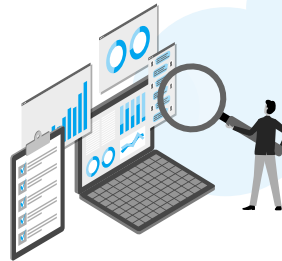


中小企業も 押さえておきたいKPI

税理士法人ベルダ 公認会計士・税理士
四国大学 特認教授
林 健太郎

管理会計とは経営判断に活用するための会計。先行き不透明な時代において、将来の予測をするために不可欠な業務です。今回は「KPI」について解説します。



- 第13回 初期投資リスクの判断方法
- 第14回 管理会計の2つのチェック方法
- 第15回 **中小企業も押さえておきたいKPI**
- 第16回 中小企業の原価計算のキホン
- 第17回 中小企業のファイナンス思考

KPIは 組織の行動を方向付ける指標

「KPI」とは、組織の目標達成のために重要となる業績評価指標（たとえば、営業部門であれば販売単価や販売個数、製造部門であれば歩留り率や機械稼働率）のことです（表）。

KPIを設定し、観測することで、最終的な目標達成のためにどのような施策を採るべきかを考え

やすくなります。

たとえば、販売単価をKPIとして、「現在100円である販売単価の平均を、来年度は10%アップの110円にしよう」と目標を立てたとします。

従業員は、目標となる販売単価110円を目指すには、どのような行動をすべきか考えます。

従来よりも単価が高い商品を積極的に売る従業員もいれば、得意先と、これまでより値引き幅を抑

える交渉を行なう従業員もいるでしょう。

このように、KPIを設定することで、従業員は何を頑張るべきか、どのくらい頑張れば目標が達成できるか、共通の認識を持つことができ、どのように行動すべきかを考えやすくなるのです。

KPIの 設定方法

KPIを設定する手順として、最初に行なうべきことは、これまでも自社で大切にされてきた指標を特定することです。

長く使われてきた指標というのは、一般的には業績向上につながるやすいものが多いためです。

ただし、実際にはあまり意味のない指標を惰性で使い続けていたということであれば、見直す必要があります。それ以外にも、業績向上につながるようなKPIがあれば、検討のうえで新たに追加してもよいでしょう。

設定するKPIの数は自由ですが、複数設定する場合は、およそ5つまでにしたほうが管理しやすいでしょう。

また、優先順位も付けるようにしてください。

KPIを設定する際の 留意点

KPIを複数設定する際には、KPI同士の関係性に注意する必要があります。

たとえば、「単価」と「販売個数」はトレードオフの関係になりやすいKPIです。

一般的に、販売個数は単価を上げれば伸びにくく、単価を下げれば伸びやすくなります。

このような指標を安易に両方設定してしまうと、従業員はどちらのKPIを重視すべきかを判断できず、行動の方向性がバラバラになってしまいます。

KPIは、メンバーの行動を方向付けるための指標なので、このような矛盾が発生しないよう注意が必要です。

ただし、次のようなやり方であれば、トレードオフの関係にある2つの指標を両方達成することも可能です。

ある外食企業では「客数の増加」と「価格」の2つのKPIを設定していました。「客数の増加」と「価格」はトレードオフの関係にあるため、同時に目指すことは難しい指標です。

●業種別KPIの例

業種	KPIの例
業種共通	客単価、客数、受注率
製造業	1時間あたりの製造個数、仕損じ率、歩留り率
小売業	坪あたり売上、来店人数、賃上げ率
サービス業	1人1日あたりの接客数、リピート率
インターネット業	アクティブユーザー数（サイト利用者数）、直帰率（特定のサイトページから次のページに進まない率）

そこで、その企業では、まずは「客数増加」を優先して「価格」は安く設定しました。

やがて、客数が一定程度確保されたところで、こんどは高単価の商品の開発・導入を行なうことで客単価の上昇を目標に取り組み、最終的にどちらの目標も達成することができました。

このように、トレードオフの関

係にあるKPIであっても、目指す順番や時期を考慮して取り組めば、目標を達成することが可能です。

KPIの実績数値の集計と分析・予測

KPIを設定したら、次はそのKPIの実績を数か月分集めていきます。

このとき、数字の善し悪しに一喜一憂してはいけません。数字の裏側にある情報を押さえるために、数字の変動要因が何であるのかを分析します。

KPIに影響を与える要因を分析することで、何を頑張ればKPIが向上するかのヒントを得られるのです。

実績の分析ができれば、次は予測に挑戦してみましょう。

予測では、社内要因や外部環境の変化などの条件を考慮することが重要です。

「数字から情報」という流れである実績の分析に対して、予測は「情報から数字」という逆の流れで考えるものです。

そして、数か月後に実績が出た際には、予測との「答え合わせ」をします。もし答えが合っていない

ければ、押さえるべき情報が漏れていたのか、何を読み間違ったのかを振り返ります。

この振り返りを何度も行なうことで、今後の予測の精度を上げることがができます。

正確な将来予測は、管理会計における要となるものです。自社の業績が今後どうなるのかを正しく予測できれば、必要な対応策を採ることがができます。

KPIと決算書の数字の関係を把握する

KPIと決算書の数字を連動させて説明できるようにすると、さらによいでしょう。

管理会計の目的は「業績の向上」です。つまり、より多くの利益を出すことにあります。

そのためには、目標となる決算書上の利益と、KPIの数字とがどのような関係にあるのかを把握します。

たとえば、製造部門の主力製品の歩留り率をKPIとした場合、これが1%改善するといくらの利益改善効果があるのかを「金額」で把握します。

ポイントは、これを「金額」で把握することにあります。

経営者は、決算書を見て会社の全体像を把握します。KPIは会社の指標の1つに過ぎません。

また、KPIはパーセンテージで表示されることも多く、実際の利益への影響が見えにくくなっています。

経営者が意思決定に必要な情報を正確に理解するためには、業績指標の数値であるKPIと、全社の数字の集合体である決算書の利益を関連付けて説明できるようにしておく必要があります。

経営者に会社の状況を説明するのは、経理担当者に求められる重要なスキルです。

KPIをデータベースで効率的に管理する

KPIを管理するためには、実績を誰もが容易に把握できる仕組みが必要です。

管理はエクセルでも構いませんので、データベース形式にして共有しておきましょう。

また、定例で作成する資料の項目に、KPIの数字を盛り込むことをおすすめします。定点観測がしやすくなり、関係者による分析のコメントも得ることができるようになるためです。

はやし けんたろう 徳島県鳴門市出身。一橋大学経済学部卒業。監査法人トーマツ、辻・本郷税理士法人を経て、2011年より独立開業。会計を通して経営のサポートを行なう。四国大学特認教授。