



Michail\_Petrov-96/iStock/Thinkstock

# 最高の結果を出すK P I マネジメント



著者：中尾 隆一郎

定価：2,160 円

単行本：244 ページ

出版社：フォレスト出版

(2018/7/2)

評点 (5 点満点)

総合	革新性	明瞭性	応用性
4.2	4.0	4.0	4.5

## 要約者レビュー

事業成功の鍵 (Key Performance) を「数値目標 (Indicator)」で表した K P I。ビジネスを数字によって精緻に可視化することの重要性が増す現在、K P I を駆使したマネジメントの成否が、ビジネスの命運を左右するといっても過言ではない。では K P I を、事業を成功に導くためのツールとしてフル活用するにはどうしたらいいのか？ そもそも K P I と K G I の関係性とは？ K P I をどう設定すればいいのか？ こうした疑問を一気に解決できるよう、「正しい K P I マネジメント」の真髓を語り尽くすのが本書だ。

著者の中尾隆一郎氏は、11 年間にわたりリクルートグループ内の勉強会で「K P I」「数字の読み方」という看板講座を受けもってきたという。著者自身が新規事業を立ち上げ、K P I マネジメントを実践して軌道に乗せた経験の持ち主。その効果はお墨付きといえる。

K P I マネジメントの事例集や、直感的な理解を促す図解が満載なのも、本書の魅力の 1 つだ。さらには、K P I マネジメントを営業やマーケティングにどう活かせばいいのかといった点まで紹介されており、その応用範囲の広さに驚かされるに違いない。まさに徹底した現場主義の「使える K P I マネジメント」であり、「実践のための書」とは本書のことだ、と思わされる。

K P I は、組織やチームの「めざすゴール」に到達

するための信号だ。K P I マネジメントを制する者こそ、ビジネスを制す。そんな最強ツールK P Iの威力を、ぜひ本書の「実践」によって実感していただきたい。(松尾 美里)

## ■ 本書の要点

- K P I とは、「事業成功の鍵 (Key Performance)」を「数値目標 (Indicator)」で表したものである。
- K P I はK G Iの先行指標であり、C S Fの数値目標である。K P Iを達成すると、K G Iも達成できるという関係性だ。K P I マネジメントとは、この3点をステークホルダー全員で共有・実行・改善し続けることである。
- K P I は「1つ」に絞られ、事前にわかる「先行指標」でなければならない。
- K P I マネジメントの理想は、全従業員がK P Iに興味をもっており、それが悪化した場合に、各現場で打ち手を打てるという状況だ。

## 要約本文

### K P Iの基礎知識

#### K P Iとは何か？

K P Iとは「Key Performance Indicator」の略であり、「事業成功の鍵 (Key Performance)」を「数値目標 (Indicator)」で表したものである。つまり、この「事業成功」

が何なのかを理解していることが、K P I マネジメントの起点となる。

まずは、K P I マネジメントにおける主要登場人物を紹介する。1つ目はK G I (Key Goal Indicator)。期末に到達したい最も重要な数値目標、いわば「最終的な目標数値」を指す。企業全体ならば利益目標が、営業組



restart/iStock/Thinkstock

織ならば売上目標数値が、事業開発ならばユーザー目標数値などが、それにあたる。このゴールの中身と数値について、ステークホルダー間で認識がずれないように、事前の確認が必要だ。K G Iについて合意を得られたら、次に確認すべきは2つ目の主要登場人物、C S F (Critical Success Factor) だ。これはK G I達成のためにやるべきプロセスのうち、「最も重要なプロセス」であり、事業成功のポイントといってもいい。

たとえば、営業組織ならば、ゴールとなる売上を上げるために行う顧客訪問や提案活動などのプロセスを指す。大事なのは、このC S Fが現場でコントロールできるプロセスでなければいけないという点だ。

いよいよ3つ目がK P Iである。C S Fをどの程度実施すれば、期末にK G Iが達成できるのかを示す数値といえる。要は、K P IはK G Iの先行指標であり、C S Fの数値目標である。K P Iを達成すると、K G Iも達成できるという関係性だ。

K P I マネジメントとは、このK G I、C S F、K P Iの3点をステークホルダー全員で共有・実行・改善し続けることである。

## ダメダメK P Iの作り方

### ありがちなこと

組織でK P I マネジメントを導入したものの、設定が間違っているせいで、うまくいかずに挫折してしまう例が後を絶たない。K P I 設定でありがちな間

違いを挙げてみよう。1つ目は、たくさんの数値目標を設定しているケースだ。これでは単なる数値マネジメントにすぎない。

2つ目は、現場でコントロールできない指標をKPIとして掲げているケースである。たとえば、GDPや有効求人倍率をKPIに設定しても、その数値改善に対し、民間企業に打てる手はない。

3つ目は、先行指標ではなく遅行指標を選んでいるケースである。KPIの設定で重要なのは、できるだけ旬で、可能ならリアルタイムで把握できる数値を選ぶことだ。

4つ目は、定期的にモニタリングする指標のなかに、CSF候補がないケースだ。そもそも誤った指標や数値を見て管理しているのは、事業運営がうまくいくはずがない。まるで、スピードメーターが間違った自動車で運転しているようなものだ。



Tijana87/iStock/Thinkstock

【必読ポイント!】KPIマネジメントの正しいステップ  
**KGIと現状とのギャップを確認し、プロセスをモデル化する**

ではどうやってイケてるKPIを設定し、運用、改善していけばいいのか。正しいKPIマネジメントのステップを順に紹介する。

ステップ1は組織の目的地となる「KGIの確認」、ステップ2は「現状とのギャップの確認」である。現状の延長で行く

と期末にはどうなるかを予測し、KGIとのギャップを把握するのだ。

ステップ3は「プロセスの確認・モデル化」である。自社のビジネスを数式にしてモデル化するのだ。営業活動で、「このままでは利益目標が達成できない」という状況を例にとろう。利益を上げるには、売上を上げるか、費用を削減するしかない。

前者の場合、売上は「アプローチ量×歩留まり率（コンバージョンレート）×価格（平均単価）」という掛け算の数式で表せる。売上アップの選択肢として考えられるのは、「アプローチ量を増やす」「歩留まり率を向上させる」「価格を上昇させる」の3つだ。

**CSFを絞り込み、KPIを設定する**

次は、これらの変数の中で、最も重要なプロセスを絞り込むことになる。これがステップ4

「CSFの設定」だ。まずは、先述した数式に登場した要素

を、定数と変数とに分ける。変化が実質少ないものや、自分たちでコントロールがきかないものは定数と扱えばよい。

事業開発担当だった著者は、「アプローチ量×歩留まり率×価格」の各要素の中で、コントロールがきかない価格を定数としていた。すると残りはアプローチ量と歩留まり率。この変数からCSFを選択する。

資金や人員が限られている場合には、歩留まり率をCSFに設定するのが自然だ。歩留まり率を高める方法を分解していくとどうか。たとえば「利用者への企業紹介を増やす」といった点に絞るとする。あるデータから「個人顧客に1種類の提案をすると受注率が10%、複数案の提案をすると受注率が33%になる」ということがわかれば、「複数案の提案」をCSFに定めればよいことになる。

ステップ5では、ステップ4で設定したCSFについて、どの程度の数値目標にするかを決



める。この数値目標がKPIにあたる。受注の平均単価が10万円、売上目標が1000万円と仮定しよう。するとKPIは、売上目標÷平均単価÷受注率で計算でき、303顧客に複数案を提案すればいいことがわかる。

## 運用性を確認する

いよいよ今度は、KPIマネジメントの「運用性の確認」というステップ6である。実際にKPIマネジメントを運用できるのかを確かめる。具体的なポイントは、整合性・安定性・単純性の3点だ。

整合性は、CSFが変化するとKGIも変化するのか、KPIが達成できるとKGIも達成できるのかといった、ロジックの正しさである。

また安定性というのは、KPIの数値が安定的に入手できるかどうかを指す。継続してリアルタイムに数値を把握できることが望ましい。

最後に単純性というのは、現

場のメンバーが全員理解できるほど、KPIがシンプルかどうかである。これらを運用前に確認しておきたい。

## 対策の事前検討とコンセンサス

ステップ7「対策の事前検討」では、KPI数値が悪化したときの対策を事前に考えておく。対策は「さらに資金を投入する」「さらに人を投入する」「両方やる」「何も変えない」の4つに大別できる。

事前に決めておきたい項目は、「いつ（時期）」「KPIがどれくらい悪くなったら（程度）」「どうするのか（施策）」「最終判断者（決裁者）」の4項目である。対策を実施する最終判断者を決めておくことは重要で、通常は組織のトップにおいておくのが適している。これら4項目について関係者との合意をとるのが、ステップ8「コンセンサス」となる。これらを文書化しておけば、問題発覚時に短時間で意思決定できる。

着実な運用には、事前の設計ステップが欠かせない。ここまでの8つのステップを経ることで、ステップ9の運用、ステップ10の継続的な改善が可能になる。

KPIマネジメントを実践するコツ

## KPIは「信号」だから「1つ」

KPIマネジメントの要諦は、最も重要な数値だけに焦点を絞ってマネジメントするとい

うものだ。これは、KPIを信号ととらえるとわかりやすい。もし車が交差点に入る前に、見るべき信号が複数あったらどうか。進んでいいのか、止まるべきなのかわからない。つまり、KPIは「1つ」であることが重要なのだ。

また、交差点に入る前に信号の色がわからないと意味がない。よって、KPIは事前にかかる「先行指標」でなければならぬといえる。

## KPIは誰のものか？

KPIマネジメントの理想は、全従業員がKPIに興味をもっており、それが悪化した場合に、各現場で打ち手を打てるという状況だ。

KPIの運用中に、数値が悪化したとする。戦略変更や方向転換が求められるが、この際、KPIを知らない従業員にも伝達する必要が出てくる。もともとKPIについて全従業員に共有できていれば、一からKPIについて説明する手間が省け



tsimage/iStock/Thinkstock

る。さらには、みんなが対策を講じやすくなり、数値改善が進みやすい。

KPIを従業員に共有する際には、次の2点がポイントとなる。CSFがわかりやすいこと、そして覚えやすい数値であることだ。

## キーワードはPDSS

そもそも組織にKPIマネジメントが必要な理由は何か。それは、マネジメント自体を進化させるためである。KPIマネジメントにより継続的な改善を行えば、マネジメントレベルも向上する。

その際に不可欠なのがPDSSサイクルだ。これはPlan-Decide-Do-Seeの4ステップを循環する。PDCAサイクルなど比べて特徴的なのは、PlanとDoの間にDecide（決める・絞る）というステップがある点だ。あくまで大事なのは、サイクルを回し続け、振り返りの結果を次の計画に活かすことである。

KPIが1つに絞られていない場合だと、現場は複数ある施策から独自に取捨選択をしがちだ。すると正しい振り返りが困難になり、次のサイクルのPに活用できなくなってしまう。このことから、KPIを1つに絞らないリスクがわかるだろう。PDSSを正しく回していけば、うまくいった内容を組織内で横展開でき、全体の生産性も高まる。こうした「組織知」の強化もPDSSのメリットといえる。

KPIマネジメント実践前に知っておきたい3つのこと

## 会社の方向性を「構造」と「水準」でつかむ

KPIを設定する際の出発点は、KGIの確認である。このとき、全体像・メカニズムにあたる「構造」と、それがどの程度なのかという数値での「水準」とに分解して理解するとよい。この「構造」と「水準」は、自組織の方向がどちらに向いているのか、それはどの程度なのか



Gam1983/iStock/Thinkstock

という情報を指す。会社に属している人なら、その情報は、経営者の年頭所感や事業戦略をまとめた資料にある。自組織のKPIを考える際に、この年頭所感や事業戦略のキーワードを意識しなければならない。

## ゴーイングコンサーンを実現させるKGI

2つ目は、KGIの本質をつかむことだ。ビジネスを始める時、企業側には、お客様に商品やサービスを継続利用してもらえる状態を作り続ける責任が生

じる。これは、無期限に事業を継続し、廃業や事業整理をしないことを前提にする考え方、「ゴーイングコンサーン」ともいえる。

この責任を果たすには、事業への投資の原資となる「利益」を出し続ける必要がある。つまり、会社全体のKGIは究極的には利益だといえる。継続的に利益を上げ続けることがKGIの本質だと、心に留めておきたい。

## 利益を最大化させるための基本的な考え方

では利益を上げるにはどうすべきか。それは、どうやって売上を上げるのか、どうやって費用を下げるのか、売上と費用に相互に影響がある項目をどうやってコントロールするのかという3点を考えることになる。たいてい課題になるのは3点目だ。たとえば、顧客数を増やすために広告宣伝を強化する場合、広告宣伝費が増える。つまり、売上を増やすと、費用の増

加が必要となる。

このとき、すべての項目を変数として考えると限界がある。そこで大事なものは、事業戦略や戦術との関連性が低い項目を、思い切って定数にすることだ。先ほどの例なら、一顧客増加のための平均広告宣伝費を決めて、定数にする。そうすることで、KPIマネジメントのレベルが一気に向上するはずだ。

一読のすすめ…本要約では、KPIマネジメントを実践するための概要・ポイントを中心にまとめた。本書では、営業や採用、マッチングビジネスの集客といった、KPIマネジメントの事例集が充実している。また、「全社の業績目標達成」「ある商品の事業計画達成」「ダイエット」といった、具体的な状況下でどのようにKPIを作り、運用するのかを解説した章にも紙幅が割かれている。実践志向をとことん追求した一冊だ

といえる。マネージャー層には、KPIの見方を知りたいという新人へのテキスト、推薦図書としても本書をおすすめしたい。

著者情報…

中尾隆一郎（なかおり ゆいちろう）

株式会社FIXER取締役副社長

1964年5月15日生まれ。大阪府出身。1987年大阪大学工学部卒業。89年同大学大学院修士課程修了。同年株式会社リクルート（現・株式会社リクルートホールディングス）入社。主に住宅、人材、IT領域を歩み、住宅領域の新規事業であるスーモカウンスター推進室室長時代に同事業を6年間で売り上げを30倍、店舗数12倍、従業員数を5倍にした立役者。

リクルート住まいカンパニー執行役員、リクルートテクノロジーズ代表取締役社長、リクルートホールディングスHR研究機構企画統括室長、リクルー

トワークス研究所副所長などを経て、2018年4月から現職。2017年6月より株式会社施工房社外取締役を務める。専門は事業執行、事業開発、マーケティング、人材採用、組織創り、KPIマネジメント、管理会計など。良い組織づくりの勉強会（TTPS勉強会）主催。

29年勤めたリクルート時代は、約11年間にわたってリクルートグループの社内勉強会において「KPI」「数字の読み方」の講師を担当、人気講座となる。著書『転職できる営業マンには理由がある！』（共著）（東洋経済新報社）、『リクルート流仕事ができる人の原理原則』『リクルートが教える営業マン進化術』（共著）（全日出版）。

Copyright © 2018 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。