

# CFOがリードする経営資源の最適化 経営パフォーマンスの新たな管理手法

## 管理から計画・予測へ

CFOの重要な役割の一つに、経営資源の最適化がある。経営資源の最適化には、パフォーマンス・マネジメントの実現が不可欠である。

パフォーマンス・マネジメントは、決して目新しい手法ではない。CRMやシックスシグマ、リーンマネジメント、ERP、ABMといったさまざまな手法を統合することによって、単なる評価ではなく、計画や将来予測にまで活用しようというものだ。われわれがコンピュータを手にする何十年も前から、行われていたという人もいる。ソフトウェアベンダーの手で人の知恵が統合されることによって、より精度が高く、より速く、より安価に、よりよく動いているのが、パフォーマンス・マネジメントの現在の姿である。

では、なぜ今、パフォーマンス・マネジメントが求められているのか。まずは、そこから話を進めていきたい。

## なぜ戦略が実行されないのか？

経営は、「方向性」「牽引力」「スピード」への対応が求められる。自動車の運転ならば、ハンドル

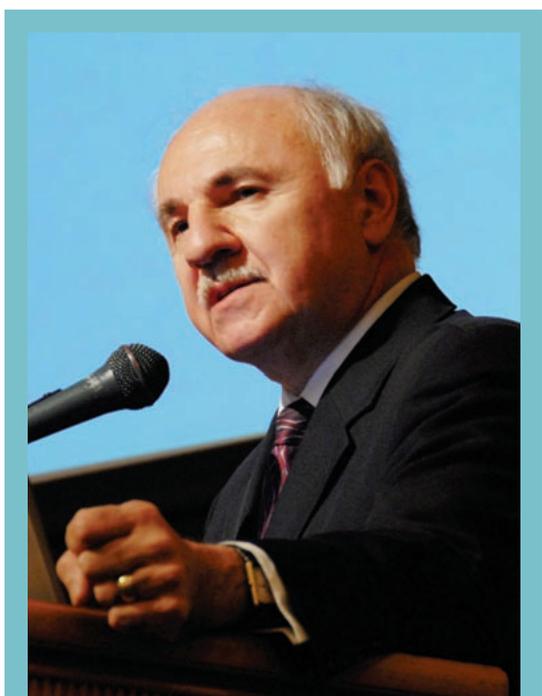
を切り(方向性)、ギアを変え(牽引力)、アクセルやブレーキを踏む(スピード)ことでコントロールできる。しかし、CEOやCFOといった経営幹部は、三つすべてを、思うようにコントロールできない。

現場のマネージャーや社員たちは、必ずしも経営幹部が考える通りには動かないからである。

「やれと言っても社員が動かない」「経営戦略の実行ができない」——多くの経営幹部がそうした苛立ちを抱えている。実際、「バランス・スコアカード 新しい経営指標による企業変革」の著者、デビッド・P・ノートン氏とロバート・S・キャプラン氏は、「一〇社のうち九社は戦略をうまく実行できないでいる。問題は、組織が戦略を管理していないということではなく、全く管理していないことにある」と述べている。二〇〇七年、米国ではかつ

てない数のCEOが解雇された。戦略を打ち立てることはできても、実行が伴わない。経営幹部に問われているのは、そのことである。

戦略が実行されない最大の要因は、経営幹部の戦略が社員に理解されていないことにある。戦略が理解できなければ、日々の仕事が戦略にどう貢献しているかを知ることができない。バランス・スコアカードの眼目は、そもそも戦略を社員に説明することにあつたのだが、今、パフォーマンス・マネジメントが注目される大きな理由も、ここにある。戦略実行のために、経営幹部は方向性を定め、



ゲリー・M・コーキンス氏

SAS Institute Inc.  
パフォーマンス・マネジメント・ソリューション担当  
ストラテジスト

### ●プロフィール

事業会社で経営企画、フィナンシャル・コントローラ、オペレーション・マネージャを務めた後、1981年にデロイト・コンサルティングにてマネジメント・コンサルティングのキャリアをスタート。エレクトリック・データ・システムズやATカーニーにて、コスト管理のコンサルティング・サービス部門の部門長を歴任。

著書であるActivity-Based Cost Management : Making it Work (邦題「実践ABCマネジメント—コスト計算と導入法」日本能率協会マネジメントセンター)は、ハーバード・ビジネススクール・プレスから「最初に読むべき本」と評されている。



「どこに行きたいか？」の問いに答えなければならぬ。それが、「ビジョン」と「ミッション」である。そして、目指すところにたどり着くための方策を示してくれるソリューションが、バランス・スコアカードであり戦略マップである。

「私の業務は会社の戦略とどうかかわっているのか？」——戦略マップとスコアカードは、すべての従業員が、日々この問いに向き合い、その答えを得るためのツールとなる。

### 戦略マップとスコアカードの役割

ノートン氏とキャプラン氏は、戦略マップに「学習と成長」「内部プロセス」「顧客」「財務」の四つの視点を与えた。これらが戦略目標となり、計測の指標となる。従業員のスキル向上(学習と成長)によって、新製品の開発や顧客の開拓、社内プロセスの最適化(内部プロセス)を実現し、顧客満足に貢献し(顧客)、財務的な価値を生み出す(財務)わけである。

「戦略目標を立てる」のは経営幹部の役割であり、「プロジェクト、イニシアティブ、プロセスを識別」していくのはマネージャーおよび従業員である。多くの会社ではこれらを飛ばして、「KPI(キー・パフォーマンス・インディケータ)・重要業績評価指標」に飛びつくが、重要なのは「指標」が戦略とどのように結びついているかということだ。マネージャーと従業員は、経営幹部とキヤッチボールを繰り返しながら、プロジェクトの選択、指標の選択に注力することで、全社的な戦略の理解が深まっていくのである。スコアカード・システムの

眼目は、ミッションと戦略を従業員単位にまで落とし込むことにあるのだ。

### 高まる「結果への説明責任」 速まる「意思決定スピード」

パフォーマンス・マネジメントの要請は、マネージャーや従業員の側にもある。

マネージャーや従業員は、それぞれの結果・実績について因果関係を明らかにした上で説明することが求められる。よい結果を得ることができなかった、つまりパフォーマンスがよくなかったということになれば、報酬や昇進に影響を及ぼすことになる。

さらに意思決定スピードの迅速化は、現場レベルにまで及んでいる。上層部の承認を待つ時間も、調べる時間も与えられず、即断しなければならぬ状況が増えてきているのである。現場の従業員が、即断即決するには、やはり戦略を理解しなければならぬし、トレードオフ分析などができるようにならなければならない。そして、将来の確実性を理解しなければならないのだ。

### ABC(活動基準原価計算)で 管理会計システムへの不信を絶つ

「適切な収益管理、コスト管理がなされていないのではないか」という経営管理システム、管理会計システムへの不信も、パフォーマンス・マネジメント強化が問われる大きな理由の一つである。レストランに行ったとき、一〇〇〇円のサラダを頼んだ人も一万円のステーキを食べた人も、平均をとっ

て同額のお金を出そうと言われて納得する人はいないだろう。同じことが、会社の中でも起こっている。人件費などの間接費の平均をとって、部門の人員数や販売額によって按分していくという方法である。コストは配賦するのではなく、追跡しなければならない。それを解決するのが、ABC(Activity Based Costing)／活動基準原価計算)の視点である。

総勘定元帳を見て、マネージャーは一喜一憂することはあるかもしれないが、洞察を得ることは減多にない。人件費と製品の売上との相関関係を勘定科目の数字から読み取ることがむずかしい。ABCは、例えばクレーム処理部門のコストを、「クレームの調整、調査」「クレームの分析」「クレームの保留」「問い合わせ対応」「解決策立案」「バッチ処理」「適格判断」「コピー」「文書作成」「トレーニング参加」といった活動項目でつかんでいく。

コストは実績と計画(予算)という二段階の勘定科目に分かれているわけではなく、製品や顧客の要請によって発生するものなのだ。ビジネスの現場では、最前線で製品とサービスにかかわる部門だけでなく、多くのサポート部門があり、バックエンドのオフィスがさまざまに補完しあって成り立っているのである。

「給与」というリソース(総勘定元帳的視点)を、アクティビティ(人間の活動)ごとに割当て、「製品・サービス」「企業維持」「サプライヤー」「顧客」といった最終的なコストオブジェクトに割当てていくのがABCのソフトウェアである。管理会計を元にしたさまざまなパフォーマンス・マネジメントにおける重要



な歯車をうまく回せるようになっていく。

従来の平均コスト割当てでは不可能だった、本当に利益を生んでいるものは何で、損を出しているものは何かが、ABCによって明確になる。潜在的な利益が明かされるのである。そこには、直感や政治的な力が介在することはない。ABCを積み上げることによって、マネージャーは、現状を可視化できるようにする。さらに、シックスシグマやリーンマネジメント、VSM (value stream map) / 価値の流れ図)などは、生産性を測るために用いられる手法だが、ABCを使うことで、戦略と連動できるようになるのである。

## 販売・マーケティングの最適化を支援する

目標達成のために、販売・マーケティングを支援していくことが、これからのCFOの重要な役割となる。セグメント化の重要性を理解し、予測可能性・離反・取引の提案を“Money”という言葉ですっきり理解しなければならぬ。

従来の売上総利益率の報告書では、製品コストや標準サービスラインのコストを知ることができない。しかし、マーケティングや流通、営業、経理・財務といった部分のコストはトータルでは見ることができ、どのチャネル、どの顧客に対応するのかを見ることはできない。これでは、全体像の下半分が見えていないも同然である。「直接材料費」と「直接労務費」に「間接費」を加えた製品コスト以外の顧客に対するサービスコスト(「流通費」や「販売費および一般管理費」)がほとんどかさみ、非常に重要になっているのだ。

インターネットの登場と急速な普及によって、売り手から買い手へのパワースhiftは不可逆的なものとなりつつある。各企業では既存顧客の維持に力を入れ、サービスによる差別化が必至となっている。CRMやワン・トゥー・ワン・マーケティングの登場は、顧客セグメントの識別とマーケティングオフィサーの識別を実現し、サービスレベルの差別化、細かいセグメントへの対応を加速させた。

企業は顧客をセグメントし、顧客によって関わり方を変えていかなければならない。収益性が低い顧客が火の輪くぐりのような難題を持ちかけて来たり、収益性が高い顧客が存在感を出さずに製品やサービスの購入を続けてくれたりする。マーケティングの観点から見れば、前者は“悪魔”であり、後者は“天使”だ。顧客の評価を明確にすることは、企業価値に直結しているのである。

ABMを使って顧客別損益計算書を作成すると、その顧客に要したサービスコストと利幅が浮き彫りになる。利幅が高く、サービスコストが低いベストカスタマーを増やしていくための方策を考えるのがマーケティングの役割となる。そこで、重要なことは、限りあるマーケティング予算を、どの顧客に投下すべきか、ということだ。最も収益性の高い顧客を狙うのか、それとも最も価値ある顧客を狙うのか。両者の違いは、「顧客の生涯価値」を測定することで得ることができる。

例えば、医薬品サプライヤーを考えてみよう。一〇万ドルの利益を生む六一歳の歯科医師と、四万ドルの利益を生む二五歳の歯科医師がいたとする。高収益な顧客は六一歳の歯科医師であ

るが、高価値の顧客は二五歳の歯科医師になる。現在の収益性だけではなく、将来生み出すであろう潜在的な収益性を考えれば、定年間の歯科医師よりも、開業したばかりの歯科医師のほうが、価値は高くなる。「現在の価値」と「長期的潜在価値」という二つの軸で顧客を見ていくと、それぞれの領域の顧客戦略が明確に見えてくる。販売とマーケティングの予算を最適に投入するには、次の間に答えなければならない。

「顧客の新規獲得、維持、育成、あるいは再獲得するとしたら、魅力的な顧客とは」どのようなタイプ“か?”「各顧客セグメントを惹き付け、維持、育成、あるいは再獲得するために」どれくらいの金額“を費やすべきか?”

これは、まさに最適化への解答である。

## 戦略と連動した予算編成

「予算編成業務と戦略のリンク」が、パフォーマンスマネジメント強化によって期待されている。ABCで直接経費を測る場合は、製品やサービスのアウトプットがベースとなったが、予算は将来を見据え、どれだけコストがかかるかを、予測しながら計画を立てていく。ABP (Activity Based Planning / 活動基準計画)では、ABCでつかんだ実績と、将来の活動、需要予測をベースとして数字をもんでいく。因果関係の原則を用いて、最終的な需要、ボリュームを逆算していくわけだ。

多くの仕事は、需要型(反復される仕事・経常型)とプロジェクト型(一回限り・非経常型)の二つに分けられる。需要型の仕事については、こう



して予測が可能となる。プロジェクト型は、戦略マップが必要になる。プロジェクトの戦略性を考えることが、プロジェクト型では不可欠だからだ。需要型とプロジェクト型を連動させて、最終的な統合を図っていく。連結ツールや総勘定元帳に紐付けていくわけである。

ビジネスの変化のスピードはすさまじく、一度予算を立てたからといって、放っておくわけにはいかない。予算はすぐに陳腐化してしまう。だから、毎月予算は洗い直さなければならない。A B C、戦略マップ・スコアカード、予測ドライバなどを総動員して、戦略と連動した予算編成を行っていくのである。

### パフォーマンス・マネジメントと管理会計

組織は「顧客」を見ながら戦略を策定するが、戦略は動的なものであり、経営幹部はつねに顧客のニーズに合わせて微調整を行っていくかなければならない。定義された戦略は、戦略マップ、スコアカード、KPIを介して社員たちに伝えられる。スコアカードは、目標に貢献しているのかどうかのフィードバックを社員に対して与える。部門を貫いて話し合い、改善策を考える。上司からの指示を待つことなく、一つの社会的なしくみとして話し合いが行われるのである。営業とマーケティングの人々は、どの顧客にターゲットを絞り、確保し、維持し、最適化するために投じる経費を決定していかなければならない。これが、パフォーマンス・マネジメントであり、ポイントは管理会計を改善し、活力を与えることにある。

### 意思決定を支援するシステムの導入

株主価値の創造はゴールではなく、パフォーマンス・マネジメント実践の結果である。そして、パフォーマンス・マネジメントで差別化しようと思えば、予測に活用しなければならない。トーマス・ダベンポート教授は、著書の中で「ありとあらゆる分析を行う組織の能力が『競争力の優位』を導く」と述べている。ここで言う分析とは、定量的な予測を行う分析である。ただし、企業の方々が分析の専門家になる必要はない。当社のロゴには、「THE POWER TO KNOW」という文字が入っている。企業の方々がより優位に立つための「知る力」をサポートするのが、われわれの仕事である。

今、大規模な業務システムで期待されるROIが実現されていないという話を聞く。ROIの資源は、有形のものから無形のものへと移行している。機械や設備から、人・情報への移行である。情報のパワーは、「データ」から「情報」へ、さらに「ナレッジ」「インテリジェンス」へとリフトアップしている。残念なことに、多くの日本企業は生のデータと静的レポートに終始している。「何が起ったか?」「なぜ起ったか?」「何が起りうるか?」に答えるのがパフォーマンス・マネジメントであり、究極的には「できうることの中で何がベストか?」に答えるものとなる。

人間の脳に脳幹(生命維持に必要な部分)と大脳皮質(意思決定を司る部分)があるように、システムも大脳皮質タイプを導入していかなければ、ROIの実現はむずかしい。いかに適切に

迅速に、正しい情報とビジネス・インテリジェンスを獲得して、適切な人に伝えることができるか。それが、成功の鍵となる。われわれが蓄積してきた技術とノウハウを用いて、奥深い分析と予測を実現するお手伝いができれば幸いである。

※本稿は、二〇〇八年三月五日開催の「第四回FASSフォーラム・ジャパン2008」の講演内容を編集部にてまとめたものです。

### ●パフォーマンス・マネジメントを支える“情報の価値の進化”

企業の現状を知るだけでなく、その現状に至ったプロセス、将来予測、さらに情報を精査して最適化を図ることで、向かうべき選択肢や最善の対処法を提示できる情報の価値の進化が求められている。

