

管理会計論

中期個別会計

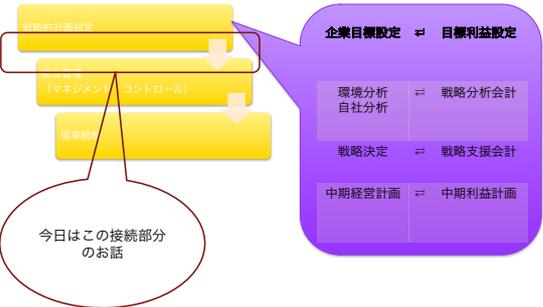
agenda

- 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

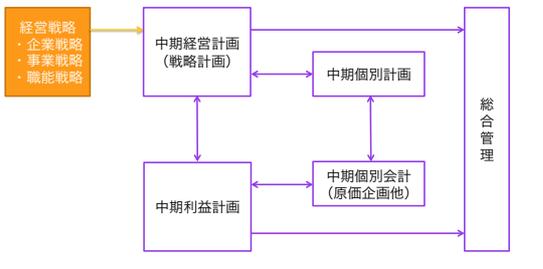
前回までのふりかえり



今日はこの接続部分のお話

戦略実行のフレームワーク

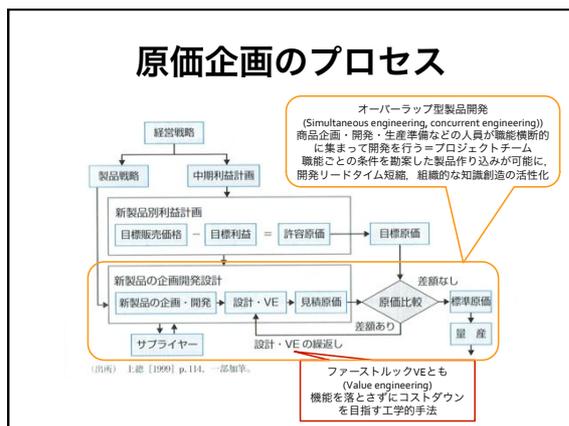
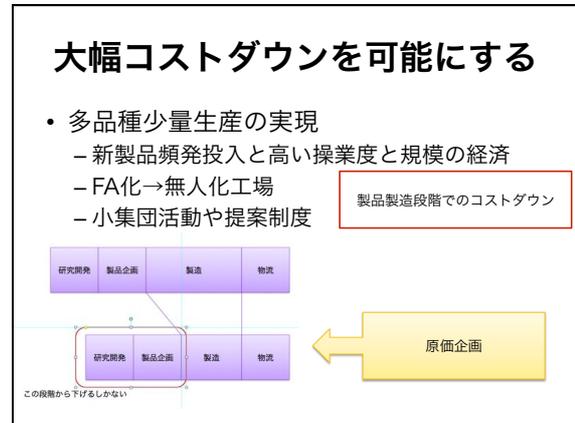
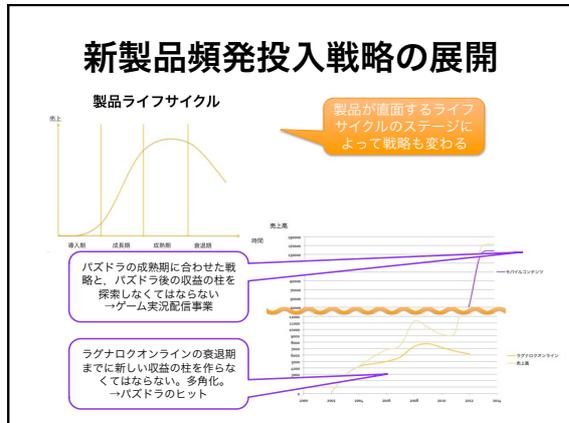
戦略実行のフレームワーク



```

    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
        IM <--> MIP
        IM <--> MIA
    
```

原価企画



許容原価を満たす設計を目指す

PM氏: この製品コンセプトでいく。販売価格200万円で100台ぐらいが販売予想や。一個あたりの原価は190万に抑えないといかん。

設計P氏: 現状でこのコンセプトで作るとなると200万こえてまうぞ。うーん、できてボディで3万と駆動システム2万の設計上のコストダウンならいけるかもしれん。

購買K氏: 購買の方で代替部品探してみますか。他社の汎用品を使うことができるかもしれません。

サプライヤーS氏: そもそもこの部分の機能削減を考えた方がいいのでは、コンセプト上、顧客からの価値は変わらないのでは。

プロジェクトチーム

- ### 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！

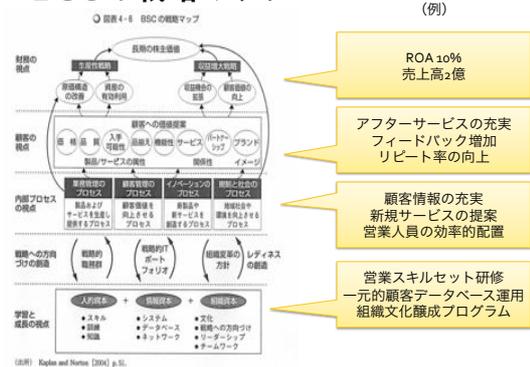
財務or非財務

- 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 情報流通利用部の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 [年次別] (7/10)の比率	72%	85%以上	円滑な業務の実施
顧客満足度の向上	新規顧客フォーム件数 顧客対応	40件 50件	30件 40件	新規顧客の獲得 CRM, クラウドの活用
業務効率の向上	インシデント発生数 アラート	500件 90件	600件 100件	情報共有: フェードバック
業務効率の向上	SPC 対応件数	12件	81件	資料SPC対応化
業務効率の向上	クリニカルパスの導入	14.7件	133.5件	MDMの導入
業務効率の向上	教育(研修)の実施 (技術)の充実	11,500人	11,500人	研修実施: 研修実施
業務効率の向上	適正な人材採用	1人	2人	採用活動の強化
業務効率の向上	働き方改革 [働き方改革]について	48ポイント	50ポイント	働き方改革の実施
業務効率の向上	働き方改革 [働き方改革]について	1人	2人	働き方改革の実施
業務効率の向上	働き方改革 [働き方改革]について	48ポイント	50ポイント	働き方改革の実施

• 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？