

日本原価計算研究学会第2期企業研修制度最終報告

(株)インテリジェントウェイブにおけるBSC導入プロジェクト

Final Report of Internship Program 2004 JCAA

吉田 栄介

Summary

ソフトハウスにおけるバランスト・スコアカードの導入を目的とした10ヶ月間に及ぶアクション・リサーチについての報告である。当初は、個人業績評価の改善のためにその導入が検討された。結果的に、本格導入には至らなかったが、試行期間へと至る過程に有形無形の効果があったと考えている。

Key Words

- ①バランスト・スコアカード
- ②導入研究
- ③チェンジ研究
- ④アクション・リサーチ
- ⑤ソフトハウス
- ⑥ソフトウエア
- ⑦戦略マップ
- ⑧業績評価

I はじめに

本研修制度は、原価計算の研究を志す者が、企業実務を作業員として経験することで、実地を把握し、その過程で広く企業の原価計算上の課題を発見し、課題解決に向けた独創的研究の着眼点を得ることを目的としている。本稿は、この目的のもと、(株)インテリジェントウェイブにおいて実施した10ヶ月間の研修成果の報告である。

II 研修先企業の概要

(株)インテリジェントウェイブ（代表取締役 山本祥之氏）は、1984年設立、本社は東京都中央区、事業内容は、カードビジネスのフロント業務、ディーリング・トレーディング業務およびパッケージの製造・販売・技術支援、システム・インテグレーション案件におけるハード等の販売、セキュリティシステム業務である。

第21期（平成16年6月期）においては、売上高5,257百万円、当期純利益156百万円、資本金843百万円、従業員数242名である。

研修期間は、平成16年6月1日より平成17年3月31日まで、配属部署は管理本部経営企画室、研修内容はバランスト・スコアカード（以下、BSCと呼ぶ）の導入業務であった。直属の

上司として、常務執行役員管理本部長兼経営企画室長白杉政晴氏にご担当いただいた。

Ⅲ 問題の所在

ソフトウェアの受注開発・保守業務では、業務に要する人数に期間を乗じて料金を見積る人月契約が一般的である。サービス原価の多くは人件費であるため、費目別の詳細な見積原価計算に基づき受注価格を提示するよりも、業務の難易度に応じた料率に所要時間（工数）を乗じた見積計算が妥当してきた。つまり、料率に利益額が内包されており、売上に連動して利益額も増加するため、業績目標として売上高を偏重する傾向があった⁽¹⁾。

そうした中、(株)インテリジェントウェイブでは、パッケージ・ソフトの開発・販売に重点がシフトする中で、実績（短期的な売上）に偏重するのではなく、新しいことにチャレンジする人を高く評価する仕組みを作りたいと考えていた。加えて、事業部間において個人評価に差があるという問題があった。個人間で格差をつける事業部とそうでない事業部が混在したため、個人評価を見ても、事業部横断的に人を評価することは困難であった。

こうした問題を解決するため、かつてEVAの導入が検討された。しかしながら、主として株主価値と連動する業績評価指標であるため、適当ではないだろうと見送られた。その後、従業員や顧客といったその他のステークホルダーにとっての価値増大に役立つ業績評価指標として、BSCに白羽の矢が立った。

Ⅳ BSC導入プロジェクト

1. パイロット事業部への導入プロジェクト

まずは、試験的に導入する2つの事業部（オ

ープンシステム事業部とセキュリティ・システム事業部）を選択した。他にも、管理本部、営業本部を含め6つの事業単位があったが、BSCの4つの視点のあてはまりのよさ、顧客・商品ごとに担当業務が分かれているマネジャーの業務区分の明確さなどを勘案した結果である。

オープンシステム事業部は、銀行・証券会社におけるトレーディング・ディーリング業務システムの構築、業務パッケージの開発・販売・保守などを行っている。売上の多くは、顧客企業に出向き、システム担当者との協働を通じて、システムの構築・保守を行う受注業務である。

セキュリティ・システム事業部は、カード不正利用検知システムの開発・販売・保守、内部情報漏洩対策システム「CWAT」の販売・保守などを行っている。

次に、2事業部の事業部長から事業概要、今後の展開、ビジネスおよびマネジメント上の課題などをヒアリングした後、キックオフ・ミーティングとして、事業部長およびマネジャー全員に、BSCを解説し、導入スケジュールを提示した。キックオフ・ミーティングでは、社長の参加を要請した。それは実現しなかったが、BSC導入が社長の肝煎りのプロジェクトであることは、事前およびその場で白杉氏より説明して頂き、十分に伝わっていたようである。

その後、半年間をかけてBSC作成に向けて、戦略マップの作成（戦略目標の識別）、成果指標の識別、パフォーマンス・ドライバーの選択といったプロセスを経ることになる（図表1参照）。その間、各事業部では、就業時間後、週に1度会合を持ち、私は管理本部に籍を置き、出社時間ならびにE-mailを通じて、進捗管理ならびにアドバイスをするという体制をとった。

図表1 BSC導入スケジュール

2004.6.	テストラン事業部選定 プロジェクト・チーム編成 キックオフ・ミーティング	導入準備
9.	戦略マップver.1 ●「戦略目標」の識別	導入期間
10.	スコアカード作成 ●「成果指標」の識別	
11.	スコアカード作成 ●「パフォーマンス・ ドライバー」の選択	
12.	試行（12月から月次6回、四半期2回） 月1回のミーティング ●前期実績値のレビュー ●スコアカードの修正	試行期間
2005.7.		本格導入

このスケジュールは、2005年7月の本格導入から逆算し、半年間（12月から月次6回、四半期2回）の試行期間を確保し、その間に前期・月の実績値のレビューとスコアカードの修正を進めることを想定した。半年間の導入（BSCの初版の完成までの）期間が確保できたため、十分な時間だと考えていた。

しかしながら、実際には作業が遅れだした。それでも、比較的順調に推移したオープンシステム事業部について、以下に述べることにする。

オープンシステム事業部では、それ以前には、事業部全体を包括するような体系的なマネジメント・コントロール・システムは不在であった。営業部門が、事業部とは異なる別のプロフィットセンター（営業本部）として組織され、事業部の売上高予算もトップダウンに提示されてきた。そのため、事業部単位で主体的に将来の事業ビジョンを掲げ、その実現計画として中期経営計画を設定し、短期利益計画を設定するということにはなかった。

本導入プロジェクトでは、SBU単位でのBSC作成を意図したため、営業部門にも参画を要請

し、アッパー・ミドル・クラス（事業部長、部長）を中心に、関連事業の2、3年後の目標として事業ビジョンについて話し合ってもらった。

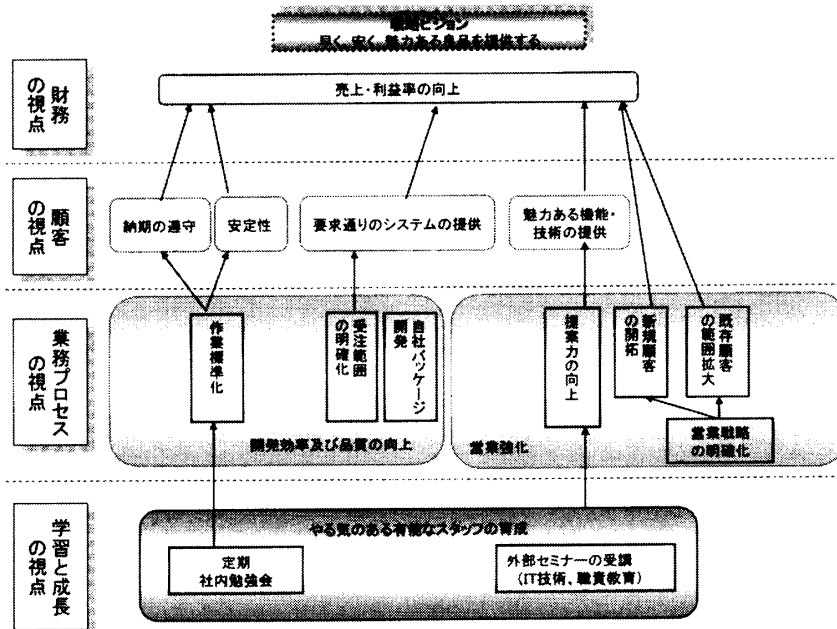
当初は、事業ビジョンという概念が分かりにくく、これまで事業部が主体となり将来のビジョンについて意識することも少なかったため、その設定は容易な作業ではなかった。その中で、最初に出てきた事業ビジョンは「マーケットニーズ・ニューテクノロジーへの速やかな対応と顧客満足度の向上」であった。これでは抽象度が高すぎ、事業部が目指すべき方向性も曖昧であると考え、どのような技術において、どのような競争優位性を保持・獲得しようとするのかをより具体的に示してくれるように依頼した。

その結果、事業ビジョンは「早く、安く、魅力ある良品を提供する」に決まった。総花的だが、顧客企業との長期的信頼関係の下、ビジネスを展開している事業特性を考えると妥当な範囲であると考え、次のプロセス（戦略目標の識別）へ移行することにした。

戦略目標の識別過程では、SBUの権限を越えた全社的課題、中期的には達成不能な到達点、戦略的というよりも日常的活動なども示され、視点間の不適切な区分（顧客の視点と業務プロセスの視点）も散見された。幸いにも、抽出された項目が網羅的であったため、このSBUに適切と考えられる戦略目標を残し、いくつかの戦略目標を束ねた戦略テーマも設定し、戦略マップが描かれた（図表2参照）。

続いて、戦略目標の成果を測定するための尺度である成果指標を識別し、その先行指標となるパフォーマンス・ドライバーの選択へと作業を進めた。その際に、基本的に成果指標は四半期ごとに測定する結果指標であること、その先行指標たるパフォーマンス・ドライバーは月次で測定・管理していく方針を確認した。つまり、

図表2 オープンシステム事業部の戦略マップ（一部省略）



パフォーマンス・ドライバーを、戦略目標を達成するために重要と考える日常業務の管理指標と位置づけ、それぞれの項目について、責任の所在を明らかにするために担当マネジャーを記名するように求めた。

その結果、概ねスコアカードが固まってきたが、既に12月に入っていた。

2. 全事業部への導入計画

11月には、パイロット事業部でのスコアカードも未完成であったが、同時並行的に他の事業部へのBSC導入に向けたキックオフ・ミーティングが開かれた。この頃には、一部の事業部で導入プロジェクトが先行していることは広く知られていたため、導入プロジェクトの全社的展開も比較的容易に推移するものと考えられた。

3. BSC導入プロジェクトの成果

12月以降、セキュリティシステム事業部を中心とした好調な主力事業の強化に向けた、事業部の再編、社屋の移転、社長の交代などもあり、

BSC導入プロジェクトは、遅々として進行しない状況に陥った。そして、研修終了時点においてBSCの本格導入には至らなかった。

冒頭で述べた通り、BSC導入の契機は個人業績評価指標としての役割期待であった。だが、その後の事業部長との面談を通じて、事業レベルでの業績評価ツールとしての期待、戦略志向の組織体へ転換するためのマネジャー教育目的へと導入目的の軸足がシフトしていった。

そのため、この2つの導入目的に照らして成果を見てみよう。まず、事業業績評価ツールとしてBSCは定着しなかった。ただ、その主たる要因が導入プロセスにあったとは考えていない。比較的順調に推移したオープンシステム事業部ではその後も本格運用に向けて作業を進めることは可能であった。しかしながら、他事業部が主導する主力事業の展開の速さはめざましく、全社的導入の展望が見えなくなり、導入プロジェクトは頓挫したと考えている。研修終了後も、ニューヨーク、ロンドン、ソウルへの子会社設立による海外進出など、BSC適用の前提

を越えたスピード経営の中で、事業業績評価システムを構築しようとする機運がそがれていった。

その一方で、BSC導入プロジェクトはアップ・ミドル・クラスのマネジャーに戦略的思考を促す契機となった。プロジェクト以前には、多くのマネジャーが売上高を唯一の業績目標として認識していたのに対して、プロジェクト開始後は、多くの部長クラス以上のマネジャーが集い、初めて事業ビジョンを議論・共有し、戦略マップおよびスコアカードの策定プロセスにおいて、4つの視点から戦略目標を見出し、それを定量的に測定する指標を設定し、その成果責任を担うことを自覚するに至った。

V むすび

最後に、研修の目的に照らして、BSC導入プロジェクトを中心とした研修期間を通じて発見した課題と課題解決に向けた独創的研究の着眼点について述べたい。それは、先述のような事業部を取り巻く環境要因を除く、導入プロセスに従事した貴重な経験から得たものである。

導入する管理会計システムの技術特性がその組織に適合的であることを前提とすれば、何より重要な導入促進要因は、システムの設計・利用者をエンカレッジすることであろう。そのために、現場で汗をかけるチェンジ・チャンピオンの存在は不可欠である。加えて、(株)インテリジェントウェイブのようにトップマネジメントが機能している場合、トップ・サポートも重要な要素であろう。実務的には、チェンジ・チャンピオンの人選が最重要なテーマだと言えるし、理論的には、その機能・影響についてさらなる研究が必要である。

制度論的パースペクティブ (Burns and

Scapens, 2000) によれば、以上の話は、比較的容易なルールの変更についてである。導入・チェンジをもう少し長い時間軸で見れば、ルーティンのチェンジが起こらねば、定着とは言えない。定着のためには、導入システムとその他の現存する管理・業務システムとの融合を進める必要がある。実務的にも理論的にも、導入する管理会計システムの主たる利用者、影響を受ける関係者との接点が不可欠である。

とかく管理会計システムの議論は、その設計が主たる関心事であったが、実際の導入・運用に役立つ知見を得るためには、導入・チェンジのプロセスを、その深度を下げて観察する必要がある。

(謝辞)

本研修中は、白杉政晴氏をはじめ、経営企画室課長藪下慶三氏ほか、(株)インテリジェントウェイブの方々には、ご多忙にも関わらず、本学会の企業研修制度ならびにBSC導入プロジェクトへの理解をお示し頂き、多大なるご協力を頂き、誠にありがとうございました。

(注)

(1)もちろん、見積時点では想定しなかった工数の増加などにより、受注価格を原価・費用が超えてしまう赤字プロジェクトがないわけではない。しかしながら、それは業績目標を売上高から利益(率)関連の指標に代えることで解消される問題ではなく、契約形態やプロジェクト・マネジメントの問題であろう。

【参考文献】

・ Burns, J. and Scapens, R.W. [2000]. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

(慶應義塾大学助教授)