

## 한국오츠카제약 BSC 구축 및 활용 사례

정 성 출\*  
김 상 운\*\*  
백 태 영\*\*\*

본 사례는 한국오츠카제약의 BSC 구축 및 개편과정을 상세히 소개하는 사례이다. 내부자료인 전략지도 등을 공개하여 BSC가 기업에서 어떻게 실제로 설계되고 사용되는지를 구체적으로 보여준다. 초기 BSC는 전략보다는 업적평가를 위한 KPI 도출에 초점을 맞추었고 전략지도도 회사 내 모든 기능을 포함하는 지표의 연결에 가까웠다. 또한 2004년에 운영이 시작된 BSC는 엑셀기반의 제도이어서 운영하는 것은 불편하고 사람들의 피드백을 전체가 공유하는 것도 어려웠다. 따라서 2005년에 BSC를 시스템으로 운영하기로 결정하였다. 비전2008과 함께 조직이 성장하다 보니 조직이 전략단위의 사업부 체제로 변화하였으며, 향후 비전도 사업의 다각화를 전략방향으로 하고 있어 다양해지는 조직의 전략적 요구사항을 더 이상 전사 전략지도의 하위전개(Cascading)로 해결할 수 없는 문제점이 발생하였다. 이에, 한국오츠카제약은 한 단계 더 전략적 실행력을 강화하고 프로세스의 개선을 촉진하며, 지속적인 도전과 변화를 추구하기 위해 BSC와 6 시그마의 결합을 도모하였다.

주제어: BSC, 한국오츠카 제약, 전략지도, 6 시그마

### 2005년 12월, 새로운 BSC 운영방법을 고민하다.

김 과장은 그간 추진해온 BSC(Balanced Scorecard)<sup>1)</sup> 운영 수준을 한 단계 더 높이기 위한 방법을 고민 중이었다. 지난 2년간 BSC에 대해 많은 고민과 시도를 한 끝에 고안한 정교한 엑셀 프로그램을 계속해서 운영하는 일은 쉬운 일이 아니었다. 처음 만들었을 때는 전략지도 위에 신호등 표시를 달고, KPI (Key Performance Indicator) 점검표를 만들고,

하이퍼링크로 지표를 연결하는 등 어느 전문패키지 못지않은 화면을 경영자와 관리자에게 제공하였다. (<그림 1> 참조.)

관리자들은 직관적으로 지표에 대한 세부 실적까지 한눈에 볼 수 있게 되어 만족해했다. (<그림 2> 참조) 그러나, 엑셀 프로그램을 통해 BSC를 운영하는 것은 보통 성가신 일이 아니었다. 일단 자료를 일일이 수집해서 계산하고, 정리하고 요약된 표로 모아야 한다. 한번만 실수해도 유사한 일을 다시 해야 한다. 매번 성과를 공유하기는 일도 만만치 않다. 결정적으로 사람들의 피드백을 전체가 공유하는 일이

논문접수일: 2012. 03. 22.

1차 수정본 접수일: 2012. 10. 10.

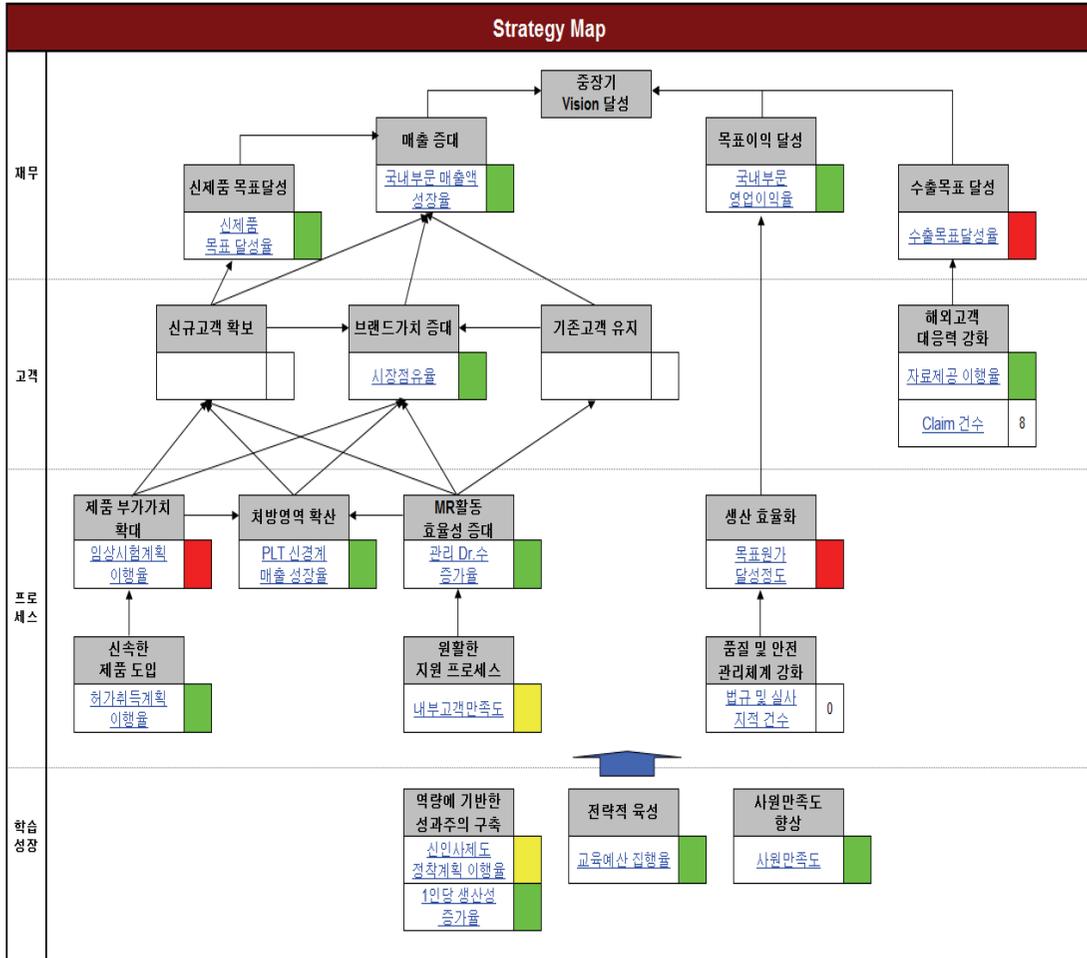
게재확정일: 2012. 10. 18.

\* (주)갈렘ABC 컨설팅부문 대표(jungsc@calebab.com), 제1저자

\*\* 한국오츠카제약 경영기획팀장(aozora@otsuka.co.kr), 공동저자

\*\*\* 성균관대학교 경영대학 교수(tybaik@skku.edu), 교신저자

1) Kaplan과 Norton에 의해 개발된 Balanced Scorecard 성과관리시스템은 균형성과표 등의 표현으로 번역된다. 그러나 실무에서는 다양한 용어로 사용되므로 본 사례에서는 흔히 많이 사용되는 영어약자인 BSC를 사용한다. BSC의 국내사례로는 기업사례를 다룬 김순기 외(2006), 조동수 외(2008), BSC연구회(2006)와 공공부문의 사례를 다룬 김홍식 외(2010), 손병기 외(2008), 이상철 외(2008, 2010, 2011), 이재우 외(2010), 장지인 외(2010), 정명환 외(2008), 정문종 외(2010), 정순여 외(2010), 최용용 외(2008), 황국제 외(2010) 등이 있다. BSC 기업도입사례를 소설로 소개한 갈렘엔컴퍼니(2004)도 있다.



〈그림 1〉 엑셀프로그램을 활용한 전략지도

너무 힘든 과정이다.

김 과장은 이번 기회에 성과를 제대로 관리할 수 있는 체계적인 환경을 갖춰야겠다고 생각했다. 어느 정도 BSC가 자리잡아가고 있었고 보다 원활한 커뮤니케이션과 운영의 강화를 위해서 공개된 시스템이 필요하다고 CEO 또한 판단하고 있었기 때문에 시스템 구축에 대한 의사결정은 순조롭게 진행되었다. 앞으로 새롭게 전개할 BSC운영 모습을 생각하다가 문득 지난 2년간의 BSC 추진 노력을 파노라마처럼 회상한다.

## 2002년, BSC 도입을 결정하다.

외국계 제약사인 한국오츠카제약은 공정한 성과평가제도를 마련하고 그 바탕 위에 합리적인 인사제도를 만들기 위해 2002년에 BSC 도입을 결정하였다. BSC를 도입하기 전 회사는 주력품목의 특허 만료와 경쟁이 심화되고 있는 업계의 환경 변화로 조직분위기가 침체되어가는 상황이었다. 회사 내부적으로는 성과지향적이라기보다 공동체 지향적 분위기가 만연

KPI: 시장점유율

관점명	고객	팀명	전사	지표담당자	
CSF	브랜드 가치 증대	지표 정의	주요 품목(MCT, PLT, Abilify) 시장규모 대비 매출액 비율		
계산식	IMS 상 매출액 / IMS상 시장규모 × 100				
측정단위	개, %	측정주기	분기	가중치	5%
판정기준	A	B	C	D	E
	13%이상	13%미만~12%이상	12%미만~11%이상	11%미만~10%이상	10%미만
실적현황	2005년				DATA소스
	1/4누계	2/4누계	3/4누계	4/4누계	IMS DATA
전체 시장 규모					필요 DATA
당사 제품 매출액					각 품목 시장규모 및 매출액
M/S					DATA생성팀
목표 미달 원인					마케팅팀

〈그림 2〉 지표상세정의서

해 있었고, 안정적 재무구조 기반으로 인해 위기의식이 부족하여 변화하는 환경에 신속하게 대처하기가 어려웠다. 또한 합리적인 성과평가제도가 없어서 인사제도에 대한 불신이 컸었고, 의약분업으로 인해 영업성과 자체도 규명하기 어려워진 실정이었다.

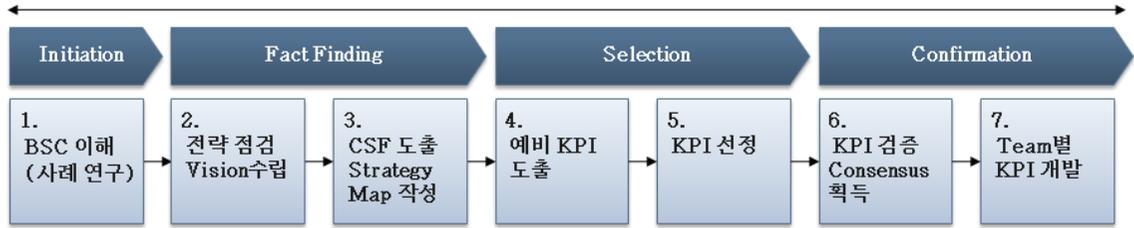
구성원들에게 새로운 비전을 제시하여 조직에 활력을 불어 넣고, 비전달성을 촉진하는 경영관리시스템 운영으로 성과중심의 조직문화를 확산시키고, 합리적인 인사제도를 운영하는 것이 당면과제였으며, 이러한 도구로서 BSC가 적합하지 않겠냐는 것이 CEO의 생각이었다. CEO로부터 Go Sign이 떨어졌다.

### 2003년, BSC의 틀을 잡다.

김 과장은 BSC 관련 서적과 자료를 찾고 스타디

를 하는 등 BSC 과제를 준비하느라 분주한 시간을 보냈다. 그 당시만 해도 BSC는 소위 잘 나가는 대기업에서나 시도한 첨단 경영기법이었다. 서적 외에는 무슨 사례나 참고할 만한 자료가 많지 않았던 시절이다. 공부를 하며 준비하기에는 환경이 열악했지만 김 과장은 컨설팅 도움 없이 내부 TFT(Task Force Team)를 통해 성과지표체계를 마련하기로 결정했다. 컨설팅에 소요되는 막대한 돈과 시간이 부담되었었고, 만일 실패할 경우, 중장기적인 성과 관리 정착 목적을 달성할 수 없다고 생각했으며, 다소 부족하더라도 내부적인 역량으로 BSC 체계를 점진적으로 발전시켜 나가는 것이 효과적이고 실질적이라고 판단했다.

먼저, 회사 전략과 BSC에 대한 전사적인 이해도를 높이고, 사원 참여를 통해 각 부서의 KPI와 목표에 대한 동의와 지지를 획득하기 위하여 생산, 영업 및 지원조직의 현업전문가들을 중심으로 BSC 추진



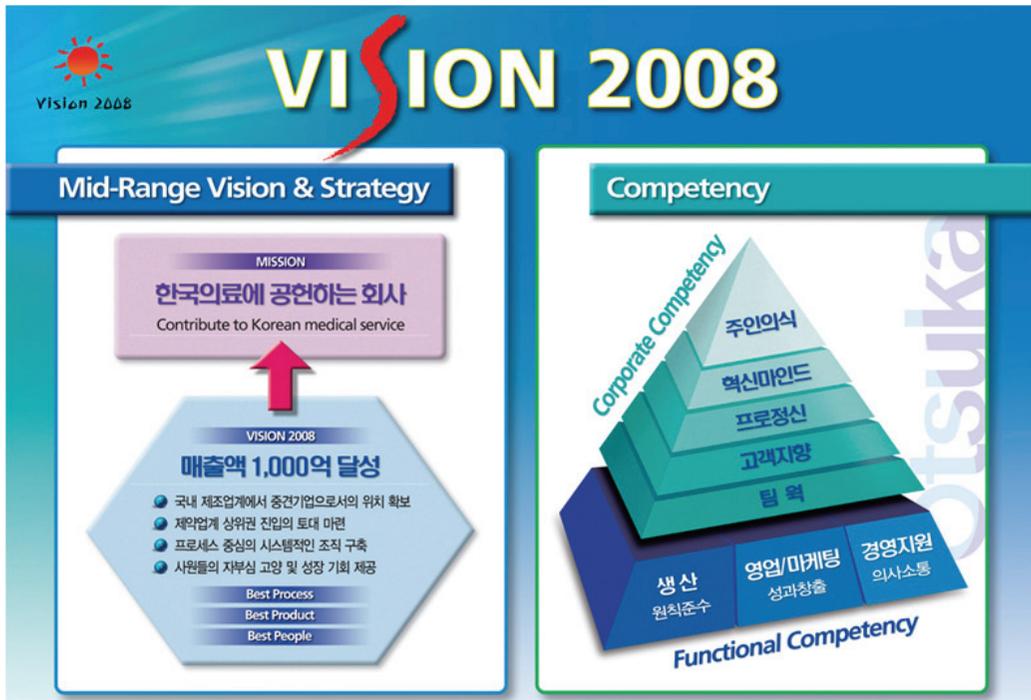
〈그림 3〉 BSC 추진 과정

조직을 구성하였다. 추진조직을 구성한 후, 당시 BSC를 성공적으로 구축하여 운영하고 있는 베스트 프랙티스(Best Practice)를 찾아 실무자를 초청하여 사례연구를 시작하였다. 이후, TFT는 총 3개월 간 비전 수립부터 전략지도와 팀별 KPI를 도출하는 것으로 활동을 종료하였다.

그 후 기획팀은 현업부서와 함께 팀 KPI(Key Performance Indicators)를 확정하고, 개인의 성

과가 명확한 영업부서의 경우에는 개인 KPI까지 수립하였다. 이후 KPI를 측정하고 검증하는 과정을 수행하고, 이를 BSC운영위원회를 통해 확정하게 되었다. (〈그림 3〉 참조)

BSC의 출발은 비전설정이므로 회사는 “한국의료에 공헌하는 회사”라는 미션을 설정하고, 2008년까지 매출액 1,000억의 비전목표를 설정하였다. (〈그림 4〉 참조) 명확한 수치화된 비전을 설정하게 된



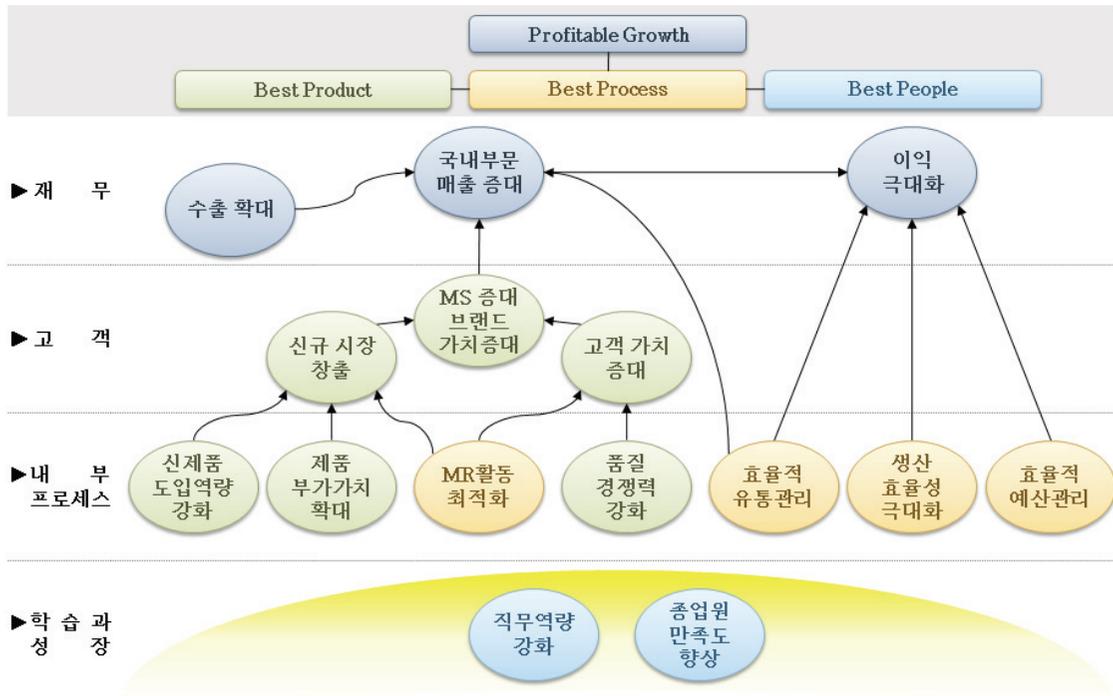
〈그림 4〉 한국오츠카제약의 비전 2008

것은 조직의 목표의식을 고양하고 지속적인 성장을 통한 비전 달성과정을 사원들에게 쉽게 인식시키기 위함이었다.

비전 설정 이후, BSC의 이론에서 제시된 네 가지, “재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장” 관점을 채택하여 전략지도를 작성하였다. (<그림 5> 참조) 기획팀은 사내 인트라넷을 통해 전 사원들에게 BSC의 과정을 알리기 위해 노력했고, BSC 운영위원회와 현업부서간의 수많은 회의와 토론을 통해 공감대를 형성해갔다. BSC 운영위원회는 BSC의 조기안정화를 목적으로 구성하였으며, 프로젝트 스폰서(Project Sponsor)와 팀장들로 구성되었다. BSC 운영위원회는 초기의 운영이슈를 함께 모여 의사결정하고 전사와 각 팀의 측정결과를 공유하고 개선점을 찾아 개선하는 역할을 담당했다.

## 2004년, BSC를 최초로 운영하다.

오츠카의 첫 BSC운영은 정교한 엑셀 시트에서 출발하였다. 많은 고민 끝에 고안된 엑셀시트는 조직별 성과에 대한 핵심 정보를 일목요연하게 전달하였다. 전사 KPI를 보여주는 전사 KPI 측정보고서(KPI Measure Report)는 <그림 6>과 같다. (일부 KPI는 대외비 성격이라 생략하였음.) 이 KPI 측정 보고서를 보면 재무 관점의 지표로 매출액 성장률과 영업이익률이 있다. 고객 관점으로는 시장점유율과 클레임 건수가 있다. 내부프로세스 관점으로는 임상시험계획이행율과 목표원가 달성정도가 있다. 학습과 성장 관점으로는 교육예산집행율과 사원만족도가 있다. 대부분의 지표가 분기별로 측정되고, 교육예산 집행율은 반기마다, 사원만족도는 연간으로



<그림 5> 2004년 전략지도

전사 KPI Measure Report								
관점	지표	가중치	목표	실적	차이	측정주기	등급	점수
재무	국내부문 매출액 성장률	10				분기		
	신제품 목표 달성률	7				분기		
	국내부문 영업이익률	10				분기		
	수출 목표 달성률	3				분기		
	소 계	30						
고객	시장점유율	5				분기		
		7				분기		
		7				분기		
	수출자료 제공 이행률	1				분기		
	Claim 건수	감점				분기		
소 계	20							
내부 프로세스	임상시험계획이행률	5				분기		
	허가 취득계획이행률	5				분기		
	PLT 신경제 매출 성장률	7				분기		
	관리 Dr.수 증가율	5				분기		
	내부 고객 만족도	2				반기		
		1				분기		
		2				분기		
		5				분기		
	목표 원가 달성정도	3				분기		
	법규 및 실사 지적 건수	감점				분기		
소 계	35							
학습과 성장	교육예산 집행율	3				반기		
	1인당 생산성 증가율	5				분기		
	신인사제도 정착계획 이행률	5				분기		
	사원 만족도	2				연간		
소 계	15							
총 계	100							

〈그림 6〉 전사 KPI Measure Report

측정된다.

## 2005년, BSC의 전략적 의미를 강화하다.

한국오츠카제약의 초기 BSC는 전략보다는 업적 평가를 위한 KPI 도출에 초점을 맞추었고 전략지도도 전략이라기보다 회사 내 모든 기능을 포함하는 지표의 연결에 가까웠다. BSC의 전략지도 안에 전략을 어떻게 실질적으로 담아낼 수 있을까를 고민한 김 과장은 전략지도 작성을 위한 자문을 받기로 결정한다. 전문가를 통해 전략지도와 BSC의 방법론을

구체적으로 습득하고 회사 전체 및 본부의 전략지도를 작성하기 위한 워크숍을 개최하기로 하였다. (〈표 1〉 참조)

1박 2일간의 일정으로 진행된 워크숍 첫날에 많은 참석자들은 시큰둥한 반응을 보이곤 했다. “이거 다 아는 거잖아.”, “기존에 하던 BSC와 차이가 뭐야?” 하지만 계속된 실습과 발표 과정을 통해 관점별 전략과 전략 간의 인과관계의 중요성을 이해하게 되고, 점차 내가 우리 조직의 전략을 만들고, 이들 전략을 대변하는 성과를 스스로 잡아가고 있다는 사실을 인지하게 되었다.

기존에는 전략보다는 회사 전체 조직의 기능이 해야 할 역할을 빠지지 않고 전략지도에 담으려는 노

〈표 1〉 BSC 워크숍 일정표

구분	From	To	주제	형식	내용	
1일차	09:00	09:20	워크숍 소개	설명	워크숍 목적, 일정 소개	
	09:20	10:30	실습1: 가정 BSC	실습/발표	가정의 전략지도와 성과지표 정의 실습 및 이를 통한 BSC 개념 내재화	
	10:30	10:40	휴식			
	10:40	12:00	BSC 개념	강의	BSC 개념 교육	
	12:00	13:00	점심식사			
	13:00	14:30	BSC 방법론 및 구현 사례	강의	BSC 방법론 교육	
	14:30	14:40	휴식			
	14:40	17:30	실습2: 전사 전략지도	실습/발표	전사 전략지도 수립 실습 및 발표	
	17:30	18:00	정리	토의	정리 및 Q&A	
2일차	08:00	08:30	전사 전략지도 소개	설명	전사 전략지도 정리안	
	08:30	09:00	Cascading 방법론	강의	Cascading 방법론 및 사례	
	09:00	09:10	휴식			
	09:10	11:30	실습3: 본부 전략지도	실습/발표	본부 전략지도 수립 실습 및 발표	
	11:30	12:00	정리	토의	정리 및 Q&A	

력을 했었지만, 워크숍을 통해서 운영적 기능보다는 실제 전략을 구체화하고, 전략지도 한 장으로 회사 전체 전략 중 가장 중요한 부분을 담아 전체가 공유하려고 노력하였다. 참석자들은 전략이, 그냥 보기에 좋고 듣기에 좋은 미사여구가 아니라, 오츠카 및 소속 조직의 목표달성을 위한 현실적이고도 구체적인 방법임을 깨닫고, 전략의 정합성을 강화하는 방향으로 전략지도를 작성하고 검토하였다. 〈그림 7〉과 〈그림 8〉이 워크숍이 진행되던 당시의 전략지도와 워크숍을 거쳐 최종 확정된 2006년 전략지도를 각각 보여준다.

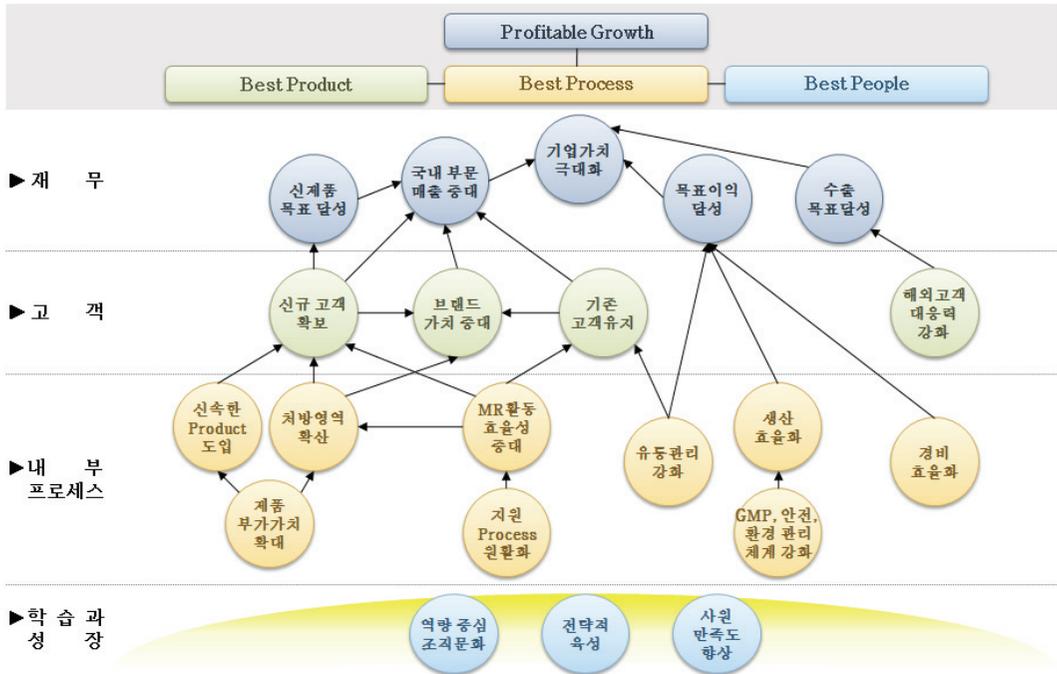
### 다시 2005년 12월

김 과장은 전사와 팀 단위 조직의 BSC를 담아내기 위한 전문 소프트웨어를 알아보았다. 대부분 고

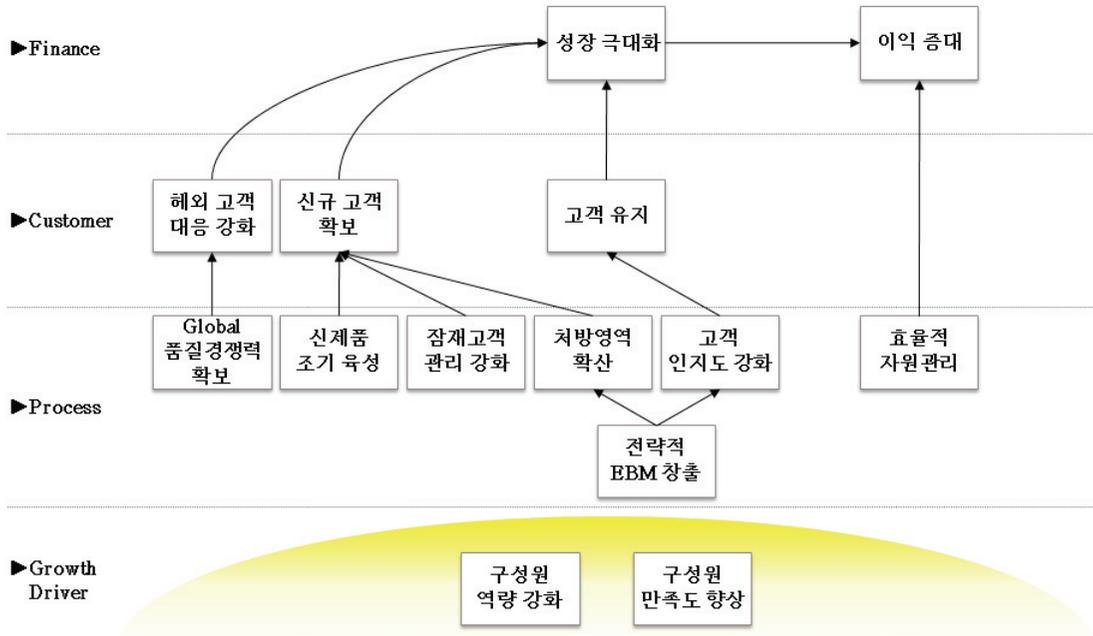
가의 외산 패키지였다. 돈도 돈이지만, 이미 어느 정도 운영을 하고 있는 한국오츠카제약의 입장에서는 그들의 고유한 운영노하우를 수용할 수 있는 유연한 소프트웨어가 필요했다. 하지만 대부분의 BSC소프트웨어가 이를 충족하지 못하고 있었다. 김과장은 국산 소프트웨어를 선택하고, 한국오츠카제약의 요구사항을 최대한 반영하는 방향으로 구축하는 것이 최선이라고 생각하였다.

한국오츠카제약에서 필요로 하는 기능은 다음과 같았다.

1. 환경과 전략의 변경 때마다 업데이트 되는 전략지도 수정 기능
2. 개인의 성과까지 관리되도록 개인성과와 연계 되는 기능
3. 진척률, 이행률과 같은 과정상의 성과지표를 관리하기 위한 세부 항목 관리 및 점수 부여 기능



〈그림 7〉 2005년의 전략지도



〈그림 8〉 워크숍을 거쳐 최종 확정된 2006년 전략지도

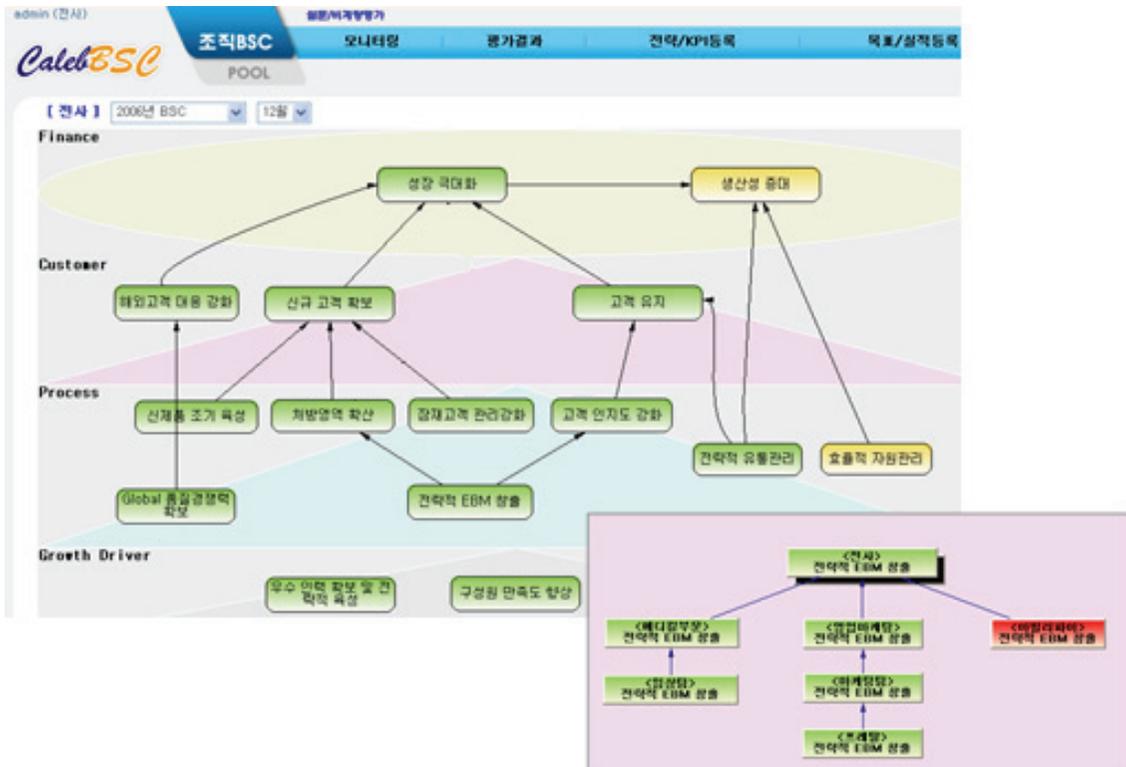
4. 지표에 대한 정성적 평가를 할 수 있도록 항목을 설정하고 평가하는 기능
5. 전략과 성과지표 및 추진과제까지 일목요연하게 관리하는 종합 모니터링 기능

BSC시스템의 구축을 독려하듯, CEO는 2006년 신년사에서 “BSC에 근거한 신인사제도의 정착에 더욱 주력하겠다.”고 강조하였다. 약 2개월에 걸친 짧은 시스템 구축 기간이었지만 이미 상당한 운영노하우를 가진 터라 특별한 이슈 없이 순조롭게 진행되었다.

## 2006년, 전산시스템 가동을 시작하다.

전산시스템은 수작업 입력 시스템으로 타 시스템과 연계하여 운영하지는 않았다. BSC의 지표 중 기간시스템(Legacy System)으로부터 연계 받을 데이터는 극소수였기 때문이다. 전략 워크숍에서 김과장은 새로 운영될 BSC시스템을 소개하였다.

“새로운 BSC시스템에서는 전략지도가 동적으로 구현되어 수시로 수정 보완이 됩니다. 각 전략은 색깔 별로 달성 상태를 표현하게 됩니다. 전사 전략 중 하나를 클릭하면 하위 부문 및 팀까지의 연계 전략 달성도를 분석할 수 있으며, 특정 조직의 전략 기여도를 파악할 수 있습니다.” (<그림 9> 참조)



<그림 9> BSC시스템 내 전략지도

“전략을 대변하는 특정 지표를 클릭하면 해당 지표에 대한 상세한 분석 자료를 조회할 수 있습니다.” (〈그림 10〉 참조)

“팀 단위의 성과뿐만 아니라 개인적인 관리가 필요한 영업부서의 사원까지도 성과측정과 피드백이 가능하게 되었습니다. 계량성과 외에도 성과분석 보고서와 추진과제 진척정도를 보고 정성적인 평가를 할 수 있도록 하여 평가의 완전성을 기하였습니다.” (〈그림 11〉 정성/비계량 평가의 예시 참조)

“이제 우리 BSC는 모든 전략과 성과, 그리고 추진과제가 투명하게 공개되고, 핵심 전략과 성과의 달성 정도와 달성방안이 수시로 공유되는 형태로 운영됩니다. 이제야 비로소 BSC의 본질인 성과점검을 원활히 할 수 있게 되었습니다. 임원분들께서 많은 관심을 가져 주시고 직원들이 적극적으로 사용할 수 있도록 독려해 주시기 바랍니다. 운영상의 미흡한 점은 지체 없이 보완하겠습니다.”

CEO 및 임원들은 새로운 성과관리시스템에 대한 기대를 숨기지 않았고 새 시스템은 곧 바로 운영에 들어갔다.

### 2006년, BSC중심의 전략회의를 실시하다.

시스템은 커뮤니케이션의 원활화를 위한 도구로 활용되었다. 분기별로 각 팀의 측정이 완료되면, 이를 직원들에게 공지하고 직원들이 성과에 대한 목표 미달원인, 개선방안 등을 기록하여 임원들과 커뮤니케이션 하였다. 전사 전략회의에서는 전략과 성과점검을 주제로 제대로 수행되지 못한 전략과 달성되지 않은 성과를 논의했다. 각 부문의 실행계획을 중심으로 진행되었던 기존 회의와 비교할 때 새롭게 바뀐 전략회의는 전략지도와 BSC에 기초하여 좀더 전



〈그림 10〉 BSC시스템 내 KPI 목표달성도



〈그림 11〉 BSC시스템 내 설문/비계량평가

략중심적이고 성과지향적으로 진행된다는 점이 특징이다. 또한 부진한 성과와 전략에 대해 부문단위로 사전에 분석하고 회의에 참석하기 때문에 부진원인과 개선대안에 대한 토론이 활발하다는 것도 달라진 점이다. 전 직원이 참석하는 전략세미나도 개최하였다. 비전과 전략 및 BSC에 대해 구체적인 내용들을 전 직원과 공유하는 의미 있는 행사였다.<sup>2)</sup>

시스템을 운영시작한 후에는 BSC에 대해 그간 그다지 관심을 보이지 않던 임원들도 시스템에 대해 칭찬하였으며, 시스템의 효과적인 개선에 대해 많은

의견을 내어 주었다. BSC를 통한 한국오츠카제약의 효과적인 경영성과관리 모델이 오츠카 그룹 내에도 알려져, 타국의 자회사들이 방문하여 한국오츠카제약의 BSC 시스템을 벤치마킹하였고, 12월 11일 태국에서 열리는 아시아 지역 매니저 미팅(Area Manager Meeting)에서 한국오츠카제약의 BSC 시스템을 소개해 줄 것을 요청 받았다.

2) 회사 홈페이지에는 아래와 같은 행사후기가 게시되었다.

“한국오츠카제약㈜이 지난 7월21일, 천안 상록리조트에서 하반기 전략세미나를 가졌다. 전국의 임직원 약 250여명이 참석한 이번 세미나는 ‘하반기 전략 점검 및 사업 환경 변화에 따른 대응 강화’라는 주제 아래 이틀간의 일정으로 진행되었다. 먼저 창립24주년 기념 행사와 우수사원 및 장기근속사원에 대한 표창으로 시작된 이번 세미나는 경영성과 및 중장기 비전에 대한 공유, 각 분야별 상반기 성과 및 하반기 전략 공유, 그리고 회사의 성과경영 지표가 되고 있는 BSC에 대한 리뷰 등으로 이루어졌다.”

- 오츠카 소식, www.otsuka.com

## 2006년 11월, 아시아의 베스트 프랙티스가 된다.

BSC 운영과정을 그룹 내 아시아 지역의 지사장들에게 소개하는 것은 회사에 있어 새로운 경험이었다. 늘 타사의 베스트 프랙티스를 공부하던 입장에서 세계의 다른 지역 관계사들에게 이제 좋은 사례를 전달하는 입장이 된 것이다.

약 6시간에 걸쳐 한국오츠카제약의 BSC 시스템을 소개하였고, 지사장들은 구축동기와 실제 구축과정, 현재의 구체적인 운영현황을 듣고 많은 관심을 표명하였다. CEO는 BSC는 몇 개월간의 프로젝트를 통해 도출되는 것이 아니라, 지속적인 운영을 통해 개선되고 정착되는 시스템이므로 최고경영자의 변함없는 의지와 지속적인 관심이 가장 중요하다고 강조하였다.

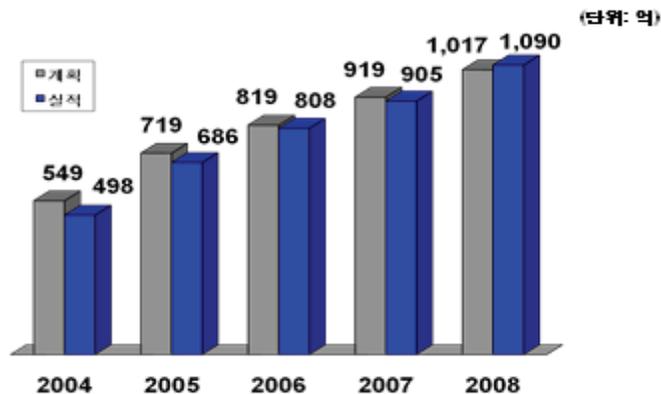
BSC시스템 소개 이후, 다음날에는 조를 구성하여 한국오츠카제약과 같은 BSC 시스템을 구축하고 운영하기 위한 계획을 수립하고 발표, 토론하는 시간을 가졌다. 이날, CEO와 김 과장은 각기 다른 조에서 사회를 맡고, 발표내용에 대한 조언을 하기도 하였다. CEO는 회의를 마치며, 한국오츠카제약의 실무자들이 컨설턴트는 아니지만, 향후에도 BSC의 구

축과 실무적인 운영이슈에 대해서 조언을 아끼지 않겠다고 전하며, 회의를 종료하였다.

## 2008년, 비전을 달성하다.

2008년부터는 전략을 보다 명확히 하고 조직적으로 전략 기획과 실행 기능을 일체화하여 전략의 집중도와 실행도를 높이기 위해 사업부제 형태의 조직으로 변경하였다. 조직 변경 이후 BSC는 사업부 전략과의 정합성을 더욱 높여 가고 있다. 실제로 현업에서는 자신들의 전략을 따로, BSC의 전략을 따로 생각하는 경향이 있었는데, 이러한 인식이 상당부분 개선되었다. 또한 BSC 워크숍을 매년 진행하다보니 사원들의 전략적인 이해도에도 많은 개선이 있었다.

한국오츠카제약은 BSC 도입 당시 조직 내에 여러 문제점으로 인한 성장 둔화가 있었으나 BSC 도입 후 성과 중심의 조직문화를 강조해 온 결과 급속한 성장을 거두었다. BSC를 운영한 이후 오츠카는 2002년 대비 2006년에 매출액이 2배로, 영업이익이 2배의 재무적 성과를 거두었으며, 2008년에는 비전이었던 매출액 1,000억원을 달성하였다. (<그림 12> 참조)



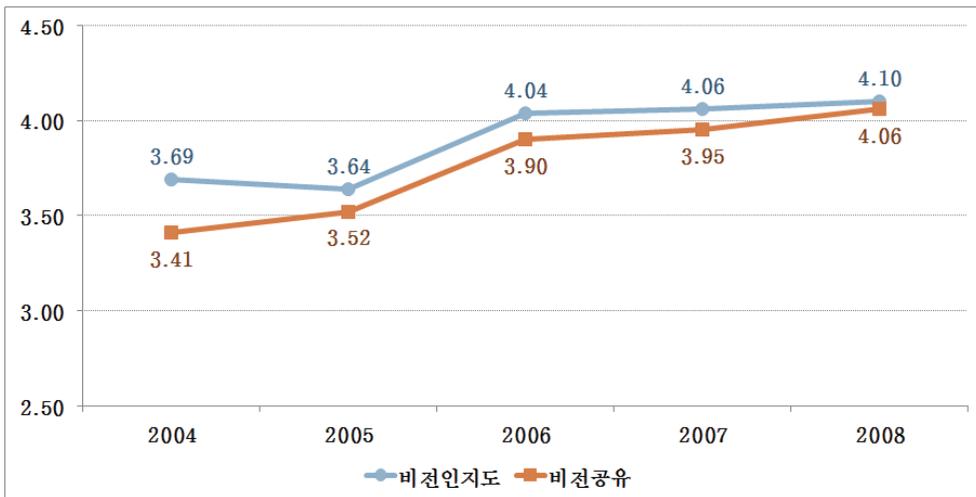
<그림 12> 중장기 매출액 목표 대비 실적

또한 비단 BSC의 영향이라고 단적으로 말할 수는 없으나 제약업계에서 특허가 만료된 품목이 지속적으로 성장한 사례로서 당사의 한 주력품목이 업계에 회자되었다. 인사제도, 정보시스템 확충 등의 사내 제도 및 프로세스의 개선, 구성원 만족도 향상을 위한 복리후생 제도의 도입(선택적 복리후생제도, 근로복지기금 등), 조직의 성장에 따른 인력증가

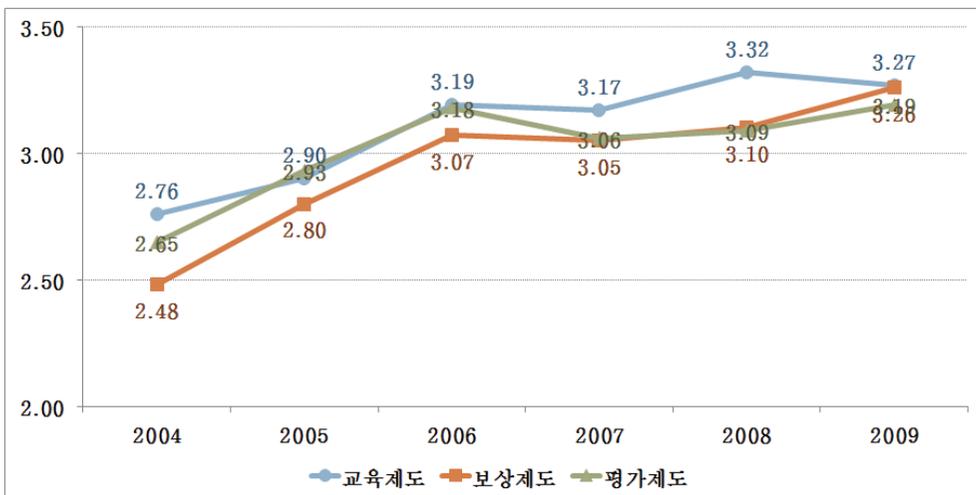
(50%)도 빼놓을 수 없는 성과다.

사원만족도도 크게 향상되었다(〈그림 13〉 참조). 비전에 대한 뚜렷한 인식과 공감대가 크게 향상되었다. 평가, 보상, 교육 등 인사제도 전반에 대한 만족도도 향상되었다. (〈그림 14〉 참조)

주주총회 시 BSC 중요성과 도입 현황을 소개하고 전사 BSC 점수를 보고한 이후, 매년 전사 BSC 성



〈그림 13〉 사원만족도



〈그림 14〉 인사제도 만족도

과를 보고하는 일이 이제 한국오츠카제약의 독특한 경영실적 보고 패턴으로 자리잡고 있다. 이런 결과를 바탕으로 비전 선포 이후 5년 내에 제약업계에서 15단계의 순위상승을 이루었다.

## 2009년, 새로운 비전을 선포하고 BSC 고도화를 도모하다.

2008년 5개년의 비전을 달성한 한국오츠카제약은 이러한 자신감을 바탕으로 10년 후 Total Medical Business Company로 도약하여 매출액 3,000억 원을 달성한다는 새로운 비전인 'TMB3000'을 선포하였다. (<그림 15>, <그림 16> 참조)

이에 맞추어 BSC 또한 새로운 비전 달성을 촉진할 수 있는 전략목표와 KPI로 구성함으로써 각 조

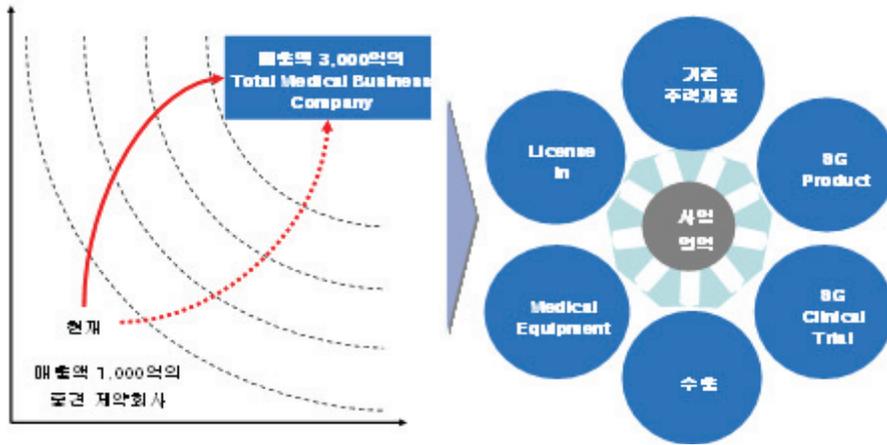
직과 직원들이 새로운 비전을 인식하고 비전 달성을 위한 전략방향을 명확히 하기 위한 작업을 진행하였다. 이에 따라 <그림 17>과 같은 2009년 전략지도가 완성되었다.

그러나 CEO는 이에 만족하지 않고 'BSC가 매너리즘에 빠져있다'는 화두를 통해 보다 강력한 BSC의 설계와 실행을 요구했다. '약 5년간 BSC를 운영하다 보니 지표에 변화가 없다. 도전적 지표를 설정하려는 모습이 보이지 않는다. 목표 수준이 평이하하다. 전략목표와 KPI를 설정하고 피드백은 하지만 부진한 전략목표와 KPI에 대한 후속조치가 약하다' 등이 구체적인 CEO의 요구사항이었다.

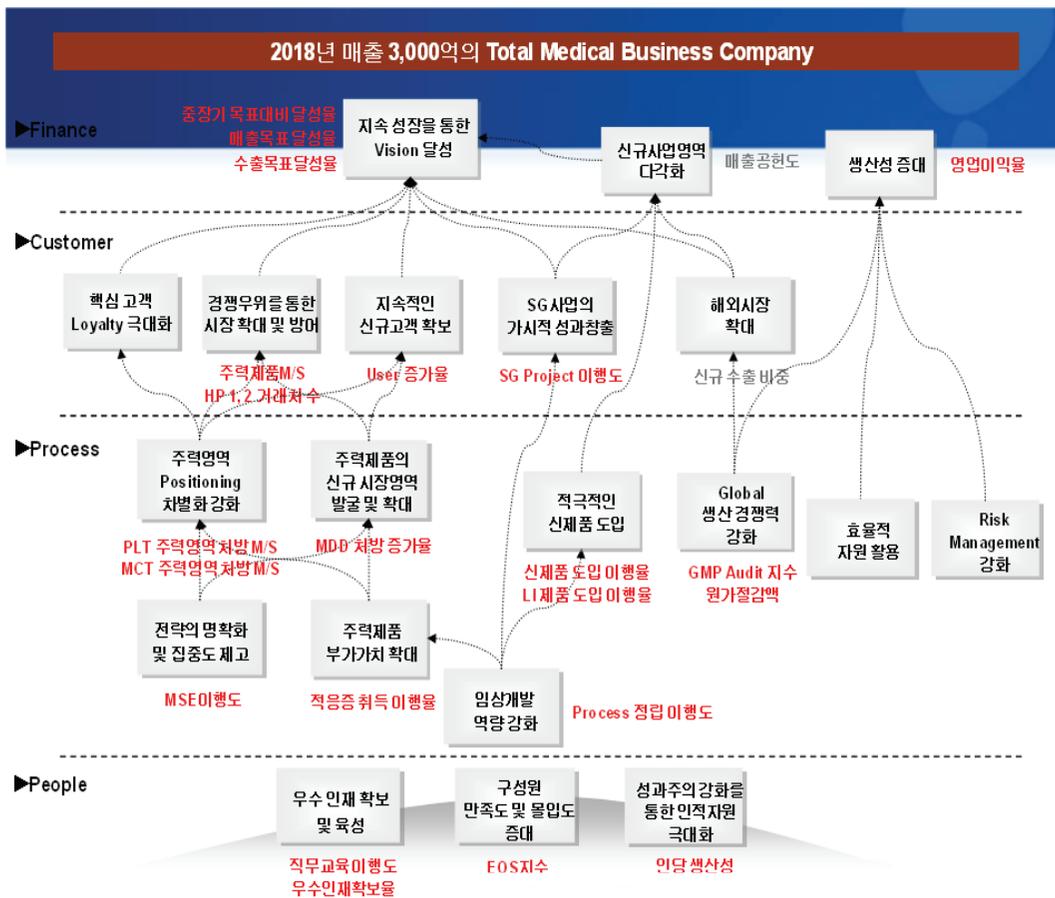
이와 함께, 비전2008과 함께 조직이 성장하다 보니 조직이 전략단위의 사업부 체제로 변화하였으며, 향후 비전도 사업의 다각화를 전략방향으로 하고 있어 다양해지는 조직의 전략적 요구사항을 더 이상 전사 전략지도의 하위전개(Cascading)로 해결할



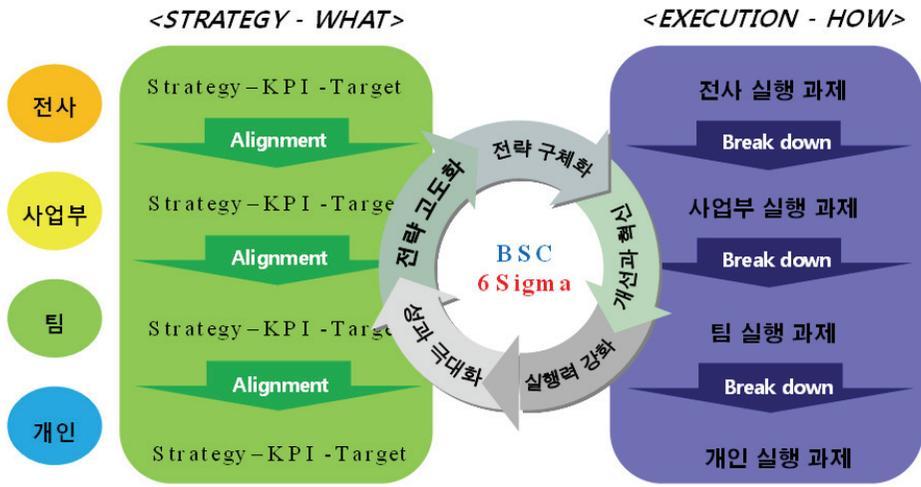
<그림 15> 한국오츠카제약의 새로운 비전



〈그림 16〉 한국오츠카제약의 사업영역 확장 계획



〈그림 17〉 2009년 전략지도



〈그림 18〉 6 시그마와 BSC의 통합체계

수 없는 문제점이 발생하였다. 이에, 한국오츠카제약은 한 단계 더 전략적 실행력을 강화하고 프로세스의 개선을 촉진하며, 지속적인 도전과 변화를 추구하기 위해 〈그림 16〉과 같이 BSC와 6 시그마의 결합을 도모하였다.

전사의 전략지도는 비전 달성을 위한 전략목표 및 KPI를 중장기적으로 확정하고 사업부 단위 전략 도출 및 정렬의 강화를 도모하였다. 이에 따라 이전에

전사 차원의 전략지도를 도출하기 위하여 진행하였던 워크숍을 사업부 특성별로 구분하여 진행하였다. 사업부별 워크숍은 6 시그마의 주요 워크아웃 (Workout) 기법을 활용하여 보다 더 체계적이고 심화된 방향으로 전개를 도모하였다. 〈그림 19〉와 〈그림 20〉이 사업부별 이슈와 전략 도출방향을 각각 보여준다.

사업부별 워크숍을 통하여 사업부별 전략지도와



〈그림 19〉 사업부별 이슈

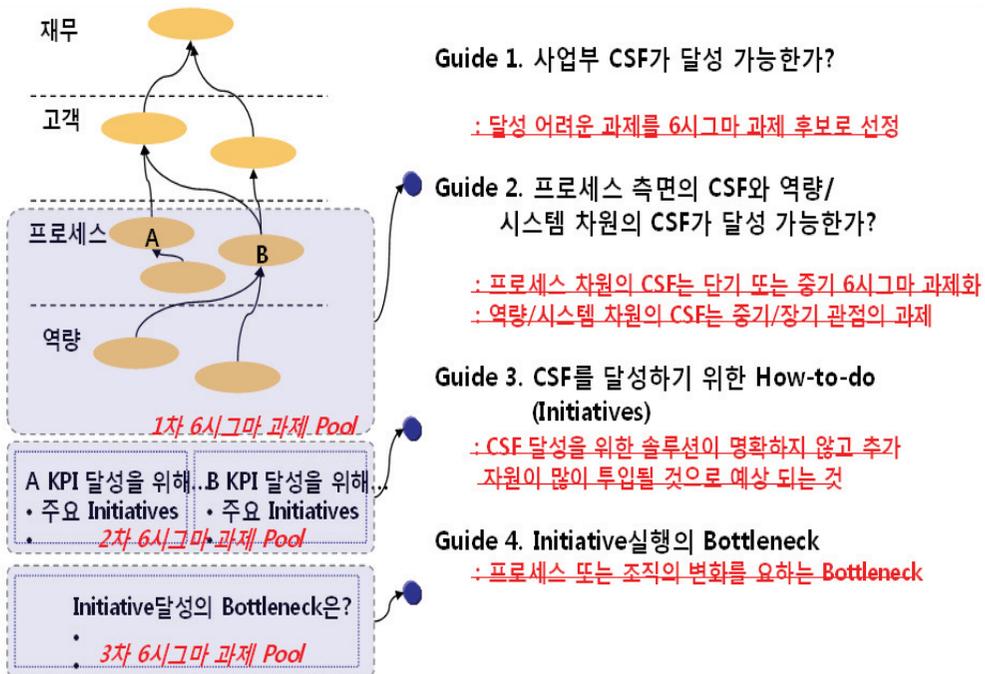


〈그림 20〉 사업부별 전략 도출방향

KPI를 도출하고 각 사업부별로 보다 많은 개선과 혁신이 필요한 전략목표와 KPI를 선정하여, 이를 6시그마의 과제로 연계함으로써 전략목표(Critical Success Factor, CSF)와 KPI 달성을 위한 실행

강화를 도모하였다. 〈그림 21〉이 BSC와 6시그마의 연계 방식을 보여주고 〈표 2〉가 그 예시를 보여준다.

이렇게 선정된 6시그마과제는 6개월 단위로 TFT



〈그림 21〉 BSC와 6 시그마의 연계

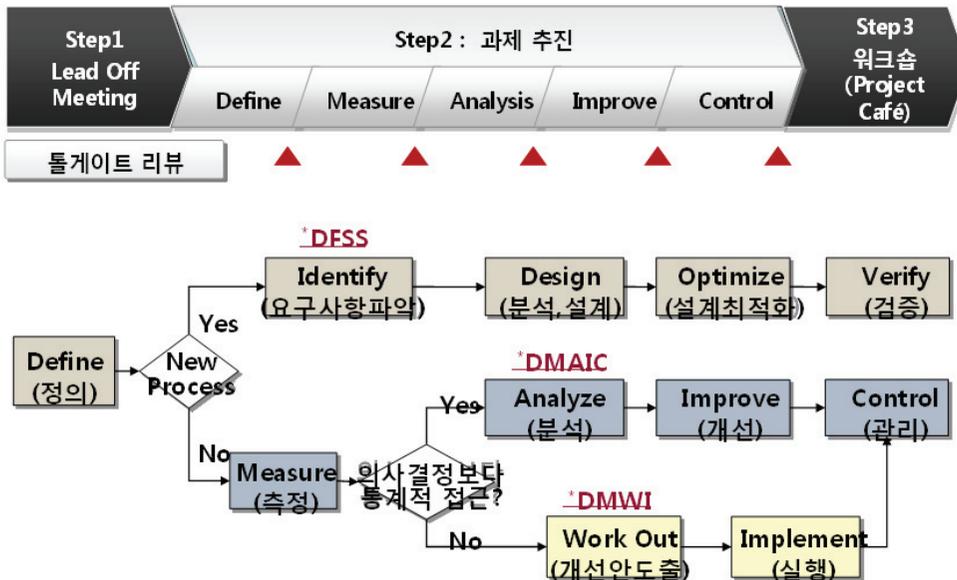
〈표 2〉 전략목표와 6시그마과제와의 연계

사업부	핵심성공요소	KPI	6시그마과제
임상개발	업무효율성 증대	ST 대비 이행률	도전적인 ST설정 및 임상 리드타임 단축
	리스크 점검 대응	Finding 재발률	Audit 결과 분석 및 공유시스템 개발을 통한 Finding 재발률 감소
공장	공정 개선	AQP 제조 검토 이행률	합성 AQP 제조 검토
		공정개선 이행률	제제공정 최적화를 통한 생산능력 제고
경영지원	고객중심 프로세스 정립	프로세스 개선율	직무교육 운영 프로세스 정비를 통한 전문가 육성 및 내부고객만족도 제고
	프로세스 매뉴얼 표준화	프로세스 표준화율	규정관리 및 운영 프로세스 개선을 통한 업무 효율성 향상

를 선정하여 추진하였다. 6시그마를 통해 문제를 정확히 파악하고 통계를 활용하여 지표의 정량화 및 질 향상을 추구하고, 문제에 대한 원인파악과 개선의 실행 및 통제를 수행하여 문제해결을 통한 목표 달성의 프로세스를 강화하였다. 〈그림 22〉가 이와 관련된 과제 수행과정을 보여준다.

BSC와 6시그마의 결합을 통해 단기간에 BSC를

고도화하고 전략적 실행력을 강화하는 성과를 거둘 수 있었다. 첫째, 6시그마의 운영을 통해 더욱 세밀하게 각 조직의 개선사항을 파악하고 세부적인 프로세스를 점검함으로써 BSC의 프로세스관점과 학습과 역량관점의 전략목표를 개선해 나갈 수 있었다. 둘째, 보다 정량적이고 품질 측면의 지표를 도출하며 업무 품질 개선과 생산성 향상 측면의 KPI



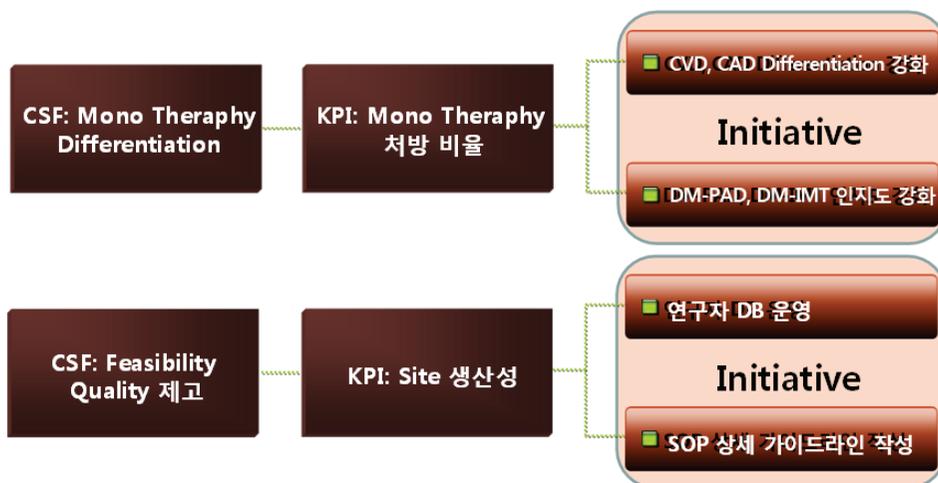
〈그림 22〉 과제 수행과정

〈표 3〉 KPI 고도화

CSF	기존 KPI	지표 정의	신규 KPI	지표 정의	개선 포인트
신속한 신제품 개발 및 부가가치 확대	신제품 도입 이행률	신제품 도입 일정 계획 대비 이행률	표준시간 대비 리드타임	Milestone별 표준 타임 대비 실제 리드 타임(초기/종료 단계)	Milestone별 실제 타임라인의 정량적 측정을 통한 개선 유도
			현장 생산성	계획 대비 실제 등록이 목표의 80% 이상 등록된 site 비율	현장별 등록률 관리를 통해 Feasibility Quality 향상 유도
사전 리스크 예방 및 재발 방지	원자재 문제 발생률	원자재 주요 업체별 문제 발생률	문제 제거율	IQC / (IQC + LQC) IQC: 입고시험단계 Quality Control LQC: 제조단계 QC	원자재 업체 관리와 더불어 품질관리팀 QC능력에 대한 검증 강화
생산성 향상	인당 생산성	인원1인당 생산금액 목표달성률	완제품 시험 로트수 감소율	제조 로트 수 대비 시험 로트 수의 전년대비 감소 비율	시험업무 효율화를 통한 생산성 향상에 기여 → 팀별 고유 업무 반영
			단위시간당 생산 금액	공정별 단위시간당 생산금액	단순 인당 생산성이 아닌 작업시간까지 고려하여 공정별 개선 유도

를 개발해 나갈 수 있었다. (〈표 3〉 참조) 셋째, BSC의 전략목표-KPI와 6시그마의 과제를 추진과제(Initiative)로 관리함으로써 보다 구체적인 실행 계획(Action Plan)을 설정하고 관리해 나갈 수 있었다. (〈그림 23〉 참조) 마지막으로, 5년간의 BSC

운영을 통해 현재는 BSC라는 제도가 각 조직의 업무 목표를 명확히 하고 주기적으로 업무 목표와 실적을 점검하고 평가와 연계되는 당연한 업무 프로세스로서 인식되고 있었지만, 6시그마와 결합을 통해 현업의 문제와 병목프로세스를 개선해 나감으로



〈그림 23〉 추진과제 관리 강화

써 혁신 활동에 대한 달성을 더욱 강화해 나갈 수 있었다.

## 전략 실행의 주요 수단인 한국오츠카제약의 BSC

BSC운영에 베테랑이 된 김 과장은 한국오츠카제약의 BSC를 한마디로, 전략과 성과뿐만 아니라, 과제의 진척을 관리하고 개인 성과까지 관리하는 회사의 핵심 운영시스템으로 요약한다. BSC운영과 관련해 특별히 회사가 영위하는 업의 특성에 맞게 운영하는 것이 중요하다고 하며, 전략의 구조화, 정렬, 실행 및 커뮤니케이션을 강조하였다.

앞으로도 더 개선해야 할 점과 강화해야 할 점이 많이 있지만, BSC는 어느덧 한국오츠카제약의 성과 규율로서 탄탄히 자리 잡았다. 전략이나 KPI, 목표에 대한 저항이나 어려운 부분을 은폐하려는 경향이 나타나는 것이 인지상정이나, 한국오츠카제약은 이런 부작용이 상당부분 없어졌으며, 전략지향적이고 설정된 전략의 강력한 실행을 중시하는 성과지향주의적인 조직문화가 강해지고 있다. 올바른 방향을 가지고 조직원들과 함께 꾸준히 추진한 결과 때문일 것이다.

또한 성과점검 프로세스를 체계적으로 운영하였다. 모든 조직은 최소한 분기 단위로 성과를 점검하는 모니터링회의를 개최한다. 영업조직 회의에는 사원까지 참석하고, 본부 단위의 회의에는 CEO와 임원 및 팀장들이 참석한다. 성과모니터링 회의에서는 전략의 실행과정이 점검되고 개선방향이 토의된다. 목표 미달 지표에 대해서는 성과분석 기재를 의무화하고 있으며 회의에서 성과분석 기재 내용이 발표되고 개선대안에 대한 토론이 이루어진다. 또한 6시그마 도입 이후부터는 부진한 전략목표와 KPI들이 6

시그마과제로 연계됨으로써 문제의 적극적인 개선을 진행해 나가고 있다. 한국오츠카제약에서 BSC는 이제 단순히 성과를 측정 수단이 아니라, 비전을 달성하고 사업 전략을 실행하고 성과를 점검하기 위한 전략 실행 수단으로 정착되었다.

## 참고문헌

- 갈렘앤컴퍼니(2004), 혁신으로 가는 항해, 서울, 21세기북스
- 김순기, 이창대, 신성호(2006), "BSC 시스템의 구축(균형 성과표의 도입, 개발, 그리고 성공요인)," **KBR(구 경영교육연구)**, 10(1), 65-81
- 김홍식, 정양현, 문한용(2010), "한국수자원공사의 성과관리시스템 구축 및 운영 사례연구," **관리회계연구**, 9(3), 37-57
- 손병기 외(2008), "농림부의 통합성과 관리시스템에 관한 사례연구," **관리회계연구**, 7(3), 151-211
- 이상철 외(2010), "대학의 균형성과표 도입에 대한 사례연구," **회계저널**, 19(3), 221-256
- 이상철 외(2008), "해양경찰청 통합성과관리시스템 도입 사례," **관리회계연구**, 7(3), 261-305
- 이상철, 정문중, 김찬열(2011), "KOTRA의 전략적 성과관리제도에 대한 사례연구," **관리회계학회**, 11(1), 67-111
- 이재우, 홍철규, 김장환(2010), "공공부문 전략적 성과관리에 관한 사례연구 - 한국철도시설공단의 사례," **관리회계연구**, 9(3), 109-144
- 장지인, 윤병섭, 신창환(2010), "전략적 성과관리 체계정착 공기업의 글로벌경쟁력 확보 사례: KEPCO," **관리회계연구**, 9(3), 1-36
- 정명환 외(2008), "정부부문의 BSC 도입 및 운영에 관한 사례연구," **관리회계연구**, 7(3), 107-150
- 정문중, 이상철, 박철호(2010), "KOTRA 성과관리제도의 발전과정 및 개선방향에 대한 사례연구," **관리회계연구**, 9(3), 145-176
- 정순여, 백태영, 박정환(2010), "한국농어촌공사의 성과관

- 리시스템에 관한 사례연구,” **관리회계연구**, 9(3), 275-307
- 조동수, 백태영(2008), “공공부문에서의 BSC 이행: K공단 사례,” **KBR(구경영교육연구)**, 12(1), 83-108
- 최응용 외(2008), “지방자치단체의 균형성과관리시스템에 관한 사례연구,” **관리회계연구**, 7(3), 213-260
- 황국재, 강춘원, 박성환(2010), “공기업 BSC 시스템 구축 및 운영 사례연구,” **관리회계연구**, 9(3), 247-273
- BSC연구회(2006), 한국형 BSC 성공사례, 서울, 삼성경제연구소

## The Case of BSC System in Korea Otsuka Pharmaceuticals

Sung-Chool Jung\* · Sang-Woon Kim\*\* · Tae-Young Paik\*\*\*

### Abstract

This case describes the implementation and revision process of the Balanced Scorecard(BSC) system of the Korea Otsuka Pharmaceuticals in detail. It shows how a BSC system is designed and used in a firm, disclosing its strategy map, a proprietary information. The initial BSC was focused on KPI derived for performance evaluation rather than strategy. The strategy map was just like the connection of indicators that include all the functions within the company. BSC started operating in 2004, the Excel-based program then was uncomfortable to use and it was difficult to share the feedback of people with everyone. Thus, in 2005, the company decided to operate BSC as an information system. As it grew with its Vision 2008, its organizational structure changed into the strategy unit division system, and future vision of business was directed to a diversification strategy. Hence, diverse strategic requirements of the organization could no longer be solved by cascading the firm-level strategy map. The Korea Otsuka Pharmaceuticals strengthened the ability to execute its strategies, facilitated the improvement of the processes, and is pursuing constant challenges and changes by combining the BSC system and Six Sigma.

Key Words: BSC, Korea Otsuka Pharmaceuticals, Strategy map, Six Sigma

---

\* CEO, CalebABC Co., Ltd. Consulting Division

\*\* Team Leader, Business Planning Team, Korea Otsuka Pharmaceuticals

\*\*\* Professor, School of Business, Sungkyunkwan University

## 〈Teaching Note〉

# 한국오츠카제약 BSC 구축 및 활용 사례

## I. Synopsis

한국오츠카제약은 2002년 공정한 성과평가제도를 마련하고 그 바탕 위에 합리적인 인사제도를 만들기 위해 BSC 도입을 결정하였다. 내부적인 역량으로 BSC 체계를 점진적으로 발전시켜 나가는 것이 효과적이고 실질적이라고 판단하여 외부컨설팅 도움 없이 내부 TFT를 통해 성과지표체계를 마련하였다. 2003년에 생산, 영업 및 지원조직의 현업전문가들을 중심으로 BSC 추진조직을 구성하여 Best Practice를 찾아 실무자를 초청하여 사례연구를 시작하였다. 총 3개월간 비전 수립부터 전략지도와 팀별 KPI를 도출하고 활동을 끝냈다.

기획팀은 현업부서와 함께 팀 KPI를 확정하고, 개인의 성과가 명확한 영업부서의 경우에는 개인KPI까지 수립하였다. 이후 KPI를 측정, 검증하고, 이를 BSC운영위원회를 통해 확정하였다. BSC 운영위원회는 BSC의 초기 안정화를 목적으로 구성하였으며, Project Sponsor와 팀장들로 구성되었다. BSC운영위원회는 초기의 운영이슈를 함께 모여 결정하고 전사와 각 팀의 측정결과를 공유하고 개선점을 찾아 개선하는 역할을 담당했다.

한국오츠카제약의 초기 BSC는 전략보다는 업적 평가를 위한 KPI 도출에 초점을 맞추었고 전략지도도 전략이라기보다 회사 내 모든 기능을 포함하는 지표의 연결에 가까웠다. 2004년에 BSC를 엑셀 기반으로 운영하기 시작한 후 2005년에 BSC 운영 수

준을 한 단계 더 높이기 위한 방법을 고민하였다. BSC의 전략지도 안에 전략을 어떻게 실질적으로 담아낼 수 있을까를 고민한 결과로, 전문가를 통해 전략지도와 BSC의 방법론을 구체적으로 습득하고 회사 전체 및 본부의 전략지도를 작성하기 위한 워크숍을 개최하였다.

전사와 팀 단위 조직의 BSC를 담아내기 위한 전문 소프트웨어를 알아보았으나 대부분 고가의 외산 패키지였고 설계유연성이 없었다. 국산 소프트웨어를 선택하여 한국오츠카제약의 고유한 운영노하우를 최대한 반영하는 방향으로 구축하기로 결정했다.

2006년에 가동 시작한 BSC 전산시스템은 커뮤니케이션의 원활화를 위한 도구로 활용되었다. 분기별로 각 팀의 측정이 완료되면, 이를 직원들에게 공지하고 직원들이 성과에 대한 목표 미달원인, 개선방안 등을 기록하여 임원들과 커뮤니케이션 하였다. 2008년부터는 전략의 집중도와 실행도를 높이기 위해 사업부제 형태의 조직으로 변경하였고 BSC는 사업부 전략과의 정합성을 더욱 높여 가고 있다.

한국오츠카제약은 BSC 도입 후 성과 중심의 조직 문화를 강조해 온 결과 급속한 성장을 거두었다. BSC를 운영한 이후 2002년 대비 2006년에 매출액이 2배로, 영업이익이 2배의 재무적 성과를 거두었으며, 2008년에는 비전이었던 매출액 1,000억원을 달성하였다. 이런 결과를 바탕으로 비전 선포 이후 5년 내에 제약업계에서 15단계의 순위상승을 이루었다.

2008년 5개년의 비전을 달성한 한국오츠카제약은

이러한 자신감을 바탕으로 10년 후 Total Medical Business Company로 도약하여 매출액 3,000억 원을 달성한다는 New 비전인 'TMB3000'을 2009년에 선포하였다. 비전2008과 함께 조직이 성장하다 보니 조직이 전략단위의 사업부 체제로 변화하였으며, 향후 비전도 사업의 다각화를 전략방향으로 하고 있어 다양해지는 조직의 전략적 요구사항을 더 이상 전사 전략지도의 하위전개(Cascading)로 해결할 수 없는 문제점이 발생하였다. 이에, 한국오츠카제약은 한 단계 더 전략적 실행력을 강화하고 프로세스의 개선을 촉진하며, 지속적인 도전과 변화를 추구하기 위해 BSC와 6시그마의 결합을 도모하였다.

전사의 전략지도는 비전 달성을 위한 전략목표 및 KPI를 중장기적으로 확정하고 사업부 단위 전략 도출 및 정렬의 강화를 도모하였다. 이에 따라 이전에 전사 차원의 전략지도를 도출하기 위하여 진행하였던 워크숍을 사업부 특성별로 구분하여 진행하였다. 사업부별 워크숍은 6시그마의 주요 Workout기법을 활용하여 보다 더 체계적이고 심화된 방향으로 전개를 도모하였다. 사업부별 워크숍을 통하여 사업부별 전략지도와 KPI를 도출하고 각 사업부별로 보다 많은 개선과 혁신이 필요한 전략목표와 KPI를 선정하여 이를 6시그마의 과제로 연계함으로써 전략목표와 KPI 달성을 위한 실행을 강화를 도모하였다.

BSC와 6시그마의 결합을 통해 단기간에 BSC를 고도화하고 전략적 실행력을 강화할 수 있었다. 첫째, 6시그마의 운영을 통해 더욱 세밀하게 각 조직의 개선사항을 파악하고 세부적인 프로세스를 점검함으로써 BSC의 프로세스관점과 학습과 역량관점의 전략목표를 개선해 나갈 수 있었다. 둘째, 보다 정량적이고 품질 측면의 지표 도출을 도전해 나가면서 업무 품질 개선과 생산성 향상 측면의 KPI를 개발해 나갈 수 있었다. 셋째, BSC의 전략목표-KPI와 6시그마의 과제를 추진과제(Initiative)로 관리

함으로써 보다 구체적인 실행계획(Action Plan)을 설정하고 관리해 나갈 수 있었다.

## II. Teaching point

1. 본 사례는 한국오츠카제약의 BSC 구축 및 개편 과정을 상세히 소개하는 사례이다. 내부자료인 전략지도 등을 공개하여 BSC가 기업에서 어떻게 실제로 설계되고 사용되는지를 생생하게 보여준다. 사례의 서술방식도 사례연구식이 아닌 하버드 사례와 같이 이야기 전개식이므로 학습자들이 쉽게 이해할 수 있다.
2. BSC 시스템이 기업의 상황변화에 따라 어떻게 발전되어 나가는 지를 잘 보여준다. 특히 성과측정과 평가수단에서 전략을 구체화하고 공유하며, 이를 점검해나가는 경영시스템으로 발전해 가는 과정을 살펴볼 수 있다. 또한 품질개선 기법인 6시그마와 어떻게 결합하여 사용될 수 있는지를 잘 보여준다.
3. BSC 시스템을 구축하기 위해 어떤 과정을 거치고 누가 그 과정을 주도하는 지를 학습하며, BSC 시스템 구축과 운영과정에서 발생하는 다양한 이슈를 해결해 가는 과정을 학습할 수 있다.

## III. Assignment Question

1. 본 사례에서 보면, BSC를 새로 구축하기 위해서 어떠한 과정을 겪어야 하며, 각 단계에서 관여해야 하는 회사 내 부문은 무엇인가?

2. 2005년도에 BSC에 어떤 변화를 도입하였고 변화가 필요했던 이유는 무엇인가?
3. BSC와 6시그마를 결합하게 된 필요성은 무엇이며, 어떻게 서로 결합되며 그 성과는 무엇인가?

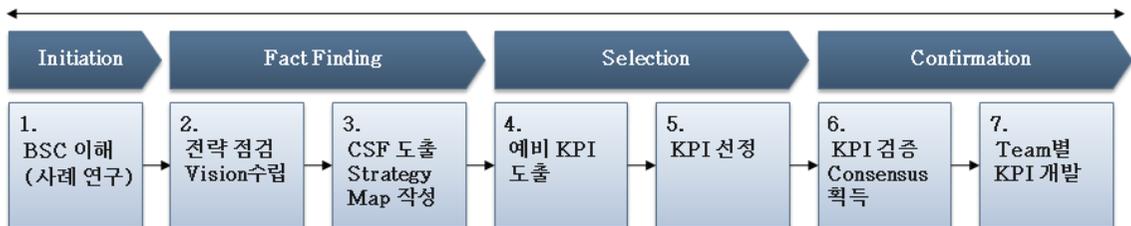
하고 검증하는 과정을 수행하고, 이를 BSC운영 위원회를 통해 확정하였다.

#### IV. Analysis

1. 본 사례의 <그림 3>이 BSC를 처음 구축할 때 겪어야하는 과정을 보여준다. 일단 준비단계로 BSC에 대한 추진 담당자의 이해와 학습이 필요하다. 다음, BSC 시스템 구축을 위해 전략을 점검하고, 비전을 수립 또는 수정하고, 핵심성공요인(CSF)를 도출하고, 전략지도를 작성한다. 전략·비전·전략지도를 고려하여 예비 KPI의 목록을 만들고 그 중 가장 적합한 KPI를 선정한다. 선정된 KPI를 검증하고 조직 내 구성원들의 합의를 이끌어낸다. 전사적 KPI를 고려하여 하부단위(부문, 팀 등)의 KPI를 개발한다.  
한국오츠카제약의 경우, 생산, 영업 및 지원조직의 현업전문가들을 중심으로 BSC 추진TFT이 구성되어 BSC에 사례연구 등의 학습을 한 후 총 3개월간 비전 수립부터 전략지도와 팀별 KPI를 도출까지 담당하였다. 그 후 기획팀은 현업부서와 함께 팀 KPI를 확정하였다. 이후 KPI를 측정

2. 초기 BSC는 전략보다는 업적평가를 위한 KPI 도출에 초점을 맞추었고 전략지도도 전략이라기보다 회사 내 모든 기능을 포함하는 지표의 연결에 가까웠다. BSC의 전략지도 안에 전략을 실질적으로 담아내는 변화가 필요했다. 또한 2002년부터 준비하여 2004년에 운영이 시작된 BSC는 엑셀기반의 제도이고 정보시스템으로 운영되지 않았다. 따라서 엑셀 프로그램을 통해 BSC를 운영하는 것은 불편하고 사람들의 피드백을 전체가 공유하는 것도 어려웠다. 2005년에 BSC를 시스템으로 운영하기로 결정하였다.

3. 비전2008과 함께 조직이 성장하다 보니 조직이 전략단위의 사업부 체제로 변화하였으며, 향후 비전도 사업의 다각화를 전략방향으로 하고 있어 다양해지는 조직의 전략적 요구사항을 더 이상 전사 전략지도의 하위전개(Cascading)로 해결할 수 없는 문제점이 발생하였다. 이에, 한국오츠카제약은 한 단계 더 전략적 실행력을 강화하고 프로세스의 개선을 촉진하며, 지속적인 도전과 변화를 추구하기 위해 BSC와 6시그마의 결합을 도모하였다.  
사업부별 워크숍은 6시그마의 주요 Workout기법을 활용하여 보다 더 체계적이고 심화된 방향



<그림 3> BSC 추진 과정

으로 전개를 도모하였다. 사업부별 워크숍을 통하여 사업부별 전략지도와 KPI를 도출하고 각 사업부별로 보다 많은 개선과 혁신이 필요한 전략목표와 KPI를 선정하여 이를 6 시그마의 과제로 연계함으로써 전략목표와 KPI 달성을 위한 실행을 강화를 도모하였다.

BSC와 6시그마의 결합을 통해 단기간에 BSC를 고도화하고 전략적 실행력을 강화하는 성과를 거둘 수 있었다. 첫째, 6시그마의 운영을 통해 더욱 세밀하게 각 조직의 개선사항을 파악하고 세부적인 프로세스를 점검함으로써 BSC의 프로세스관점과 학습과 역량관점의 전략목표를 개선해 나갈 수 있었다. 둘째, 보다 정량적이고 품질 측면의 지표 도출을 도전해 나가면서 업무 품질 개선과 생산성 향상 측면의 KPI를 개발해 나갈 수 있었다. 셋째, BSC의 전략목표-KPI와 6시그마의 과제를 추진과제(Initiative)로 관리함으로써 보다 구체적인 실행계획(Action Plan)을 설정하고 관리해 나갈 수 있었다. 마지막으로, 5년간의 BSC운영을 통해 현재는 BSC라는 제도가 각 조직의 업무 목표를 명확히 하고 주기적으로 업무 목표와 실적을 점검하고 평가와 연계되는 당연한 업무 프로세스로서 인식되고 있었지만, 6시그마와 결합을 통해 현업의 문제와 병목(Bottleneck)프로세스를 개선해 나감으로써 혁신 활동에 대한 달성을 더욱 강화해 나갈 수 있었다.