

<導入企業>リコー、日本ベーリンガーインゲルハイム+吉川教授
中期経営計画、目標管理の切り札「BSC」の有効的活用法

「見える化実現」により、 よりスピーディに環境変化に対応



法政大学大学院教授
横浜国立大学名誉教授
エシンプラ大学客員教授
吉川 武男氏



株式会社リコー
総合経営企画室
シニアマネジメント
経営企画部
大竹 康幸氏



日本ベーリンガーインゲルハイム株式会社
執行役員
会長室本部長
古来 啓蔵氏

日本におけるBSC採用企業の草分けとして1999年に導入したリコーと、2007年にBSCの殿堂入りを果たした日本ベーリンガーインゲルハイム。BSC活用を代表する2社の推進リーダーに導入のきっかけ、ねらい、導入成果を語っていただきつつ、日本にいち早くBSCを紹介した吉川教授を交え、BSCのマネジメントツールとしての利点や活用方法を再確認する。

トップが有効性を熟知し、自ら導入を決意

—BSCを導入され、業績向上という結果にしっかりと結びつけておいでですが、導入にきっかけとはなんだったのでしょうか。

大竹 リコーは、1992年3月期の単独決算で上場以来初の営業収益赤字となり、人以外の全ての分野でリストラを断行、その後、商品開発の改革、海外販売網の整備、JQAの導入など数々の構造改革を実施してきましたが、
その中の一つに、BSCを活用した「戦略的目標管理制度」の導入があります。

古来 私どもは、医療用医薬品で世界15位のシェアを有するドイツの製薬会社、ベーリンガーインゲルハイムの日本法人です。2004年に日本の経営トップとしてハイル会長を迎えました。ベーリンガーインゲルハイムにとってBSCは、ドイツ本社および他の国でも導入して、親しみのあるものです。特にハイル会長は、イギリス法人のCEO時代に目標管理にBSCを活用していま

した。

日本法人着任後、目標達成に向かって一つの方向に向いていない組織の状況や、目標設定の仕方などの課題解決にBSCが有効だと判断され、我が社もトップ・ダウンで、2004年に導入しました。

—2007年にBSCの殿堂入りを果たされていますね。

古来 本格展開は2005年で、画期的な新薬発売も重なり、2007年の売上は、03年対比で69%増と急成長を示しました。

殿堂入りは、業界内で抜きんでた成長率を示すことが大原則のようです。BSCを運用しながら、それが果たせたことが殿堂入りにつながった一つの要因と分析しております。

吉川 両社ともに、トップがBSCの有効性を知り明確な目的意識をもった上で、自ら導入を決定している点が共通していますね。トップの危機意識が高まっていた時に導入している点も同じです。なんのために導入するか、という目的をはっきりさせておくのは非常に重要です。

私は、BSCを導入した経営手法を

「ナビゲーション経営」と呼んでおります。カーナビは、目的地を入力すると、現在いる地点から目的地までの道りを明示してくれます。また、道を間違えていれば、それも教えてくれる。

こんな便利なツールでも、目的地が定まっていないなら有効活用はできません。

顧客、学習などの視点で管理し、目標を達成させる

—実際にどのような仕組みで運営なさっているのですか。

大竹 リコーの経営方針を決めるのは、社長、副社長、専務で構成するグループ・マネジメント・コミッティです。ここで、中期経営計画を立案し、売上と利益の目標が各事業部門に提示されます。

事業部門長はそれを受け、3年間でその目標を達成するための戦略を策定し、グループ・マネジメント・コミッティに提示し、目標達成に向けた議論を経て、決定します。

コミットした戦略達成のために各事業部門は、毎年度毎の事業計画を策定し、その達成のために重点施策に落とし込みます。この事業計画を実施していく際の管理ツールが戦略的目標管理制度です。

戦略的目標管理制度はBSCに基づき、①財務、②顧客、③社内プロセス、④組織能力向上、⑤環境保全の5つの視点毎に定めた具体的なアクションプランと目標値を当該年度を通して管理するために用います。

吉川 リコーさんが素晴らしいのは、

BSC導入時の1999年から環境保全の視点を入れ、社内貢献も含めて中期経営計画実現を考えている点です。当時は、CSRがあまり重要視されていなかった時代ですが、こういった企業が日本にあることは、大きな誇りになりますね。

古来 日本ベーリンガーインゲルハイムでBSC導入を担ったのは、31人のBSCチャンピオンです。各部・課から、モチベーションが高く、将来のマネージャー候補として有望な若手31人を選び、BSCチャンピオンとして、研修を受講させました。

そして、BSCチャンピオンたちに、所属部門のBSCの作成。経過チェックや従業員たちへのフィードバックも担当させたのです。

チャンピオンたちを対象にした研修は、総合的な能力開発をねらいとしていましたので、BSCのノウハウだけでなく、マネジメント、チームワーク、数値管理などの内容も盛り込みました。「ただでさえ、忙しくて時間がない」と言っていたメンバーでしたが、研修で会社の方針、戦略を理解すると「トップの掲げた戦略を自分たちが実現する」という意識が醸成され、BSCの展開に大きな弾みがつきました。

顧客の期待を上回ってこそ、競合と差がつく

—BSCの良さはどんな点だ、とお考えですか。

古来 BSCの強みは、②顧客と④学習と成長の視点が入っている点ではないでしょうか。この2つは、長期的な視点

で、①財務と③社内プロセスは、短期的な視点です。短期と長期の視点で戦略を推進できるのがBSCの長所だと思います。「社内プロセス」とは、顧客の明確化から始まり、サービス提供、アフターサービスという一連のビジネスプロセスのことをさしますが、この点と財務の短期の視点については、他のマネジメント指標でもよくみかけます。

5年、10年と長期的に会社を繁栄させていくのは、人です。短期的な財務の目標をクリアしつつも、人を育てなければ、企業の成長はありません。ですから、④学習と成長の視点は欠かせません。特にベーリンガーインゲルハイムのドイツ本社は、日本人に対して、持てる能力を発揮し、日本国内のみならずグローバルに活躍することを要望しています。

それを受け、日本ベーリンガーインゲルハイムでは、従業員のキャリア開発をどう考えて、人材育成の目標を設定し、どんな施策を立て、どういう研修プログラムを提供しているかなどを、社内のイントラネットでも明らかにしています。このことに限らず、BSCで掲げた目標内容と目標値とその進捗状況は、社内ですべて公開し、透明性をもたせることを心掛けています。

もうひとつの長期的視点である「顧客」は、4つの視点のなかでも特に重要視しています。というのも、顧客志向型のビジネスモデル実現は大きな課題でした。

私たちは、exceed customer expectation (顧客の期待を上回る)を志向しています。お客さまと接触し、

お客様が気づいていない潜在ニーズを知って、それを提案する。お客様の要望を応えているだけでは、顧客の満足は得られない。常に顧客の期待の上をいく内容の提供が必要だと考えているのです。

大竹 「Exceed customer expectation」とおっしゃいましたが、リコーが「顧客起点」と呼んでいる考えと一緒に、驚きました。

お客様が商品を購入後、お客様との信頼関係を築き上げることが大変に重要で、「顧客起点」の実現に、BSCはとても役立ちました。

リコーの主力商品であるコピー機は、お客様が平均で3、4年お使いになると更新の時期になります。リコーの対応に満足していただければ、契約継続となるし、そうでなければ、競合他社の製品に置き換えられてしまいます。従って、アフターサービスが、契約更新を左右する重要な要素と言えます。

過去に、ある事業部門が、経営側とコミットする戦略目標を「販売経費の低減による営業利益率の向上」と掲げました。それを実現するにあたって1年間で成し遂げる重点施策は「カスタマーエンジニアの生産性向上によるローコストオペレーション」としました。ローコストオペレーションという、無駄を省くことだけに目がいきそうですが、そうではなく、「財務」はもちろん、「顧客」、「社内プロセス」、「組織能力向上」という他の視点からも取り組んでいきます。各視点における指標を上手につなげることが、中期経営計画達成の鍵を握ると私は考えています。

「カスタマーエンジニアの生産性向上によるローコストオペレーション」という重点施策についての「顧客の視点」には、「ファーストタイムフィックス率（コピー機のトラブル発生の電話をうけて1度で問題が解決する率）向上」を設定しました。

実現ために、コールセンターのスタッフとしてコピー機のメンテナンスなどでお客様を訪問していた故障の原因に詳しいベテランのカスタマーエンジニアを配置しました。その結果、ファーストタイムフィックス率が飛躍的に向上しました。それ以外にも、「組織能力向上の視点」では、「故障原因把握能力の向上」を目標に掲げ、「ファーストタイムフィックス率向上」を推進しました。

このようにリコーグループは、アフターサービスの強化など、「顧客起点」の活動を通じて、お客様の満足度向上を図ってきました。

見える化で、社内での意識醸成

一中期経営計画を立案したものの、絵に描いた餅になってしまい、計画だけで終わるという企業の話もよく聞きます。BSCを導入すると中期経営計画が徹底できるものなのでしょうか。

大竹 リコーでは、事業部門や部で決めたことは、全従業員の個人目標にも組み入れられます。そうすることで部門長がグループマネジメントコミティとコミットメントした目標を事業部門が丸丸となって追求する仕組みができています。また、処遇も目標達成と連動するようにしています。

新年度スタートと同時に、新しい重

点施策が設定されますが、売上や利益が達成できそうにない場合は、経営側と部門長が戦略検討会を行い、問題は、目標設定にあるのか、社内プロセスなのか、それとも組織における能力が足りないためかなどを分析し、戦略の見直しを行います。中期経営計画が達成できるよう、常に、PDCAサイクルを回すことが大変重要です。

リコーでも日本ベーリンガーインゲルハイムさんと同様、途中経過を含めてBSCの目標や成果は社員と共有しています。そうすることで、社員の参加意識を高め、活性化することをねらっています。

今、目標が計画通りにいかない時には、社員が自分たちでその理由を分析し、対処方法を考えるようになっていきます。

吉川 「見える化」が定着し、社員自ら考え、アクションを起こす習慣ができてきたのですね。

古来 どの企業も、戦略立案は経営者が手掛けますが、経営者は決定するだけで、実践するのは従業員です。ですから、中期経営計画実行において肝となるのは、トップがどのように戦略を従業員に伝えて、従業員がどれだけ納得感をもって推進していくかになるはずです。

そのモチベーション育成は、④「学習と成長の視点」に組み込んでいます。トップが掲げた戦略を実行するにあたっての社員の納得度を社内調査して、常にトップは、戦略推進の参考にしています。

吉川 昨年、日本ベーリンガーインゲルハイムさんの工場を見学させていただきましたが、モニターにBSCの目標

値と到達度が映し出されていました。それをみながら従業員が問題の解決方法を話し合っていたのです。

工場の現場にまで、BSCが普及している企業は多くないはずですが、ベーリンガーインゲルハイムさんは世界中に生産拠点があるそうですが、そのなかでも日本の工場がひとときわ高い評価を勝ち得ていることは、現場をみただけで伝わってきました。

2009年度は必要な戦略に絞り込み

—BSCの導入成果はなんでしょう。

古来 先ほど、ナビゲーション経営という言葉がでましたが、BSCはまさにナビゲーションです。

BSC導入で見える化が実現され、計画通りっていないなら、どこが問題かわかる。同時に、どこに手を入れればいいのか理解しやすいですね。

大竹 私たちも、戦略やプロセスの「見える化」によって、戦略目標の達成が難しい状況になった時でも、重点施策の見直しがしやすくなりました。

—上手く運営されていらっしゃるんですが、2009年度の課題をお聞かせください。

大竹 リコーの2009年3月期の売上は、2兆1500億円、10年前に比べると約1.5倍になっています。これまで売上、利益ともに順調に成長してきましたが、09年度下期からの世界の景気後退や円高は大きな痛手です。

リコーグループは、すでに56%が海外売上ですから、厳しい環境のなかで、変化に対応できるように今まで以上にスピードが要求されます。為替変動やコントリブリティリスクなど柔軟に対応

できないと売上、利益ともに確保することが難しい時代です。この点を乗り切るために、BSCを今まで以上に上手に活用していきたいと考えております。

古来 我が社のBSC展開は、BSCチャンピンの存在を抜きにしては、語れません。それは、殿堂入りが一つの証になっています。当初の目標は果たせたので、2009年度は次のフェーズに移るために、運用方法を大きく変えます。2009年度からBSC運用を担うのは、部長となりますので、今、部長たちの研修をしている真っ最中です。

BSCで掲げる目標設定については、OUTPUTとOUT COMEを分けて考えることが重要です。

会議を例にとるなら、OUTPUTは会議の数といった形式的な数量、OUT COMEは会議実施による決定事項や、チームワークの強化などの成果。私どもの製品である血圧の薬なら、血圧を下げるというのが、OUTPUT。血圧の薬で、血圧を下げるというOUTPUTを目標とするだけでは不十分で、QOLの向上や、寿命が延びるといった成果を目標に盛り込みたいのです。OUT COMEで目標を設定できるようになれば、BSCによってさらに社内が活性化されるはずですが。

—最後に導入検討企業さんに、アドバイスをお願いします。

大竹 各部門長がBSC導入の目的を十分に理解して、納得する。そして目標を明確にしてスタートすることです。

古来 同感ですね。BSCは、トップの意思を社内に効果的に反映させることができ、トップダウンで進めていくものですから、効果はトップの考え方次第

です。「危機を察して、その解決ための方向性がわかっている」こういったトップのいる企業は、非常に有効なツールといえそうです。

吉川 BSCは、上手く使えば、この厳しい時代を乗り切ることができると私は確信しています。

2009年度は経営環境の厳しさが増しそうです。とはいっても、いつの世も、その時代を生き抜くツールは在ります。打つ手はあるということは、非常に心強いことだと思います。