

バリューマップによる価値創造経営の実現

# 戦略実行のためのPBM

株式会社富士通総研

マネジメントテクノロジー研究部 福 浩邦

mailto: [hirokuni@fri.fujitsu.com](mailto:hirokuni@fri.fujitsu.com)

# お二人の講師が示唆すること

## 企業価値創造へ向けて

- 第1部 :一橋大学)伊藤先生
  - 測定できるものはコントロールできる
- 第2部 :松下電器産業)中村リーダー
  - トップ方針の伝達と実践には「わかりやすさ」と「ものさしづくり」が重要である



## 企業価値創造における価値測定の重要性

# 企業価値創造へ向けたマネジメントの課題

経営者のねらいが  
従業員一人一人に  
伝わっていない

取り組み方が  
一時的で  
長続きしない

今、具体的に  
何をすべきか  
見えてこない

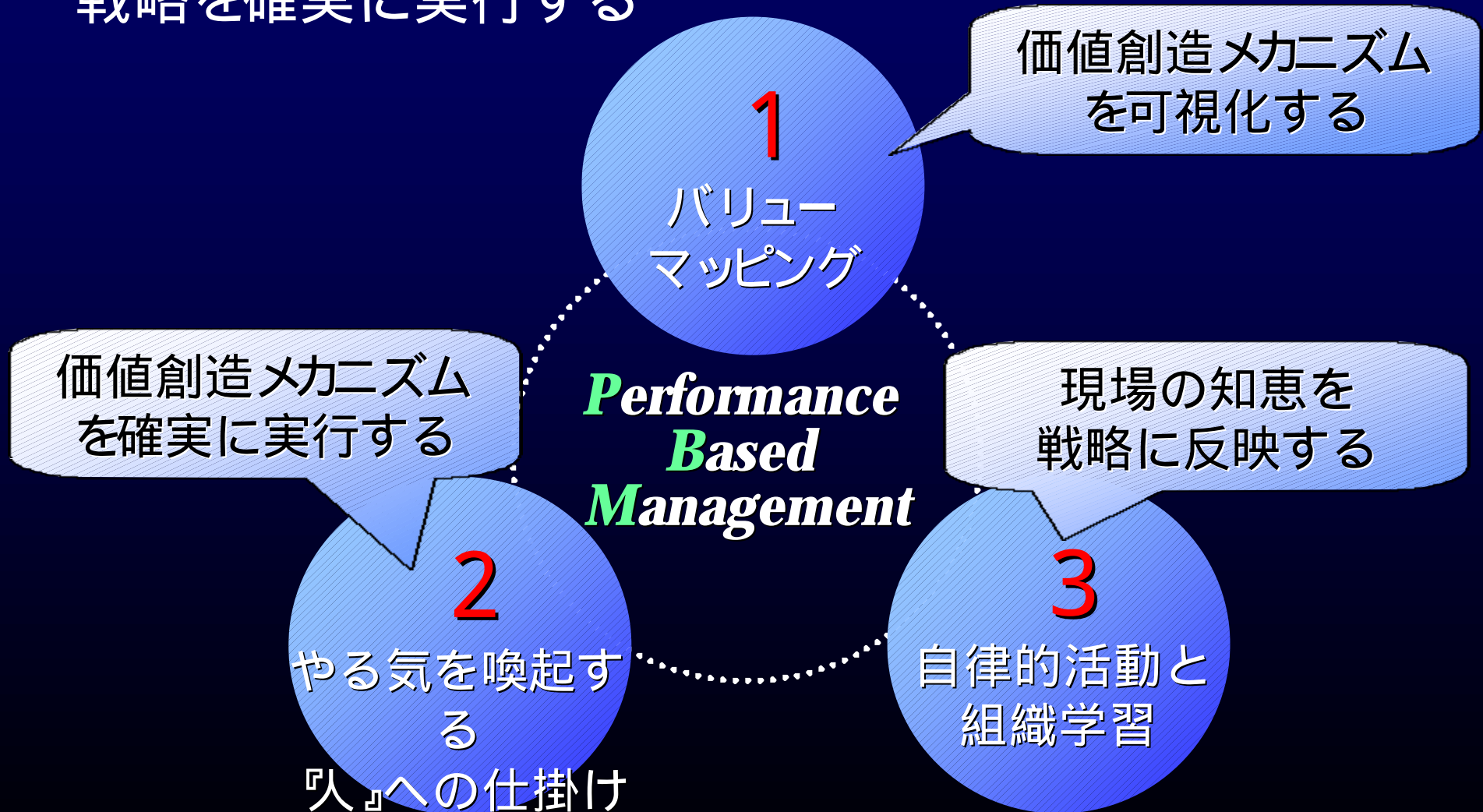
価値創出活動を  
定常的に支援する  
**マネジメント手法**が必要

評価そのものが  
目的になってい  
る

FRIが提案するマネジメント・メソドロジー  
**Performance Based Management**

# 企業価値創造を支えるメソッドロジーPBM

戦略を投影した指標体系によって企業活動を方向付け  
戦略を確実に実行する

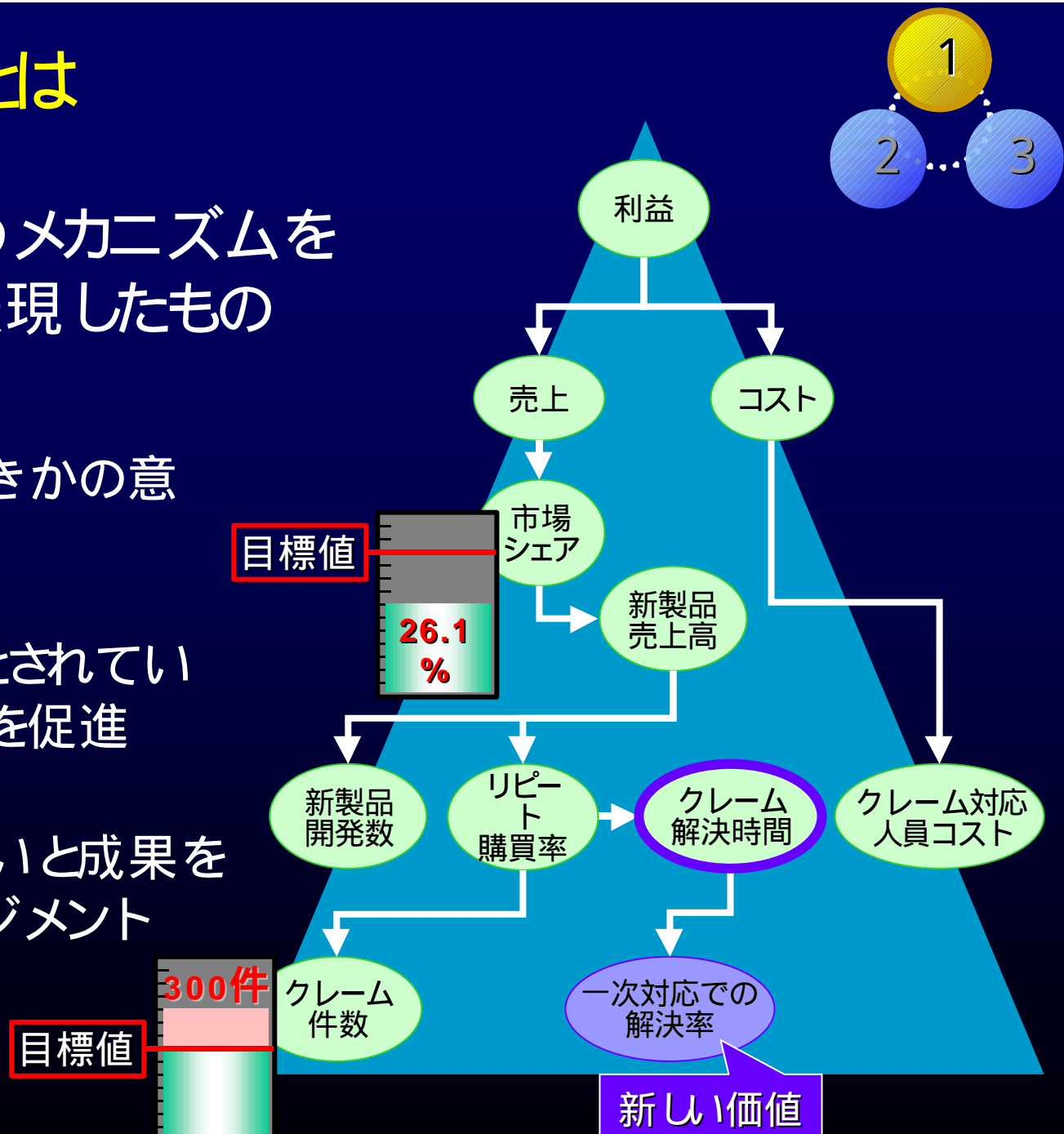




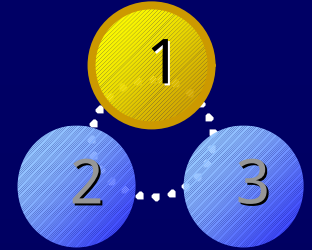
# バリューマップとは

企業価値創造のメカニズムを  
指標の連鎖で表現したもの

- 誰が何をすべきかの意思統一を加速
- これまで見落とされていた価値の発見を促進
- 価値創造の狙いと成果を定量的にマネジメント



# バリューマッピング



## - バリューマップによる戦略の可視化 -

**Step1.**

視点の設定

**Step2.**

ストラテジー・マップの構築

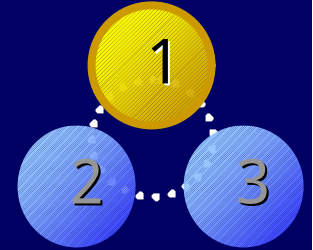
**Step3.**

バリューマップへの変換

**Step4.**

職制への割り当て

# Step1. 視点の設定



- バランスト・スコアカード の視点を採用
- ビジョン・戦略に応じ 視点 (環境や地域など)を追加

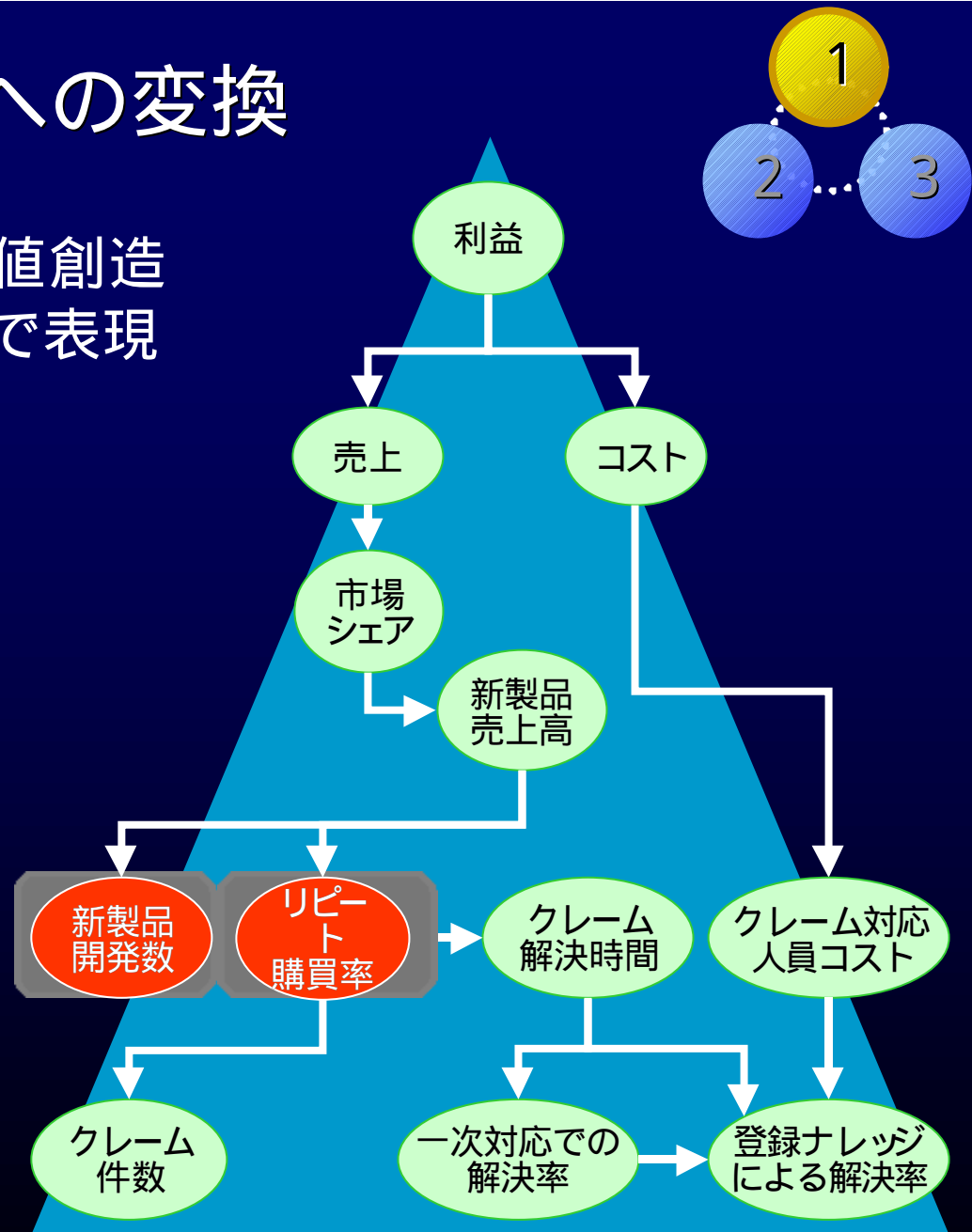




- 
- 利益
- 売上
- コスト
- 市場シェア
- 新製品売上高
- 顧客の視点
- 新製品の開発
- 商品の満足度向上
- クレーム解決時間
- クレーム対応人員コスト
- クレーム件数
- 一次対応での解決率
- 登録ナレッジによる解決率
- 社内プロセスの視点
- 新しい価値
- 成功要因
- 指標

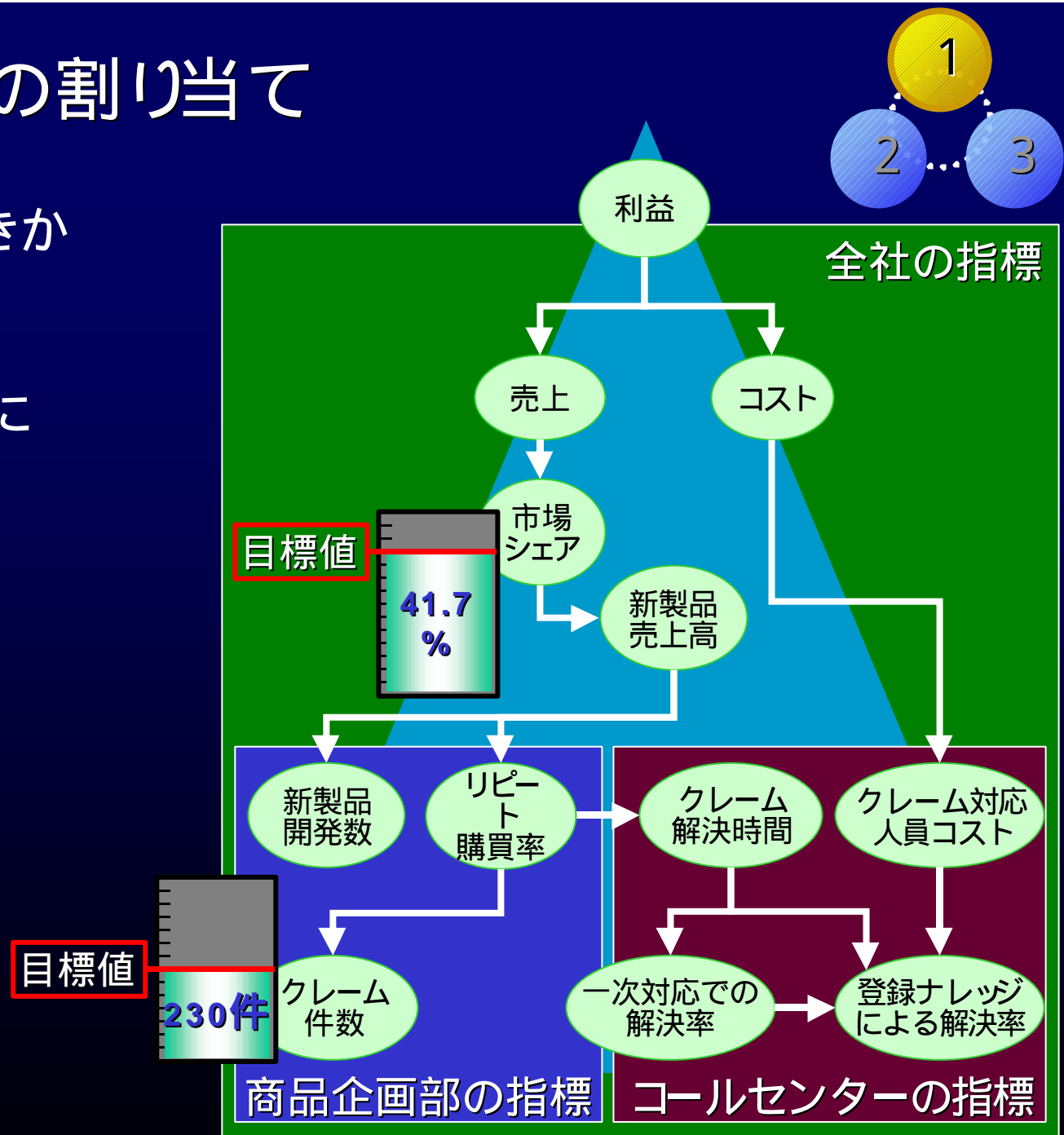
## Step3. バリュemapへの変換

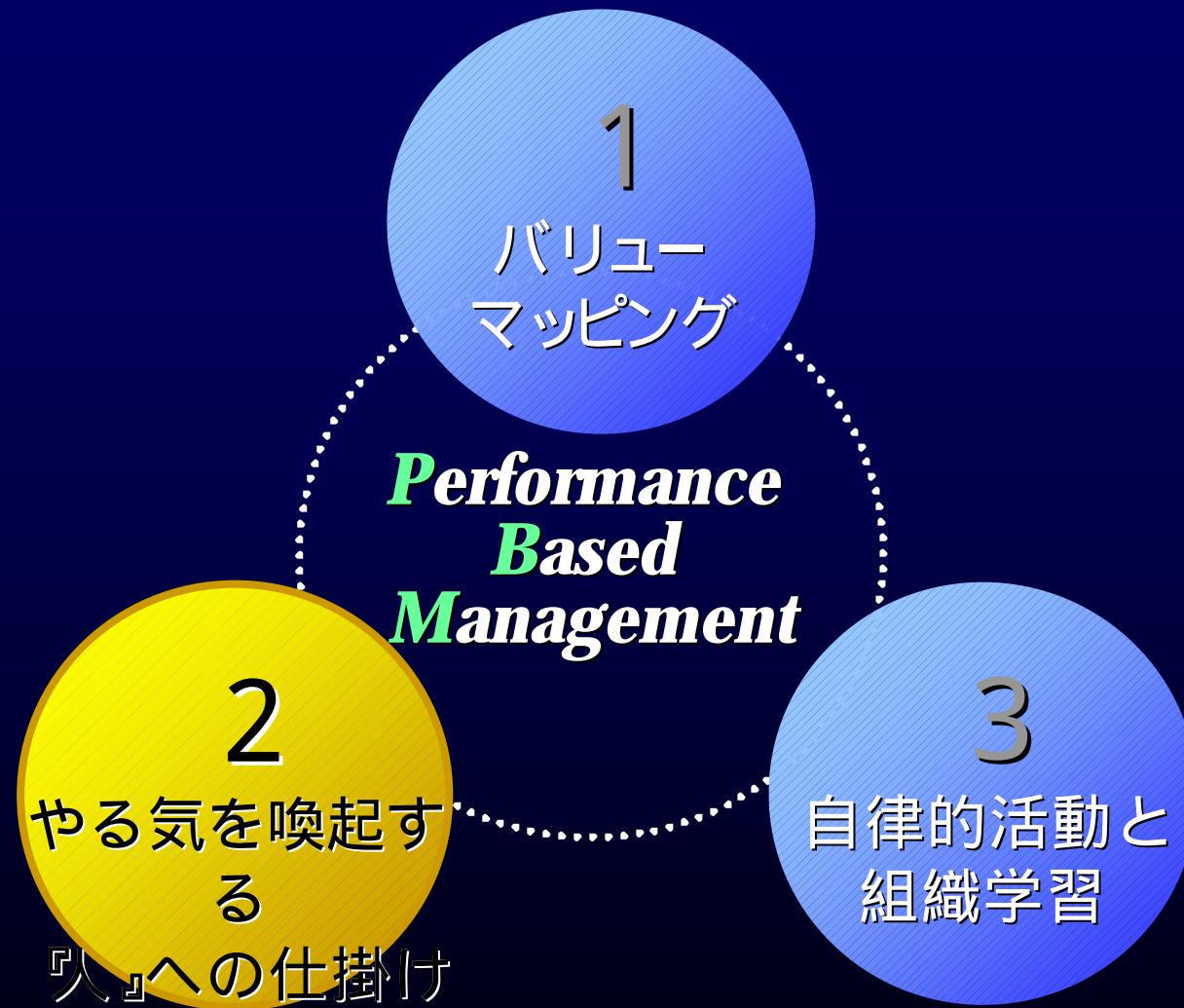
- 成功要因を指標化し 価値創造メカニズムを指標の連鎖で表現



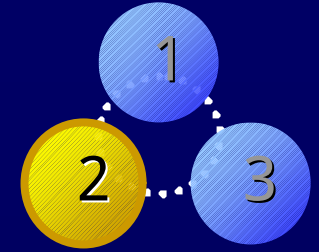
## Step4. 職制への割り当て

- 誰が何をすべきかを明確化
- 指標で定量的に目標設定



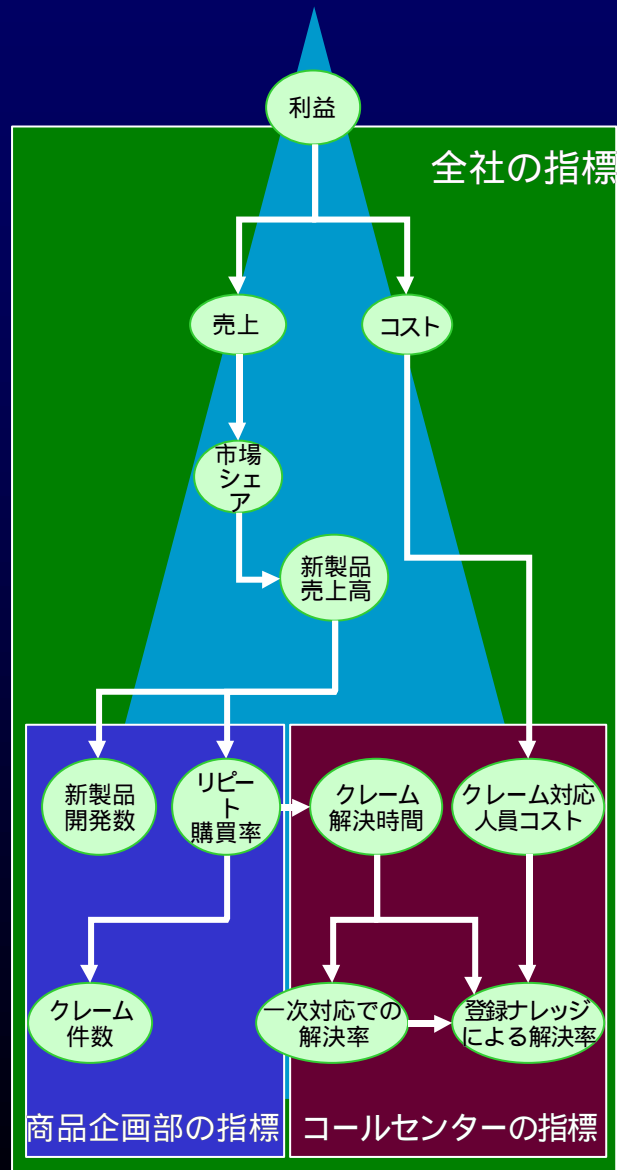
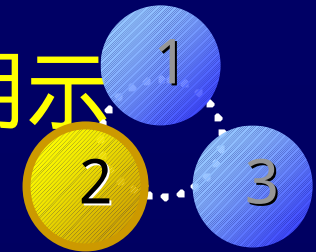


# やる気を喚起する『人』への仕掛け

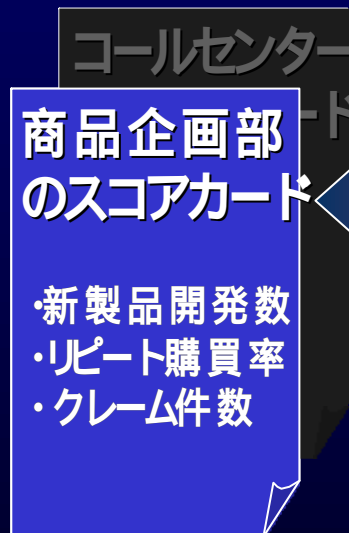


- バリュemapに基づいた業績評価基準
  - 割当てられた指標に基づく目標項目設定
  - トップダウンによる達成目標の展開
- コミットメントによるマネジメント
  - 目標、裁量範囲、利用可能リソースの明確な提示
  - 達成へのコミットメントと、裁量範囲内での自由な手段の考案
- 評価基準とインセンティブ制度のオープン化

# スコアカードによる達成目標と評価基準の明示



スコア  
カード化



コミットメント



商品企画部の  
責任者

## コミットメントの三原則

- ✓ 達成目標の事前明示
- ✓ 評価基準の事前明示
- ✓ 権限とリソースの明示

# コミットメントの三原則 - 登山にたとえると -

8合目まで登る 達成目標

- ・山頂まで登ったら「特別賞」をあげよう
- ・8合目まで登ったら「金賞」
- ・5合目まで登ったら「銀賞」

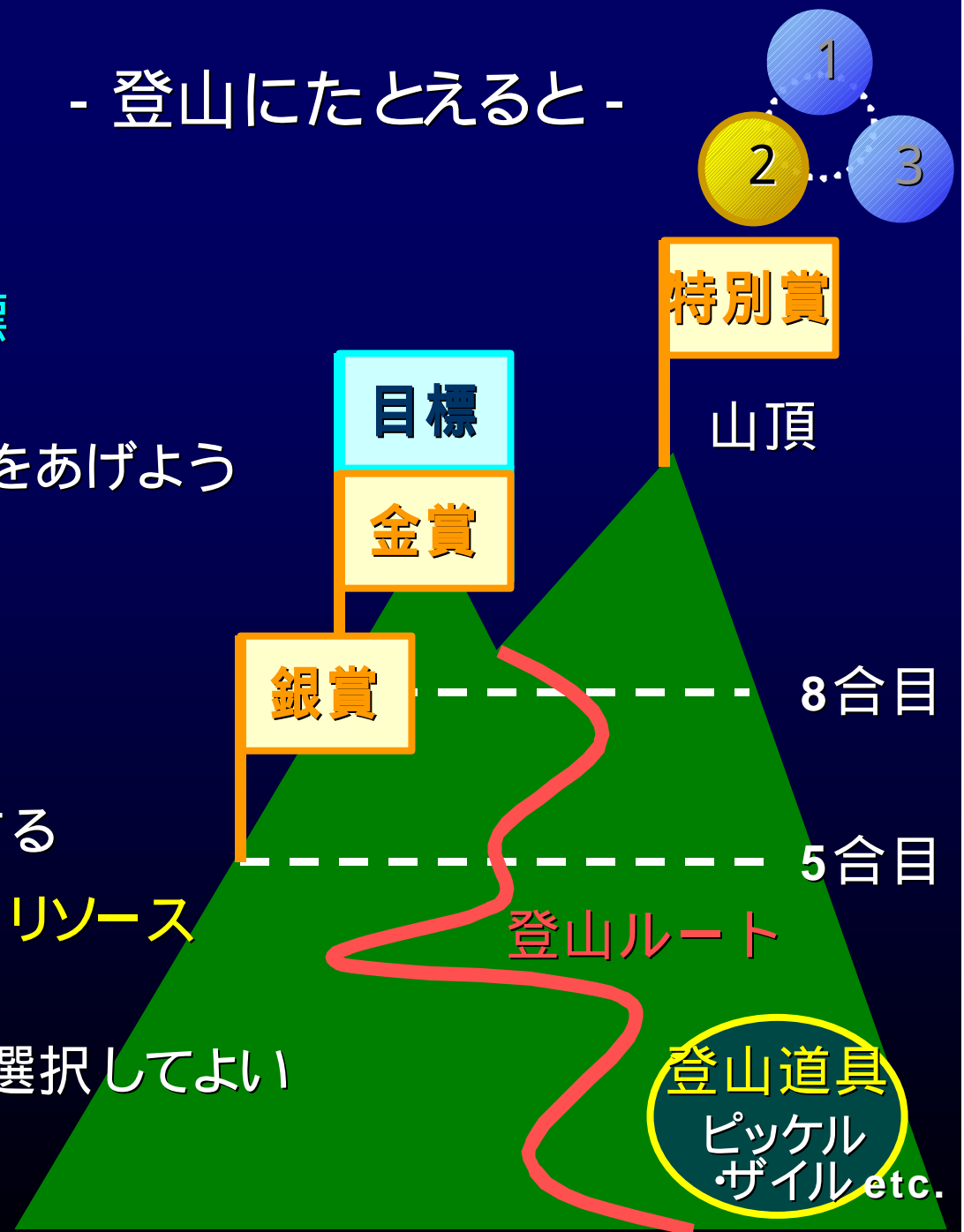
評価基準

・登山に必要な道具は提供する

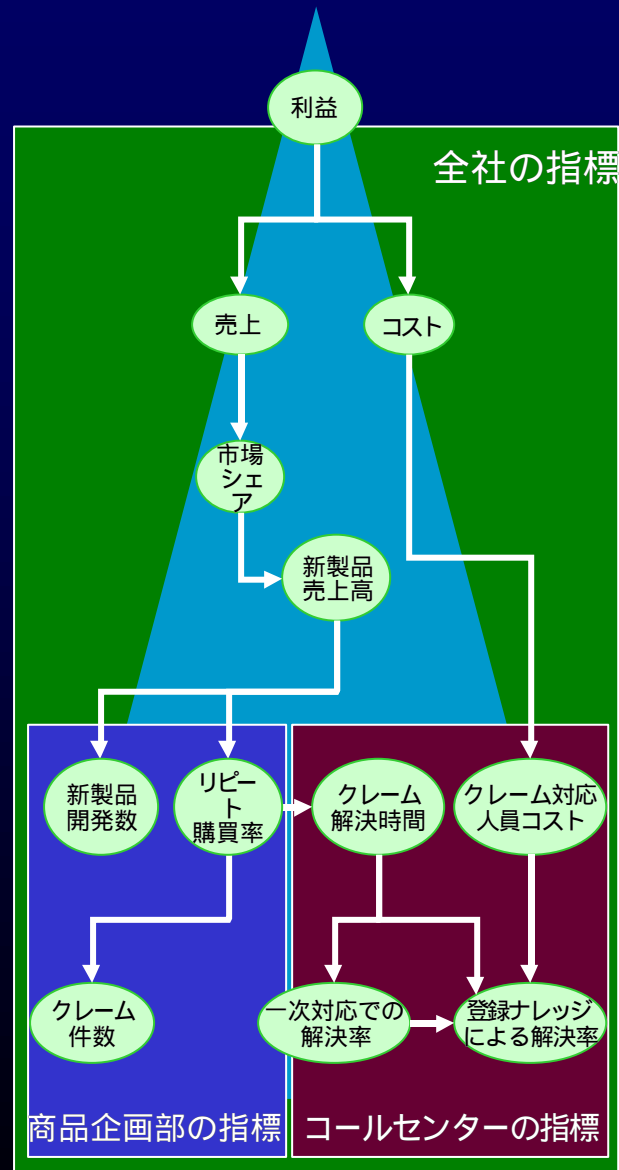
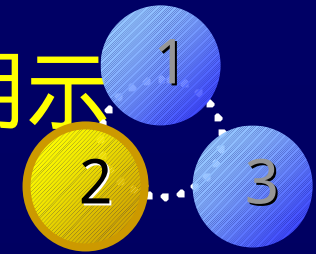
利用可能リソース

・山頂までのルートは自由に選択してよい

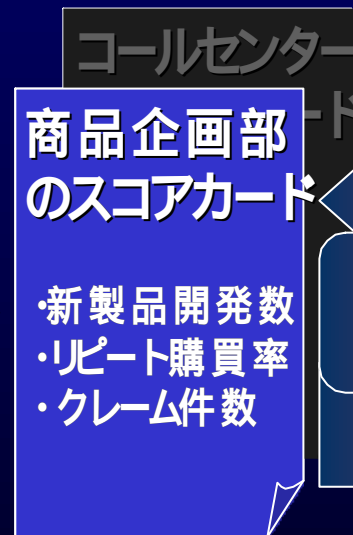
裁量範囲



# スコアカードによる達成目標と評価基準の明示



スコア  
カード化



コミットメント

実施

業績評価



商品企画部の  
責任者

## コミットメントの三原則

- ✓ 達成目標の事前明示
- ✓ 評価基準の事前明示
- ✓ 権限とリソースの明示



# スコアカードのイメージ

事前に合意

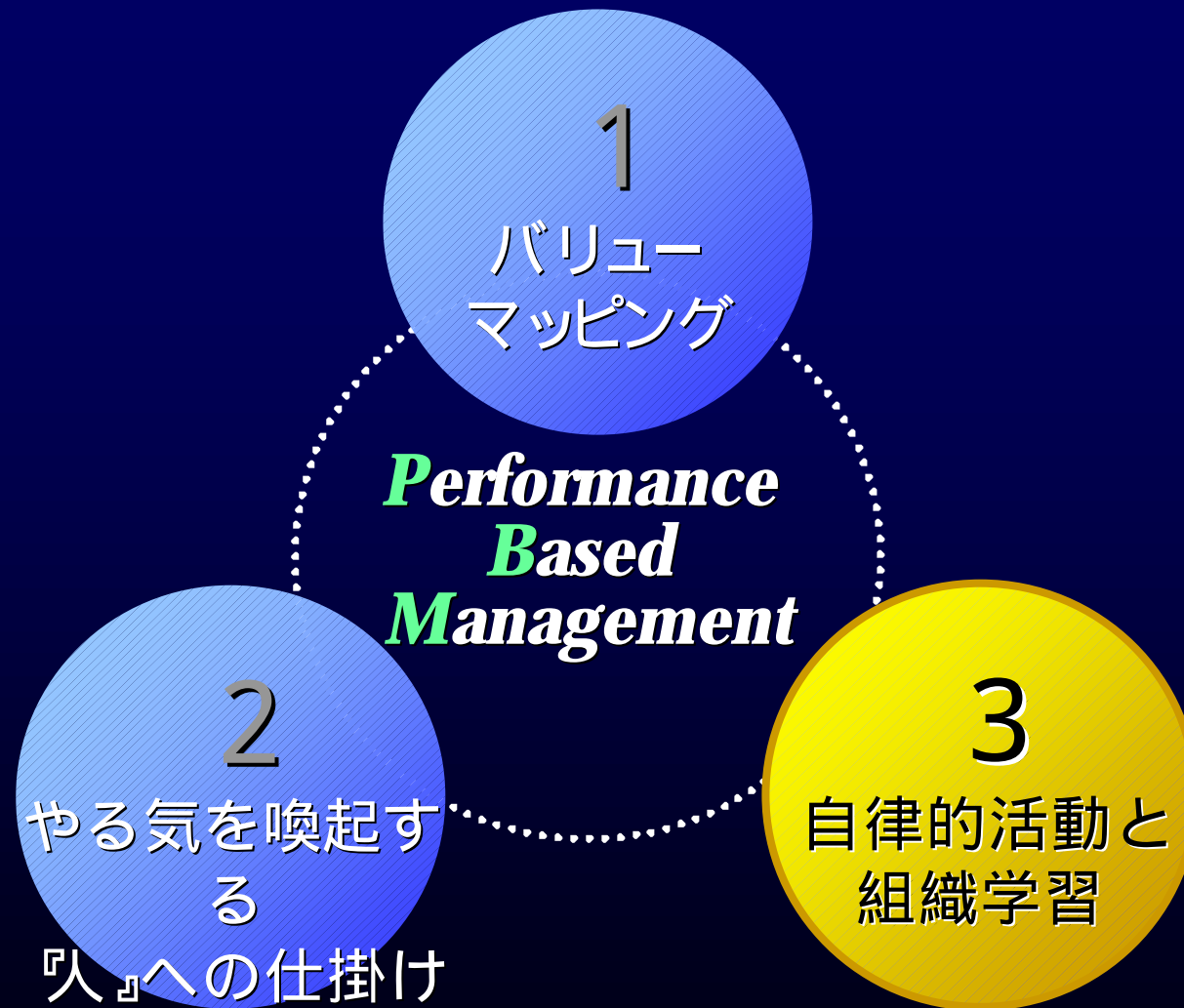
実績・事実

評価基準に  
もとづく評価

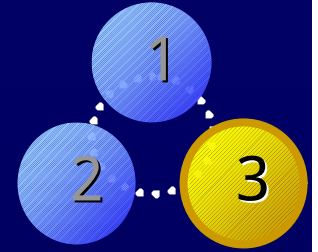
1

3

評価項目	視点	指標	目標値	実績値	評価基準	得点
	財務					
	顧客					
	地域					
	環境					
	社内プロセス					
	学習と成長					



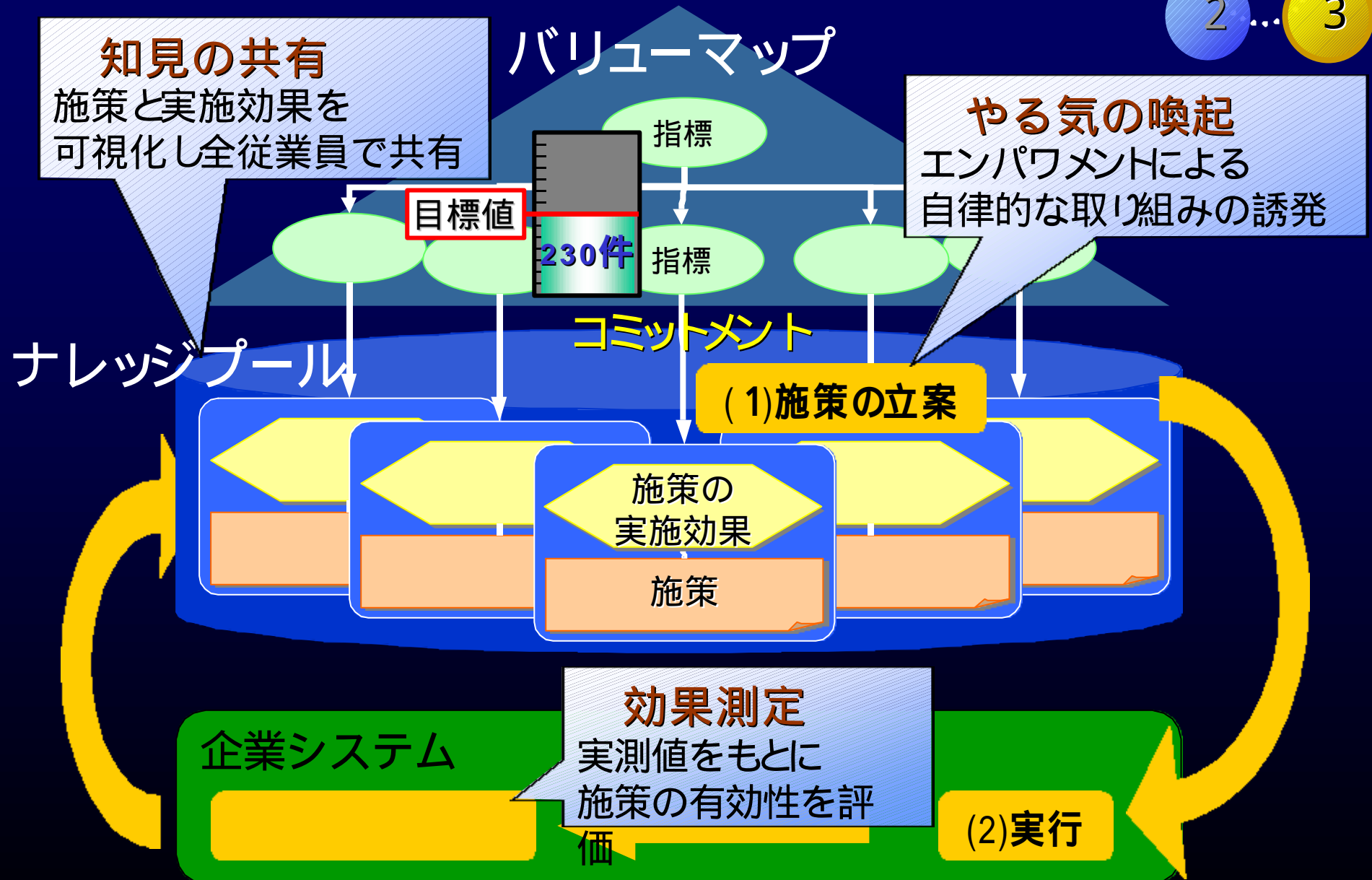
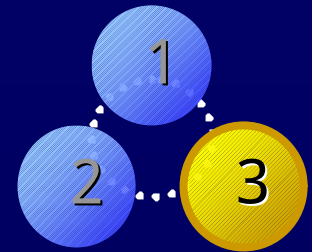
# 自律的活動と組織学習



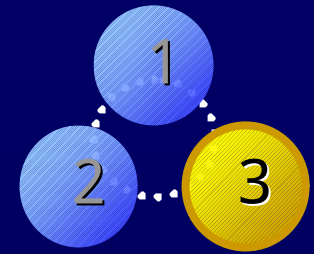
- 新しいことにトライする文化の醸成
  - 「バリューマップ」による提示目標へのコミットメントと「現場の知恵」による達成手段の設計の組み合わせ
- 現場への仮説検証プロセスの確立
  - 試みたことに対する効果のフィードバック
- 「現場の知恵」の共有化
  - 失敗も含め「試みたこと」を知見として全社共有

新しい価値の発見を共有

# 革新的価値創造活動を誘発する仕組み



# 自律的な取組を評価するための スコアカードへの取り込みイメージ



	視点	指標	目標値	実績値	施策	評価基準	得点
評価項目	財務	やる気の喚起 新しい施策の立案、 実行を評価					
	顧客						
	地域						
	環境						
	社内プロセス						
	学習と成長						

# PBMの基本構成

## バリューマップ

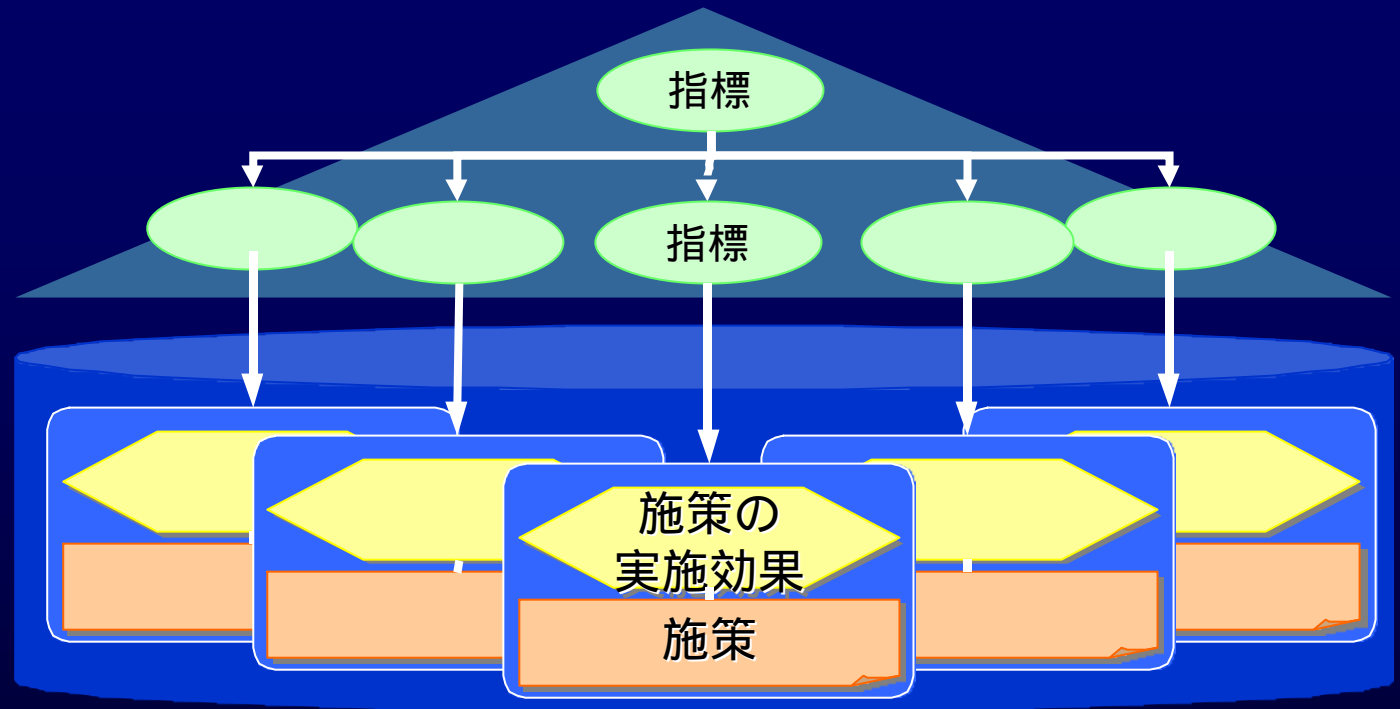
企業価値創造の  
メカニズムを指標の  
連鎖で表現したもの

## ナレッジプール

施策の実行と  
仮説検証により  
経験知を集約する

## PBM マネジメント プロセス

バリューマップと  
ナレッジプールの  
活用を支援する



1

### バリュー マッピング

価値創造メカニズ  
ムを可視化

2

やる気を喚起する  
『人』への仕掛け

価値創造メカニズ  
ムを確実に実行

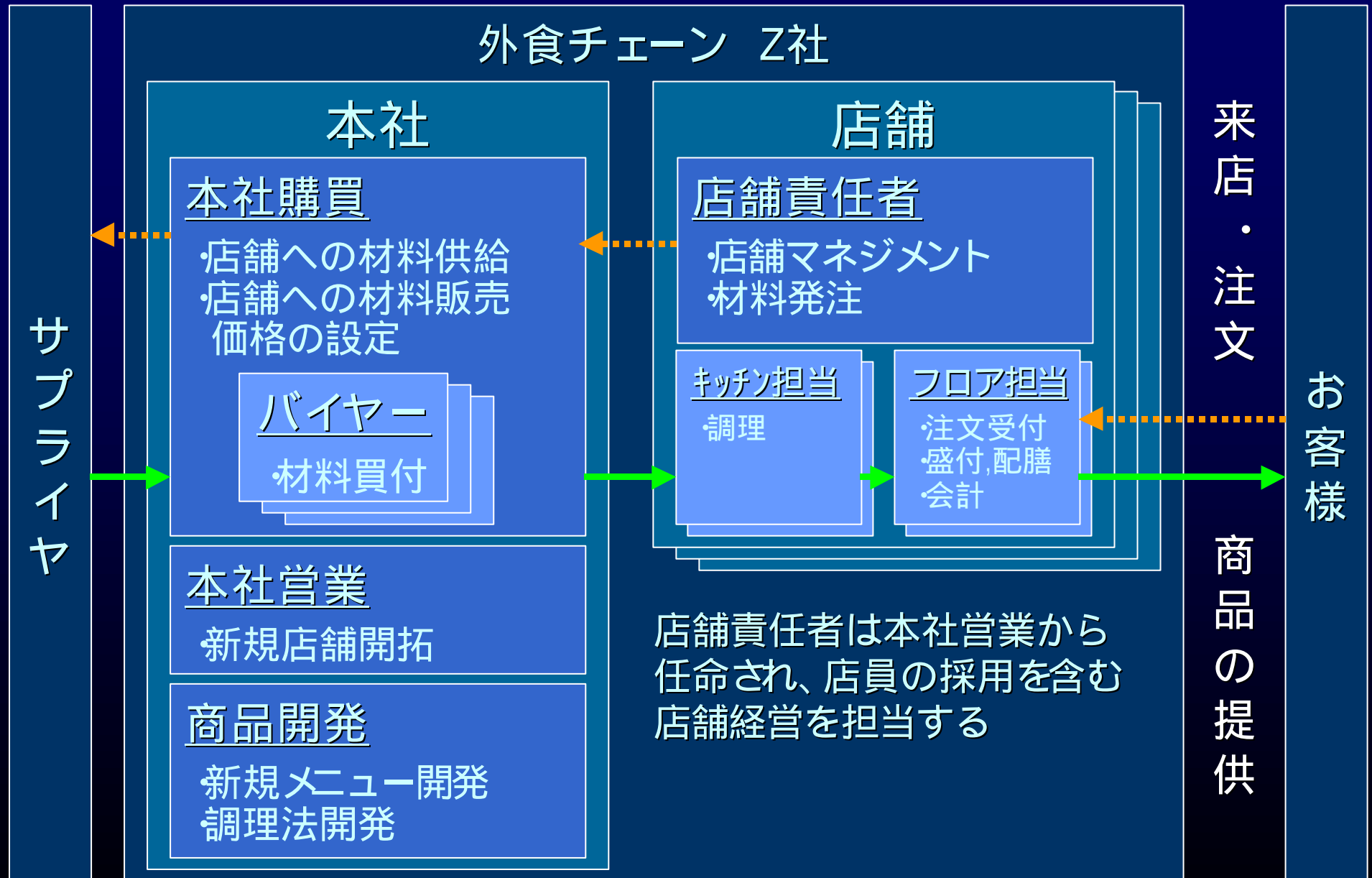
3

自律的活動と  
組織学習

現場の知恵を  
戦略に反映

# バリューマップ構築事例

# ご説明の前提となる企業モデル





# バリューマップ構築ストーリー

**Step1.**

視点の設定

**Step2.**

ストラテジー・マップの構築

**Step3.**

バリューマップへの変換

**Step4.**

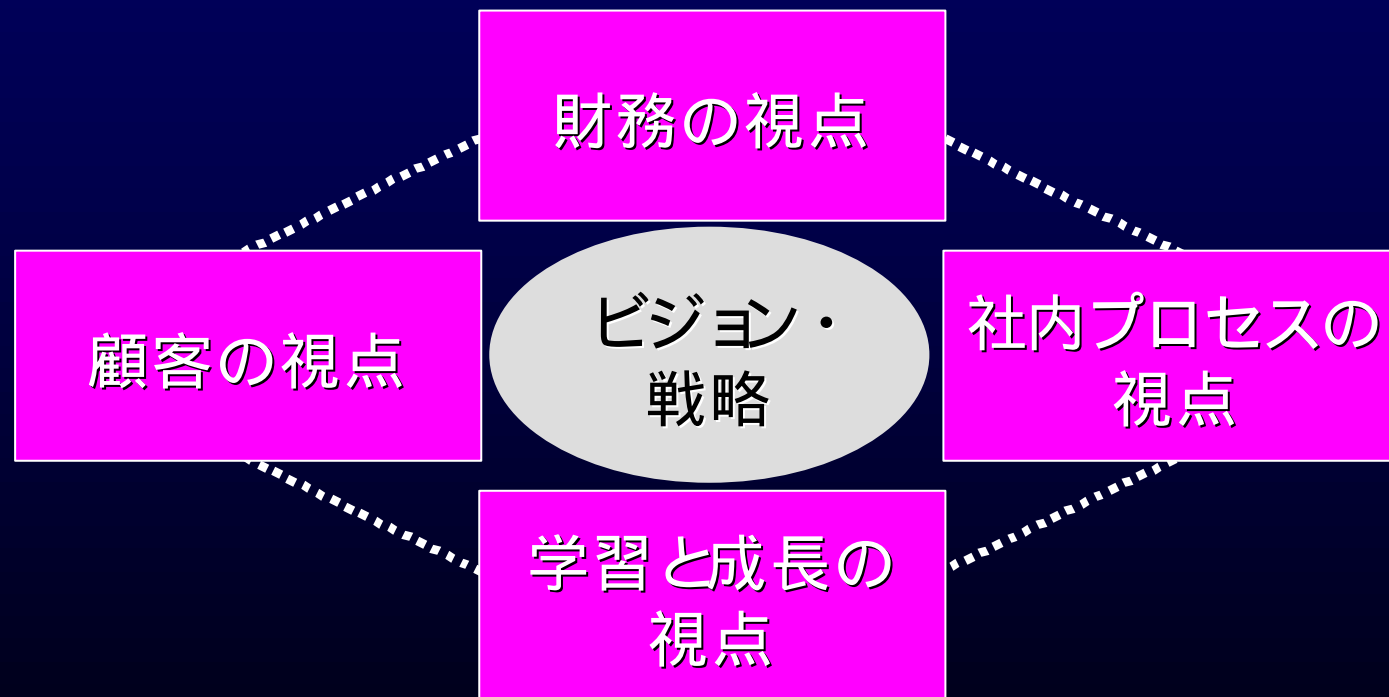
職制への割り当て

**Step5.**

スコアカード化

## Step1. 視点の設定

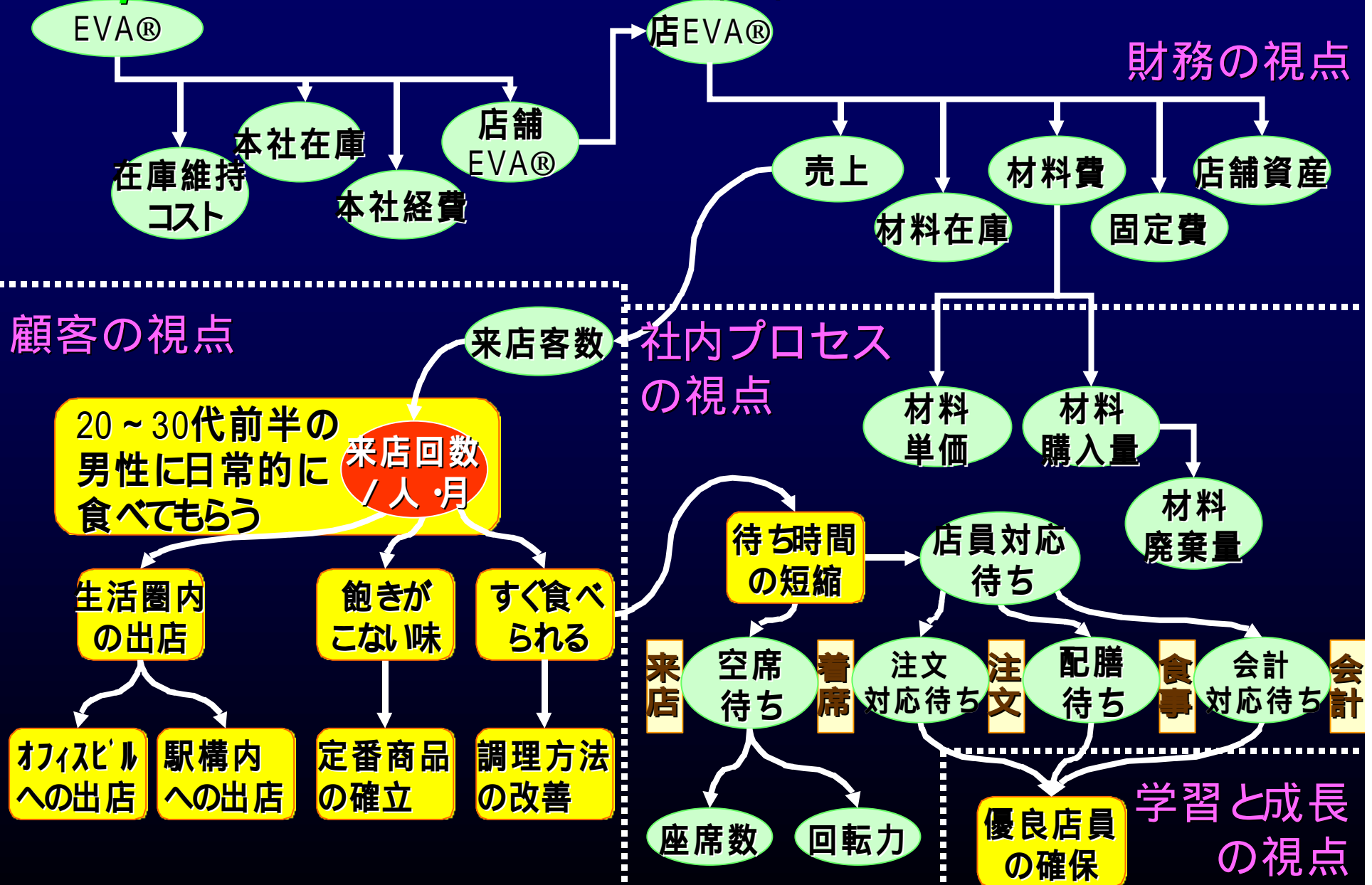
バランスト・スコアカード の 4視点を設定



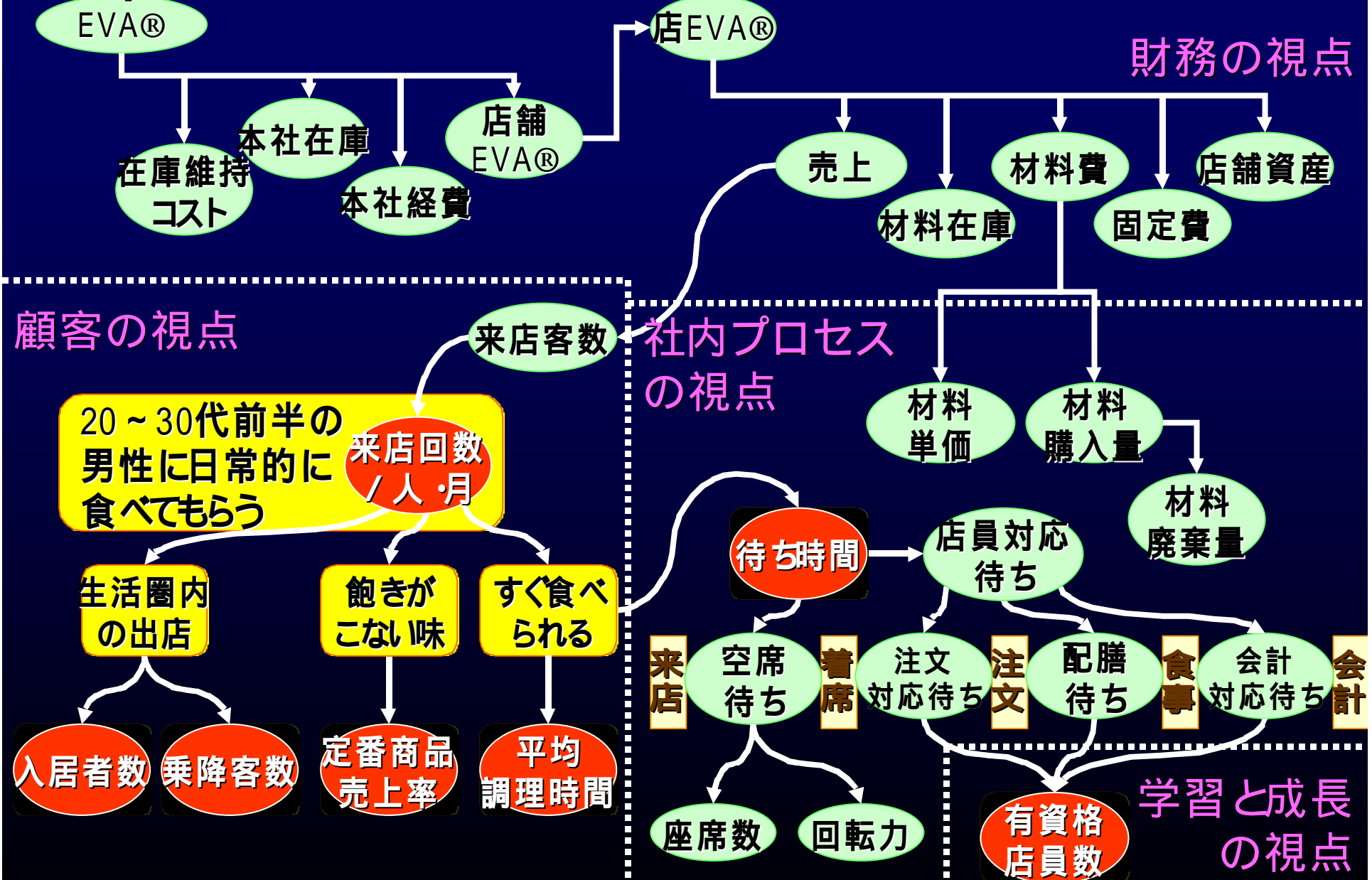
出典

バランスト・スコアカード 断絶的経営指標による企業変革】  
ロバートS. キャプラン&デビッドP. ノートン

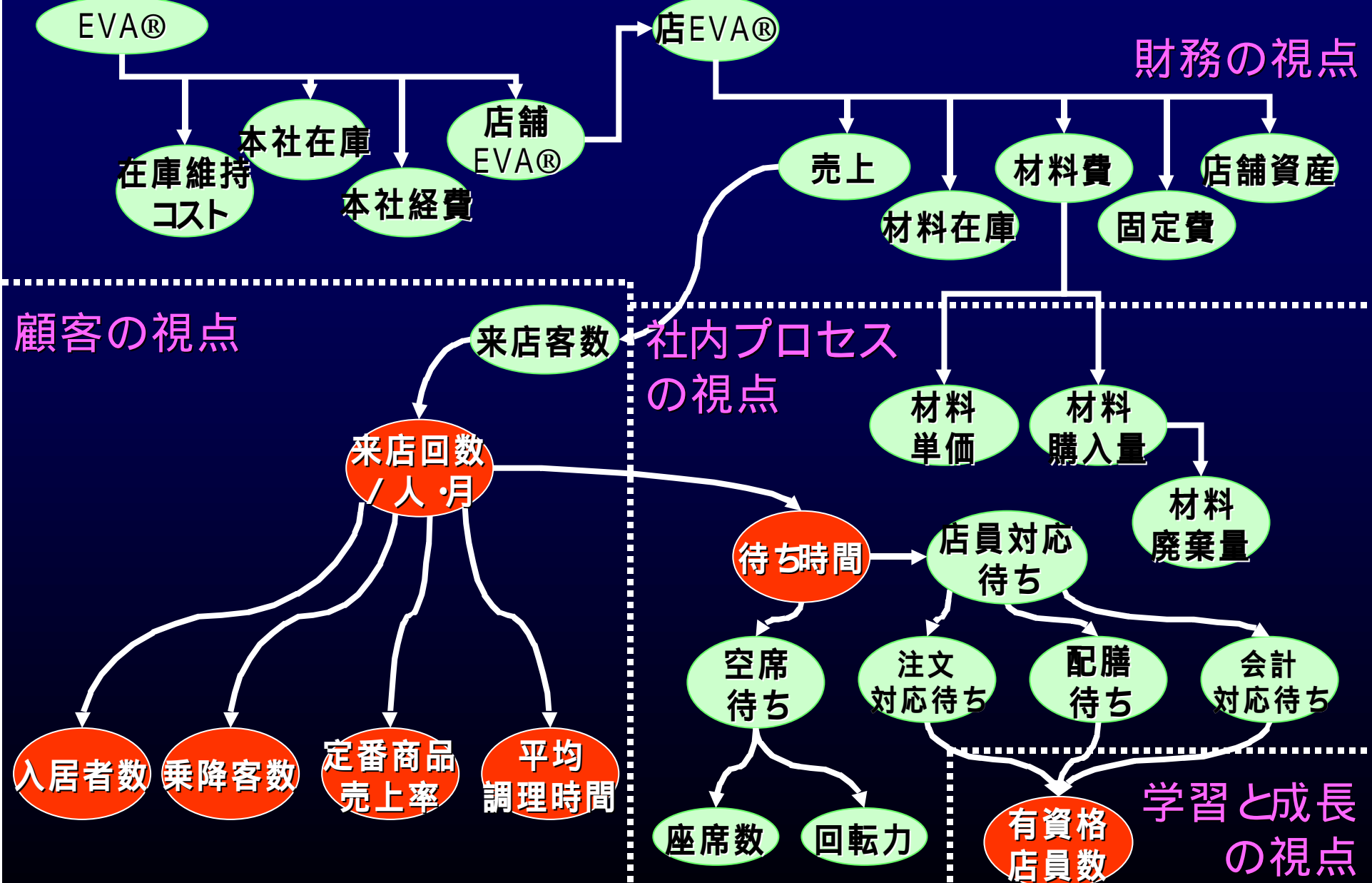
## Step2. ストラテジー・マップの構築



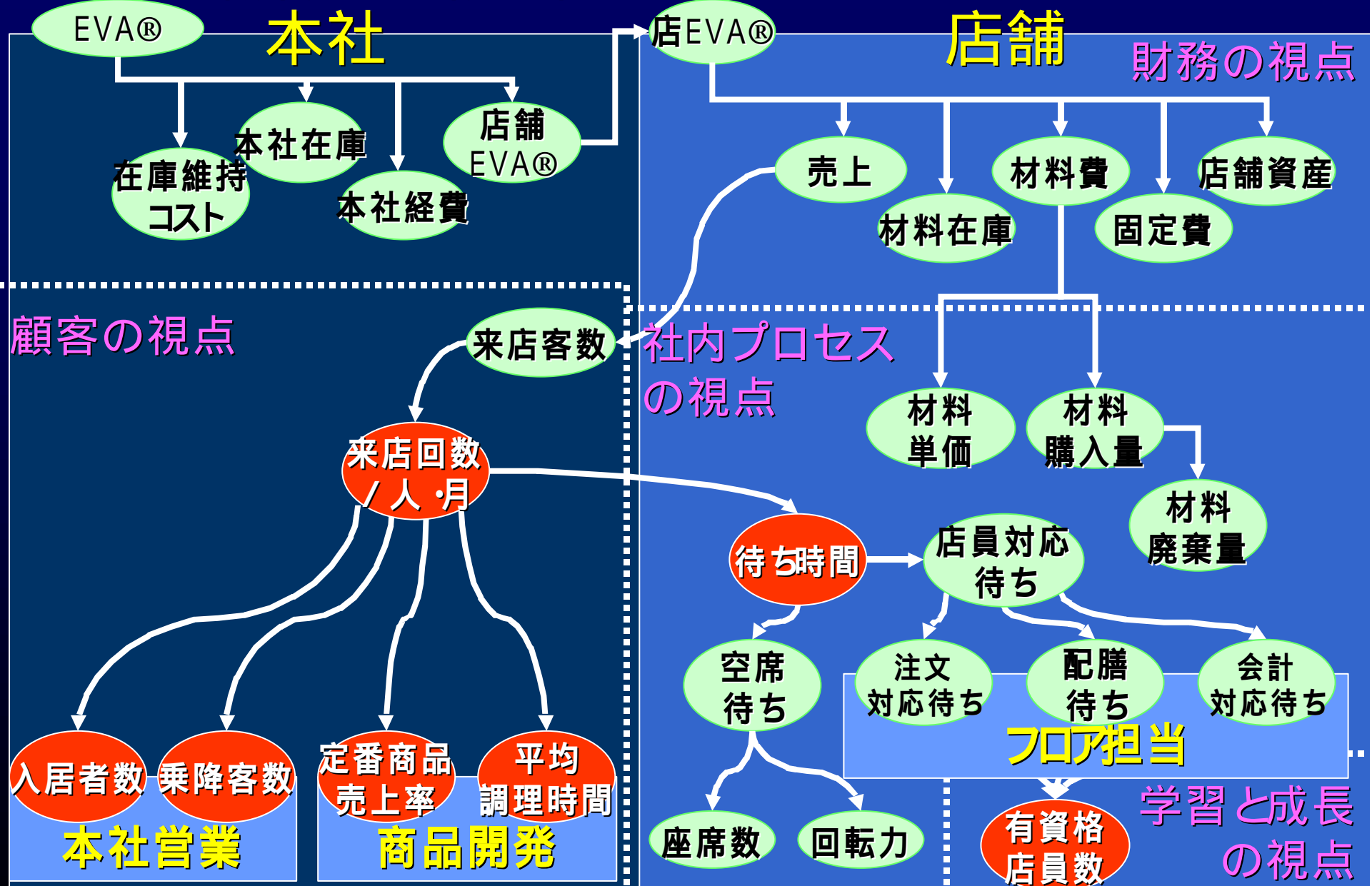
# Step3. バリュemapへの変換



# Step3. バリュemapへの変換 - 完成版 -



# Step4. 職制への割り当て



## Step 5. スコアカード化

コミットメントする指標

### 経営者のスコアカード

財務の視点

**EVA®**

店舗EVA®  
在庫維持コスト  
本社在庫  
本社経費など

顧客の視点

来店客数

来店回数 / 人月

入居者数  
乗降客数  
定番商品売上率  
平均調理時間

待ち時間

### 店舗責任者のスコアカード

財務の視点

**店EVA®**

売上  
材料費  
固定費  
材料在庫

モニタリングする指標

顧客の視点

待ち時間

空席待ち時間  
注文対応待ち時間  
配膳待ち時間  
会計対応待ち時間

社内プロセスの視点

学習と成長の視点

回転力

材料廃棄量

調理前材料廃棄量  
売れ残り廃棄量  
フロアエラー廃棄量

売上予測精度

有資格店員数

# PBMを実現するメソロジー

## PBMコンサル手法



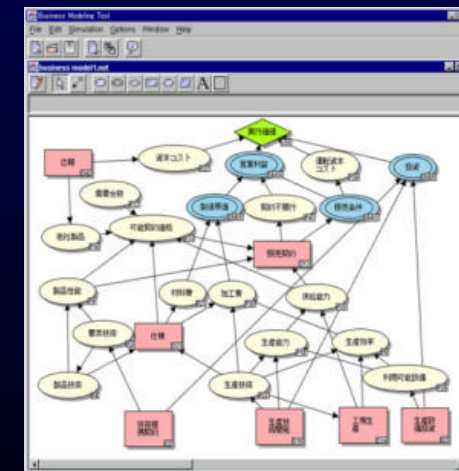
- ・バリュemap構築手順
- ・バリュemap表記法
- ・業務プロセス分析手法 等

## 指標テンプレート

評価の視点	評価指標	評価指標の定義	P/L/B/Sへのインパクト
SCM総合評価	1 サプライチェーンROA (S-ROA)	サプライチェーン運営責任者の毎期範囲に属した2種類のS-ROAの定義を提議する。 ①設備投資の権限を持たないサプライチェーン運営責任者の視点でのS-ROA = $\frac{[(売上高) - (購入部材総額) - (SG運賃費)]}{[(在庫) + (設備投資の権限を持つサプライチェーン運営責任者の視点でのS-ROA)]}$ ②設備投資の権限を持つサプライチェーン運営責任者の視点でのS-ROA = $\frac{[(売上高) - (購入部材総額) - (SG運賃費) - (設備投資関連費用)]}{[(在庫) + (設備投資)]}$	
顧客の視点	2 要求納期遵守率	顧客要求納期どおりに充足したオーダーの割合 = $\frac{[(顧客要求日に納入(完了)したオーダー数] / [総オーダー数]}$	・売上高 (↑/↓) ・売上 損 益 (↑/↓)
	3 約束納期遵守率	顧客と約束した納期どおりに充足したオーダーの割合 = $\frac{[(顧客約束日に納入(完了)したオーダー数] / [総オーダー数]}$	・売上高 (↑/↓) ・売上 損 益 (↑/↓)
	4 野郎率	見込生産製品について、オーダーの受領から24時間以内に出荷された割合 = $\frac{[(オーダー受領後24時間以内に出荷された見込生産製品数] / [見込生産製品のオーダー数]}$	・売上高 (↑/↓) ・売上 損 益 (↑/↓)
	5 オーダー充足リードタイム	顧客が正式注文してから製品を受領するまでに実際に掛かったリードタイムの平均 = $\frac{[(オーダー充足に要したリードタイム実績の合計) / [出荷した総オーダー数]}$	・売上高 (↑/↓) ・売上 損 益 (↑/↓)
	<構成要素> ・顧客の発注からオーダー受領までの時間 ・オーダー受領からオーダー登録完了までの時間		

- ・業務機能別
- ・経営課題別

## モデリングツール



- ・ストラテジー・マップ記述機能
- ・バリュemap記述機能



# 更なる企業価値創出に向けて

モデリングツール

仮説の構築

不確実性

仮説の検証

戦略構築のための**BME**

研究開発部 山本 知弘