

BSC 四つの視点フレームワーク論理思考

賢いバランススコアカード経営

BSC (Balanced Scorecard)

財務評価に偏った経営指標を、多角的な指標で分析する論理的な経営管理手法
フレームワークで経営課題を整理し、フレーム間の因果関係で解決に導く四段活用

戦略視点	BSC - 4 フレーム	経営課題
目的 終点	財務の視点	・ 売上成長性と利益の最大化
目標 経過	顧客の視点	・ 顧客の創造と受注量の増大
手段 始点	業務プロセスの視点	・ CS を高める生産性の向上
知恵	人材と変革の視点	・ 学び直しで人的資本の強化

※CS 顧客満足度

1 経営戦略のBSC推移

バランススコアカードで論理的に展開したい経営戦略
四つの視点フレームワーク四段活用でエビデンスを紐解く

1. 誠実公正な信念のない
お金しか頭にない儲け主義

収益一辺倒

Win-Winの信頼性を欠くと持続成長が困難になる

2. 日本資本主義の父
渋沢栄一の「論語と算盤」

論語＝理念

算盤＝収益

財務の根拠になる戦略の必要性

3. P・F・ドラッカーの
利益の追求より顧客の創造

理念経営

顧客の創造

利益の追求

手段の具体化は？

4. バランススコアカードの
四つの視点で戦略の最適化

人材と変革

業務プロセス

顧客

財務

理念経営の浸透
人的資本の強化

バリューチェーン活性化
品質と生産性の向上

顧客の創造
顧客満足第一主義

売上成長性
利益の最大化

重要KPI-KGI具体的指標例

KPI-1

能力開発研修回数
カイゼン提案成果数

KPI-2

リードタイム短縮率
時間当たり生産性

KGI-1

新規顧客の成約率
既存顧客リピート率

KGI-2

昨対売上成長率
営業利益向上率

KPI (Key performance indicator) 重要業績評価指標 人材の業務遂行能力と組織の活性化で顧客満足度を高める数値指標

KGI (Key goal indicator) 重要目標達成指標 ゴール目標ではあるが、KPI活動の成果、結果として表される数値指標

未来を拓く経営者の大切なスキルである。
サクセスストーリーに酔い痴れると失敗する。
綿密なシナリオ作りで成功確率を高める。

落語でお馴染み「風が吹けば桶屋が儲かる」
話をBSCの四段論法でストーリー化する。



BSC4視点 フレーム	成功の仮説 桶屋ストーリー	仮説の立証 実現シナリオ
人材と変革	わくわくストーリー を描く ポジティブ 性善説 BSC四段論法	シナリオで 実現性確認 ネガティブ 性悪説 定量具体化
業務プロセス		
顧客		
財務		

経営上の問題	コロナ禍で財務悪化、ロシアによる経済混乱、円安で仕入資源高騰、インフレに見合った賃金待遇など劇的に収益性の向上を図らないと五年後、十年後の持続成長が困難になる	
戦略戦術名称	新常態のリスクリングで働き方改革を推進する「ジョブ型生産性向上戦略」	
BSC-4視点	解決への成功の仮説・桶屋ストーリー	仮説を具体化する、実現シナリオ
人材と変革	職務範囲を具体化する職種別職務記述書を成文化し、ムダな職務を一掃する。生産性に貢献できる重要職務タスクについて、専門技能研修を定期的実施しながら生産性能力を身につける。	・職種別職務記述書の成文化 ・職務タスクのスリム化でムダの排除効果は大 ・最初は成果の出やすい営業職、製造職で試行 ・ジョブ型専門技能研修制度の策定と運用 ・週40時間制の5%、2時間を研修に充てる
業務プロセス	時間当たり生産性＝付加価値額÷労働時間。 付加価値額＝売上高－材料仕入－外注費。 熟練度による品質向上で付加価値額は上がり、処理能力で労働時間を短縮すれば生産性は上がる。 コスト圧縮提案制度の導入で更なるアップを図る。	・総務部は時間当り生産性のデータ集計分析管理 ・売上高、仕入外注費、付加価値額、労働時間 ・個人日報から個人別、チーム別、部門別集計 ・半期ごとに優秀チーム賞、個人賞の評価表彰 ・生産性向上提案制度の策定と運用 ・社員一ヶ月一提案要請、提案成果四半期表彰
顧客	機能・品質・価格・納期などの生産性向上要素が顧客満足度を高める。競合を抑えるコストリーダーシップが成立すれば、営業活動の成約率アップと共に受注量が増え、顧客との信頼関係も深まる。	・新規顧客の成約数、成約率 ・営業効率向上、既存顧客リピート率(回転率) ・顧客満足度で表わされる受注量の増加率 ・生産性向上で表わされる粗利率の上昇
財務	受注量の増加による売上成長性が見込まれると同時に、生産性向上による利益率のアップで債務返済が可能になり、成果提案表彰金で社員のモチベーションも上がる。利益の一定分を設備投資、賃金アップに充てる。	・昨対売上成長性目標110% ・売上高営業利益率10%確保目標 ・目的は利益の最大化による再投資還流 ・賞与、ベースアップ ・設備投資、研究開発投資、手元資金の確保

3 成功の仮説、桶屋ストーリーを描く

経営管理者の意思決定スキルを高める
サクセスストーリーの構文法

未来を拓く経営者の大切なスキルである。
サクセスストーリーに酔い痴れると失敗する。
綿密なシナリオ作りで成功確率を高める。

落語でお馴染み「風が吹けば桶屋が儲かる」
話をBSCの四段論法でストーリー化する。



桶屋ストーリー

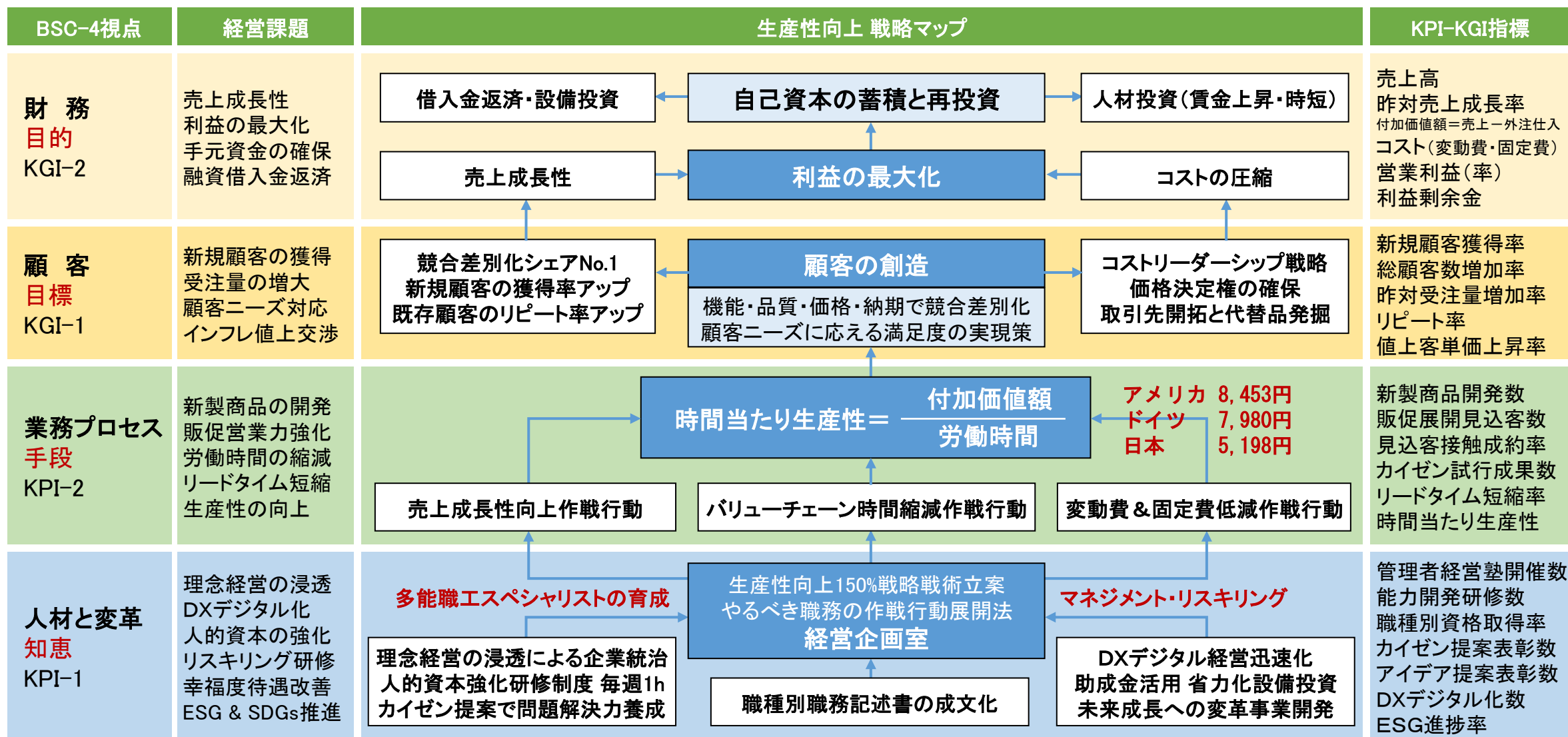
未来を拓くアイデアの成文実現化と
意思決定の成功スキルを磨く！



経営上の問題		
戦略戦術名称		
BSC-4視点	解決への成功の仮説・桶屋ストーリー	仮説を具体化する、実現シナリオ
人材と変革		
業務プロセス		
顧客		
財務		

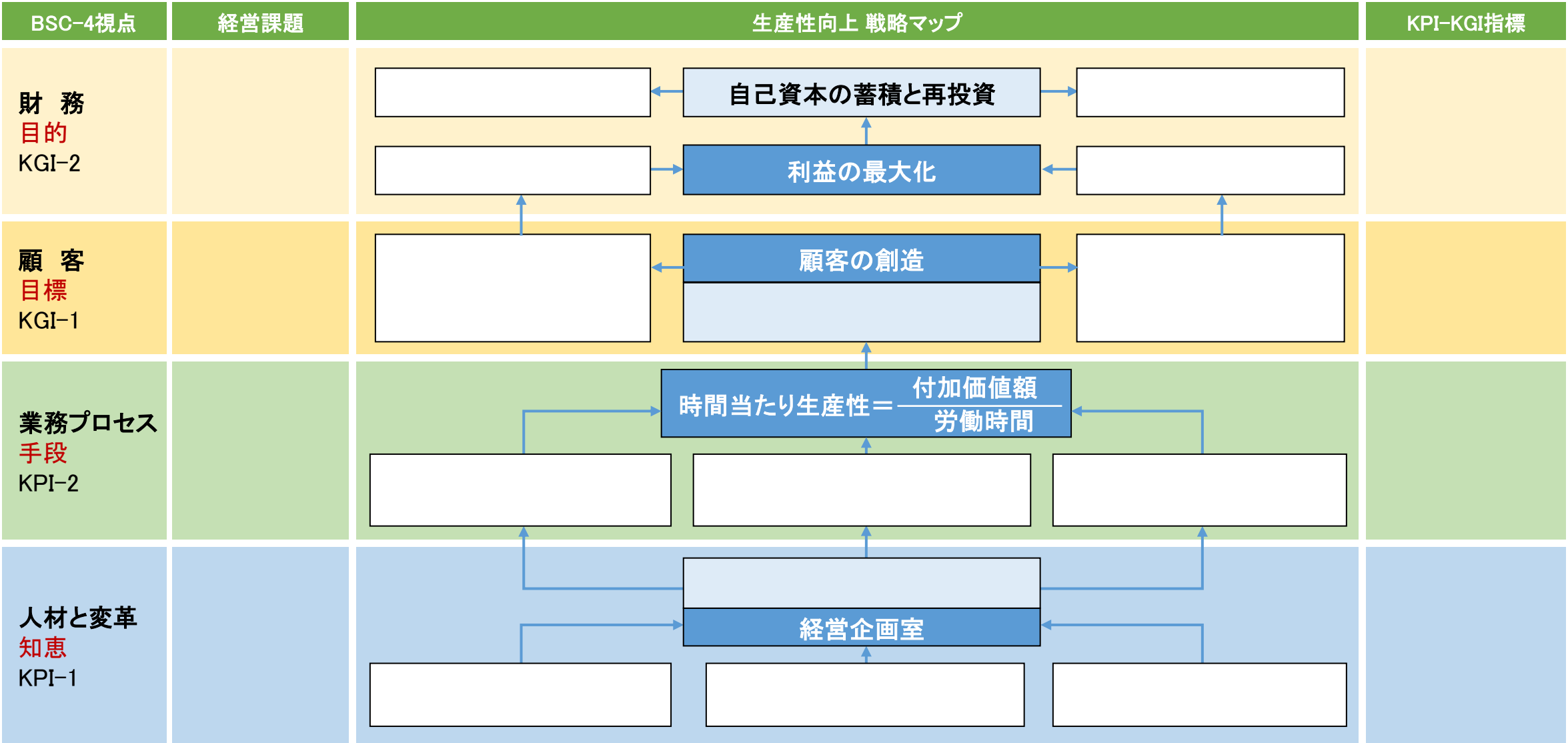
戦略マップで俯瞰する

コロナ不況、ロシア暴挙の経済混乱、円安による資源高騰の三重苦を克服する、
唯一の戦略は「生産性向上」への選択と集中である。2022/7/05



5 戦略マップを作成する

コロナ不況、ロシア暴挙の経済混乱、円安による資源高騰の三重苦を克服する、
唯一の戦略は「生産性向上」への選択と集中である。2022/7/05



K P I 職務タスクの具体化

KGIは結果の目標指標、KPIは現状の目標管理指標
KPIの職務タスクに焦点を合わせて作戦行動の良し悪しを分析する

No	財務の視点KGI-2	顧客の視点KGI-1	業務プロセスの視点(バリューチェーン)KPI-2		人材と変革KPI-1
1	売上成長性10%	新規顧客獲得率5%	販促営業	・ウェブ告知・ウェブ広告・展示会出展など集客・見込客特定数	・MA・ターゲティングリスト更新・企画書作成・販促ツール制作
2				・特定見込客へDM配信・テレアポ接触・訪問提案営業・成約	・リアル接触回数成約率・プレゼンリファーマル検証示唆指導
3		新製品購入率5%	企画開発	・新製品、新機能品、新付属品、新サービスの開発・市場投入数	・フェルミ推定、PPM分析、3C分析・プロジェクト活動数と成功率
4			販促営業	・新製品カタログDM郵送・新製品発表会・顧客訪問時手渡し	・新製品カタログ制作・ウェブ告知ページにPDFカタログリンク
5		既存顧客リピート率5%	販促営業	・リモート&リアル接触数増加・優良A顧客重点リアル営業	・ABC分析で上位2割は優良A顧客・成約率如何でプレゼン補習
6				・劣性C顧客は客待ち体制で月一回イベントDMメール配信	・下位5割で売上1割のC劣性顧客は断捨離対象
7		価格改定・値上率5%	販促営業	・資源高騰は今後も続く、変動制都度見積りで粘り強く交渉	・変動見積積算標準書式の作成と関連帳票自動発伝化
8	変動費の圧縮	取引先多様化圧縮2%	購買物流	・新取引先開拓・代替品の発掘・市場動向調査・購買交渉力	・三社相見積の習慣化・サプライチェーンの見直し
9				・機会損失を招かない在庫管理・不良在庫の断捨離	・在庫のキャッシュ価値確認・情物一致の徹底・システム化
10			技術製造	・製造原価低減・経費の節減・生産性向上リードタイム短縮	・専門技能研修の実施・時は金なりの意識改革の推進
11				・1人ヶ月一案のカイゼン提案で人材の問題解決力の向上	・カイゼン提案制度の策定・カイゼン現場試行成果率
12	固定費の圧縮	価格交渉の利幅調整	事務管理	・販管費の節減提案主導・科目別の低減目標設定	・チリも積もれば山となる、経費節減提案制度の実施
13		コストリーダーシップ	全部門	・売上高ーコスト＝営業利益の方程式を全社員に周知徹底	・営業利益率の上昇分一定割合を社員に還元する
14	労働時間の短縮	短納期	全部門	・DXデジタル化推進でバリューチェーンの正確迅速化	・クラウド電子本部の構築・工程管理の共有見える化
15				・デジタル自動化数・省力化率の測定・労働時間短縮率の測定	・省力化デジタルプランの作成・優先度の決定
16		顧客満足＝社員満足	全部門	・職務記述書の成文化でムダな職務を断捨離し納期の短縮	・定時で終る職務責任の風土化で長時間労働の是正
17				・部門職種別職務記述書の重要指標活動をスマホ報告	・職務記述書成文化・クラウドシステム構築・職務分析評価
18				・労働生産性を高める重要専門技能職務スキルを高め集中	・職種別専門技能研修の実施・匠の技現場OJT指導
19				・設備生産性を高める自動化省力化DX化への積極投資	・経営企画室で中期経営計画を立てて優先予算化
20				・人時生産性＝付加価値額÷労働時間を認識する働き方	・人時生産性の向上が賃金に比例することを悟り努力する
21	利益の最大化	Win-Win営業利益率	経営財務	・持続成長可能な健全財務の基本指標は営業利益率10%	・新常態の新たなビジネスの意思決定基準は営業利益率
22	利益の還元再投資		経営財務	・30年停滞した賃金アップ。インフレに見合う賃金計算	・社員幸福度は、仕事のやり甲斐、人間関係、賃金である
23			経営財務	・省力化設備投資。人材不足を補う生産性向上の決め手	・助成金の獲得・変化の時代の償却期間・長期借入金限度額
24			経営財務	・研究開発費。未来収益源の創出は持続成長の条件	・失敗覚悟の予算化・成功確率を高めるプロジェクト制度
25	自己資本の確保	ネットキャッシュ	経営財務	・経営安全性指標の自己資本比率は50%以上でお墨付き	・コロナパンデミックを考慮し、年売上相当手元資金の確保

K P I 職務タスクの具体化

KGIは結果の目標指標、KPIは現状の目標管理指標
KPIの職務タスクに焦点を合わせて作戦行動の良し悪しを分析する

No	財務の視点KGI-2	顧客の視点KGI-1	業務プロセスの視点(バリューチェーン)KPI-2		人材と変革KPI-1
1	売上成長性10%				
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8	変動費の圧縮				
9					
10					
11					
12	固定費の圧縮				
13					
14	労働時間の短縮				
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21	利益の最大化				
22	利益の還元再投資				
23					
24					
25	自己資本の確保				

BSC月次目標管理経営計画

経営や人事の評価に定性基準は意思決定を遅らす時代の遺物
数値で定量化する重要指標のデータサイエンスで即断即決する

目標達成率で評価する

↓毎月末に当月実績値を入力して下さい

BSC単年度経営計画表(月次目標管理) 全社用																	月数		12										
所属		株式会社アーク100		役職氏名		代表取締役 佐藤彰		目標		2022年度 月次実績値																			
BSC		重要指標		備考		年目標値		月目標値		年実績値		達成率		単位															

財務の視点 KGI-2顧客の結果の成果

利益の最大化による資金還元、設備投資

昨対売上成長性の好循環で自己資本を蓄える
持続成長発展の重要指標は営業利益率10%

顧客の視点 KGI-1業務の結果

コストリーダーシップで競合を抑える

重要指標は新規顧客獲得率と受注量増加率

業務プロセスの視点 KPI-2職務活動

品質と生産性の向上で顧客満足度を高める

顧客の創造は接触数に比例する販促営業心得
時は金なり、生産性向上でリードタイム短縮
人時生産性を最重要指標に集合知で挑戦

人材と変革の視点 KPI-1頭脳活動

人的資本の強化で業務プロセスを活性化する

リスクリソグ 専門技術の学び直し研修制度
働く人にやさしいDXデジタル化の積極推進
やり甲斐を感じる公平な人事制度の改定

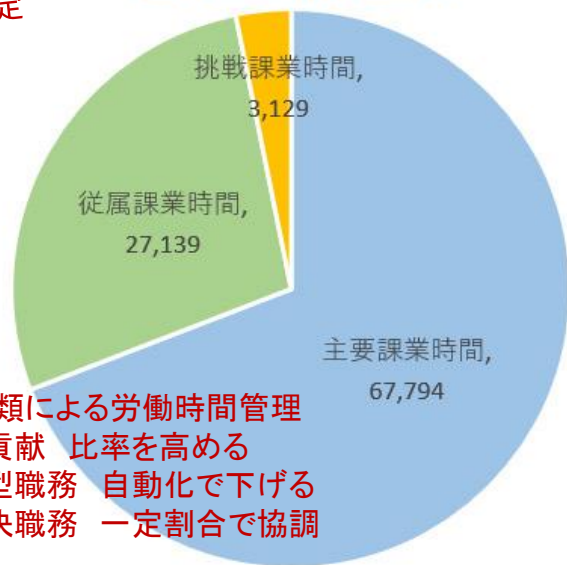
BSC月次目標管理分析グラフ

経営や人事の評価に定性基準は意思決定を遅らす時代の遺物
数値で定量化する重要指標のデータサイエンスで即断即決する

分析指標	備考	実績値
売上総利益率	=H÷D	50.4%
営業利益率	=K÷D	5.7%
リピート回転率	=L÷P	5.4回
受注平均単価	=D÷L	292千円
新規顧客増加率	=M÷P	4.3%
新規顧客成約率	=M÷S	15.5%
既存顧客成約率	=L÷T	70.2%
カイゼン成果率	=W÷Z	20.1%
労働時間縮減率	目標比	2.7%

重要指標分析データ一例
BSC4視点の因果関係で
経営課題を数値判定

職務三課業労働時間



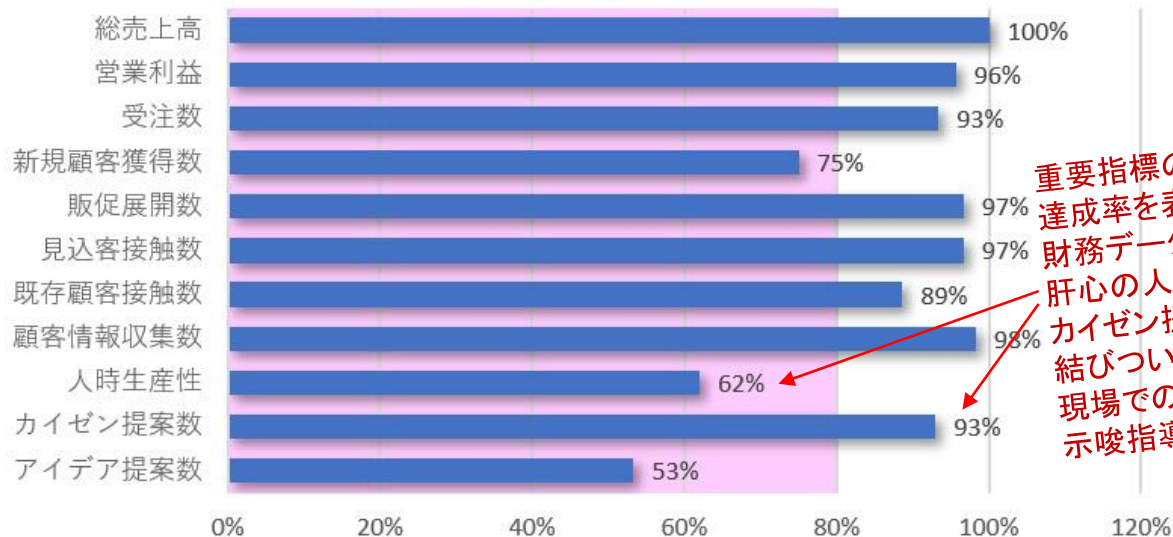
職務記述書の三分類による労働時間管理
 主要課業 生産性貢献 比率を高める
 従属課業 付帯定型職務 自動化で下げる
 挑戦課業 課題解決職務 一定割合で協調

月次財務実績



6月と12月の営業赤字は
賞与による固定費増

重要指標目標達成率



重要指標の目標と実績で
達成率を表しています
財務データは評価できますが
肝心の人時生産性は低く
カイゼン提案が成果に
結びついていません。
現場での試行成果が出る
示唆指導とヨコテンに留意

10 最重要指標は人時生産性

時間当たり生産性を人時生産性という
日本は先進七カ国中、最下位に甘んじている

起死回生の生産性150%戦略2.0

$$\text{時間当たり生産性} = \frac{\text{付加価値額(生産高)}}{\text{労働時間}}$$

向上策 人材能力開発・デジタル自動化・設備投資

縮減策 ムダな仕事排除・迅速化リードタイム短縮

生産性の向上

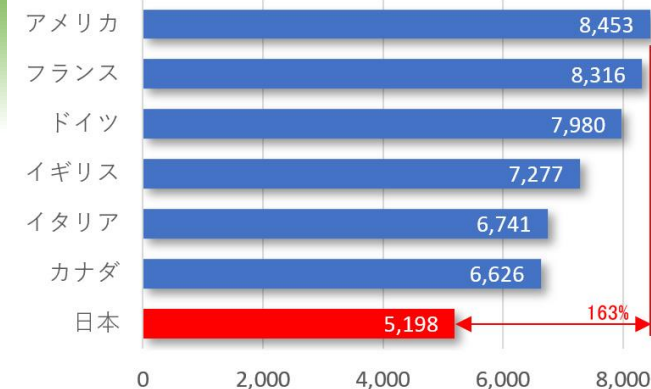
収益性の向上

利益の最大化

利益還元賃金アップ
デジタル化の推進
積極的な設備投資

直ぐやる、必ずやる、できるだけやる、利益に比例する賃金上昇の好循環を図る

先進七カ国の時間当たり生産性 単位:円



空白の30年で開いた格差です
日本の底力を見せて追いつかないと後がない

思いつくことを書き上げて下さい

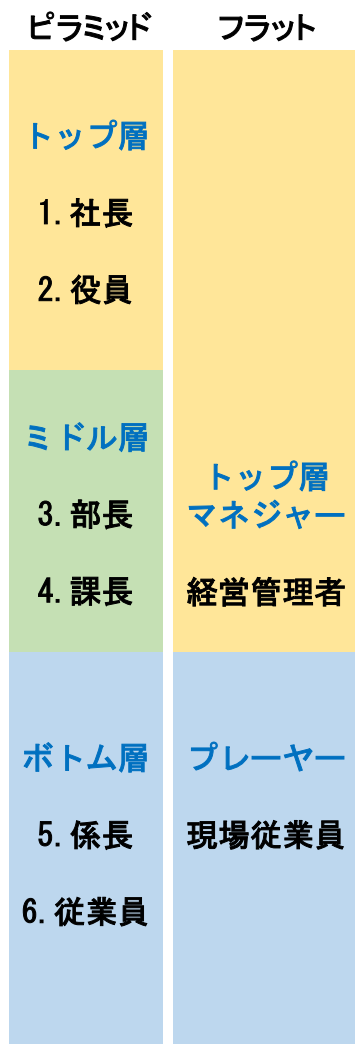
BSC-4視点	付加価値額の向上策
財務の視点	・ ・
顧客の視点	・ ・
業務プロセスの視点	・ ・
人材と変革の視点	・ ・

BSC-4視点	労働時間の縮減策
財務の視点	・ ・
顧客の視点	・ ・
業務プロセスの視点	・ ・
人材と変革の視点	・ ・

11 戦略活動を活発にする組織の再構築

意思決定の遅れに幸運の女神は微笑まない
多階層を崩しフラット二階層でスリム化する

★多層ピラミッドは意思決定を遅らせる



★マネジメント人材の新常態学び直しが重要課題

ワクワクする「ありたい姿」を掲げて宣言する
可視できる3年～5年先の近未来に具体的な道標を立てて実現を目指す

成功確率が高い戦略は、いつの時代も「選択と集中戦略」
劣性不採算を排除し優性採算得意技に経営資源を集中させて指揮を執る

戦略を実現する機能部門・事業部門の活動方針と具体的方策
戦略は大局、戦術は小局手段。現場、現物、現実を見据えた作戦具現化

戦略・戦術の具現化で成し得る時系列ストレッチ目標プランを立てる
財務だけに偏らない、バランススコアカードの四つの視点で論理思考

★DXで脱タテ割り活性化

経営企画室

★未来収益源創造

カイゼン委員会

プロジェクト委員会

★現場が売上を創る

★少数精鋭チームの育成は自律目標管理

カイゼン提案制度

★粘り強いカイゼン意識の風土化

12 年功型からジョブ型へシフトする人事制度改革

年功序列型賃金制度は少子高齢化で財務を圧迫し改定の繰り返しで制度疲労を来している

~~制度疲労で破綻
年功型人事制度~~

機能不全の年功型職能給から、ジョブ型(成果型)職務給の人事制度に切り替え新常態の人生100年時代に備える

生産性向上の切札

終身雇用に対応できる未来型制度

JOB DAP
ジョブ型人事制度

生産性に比例する公平な賃金待遇

Job Description 1. 職務定義書

職務分掌。職種別、三課業に分けて職務能力を定義する。20タスクで守備範囲を具体化し待遇を決定。

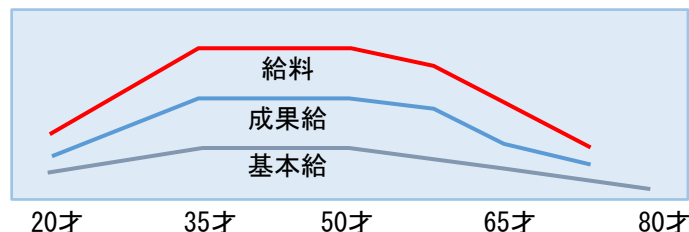
三課業	職務内容タスク
主要課業	職種別専門技能を生かす生産性貢献職務 営業販売職、企画開発職、設計技術職、製造加工職、一般事務職、システム制作職、管理職など
従属課業	主要課業の前準備、後片付けなど付帯職務 事務処理、打ち合わせ、会議、点検整備、安全確認、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)、報連相
挑戦課業	未来の収益源創出に挑戦する変革職務 カイゼン提案&アイデア提案活動、プロジェクト参加協調分担職務、SDGs社会貢献など

二つの文書の定義で働き方改革が始まる

人生100年時代は生涯学習、生涯現役対応

- ・働く人が能力に相応しい職務を選択できる
- ・働く人の人生計画に沿って定年を決める
- ・報酬は基本給と成果給の二本立てとする
- ・基本給は暮らしの最低賃金を保障する
- ・成果給は時間当り生産性で能力比例加算

$$\text{時間当り生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働時間}}$$



Action Plan 2. 目標管理文書

バランススコアカード4視点重要指標と職務三課業で遂行職務を目標管理し、仕事の成果を数値化する

BSC視点	重要成果指標
財務	課題／収益性の向上 ・売上高・粗利・営業利益・経常利益など
顧客	課題／顧客の創造 ・受注量・顧客数・新規顧客獲得数など
業務プロセス	課題／生産性の向上 ・生産量・開発数・販促展開数・処理数など
人材と変革	課題／組織の活性化 ・従業員数・労働時間・研修数・会議数など