

4 BSC中期五ヶ年経営計画

本シートは破壊防止のためセルを保護しています。
 入力可能なセルは色付けされていない白色セルのみです。
 橙色セルは、他シートを参照している数値、または計算式の入っているセルなので保護されています。

↓正式会社名を上書きして下さい

株式会社ABC研究所

財務フレームはすべて自動計算されています。1.ポーターの定石戦略シート、2.損益分岐点売上シートで入力されたデータを元に計算されています。
 顧客、業務プロセス、人材と変革のフレームは白色セルのみに書き込んで下さい。他は自動計算されます。
 1~3の三つの経営計画書を用意しました。お好みの計画書を選んで作成して下さい。
 印刷する時は、「ページレイアウト」→「範囲指定」で印刷範囲をドラッグして下さい。「ファイル」→「印刷」で確認の上、印刷します。

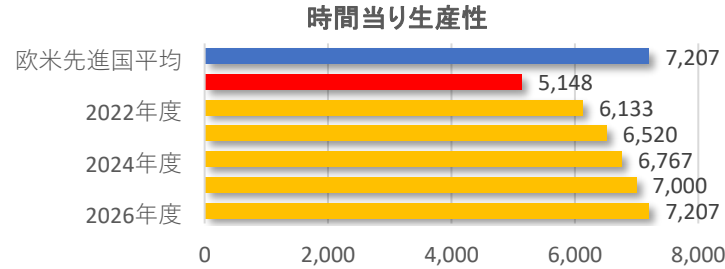
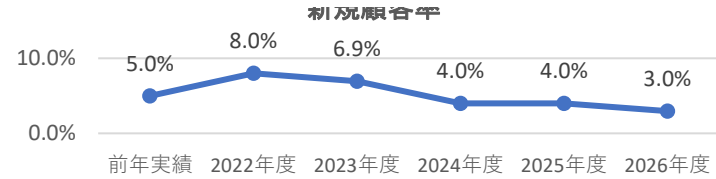
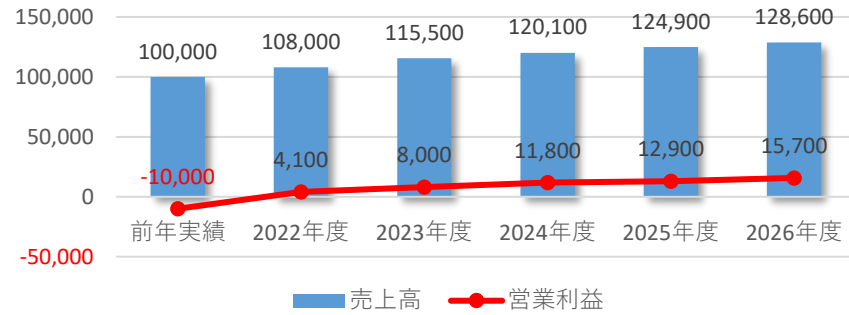
1 単純明快BSC中期五ヶ年経営計画

※表中の太枠白色セルに上書きして下さい。他の白色セルは自動計算されていますが上書き修正可能です。

会社名 株式会社ABC研究所

BSC視点		責任部門(課題)	重要指標	単位	前年実績		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度		2026年度						
						成長率		成長率		成長率		成長率		成長率		成長率					
A B C	財務	総務 売上成長性	売上高	千円	100,000	構成比	108,000	構成比	108%	115,500	構成比	107%	120,100	構成比	104%	124,900	構成比	104%	128,600	構成比	103%
		変動費圧縮	外注仕入	千円	16,000	16%	16,000	15%	100%	17,700	15%	111%	18,600	15%	105%	19,900	16%	107%	20,500	16%	103%
		持続成長利益率	営業利益	千円	-10,000	-10%	4,100	4%	-41%	8,000	7%	195%	11,800	10%	148%	12,900	10%	109%	15,700	12%	122%
D E	顧客	企画 顧客の創造	顧客数	社	200	回転率	210	回転率	105%	227	回転率	108%	243	回転率	107%	252	回転率	104%	262	回転率	104%
		回転率	受注数	件	800	4	864	4	108%	920	4	106%	950	4	103%	980	4	103%	1,000	4	102%
F G H J K L	業務 プロセス	営業 販促増強	販促展開数	件	2,000	10%	2,160	10%	108%	2,310	10%	107%	2,400	10%	104%	2,490	10%	104%	2,560	10%	103%
		成約率	新規顧客数	社	10	5%	17	8%	168%	16	7%	94%	10	4%	61%	10	4%	104%	8	3%	77%
		開発 技術革新	PJ立上げ数	件	24	成果率	26	成果率	108%	28	成果率	107%	29	成果率	104%	30	成果率	104%	31	成果率	103%
		成果率	PJ成果数	件	12	50%	13	50%	108%	14	50%	107%	14	50%	104%	15	50%	104%	15	50%	103%
		全社 カイゼン活動	KZ提案数	件	100	成果率	108	成果率	108%	116	成果率	107%	120	成果率	104%	125	成果率	104%	129	成果率	103%
M N P R S T	人材と 変革	総務 人材育成	技能研修時間	時間	600	成果率	600	成果率	100%	600	成果率	100%	600	成果率	100%	600	成果率	100%	600	成果率	100%
		多能工・多能職	資格取得者数	人	12	2%	12	2%	100%	12	2%	100%	12	2%	100%	12	2%	100%	12	2%	100%
		総務 組織活性化	総従業員数	人	9		9		100%	9		100%	9		100%	9		100%	9		100%
		売上高/人	売上高/人	千円	11,111		12,000		108%	12,833		107%	13,344		104%	13,878		104%	14,289		103%
		時間低減率	総労働時間	時間	15,000		15,000		100%	15,000		100%	15,000		100%	15,000		100%	15,000		100%
	T=(A-B)/S実力指標	時間生産性	円	5,600		6,133		110%	6,520		106%	6,767		104%	7,000		103%	7,207		103%	

個人主義はチーム制、部門セクト主義はヨコ組織協調性で全体最適を図る。
 売上高責任は営業部にあり、ヨコ組織の情報共有率先管理能力にある。
 営業利益責任は全部門、全社員のコスト削減カイゼン努力の自覚にある。



売上高成長性	105.2%
営業利益累計	42,500
総顧客増加率	5.0%
回転数(リピート率)	3.9
販促展開獲得率	0.5%
新規顧客獲得率	5.0%
プロジェクト成果率	50.0%
カイゼン成果率	30.0%

2 詳細BSC中期五ヶ年経営計画

↓ 白色セルには仮数値が入っています。上書きすれば完成します

会社名 株式会社ABC研究所

				新規1年		新規2年		新規3年		新規4年		新規5年									
BSC視点	経営課題(備考)	重要指標	単位	前年実績	2022年度	成長率	2023年度	成長率	2024年度	成長率	2025年度	成長率	2026年度	成長率							
A	財務 目的 KGI-2	昨対売上成長性103%min.	売上高	千円	100,000	構成比	108,000	構成比	108%	115,500	構成比	107%	120,100	構成比	104%	124,900	構成比	104%	128,600	構成比	103%
B		科目別コスト徹底圧縮	変動費	千円	30,000	30%	30,100	28%	100%	33,200	29%	110%	34,900	29%	105%	37,400	31%	107%	38,500	32%	103%
C		付加価値向上要素	内、外注仕入	千円	16,000	16%	16,000	15%	100%	17,700	15%	111%	18,600	15%	105%	19,900	17%	107%	20,500	17%	103%
D		D=A-C ※簡易計算	付加価値額	千円	84,000	84%	92,000	85%	110%	97,800	85%	106%	101,500	85%	104%	105,000	87%	103%	108,100	90%	103%
E		限界利益の向上努力	売上総利益	千円	70,000	70%	77,900	72%	111%	82,300	71%	106%	85,200	71%	104%	87,500	73%	103%	90,100	75%	103%
F		カイゼン活動コスト圧縮	固定費	千円	80,000	80%	73,800	68%	92%	74,300	64%	101%	73,400	61%	99%	74,600	62%	102%	74,400	62%	100%
G		利益率10%モデル考察	営業利益	千円	-10,000	-10%	4,100	4%	—	8,000	7%	195%	11,800	10%	148%	12,900	11%	109%	15,700	13%	122%
H		持続成長条件90%以下	損益分岐点	千円	114,286	×	102,316	95%	△	104,273	90%	△	103,466	86%	◎	106,486	85%	◎	106,191	83%	◎
J	顧客 目標 KGI-1	J+K-L	既存顧客数	社	200	構成比	203	構成比	102%	209	構成比	103%	215	構成比	103%	221	構成比	103%	228	構成比	103%
K		顧客の創造 5%min.	新規顧客数	社	5	5%	10	5%	200%	10	5%	100%	10	5%	100%	11	5%	110%	11	5%	100%
L		不可抗力離反率 2%	離反顧客数	社	2	2%	4	2%	200%	4	2%	100%	4	2%	100%	4	2%	100%	4	2%	100%
M		受注数の増加	受注数	件	800		812		102%	836		103%	860		103%	884		103%	912		103%
N		N=A÷M 平均単価アップ	受注単価	千円	125		133		106%	138		104%	139		101%	141		101%	141		100%
P	P=M÷J 回転数向上策	リピート率	回	4.0		4.0		100%	4.0		100%	4.0		100%	4.0		100%	4.0		100%	
Q	業務 プロセス 手段 KPI-2	現場のカイゼン活動	KZ提案数	件	70		73	成果率	104%	76	成果率	104%	79	成果率	104%	82	成果率	104%	86	成果率	105%
R		カイゼン成果数と率	KZ表彰数	件	28		29	40%	104%	30	39%	103%	31	39%	103%	32	39%	103%	33	38%	103%
S		未来変革プロジェクト	PJ立上げ数	件	12		13	成果率	108%	14	成果率	108%	15	成果率	107%	16	成果率	107%	17	成果率	106%
T		プロジェクト成果数と率	PJ表彰数	件	2		2	15%	100%	2	14%	100%	2	13%	100%	2	13%	100%	2	12%	100%

U	営業	顧客開拓活動	顧客接触数	社	2,000		2,100	39%	105%	2,205	38%	105%	2,315	37%	105%	2,430	36%	105%	2,551	36%	105%
V	営業	販売促進活動	販促展開数	件	100		105	↑成約率	105%	110	↑成約率	105%	115	↑成約率	105%	120	↑成約率	104%	126	↑成約率	105%
W	開発	新製品・改良品	製品開発数	件	12		14		117%	16		114%	19		119%	22		116%	26		118%
X	製造	品質向上	歩留まり率	%	90%		91%		101%	92%		101%	93%		101%	94%		101%	95%		101%
Y	製造	稼働率向上	設備稼働率	%	65%		67%		103%	69%		103%	71%		103%	73%		103%	75%		103%
Z	物流	情物不一致撲滅	情物一致率	%	95%		96%		101%	97%		101%	98%		101%	98%		100%	98%		100%
a	物流	滞留不良在庫減	不良在庫率	%	5%		4%		80%	3%		75%	2%		67%	2%		100%	2%		100%
b	管理	デジタル改革	デジタル化数	件	5		3		60%	2		67%	2		100%	2		100%	2		100%
c	管理	規則規定成文化	規定成文化数	件	5		5		100%	4		80%	3		75%	2		67%	2		100%
d	人材と 変革 知恵 KPI-1	教育研修 回数×時間	教育研修時間	時間	700		707	5%	101%	714	5%	101%	721	5%	101%	728	5%	101%	736	5%	101%
e		各種会議 回数×時間	各種会議時間	時間	700		665	5%	95%	632	4%	95%	600	4%	95%	570	4%	95%	542	4%	95%
f		人材の雇用と育成	従業員数	人	7		7		100%	8		114%	8		100%	9		113%	9		100%
g		長時間労働の改善	労働時間	時間	15,000		14,250		95%	15,471		109%	14,698		95%	15,708		107%	14,923		95%
h		h=D÷g 真の企業実力	時間当り生産性	円	5,600		6,456		115%	6,321		98%	6,906		109%	6,684		97%	7,244		108%

※以上の表はA4判1枚で印刷できるよう範囲指定されています。プリンタードライバーによりズレることがあります。拡大縮小で微調整して下さい。

以下は自由にカスタマイズできるBSC経営計画書式です

構成比や成長率のセルには計算式が入っています。データセルは上表を参照する式が入っています。保護されていないので自由に上書き可能です。

3 BSC中期五ヶ年経営計画

会社名 株式会社ABC研究所

				新規1年			新規2年			新規3年			新規4年			新規5年					
BSC視点	経営課題(備考)	重要指標	単位	前年実績	2022年度	成長率	2023年度	成長率	2024年度	成長率	2025年度	成長率	2026年度	成長率							
A	財務 目的 KGI-2	昨対売上成長性103%min.	売上高	千円	100,000	構成比	108,000	構成比	108%	115,500	構成比	107%	120,100	構成比	104%	124,900	構成比	104%	128,600	構成比	103%
B		科目別コスト徹底圧縮	変動費	千円	30,000	30%	30,100	28%	100%	33,200	29%	110%	34,900	29%	105%	37,400	31%	107%	38,500	32%	103%
C		付加価値向上要素	内、外注仕入	千円	16,000	16%	16,000	15%	100%	17,700	15%	111%	18,600	15%	105%	19,900	17%	107%	20,500	17%	103%
D		D=A-C ※簡易計算	付加価値額	千円	84,000	84%	92,000	85%	110%	97,800	85%	106%	101,500	85%	104%	105,000	87%	103%	108,100	90%	103%
E		限界利益の向上努力	売上総利益	千円	70,000	70%	77,900	72%	111%	82,300	71%	106%	85,200	71%	104%	87,500	73%	103%	90,100	75%	103%
F		カイゼン活動コスト圧縮	固定費	千円	80,000	80%	73,800	68%	92%	74,300	64%	101%	73,400	61%	99%	74,600	62%	102%	74,400	62%	100%
G		利益率10%モデル考察	営業利益	千円	-10,000	-10%	4,100	4%	--	8,000	7%	195%	11,800	10%	148%	12,900	11%	109%	15,700	13%	122%
H	持続成長条件90%以下	損益分岐点	千円	114,286		102,316			104,273			103,466			106,486			106,191			
J	顧客 目標 KGI-1	J+K-L	既存顧客数	社	200	構成比	203	構成比	102%	209	構成比	103%	215	構成比	103%	221	構成比	103%	228	構成比	103%
K		顧客の創造 5%min.	新規顧客数	社	5	5%	10	5%	200%	10	5%	100%	10	5%	100%	11	5%	110%	11	5%	100%
L		不可抗力離反率 2%	離反顧客数	社	2	2%	4	2%	200%	4	2%	100%	4	2%	100%	4	2%	100%	4	2%	100%
M		受注数の増加	受注数	件	800		812		102%	836		103%	860		103%	884		103%	912		103%
N		N=A÷M 平均単価アップ	受注単価	千円	125		133		106%	138		104%	139		101%	141		101%	141		100%
P	P=M÷J 回転数向上策	リピート率	回	4		4		100%	4		100%	4		100%	4		100%	4		100%	

Q	業務 プロセス 手段 KPI-2	現場のカイゼン活動	KZ提案数	件	70		73	成果率	104%	76	成果率	104%	79	成果率	104%	82	成果率	104%	86	成果率	105%
R		カイゼン成果数と率	KZ表彰数	件	28		29	40%	104%	30	39%	103%	31	39%	103%	32	39%	103%	33	38%	103%
S		未来変革プロジェクト	PJ立上げ数	件	12		13	成果率	108%	14	成果率	108%	15	成果率	107%	16	成果率	107%	17	成果率	106%
T		プロジェクト成果数と率	PJ表彰数	件	2		2	15%	100%	2	14%	100%	2	13%	100%	2	13%	100%	2	12%	100%
U		営業 顧客開拓活動	顧客接触数	社	2,000		2,100	39%	105%	2,205	38%	105%	2,315	37%	105%	2,430	36%	105%	2,551	36%	105%
V		営業 販売促進活動	販促展開数	件	100		105	↑成約率	105%	110	↑成約率	105%	115	↑成約率	105%	120	↑成約率	104%	126	↑成約率	105%
W		開発 新製品・改良品	製品開発数	件	12		14		117%	16		114%	19		119%	22		116%	26		118%
X		製造 品質向上	歩留まり率	%	1		1		101%	1		101%	1		101%	1		101%	1		101%
Y		製造 稼働率向上	設備稼働率	%	1		1		103%	1		103%	1		103%	1		103%	1		103%
Z		物流 情物不一致撲滅	情物一致率	%	1		1		101%	1		101%	1		101%	1		100%	1		100%
a		物流 滞留不良在庫減	不良在庫率	%	0		0		80%	0		75%	0		67%	0		100%	0		100%
b		管理 デジタル改革	デジタル化数	件	5		3		60%	2		67%	2		100%	2		100%	2		100%
c		管理 規則規定成文化	規定成文化数	件	5		5		100%	4		80%	3		75%	2		67%	2		100%
d	人材と 変革 知恵 KPI-1	教育研修 回数×時間	教育研修時間	時間	700		707	5%	101%	714	5%	101%	721	5%	101%	728	5%	101%	736	5%	101%
e		各種会議 回数×時間	各種会議時間	時間	700		665	5%	95%	632	4%	95%	600	4%	95%	570	4%	95%	542	4%	95%
f		人材の雇用と育成	従業員数	人	7		7		100%	8		114%	8		100%	9		113%	9		100%
g		長時間労働の改善	労働時間	時間	15,000		14,250		95%	15,471		109%	14,698		95%	15,708		107%	14,923		95%
h	h=D÷g 真の企業実力	時間当り生産性	円	5,600		6,456		115%	6,321		98%	6,906		109%	6,684		97%	7,244		108%	

全社の活動が見渡せるA4判1枚の中期経営計画はビジョンを物語る

中期経営計画の目的は利益の最大化にある。営業利益の累計が自己資本比率を押し上げる。

働く人たちにとって、未来の幸福度が高まる経営計画でありたい。

組織や従業員の真の実力指標は「時間当り生産性」に表わされる。

時間当り生産性は、付加価値(=売上高-外注仕入)を高める生産能力と処理労働時間の短縮で向上できる。

会社満足の成果は、営業利益の累積額に比例する自己資本に表わされる。

社員満足の成果は、賃金向上と労働時間短縮の待遇改善に表わされる。

中期経営計画は、標準として5カ年計画が推奨されている。TKCに加入している税理士法人や事業再生金融機関も5カ年計画を基準としている。

5ヶ年先の予測は、見える化可能なビジョンにも通じるので、この書式も倣っている。

従業員は常に将来不安を抱えている。彼らの不安やストレスを解消するためにも、夢あるビジョンは掲げるべきと思う。

(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。

更新日 2021/8/20

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

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/>