

テ ー マ

～会社の強みを活かす～

# 知的資産経営報告書の作成プロセス

Vol.4

執 筆 者

細谷 弘樹 知的資産経営(株) 代表取締役

鈴木 英之 知的資産経営(株) 専務取締役

プロフィール

【細谷弘樹】中小企業診断士

大手メーカー、コンサルティングファーム勤務を経て、1999年に中小企業診断士として独立。製造業から小売、サービス業まで多様な業種・業態の中小企業に対し、経営、販売、人事等の分野でコンサルティング活動を行っている。目先の業績向上といった対症的なものではなく、「知的資産経営」の“未来の収益力向上”というスタンスに立ったコンサルティング活動を心がけている。また、大阪産業創造館 あきない・えーど [大阪市中小企業支援センター] では所長として (平成 19年3月まで) 数多くの創業者や中小企業の経営相談に対応するとともに、支援センター事業の企画・運営に携わってきた。

【鈴木英之】中小企業診断士

1968年北海道生まれ。大阪大学人間科学部卒業後、教育サービス業企業に従事。人や組織の見えざる資源を引き出し、活用することをテーマに取り組んできた。その後、教育分野専門コンサルティングの受託業務を通じ、サービスマーケティング戦略・出店開発戦略の立案・実践に携わる。最新の解析・解釈手法を駆使し、店舗「立地」からマネジメントプロファイル、戦略評価から競争診断まで、企業活動の諸相において「見える化」メソッドを確立してきた。知的資産を活かした経営戦略策定及び事業計画書作成指導には、定評があり、新事業活動促進法に基づく「経営革新」認定実績は十数社。

前号では DEMATEL という手法を用いて、「知的資産経営報告書の作成プロセス」における「現在～将来」の事業展開ストーリーの策定についてケーススタディしました。

今回は、事業展開を着実に推進するための KPI（重要業績評価指標）についてケーススタディをもとに解説いたします。

## 知的資産経営報告書の作成プロセス（ケーススタディ）

---

### 前回までのあらすじ

大阪市内でデザイン業を営む N 社の A 社長は、創業 5 年を迎えるにあたり経営計画を立てたうえで、数値目標を決め、更なる成長を目指して経営に取り組んでいこうと考えていた。

そのような中で、「知的資産経営報告書」の存在を知り、コンサルタント S の力を借りながら、経営計画を「知的資産経営報告書」という形にまとめることにした。

「過去～現在」の振り返りから着手し、「現在～将来」の事業展開ストーリーが明確になったところで、これを実践していくための KPI を設定しようという段階に差しかかった。

KPI とは重要業績管理指標のことで、事業計画を“絵に描いた餅”に終わらせないためには欠かせないものである。事業展開が描いたストーリーどおりに進むか否かは、KPI の設定の仕方にかかっているといても過言ではない。

KPI は管理しやすいようにできるだけ具体的に数値化すると共に、それを達成することによって成功要因が獲得でき、最終的には戦略目標が達成できるという連鎖を意識して設定しなければならない。

### ケーススタディ

#### (4) KPI を設定する

KPI を設定するというテーマで A 社長とコンサルタント S は、朝からミーティングをすることにした。

A 社長： さあ、いよいよ KPI の設定ですね。

ソウ S： そうです、でもここはセンスが問われるところでもあるんです！

A 社長： と、いいますと…。

ソウ S： 何でもかんでも数値化し、それを管理すればよいというわけではありません。社内で共有し、管理していくためには重点主義とい

う考え方が重要です。

私はクライアント企業の経営会議などに出席させていただく機会がありますが、よくあるのが「〇〇は達成率 105%で達成、△△は達成率 75%で未達成、□□は達成率 97%で惜しくも未達成…」といった具合に、何十項目もの管理指標の達成度について報告しているんですね。これだと、どの管理指標が重要なのが全く見えてきません。

例えば、40 項目の管理指標があったとしましょう。そのうち、35 項目については達成、残りの 5 項目が未達成だったとします。

一見、概ね良好な進捗状況であるように思えますが、最後にふたを開けてみれば売上や利益の目標は未達成であったということが多々あります。

A 社長：それは何故なんですか？

ソウジ S：考えられる主な原因は 2 つあります。

そうって、S はホワイトボードに箇条書きで書き出しながら説明しました。その内容は次のとおりである。

- 未達成となった 5 項目が実は重要な管理指標（戦略目標や業績目標につながる指標）であった。（管理指標の設定上の問題）
- 管理項目が多すぎて会議の論点が散漫になっていたばかりでなく、会議の内容は結果の報告が中心で、管理指標を達成するための方策の検討など、先行管理的な議論がなされていなかった。（管理指標の管理上の問題）

A 社長：なるほど…、S さんが「KPI は管理しやすいように設定し、設定する項目も重要なものに絞らなければならない」といっておられたのは、こういうことだったんですね。

ソウジ S：そうです。管理指標が多いほど、「わが社は管理が徹底されている」という錯覚を覚えがちなのですが、「これとこれだけは何がなんでも達成するんだ！」といった具合に、全社一丸となって重点項目の達成に向けて邁進している企業の方が実は管理レベルが高かったりするんです。

A 社長：よく分かりました！ところで、先程「KPI の設定にはセンスが必要だ」とおっしゃいましたが、具体的にはどういうことなんでしょうか？

ソウジ S：では、分かりやすい事例をもとにご説明しましょう。「固定客（愛用客）」を増やさなければならないという戦略課題を抱えていた企業があったとします。この企業は、顧客を AMTUL（アムツール）

という考え方に基づいて5段階に分けて捉えています。よくいう顧客進化や顧客ピラミッドというやつですね。

AMTULとは、顧客を5段階に分ける際の各々のアルファベットの頭文字をとって呼ばれているものです。

SはAMTULの考え方を図示した紙(図表1)をA社長に手渡した。

図表1 「AMTULの法則」を用いた顧客進化モデル



ソウジ S : この会社では「固定客」、つまりピラミッドの頂点である「愛用客」を増やさなければならないという戦略課題を抱えています。

ここで問題になるのが管理指標、つまり KPI の設定です。普通に考えれば固定客(愛用客)増加率などを設定することになりますが、ほんとうにそれでよいのでしょうか?

A 社長 : ...?

ソウジ S : ちょっとこの図を見てください。

今度は、何やら AMTUL をもとにした一枚の表(図表2)を差し出した。

図表2 「AMTULの法則」を用いた販売促進上の課題抽出シート (sample)

	自店	競合A ( )	競合B ( )
Awareness 認知	100	100	100
	80.0%	70.0%	60.0%
Memory 記憶	80	70	60
	87.5%	85.7%	83.3%
Trial use 試用	70	60	50
	42.9%	83.3%	80.0%
Usage 使用	30	50	40
	83.3%	80.0%	87.5%
Loyal use 愛用	25	40	35
	80.0%	87.5%	85.7%
	20	35	30

その表は、AMTUL「自店」と「競合」を比較したものであった。

AMTULの考え方によれば、顧客は「認知」客⇒「記憶」客⇒「試用」客⇒「使用客」⇒「愛用客」へと進化していく。この顧客進化の各段階について、100を基点に、自店の名前を知ってくれている顧客(ここでは認知客)の割合が80(%)、自店がどのような店で、どこにあって、どのような品揃えをしているのか知ってくれている顧客(ここでは記憶客)の割合が70(%)、といった具合に分析されている。また、各分析数値の間にも80.0%、87.5%といった歩留率(ある段階から、次の段階に移行している割合)が記されている。

自店の状況を見た場合、歩留率が最も低くなっているのが、「記憶客」から「試用客」への移行過程で、42.9%となっている。店がどこにあって、どんな品揃えをしているか知っている顧客(記憶客)であっても、その店で買物をしたことがあるのは4割強の顧客のみということになる。

つまり、「愛用客」が少ない根本的な原因は、「試用客」が少ないことにあるといっても過言ではなく、競合他店の分析結果と比較しても明確である。

ｺﾝｸﾞﾙS: この事例の場合、目的は「愛用客」を増やすことであって、そのためには「試用客」を増やさなければならないということが分かります。

そこで、「試用客」を増やすことに注力するための管理指標やアク

シヨンプランを設定することで、根本原因の解決を図ることになります。

KPI は戦略目標を達成するための“ものさし”であり、根本原因を解決し得るものでなければなりません。

また、“数字は行動の影”という言葉があります。いくら影を追いかけても、決して捕まえることはできません。つまり、行動が重要ということです。KPI は行動を促し、行動を管理する指標でなければならない訳です。

A 社長：なるほど！で、わが社の場合、どのように設定すればいいんでしょうか？

JJカ S：KPI の基本をおさえて頂きたくて、回りくどい説明をしましたが、今回の場合は戦略展開のストーリーを考える際に DEMATEL という手法（前号 Vol2 参照）を使って、根本的な経営課題（他の課題に対して影響力が強い経営課題）と、その結果として影響を受ける経営課題とに分けて整理することができましたよね。

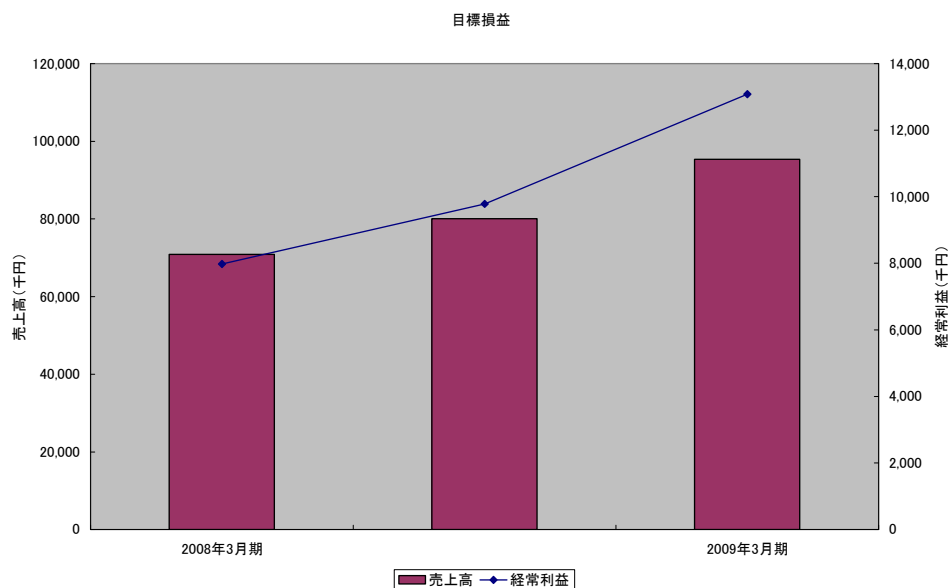
A 社長：ああ、そうでしたよね！

JJカ S：つまり、根本的な経営課題を KPI 化すればよい訳です。

こうして、A 社長は S のアドバイスを受けながら、KPI を設定していった。設定した KPI を一覽にまとめたものが図表 3 である。

図表 3 目標損益と知的資産管理指標 (sample)

項目		2008年3月期		2009年3月期		2010年3月期	
		金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)
売上高	グラフィック	65,000	91.7%	68,250	85.2%	71,663	75.2%
	インテリア	5,915	8.3%	11,830	14.8%	23,660	24.8%
	合計	70,915	100.0%	80,080	100.0%	95,323	100.0%
経常利益		7,979	11.3%	9,783	12.2%	13,081	13.7%
知的資産管理指標	№	指標名	算出根拠	単位	2008年3月期score	2009年3月期score	2010年3月期score
	①	インテリア分野進出score	インテリア分野の売上高+全売上高×100	%	8.3	14.8	24.8
	②	市場拡大score	他府県市場向け売上高+全社売上高×100	%	10.0	14.0	20.0
	③-a	企画提案力向上score	上場企業へのプレゼンテーション回数	回	9	15	30
	③-b	受注活動展開score	デザイン関連のビジネスマッチング展出席回数	回	1	2	3
	③-c	営業力強化score	プレゼンテーション研修実施スタッフ数+全スタッフ数×100	%	100.0	100.0	100.0
	④	営業マネジメント強化score	営業マネジメント会議の開催回数	回	12	24	24
	⑤	顧客満足提供score	レビューシートHによるスコアリング(2項目合計ポイント 200ポイント満点)	ポイント	140	160	180
	⑥	組織力強化score	組織風土診断による組織力スコアリング(100ポイント満点)	ポイント	78	90	100



コナルS： さあ、いよいよ完成が近づいてきましたね！

では、知的資産経営報告書としてのまとめ作業に取りかかりましょう！

～ 次号に続く ～

### ケーススタディのサマリー

- KPI とは重要業績管理指標（知的資産管理指標）のことで、事業計画を“絵に描いた餅”に終わらせないためには欠かせないものである。
- 事業展開が描いたストーリーどおりに進むか否かは、KPI の設定の仕方にかかっているととっても過言ではない。
- KPI は管理しやすいようにできるだけ具体的に数値化すると共に、それを達成することによって成功要因が獲得でき、最終的には戦略目標が達成できるという連鎖を意識して設定しなければならない。
- KPI は戦略目標を達成するための“ものさし”であり、経営上の根本的な課題を解決し得るものでなければならない。
- KPI は行動を促し、行動を管理する指標でなければならない。
- KPI の事例は、「知的資産経営マニュアル」にも掲載されているので、必要に応じて参考にしていきたい。

（参考）「知的資産経営マニュアル」

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chitekishisan/index.html>