

論文

中堅総合建設会社における バランスト・スコアカード構築 ～南海辰村建設株式会社での実務経験を踏まえて～

菅本 栄造 片岡 健治

キーワード

中堅総合建設会社
バランスト・スコアカード
(Balanced Scorecard: BSC)
戦略マップ
非財務尺度
無形資産
重要成功要因
業績管理会計システム

目次

- I はじめに
- II 南海辰村建設株式会社における目標管理制度の概要
- III 中堅総合建設会社における全社ベースのBSC構築
- IV 中堅総合建設会社の営業部門におけるBSC構築
- V 中堅総合建設会社の工事部門におけるBSC構築
- VI おわりに

I はじめに

本論文の目的は、主に中堅総合建設会社を想定して、キャプラン (R. S. Kaplan) とノートン (D. P. Norton) によって開発されたバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: 以下 BSC) の構築を試みることである (Kaplan and Norton 1992, 1996, 2001, 2004, 2006, 2008)。

1992 年に Harvard Business Review に BSC が初めて発表されたのち (Kaplan and Norton 1992)、1996 年に第 1 冊目の著書 (Kaplan and Norton 1996) が出版された。同書では、財務目標に偏っているため経営が短期志向になっていることや戦略的に重要な無形資産の価値を評価していないことなどの問題点を指摘し、新たな多元的業績測定システムを提唱した。具体的には、①財務、②顧客、③社内ビジネス・プロセス、④従業員の学習と成長の 4 つの視点を提示し、それぞれの視点を一連の因果連鎖としてとらえている。2001 年に公刊された第 2 冊目の著書 (Kaplan and Norton 2001) では、戦略を立案したもののその実行が伴っていないことなどの問題意識に基づいて、業績測定システムから戦略マネジメント・システムを志向したものへと BSC を進化させ、4 つの視点の戦略目標の因果連鎖を結びつける戦略マップの概念を新たに提示して、戦略コミュニケーションのツールとしての意義を強調した。BSC の策定においては、全社ベースだけでなく、下位組織にブレイクダウンして BSC を策定し、経営組織全体に BSC を浸透させる必要がある。続く 3 冊目の著書 (Kaplan and Norton 2004) では、戦略マップの事例を多く記述しつつ、戦略マップをどのように構築し運用するかを述べている。さらに 4 冊目と 5 冊目が世に問われ (Kaplan and Norton 2006, 2008)、戦略マップやスコアカードに基づいた循環型の戦略マネジメント・システムなどを提唱している。

様々な業種の営利企業のみならず行政組織や病院などにも BSC を適用した事例が多く公開されてきたものの (伊藤 2014; 櫻井 2008)、筆者らの知る限り、大手・中堅の複雑な総合建設会社への適用事例はほとんど報告されていないものと思われる。建設業においては目標管理制度が一般的に導入されているが、受注競争の激化や顧客ニーズの多様化など一層厳しくなる経営環境や次節で述べる目標管理制度の問題点を考慮すると、企業価値向上を目的とした BSC 導入の意義は決して小さくない。

本論文では、建設業において一般的に導入されている目標管理制度の検討を踏まえて、中堅総合建設会社における BSC 構築 (全社ベース、営業部門および工事部門) を試みる。ただし、本論文の主張は、主として筆者の一人・片岡健治の南海辰村建設株式会社での実務経験を踏まえていることを付言しておくことにする⁽¹⁾。

II 南海辰村建設株式会社における目標管理制度の概要

とりわけ大手・中堅建設業においては経営計画や予算管理の実効性を高めるためにアクション・プランなどを利用した目標管理制度を採用している事例が多く見られる。ここでいうアクション・プランとは、受注工事高や粗利益額 (率)、顧客満足度、施工物件の安全と品質などに関する年度目標と年度実績、それらの対比と差異理由および今後の対策を一覧表にしたものであり、南海辰村建設株式会社での概要を述べれば次のとおりである。

建設業は受注産業であるので、経営計画や予算編成の最初の段階で受注計画が策定される。まず、

全社レベルをはじめ事業分野別、事業エリア別、発注者別などの目標受注工事高が決定される。全社の目標受注工事高の策定については、技能労働者数や運転資金の調達能力などへの配慮が必要である。また、事業分野は建築部門と土木部門などに分かれ、次に建築部門であればマンションなどの民間住宅と商業施設・倉庫・工場などの民間非住宅に細分化される。事業エリアとしては、首都圏、関西圏などの国内での事業エリアが想定される。発注者別の受注計画では、民間企業からの受注、官庁からの受注などに分類される。受注の際は、得意分野や物件の規模、求められる技術水準なども考慮してターゲットを絞らなければならない。

受注計画は、新しい事業分野や事業エリアの展開も視野に入れて策定される。同様に、発注者別の受注活動について、継続顧客とともに新規顧客からの受注についても年度目標として掲げられている。

建設業の経営計画や予算では、全社および部門ごとに、受注工事高、完成工事高、粗利益額（率）、営業利益、有利子負債などの重要業績評価指標（Key Performance Indicator：KPI）と数値目標が設定されているが、受注工事高と粗利益額（率）が設定されれば、他の数値目標も概ね算出できる。すなわち、建設業者は施主に対して資金を立て替えて施工しているので、受注工事高と施主からの請負代金の取り下げ条件（支払条件）が決まれば運転資金の必要額＝有利子負債を概ね算出することができる。また、工事間接費、販売費および一般管理費の変動要因は少なく、運転資金の必要額が決まれば支払利息も想定できるので、これらを粗利益額から控除することで最終損益を概ね算出することができる。したがって、重要業績評価指標（KPI）の中で受注工事高と粗利益額（率）の重要性は高い。

顧客に関する年度目標としては、施主に対する顧客満足度調査を通じた評価点数が重視されている。より具体的には、施主からの要望事項や苦情に対する対応のレベルや迅速性などに関する評価点数である。

社内ビジネス・プロセスの改善に関する年度目標については、各担当部門で次のように設定されている。営業部門では施主に対する与信管理の徹底と施主からの取り下げ条件の改善、工務部門では施主に提出する見積書の基礎となる積算能力の向上、工事部門では現場のフォローアップや要員配置の検討などを通じた施工管理の強化・精度化および労働災害ゼロに向けた現場会議の開催や安全パトロールの強化、購買部門では購買発注差益の向上、などである。こうした各部門の年度目標が可能な限り定量的に設定されている。

最後に従業員の学習と成長に関する年度目標としては、一級建築士、一級建築施工管理技士、一級土木施工管理技士、宅地建物取引主任、一級建設業経理士などの資格取得や各種研修会への参加回数などが目標とされている。ISOを取得している場合はISOの品質や環境の目標が列挙されている。また、公共工事の入札に必要な経営事項審査点数の向上も目標としている。

以上が、同社のアクション・プランの概要であるが、業績評価は各項目の年度目標と実績との比較によってなされており、あわせて今後の対策も議論されている。

こうした目標管理制度＝アクション・プランは成果主義の人事制度と歩調を合わせる形で一定の成果を上げたと評価されているが、財務指標を中心とした目標管理、業績評価の方法としてであって、経営戦略へのサポートとの関連や財務、顧客、社内ビジネス・プロセス、従業員の学習と成長などそ

それぞれの視点の相互の因果連鎖、それらの視点にまたがった戦略目標、業績尺度、目標値、戦略的实施項目の間のそれぞれの因果関係など、BSC や戦略マップで提起された認識は希薄であって、様々な視点での年度目標を並列的に列挙して評価しているに過ぎない。したがって、経営戦略が各視点の因果連鎖を通じて全社的に合理的な構造になっているか、組織構成員のコミュニケーションが効果的に図られ戦略の重要性が浸透しているか、その実現に向けての戦略目標、業績尺度、目標値、戦略的实施項目（アクション・プラン）などの情報が組織構成員全体で共有化され、動機づけが図られ、業績評価に結びついているか、などの目標管理制度に残された課題は、BSC の導入へとつながるものと思われる。

Ⅲ 中堅総合建設会社における全社ベースの BSC 構築

本節では、前節の南海辰村建設株式会社における目標管理制度の課題と BSC 構築の必要性を受け、Kaplan and Norton (2004) や Olve, Roy, and Wetter (1999) などで記述されている BSC 構築プロセスを参考にして、まず中堅総合建設会社における全社ベースの BSC 構築を試みる。

BSC は、次の7つのステップを通じて構築される。第1ステップは、ビジョンと戦略の策定である。ここでビジョンとは、将来に対する挑戦的な目標である。戦略とは目標をいかに実現するか課題ないし対策である。第2ステップは、ビジョンや戦略を実現する視点の洗い出しである。第3ステップは、各視点の設定を受けて戦略目標（KGI：Key Goal Indicator）の設定と戦略マップの作成である。なお、各視点の戦略目標間に因果関係が成り立っている必要がある。第4ステップは、各視点で掲げた戦略目標を実現する重要成功要因（KSF：Key Success Factor）の洗い出しである。ここでは、戦略目標と洗い出した重要成功要因との間に目的と手段の因果関係が成り立ち、各視点の重要成功要因の間にも因果関係が成り立っている必要がある。第5ステップは、戦略目標の設定と重要成功要因を受けて、各視点の重要業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）を設定する。第6ステップは、重要業績評価指標に対するターゲット（数値目標）を設定する。第7ステップでは戦略的实施項目（アクション・プラン）が策定される。

以上の7つのステップに沿って、中堅総合建設会社（全社ベース）の戦略マップと BSC を次のとおり提唱する（図表1 および図表2 参照）。

第1ステップ（ビジョンと戦略の策定）

第1ステップのビジョンと戦略の策定では、ビジョンとしては企業価値の向上をめざし、そのビジョンの実現のための戦略として自己資本利益率の向上をめざすことにする。

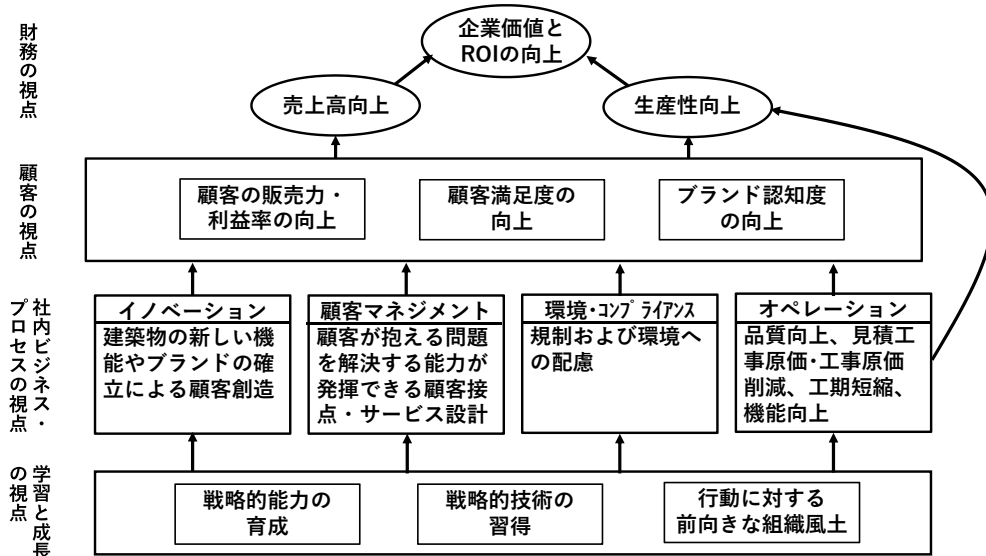
第2ステップ（視点の洗い出し）

第2ステップのビジョンや戦略を実現する視点の洗い出しでは、様々な産業の実情に合わせた視点の設定が許容されているが、一般的に設定されている4つの視点である財務、顧客、社内ビジネス・プロセス、従業員の学習と成長の各視点を建設業でも採用する。なお、建設業という顧客とは発注者であるディベロッパーや官庁のような施主を意味している。

第3ステップ（戦略目標（KGI）の設定と戦略マップの作成）

視点の洗い出しを受けて、戦略目標（KGI）の設定と戦略マップの作成を行う（図表1参照）。

図表1 中堅総合建設会社の全社レベルの戦略マップ（例）



（筆者作成）

まず、財務の視点では、自己資本利益率を向上させるためには（１）売上高の向上と（２）生産性の向上が重要であり、それらを戦略目標とする。

顧客（施主）の視点では、次の３点を戦略目標とする。まず、（１）顧客（施主）の販売力・利益率の向上であり、財務の視点の売上高の向上と生産性の向上の両方に対して因果連鎖がある。次の戦略目標は（２）顧客（施主）満足度の向上である。建設業では施主の立場に立って施主が抱える問題を解決する顧客（施主）対応能力の向上は受注の増加につながり、財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。そして最後が（３）ブランド認知度の向上である。こうした製品・サービス力による差別化は、財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。

社内ビジネス・プロセスの視点では、次の４点を戦略目標とする。まず、（１）建築物の新しい機能やブランドの確立により顧客（施主）を創造するイノベーションである。これは顧客の視点のブランド認知度の向上と因果連鎖がある。次に、（２）施主が抱える問題を解決する能力が発揮できる顧客（施主）マネジメントであり、これは顧客（施主）満足度の向上と因果連鎖がある。そして、（３）建築物の品質の維持・向上、見積工事原価の削減、工事原価の削減、工期の厳守・短縮、機能の向上をもたらすオペレーションである。これらは財務の視点における生産性向上および顧客の視点における顧客（施主）の販売力・利益率の向上と因果連鎖がある。最後の戦略目標が、（４）環境保全・コンプライアンス遵守であり、顧客（施主）の販売力・利益率の向上、顧客（施主）満足度の向上およびブランド認知度の向上と因果連鎖がある。

従業員の学習と成長の視点では、次の3点を戦略目標とする。まず(1)戦略的能力の育成である。戦略的能力の育成は、社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客(施主)マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守の各戦略目標と幅広く因果連鎖がある。次の目標が(2)戦略的技術の習得である。これは社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客(施主)マネジメントおよびオペレーションの各戦略目標と因果連鎖がある。そして(3)行動に対する前向きな組織風土の醸成である。これは社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客(施主)マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守の各戦略目標と因果連鎖があると考えられる。

第4ステップ(重要成功要因(KSF)の洗い出し)

第4ステップは、各視点の各戦略目標を実現する重要成功要因(KSF)の洗い出しである。

財務の視点の戦略目標は売上高向上と生産性の向上であるが、それらの重要成功要因は、(1)年間受注工事高の向上と(2)粗利益額(率)の向上である。建設業は受注産業であり、受注した建築物の竣工・引き渡しを通じて完成工事高すなわち売上高が計上されるので、目標受注工事高の達成が目標売上高の達成につながる。また、最も重要なのは粗利益額(率)の向上で、工事原価以外のコストは変動要因が少ないため、粗利益額(率)が向上すれば、営業損益、経常損益も連鎖的に向上する。

次に、顧客の視点での重要成功要因は次のとおりである。(1)顧客(施主)の販売力・利益率の向上の重要成功要因としては、①建築物に瑕疵がないこと、②躯体・外装・内装の各工事の品質向上、③見積価額が安く受注競争において競争力があるため、施主にとってもエンドユーザーに対して販売力があること、また、各作業所での施工管理の強化と購買部門による競争入札や集中購買などの実施による工事原価の削減を通じて価格競争力を強化していくこと、④工期を厳守することで施主やエンドユーザーに迷惑をかけないこと、⑤電気やガスなど付帯設備の機能の向上、などである。これらは、財務の視点の年間受注工事高の向上と粗利益額(率)の向上の両方と因果連鎖がある。(2)顧客(施主)満足度の向上の重要成功要因としては、①施主のニーズや瑕疵・不具合に迅速に対応していること、②VE(Value Engineering)の提案や技術提案型の営業展開に積極的であること、③施主の経営悪化に際しては施主に対して迅速に対応していること、などである。こうした顧客(施主)対応能力は受注の増加につながり、財務の視点の年間受注工事高の向上と因果連鎖がある。(3)ブランド認知度の向上の重要成功要因は、耐震性・免震性・外気に対する断熱工法などの技術開発などである。これは財務の視点の年間受注工事高の向上と因果連鎖がある。

続いて、社内ビジネス・プロセスの視点での重要成功要因は次のとおりである。(1)イノベーションのプロセスでは、①独自の技術開発、②独自の技術開発が困難な場合でも各種研究会への参加による情報収集、③同業他社との技術提携、などである。これらは顧客の視点のブランド認知度の向上と因果連鎖がある。(2)顧客マネジメントのプロセスでは、①情報交換等により施主と良好な関係を構築し、施主のニーズや瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように営業部門・工事部門・工務部門との定期的な連絡会議を開催すること、②施主に対するVEの提案や技術提案型の営業展開についても独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携を実施すること、③施主に対する与信管理の強化と

債権に貸倒リスクがある場合は協議のうえで施主から保存登記に必要な書類一式を預かることなどを行って債権保全策を導入すること、などが挙げられる。これらは顧客の視点の顧客（施主）満足度の向上と因果連鎖がある。(3) オペレーションのプロセスでは、①施工ミスと補償工事を削減して品質を向上させること、②受注時に営業部門をはじめ工事・工務・購買・管理の各部門による組織横断的な会議を開催し、利益の確保と競争力強化を目的に見積工事原価を作り込むこと、施工中においては各作業所と購買部門とが工事原価の削減に努めること、③工期を厳守・短縮すること、④付帯設備の機能を向上させること、などである。これらは、顧客（施主）の販売力・利益率の向上と因果連鎖がある。(4) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①労働災害ゼロに向けた安全パトロールを実施すること、②長時間労働の是正など労働関係法令の遵守と健全な労使関係の構築を図ること、③法令違反や不正行為を防止すること、④産業廃棄物の分別など環境への配慮を徹底すること、などである。このプロセスは、顧客（施主）の販売力・利益率の向上、顧客（施主）満足度の向上、およびブランド認知度の向上と因果関係がある。

最後に、従業員の学習・成長の視点での重要成功要因は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育・コンプライアンス研修などである。戦略的能力の育成は、社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と幅広く因果連鎖がある。(2) 戦略的技術の習得では、技術力向上の教育および宅地建物取引主任・一級建設業経理士・一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士などの資格取得が考えられる。これらは、社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客マネジメント、およびオペレーションと因果連鎖がある。(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成のプロセスは、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップ、パワハラやセクハラの防止、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理、などである。このプロセスは、社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と幅広く因果連鎖がある。

第5ステップ（業績評価指標（KPI）の設定）および第6ステップ（ターゲット（数値目標）の設定）

第5ステップでは各視点の業績評価指標（KPI）を設定し、併せて第6ステップとして、業績評価指標に対するターゲット（数値目標）を過去の実績に努力目標を加えて設定する。ただし、以下に述べる目標値は、同社の平成28年当時の状況を念頭に置いて作成したものである。

まず、財務の視点では、年間受注工事高と粗利益額（率）が業績評価指標であり、全社ベースの数値目標は、年間受注工事高40,000百万円／年と粗利益額（率）3,200百万円（8.0％）以上とする。

次に、顧客（施主）の視点での業績評価指標と数値目標は以下のとおりである。(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上では、①瑕疵の件数は年2件以内とすること、②施工ミスと補償工事の件数は年3件以内とすること、③失注件数は20件以内とすること（失注の件数が少ないほど競争力がある）、④工期が守られなかった件数は0件とすることなどである。(2) 顧客（施主）満足度の向上では、①施主のニーズや瑕疵・不具合に迅速に対応することで施主からの苦情件数を0件とすること、顧客満足度調査の点数を10点満点で平均8点以上にすること、②VEの提案や技術提案型の営業展開の

件数を年 40 件以上にすること、③施主の経営悪化に際して迅速に対応することでトラブル件数を 0 件とすることである。(3) ブランド認知度の向上では、建築物の耐震性や断熱工法などの技術開発件数を年 1 件以上とすることである。

続いて、社内ビジネス・プロセスの視点での業績評価指標と数値目標は次のとおりである。(1) イノベーションのプロセスでは、①独自の技術開発件数を年 1 件以上とすること、②独自の技術開発が困難な場合でも各種研究会への参加回数を年 5 回とすること、③同業他社との技術提携の件数を年 1 件とすること、などが考えられる。(2) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズや瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように臨時および月次の定期連絡会議を開催すること、②施主に対する VE の提案や技術提案型の営業展開についても独自の技術開発件数を年 1 件以上、各種研究会への参加回数を年 5 回、同業他社との技術提携件数を年 1 件とすること、③約束手形のジャンプの発生件数を 2 件以内、施主に対する債権の貸倒件数を年 0 件とすることとする。(3) オペレーションのプロセスでは、①躯体・外装・内装の各工事の品質を高め、瑕疵を削減するための現場巡回や施工管理のフォローアップの実施回数を月 2 回、②受注時粗利益率からの回復利益率を 1 物件 2.0% 以上、また、施工中は各作業所と購買部門による工事原価の削減により最終粗利益率を 1 物件 8.0% 以上、③工期厳守のための現場巡回の回数を月 2 回実施、施工時の手戻り・手直しの件数を年 4 件以内（件数が少ないほど定められた工期の厳守が可能になる）、④付帯設備の機能向上を年 2 件以上、とする。(4) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①労災ゼロに向けた安全パトロールを 2 か月に 1 回実施すること、労働災害件数を 0 件とすること、度数率・強度率などの数値でも管理すること、②労働時間管理の徹底、月次での勤務表のチェック、③法令違反や不正行為を年 0 件とすること、④産業廃棄物の分別に向けたパトロールを 2 か月に 1 回実施すること、などである。

最後に、従業員の学習・成長の視点での業績評価指標と数値目標は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、施工実績の蓄積、技術者の確保、教育計画に基づく階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育研修の回数を年 2 回実施すること、法令違反や不正行為の防止を目的としたコンプライアンス研修を年 2 回実施することとする。(2) 戦略的技術の習得では、技術力向上の教育を年 1 回、宅地建物取引主任・一級建設業経理士・一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士の各部門年間 2 人の合格者とする。(3) 行動に対する前向きな組織風土では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップなどの研修の回数を年 1 回実施すること、従業員の健康診断を年 1 回実施することである。

第 7 ステップ（戦略的实施項目（アクション・プラン）の策定）

第 7 ステップは、戦略的实施項目（アクション・プラン）の策定である。これまで述べてきた各視点の戦略目標を達成するための事項を次のとおり確実に実行する必要がある。

財務の視点での戦略的实施項目は、(1) 受注計画と営業政策を実行に移して目標受注工事高を確保すること、および (2) 粗利益額（率）の向上については、受注時では利益の確保と競争力強化に向けた見積工事原価の作り込みを実施し、施工段階では各作業所と購買部門が工事原価圧縮に努めること、である。

顧客の視点での戦略的实施項目は次のとおりである。まず、(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上では、①瑕疵をなくすこと、②施工ミスと補償工事を撲滅して品質を向上させること、③受注時の見積工事原価や工事原価を圧縮して価格競争力を高めること、④工期を厳守・短縮すること、⑤付帯設備の機能を向上させること、である。次に、(2) 顧客（施主）満足度の向上では、①顧客のニーズや瑕疵・不具合に迅速に対応すること、② VE の提案や技術提案型の営業展開を積極的に行うこと、③施工中と竣工引渡後を問わず施主の経営悪化に際して迅速に対応すること、である。さらに (3) ブランド認知度の向上では技術開発を行うこと、などである。

社内ビジネス・プロセスの視点での戦略的实施項目は次のとおりである。まず、(1) イノベーションのプロセスでは、①独自の技術開発、②情報収集、③同業他社との技術提携、を実施することである。次に、(2) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズをはじめ瑕疵や不具合にも迅速に対応できるよう組織横断的な定期連絡会議を開催すること、②施主に対する VE の提案や技術提案型の営業展開についても、独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携を行うこと、③施主に対する与信管理の強化と貸倒リスクがある場合は協議のうえで施主から保存登記に必要な書類一式を預かるなどの債権保全策を導入すること、である。続いて、(3) オペレーションのプロセスでは、①瑕疵の削減や各工事の品質向上に向けた現場巡回やフォローアップを実施すること、②利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に原価企画の考え方の援用により組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込むこと、および各作業所での施工管理の強化と購買部門による競争入札や集中購買などの実施により工事原価を削減すること、③現場巡回やフォローアップにより工期を厳守すること、④付帯設備の機能向上、などである。最後に、(4) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①安全パトロールの実施、②労働時間管理の実施、③法令違反・不正行為の防止、④産業廃棄物の分別など環境への配慮、などである。

従業員の学習・成長の視点での戦略的实施項目は次のとおりである。まず、(1) 戦略的能力の育成では、施工実績の蓄積、技術者の確保、教育計画に基づく階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育・コンプライアンス研修の実施である。次に、(2) 戦略的技術の習得では、技術力向上の研修、資格取得に向けた研修と奨励、である。そして (3) 行動に対する前向きな組織風土では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップなどの研修の実施、従業員の健康診断の実施、などである。

IV 中堅総合建設会社の営業部門における BSC 構築

次に、建設業の各部門のうち営業部門への BSC の展開について検討する。営業部門は工事物件の受注にとどまらず、工事部門や工務部門など工事関連部門の業務をサポートするとともに竣工後の最終粗利益の確保や施主に対する資金回収までの責任を負わなければならない。利益や与信を軽視した受注至上主義を排除するためである。前述の7つのステップを通じて、営業部門の戦略マップと BSC を策定すれば次のとおりである（図表3および図表4参照）。

第1ステップ（ビジョンと戦略の策定）

まず、第1ステップのビジョンと戦略の策定では、全社ベースと同様に企業価値の向上をめざし、そのビジョンの実現のための戦略として自己資本利益率の向上をめざす。

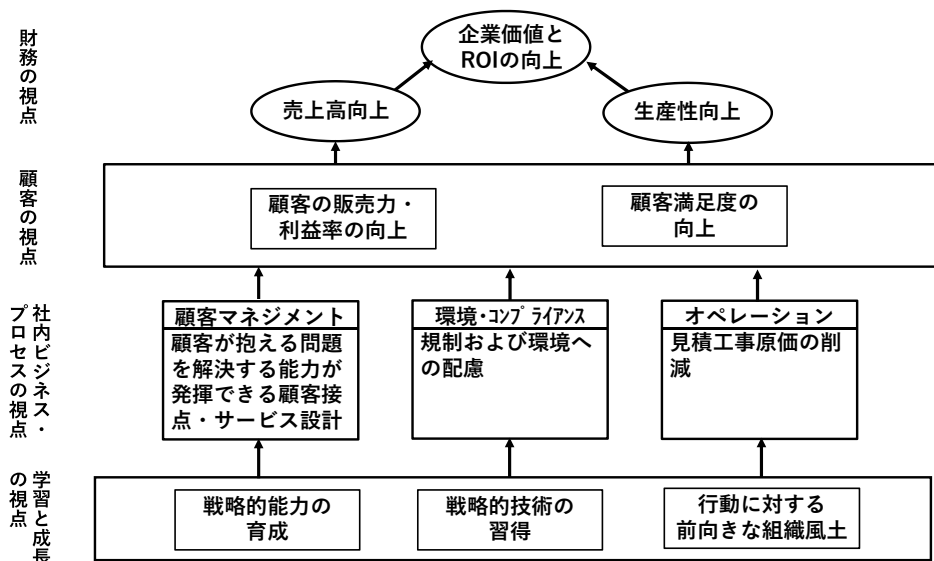
第2ステップ（視点の洗い出し）

第2ステップのビジョンや戦略を実現する視点の洗い出しでは、全社ベースと同様に、財務、顧客、社内ビジネス・プロセス、従業員の学習と成長の4つの視点とする。

第3ステップ（戦略目標（KGI）の設定と戦略マップの作成）

第3ステップでは、視点の洗い出しを受け、戦略目標（KGI）の設定と戦略マップの作成を行う（図表3参照）。

図表3 中堅総合建設会社の営業部門の戦略マップ（例）



（筆者作成）

財務の視点では、自己資本利益率を向上させるために、(1) 売上高の向上と (2) 生産性の向上が重要であり、それらを戦略目標とする。

顧客（施主）の視点では次の2点を戦略目標とする。まず、(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上である。具体的には、見積工事原価の削減による差別化である。見積工事原価の削減は年間受注工事高と受注時粗利益額（率）の向上につながり、財務の視点の売上高と生産性の向上の両方に対して因果連鎖がある。次の戦略目標は、(2) 顧客（施主）満足度の向上である。建設業では、施主の立場に立って施主が抱える問題を解決する顧客（施主）対応能力は受注の増加につながり、財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。

社内ビジネス・プロセスの視点では次の3点を戦略目標とする。まず、(1) 施主が抱える問題を解決する能力が発揮できる顧客（施主）マネジメントであり、これは顧客（施主）満足度の向上と因果

連鎖がある。次に、(2) 見積工事原価の削減をもたらすオペレーションである。これは顧客（顧客）の販売力・利益率の向上などと因果連鎖がある。最後の戦略目標が、(3) 環境保全・コンプライアンス遵守であり、顧客（施主）の販売力・利益率の向上と顧客（施主）満足度の向上に対して因果連鎖がある。

従業員の学習と成長の視点では次の3点を戦略目標とする。まず、(1) 戦略的能力の育成である。戦略的能力の育成は、社内ビジネス・プロセスの視点の顧客（施主）マネジメントおよび環境保全・コンプライアンス遵守と因果連鎖がある。次の目標が、(2) 戦略的技術の習得である。これは社内ビジネス・プロセスの視点の顧客（施主）マネジメントおよびオペレーションの戦略目標と因果連鎖がある。そして、(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成である。これは、社内ビジネス・プロセスの視点の顧客（施主）マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と因果連鎖がある。

第4ステップ（重要成功要因（KSF）の洗い出し）

第4ステップは、戦略目標を実現する重要成功要因（KSF）の洗い出しである。

財務の視点の戦略目標は売上高の向上と生産性の向上であるが、それらの重要成功要因は、(1) 年間受注工事高の向上と(2) 受注時粗利益額（率）の向上である。建設業は受注産業であり、受注した建築物件の竣工・引き渡しを通じて完成工事高すなわち売上高が計上されるので、目標受注工事高の達成が目標売上高の達成につながる。受注競争の激化に伴い見積工事原価の圧縮が進んだことと見積工事原価の精度が向上したことにより粗利益額（率）の大部分が受注段階で決まるため、施工段階での購買発注差益が見込めなくなった。従って、受注時粗利益額（率）の向上を重要成功要因とする。

顧客の視点では、継続顧客（施主）との関係を保ちつつ新規顧客（施主）の開拓を進める必要があるが、重要成功要因を挙げれば次のとおりである。(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上の重要成功要因としては、見積価額が安く受注競争において競争力があること、施主にとってもエンドユーザーに対して販売力があること、である。これは財務の視点の年間受注工事高と受注時粗利益額（率）の向上の両方に対して因果連鎖がある。(2) 顧客（施主）満足度の向上での重要成功要因としては、①施主と良好な関係を構築し、施主のニーズや瑕疵・不具合に迅速に対応していること、②VE（Value Engineering）の提案や技術提案型の営業展開に積極的であること、③施工中と竣工引渡後を問わず施主の経営悪化に際しては施主に対して迅速に対応していること、が考えられる。こうした顧客（施主）対応能力は受注の増加につながり、財務の視点の年間受注工事高の向上に対して因果連鎖がある。

社内ビジネス・プロセスの視点での重要成功要因は次のとおりである。(1) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主と良好な関係を構築し、施主のニーズや瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように工事部門や工務部門との定期的な連絡会議を開催すること、②施主に対するVEの提案や技術提案型の営業展開についても工事部門や工務部門と共同して独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携を実施すること、③施主に対する与信管理の強化と債権の貸倒リスクがある場合は施主から保存登記に必要な書類一式を預かるなどの債権保全策を導入すること、などが挙げられる。これらは顧客の視点の顧客（施主）満足度の向上と因果連鎖がある。(2) オペレーションのプロセスでは、受注

前に工事、工務、購買、管理の各部門とともに組織横断的な会議を開催して利益の確保と競争力強化を目的に見積工事原価を作り込むことである。これは顧客（施主）の販売力・利益率の向上と因果連鎖がある。(3) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①長時間労働の是正など労働関係法令の遵守と健全な労使関係の構築を図ること、②法令違反や不正行為を防止すること、である。これらは顧客（施主）の販売力・利益率の向上および顧客（施主）満足度の向上と因果連鎖がある。

従業員の学習・成長の視点での重要成功要因は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、階層別教育、階層別営業マン育成教育、安全教育、コンプライアンス研修などである。戦略的能力の育成は、社内ビジネス・プロセスの視点の顧客マネジメントおよび環境保全・コンプライアンス遵守と因果連鎖がある。(2) 戦略的技術の習得では、宅地建物取引主任、一級建設業経理士などの資格取得が考えられる。これらは社内ビジネス・プロセスの視点の顧客マネジメントおよびオペレーションと因果連鎖がある。(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップ、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理などであり、このプロセスは社内ビジネス・プロセスの視点の顧客マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と因果連鎖がある。

第5ステップ（業績評価指標（KPI）の設定）および第6ステップ（ターゲット（数値目標）の設定）

第5ステップでは各視点の業績評価指標（KPI）を設定し、併せて第6ステップとして、業績評価指標に対するターゲット（数値目標）を過去の実績に努力目標を加えて設定する。

財務の視点では、年間受注工事高と受注時粗利益額（率）が業績評価指標であり、数値目標は年間受注工事高 40,000 百万円 / 年と受注時粗利益額（率）2,400 百万円（6.0%）以上とする。

顧客（施主）の視点での業績評価指標と数値目標は以下のとおりである。(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上では、失注件数を年 20 件以内とすることである。(2) 顧客（施主）満足度の向上では、①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応して施主からの苦情回数を 0 件とすること、顧客満足度調査の点数を 10 点満点で平均 8 点以上とすること、② VE の提案や技術提案型の営業展開の件数を年 40 件以上とすること、③施主の経営悪化に際してトラブル件数を 0 件とすること、である。

社内ビジネス・プロセスの視点での業績評価指標と数値目標は以下のとおりである。(1) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように工事部門や工務部門と共同して臨時および月次の定期連絡会議を開催すること、② VE の提案や技術提案型の営業展開についても工事部門や工務部門と共同して独自の技術開発件数を年 1 件以上とすること、各種研究会への参加回数を年 5 回とすること、同業他社との技術提携件数を年 1 件とすること、③約束手形のジャンプの発生件数を 2 件以内、債権の貸倒件数を年 0 件とすることとする。(2) オペレーションのプロセスでは、受注時粗利益額（率）を 2,400 百万円（6.0%）以上とすることとする。(3) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①労働関係法令の遵守など月次での勤務表をチェックすること、②法令違反や不正行為の発生件数を年 0 件とすることなどである。

従業員の学習・成長の業績評価指標と数値目標は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、教育計画に基づく階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育研修の回数を年 2 回とすること、

法令違反や不正行為の防止のコンプライアンス研修を年2回実施することとする。(2) 戦略的技術の習得では、宅地建物取引主任・一級建設業経理士の各部門年間2人の合格者として、(3) 行動に対する前向きな組織風土では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップなどの研修の回数を年1回実施すること、従業員の健康診断を年1回行うことなどである。

第7ステップ（戦略的实施項目（アクション・プラン）の策定）

第7ステップは戦略的实施項目（アクション・プラン）の策定である。これまで述べてきた各視点の戦略目標を達成するための事項を次のとおり確実に実行する必要がある。

財務の視点での戦略的实施項目は、(1) 受注計画と営業政策を実行に移して目標受注工事高を確保すること、(2) 粗利益額（率）の向上については、受注時での見積工事原価の作り込みを実施し、工事原価圧縮に努めることである。

顧客の視点での戦略的实施項目は次のとおりである。(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上では、見積工事原価を圧縮して競争力を高めることである。(2) 顧客（施主）満足度の向上では、①顧客のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応すること、②VEの提案や技術提案型の営業展開を積極的に行うこと、③施主の経営悪化に際して迅速に対応すること、である。

社内ビジネス・プロセスの視点での戦略的实施項目は次のとおりである。まず(1) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズに迅速に対応するため組織横断的な定期連絡会議を開催すること、②VEの提案や技術提案型の営業展開についても、独自の技術開発、情報収集、同業他社との技術提携を行うこと、③施主に対する与信管理の強化と貸倒リスクがある場合は施主から保存登記に必要な書類一式を預かるなどの債権保全策を導入すること、である。(2) オペレーションのプロセスでは、利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に原価企画の考え方の援用により組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込むこと、である。(3) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、労働時間管理を実施すること、法令違反や不正行為を防止すること、などである。

従業員の学習・成長の視点での戦略的实施項目は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、教育計画に基づく階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育・コンプライアンス研修を実施すること、である。(2) 戦略的技術の習得では、資格取得に向けた研修と奨励である。(3) 行動に対する前向きな組織風土では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップなどの研修の実施、従業員の健康診断の実施、などである。

V 中堅総合建設会社の工事部門における BSC 構築

工事部門は施工に際して施工管理を徹底するとともに、営業部門や工務部門などの業務をサポートしなければならない。そうした各部門の協力関係が受注競争力や施工能力を強化し、信用力の向上による優良継続顧客の拡大につながる。BSC 構築の7つのステップを通じて、工事部門における戦略マップおよびBSCを策定すれば次のとおりである（図表5および図表6参照）。

第1ステップ（ビジョンと戦略の策定）

第1ステップのビジョンと戦略の策定では、ビジョンとしては企業価値の向上をめざし、そのビジョ

ンの実現のための戦略として自己資本利益率の向上をめざす。

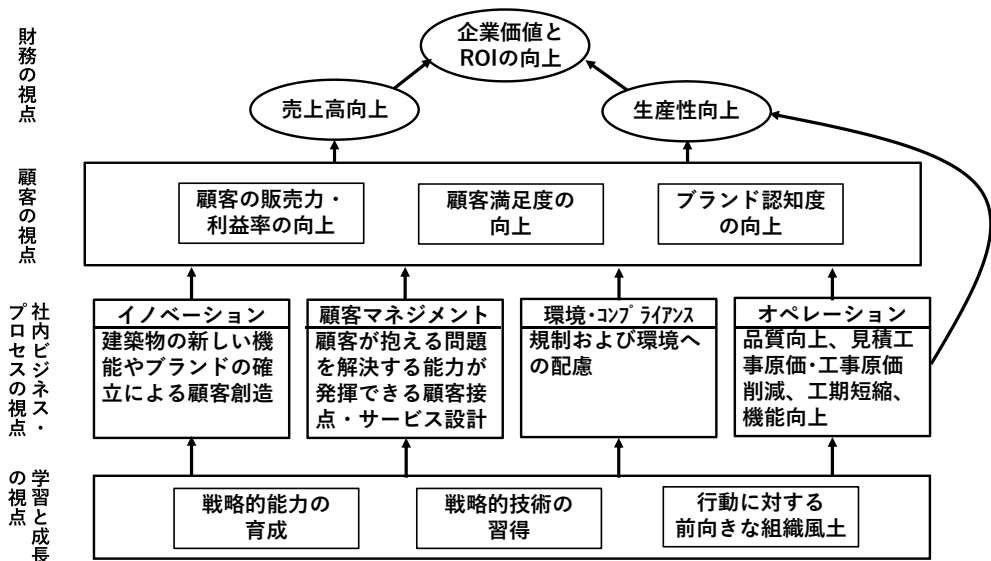
第2ステップ（視点の洗い出し）

第2ステップのビジョンや戦略を実現する視点の洗い出しでは、財務、顧客（施主）、社内ビジネス・プロセス、従業員の学習と成長の4つの視点とする。

第3ステップ（戦略目標（KGI）の設定と戦略マップの作成）

視点の洗い出しを受け、第3ステップは、戦略目標（KGI）の設定と戦略マップの作成を行う。（図表5参照）。

図表5 中堅総合建設会社の工事部門の戦略マップ（例）



（筆者作成）

財務の視点では、自己資本利益率を向上させるためには（1）売上高の向上と（2）生産性の向上が重要であり、それらを戦略目標とする。

顧客（施主）の視点では、次の3点を戦略目標とする。まず、（1）顧客（施主）の販売力・利益率の向上であり、財務の視点の売上高の向上と生産性の向上と因果連鎖がある。次の目標は、（2）顧客（施主）満足度の向上である。施主の立場に立って施主が抱える問題を解決する顧客（施主）対応能力は、財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。そして（3）ブランド認知度の向上である。こうした製品力・サービス力による差別化は、技術開発などを通じて実現するもので、財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。

社内ビジネス・プロセスの視点では、次の4点を戦略目標とする。まず、（1）建築物の新しい機能およびブランドの確立により顧客（施主）を創造するイノベーションである。これは顧客の視点のブランド認知度の向上と因果連鎖がある。次に、（2）施主が抱える問題を解決する能力が発揮できる顧客（施主）マネジメントである。これは顧客（施主）満足度の向上と因果連鎖がある。そして、（3）

建築物の品質の維持・向上、見積工事原価の削減、工事原価の削減、工期の厳守・短縮、機能の向上をもたらすオペレーションである。これらは財務の視点における生産性向上および顧客の視点における顧客（施主）の販売力・利益率の向上と因果連鎖がある。最後の戦略目標が、(4) 環境保全・コンプライアンス遵守であり、顧客の視点の顧客（施主）の販売力・利益率の向上、顧客（施主）満足度の向上およびブランド認知度の向上と幅広く因果連鎖がある。

従業員の学習と成長の視点では、次の3点を戦略目標とする。まず(1) 戦略的能力の育成である。これは社内ビジネス・プロセスの視点の新しい機能やブランドの確立により顧客（施主）を創造するイノベーション、顧客（施主）マネジメント、オペレーション、環境保全・コンプライアンス遵守と因果連鎖がある。次が(2) 戦略的技術の習得である。社内ビジネス・プロセスの視点の新しい機能やブランドの確立により顧客（施主）を創造するイノベーションおよびオペレーションの各目標と因果連鎖がある。そして、(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成である。これは、社内ビジネス・プロセスの視点の建築物の新しい機能やブランドの確立により顧客（施主）を創造するイノベーション、顧客（施主）マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と幅広く因果連鎖がある。

第4ステップ（重要成功要因（KSF）の洗い出し）

第4ステップは、戦略目標を実現する重要成功要因（KSF）の洗い出しである。

財務の視点の戦略目標は売上高の向上と生産性の向上であるが、それらの重要成功要因は、(1) 年間完成工事高の向上と(2) 粗利益額（率）の向上である。受注物件について厳格な施工管理を通じて完成工事高を計上するとともに粗利益額（率）を向上させる。

次に、顧客の視点での重要成功要因は次のとおりである。(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上の重要成功要因としては、①建築物に瑕疵がないこと、②躯体・外装・内装の各工事の品質を向上させること、③見積価額および工事原価が安く受注競争において競争力があること、④工期を厳守することで施主やエンドユーザーに迷惑をかけないこと、⑤電気・ガス・上下水道など付帯設備の機能を向上させること、などである。これらは財務の視点の年間完成工事高の向上と粗利益額（率）の向上の両方と因果連鎖がある。(2) 顧客（施主）満足度の向上の重要成功要因としては、①施主と良好な関係を構築し、施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応していること、②VE（Value Engineering）の提案や技術提案型の営業展開に積極的であること、である。これらは財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。(3) ブランド認知度の向上の重要成功要因は、建築物の耐震性・免震性・外気に対する断熱工法などの技術開発などであり、これらは財務の視点の売上高の向上と因果連鎖がある。

続いて、社内ビジネス・プロセスの視点での重要成功要因は次のとおりである。(1) イノベーションのプロセスでは、①独自の技術開発、②独自の技術開発が困難な場合でも各種研究会への参加による情報収集、③同業他社との技術提携、である。これらは顧客の視点のブランド認知度の向上と因果連鎖がある。(2) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように営業部門や工務部門と定期的に連絡会議を開催すること、②VEの提案や技術提案型の

営業展開についても工務部門と共同して独自の技術開発や情報収集を実施すること、同業他社との技術提携による営業部門への協力を行うこと、であり、これらは顧客（施主）満足度の向上と因果連鎖がある。(3) オペレーションのプロセスでは、①施工ミスと補償工事を削減して品質を向上させること、②受注前に営業部門をはじめ工務・購買・管理の各部門と組織横断的な会議を開催して利益の確保と競争力強化を目的に見積工事原価を作り込むこと、また、施工中は各作業所と購買部門が工事原価の削減に努めること、③工期を厳守すること、④付帯設備の機能を向上させること、である。これらは顧客（施主）の販売力・利益率の向上と因果連鎖がある。(4) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①労働災害ゼロに向けた安全パトロールを実施すること、度数率・強度率でも管理すること、②長時間労働の是正など労働関係法令の遵守と健全な労使関係の構築を図ること、③法令違反や不正行為を防止すること、④産業廃棄物の分別など環境への配慮を徹底すること、などである。これらは、顧客（施主）の販売力・利益率の向上、顧客（施主）満足度の向上およびブランド認知度の向上と因果関係がある。

最後に、従業員の学習・成長の視点での重要成功要因は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修などである。戦略的能力の育成は、社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客（施主）マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と因果連鎖がある。(2) 戦略的技術の習得では、技術力向上の教育、一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士などの資格取得が考えられる。これらは社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーションおよびオペレーションと因果連鎖がある。(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップ、パワハラ・セクハラの防止、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理、などである。これらは、社内ビジネス・プロセスの視点のイノベーション、顧客マネジメント、オペレーションおよび環境保全・コンプライアンス遵守と幅広く因果連鎖がある。

第5ステップ（業績評価指標（KPI）の設定）および第6ステップ（ターゲット（数値目標）の設定）

第5ステップでは各視点の業績評価指標（KPI）を設定し、併せて第6ステップとして、業績評価指標に対するターゲット（数値目標）を過去の実績に努力目標を加えて設定する。

まず財務の視点では、年間完成工事高と粗利益額（率）が業績評価指標で、全社ベースの数値目標は、年間完成工事高 40,000 百万円 / 年と粗利益額（率）3,200 百万円（8.0%）以上とする。

次に、顧客（施主）の視点での業績評価指標と数値目標は以下のとおりである。(1) 顧客（施主）の販売力・利益率の向上では、①瑕疵の件数を年2件以内とすること、②施工ミスと補償工事の件数を年3件以内とすること、③失注件数を20件以内にすること、④工期が守られなかった件数を0件とすること、⑤付帯設備の機能向上を年2件以上とすることである。(2) 顧客（施主）満足度の向上では、①施主からの苦情回数を0件とすること、顧客満足度調査の点数を10点満点で平均8点以上とすること、②VEの提案や技術提案型の営業展開の件数を年40件以上とすることである。(3) ブランド認知度の向上では、耐震性や断熱工法などの技術開発件数を年1件以上とすることである。

社内ビジネス・プロセスの視点での業績評価指標と数値目標は次のとおりである。(1) イノベー

ションのプロセスでは、①独自の技術開発件数を年1件以上、②各種研究会への参加回数は年5回、③同業他社との技術提携の件数は年1件などが考えられる。(2) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように営業部門などと臨時および月次の定期連絡会議を開催すること、②施主に対するVEの提案や技術提案型の営業展開についても独自の技術開発件数を年1件以上、各種研究会への参加回数は年5回、同業他社との技術提携件数は年1件、である。(3) オペレーションのプロセスでは、①躯体・外装・内装の各工事の品質を高め、瑕疵を削減するための現場巡回や施工管理のフォローアップの実施回数を月2回とすること、②受注時粗利益率からの回復利益率1物件2.0%以上、最終粗利益率1物件8.0%以上とすること、③工期厳守のための現場巡回や施工管理のフォローアップの回数を月2回、施工時の手戻り・手直しの件数を年4件以内とすること(件数が少ないほど工期の厳守が可能)、④付帯設備の機能向上は年2件以上、などである。(4) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①安全パトロールの回数は2か月に1回実施、労働災害件数0件、②労働時間など月次で勤務表をチェックすること、③法令違反や不正行為の発生件数は年0件、④産業廃棄物の分別に向けたパトロール回数を2か月に1回実施すること、である。

従業員の学習・成長の視点での業績評価指標と数値目標は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、施工実績の蓄積、技術者の確保、教育計画に基づく階層別教育・安全教育研修の回数を年2回、法令違反や不正行為に対するコンプライアンス研修を年2回それぞれ実施することである。(2) 戦略的技術の習得では、技術力向上の教育を年1回、一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士の各部門年間2人の合格者とするなどである。(3) 行動に対する前向きな組織風土では、管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップなどの研修の回数を年1回実施すること、従業員の健康診断を年1回実施すること、である。

第7ステップ(戦略的实施項目(アクション・プラン)の策定)

財務の視点での戦略的实施項目は、(1) 受注物件について厳格な施工管理を通じて完成工事高を計上すること、および(2) 粗利益額(率)の向上については、受注時では利益の確保と競争力強化に向けた見積工事原価の作り込みを実施し、施工段階では各作業所と購買部門が工事原価圧縮に努めること、である。

顧客の視点での戦略的实施項目は次のとおりである。まず、(1) 顧客(施主)の販売力・利益率の向上では、①瑕疵をなくすこと、②施工ミスと補償工事を撲滅して品質を向上させること、③受注時の見積価額を安くして競争力を高めること、④工期を厳守すること、⑤付帯設備の機能を向上させること、である。(2) 顧客(施主)満足度の向上では、①顧客のニーズに迅速に対応すること、②VEの提案や技術提案型の営業展開を積極的に行うこと、である。(3) ブランド認知度の向上では技術開発を行うことが挙げられる。

社内ビジネス・プロセスの視点での戦略的实施項目は次のとおりである。(1) イノベーションのプロセスでは、①独自の技術開発、②情報収集、③同業他社との技術提携を実施することである。(2) 顧客マネジメントのプロセスでは、①施主のニーズ、瑕疵・不具合にも迅速に対応できるよう営業部門などと定期連絡会議を開催すること、②VEの提案や技術提案型の営業展開についても独自の技術

開発、情報収集、同業他社との技術提携を行って営業部門の協力を行うこと、である。(3) オペレーションのプロセスでは、①瑕疵の削減や各工事の品質向上に向けた現場巡回やフォローアップを実施すること、②利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に原価企画の考え方の援用により組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込むこと、各作業所での施工管理の強化と購買部門による競争入札や集中購買などの実施により工事原価を削減すること、③現場巡回やフォローアップにより工期を厳守すること、④付帯設備の機能を向上させること、などである。(4) 環境保全・コンプライアンス遵守のプロセスでは、①安全パトロールの実施、②労働時間管理の実施、③法令違反・不法行為の防止、④産業廃棄物の分別に向けたパトロールの実施、である。

従業員の学習・成長の視点での戦略的实施項目は次のとおりである。(1) 戦略的能力の育成では、施工実績の蓄積、技術者の確保、教育計画に基づく階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修の実施である。(2) 戦略的技術の習得では、技術力向上の研修、資格取得に向けた研修と奨励である。そして、(3) 行動に対する前向きな組織風土では、管理者のリーダーシップと組織統合ならびに従業員のモチベーションのアップなどの研修および従業員の健康診断などの実施である。

VI おわりに

建設業においては、受注競争の激化や顧客ニーズの多様化など一層厳しくなる経営環境や一般に導入されている目標管理制度の問題点を考慮すると、企業価値向上のためにBSCを導入することの意義は大きく、財務の視点だけでなく顧客満足度の向上、社内ビジネス・プロセスの改善、従業員の学習と成長などの各視点とそれらの因果連鎖への関心の高まりが期待される。本論文では、中堅総合建設会社の全社ベース・営業部門・工事部門における戦略マップとバランスト・スコアカードを策定した。建設業へのBSC導入事例は少なく、建設業でのBSCの今後のアクション・リサーチが望まれるところである。

(謝辞)

本論文はJSPS科研費JP19K01993による研究成果の一部である。

(注)

- (1) 筆者の一人である片岡健治は、経営再建を目的として、2003年(平成15年)6月に親会社である南海電気鉄道株式会社から南海辰村建設株式会社(本社:大阪市浪速区難波中3-5-19)に出向し、2016年(平成28年)6月まで経営管理本部長として経営企画・経理・総務・人事・購買部門等を統括した。なお、南海辰村建設株式会社では、総合建設業(土木、建築、管、電気および電気通信工事、その他建設工事全般)ならびに設計業および不動産所有売買を営んでいる。

【主要参考文献】

- 伊藤和憲. 2014. 『BSCによる戦略の策定と実行: 事例で見るインタジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』同文館出版.
- 片岡健治. 2013. 『管理会計の理論と実務: 大手民鉄とゼネコンの管理会計システム』税務経理協会.
- 片岡健治. 2017. 「バランスト・スコアカード(BSC)の展開」『建設業の経理』79: 4-15.
- 建設産業経理研究機構・管理会計研究会. 2017. 『中小建設業のための“管理会計”読本』清文社.

- 櫻井通晴. 2008. 『バランスト・スコアカード (改訂版) : 理論とケース・スタディー』 同文館出版.
- 東海幹夫・菅本栄造・小酒井正和. 2002. 『建設業経営革新のためのコストマネジメント』 建設産業経理研究所.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press (吉川武男訳. 1997. 『バランスト・スコアカード』 生産性出版).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳. 2001. 『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. P. Norton. 2004. *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳. 2005. 『戦略マップ: バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲監訳. 2006. 『BSC によるシナジー戦略』 ランダムハウス講談社).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2008. *The Execution Premium: Linking strategy to operations for corporate advantage*. Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲監訳. 2009. 『戦略実行のプレミアム』 東洋経済新報社).
- Olve, N., J. Roy, and M. Wetter. 1999. *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. Wiley (吉川武男訳. 2001. 『バランスト・スコアカード入門』 生産性出版).

図表 2 中堅総合建設会社の全社バースト・スコアカード (BSC) の例

視点	戦略目標 (KGI)	重要成功要因 (KSF)	重要業績評価指標 (KPI)	KPI 数値目標	戦略的実施項目
財務	(1) 売上高の向上 (2) 生産性の向上	(1) 年間受注工事高の向上 (2) 粗利益額 (率) の向上	(1) 年間受注工事高 (2) 粗利益額 (率)	(1) 40,000 百万円 / 年 (2) 3,200 百万円 (8.0%) 以上	(1) 受注計画を実行に移す (2) 受注時での利益の確保と競争力強化に向けた見直し工事原価の作り込み、施工段階での工事原価圧縮に努める
	(1) 顧客 (施主) の販売・内装利益率の向上 (2) 顧客 (施主) 満足度の向上	(1) ①瑕疵がない、②躯体・外装・内装の各工種の品質向上、③見積り額および工事原価が安く競争力がある、施主にしてもエンドユーザーに対して販売力がある、④工期を厳守し施主に迷惑をかけるない、⑤付帯設備の機能向上 (2) ①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応している、②V E の提案や技術提案型の営業展開に積極的である、③施主の経営悪化に際しては施主に対して迅速に対応している (3) 建築物の耐震性・免震性・外気に対する断熱工法などの技術開発	(1) ①瑕疵の件数、②施工ミスと補償工事の件数、③失注件数、④工期が守られなかった件数、⑤付帯設備の機能向上 (2) ①施主からの苦情回数、顧客満足度調査の点数、②V E の提案や技術提案型の営業展開の件数、③施主とのトラブル件数 (3) 建築物の耐震性や断熱工法などの技術開発件数	(1) ①年 2 件以内、②年 3 件以内、③ 20 件以内、④ 0 件、⑤年 2 件以上 (2) ① 0 件、10 点満点平均 8 点以上、②年 40 件以上、③ 0 件 (3) 年 1 件以上	(1) ①瑕疵をなくす、②施工ミスと補償工事を削減して品質を高める、③見積り額を安くして競争力を高める、工事原価の圧縮に努める、④工期を厳守する、⑤付帯設備の機能を向上させる (2) ①顧客のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応する、②V E の提案や技術提案型の営業展開を積極的に行う、③施主の経営悪化に際して迅速に対応する (3) 技術開発を行う
顧客	(1) 新しい機能やブランドの確立により顧客 (施主) を創出するイノベーション (2) 施主が抱える問題を解決する能力が発揮できる顧客 (施主) マネジメント	(1) ①独自の技術開発、②各種研究会への参加による情報収集、③同業他社との技術提携 (2) ①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応できるように営業部門・工事部門・工務部門との連絡会議の開催、②V E 提案や技術提案型の営業展開について独自の技術開発・情報収集・技術提携の実施、③施主に対する与信管理の強化と債権に貸倒リスクがある場合は協議のうえで施主から保存登記に必要な書類一式を預かるなどの債権保全策の導入	(1) ①独自の技術開発件数、②各種研究会への参加回数、③技術提携の件数 (2) ①連絡会議の開催数、②独自の技術開発件数、各種研究会への参加回数、技術提携の件数、③約束手形のジャンプの発生件数、施主に対する債権の貸倒件数	(1) ①年 1 件以上、②年 5 回以上、③年 1 件 (2) ①臨時および月次の開催、②年 1 件以上、年 5 回、年 1 件。③年 2 件以内、年 0 件	(1) ①独自の技術開発、②情報収集、③技術提携 (2) ①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応するため組織横断的な定期連絡会議を開催、②技術開発・情報収集・技術提携により V E や技術提案型の営業を展開、③施主に対する与信管理強化と貸倒リスクがある場合は債権保全策を導入
社内ビジネス・プロセス					

学習と成長	(3) 品質の維持・向上、見積工事原価の削減、工事原価の削減、工期の厳守・短縮、機能の向上等をもたすオペレーション	(3) ①施工ミスと補償工事を削減して品質を向上、②利益の確保と競争力強化に向けた受注時での見積工事原価の作り込み、各作業所と購買部門による工事原価の圧縮、③工期の厳守、④付帯設備の機能向上	(3) ①現場巡回や施工管理のフォローアップの実施回数、②受注時粗利益率からの回復利益率 また、各作業所と購買部門による工事原価の削減による最終粗利益率、③工期厳守のための現場巡回の回数、施工時の手戻り・手直しの件数、④付帯設備の機能向上件数	(3) ①月2回実施、②1物件20%以上、1物件80%以上、③月2回実施、4件以内、④年2件以上	(3) ①瑕疵の削減や品質向上に向けた現場巡回やフォローアップを実施、②利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込む、各作業所での施工管理の強化と購買部門による競争入札や集中購買により工事原価削減、③現場巡回やフォローアップにより工期を厳守、④付帯設備の機能向上
	(4) 環境保全・コンプライアンス遵守	(4) ①労働災害ゼロに向けた安全パトロールの実施、②長時間労働の是正など労働関係法令の遵守と健全な労使関係の構築、③法令違反や不正行為の防止、④産業廃棄物の分別など環境への配慮	(4) ①労働災害ゼロに向けた安全パトロールの回数、労働災害件数、度数率・強度率などの数値でも管理。②勤務表のチェック、③法令違反や不正行為、④産業廃棄物の分別に向けたパトロール回数など	(4) ①2か月に1回実施、0件、②月次、③年0件、④2か月に1回実施	(4) ①安全パトロールの実施、②労働時間管理の実施、③法令違反、不正行為の防止、④産業廃棄物の分別など環境への配慮を実施
	(1) 戦略的能力の育成 (2) 戦略的技術の習得 (3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育・コンプライアンス研修等 (2) 技術力向上の教育、宅地建物取引主任・一級建設業経理士・一級建築士や一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士などの資格取得 (3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップ、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理	(1) 各研修の回数 (2) 技術力向上の教育、宅地建物取引主任・一級建設業経理士・一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士の合格者数 (3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップなどの研修回数、従業員の健康診断	(1) 年2回 (2) 年1回、各部門年間2人の合格者 (3) 年1回	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、教育計画に基づく階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育・コンプライアンス研修を実施する (2) 技術力向上、資格取得に向けた研修と奨励 (3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップなどの研修の実施、従業員の健康診断などの実施

(筆者作成)

図表 4 中堅総合建設会社の営業部門のバランスト・スコアカード (BSC) の例

視点	戦略目標 (KGI)	重要成功要因 (KSF)	重要業績評価指標 (KPI)	KPI 数値目標	戦略的実施項目
財務	(1) 売上高の向上	(1) 年間受注工事高の向上	(1) 年間受注工事高	(1) 40,000 百万円	(1) 受注計画を実行に移す
	(2) 生産性の向上	(2) 受注時粗利益額 (率) の向上	(2) 受注時粗利益額 (率)	(2) 2,400 百万円 (60%) 以上	(2) 受注時での利益の確保と競争力強化に向けた見積工事原価の作り込みに努める
顧客	(1) 顧客 (施主) の販売力・利益率の向上	(1) 見積価額が安く競争力がある、施主にとってもエンドユーザーに対して販売力がある	(1) 失注件数	(1) 年 20 件以内	(1) 見積工事原価を圧縮して競争力を高める
	(2) 顧客 (施主) 満足度の向上	(2) ①施主のニーズ・瑕疵・不具合に迅速に対応している、②V E提案や技術提案型の営業展開に積極的である、③施主の営業悪化に際しては施主に対して迅速に対応している	(2) ①施主からの苦情回数、顧客満足度調査の点数、②V E提案や技術提案型の営業展開の件数、③施主とのトラブル件数	(2) ①0件、10点満点平均8点以上、②年40件以上、③0件	(2) ①顧客のニーズ・瑕疵・不具合に迅速に対応する、②V E提案や技術提案型の営業展開を積極的に行う、③施工中と竣工引渡後を問わず施主の経営悪化に際して迅速に対応する
社内ビジネス・プロセス	(1) 施主が抱える問題を解決する能力が発揮できる顧客 (施主) マネジメント	(1) ①営業部門は施主と良好な関係を構築し、施主のニーズ・瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように工事部門や工務部門との定期的な連絡会議の開催、②施主に対するV E提案や技術提案型の営業展開についても工事部門や工務部門と共同して独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携、③施主に対する与信管理の強化と債権の貸倒リスクがある場合は債権保全策の導入	(1) ①定期連絡会議の開催数、②独自の技術開発件数、各種研究会への参加回数、同業他社との技術提携件数、③約束手形のジャンプの発生件数、施主に対する債権の貸倒件数	(1) ①臨時および月次、②年1件以上、年5回、年1件、③年2件以内、年0件以内	(1) ①施主のニーズをはじめ瑕疵や不具合にも迅速に対応できるよう組織横断的な定期連絡会議を開催する、②施主に対するV E提案や技術提案型の営業展開についても、独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携を行う、③施主に対する与信管理の強化と貸倒リスクがある場合は協議のうえで施主から保存登記に必要な書類一式を預かるなどの債権保全策を導入する
	(2) 見積工事原価の削減をもたらすオペレーション	(2) 受注前に工事・工務・購買・管理の各部門とともに組織横断的な会議を開催して利益の確保と競争力強化を目的に見積工事原価の作り込みを行う	(2) 受注時粗利益額 (率)	(2) 2,400 百万円 (60%) 以上	(2) 利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に原価企画の考え方の援用により組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込む
	(3) 環境保全・コンプライアンス遵守	(3) ①長時間労働の是正など労働関係法令の遵守と健全な労使関係の構築、②法令違反や不正行為の防止	(3) ①勤務表のチェック、②法令違反や不正行為の発生件数	(3) ①月次、②年0件	(3) 労働時間管理の実施、法令違反や不正行為の防止

(筆者作成)

図表 6 中堅総合建設会社のバランス・スコアカード (BSC) の例

図表 6 中堅総合建設会社の工事部門のバランスト・スコアカード (BSC) の例					
学習と成長		財務		顧客	
(1) 戦略的能力の育成	(1) 階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育、コンプライアンス研修など	(1) 階層別教育・階層別営業マン育成教育・安全教育研修の回数、法令違反や不正行為の防止を目的としたコンプライアンス研修の回数	(1) 年2回	(1) 階層別教育・階層別営業マン育成教育の実施、安全教育、コンプライアンス研修を実施する	(1) 階層別教育、階層別営業マン育成教育の実施、安全教育、コンプライアンス研修を実施する
(2) 戦略的技術の習得	(2) 宅地建物取引主任、一級建設業経理士等の資格取得	(2) 各部門年間の合格者数	(2) 各部門年間2人の合格者	(2) 資格取得に向けた研修と奨励	(2) 資格取得に向けた研修と奨励
(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成	(3) 管理者のリーダーシップと組織統合、従業員のモチベーションのアップ、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理など	(3) 管理者のリーダーシップ・従業員のモチベーションアップなどの研修の回数、従業員の健康診断など	(3) 年1回	(3) 管理者のリーダーシップ・従業員のモチベーションアップなどの研修の実施、従業員の健康診断などの実施	(3) 管理者のリーダーシップ・従業員のモチベーションアップなどの研修の実施、従業員の健康診断などの実施
(筆者作成)					
視点	戦略目標 (KGI)	重要成功要因 (KSF)	重要業績評価指標 (KPI)	KPI 数値目標	戦略的実施項目
財務	(1) 売上高の向上	(1) 年間完成工事高の向上	(1) 年間完成工事高	(1) 40,000 百万円 / 年	(1) 施工管理の徹底
	(2) 生産性の向上	(2) 粗利益額 (率) の向上	(2) 粗利益額 (率)	(2) 3,200 百万円 (8.0%) 以上	(2) 受注時での利益の確保と競争力強化に向けた見積工事原価の作り込み、施工段階での工事原価圧縮に努める
顧客	(1) 顧客 (施主) の販売力・利益率の向上	(1) ①建築物に瑕疵がない、②躯体・外装・内装の各工事の品質向上、③見積額および工事原価が安く受注競争において競争力がある、施主にとってもエンドユーザーに対して販売力がある、④工期を厳守すること、⑤電気・ガス・上下水道など付帯設備の機能の向上	(1) ①瑕疵の件数、②施工ミスと補償工事の件数、③失注件数、④工期が守られなかった件数、⑤付帯設備の機能の向上	(1) ①年2件以内、②年3件以内、③20件以内、④0件、⑤年2件以上	(1) ①瑕疵をなくす、②施工ミスと補償工事を削減して品質を高める、③受注時の見積額を安くして競争力を高める、工事原価の圧縮に努める、④工期を厳守する、⑤付帯設備の機能を向上させる
	(2) 顧客 (施主) 満足度の向上	(2) ①施主と良好な関係を構築し、施主のニーズ・瑕疵・不具合に迅速に対応している、②V E提案や技術提案型の営業展開に積極的である	(2) ①施主からの苦情回数、顧客満足度調査の点数、②V Eの提案や技術提案型の営業展開の件数	(2) ①0件、10点満点平均8点以上、②年40件以上	(2) ①顧客のニーズ・瑕疵・不具合に迅速に対応する、②V Eの提案や技術提案型の営業展開を積極的に行う
	(3) ブランド認知度の向上	(3) 建築物の耐震性・免震性・外気に対する断熱工法などの技術開発	(3) 建築物の耐震性や断熱工法などの技術開発件数	(3) 年1件以上	(3) 技術開発を行う

社内ビジネス・プロセス	(1) 建築物の新しい機能やブランドの確立により顧客（施主）を創造するイノベーション	(2) 施主が抱える問題を解決する能力が発揮できる顧客（施主）マネジメント	(3) 建築物の品質の維持・向上、見積工事原価の削減、工事原価の削減、工期の厳守・短縮、機能の向上をもたらしオペレーション	(4) 環境保全・コンプライアンス遵守	(1) ①独自の技術開発、②各種研究会への参加による情報収集、③同業他社との技術提携	(2) ①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速な対応ができるように営業部門や工務部門との定期的な連絡会議の開催、②施主に対するVE提案や技術提案型の営業展開についても工務部門と共同した独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携による営業部門への協力	(3) ①施工ミスと補償工事を削減して品質を向上、②受注前に営業部門・工務部門・購買部門・管理部門との組織横断的な会議を開催して利益の確保と競争力強化を目的とした見積工事原価の作り込み、施工中は各作業所と購買部門による工事原価の削減の実施、③工期の厳守、④付帯設備の機能の向上	(4) ①労働災害ゼロに向けた安全パトロールの実施、②長時間労働の是正など労働関係法令の遵守と健全な労使関係の構築、③法令違反や不正行為の防止、④産業廃棄物の分別など環境への配慮の徹底	(1) ①独自の技術開発件数、②各種研究会への参加回数、③技術提携の件数	(2) ①連絡会議の開催数、②独自の技術開発件数、各種研究会への参加回数、技術提携の件数	(3) ①現場巡回や施工管理のフォローアップの実施回数、②受注時粗利益率からの回復利益率、また、各作業所と購買部門による工事原価の削減による最終粗利益率、③工期厳守のための現場巡回回数、施工時の手戻り・手直しの件数、④付帯設備の機能の向上件数	(4) ①安全パトロールの回数、労働災害件数、度数率・強度率などの数値でも管理、②勤務表のチェック、③法令違反や不正行為の発生件数、④産業廃棄物の分別に向けたパトロール回数	(1) ①年1件以上、②年5回、③年1件	(2) ①臨時および月次の開催、②年1件以上、年5回、年1件	(3) ①月2回実施、②1物件20%以上、1物件80%以上、③月2回実施、4件以内、④年2件以上	(4) ①安全パトロール、②労働時間管理の実施、③法令違反、不法行為を防止、④産業廃棄物の分別に向けたパトロールを実施	(1) ①独自の技術開発、②情報収集、③同業他社との技術提携	(2) ①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応するため営業部門などとの定期連絡会議を開催、②VE提案や技術提案型の営業展開について、独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携による営業部門への協力	(3) ①瑕疵の削減や各工事の品質向上に向けた現場巡回やフォローアップを実施、②利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込む、各作業所での施工管理の強化と購買部門による競争入札や集中購買などにより工事原価を削減する、③現場巡回により工期を厳守、④付帯設備の機能向上	(4) ①安全パトロール、②労働時間管理の実施、③法令違反、不法行為を防止、④産業廃棄物の分別に向けたパトロールを実施
	(1) 戦略的能力の育成	(2) 戦略的技術の習得	(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修など	(2) 技術力向上の教育、一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士などの資格取得	(3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップ、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理	(1) 各研修年2回	(2) 年1回、各部門年間2人の合格者	(3) 年1回、年1回	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修を実施する	(2) 技術力向上、資格取得に向けた研修と奨励	(3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップなどの研修、従業員の健康診断								

学習と成長	(1) ①独自の技術開発、②情報収集、③同業他社との技術提携	(2) ①施主のニーズ、瑕疵・不具合に迅速に対応するため営業部門などとの定期連絡会議を開催、②VE提案や技術提案型の営業展開について、独自の技術開発・情報収集・同業他社との技術提携による営業部門への協力	(3) ①瑕疵の削減や各工事の品質向上に向けた現場巡回やフォローアップを実施、②利益の確保と競争力強化に向けて、受注時に組織横断的な会議を開催して見積工事原価を作り込む、各作業所での施工管理の強化と購買部門による競争入札や集中購買などにより工事原価を削減する、③現場巡回により工期を厳守、④付帯設備の機能向上	(4) ①安全パトロール、②労働時間管理の実施、③法令違反、不法行為を防止、④産業廃棄物の分別に向けたパトロールを実施	(1) ①年1件以上、②年5回、③年1件	(2) ①臨時および月次の開催、②年1件以上、年5回、年1件	(3) ①月2回実施、②1物件20%以上、1物件80%以上、③月2回実施、4件以内、④年2件以上	(4) ①安全パトロール、②労働時間管理の実施、③法令違反、不法行為を防止、④産業廃棄物の分別に向けたパトロールを実施	(1) ①独自の技術開発件数、②各種研究会への参加回数、③技術提携の件数	(2) ①連絡会議の開催数、②独自の技術開発件数、各種研究会への参加回数、技術提携の件数	(3) ①現場巡回や施工管理のフォローアップの実施回数、②受注時粗利益率からの回復利益率、また、各作業所と購買部門による工事原価の削減による最終粗利益率、③工期厳守のための現場巡回回数、施工時の手戻り・手直しの件数、④付帯設備の機能の向上件数	(4) ①安全パトロールの回数、労働災害件数、度数率・強度率などの数値でも管理、②勤務表のチェック、③法令違反や不正行為の発生件数、④産業廃棄物の分別に向けたパトロール回数	(1) 各研修年2回	(2) 年1回、各部門年間2人の合格者	(3) 年1回、年1回	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修を実施する	(2) 技術力向上、資格取得に向けた研修と奨励	(3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップなどの研修、従業員の健康診断
	(1) 戦略的能力の育成	(2) 戦略的技術の習得	(3) 行動に対する前向きな組織風土の醸成	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修など	(2) 技術力向上の教育、一級建築士・一級建築施工管理技士・一級土木施工管理技士などの資格取得	(3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップ、法令違反や不正行為の防止、従業員の健康管理	(1) 各研修年2回	(2) 年1回、各部門年間2人の合格者	(3) 年1回、年1回	(1) 施工実績の蓄積、技術者の確保、階層別教育・安全教育・コンプライアンス研修を実施する	(2) 技術力向上、資格取得に向けた研修と奨励	(3) 管理者のリーダーシップ、従業員のモチベーションアップなどの研修、従業員の健康診断						

(筆者作成)