

特別講演

株式会社亀山電機における
BSC (バランススコアカード) の活用
—導入・運用・課題の観点から考える—

北口功幸

<論文要旨>

リーマンショックに始まった株式会社亀山電機の経営不振改善のため、筆者をはじめとした経営陣は全く経営や会計について戦略のなかったところから策定と改善を繰り返してきた。その結果として、現在は BSC を軸にした経営目標の設定とそれに伴う実績の分析を行っている。亀山電機の BSC は全社 BSC と部門 BSC の 2 つが現在導入されており、今後個人 BSC を追加することで 3 段階での BSC の活用を予定している。これを導入することによって、経営及び会計の面での効率化・合理化及び結果の改善が可能となっただけでなく、様々な気づきを得ることができた。しかし、依然として特に社員との認識の齟齬等を改善点として残しているため、亀山電機は今後も BSC をより自社の特性にかみあうよう発展させていく必要がある。

<キーワード>

株式会社亀山電機, BSC (Balanced Scorecard), 経営戦略, 経営計画書

Utilization of Balanced Scorecard at Kameyama Electric
Co., Ltd.: Introduction, Operation, and Remaining Issues

Yoshiyuki Kitaguchi

Abstract

In order to recover from slumping business of Kameyama Electric Co., Ltd., the management team including the author in the company have repeatedly changed the management strategy to find out the most suitable one. As a result, Balanced Scorecard is thought of it as the axis of management. This company currently has 2 kinds of BSC, company-wide BSC and departmental BSC. Also, they are now planning to add one more kind of BSC, individual BSCs. By introducing BSC, not only it makes them possible to improve efficiency and rationalization in terms of management and accounting, but also it makes them possible to gain various awareness. However, since there are still some discrepancies in recognition with employees as points for improvement, Kameyama Electric needs to continue to develop BSC to better match its own characteristics.

Keywords

Kameyama Electric Co., Ltd., Balanced Scorecard, Management strategy, Business Plan Book

1. はじめに

本稿では、筆者が経営する株式会社亀山電機（以下、亀山電機と略記する）における、キャプラン (Robert S. Kaplan) とノートン (David P. Norton) により開発されたバランススコアカード (Balanced Scorecard：以下、BSC) の導入・運用・課題についての報告を行う。

亀山電機は筆者が 1996 年 10 月 7 日に創業した中小 IT 企業である。筆者は 1965 年に長崎県大村市松原に生まれ、祖父母は漁師・父母は会社員という経営・会計とは関わりのない一般的な家庭で育った。学生時代は長崎県佐世保市にある佐世保工業高等専門学校の機械工学科で技術を学び、技術系の企業に就職して実践経験を積む。技術者人生の転換点となったのは、幕末志士・坂本龍馬との出会いであった。坂本龍馬の経歴・生き様に感銘を受け、坂本龍馬が 31 歳で「亀山社中」を起業したように、自身も挑戦したいと考えるようになる。これを受けて自身が 31 歳となる 1996 年に地元長崎で創業したのが、本稿において論じる対象となる亀山電機である。

はじめはアパートの一室で事業を続けていた亀山電機であるが、現在は長崎県長崎市にある本社の他に佐世保事業所、大阪営業所、名古屋事務所、東京事務所を持つ。社員数も増減を繰り返して、2020 年 12 月現在は正社員 61 名、契約社員 17 名、パートタイマー 4 名の計 82 名となっている。事業も複数行っており、プラントの計装・制御の設計・調整を行う IA 事業の他に、オリジナルソフトウェアの開発、販売及びコンサルティングを行う OA 事業、ホームページ制作・ホスティング事業・WEB システム開発を行う WEB 事業の 3 つが主な事業となっている。現在に至るまで、技術には勤勉に向き合ってきたものの経営については無知であったために、筆者を主とした亀山電機という技術者の集団は、度々経営における対策不足による経営危機に直面してきた。これに対して、亀山電機は改善策の検討を重ね、経営改善のための戦略を幾度となく変更してきた。それらの紆余曲折の結果として、現在は BSC が亀山電機の経営・会計システムの基盤として導入されているのである。

経営に関しては門外漢であった経営者をリーダーに、亀山電機がいかなるマネジメントの変遷をたどって BSC の活用にたどりつき、いかにして BSC を運用し、今後いかに発展させるのかを次節より記す。

2. BSC 導入の背景

亀山電機の売上高は 1996 年の創業から 13 年間、増加額には差があるものの 2008 年まで増益を続けた。しかし 2008 年に起こった世界的な金融危機、通称リーマンショックの影響が翌年の 2009 年に顕在化し、経営悪化が顕著となる。その対策として、亀山電機は経営・会計戦略の学習と亀山電機独自のマネジメントシステムの構築に力を入れ始めた。第一段階としてコンサルティング会社と契約を結び、経営及び会計に関する指導を受ける。採用した手法として、クリティカルサクセスファクター (Critical Success Factor：以下、CSF) 及びキーゴールインディケーター (Key Goal Indicator：以下、KGI)、キーパフォーマンスインディケーター (Key Performance Indicator：以下、KPI) の導入が挙げられる。これらの指標を活用し、経営における

目標設定とその結果分析を行う。その結果を軸に経営戦略の検討を行った。導入と並行して、営業支援ツールSalesforceを使用して、目標と実績をグラフ化することにより視覚的に数値をとらえることを可能とした。これにより代表者だけでなく経営陣全体での、目標と現状に対する認識の共有が可能となった。

しかし、CSF・KGI・KPIの運用は様々な経営課題・経営目標を「点」のみで捉え複合的な「線」に結び付く事を認識できなかつたため軌道に乗らず、更なる方策として、経営計画書（亀山道）を発行する。この詳細は後述の6. 経営計画書の導入と活用を参照されたい。経営計画書（亀山道）導入後も売上および利益の伸びが十分でなかつた。これまでの経緯を受け、筆者が経営のアドバイスを依頼した長崎県立大学の宮地教授よりBSCの紹介を受けた。紹介を受けてのBSCの導入・運用・結果は以降の節にて詳細を述べる。現在では総合的ビジネスアプリケーションであるZOHOを使用しているBSCの視覚化を行っており、可視化した上で社員に公表し、社員の会計学教育にも活用している。

3. BSCの運用

亀山電機では現在2段階のBSCを作成し運用している。始めに会社での目標設定を行う「**全社BSC**」を作成する。この**全社BSC**は最終的に達成する数値・目標を設定するため、ゴール目標として扱われる。全社**BSC**で会社としてのゴールを設定することで、その目標を達成するためには何が必要かという視点から、ゴールに至るまでのプロセスの目標設定が可能となる。このプロセスの目標を**BSC**に落とし込み、「**部門BSC**」として各部署で作成する。これは**全社BSC**達成のための目標として、**全社BSC**をベースに作成するため、**全社BSC**と**部門BSC**が乖離することはない。全社**BSC**は8個ある事業それぞれの事業計画および予算に反映される。一方、社員が各自で個人目標を設定する際には**部門BSC**を元にして設定するため、自動的に個人の目標に反映されることとなる。このようにして、2種類の異なる**BSC**はそれぞれ異なるアプローチで事業に反映される。また、これに加え、**全社BSC**・**部門BSC**を受けての社員個人の「**個人BSC**」の作成についても現在導入準備の段階に入っている。そのため、最終的には3種類（3段階）での**BSC**の運用を予定している。

作成の際は**BSC**上のできる限りすべての目標に対して、**KPI**の設定を行う。これらの目標が抽象的であると**KPI**の設定にも支障をきたすこととなるため、目標設定の際は「**SMART**の法則」を意識することが必要である。ジョージ・T・ドラン（George T. Doran）が提唱した「**SMART**の法則」はSpecific（明確性）、Measurable（計量性）、Assignable（割当設定）、Realistic（実現可能性）、Time-related（期限設定）の5つの法則からなる。この全ての法則（条件）を満たす目標は**KPI**の設定が容易で、部門・個人目標に落とし込む際の目標設定の円滑化にも影響する。

これらの**BSC**に対する結果（実績）は毎月確認する他、四半期毎に数値化された結果と、目標との差異、差異が発生する原因、改善のための対策を検討し、翌四半期から検討結果を反映することでPDCAを回している。この四半期毎の結果は、表上で信号色（目標達成した場合は青、目標まであと少しの場合は黄色、目標未達成の場合は赤といった背景色の変更）の色付けを行い、視覚的な状況の評価を行う。また、前述の通りアプリケーションを使用した**BSC**に対する実績データのグラフ化も同時に行い、常にデータを整理し分析しやすくする他、社内

での決定の際の有効な指標としている。この結果として数値の推移や、目標毎、あるいは個人毎の結果が視覚的に確認できるため、分析時に多角的な視点から差異発生原因の検討が容易となる。また、表上で数値を見る以上に興味を持ちやすいグラフは、会計に関わる社員だけでなく、全社員がBSCの実績状況を認知しやすくする効果があった。

2020年度からは各社員の個人評価に対してもBSCを導入した。目標として設定されているBSCに対する個人の実績および達成率を社員毎に評価することによって、BSCを基にして設定した個人目標を意識し、達成するほど評価が高まる構図ができあがるため、BSCを達成することをゴールに置くということの定着につながる。

また、毎月各取引銀行へ提示する経営資料にもBSCを添付する。BSC上の目標と実績、その達成率をデータ化することで、会計上の状況を系統だっで見せる他、全社的な方針と状況を一覧化して提示している。

4. BSCを運用しての気づき

全社・部門の2種類BSCの運用にあたって、合理的でありながらも難解なのが、会社をマクロで見る場面とミクロで見る場面の使い分けである。全社的な目標を個人という細部まで落とし込むと、個々人の小さな動きがいかにか会社の大きな目標に貢献するかと意識せざるを得ない。このミクロとマクロの使い分けは経営だけでなく会社の活動全てに活用できる考えである。BSCをミクロの視点のみで、細部に焦点を当てて見るだけでは、不十分となる。ここからたどり着いた解が「物事全てを虫の目のみで考えすぎず、鳥の目・魚の目でも見る」ことが、物事の総体がバランスを保って運用されるための必須条件であるということであった。伊藤元重氏が提唱したこの「虫の目・鳥の目・魚の目」であるが、虫の目と鳥の目がそれぞれミクロとマクロに対応している。これら2つの重要性については先に述べたとおりであるが、更にこれらの視点に加えて、「魚の目」一事象を過去・現在・未来の流れで見る視点を加えることで、経営・会計の諸状況を静と動の表裏から見る事が可能となるのである。

前述の「魚の目」の重要性に対する気づきとは、即ちそれぞれ個別に存在する物事を『点ではなく線』で考える必要性への気づきであった。この考え方はBSCの枠組みを飛び越え、他のマネジメントシステムへの応用が可能であった。亀山電機においてマネジメントは6つの設計に分けて管理される。理念設計・採用設計・教育設計・実務設計・管理設計・評価設計の6つはそれぞれを個別に管理し、状況を分析し、対策を検討してきたが、これらの設計もそれぞれが点として成り立つのではなく、全ての設計が各設計と切り離せない関わりを持ち、相互に影響を及ぼしている。そのため、これらを点で認識して調整するのではなく、線として理解して相互関係を意識した検討が必要なのである。これまでCSF・KPI・KGIといった指標の導入において、期待した効果を発揮せず、長期での運用が難しかったことは前述の通りであるが、これはそれぞれの指標を線ではなく点で認識し、分析していたことがその原因であったとも感ぜられた。

BSCには財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・人材教育の視点が存在する。特にこのコロナウイルス感染拡大における経済停滞・後退の特殊な状況下において、重視されるべきは一番下の人材教育である。人材を育成することにより、個人のスキルアップがなされる。

個人のスキルの向上は業務プロセスの効率化および高品質化に繋がり、その結果として商品に対する満足度に大きく影響を与える。顧客満足度・顧客からの評価の向上は、商品の価値を高め、財務を好転させることにつながるのである。BSCを検討する際、ゴールである財務の改善を一に、上から下へ、顧客、業務プロセス、人材教育といった順番で目標を立てるが、実際の実施・改善は反対に人材教育から始まり、業務プロセス、顧客、果ては財務につなげることとなる。つまり、経営改善における最優先事項として、他社と比較し質の高い社内人材の育成が存在するのである。人材育成において行う学習と成長は、経営改善のための土台形成である。この時形成される土台が堅固なものでなければ、その上に存在する業務プロセス・顧客・財務の改善を実行することは不可能となる。亀山電機における売上の鈍化の原因も、土台の質にあると筆者は考えている。

これらの事実からもわかる通り、人材育成の重要性は亀山電機のような中小企業における喫緊の課題となっている。これは新卒採用における応募者を分析することからも明らかである。昨今の大学進学率の高まった環境下においてもなお、中学生の時点での進路選択によって、将来のキャリアはある程度定められる傾向にある。進学先として選択した高校におけるマジョリティとなるキャリアプランはそれぞれ異なり、多くの生徒がそのキャリアプランに追従するため、中学生の時分の進学先の選択で今後のキャリア形成の方向性は一定化されるのである。進学先の選択では、通知表あるいは成績表のスコアが他の要素以上に選択肢の選出に影響する。そういった状況からも中学生のころの通知表の成績を参考にすることで、新卒採用自体についての検討が可能である。中学生の通知表における成績で全て5と評価される生徒は全体の約7%といわれる。その一つ下の4と評価される生徒は約24%、3と評価される生徒は約38%とされる。対して、日本の労働人口に対する従業員数の割合は一部上場企業で6.3%、二部・マザーズ等の非上場企業で26.3%、中小企業と呼ばれる規模の企業が46%を占める。先ほどの通知表の割合と対比すると、通知表・成績表において高スコアの生徒は一部上場企業もしくは二部・マザーズ等の非上場企業、いわゆる大企業での採用が決まる。つまり、中小企業には通知表において2~3の評価が並ぶ生徒の応募が多く来ることとなる。実際には内申等の要素が影響し、進学方向性が多少左右されるため、あくまでこの考えは筆者の気づきに着想を得た愚論の域をでない。しかし、そういった成績の分布が少しでもあるとすると、亀山電機だけでなく中小企業の採用における課題の1つとして、大企業以上に高度人材の採用に対する壁が存在するということが理解できる。このような状況において、採用する人材自体の質を高度化することには限界が存在することとなる。従って、やはり採用してからの社内教育により人材育成を行う必要性が強く存在するのである。

では人材育成のために社員毎に個人目標を設定し、PDCAにそって目標達成までの自己啓発を行わせるとする。そのための各社員の動きや、あるいは実業務における動きを観察するとPDCAにおける「P(Plan)」において、他の要素以上に課題が点在するのである。まず具体的かつ計量性のある計画をたてる際、目標値を算出するための参考となるデータの出典元の調査、調査結果の分析と情報の整理、加えて計画の妥当性のチェックといった計画を明確なものにするための動きにおいて、確認漏れや対応漏れが多々見られるのである。しかし、PDCAを回すためにはまずPlanが明確でなければ、その後のDCAの効率は落ち、あるいはPDCAを回すこと自体の意義を喪失してしまうこととなる。こういったBSC導入における課題・問題点と、それに対する改善策を次節において詳しく言及していく。

5. 現状の問題点と改善策

前節において採用する人員の選考以上に社員の人材育成が重要となることについて述べたが、採用する段階においてそもそも人材育成に尽力するという方針に納得できない応募者を採用すると、人材育成自体の実現が難しくなる。亀山電機における人材育成は社員それぞれが目標を設定した上で、月に1回のペースで目標の達成率を確認し、その結果によっては目標自体を再設定することとなる。この工程において、社員の学習・教育に対する積極性・意欲は必要不可欠である。採用の場面において、教育制度の多層化について説明を加えると、消極的・受動的であっても教育を受けられる体制があり、スキルアップにつながると誤解し、「教育に魅力を感じた」との理由で亀山電機を志望する学生・生徒が近年多くなっている。しかし、そういった応募者が入社後に積極性を持たずにいることで、人材育成が停滞するということが起こりうるのである。これは採用の時点でふるいにかけられるべき人材の選出が十分になされていないため起こるが、こういった社員に対して人材育成の面でどのようにアプローチしていくかが今後の改善課題となる。

また、人材育成という1つの要素だけでなく、BSC全体においても意欲の多寡が課題を生む。プロセス目標である部門BSCは社員各々の業務によって達成率が積み上げられるが、その達成率と目標の差異を理解した上で管理するのは各部署の管理者、役職のある社員である。この役職社員の中で達成しなければならないという義務感、目標達成に対する意欲が欠けると、達成率は自動的に低迷してしまう。ここでも目標に対する意欲が結果を左右することとなるが、この意欲が十分にみられない役職社員が多くなっている。これも達成率を伸ばす上での課題となる。

こういった、挑戦や変化を好まず、現状維持を好む社員が増えているのである。この現状維持という考えは、社会経済が日々変化する中で、他社にリードを許すことにつながり、結果として企業の後退のきっかけとなる。この考え方を是正し、他者の目がある中で目標と現状確認を行うために、月に一度、全ての社員に個人ヒアリングを行っている。確認の場を定期的に設けることによって、目標自体を忘却してしまうことを防止するのである。

課題に対する改善は上記のように進めている。これらの改善があることで、内部環境が変化し、設定したBSC自体が環境に合わなくなることが考えられる。これは内部環境だけの問題ではなく、企業に影響を与える外部環境も同時に変化するため、BSC自体を一度作成し、作成が完了したら終わりにすることは不可能である。継続的改善を行うことで、環境に合致した目標の設定が必要なのである。また、システム化・視覚化の面においても未だ改善の余地がある。システム化において重要な事は、データの一元化である。現在、マネジメントシステムの一部を複数のアプリでデータ共有しているため、手間・間違いが生じている。新しい仕組みを作り上げる場合に、これまでの仕組み（アプリ）を全てリセットする事を躊躇していたが、今後は更に投資してスマートでシンプルなシステム化・可視化を目指したい。

これまでに述べたBSCの課題に対して、対策の検討と改善を経営陣のみで実行することは不可能である。全社員が共通の問題意識と改善意欲を持ち、BSCに向かうことが必要となる。そのためには、社員全体が同じ深度までBSCを理解していなければならない。BSCの理解促進、普及については経営計画書がその役割を持っている。次節において亀山電機における経営計画書の存在理由と活用法について論じる。

6. 経営計画書の導入と活用

経営計画書（亀山道）は現在の亀山電機においてBSCのブレイクダウンとしての役割を持つ。前述のとおり経営計画書（亀山道）は2010年に検討を始め、翌2011年に発行した。経営計画書（亀山道）もリーマンショックによる経営不振に対する対策として導入したものであった。BSCに先立って導入されているが、亀山電機における会計教育・BSC普及において欠かさない存在となっている。発行当時から導入の根本の目的は変わらず数字・方針・スケジュールを明確化した上で、社員全員の認識を統一することにある。他社の経営をすでに経験したことのある中途入社社員に対しては、すでに形成された価値観を再構築することとなるため容易ではないが、新卒で採用した社員については、経営計画書（亀山道）を通読することにより効果的に経営方針とそれに対応する数字・スケジュールに理解を促すことが可能となる。

BSCと同じくして経営計画書についても内的環境・外的環境により内容に変化が生じる。また年度毎に経営の方針は多少の変化が必然的に起こることとなる。そのため、この経営計画書についても年度更新を行っている。更新を繰り返し16期（2011年）発行分では69ページであったものが、25期（2020年）発行時には160ページに増加している。掲載される内容は増やすだけでなく、不要と判断されたものは削除しているが、それでも経営方針が多角化していく背景の中で、本書のボリュームが増加するのは避けられないことであった。本書については社外秘としているものの、他企業の経営者からの希望があれば、参考資料として内容を共有している。この経営計画書の内容は亀山電機の経営戦略に合わせて作成されているため、他企業で作成する際に亀山電機の経営計画書を現状通り転用すると、齟齬が生まれる。企業にて導入するには必ずブラッシュアップが必要となるのがこの経営計画書である。

発行に際してかかる印刷等のコストと、作成にかかる工数、そして経営計画書での計画を実行するための対策といった負担はあるものの、効用が大きいため現在に至るまで毎年の更新を続けられている。その効用は、目的として挙げた数字・方針・スケジュールの明確化以外にも存在し、経営方針の整理と明文化、社員に対して数字・方針を公開することによる経営のガラス張り化、それにより社員の経営参加に対する障壁の軽減、加えて新入社員に対する教育の資料として使用することで効率化にもつながる。特に、社員への経営方針の公開により、全社員が経営に対して当事者意識を持つことにつなげ、理解度の向上を促進した上で、社員の理想像を形成する一助となる。社外に対しても採用活動や新規営業においてアピール項目の1つとして活用することができる。

しかし、社員に対して経営のガラス張り化を行う利点を享受するためには、社員が経営計画書の記載内容を認識・理解し、社員に浸透していなければならない。筆者はその対策として、決算報告会・経営計画発表会を実施し、その場で社内外に発表している。また、特に新入社員に対して早期の理解を促進するため、内定の時点でレポート作成の題材として使用し、入社1年目の新入社員と経営者で経営計画書における意見交換を行う。さらに入社3年未満の社員を対象として年間2回のテストの実施し、内容理解を促進している。経営計画書自体の年度更新と、社員に浸透させるための対策を繰り返すことによって、年を重ねる毎に、亀山電機における経営計画書の重要性を強化することができるのである。

7. 今後の方向性

亀山電機の将来的なゴール目標として存在するのは「生産性2倍・従業員残業0・年収2倍」の3つである。まず生産性を2倍にすることによって、これまでの半分の時間で同じ業務量をこなす、従業員の残業が0となる。また、業務プロセスが改善されることで商品価値が向上し、最終的には社員の年収が2倍となるのである。このKPIについても仮で設定し、達成までのプロセスをよく研究し、楽しみながら考えていく。更なる売上・利益のために、2020年4月に株式会社亀山社中を設立、今後は亀山電機内の組織編制を変更していく。また、社員のクオリティ・オブ・ライフ向上のため、独身寮や保育施設についても調整を続け、実現のためのPDCAを回していく。

8. 最後に

2008年のリーマンショックによる経営不振に端を発した、これまで亀山電機における経営戦略の検討および実施、改善はまだ道半ばである。今後もBSCは年度毎にブラッシュアップを続け、またBSCの効率的な実践と浸透のためのシステムについてもこれまでのシステムの改善と無駄の削減、あるいは新しいものの導入により改善を続ける。特に、前述した亀山電機における経営上の課題に対する改善策は常に検討を続けているため、本稿を作成している現在においても、筆者を含めた中での社員の改善案の検討・提案が続けられている。つまりは、本稿にて述べた現状が変化する可能性が大いにあるということである。これらの今後の改善の検討にはこれまでの紆余曲折を踏まえる必要がある。そういった面において、今回の講演及び本稿の作成はこれまでの経緯の整理と今後の課題の顕在化において、非常に価値のあるものとなった。

謝辞

本論文は2020年11月14日に実施された日本管理会計学会2020年度第3回フォーラム・第1回九州部会における特別講演の報告内容をもとに加筆・修正を加えたものである。このような貴重な機会を与えてくださった日本管理会計学会様、そしてこれまで長年にわたって筆者に経営・会計指導を実施くださった長崎県立大学 宮地先生には感謝の念に堪えない。今後も亀山電機の経営戦略の策定において、お力をお貸しいただきたい。