

価値創造のマネジメント・プラットフォーム

2010年5月11日

BSC XPC アドバイザリーボードメンバー
南雲岳彦



アジェンダ

- 自己紹介
- BSC(キャプラン・ノートン・モデル)の進化経路
- マネジメント・プラットフォーム・イノベーション
- マネジメント・プラットフォームのプロフェッショナルとは
- まとめ

自己紹介 - “BSC三都物語”



BSCから“マネジメント・プラットフォーム”へ

《マネジメントシステムの共通基盤としてのBSC》



戦略策定
(P)

戦略実行
(D)

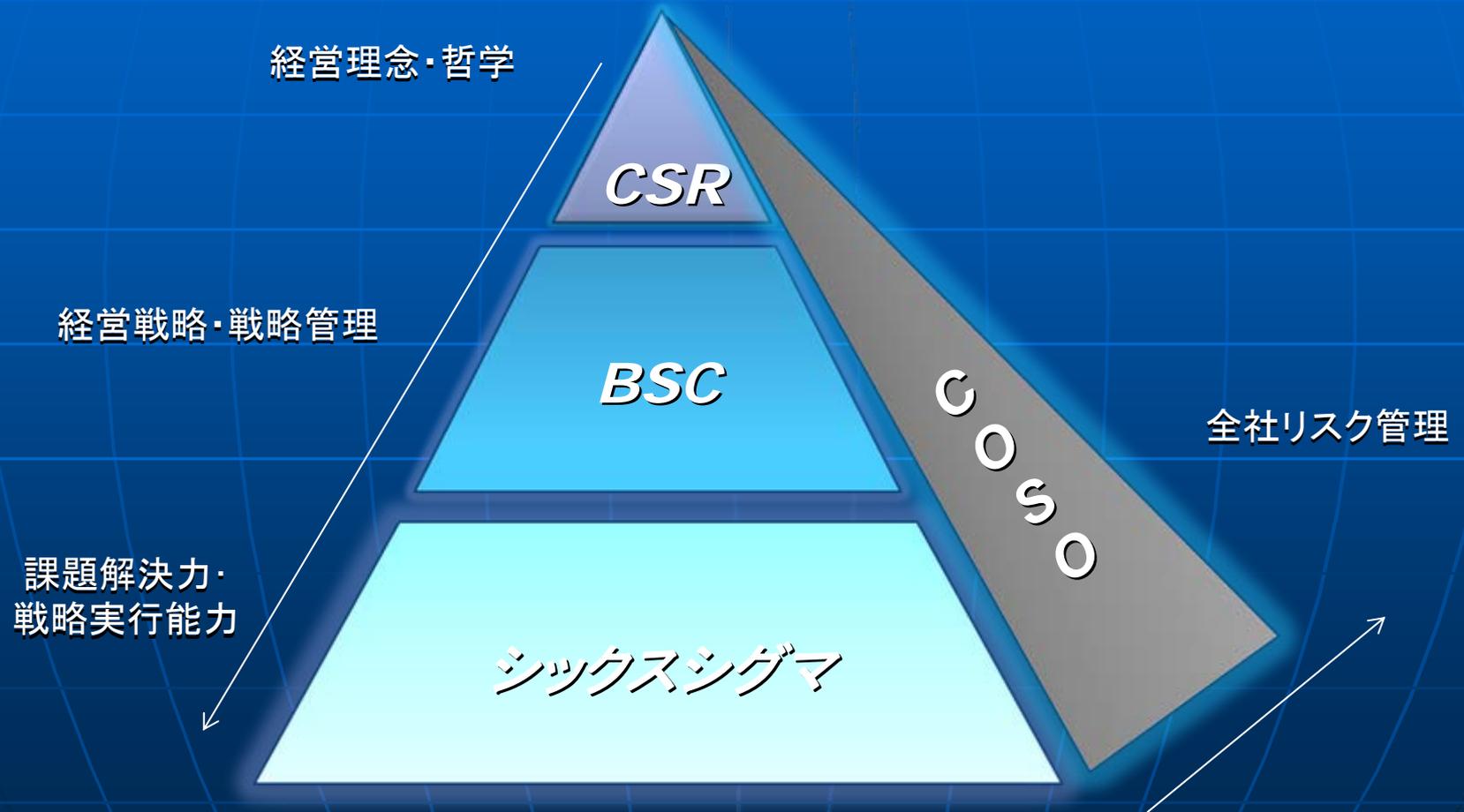
振返り・課題出し
(CA)

SWOT分析等によるしっかりした現状認識

BSCの位置付け(強み・弱み)を再考する

	経営品質賞	BSC	シックスシグマ
「強み」	<ul style="list-style-type: none"> 経営品質の枠組み・対象領域および評価基準が明確。他社とのベンチマーキングに活用可能。 現状認識・経営課題抽出のための手続きが標準化されている。(経営品質のセルフアセスメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 課題・戦略の絞込み・優先順位付け、組織展開のツールとして有効。 短期・中長期、攻め・守りのバランスの実現に有効。 業績評価・処遇反映を通じ、施策管理の実効性を担保。 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略実行・課題解決に威力を発揮。必ず財務もしくは顧客満足度に関する結果を出す。 「事実(客観データ)に基づく経営」を推進。
「弱み」	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題の絞込み・優先順位付け、施策の進捗管理には適さない。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題の抽出や戦略策定のツールではない。 戦略実行・課題解決の手法ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> 施策・課題の絞込み・優先順位付けは守備範囲外。

マネジメント・プラクティスの最適な統合を求めて



BSC活用による成長実感は確かにある...

戦略管理のレベル (狭義のBSC)

経営基盤のレベル (リスク管理との統合)

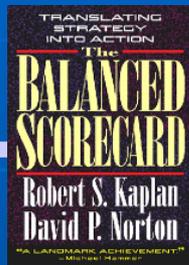
組織能力のレベル
(シックスシグマによる課題解決力アップ)

経営理念・哲学のレベル (CSR経営)

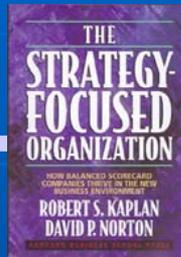
一步引いて冷静に考えてみると...

- BSCの考え方は説得力があるし、実際に確かに役立つ。しかし、それだけでは不十分なところも多い。つまり、BSCは、万能ではない。
- 一方で、大きな利点は、BSCが他の方法論や理念・哲学と融合性が高いこと。実務上、BSCの定義を必要に応じて広げていけば、経営全般をカバーできそうですらある(とはいえ、そんなに広い領域を一人でカバーするのはほぼ不可能だが)。
- 二つ目の利点は、戦略マップが「レンズ」の働きをして、経営に必要な理念・哲学や方法論をあぶりだし、それらの全体における相対的な位置付けを明らかにしてくれる点。
- 三つ目は、BSCのPDCAサイクルを通じて得る組織学習(ダブルループのフィードバック)の効果。BSCがなければ気付くことがなかったような経営上の欠落点を見出すことができ、それらを経営プロセスの中に落とし込むことが可能である。
- 四つ目は、一旦カバーすべき領域(テーマや方法論)を特定し、戦略マップ上に可視化すれば、カスケードダウンの仕組みを通じてそれを共通言語化することができること。

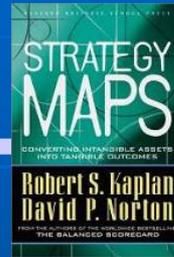
では、BSC(キャプラン・ノートン・モデル)は どのように進化しつつあるのか？



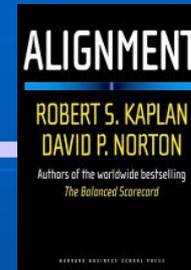
1996



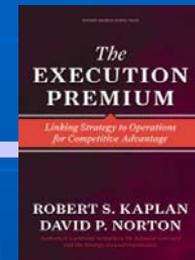
2000



2004



2006

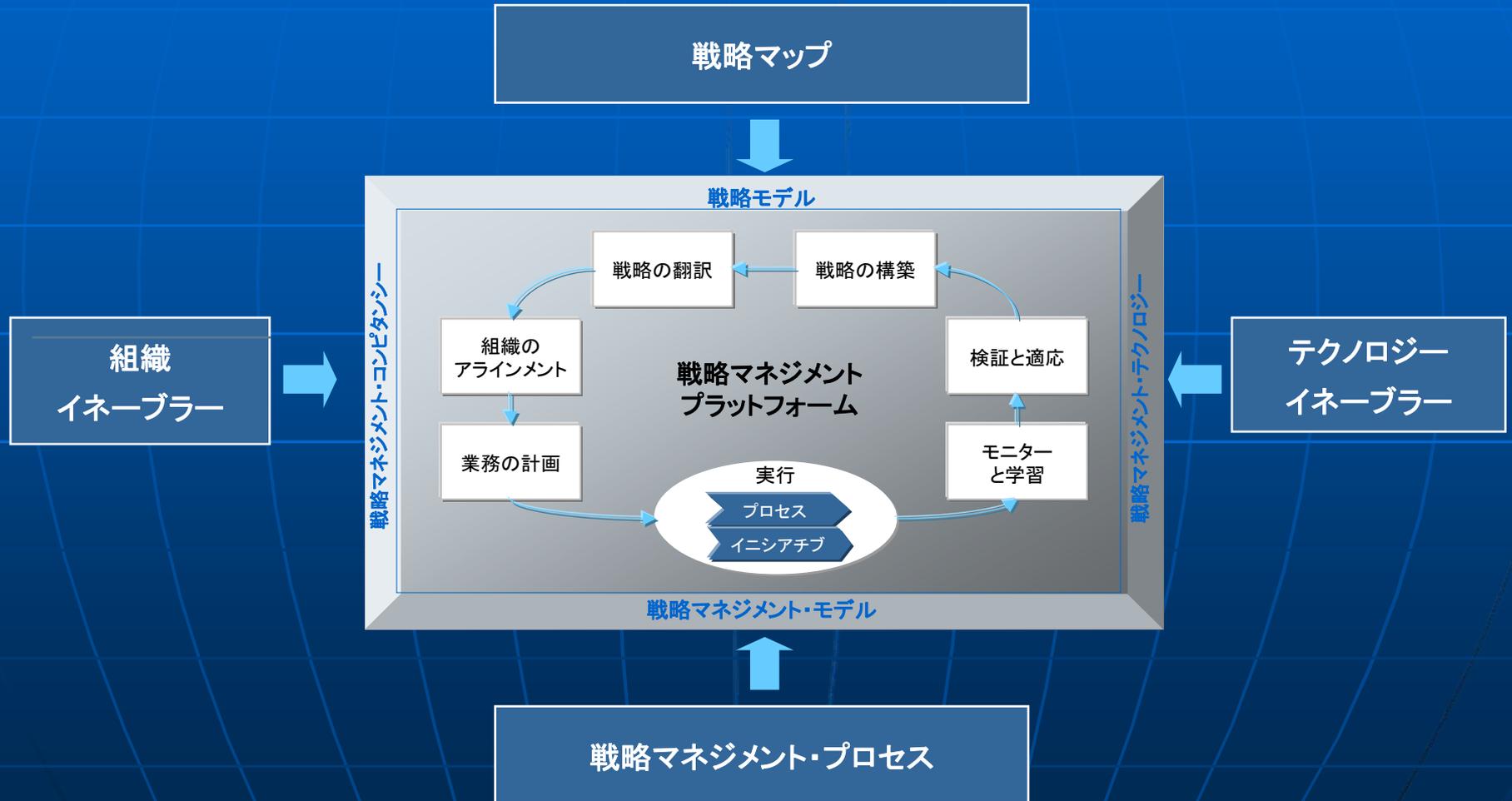


2008

- 1990-1996: 発明～個別のケースの誕生(モービル、シグナ、ケミカルバンク等)
- 1996-2002: 経営哲学へ(戦略志向の組織体)、殿堂入りプログラム導入
- 2000-2009: マネジメント・システムへ、他の経営プロセスとの統合を検討
- 2006- : パフォーマンス・マネジメントの一学派へ(vs. 品質、株主価値)
コンピタシー(戦略マネジメントオフィス、BSC資格制度)

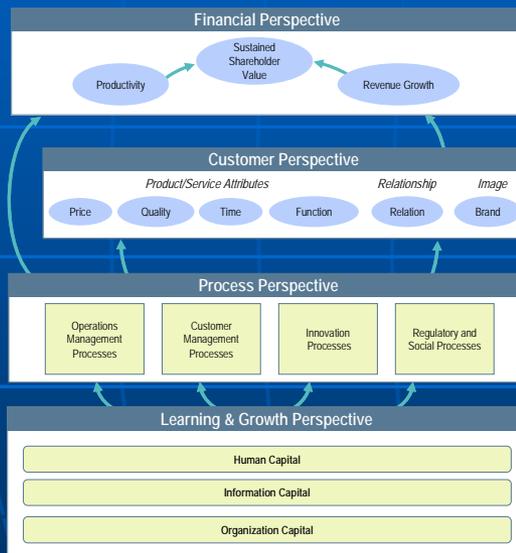
⇒ 一方法論から、より包括的な経営哲学・知識体系へと進化を続けている。

直近では、キャプラン・ノートンも “プラットフォーム”という言葉を意識している



プラットフォームという考えの2大要素は、「戦略マップ」と「戦略マネジメント・プロセス」

戦略マップ



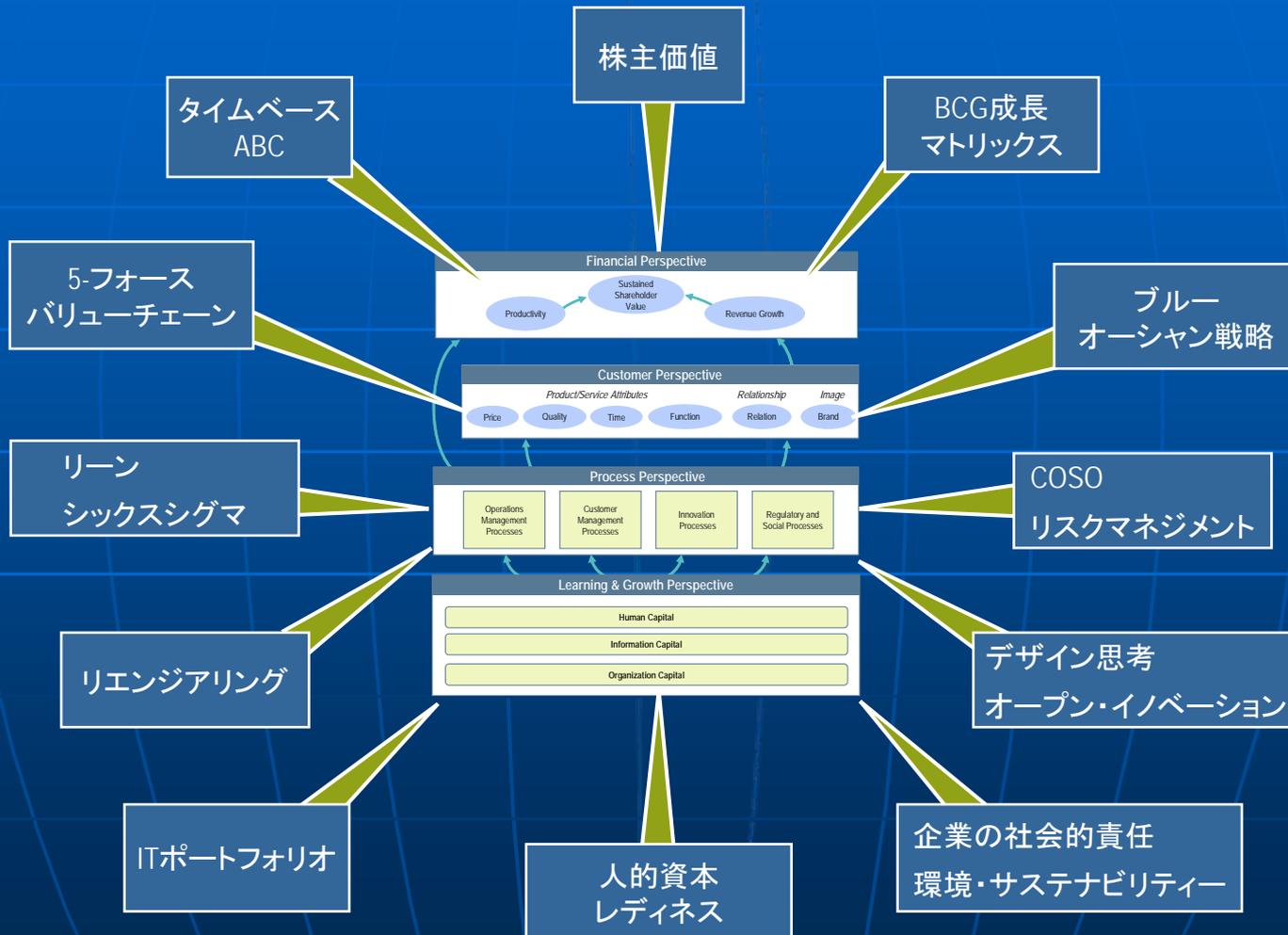
- 戦略マップは、戦略、つまり、どのようにして株主価値を創造するかを組織に対して伝達する

戦略マネジメント・プロセス



- 戦略マネジメントプロセスは、戦略の実行過程を説明する

戦略マップ = 「統合フレームワーク」との位置づけ



戦略マネジメントプロセス = 「最新版PDCA」

2. 戦略の翻訳

- 2.1 戦略マップ、戦略目標
- 2.2 KPIの設定
- 2.3 目標値
- 2.4 戦略イニシアチブ
- 2.5 戦略支出
- 2.6 アカウンタビリティ明確化
- 2.7 KRIの設定

1. 戦略の構築

- 1.1 ミッション、バリュー、ビジョンの確認
- 1.2 戦略分析
- 1.3 戦略策定
- 1.4 ギャップ明確化
- 1.5 計画サイクルの実施
- 1.6 戦略テーマ活用によるビジョンの補完

3. 組織のアラインメント

- 3.1 ビジネスユニットを全社優先事項にアラインメント
- 3.2 サポートユニットのアラインメント
- 3.3 戦略のコミュニケーション
- 3.4 従業員の目標のアラインメント
- 3.5 全社戦略の定義
- 3.6 主要顧客のアラインメント
- 3.7 主要サプライヤーのアラインメント
- 3.8 取締役会のアラインメント
- 3.9 報酬制度のアラインメント

6. 検証と適応

- 6.1 戦略における因果連鎖の検証
- 6.2 戦略の頑強性の検証
- 6.3 意思決定モデルの活用



4. 業務の計画

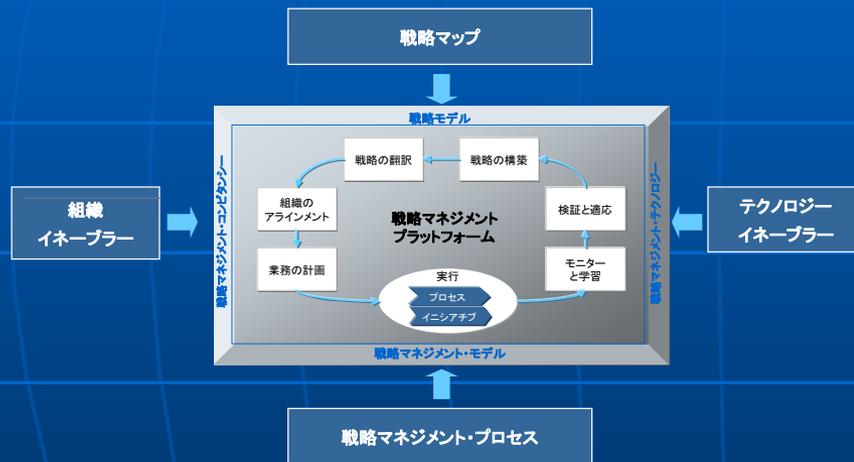
- 4.1 戦略プロセスへの優先順位付け
- 4.2 財務計画及びリソース・キャパシティ計画の戦略との統合
- 4.3 プロセスモデルの活用
- 4.4 人事計画の実施
- 4.5 IT計画の実施
- 4.6 リスク・コントロール・イニシアチブの構築
- 4.7 業務ダッシュボードの構築
- 4.8 ドライバーモデルの活用
- 4.9 クロス・ビジネスチームの組成

5. モニターと学習

- 5.1 業務レビュー会議の実施
- 5.2 戦略レビュー会議の実施
- 5.3 戦略イニシアチブの管理
- 5.4 リスク管理計画とプロセスのレビュー

そしてそれらを支える人と組織 = BSC資格 + 戦略マネジメント・オフィス(OSM)

【人】



知識体系を資格制度化し、広く普及

【組織】



- アーキテクト
- プロセス・オーナー
- インテグレーター

機能を定義し、市場価値を付与

さらにベストプラクティス発掘・展開の場の提供

【BSC年次サミット】

【オンラインコミュニティ】



2010 Palladium EMEA Summit
18-20 May 2010 - Madrid

Gain the Initiative in the New World Economy

Palladium
Executing Strategy



The screenshot shows the XPC website interface. It features a navigation bar with links for HOME, FORUMS, MEMBER CENTER, GROUPS, and SOLUTION CENTER. The main content area includes a 'Latest XPC Activity' section with a 'THIS WEEK ON XPC' article about preparing for market changes in 2010. There are also sections for 'FEATURED CONTENT' (a survey on implementing the Kaplan-Norton process) and 'RECENT DISCUSSIONS' (a thread on cascading to translation). The right sidebar includes a 'Member Spotlight' for Chris Morris, a VP at Microsoft, and a search bar.



- 米州地区
- 欧州地区
- アジア太平洋地区

- 1355名 (4月現在)
- 米州52%
- 欧州24%
- アジア太平洋24%
内、日本1%



This screenshot shows a detailed view of the 'DISCUSSIONS' section on the XPC website. It lists several discussion threads with their titles, authors, and dates. The threads include:

- FROM CASCADING TO TRANSLATION... BALANCING...** by Adam Lewal, Wednesday, April 28, 2010 9:09 AM
- BSC SOFTWARE** by Henrik Rishberg, Tuesday, April 27, 2010 11:54 PM
- OBJECTIVES AND MEASUREMENTS** by Anne, Tuesday, April 27, 2010 1:24 PM
- PALLADIUM EMEA SUMMIT - VIDEOS, DISCUSS...** by Adam Lewal, Wednesday, April 28, 2010 11:54 AM
- REPRODUCTION** by Ehab Al-Elem, Saturday, April 24, 2010 6:11 AM
- MOVERS, SHAKERS, JOBS AND GOOD NEWS** by Ehab Al-Elem, Saturday, April 24, 2010 4:20 AM

Each thread includes a 'START NEW DISCUSSION' button and a 'POSTS' column showing the number of replies.

XPC アドバイザリーボードメンバー

- 世界各国から様々な領域の代表者が参加 -



Dr. Robert S. Kaplan, Baker Foundation Professor, Harvard Business School, and Chairman of Professional Practice at Palladium Group, Inc. He is the world's preeminent authority on strategy performance measurement. He is the author or co-author of 18 books and more than 130 articles.



Dr. David P. Norton is Founder and Director, Palladium Group, Inc. Creator, with Robert Kaplan, of the Balanced Scorecard and the Kaplan-Norton strategy management system, he is the world's preeminent authority on strategic performance management. He is the author or co-author of five books and dozens of articles.



Hamed Al-Safi Al-Hashemi is Director of Government Performance Management, General Secretariat of the Executive Council, Abu Dhabi, United Arab Emirates. He is responsible for strategy planning, management, and execution in the capital city.



Francisco Blanco is General Manager and Head of the Chairman's Office, Telefónica, S.A. He has been an assistant professor of economic theory in Universidad Autónoma of Madrid and also Chairman of the Spanish Society for Investor Relations (AERI). In addition, he is a member of the publishing board of *Economistas* as well as of the economic weekly magazine *Inversión y Finanzas*.



Bjarte Bogsnes is Vice President, Performance Management Development at Statoil (a member of the Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy®) in Norway. He also serves as Chairman of the Beyond Budgeting Roundtable Europe, and is the author of *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*.



Stephanie Buscemi is Vice President of Marketing for enterprise performance management and governance, risk, and compliance at SAP, and co-author of *Driven to Perform: Risk-Aware Performance Management from Strategy through Execution*.



José Luis del Valle is Chief Strategy and Research Officer at Spain-based Iberdrola, one of the world's leading electric utilities and the largest renewable energy operator. A member of the company's management committee, he is the former CEO of Scottish Power and the former CFO of Banco Santander Central Hispano.



Sophie de Villers is Vice President, Office of Strategy Management, at Canadian Blood Services (a Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame member). A founding member of the executive management team, she is responsible for creating a strategy-focused culture within Canada's national blood supply system and for creating what is considered a model Office of Strategy Management.



Howard Dresner, President of Dresner Advisory Services, LLC, was formerly Chief Strategy Officer, Hyperion Solutions and previously, Research Fellow at Gartner. He is the author of two books, most recently *Profiles in Performance: Business Intelligence Journeys and the Roadmap for Change*.



Dr. Jesus Estanislao is Chairman of the Institute for Solidarity in Asia, an organization promoting national governance, and head of the Institute of Corporate Directors, a corporate governance organization. A former Secretary of Finance of the Philippines, he is the author of several books, including *Philippines 2030 Journey to Nationhood: Towards A National Community of Responsible Citizens*.



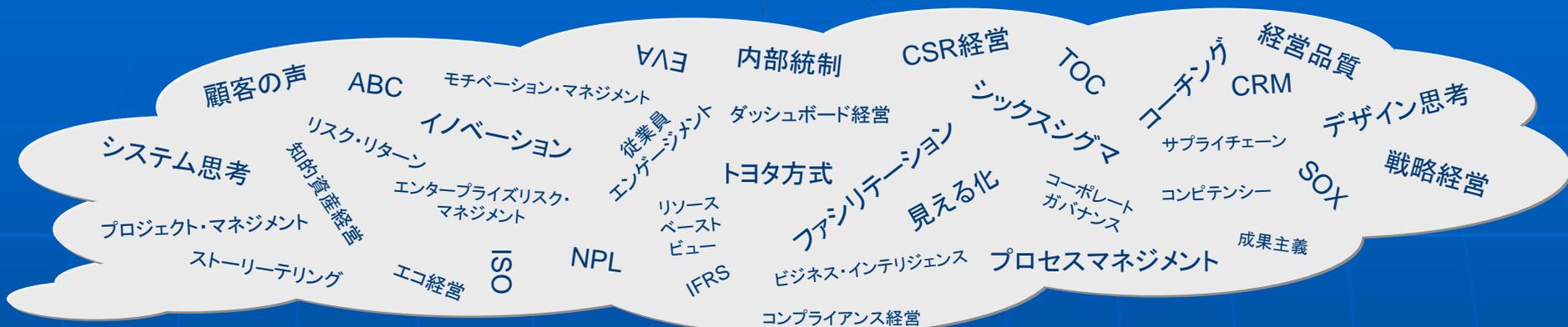
Joey Fitts is Global Partner Lead, Information Worker Business Group, at Microsoft Corporation, and the co-author of *Drive Business Performance: Enabling a Culture of Intelligent Execution*. He previously served on the board of advisors for the Computer Technology Industry Association, and leads a Global Thought Leader series within XPC.



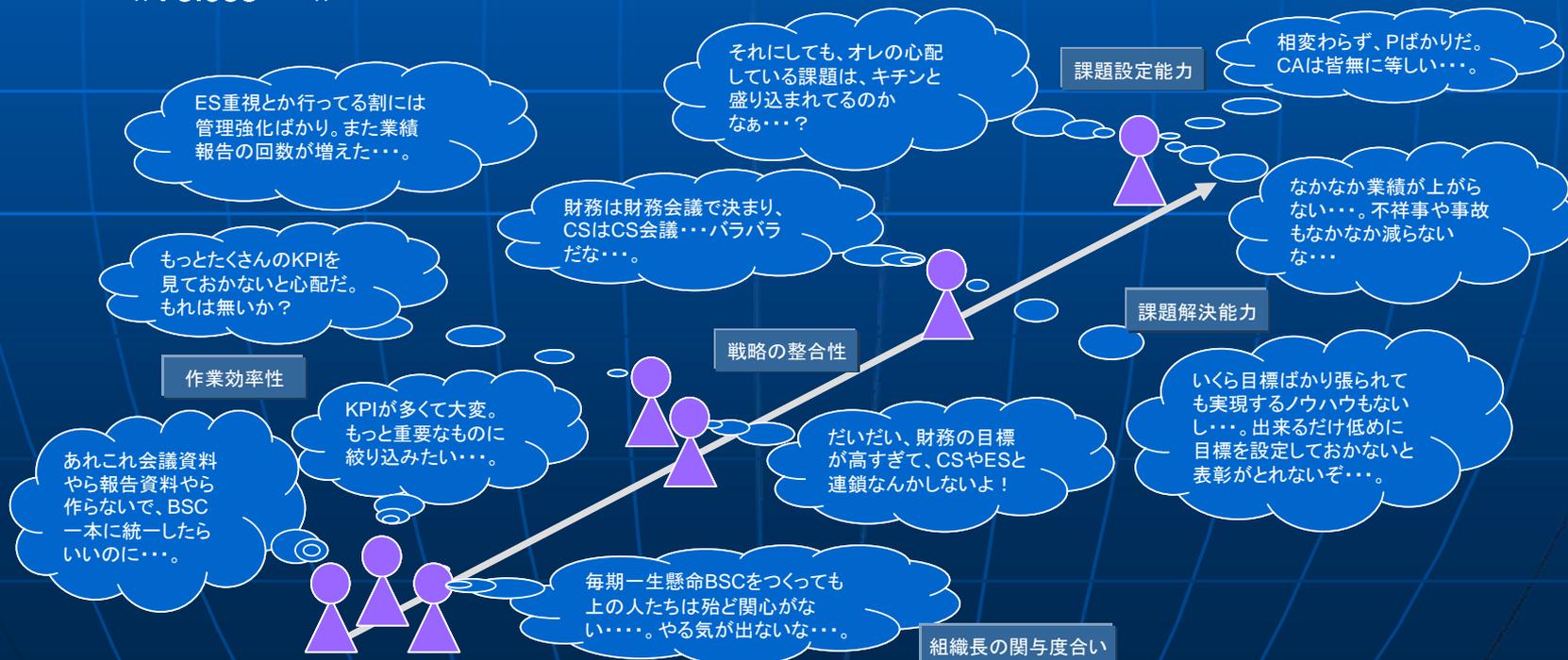
Takehiko Nagumo is Senior Vice President and Strategic Performance Manager, at Union Bank. He held a similar position at The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (a Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame member). A pioneer in integrating risk management and strategy management, he leads the Palladium Execution Premium Community (XPC) West Coast User Group.

もう一度、現実を振り返ると...

文字通り雲行きが怪しい・・・?



《Voices...》

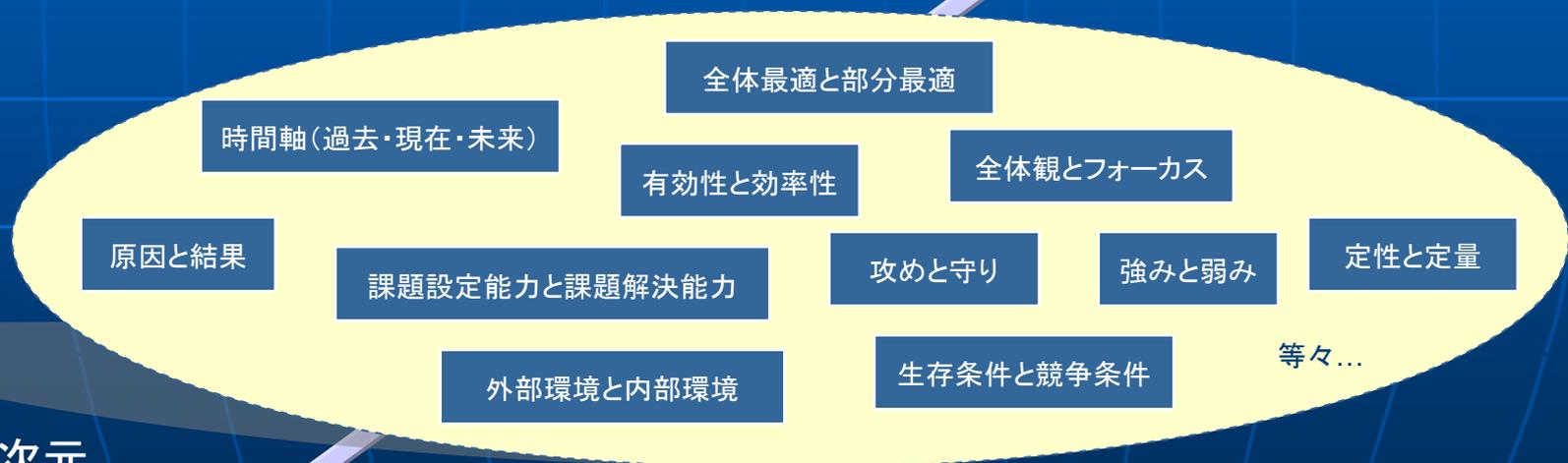


様々な現象もグルーピングすれば、 一定の経営テーマ群にまとまってくる

個別方法論(個別知識体系)の次元



経営テーマへの対応方法として
様々な方法論が乱立している...



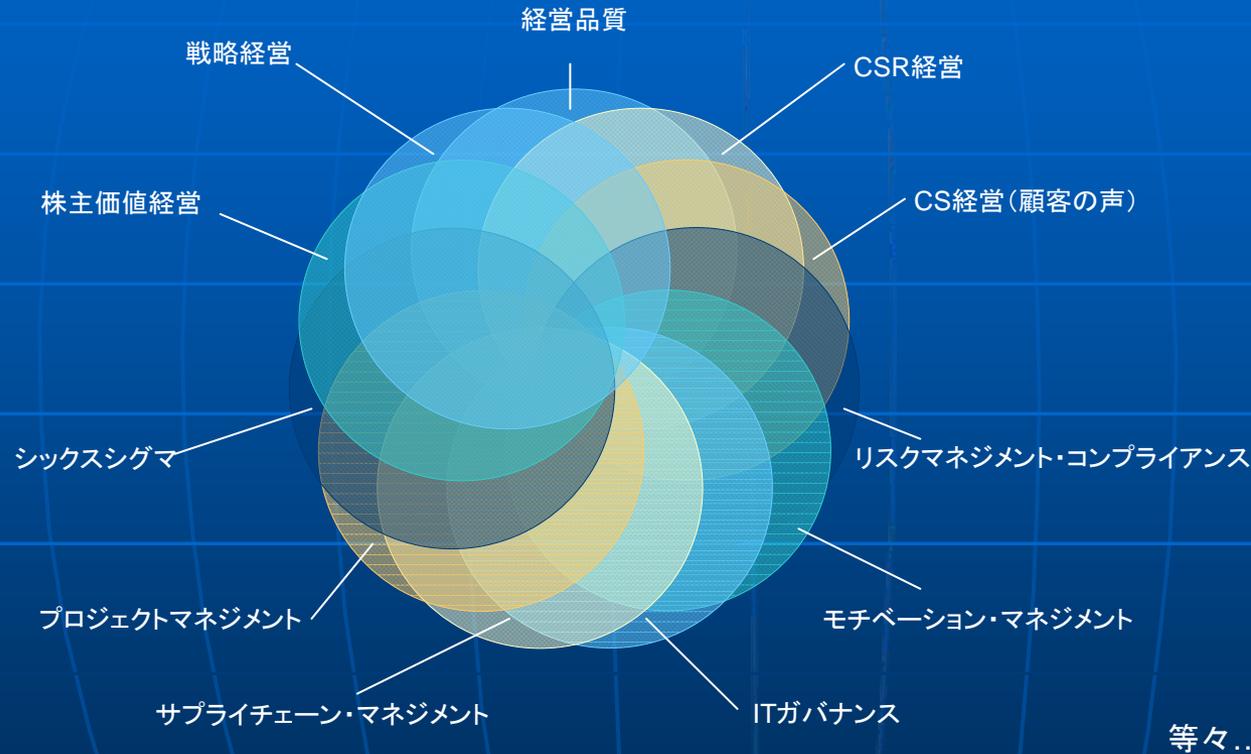
事象の次元



現状から経営テーマのエッセンスを
取り出してまとめると...

個別方法論のレベルでも整理が必要

- 知識体系のメビウスの輪状態？ もしくは禅問答？ -



しかも、それぞれの中に複数の“流派”が存在していることも多い。

⇒ 個別方法論の次元では、様々な知識体系が相互に重複しなから領域を拡大している。一方で、各機能の担当者間には方法論の擦り合わせに向けた対話が不足し勝ち。結果として知識体系間(担当者間)の禅問答が続発する。

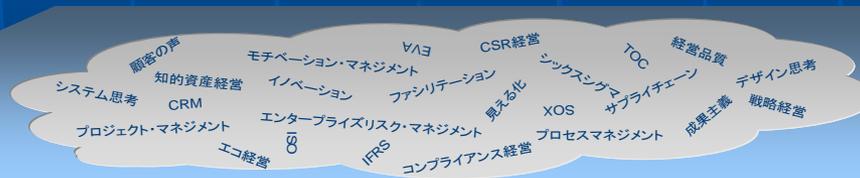
一旦、もう一段上(メタ)の次元に立ち、課題に対する方法論のリバンドリング(組み直し)をする思考が必要

つまるところ、目的に沿って

- (1) 何を選び、
- (2) どうそれらを組み合わせ、
- (3) どの順番で実行するか？

メタ思考の次元

個別方法論の次元



事象の次元



【メタ思考その1】

マネジメント・プラットフォーム・イノベーション

経営全体を統合するフレームワーク(=マネジメント・プラットフォーム)をデザインし、それをレンズ(経営の眼)として内包すべき個別知識体系(=モジュール)を取捨選択し、組み合わせる。これが、経営全体の枠組みに関するイノベーションを生み出す。

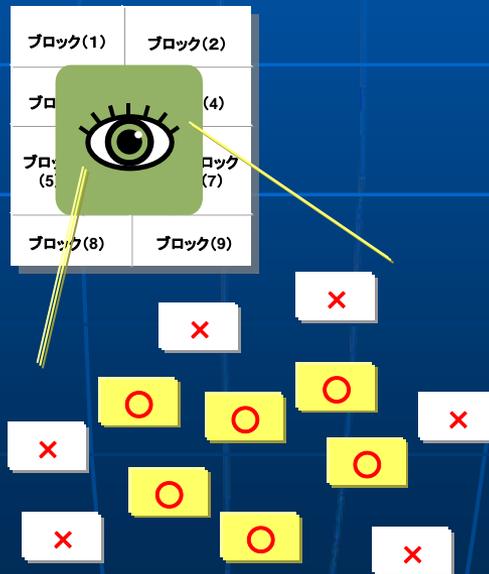
【プラットフォームのデザイン】

(全体枠組み=プラットフォーム)



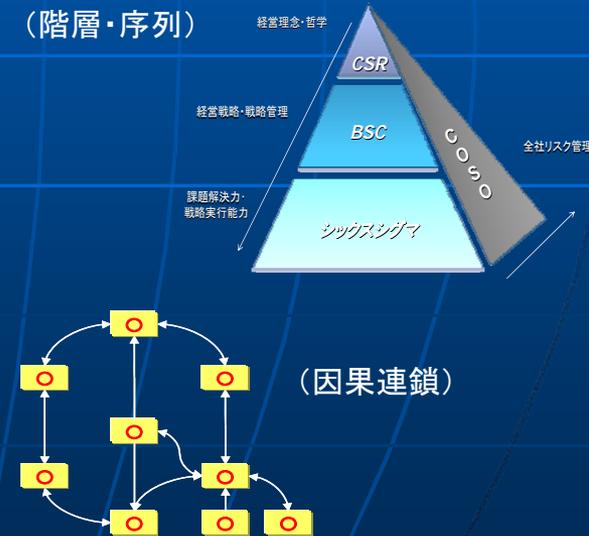
- タテ・ヨコの枠組み
- PCのマザーボードのようなもの

【モジュールの選択】



(個別方法論=モジュール)

【最適な組合せのデザイン】

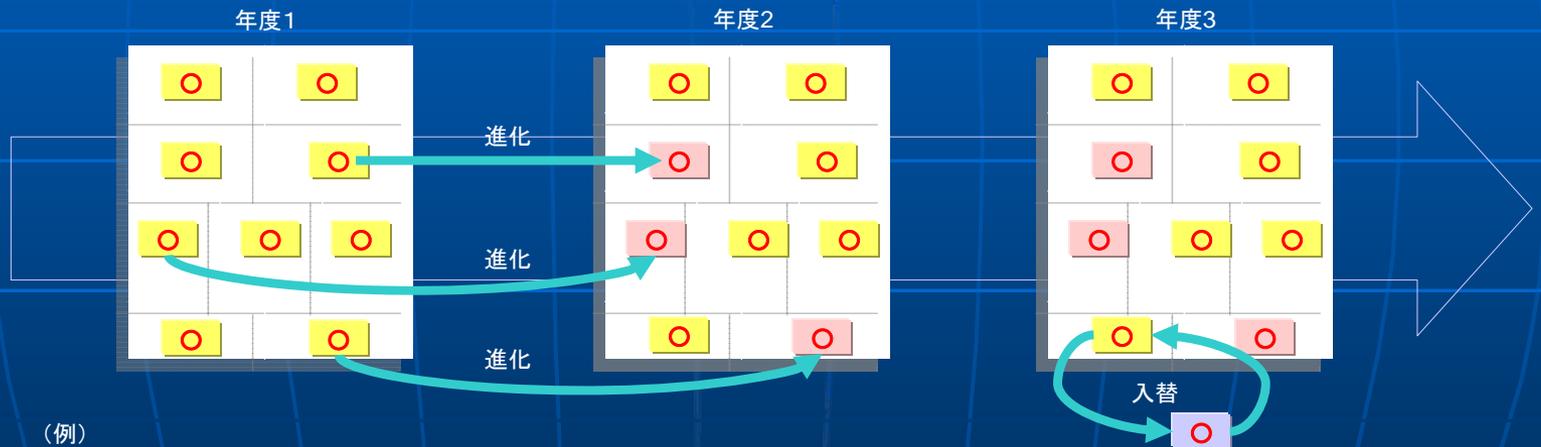


- 相互の階層・序列や因果連鎖
- モジュール間の配線のようなもの

【メタ思考その2】

マネジメント・モジュール・イノベーション

マネジメントプラットフォーム全体の観点から、進化すべきモジュールを特定し、能動的に進化を促す。モジュール間の価値創造上の連鎖（相関性・シナジー効果の程度等）を分析し、中長期的に更なる進化を促す。また、目的にモジュールが合わなくなれば、モジュールを入替する。



顧客満足度モデル
(5ポイントスケール)

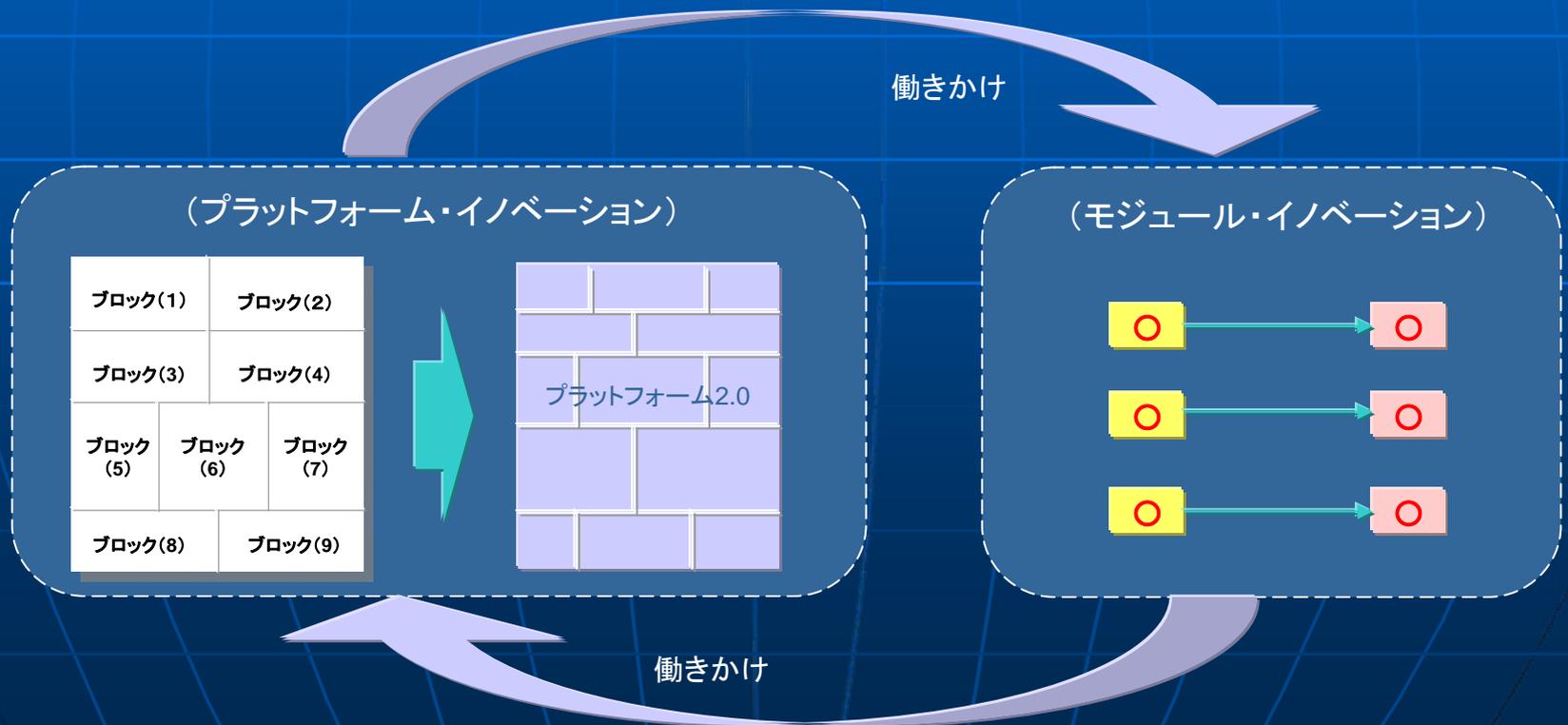
顧客ロイヤルティモデル
(ネットプロモータースケール)

サービスプロフィットチェーン・モデル
(財務KPI・従業員エンゲージ調査との連動)

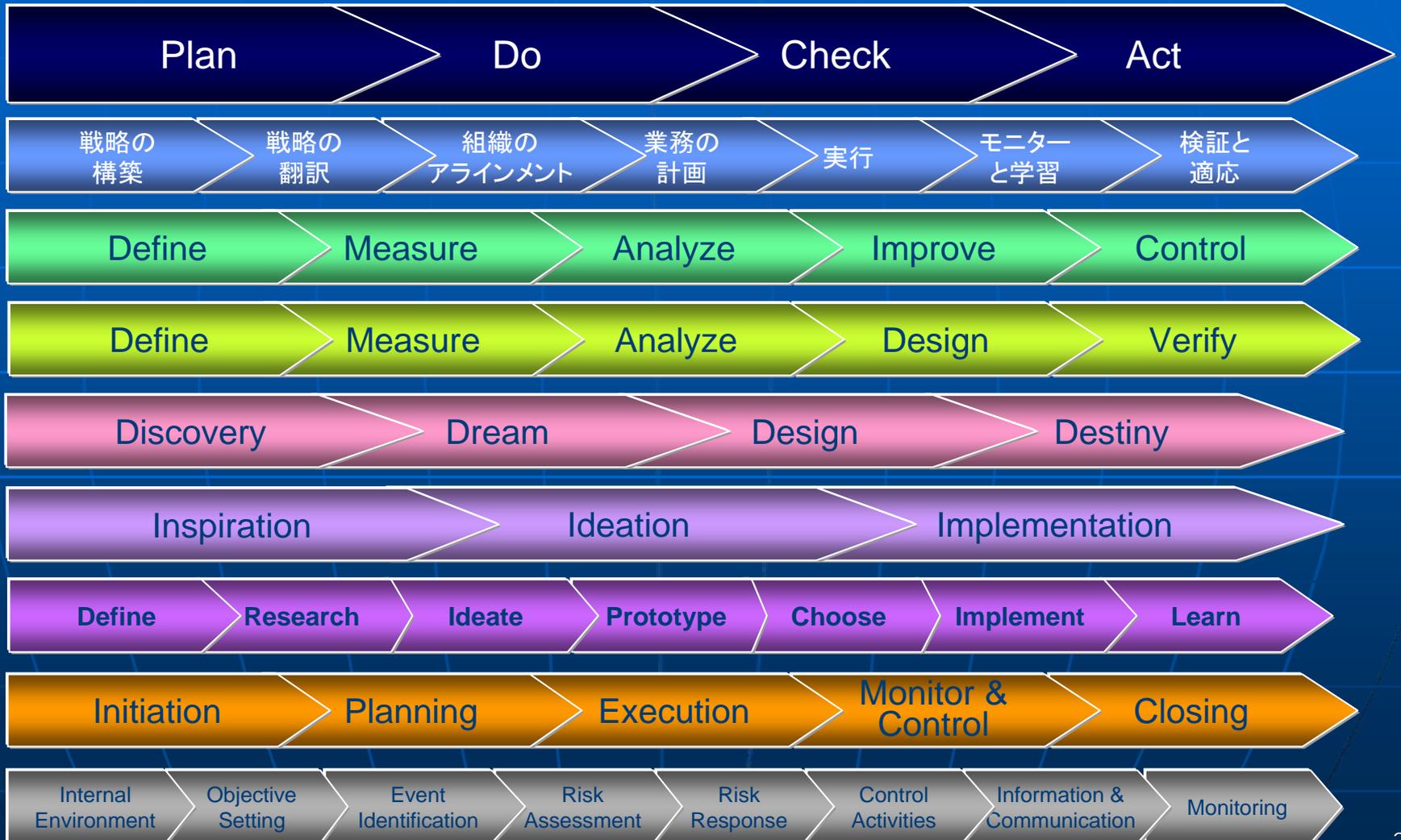
顧客・従業員データ・ダッシュボードの構築

プラットフォームとモジュールの相乗効果

マネジメントプラットフォームのイノベーションが、モジュールのイノベーションを促進し、時間の経過とともに幾つものモジュール・イノベーションが集積して行き、今度は次第にプラットフォームのイノベーションを促すような、相乗効果のサイクルを生み出す。



【メタ思考その3】 マネジメント・プロセス・イノベーション



各方法論のプロセスの特徴を理解し、メタ思考の観点からマネジメントプロセス全体をデザインする



マネジメント・プラットフォームの プロフェッショナルとは

- メタ思考で考え、行動する
 - マネジメント・プラットフォーム・イノベーション
 - マネジメント・モジュール・イノベーション
 - マネジメント・プロセス・イノベーション
- 幾つかのスペシャリティー(得意分野)を持つ
 - (例1) サービス・プロフィット・チェーン(ES/CS)
 - (例2) エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)
 - (例3) ビジネス・インテリジェンス (BI) / システム・ダイナミックス (SD)
- ネットワーキングを通じて、実務知識の融合・創造ないし補完を進める
 - XPC (Execution Premium Community) – 全世界から約1350名が参加(日本人は1%)
 - LinkedIn “BSC Practitioners Global Network” – 全世界から約2850名が参加(20部会)
 - 各種カンファレンスへの参加、ベスト・プラクティス企業・組織との交流・ベンチマーキング
- 自らが新たなマネジメントのあり方を実現するリーダーとなる

まとめ

- BSCは、当初の「戦略実行管理のツール」やそれに続く「マネジメント・システム」の枠組みから更に対象領域を拡大し、より包括的な「マネジメント全般に関する経営哲学・知識体系」への道を一步一步辿っているように思われる。
- この流れは、必然的に他の知識体系との重複を生み、それらとの融合・統合もしくは取捨選択を迫ることになる。他の知識体系もその発展に伴い、領域の拡大をすすめる方向にあることから、重複領域は増えることはあっても減ることは考えにくい。
- 実務の観点からすれば、従来のように欧米発の方法論につき個別対応的にかつ教科書的に従うという、「守」の段階を脱し、よりメタ的な観点から自らマネジメント全般のあり方を問い直すべき「破」ないし「離」のタイミングにあるではないか。
- メタ的な視座に立てば、マネジメント・プラットフォームのイノベーション、モジュールのイノベーション、そしてプロセスのイノベーションという3つのブレークスルーの機会が考えられる。次のステップは、この考え方の深化とケース創出ではないか。
- メタ思考を軸とするマネジメント・プラットフォームのプロフェッショナル育成を想定するならば、そのひとつの重要なファクターとして、実務家間のネットワーキングを通じた知識の融合・創造ないし補完があげられる。

ご静聴ありがとうございました