

論 壇

## シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード

林 昌芳

### 〈論文要旨〉

わが国では、今日戦略実行としてのBSCの導入が徐々に進められている。このような中で、2002年よりシャープグループでも戦略実行の取り込みを行った。シャープグループは、構造改革を促すため事業構造の変革、オペレーションの変革、経営管理システムの変革という3つの改革を開始した。本稿では、シャープグループの変革として、BSCの導入と戦略目標管理システムとの連携について明らかにした。特に、カスケードと変革志向の組織を構築するITツールの開発について明らかにした。カスケードについては、戦略的目標管理システム(BSC-P: バランス・スコアカード・パーソナル)を構築した。また、一般管理職の理解促進のためにeラーニングシステムを構築した。

### 〈キーワード〉

戦略実行, BSC, 目標管理システム, カスケード, eラーニングシステム

## Cascade of Strategic Implementation and Strategic Objectives in Sharp Group

Masayosi Hayasi

### Abstract

Sharp Group started the strategic implementation in 2002. Then Sharp Group had just tried to change the organization which involved with the innovation of business structures, the innovation of operations, and the innovation of management systems. The aim of this paper is to find out the implementation of BSC and the alignment of the strategic objectives with the strategic management by objectives system in Sharp Group. This paper, especially, deals with cascading the strategic objectives and developing IT tools for the successive strategic exertion.

### Key Words

Strategic implementation, BSC, Management systems by objectives, Cascade, E-learning

## 1. はじめに

戦略実行のマネジメント・システムとして知られるバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard; B S C)の導入が、わが国でも少しずつ進められている。B S Cを導入するには、いろいろな課題を克服していかなければならない。まず、B S Cを構築する前に戦略の見直しが必要とされるため、戦略の検討が必要になる。また、B S Cの導入が独立したものではないため、すでに存在するシステムへの影響を考えて調和を図ることも重要である。特に、戦略目標を個人目標へと落とし込むいわゆるカスケードの問題は、シャープグループとしては目標管理(management by objectives; M B O)との調和を図っている。このようにシャープグループとしての対応を図りながらB S Cを導入し、運用し、定着してきている。

シャープグループのB S Cの特徴は、戦略実行と目標管理システムにある。本稿では、そのようなシャープグループでのB S Cの導入と戦略的目標管理システムとの連携と構築を明らかにする。シャープグループがB S Cを導入し併せて戦略的目標管理システムとの統合を図っているのは、シャープグループとしての経営管理システムの変革を実現するためである。経営管理システムの変革を効果的に実現するには、従業員の変革志向の組織を構築することも重要である。そのため、シャープグループとしても従業員の人材育成の仕方も明らかにする。

## 2. シャープグループにおけるB S Cの導入

### 2.1 B S C導入の背景

シャープグループでは、常に他社に先駆けて新時代にふさわしい商品の創出やサービスの提供を実現することで、「エレクトロニクス技術を通じて“21世紀生活”を創造する“オンリーワン企業”」を目指している。2005年3月期の連結売上は2兆5,398億円、従業員は(グループ総人員)55,300人である。我々のエレクトロニクス業界を取り巻く環境は、IT化・ネットワーク化という情報インフラの進展や加速する技術革新など、目まぐるしいスピードで変化を遂げており、新たな市場開拓を目指した厳しい競争が、世界中の企業によって繰り広げられている。シャープグループでは、構造改革を促すため事業構造の変革、オペレーションの変革、経営管理システムの変革の3つの改革を2002年からスタートさせた。

B S Cの導入検討を行った2002年は電機業界では先行きが不透明な時代であった。また、シャープでは三重県亀山市の液晶工場の大規模投資を行うことにより、無駄は打てない状況と投資を集中させ早期に回収することが必要となり危機感が増大していた。これらを乗り切るため前述の3つの改革をスタートした。

経営管理システムの変革を行うには、事業構造の変革およびオペレーションの変革を加速し、透明性、精度の高い経営を実現することが必要である。このような考えを実現するポイントとして、経営のスピードと戦略の実行力を高めること、自助自立経営を行うこと、戦略指向に立った人材育成を行うことの3項目とした。

経営のスピードと戦略の実行力を高めることについては、全社のビジョン・経営戦略を、論理的手法を活用し本部・部門・個人のアクションプランまで素早く展開する必要がある。自助自立経営を行うこととは、戦略の成果指標を設定して可視化し、達成への責任と権限の明確化(自律型事業、業務遂行責任)を行い、透明性の高い評価制度にまで結びつけるようにする必要がある。戦略指向に立った人材の育成を行うこととは、中～長期も見据え、プロセスや人的

## シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード

資産(無形資産)の価値創造を重視し、全社員のナレッジの向上とその活用を促すようにする必要がある。以上の3つの項目を実現させるためにBSC導入の検討に入った。

## 2.2 BSCに着目した変革のポイント

導入検討時の経営管理に関する課題は4点あった。第1は、短期テーマである財務目標の追求に偏重している点である。第2は、戦略目標が総花的・網羅的になっていた。第3は、全社方針から組織・個人目標への受け渡しが不十分であった。第4は、目標がどの程度できたか達成度があいまいであった。これらの課題を解決する手段として、次に上げるBSCの4つのポイントに着目した。

第1の課題である財務目標偏重については、これらに加えて非財務目標も高めていくために、財務、顧客、業務プロセス、人材と変革、という4つの視点でバランスの取れた戦略を立案し実行することにした。これにより、顧客に支持されることが重要であるという考えから、どういった顧客にどのような価値提供を行うのかという顧客の視点から戦略を発想し、それを実現するための具体的な業務プロセスの視点や、長期的取組である人材と変革の視点へと戦略を構造的に展開することが可能となる。

第2の課題を解決するために、戦略の重点化・先鋭化を重視し、特に重点的に取組むべき戦略テーマを、4つの視点による戦略目標に分解し、因果関係を持たせて、戦略マップに表現することにした。戦略マップは1枚の紙に鳥瞰図的に戦略を一覧できるため、重点化した戦略をどのように具体的に実現していくのかというシナリオがわかりやすく表現でき、戦略の全体像の共有化が図れる。

第3の課題を解決するために、全社戦略から組織・個人の目標への連鎖を明確にすることであった。事業本部・機能本部などの本部組織は、全社戦略を受けて戦略マップを作成し、各目標を該当する事業部へと受け渡すことが実現できる。

第4の課題を解決するために、すべての目標を定量化して測定可能な成果指標を設定した。半期ごとの目標値を設定してスコアカードに記入し、上位組織長とコミットメントした後、組織ごとに期中の進捗管理を行い、PDCAを回して達成度に応じた業績評価が可能となる。

## 3. BSCの取組み経緯と推進組織体制

### 3.1 BSCの取り組みの推移

シャープグループでは2002年より経営企画室を中心としてBSC検討チームを立上げBSC導入の検討を開始した。BSC検討チームは、BSC全体のフレームワークの設計から着手し、初期の導入にはパイロット部門を選定し、2002年10月にBSCのパイロット運用をスタートした(図表1参照)。

パイロット部門の試行中に全社導入に向け戦略スタッフ研修を開始した。2003年初めに2003年度導入運用基準を全社に明示した後、2003年4月に試行導入を実施した。2003年4月のBSC導入対象組織は、全社組織図の第1階層にあたる本部とそれに準ずる本社直轄部門、プロフィットセンターである事業部を導入対象とした。

2003年後半に部門責任者に対する研修を実施し、2004年4月からBSCを本格導入するとともに全組織の管理職までを対象に、現行の個人業績評価制度に替わる戦略的目標管理システム(BSC-P: バランス・スコアカード・パーソナル)を導入した。

### ■取り組み経緯概要

2002年	2月	BSC検討チーム本格活動開始
	3月	BSC推進に関する答申
	6月	BSC全体のフレームワークの設計開始 「作成マニュアル」、「運用基準」の作成
	10月	パイロット部門による試行開始(事業部2部門、機能部門2部門)
	11月	シャープ(株)への導入に向けた戦略スタッフ研修スタート
2003年	1月	基本方針で全管理職に徹底 2003年度戦略マップ、スコアカード作成開始 IT化検討チーム発足
	2月	「2003年度導入運用基準」全社に明示
	4月	シャープ(株)でのBSC試行運用開始/BSC-P(目標管理)ITシステムの設計開始
	10月	BSC-P(目標管理)ITシステム試行導入開始
2004年	4月	シャープ(株)全社へのBSC/BSC-P本格導入開始 (BSC:約60部門、BSC-P:約4,500名)
	10月	BSC-P運用開始(管理職約4,700名)
2005年	3月	BSC-Pによる業績評価(管理職約4,700名)

図表1 BSC 取り組み経緯概要

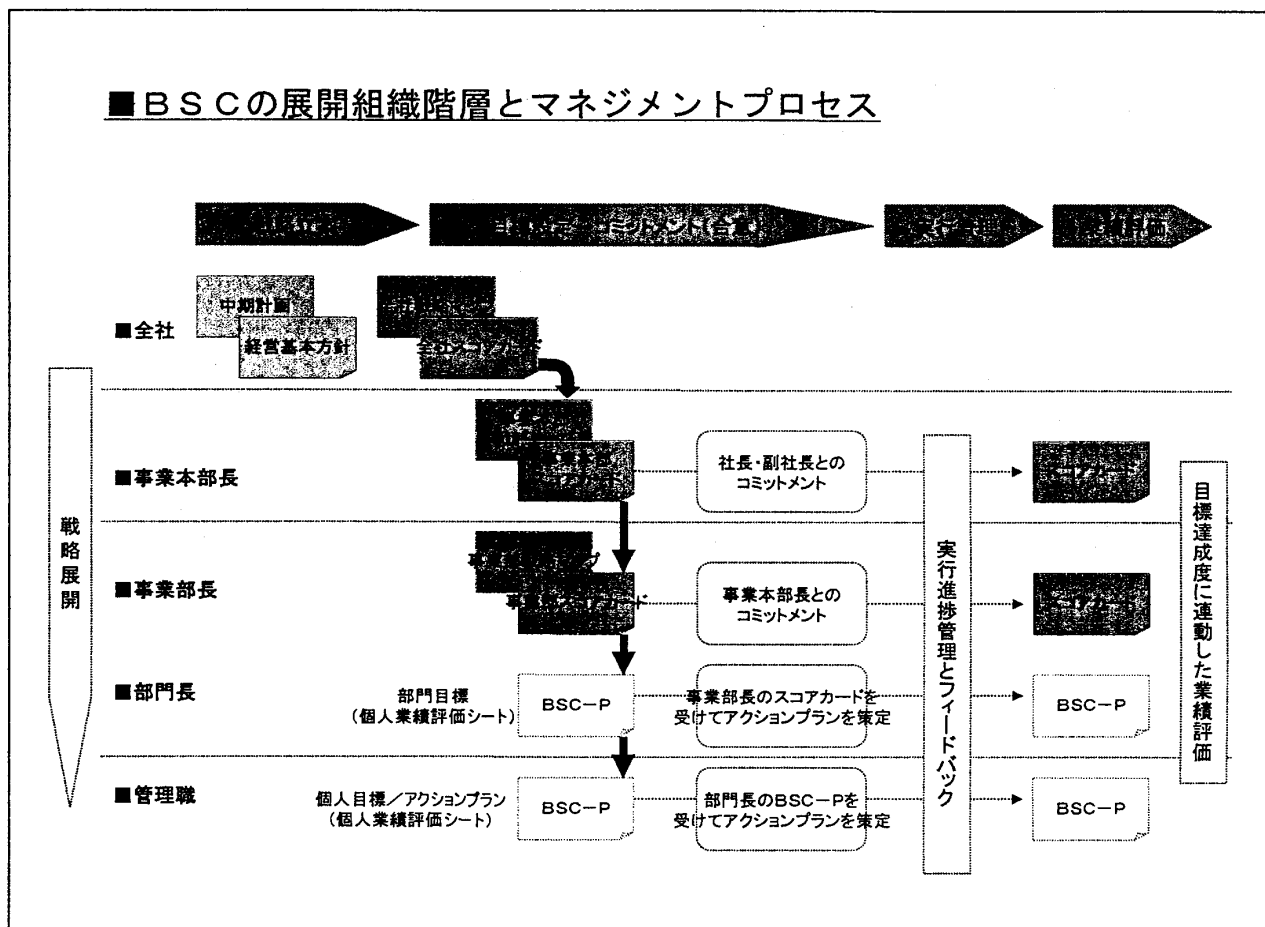
BSCの推進組織体制は、BSCを成功させる上での重要な要素である。シャープグループでは、4つの体制を確立した。全社BSC導入を短期間で確実に展開するため経営企画室内にBSC推進グループを設置、運用設計の要となる人事・経理・IT等の部門を巻き込んだBSC推進委員会を設置、個別の検討を行う分科会組織、各導入組織にBSC推進責任者とリーダーの配置である。

### 3.2 BSCの展開組織とマネジメント

事業本部のBSCは、全社戦略から因果連鎖を行うため全社の経営基本方針、中期計画及び全社戦略マップ、全社スコアカードをベースに作成する。更に事業本部ごとのBSCを受けて各事業部がBSCを作成する。このとき、それぞれの組織の上位組織長とのコミットメントを行う。事業本部長であれば社長とのコミットメント、事業部長であれば事業本部長とのコミットメントが行われる(図表2参照)。

BSCを作成する組織は、事業本部・事業部レベルまでである。BSCの作成には、SWOT・クロス表、戦略マップ記入シート、成果指標定義書、スコアカードからなる4つのシートが準備されている。

まず、SWOT・クロス表を作成する。これによって、課題を解決するためのSWOT分析を行い、自組織の内部環境(強み・弱み)と外部環境(機会・脅威)を網羅的に整理し、機会・脅威に対して強みが活かせるか、もしくは弱みをどう強化すべきか、といった観点から実施すべき施策を検討する。



図表 2 BSCの展開組織階層とマネジメントプロセス

次に、戦略マップ記入シートを完成する。ここでは、中期戦略の方向・ビジョン及び組織ミッション・年度目標を明記し、SWOT・クロス表から得た内容を基に4つの視点の因果関係を考慮し、顧客の視点から戦略を立案する戦略マップを作成する。戦略マップは戦略のシナリオを語るものであり、部下が戦略マップを見て自部門の戦略を理解できるものとする。

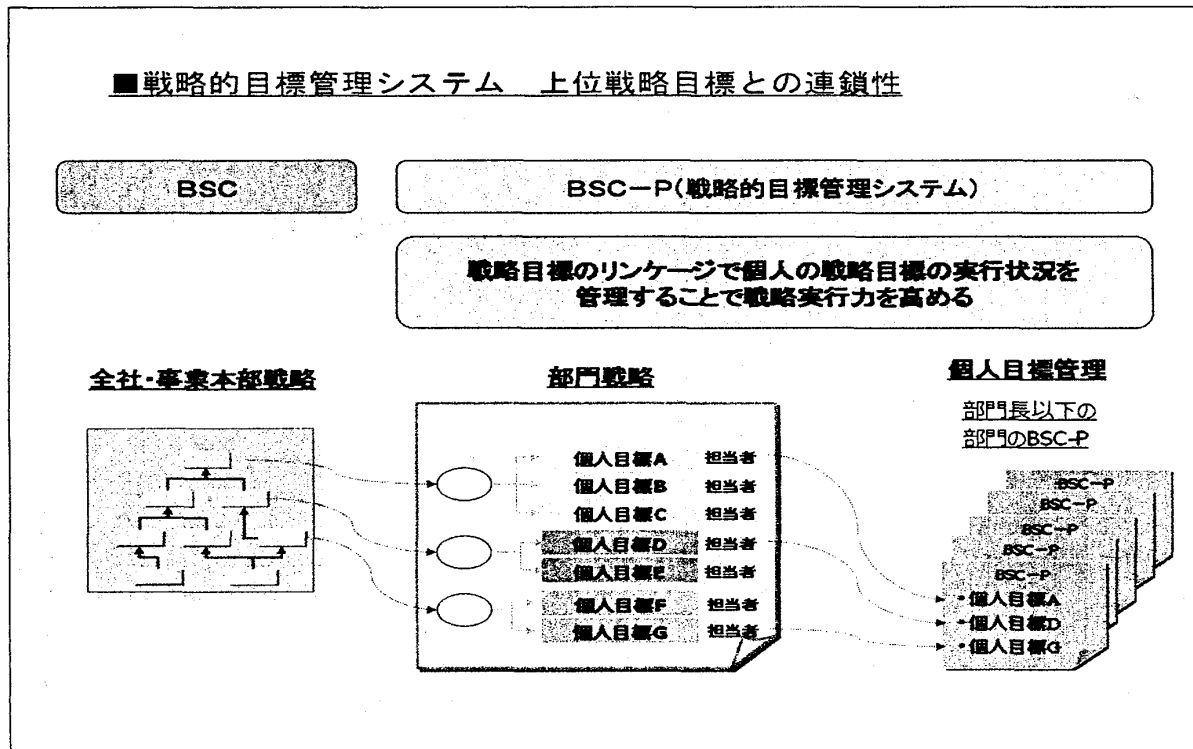
また、成果指標定義書を記入する。この定義書には、戦略マップにある全ての戦略目標（組織に落とし込む戦略目標）について、成果指標の設定根拠や定義、目標値を明記する。

最後に、スコアカードを構築する。戦略マップに書いた全ての戦略目標のうち特に重要なものについて、成果指標、目標値と共に評価ウェイトを記載し、上長とコミットする。

## 4. 戦略的目標管理システムとBSCの連携

### 4.1 個人目標管理との連携

戦略を確実に実行にうつすためにBSCと目標管理を連携させ、上位の戦略を個人目標に落とし込む手段として戦略的目標管理システムを構築し、さらにソフトウェアの開発を行った。戦略的目標管理システムとは、従来の目標管理にBSCの機能と特徴をもち、戦略実行のマネジメントを支援するシステムである。上位戦略目標と個人目標との連鎖性を管理することが可能であり、戦略実行のモニタリング機能で、戦略のPDCAの管理を支援する（図表3参照）。



図表3 戦略的目標管理システム

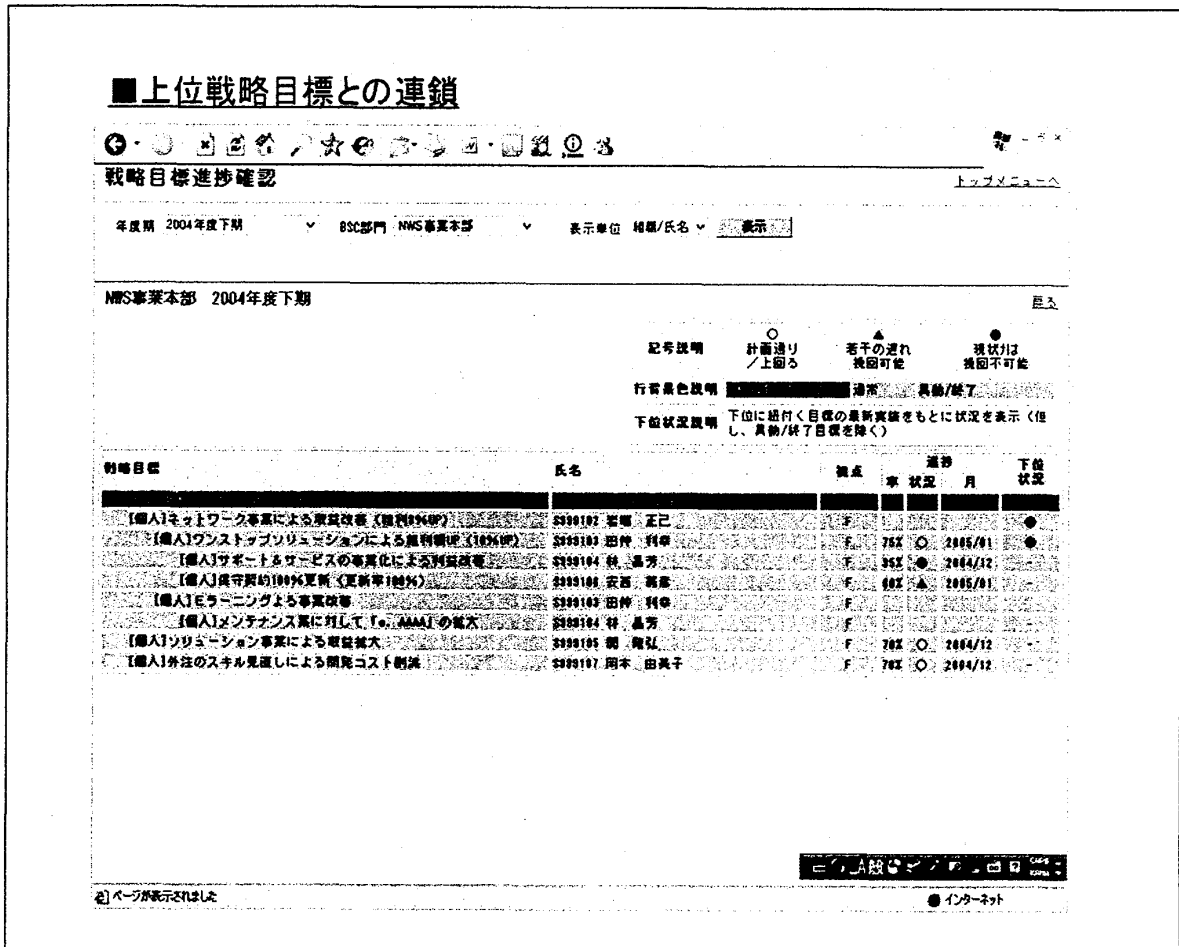
事業責任者（部門長）以下が行う戦略的目標管理システムでは、上位で作成されたBSCの戦略目標から、自らが担うべき戦略目標を選択し自分の目標に置き換え成果指標を設定する。従って、上位の戦略目標が設定されてない限り自分の目標を作成することができない仕組みになっている。また、半期ごとの目標値を設定し、上位とのコミットメントをした後に個人の目標が確定される。評価方法は目標値の達成率だけではなく上司と独自に評点化ルールを定めることができ、高い目標値にチャレンジできるように考慮してある。期中も進捗を報告し上司とのコミュニケーション（面談）を行い目標実現に向けてどのように取組みを強化するか等を確認し合う。

#### 4.2 戦略的目標の実行状況のモニタリング

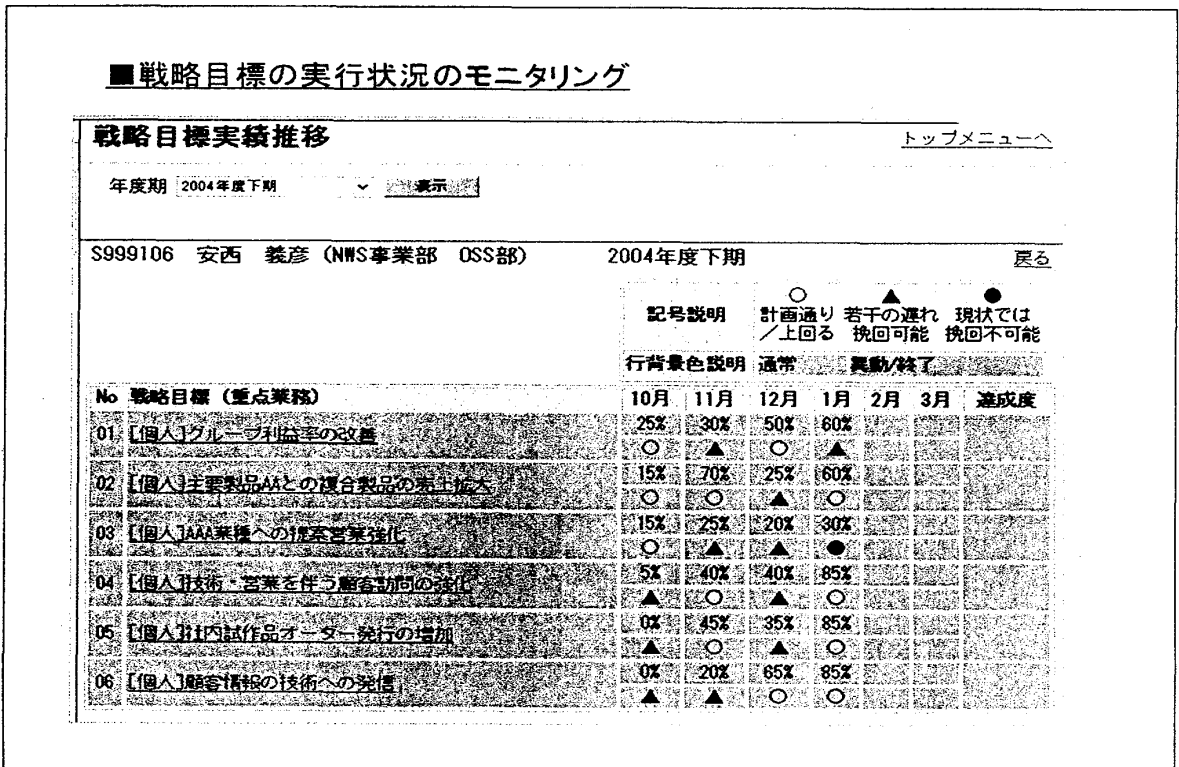
戦略的目標管理システムのソフトウェアの機能として、次の5つを持っている。

- 1) 上位戦略目標から下位の組織の戦略目標への連鎖を確実に（図表4参照）。
- 2) 戦略目標の実行状況をモニタリングする（図表5参照）。
- 3) 目標管理の制度運用をモニタリングする。
- 4) 各部門・各個人の戦略目標の履歴を管理する。
- 5) 目標設定シート、中間・期末実績シートを作成する（図表6参照）。

シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード



図表4 上位戦略目標との連携



図表5 戦略目標の実行状況のモニタリング

〇〇年度〇〇期 バランス・スコアカード パーソナル

所 属 \_\_\_\_\_  
氏 名 \_\_\_\_\_  
資 格 \_\_\_\_\_

期初目標設定							期末確認		
あなたが受け継ぐ 上位戦略目標	あなたの戦略目標	成果指標	目標数値	期日	評価ルール	配点	実績値	進捗率	状況
新規ソリューション拡大	新規ソリューションによる〇〇	受注件数	10件	99/99	xxxxxxx	30点			

配点  
100点

*Callouts in the form:*

- 上位組織或いは上位職の戦略目標。
- 戦略目標の達成度合いを数値的に把握できる指標を設定して記載。
- 上位戦略目標を実現する上で、戦略上あなたが果たすべき役割に照らし、最も重要な取り組み・行動内容を具体的に記載する。

図表6 バランス・スコアカード パーソナル

期初における目標設定や期中の実績面談の実施状況はモニタリングにより、目標設定や期中確認の進捗が遅れている部門には、事務局（推進リーダー）から制度運用の実施の注意が出される。

## 5. 戦略的目標管理システムのIT化

### 5.1 IT化のポイントと効果

マネジメントする規模が大きい組織になると戦略が組織に確実に落とし込まれているかどうか確認することが難しくなり、紙ベース（エクセルシートでも同様）のマネジメントでは戦略が落とし込まれているかどうか判断することはできない。また、戦略は隠し事ではなく組織の末端まで伝える必要があり、それが実行されているかどうか測定する必要がある。

従って、全社に提供する戦略的目標管理システムのIT化のポイントは、末端の従業員まで戦略を理解し実行が可能になること、戦略の実行状況・結果をすばやくフィードバックできること、制度の実行状況が確認できること、戦略的コミュニケーションが可能になることである。

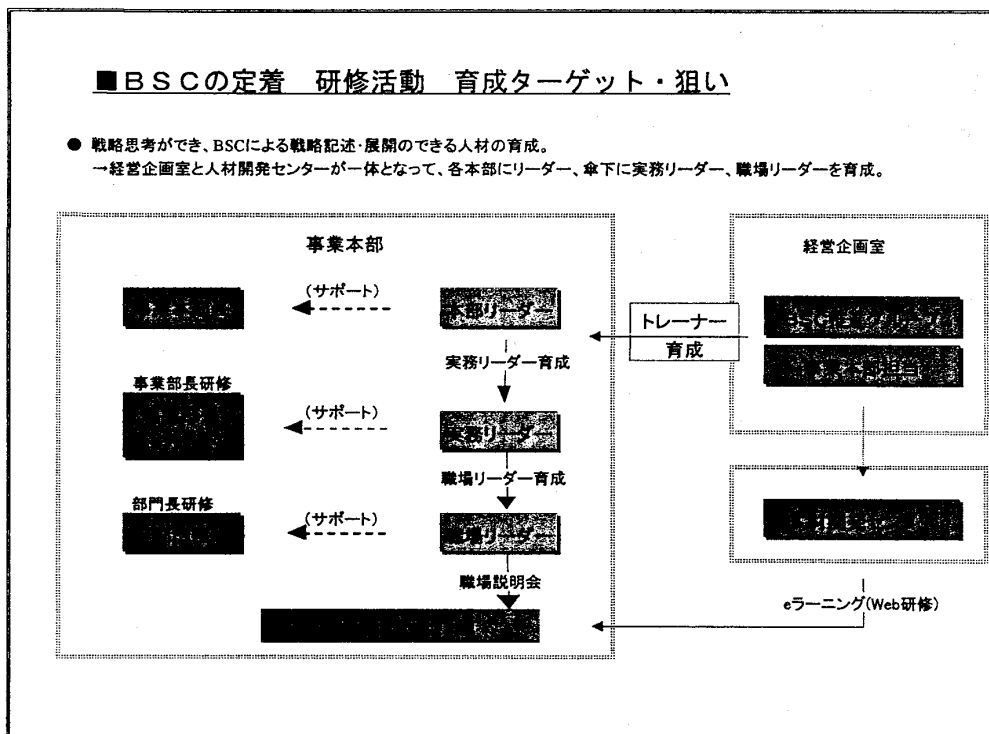
このシステムを構築しマネージャー約5,000人に導入することにより、全ての部門の戦略展開と目標設定のアセスメント（戦略目標と指標の確認、実績値の確認など）が実施することが可能となり、結果指標と活動指標の設定のバラツキや全社の強化目標が本部の戦略目標が設定されていない成果指標の設定に関する問題などが把握でき、これらの改善が可能となった。

### 5.2 BSCの定着と人材の育成

組織階層に展開したBSCを現場に定着させるために階層別研修活動が実施された。経営企画室のBSC推進グループと人材開発センターが一体となり、階層ごとの役割に応じた研修内容を作成し組織別に研修を行った（図表7参照）。



## シャープグループの戦略実行と戦略目標のカスケード



まず、事業本部長をサポートするために本部リーダーを育成する。また、事業部長をサポートするために実務リーダーを育成する。さらに、部門長をサポートするために職場リーダーを育成する。そして、一般管理職の理解促進のためにeラーニングシステムを構築し全管理職に研修を実施した。

最後に、現場からの問い合わせに対応するためのマニュアルやフォーマット、さらにQ&Aを行うホームページ立ち上げでBSCサポートを実施した。トレーナー（アセッサー）の育成において注意すべき点は、自らの組織のBSCを上位のBSCに基づき作成することや因果連鎖の戦略の仮説を繰り返して検証していくことにより、戦略を先鋭化してゆくスキルを身に付けることである。

## 5.2 BSC導入による主な成果

これまでの推進で得られた成果として次の4つがあげられる。戦略的コミュニケーションの活性化、戦略の重点化と目標の指標化・定量化、顧客志向と戦略のバランス、ミッションの再認識である。これらの成果について明らかにする。

戦略的コミュニケーションの活性化については、事業課題や戦略の共有化が行え、また、思考手順や戦略記述要領のプラットフォームとなった。戦略の重点化と目標の指標化・定量化については、戦略が総花的・羅列的な内容から重点化・先鋭化が図られ、優先順位が明確となった。また、目標を指標化・定量化することにより、目指すゴールレベルが明確に共有できるようになった。顧客志向と戦略のバランスについては、顧客の視点を戦略の起点として戦略のシナリオを思考することにより、顧客に対する提供価値への意識が高まった。また、人材と変革の視点での人材育成やナレッジの蓄積に係る戦略目標が設定された。最後に、ミッションの再認識については、機能部門において、自組織のミッションの再認識が行えた。

### 5.3 現状における課題

現状では各フェーズにいくつかの課題がある。戦略の策定と目標設定について課題を整理する。まず戦略の策定については、現状分析の不足などにより、目標や目標値の妥当性があいまいである。また、半期の財務目標から発想の短期志向になっている。さらに、上位戦略の受け渡しと戦略展開が不十分といったことがあげられる。

目標設定については、納得度の課題、ストレッチ度の妥当性、活動指標の問題、改善度合の判断などがあげられる。納得度の課題とは、非財務の目標に活動指標が多く、達成度と評価にギャップがあるという点である。ストレッチ度の妥当性については、100%を大幅に超える達成率になる目標が散見された。活動指標の問題としては、目標値が整数の1（件数、回数、人数）などで設定され、できれば100%できないと0%の振れ幅の大きな目標値があった点である。改善度合の判断については、目標値が絶対的なレベル値（1000ppm、0.29%など）で設定され、その数値の意味が判らないと妥当性が判断できないという課題である。

## 6. 結びに代えて

BSCは個別最適の小集団活動ではなく、全社戦略を全員が一丸となって実現して行く言わば大集団活動である。必ず全社で制度運用を行うという経営の意志を全社に徹底して印象づけることが重要であり、導入時のポイントとして以下の4つが必要である。

第1は、導入はトップから行うという点である。事業責任者の本部長レベルから導入を開始し、研修もトップから行う。第2は、認知させるという点である。経営会議や方針書、社内報やホームページなどで繰り返し伝えて浸透させる。第3は、ヒト・モノ・カネを投入することである。IT化のための投資、コンサルティングの活用、専任メンバーの設定に投資する。投資することにより責任が生じ、成功のための原動力となる。第4は、導入には勢いとスピードが肝心である。シャープグループでは、半年後にはパイロット導入を行い、1年後には64部門に展開した。BSCを運用面でいかに自社に合うようにカスタマイズするかといった具体的な課題は、仕組みを回すことにより初めてわかってくる。“BSCのお勉強”に時間を掛けすぎないことである。

本稿を通じて、BSCは戦略の重点化、戦略目標の因果関係、戦略目標の受け渡し、数値化による実行管理など戦略マネジメントに極めて有効であることを明らかにした。また、BSCは今後のシャープグループの戦略実行には不可欠なマネジメントツールであるとも言える。さらに、本稿で明らかにしたシャープグループの戦略実行が、いまBSCの導入を検討している企業あるいは試行錯誤している企業の参考になれば幸いである。