

経営指標と KPI の融合による意思決定と行動の全体最適化

広瀬 好伸
株式会社 ビーワンカレッジ

山本修一郎
名古屋大学 名誉教授

東京都港区三田2-14-5

愛知県名古屋市千種区不老町

Global Optimization of Decision-making and Behavior by Integrating Management Indices and KPIs

Yoshinobu Hirose
Be one college, Inc.

Shuichiro Yamamoto
Nagoya University Professor Emeritus

2-14-5, Mita, Minato-ku, Tokyo Japan

Furo-cho, Chikusa-ku, Nagoya Aichi Japan

概要

現状では、経営判断や組織の PDCA (Plan, Do, Check, and Action) が個別最適化している。この理由は、経営者と管理部門の経営指標と現場部門による KPI 管理の分断、ならびに現場部門間の KPI 管理の分断にある。本稿では、ビジネスプロセスに基づいて KPI を可視化し、経営指標との関連を定義・設計する手法を提案する。また、この経営指標と KPI の関連に基づいて、経営判断とビジネスの実行を全体最適化できることを示す。

Abstract

Management decisions and PDCA of the organization are individually optimized in many current Japanese enterprises. The reason for this is the separation of KPI management between management indicators and the KPI management of the field business departments as well as the separation of KPI management among field business departments.

This paper proposes a method for visualizing KPIs based on business processes and defining and designing relationships with management indices. We also show that management decisions and business execution can be optimized as a whole based on the relationship between these management indices and KPIs.

1. はじめに

日本には約 190 万社の会社が存在するが、経営環境の変化が激しい中で、どの会社経営においても日々、意思決定に迫られている。しかし、現状では、その経営判断や組織の PDCA が個別最適化している。この理由は、経営者と管理部門

の経営指標と現場部門による KPI (Key Performance Indicator / 重要業績評価指標) 管理の分断、ならびに現場部門間の KPI 管理の分断にある。

本稿では、ビジネスプロセスに基づいて KPI を可視化し、経営指標との関連を定義・設計する手法「Scale Model」(以下、

「本手法」という)を提案する。また、この経営指標とKPIの関連に基づいて、経営判断とビジネスの実行を全体最適化できることを示す。

以下では、まず2節で提案手法を説明する。次いで、3節で提案手法を用いた具体例を紹介する。さらに、4節で従来手法との違いを含めて考察を述べ、5節でまとめと今後の課題を述べる。

2. 提案手法

変化する経営環境に適応して、企業が業績目標を達成し成長し続けるには、経営者の直観に頼ったトップダウン経営だけでは限界がある。その限界を突破し成長するためには、組織的マネジメントへの転換が必要である。

組織的なマネジメントを実現するためには、組織全体で「数字(データや指標など)」を活用する必要がある。会社経営で活用される数字は主に会計情報をはじめとした財務情報とKPI情報をはじめとした非財務情報に大きく区分できる。ここで、まず両者の長所と短所について整理したい。なお、以下では財務情報の主たる情報である損益計算書(以下、「PL」という)と非財務情報であるKPIの対比で考察する。

① プロセスマネジメントができる

PLは、たとえば、1月の結果が出てくるのが2月になってからになる。つまり、その情報を把握する時点では、もう結果が出てしまっているため結果論になる。もちろん、1月の月中の進捗管理といったプロセスマネジメントには使えない。一方のKPIは、多くのものが日次または週次で数値が出てくるので、1月の結果が出る前に、結果に至る月中のプロセスマネジメントにも使える。

② 情報の粒度が細かい

PLの情報の中には、たとえば、売上高という勘定科目の中を見ても、顧客数や顧客単価、さらには成約率や商談数といった詳細な情報は把握できない。つまり、PLの情報は粒度が粗く、それだけでは詳細がわかりにくい。言い方を変えれば、「売上実績が予算に対して90%だった」としても、PL情報だけでは、その原因がわかりづらいので対策をたてることができず、また、「営業利益率がいま5%なのでもっとあげよう」といっても、何をすればいいのかわかりづらく、結果として行動につながりづらい。一方のKPIは、情報の粒度が細かく、ビジネスの状況が詳

細にわかる。「売上実績が予算に対して90%だった」というときでも、顧客数が足りなかったのか、それとも顧客単価が低かったのかといったように原因がすぐにわかるので、対策も立てやすい。さらに、顧客数が足りなかった原因も、商談数が足りなかったのか、成約率が低かったのかといったように、どんどん詳細にブレイクダウンして深堀りできるので、何をすればいいのかが明確になりやすい。

③ 直感的に理解できる

PLは簿記といった専門知識がないと読み解くのに苦労する。一方のKPIは、そのような専門知識がなくても誰もが直感的に理解しやすい。

④ 事業全体が見えづらい

PLは情報の粒度が粗いものの事業全体の状況が一覧できる。一方のKPIは、営業部は営業のKPI、マーケティング部はマーケティングのKPIといったように、部門ごとにバラバラに管理していてサイロ化しているので、事業全体を俯瞰してみようと思えば、各部門のKPIを集約して一覧できるようにしないといけない。

⑤ 信用情報になりにくい

デット・ファイナンスの与信判断に利用されるのはPLをはじめとした財務情報である。いくらKPIがよくても財務情報が悪ければファイナンスは難しい。つまり、デット・ファイナンスにおいてKPIは信用情報になりにくい。ただし、エクイティ・ファイナンスにおいてはそうとも言い切れず、PLが悪くてもKPIがよければファイナンスできる可能性は高い。

以上のように、財務情報(PL)では月中の進捗管理ができず、また、その情報を読み取れる現場の社員がほとんどいない。一方、現場の社員が日々追っている非財務情報(KPI)は部署ごとの部分最適な運用になっている。PLとKPIを統合することで両者の長所を活かし、両者の短所をカバーする必要がある。そうすることで、PLという結果に至る会社の経営プロセス全体をKPIで可視化し、社員に共有した上で全員で共通認識を持ち、組織全体で一体となってPDCAを回していく組織マネジメントが可能になる。このように、本手法は、全体最適な全員参加型の経営を実現し、自立自走できる組織構築に資するメソッドであり、特許も取得済みである[1]。

3. 具体例

ビジネスの現場においては、営業・マーケティング・経営管理など、部署ごとにデータがバラバラになってしまっていて、部署ごとの部分最適な経営になってしまっているケースが散見される。昨今、DX(経済産業省の定義:企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。)が広がりつつあるが、バラバラになっているデータを集めて統合するだけでは、それを扱えるスキルのある社員への依存度が高くなり、企業における「変革」が起こりにくい。統合したデータが、誰でもわかりやすいように可視化・活用されることで、特定の社員に依存することなく、多くの社員の知恵や経験を集めて全社的にPDCAをまわすことができるので、組織全体で、企業における「変革」が推進され、競合優位性が確立できる。

その点、経営サイド(部署例:経営者・経営管理、使用システム例:財務会計システム)の財務と、ビジネスサイド(部署例:営業・マーケティング等、使用システム例:SFA(Sales Force Automation/営業支援システム)・MA(Marketing Automation/マーケティング支援システム)・CRM(Customer Relationship Management/顧客管理システム)等)のKPIを結び付けることで、全社の財務目標を達成するために必要なKPIとその目標値を逆算で可視化し、その進捗をマネジメントしていくことで科学的経営を可能にする。

具体的に、BtoBビジネスのマーケティング及び営業のプロセスを取り上げて説明する。たとえば、Web広告を出して、見込み客のWebサイトへの流入を促し、そこから問い合わせを得て見込み客情報を取得し、商談を経て成約し、売上につながるというプロセスであったとする。このプロセスを数字とともに可視化すると以下のような図1になる。



図1 業務プロセス例(売上)

Webサイトのインプレッションが10,000回あって、そのうち10%の方がクリックしてくれてWebサイトのクリック数、つまり、流入が1,000人いて、そのうち20%の人が問い合わせしてくれたので、問い合わせ数が200社あった。その200社に対してアポ取りの連絡をしたところ50%の100社に対して商談設定ができて、その100社の商談の内20%が受注できたので受注数が20社になった。こういったプロセスについては福田[2]が説明しているところでもあるが、本手法では、さらに、その先もモデル化する。つまり、受注数20社の受注単価が48万円になったので売上は960万円になったというように、売上が計上されるまでの業務プロセスをKPIで可視化していく。さらに、この図1のように、収支まで可視化することもできる。この図1の例でいえば、売上の回収が締め月の翌月末入金であれば回収までに1ヶ月かかるので、実際にお金が入ってくるのはその分を除く880万円になる。同じ売上でも、この「回収期間」というKPIの数値(図1では1ヶ月)がよければ収支はよくなり、逆に悪ければ収支も悪化する。

このように、ビジネスの流れに沿って、各部署の重要なKPIは何で、それらがどのようにつながっているかを可視化することで、部門横断的にビジネス全体を見ることができる。そうすることで、マーケティングの担当者はマーケティングの視点(図2赤枠)だけ、営業の担当者は営業の視点(図2黄枠)だけ、経営管理部は経営管理の視点(図2緑枠)だけ、といった個別最適化された経営判断やPDCAを回避し、全体最適な視点でのそれらを実現しやすくなる。



図2 個別最適化された視点

ただし、全体最適な視点で、経営判断や組織のPDCAを行うためには、売上に至る業務プロセスの可視化だけでは不十分で、このプロセスに沿って、どのような費用が発生するかも可視化する必要がある。先ほどの例に沿って説明する。

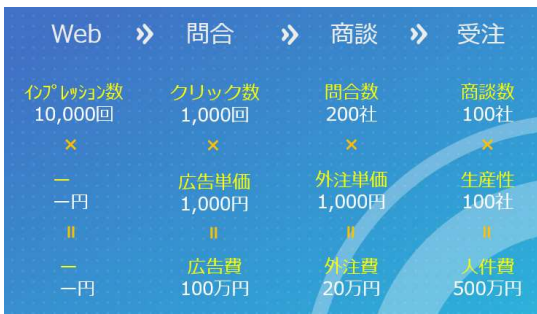


図3 業務プロセス例(費用)

たとえば、インプレッション数が増えても特に費用が増えないが、クリック数が増えればクリック単価(広告単価)をかけた分だけ広告費がかかり、問合せ数が増えれば、その問い合わせに対するテレアポを外注しているとすると、外注単価をかけた分だけ外注費が発生し、商談数が増えれば、その分営業人員を増やさないといけないので営業費用が増える。このように、先ほどの売上に至るプロセスに沿って紐づく費用を可視化することで、費用も含むビジネス全体を図式化することができ、費用も踏まえた全体最適な視点で経営判断や組織のPDCAを実行できる。たとえば、図3の例でいえば、インプレッション数のように費用が紐づきで増えないものも判明する。そうすると、「インプレッション数が増えてもそれに応じて費用は増えないのでクリック率というKPIを改善するのが最もコスト・パフォーマンスが高い」というようなことが合理的に判断できるようになる。その他、たとえば、根性論的に、「営業は足で稼ぐのだ」「どんどん商談していこう」ということを経営判断し組織的に実行すれば、営業費用がどんどん増えてしまうということになりかねないが、それよりも、「受注確率の高そうなどところをある程度選定して商談していくこ

とで効率的に受注率を高めていこう」というほうが生産性は高いといったことが理解しやすくなる。

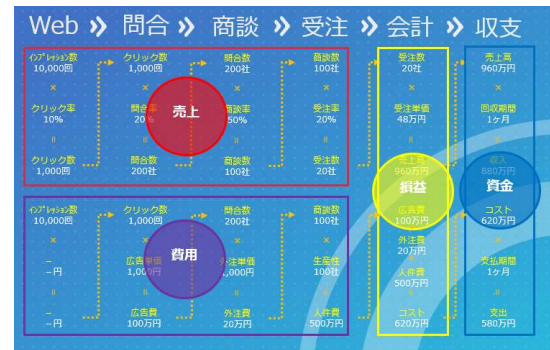


図4 業務プロセス例(全体)

以上をまとめると図4のようになる。このように、売上のプロセスと構造がどうなっているのか、それに紐付いてどんな費用が発生するのか、それらの結果、事業全体の損益とどのように結びついて、さらに、収支を改善するためにはどうすればいいのか、というように、ビジネスプロセスの全体を可視化することで、事業横断的な視点で、いまだどこに問題があるのかが一目瞭然になるので、どのように対処すればいいのかの意思決定もしやすくなる。また、それらを組織全体で共通認識が持ちやすくなるため、組織が一眼となってPDCAを実行できる。

4. 考察

ビジネスプロセスに基づいてKPIを可視化し、経営指標との関連を定義・設計する手法「Scale Model」について述べた。また、あわせて、この経営指標とKPIの関連に基づいて、経営判断とビジネスの実行を全体最適化できることを示した。この点について、さらに以下で考察する。

4.1 優先度の決定

ビジネスプロセスのKPIと会社全体の財務がつながることで、各KPIのパラメーターを変動させた場合のPLや収支に及ぼす影響度を、統計的分析によって定量的に可視化できる。これにより、たとえば、「インプレッション数を増やすことが最も売上インパクトがある」「問合せ率を改善することが最もコスト・パフォーマンスが高い」といったことが、会社全体の全体最適の視点からわかるので、どのKPIが今の状況で特に重要なかが、売上のみならず費用や収支も踏まえた上で明確になる。そうすることで、限られた経営資源を何に投下すべきかを全体最適な視

点で合理的に判断することができる。

4.2 流入チャネルの比較

見込み客を獲得するに至る流入チャネルごとのビジネスプロセス例を図5に示す。

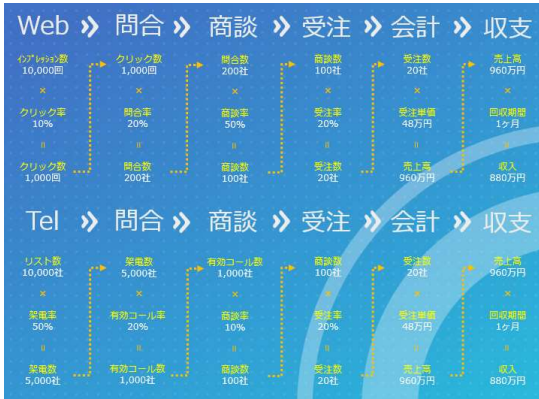


図5 見込み客の流入プロセス例

図5上段が先ほどまでのWebから見込み客を獲得して売上につながっていく業務プロセスで、図5下段がWebからではなくテレアポから見込み客を獲得して売上につながっていく業務プロセスである。このように、Webやテレアポといった見込み客の獲得チャネルごとに可視化して比較してみるとことで、「どの流入チャネルからの見込み客が受注率が高いか」「どのチャネルからの受注単価が高いのか」「どのチャネルからの顧客獲得コストが低いのか」といったことが定量的に把握できるため、どのチャネルに重点的に投資するのがコスト・パフォーマンスが高いかも合理的に判断することができる。

4.3 課題の明確化

次の2つの業務プロセス例(図6、図7)を見てほしい。



図6 業務プロセス例(簡易版)



図7 業務プロセス例(詳細版)

図7は図6をさらに詳細に業務プロセスを細分化したものである。つまり、図6のプロセスに、「電話」「見積」というプロセスを加えたことで、結果としての受注数は変わらないものの、いま事業全体で抱える課題がより明確になりやすくなる。このように、業務プロセスを細かく分解していくことで、課題も特定しやすくなり、具体的な改善策も考えやすくなり、行動にも繋げやすくなる。

4.4 業績目標の達成可能性

	FY01	FY02	FY03	FY04
売上	100,000	120,000	150,000	200,000
商談数	1,000	1,200	1,500	2,000
リード数	10,000	12,000	15,000	20,000
費用	110,000	120,000	120,000	150,000
広告単価	500	600	700	800
生産性	100	110	120	130
収入	100,000	120,000	150,000	200,000
支出	120,000	130,000	130,000	160,000

図8 KPIを利用した業績目標管理例

可視化したビジネスプロセスの全体構造にそって、目標とする売上や利益を達成するためには、各部署の各KPIをそれぞれどれくらい達成しなければならないかを逆算で可視化できる。図8ではそのKPIの一部を抜粋して表示しているが、こうすることで「業績目標を達成するためには何をどれだけやらないといけないのか」「業績目標に対してどのKPIの進捗が悪いのか」というようなことが全体最適な視点で判断できる。

4.5 応用可能性

これまでの業務プロセスは、売上や費用といった、財務情報をKGI(Key Goal Indicator)とした場合の例を中心に記述してきたが、本手法を用いれば、財務情報以外をKGIとする場合、たとえば、採用人数をKGIとして採用プロセスをKPIで可視化

する場合などにも活用できる。

4.6 類似手法との比較

類似手法としてはバランストスコアカード (Balanced Score Card:BSC) が挙げられる。Kaplan と Norton ら[3]によって提案された BSC を適用することにより、戦略マップとパフォーマンス評価指標に基づいて企業経営戦略を分析できる手法を Niven [4]が提案した。この手法における戦略マップは、財務、顧客、ビジネスプロセス、学習と成長(革新)の4つの観点から多角的に戦略を開発、実装、評価するための目標を分解する。BSC は、財務の観点から見た戦略的目標を最上位に配置し、戦略マップを使用してこれらの目標を階層的にサブ目標に分解する。たとえば、顧客の観点から最上位の達成すべき目標、次いで顧客の視点の目標を達成し、ビジネスプロセスの目標を達成するための学習と成長の目標を達成する。さらに、この方法では、重要な成功要因 (Critical Success factor:CSF) を、これらの目標を達成するための活動の結果を評価するための指標として定義する。KPI は、最終的な目標達成のステータスを監視するために設定される。

これに対して本手法は、よりビジネスの現場に沿うように、業務プロセスから財務に至る一連のビジネスプロセスを機能(マーケティング、セールス、カスタマーサポートなど)視点によって構成しており、かつ、その構成を図式化するにはすべて KPI に基づいて表現しており、さらに、各 KPI 間の関係性をすべて四則演算で定義していることを特徴としている。このようにすることで、特定の KPI のパラメーターが変動すれば、四則演算の関係性に基づいて、その他の KPI がどのように変動するかが可視化できシンプルに理解しやすくなる。

4.7 限界

本手法は事業全体を全体最適な視点で俯瞰して見る点では非常に優れているが、それに基づいて経営判断した後の、個別の行動管理を行うには限界がある。たとえば、「商談数」の増加を最重要課題として決定したとして、個人個人の営業人員の商談数を進捗管理することを想定していない。そういった個別具体的な管理においては、営業支援システムなどの部分最適化された手法が適している。

また、導入にあたっては、①ビジネスの理解、②財務情報に対する理解、③KPI に対する理解、④事業全体を俯瞰してみる視座、⑤データの取得可能性や運用面の負荷を勘案、といっ

た多面的なスキルが必要になることも課題として挙げられる。

5. まとめと今後の課題

各部署に散らばったデータを集約するだけでなく、そのビジネスにおいて、どのデータを集約すべきや集約したデータのそれぞれの関係性を図式化(モデル化)する手法について述べてきた。また、そうすることで、主要メンバー全員(または社員全員)が理解しやすいように可視化されているので、ビジネス全体を俯瞰しながら、全社的な視点で全社的な課題を発見し全員でその解決に取り組むことが可能となる。

重要な点は、部門を横断して、業務プロセス全体の状況を、一目で誰でもわかりやすく可視化することである。そうすることで全体最適な視点から合理的に意思決定を行いやすくなり、組織が一環と PDCA を実行できる。

一般的には、会社経営における経営判断と PDCA においては、①データを集約し、②分析して、③意思決定を行って、④行動する、というプロセスをたどる。①や②では属人的になったり手間がかかったりという課題が多く、③においては合理的ではなく感覚的な判断になるという課題が多く、④ではなかなか行動につながらないという課題が多い。日本企業の多くが、①及び②が不十分であり、その結果、③が合理的ではなく感覚的な経営判断になってしまっているケースが多い。仮に合理的な判断ができていたとしても、④の行動につながらなければビジネスの結果は変わらない。行動につなげるためには、実際にビジネスの実行を行う現場部門がスピーディーに事業全体の状況を把握して課題を発見できる仕組みを構築することが重要であり、さらに、課題を発見した結果、何をすべきかが明確になって実際の行動につながり、そして、その進捗状況もリアルタイムに把握していく必要がある。その点においても本手法が役立つものと思料する。

参考文献

- [1] 特願2019-57483「経営支援装置、経営支援システム、及び経営支援方法」
- [2] 福田康隆, THE MODEL, 翔泳社, 2019
- [3] Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review. Jan-Feb. 71-79.
- [4] Niven, P., Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. Wiley. 2006.