

戦略本社(S-HQ)を契機とした、中期経営計画BPRの有効性の検討 ～マネジメント・コントロール・システムのイノベーションのためのアクションリサーチ～

Effectiveness of Business Process Restructuring Based on a Medium-Term Management Plan and Motivated by the Creation of a Strategy Headquarters(S-HQ): Action Research for Innovation in Management Control Systems

日本企業を取り巻く競争環境が厳しくなる中、「コーポレート戦略本社」に代表される本社部門の改革に着手する企業が増えている。改革では本社のスリム化に目がいきがちであるが、戦略の立案・実行機能の強化も改革の大きな狙いである。これまでの管理・監督部門としてのB-HQ (Bureaucratic Headquarter) から、全社戦略を主導するS-HQ (Smart Headquarter) への変身である。

日本企業は、戦略を具体化したものとして中期経営計画を策定している。しかし、多くの計画は、過去の延長で作成されており、戦略的な検討が不足している。企業の戦略力を強化するには、戦略をマネジメントする戦略マネジメント・コントロール・システムが必要である。中期経営計画を中心とした戦略マネジメント・コントロール・システムを構築する取り組みとして『中期経営計画BPR』(中計BPR)がある。

機械メーカーA社の中計BPRでは、戦略の2階層化、BSCを活用した戦略の具体化、中期経営計画期間における中計の見直しに取り組んだ。その結果、A社では経営への中期経営計画の浸透、中期経営計画の速やかな見直し、事業戦略の進捗に関する本社からの指導・支援が行われるようになった。

日本企業が競争力を取り戻すためには、「コーポレート戦略本社」による戦略部門の明確化とともに、中期経営計画の見直しによって会社全体の戦略レベルの向上が求められる。



As the competitive environment for Japanese companies has become increasingly challenging, a growing number of companies have initiated reform of their headquarters, which is typically seen with the creation of a "corporate strategy headquarters." In such reforms, attention tends to be directed toward downsizing of the headquarters, but another major goal is to strengthen capabilities in planning and executing strategies, or, in other words, to make a shift from the traditional bureaucratic headquarters (B-HQ) focusing on control and supervision to a "smart headquarters(S-HQ)" that leads the strategies for the entire company. Japanese companies create medium-term management plans that specify their strategies. Many plans, however, are prepared as an extension of past plans and lack strategic considerations. Strengthening a company's strategic capabilities requires a strategy management system. "Business process restructuring based on a medium-term management plan" is an effort to create a system for managing strategies centering on a medium-term management plan. In its business process restructuring based on a medium-term management plan, company A, a machinery manufacturer, created two-tier strategies, made strategies concrete by utilizing the balanced scorecard, and re-examined the company's medium-term management plan during its implementation period. As a result, the management became more aware of the medium-term management plan, a swift review of the plan became possible, and the headquarters started to provide direction and support regarding the progress of business strategies. To regain competitiveness, each Japanese company needs not only to have a well-defined department in charge of strategies upon creating a corporate strategy headquarters, but also to improve the strategic competence of the entire company by re-examining its medium-term management plan.

1 | パナソニックの「コーポレート戦略本社」改革の意図

2012年10月、日本を代表する電機メーカーであるパナソニック株式会社は大幅な組織改革を行った¹。その改革の目玉が「コーポレート戦略本社」である（図表1）。これまで約7,000名いた本社部門を大きく見直し、その中枢を150名の「コーポレート戦略本社」とした。ここがパナソニックの経営戦略の立案・実行部隊となる。本社部門に属していた研究開発部署や間接部署は、5,000名弱の規模の「プロフェッショナル・ビジネスサポート部門」となって本社から分離された。そして、事業会社へ1,000名の異動、定年退職・希望退職で1,000名の削減となった²。

このコーポレート戦略本社の狙いは、本社における戦略部門と業務部門を分離することによって、業務部門のスリム化・高度化を図るとともに、戦略部門の高度化を目指していると考えられる。

2 | 求められる日本企業の戦略の高度化

かつて日本企業の競争力は高く、電機業界や半導体業界のようにグローバル競争の主要プレイヤーは日本企業

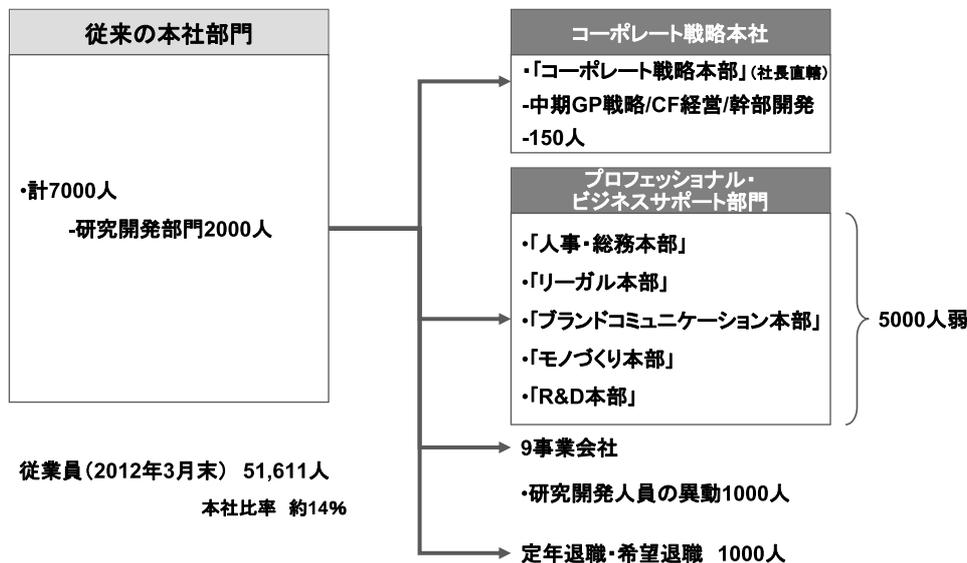
が占めているという業界も多かった。この場合、戦略を検討するにあたっての競争環境の理解も日本市場内での把握プラスアルファで対応可能であった。

しかし、韓国、台湾、中国企業が台頭する中で、競争環境は大きく変化した。競合は日本企業の従来の発想を超えた戦略を実行してくる。特に市場環境の読み、競合動向の読みとそれを踏まえたリスクを取った投資戦略は日本企業が舌を巻くレベルである。このような環境に対応するには、日本企業は戦略部門の能力の高度化を進める必要がある。

マイケル・ポーターは「日本企業には戦略がない」と看破した³。日本の戦後からバブル経済までの右肩上がりの時代には、多くの市場が拡大し事業が成長していった。戦略がそれほど必要のない、恵まれた経営環境であったと言えよう。

しかしバブル崩壊後、日本の市場は拡大を止めた一方、1990年前後の冷戦終結によって新興国の産業化が加速し、日本企業が担っていたバリューチェーンが次々と浸食されてきた。日本のフルセット型産業構造の維持が困難となり、日本企業の事業のうち撤退を余儀なくされるものが多くなった。これは、1990年代以前は見られな

図表1 パナソニックのコーポレート戦略本社



出典：パナソニック（株）プレスリリース、各種新聞報道より著者作成

かった現象である。さらに、2000年代からのデジタル化の加速で、事業を支えるコア技術が、日本企業の強みであったアナログ技術からデジタル技術へと変換が進んだ。

1990年代以降、日本経済の成熟化、新たなグローバル競合の出現、デジタル化の進展と日本企業にとって大きな環境変化が起きたのである。このため日本企業には、事業の撤退も含めた戦略経営が求められるようになった。

これまでの本社と事業部の関係は、本社が事業部の「管理」を行う立場であった。予算を提出させ、投資を許可する。予算の進捗を把握する。しかしこれからの本社は、会社全体の戦略を事業部に対してリードする立場が求められる。各事業部の戦略の前提となる全社の戦略を指し示す。事業の戦略を理解し、戦略に対してアドバイスを行う。戦略の進捗を把握し、問題があれば指導・支援を行う。このような「戦略本社」の機能が、これからの本社には求められているのである。

ここで、戦略主導を主導する本社をS-HQ (Smart Headquarter) と名付ける。一方、これまでの管理部門、監督部門としての本社は、B-HQ (Bureaucratic Headquarter) と名付けることとする。

これからは、B-HQからS-HQへの転換が求められるのである (図表2)。

3 | 中期経営計画の問題点

日本の中堅企業から大企業まで、多くの企業では中期経営計画が策定されている。中期経営計画は、企業の戦略を具体化し実行するための役割を担う。しかし、「形ばかり」の中期経営計画になってしまっているケースがよ

く見られる。「形ばかり」の中期経営計画とは、計画の中身である戦略の検討が十分になされておらず、また戦略を実現するための施策も具体化されていない計画のことである。

このような中期経営計画を策定する企業は、計画を策定する目的が不明確で、これまで中期経営計画を策定してきたから、今回も策定するというものが多い。また、一般に中期経営計画をもとに、予算や年度計画を策定するが、このような企業ではその後中期経営計画が顧みられることなく、机の引き出しにしまわれている場合がほとんどである。

しかし、中期経営計画の策定には多くの従業員の時間が投入されており、それを有効活用しなければ、計画の投資対効果は非常に低くなってしまふ。中期経営計画を策定するからには、経営に役立つものとすべきである。

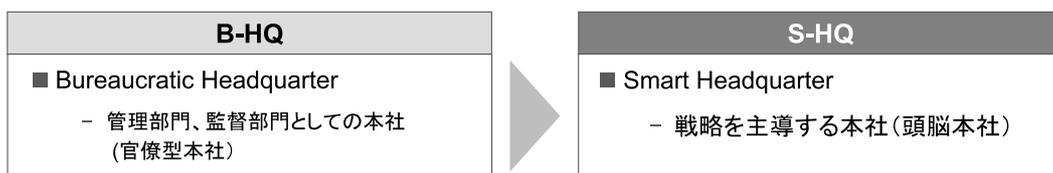
事業環境が現在よりも厳しくなかった時代において、中期経営計画は中期の資金繰りのための計画であった。各事業からの損益計画、投資計画を集計し、全社の投資可能額を把握したうえで、中期の資金繰りの中で、どれだけの資金調達をするかを検討することが主目的であった。このような中期経営計画は、B-HQ時代のものである。

4 | 中期経営計画BPR (中計BPR) の必要性

BPR (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) は、業務をゼロベースで見直し効率的で効果的なものとする取り組みである。

中期経営計画もS-HQを実現するツールとして変わっていかねばならない。中期経営計画の策定時にその中身である戦略の検討を適切に行い、それを実行するた

図表2 B-HQからS-HQへ



出典：著者作成

めのわかりやすい計画としていく。中期経営計画策定プロセスを効果的かつ効率的なものに見直すことをここでは、「中期経営計画BPR」または「中計BPR」と名付ける。

本稿では、次章以降で企業の戦略経営の高度化に資する中期経営計画BPRは、どのようなものであるべきかを検討する。

次章で述べるが、中期経営計画は、戦略に関するマネジメント・コントロール・システムの中核に据えることでその効果を発揮できる。次章では、まず戦略マネジメント・コントロール・システムに求められる要件を整理する。

次いで、戦略マネジメント・システムを実現するために資すると評されるBSC（バランス・スコアカード）を概観する。

さらに、これらを受け、筆者が支援した中堅電機メーカーA社にて実施された中計BPRのアクションリサーチの観察結果を述べる。

最後に、アクションリサーチの結果を踏まえ、中期経営計画BPRの今後の活用について記述する。

5 | 戦略マネジメント・コントロール・システムの要件

(1) 戦略マネジメント・コントロール・システムと中期経営計画

マネジメント・コントロール・システムは、企業における経営管理の仕組みである。それには、予算制度にはじまって、ISO9000やISO14000等の仕組みも含まれる。従来のマネジメント・コントロール・システムにおける管理対象の中心は、売上や利益等の財務値であった。言い換えると、予算制度がマネジメント・コントロール・システムの最も重要なものと位置付けられていた。

日本企業において戦略の重要度が増すに従って、戦略を対象としたマネジメント・コントロール・システムの必要性が高まる。予算制度が管理対象とする財務値は、戦略実施の結果であり、財務値を管理対象としても戦略の実施状況は把握できず、財務値での管理では対策が遅

れてしまう。よって、戦略を対象とする別のマネジメント・コントロールの仕組みが求められる。これは戦略をPDCAの対象とするものである。

戦略を具体化した中期経営計画が、本来であれば戦略マネジメント・コントロール・システム、あるいはそのシステムの構成要素の中心となるべきである。しかし、多くの企業の中期経営計画は、財務値目標を中心とした将来3年間の現状延長にとどまっており、戦略の中身がともなっていない。また、こうした企業においては、計画策定後、レビューが実施されておらず、PDCAサイクルが実現していない。

次節以降では、戦略マネジメント・コントロール・システムはどのような構造および機能を持つべきかを検討していく。

(2) 戦略マネジメント・コントロール・システムにおける本社と事業部のあり方

企業は複数の事業を有する場合が多い。この際、事業は事業部や事業本部と呼ばれる組織（Business Unit：BU）によって運営される。本社（Head Quarter：HQ）は、複数の事業をどのように運営するかを管轄する部署となる。

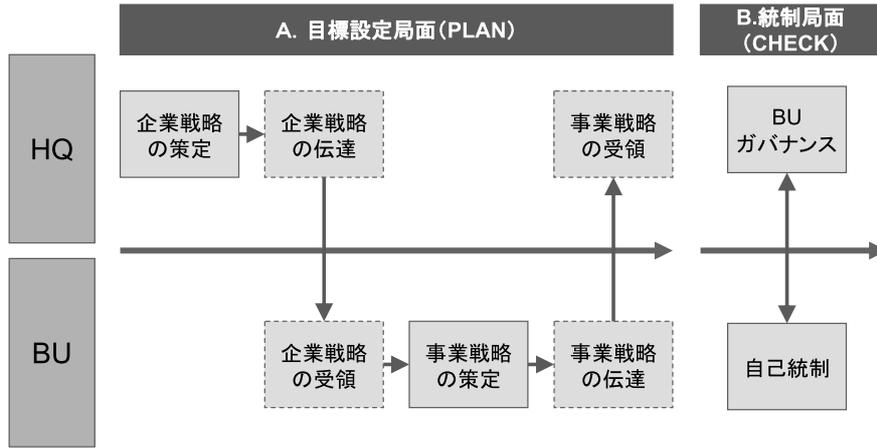
企業の戦略は、「企業戦略」と「事業戦略」の2つのレベルが存在する⁴。企業戦略は、企業全体レベルの戦略である。どの事業分野に参入するかという問題と、多くの事業部をどうやって統括していくかという問題をテーマとしている。一方、事業戦略は、事業単位の戦略である。その企業が参入しているそれぞれの事業分野で、いかに競争優位を導き出すかをテーマとする。

この戦略区分を事業部制組織にあてはめると、企業戦略はHQ、事業戦略はBUが担うものとなる。

(3) HQ-BU間の戦略マネジメント・コントロールのプロセスモデル

企業内の2階層の戦略構造を踏まえると、HQ-BU間の戦略マネジメント・コントロールのプロセスモデルは次のように設定できる。図表3に基づき、プロセス・モデルの構造を説明する。まず図の上部はHQが担当するプ

図表3 HQ-BU間の戦略マネジメント・コントロールのプロセス



出典：著者作成

図表4 マネジメント・コントロールにおけるHQの役割タイプ

マネジメント・コントロールのプロセス HQの役割タイプ	1. 企業戦略の策定 (HQ)	2. 企業戦略の伝達／受領 (HQ→BU)	3. 事業戦略の策定 (BU)	4. 事業戦略の伝達／受領 (BU→HQ)	5. BUガバナンス (HQ→BU)
ファイナンシャル・コントロール (FC)	HQが実施	財務目標	BUの自主性に任される	財務値	財務値のチェック
ストラテジック・プランニング (SP)	HQが実施	詳細な戦略計画	HQの戦略計画に縛られる	HQの戦略計画を詳細化したもの	戦略計画のチェック
ストラテジック・コントロール (SC)	HQが実施	企業全体の事業ポートフォリオを策定する	HQの支援のもと、BUが策定する	BUの策定した戦略計画	BUにより戦略計画の自主チェック+HQのチェック

出典：著者作成

プロセス、下部はBUが担当するプロセスとなる。横軸は、左から右に時間の経過を示す。

プロセスは、大きく「A. 目標設定局面」、「B. 統制局面」の2つの局面に分けることができる。PDC (PLAN-DO-CHECK) の管理過程モデルとの対応をみると、前者がPLAN (計画) であり、後者がCHECK (統制) に相当する。したがって、A局面とB局面の間にはDO (実行) があり、時間軸ではA局面とB局面は不連続である。

(4) 本社から事業部へのマネジメント・コントロール

本社から事業部への関与をどのように行えば業績に寄与するかの論点については、グルードの調査によって明らかにされている⁵。グルードは、本社の事業部への関与を3つのタイプに分類した。

ひとつはファイナンシャル・コントロールで、本社は、

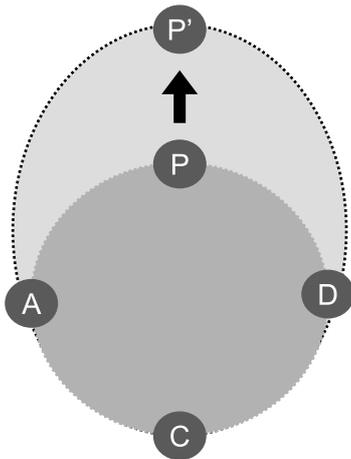
事業単位の戦略の策定には関与せず、戦略計画を正式に吟味することもない。そのかわり、短期の予算統制に集中する。

2つ目は、ストラテジック・プランニングであり、本社は、大規模な戦略計画と資本予算のシステムを編成し、そのプロセスを、事業単位の管理者の考えに影響を及ぼし示唆を与えるために利用する。

最後は、ストラテジック・コントロールであり、本社は事業単位の自律性を尊重し、事業の重複等がないように企業全体の事業ポートフォリオ戦略を調整・策定する。また一定の財務指標・非財務指標による事業戦略の業績評価も行うものである。

分類された3つのタイプの関与を、図表4にて上述のプロセスモデルで整理した。

図表5 ダブル・ループ・フィードバック



出典：著者作成

グルードの調査によれば、長期業績に好ましいものは、3番目のストラテジック・コントロールであった。ストラテジック・コントロールでは、事業部が戦略策定を行うが、本社がそのプロセスに介入する。また、事業部の戦略の実行状況は本社により監視されることとなる。

(5) ダブル・ループ・フィードバックの重要性

マネジメント・コントロール・システムにはPDCAサイクルが組み込まれている。P：計画－D：実行－C：進捗管理－A：改善行動となる。

PDCAサイクルでは、一度設定した計画に係る進捗管理を行い、計画からの乖離に対して改善行動を行っている。

しかし、経営環境の変化が早い今日では、当初立てた計画が適切なものでなくなってしまうリスクがある。ここでは、P-D-C-A-P'（計画の見直し）が求められる。これは「ダブル・ループ・フィードバック」と呼ばれる。これに対して、従来のPDCAは「シングル・ループ・フィードバック」と呼ばれる（図表5）。

6 戦略マネジメント・コントロール・システムからみた、中期経営計画のあり方

(1) 中期経営計画の見直し点

これまで策定してきた「形ばかり」の中期経営計画を、上述の望ましい戦略マネジメント・コントロール・システムの要件を満たすように変えることで、企業はより戦

略志向の経営の実現に近づくことができる。

上述の要件を満たすためには、中期経営計画を次の3つの点について見直す必要がある。

- ① 全社戦略と事業戦略の2階層に分離した戦略検討
- ② 戦略策定における本社と事業部のコミュニケーションの実施
- ③ 戦略実行の進捗管理

以下、この3つについて、検討を行う。

(2) 全社戦略と事業戦略の2階層に分離した戦略検討

中期経営計画策定において、事業部や機能別組織（経理部や人事部等の本社管理部門、研究開発部門、品質管理部門等）がそれぞれ計画を立案し、それを調整しながら合体しているのでは、ボトムアップの積み上げにすぎない。

計画策定では、全社戦略検討プロセスと事業戦略検討プロセスを明確に分離する。全社戦略検討プロセスにおいて、全社ビジョンを設定するとともに、保有する事業のポートフォリオ検討を行う。

事業戦略検討プロセスでは、設定された全社ビジョン、全社戦略を踏まえながら、事業戦略を立案していく。

(3) 戦略策定における本社と事業部のコミュニケーション

5-(4) で述べたように、本社と事業部のコミュニケーションは重要である。事業部策定の計画に対して、事業部から本社に詳細な説明を行うとともに、その内容について本社は理解し、必要であれば修正指導を行う。この際、事業部と本社の情報格差から、本社は事業部の中期計画を追認してしまう企業も多い。これを防ぐためには、本社に事業部担当を置き、事業部のビジネスモデル、事業環境を常に理解しておくことが有効である。

(4) 戦略実行の進捗管理

中期経営計画の進捗管理を行っていない企業は、意外と多い。年度計画あるいは予算は中期経営計画に基づき策定されている。よって年度計画や予算の進捗管理を行っていれば、中期経営計画の進捗管理を不要とする考え方である。

年度計画や予算は、中期計画を各年度に区切って落とし込んだものである。落とし込む際に、中期的な取り組みの方向性は裁断され見えなくなってしまう危険性がある。

よって戦略の達成状況を把握し必要に応じて改善の手を打つためには、年度計画や予算の進捗管理だけでなく、中期経営計画の進捗管理を行うことが求められる。ただし、進捗管理は毎月ではなく、3ヵ月に一度～半年に一度程度で十分である。進捗管理の結果、立案した中期経営計画に見直すべき項目があれば、修正を行っていく。

7 | 戦略マネジメントにおけるBSCの役割

(1) BSCと4つの視点

BSC (Balanced Scorecard) は1990年代前半に米国のKaplan and Nortonによって提唱された戦略マネジメント・コントロール・システム⁶である。

日本では、電機メーカー、精密機器メーカーを中心に導入されており、東証一部上場企業の2割～3割に導入されていると言われている。一方、米国ではFortune Top100の6割の企業で使用されていると推定されている。また、新興国でも浸透しており、特に韓国では

1997年のIMFショック後の改革で多くの企業で導入されている。

BSCは、戦略目標、業績評価指標、基準、施策によって構成される(図表6)。戦略目標とは、それが達成されれば戦略が実現できる目標である。業績評価指標は、戦略目標の達成度を測定する指標である。そして基準は業績評価指標の目標値である。最後に施策は、戦略目標を実現するための具体的な取り組み、行動計画である。

戦略目標は、「財務の視点」「顧客の視点」「社内ビジネスプロセスの視点」「学習と成長の視点」という4つの視点ごとに設定される。従来の目標は、財務の視点に相当する財務値が中心であった。これに対し、BSCではそれ以外に3つの非財務の視点の目標を設定することに特徴がある。BSCが導入される以前は、企業の計画で、財務値と同じ重要度で非財務の目標を挙げることはまれであった。しかし、財務値はそれまでの活動の結果である。非財務の目標を掲げ、それを実行することこそが財務値の向上につながるのである。

(2) 戦略マップ

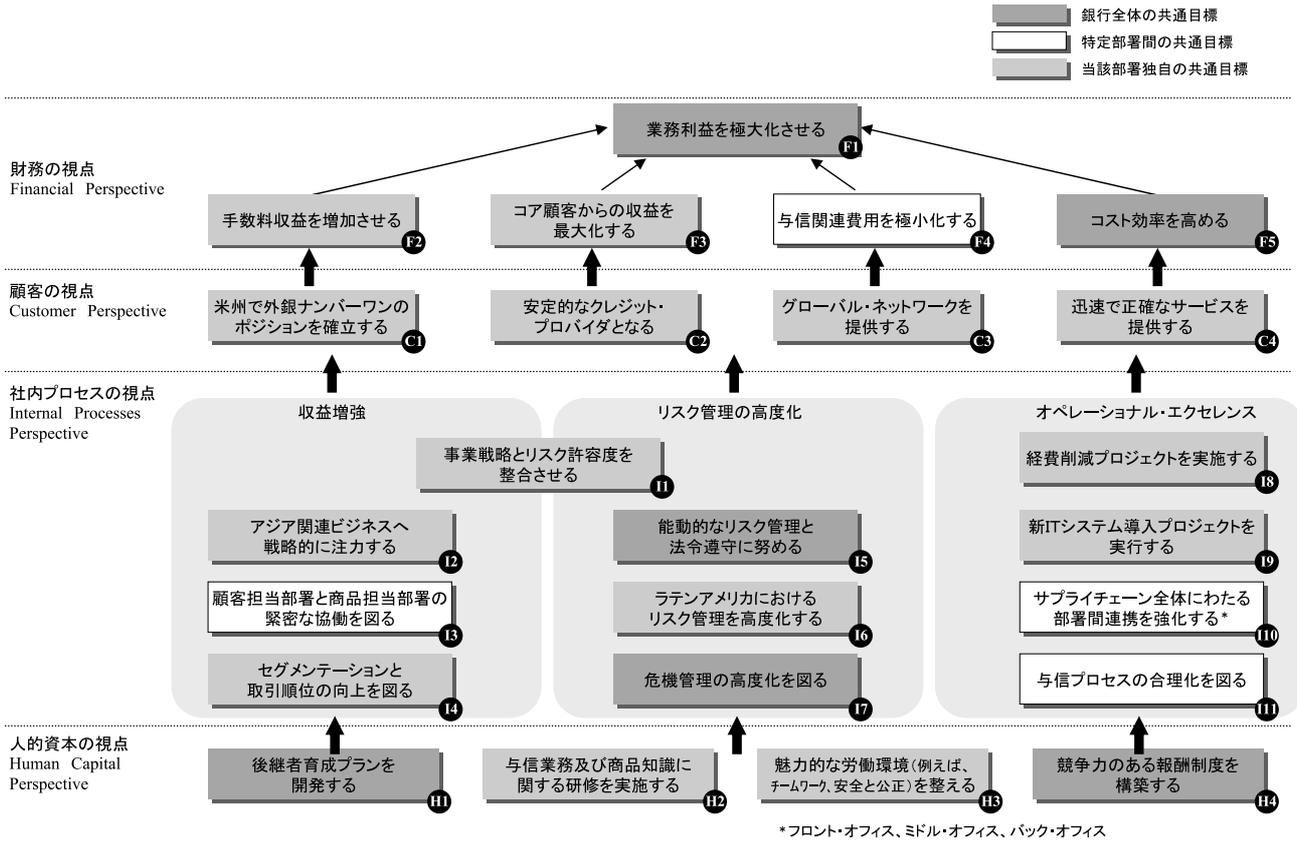
BSCシステムの目標設定における特徴的なツールとして「戦略マップ」がある(図表7)。戦略マップは縦に4つの視点を上から並べたものであるが、ここに戦略目標

図表6 BSCの構造

	戦略目標	業績評価指標	基準	施策
財務の視点				
顧客の視点				
社内ビジネスプロセスの視点				
学習と成長の視点				

出典：Kaplan and Norton [1996] に基づき著者作成

図表7 グローバル・コーポレート・バンキングの戦略マップ



出典：「BSC成功企業10社の実践プロセス」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2003年8月号』より

を並べ、目標相互の因果関係を線をつないで表現する。さまざまな非財務目標を並べても、因果関係の弱いバラバラの目標では資源分散してしまい、最終的な財務の結果に結びつきにくい。戦略マップは、財務目標、非財務目標それぞれの因果関係をマップ上で明らかにし、重要度の高い目標を見つけだしそれに絞こむことで、戦略の実現の向上に資するものである。

(3) 米国におけるBSCと日本におけるBSC

BSCは、上述のように、1990年代前半に米国で生まれた。それ以前の1980年代は、米国経済が凋落し、日本経済が隆盛を誇っていた時代であった。この80年代の日米の経営の違いを踏まえ、BSCは四半期決算や株主価値経営に代表される財務値中心の短期業績主義ではなく、中長期視野での経営が重要であるとした。中長期的視野での経営とは、財務値の向上だけを追うのではなく、顧客満足度の向上、社内プロセスの高度化、人材育成に取

り組んでいく。その実現のためにBSCでは4つの視点での戦略目標設定の枠組みを設定した。

顧客や社内プロセス、そして人材育成を重んじる中長期的経営は、日本企業の得意とするところであり、その観点から日本企業にとってBSCは役に立つツールではないという意見もある。

しかし、日本企業がBSCを導入するメリットは、別の点にあると考える。かつての成長の時代は、横並びで戦略の重要性がそれほど高くない時代であった。しかし、バブル崩壊後のデフレ経済下では、戦略経営の重要性が認識されるようになった。横並びではなく、それぞれの企業が自社の強みを踏まえ選択と集中を行い、戦略実行に向けた組織運営が求められるようになったのである。

その際、米国発のBSCは、戦略経営を行うために、非常に有効なツールとなる。BSCの思想自体は、日本的経営に近いものであるが、その考えをツール化した際に米

国流の戦略経営の枠組みとなっている。戦略経営を目指す日本企業にとって、BSCはまさにふさわしいツールとなる。

(4) 中期経営計画におけるBSCの役割

中期経営計画にBSCの考え方を導入することにより、次の効果を得ることができる。

事業の戦略を記述する場合に、文章や箇条書きではその内容が伝わりにくい。事業戦略を戦略マップで策定することによって、戦略の可視化が実現できる。本社は、戦略マップにより事業戦略の深い理解ができる。本社と事業部で戦略を検討する際も、戦略マップを使いながら戦略の具体的な点について検討を行うことができる。

また、BSCでは、戦略目標にKPI (Key Performance Indicator; 業績評価指標) を設定する。中期経営計画の進捗管理は、KPIの実績値の目標値に対する達成度の把握によって行うことができる。

また、BSCはグローバルな経営の仕組みであるため、日本企業の海外拠点でも馴染みやすい。筆者の支援先の企業でも、北米拠点で中期経営計画を戦略マップを使用して説明すると、「今まで中期経営計画はよく分からなかったが、はじめてよく理解できた」との声があったと聞いている。

8 | 中期経営計画の有効性の回復に向けたアクションリサーチ～中期経営計画BPRの事例

(1) 対象企業の概要と問題認識

弊社に中期経営計画策定の見直しの依頼のあった中堅機械メーカーA社に対して、中期経営計画BPRを実施した。

東証1部上場のA社は、5つの事業を有するBtoBを中心とした機械メーカーである。従来から中期経営計画を策定してきたが、大きく次の2つの問題意識を有していた。

ひとつは、中期経営計画を策定しても、現状延長型であり、市場環境が厳しい中、新機軸が打ち出せないことである。中期経営計画といっても、単年度計画を3年分伸ばしたものに等しいとの認識をされていた。

かつては経済成長にともなって顧客の事業規模が拡大し、受注も順調に伸びていた。しかし、日本経済の成熟化にともない、売上は横這いとなった。既存事業にとらわれない新しい取り組みが必要となったが、これまでの中期経営計画策定の中では検討がなされていなかった。

もうひとつは、中期経営計画の内容が実行に結びつかないことであった。中期経営計画を策定し、それを踏まえ年度計画および予算を策定されていた。経営にあたっては、年度計画および予算が指針とされていた。中期経営計画が顧みられるのは、初年度1年間が終了した時点であった。

(2) アクションリサーチの概要

アクションリサーチの取り組みの進め方は以下の通りである。

- ①A社のマネジメント・コントロール・システムについて、文献調査、インタビュー調査により現状を把握し、問題点を抽出した。
- ②中期経営計画を中心とした戦略マネジメント・コントロール・システムを設計した。また、中期経営計画作成・運用のための帳票類を作成した。
- ③A社スタッフに対して、中期経営計画の策定手順と帳票への記入方法について説明を行った。
- ④A社スタッフとともに、中期経営計画を策定した。
- ⑤中期経営計画の施行期間に、中期経営計画の実施状況をA社スタッフとともに把握した。

(3) 中期経営計画BPRによる改革点

A社は弊社の支援のもと、上述の中計BPRのプロセスを実施した。今回、中期経営計画に関わるA社の業務プロセスに関して、次の見直しを行った。

- ①戦略を全社戦略と事業戦略の2つに区分した体系とし、全社戦略に係る検討に一定の時間を投入した

これまでA社においては、事業別戦略と、人事戦略、経理戦略、総務戦略等の機能別戦略が並列となった中期経営計画であった。これは、会社の組織ごとに中期経営計画策定を割り振り、それを合体したものが全社の中期経営計画となるという作成手順の結果である。合体させ

際に、全社的な方針の策定はしていたが、それはスローガンのようなものであった。会社全体として、どのような戦略で進むかという計画は存在しなかった。

中計BPRの結果、中期経営計画策定における戦略を全社戦略、事業戦略の2つの階層とした。そして、全社戦略の中で会社としてのビジョンの検討、事業ポートフォリオの検討、事業を支援するための機能戦略の検討を実施した。また新規事業の検討についても、全社戦略の中の重要テーマのひとつとして取り組んだ。

ちなみに、ビジョンに関しては、これまで全社においても事業においても不明確であった。日本企業では、経営理念とビジョンが明確に区別されていないことが多い。計画体系におけるビジョンは、経営目標として日付と具体的な到達ターゲットを持ち、戦略はそのターゲットを実現するためのものとなるべきである。今回、A社は全社、事業ともに具体的なビジョンを設定した。

②事業の中期経営計画を体系化されたものとした

これまで、事業の中期経営計画は財務の目標値とそれを実現するための数多くの施策（30以上）の羅列であった。中計BPRにより、事業の計画策定においては、ビジョン－戦略－実行計画の3層階層とした。実行計画においては、担当部署を明確にするとともに、各計画の実施時期も明記した。これにより、より実際の取り組みに結びつく計画となった。

また、事業の戦略策定においてはBSCを導入し、戦略マップで戦略を「見える化」するとともに、KPIの設定により中期経営計画の進捗管理を行いやすくした。

なお、事業戦略の立案は、開発・生産・営業等の各機能のミドルクラスが集まって、戦略マップ案策定を行った。この案を事業本部長の承認により、正式なものとした。

③中期経営計画の進捗管理

A社は、従来は中期経営計画の進捗管理を行っていなかった。中期経営計画に基づき年度計画および予算を策定し、その進捗管理を行っているため、中期経営計画そのものの進捗管理を行う必要性を感じていなかったため

である。

しかし、中期経営計画策定後の実際の経営では中期経営計画が用いられないため、社内における中期経営計画の存在感が非常に薄くなっていった。また中期経営計画の施策の中で特に期間が長いものは年度に分解され、「年度計画」に落とし込まれる過程で、その目的があいまいになっているものも散見された。

中計BPRによって、中期経営計画は3ヵ月ごとに進捗管理を行うこととした。A社にはBSCを導入したので、KPIにて定量的に達成度の把握が行える仕組みとなった。

(4) 中計BPRの効果（観察事項）

中計BPRによって、A社の中期経営計画の策定・運用方法は見直され、より戦略マネジメントシステムとして役立つ仕組みとなった。これにより、以下の4つの効果もたらされた。

まず、A社の経営において、常に中期経営計画が意識されるようになったことである。経営会議等でも、中期経営計画におけるビジョンと現状のギャップ、計画上の施策の進捗状況について議論が増えた。

次に、中期経営計画の速やかな見直しが行われた。従来は中期経営計画は実態からズレるものとして、乖離しても放置されていたが、今回からは重要な経営の指針となっており、修正されることとなった。

さらに、事業部の中期経営計画の進捗に関して、全社の進捗会議において活発な議論がなされるようになった。これは、BSCの戦略マップを用いて、事業部の戦略が本社にとってより理解されやすくなったことがその理由としてあげられる。

また、中期経営計画にて設定された各施策の責任部署、責任者を明確にしたため、これまでに比して中期経営計画の実行度も高まった。

(5) 中計BPRのアクションリサーチの考察

A社は、中期経営計画を策定していたが、過去はその効果が低かった。中期経営計画BPRにより、中期経営計画の策定方法および運用方法が見直された。これにより、中期経営計画策定において戦略がより深く検討され、そ

れが計画に具体的に表現されるようになった。さらに、具体的な計画の進捗管理により問題点が把握され、これに対する対策が取られるようになった。このように中期経営計画BPRによって、中期経営計画は、A社の戦略マネジメント・コントロール・システムの中核として機能するようになった。

中期経営計画BPRは、中期経営計画の策定・運用効果を高める効果があった（図表8）。

9 | S-HQ時代の中期経営計画BPR

日本企業を取り巻く経営環境が厳しくなる中で、本社はS-HQとしてスリム化および高度化が求められる。B-HQからS-HQへの改革ではスリム化が目立つ取り組みとなっているが、事業部を束ねる立場として本社の戦略面でのリードも重要なテーマである。

S-HQでは、中期経営計画の策定方法、運用方法を見直し、中期経営計画を企業における戦略マネジメント・コントロール・システムとして機能させることが効果的である。

本稿では、戦略そのものの立て方の見直しについては述べて来なかった。3C分析、5フォース分析で顧客、競合、調達先等の企業を取り巻く環境を把握したうえで、

SWOT分析で課題抽出することは重要である。中計BPRによって中期経営計画の策定の枠組みを整備する中で、これら分析の不足点も明らかになり、分析手続きの強化も行われることとなった。

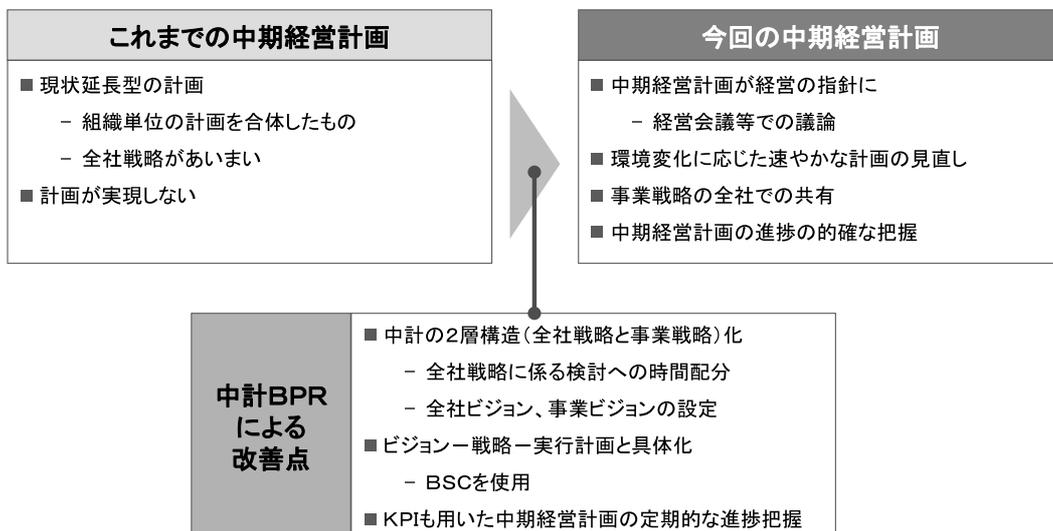
日本企業が競争力を取り戻すためには、B-HQからS-HQへの改革が必要であり、その中で中期経営計画を中心とした戦略マネジメント・コントロール・システムを社内構築し、グローバル競争が激化し難度が増した経営環境に対応することが必須となる。

10 | 日本経済のイノベーションに向けて

日本企業を取り巻く環境は、この20年間厳しさを増してきた。この状況に対応するために経営の高度化が求められるようになってきている。B-HQからS-HQへの変革も、そのひとつの態様である。グローバル競争が激化していく今、日本企業が置かれた経営環境はますます厳しくなっていくことが予想される。

ここ数カ月は安倍首相が主導する経済政策「アベノミクス」で円安、株高基調となり、日本経済は復活かと言われている。しかし、日本企業の経営が過去の延長であれば、何も実態は変わっておらず、それが明らかになった時、基調は逆回転するであろう。

図表8 A社における中計BPRの効果



出典：著者作成

中期経営計画BPRによって、厳しい経営環境を踏まえ、た戦略を深く検討した中期経営計画を策定し、その実行を着実に行うことが、企業の復活となり、ひいては日本経済の復活につながるようになる。

経営環境に適応した戦略を実行することは、過去の負の遺産から決別し、新しい荒波に船出するという厳しいものになる。しかし、それがなければ、企業の変革は実現せず、日本経済の復活もないであろう。

【注】

- ¹ パナソニック株式会社、9月28日付プレスリリース「組織変更・人事異動について」。
- ² 『朝日新聞』2012年9月14日。
- ³ Porter, M.E, Takeuchi, H and Sakakibara, M. 2000. *Can Japan Compete?*, Basingstoke :Macmillan. 2000. 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。
- ⁴ Porter, M.E. 1998. *On Competition*, Boston, MA :Harvard Business School Press. 竹内弘高訳 1999. 『競争戦略論』ダイヤモンド社。
- ⁵ Goold, Michael and Andrew Campbell. 1987. *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Management Diversified Corporation*, Oxford: Basil Blackwell.
- ⁶ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1992. *The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Jan-Feb :71-76. 本田桂子訳.1992 「財務・オペレーション両面を4分野から見る 新しい経営指標 “バランスド・スコアカード”」 『DAIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 5月号』ダイヤモンド社：81-90.

【参考文献】

- ・石山泰男 「バランス・スコアカードの本質—日本企業への応用—」 『SRIC REPORT』 Vol.6 No.3.
- ・石山泰男 「成功するバランス・スコアカード経営 —縦割りを打破し、全体最適を目指す—」 『UFJI REPORT』 Vol.9 No.1.
- ・石山泰男 「部長のための経営学講座 バランス・スコアカード」 『日経産業新聞』 2009年1月6日～1月9日。
- ・石山泰男 「経営計画の考え方 願望と現実の調和なくして、実現可能な経営計画の作成は不可能だ」 スケット240号。
- ・Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard :Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 吉川武男訳1997. 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業改革』生産性出版。
- ・Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 櫻井監訳 2001. 『キャプランとノートの戦略バランスド・スコアカード』東洋経済新報社。
- ・小倉昇. 2005. 『『戦略コミュニケーション』の意義—経営戦略を組織全体に浸透させるために—』 『バランス・スコアカード徹底活用』日経BP出版センター :24-35.
- ・清水孝. 2002. 「戦略マネジメントシステムにおける意義の再考」 会計161(4):59-69.
- ・吉川武男. 2001. 『バランス・スコアカード入門』生産性出版。