

KPIの設定と予実管理

~ KPIによる予実差異の把握とモニタリング ~

2011年2月17日



ADVANCED BUSINESS DIRECTIONS®

アドバンスト・ビジネス・ダイレクションズ株式会社

パートナー 加藤祐司

プログラム

1. はじめに	…	3
2. 予実管理とは	…	5
3. KPIとは	…	17
4. 良い計画とは？	…	22

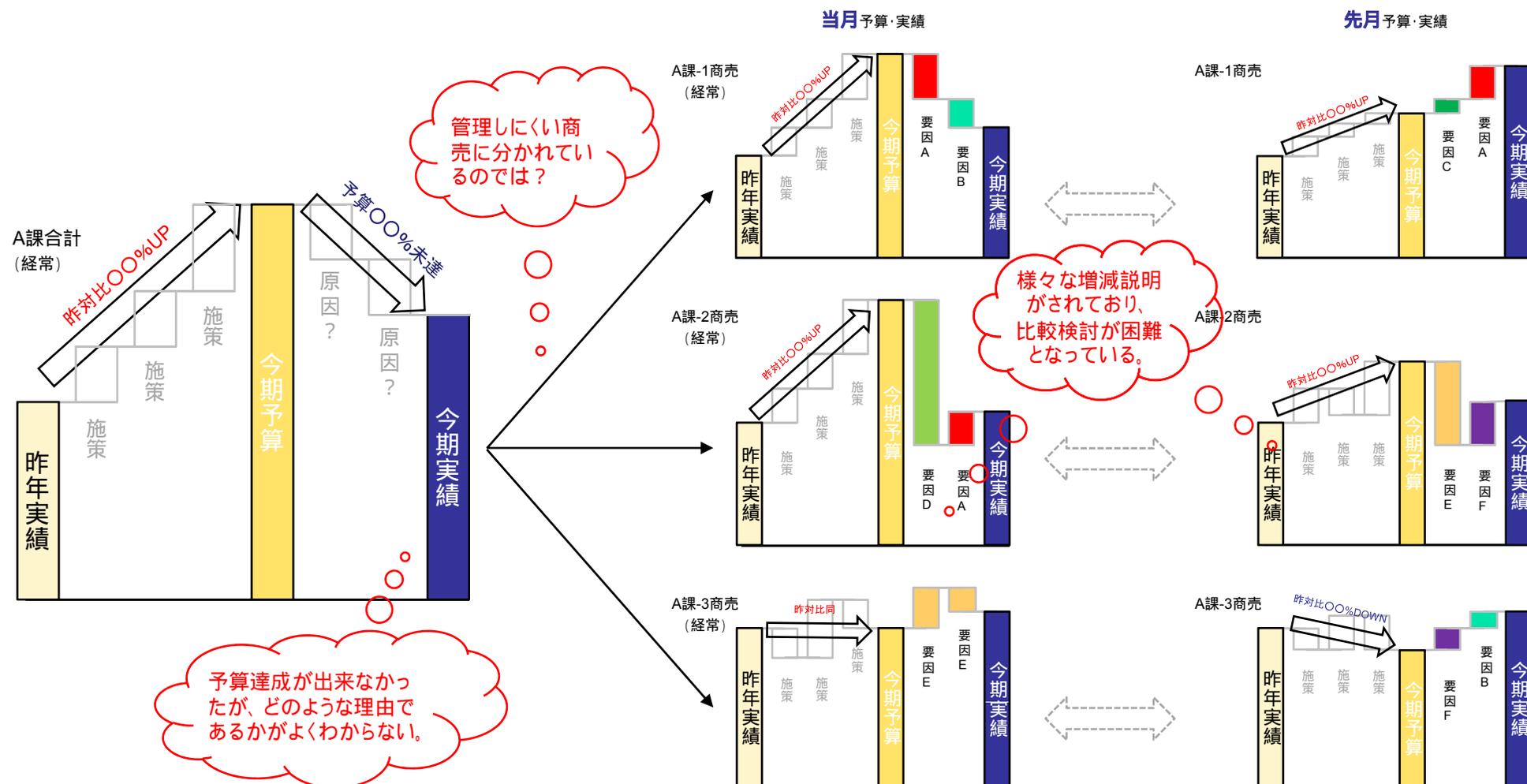
質疑応答

1. はじめに



1. わかりにくい予実管理

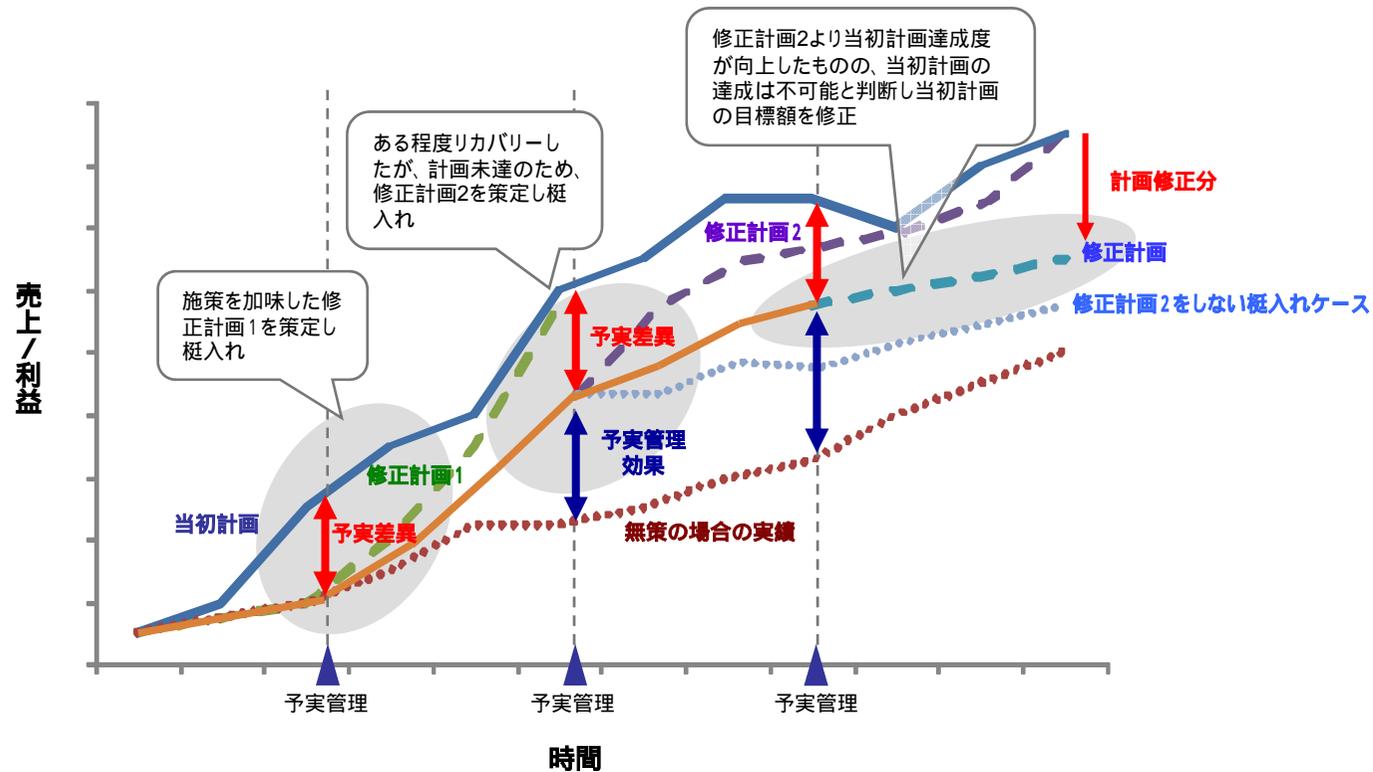
- よく見られる予算作成は、昨年実績から %UPといった形での予算作成であることが多いように考えられます。
- 作成された予算総額を基に、課や商売に細分化をしていくため、予算の理由づけが困難であるものと思われる。
- こうなってしまうと、実績がでた際の予実差異の増減説明は、特段決まった切り口での増減理由はなく、出た結果に対して説明を付け加えるために、継続性がなく、比較検討ができないものになってしまう可能性があります。
- 本日は、わかりやすい予実管理をしていくためにはどのようにしたらよいかを話していきたいと思います。



2. 予実管理とは

2-1. 予実管理の目的

- ▶ 予実管理の目的は、計画通りに進捗が進んでいるのか計画期間中にチェックを入れることで、必要に応じて追加施策を講じるなど機動的な対応を行い計画の実現可能性を高めることにあります。
- ▶ ただし、予実管理の結果 当初の計画の実現可能性が低いことが判明した場合には計画そのものを見直すことも重要です。



当初計画との乖離を分析し、必要なアクションプランの修正・追加を行って、目標達成確度を高める

2-2. PDCAサイクルと予実管理

- ▶ PDCAサイクルをこれまでの可視化のプロセスに置き換えてみると、可視化を一旦行くと、その後の施策立案、計画策定、実行、差異分析と追加施策の実行をより詳細に行えることができるため計画の蓋然性が高まり、実現可能性の高い計画となります。
- ▶ 実現可能性の高い計画を作成していくには、PDCAサイクルを絶えず実行することが重要です。
- ▶ さらに、事業収益構造を可視化していけば、必要な追加施策をより詳細に行えるため、より確度の高い計画となります。

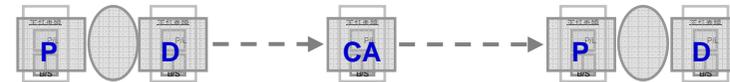
PDCAサイクルとは、

Plan→Do→Check→Actionの略

事業活動を、計画→実行→検証→修正の4段階のサイクルをまわすこと
によって、経営の効率を追求し、継続的に改善していく手法



可視化
しない場合



効果 Plan

施策選択の幅が広がる

効果 Do

アクションプラン策定により、現場はすべきことが明確になり、業務活動を行いやすい

効果 Check

詳細な計画を立てるので、実績と比較して何が原因か詳細に特定できる

効果 Action

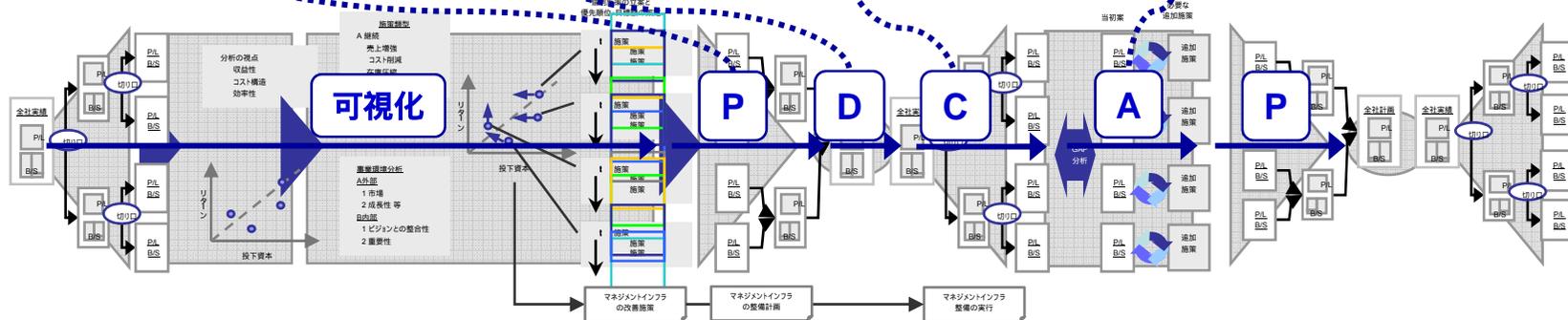
特定された原因に対して効果的に追加施策がうてる

全体として

計画の蓋然性・実行可能性が高くなる

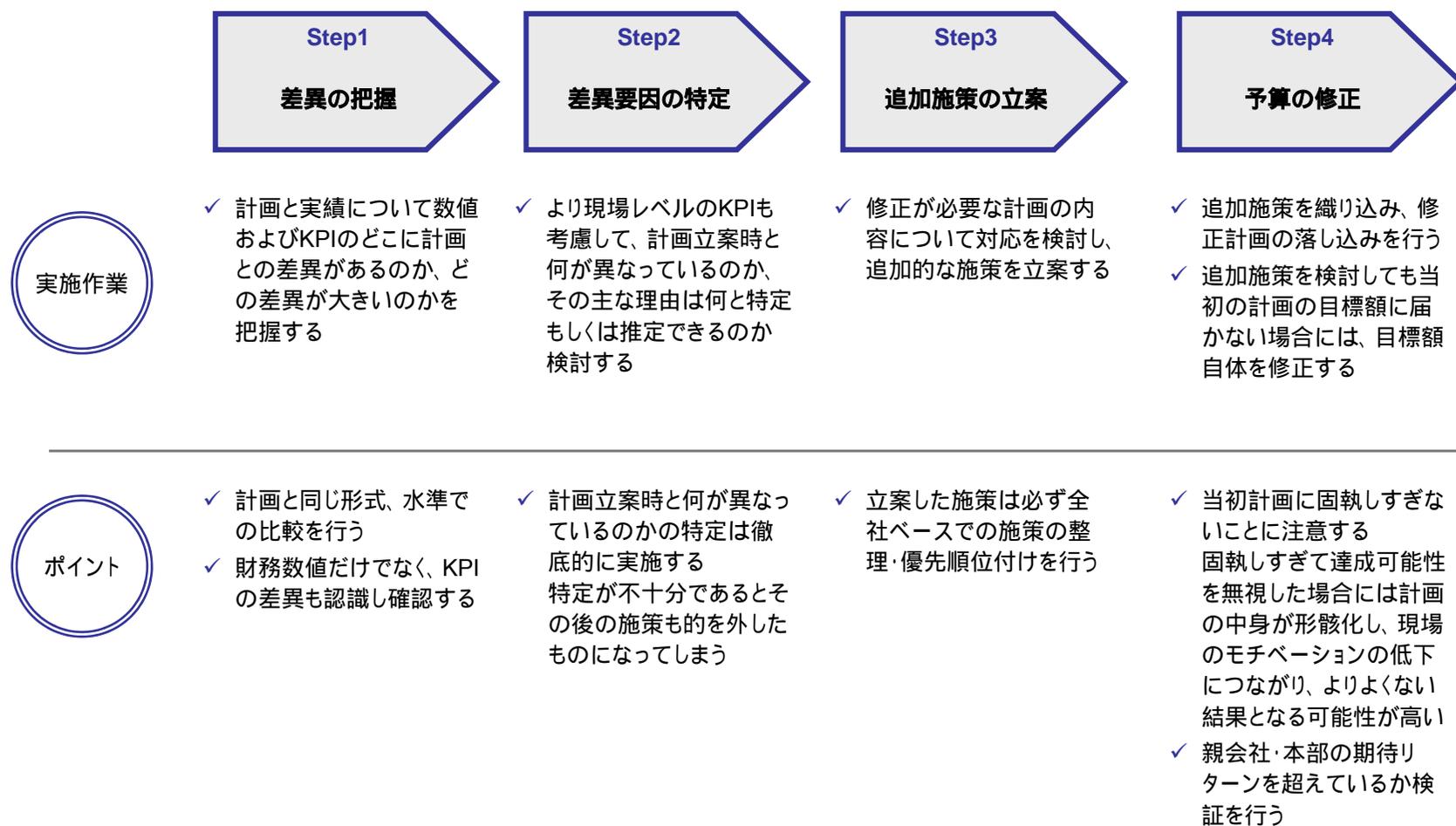
可視化により

可視化
した場合



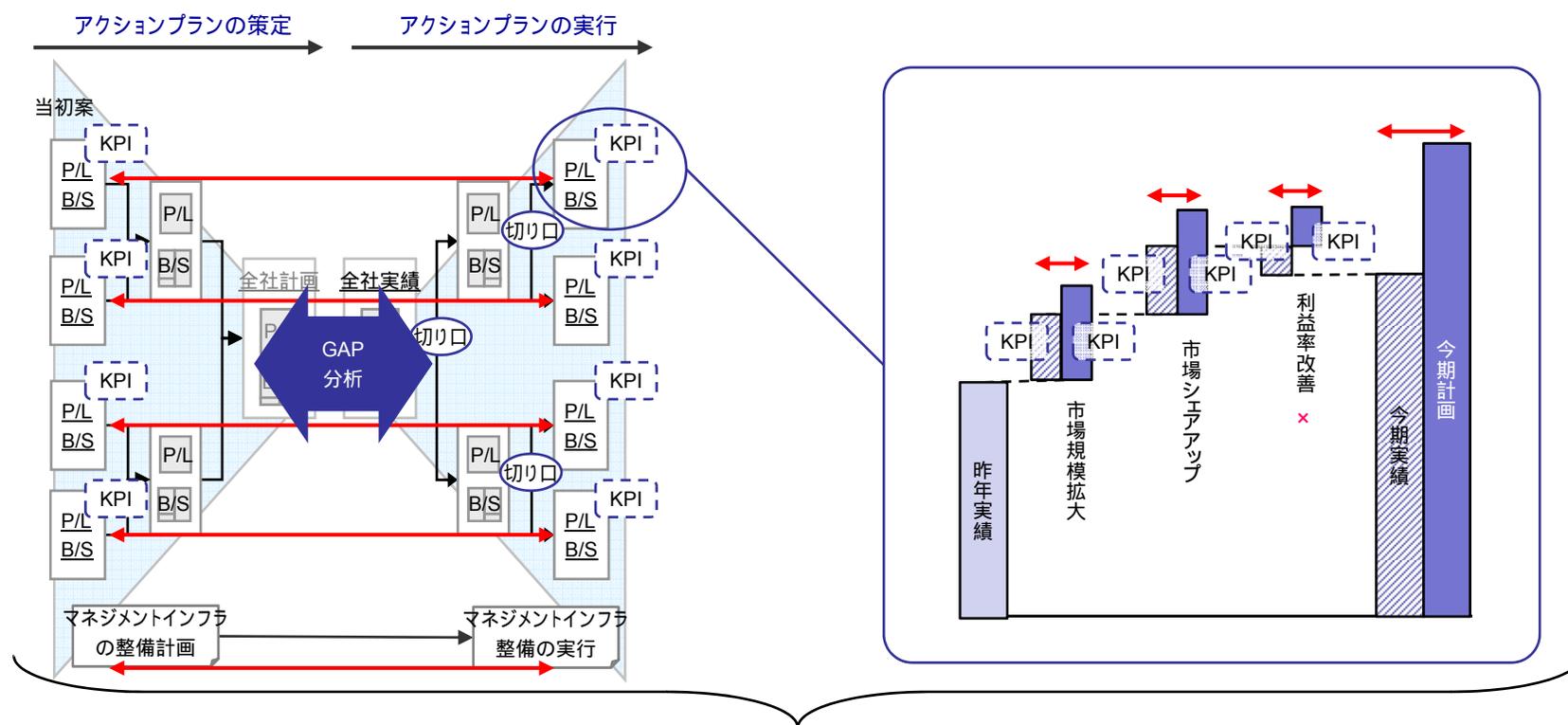
2-4. 【企業内部の予実管理】 予実管理の手順

- 予実管理の手順は、まず計画期間中のある時点での実績と計画の差異の把握を行います。
- その後、差異の分析を行い差異要因を特定し、追加的な施策を検討いたします。
- 追加的な施策によっても目標額が未達になる恐れが強い場合には、計画自体の修正を行います。



2-4. 【企業内部の予実管理】 < Step1 > 差異の把握

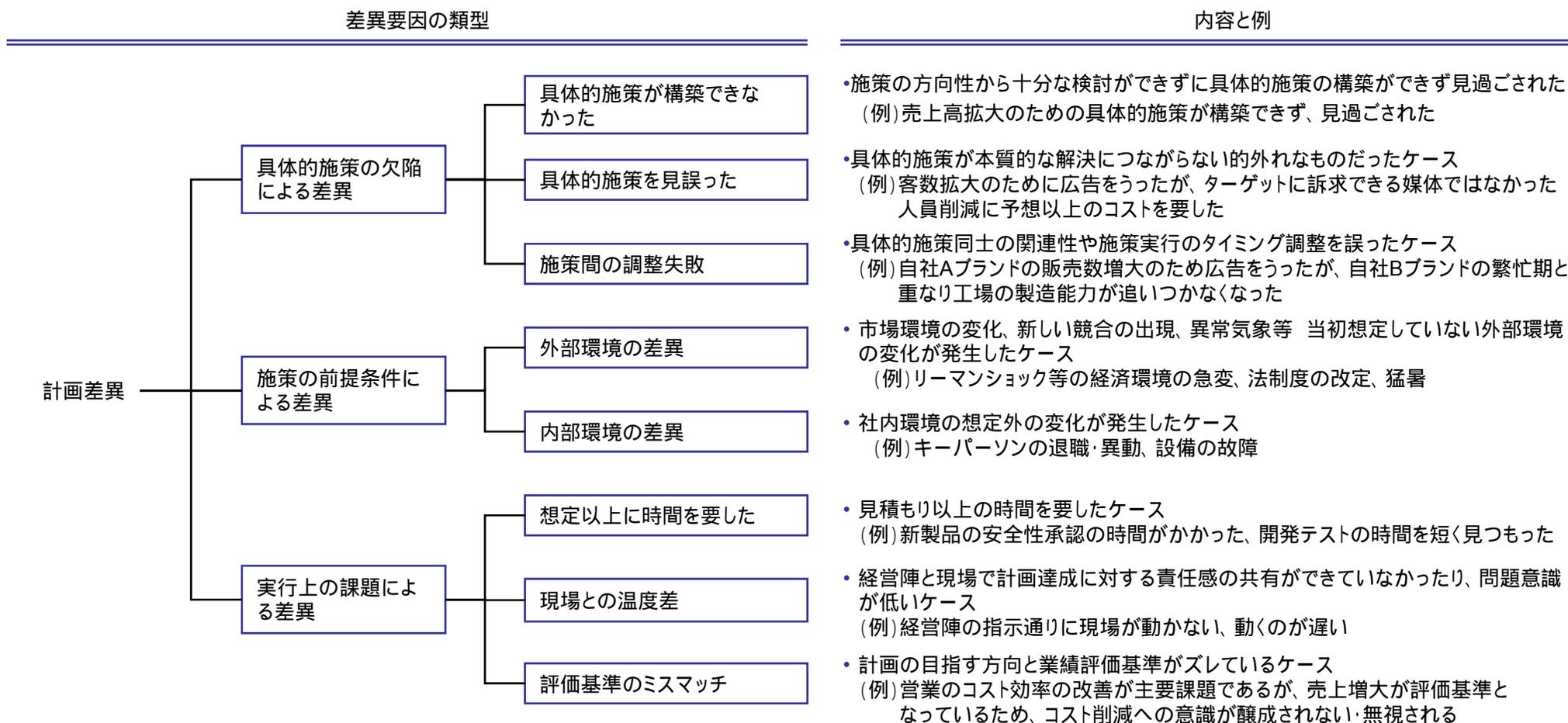
- 差異の把握のためには、計画立案時と同じ形式・水準での比較を行う必要があります。そのため、計画の精度が悪い場合には、予実管理する意味すらないケースもあります。
- 差異の把握の対象は、財務三表だけでなく計画策定時に設定したKPIの差異も併せて検証します。これは、財務三表が過去を反映するに対して、一部のKPI(特に行動に関するKPI)は、金額としての効果が時間を経て発生する先行指標的意味のものもあるためです。
- 差異把握は全社ベースから現場レベルまで上位から下位へと進めるのが効率的です。
- また、マネジメント・インフラの整備状況も当初の作業スケジュールと現在との比較を行い、ボトルネックになっているものがないかを継続的に把握することが必要です。



- ✓ 同じ形式・水準で差異を把握する
- ✓ KPIも把握 (→必要な場合、マネジメント・インフラを整備する)

2-4. 【企業内部の予実管理】 < Step2 > 差異要因の特定

- ▶ Step2では計画との差異を生じさせた要因を特定します。
- ▶ 差が生じた要因は、施策立案のいずれかの段階での、 施策の欠陥による差異、 施策の前提条件による差異、 実行上の課題による差異の3つに分類することが可能です。



2-4. 【企業内部の予実管理】 < Step3 > 追加施策の検討

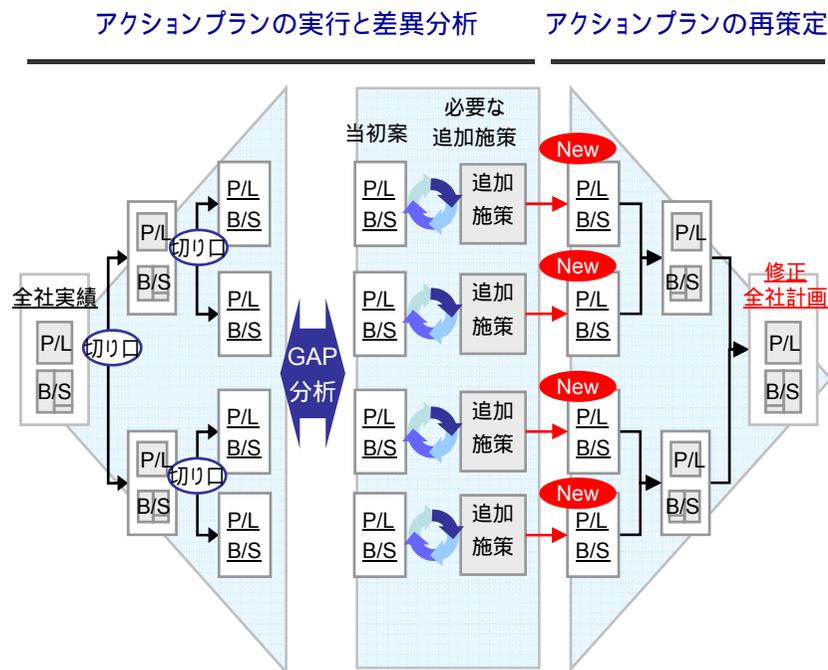
- 差異の要因をした後に追加施策を検討します。
- 追加施策の立案は、施策の立案ステップにて再度行います。差異要因の種類のいずれに該当するかによって、施策検討から事業計画策定までのプロセス中のどこからやり直すことになるのが決定します。
- 実際には差異要因が複数絡み合っ予実差異を発生させていることが多くなります。その場合には差異要因への対応のうち、施策立案・事業計画策定プロセスにおいて最も前のステップまで遡って再策定することが必要となります。

差異要因の種類	対応方針	内容	
具体的施策の欠陥による差異	具体的施策が構築できなかった	具体的施策の再立案	<ul style="list-style-type: none"> • 施策立案ができないケースや、施策が的外れなものであった場合には早急に元々の課題を再度分析した上で、新施策を立案します。その後、施策間の調整や優先順位付け以降のプロセスを行います。
	具体的施策を見誤った		
	施策間の調整失敗	再調整・優先順位再度検討	<ul style="list-style-type: none"> • 施策の再調整と優先順位決めのために、再度スケジュール、事業計画への落とし込みを行います
施策の前提条件による差異	外部環境の差異	具体的施策の再立案	<ul style="list-style-type: none"> • 具体的施策は外部・内部環境を前提に立案していることが多いため、現在および想定される今後の内外環境での具体的施策の再立案を行います。
	内部環境の差異		
実行上の課題による差異	想定以上に時間を要した	再調整・優先順位再度検討	<ul style="list-style-type: none"> • ある施策の推進が遅れた場合は、他の施策の進捗状況を鑑みて再度 施策間の調整および優先順位付けを行います。
	現場との温度差	共有情報・推進体制の見直し	<ul style="list-style-type: none"> • 情報共有の仕組みや内容、施策推進体制を見直し、モチベーションが向上する体制を再設計します。
	評価基準のミスマッチ	評価基準とKPIの整合性調整	<ul style="list-style-type: none"> • 計画の目指す方向と表せき評価基準を修正します。その上でスケジュールの再設定を行います。その前のプロセスとして、施策間の調整や優先順位を再度見直すことも必要となります

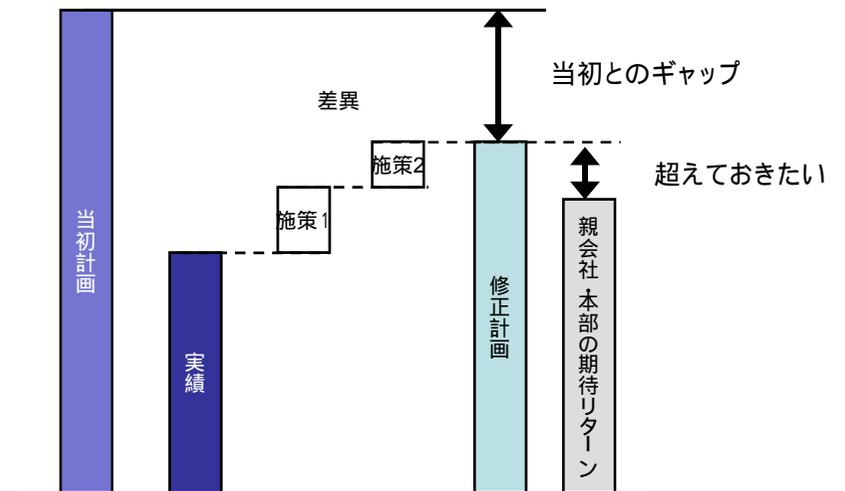
2-4. 【企業内部の予実管理】 < Step4 > 追加施策の計画への反映(計画の修正)



- 追加施策検討の後、各切り口で追加施策の計画への落とし込みを行い全社ベースへの集計します。
- 施策を追加しても当初計画の目標額に達しない場合には、目標額を修正します。
- 本来は当初計画の全体金額の修正は余程のことが無い限り修正されるべきではありませんが、このように積上げた計画でも当初計画まで届かない状況で目標額を当初のままにし続けることは現場の混乱を産み、モチベーションの低下の要因となります。
- 但し、計画を下方修正した場合でも、親会社・本部の期待リターンを充足できるものであることが望まれます。



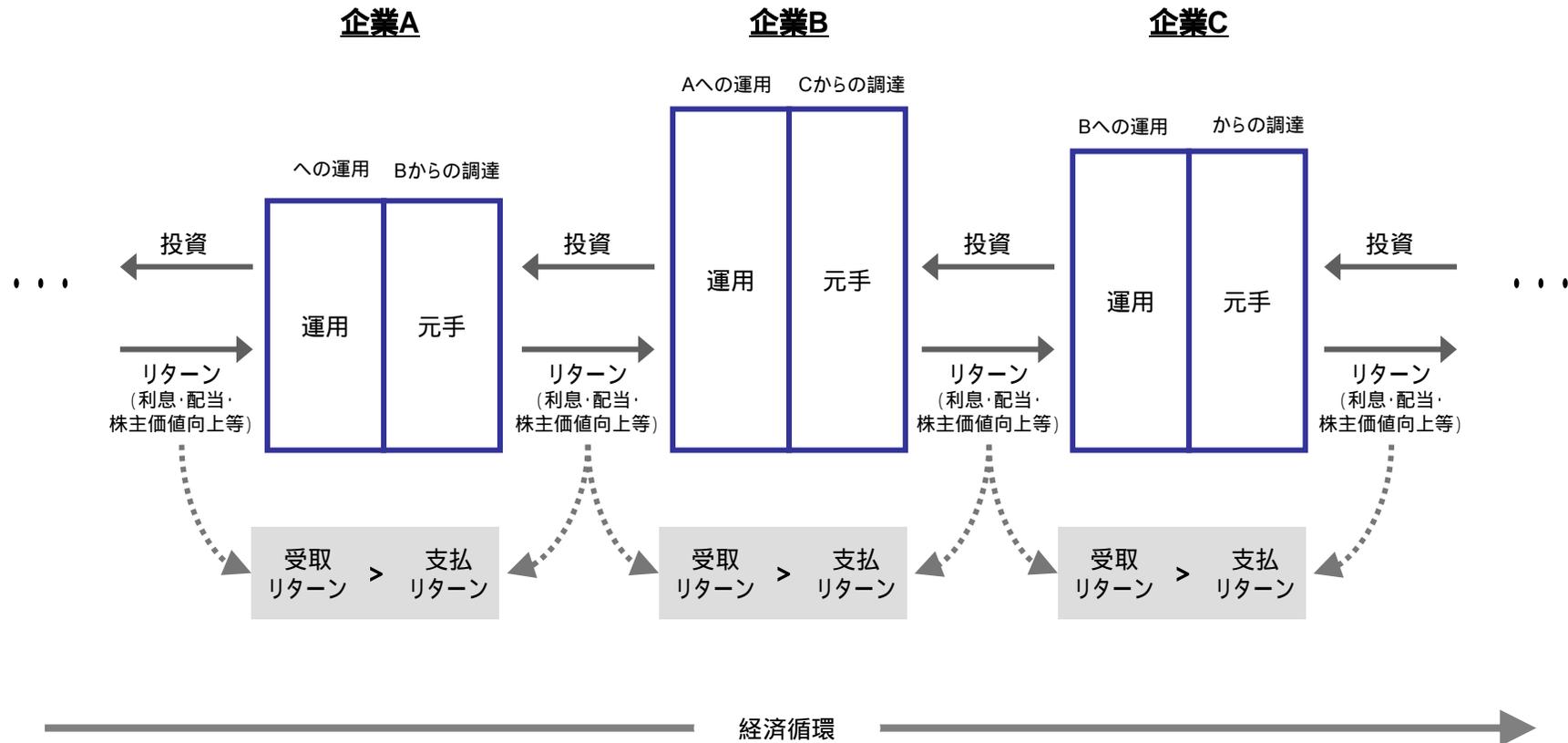
- ✓ 施策を反映した切り口毎の修正計画を集計して修正全社計画を作成する



当初計画の数字に固執しすぎると施策(行動)と紐づかない計画となってしまう、達成不可能という雰囲気になりモチベーションが下がる可能性がある
修正計画で下方修正を行っても、親会社・本部の期待リターンを超えていることが望ましい

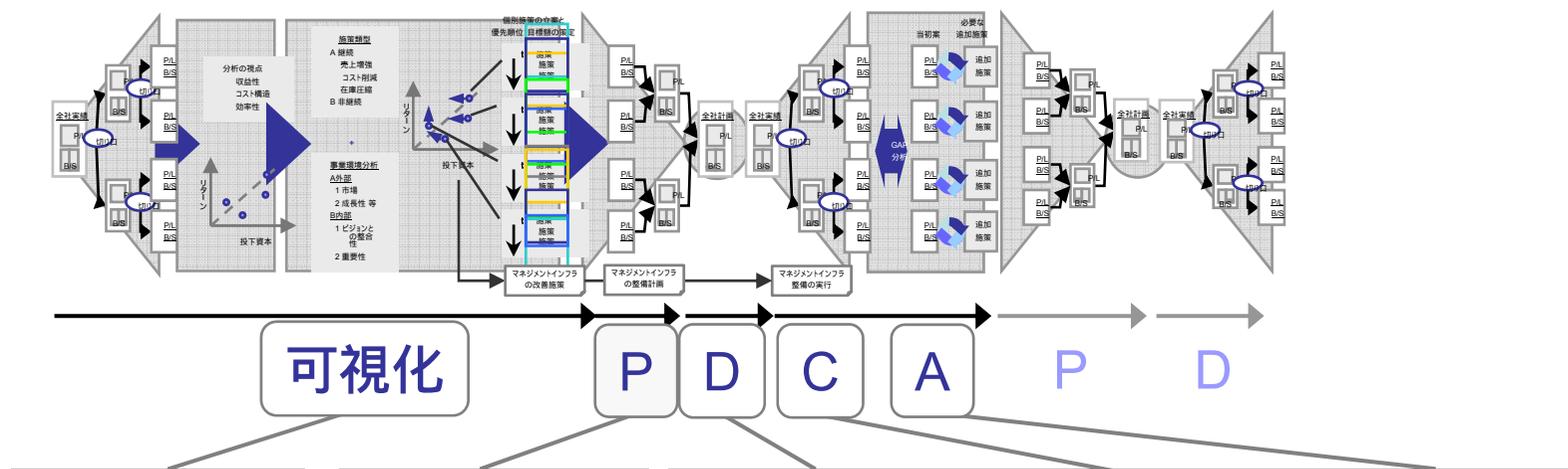
2-5. [親会社・本部の予実管理] 予実管理する意義

- ▶ 企業は投資家(債権、株式含む)の投下資本に対する期待を超えるリターンを行うことが望めます。
- ▶ 資本の拠出元の企業も金融機関もまた、累々とした経済循環の中で自らの投資家から期待利益を充足することを求められます。そのために拠出先の計画達成は自らのためにも必要になります。



2-5. 【親会社・本部の予実管理】対象と内容

- ▶ 親会社・本部の予実管理は企業が如何に自らの予実管理(可視化とPDCAサイクル)をしっかりと行っているかを俯瞰していくことになります。
- ▶ 可視化から始まるPDCAのサイクル中で予実管理の内容は以下のとおりです。



予実管理 内容

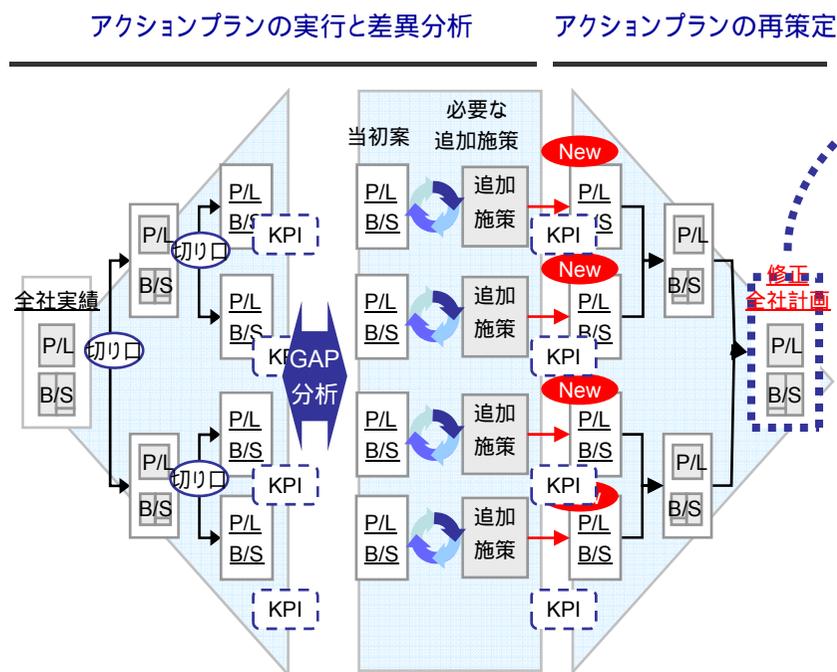
- ✓ どこが儲かって、どこで損をしているのか、課題は何なのかを認識できているか
可視化できているか
- ✓ 課題に対して施策を立案しているか？
- ✓ 具体的な施策が立案できているか？ 抽象的・表層的な施策になっていないか？
- ✓ 予実管理できる体制が構築できているか
- ✓ 実行上で問題が生じているのに放置してしまっていないか
- ✓ 差異の分析が十分に行われているか
- ✓ 影響の小さい差異の分析に注力してしまい、本来優先して改善すべき差異が放置されていないか
- ✓ 修正計画に無理がないか
- ✓ 修正計画の内容が推進メンバー、社内に浸透できているか

よくある ケース

- ✓ 可視化のプロセスが飛ばされて、いきなり計画になっているケースが多い。これでは有効な計画が立案できない。
- ✓ 表面的な施策や施策の方向性で具体的な行動レベルまで施策が落ちていない。
- ✓ 本来解決できる課題であるが、先送りにした結果、計画が未達に終わる、もしくは旧来のやり方に戻ってしまう
- ✓ 他に優先すべき差異があっても、売上に関する差異分析に注力してしまう
- ✓ 修正された計画がストレッチしすぎていて実現可能性が低い
- ✓ 修正計画の内容が十分に浸透せずに、従来計画との間で現場に混乱が生じる

2-5. [親会社・本部の予実管理] 外部から予実管理時に入手すべきデータ

- ▶ 親会社・本部の予実管理は財務諸表を入手し、表面的な計画達成度のみの把握であることが散見されます。
- ▶ しかし、可能であれば計画策定時に設定したKPIの動向や、施策一覧とその進捗情報などプロセス面の情報を入手することで予実管理の質は格段に向上します。
- ▶ さらに当初計画と実績の詳細切り口での進捗状況や、現場KPIとその推移、そして施策推進体制の雰囲気を見極めるために施策実務担当者への面談を行うことができれば十分な予実管理が可能となります。
- ▶ 自社の投下資本のリターンを意識すると、最低限達成可能なレベルでの計画(ワーストケース)がどの程度達成されているのかを見ていくことも必要です。



- ✓ 表層的な財務データのみでの進捗では、
 - 何が差異要因なのか分からない
 - 今後どうなる可能性が高いのか推測できない

では、

どのような情報・データがあればいいのか？

最低限あると望ましいのは、

- 予実対比財務諸表
- 計画のワーストケース
- 計画策定時設定KPIとその推移
- 施策一覧表および施策の進捗表(定性・定量)

更に入手可能ならば、

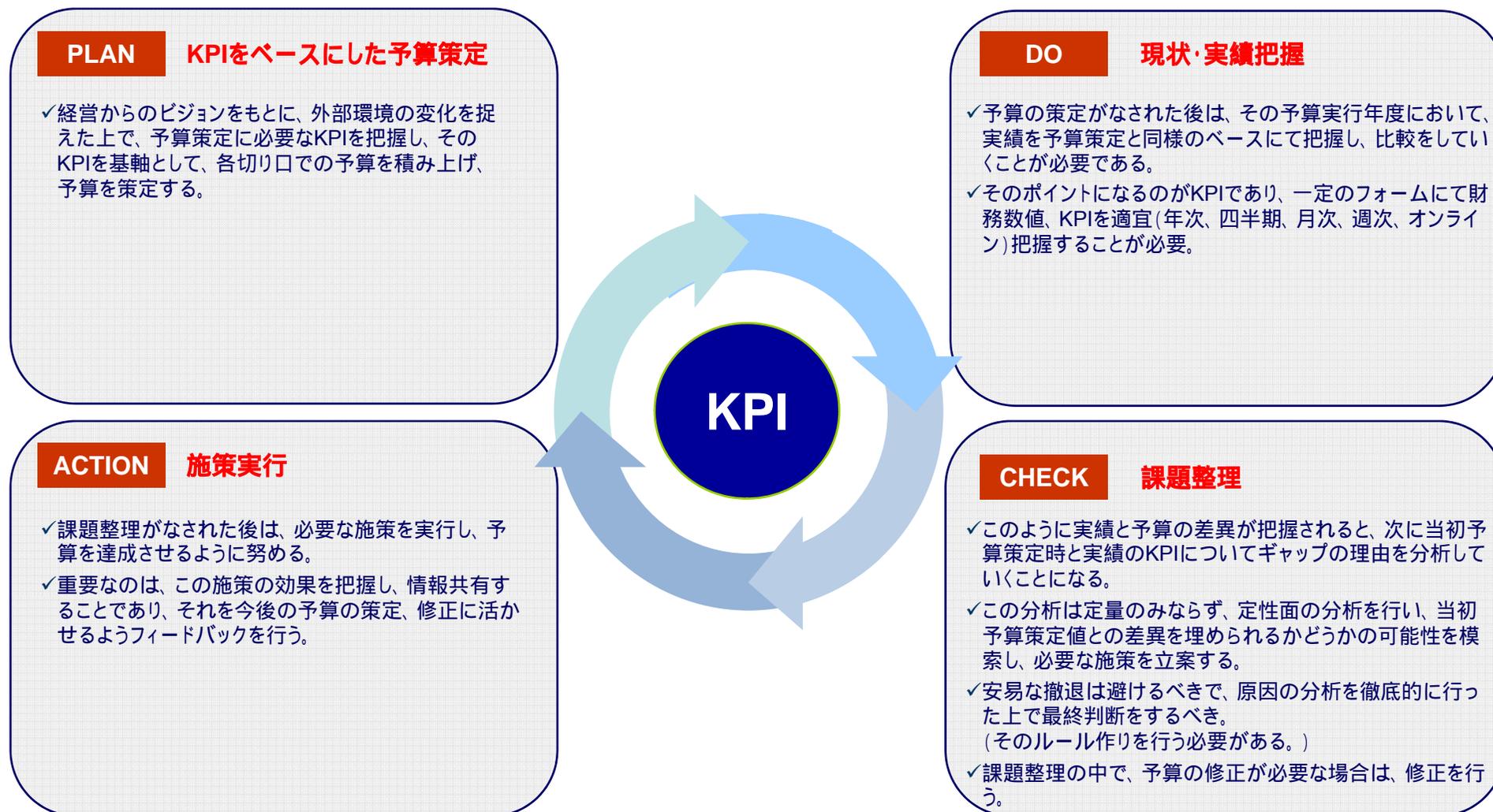
- 当初計画の切り口別計画と実績の進捗状況
- 現場レベルのKPI設定とその推移
- 施策推進担当者へのヒアリング等による施策推進上の雰囲気 等

3. KPIとは



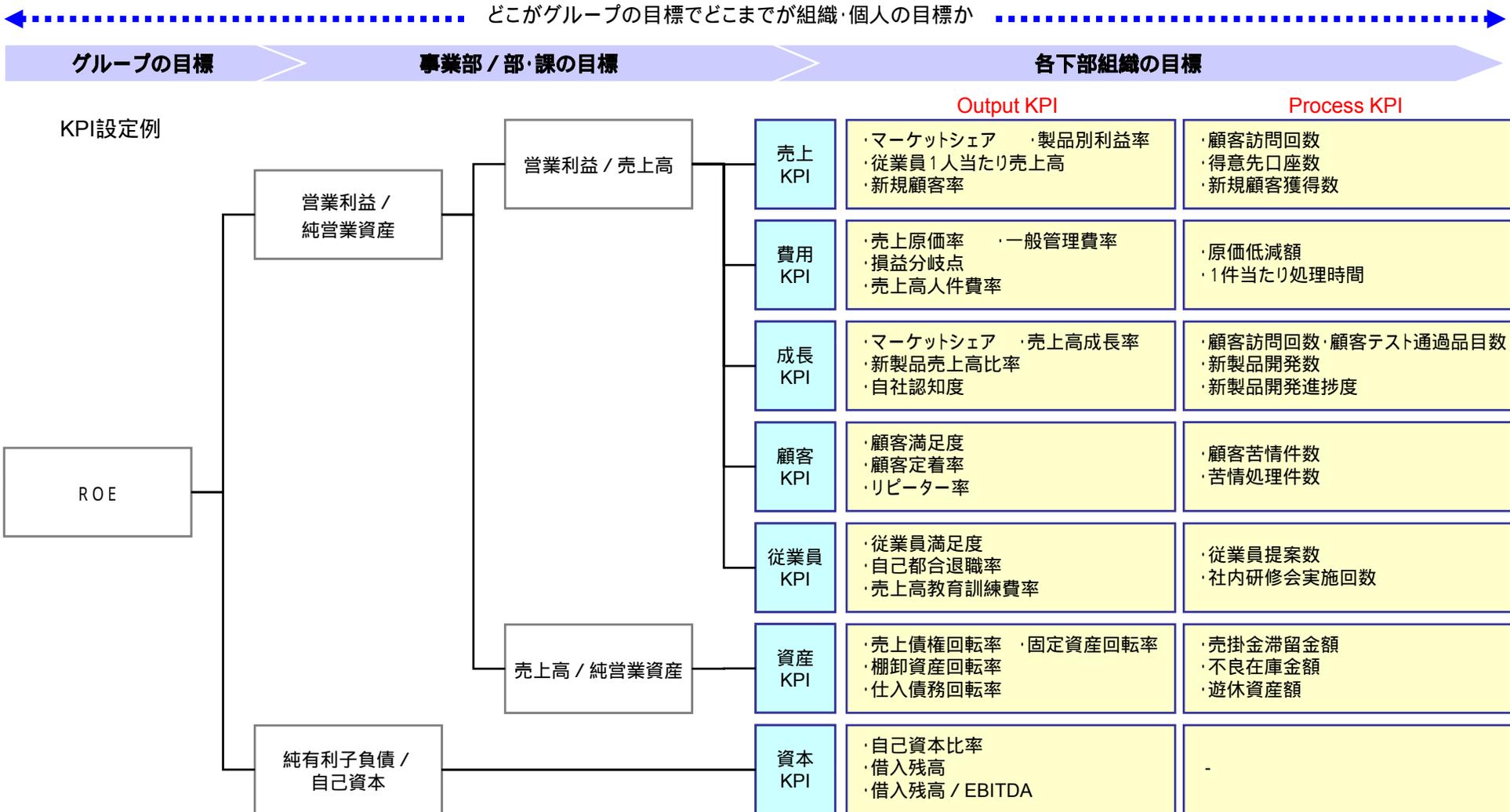
3-1. PDCAサイクルとKPI

- 予算(PPLAN)を達成する為に → 現状・実績を把握(DO)し → 実績と予算のギャップの原因を把握し、それに対する改善施策を検討(CHECK)し → 施策を実行する(ACTION) → KPIの抽出・見直しを行い、それに伴う予算を策定する(PPLAN)というKPIによるPDCAサイクルを実施していく必要があります
- PDCAサイクルを実行していくには、KPIをベースにしていくと、より分かり易く継続して比較しやすいものになります。



3-2. KPI設定の例

- グループ全体の目標を掲げただけでは、構成要素としての各組織レベルではどのようなアクションを取るべきか明確となりません。以下の表のように業績評価指標体系を作成し、各組織、各組織を構成する個人への具体的なアクションに結びつけることが重要です。



3-3. KPIと組織の結びつき

- KPIは当該指標と各組織の管理指標と連携(連動)させることが必要であり、仮にギャップが発生している場合には、評価項目を見直すか、権限を移動させる等の調整を図ることにより全社共通の経営目標と現場の活動の整合性をとることが必要である。

【小売店の例】

評価指標 組織レベル	<ul style="list-style-type: none"> ✓営業利益 ✓経常利益 ✓EBITDA ✓有利子負債 ✓利益率 	<ul style="list-style-type: none"> ✓売上 ✓各部門損益 ✓各部門利益率 ✓一人当たり売上 ✓時間の効率性 	<ul style="list-style-type: none"> ✓販売管理費 ✓部門直課経費 ✓在庫評価減 ✓人員数 	<ul style="list-style-type: none"> ✓店舗売上高 ✓店舗利益 ✓店舗赤字発生店舗数 ✓CS向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓店舗売上高 ✓人件費 ✓生産・販売数量 ✓ロス率
全社					
管理本部 事業本部					
事業部					
部・エリア・工場					
課・店舗・工程					
担当者					

KPIについては連続性・
整合性を取る必要あり

3-4. KPI設計上のポイント

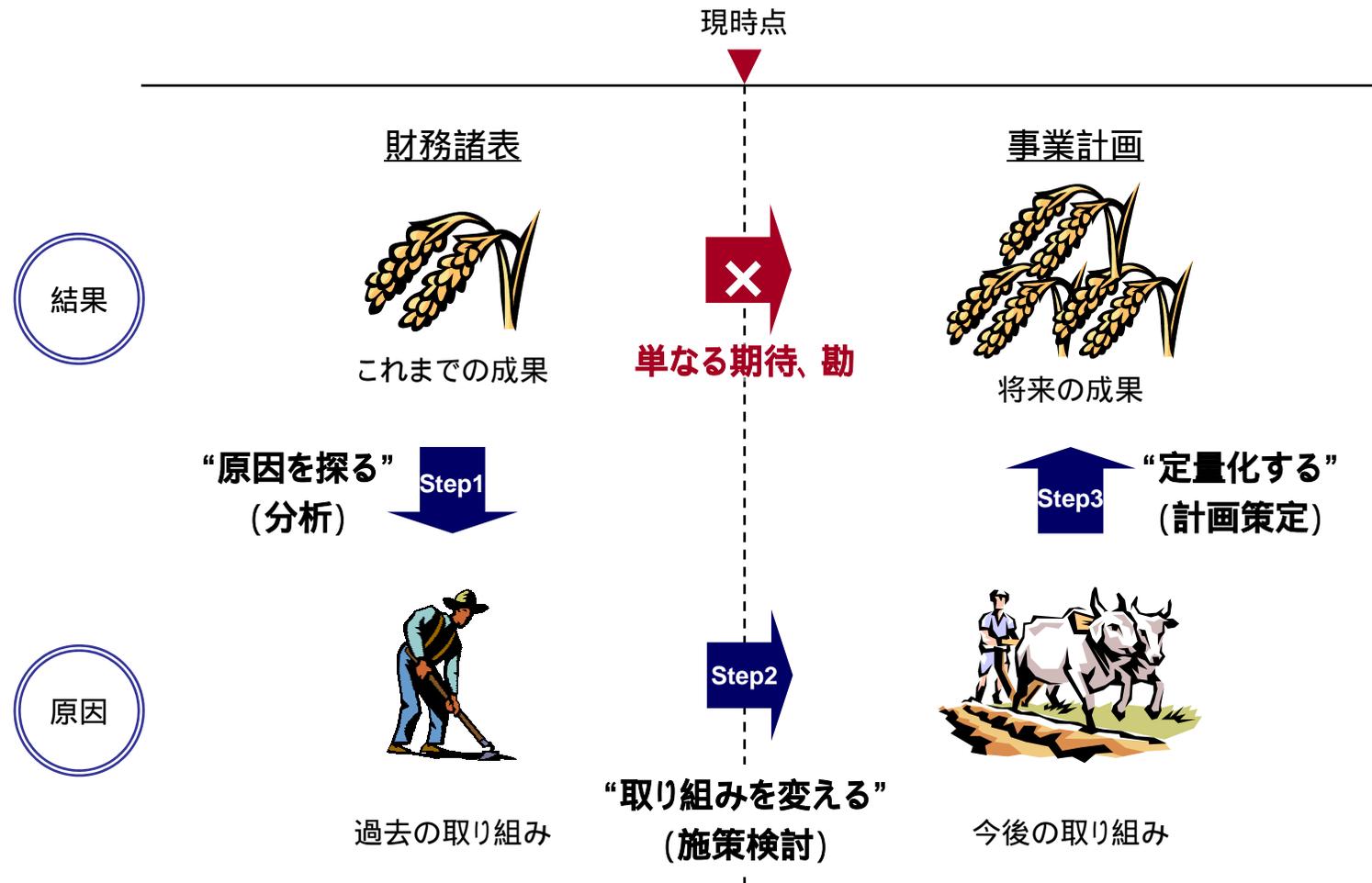
▶ KPIを設定する際に、特に注意しておくべき主要な要件は以下の通りとなります。

【ポイント】	【具体的には】
<ul style="list-style-type: none"> ● 企業戦略および事業戦略との整合性 共通する企業戦略のためには共通するKPI、異なる事業戦略を持つ事業部には各事業部ごとのKPIを設定する。業績評価基準を考える前に業績評価基準を設定し、組織単位を決定する 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロフィットセンターとコストセンターでは機能が異なるため、同様の評価指標をもつことは考えにくい
<ul style="list-style-type: none"> ● 業績評価基準が具体的行動に結びつくものであること 業績評価基準は分解され、人や組織の行動指針となるべきものでなければならない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 例えばROEの目標だけあっても業績は改善されない。最終的な企業目標がROEの向上であってもよいが、そこからブレイクダウンし、現場では具体的に何をすればいいかわかるようなKPIが必要
<ul style="list-style-type: none"> ● バランスのとれた業績評価基準であること ステークホルダーは複数存在するため、業績評価基準は単一ではなく複数の基準を採用しバランスをとる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主、経営者、顧客、従業員とステークホルダーは複数存在する。どれか一つに注目したKPIでは企業としての存在価値を向上させることができない
<ul style="list-style-type: none"> ● 客観的に評価できること 業績評価は公平なものでなければならない。公平性を保つためには業績評価基準がオープンにされ、かつ数字を用いた客観的なものでなければならない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定性的で抽象的な業績基準では、客観的にその公正さを判断することができず、評価をする人間によって評価結果が異なる可能性がある ● 前年度、類似企業等との対比ができる業績評価指標が求められる
<ul style="list-style-type: none"> ● 継続性、迅速性、簡便性があること 業績評価は一度きりのものではなくPDCAサイクルに基づき、継続的に活用することが重要となるため、継続的にかつ迅速に情報が入手できるものでなければならない。また、情報の入手、評価基準への加工が容易であることも重要である 	<ul style="list-style-type: none"> ● KPIの結果から問題点が発見される場合もあり、月初など早い段階で情報を入手しその対策を立てる必要がある ● KPIに複雑なものを使用した場合、KPIの算定そのものに時間を有してしまう。そのため問題点の発見が遅くなり、発見した時点ですでに経営リスクが拡大してしまっている可能性がある
<ul style="list-style-type: none"> ● 非財務指標の活用 財務指標は客観的であり優れた点を有しているが、内在するリスクを的確に把握し、将来の意思決定に活用するためには、財務指標だけでは十分ではない。評価基準のバランスをとるためにも、非財務指標の活用も検討する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務的指標のみでは、短期的効果の追求に陥りやすい傾向にある ● 単に数字だけの定量的な評価だけでなく、営業努力や自己啓発など定性的な面で評価することも検討する必要がある
<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的なフォローアップ 業績評価基準は作成しただけでは機能しない。定期的に業績評価基準に基づき問題点を把握し、是正を図ることが必要である 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各組織の状態を月次単位で把握し、問題点を早期に発見してその対策を立てることが重要である ● 業績評価マネジメントプロセスを支える効果的なインフラが必要である

4. 良い計画とは？

4-1. 良い計画とは？

- ▶ よい計画とは、期待値や勘ではなく、しっかりとこれまでの成果の原因を探った上で、きちんとやるべき取り組みを考え、定量化することが重要です。



4-2.KPIによる予実管理と施策立案

- ▶ KPIによる予実管理を行うと、細分化されたレベルで要因分析して特徴を捉えていくため、細分化されたレベルの特徴に基づいた施策が立案されます。また、継続的に同様の切り口にて分析していくため、分析に基づいた仮説の検証を行いやすく、結果に基づいた対応策も立てやすくなります。

(イメージ図)

今まで



可視化がもたらすメリット



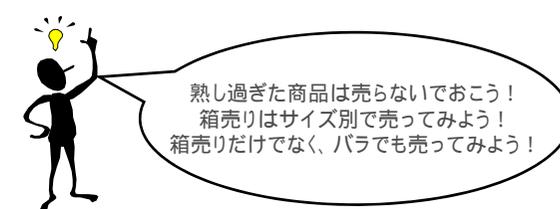
可視化をすると



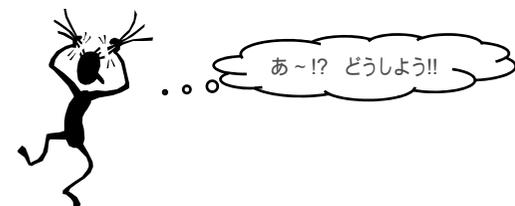
今まで見えなかったところが見えてくる



今まで考えられなかった施策が生まれる



施策の結果を捉えることができる

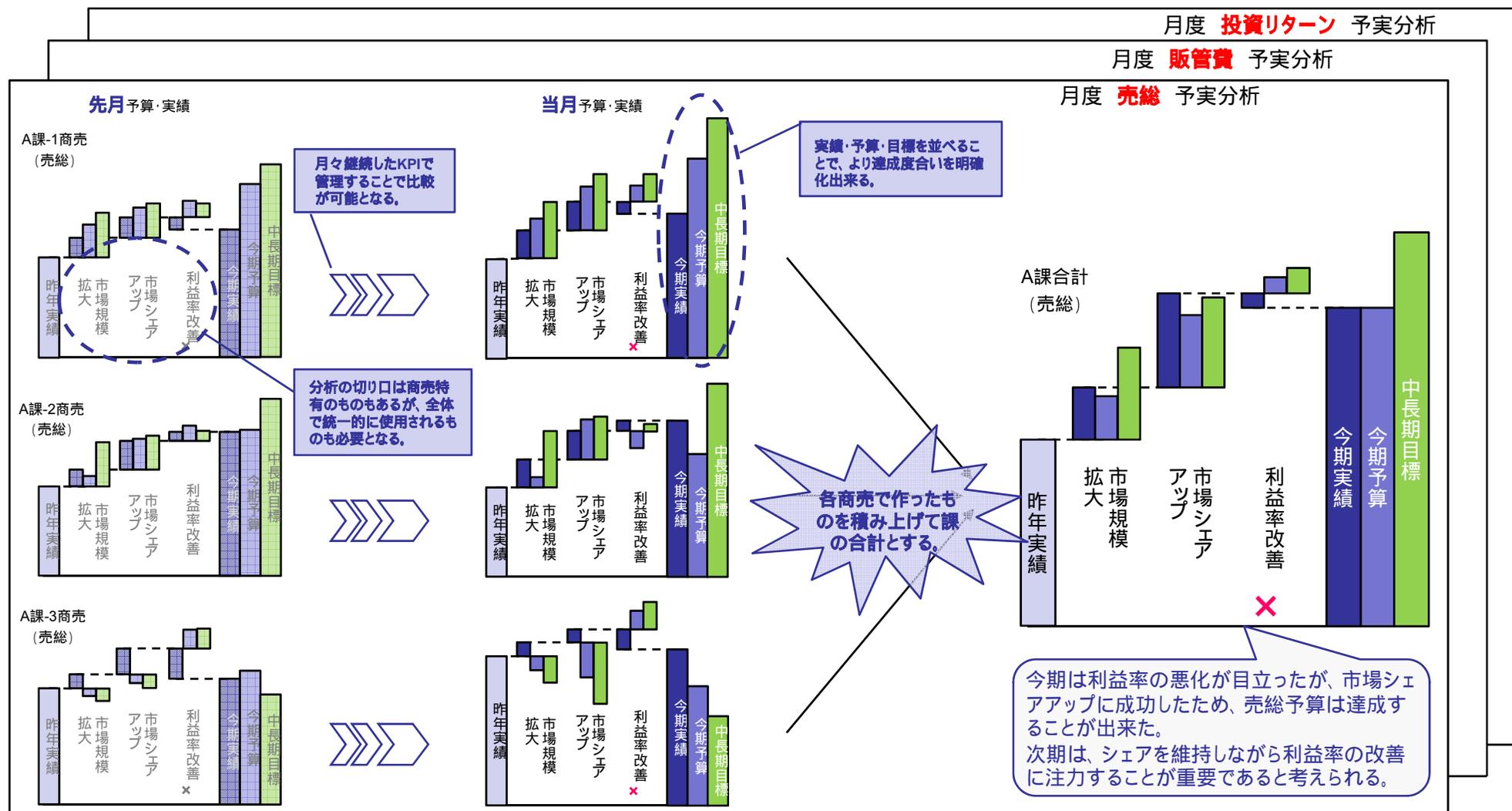


結果に基づき次の対応策を立てることができる



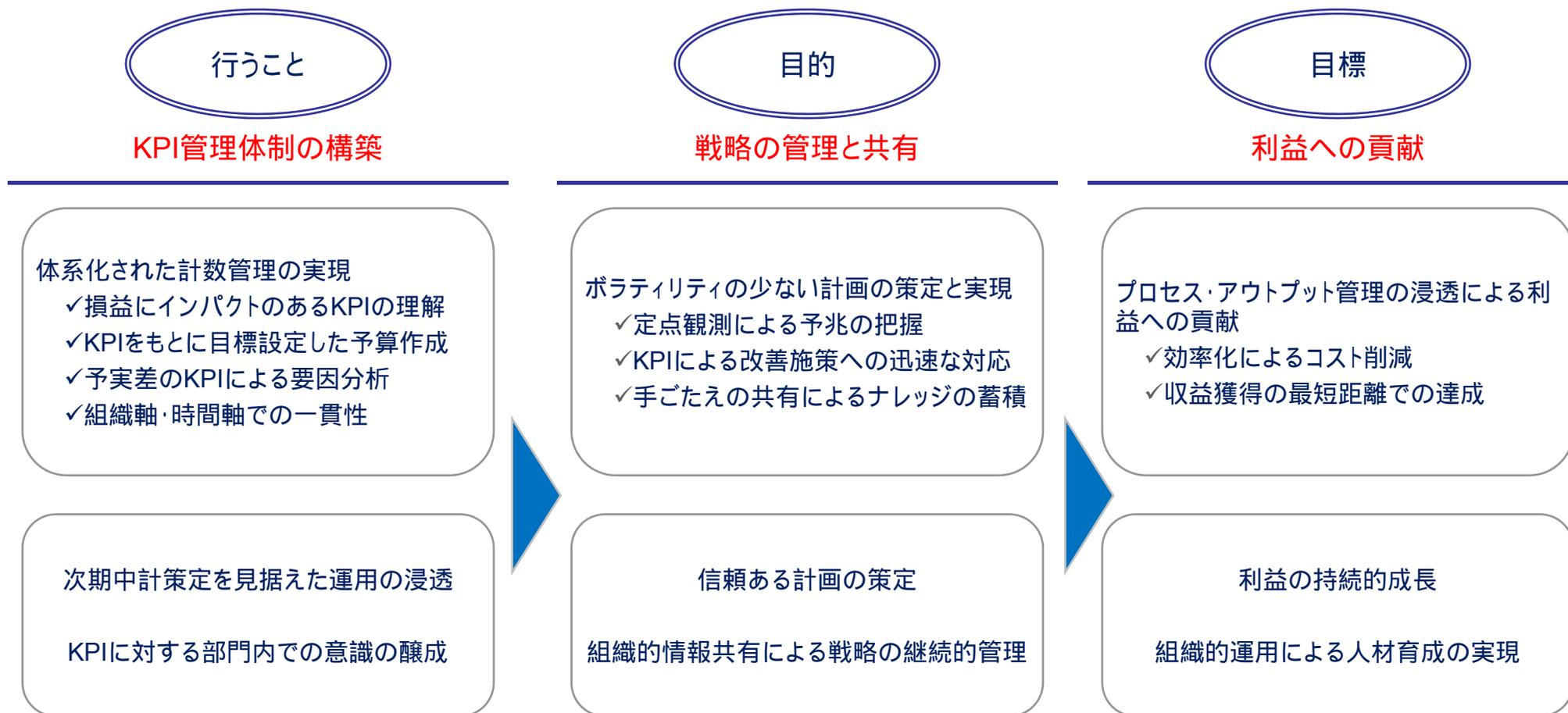
4-3. 今後望ましい予実管理のイメージ

- ▶ 予算作成は、実績に対して継続したKPIにて、今年度の施策実行による効果・影響を上積みし、管理最小単位毎に作成されるべきです。
- ▶ また中長期の目標を示すことで、現状での達成度合いをより明確に示すことができます。
- ▶ 予実差異の分析においては、各施策ごとにKPIによる差異が出てくる為、曖昧になりがちであった原因分析が時間軸・組織軸で明確化し、全体分析にもつなげることが可能です



4-4. KPI管理の最終目標

- ▶ KPI管理の目的は信頼ある計画の策定と組織的な情報共有による戦略の継続的管理を目的としていますが、最終的な目標は構築により利益へ貢献し、且つ組織的運用による人材育成の実現を目標としています。



質疑応答



弊社のご案内

会社名 : アドバンスト・ビジネス・ダイレクションズ(株)
Advanced Business Directions Co., Ltd.
本社 : 東京都千代田区平河町2丁目16番15号
代表取締役 : 栗原 浩夫
設立 : 2005年8月
URL : <http://abd-jp.com/>
電話 : 03-5210-7600

連絡先

栗原 浩夫 代表パートナー	hiroo-kurihara@abd-jp.com	090-6652-0849
加藤 祐司 パートナー	yuji-kato@abd-jp.com	090-6658-9021
高原 峰愛 パートナー	minee-takahara@abd-jp.com	090-6031-5022
土田 篤 パートナー	atsushi-tsuchida@abd-jp.com	080-3346-4076



ADVANCED BUSINESS DIRECTIONS®