



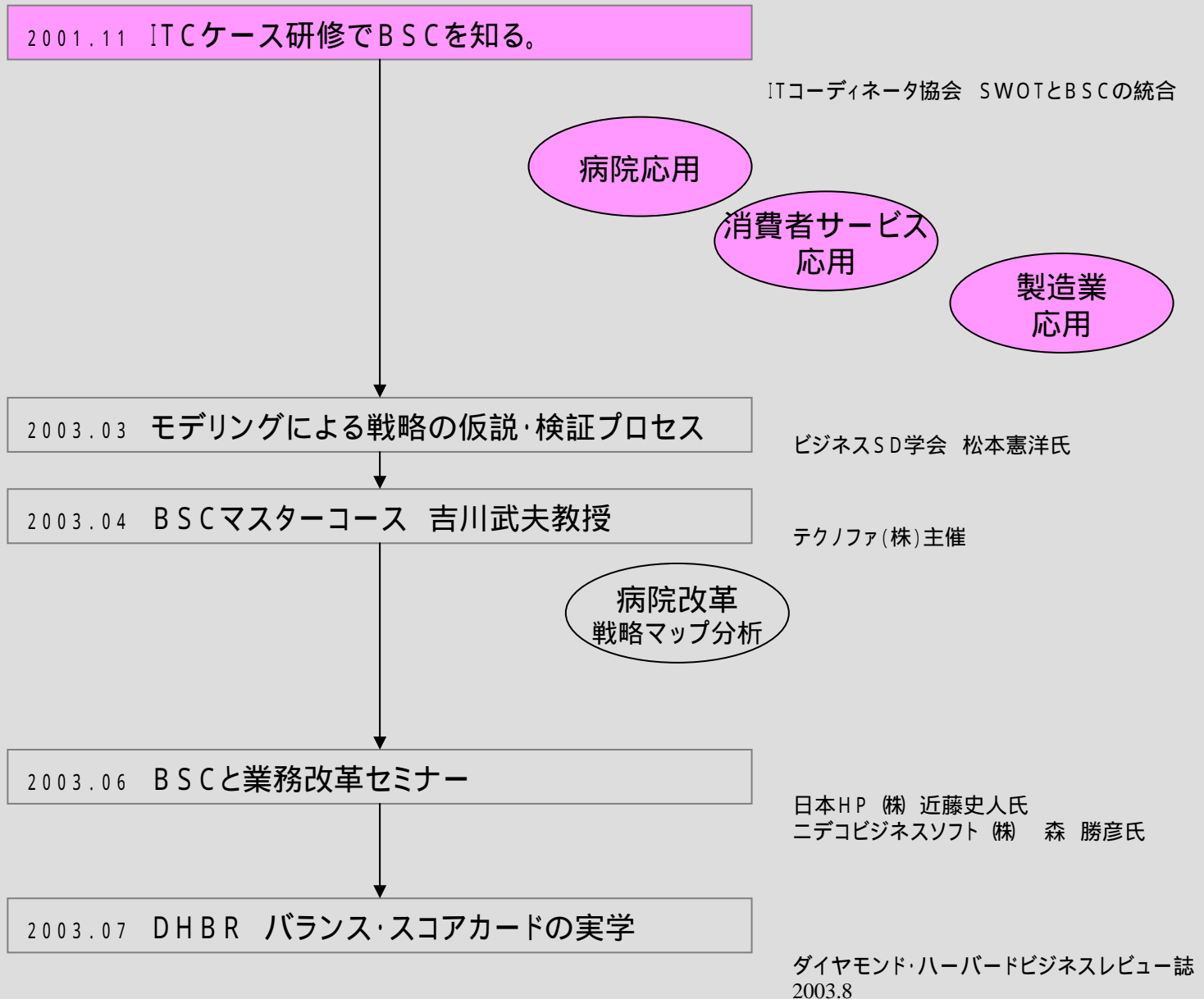
当社のその後の バランス・スコアカード

C402 勉強会

2003年8月2日

ITコンドラボ 村田茂之

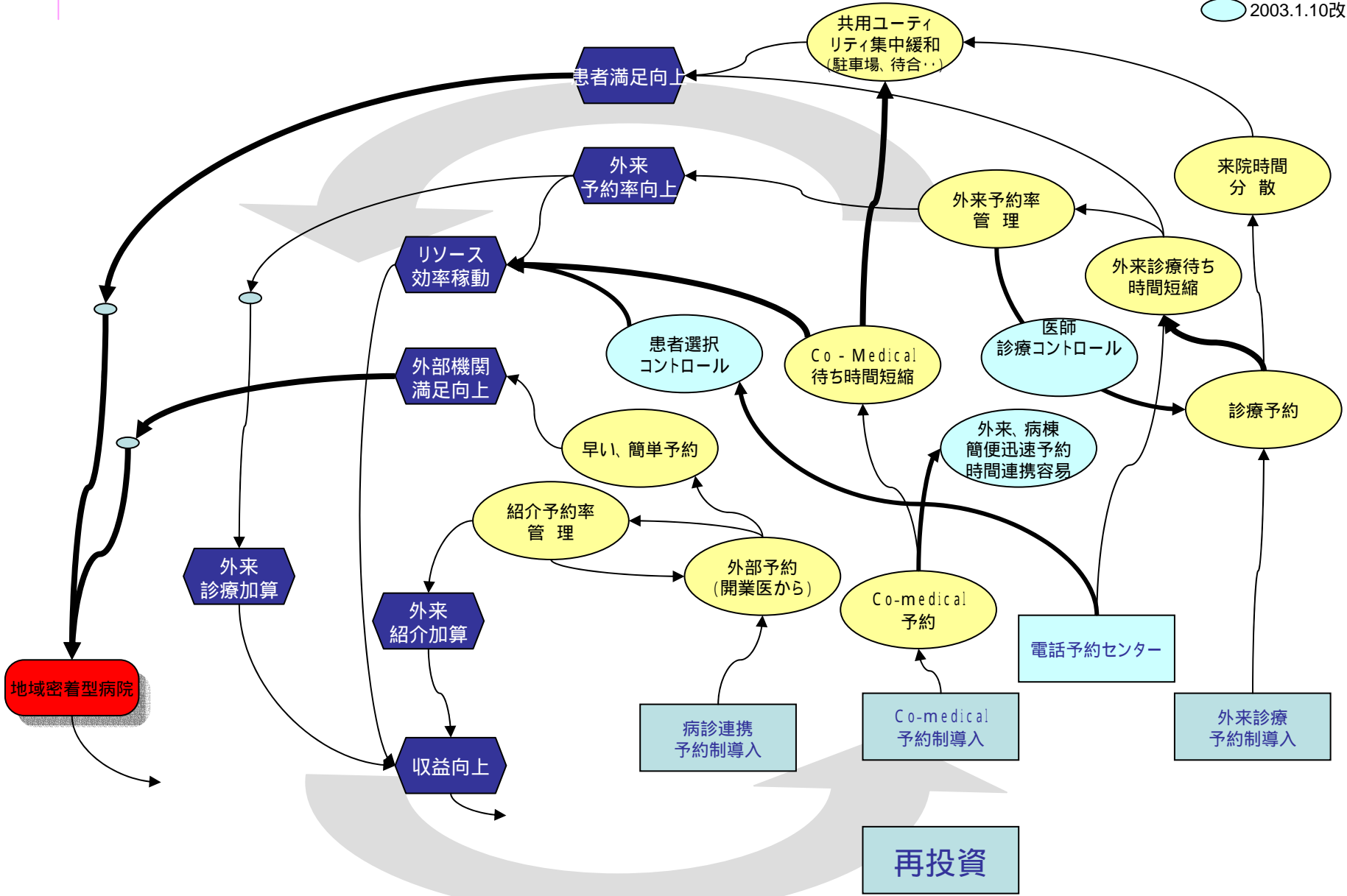
INDEX: その後の私のバランス・スコアカード



	現状	現状	将来
財務の視点	診療、Co-Medical稼働状況の把握 紹介率の向上 高額検査機器の稼働率向上 外来紹介加算による収益向上 外来診療加算による収益向上	外来・Co-Medicalの負荷コントロールが可能	
顧客の視点	診療待ち時間の短縮 Co-Medical待ち時間の短縮 共用ユーティリティ(駐車場、待合い等) の集中緩和 (病診連携) 「早い、簡単な予約」		
内部プロセスの視点	診療の計画化	オープン/クローズ予約 オープン予約:受け側、取り側 電話対応不要 事前(前日)カルテピックアップ 定時に昼食・休憩がとれる	
人材と変革の視点	PCRレタシーの向上 システム構築経験	院内メール、イントラネットの構築による コミュニケーション効率向上	オーダー、電子カルテの導入容易

病院事例 予約制の主要な経営効果

2003.1.10改定



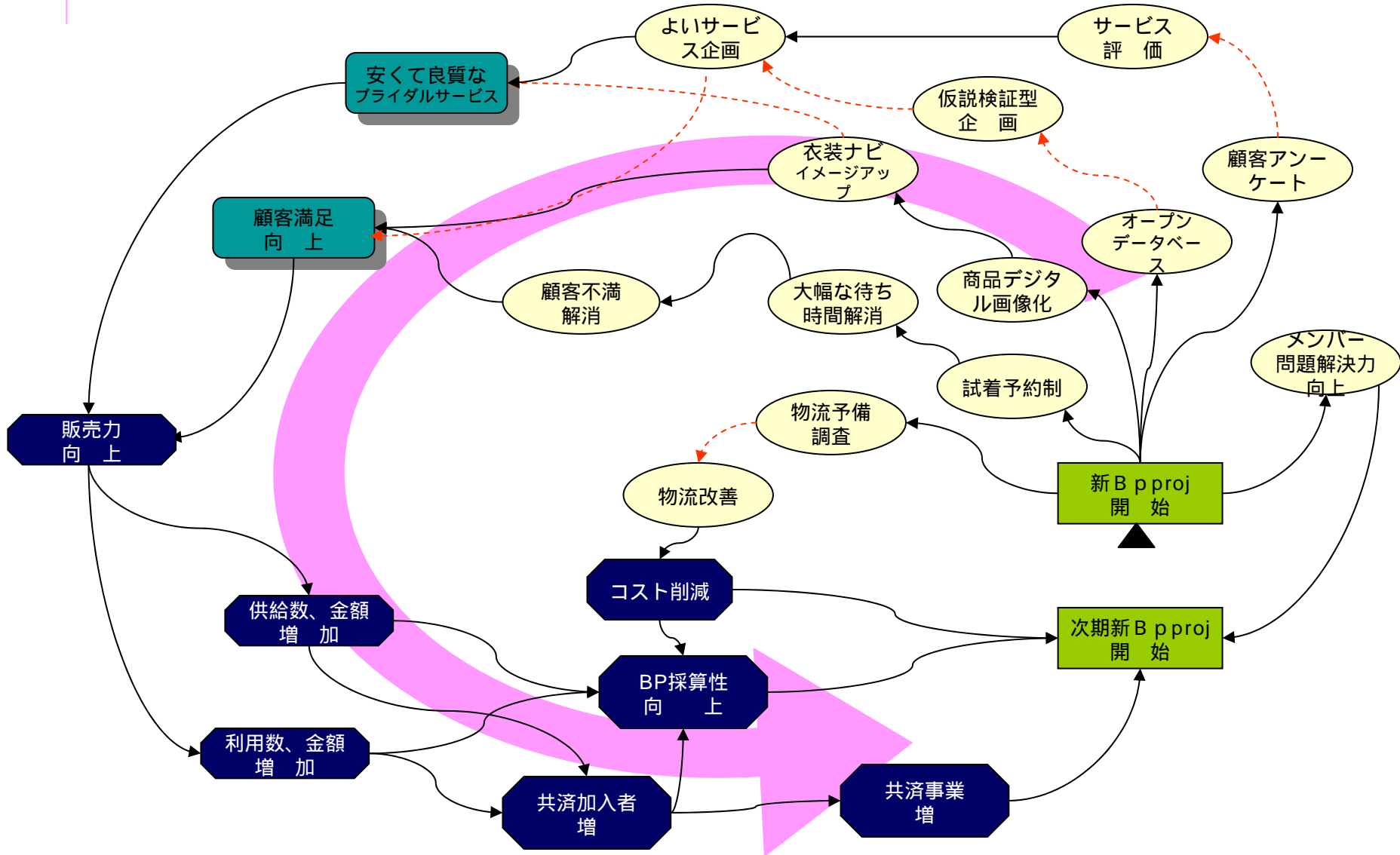
Influence Diagram

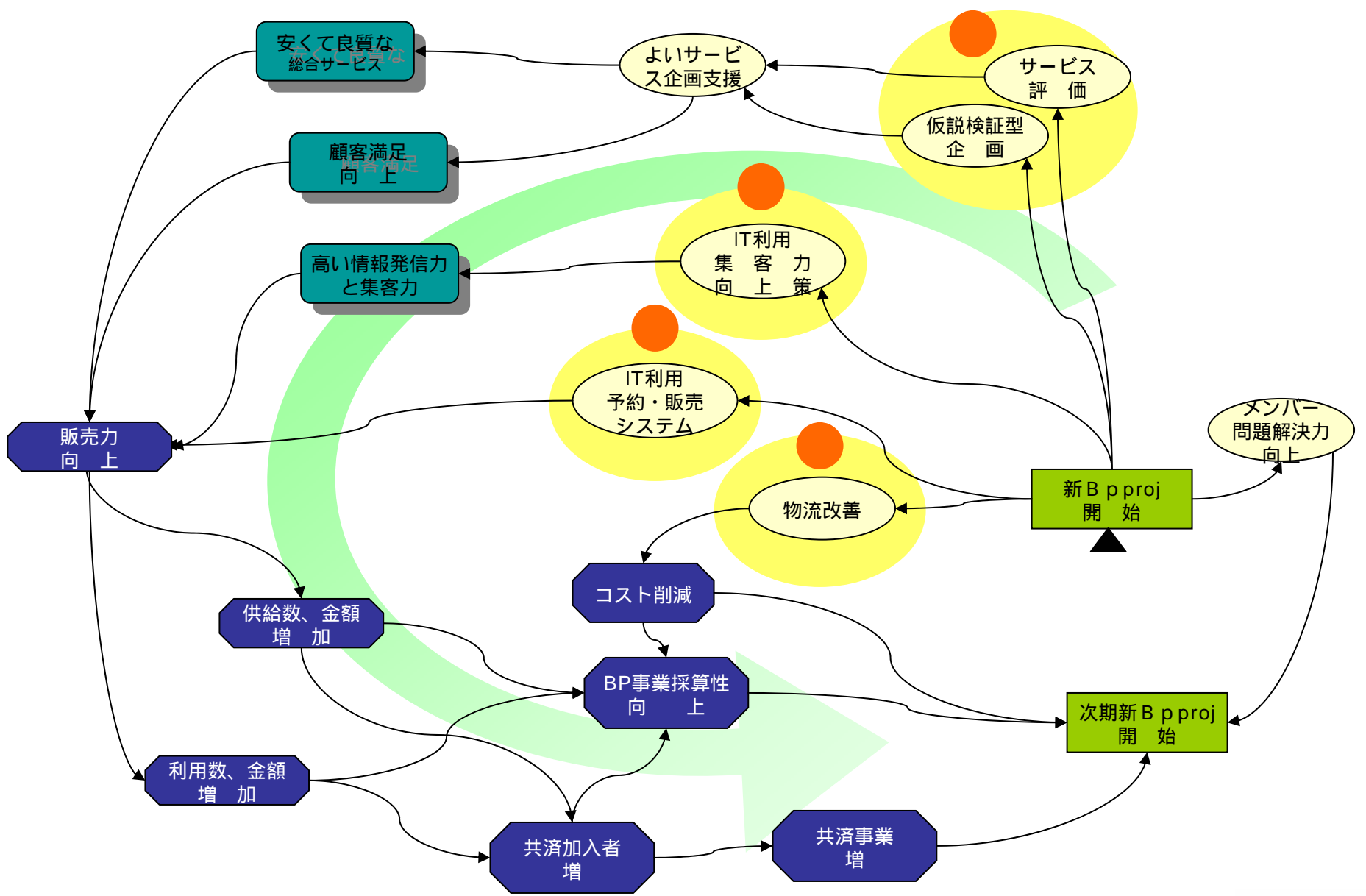
- XXXXX 事業価値 (価値基準)
- XXXX コアコンピタンス
- XXXX 意思決定要素
- 活動、ドライブレールなど
- 影響関係



	プロジェクト成果	(個別特記事項/着手テーマ)	未達成または課題
財務の視点	(直接的な指標成果は掌握できていない)		
顧客の視点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 試着予約制による待ち時間・顧客不満の解消。 (従来平均 150分 最大 300 現状平均 20 最大 30) (試着予約率 現状70~75%) 2. 衣装ナビによる顧客サービス定着。 3. カップル(親族含む)による利用動向把握が可能。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. お客様満足度の把握。 2. 顧客視点によるデータ管理。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. お客様カルテ導入
内部プロセス	<ol style="list-style-type: none"> 1. お客様カード(B/C)導入による業務改善。 2. 衣装デザインコード導入による業務改善。 3. 日報・現金集計業務の負荷軽減。 4. 経理・在庫一覧作成(月1回30h 0.25h) 5. 発注処理(業務終了後1h 0.5h) 6. 衣装室残業が解消し、コントロール可能になった 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 衣装利用動向把握による業務可能。 2. 物流費把握による改善点の掌握。 3. 自由なデータの分析・加工環境の整備。 (オープンデータベース環境) 	
成長学習の視点	<ol style="list-style-type: none"> 1. 派遣、スタッフ含め全てのPC操作可能となった。 2. システム的な問題解決の経験ができた。 3. システムメンバーの実践的な教育ができた。 4. PCリテラシのレベルアップ。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. システム運用体制確立。 	

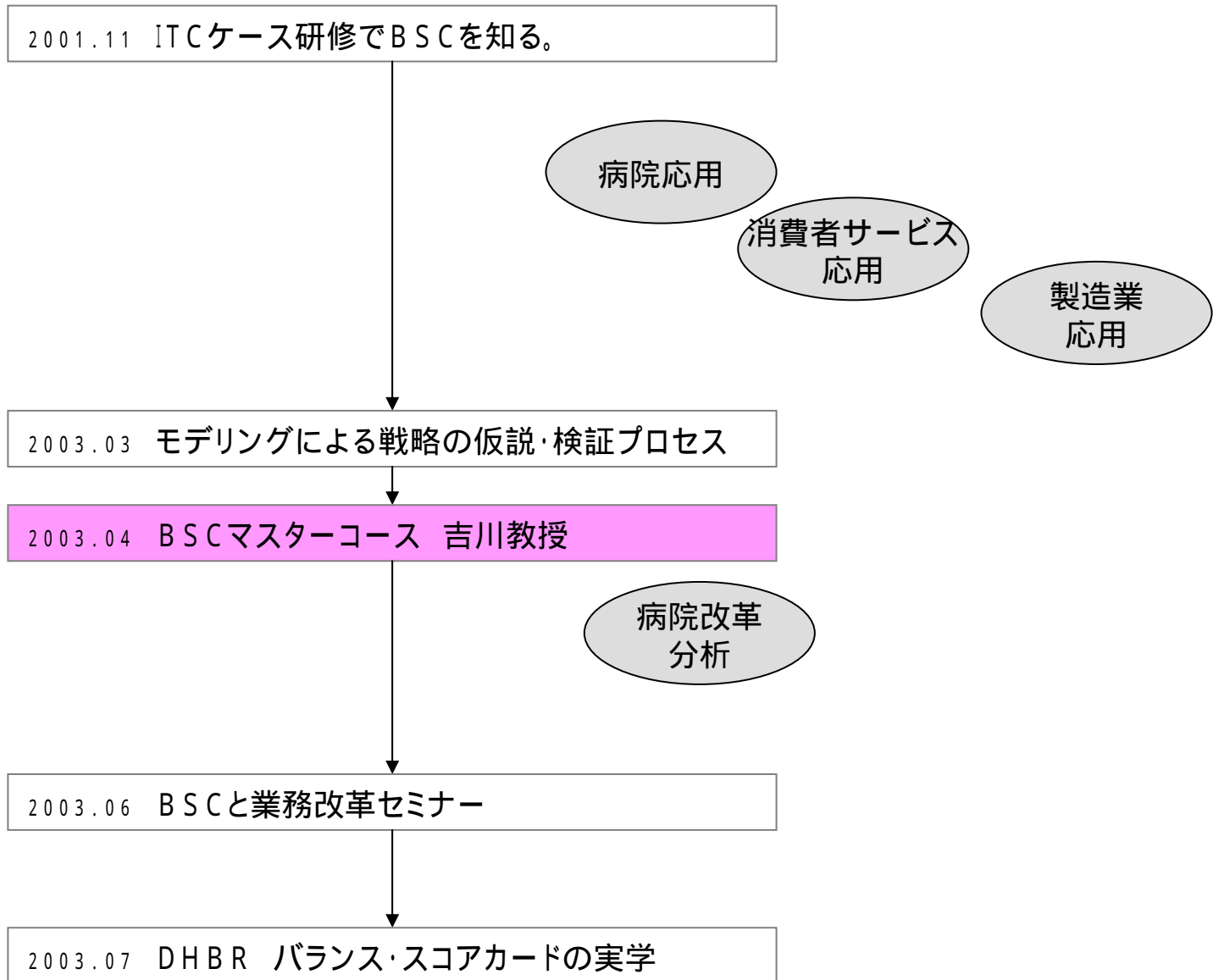
消費者サービス 事業強化のためのインフルエンス・ダイアグラム







INDEX: その後の私のバランス・スコアカード





バランス・スコアカードは、
飛行機のコックピットのようなものである。

Balanced Scorecard

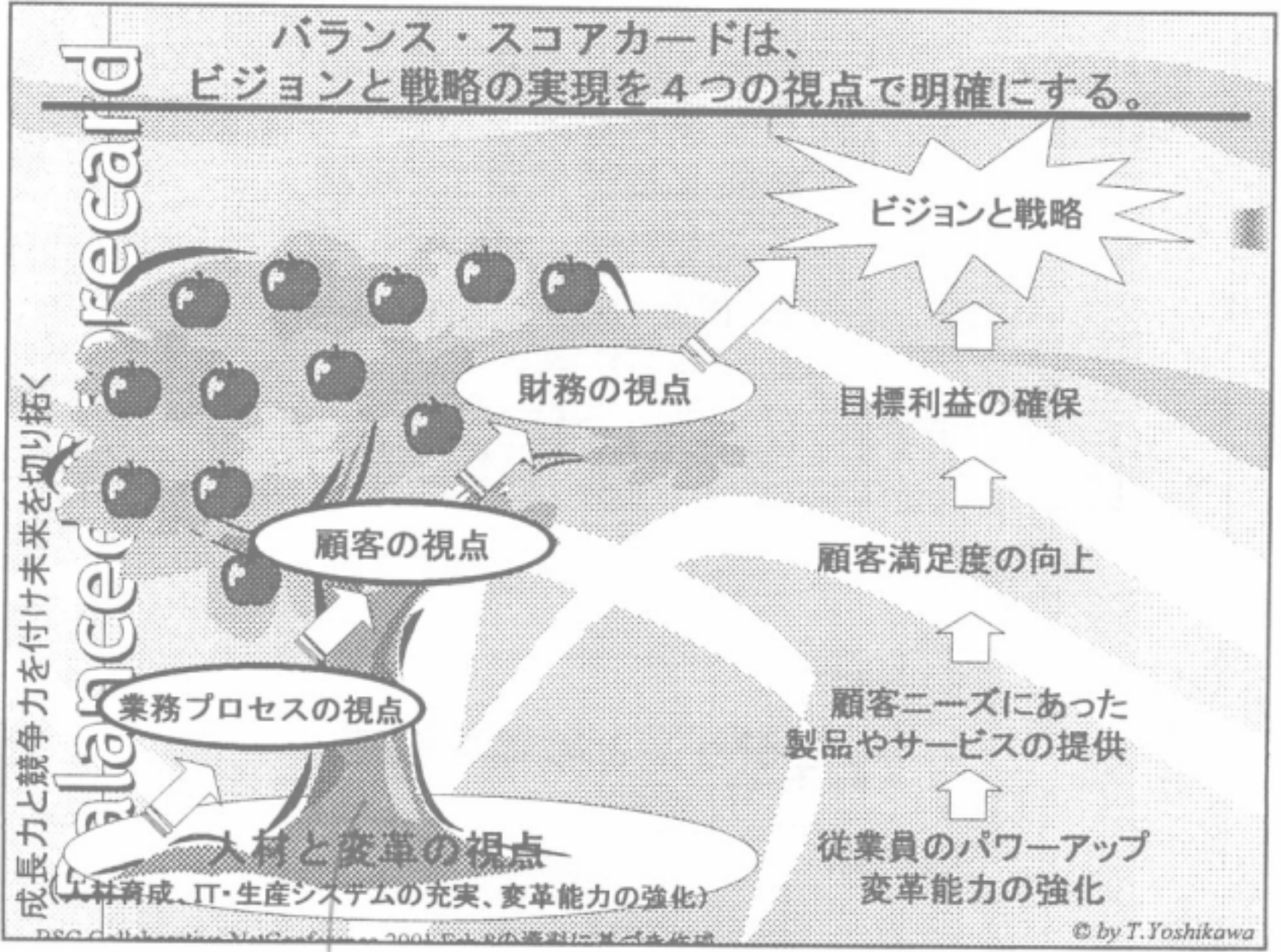
バランス・スコアカードは、
ビジョンと戦略を従業員の日々の業務にまで落とし込んだ戦略経営志向のナビゲーション経営である。

成長力と競争力を付け未来を切り拓く

Balanced Scorecard



© by T. Yoshikawa



成長力と競争力を付け未来を切り拓く

Balanced Scorecard

バランス・スコアカード構築の7ステップ

- 第1ステップ: ビジョンと戦略の策定
- 第2ステップ: ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し
- 第3ステップ: 戦略マップの作成と戦略目標の設定
- 第4ステップ: 重要成功要因の洗い出し
- 第5ステップ: 業績評価指標の設定
- 第6ステップ: ターゲット (具体的数値目標) の設定
- 第7ステップ: 戦略プログラムないしアクション・プランの作成

成長力と競争力を付け未来を切り拓く

Balanced Scorecard

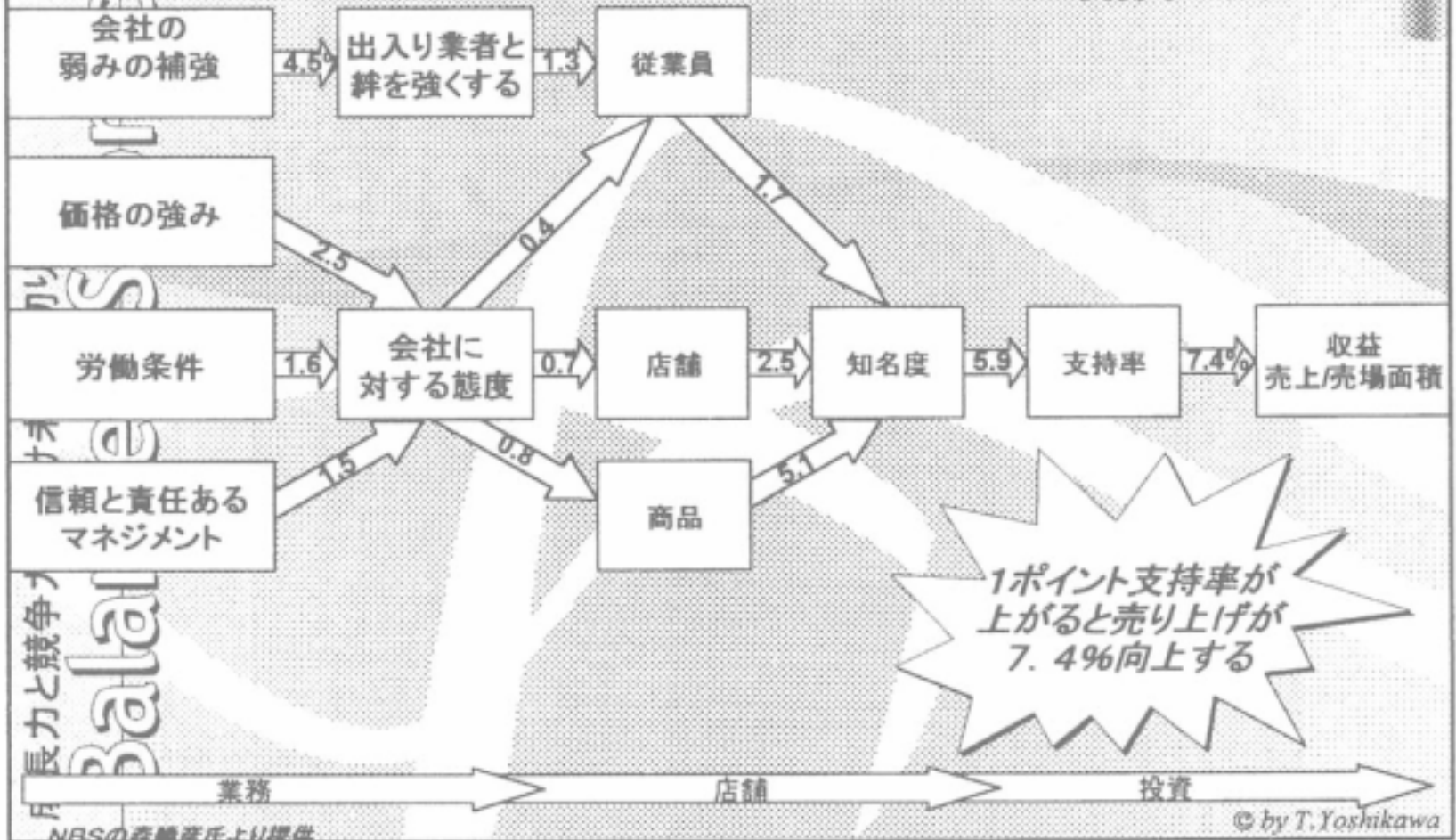
バランス・スコアカード・モデルの弾力性

構築したバランス・スコアカードを継続的にフォローアップし、
モデルのブラシアップをはかる

- 1 バランス・スコアカードを継続的に利用し、データを蓄積する。
- 2 蓄積したデータを利用し、重回帰分析等の統計的手法を活用し、バランス・スコアカードの有効性を検証する。
- 3 検証結果に基づきバランス・スコアカード・モデルをブラシアップする。

女性用商品売場の業績向上モデル

支持率1ポイント向上



第1ステップ:ビジョンと戦略策定 SWOT分析

内部環境要因		外部環境要因	
強み	機会	弱み	脅威



第1ステップ:ビジョンと戦略の策定 (2/3)

会社を動かすために必要とする経営領域の選定

1	
2	
3	
4	

日別の売上高の改善

日別の仕入コストの削減



第2ステップ:重要成功要因分析による視点の洗い出し

視点	重要成功要因	視点	重要成功要因



第2ステップ:重要成功要因分析による視点の洗い出し

視点	重要成功要因	視点	重要成功要因



第3ステップ:戦略マップの作成

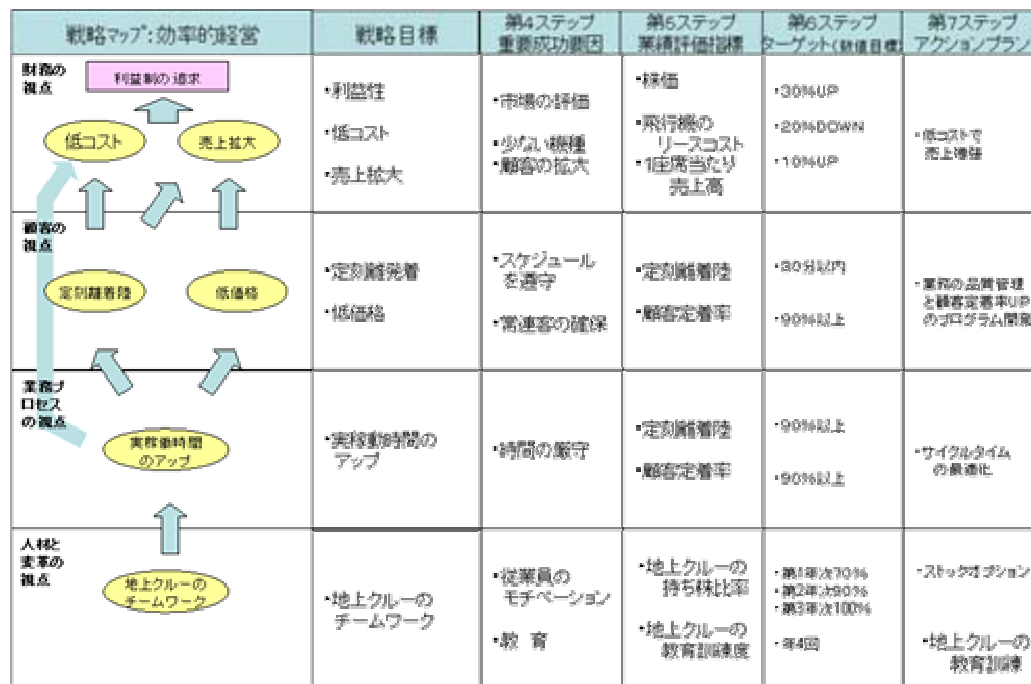
(戦略マップの作成と戦略目標の設定、長期的な因果関係)

Aの視点	HOW	Why
Bの視点	HOW	Why
Cの視点	HOW	Why
Dの視点	HOW	Why



重要成功要因の洗い出し～戦略プログラム/アクション・プランの作成例

Southwest航空 : T. Yishikawa



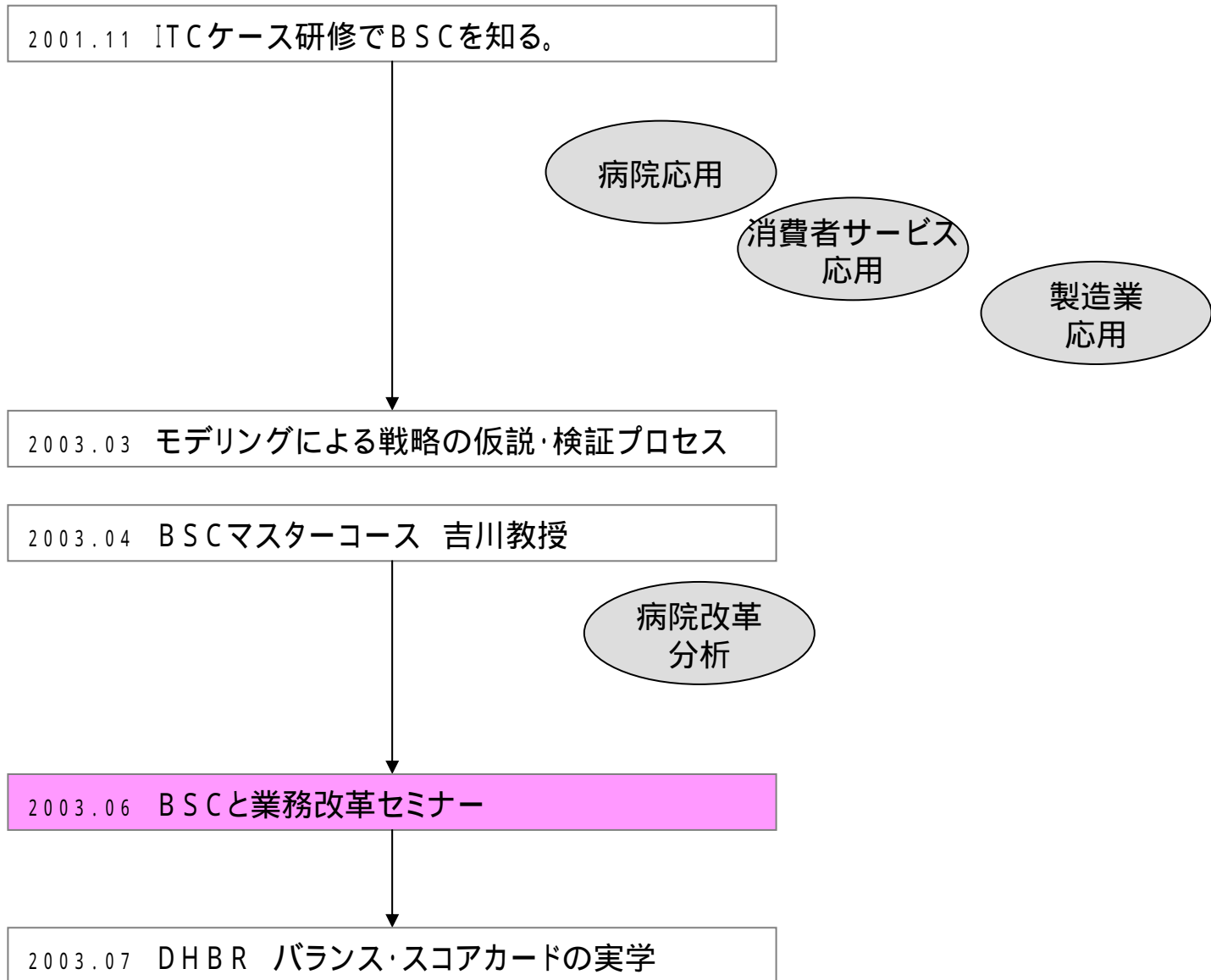
重要成功要因の洗い出し～戦略プログラム/アクション・プランの作成例

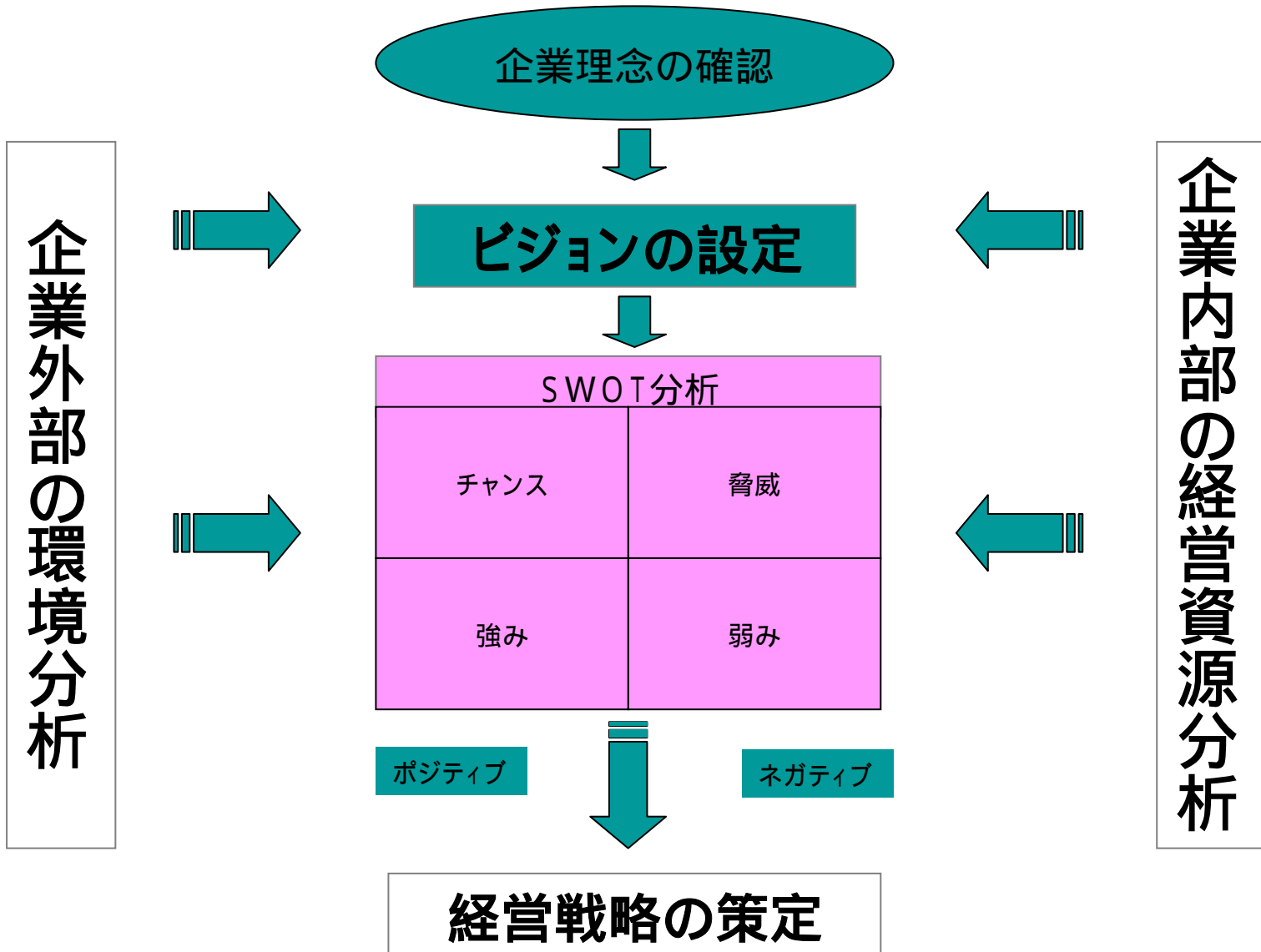
Southwest航空 : T. Yishikawa

戦略マップ: 効率的経営	戦略目標	第4ステップ 重要成功要因	第5ステップ 業績評価指標	第6ステップ ターゲット(数値目標)	第7ステップ アクションプラン
財務の視点 	<ul style="list-style-type: none"> ・利益性 ・低コスト ・売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場の評価 ・少ない機種 ・顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・株価 ・飛行機のリースコスト ・1座席当たり売上高 	<ul style="list-style-type: none"> ・30%UP ・20%DOWN ・10%UP 	<ul style="list-style-type: none"> ・低コストで売上増強
顧客の視点 	<ul style="list-style-type: none"> ・定刻離発着 ・低価格 	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールを遵守 ・常連客の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・定刻離着陸 ・顧客定着率 	<ul style="list-style-type: none"> ・30分以内 ・90%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の品質管理と顧客定着率UPのプログラム開発
業務プロセスの視点 	<ul style="list-style-type: none"> ・実稼働時間のアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・時間の厳守 	<ul style="list-style-type: none"> ・定刻離着陸 ・顧客定着率 	<ul style="list-style-type: none"> ・90%以上 ・90%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ・サイクルタイムの最適化
人材と変革の視点 	<ul style="list-style-type: none"> ・地上クルーのチームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員のモチベーション ・教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・地上クルーの持ち株比率 ・地上クルーの教育訓練度 	<ul style="list-style-type: none"> ・第1年次70% ・第2年次90% ・第3年次100% ・年4回 	<ul style="list-style-type: none"> ・ストックオプション ・地上クルーの教育訓練



INDEX: その後の私のバランス・スコアカード







BSCの実践のために

1. まず導入をきちんとしておくこと - CSF, KPI, KGI、アクションプラン
2. 成果はBSCの導入ではなく、仮説～実施～検証を繰り返すサイクルを組織内に定着させること
3. BSC自体に多くの機能が埋め込まれている訳でなくそこに何が埋め込まれているかが成否を決める - 比喻 幕の内弁当
4. 日本企業における導入メリットは
戦略と実行をリンクさせること
実行結果を可視化させること
仮説～実施～検証サイクルの組織的定着
変化の早い時代には戦略見直しサイクルも短い
5. BSCに欠けていて補足的に使うもの - ビジョン、戦略策定プロセス
業務改革プロセス
6. BSCの提案は「業績評価システム」としてではなく、戦略実施のマネジメントシステムとして提案すべき



7. 全社BSCと組織BSCを整合させることが難しい
 - 全社とビジネス部門を整合
 - ビジネスとサポート部門の整合
 - 外部パートナー(顧客、サプライヤー)との整合
8. 各人の仕事として作成する
 - 従業員を教育し伝達する
 - 戦略的気付き
 - 個人の目標を整合させる
 - インセンティブをリンクさせる
9. 予算プロセスにリンクさせる - 組織変更による不整合の防止
10. エクゼクティブはビジョンと戦略をリンクさせる
11. コンサルはエクセル、ppで作成してしまうが、組織的な日常運用ツールとしてBSCソフトが必要となる
12. BSCソフトは、
 - 可視化
 - 継続運用 今年度一次年度、組織変更
 - プロジェクトまたは横断的組織対応
 - データ収集のための他システムリンクの機能を果たす 例:ニデコビジネスソフト CockpitManager



ケース課題：鎌倉A病院の概要

転載 中止



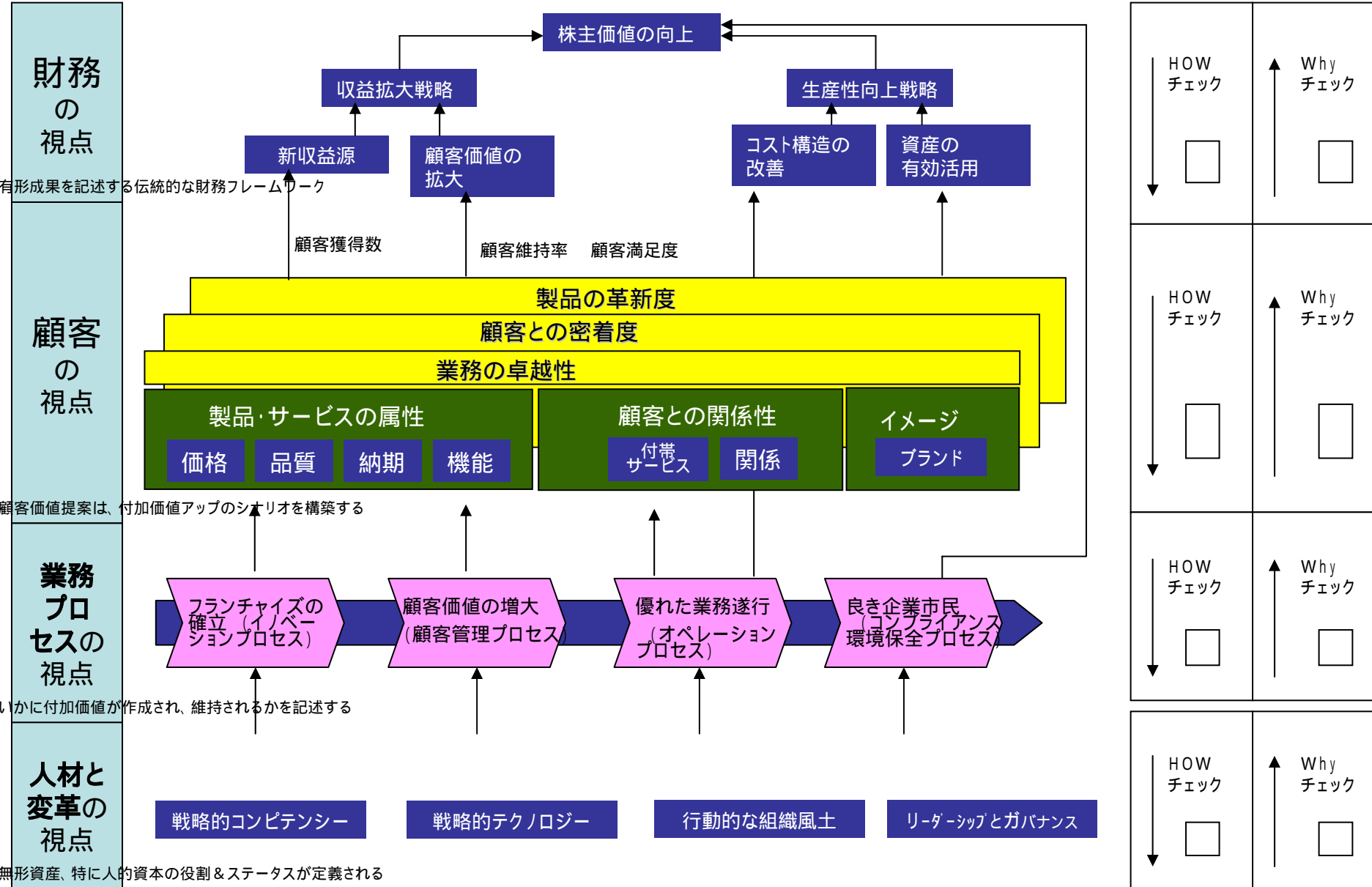
安定した経営の下で、地域社会のために最高の医療を施し、住民の健康を守る

戦略マップ:効率的経営	戦略目標	第4ステップ 重要成功要因	第5ステップ 業績評価指標	第6ステップ ターゲット(数値目標)	第7ステップ アクションプラン
<p>財務の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利益性 ・低コスト ・売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・患者数増加 ・固定削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュフロー ・患者数 ・人件費率 ・空きベット数 	<ul style="list-style-type: none"> ・10%UP ・20%UP ・5%DOWN ・5%DOWN 	<ul style="list-style-type: none"> 投資の最適化 サービス絞込み 顧客拡大 リピータ拡大
<p>顧客の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・患者の不満解消 ・信頼度アップ ・サービスメニュー拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・リピータの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客満足度 ・顧客定着率 ・新規メニュー数 	<ul style="list-style-type: none"> ・満足 - 50% ・80% ・年間5件増 	<ul style="list-style-type: none"> ・インフォームド コンセントの徹底 ・顧客ニーズからの 新メニュー開発
<p>業務プロセスの視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・時間の削減 ・医療設備稼働率アップ ・患者情報の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・工程管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・一人当たり 滞在時間 ・医療機器休止時間 ・情報の電子化率 	<ul style="list-style-type: none"> ・2時間 1日2時間 ・30% 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト管理手法 の導入 ・法人向け営業 (人間ドック受注) ・カルテのDB化
<p>人材と変革の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・医師のスキルアップ ・看護師のスキルアップ ・医療知識のアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育 ・動機付け 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修受講数 ・改善提案数 	<ul style="list-style-type: none"> ・12件 ・年間10件/人 	<ul style="list-style-type: none"> ・接客技術研修 ・地域住民向けセミナー ・改善案インセンティブ 制度導入



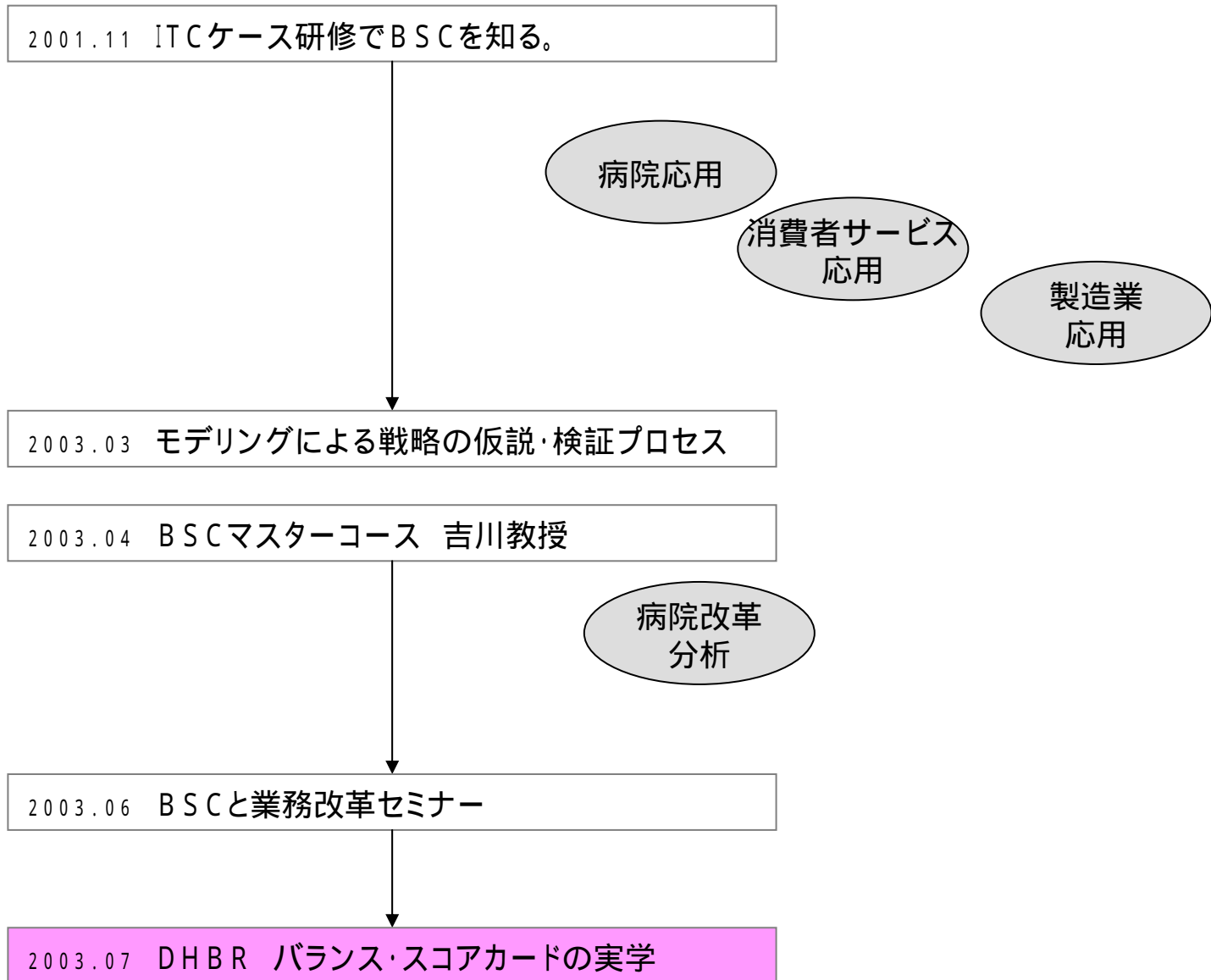
戦略マップのテンプレート

(戦略マップの作成と戦略目標の設定、各視点間の因果関係)





INDEX: その後の私のバランス・スコアカード





成功事例 (DHBR バランス・スコアカードの実学より)

- ・官僚的組織を顧客指向に変える (モービル石油)
- ・戦略指向の企業文化創造を目指す (東京三菱銀行)
- ・30万人組織のマインドセットアップを変える (UPS)
- ・見えない因果関係を可視化する (シアーズローバー)
- ・アイデアと創造性をステレッチする (サーチ&サーチ)
- ・不確実性時代の戦略評価指標 (BTC)

バランススコアイニシアチブ バランススコアレポート

図3 ウェルズファーゴの戦略アクション・プラン

すべての数字は換算保持のため、実際とは異なる。

戦略テーマ「価値の高い顧客の増加と維持」	戦略目標	評価指標	1997年時点での基準値	1998年時点での目標値	関連する戦略目標	
財務の視点 Financial	A 売上増 Grow Revenue	1 製品/サービスによる売上高	170ドル	940ドル	顧客コンタクト・プログラム	
		2 オンライン顧客数とその割合	10万4000ドル 48%	41万9000ドル 72%		
顧客の視点 Customer	B 価値の高い顧客の確保 Retain High-Value Customers	3 オンライン顧客の増加数と合計数	12万ドル 26万ドル	16万ドル 48万ドル	顧客獲得データベース	
		4 顧客1人当たり利益(価値)とポートフォリオで見た利益	240ドル	280ドル		
社内プロセスの視点 Internal Processes	C 信頼性の最大化 Maximize Reliability	5 加重平均によるインターネット利用率	96.3%	96.9%	信頼性モニタリング・プログラム	
		6 処理時間	18.2秒	15秒		
		D 効果的なマーケティング Effective Marketing	7 取得原価(加入者数当たり)	28.16ドル	18.29ドル	クロスセリング・プログラム
			E 減少の阻止 Manage Attrition	8 顧客満足度	未定	
E 減少の阻止 Manage Attrition	9 オンライン当座預金決済の減少率	16.3%	11%	未定		
	F 業界リーダーシップ Superior Leadership	10 加重平均による総合指数	未定		未定	未定
成長と学習の視点 Growth & Learning	G 優れたサービス Superior Service	11 現金引き出し時のクレーム率	2.6%	0.9%	未定	
		12 電話の総合サービス要因	78.2%	66%		

【比典】 Wells Fargo On-Line Financial Service, Harvard Business School Case Study 9-199-019



運用と業績指標を一体化させるか

理想的かつ本質的

BSCは「評価ツール」でなく、「マネジメントシステム」である。

マネジメントシステムとしての利用とは？

BSCは企業変革を促進するために使われた時、最もその効力を発揮できる。



EVA

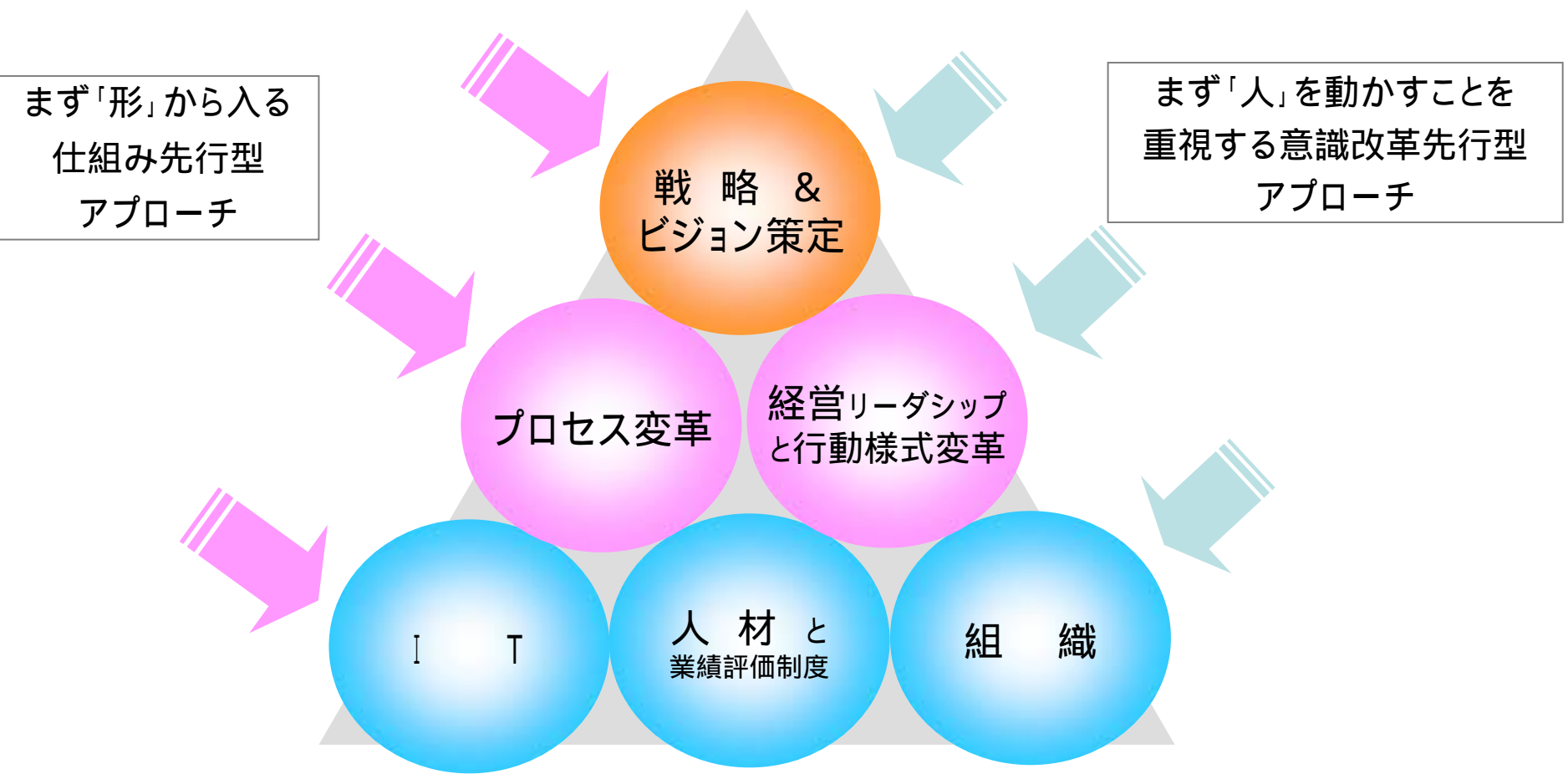
ABC

シックスシグマ

TQM、マルコムボルドリッチ品質管理プログラム

SWOT

将来に向けた業務改革を実現するには？



2つの複合アプローチが必要



BSCも日本での成功事例はないと言われています。

最大の理由はトップダウン経営ではなく、現場が強く経営が弱いヘッドレスチキンですから。

戦略構想力という頭脳部分を高めなければなりません、一朝一夕にいく筈ありません。

私も日本やIT産業に辛口ばかりで、何の役にも立っていません。ではどうしたら米国の

実績のある経営システムの果実を収穫することができるのでしょうか？和魂洋才で試行錯誤創意工夫です。

そんな事例をサファイア(SAPのイベント)で見ました。ビジネスプロセスモデリングツールArisのIDSシェアのブースです。少し紹介します。

BSC一番の問題は戦略ビジョンからCSFを抽出し戦略マップを策定し現場のアクション・アクティビティに繋いでいくところが、弱い経営戦略力と強い現場力がぶつかり合い一貫性が崩れてしまうところです。

また金科玉条に4視点(財務、顧客、プロセス、成長)に拘れとはキャプラン先生は言っていません。(リコ-さんは環境が入っています)

PMBOKの知識エリアのような7つの視点とCSFとの交差点を判断基準としアクションプランを策定しKPIを設定するようです。その交差点である判断基準が現場からのボトムアップと戦略ビジョンからのトップダウンが交差するところです。

また最近CPM(Corporate Performance Management)という考えが特にBIベンダーから提案されています。

企業活動を随時モニタリングすることで、戦略に対しての実際の活動を測定することなんですが、単にK

PIをモニタリングするだけでなく、ビジネスプロセスのパフォーマンスをモニターしイメージでその状況を

視覚的に表示する機能もあるようです。例えば伝票NOで遂行状況をモニターするようですから、滞ると

画面上に書類や仕掛在庫が山になってきたりするようです。膨大な数字の中から問題課題を探すのでは

なくまさに経営コクピットで、俊敏な判断と執行ができます。

ITプロセスはビジネスプロセス全体の2割です。ビジネスプロセスがモデリングされているからこそ、その応用

として使えます。戦略構想力云々の前に、このような経営モニタリングシステムが稼動していて課題の早期

発見対応処は、日々の経営執行の強力な武器になります。

まず課題対応型というやれるところから随時やって行く事しかありません。

着眼大局着手小局、ダンダン良く鳴る法華の太鼓方式です。

HBR 8月号 BSCの実学より



END