

バランス・スコアカードの構築と運用

マネジメントシステムとしてのポイント

大量生産により収益を確保した時代から情報化時代になり、企業の競争優位の源泉は「見えない資産」に移行している。この時に、伝統的な年1回の財務報告で新しいプログラムやマネジメント・プロセスを変革できるであろうか。企業の将来価値を創造しようとする時に、顧客、サプライヤー、従業員、プロセス、技術、イノベーションなどに投資をした結果は、伝統的財務指標だけでは充分明確にならないことが明らかになってきた。

しかし、バランス・スコアカードは、単なる指標の変革や戦術的レベルの業績評価システムではなく「新しい戦略的マネジメントシステム」である。それはビジョンと戦略を明確にして、分かりやすい言葉に置き換え、アクションに落とし込み、成長力と競争力を付け、未来を切り拓き、企業を成功に導くものである。また、経営の可視性を高め「経営品質の向上」にも利用されている。現在、欧米や日本で有名な優良企業がどんどん導入をしている。

1 バランス・スコアカードって何？

バランス・スコアカード (Balanced Scorecard) は、ハーバード大学教授のロバート・キャプラン (Robert Kaplan) と経営コンサルタントのディビット・ノートン (David Norton) が、1992年に提唱した、新しい企業の総合的業績評価モデルが出発点となっている。

それが、「バランス」という表現を用いているのは、財務的・非財務的指標をやみくもに集めたものではなく、株主や顧客に関する「外部指標」と、ビジネス・プロセスやイノベーション、学習と成長といった「内部指標」とのバランスを持たせることを、目的達成のために要求されているからである。あるいは、「過去の成果指標」と「将来の業績向上を導く指標」、または「主観的な判断を要する業績指標」とのバランスを保たせる必要があるからである。

「スコアカード」とは、ゴルフのスコアカード (採点表) と同じ意味である。企業業績を採点し、より良く実践する中で、指標自体に改良が加えられ、やがて戦略的マネジメントシステムにまで発展したものである。

1) ダイエット目標を管理する場合

バランス・スコアカードを「人がダイエットという目標を実現する場合」に例えてみる。

ある人が、○○kgのダイエットをしようと目標を立てた場合に何をやるであろうか。まず体重計に乗り現在の体重を計測して、その後、一定期

間ごとに体重を計測するだろう。

しかし、定期的に体重を測るだけでは実現しない。ダイエットを成功させるための「重要成功要因」として何が必要であるか、考え実行しなければ実現は困難である。例えば「食事の量・内容」や「運動の量・種類」「生活習慣」に関する視点が抜けていれば、単に食事を制限して体重を確認しているだけでは目標に近づくとは限らないのは当然である。

だから、「毎日ジョギングを○kmと水泳を○○○m、間食は止めて、食事は定時に、○○カロリーに制限する」という具体的な日常管理まで落とし込む必要があるのは、明白である。

さらに、このダイエットの真の目的が、生活習慣病を予防する場合と、ステキなドレスを着るために女性がウエストを細くすることが目的である場合では、そのダイエットのやり方（＝プロセス）と「管理指標」は、大きく異なってくる。それを「体重」という指標だけで目的を管理できないのは当然である。

2) 企業の運営も同じである

企業の目標管理も同じである。「利益目標」を唱えているだけでは、目的を達成できるとは限らない。それは、ダイエット目標を唱えながら食事制限をせず、または、ウエストを細くしたいといいながら適切な運動もしないで、半年ごとに体重計（＝財務諸表）に乗って結果の数値だけを見て一喜一憂しているようなものなのではないだろうか。

企業を目標に向けて運営する場合に、伝統的な財務指標だけでは不充分であるということが「バランス・スコアカード」の出発点である。これをノートンとキャプランは、ジェット機の操縦の例を使って分かりやすく説明している。

もしたった1個の計器と過去の飛行航跡記録しか持たないジェット機があったとしたら、誰も乗らないであろう。ジェット機には、「高度計、燃料計、速度計、傾斜計、エンジン回転計」などの様々な計器があり、しかもそれが、刻々とパイロットに情報を提供して、安全に目的地に着けるのである。

激しい競争時代の企業運営も同じである。さまざまな情報を駆使して運営しなければ安全に、成功という目的地に到達することは出来ない。しかし、従来多くの企業では、大量生産時代に役立ってきた「伝統的財務指標」のみで、「企業業績の評価と動機づけ」を行ってきた。問題は、その指標が過去の結果（＝飛行航跡）を表すだけであり、「死亡診断書」と同じ意味にすぎないことである。これでは、経営者が刻々と変わる環境変化に対応して、企業運営をするのに充分ではないのは当然である。必要なのは、目的地はどこなのか、それに向かってジェット機が飛んでいるのか、山に

ぶつからない高さか、燃料は足りるのか、と言う情報が必要である。しかも、単に「利益確保」という目的地に着けば良いわけではない。目的地に着くプロセスで「顧客満足」という機内の空気圧まで気を配らないと、客は二度と乗ってくれないことになる。

3) マネジメントシステムとしてのバランス・スコアカード

バランス・スコアカードは、単なる計器としての指標そのものではない。それを、目標達成のためのマネジメントシステムとするには、以下のことが必要である。

まず、ビジョンと戦略を明確にして分かりやすい言葉に置き換え、それを組織末端までのアクションに落とし込めるものにするのである。

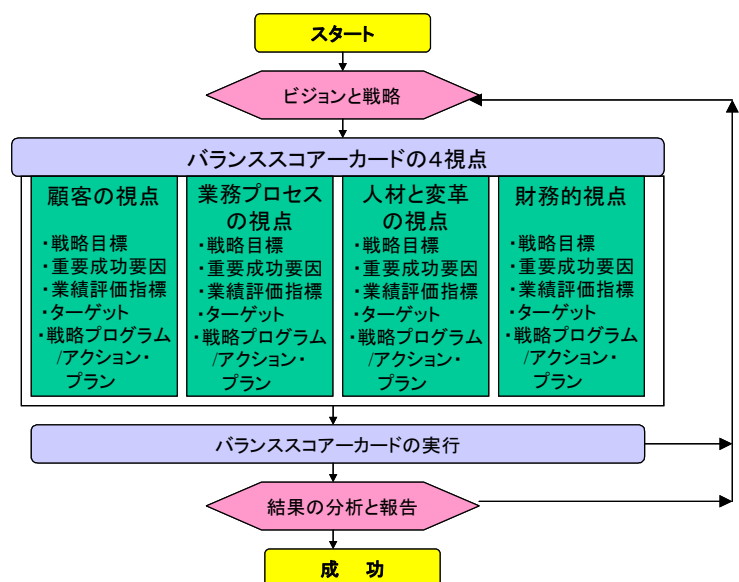
バランス・スコアカードの目的は、戦略立案すること自体ではなく、実行が目的であり実践的なものである。そのためには、戦略目標と業績評価指標をリンクさせて周知徹底させる。また、計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保ち、従業員に対するフィードバックと学習を促進させることである。業績指標が重要なのは、「業績を測定・評価できなければ管理できない」からである。

2 バランス・スコアカードの基本モデル

企業が直面している課題は、多種多様であるから、バランス・スコアカードの内容も、さまざまである。

基本モデルは、「図－1」のように、「ビジョンと戦略」を実現するために、従来から利用している「財務の視点」だけでなく「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点（人材と変革の視点）」を含めた4つの視点で、構築する。

しかし、企業によってはもちろんこの4つの視点のみで十分な訳ではない。またキャプランとノートンも、この4つに限定している訳でもない。それぞれの企業が「課題とする重要な視点」を適切に組み込み作成すれば良い。



図－1「バランス・スコアカード入門」より

3 バランス・スコアカードの構築

横浜国立大学経営学部の吉川武男教授は、バランス・スコアカードを構築するプロセスを、6つのステップで構築することを想定している。(参考資料2) ここでは、吉川教授の指摘を参考に以下を推奨する。

第1ステップ：ビジョンと戦略の設定

第2ステップ：重要成功要因分析による4つの視点の検討

第3ステップ：戦略目標の設定と重要成功要因の洗い出し

第4ステップ：業績評価指標の設定

第5ステップ：ターゲットの設定と戦略プログラムの作成

第6ステップ：バランス・スコアカードの運用

1) ビジョンと戦略の設定

このステップは、企業のビジョンと戦略を単に設定するだけでなく、組織内全体で、その共有化を図るためのステップでもある。あるいは既存のビジョンと戦略を再検討する

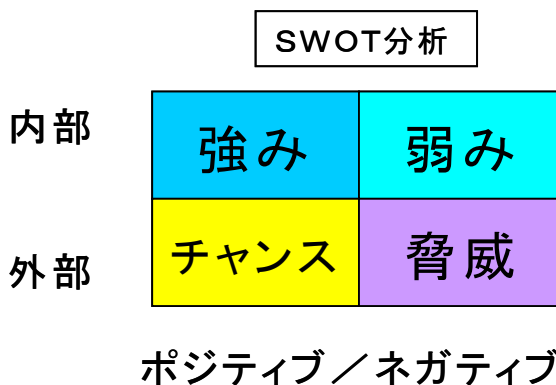
プロセスでもある。そのためには、自社を取り囲む環境を明確にし、その将来と自社の役割を具体的に明確にする「SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析」（図—2 参照）を行うのが有効である。

吉川教授は、設定したビジョンと戦略を、次の項目で確認するべきだとしている。

- ①そのビジョンは、我々が必要としている信頼を与えるか？
- ②そのビジョンは、我々が必要としている挑戦を与えるか？
- ③そのビジョンは、我々が満足するような個人目標の設定に役立つか？
- ④そのビジョンは、有意義で「我々が共有できる」と思えるか？

2) 重要成功要因分析による4つの視点の検討

次に策定した「ビジョンと戦略」を成功させるためには、企業が何にフォーカスするかを決めるステップでもある。



図—2

重要成功要因分析（Critical Success Factor Analysis）は、それが組織末端まで浸透させると同時に、結束力を生み出すことが必要である。

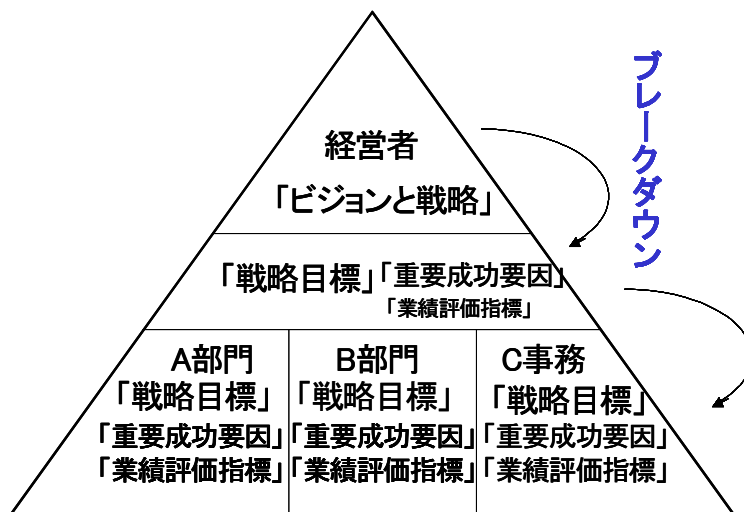
企業が、顧客を満足させてアピ

ールするには、競合他社より品質・サービスの面で優れていなければならない。そのためには、社内の経営資源が分散して、「気が散って」いては自社の強みを作り出すことが出来ないからである。前述のビジョンと戦略の設定段階において、SWOT分析により明確にした「強み」と「チャンス（機会）」が重要である。

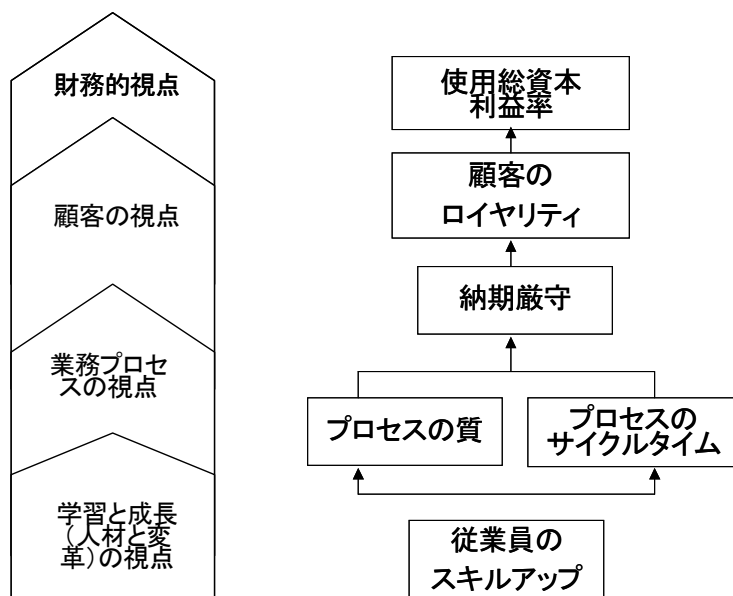
さて、重要成功要因はポイントを絞る必要があるが、だからといって企業の中で、一種類である必要はない。重要成功要因は、必要に応じて「業界レベル、企業レベル、事業部レベル、部門レベル、課レベル」までブレイクダウンして考えるべきである（図－3参照）。企業内の各階層ごとに「何が、重要な成功要因なのか」を分析して、経営トップから従業員一人にいたるまで、目標の実現に向かって組織を集中させることが、マネジメントシステムとして重要である。

この重要成功要因分析では、更に「財務、顧客、業務プロセス、学習と成長」という4つの視点間の因果関係も確認しておく必要がある。例えば、「図－4」の例のように「学習

と成長視点」における従業員のスキルアップ活動が、「業務プロセスの視点」では、プロセスの質の向上とサイクルタイムの短縮として実現される。



図－3



図－4 「バランス・スコアカード入門」 より

それが「顧客の視点」においては、納期の厳守から顧客のロイヤリティの向上という重要成功要因に繋がる。そしてそれが「財務の視点」における使用総資本利益率の向上に結び付くというシナリオを明確に把握する。

3) 戦略目標の設定と重要成功要因の洗い出し

戦略目標の設定は、抽象的な「ビジョンと戦略」を、次のステップの業績指標に置き換え易いように、そして具体的な活動に繋がるようにするものである。

この場合に、4つの視点の戦略目標との間に、「目的」と「手段」の因果関係を確認することが必要である。各企業では、それぞれの問題を4つの視点を考慮した関連マトリックス表やフローチャートなどを利用して因果関係を確認すると良い。

この因果関係を確認してゆく場合は、上位視点からは「どうやって実現するのか？（＝HOW）」という考え方で、逆に下位視点からは「なぜそれが必要なのか？（＝Why）」でいう考え方で検証してゆくと、論理的な繋がりが整理できる。

従来、財務視点以外の指標を作れなかったのは、マネジメントシステムで、この単純な論理追及を行ってこなかったからであろう。特に、日本企業は戦略的思考が不足して最終的に「頑張れ！」で終わってしまう傾向が強いので、バランス・スコアカードの構築が戦略実現に役に立つのである。

また、バランス・スコアカードでは「パフォーマンス・ドライバー」という用語がよく使われるが、ここでは重要成功要因の代わりに『業績向上要因』あるいは『事前指標』と言う意味で使っている。

ダイエットの例で言えば、「体重を測る」ということは『事後指標』である。そして「実現のためのジョギング〇km」ということが『事前指標＝パフォーマンス・ドライバー』にあたる。戦略目標の設定では、目標を実現するパフォーマンス・ドライバーをできるだけ多く検討し、その検討過程の中から「重要成功要因」の洗い出しをする。

4) 業績評価指標の設定

ジェット機の操縦の例でも分かるように、「必要な計器の種類」が、その後の活動管理に大きく影響してくる。「顧客満足」を目標に掲げながらその業績指標が無いのは、長距離を飛ぶのに「燃料計」がない飛行機に似ている。

バランス・スコアカードの構築で非常に重要なのは、この「業績評価指標」の選定である。評価指標が的確でなければ、活動と業績を管理できないからである。

業績指標は、経営トップから従業員にいたるまで、逐次知ることができるようになっていなければ、それぞれの活動を刻々是正・改善してゆく事

は出来ない。そのためには、この情報をコンピュータのネットワークの上に載せて、誰でもアクセスできると効率的である。

この業績指標は「単なる数字」だけ公表していても意味が無い。現在示している指標が、成功を表しているのか、危険な状態なのか、を誰でも分かるように加工して、従業員の末端にまで注意を喚起できるようにすると良い。

業績評価指標を設定する場合には、「何に使うのか」「どのように測定・評価するのか」「どの程度、どんな時期に評価したいのか」「誰が責任を持つのか」ということを明確にする。

4 バランス・スコアカード4つの視点と業績指標

ここでは業績指標の選定を「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点から詳しく説明する。

1) 財務の視点の業績指標

財務的視点における業績指標は、従来から各企業が使用してきたポピュラーなものである。

「売上高利益率、総資本利益率、流動比率、労働装備率、キャッシュフロー、使用総資本回転率、正味現在価値、一人当たり収益」など数多くある。これらの財務指標の特徴は、内容も見慣れており、算出も容易であることである。従って、重要なのは財務指標を数多く並べるのではなく、それが、どんな戦略目標の実現と強く結びついているのかを考えなければ、数字の羅列になり企業活動を改善・向上に結びつけることが出来ない。

なぜその指標が必要なのかを改めて問う必要があるのは、例えば同じ製品であっても「製品ライフサイクルの段階」によって、指標は異なるはずであるからである。成長期は売上高成長率、成熟期は売上高利益率、収穫期にはキャッシュフローなど、業績を評価すべき指標は変化するはずである。市場においてどんなアクションを取るべきなのか、という課題から財務指標も決まる。

また、財務指標も短期的指標、長期的指標を必要に応じて、適切に取り入れる必要がある。キャプランとノートンはゼロックス社の例をあげて、市場と顧客を忘れた財務指標の危険性を説明している。それは「ゼロックス社で、ある時期に利益率が上がり成功しているかのように見えたが、原因は修理が多かったことで、それは当然、顧客の信頼を低下させていて、日本のキャノン、リコーの後発メーカーが発売した途端に、顧客を失い経営危機になってしまった」という例をあげて、指標選択に関する注意を促している。

2) 顧客視点の業績指標

満足した顧客がリピーターとなり、リピーターが大半の収益をもたらすというのが一般的常識である。顧客の視点における指標は、「市場占有率、

顧客定着率、新規顧客獲得率、顧客満足度」などがあるが、いずれも最終的には顧客が感じた「顧客利益性」を計るものである。

従って、まず「顧客価値提案プログラム」を明確にする必要がある。これを基にした時、ブランド価値と顧客ロイヤリティを測る業績評価指標として何が必要なのか明確になる。その時、ある場合は「在庫品切れ率、苦情件数」が、または「顧客の来社回数」が、必要な指標として浮かび上がったりするのである。

3) 業務プロセス視点の業績指標

業務プロセス自体が、各社各様であるのだから、その業績評価指標も多くの種類の指標が考えられる。例えば「一般管理費率、新製品売上高比率、製品開発日数、納期厳守率、単位当たり物流コスト、在庫回転率」などが考えられる。

企業の製品も、そのプロセス段階が「イノベーションプロセス、オペレーションプロセス、アフターサービスプロセス」であるかにより、その指標は大きく変わる。

(1) イノベーションプロセス

大量生産の時代には、生産設備に大きな投資が行われていたので、このイノベーションを担う研究・開発プロセスには、ほとんど関心が払われて来なかった。またそれは、投入コストと成果の関連が生産プロセスより不確実であり、計測期間も数年と長いことにもよる。ノートンとキャプランは、「企業が測定したいものを測定できない時、測定できるものだけを測定するという罫にはまってはならない」と警告している。

このプロセス自体、市場の明確化・市場調査、基礎研究、応用研究、製品開発などに分けられるが、「新製品売上高」「次世代製品開発時間」などの指標以外に「損益分岐点時間」という新しい指標が提案されている。

(2) オペレーションプロセス

このプロセスは、反復する傾向が多いので一般的に従来の科学的管理法が応用できる。「品質、サイクルタイム、コスト」などの業績指標である。しかし、サービスが重要な時代であるから、このプロセスも「生産」と「流通」などに細分化して指標を設定する。「顧客対応時間、正確性、明朗性」など、企業が差別化できてコントロールできる内容に指標を設定する。サービス業では、覆面顧客によるサービス内容の点数採点なども考慮すると良い。

(3) アフターサービスプロセス

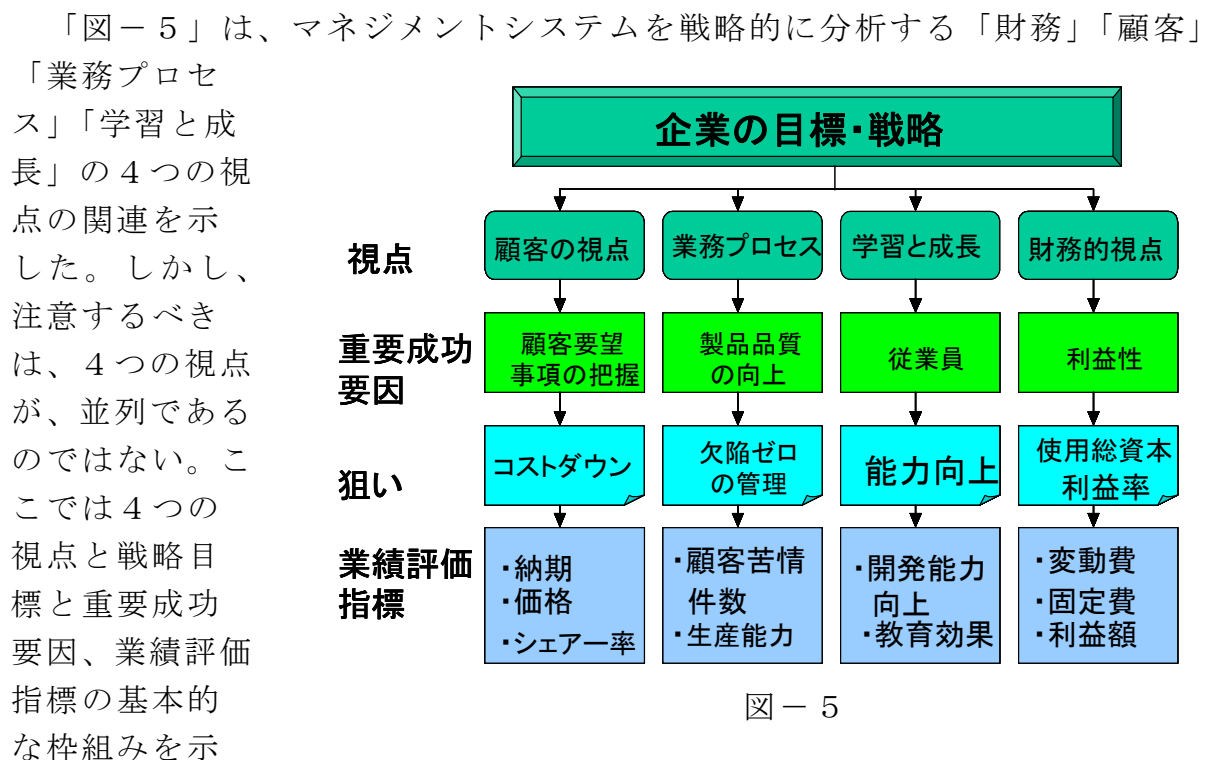
ここでは、保証・修繕、不良品の返品、請求書処理など様々なサービスを含むが、製品自体の差別化を行い難い中では、重要なプロセスである。サポートセンターの電話の繋がりのやすさが、パソコンの

売上ランクを決めたり、製造工程で発生した廃棄物の環境対策のちょっとした失敗が膨大な広告宣伝費をフイにしたりすることを、考慮しながら指標を検討する。

4) 学習と成長視点の業績指標

学習と成長もすぐには結果が現れにくい業績指標である（前述の吉川氏は「人材と変革の視点」と表現している）。しかし、従業員の個人能力や満足度が高まらなければ、企業総体の安定的な成長はありえない。こうした学習と成長を表す指標として「従業員満足度、従業員生産性、従業員定着率、戦略的情報装備率」などがある。

ここに「再生と開発」の視点を入れて「研究開発投資比率、特許出願件数、従業員一人当たりの提案件数」を入れるケースもある。



図－5

したもので、その相互影響は「図－4」のように複雑に影響しあっているものである。また最初に記したように、視点は上記の4つに限るものではないことは、キャプランとノートンが注意を促している。

5 ターゲットの設定と戦略プログラムの作成

ここで必要な留意点は、① ターゲットの設定はチャレンジ精神に満ちた意欲的な数値目標であること ②戦略プログラム（またはアクション・プラン）は、既存の各種マネジメントシステム（TQC、シックスシグマ、目標管理、リエンジニアリング、各種原価管理）などに対立するものではなく、これらをうまく活用すること ③戦略プログラム（またはアクション・プラン）を企業予算にうまくリンクさせ実現性を持たせること、の3

点がポイントである。

6 バランス・スコアカードの運用

1) バランス・スコアカードの落とし込み

バランス・スコアカードの運用に当って、従業員一人一人が、具体的な行動として目標実現に動けるようにすることが成功を導く。従って、運用にあたっては従業員末端の具体的な行動に反映できるようにしなければならない。

2) バランス・スコアカードのPDCA

バランス・スコアカードのPDCAを廻すためには、その指標の結果が、「誰が見ても一目で成功しているのか、成功していないのか」が分かるようにしなければならない。成功していない場合には、次にどんな是正計画を作成するのかを明確にできることがマネジメントシステムとして必要である。もちろん、レッドゾーン（危険領域）、イエローゾーン（注意領域）、グリーンゾーン（安定領域）など一目見て分かる表示が理想的である。しかし、それは組織の大きさ、複雑さやコミュニケーションの方法により異なり、十分に理解して運用ができれば良い。

3) 継続的改善

企業を取巻く環境は、変化の速度を速めている。同時に、企業内部においても、その課題とする内容が質的に向上してゆくであろう。従って、最初に構築したバランス・スコアカードの内容が的確であっても、時間の経過と共に、課題とする重要成功要因、業績指標を見直すなど継続的改善が常に必要である。

7 システム構築・運用のための参考資料について

キャプランとノートンの「バランス・スコアカード」（参考資料1）がオリジナルのテキストであり、ケーススタディも豊富に掲載されている。

しかし、バランス・スコアカードを実際に構築する場合には、上記を翻訳した吉川武男氏の別著書「バランス・スコアカード入門」（参考資料2）が構築手順、業績指標も整理されていて分かりやすい。

バランス・スコアカードは、現在多くの企業で導入されているので、今後も事例報告が豊富に出版されるであろう。具体的に構築と運用する場合に、それらが大変参考になるはずである。

8 参考資料

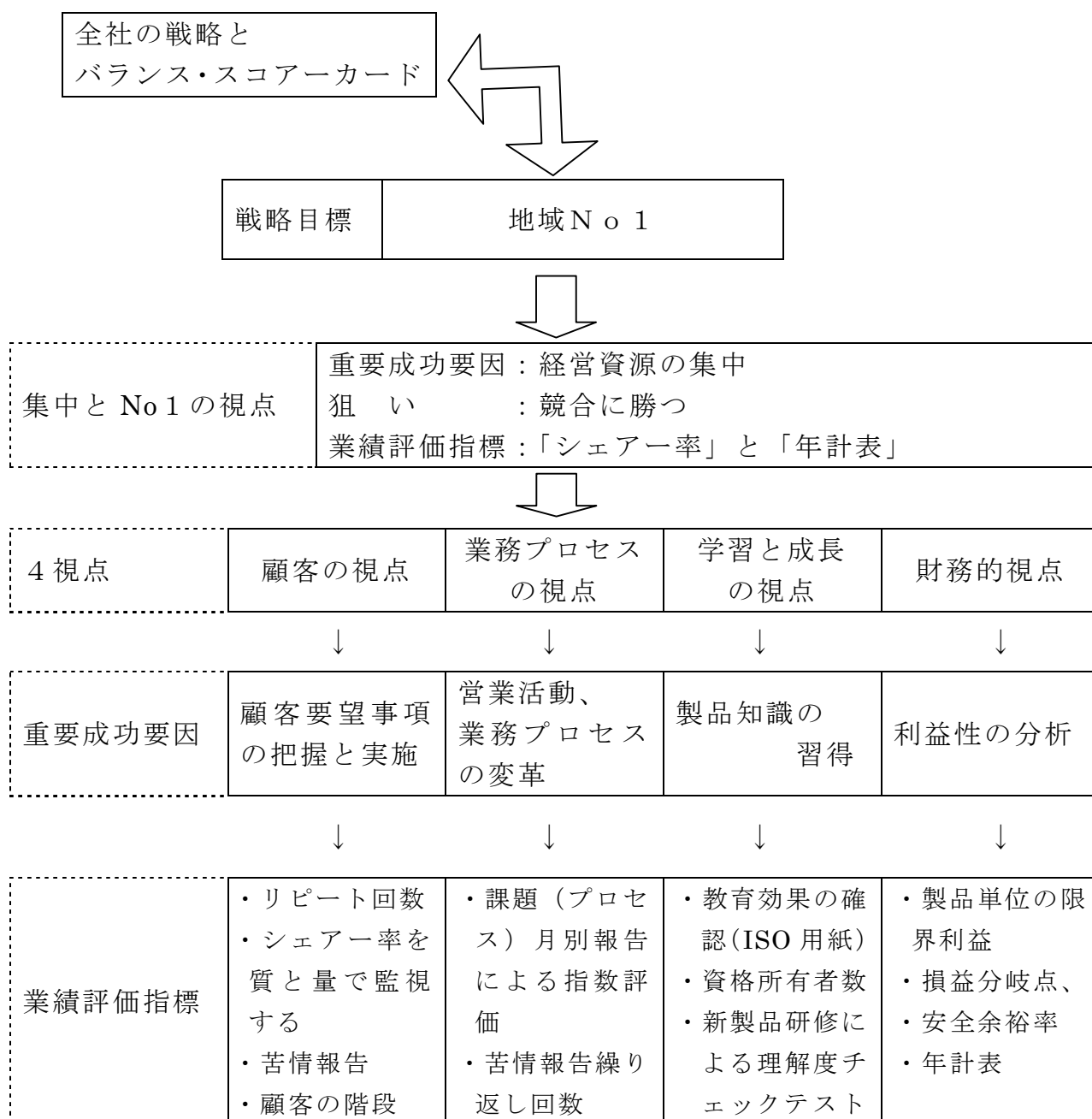
- 1) 「バランス・スコアカード」 ロバートキャプラン＋デビットノートン
吉川武男訳 1997年 生産性出版
- 2) 「バランス・スコアカード入門」 吉川武男著 2001年 生産性出版

以 上

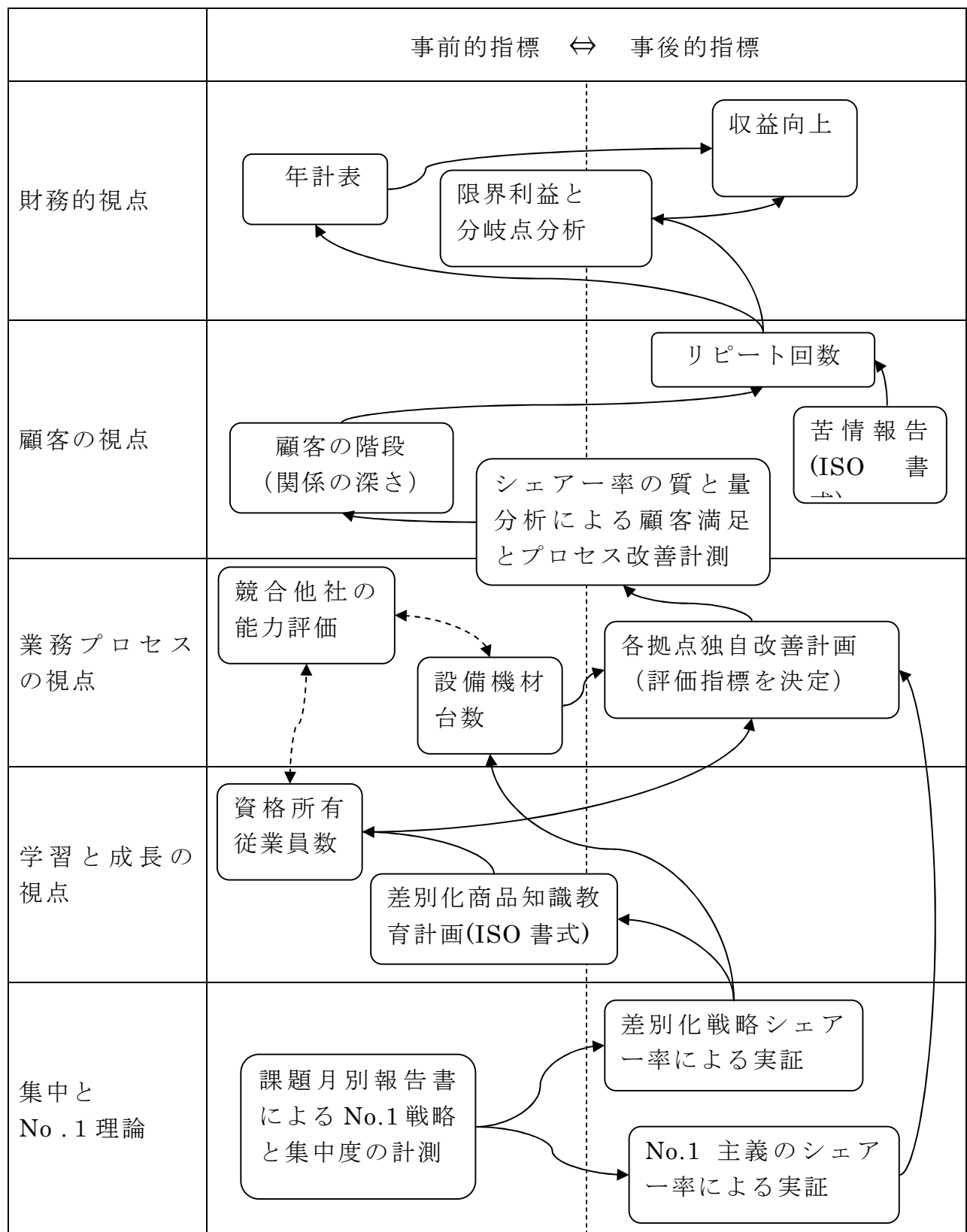
ケーススタディ（バランス・スコアカード活用例）

このケーススタディでは、ある一部上場会社の生産財製造販売の事業ユニットに「バランス・スコアカード」の考え方を取り入れて、「5つの視点」を持ったマネジメントシステムとして作成したものである。特別なソフトを作らずに、マイクロソフト・エクセルの自動計算を利用したが、充分活用できる。

1 基本フレームワーク



2 戦略目標と5つの視点の論理的繋がり



3 使用する記録用紙の例

様式 -1

平成〇〇年 「五視点 事業計画・結果報告書」(バランス・スコアカード)

戦 略 目 標	
----------------------------	--

※ 計画は、「成功しそうだ!」と皆に思わせた時、既に成功している。

Step1 「顧客満足No1主義」と「差別化戦略」(どこを突けば楽に戦略が成功できるか!)

↓

Step2 活動経過を記録する課題
「重要成功要因」に関して3件以内

**Step5 成功のために“やらない”又は
“捨てる”地域・商品・活動**

→

Step3 達成活動方法、または営業の変革
「業績指標」は具体的管理単位を明記

Step4 上記の成功のための教育・情報共有化
(実施した教育は、ISO記録用紙を利用すると良い)

↓

←

<五視点> 顧客満足の向上、プロセスの改善、集中とNo1理論、財務管理、従業員教育、をPDCAサイクル監視する。
 <三記録> 活動経過(プロセス)を記録管理する課題を、重要な順に3点選ぶ。達成したら順次新課題とする。

一般的戦略展開施策

1) 地域「重要成功要因」と施策、及び顧客の状況

2) 地域の「重要成功要因」と独自競争力を抽出する位置分析

	好影響		悪影響	
内部環境	強み		弱み	
外部環境	機会		脅威	



3) ○○○○(戦略商品)の顧客満足調査 (リピート回数)

○○年度	○○○○実績回数		資格従業員数		可能機材台数	
○○年度	○○○○計画回数		資格従業員数		可能機材台数	

地域戦略図



各拠点位置・主要都市・地域区分・競合会社位置

※ 戦略は、その地域で自社が「強者」であるか「弱者」であるかによって、当然異なる。

1) 「〇〇製品」 〇〇年度地区別シェア率予想

地区名								合 計
需 要								0
出 荷								0
シェア率%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
地区戦略名								----

2) 「△△製品」 〇〇年度地区別シェア率予想

地区名								合 計
需 要								0
出 荷								0
シェア率%		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
地区戦略名								----

3) 「合計」 〇〇年度地区別シェア率予想

総需要	0	0	0	0	0
総出荷	0	0	0	0	0
シェア率%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

需要と競争相手との関係

1) ○年度実績

(t)

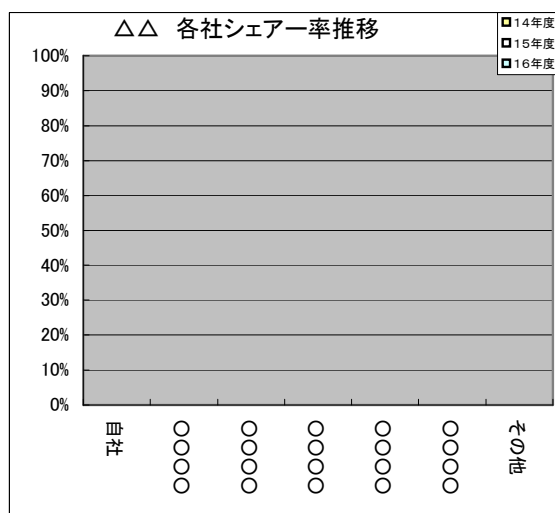
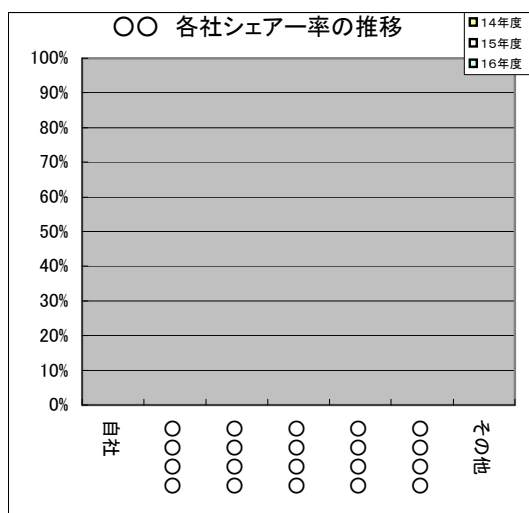
	自 社	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	その他	計
A 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
B 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
C 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
D 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
計	0	0	0	0	0	0	0	0
%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

2) ○年度実績

	自 社	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	その他	計
A 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
B 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
C 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
D 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
計	0	0	0	0	0	0	0	0
%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

3) ○年度獲得目標

	自 社	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	その他	計
A 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
B 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
C 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
D 製品	0	0	0	0	0	0	0	0
計	0	0	0	0	0	0	0	0
%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!



4) 競合他社・主要営業マンの能力評価

氏名とランク			
特徴・得意技			

※ S:非常に優秀 A:優秀 B:普通 C:劣る D:楽勝

限界利益と分岐点（財務的指標）

1) 製品別限界利益(1t 当たり)

: 円

15年度				
	売上@	材料費	運賃	限界利益
〇〇	0	0	0	0
〇〇	0	0	0	0
〇〇	0	0	0	0
〇〇	0	0	0	0
				0

16年度			
売上@	材料費	運賃	限界利益
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0

2) 損益分岐点（乳剤・改質のみ）

: 千円

	売上金額 (年 間)	屯数 (年間)	変 動 費 総 額		固定費(製造 +販売経費)	分岐点 (屯数/月)	製品のみ の利益	安全 余裕率	
			材料費	運賃					
○年度	0	0	0	0	0	#DIV/0!	t	0	#DIV/0!
○年度	0	0	0	0	0	#DIV/0!	t	0	#DIV/0!
○年度 予 想	0	0	0	0	0	#DIV/0!	t	0	#DIV/0!

総需要説明

〇年度予想総需要量

0

〇年度実績総需要量

0

=

〇年度
特殊需要〇年度
特殊需要その他 (t)
(+) (-)

-

+

±

0

+

0

±

0

±

0

±

0

±

0

±

0

±

0

±

0

±

0

内 訳

内 訳

内 訳

地域内の参考検証統計

① × × 消費量	② 〇〇 需要	① ÷ ②	③ 業界拠点数	① ÷ ③	〇〇 指標
0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0

顧客の量的・質的分析

1) 実績・顧客の「量と質」の分析

〇〇関係

項目/企業名	自 社	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	その他
カバー率	0	0	0	0	0	0	0
A A率	0	0	0	0	0	0	0
構造シェア	0	0	0	0	0	0	0
修正構造シェア							

実績シェア	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

〇〇関係

項目/企業名	自 社	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	その他
カバー率	0	0	0	0	0	0	0
A A率	0	0	0	0	0	0	0
構造シェア	0	0	0	0	0	0	0
修正構造シェア							

実績シェア	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

比較
検討

比較検討

2) 顧客満足度の階段(=見えざる資産)

(A製品)

(B製品)

超ごひいき客 (パートナー)	〇年度 客 数	例: ◇◇◇◇、〇〇〇〇、 (△△会社)	〇年度 客 数	例: ◇◇◇◇、〇〇〇〇、 (△△会社)
	0			
	〇年度 客 数		〇年度 客 数	
支持・賞賛客	0		0	
	客数		客数	
お得意様	0		0	
	客数		客数	
取引を狙う潜在顧客	0		0	
	客数		客数	

「課 題」(プロセス)月別報告書

担当者

管理No	活動計画内容 【五視点計画書 様式-1のStep2, 3より】	結果測定計算式

月	顧客の反応・活動結果または活動方法の改善	計算測定結果	自己判定	管理者確認印
4月			充 分 普 通 不十分	
5月			充 分 普 通 不十分	
6月			充 分 普 通 不十分	
7月			充 分 普 通 不十分	
8月			充 分 普 通 不十分	
9月			充 分 普 通 不十分	
上期 総括				
10月			充 分 普 通 不十分	
11月			充 分 普 通 不十分	
12月			充 分 普 通 不十分	
1月			充 分 普 通 不十分	
2月			充 分 普 通 不十分	
3月			充 分 普 通 不十分	
総括				

※ プロセス管理として、PDCAの循環を念頭に記入する。必要に応じて途中変更可。

収益年計表は「飛行高度計」

(報告書-02)

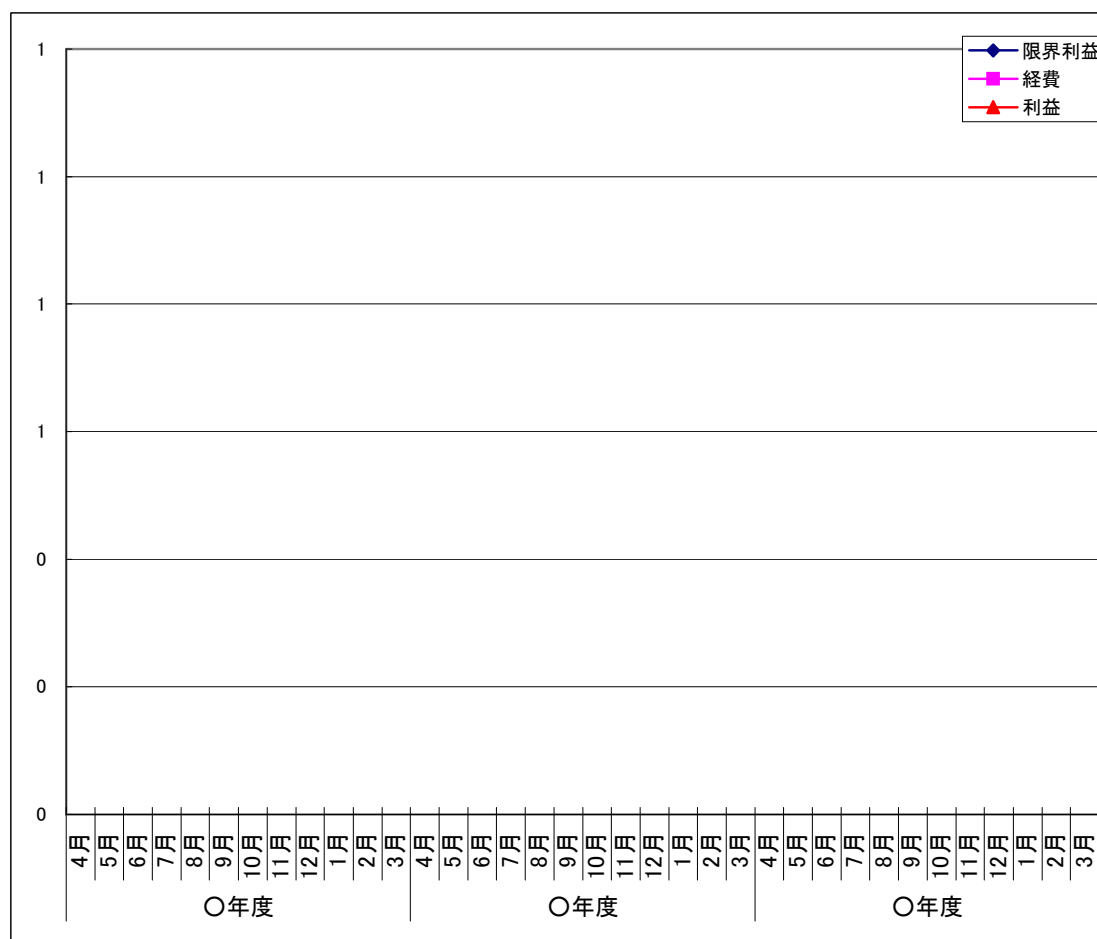
1) 収益・経費関係 管理

: 千円

	限界利益の合計				製造・営業経費合計				利 益	
	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度	○年度
4月									0	0
5月									0	0
6月									0	0
7月									0	0
8月									0	0
9月									0	0
10月									0	0
11月									0	0
12月									0	0
1月									0	0
2月									0	0
3月									0	0
合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

※ この表はスペースの関係で、「売上高 - 固定費」の記入無しで限界利益から記入している。

2) 高度計 ▲ に注意、地上に激突 (= 赤字) させるな !



コメント:

4 バランス・スコアカード5視点記録様式例の解説

この様式は、企業が従来より使用していた事業ユニットの「結果報告書式」を利用しながら「5つの視点」「重要成功要因」「業績評価指標」を組み込んでバランス・スコアカードを構築したものである。この場合は、「報告書 01」も重要な「事前的指標（パフォーマンス・ドライバー）」とすることができる。

1) 事業集中と No1 理論の戦略視点

事業の集中は、通常は「重要成功要因」を検討する中で行うが、ここでは一つの視点として強調し管理するようにしている。

- (1) 様式－1, 2で「選択と集中」すべき市場の決定、と顧客満足を座標軸にした「No1主義」の策定を求めている。様式－1の Step 5において「捨てる地域、商品、活動」の明確化を求めている。
- (2) 様式－3で、シェア率を基礎とした「ランチェスター法則」の利用による地域戦略の明確化を求めている。
- (3) 様式－4で競合相手の戦力分析、またはシェアの目標数値、グラフ化による戦略の「成功と失敗」を見えるようにしている。

2) 顧客満足の向上の視点

- (1) 様式－2で、顧客満足を「リピート回数」で測る。
- (2) 様式－3で、顧客の地域によるセグメントと地域戦略の明確化を行う。
- (3) 様式－4で、シェアを基礎としての「顧客満足状況」を把握する。
- (4) 様式－6の「顧客の量と質」によるセグメント、また「顧客満足の階段」による顧客満足の監視視点を設けている。

3) 財務（収益）管理の視点

- (1) 様式－5の「限界利益と分岐点」で、収益内容分析と管理をする。
- (2) 「事業書 02」の「年計表」で収益・費用に関する財務的管理を行う。

4) プロセスの改善視点

- (1) 様式－1の Step 方式により、「重要成功要因課題」を3件選んで、改善活動プロセスを「報告書－01」にて監視する。このプロセスの改善は、各事業所で独自に評価指標と評価基準を選定して管理する。
- (2) 具体的な活動プロセスの監視と改善は「報告書 01」で行う。

5) 従業員教育と情報化の視点

様式－1の Step 4にて、必要な教育を明確にする。（教育効果の確認は別紙）

6) マネジメントシステムとしての PDCA を監視・実施する

バランス・スコアカードに必要な「チェックと是正」を「報告 01」で行う。

Q & A

質問1 バランス・スコアカードでは、IT 機器を使うべきなのでしょうか。

回答：IT 機器を使わなければならないということではありません。紙媒体でも問題ありません。しかし現在では、企業の多くのデータがコンピュータの中に集積されているので、それを利用したほうが便利であり、また刻々と変化する業績指標を、従業員末端まで見ることができて改善活動に繋がり易いということです。

質問2 バランス・スコアカードの4つの視点以外に、どんな視点が考えられるのでしょうか？

回答：もともとキャプランとノートンは4つの視点は、一つの雛形であり全てに通じるものとは考えていません。財務的視点だけでは分からない「見えざる資産」を表現して、管理するのに最低4つの視点が必要だったものです。その意味で、各企業が4つの視点だけでは見えにくい点、また戦略目標を達成するのに必要な視点を任意に決めればよいのですが、「環境の視点」「コミュニティの視点」「コンプライアンスの視点」などさまざまな視点が考えられるでしょう。しかし、全く個別に管理する方が良い内容であれば、無理に入れる必要は無いのです。

質問3 バランス・スコアカードで、業績指標の「注意ゾーン」「危険ゾーン」などの管理限界を明確に決められない場合、従業員にどんな風に公表したら良いのでしょうか？

回答：これも「質問1」の場合と同じように、企業で活動する末端の人達に、活動の成功や不成功や改善の目安を与えることが出来ればいいのです。多くの企業が「グラフ」を使って上昇傾向や下降傾向を知らせ、注意を促す努力をしています。

以上