

企業の現場で役立つ 超ROIC入門

第4回 ROICツリー管理のためのKPIマネジメント

アットストリームコンサルティング株式会社 マネージングディレクター **伊藤 学**

前回は、具体的なROICツリーを説明しました。ROIC (Return on Invested Capital) の目標達成に向けて確実に改善を進めるためには、ROICツリーの各項目を「目標達成指標 (Key Goal Indicator: KGI)」として、各項目を達成するための目標値を定義します。また、その目標達成のための活動の良し悪しを見極めるための指標 (Key Performance Indicator: KPI) を定義して活動状況を管理します。

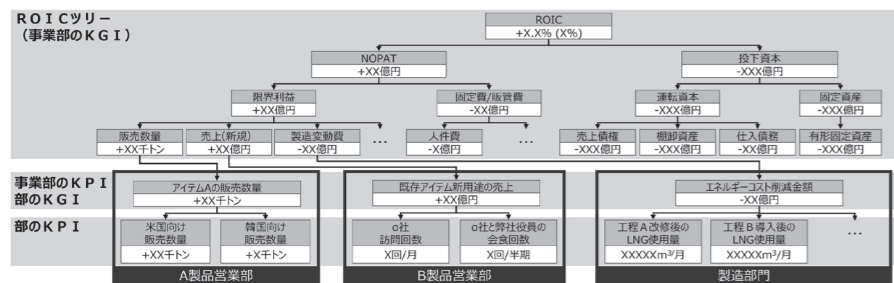
今回は大手素材メーカーの事例から、KGIとKPIの関係性とその効果的な運用方法を解説します。

■ ROICツリーにおけるKGIとKPIの役割

この素材メーカーでは、コーポレートから各事業部に事業ROICの目標が割り当てられています。事例解説の対象となる事業部では、ROICの目標値を達成するため、ROICを売上や営業利益、運転資本などの構成要素に分解し、分解された各費目を「各事業部の目標 (KGI)」として設定しました。

一方で、KGIを実現するために必要なプロセスや活動を管理する指標が「KPI」です。KPIは「どのような活動を行えばKGIが達成できるか」を具体的に示す指標で、KGIに対して日常的に進捗を確認できる管理指標として機能します。営業活動における「訪問回数」や「新規顧客数の増加」、製造における「工程ごとのエネルギー使用量」など、定量的な指標がKPIにあたります。このようにKGIとKPIが連携することで、最終目標に向けた取組施策が具体化され、組織全体での進捗確認が可能になるのです。

図表1は、事例となる大手素材メーカーの1つの



図表1 ROICツリーからのKGIとKPIの設定例

事業におけるROICツリーからのKGIとKPIの設定例となります。

■ 改善事例：活動の見直しとKPIの再設定

この素材メーカーでは、ROICの目標達成に向けて毎期末に目標未達成の要因分析を行い、必要に応じてKPIの見直しを進めています。

例えば、A製品営業部 (図表2) では、既存製品の販売量増加を目指して「販売数量」をKGIに設定していましたが、期末の振り返りでは「販売活動自体を適切に管理するKPIが未設定だった」ことが課題として浮上りました。具体的には、単にKGIを達成するための数量目標として市場別にKPIを設定しただけで、「どのようなプロセスが必要か」という目標達成に必要な活動が明確になっていなかったのです。

そこで、KGIである「販売数量」を達成するために必要な営業活動について議論し、その活動状況を把握するためのKPIとして「ターゲット先の選定完了」「新規顧客とのコンタクト件数」「新規アイテムの認定取得」を設定し、それぞれの目標値を決めることになりました。これにより営業活動とKGIが直結する形となり、販売数量増加に向けた具体的な行動が見える化できるようになりました。

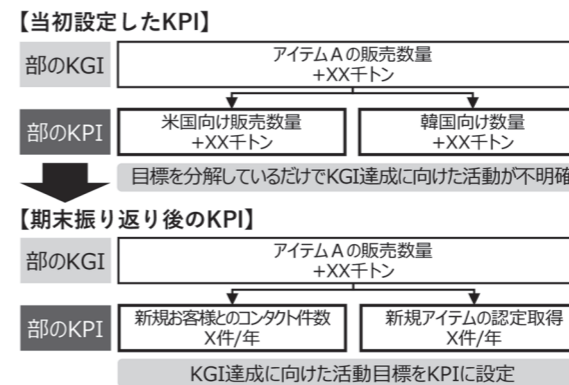
他方、B製品営業部 (図表3) では、新規先への売上をKGIとして設定していましたが、こちらでも期末の振り返りを行った結果、当初設定したKPIが単に「訪問回数を増やす」ことに焦点を置いていたため、営業活動の質が十分に管理されていないことが課題として認識されました。

そこで、過去に新規売上を獲得した際に重要だった営業プロセスを分析し、訪問回数と共に、お客様に対する自社製品への認知向上に注力すべきという議論になりました。その結果、お客様のキーパーソンとの接点数や提案回数を管理すると結論に至り、これをKPIとして追加

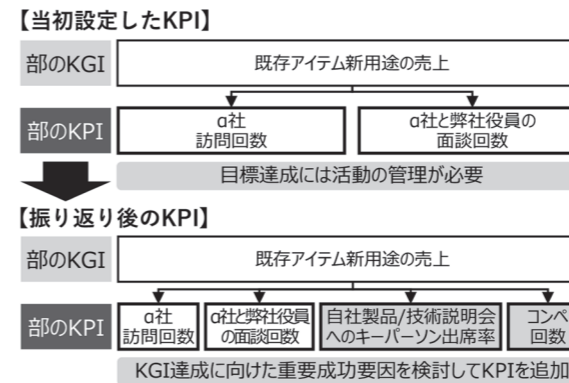
することになりました。

製造部門 (図表4) では、自らコントロールできる原価低減活動の中から、エネルギーコスト削減をKGIとして設定し、施策実行後のLNG使用量の削減結果をKPIに設定しました。しかし、既に予定されている大きな施策だけをKPIに設定したため、それ以外の活動を含む全体的な削減活動が管理されていないことが課題として明らかになりました。

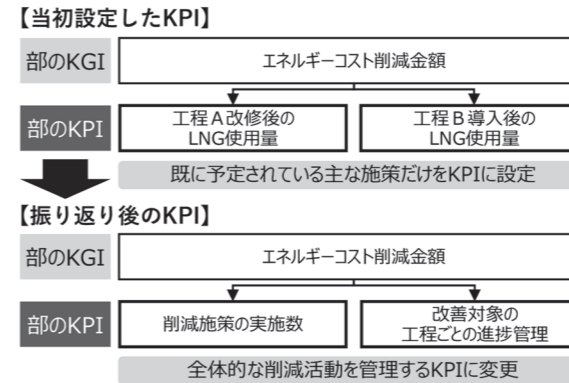
そのため、エネルギーの削減活動に直結したKPIとして、新たに「削減施策の実施数」や「改善対象の工程ごとの進捗管理」を追加し、具体的



図表2 A製品営業部：KPIの見直し



図表3 B製品営業部：KPIの再設定



図表4 製造部門：KPIの改善

な施策の実施状況を管理するようになりました。

■ KGIとKPIの連携強化によるROIC改善

ROIC改善を行う上では、ROICツリーを作るだけでなく、「施策の進捗状況を管理する」必要があります。そのためには、ROICツリーの各施策の目標値をKGIとして定め、目標値の達成に向けた活動を管理するKPIを設定し、並行してその進捗状況を確認していくことが重要です。

また、KGIとKPIの連携を定期的にブラッシュアップすることも必要です。KGIの達成に向けた活動が正しいのか、また、どの活動を管理すればKGIが達成できるのかを考えて、KGIに対するKPIを定期的に見直していくことで、重要な業務活動に資源を集中することができるようになります。目標達成の精度をさらに高めることができます。

このように、ROICの目標設定のためには、KGIとKPIを連携させつつ活動を管理することで組織力向上を図り、地道なPDCAサイクルを回しながら持続的な成長を目指していくことが必要となります。

今回ご紹介したKPIマネジメントについては、弊社グループ代表・大工舎宏著『KPIで必ず成果を出す目標達成の技術』などの一連の書籍が参考になります。拙著と併せてぜひご覧ください。
<https://atstream.co.jp/pub/books/>



伊藤 学氏 略歴

PwCコンサルティング (現: IBM)、ベリングポイント (現: PwCコンサルティング) を経て、現在に至る。経営管理制度の企画/設計と導入/定着化、業務プロセスの診断と改革の企画/立案、会計システム等の基幹系システム導入の企画/立案等のコンサルティングに従事している。著書に『「製造業」に対する目利き能力を高める—金融機関の行職員は製造業の現場で何をどのような視点でみるべきか』(金融財政事情研究会、共著)、『ROIC超入門』(日本能率協会マネジメントセンター、共著)がある。

