

管理会計論

中期個別会計

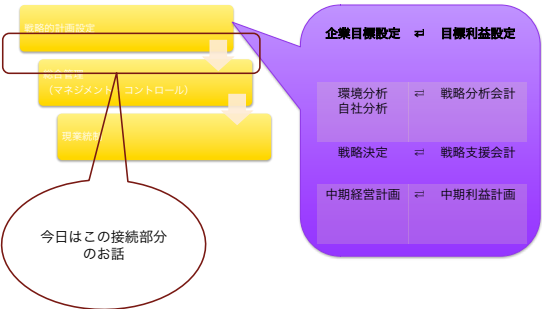
agenda

- 前回までのふりかえり
- 戦略実行のフレームワーク
- 原価企画
- バランスド・スコアカード (BSC)
- 方針管理と目標管理
- まとめ



Robert Kaplan
 Martin Marshall
 Professor of
 Management
 Practice in
 Business
 Administration
 /HBS

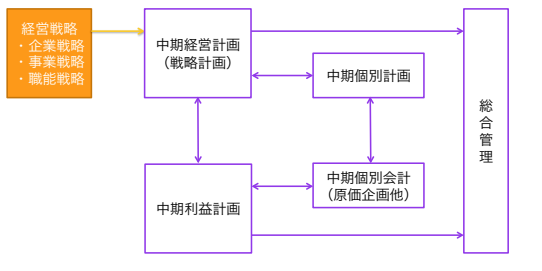
前回までのふりかえり



今日はこの接続部分のお話

戦略実行のフレームワーク

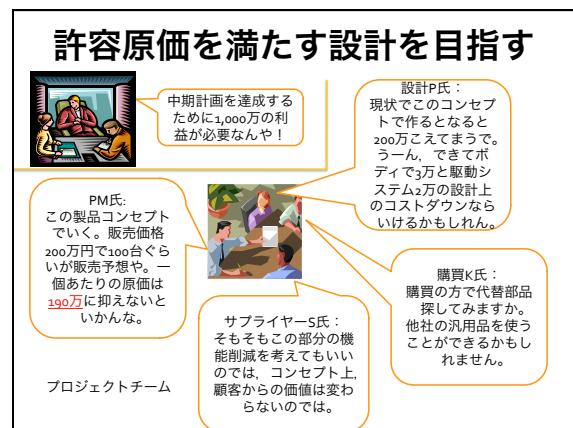
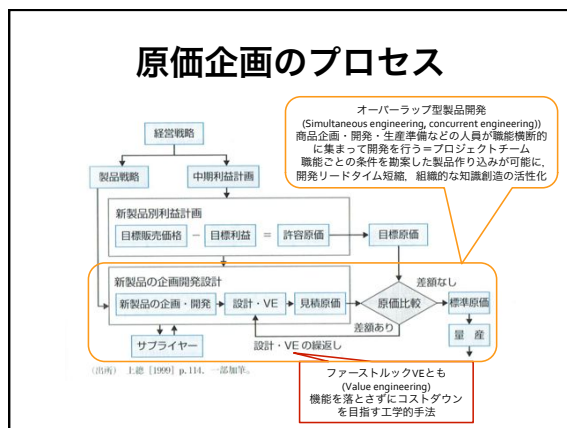
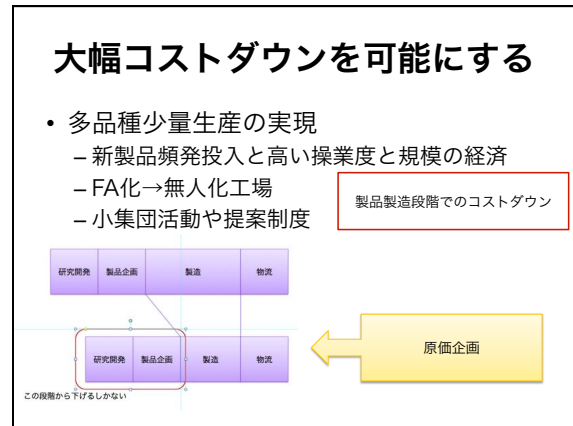
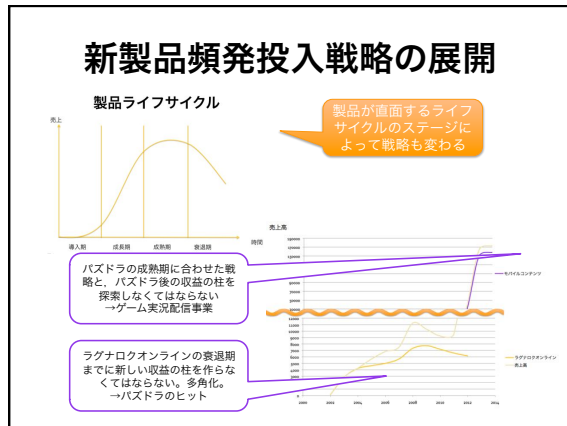
戦略実行のフレームワーク



```

    graph TD
        OS[経営戦略  
・企業戦略  
・事業戦略  
・職能戦略] --> MOP[中期経営計画  
(戦略計画)]
        MOP <--> MIP[中期個別計画]
        MIP <--> MIA[中期個別会計  
(原価企画他)]
        MIA <--> MIP
        MIP <--> MOP
        MIP <--> IM[総合管理]
        MIA <--> IM
        MOP <--> IM
    
```

原価企画



問いかけ

- 原価企画は従来のコストマネジメントと何が決定的に違うのか。
- リーンスタートアップやアジャイル開発という方法論とは、何が共通し何が異なるだろうか。
- ソフトウェアやサービス業においては適用が可能だろうか。

BSC

業績管理システムの考え方

- 目標数値を設定し、その目標を達成しているかどうかを確認していく。
- 組織成員は設定された目標数値の達成に向けて仕事をしていく。
- 組織全体の目標を組織成員のレベルまで展開する必要がある。
- A班の月間売上目標は1,000万円！

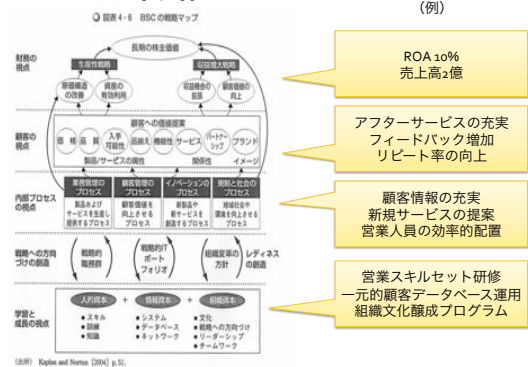
財務or非財務

- 財務指標による業績管理への批判
 - 情報が集約されすぎている
 - 売上1,000万のために何やったら良い？
 - 情報が出るのが遅い
 - TOPは月末にならないと売上の状況（市場の状況）がわからない
 - 戦略との整合性がとれない
 - 売上1,000万の内訳は中長期的に見て良い1,000万なのか？継続顧客を獲得して来ているのか？顧客価値を毀損していないか？
- 非財務的な指標を導入することで問題を解決したい。
- 顧客からのフィードバック率(60%), 接客時間(20分)

戦略マネジメントシステムとしてのBSC

- 非財務指標を導入したBSCが登場
 - 財務の視点
 - 最上位の財務目標とそのための戦略を示す
 - 顧客の視点
 - 顧客への価値提案
 - 内部プロセスの視点
 - 顧客価値の創造・提案のため、財務の視点の生産性向上のための企業内部のプロセスの改善が示される
 - 学習と成長の視点
 - 無形資産を戦略に方向付ける

BSCの戦略マップ



BSCの例

図表 4-7 情報原協同有限のBSC

戦略目標	業績評価指標	現在値	目標値	アクションプログラム
顧客満足度の向上	顧客満足度調査 [5年連続1等賞]の達成	72%	85%以上	得意先調査を実施し、 顧客満足度の向上
営業活動の向上	新規顧客獲得件数 営業利益	40件 50万円	30件 40万円	新規顧客の獲得 CRMシステムの導入
新規サービスの開発	インターネット検索 アクセス数	500件 90件	600件 100件	検索キーワードの最適化 SEO対策の実施
顧客サービスの向上	問い合わせ件数 解決率	12件 85%	8件 90%	FAQの作成 接客スタッフの研修
顧客情報の蓄積	顧客データベース 構築率	14.7%	13.5%以上	顧客情報の蓄積 CRMシステムの導入
教育・研修 (技術)の充実	従業員研修 受講率	48%	50%以上	研修プログラムの充実 人事課との連携
組織文化の醸成	従業員満足度 調査結果	1人 65%	2人 100%	従業員意識の向上 従業員へのコミュニケーション
組織コンプライアンス	従業員満足度 調査結果	10%	15%以上	コンプライアンスの徹底 研修プログラムの導入

• 戦略目標の設定

• 業績評価指標の設定

• 業績評価基準の設定

• 目標数値の設定

• アクションプランの設定

(出典) 伊藤 (2007) p. 211.

問いかけ

- 財務指標での評価と非財務指標での評価はそれぞれどのような特徴があるのか。財務指標のみによる管理をしたときの行動レベルで期待できる結果は？非財務指標を導入したときの行動レベルで期待できる結果は？
- 方針管理や目標管理との共通点・相違点はどこにあるのだろうか。相違があるとして企業で実際に使う際に問題になるか。どのような問題か？