

# バランスト・スコアカードの説明

## バランスト・スコアカードの概要

バランスト・スコアカードは、ハーバードビジネススクールのロバート・キャプラン教授とデビット・ノートン教授が、1992年にその原型となる概念を提唱した戦略的経営管理コンセプトであり、技法であります。

従来からの「財務」的な評価の視点に加えて、「顧客」・「業務プロセス」・「学習」の4つの視点から、企業を評価し改善する仕組みです。また、全社戦略・部門戦略・チーム戦略・個人の目標設定・業績評価のすべてを統合して管理する手法でもあります。

アメリカの大企業が次々に導入しており、近年日本でも大企業を中心に導入が進んでおります。

## バランスト・スコアカード導入のメリット

- 企業内に戦略を浸透させ、明確にコンセンサスを得ることができる。
- 戦略を体系的・期間的に検討できる。部門や個人の目標と全社戦略の整合性をとることができる。戦略的目標を長期のターゲットや年度予算にリンクさせることができる。
- 部門や個人の業績評価が体系的・期間的・客観的に可能となる。
- 客観的な業績評価により次年度の戦略の見直しと次年度の目標設定が容易になる。
- 戦略プログラムを明確にし、整合性を確保できる。
- 成果をどのように達成すべきかの指標であるパフォーマンス・ドライバー(事前的業績評価指標)と成果の業績評価指標(事後的業績評価指標)を体系的に設定できる。
- コンピテンシー(行動特性)マネジメントとバランスト・スコアカードを結びつけることにより、体系的なHRM(人材開発)が可能になり、結果として業績が向上する。

## なぜ我妻総合会計事務所がバランスト・スコアカード導入で優れているのか

- 一 バランスト・スコアカードを導入するためには、経営戦略・マーケティング戦略・人事戦略・管理会計の知識が不可欠であり、バランスト・スコアカードの本を読んだだけでは導入できません。しかしながら、戦略と会計の両方の知識及び経験がある人材はほとんどおりません。公認会計士・税理士は会計や税務は理解できても戦略はわかりません。逆に戦略系のコンサルタントは戦略は理解できても会計はわかりません。我妻総合会計事務所では戦略と会計のわかる人材がそろっており、バランスト・スコアカード導入に必要なノウハウ及び人材が確保されております。
- 一 我妻総合会計事務所は、中堅・中小企業向けバランスト・スコアカード導入に特化しており、ノウハウが蓄積されております。従業員数20名から500名くらいの企業にバランスト・スコアカードを導入しております。
- 一 バランスト・スコアカードもコンピテンシーマネジメントも日本では最先端の理論であり、それを高度に組み合わせて中堅・中小企業向けに提供している会社はありません。そういう意味で我妻総合会計事務所は先駆者といえます。

## バランス・スコアカードの事例

### 基本シート

戦略項目	戦略目標	業績評価指標	
		成果指標 (事後的指標)	パフォーマンスドライバー (事前的指標)
<b>財務的視点</b>			
1. 積極的な成長	売上高の成長	売上高成長率	新製品売上 サプライ売上成長率
2. 営業利益	営業利益の向上	売上総利益率 労務費比率の低下 労務費以外の販売管理費の節減	粗利率向上製品の販売比率 パート比率のアップ 経費削減重点費目の前年同月比
<b>顧客の視点</b>			
1. 重要顧客の顧客満足度	重要顧客の顧客満足度の向上	重要顧客のリピート率 重要顧客の顧客別利益額 重要顧客のCS調査スコアの向上	重要顧客の サービス回数
2. 新規顧客の開拓	積極的な新規顧客の開拓	新規顧客獲得数 新規顧客の顧客別利益額	DM発送数 新規見込み客へのEメール送信数 見込み客への説明回数
3. 抱き合わせ製品	抱き合わせ製品の販売増	抱き合わせ販売額	抱き合わせ製品説明数×顧客数
<b>社内ビジネスプロセスの視点</b>			
1. 納品	納期遅延をゼロにする	納期遅延回数	納品遅延原因究明・改善回数
2. 生産性	生産効率のアップ	労働生産性の向上	1時間あたりの作業回数のアップ
<b>学習と成長の視点</b>			
1. 従業員満足度	従業員満足度の向上	従業員満足度調査スコア	
2. 個人スキル(定性)	個人スキルのアップ	個人スキルの360度評価スコア	3ヶ月ごとの個人スキルの自己評価スコア
3. ナレッジマネジメント	成功するためのナレッジの蓄積	成功するための行動指針への還元数	ナレッジ提案回数

### 評価基準表

戦略項目	成果指標 (事後的指標)	目標数値	評価基準	得点(基準点)					ウェイト	得点	評価点
				105%以上	100%以上	98%以上	95%以上	95%未満			
<b>財務的視点</b>											
1. 積極的な成長	売上高成長率	7%	目標達成率	100点	90点	70点	50点	0点	10%	100点	10点
2. 営業利益の向上	売上総利益率 労務費比率の低下 労務費以外の販売管理費の節減	30% 前年比7%減 前年比5%減	目標達成率	100点	90点	70点	50点	0点	30%	70点	21点
<b>顧客の視点</b>											
1. 重要顧客の顧客満足度	重要顧客のリピート率 重要顧客の顧客別利益額 重要顧客のCS調査スコアの向上	90% 200万円 70点	目標達成率	100点	90点	70点	50点	0点	15%	100点	15点
2. 新規顧客の開拓	新規顧客獲得数 新規顧客の顧客別利益額	10 100万円	目標達成率	100点	90点	70点	50点	0点	10%	70点	7点
3. 抱き合わせ製品	1回当たりの抱き合わせ販売額	30万円	目標達成率	100点	90点	70点	50点	0点	5%	100点	5点
<b>社内ビジネスプロセスの視点</b>											
1. 納品	納期遅延回数	0/月	目標達成率	100点	90点	70点	50点	0点	5%	100点	5点
2. 生産性	労働生産性の向上(チーム評価)	1時間当たり 100個	個数	105以上	100以上	95以上	90以上	90未満			
<b>学習と成長の視点</b>											
1. 従業員満足度	部下の従業員満足度調査スコア	70	スコア	100点	90点	70点	50点	0点	5%	50点	2.5点
2. 個人スキル(定性)	個人スキルの360度評価スコア	70	スコア	100点	90点	70点	50点	0点	5%	50点	2.5点
3. ナレッジマネジメント	成功するための行動指針への還元数	3	還元数	4以上	3	2	1	0			
5視点計									100%		78点
トップ加減点	別途基準あり			+20点 ~ -10点						10点	10点
総評価点											88点

この事例では成果指標のみウェイトを付けていますが、場合によってはパフォーマンスドライバーもウェイト付けします。給料と賞与を分けてウェイト付けすることもあります。賞与だけをバランス・スコアカードの評価指標と連動させるケースと給与の一部と賞与を連動させるケースや年俸制にしてすべてを連動させるケースなどがあります。またこの表では簡略化のため基準点を一緒にしてある指標も多いのですが、通常評価指標ごとに設定を変えます。この表は主として個人評価に使用しますが、部門やチーム評価にも応用できます。個人評価に個人評価と部門評価の両方を加味することもあります。部門ごとに評価指標は相違します。