

中小企業の製造業における バランスト・スコアカードを用いた分析 —無形資産の活用で経営理念の実現を図る—

小林 功治

キーワード：中小企業、製造業、バランスト・スコアカード、戦略マップ、
無形資産の活用、経営理念の実現、

1. はじめに

本稿は、(1) バランスト・スコアカードの考え方を、中小企業の製造業であり筆者が経営者の一人として勤務するサワダ精密株式会社（以下、当社）に適用することで無形資産を記述、測定し、今後当社で経営理念の実現を図っていく上での課題を提示すること、さらには(2) 戦略マップを構築し、それを全社員と共有することで、経営理念の実現のためのロジック（因果連鎖）を「見える化」させることを通じて企業価値の向上を図ることを目的とする。

世界経済の減速感の強まる中、日本も減速傾向が顕在化してきている。政府は今年1月、2012年12月に始まった景気拡大が「戦後最長になったとみられる」との認識を示したが、「景気回復の実感がない」との指摘も少なくない。当社は中小企業であり、製造業、そして下請け業である。筆者は中小企業の経営者として約20年、このことを身をもって体験してきた。兵庫県立大学院の入学志望動機の一つでもある、経営を実践してきたことを大学で確認する事と基礎知識、理論を習得し、自社の発展のために、大

学院で学んだ事を自社で実践していくことが、筆者の使命であると考えている。

この度商大レビューとしてまとめるきっかけとなったのは、筆者の経営者としての信念である「社員と社員の愛する人が幸せになるための会社経営」の一環のためである。また、自社の問題、課題を抽出し生産性向上と収益性向上を図る目的からである。

今日の経済では、無形資産が競争優位の主要な源泉になっている。そのため、当社においても、知識ベースの資産と無形資産を生かす価値創造の戦略を記述するツールが必要と考える。そこで本稿では、(1) バランスト・スコアカードの考え方を当社にも適用することで、当社の無形資産を記述、測定し、今後当社で経営理念の実現を図っていく上での課題を提示すること、さらには(2) 戦略マップを構築し、それを全社員と共有することで、経営理念の実現のためのロジック（因果連鎖）を「見える化」させることを通じて企業価値の向上を図ることを目的とする。

本稿の構成は次の通りである。2. では当社の概要と沿革、そして業務内容を解説し当社の現状と課題、バランスト・スコアカードの必要性を明示する。3. ではバランスト・スコアカードの4つの視点とその特徴について纏めた上で、バランスト・スコアカードのフレームワークを使用して当社の分析を行う。4. では戦略マップを構築し自社の問題を明確にする。5. ではバランスト・スコアカードと戦略マップを使って当社の経営理念をどう展開していくかについて説明した上で、合わせてそのための課題を明確にし、来期の戦略、方針に活用していくことにしたい。

2. 会社概要と業務内容

2-1 会社概要と業務内容

2-1-1 会社概要

研究対象企業は兵庫県姫路市広畑区のサワダ精密株式会社（以下、当社）である。創業36年目、会社設立31期目の企業である。創業者である澤田脩一は兵庫県立大大学院の卒業生でもある。創業者のご子息の現代表取締役社長は澤田洋明、資本金4250万円、社員数83名（2019年4月時点）で過去最高人数の社員である。工場は姫路市広畑区において5つの工場から成り立っている（表1）。

表 1 会社概要

- 社名：サワダ精密株式会社
- 創業：昭和 59 年 4 月（36 年目）
- 設立：昭和 63 年 11 月（31 期）
- 代表取締役社長：澤田洋明
- 資本金：4,250 万円
- 社員数：83 名（2019 年 4 月現在）（男：70 人 女：13 人）
（パート 4 名、ベトナム人社員 3 名、ベトナム人実習生 6 名、嘱託 3 名）
- 5 つの工場： 本社工場、101 工場 G 工場、ナノ工場、大町工場

出所：筆者作成

2-1-2 業務内容

当社は金属加工業である。近隣の大手製造業より受注し切削、旋削、研削、放電の加工を行い納品している。売上構成は大きく 3 つに分けられる。自動車関連が 35%、原動機分野が 35%、その他 35%である。自動車関連は主に設備部品の多品種少量部品、単品や試作部品である。自動車の量産部品は今後の狙っている分野である。原動機分野は単品、リピート、中ロット（100 個の数）が多い。そして、年間 15000 件、約 20 万個の部品を生産している。材料も自社調達、お客様支給とあり、材質も一般構造材から特殊鋼、耐熱鋼と多岐に亘る。

2-2 組織図

第31期の組織図は右図の通りである。毎期、経営指針書を作成し戦略、方針、目標を計画している。組織図も戦略に照らし合わせ検討している。委員会活動も重要視して委員長任命も同時に行っている。部署名、チーム名から昇格、リーダーなども役員会通じて行っている。人事異動は基本、新入社員の配属に伴う異動を7月、期初の11月の年2回実施している。

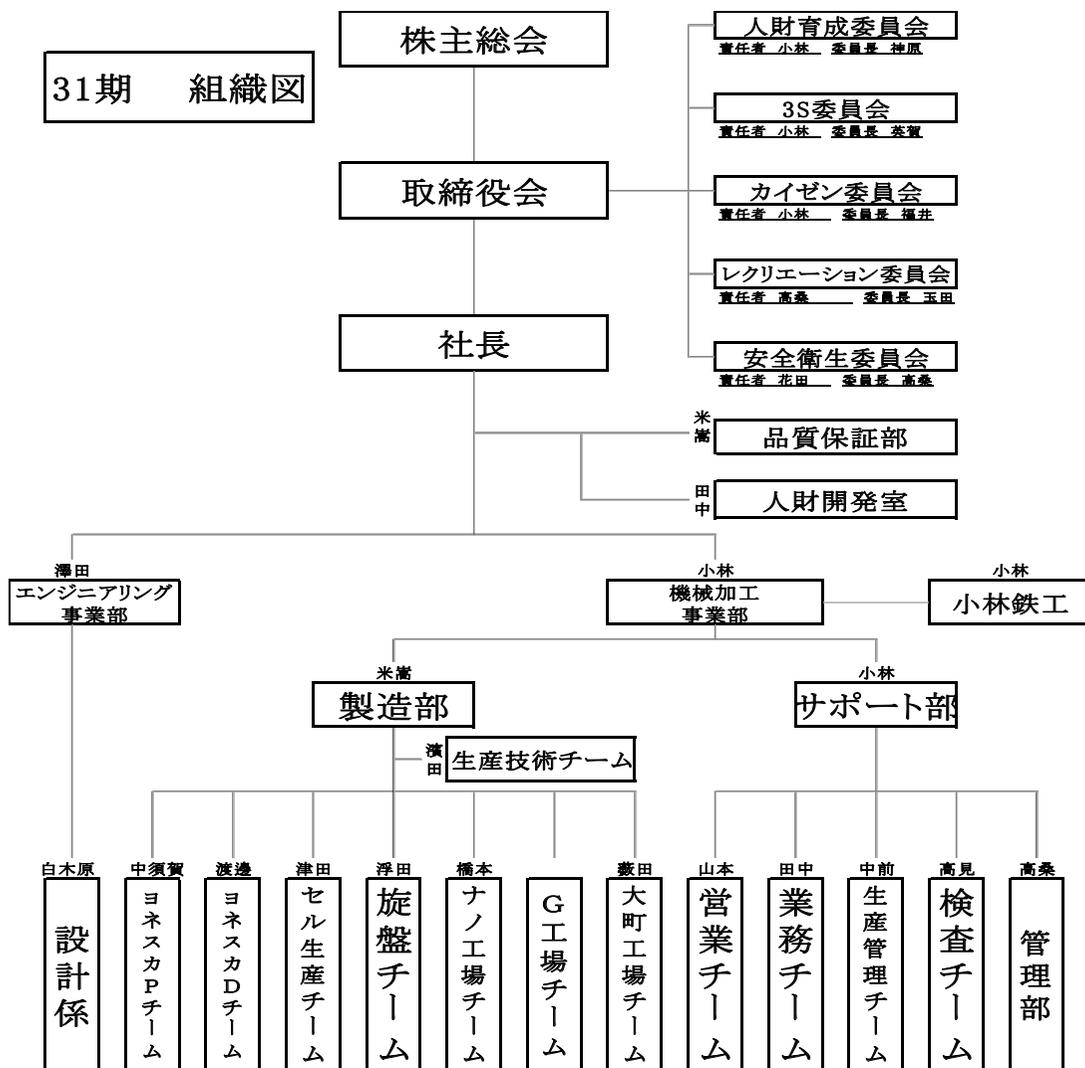


図1 組織図

出所：「サワダ精密株式会社第31期経営指針書」p.12引用

2-3 沿革と業績推移

2-3-1 当社の沿革

当社は昭和59年に創業者澤田脩一（現会長）が創業した。平成元年に会社組織となり、現在で31期目である。平成3年に筆者入社してから社員が増え始めた。平成7年に念願の自社工場を手に入れ、3年後には増築に至った。平成8年から経営指針書が作られ、経営理念が発令され、経営計画発表会が開催された。平成12年には三菱重工業株式会社高砂製作所様との取引が始まり、平成17年に三菱重工様のブレード加工に参入するにあたって、第2工場稼働始まる。平成19年にサワダ精密維新宣言を発令してから、様々なイノベーション（下記表参考）を起こしている。平成25年に事業継承社長交代した。平成27年に念願の売上高10億円を突破した。

表2 当社の沿革

1984年（昭和59年）	澤田脩一が百合子夫人と創業する
1988年（平成元年）	社員数3名 株式会社と成る、資本金500万円
1991年（平成3年）	社員数6名 筆者入社 23歳
1995年（平成7年）	社員数13名 自社工場建築移転
1996年（平成8年）	社員数15名 経営指針書発表会開催第1回目
2000年（平成12年）	社員数20名 三菱重工業株式会社高砂様と口座開設
2001年（平成13年）	社員数24名 筆者が取締役工場長昇進
2004年（平成16年）	社員数27名 ひょうご経営革新賞受賞、
2005年（平成17年）	社員数32名 第2工場（G工場）稼働
2006年（平成18年）	社員数37名 第2工場増築、澤田専務退職（会長夫人）
2007年（平成19年）	社員数40名 サワダ精密維新宣言「量産、変則勤務、バーコード原価管理採算システム、H/P着手
2009年（平成21年）	社員数45名 リーマン影響。NHK取材、営業専任化
2010年（平成22年）	社員数47名 工場用地取得、Touch the billion計画
2011年（平成23年）	社員数48名 iso9001取得、キズナシステム導入、筆者が常務取締役就任
2013年（平成25年）	社員数60名 社長交代澤田洋明代表取締役就任
2015年（平成27年）	社員数71名 売上高10億円突破、大卒採用開始
2017年（平成29年）	社員数74名 101工場竣工 筆者が専務取締役就任

出所：筆者作成

2-3-2 当社の業績推移

下記図2は、当社の売上高、経常利益、社員数、設備投資額の推移を示した表である。10年前のリーマンショック時に売上が落ち込んだが、一応右肩上がりの傾向である。

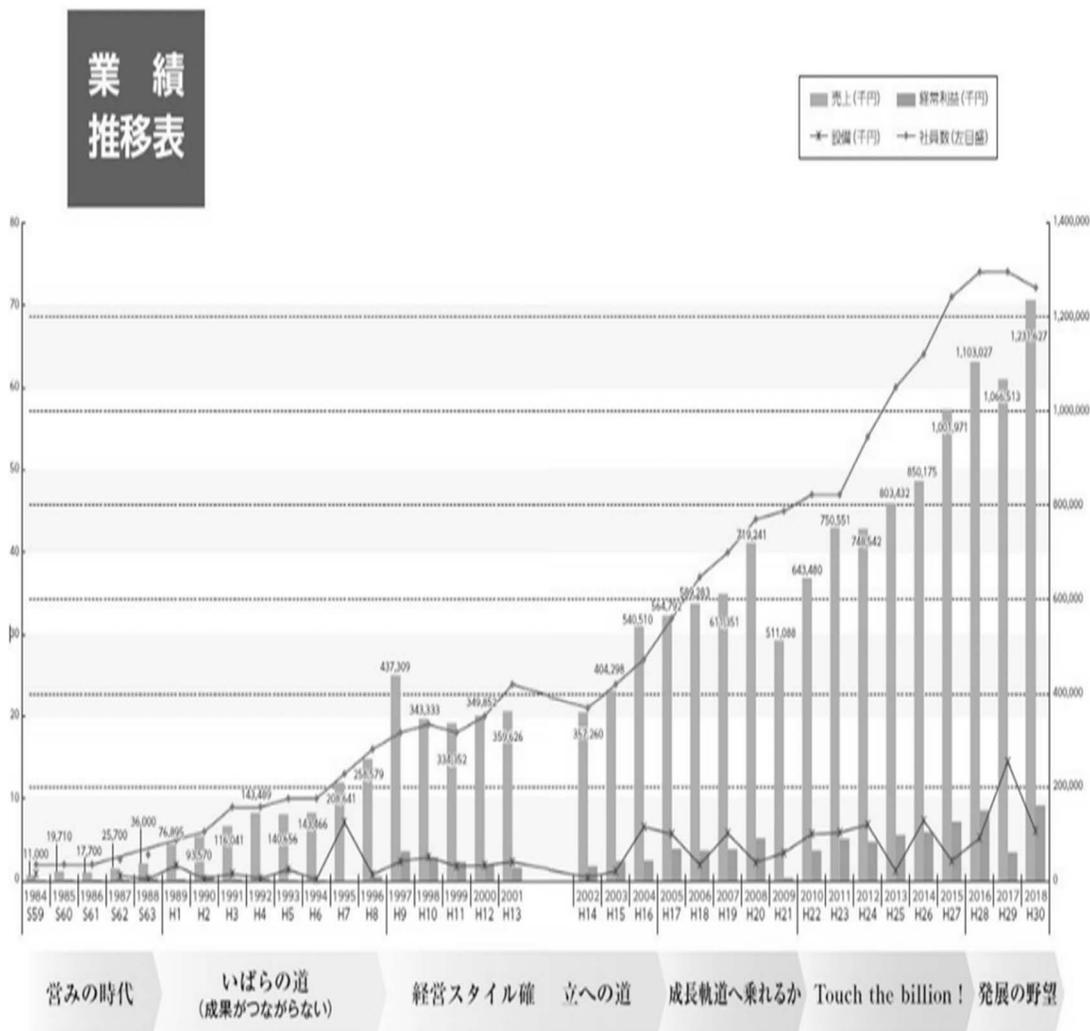


図2 当社の業績推移

出所：サワダ精密株式会社第31期経営指針書p.282より引用

2-4 当社の現状と課題

筆者が入社した29年前は、社員が6名であった。その後、筆者が経営者（役員）になって18年が経過した。年々、設備投資、採用、お客様獲得、工場建設、が進められ、現在は、社員を83名抱えるまで成長した。数年後になるが、それが100名に到達するのは時間の問題である。

表3は当社の経営理念である。これは、創業者の澤田脩一が平成8年頃から構想2年の歳月をかけて作った魂の入った理念である。毎年作成している経営指針書にも「経営理念とは」の解説を記載しており、さらに毎年開催される経営計画発表会では、全社員にビジョンや方針、目標を共有している。毎日の朝礼や勉強会を通じて、社員に浸透するよう心掛けている。

しかしながら当社では、製造部の各チームの目標値が、現在管理出来にくい数値目標になっており、したがって経営理念を実現すべく、社内もその具体的展開が重要課題となっている。当社では、これまで数年前まで運用していた、製造が値を付け、集計していく方法「サワダ日報方式」と、現在運用している「日々決算」を通じて各チームで営業利益を集計してきた。その「日々決算」で得られた営業利益の情報を月次決算に結びつけているのであるが、すべて結果の数値であり、経営理念や経営計画に基づいて仕事量から目標設定まで統制されておらず、結果的に自社の経営理念にもとづいた全体最適が、十分になされていない状況にある。

物事には表と裏がある。受注量と生産量、品質と納期、現場と品質、新卒と中途、会社と家庭、強みと弱み、一般社員と役職者、役員と役職者、財務と非財務などどちらも一長一短がある。いかにうまくバランスを取ることが重要と考える。バランスを取り全体最適の視点で経営していく事が「永続できる企業」の一因となる。

表3 当社の経営理念

1. 顧客の立場を念頭に、我々の技術とサービスを積極的に提供し、顧客の満足と会社の発展を図ります。
2. 業務を通じて、人間的成長を基軸に、生活の安定、将来の夢を託せる企業を目指します。
3. ものづくりは人間の原点である。その体験から生まれる誇りと喜びを共有するプロ集団を目指します

出所：当社経営指針書より

2-5 バランスト・スコアカードによる全体最適の必要性

現在、当社では多様な活動を行っている。少しでも、社員の成長や気づきにつなげるためにそして、社員と関わる人の幸せのために活動している。そのためには、業績が良いことが前提であると考え。バランスト・スコアカードの「財務の視点」「顧客の視点」「内部のプロセスの視点」「学習・成長の視点」4つの視点で当社を分析し、運用する事で効果があるものと考え。現在実施しているあらゆる活動をバランスト・スコアカードに落とし込み、全社をあげて、全体最適を計り、スパイラルしていく上で良いツールであると考え。最終的には、当社の役員、社員、嘱託、パート、ベトナム人、ベトナム人実習生の全社員にバランスト・スコアカードを浸透させて、日々活用させたい。現在83名で100名にもうすぐ到達しようとするなかで、組織運営を行うためには、組織が、全体最適の考えを持つということが重要であると考え。そのために、バランスト・スコアカードをフレームワークとして用いることで数値の目標、全社員が経営感覚を養う環境を構築させていきたい。

3. バランスト・スコアカードと自社の現状を認識

3-1 バランスト・スコアカード

谷 (2013) によると、バランスト・スコアカードとは、財務的指標と非財務的指標による多元業績測定システムを伴った戦略マネジメントのシステムである。戦略マネジメント・システムとは、「マネジメントコントロールのPDCAサイクルにおいて、経営戦略に焦点を当てることによって、戦略実施を促進することで、競争優位をもたらすシステム」である¹。

キャプラン・ノートン (1996) によると、「バランスト・スコアカードは、その存在が単なる業績評価システムからマネジメント・システムへと変貌したとき、その真の威力を発揮する²」。図3のようなサイクルでマネジメントを回すことで、「バランスト・スコアカードは、多くのマネジメント・システムに存在する空白、すなわち、戦略を実行し、結果をフィードバックするという、体系的なプロセスの欠如を埋めることができる。さらに、バランスト・スコアカードにより、企業が整合性を保ち長期戦略の実行に集中できるようにマネジメント・プロセスを構築できる。これを正しく利用すれば、情報化時代の企業経営にとって不可欠なマネジメント・システムとなる³」。

¹ 谷 (2013) p. 209

² キャプラン・ノートン (1996) 訳本 p. 43

³ キャプラン・ノートン (1996) 訳本 p. 43

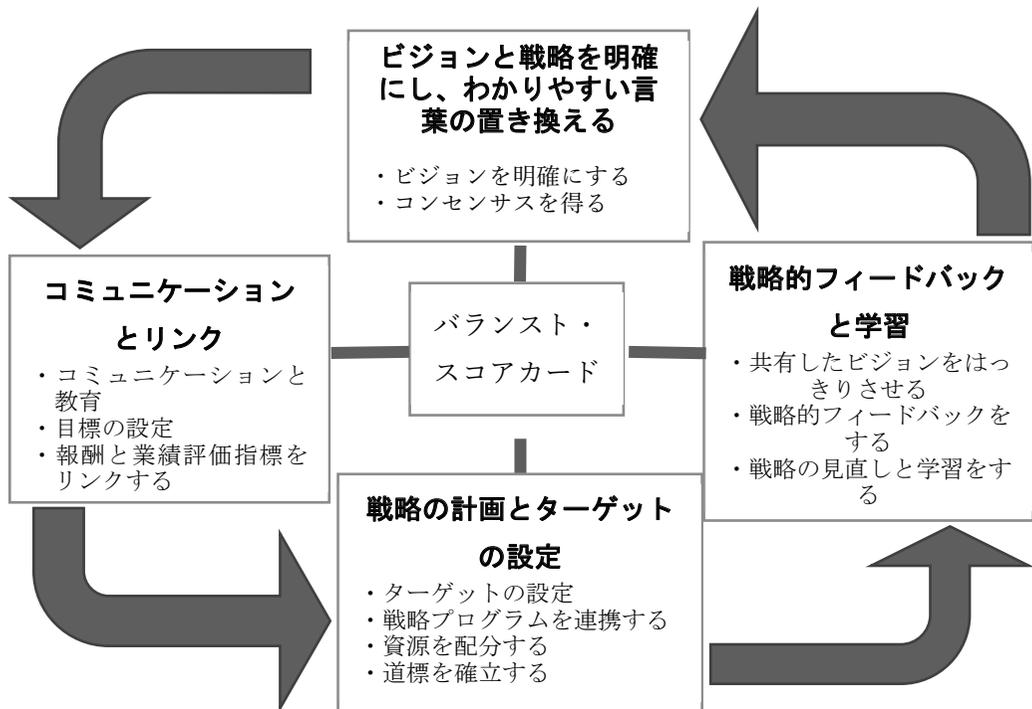


図3 行動の戦略的フレームワークとしてのバランスト・スコアカード

出所：キャプラン・ノートン（1996）訳本 p. 32 を一部修正の上、転載

3-2 財務の視点「戦略は相反する要因のバランスをとる」

キャプラン・ノートン（2004）によると、「長期的に収益を増大するために無形資産へ投資することは、通常、短期的な財務業績を向上させるためにコスト引き下げと相反する⁴」。我々民間企業にとって最も重要な戦略目標は、株主価値の持続的成長を図ることであるが、当社中小企業で株主より社員満足と企業永続と考える。その企業は、短期的に財務業績の向上を示さなければならない。キャプラン・ノートン（2004）によると、「短期的な財務業績は、長期投資を見えないかたちで犠牲にして達成されるのが常である。したがって、戦略を記述する最初のポイントは原価低減や生産性向上という短期の財務目標と、収益増大という長期の財務目標のバランスをとり、それを明確に伝えることである⁵」。

財務の視点というものは、ビジネスの究極のゴールである。顧客は見付かった、内部

⁴ キャプラン・ノートン（2004）訳本 p. 12

⁵ キャプラン・ノートン（2004）訳本 p. 12

業務プロセスも素晴らしいものだ、そこに存在する人材も申し分ない、ところが、ビジネスがいっこうにうまくいかない、すなわち、働いても、働いても儲からないという会社も世間には多い。ここでは財務体質の弱さが影響している。借金経営の会社では、儲けたキャッシュフローがすべて有利子負債の返済に回り、利益を食いつぶす悪循環に陥ってしまうことになる。儲けた利益が企業内に蓄積され、社員、株主に還元されてこそ、会社の社会的責任が遂行され、社会的存在感が増すのである。このように財務の視点では、企業が儲かっているのか、信用不安はないのかといったチェックが不可欠である⁶。

3-3 顧客の視点「戦略は差別化した顧客価値提案にもとづく」

キャプラン・ノートン（2004）によると、「顧客を満足させることは、持続可能な価値創造の源泉である⁷」。戦略では、目標やお客様を喜ばすのに必要な価値提案を明確に伝える必要がある。この価値提案を明瞭するということは、戦略にとって1つのかつ最も重要な要素である。

ビジネスはなぜ成り立つか、すなわち、お客様がいてこそである。藤井（2015）によると、いくら良い製品やサービスを提供できる会社であっても、お客様をつかむことができなければ経営は成り立たない。まずは、顧客の視点がビジネスのスタート地点となる⁸。

3-4 内部プロセスの視点「企業価値は内部ビジネス・プロセスを通じて創造される」

内部プロセスがどれだけ効果的で戦略へと方向づけられるかによって、どの程度企業価値が創造され、持続されるかが決定される。企業は差別化した価値提案を提示し、生産性を高めつつ業務を行う企業に特権を維持するために、限られた数の重要な内部プロセスに焦点を当てなければならない。キャプラン・ノートン（2004）によると、以下の4つに焦点をあてることが重要であるという。

- ・業務管理：顧客に製品およびサービスを生産し提供すること
- ・顧客管理：顧客との関係を確立し、向上させること
- ・イノベーション：製品、サービス、プロセス、顧客関係を新たに構築すること
- ・規制と社会：規制および社会の期待に適合し、強力な地域社会を構築すること⁷。

⁶ 藤井、2015、p.17

⁷ キャプラン・ノートン（2004）訳本 p.13

当社は製造業なので、仕組み、プロセスは重要視している^{8 9}。

3-5 成長・学習の視点 「企業の戦略の実行を支援する能力」

無形資産とは「人的資本、情報資本、組織資本」形の無いものである。学習と成長の視点には、組織の無形資産とその無形資産の戦略における役割が記述される。キャプラン・ノートン（2004）によると、無形資産は次の3つに分類できる。

- 人的資本：社員のスキル、才能、知識
- 情報資本：データベース、情報システム、ネットワーク、IT インフラ
- 組織資本：組織文化、リーダーシップ、社員の方向づけ、チームワーク、

無形資産はどれも、その価値を別々に独立して測定することはできない。無形資産の価値は企業の戦略の実行を支援する能力から引き出される¹⁰。

3-6 戦略を測定する

将来の業績の適切な尺度とは何か。キャプラン・ノートン（2004）によると、戦略を測定することで、バランスト・スコアカード上で記した目標と尺度が財務尺度と非財務尺度に関わらず、組織体のビジョンと戦略から導き出される¹¹。

学習と成長の視点における3つの構成要素「人的資本、情報資本、組織資本」のすべてが戦略へと方向づけられれば、その事業は組織的にかなり準備万端整っている。つまりその事業は、戦略実行に必要なとされる変革プロセスを有効活用し、持続する能力をもつ。企業の特定の戦略にあわせて策定した戦略マップのテンプレートには、顧客、株主、コミュニティに価値をもたらすために、最も影響力をもつ企業の内部プロセスの視点に対してどうすれば無形資産が業績を向上できるかを記述する¹²。

（キャプラン・ノートン、2004、訳本 p.16）。

3-7 学習と成長の視点「無形資産を戦略に方向づける」

バランスト・スコアカードの戦略マップにおける4つ目の視点は学習と成長であり、企業のインタンジブルと戦略におけるインタンジブルの役割を示す。戦略マップとそれに対応するバランスト・スコアカードのプログラムは、株主価値がいかに無形資産

⁸ 藤井（2015） p.16

⁹ キャプラン・ノートン（2004）訳本 pp.13-14

¹⁰ キャプラン・ノートン（2004）訳本 p.15

¹¹ キャプラン・ノートン（2001）訳本 p.18

¹² キャプラン・ノートン（2004）訳本 p.16

から創造されるかを記述するためのツールを提供する。戦略マップとバランスト・スコアカードは、知識ベースの経済における業績を管理するための測定技術である。

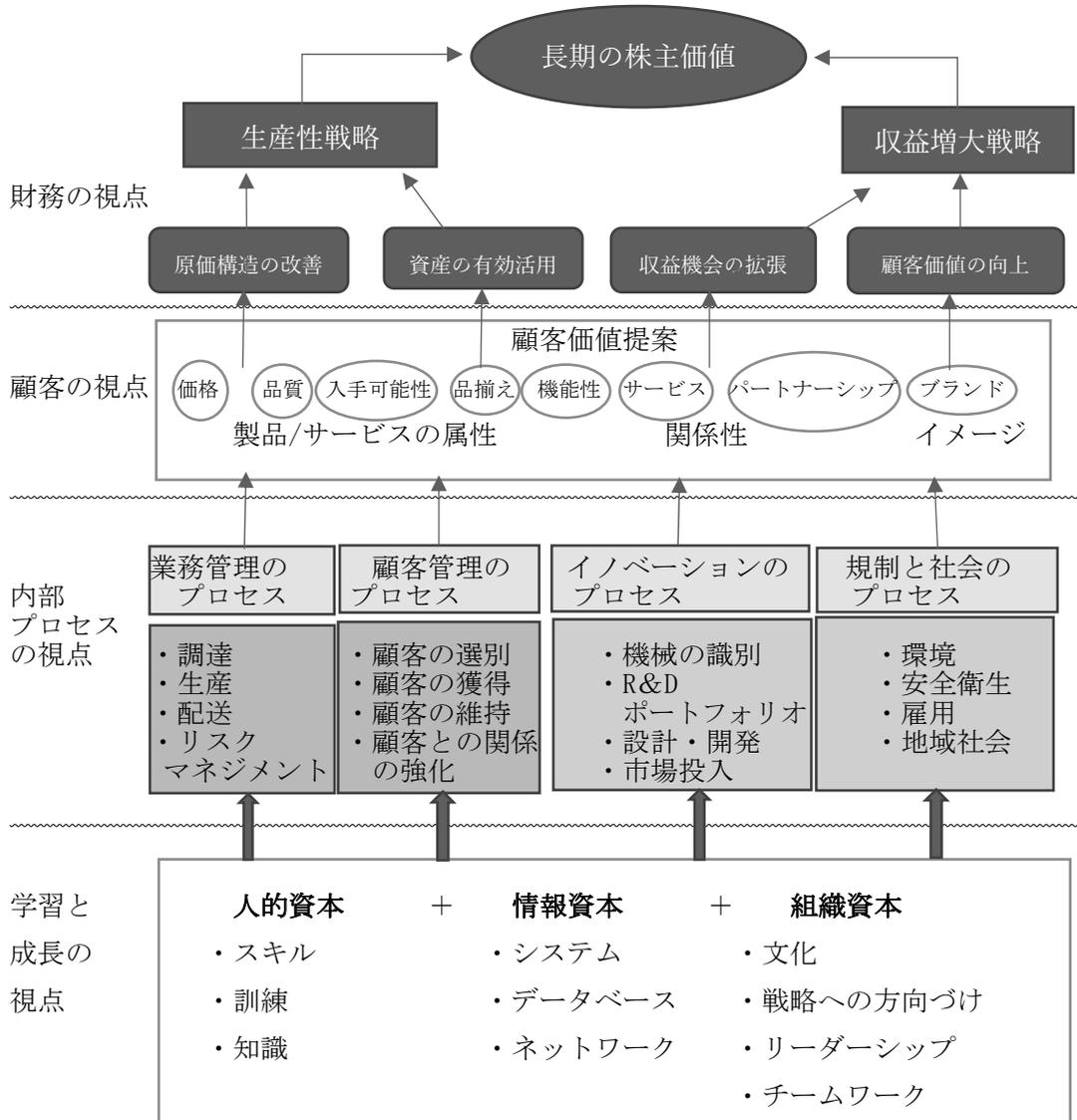


図4 戦略を記述する：バランスト・スコアカードの戦略マップ

出所：キャプラン・ノートン（2004）訳本 p. 60 図表 2-9 を一部加筆修正

図4は「キャプラン・ノートン（2004）より一部改良した図である。長期の株主価値の向上するために4つの視点「財務、顧客、内部プロセス、学習と成長」の相関図の戦

略マップである。戦略マップは戦略のロジック（因果連鎖）を表している。バランスト・スコアは戦略マップの戦略目標を尺度、目標値へと変換する。「企業はすべての尺度に対して設定された目標値を達成可能にするための一連のアクションプログラムに着手しなくてはならない。企業はヒト、モノ、カネといった希少資源を各アクションプログラムに当てはめる¹³」。

4. 戦略マップから見た自社の問題と課題

4-1 バランスト・スコアカード4つの視点のフレームワーク

下記表3は、当社にバランスト・スコアカードのフレームワークを当てはめたものである。横軸には戦略目標が先頭にあり、次にどうすれば戦略目標に近づけるかという手段を示した成果指標がある。さらには成果指標を達成すべく実施するアクションプランを設定した。縦軸は4つの視点に分けて示しており、財務の視点では、収益増大戦略と生産性戦略に分けて記載している。顧客の視点では、当社は製造業のため、品質、価格、納期、ブランドの視点で小分けしている。業務プロセスの視点では、顧客管理プロセスと業務管理プロセスに分けている。学習・成長の視点では、インタンジブルの人的資本、情報資本、組織資本に分けて分析を行う。

4-1-1 財務の視点

当社の財務の視点の戦略目標は、売上高経常比率15%を継続的に安定した目標とした。受注量確保も重要であるが、近年120%くらい受注できているので、生産性向上と原価低減を意識した施策になっている。

4-1-2 顧客の視点

戦略目標について、品質面では「当たり前品質」と「魅力的品質」の向上をあげている。「当たり前品質」は、お客様からの図面や仕様書通りのモノづくりを展開し、部品の品質、精度を要求通りに納める事を目標とする。「魅力的品質」は、お客様側で組み立てし易い部品、冴えのある部品など、付加価値を付けた部品やサービスを提供できている事を指す。安心、安定した部品をお客様に納品するのが当社の使命であり、さらにお客様が喜んで頂ける技術やサービスを提供する事を重視している。成果指標としては、クレーム（USJ）の件数と再製作（RED）の件数をあげており、それらを毎月ゼロ

¹³ キャプラン・ノートン（2004）訳本 p. 61

件とすることが目標である。アクションプランとして、年2回の品質向上キャンペーンを計画し、幟を立て、朝礼の言葉に品質用語を挿入して意識向上を図り、品質勉強会を開催する計画である。また、クレーム発生時は、原因分析と再発防止策、流出防止策を検討する品質報告書を社長まで報告し、全社水平展開を実施している。再製作発生時は、都度「なぜなぜ分析」を実施し、原因究明と対策を講じている。

価格面では「お客様の満足の行く最高値」を付けるのである。当社の取引はB2Bであり、大手製造業である。原価計算して利益分を加算するだけでなく、相見積の競合他社、お客様の予算などを想定し、価格を決定する。紙一重で叱られる事もあり、当社の営業担当が即答し、概要説明を行う事で信用を得ている。他社に流れることもあるが、値引きはMAX10%まで対応し、価格競争には応じない考えである。成果指標として、毎月の売上高順位表よりお客様別の売上高に対して原価の合計と原価率も集計される。アクションプランとして、それも基に見積額と実質原価の差異を確認し、次回の見積に活かすことで、営業担当の教育にもつながる。

納期面では「納期遵守」を掲げている。近年では早めに納品する事もお客様から嫌がられる。納期遅延はすべてのお客様からの信用が無くなる。お客様の短納期対応は時折あり、優先のお客様には対応するが、他のお客様には当社の都合に合わせて頂いている。時には優先のお客様対応だけでも納期遅延が散見される。この時に早めの納期遅延連絡は必ず入れるようにしている。成果指標としては、納期を次月の先送りをゼロにする。毎月の売上額とその月の受注残額で売上高が見込めている。アクションプランとして、生産管理チームの生産計画の統制、外注の活用が必要である。

品質、納期についてお客様に満足していただいた上で、価格に最高値を付けるというのが当社のありたい姿であり、当社のブランド力と言える。お客様から「納期は掛かってもいいから、当社の部品が欲しい。価格は何も言わないのでいい物が欲しい」と言ってくれるお客様を多く作っていききたい。

4-1-3 内部プロセスの視点

3-4での記述にもとづき、ここでは4つの内部プロセスを説明していく。顧客管理のプロセスでは顧客の維持・関係強化も重要であるが、新規顧客との関係性づくりが将来の道が開ける手段であると考え。現在、大手半導体設備メーカーとの口座開設が終わり、実績作りの過程である。また、既存顧客であるが、今まで手を付けていない分野、自動車量産部品に挑戦し始めた。試作品の実績は十分あり、量産品の見積引き合いは頂ける一方、量産の実績がないため、なかなか受注までこぎつけない現状にある。単

価は桁違いに安い、数量がひと月に1万個から10万個になる。品質安定のリスク大きい、安定的な売上高が見込まれ、改善活動や人員配置に苦勞しなくなる要素がある。成果指標として、3年以内には量産開始にこぎつけた、焦ってはいけないと最近気づく。そしてアクションプランとして、月1回以上自ら訪問、営業担当からの情報採取、試作品は継続受注、お客様の管理職の係長、課長との関係性を向上していく。

業務管理プロセスとして、当社には多様な仕組みがあり、その中から生産性向上の一環として戦略目標を「清流化」の幅を広げることと残業時間の狙える仕組みをつくることを掲げる。清流化の解説は4-2-1に後述している。成果指標として、機械の稼働時間と製造部の残業時間の集計を計画値とし、アクションプランは加工法案の精度UP、工程の予定時間と生産計画、サポート部の応援、材料・半製品・完成品置き場改善、キズナシステム改善など多岐に亘る。

イノベーションのプロセスの戦略目標は、「日々決算で目標管理」が出来るようにしていくことである。これを2020年10月までには完成させて、研究会発足させ月2回実行していく。

規制と社会のプロセスについては、戦略目標は「エコアクション21」認証を取得することとし、1年後の2020年7月には取得を目指したい。そのためのアクションプランとして、まずはプロジェクトチーム選任し、取得計画を立案していく。

4-1-4 学習と成長の視点

人的資本についての戦略目標として、モノづくりのプロとして、また魅力ある人間になってほしいと考え「自律型社員の増加」とする。成果指標は、年2回の社員面談でチャレンジシート（個人目標管理シート）の進捗度と会社の方向性の満足度を計る。アクションプランでは、人材を「人財」と表現し、人財育成に力を入れている。人財育成委員会として6名ほどで活動している。水曜勉強会、外部講師によるリーダー研修や外部研修の斡旋、推薦図書紹介、MVP活動（毎月頑張っていた人を投票する仕組み）など継続的に動いている。

情報資本についての戦略目標は、「報告・連絡・相談」を基軸に経営数値情報、お客様情報、各チーム情報をタイムリーに発信し、また自分のごとく受信することで全体最適が図れると考え、「情報の共有」とする。アクションプランは、当社の基幹連絡システム「サワトーク」を基本情報ツールとして活用している。毎朝の朝礼は、週の初めの営業日に全体朝礼として重要な連絡事項の伝達と社長訓示を実施し、その他の日は3班に分けての朝礼を行っている。曜日毎に経営理念の唱和、挨拶の練習を行っている。

昼礼として月初めに全員が集合し、先月の売上報告、営業利益報告、年間計画値との差異の確認、当月の方針を発表し、情報の共有を図っている。成果指標は、キズナシステムのダッシュボードにカウントされる工程納期遅れ数や「サワトーク」の活用数で計測できると考える。

組織資本に関する戦略目標は、チームワーク向上と「明・元・素」を通じた会社風土の向上とする。「明・元・素」とは明るく、元気よく、素直な気持ちを持つことで、あらゆる全ての事象が好転していく様子を意味した言葉である。アクションプランは、当社にはレクレーション委員会があり、会社イベントの運営、計画、立案を行っている。年間イベント計画を立て、幹事決め、実践している。イベント内容は社員旅行、忘年会、ボーリング大会、子供参観日、花見、入社式、ベトナム人実習生の卒業式などである。野球部、テニス部、登山部などの部活動、の資金援助をしている。USJや観光なども4名以上の参加とインスタグラムに反映させる条件で資金援助を行っている。狙いは一緒に働く仲間だけでなくチームの壁を超えて、様々な人との親睦を深め、働き易い環境を作ることである。成果指標は、レクレーション活動の出席率で計測できると考える。

表 4 サワダ精密株式会社のバランスト・スコアカード

	戦略	戦略目標	成果指標	アクションプラン
財務の視点	収益の増大戦略	売上高経常利益率 15%		
	生産性戦略			
顧客の視点	品質	当たり前品質 魅力的品質	クレーム件数・ 再製作件数目標ゼロ件/月	品質キャンペーン年2回 発生時の品質報告書
	価格	お客様が満足する最高値	売上別原価率	営業担当の教育 リピート品は固定費賄う
	納期	納期遵守	納期先送りゼロ	生産計画の統制と外注活用
内部プロセスの視点	顧客管理のプロセス	●自動車量産部品の生産開始	●3年以内に受注	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回訪問 ・情報の採取 ・関係性づくり ・試作品受注
	業務管理のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・清流化の幅を広げる ・残業時間の狙える仕組み 	MC稼働時間の目標管理 社員の残業時間の目標管理	<ul style="list-style-type: none"> ・キズナシステム改善 ・加工法案の精度向上 ・材料・半製品・完成品置き場改善 ・チームと工程を同一化 ・サポート部の応援体制
	イノベーションのプロセス	日々決算の改善で目標管理	2020年10月までに完成	研究会発足し月2回研究会実施
	規制と社会のプロセス	エコアクション21認証取得	2020年7月までに取得	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトチーム選任 ・計画立案
学習と成長の視点	人的資本	自律型社員が増加 「技術・知識向上 人間力・情操力向上」	チャレンジシート と社員面談で満足度	<ul style="list-style-type: none"> ・水曜勉強会、外部研修 ・スピーチとあいさつの練習 ・人材育成活動(MVP, 凡事、研修輪旋)
	情報資本	情報の共有	工程納期遅延数 サフトーク活用数	朝礼・昼礼・サフトークの効果 「発信側と受信側の意識向上」
	組織資本	「明・元・素」風土 チームワーク	レクリエーション活動の出席率	面白イベント企画と計画性 (年間カレンダーに登録)

出所：筆者作成

4-2 当社の解決したい課題

4-2-1「清流化」の改善

業務管理のプロセスでは「清流化」を戦略目標に掲げている。「清流化」とは川の流れるように受注した案件が、自然に流れ出荷できる仕組みを構築するため、清らかな流れと書いて命名している。受注後、加工法案を検討し、各工程に工程納期、工程予算が配分される。その工程予算の内訳は、機械稼働予測時間と人の段取り予測時間を割り当てる。その工程の機械稼働時間の累計が、山積み時間となる。山積みが各チームの仕事の予定量となり、生産計画と残業時間が決まる仕組みである。予定量と残業時間との調整が、課題とされている。機械の稼働時間の計画値と社員の残業時間の計画値に嵌ることで、課題はクリアーされると考える。

4-3 当社の戦略マップ構築で見える化

4-3-1 当社の戦略マップ

図 5 では図 4「戦略を記述する：バランスト・スコアカードの戦略マップ」を参照に、当社の戦略マップを作成した。経営理念の実現のために財務の視点では二つの戦略があり、一つ目の生産性戦略は、原価構造の改善と資産の有効利用として足元の課題をつぶしていく考えで、もう一つの収益増大戦略は、収益機会の拡張と顧客価値の向上を図っていくことであり、前者と比べ後者は、長期的視野に立った戦略である。顧客の視点について、当社は製造業であるため品質、納期、価格、柔軟な対応性、サービスや関係性が必要である。また、ブランド力であそこ頼んでおけば安心というイメージを持たせていく。内部プロセスの視点においては、業務管理、顧客管理、イノベーション、規制と社会の4つのプロセスを記載している。さらに、学習と成長の視点では、人的資本、情報資本、組織資本の当社の仕組みや活動を記載している。

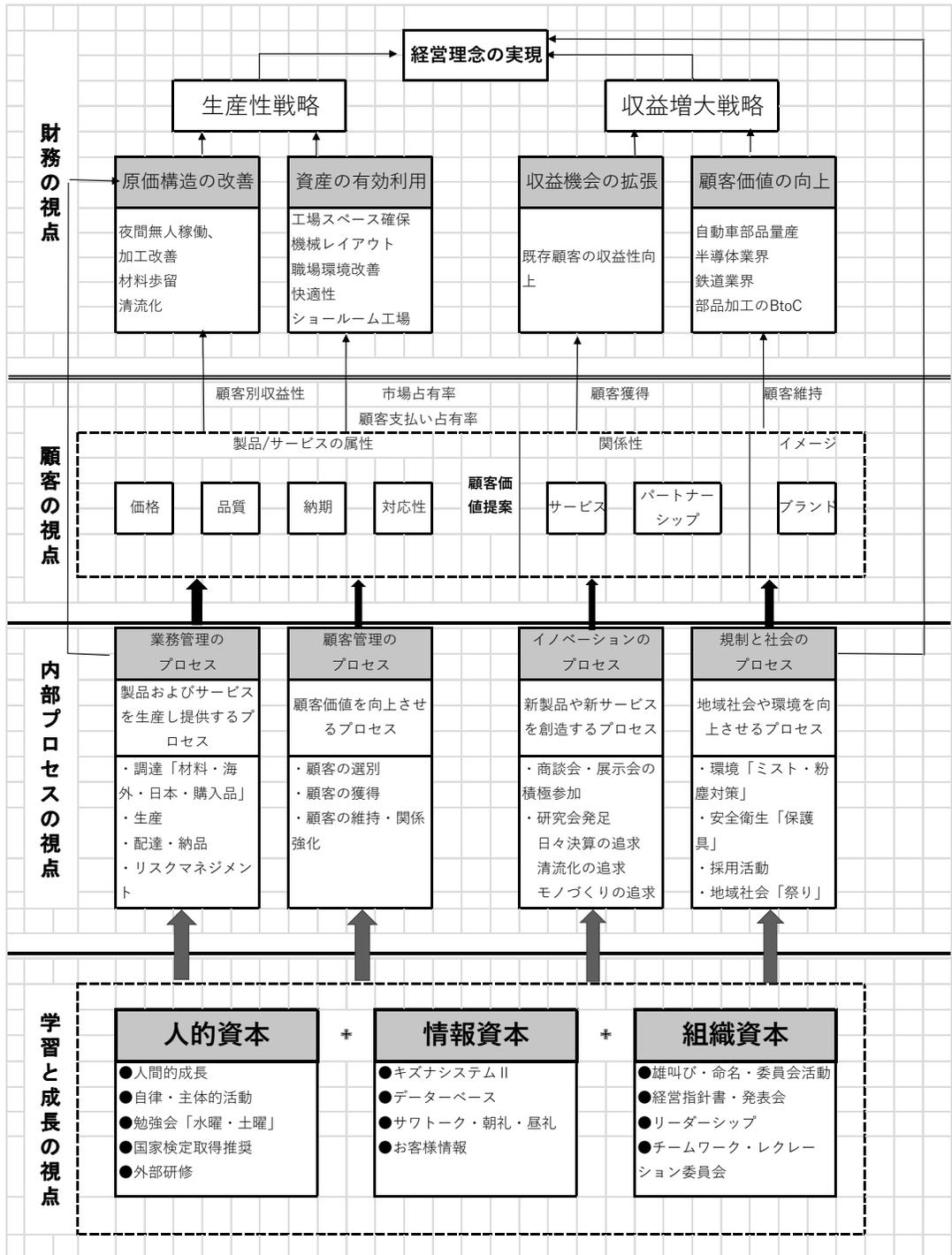


図5 当社の戦略マップ

出所：筆者作成

4-3-2 戦略マップからの気づき：お客様との関係強化

当社の営業スタイルは、引き合い見積を依頼される、お客様から相談を受けるなど、受け身的な行動が主なものとなっている。また、納品された部品の実績、納期遵守で次の引き合いが頂けるというサイクルとなっている。お客様担当者に直接、ストレートな行動や言動を行うことは避けていた。なぜなら、お客様の要望は短納期か低価格の要望しかなかったためである。しかし、近年お客様の担当者も数年ごとに入れ替わり、引継ぎもうまく機能しておらず、当社の知名度も伸び悩んでいると感じた。そこで、当社が懇意にしているお客様先の管理職（係長、課長）との関係を強化していくことで会話、雑談、推薦図書や可能な限りの接待を実行していく。「いつも、傍にいた感覚を持たせる」レベルまで引き上げていくことを課題としたい。

内部プロセスの視点の規制と社会のプロセスが弱いと感じる。地域社会貢献などは当社の成長とともに社員の雇用と納税が貢献しているが「夢前川まつりの参加」「各地域の秋祭り参加」「3か月に1回くらいの地域ごみひろい」くらいの貢献しかしていない。当社は製造業であり、工場勤務として地域に直接関係ないが、将来貢献できる何かを模索したい。

安全衛生、工場環境もそろそろ力を入れていきたい事象である。年数回は小傷など発生している、保護具の徹底、冬場のインフルエンザ対策などは実行しているもの、弱さを感じる。工場環境もミスト対策、粉塵対策も今後対応が必要である。エコアクション21の認証も検討していく。

イノベーションプロセスの所では研究開発分野が弱い、予算を取って長期ビジョンに基づいて実行していく。まずは「日々決算研究会」を発足し、役職者の中から選抜し実行していく。次に「清流化研究会」も同時発足させる。この2項目は、バランスト・スコアカードからも大きな課題と捉えているので本気で取り組む考えである。

5. まとめ

5-1 バランスト・スコアカードの分析より

バランスト・スコアカードのフレームワークを使用して当社を分析した結果、バランスト・スコアカードの4つの視点のバランスと関係性連鎖が重要と理解した。つまり、非財務指標の3つが機能して財務指標の成果が向上することや、関連性、連鎖、全て網の目状につながっていることが理解できた。当社の戦略マップの構図からは、無形資産の活用次第で内部プロセスが向上し、内部プロセスが機能するとお客様満足（顧

客の視点)が高まること、そしてその結果、財務指標が伸びるという関係性に気づいた。

5-1-1 無形資産の活用

当社の人的資産は中手企業の製造業であるため、学生時代に勉強嫌いだった者や勉強不足の者が多くいる。しかし、当社の平均年齢は35.2歳であり、中でも製造部の平均年齢は30.7歳である。そのため、如何に可能性を引き出すのかといった施策や、「何のために行うのか」というように、一つひとつに目的意識を持たせるための教育を行っていくことが重要と考える。

組織資産の所はもうすぐ100名の組織体になろうとしている。仕事があり、個人では成し遂げられない目標を達成するための協働、手段、仕組みが組織体と考える。我々は勝ち続けなければならない。直面する様々な課題を「解決」して、「結論」を出す。つまり「全体最適>部分最適、未来最適>現在最適」の考えである。当社は数年前に「グループ」と呼んでいたものを「チーム」という名称に変更する。チームワークを良くする意味合いで変更する。言いたいことを言える間柄になるように各種イベントも盛沢山計画している。

情報は、常に新鮮でなければいけないと考える。報告・連絡・相談は社会人として当然の振舞いであるが、なかなか難しい事象である。部署にも温度差があり、優先順位を誤りがちである。そして発信側、受信側どちらも教育していかなければいけないと考える。当社は「サワトーク」の共有システムと朝礼・昼礼と集合しての共有も実施しているが、気を付けてはいるものの、マンネリ状態が続いている。時には変化が必要である。タイミング良く報告・連絡・相談が出来るようになれば、内部プロセスの向上が図れる。

無形資産の活用として、人、情報、組織を最大限活用していくことが我々経営者のミッションである。そしてゴールともいえる経営理念の実現に近づけると考える。

5-1-2 経営理念の実現

これまでの分析を通じて、バランス・スコアカードの4つの視点のうち、非財務指標の3つの視点間の因果連鎖が当社の経営理念にすでに示されていたことに気が付く。

当社の「経営指針書」の「第1章」は、顧客の視点に関係しており、「お客立場を念頭に」で始まっている。この始まりの言葉が、進むべき道を指し示してくれている。企業永続の真理ともいえる。加工も、設計も、社内勉強会も組織変更も「お客様の立場を忘れてしまっただけの自己満足」である。この「お客様の立場を念頭に置いている」を大前提に、技術や知識、礼儀や接遇など、全てを総動員し、お客様の気が付かない価値を発見し、期待以上のモノがお届けできる姿を目指している。この行動サイクルを継続することが、お客様の満足を生み、感動につながり、当社の発展に結びつくと考えらる。

「第2章」は、学習と成長の視点と関係している。人は、一般的に社会へ出ると人生のほとんどの時間を会社で過ごすことになる。当社は単に時間と肉体を提供して報酬を得る場というだけでなく、人として成長できる場でありたい。当社での勤務を通じて、社内でも、家でも、地域でも当てにされる人物、気づけて、考えられ、解決できる「自律自立型人間」を作り上げていく。当社で働くことにより、「つらいこと苦しいこともあったけど、振り返ってみれば自己成長につながった」と言えるような職場にしたい。つまり「当社は自己成長の道場でありたい」と考える。このような欲求水準の高い人の集まる会社がする仕事は、確実にいい仕事である。いい仕事がいい社風をつくり、いい社風がいい仕事をする。いい仕事をする会社にはさらに仕事が集まり、利益というご褒美がいただける。利益を原資に、当社で働く我々に幸せを追求する。「モノ」で得られる幸せ、「心」で感じる幸せ、その両方の幸せを追い求め、会社の成長発展への投資を怠らない。人間的魅力の向上をベースとして、個人の未来、家族の未来、会社の未来を、つまりそれぞれの「夢」を信じて、安心して預けられるような企業になりたいと考える。そして、毎年更新される方針や戦略に理解を示し行動するインタンジブルの人的資本の構築となる。

「第3章」は、内部プロセスの視点と関係している。当社は「ものづくり」という日本が世界に誇れる職業を生業としている。「つくる」行為には可能性がたくさん詰まっている。それは、知恵を出し、創意工夫を実践できる仕事ある上に、それを通じて、とんでもなく革新的なモノを生み出せる可能性をも秘めている。ただしそれは我々の「志」次第である。どこまでもプラス方向に伸びる可能性がある一方、マイナス方向に進む

可能性もあるものである。「仕事の成果＝能力×熱意×考え方」の公式にあてはまる。経営理念を考えた創業者が非財務指標の3つをバランス良く考えていたことに対して改めて感銘を受けた。

5-2 来期の指針書、計画に盛り込む

これまでの当社におけるバランスト・スコアカードや戦略マップの作成を通じて、当社の「経営理念」を実現するために具体的にどのような戦略目標をどのような考え方（ロジック、因果連鎖）で実施していくべきかが見えてきた。そこで最後にこれまでのバランスト・スコアカードや戦略マップを通じた自社分析の結果をふまえて、それらを自社の来期の指針書や計画にいかに関与させていくか考えてみたい。

5-2-1 全社向け

第32期の経営指針書の全社的テーマ「仕事を楽しもう、学びを楽しもう、人生を楽しもう」と考える。サブタイトル「皆で楽しく、皆で厳しく、そして温かく」楽しいだけでは、雑になる。厳しいだけでは殺伐となる。全員で温かく見守っていく。このあたりもバランスが重要と考える。社員の潜在能力を顕在化する事には無限の可能性があり、人的資本の有効な活用には不可欠と考える。

そこで、「物・事を考える⇒理解する⇒出来る⇒楽しい」と頭文字を取って「K/W/D/T 作戦」と名付けて、全社員に浸透させて、慢性、惰性のやっつけ仕事からの脱皮を図る。

「学習と成長の視点」社員が成長する事で、「内部プロセスの視点」の効率が図れ、お客様から信頼を受け、財務の視点のポイントが上がることに結びつくのではないかと考える。

5-2-2 機械加工事業部向け

第32期（来期）の機械加工事業部のスローガンは「狙う！月次売上高、月次営業利益、月次外注費、月次残業時間、月次消耗工具費」である。現在、財務の視点で「日々決算」の仕組みがある。これをさらに進化させて、管理会計的要素で経営指標として「PDCA」計画値を予想させて、実行し振り返り会を行い、次月の数値目標決める。それを近い将来、日々の予測値まで計画すると、即座に異常値、正常値の判断ができる。そのために、各チームリーダーの知識の勉強会、仕組みの改善、システムの改善を同時に進めていく1年にしていく。バランスト・スコアカード4つの視点が追加され、自律した組織づくりが図れると考えられる。

5-2-3 サポート部向け

我々間接部門のサポート部は、サービス業と考える。製造業の会社であるので、付加価値つけているのは製造部である。製造部が稼働率UPや生産性向上に集中できる環境をつくる意味合いで「サービス業」に業種転換した。視点を変えることで、新たな創造ができ、全体最適が図れ、企業価値の向上に結びつくものとする。

本物のお客様と「次工程はお客様」の視点で製造部を「次工程はお客様」と考え、本気でサービスを考えていくことで、どちらのお客様からも「ありがとう」と言ってもらえる仕組みを作る。

さらに、材料運搬サービス、出前検査、ペンキ屋、バリ取り応援、連休時の生産要員、文房具屋、PC保全などのアイデアについても実行していきたい。財務の視点から顧客の視点、プロセスの構築、社員の学習にもつながると考える。

5-3 中小零細企業経営者への示唆

中小零細企業の経営者がビジョンの共有や経営理念の浸透を行っていく際には、経営者として優先すべき点が多々ある。本研究を通じて、中小零細企業においてもバランス・スコアカードのフレームワークに自社の事象を当てはめて戦略目標を明確化する事で、スパイラル・アップしてありたい姿に近づきうる事が改めて明らかになった。さらにその際、社内で戦略マップを公表し、その「見える化」を促進する事を通じて、社員一人ひとりが自社の戦略や各自がなすべき仕事について理解を深めていくことの重要性が、中小零細企業においても再確認できた。とくに無形資産の活用については、これまで見てきたように、経営者の行動次第で結果が大きく左右されうると考える。

筆者の周りも含めて世間では、経営者の「感・経験・度胸」に基づいた行動によって、結果的に社員が振り回されている中小零細企業の存在を聞くことが多い。このような企業の経営者は、少なくともバランス・スコアカードの考え方も含め、経営の知識を学ぶことにより、会社の発展を図っていくことが望ましいと考える。

<参考文献>

- Kaplan, R. S. and D. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (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変革』生産性出版。)
- Kaplan, R. S. and D. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (櫻井通晴監訳(2001)『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。)
- Kaplan, R. S. and D. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳(2014)『戦略マップ <復刻版>: バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社。)
- 谷武幸 (2013) 『エッセンシャル管理会計<第3版>』中央経済社。
- 藤井智比佐 (2015) 『最新バランス・スコアカードがよ〜くわかる本<第2版>』秀和システム。

<参考資料>

- サワダ精密株式会社(2017)「サワダ精密株式会社第30期経営指針書」。
- サワダ精密株式会社(2018)「サワダ精密株式会社第31期経営指針書」。