

3 BSC重要指標の決定

1 BSC(Balanced Scorecard) バランススコアカードが理解できれば、マネージメント資質の8割が身についた証し

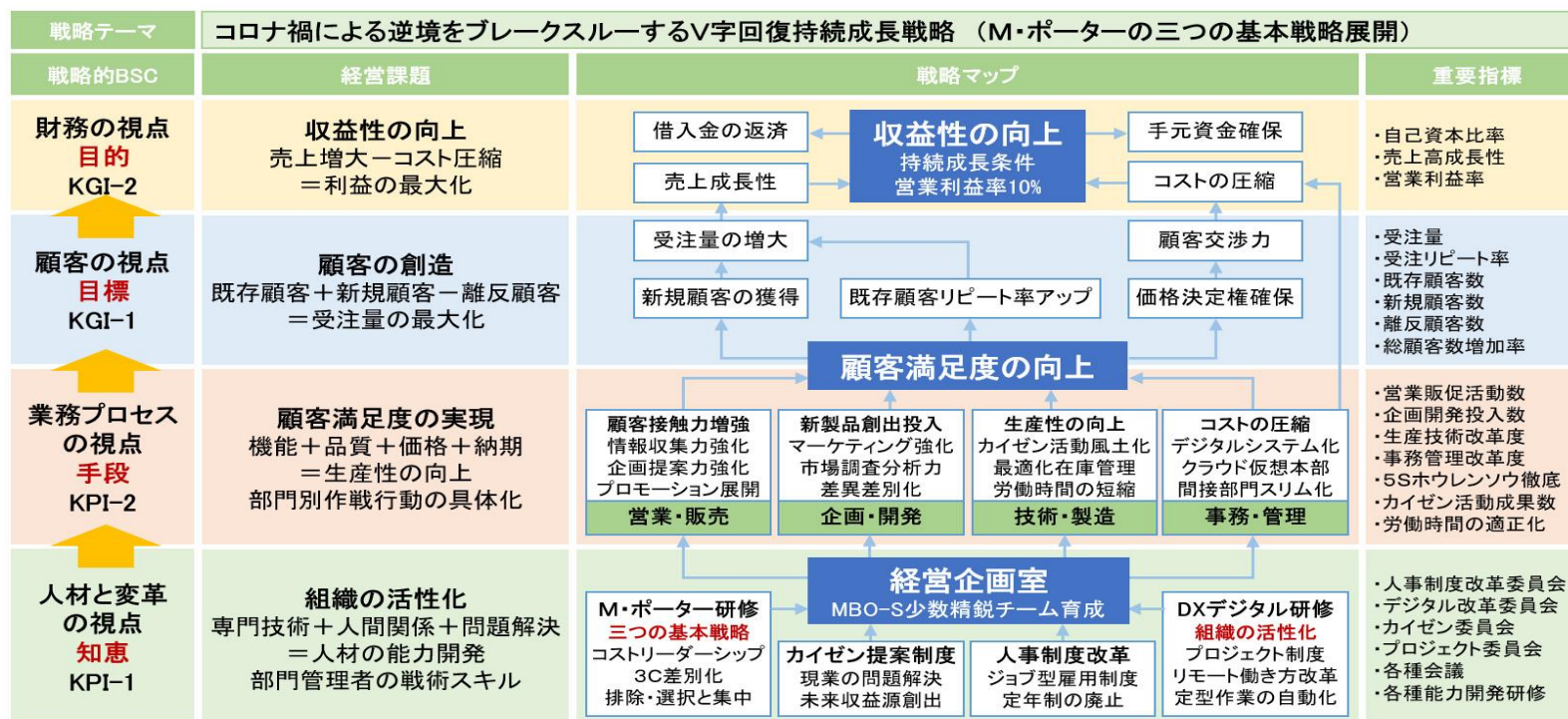
Balanced Scorecard. 1990年に米国KPMGのノーランノトン研究所で、新たな業績評価システムの研究プロジェクトが立ち上がり、ハーバードのキャプラン教授と経営コンサルタントのノートン博士が研究成果をまとめてハーバードビジネスレビューで発表したのが始まりである。

財務業績評価だけに偏った従来の経営管理手法を、顧客、業務、人材など非財務評価を加えて多角的な指標でバランスを取る、現代経営に適合する論理的な管理手法です。ここに著す経営計画や戦略はバランススコアカードの4つの視点フレームワークで関連付け構成されています。

戦略マップとは、バランススコアカード経営理論の代名詞

下の戦略マップが理解できれば、あなたは参謀になれる

- ・KGI (Key goal indicator) 重要目標達成指標 KPI行動の業績の良し悪しを表わす指標
- ・KPI (Key performance indicator) 重要業績評価指標 効果的行動を目標管理する指標



2 バランススコアカード理論・BSCの四つの視点フレームワーク論理思考

戦略視点	KI	BSC-4視点	考察点	BSC重要指標
目的	KGI-2	財務	経営活動の目的であり、顧客フレームの結果としての成績表KGI	・売上高 ・売上総利益 ・営業利益 ・自己資本比率
目標	KGI-1	顧客	財務目的の根拠として、顧客の創造KPIの結果として表されるKGI	・顧客数 ・受注数 ・受注単価 ・リピート率 ・シェア
手段・作戦	KPI-2	業務プロセス	顧客満足度を高める機能、品質、価格、納期など業務生産性活動	・営業力 ・開発力 ・技術力 ・製造力 ・物流力 ・管理力
知恵・能力	KPI-1	人材と変革	人材能力(知識・技能・態度)と組織変革力(人間関係・問題解決)	・人材確保育成力 ・組織力 ・内部統制力 ・変革力

KGIとKPIの因果関係

KGIは「あるべき重要達成指標」であり、それを叶えるのは、KPIに示す「業績評価指標」の良し悪しに依存する。
 KGI-2(財務)の重要達成指標は、KGI-1(顧客)の重要達成指標に依存する。
 KPIは「業務評価指標」であり、KGIの目標・目的を達成するための作戦行動を具体的指標で示すものである。
 KPI-2(業務プロセス)の重要業績評価指標は、KPI-1(人材と変革)の重要業績評価指標に依存する。

従来の経営計画は、ありがたい姿の財務目標計画に偏っていて、どうすれば目標を達成できるかのエビデンスが欠けているので、絵に描いた餅になることが多い。
 バランススコアカードで、財務目標を達成させるエビデンスを、顧客、業務プロセス、人材と変革の指標で証明する例を下に示す。

財務目標を叶える四つのフレームワーク論理思考法

単位:千円

↓フレーム間の因果関係論理思考能力を磨く

戦略視点	KI	BSC-4視点	責任部門	重要指標	前年実績	新年度目標	成長率	4つの視点エビデンス考証	
A B C D E F G H J K L M N P Q R	目的 収益性向上	KGI-2	財務	総務部	売上高	1,000,000	1,050,000	105.0%	顧客C,Dに依存。売上高=顧客数×受注単価×回転数(リピート率)
					営業利益	80,000	105,000	131.3%	
C D	目標 顧客の創造	KGI-1	顧客	企画部	顧客数	500	525	105.0%	昨対105%は業務E,F依存。顧客数=既存顧客+新規顧客-離反顧客
					受注数	1,000	1,050	105.0%	
E F G H J K	手段・作戦 顧客満足策	KPI-2	業務プロセス	営業部	販促展開数	2,000	2,500	125.0%	顧客創造力は展示会、DM、チラシなど販促による見込客確保に比例
					新規顧客数	10	25	250.0%	
				開発部	PJ立上げ数	2	20	1000.0%	人材と変革Lの課題解決研修に依存。プロジェクトチーム数の適正化
					製品開発数	1	5	500.0%	
				製造主導	KZ提案数	800	960	120.0%	カイゼン提案活動は品質&生産性向上による顧客満足実現策である
				全社共通	KZ成果数	80	96	120.0%	カイゼン成果数に比例して、財務Dの受注数に貢献する
L M N P Q R	知恵・能力 人材能力開発 組織の活性化	KPI-1	人材と変革	各部門	技能研修数	100	500	500.0%	労働時間の5%を研修に充て、人材の専門技能スキルアップをはかる
					合格者数	5	50	1000.0%	
				総務部	総従業員数	80	80	100.0%	役員、正社員、非正規社員の人員最適化をはかる
					売上高/人	12,500	13,125	105.0%	従業員一人当たり売上高、1人当り付加価値額は能力重要指標
	総労働時間	160,000	140,000	87.5%	ミス・ロス・ムダの3M残業の排除、デジタル働き方改革による時短				
	時間生産性	5,000	6,000	120.0%	時間当り生産性は真の実力指標。=(売上-外注仕入)÷労働時間				

時間当り生産性 単位:円↑

エビデンスを成立させる効果的な重要指標を決定する

目標値は高いか低い

フレーム間の因果関係が成立すれば成果が上がる

優柔不断な決定が経営危機を招く。目標設定と働く人のモチベーション

持続成長するためには、目標は右肩上がりに設定しなければならない。ストレッチ目標を掲げる企業の思いは人材の強靱化にある。

低すぎる目標は、努力すれば何とかなる考え方が長時間労働に頼るだけで、変革の知恵は不発で待遇が悪化しモチベーションは下がる。

高すぎる目標は、示されただけで意欲が萎み、モチベーションは上がるはずもなく、管理側と現場の乖離で信頼関係が崩れる危険がある。

程よいストレッチ目標を設定して、戦略・戦術・作戦行動の成果を表彰する制度を作り、やる気のモチベーションを高める仕組みを作りたい。

上表で示した新規顧客獲得数、PJ製品開発数、KZ成果数、社内資格合格者などは、定期的に表彰、褒賞することで働く人の承認欲求を満たす指標である。

3 BSCフレームワーク重要指標の決定プロセス

BSCの4フレームを因果関係で繋ぎ、KGIのエビデンスをKPIで成立させる効果的な重要指標を選択します。

財務の視点 KGI-2		顧客の視点 KGI-1		業務プロセスの視点(機能別組織部門) KPI-2					人材と変革の視点 KPI-1		
				営業販促	企画開発	技術製造	購買物流	事務管理	専門技能	組織管理	未来変革
・売上高	受注数×価格	・顧客数	既存+新規-離反	・顧客接触数	・製品開発数	・生産性能力	・納期厳守率	・未収金回収	・能力開発研修	・管理者研修	・変革プロジェクト
		・受注量		・販促展開数	・機能改良数	・現場カイゼン力	・在庫最適化	・システム化率	・IT人材育成		・カイゼン活動
		・リピート率		・成約率	・開発成功率			・売上成長性			・持続成長財務
・変動費	売上原価	・取引先数	サプライチェーン	・販売代理委託	・協業プレーン	・弱みの外注	・価格交渉力	・製造原価率	多能工化	垂直統合	水平分業
	コスト圧縮	取引先も顧客扱	見積基準定義	・滞留仕掛額	・休眠特許処分	・リードタイム短縮	・不良在庫処分	・事務の合理化	デジタルスキル	デジタル化推進	デジタル改革
	・仕入外注費						・交渉力適正化	付加価値必要科目			
・付加価値額	売上-仕入外注				・収益性考察	・付加価値増大					
・売上総利益	売上-変動費	・粗利率向上	・価格決定権	・見積基準	・収益モデル	・製造原価	・物流コスト	・管理コスト		収益性意識	利益の最大化
・固定費	コスト圧縮	コスト・リーダーシップ戦略		顧客ABC分析	STP-PPM分析	製品ABC分析	ジャストイン化	働き方改革	・職務定義書	・管理者ミッション	・人事制度改革
	攻めの戦略予算	差別化戦略	新規顧客開拓	・販促促進予算	・研究開発予算	・設備投資予算	・システム化予算	・予算化計画			
・営業利益	営業利益率10%			↑	↑	↑	↑				
・ネットCF	利益-借入返済			利益の再投資	利益の再投資	利益の再投資	利益の再投資	手元資金の確保	PL財務スキル	BS財務スキル	・財務見える化
・時間当り生産性		顧客満足度向上	品質,価格,納期	時間当り生産性=付加価値額÷労働時間=目標7,500円				・総労働時間 長時間労働を働き方改革で短縮			
				付加価値額=売上高-仕入外注費 ※簡易計算式				現場のカイゼン活動でトータルリードタイムの短縮			
・当期純利益											
・自己資本比率	最終業績結果							・利益の最大化			・健全経営資源

以下の重要指標はBSC中期5ヶ年経営計画書(標準仕様)に使用されます。

橙色セル指標は標準仕様

BSC視点			分析指標				
	重要指標	備考		分析指標	備考		
A	財務 KGI-2	売上高		j	売上成長性 昨対指標	昨対成長率 105%~110%	
B		変動費		k	外注仕入額 変動費	付加価値額計算に必要な指標	
C		売上総利益	A-B	m	付加価値額 A-k	簡易計算法 時間当り生産性に使う指標	
D		固定費		n	借入返済額	利息込 融資返済計画書を参照	
E		営業利益	C-D	p	ネットCF E-n	ネットキャッシュ 手元資金	
F	顧客 KGI-2	総顧客数	F+G-H	q	顧客ABC分析	ABC分類してA優性顧客重点対応	
G		新規顧客数		r	受注単価 A÷J	受注平均価格 ※高める策を業務プロセスに	
H		離反顧客数		t	リピート率 J÷F	年間回転数 リピート率はP,Q,Sに比例する	
J		受注数		u			
K	業務プロセス KPI-2 顧客満足策	カイゼン(KZ)提案数		y	KZ成果率 L÷K	付加価値増、時間短縮、コスト圧縮の貢献度	
L		カイゼン表彰数		aa			
M		プロジェクト(PJ)立上数		ab	PJ成果率 N÷M	未来変革成長への貢献度	
N		プロジェクト表彰数		ac			
P		顧客接触数 営業		ad	成約率 J÷P	既存顧客成約率、新規顧客成約率を別ける	
Q		販促展開数 営業		ae	販促効果率 J÷Q	販促展開による受注効果	
R		製品開発数 企画開発		af	開発成功率 S÷R	金食い虫にならない効果的未来収益源創出	
S		市場投入数 企画開発		ag			
T		歩留まり率 技術製造		ah	生産技術力	過剰品質は生産性を落とす適正化管理	
U		設備稼働率 技術製造		aj	設備投資の生産管理能力	稼働率を高めて減価償却を上回る生産性	
V		情物一致率 購買物流		ak	情物不一致のムダ排除	リモート見える化システム一致の現場創造	
W		不良在庫率 購買物流		am	滞留在庫を放置しない	在庫はキャッシュにあらず、不良資産化懸念	
X		デジタル化数 事務管理		an	デジタル改革の推進	自前の部隊を育成しながら外部委託	
Y		規定作成数 事務管理		ap	経営基盤の整備	組織規模に合わせて順次制定する	
Z		人材と変革 KPI-1 業務活性化策	従業員数		aq	1人当り粗利 C÷Z	1,000万円 ※非正規社員は正社員割案分
a			労働時間		ar	労働時間の短縮	職務定義書で職務範囲を明確にしてムダ排除
b			時間生産性 m÷a		as	時間生産性 目標7,000円	先進七カ国平均7,800円、日本5,000円
d			教育研修 新入社員		at	研修時間 5時間/週	商品知識、顧客知識、社会常識、社内規定
e			専門技能		au	研修時間 1時間/週	専門技能の深耕・多能工化、マネジメント
f			各種会議 経営企画室		av	会議時間 2時間/週	効率的な会議運営、会議単位は1回30分
g	部門チーム			aw	会議時間 1時間/週		
h				ay			

(株) 一光社プロが戦略経営の道案内としてお手伝い致します。

本書は代表取締役会長の長山伸作が制作しています。50歳を過ぎて事業継承しながら第二創業として始めた経営コンサルタント体験から多数の電子出版物を著しています。

弊社は広告プロダクションです。プランナーやデザイナーが高品位のプロモーション用販促物を制作しています。

戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント 長山伸作

更新日 2021/8/20

Tel. 052-824-0521

(株) 一光社プロ 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1

お気軽にお電話ください

個別対応ZOOMオンライン経営研修でご指導しています

クリック、ハイパーリンク <http://www.s-naga.jp/>