



支援ナビに対応した帳票、様式類

バランススコアカード

4つの視点による戦略目標の設定から 業績評価指標へ展開する手法

バランススコアカードは、戦略経営実践のためのマネジメントシステムです。バランススコアカードはビジョンと戦略を明確にすることで、財務数値に表される業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質から経営を評価し、バランスのとれた業績評価を行うための手法です。

本資料では、以下の資料を掲載します。

- ① 財務の視点 分析シート
- ② 顧客の視点 分析シート
- ③ 業務プロセスの視点 分析シート
- ④ 学習と成長の視点 分析シート
- ⑤ バランススコアカード（記載例）

1

バランススコアカードの狙い

バランススコアカードは、企業の経営戦略を目標・アクションプランに展開する際に活用することができます。従来の財務指標中心の業績管理手法の欠点を補うものであり、財務分析による業績評価（財務の視点）に加えて、顧客の視点（企業からみるお客様、お客様からみえる企業）、業務プロセスの視点（製品のクオリティや業務内容に関する視点）、成長と学習の視点（企業のもつナレッジ（アイデア、ノウハウ）や従業員の意識・能力の視点）を加味した総合的評価を行ないます。

また、経営戦略を重要成功要因⇒業績評価指標⇒アクションプランへと現場の業務（部署単位や個人単位）まで反映させることで、社員は日々の業務がどのように目標達成に影響するのかを意識でき、経営陣は視覚的、実質的に目標達成までの道のりを管理することができます。バランススコアカードを利用することで戦略の遂行状況を測りながら、企業の組織力・成長力・競争力を強化し成功へと導くことができます。

2

バランススコアカードの活用方法

バランススコアカードは、以下に示す戦略決定プロセスの中で、「戦略目標の設定」から「アクションプランの策定」までの業務領域で、上位課題から下位課題に展開する際に有効に活用できます。戦略決定プロセス（基本モデル）は以下の7ステップで表します。（ ）内は検討の視点。

- Step1 ビジョン設定 （将来どのようになりたいか？）
- Step2 戦略の立案 （そのために、何をするか？）
- Step3 戦略目標の設定 （4つの視点で戦略実現のための目標を決める）
- Step4 重要成功要因の設定 （戦略目標を実現するために必要な具体的要因は？）
- Step5 業務評価指標の設定 （戦略の達成度をどのように評価するか？）
- Step6 数値目標の設定 （業績評価指標がどのような数値になれば目標達成か？）
- Step7 アクションプランの策定 （どんな行動を起こすか？ 短期的行動目標は？）
- Step8 以降 戦略目標の実現に向けて実行

バランススコアカードの活用領域

財務の視点 分析シート

資産の部			負債・資本の部		
万円			万円		
100%			100%		
項目	金額	比率	項目	金額	比率
流動資産	現金預金		流動負債	支払手形	
	受取手形			買掛金	
	売掛金			その他	
	棚卸資産			割引手形	
	その他			短期借入金	
小計		小計			
固定資産	建物構築物		固定負債	長期借入金	
	機械車両備品			その他	
	土地			小計	
	投資等		資本	資本金	
	その他			余剰金	
小計		小計			
総資産合計			総資本合計		

損益計算書

万円

売上高		売上原価	
売上総利益		販売管理費	
経常利益		純利益	

マネジメント指標

	マネジメント指標	現状	目標
1	総資産は何回転 (年間売上÷総資産)		
2	売上債権は売上何か月分 (受取手形+売掛金)÷月当り売上高		
3	棚卸資産は何か月分 (棚卸資産÷月売上高)		
4	労働分配率 (労務費÷付加価値)		
5	一人当り付加価値額 (付加価値÷従業員数)		
6	売上に対する経常利益 (経常利益÷売上)		
7	自己資本比率 (自己資本÷総資本)		
8	借入金依存率 (借入金÷総資本)		
9	総資本に対する儲け(経常利益÷総資本)		
10	債務償還年数 (有利子負債÷(純利益+減価償却費))		

顧客の視点 分析シート

◆顧客本位・顧客満足面での対策

1) 顧客本位・顧客満足面での問題事項（箇条書きで 10 項目程度）

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
--	--

2) 顧客本位・顧客満足の現状

優れた顧客本位・顧客満足の仕組み	顧客本位・顧客満足の業界の動き

3) 顧客本位・顧客満足向上のための全社的対策 <戦略目標に該当>

--

業務プロセスの視点 分析シート

◆業務プロセス面での対策

1) 企業ビジョン（売上・利益、その他）実現のために、各部門責任者の責務及び業務上の役割（現状）

①各部門責任者長の責務とは？（現状）

②部門責任者は責務達成のために何をしているか？（現状）

2) 営業部門に求める集客数増大及び契約率向上、サービス増大のための施策

営業部門の集客数増大策	営業部門の契約率向上策	サービス需要増大策

3) 業務プロセス改革のための全社的対策 <戦略目標に該当>

学習と成長の視点 分析シート

◆部門長（またはチームリーダー）に求める人材

1) 部門長・チームリーダーに求める能力・人格（箇条書きで10項目程度）

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	
--	--

2) 部門長・チームリーダーの能力・人格の現状

優れた能力・人格	不足する能力・人格

3) 不足する能力・人格の対策（部門長／チームリーダー）〈戦略目標に該当〉

--

バランススコアカード (記載例)

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	数値目標	アクションプラン
財務	<ul style="list-style-type: none"> ◆売り上げ増大 ◆利益率向上 ◆原価低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客数の増加 ● 売上高の確保 ● 売上総利益の向上 ● 原価管理の徹底 ● 労務費の低減 	顧客数 総売上高 売上総利益額 売上総利益率 売上原価 労務費率		
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ◆少量多品種で受注 ◆品質の向上 ◆短納期の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注管理の構築 ● 営業管理の徹底 ● 品質チェックのマニュアル化 ● マシンの徹底活用 	受注管理システムの構築 営業支援システムの導入 品質改善率 生産サイクル効率		
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ◆原価管理の徹底 ◆マニュアル化の推進 ◆工程管理の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ● システム化の実施 ● 研修マニュアルの作成 ● 標準化の徹底 	工程管理システムの構築 研修マニュアルの作成 従業員一人当りの研修時間		
学習と成長	<ul style="list-style-type: none"> ◆採用教育のマニュアル化 ◆特殊技術の提供 ◆IT教育の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハローワークの活用 ● 熟年技巧のノウハウ承継 ● 社員の能力と職務に応じた教育機会と人材確保 	採用人員 専門能力に関するOJT回数 初級IT教育、ITインストラクターの設置		

制作著作 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 支援機関サポート課

作成担当 青木 弘一（平成23～27年度 全国支援ネット統括マネージャー）
地域支援機関等サポート事業 ホームページ
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiikiriyoku/index.html>