

バランス・スコアカード

Robert S.Kaplan / David P. Norton
論文等の変遷

【参考資料等】

- ・「戦略マップ」Robert S. Kaplan&David P. Nortonランダムハウス講談社
 - ー図表2-1 BSCのフレームワーク
 - ー図表1-3 戦略マップは組織がいかに価値を創造するかを表す
 - ー図表7-1 無形の資産は企業価値を創造するために戦略に方向づけられなければならない

- ・「Diamond Harvard Business Library～ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・ライブラリー」ダイヤモンド社
 - 「ストラテジー・マップ」February 2001
 - ー図1 ストラテジー・マップを作成する
 - ー図1-2 ストラテジー・マップを作成する(顧客のバリュー・プロポジション)

 - 「戦略テーマ」: BSCの新ツール July 2006
 - ー図1 戦略テーマのマッピング
 - ー図3 どのようにして戦略的マネジメントシステムを構築したか

 - 「新しい経営モデル バランス・スコアカード」August 2003
 - ー図3 BSCが業績評価指標をリンクさせる

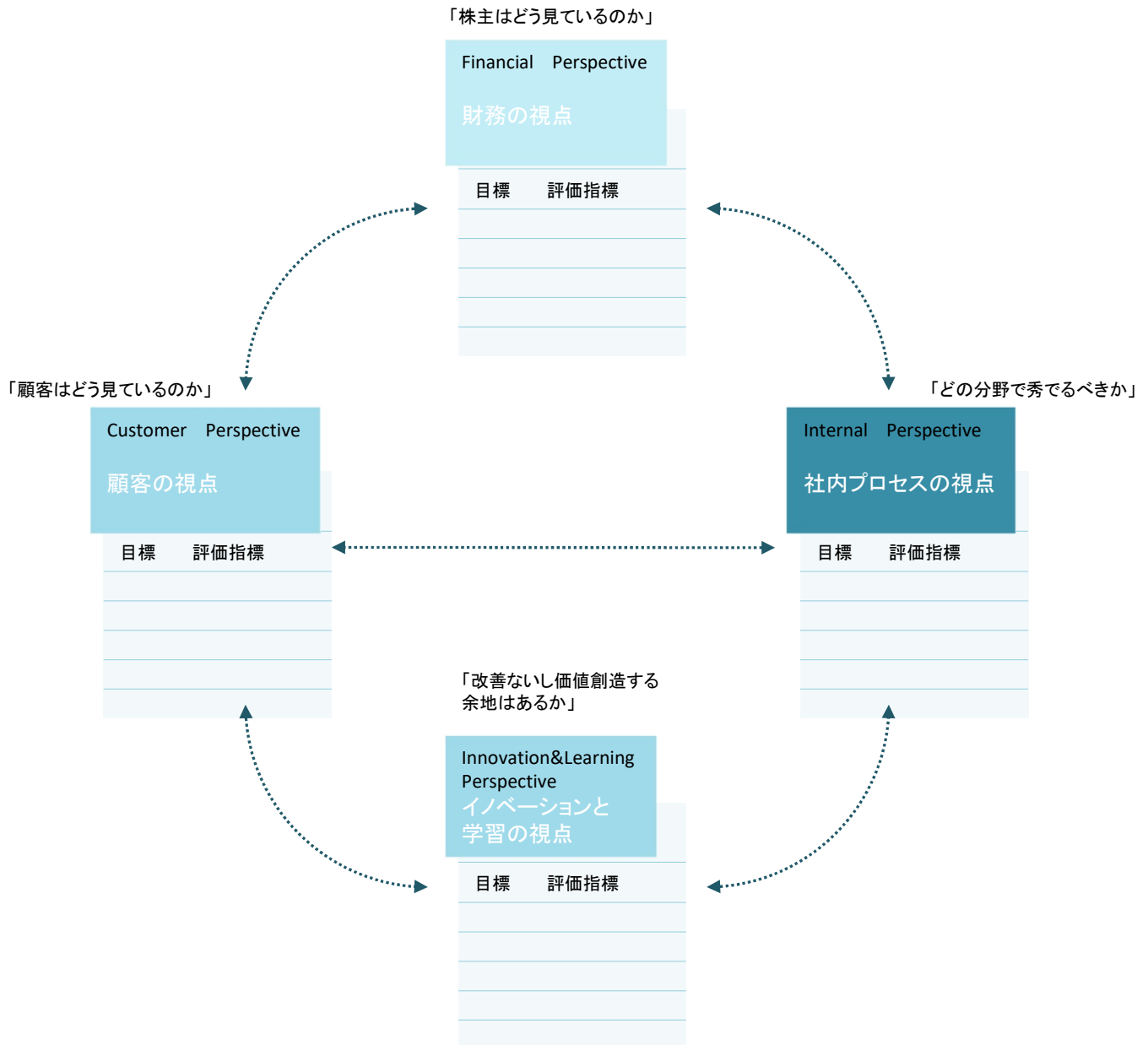
財務・オペレーション両面を4分野から見る

新しい経営指標 “バランズド・スコアカード”

DHB Apr.-May 1992

新しい経営モデル バランス・スコアカード

図1 BSCが業績評価指標をリンクさせる



本稿が、日本で初めてバランス・スコアカードを紹介したものだ。当時の日本はリエンジニアリングが大流行しており、BSCは、まったくと言ってよいほど、注目されなかった。余談になるが、本稿が発表された当時、問い合わせが1件あっただけである。しかしまや、同じ問題意識を浸透させる全社の「共通言語」としてBSCを導入する、あるいは検討している企業が増えている。本稿は、後者のBSCの導入を検討している企業にとりわけ有益であり、間違いなく他のBSC関連図書以上にその本質を語っている。なぜなら、開発者自身がその普及のために書き下ろしたのだから。なお初出はDHBR1992年5月号である。今回の再掲載に当たっては、マイケル・ポーターによるBSCの有効性に関する小論も併催した。

バランス・ スコアカードによる 戦略的マネジメント の構築

企業ビジョンと戦略を全社員に浸透させる経営ツール

DHB Feb.-Mar 1997

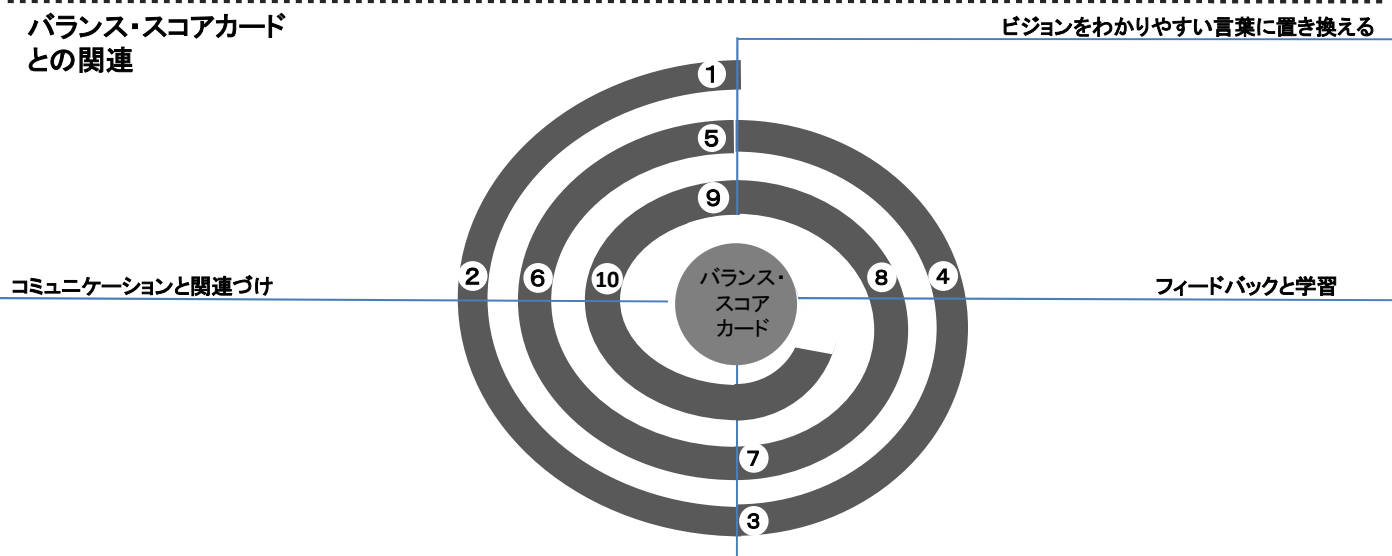
「戦略テーマ」BSCの新ツール

図3 どのようにして戦略的マネジメントシステムを構築したか

時間軸(単位:月)



注:
ステップ⑦、⑧、⑨、⑩は、定期的なスケジュールに基づいて実施される。バランス・スコアカードはマネジメント・プロセスにおける恒常的な一部分となる。

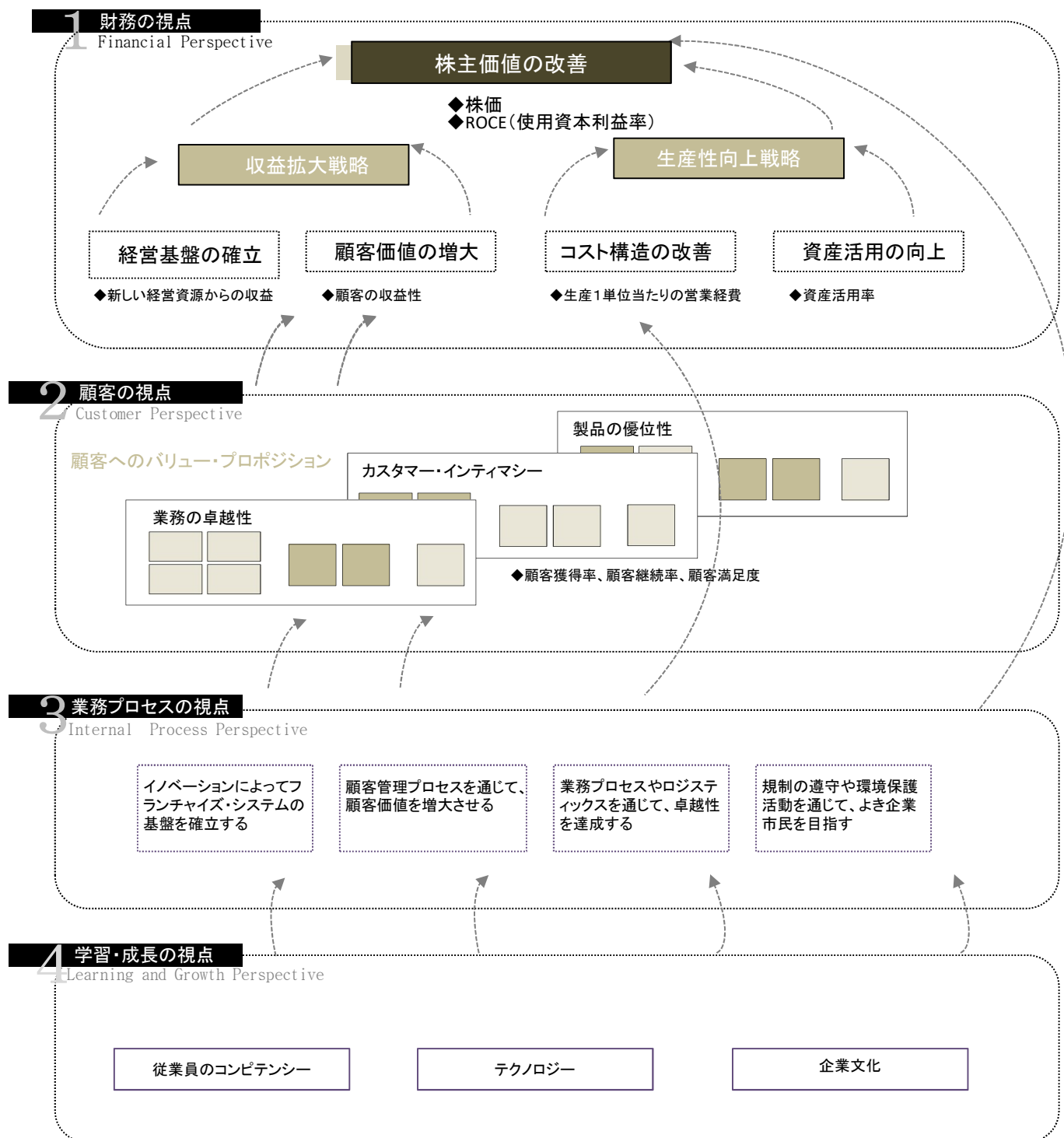


有形資産の効率性と無形資産の価値を高める
バランスト・スコアカードの
実践ツール：

ストラテジー・マップ

DHB February 2001

「戦略・マップ」FEB,2001
図1 戦略・マップを作成する



「戦略・マップ」FEB,2001

図1-2 戦略・マップを作成する(顧客のバリュー・プロポジション)

業務の卓越性

製品／サービスの属性

価格	納期
品質	選択肢

リレーションシップ

--	--

イメージ

買い物上手

競争力あるプライシング、品質、オンタイム・デリバリーなどに、
その強みを発揮できる企業

カスタマー・インティマシー

製品／サービスの属性

リレーションシップ

サービス	顧客 リレーションシップ
------	-----------------

イメージ

信頼できる
ブランド

パーソナリ化されたサービスを提供する長期的な
リレーションシップを構築することに、その強みを発揮できる企業

製品の優位性

製品／サービスの属性

	納期
	機能

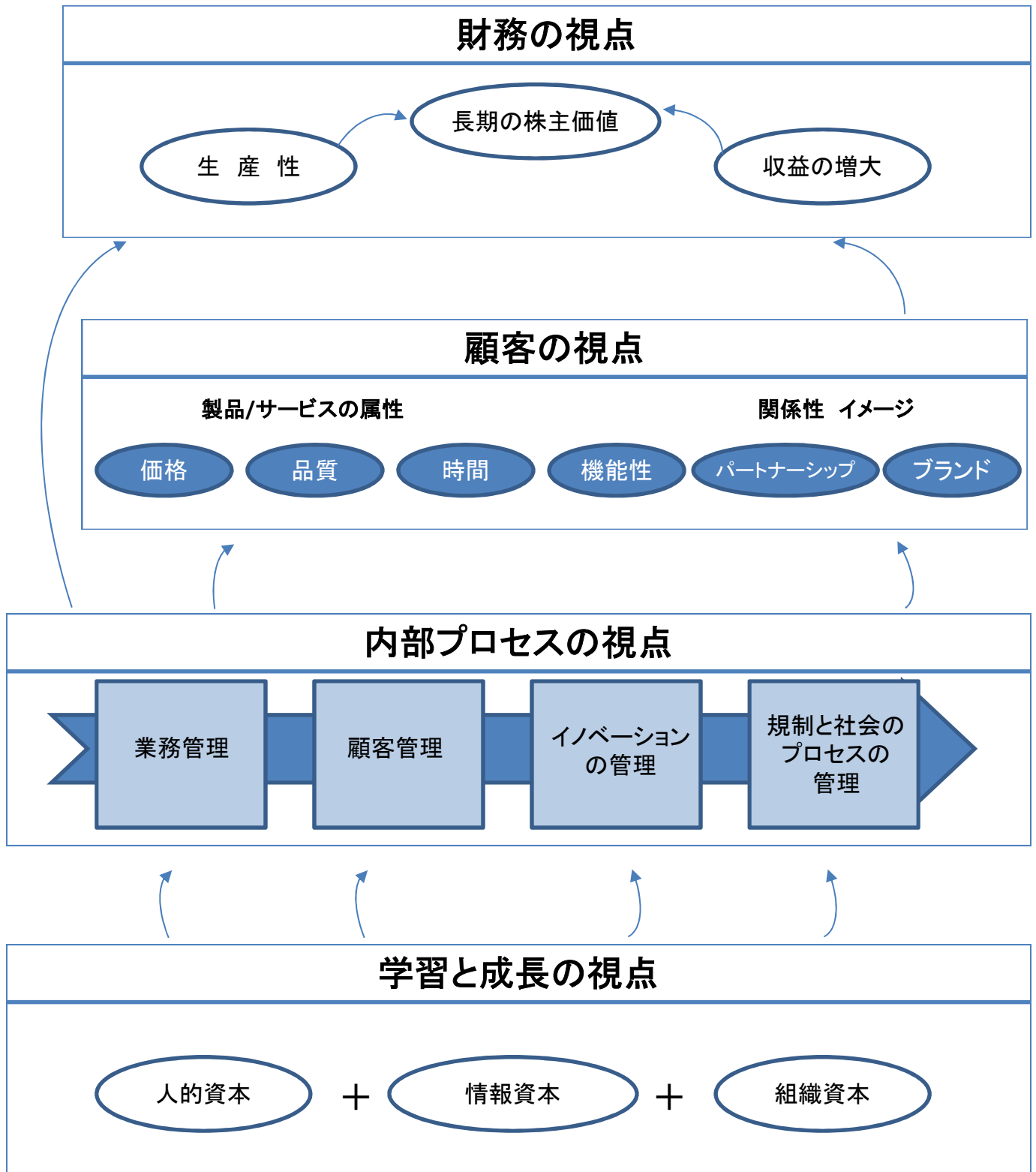
リレーションシップ

--	--

イメージ

最上級クラス

従来の殻を打ち破るような独創的な製品開発に、
その強みを発揮できる企業



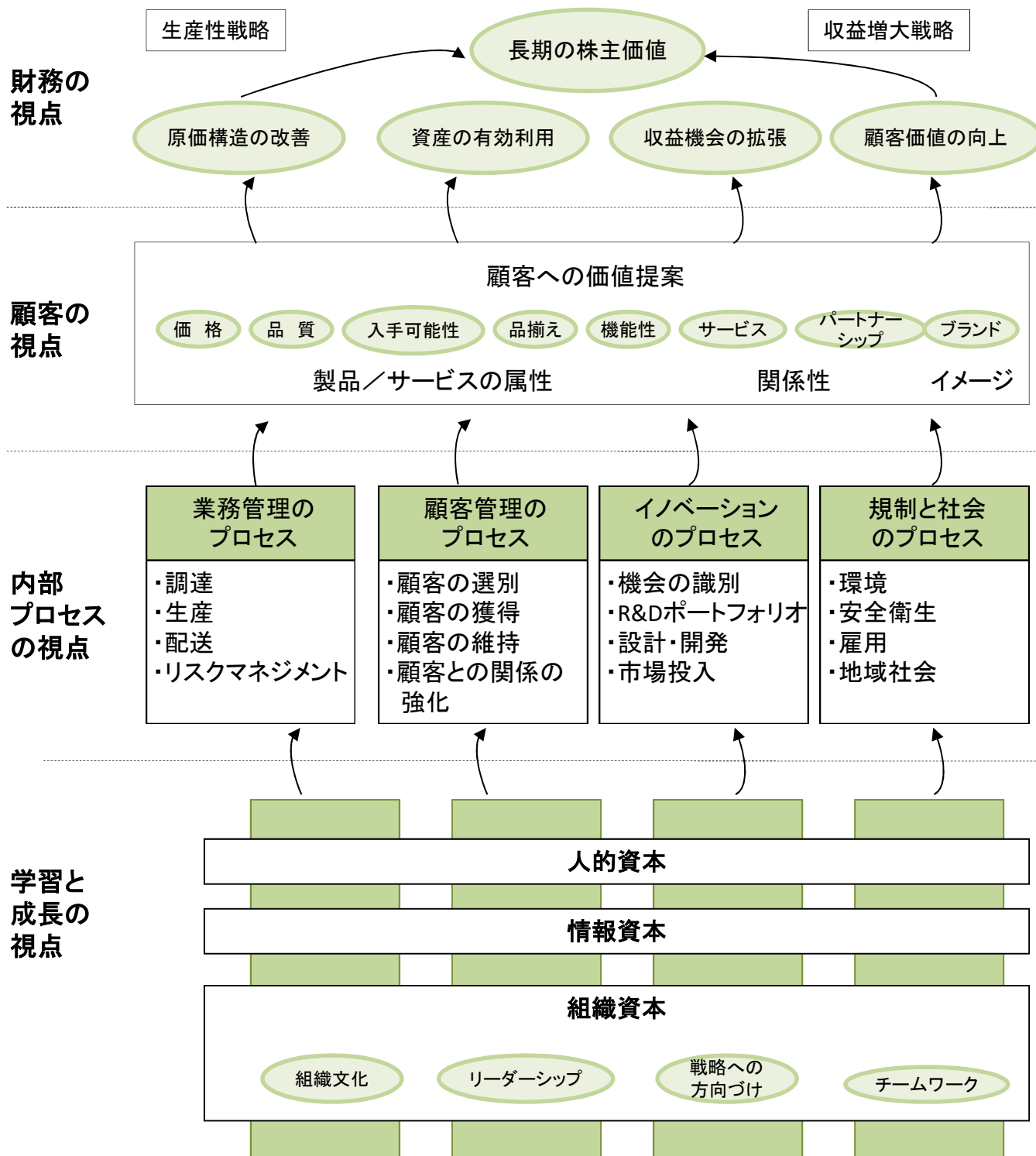
STRATEGY MAPS

バランスト・スコアカードの
新・戦略実行フレームワーク

戦略マップ

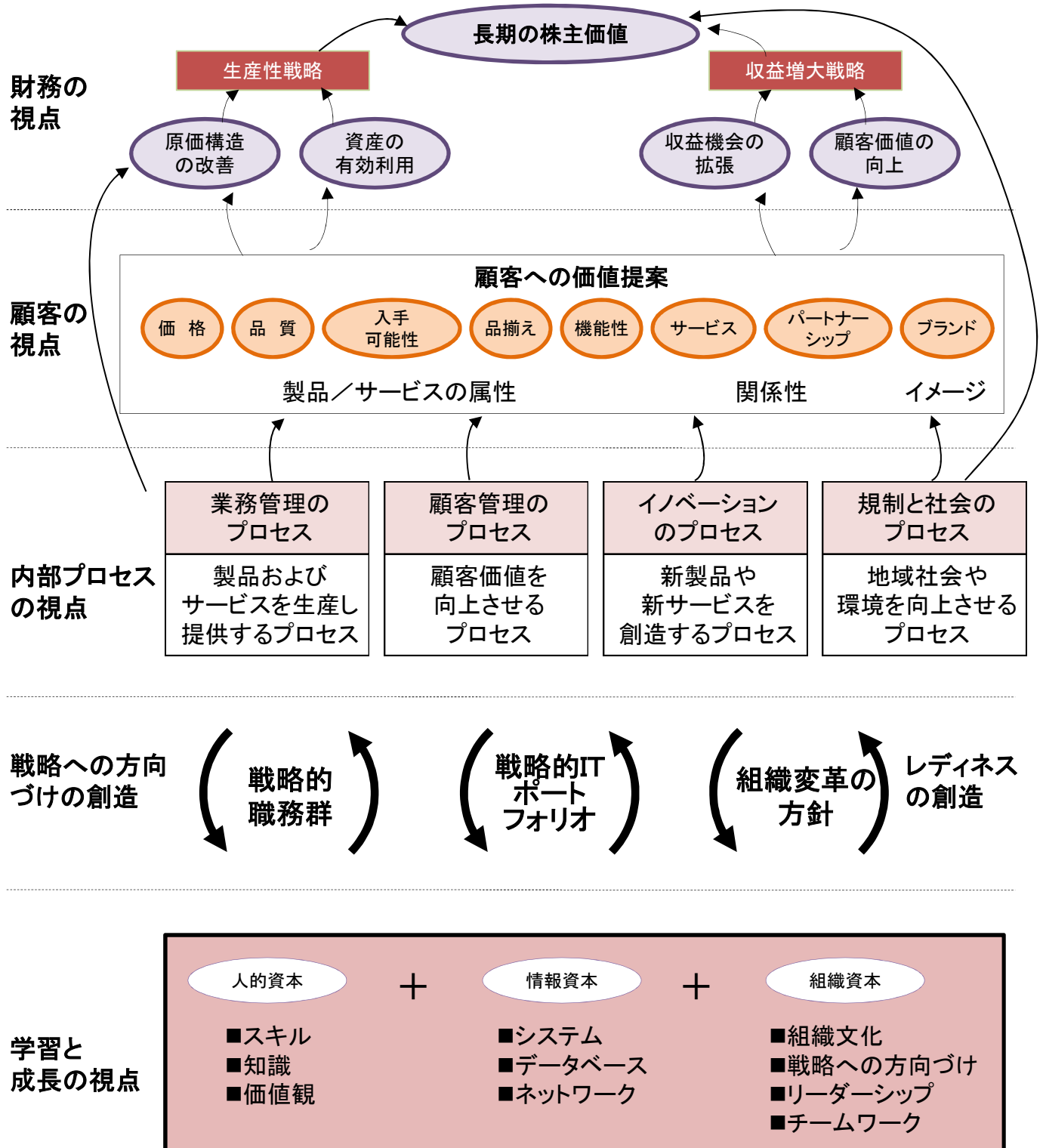
Robert S.Kaplan & David. P. Norton
ランダムハウス講談社 2005年7月

「戦略マップ」Robert・S・Kaplan&David・P・Nortonランダムハウス講談社
図表1ー3 戦略マップは組織がいかに価値を創造するかを表す



「戦略マップ」Robert・S・Kaplan&David・P・Nortonランダムハウス講談社

図表7-1 無形の資産は企業価値を創造するために戦略に方向づけられなければならない



大規模な組織改編は必要ない

戦略テーマ

B S Cの新ツール

DHB Jury 2006

「戦略テーマ」BSCの新ツール
図1 戦略テーマのマッピング

戦略テーマは、全社の目標、業績評価指標、戦略計画を、BSCの4つの支店と対応させながら俯瞰するためのツールである。左の列は、各視点のテーマに価値創造の目標がどのように対応するかを表している。中央の列は、視点ごとに、戦略テーマの目標を達成するための業績評価指標と目標を示している。右の列には、各視点に基づいてシナジーを生み出すための組織横断的あるいは職能横断的なプロジェクト、さらにはその予算規模が列挙される。

戦略テーマ:顧客とのパートナーシップをテコに需要を創出する

	Strategy Map 戦略マップ	Balanced Scorecard BSC		Action Plan 行動プラン
Financial Perspective 財務の視点	売上高と利益率を 押し上げる。	業績評価指標	目標値	戦略計画
		売上構成(新規)	+10%	
		売上高成長率	+25%	
Customer Perspective 顧客の視点	顧客の金融取引に占める シェアを高める。	当該セグメントにおけるシェア	25%	セグメンテーション・プロジェクト
		シェア・オブ・ウォレット	50%	顧客満足度調査
		顧客満足度	90%	
Process Perspective 社内プロセスの 視点	クロス・セリングを増やす。	クロス・セリングの比率	2.5	ファイナンシャル・プランニング・プロジェクト
		潜在顧客に投じる時間		
		四半期当たり1時間		パッケージ商品の提供
Learning and Growth Perspective 学習と成長の視点	組織の態勢を整える。	スタッフの強化	100%	リレーションシップ・マネジメント
		戦略の実行に必要なアプリケーションの 準備状況	100%	認定ファイナンシャル・プランナー
				名寄せされた顧客ファイル
		BSCと連動した目標	100%	ポートフォリオ・プランニング用の アプリケーション
				その時々目標管理
				インセンティブ報酬
				予算総額