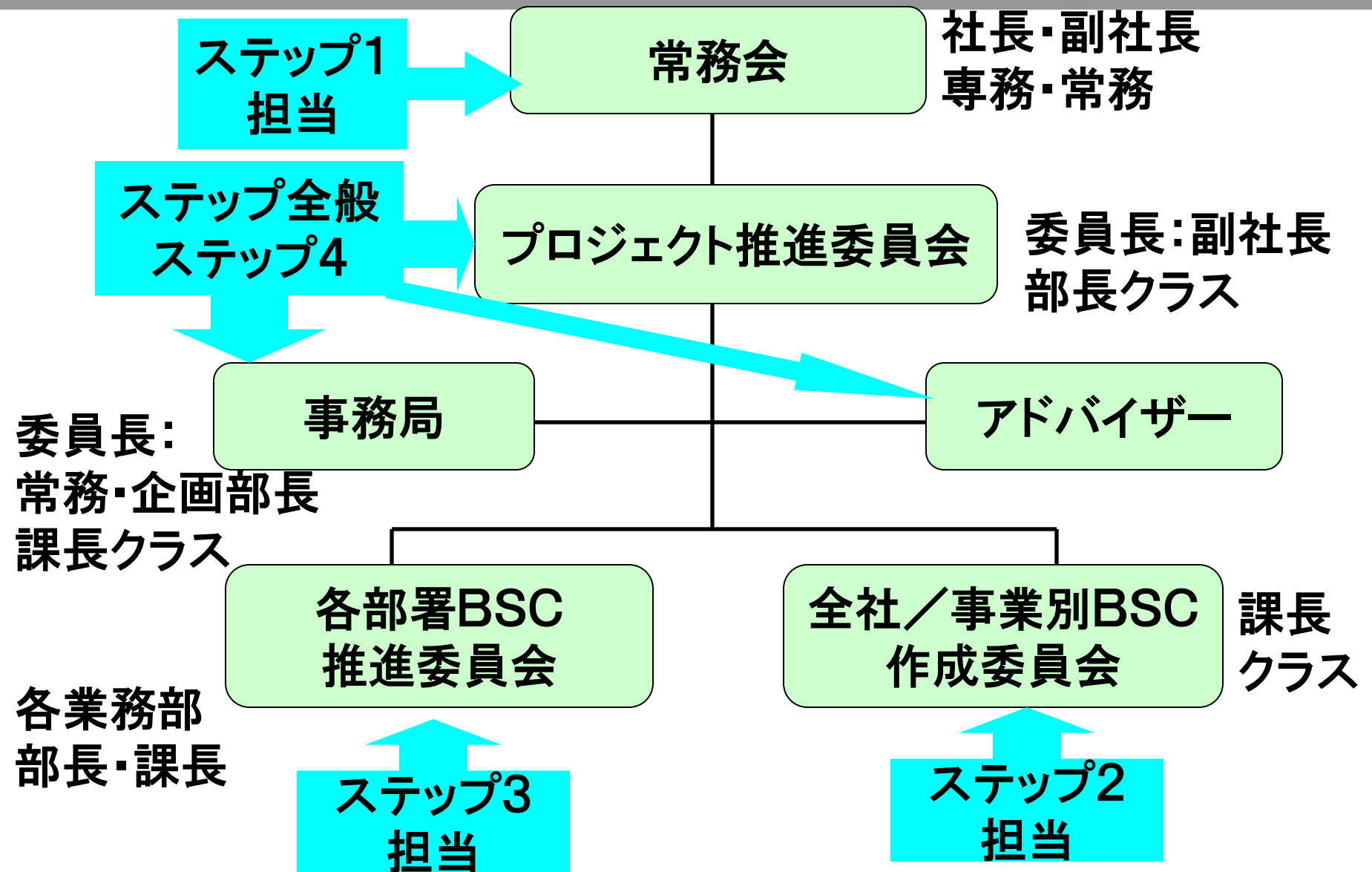
戦略目標(KGI)－主要成功要因(KPI)

戦略目標(KGI)－主要成功要因(KPI)

# 導入手順



# プロジェクト体制

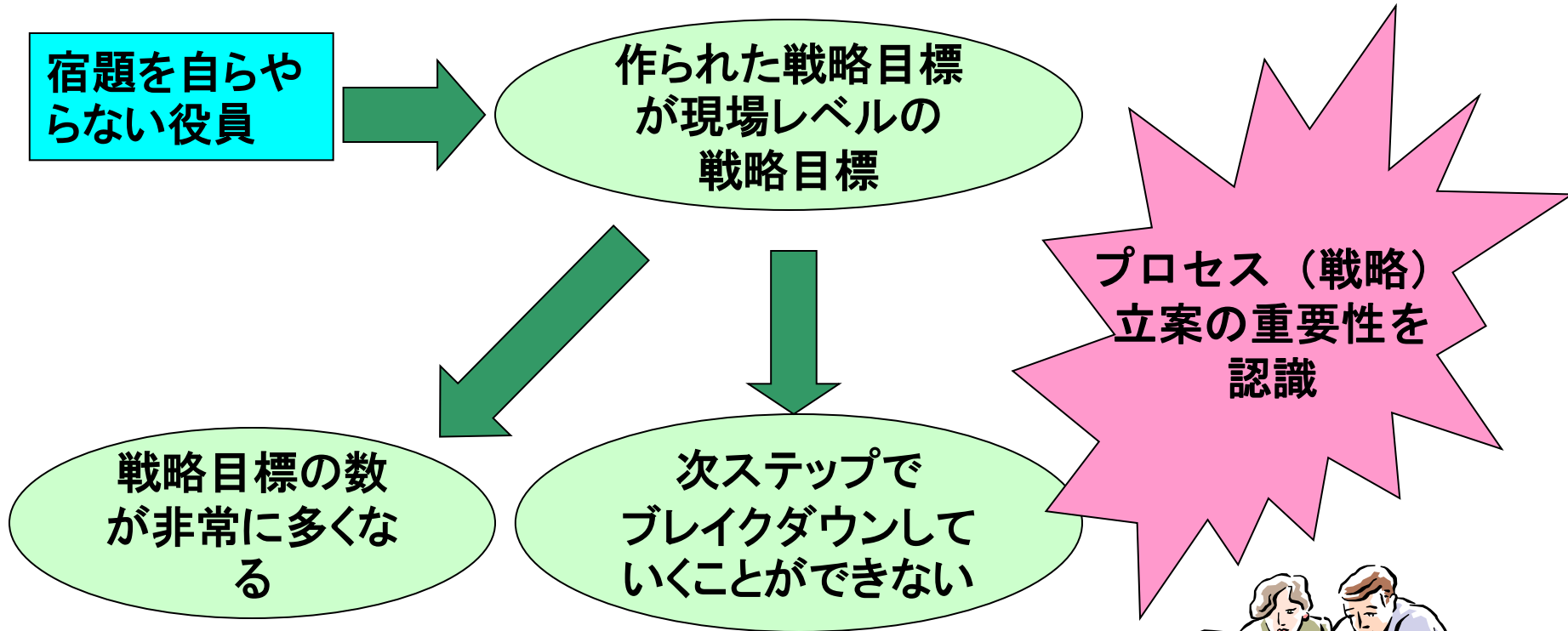


# スケジュール

	2001年	2002年			
	12月	1月	2月	3月	4月
ステップ1	→				
ステップ2		→			
ステップ3			→	→	
ステップ4					→
IT化	→	→	→	→	→

# 導入各段階でおきたこと

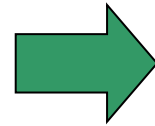
## ステップ1





# ステップ1(続き)

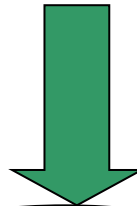
担当外の話には積極的に  
関与したがらない  
役員



環境分析・戦略目標に対する  
内容のある議論ができない

トップの役割を  
再認識

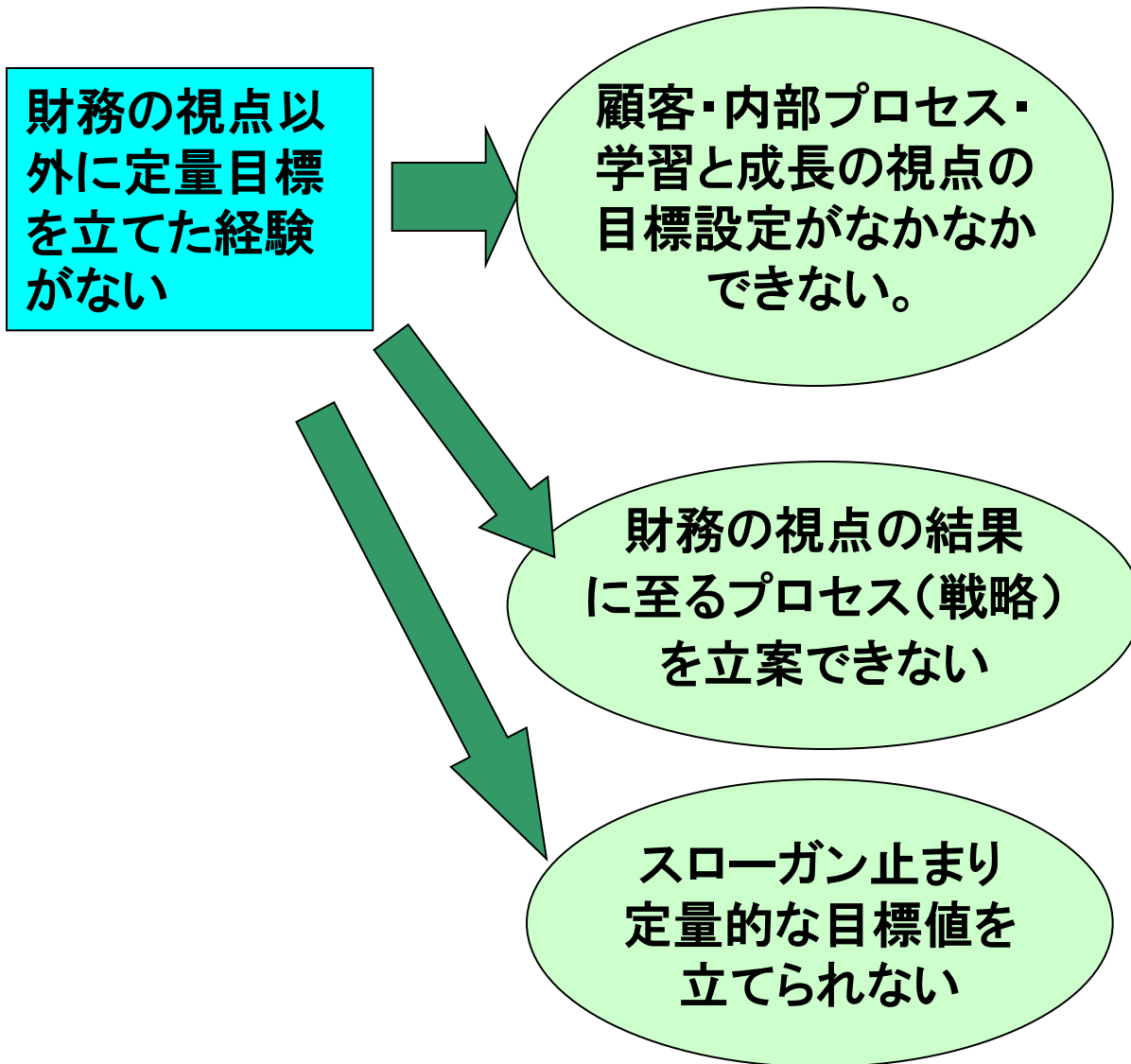
評論家的発言に終始する



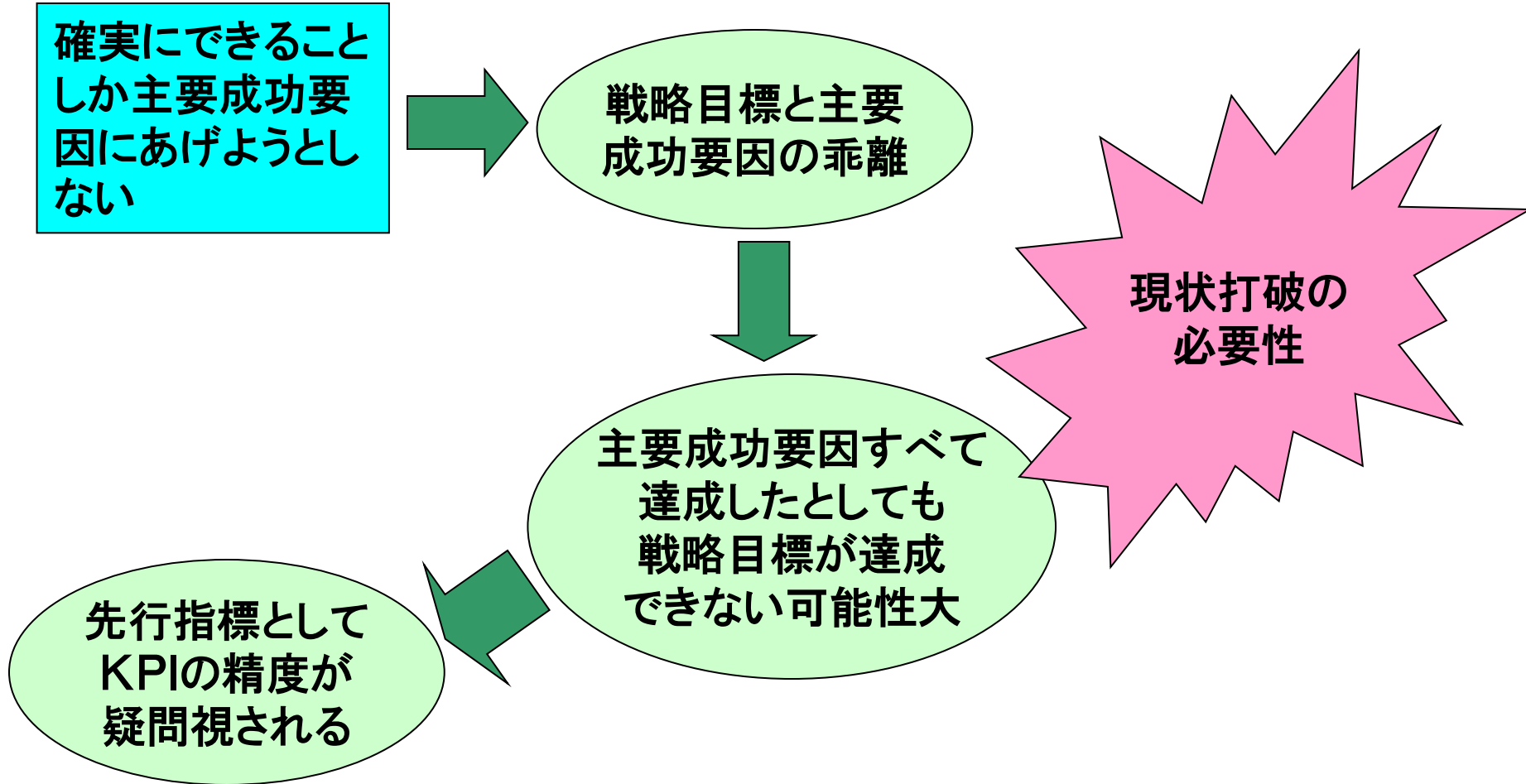
企業全体としての戦略目標の  
統一性がなく、全社BSCへの  
集約化で苦労  
(形だけの全社BSC)

プロセス(戦略)  
立案の重要性  
を認識

# ステップ1(続き)



## ステップ2



## ステップ2(続き)

戦略目標・主要成功要因をほとんど与えられない部門の発生(部門間格差の発生)

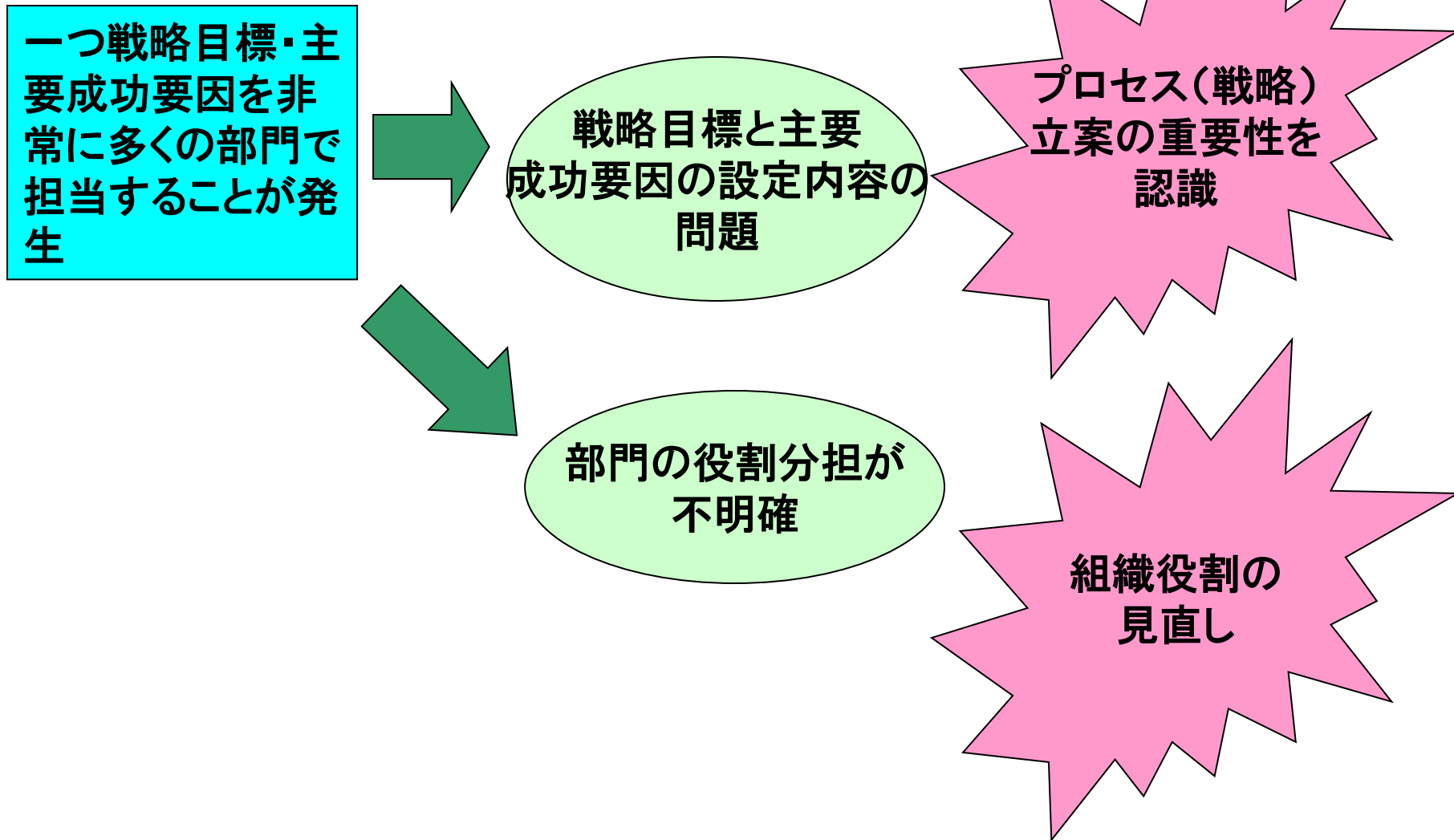
戦略目標と主要成功要因の設定内容の問題

プロセス(戦略)立案の重要性を認識

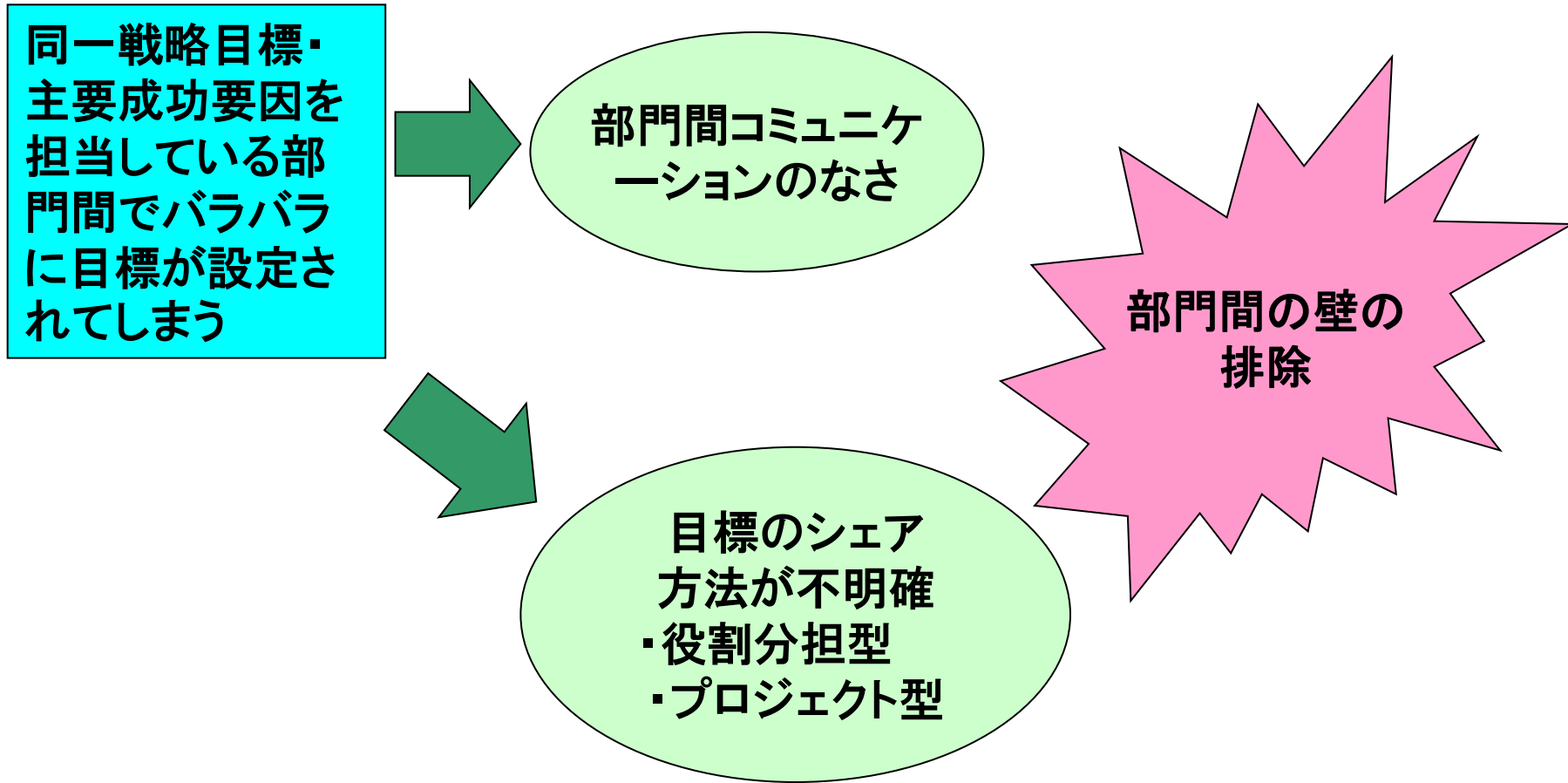
戦略性の低い部門が明確化

組織役割の見直し

## ステップ2(続き)



# ステップ3



## ステップ3(続き)

主要成功要因への  
ブレイダウンができ  
ず、戦略目標＝  
主要成功要因に  
なってしまう

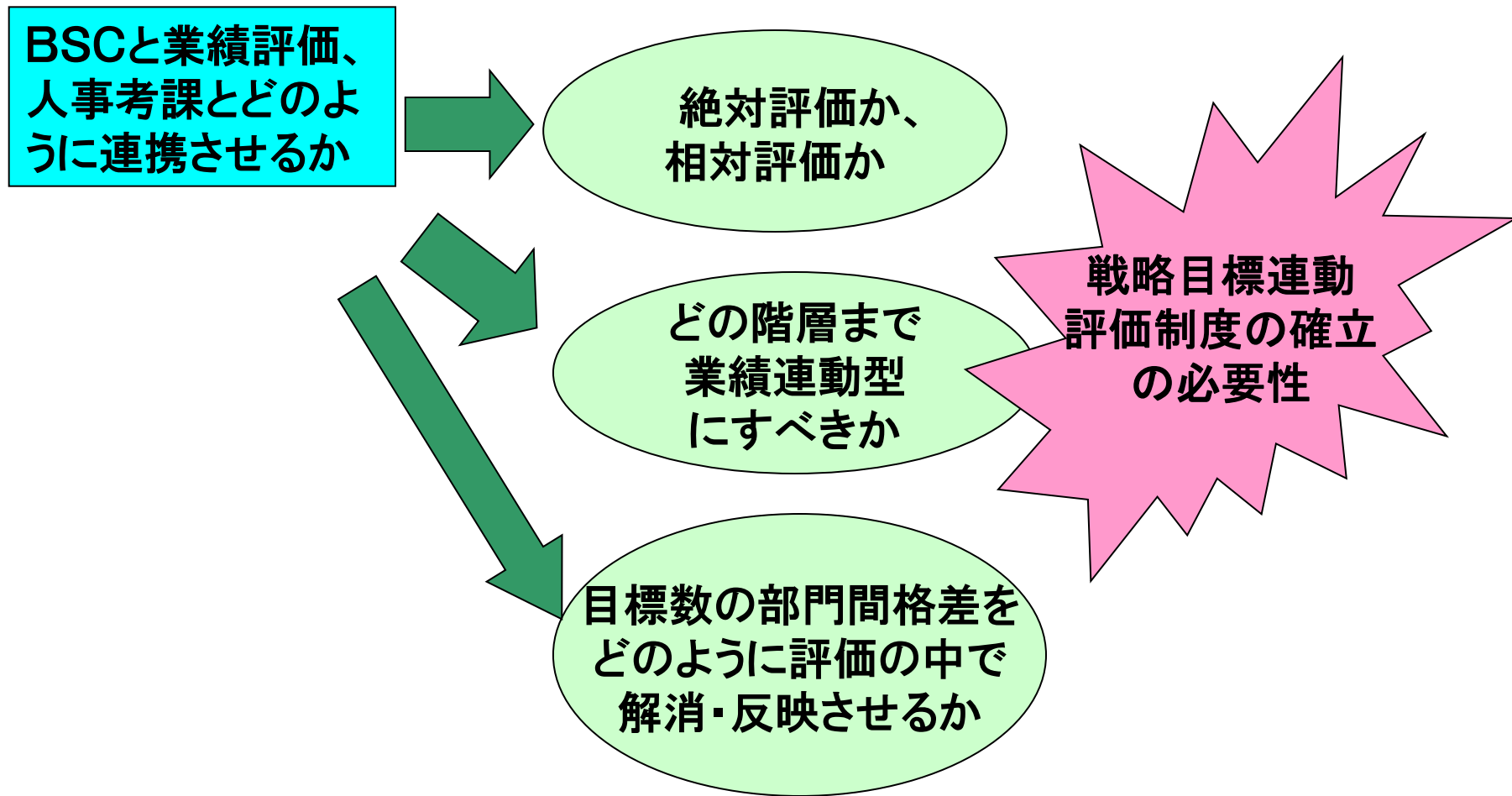
上位の戦略目標が  
細かな内容になっている

上位組織を含む  
組織役割の  
見直し

目標達成のための  
プロセスが企画  
立案できない

プロセス（戦略）  
立案の重要性を  
認識

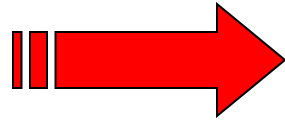
# ステップ4





# BSC導入によって何が変わりつつあるか

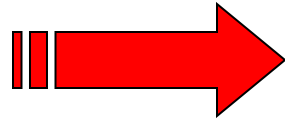
結果重視



プロセス  
(戦略)重視

- ・トップ自らプロセス(戦略)を描く必要性を認識

年功序列  
横並び評価



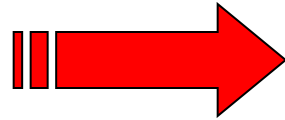
戦略目標連動評価

- ・戦略目標に関わりの少ない部門・個人は評価されない。
- ・会社の業績に拘わった度合いにより評価
- ・部門間、個人間格差の是認



# BSC導入によって何が変わりつつあるか(続き)

不明確な  
役割分担



組織・階層・個人の  
役割の明確化

- ・役割が不明確だと目標の振り分けができない。
- ・組織: 全社 / 各事業 / 各部 / 各課の役割
- ・階層: トップ / 管掌役員 / 部署長 / 課長の役割
- ・個人別の役割



# 日本企業にとってBSC導入の持つ意義

