

Title	戦略マネジメントシステムの事例研究(2) : 麒麟ビール株式会社のバランスト・スコアカード
Sub Title	
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 妹尾, 剛好(Senoo, Takeyoshi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2010
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.3 (2010. 8) ,p.45- 58
JaLC DOI	
Abstract	本稿の目的は, 麒麟ビール株式会社の戦略マネジメントシステムの事例研究により, 組織の各階層におけるマネジメント・コントロール・システム(MCS)の設計・運用, MCSのインタラクティブな利用方法という新しいMCSのフレームワークに関する2つの論点を考察することである。本稿では生産部門, 物流部門, 営業部門というライン部門の戦略マネジメントシステムについて記述した上で, 事例全体を考察し, 今後の仮説構築に向け, 上記論点について具体的な事例から検討した。
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20100800-0045">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20100800-0045</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 研究ノート

## 戦略マネジメントシステムの事例研究 (2)

——キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード——

横田 絵理 妹尾 剛好

### <要 約>

本稿の目的は、キリンビール株式会社の戦略マネジメントシステムの事例研究により、組織の各階層におけるマネジメント・コントロール・システム (MCS) の設計・運用、MCS のインタラクティブな利用方法という新しい MCS のフレームワークに関する2つの論点を考察することである。本稿では生産部門、物流部門、営業部門というライン部門の戦略マネジメントシステムについて記述した上で、事例全体を考察し、今後の仮説構築に向け、上記論点について具体的な事例から検討した。

### <キーワード>

マネジメントコントロール・システム、戦略マネジメントシステム、バランスト・スコアカード、事例研究、ライン部門、生産部門、物流部門、営業部門

### 6. キリンビールの生産部門の戦略マネジメントシステム

#### 6. 1 生産部門の戦略マネジメントシステムの概要

キリンビールの生産部門の戦略マップの作成単位は、生産本部が統括する生産統轄部、エンジニアリング部、技術開発部である。

生産統轄部は工場を統括しており、工場でも戦略マップを作成し、戦略マネジメントシステム(工場 KISMAP)を運営している。ただし、工場では生産統轄部で設定する品質、安全、環境、コストなどの工場現場のマネジメントに直結した項目を成果指標としており、外見上は戦略マップであるが、全社の戦略マネジメントシステムとは一定の区別がなされている。工場<sup>31)</sup>で戦略マップを作成する理由は、全社戦略および生産部門全体の戦略

と、モノづくりの最前線である工場の取り組むべき課題を共通の戦略マネジメントシステムの仕組みでつなげ、マネジメントシステムの一貫した運

31) 旧キリンビールがBSC(バランスト・スコアカード: Balanced Scorecard, 以下「BSC」と略称)を全社的に導入する際、その他の生産部門とは異なり、生産統轄部が統括する工場は全社の戦略マネジメントシステム(KISMAP)を適用せず、戦略マップは作成するものの、従来の業績評価システムと並行して運営されていた。この時点では、工場の戦略マップにおける戦略課題と従来の業績評価システムの評価項目に違いはなく、報告のみ2種類のものを行っていた。この重複を解消するため、両者のシステムを統合し、2007年度から工場KISMAPとした。しかし、工場の戦略課題はモノづくりに関係したものが軸であり、従来の評価軸と、新たな全社課題を取り入れた戦略課題とを統合した戦略マップになっているので、全社の戦略マネジメントシステムと一定の区別をして運営している。

管を目指していることである。

全社および工場の戦略と個人の活動を結び付けるため、工場でも戦略マップと個人のMBO-Sはつながっている。工場業務は製造工程ごとに組織で取り組むことが主である。そのため、工場の戦略マップは組織単位で認識され、個人のMBO-Sに落とし込まれる。たとえば、品質や生産効率の向上に関する戦略課題・成果指標は直接個人の目標になるわけではなく、それを達成するために行うべきことが、個人のMBO-Sにおける目標となる。

本章では断りのない限り、図表4の点線枠内に示す生産統轄部と工場の戦略マネジメントシステムに焦点をあてる。

図表5はキリンビールの生産部門における戦略課題と成果指標の一例を示している。以下生産本部、生産統轄部、工場に焦点をあて、キリンビールの生産部門の成果指標の特徴について、BSCの4つの視点ごとに説明する。

#### (1) 財務の視点

生産本部の財務の視点の成果指標には、全社共通項目としてEVA・営業利益額、生産本部の項目として製造原価が記載される。目標水準もEVAや営業利益額は本社主導で設定され、生産本部は製造原価の目標水準を設定する。生産本部長が統括する生産統轄部の成果指標も同様である。

#### (2) お客様の視点

生産本部のお客様の視点の成果指標には、全社共通項目としてブランドイメージ評価、お客様好意度、およびお客様支持率が設定される。生産部門ではこれらに直接関与する機会は少ない。そのため、生産統轄部ではアンケート調査に基づく工場見学者の満足度も成果指標としている。工場見学者に対し、新商品の宣伝、品質や安全性の高さの説明などさまざまな活動を行うことで、ブランドイメージの向上に努めている。

#### (3) プロセスの視点および学習と成長の視点

前述のように、その他の生産部門とは異なり、工場の戦略マップは全社の戦略マネジメントシステムとは一定の区別がなされており、従来有していた業績評価システムと戦略マップを融合させて利用している。従来の業績評価システムの成果指標は、プロセスの視点や学習と成長の視点の成果指標が中心であったが、現在は財務の視点やお客

様の視点の成果指標も取り入れている。学習と成長の視点の戦略課題のうち、社員の意識調査、組織風土の変革、コンプライアンスに関する全社共通の項目には、新しい成果指標を設定した場合もある。

### 6. 2 生産部門の戦略マネジメントシステムの計画段階

生産統轄部の戦略マップの作成プロセスは次のとおりである。2008年の場合、11月に生産本部戦略会議において、社長の戦略マップを受け、生産統轄部など各部の戦略マップの案が示された。その際、戦略課題、成果指標、目標水準の妥当性が議論された。

この案を受けて、生産本部全体で目標達成ができるように、各部への戦略課題・成果指標の受け渡しや分担、目標水準の調整を生産本部の企画担当者を中心に行った。その後、生産本部長と生産統轄部長が議論し、生産統轄部の戦略マップが完成した。

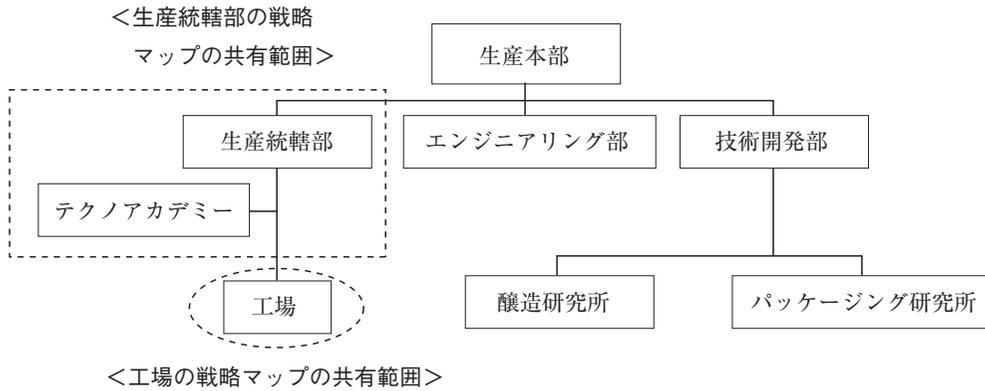
工場の戦略マップは、生産統轄部の戦略マップを受け、工場長が作成する。その際、生産統轄部長と工場長が1対1で議論することはない。

生産統轄部や工場における計画は、戦略マップだけではなく、年次予算、生産計画など大小さまざまなレベルのものがある。生産部門における戦略マップと年次予算の関係は以下のとおりである。

生産本部長の業績評価表における財務の視点の成果指標に製造原価がある。これは生産統轄部や工場の戦略マップにも記載され、目標水準が設定される。そのため、生産統轄部や工場の戦略マップと年次予算は財務の視点の成果指標に関連している。全社の場合と同様に、生産統轄部や工場の戦略マップでも、成果指標の目標水準は原則として変更しない。後述するモニタリング段階で、四半期に1回目標水準との差異を分析するが<sup>32)</sup>、その

32) 生産本部長、生産部門の各部長、工場長をメンバーとし、キリンビールの社長やSCM本部長、営業本部長も出席し、全社課題の共有や生産本部の戦略課題について議論する会議である。年間で5回程度開催され、中期経営計画や年度計画の目標設定やモニタリングも行う。

図表4 本稿で焦点をあてる生産部門の戦略マネジメントシステム



(注) 工場長の戦略マップは全社の戦略マネジメントシステムに組み込まれていない

(出所) キリンビールの内部資料をもとに一部筆者修正。

図表5 生産部門の戦略課題と成果指標の一例

視点	戦略課題	成果指標
財務	確固たる収益基盤、グループの成長実現に貢献	EVA, 営業利益額
お客様	(「信頼と躍進」のブランドとして) お客様から評価	工場見学者の満足度
プロセス	品質保証体制の整備と食の安全性の確保	品質リスク低減の取り組み実行度
学習と成長	組織風土の改革	カイゼン風土の醸成, 業務改革の定着

(出所) インタビュー内容に基づき筆者作成。

目的は現在の戦略の遂行状況を把握し、今後の対応を議論することである。

生産統轄部や工場の戦略マップでも、戦略課題間の因果関係の妥当性の確保が重要である。戦略課題間の因果関係の構築において、コストと品質は両立しており、因果関係の矢印に矛盾が生じることはない。その理由はキリンビールでは、コストと品質はトレードオフにはならないと考えているからである。<sup>34)</sup>

33) モニタリング段階では原価目標との差異の原因を分析する。たとえば、ある商品の販売量が伸びたことによる原価の変動や、品種の増減に伴う影響などを分析する。なお、戦略マネジメントシステムとしては、モニタリングは四半期に1回であるが、生産本部全体として月1回、モニタリングのために原価管理委員会を開催している。

34) 工場でコストダウンを行う方法として、歩留りの向上があるが、これは品質に対し負の影響

### 6. 3 生産部門の戦略マネジメントシステムのモニタリング段階

生産統轄部のモニタリング会議では、生産本部長と生産統轄部長が議論を行う。工場のモニタリング会議は、工場 KISMAP をもとに生産本部戦略会議で一括して実施される。

生産統轄部のモニタリング会議では戦略マップ信号版で赤色の戦略課題に議論が集中することはない。戦略マップの成果指標は日常的に管理が行われているので、目標水準の現時点での達成度が低く、赤色になっている原因はすでに把握されている。モニタリング会議では、戦略課題や成果指

を及ぼすものではない。また、お客様のご指摘に対し、たとえ1件だとしても戦略上重要であり、再発や他の工場でも発生する可能性があると判断した場合、期中でも追加の投資を行う。これはお客様からの信頼の維持を確実なものとするためであり、将来の事業の安定化につながると考えられる。

標の目標水準が達成できていない理由ではなく、組織の最終的な目標に向けて、今後目標水準を達成していくための対応を議論する。

このような戦略的な議論では、モニタリングレポートに記載されるマネジメントコメントも活用される。たとえば、生産統轄部長が戦略マップ信号版で赤色になっている戦略課題について、マネジメントコメントの中でその原因と今後の対策を生産本部長に提示する。モニタリング会議では、生産本部長と生産統轄部長はその原因と対策が妥当であるかを議論する。また、大きな環境変化があって今期の目標達成が困難である戦略課題や成果指標については、次期での対応を検討する場合もある。

インタビューによると、戦略課題間の因果関係の妥当性を確保するために、戦略マップ信号版において、時間軸が等しい同じBSCの視点の中で、下位にある戦略課題が赤色、上位にある戦略課題が青色になるような関係を構築しないことが重要である。上位の戦略課題の目標達成の手段として、下位の戦略課題が設定されているので、このような場合、因果関係の構築が誤っている可能性がある。

このような因果関係が構築されてしまった場合、モニタリング会議で議論し、次期の戦略マップ作成時に反映させる。原因としては、戦略課題、成果指標、目標水準の設定のどれかが誤っていた可能性が高い。そのため、成果指標や目標水準の妥当性や、戦略課題自体の設定の妥当性が議論される。戦略課題について、分割や結合の必要性が議論されることもある。

#### 6. 4 生産部門の戦略マネジメントシステムの評価段階

業績評価表は生産本部長、生産統轄部長などの各部の部長単位で作成される。業績評価表対象者以外は、MBO-Sで評価される。

前号第5章で述べたように、業績評価表におけるBSCの4つの視点の得点化のルールは全社共通で設定される。生産本部長は財務とお客様の視点の配点が6割、プロセスと学習と成長の視点の配点が4割である。一方、生産統轄部長など各部の部長は、前者の配点が3割（財務2割、お客様

1割）、後者の配点が7割である。また、プロセスと学習と成長の視点の各戦略課題に対する配点は自由に設定できる。

業績評価表やMBO-Sは人事考課につながる。これも全社共通の仕組みであり、評価段階において生産部門特有の仕組みはない。

#### 6. 5 生産部門の戦略マネジメントシステムにおける他部門との連携

他部門との連携では、コスト低減やCSRの向上など、全社で取り組む戦略課題が重要になる。その際、戦略マップを用いて他部門とコミュニケーションをとることも多い。

インタビューによると、戦略マップを導入したことで、他部門とのコミュニケーションが円滑になり、連携の質が高まった事実はない。なぜなら、生産部門では以前から他部門との連携がとれていたからである。戦略マップ導入の効果としては、全社共通の仕組みで議論できるようになったので、コミュニケーションが効率化された可能性が指摘された。

#### 6. 6 生産部門の戦略マネジメントシステムの効果と課題

生産部門の戦略マネジメントシステムの効果は、以下の3つである。

第1に、全社戦略との関連の意識づけである。生産統轄部では管理活動自体は大きく変わったわけではないが、全社共通の戦略マネジメントシステムを運営することで、全社戦略との関連を意識するようになった。また、工場の従来の業績評価システムと全社の戦略マップのフレームワークを結び付けたことにより、工場でも全社戦略との関連が意識されるようになった。

第2に、生産部門でも戦略を因果関係で考えられるようになった。従来、生産部門ではコスト低減や品質向上のための個別の戦略は識別されていたが、それらの結び付きは明確でなかった。BSC導入により、4つの視点で戦略を記述することで、戦略を因果関係で記述することが可能になった。特に、以前は財務の視点やお客様の視点は、生産部門の活動との関係が明確ではなかったが、それを意識できるようになった。

第3に、戦略マップを生産統轄部や工場という組織単位で共有することで、組織メンバーがそれぞれの立場で全社戦略を意識できるようになり、リーダー教育のツールともなっている。

なお、工場の現場の従業員が、日常的に戦略マップを意識することはない。しかし、各従業員のMBO-Sの目標は、最終的には生産本部や全社の戦略と結び付けられており、各自の職務が全社目標の達成につながることを説明できる。

一方、生産部門の戦略マネジメントシステムの課題として、過去には工場の業績評価システムの見直しの問題があった。工場の従来の業績評価システムは適切に運営されていたので、BSC導入時には、システムを変化させる必要性が明確ではなかった。また、工場の活動はルーチンが多いため、BSCを中心とした戦略マネジメントシステムの適用対象として疑問視する意見もあった。現在は全社の戦略マップのフレームワークと適切に結び付いており、この課題は存在しない。

## 7. キリンビールの物流部門の戦略マネジメントシステム

### 7. 1 物流部門の戦略マネジメントシステムの概要

キリンビールの物流部門の戦略マップの作成単位は、SCM本部が統括する、物流部、原料資材部、SCM推進部である。本章では断りのない限り、図表6の点線枠内に示す物流部の戦略マネジメントシステムに焦点をあてる。

図表7はキリンビールの物流部門における戦略課題と成果指標の一例を示している。以下SCM本部と物流部に焦点をあて、キリンビールの物流部門の成果指標の特徴について、BSCの4つの視点ごとに説明する。

#### (1) 財務の視点

生産本部と同様に、SCM本部でも財務の視点の成果指標として、EVAが記載される。EVAについては、全社共通のルールとして連帯責任を負っているという意識がある。

物流部で強く意識している財務の視点の成果指標は、1ケースあたりの物流生産性である。これは総費用を直接費と間接費ごとに、販売ケース数

で割ったものである。

#### (2) お客様の視点

SCM本部のお客様の視点の成果指標は、全社共通項目のブランドイメージ評価、お客様好意度、およびお客様支持率である。一般的には、物流部門の顧客は社内の他部門であると考えられることができるが、キリンビールでは物流部門のお客様も最終消費者であると定義している。

インタビューによると、お客様の視点の成果指標も、物流部が直接関与する機会は少ないので、連帯責任という意識がある。最終的に外部のお客様の満足を高めるため、その下位の視点であるプロセスと学習と成長の視点でどのような成果指標を設定するかを考えるように努めている。

#### (3) プロセスの視点および学習と成長の視点

物流部のプロセスの視点では物流品質が重視される。物流品質について、物流作業の安全性という観点から、「災害事故の撲滅」と「物流品質の事故件数の削減」という成果指標が設定される。

プロセスの視点や学習と成長の視点の成果指標のうち、定量化しにくいものは、前号第5章で説明した取り組み実行度で評価する。

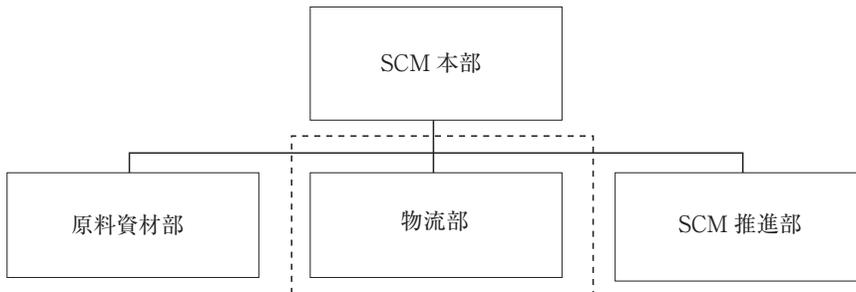
### 7. 2 物流部門の戦略マネジメントシステムの計画段階

物流部の戦略マップの作成プロセスは次のとおりである。2008年の場合、作成開始時期は10月で12月上旬に完成した。まず、首都圏物流担当部長など、地域の現場リーダー全員と意見交換しながら課題抽出を行うため、定例会議を開催する。これは月1回の開催で、完成までに計3回行った。これを踏まえ、11月に社長や他部門の責任者も出席する経営戦略会議で検討される。そして、12月の目標設定会議で社長とSCM本部長を含め議論し、最終的に完成した。この時点までに社長に3回案を提出し、議論を行っている。目標水準を適切で納得感が得られるものにするため、物流部長と社長は何度も対話を繰り返し、お互いの意思が理解できるようにしたのである。

インタビューによると、物流部では高い目標が

35) 販売ケース数はビールの350ml 缶と500ml 缶を同じものとして計算する。

図表6 本稿で焦点をあてる物流部門の戦略マネジメントシステム



＜物流部の戦略マップの共有範囲＞

(出所) キリンビールの内部資料をもとに一部筆者修正。

図表7 物流部門の戦略課題と成果指標の一例

視点	戦略課題	成果指標
財務	国内酒類事業の規模拡大	売上高
お客様	安全・安心な商品をお客様に提供する企業	お客様調査・信頼項目
プロセス	地球環境の保全に向けた取り組み	エネルギー使用量削減
学習と成長	法令・ルールへの遵守	コンプライアンス違反件数

(出所) インタビュー内容に基づき筆者作成。

課せられることを避けるため、最初の目標水準を低く設定することはない。その理由として、低い目標水準を設定しても、社長や他部門の長にそれが妥当でないことが分かってしまうという意見があったためである。

物流部では戦略マップを作成する際、以下の情報を重視している。

まず、社長やSCM本部長などの経営トップ層は戦略的に物流を重視しており、その意思が重要である。また、SCM本部長は月1回の定例会議で地域の現場リーダーからの情報を入手している。

さらに、自部門の日常業務の情報や、生産、営業部門など社内他部門の情報である。これらの情報は、2週間に1回の定例会議で得られる。また、社内だけではなく、キリングループ内のキリンビレッジ株式会社やキリン物流株式会社の物流部門と情報交換を行う場合もある。ただし、社内での情報交換と比較して、社外との調整は難しい場合もある。

他部門も基本的には同様であるが、物流部の戦略課題を設定する際、3年間の中期経営計画<sup>36)</sup>の中では、前年度の戦略課題を基本として考える。同じ中期経営計画の中では、戦略課題を変更するこ

とはあまりない。これは戦略を実際に遂行する人々が、毎年戦略課題が変更されることで混乱しないようにするためである。戦略課題は原則として変更しないが、その達成のための遂行計画は通常は変更する。たとえば、前年度に目標達成ができなかったものは、遂行計画を必ず改善する。達成できたものでも、環境変化などを考慮して、遂行計画を変更する場合がある。

成果指標は同じ中期経営計画期間中でも変更する場合がある。同じ戦略課題に対し成果指標を変更する理由として、分社化などの内部環境の変化、CSRの重要性の高まりなどの外部環境の変化により、戦略課題の位置づけが変わる場合などによる。たとえば、共同配送に関する戦略課題は、以前の目的はコスト削減であったが、現在は環境やCSRの重視に変化してきている。同じ戦略課題であっても目的が変化する場合があるので、その

36) キリンビールを含むキリングループでは、2007年から2009年まで「KV2015ステージⅠ」という中期経営計画に基づき、戦略マネジメントシステムを運営していた。2010年からは新たな3年間の中期経営計画である「KV2015ステージⅡ」を開始する。

目的の達成度を測定する成果指標が変化する。

インタビューによると、物流部では成果指標を選択する際の議論を重視していた。戦略課題の達成のために行うべきことは多数考えられる。戦略課題に対して本社主導で成果指標が設定されるのではなく、物流部の中で議論をして成果指標を選択することで、戦略課題の達成のために行うべきことの理解が共有できる。

物流部では成果指標の目標水準を各地域に分割または共有している。たとえば、事故件数などの物流品質について、全体で100件が目標であった場合、A地域は10件、B地域は20件というように分割している。この際、地域の中でキリンビールだけではなく、キリンビバレッジ株式会社やキリン物流株式会社の地域のリーダーも含めて連携し、お互いの指標を共有する場合もあった。

### 7. 3 物流部門の戦略マネジメントシステムのモニタリング段階

物流部のモニタリング段階には、次の4つのステップがある。第1に、物流部の中で地域の現場リーダー全員が集まり、戦略課題の遂行状況と今後の対策を議論する。その際、各地域のベストプラクティスが共有される場合もある。第2に、SCM本部長と物流部長、原料資材部長、SCM推進部長が集まり、SCM本部会議を開催する。この会議では各部の調整を行う。第3に、他部門と同様に、本社企画部に戦略マップ信号版とモニタリングレポートを提出し、社長と議論する。第4に、社長との議論を受け、地域の現場リーダー全員を集め、モニタリング結果をフィードバックする。各現場リーダーは、自分の担当地域の戦略課題の遂行状況について、現場の従業員に説明を行う。

物流部では計画段階と同様に、モニタリング段階でも地域の現場リーダー全員を集めて会議を行っている。これには各地域の連携が高まるという効果があった。

インタビューによると、特に第3四半期のモニタリング会議が重要であり、その結果は次期の計画によく反映される。なぜなら、この段階までに年間の結果はほぼ明らかになっており、第4四半期は次期の計画に焦点があてられるので、この会

議で当期の戦略の遂行状況を把握し、対策を議論することが必要になるからである。

### 7. 4 物流部門の戦略マネジメントシステムの評価段階

業績評価表はSCM本部長、物流部長などの各部長という単位で作成される。業績評価表に記載されるKPIは、各戦略の幹から必ず1つは選択するようにしている。業績評価表対象者以外は、MBO-Sで評価される。

生産部門と同様に、SCM本部長は財務とお客様の視点の配点が6割、プロセスと学習と成長の視点の配点が4割である。一方、物流部長などの各部長は、前者の配点が3割、後者の配点が7割である。

業績評価表とMBO-Sの評価は目標に対し実績を評価するので、絶対評価になる。ただし、定量化できないものを質と納期で定量化して評価する場合、各部や各地域などを比較した相対的な評価を行う場合もある。

全社共通の仕組みとして、業績評価表とMBO-Sは人事考課につながる。物流部における業績評価表対象者の人事考課の特徴は他部門とあまり変わらないが、MBO-S対象者の人事考課には以下のような特徴がある。

物流部のMBO-Sでは、上位者と下位者でMBO-Sの対象となる指標を選択し、重要なものを5つを上位者が評価指標として設定する。それぞれの評価指標のウェイトが異なるので、上位者がどの指標を特に重視しているかを伝えることができる。

MBO-S対象者の人事考課の最終権限は、基本的にはSCM本部長にある。SCM本部長は業績評価表のKPIで評価されるので、彼が評価する下位の組織階層のMBO-Sでも、評価指標はKPIの一部と重なる可能性がある。

インタビューによると、MBO-S対象者レベルでは、MBO-Sと人事考課をつなげても、物流部のKPIの目標水準だけを達成すればよいという意識が生じることはない。EVAのようなMBO-S対象者が直接関与する機会が少ないKPIは、MBO-Sの対象になることも少ないので、強く意識はされない。BSCを中心とした戦略マネジメ

ントシステムを導入し、MBO-S と結び付けたことで、彼らは最終的に物流部の KPI を高めるため、1 ケースあたりの生産性など、自分たちの活動と関連する成果指標の値を向上させようという意識になっている。

下位の組織階層である MBO-S 対象者が、物流部の KPI の目標水準の達成を過度に意識しない理由は、自分たちの活動と直接関与する機会が少ないことだけではなく、物流部の成果が数値として定量化しにくいことにもあるという意見があったためである。<sup>37)</sup>

#### 7. 5 物流部門の戦略マネジメントシステムにおける他部門との連携

他部門との連携の一例として、物流部はパレット回収に関する成果指標を営業部と共有している。なぜなら、パレットの回収は本来物流部の担当であるが、全社として機能部門が連携するため、パレット回収に関する問屋（特約店）との交渉は、営業部が担当しているからである。

#### 7. 6 物流部門の戦略マネジメントシステムの効果と課題

物流部門の戦略マネジメントシステムの効果は、特に計画段階において、戦略マップにより全社や物流部門の戦略が一覧できるようになったことである。戦略が図示されることで、個人の仕事と全社戦略との関連を意識できるようになり、仕事の意味や意義が明確になった。

たとえば、あるプロセスの視点の戦略課題に関する仕事を行っている人は、その戦略課題の戦略マップ上の位置を把握することで、自分の仕事が全社的な視点である財務やお客様の視点のどの部分に貢献しているのかを理解できる。これは仕事に対するモチベーションの向上につながり、納得感も得られる。そのため、戦略マップ上の戦略課題間の因果関係を明確にし、ある仕事を達成すると全社の戦略課題のどの部分に貢献するかを容易に説明できるようにする必要がある。

37) 人事考課が MBO-S だけではなく、KIRIN WAY の発揮度を含めた総合的な評価となっていることも理由の 1 つと考えられる。

このような効果は組織階層が上位の人々よりも、下位の人々にとって大きい可能性も指摘された。なぜなら、組織階層が上位の人々は以前から自分の仕事の全社的な位置付けを理解できていたからである。

一方、費用効率の面から、物流部の戦略マネジメントシステムにおける会議体のメンバー構成の変更が課題として指摘された。

### 8. キリンビールの営業部門の戦略マネジメントシステム

#### 8. 1 営業部門の戦略マネジメントシステムの概要

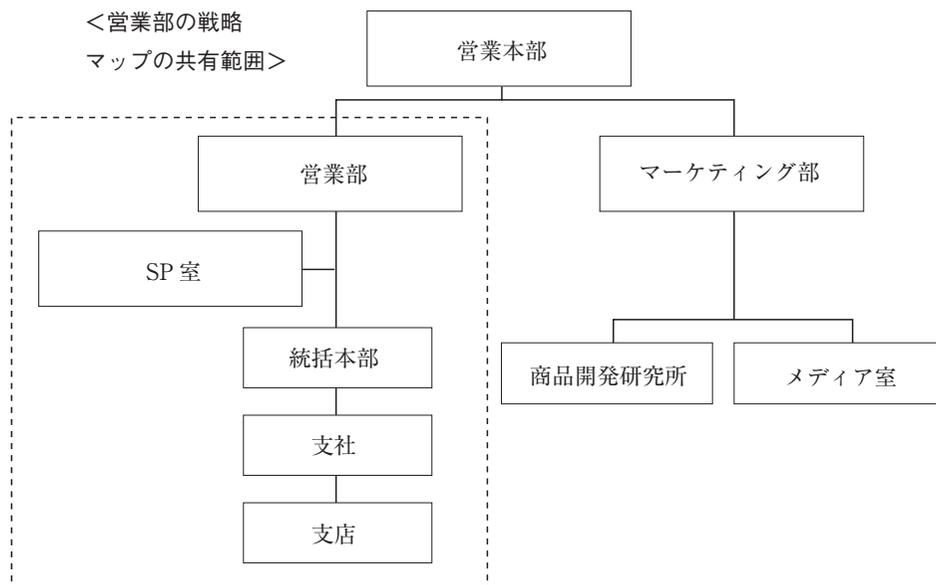
キリンビールの営業部門の戦略マップの作成単位は、営業本部が統括する、営業部とマーケティング部である。本章では断りのない限り、図表 8 の点線枠内に示す営業部の戦略マネジメントシステムに焦点をあてる。営業部では統括する統括本部や支社ごとに戦略マップは作成しておらず、営業部の戦略マップを共有している。

前号第 4 章で述べたように、2003 年、旧キリンビールの酒類営業本部は全社に先行して BSC を導入した。BSC 導入当時、戦略マップは支社長レベルまで作成していた<sup>38)</sup>。しかし、そのためには多くの手間と時間がかかった。また、各地域支社では同じブランドの同じビールという商品を販売しており、日本では市場の地域差は小さいので、1 つの戦略マップでまとめることの問題が少なかった。さらに、BSC 導入からある程度時間がたったことで、支社レベルでも戦略マップに関する理解が進み、支社ごとに戦略マップを作成する必要性が低下した。このような費用効率の面を考慮し、2005 年ごろに営業部門では戦略マップの作成単位を変更し、「営業部・統括本部共通マップ」としている。

現在、支社は営業部・統括本部共通マップを共

38) 当時の酒類営業本部長は地区本部長を統括しており、地区本部長が支社長を統括していた。なお、生産部門における工場とは異なり、当時の営業部門の支社の戦略マップは全社の戦略マネジメントシステムに組み込まれていた。

図表8 本稿で焦点をあてる営業部門の戦略マネジメントシステム



(出所) キリンビールの内部資料をもとに一部筆者修正。

図表9 営業部門の戦略課題と成果指標の一例

視点	戦略課題	成果指標
財務	確固たる収益基盤，グループの成長実現に貢献	営業利益額
お客様	お客様の支持拡大	お客様支持率（販売量シェア）
プロセス	あるべき買い場や飲み場の実現	フェイスの拡大（露出），カバレッジや生ビールの販売数量
学習と成長	営業活動時間の創出，無駄の排除	営業部門の活動量

(出所) インタビュー内容に基づき筆者作成。

有している。成果指標として、各地域に独自のものが設定される場合もあるが、その数は非常に少ない。

図表9はキリンビールの営業部門における戦略課題と成果指標の一例を示している。以下営業本部と営業部に焦点をあて、キリンビールの営業部門の成果指標の特徴について、BSCの4つの視点ごとに説明する。

(1) 財務の視点

営業本部でも全社共通の財務の視点の成果指標として、EVAが記載される。営業部の成果指標にはEVAは記載されず、財務の視点で最も重視される成果指標は、全社の営業利益額（率）であ

る。その他の成果指標は、売上高、営業に関する原価などである。

(2) お客様の視点

営業部が重視するお客様の視点の成果指標は次の2つである。第1に、販売量のシェアであり、これはお客様支持率と呼ばれている。シェアは①ビール、②発泡酒および新ジャンル、③①と②の全体の3つの側面で評価している。

ビールと、発泡酒および新ジャンルのシェアを分けて評価している理由は、各カテゴリーにブランドを有しており、それぞれにおけるお客様からの支持の獲得が重要だからである。ビールのお客様は相対的にロイヤリティの高い固定客が多い傾

向がある。一方、発泡酒と新ジャンルは相対的に新しいものを求めるお客様が多く、キリンビールはこの市場で強みを持っている。

第2に、キリンビールのイメージの調査結果も重視している。この調査は年1回実施される。

### (3) プロセスの視点

営業部のプロセスの視点の成果指標は、買い場（量販店やスーパーなど）と飲み場（居酒屋やレストランなど）に分けて設定される。なぜなら、この2つについて営業の活動目標が異なるからである。

買い場に関する戦略課題の例として、「フェイスを取る」と呼ばれる、各店舗で設置する商品の量やPOPの質によって、キリンビールの商品が目立つようにするものがある。

対して飲み場に関する戦略課題の例として、キリンビールの商品がどの程度扱われているかというものがある。その成果指標の例として、カバレッジ、生ビールの取扱店数、販売数量、キリンビールの商品を設置している店舗数、などがある。

プロセスの視点の戦略課題のうち、取引制度の変更に関するものは、成果指標の定量化が困難なこともあり、取り組み実行度として評価される。

### (4) 学習と成長の視点

営業部の学習と成長の視点の成果指標には、活動量の増大がある。これは買い場と飲み場に訪問し、営業活動を実施することも含めた活動頻度である。この指標をプロセスの視点ではなく、学習と成長の視点に記載している理由は、それが営業の基本と考えているからである。過去には活動量が少ないという認識があったが、徐々に活動量が営業の基本であるという認識が共有されつつある。

## 8. 2 営業部門の戦略マネジメントシステムの計画段階

営業部の戦略マップの作成プロセスは次のとおりである。2008年の場合、夏から戦略マップの作成を開始した。営業部の戦略マップは、営業本部長、営業部長、統括本部長が出席する会議の中で議論する。

会議の回数は4、5回であり、時間も毎回1時間程度と長くない。その理由は次の2つである。第1に、この会議の段階では戦略マップの素案が

固まっていることである。第2に、前述のように、営業本部はBSCを先行的に導入していたので、導入当初と比べ現在は作成に慣れてきたために時間をとらずに済むということである。前年度の戦略マップがベースとなり、基本的には今年度変更する必要がある箇所を検討し、変更するというプロセスになっている。

指標・目標記入シートは営業本部長と営業部長のものを作成し、統括本部長と支社長は営業部長のものを共有している。各地域の支社長の成果指標や目標水準は、地域ごとに異なるが、これも営業部がガイドラインを作成しており、それに基づき設定する。

計画段階における会議の内容は次のとおりである。戦略課題自体の議論はもちろん、各戦略課題に対し、より適切な成果指標があるのではないかという議論が中心になる。たとえば、飲み場の開拓店数という指標の変更が検討されたことがある。この変更を検討した理由は、事業環境の変化として、閉店や廃業が多かったことである。代替案として、販売量自体を成果指標とすることが議論された。

営業部では成果指標を設定する際、ある指標の目標を達成したとしても、その上位の指標の目標が達成できるとは限らないため、1つの成果指標の目標達成だけにとらわれないようにすることを重視している。また、成果指標が戦略課題を適切に測定できていない場合もあるので、最終的には指標ではなく、戦略課題自体を達成していくことを意識づけている。

各地域の目標水準の差や目標水準自体の妥当性も議論になる。ただし、ある地域の支社長が別の地域の支社長の目標水準の妥当性を問うことはあまりない。なぜなら、目標水準は営業部のスタッフがガイドラインを示し、全体の整合性をとって設定しているからである。

## 8. 3 営業部門の戦略マネジメントシステムのモニタリング段階

営業部のモニタリング会議は、営業本部長と営業部長、営業本部長・営業部長と統括本部長というように上下の階層間で行っている。営業本部のモニタリング会議の具体的なプロセスは以下のと

おりである。

まず、他部門と同様に、成果指標の結果をモニタリングレポートとして上位者に提出する。モニタリングレポートには、結果についての現状、および今後の遂行計画が記載される。会議では活動の方向性は戦略マップで明示されているので、それに基づき、現状の課題と対策が議論される。モニタリング会議は戦略マップをフレームワークとして、コミュニケーションをとる場になる。

営業本部ではこの現状の課題と対策を議論する際、1つのプロセスの視点の成果指標にとらわれずに、複数の定量目標の達成状況を重視する。たとえば、飲み場の販売量、買い場のシェア、および市場全体のシェアである。これらの指標の目標水準が達成されていない場合、その達成のために必要な対策、資源、および人材について議論する。その際、別の地域の店舗に成功事例があれば、その事例を参照することもある。

営業部ではBSCを中心とした戦略マネジメントシステムの導入以前も、このようなモニタリングプロセスを実施していた。しかし、BSC導入により、以下のような変化があった。

まず、戦略マップが議論のためのフレームワークになるので、議論すべき内容が明確になった。現在の戦略マネジメントシステムでは、モニタリングプロセスも全社共通のルールに基づいている<sup>39)</sup>。そのため、モニタリングプロセスにおいて、会議の回数や会議で実施すべき事項が明確になった。

しかし、モニタリングプロセスが明確になったことで、形式主義に陥ってしまう可能性がある。営業本部ではこの問題を回避するため、モニタリング会議では成果指標の数値をあえて強調せずに、戦略に関するより本質的な議論をするように努めている。

なお、戦略マップ信号版で重要な戦略課題が青色であるのに、その上下の戦略課題が赤色である場合、因果関係や成果指標の設定の妥当性も議論される。

39) ただし、生産、物流、営業の各部門のモニタリングプロセスが全社のルールに従っているか否かについて、本社企画部などが監査を行うことは基本的にはない。

#### 8. 4 営業部門の戦略マネジメントシステムの評価段階

営業部門では営業本部長、営業部長、統括本部長、支社長まで業績評価表が作成される。他部門と同様に、支店長など業績評価表対象者以外の人々は、MBO-Sで評価される。

営業本部長と営業部長の業績評価表はともに、財務の視点の配点が4割、お客様の視点の配点が2割、残りが4割となっている。生産部門や物流部門では本部長と比べ、各部長はプロセスや学習と成長の視点の配点が高かったことに対し、営業部では営業という機能の特徴から、部長レベルでも結果重視の配点となっている。

過去にはこのことが成果指標の中で、定量化しやすいものやKPIが過度に重視されるという問題を生じさせていた。しかし、現在はKPIの目標達成はあくまでも業績評価の1つの判断基準ということを認識させることで、そのような問題は解消している。計画段階と同様に、指標の目標達成は必要条件であり十分条件ではないこと、そもそも1つの指標だけ目標を達成しても意味がないことを意識させた。このような意識付けをするため、営業部の中で戦略マップを用いたコミュニケーションがある程度役に立った。

#### 8. 5 営業部門の戦略マネジメントシステムにおける他部門との連携

前章でも述べたように、たとえば、パレットの回収に関する成果指標は営業部と物流部で共有している。営業部と生産部門が戦略マップを通じて連携をとることはあまりないが、営業部門の中のマーケティング部は、商品開発の面で生産部門と成果指標を共有している。

#### 8. 6 営業部門の戦略マネジメントシステムの効果と課題

営業部門の戦略マネジメントシステムの効果は以下の2つである。

第1に、以前のMBO-Sのみのマネジメントでは、評価指標と戦略との関連が明確ではなかったため、個人の仕事と営業本部の戦略との関連が不明確であった。戦略マップとMBO-Sをつなげることで、この関連が明確になった。これにより、個人は自

分の仕事の意味を理解でき、モチベーションの向上につながった。

第2に、統括本部に所属する現場の営業担当には次の効果もあった。営業部の戦略マップはすべての営業担当に対し、営業本部全体の営業戦略とともに提示される。そのため、BSCの4つの視点の戦略課題・成果指標間の因果関係を用いることで、現場の営業担当に戦略の全体像を説明することが容易になった。

一方、営業部門の戦略マネジメントシステムの課題として、過去には費用効率の面から、戦略マップの作成単位が変更された。また、モニタリング会議が形式主義に陥ること、ある成果指標が過度に重視されることも指摘されていた。しかし、前述のように、現在はこれらの課題は解消に向かっている。

一般的には、営業担当は他部門の構成員と比べ、仕事の独立性が高く、自分たちの活動を自由に設定できるので、戦略マップを用いても営業戦略と自分たちの活動の関連を意識しにくいと考えられる。しかし、キリンビールではこの問題は生じていない。その理由は、前述の戦略マップとMBO-Sの関連、BSCの4つの視点の因果関係による戦略の説明に加え、戦略マップを導入してある程度期間がたっているため、営業担当レベルでもその理解が進んできたことがある。ただし、営業担当レベルで意識しているのは営業部・統括本部共通の戦略マップであり、社長の戦略マップを強く意識することはない。

## 9. 考察

本章はキリンビールのBSCを中心とした戦略マネジメントシステムの実態を踏まえ、新しいマネジメント・コントロール・システム(Management Control Systems, 以下「MCS」と略称)のフレームワークの2つの論点から考察を行う。

第1の論点である組織の各階層におけるMCSの設計・運用について、先行研究ではBSCの基本となる作成単位はSBUとされ、機能部門におけるBSCには逆機能がある可能性も指摘されていた(Kaplan and Norton, 2001; 櫻井, 2008)。特に、ライン部門のBSCの実態は先行研究から

は必ずしも明らかではなかった。

今回のキリンビールの事例からの示唆の1つは、ライン部門におけるBSCを中心とした戦略マネジメントシステムの有効性が明らかになったことである。キリンビールでは生産、物流、営業のライン部門はすべてBSCを中心とした戦略マネジメントシステムを設計・運用しており、効果も認識していた。ライン部門のBSCを機能させるための1つの取り組みとして、財務とお客様の視点の戦略課題・成果指標は全社共通で連帯責任となる項目が多く、プロセスや学習と成長の戦略課題・成果指標は自部門の裁量の程度が大きい項目が多かったことが挙げられる。

キリンビールではライン部門でも財務の視点の成果指標として、全社共通の項目であるEVAを設定していた。これによりライン部門では最終的にEVAの目標達成につながる自部門の活動目標を設定するためにBSCを利用していた。これはYoung and O'Byrne (2001)などが主張するEVAの先行指標の管理のためのBSCの利用とは若干異なる意味で、EVAとBSCの補完的な利用の可能性を示唆する。

先行研究によれば、BSCは戦略の種類ごとに異なる戦略マップのひな型が提示されることもあり(Kaplan and Norton, 2004)、戦略や業種などのコンテキスト要因の相違により、その内容・プロセスが異なることが指摘されている(Merchant and Van der Stede, 2007; 長谷川, 2004; 等)。しかし、これもライン部門が担当する機能の相違による影響に焦点があてられることは少なかった。

実際、キリンビールの事例においては、機能ごとにライン部門のBSCの内容・プロセスが異なっている部分も多くみられた。キリンビールのライン部門のBSCは、各部門で戦略マップの作成単位、プロセスや学習と成長の視点を中心とした成果指標、業績評価表における4つの視点の得点化のルールなどの内容面と、マネジメントプロセスにおける会議体の設定方法などのプロセス面の両方で異なる点が多かった。たとえば、営業部長の業績評価表で財務やお客様の視点の配点が高いことは、営業という機能の特徴を反映している可能性が高い。ただし、キリンビールでは営業部門で先行的にBSCが導入されたことから、これら

の違いは導入時期に起因する可能性もある。

このように生産、物流、営業というライン部門ごとのBSCにおいても、全社共通の部分と、各部門の裁量の程度が大きい部分があることを認識すべきことが明らかになった。<sup>40)</sup>

第2の論点であるMCSのインタラクティブな利用方法について、先行研究ではMCSのインタラクティブな利用は効果をもたらすだけではなく、コストもかかることが示唆されている (Bisbe and Otley, 2004; Widener, 2007)。しかし、どのようなMCSの利用方法が費用効率の面で最適であるかは明らかではない。

キリンビールではマネジメントプロセスにおいて、BSCを積極的にインタラクティブに利用し、社内での頻繁なコミュニケーションを重要視していた。戦略マネジメントシステムの形骸化を避けるため、計画・モニタリング・評価段階における会議の回数、メンバー構成、議論する内容を毎年変更していた。ただし、頻繁なコミュニケーションの効果を認識している一方で、多くの手間と時間がかかることを問題視し、変更には費用効率の面が考慮されていた。この変更の内容と理由をより詳細に考察することが、BSCのインタラクティブな利用方法の費用効率との関連を明らかにすることにつながると思われる。

以上から、組織の各階層におけるMCSの設計・運用とインタラクティブな利用方法という2つの視点からBSCの事例を詳細に考察・分析することが、今後の研究にとって重要であるということが明らかになった。

## 10. おわりに

本稿は新しいMCSのフレームワークの2つの論点について、キリンビールの戦略マネジメントシステムの事例研究を通じて考察した。

第1の論点である組織の各階層におけるMCS

の設計・運用については、ライン部門におけるBSCの有効性を何が決定するのかという問題、またライン部門の中での生産、物流、営業という機能ごとのBSCの相違の存在が確認された。第2の論点であるMCSのインタラクティブな利用方法については、BSCを用いた会議やプロセスの変更がコミュニケーションの促進と費用効率のバランスの中で運用されている点が確認された。

本稿は仮説構築のための準備として、先進的事例の詳細な記述を主たる目的とした (Merchant and Van der Stede, 2006; 横田ほか, 2010)。今後は本稿の2つの視点を基軸とし、稿を改めて仮説構築を主たる目的とした本事例のより詳細な考察を行っていく予定である。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、キリンビール株式会社の関係者の皆様には、インタビューや度重なる電子メールによる質問へのご回答、原稿チェックなど、多大なるご協力をいただいた。この場をお借りして感謝の意を表する。

なお、本稿は2009年度メルコ学術振興財団研究助成金および文部科学省科学研究費補助金基盤研究 (B) : 「業績評価制度設計の意思決定支援のためのシステム方法論の研究」研究課題番号21310097の成果の一部である。

## 参考文献 (前号掲載分は省略)

- 長谷川恵一 (2004) 「バランスト・スコアカードと戦略マップの基礎理論」 (清水孝編著『戦略マネジメント・システム：企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 23-62頁に所収)。
- Hansen, A. and J. Mouritsen (2005) "Strategies and organizational problems: Constructing corporate value and coherence in balanced scorecard processes," in Chapman, C. S. (ed.) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 125-150 (足立洋訳 (2008) 「戦略と組織的問題：バランスト・スコアカードにおける企業価値と首尾一貫性の構築」 (澤邊紀生・堀井悟志監訳『戦略をコントロールする：管理会計の可能性』中央経済社, 169-203頁

40) キリンビールでは個人レベルではMBO-Sを用いており、Mobil社 (Kaplan and Norton, 2001) やKvadrat社 (Hansen and Mouritsen, 2005) の事例などにみられる、個人レベルのBSCの有効性は検討できない。今後の検討課題としたい。

- に所収)).
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, London, UK.
- Widener, S. K. (2007) "An empirical analysis of the levers of control framework," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 7-8, pp. 757-788.
- Young, S. D. and S. F. O'Byrne (2001) *EVA® and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*, McGraw-Hill, Boston, MA.

妹尾剛好 [慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程]