



# KPI研修

株式会社カレントカラー



# 目的とゴール

---

## ● 目的

- ・ 業績の向上
- ・ 経営と現場の歯車を合わせる

## ● 今回のゴール

- ・ KPI の 定義を学ぶ
- ・ 良いKPI、悪いKPI の観点を知る
- ・ KPI の 設計手順・運用手順を知る

# 目次

---

- 1. KPI とは
- 2. 良いKPI vs. 悪いKPI
- 3. KPI の設計手順・運用手順
- 4. KPI の具体例
- 5. まとめ

参考資料

KPIカタログ

# アジェンダ

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| 名称     | KPI研修                       |
| 時間・場所  |                             |
| 定員     | 8名                          |
| 目的     | KPI を基軸とするマネジメントで組織力を向上させる  |
| 今回のゴール | KPI の定義、良し悪し、設計・運用手順・具体例を知る |

| 議題                    | 担当 | 進行目安 |  | 時間  |
|-----------------------|----|------|--|-----|
| オープニング・悩み事の共有         | 全員 |      |  | 10分 |
| 講義 1. KPIとは           | 講師 |      |  | 15分 |
| 講義 2. 良いKPI vs. 悪いKPI | 講師 |      |  | 30分 |
| 講義 3. KPIの設計・運用       | 講師 |      |  | 30分 |
| 講義 4. KPIの具体例         | 講師 |      |  | 20分 |
| 講義 5. まとめ             | 講師 |      |  | 5分  |
| クロージング・気づきの共有         | 講師 |      |  | 10分 |

※休憩は ありません。

# 1. KPI とは

---

# KPIとは | 概要

---

K P I

Performance

**重要 業績評価 指標**



Process

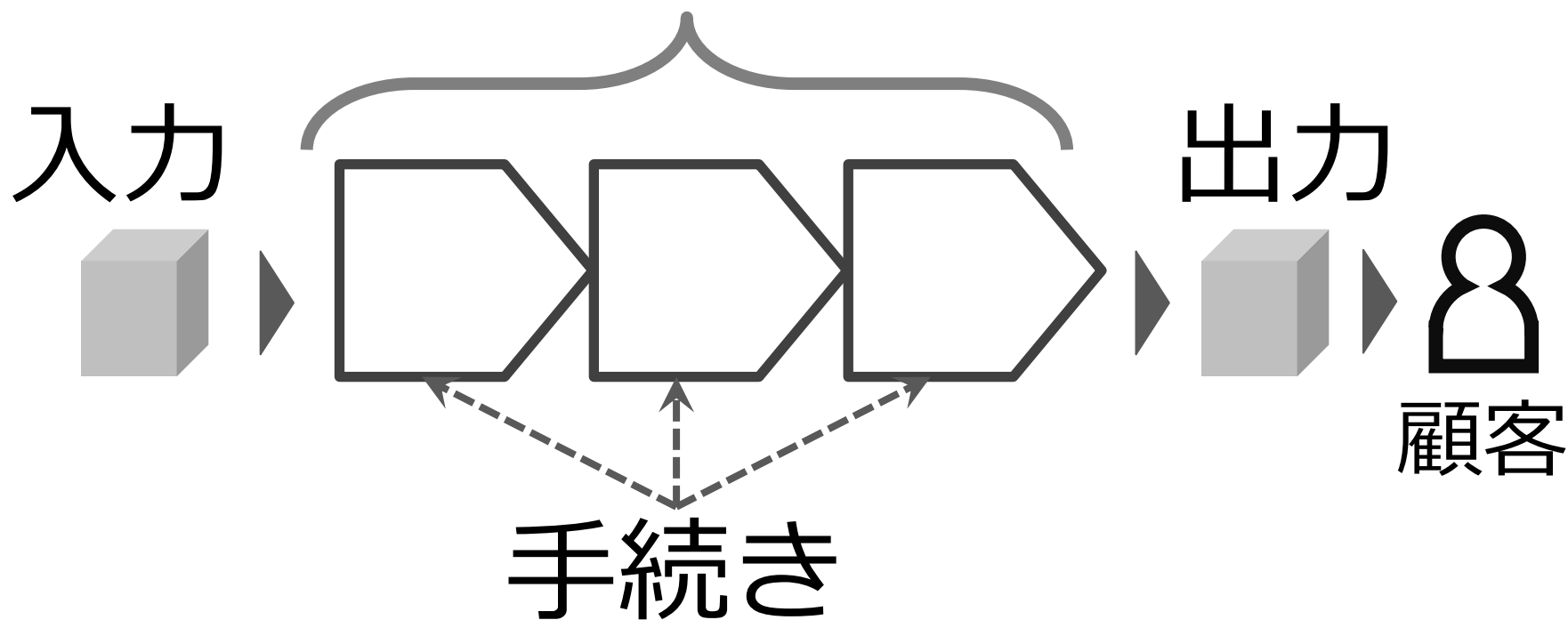
**重要 プロセス 指標**

**プロセスの効率性を  
数値で表したものの**

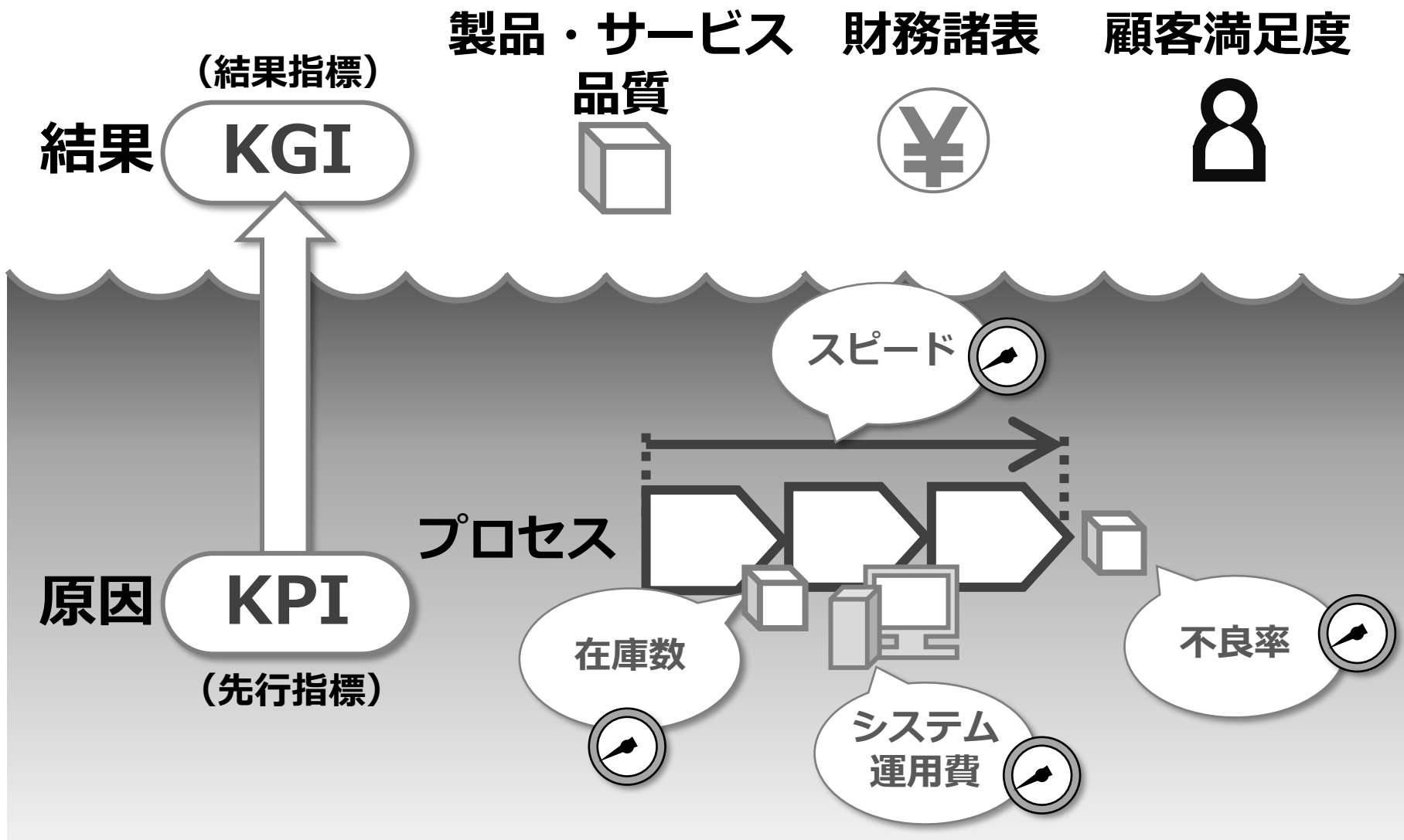
# プロセスとは

「入力を出力に変換する一連の手続き」

## プロセス

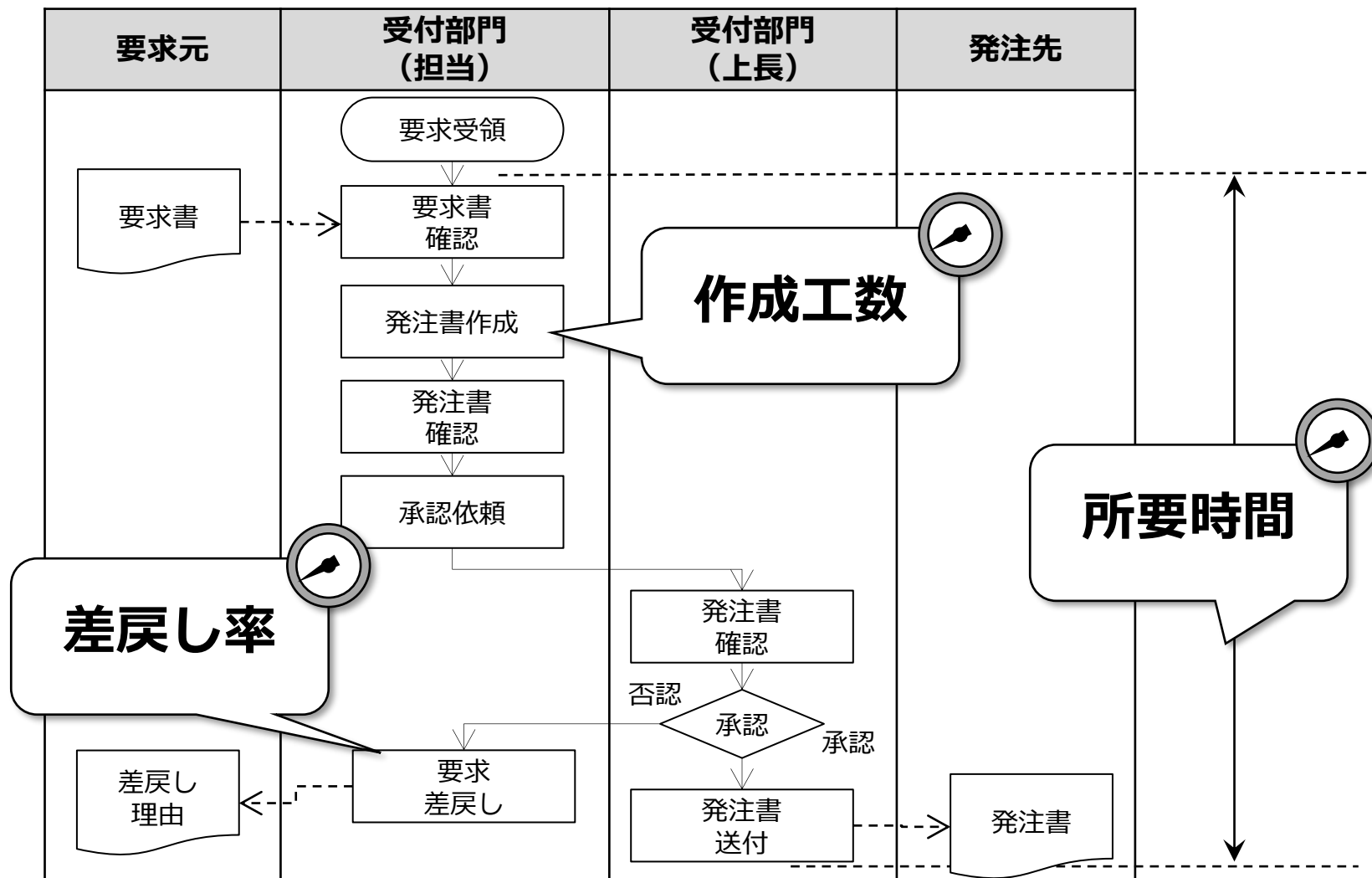


# KGIは結果 KPIは原因





# プロセスに沿って KPIを定義



# 数字の効用

## 数字は最も誤解が少ない伝達手段

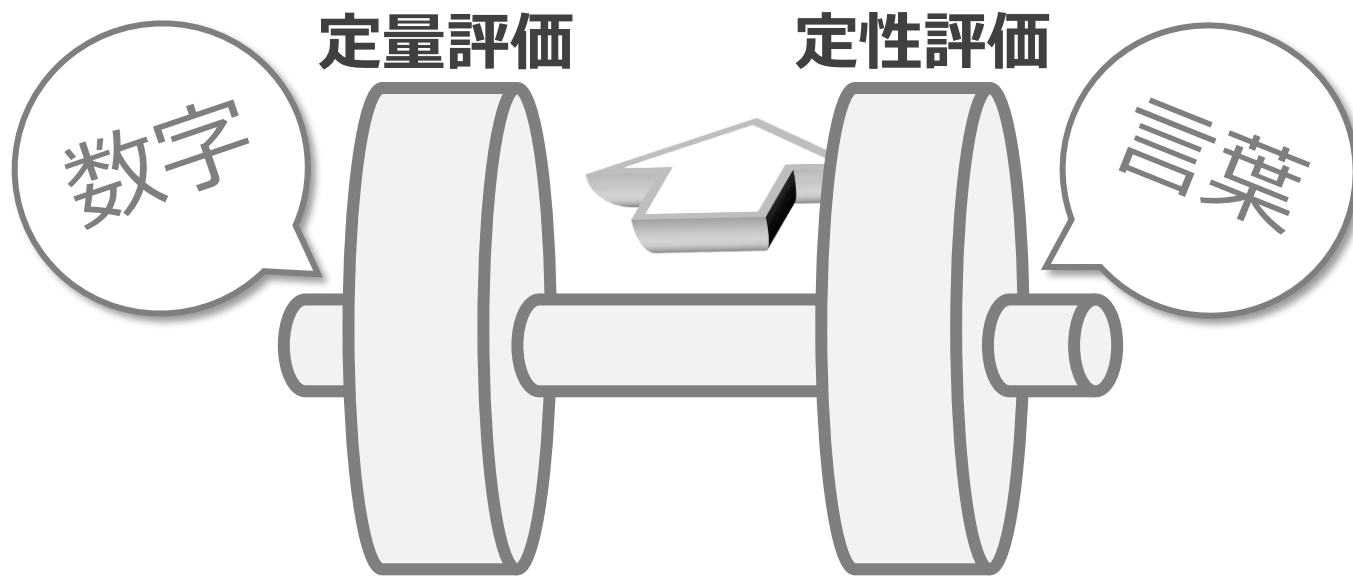
| 数字を使わないと  | 数字を使えば     |
|-----------|------------|
| 忘れる       | 記憶に残る      |
| 勝手な解釈をされる | 誰もが同じ解釈をする |

(例)

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| Aさん、もうちょっと早くできない？  | Aさん、あと5分、処理を短くして   |
| みんな最近少し残業が多いみたいだね  | 先月より平均残業時間が2時間増です  |
| クレームを言われることが多くなった  | クレーム件数が毎月5%増えています  |
| なるべく今週中にやっというて     | 金曜日の午後5時までには終わらせて  |
| できるだけ、このツールを使ってみてね | 全業務の80%で新ツールを使うように |
| 頑張ってスキルアップしよう      | 無資格者を10%から5%未満にしよう |

# 数字だけで良いのか

定量情報と定性情報は、どちらも大切



- 数理的な表現
- 科学的な分析
- 改善手段の具体化
- 集計・管理の容易性

- 自由な表現
- 心理的な分析
- 納得感・腹落ち感
- 記述・収集の容易性

# なぜ測るのか

---

- 測らなければ  
気付かない
- 気付かなければ  
改善できない



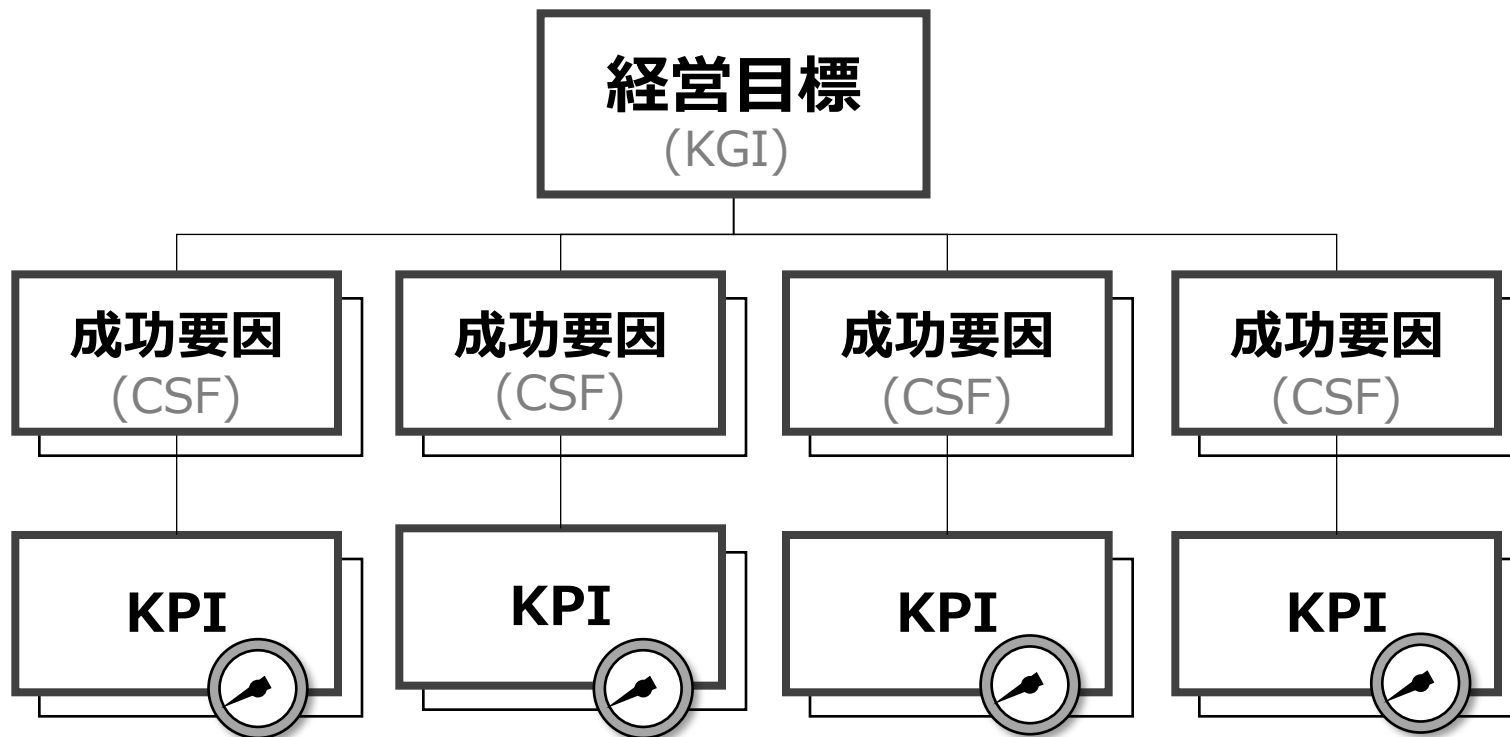
You can't manage what you don't measure

## 2. 良いKPI vs. 悪いKPI

---

# 経営目標に結び付ける

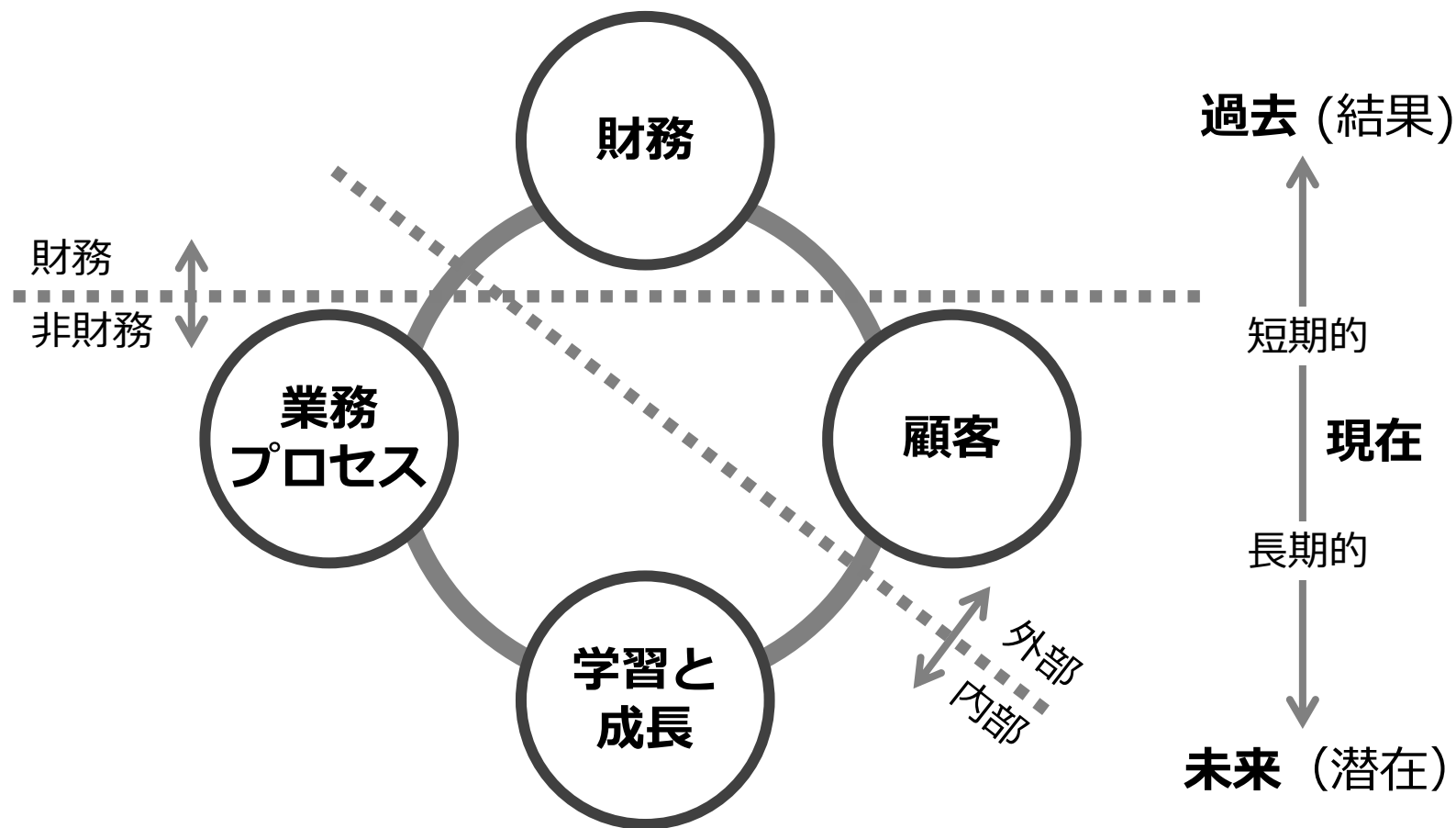
経営目標→成功要因→KPIの順に分解  
(KGI) (CSF)



- KGIを実現するためのCSFを、漏れなく重複なく（MECEに）洗い出す
- CSFの進捗度を計測する指標がKPI
- 全社KGI が売上高の時、これを各事業部に割り振るだけでは、KGI を分割しただけで、KPI にはなっていない。

# バランス・スコアカード

戦略目標を 成功要因に分解するフレームワーク



# 良いKPI vs. 悪いKPI

|    | 観点     | 良いKPI                  | 悪いKPI                                  |
|----|--------|------------------------|----------------------------------------|
| 1  | 戦略との整合 | 戦略と整合している              | 戦略と結びついていない<br>計測し続ける理由が不明確            |
| 2  | 業績との連動 | 業績と連動している              | 改善しても業績が良くなる<br>努力しても報われない             |
| 3  | 分かり易さ  | 具体的で、定義がシンプル           | 定義が複雑・難解・抽象的で理解しづらい<br>一部の人しか関心を持ってない  |
| 4  | 測定し易さ  | 継続的に測定可能<br>自動的に測定できる  | 計測に非常に手間がかかる<br>測定の継続で現場に負担がかかる        |
| 5  | 網羅性    | 視点のバランスが良い<br>多角的・網羅的  | 視点が偏っている、部分的・一面的<br>偏った本末転倒な改善活動を誘発する  |
| 6  | 焦点の明確性 | 測定対象の焦点が絞られている         | 闇雲に幅広く測定し、負担が大きくなる<br>問題と関係無い人まで巻き込む   |
| 7  | 責任の明確性 | 説明責任の所在が明確             | 説明責任の所在が不明確<br>悪化しても誰も改善活動を立ち上げない      |
| 8  | 目標の明確性 | 目標値が明確<br>目標達成までの期限がある | 目標値がない、期限がない<br>だらだら測り続けている            |
| 9  | 達成可能   | 努力により目標を達成できる          | 目標達成見込みがなく、努力の動機が無い<br>制御不可能な要因が含まれている |
| 10 | 改善策の仮説 | 測定結果が改善活動に直結する         | 目標未達時のアクションが定義できない<br>測定しっぱなし、結果に一喜一憂  |

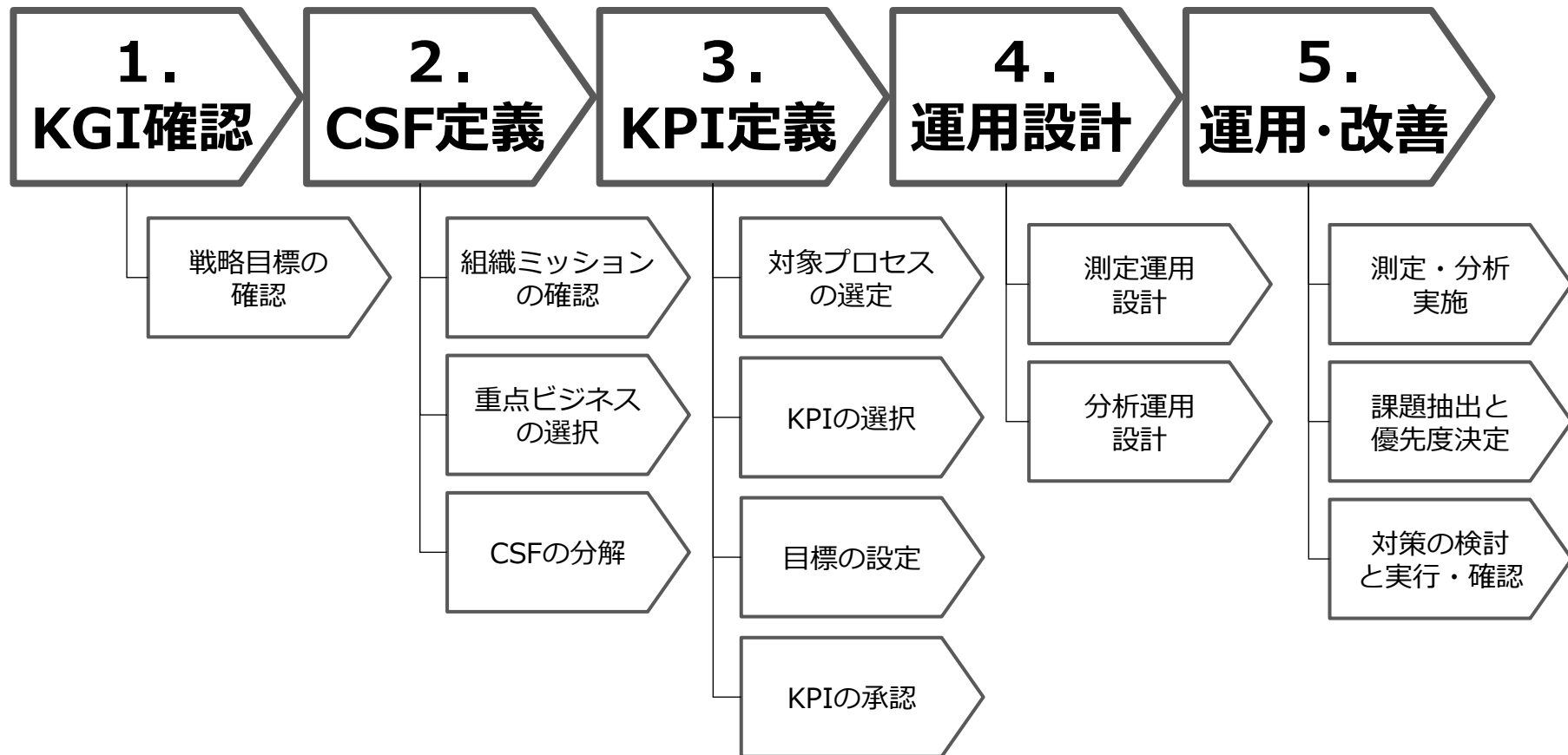


# 3. KPI の設計・運用

---

# KPI設計の手順

## KGI→CSF→KPIの順に詳細化



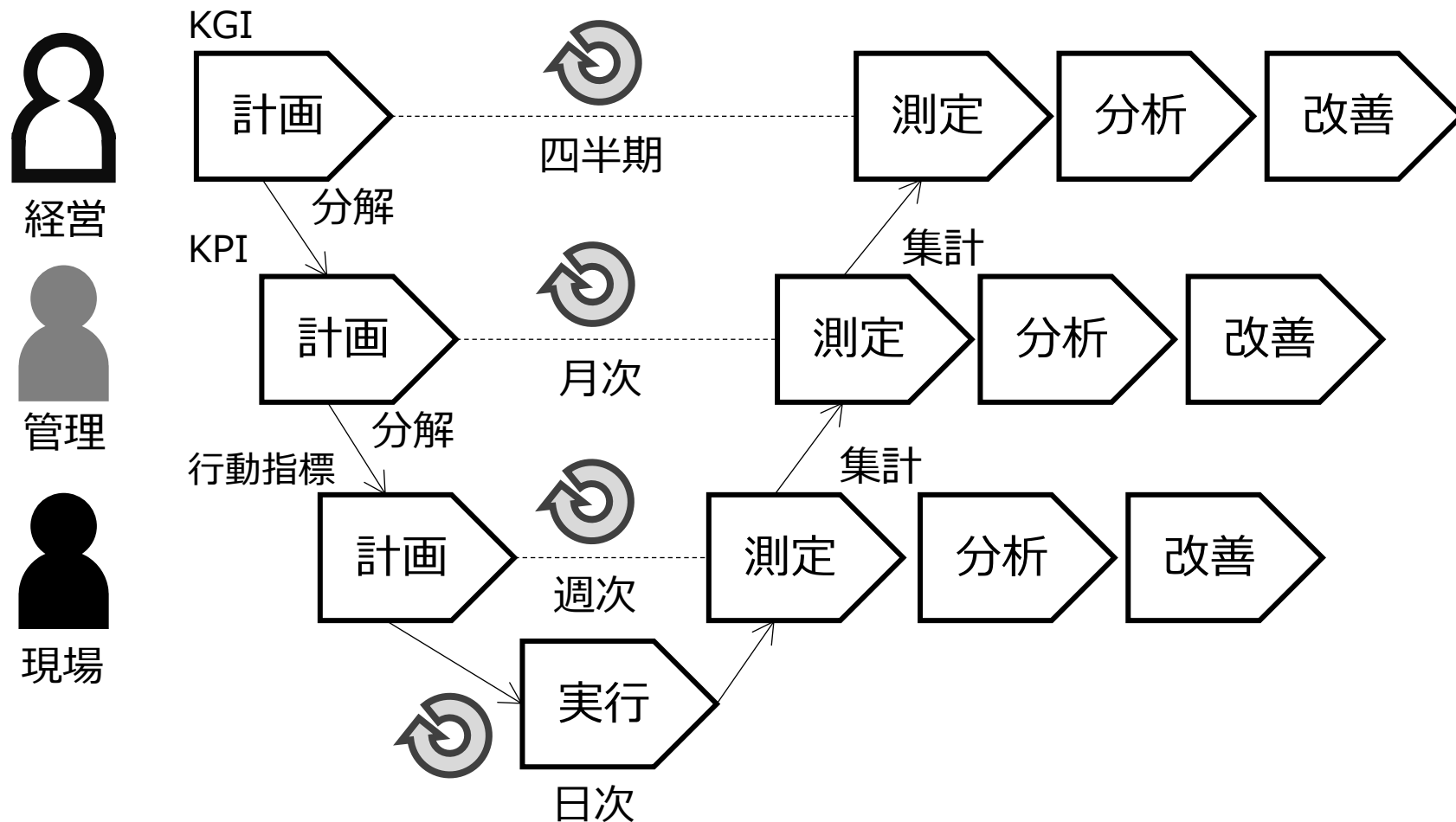
# KPI一覧

## KGI→CSF→KPIの順に詳細化

| KGI                  | CSF (Lv.1)       | CSF (Lv.2)    | 組織   | KPI            | 責任者  | 目標値    | 期日            |
|----------------------|------------------|---------------|------|----------------|------|--------|---------------|
| 利益率を<br>3年間で<br>3%改善 | コスト<br>削減        | スタッフコスト<br>削減 | 人事部  | スタッフ<br>削減人数   | 山田   | ▲100人  | 2021年<br>3/31 |
|                      |                  | 調達コスト<br>削減   | 資材部  | 集中購買化<br>資材費低減 | 鈴木   | ▲2.5億円 | 2020年<br>9/30 |
|                      |                  | 品質コスト<br>削減   | PMO  | 失敗PJ撲滅         | 佐藤   | 0.8億円  | 2021年<br>3/31 |
|                      | 新規顧客<br>開拓       | 見込顧客発掘        | 営業統括 | 見込顧客数          | 本多   | 100件   | 2020年<br>9/30 |
|                      |                  | 新商品開発         | 研究室  | 新商品数           | 勅使河原 | 3件     | 2020年<br>9/30 |
|                      | リード<br>タイム<br>短縮 | 在庫削減          | 生産本部 | 在庫回転率          | 源    | 8      | 2021年<br>3/31 |
|                      |                  | システム改善        | 情シス室 | 受注入金LT         | 草薙   | 80日    | 2022年<br>9/30 |
|                      | 業革力<br>向上        | 業革人材育成        | 業革室  | GB資格者          | 市原   | 20名    | 2021年<br>3/31 |

# KPIの測定運用・分析運用

## 各階層の管理指標を 噛み合わせる



## 4. KPIの具体例

---

# 何のために測るか | Why

---

- コスト削減
- 生産性向上
- 品質向上
- スピードアップ

# 何を測るか | What

---

- 扱った件数
- 扱った金額
- 作業工数 ∼ Process Time
- 応答時間 ∼ Lead Time
- ミスの回数
- 気分・体調
- スキル

# どう測るか | How

- ペンで「正」字
- Post-it
- ストップウォッチ
- 巻尺
- 磁石

正 正  
丁  
正 下  
正 一

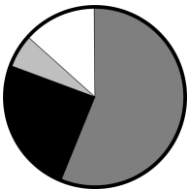
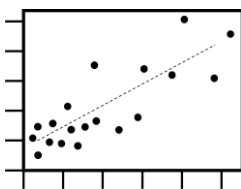
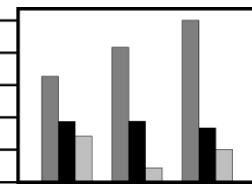
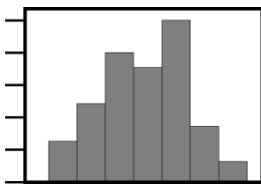
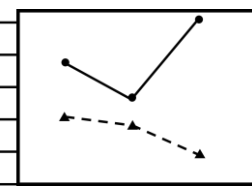
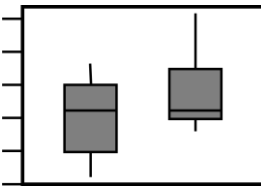
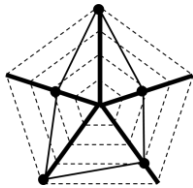
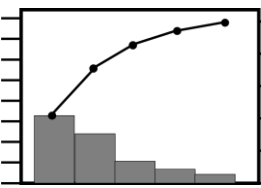


※まずは小さく測り始めて  
有意なデータが取れそうなら  
システムでの収集を検討する



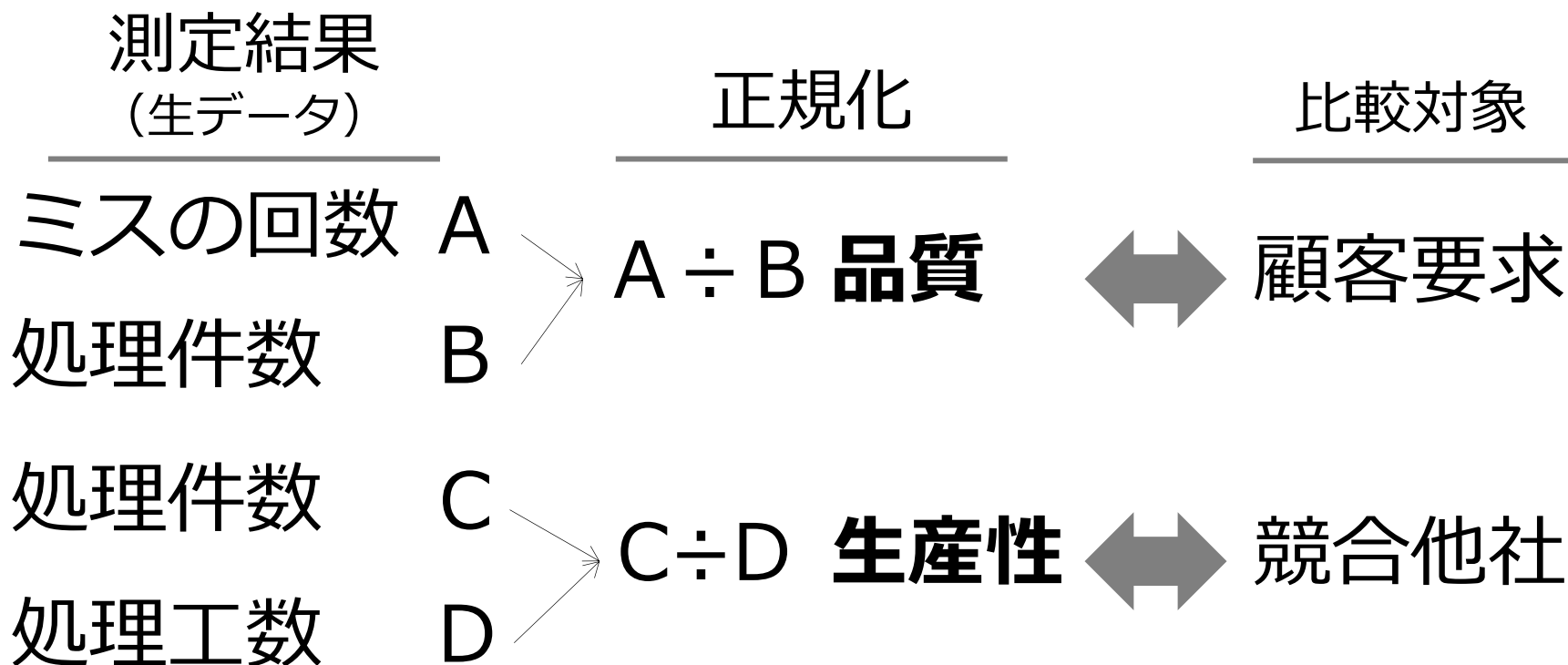
# グラフ！グラフ！グラフ！

測ったら、必ずグラフ化する

| 観点   | グラフ      | 形状                                                                                  | 観点   | グラフ    | 形状                                                                                    |
|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 割合   | 円グラフ     |    | 相関   | 散布図    |    |
| 比較   | 棒グラフ     |    | 分布   | ヒストグラム |    |
| 変化   | 折れ線グラフ   |   | バラツキ | 箱ひげ図   |   |
| バランス | レーダーチャート |  | 偏り   | パレート図  |  |

# 正規化

「売上高\$1,000あたり」のように分母を揃えることで、規模による違いがあってもKPIを比較できるようになる。



一般的に、生データの絶対値そのものには、業務上の意味は無い。  
正規化することによって、意味のある比較ができる**指標**になる。

# 5. まとめ

---

# まとめ - KPI

---

## 目的

**経営と現場が歯車を噛み合わせ  
経営目標（KGI）を達成する**

## 設計手順

- 1. 経営目標（KGI）の確認**
- 2. 成功要因（CSF）への因数分解**
- 3. プロセス効率性の指標（KPI）の定義**

# 参考資料

---

## KPIカタログ

# KPIカタログ

---

## 世界で使われている KPI の実例

- **費用有効性** Cost Effectiveness
- **サイクルタイム** Cycle Time
- **プロセス効率性** Process Efficiency
- **スタッフ生産性** Staff Productivity
- **追加情報** Supplemental Information

# 費用有効性（1/2）

---

## 投下した費用の有効性

- 売上に対する業務コスト

- ◆ 業務コスト ÷ 売上高
  - ◆ 人件費 ÷ 売上高
  - ◆ システム費 ÷ 売上高
  - ◆ 間接費 ÷ 売上高
  - ◆ 外注費 ÷ 売上高

# 費用有効性（2/2）

## 投下した費用の有効性

- 処理量あたりの業務コスト

- ◆ 業務コスト ÷ 業務FTE（工数）
- ◆ 業務コスト ÷ 伝票数
- ◆ 業務コスト ÷ 伝票明細数

- 総業務に占める例外コスト

- ◆ 失敗コスト ÷ 総業務コスト
- ◆ 返品コスト ÷ 総業務コスト
- ◆ 特別コスト ÷ 総業務コスト

（※ 1） FTE = Full Time Equivalent : 常勤勤務者が専任した場合の作業時間を1.0とする単位

（※ 2） 総業務コスト = 通常の事業で生じたコストだけでなく、特別コスト、失敗コストを含めた全コスト



# サイクルタイム（1/2）

---

## 成果を生み出すまでの期待時間

### ● 業務手続のサイクルタイム

- ◆ 販売注文の受付～生産/物流への通知（分）
- ◆ 調達～支払（日）
- ◆ 電子送金の開始・承認・発信（時間）
- ◆ 月次連結財務諸表作成（日）
- ◆ 四半期連結財務諸表作成～決算短信公開（日）

### ● 物流サイクルタイム

- ◆ サプライヤ資材納入リードタイム（日）
- ◆ 顧客への出荷から配送完了（日）
- ◆ 入庫品到着からピンキング可能状態まで（Dock-to-stock）（日）
- ◆ ピッキングから出荷まで（Pick-to-ship）（日）

# サイクルタイム（2/2）

---

## 成果を生み出すまでの期待時間

- IT対応スピード

- ◆ ITスキル不足の解消（週）
- ◆ 本番環境へのITリリース（週）

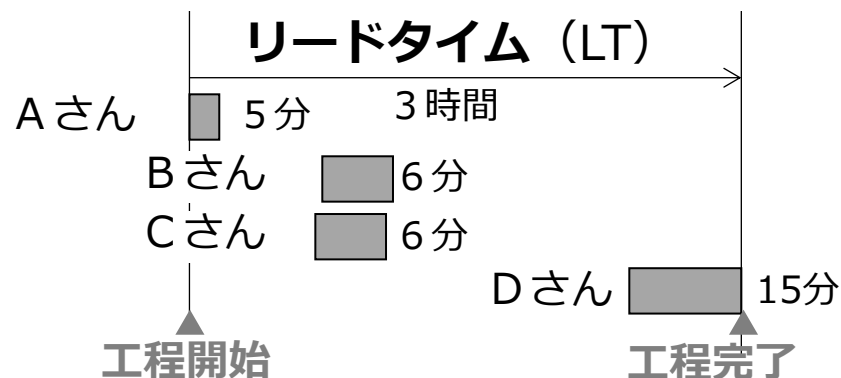
- 顧客対応スピード

- ◆ 定型的な問合せへの応答時間（分・時間）
- ◆ 非定型的な問合せへの応答時間（分・時間）
- ◆ SLA違反の解消時間（日・時間）

- ビジネススピード

- ◆ 製品開発時間（time-to-market）（週）
- ◆ 損益分岐までの期間（time-to-break even）（月）
- ◆ 買掛債務 支払リードタイム（日）

# “時間”の定義



**プロセスタイム (PT)**

合計：32分

(※残業時間に影響するのはプロセスタイム (PT) )

—業務  
スピード

—作業時間



**サイクルタイム (CT)**

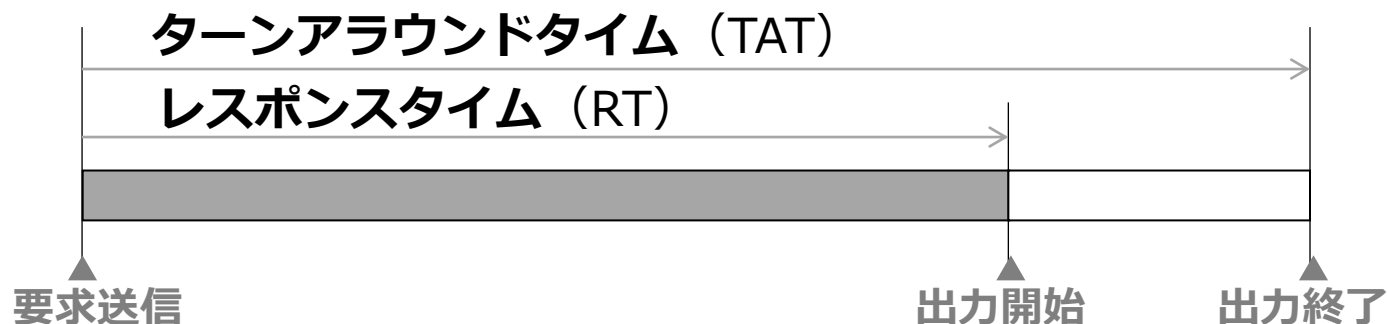
実質：1時間

(※サイクルタイム (CT) = 定時稼働時間 ÷ 実績生産数)

(※タクトタイム (TT) = 定時稼働時間 ÷ 必要生産数)

(※理想は、サイクルタイム = タクトタイム)

—工場の  
処理能力



—ジョブの  
実行時間

—反応時間

(※最初の反応が遅いと  
顧客満足度に悪影響)

# プロセス効率性（1/3）

---

## ビジネスプロセスの能力や品質

- 生産性

- ◆ 成果数 ÷ 売上高
- ◆ 成果数 ÷ 費用

- プロセスの比率

- ◆ 対象プロセスFTE ÷ 売上高
- ◆ 対象プロセスFTE ÷ 全FTE
- ◆ 直接労働力 ÷ 全労働力

- 資産の効率性

- ◆ 売上高 ÷ 総資産（資産回転率）

# プロセス効率性（2/3）

---

## 標準業務プロセスの能力や品質

### ● 品質

- ◆ 品質達成件数 ÷ 全件数（完成品歩留り）（%）
- ◆ 不備発生数 ÷ 全処理数（%）
- ◆ 完全注文数 ÷ 全注文数（%）
- ◆ 差戻件数 ÷ 全件数（欠陥率）（%）
- ◆ 返品金額 ÷ 売上高（%）

### ● 納期遵守率

- ◆ 納期遵守明細数 ÷ 全注文明細数（%）
- ◆ 納期遵守プロジェクト数 ÷ 全プロジェクト数（%）

# プロセス効率性 (3/3)

## 標準業務プロセスの能力や品質

### ● 有効率

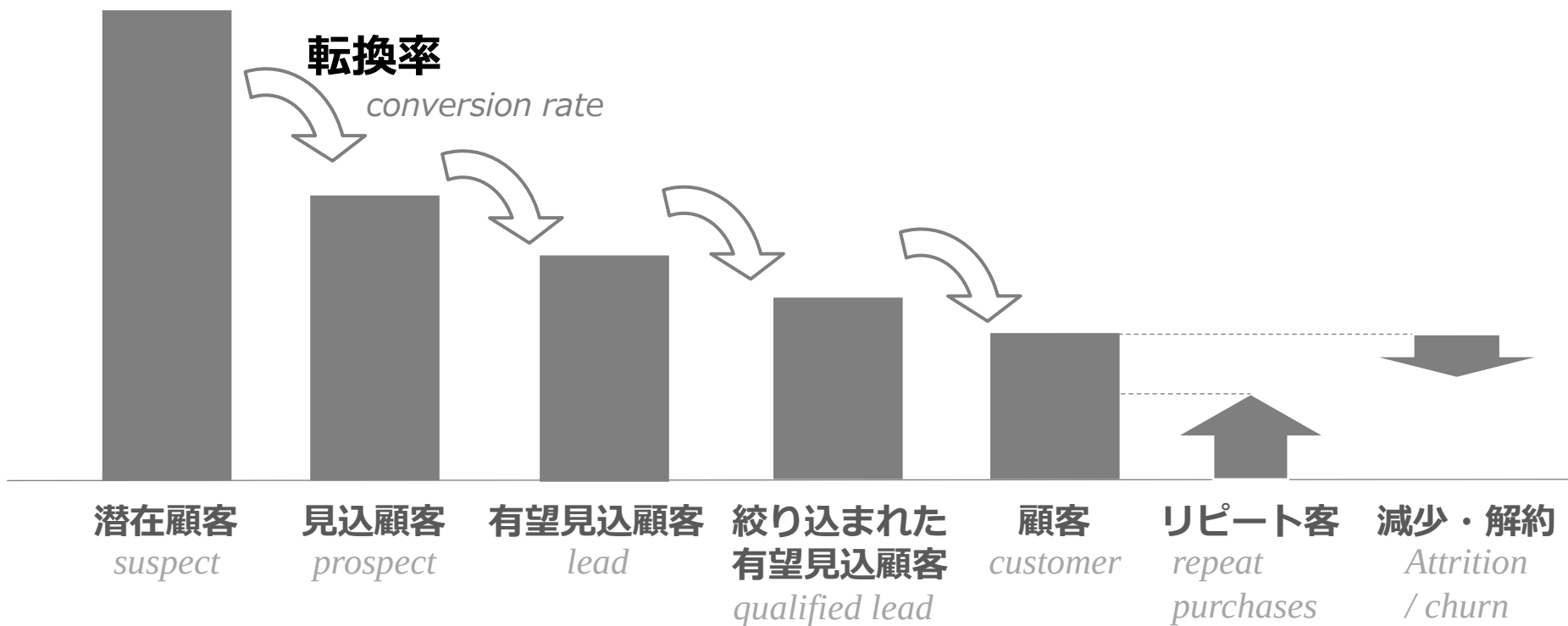
- ◆ 有効データ ÷ 全データ (%)
- ◆ 活用件数 ÷ 全件数 (%)
- ◆ 新技術利用件数 ÷ 全件数 (%)
- ◆ 取引先の集約率
  - ◆ 重要取引先数 ÷ 全取引先数 (%)
  - ◆ 黒字顧客数 ÷ 全顧客数 (%)
- ◆ ROI達成案件数 ÷ 全案件数 (%)
- ◆ 予算的中部門 ÷ 全部門 (%)

### ● 転換率

- ◆ 次フェーズに進む案件数  
÷ 前フェーズの案件数 (%)
- ◆ 完遂案件数 ÷ 全案件数 (%)

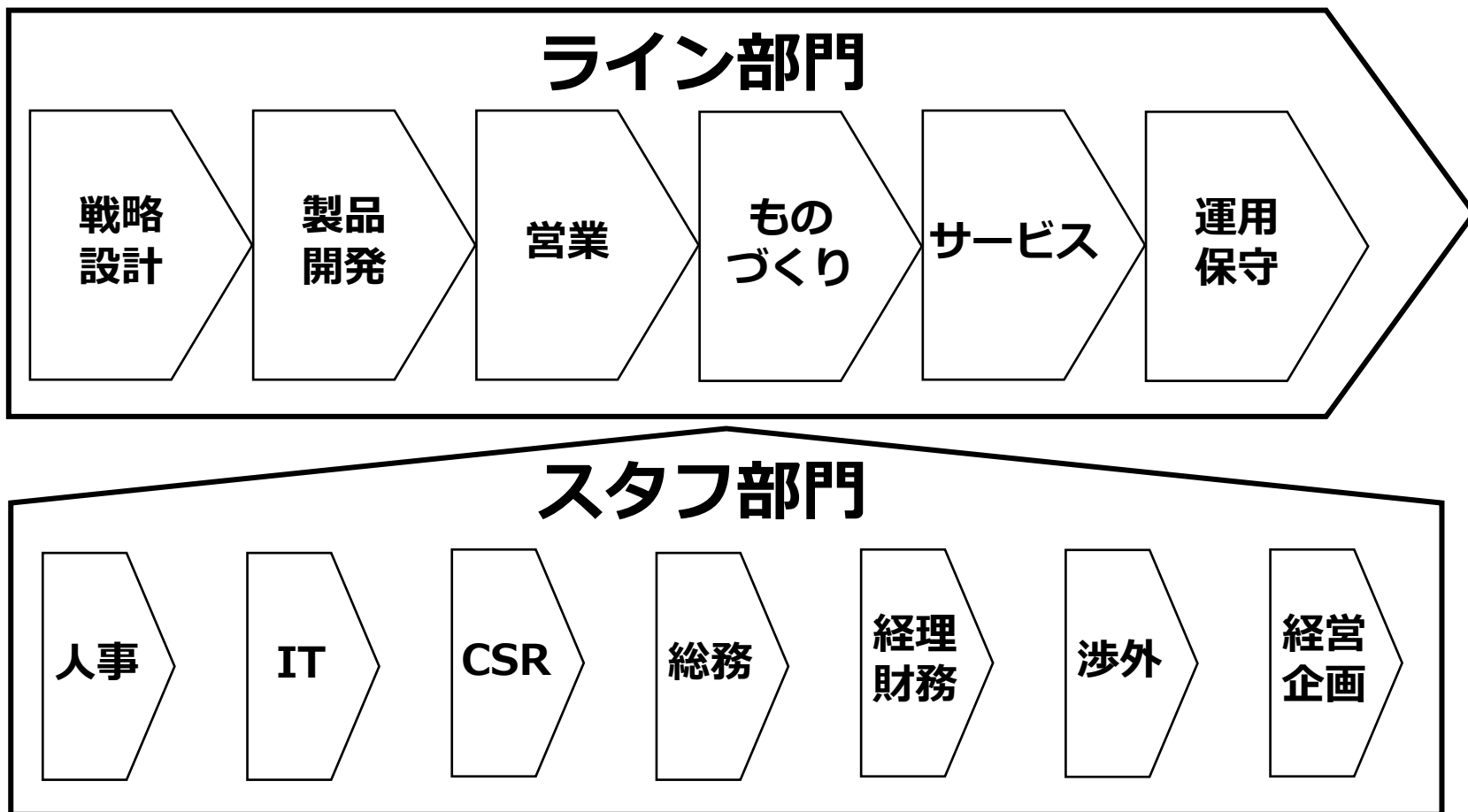
# 転換率 | 販売パイプライン

## 販売プロセスの効率性



# ライン部門とスタッフ部門

大企業ほどスタッフ部門も大きくなる





# スタッフ生産性（1/2）

## スタッフにかかる費用の効率性

### ● ビジネス全体

◆ ライン従業員数

÷ スタッフ従業員数

◆ 付加価値生産性

÷ 従業員数

### ● 販売

◆ 優良顧客数

÷ 販売スタッフFTE

◆ 販売注文数

÷ 販売スタッフFTE

◆ 販売注文明細数

÷ 販売スタッフFTE

### ● 調達

◆ 有効ベンダー数

÷ 調達スタッフFTE

◆ 総購買価額

÷ 調達スタッフFTE

◆ 購買注文数

÷ 調達スタッフFTE

◆ 購買注文明細数

÷ 調達スタッフFTE

# スタッフ生産性（2/2）

---

## スタッフにかかる費用の効率性

- 物流

- ◆ 物流・倉庫管理FTE ÷ 売上高

- 人事

- ◆ 従業員数 ÷ 人事スタッフFTE

- ◆ 人事スタッフFTE ÷ 売上高

- 経理

- ◆ 経理スタッフFTE ÷ 売上高

- ◆ 支払処理数 ÷ 支払処理FTE

- IT

- ◆ IT利用者数 ÷ ITスタッフFTE

## 追加情報 (1/2)

## 分析・改善を効率化するために採取しておく

- **業務パターン**ごとの  $\frac{\text{件数}}{\text{全件数}}$   
 $\frac{\text{取扱高}}{\text{全取扱高}}$ 
  - ・ 例：新規・追加・返品・解約
- **原因**ごとの  $\frac{\text{発生件数}}{\text{全件数}}$ 
  - ・ 例：数量誤り・商品誤り・品質・汚損
- **費目**ごとの  $\frac{\text{取扱高}}{\text{全取扱高}}$ 
  - ・ 例：人件費・システム費・間接費・外注費
- **発生要因**ごとの  $\frac{\text{受付件数}}{\text{全受付件数}}$ 
  - ・ 例：電話・メール・FAX・対面

# 追加情報（2/2）

## 分析・改善を効率化するために採取しておく

### ● 人事

- ◆ 有資格者 ÷ 全従業員数
- ◆ 3年以上経験従業員数 ÷ 全従業員数
- ◆ 従業員一人あたりの欠勤日数（産休等を含まない）
- ◆ 従業員一人あたりの欠勤日数（産休等を含む）

# KGIカタログ (1/5)

## 経営戦略の達成度を測る指標

### 収益性

- **売上高**：収益力の評価に直結する指標
- **営業利益**：収益性やコスト管理の成果を測る
- **経常利益**：金融収益・金融コストを含めた利益
- **純利益**：税引き後の収益。株主にとって重要
- **ROE（自己資本利益率）**：株主の自己資本に対する利益率。株主資本の効率性の指標
- **ROA（総資産利益率）**：企業が持つ総資産の効率性の指標

### 効率性

- **営業利益率**：営業利益÷売上高
- **資本回転率 / 在庫回転率**：投入資本の効率性  
在庫の適正管理を測定する指標

### 成長性（前年比成長率）

- **売上成長率**：持続的成長力の指標
- **利益成長率**：利益率の持続的増加の指標
- **顧客数成長率**：客数の持続的増加の指標

### 安定性

- **自己資本比率**：自己資本比率÷総資本  
財務の健全性や安全性の指標
- **流動比率**：流動資産÷流動負債  
短期的な資金繰りや支払い能力の指標

### 顧客・市場評価

- **市場シェア**：企業が業界内で占める割合  
競争力を示す指標
- **顧客満足度（CS）**：顧客の評価  
リピート率や集客力につながる指標
- **新規顧客獲得数 / 顧客リテンション率**：  
顧客の維持・獲得状況を測る指標
- **ブランド認知度 / ブランド価値**：  
ブランドの強さの指標

### 実行力（イノベーション力）

- **従業員満足度（ES）**：離職率や従業員の  
モチベーション、企業の持続的な成長に影響
- **離職率 / 定着率**：企業文化や職場環境の改善、  
優秀な人材の流出に影響
- **研究開発費**：未来への投資・技術革新に割く  
リソースの指標
- **新商品・新サービス比率**：  
変化対応力を評価する指標
- **プロジェクト完了率**：重要なプロジェクトの  
完了率や達成度合い。企業の改革実行力の指標
- **生産性**：生産量や販売件数などを従業員数や  
工数で割った数値。プロセス効率性の指標

# KGIカタログ (2/5)

## 損益計算書上の指標

|                 |                |                      |
|-----------------|----------------|----------------------|
| 売上高 (+)         | 1,000,000      |                      |
| 売上原価 (-)        | 500,000        | 売れた商品分の仕入れ・製造費用      |
| <b>売上総利益</b>    | <b>500,000</b> |                      |
| 販売費および一般管理費 (-) | 300,000        | 広告費、人件費、会社家賃、光熱費、通信費 |
| <b>営業利益</b>     | <b>200,000</b> |                      |
| 営業外収益 (+)       | 3,000          | 受取利息、受取配当金、雑収入       |
| 営業外費用 (-)       | 1,000          | 支払利息、為替差損、雑損失        |
| <b>経常利益</b>     | <b>202,000</b> |                      |
| 特別利益 (+)        | 500,000        | 固定資産売却益、有価証券売却益      |
| 特別損失 (-)        | 50,000         | 有価証券売却損、災害による損失      |
| <b>税引前当期利益</b>  | <b>652,000</b> |                      |
| 税金 (-)          | 21,520         | 法人税、住民税、事業税          |
| <b>当期利益</b>     | <b>630,480</b> |                      |

- **売上総利益率（粗利率）** (%) =  $\text{売上総利益} \div \text{売上高} \times 100$
- **売上高営業利益率** (%) =  $\text{営業利益} \div \text{売上高} \times 100$
- **売上高経常利益率** (%) =  $\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100$

# KGIカタログ (3/5)

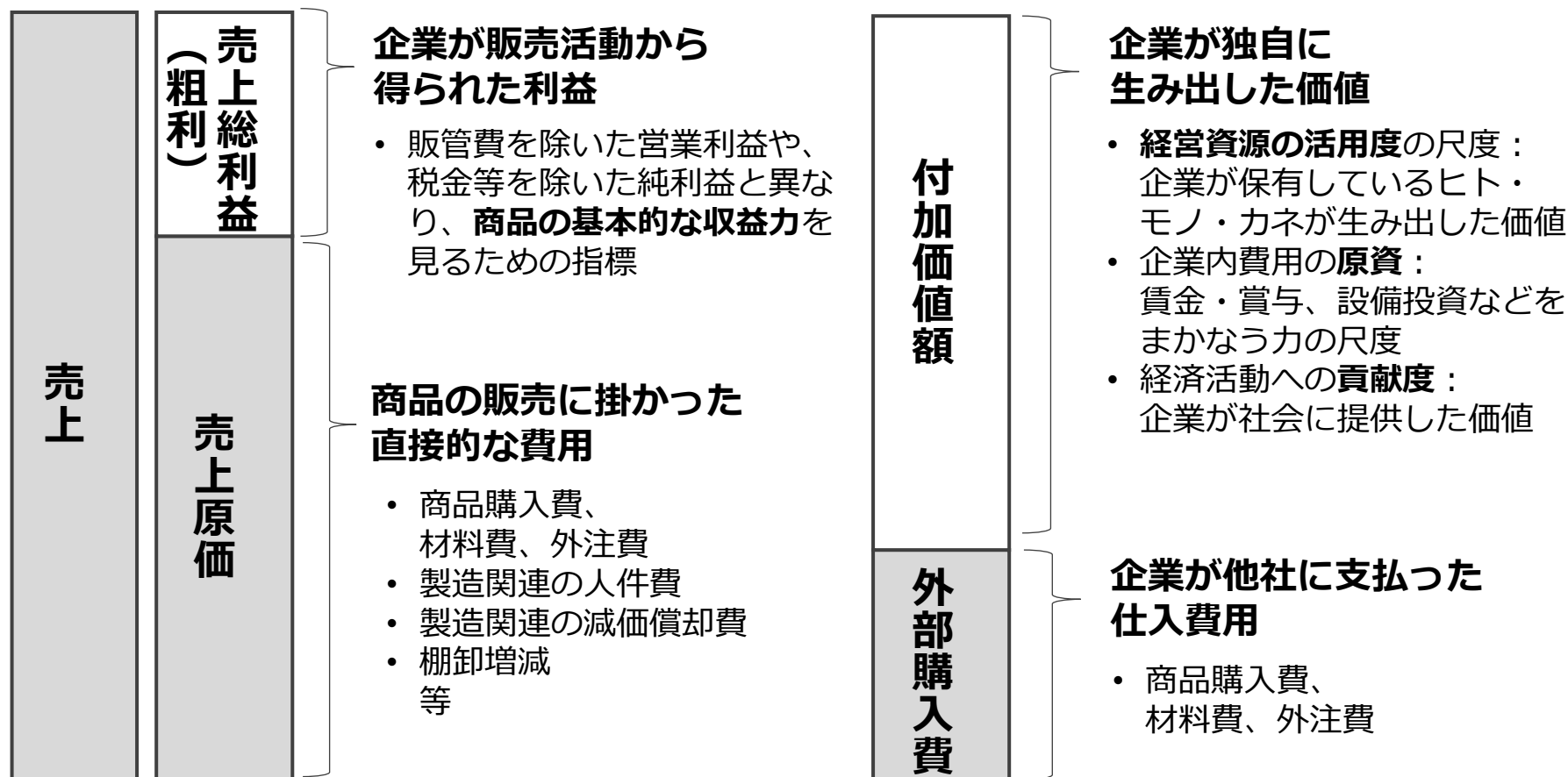
## 貸借対照表上の指標

|            |       |        |              |       |        |                 |
|------------|-------|--------|--------------|-------|--------|-----------------|
| 会社が持っている財産 | 資産の部  |        | 負債の部         |       | 6,900  | 財産の元になったお金の調達方法 |
|            | 流動資産  | 5,300  | 流動負債         | 3,800 |        |                 |
|            | 現金預金  | 2,500  | 買掛金          | 2,000 |        |                 |
|            | 売掛金   | 1,000  | 短期借入金        | 1,000 |        |                 |
|            | 有価証券  | 500    | 未払金          | 500   |        |                 |
|            | 棚卸資産  | 1,000  | その他          | 300   |        |                 |
|            | その他   | 300    | 固定負債         | 3,100 |        |                 |
|            | 固定資産  | 7,300  | 長期借入金        | 2,000 |        |                 |
|            | 土地・建物 | 5,000  | 社債           | 1,000 |        |                 |
|            | 機械装置  | 2,000  | その他          | 100   |        |                 |
|            | 商標権   | 200    | 純資産の部        | 5,900 |        |                 |
|            | その他   | 100    | 株主資本         | 5,900 |        |                 |
|            | 繰延資産  | 200    | 資本金          | 3,000 |        |                 |
|            | 開発費   | 100    | 資本剰余金        | 1,000 |        |                 |
|            | その他   | 100    | 利益剰余金        | 1,900 |        |                 |
| 資産合計       |       | 12,800 | 負債純資産合計（総資本） |       | 12,800 |                 |

- 流動比率（％）＝ 流動資産 ÷ 流動負債 × 100
- 自己資本比率（％）＝ 自己資本 ÷ 総資本 × 100

# KGIカタログ (4/5)

## 売上総利益 と 付加価値額



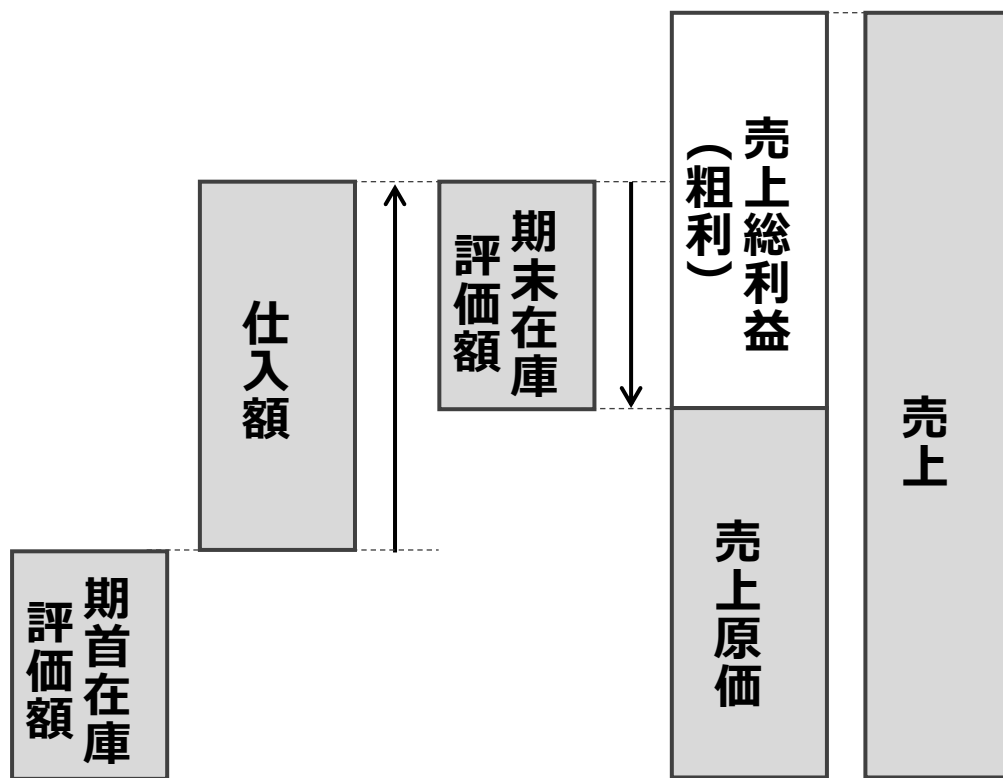
・ **売上総利益成長率**  
= (当期粗利 - 前期粗利) ÷ 前期粗利

・ **労働生産性**  
= 付加価値額 ÷ 総労働時間



# KGIカタログ (5/5)

## 在庫と原価



- **在庫月数** = 月単位の在庫金額 ÷ 月単位売上金額  
(※在庫を、売上、出荷実績、使用実績等で割る)  
(※売上に対して、何ヶ月分の在庫があるかの目安)
- **在庫回転率** = 月単位売上金額 ÷ 月単位在庫金額  
**在庫回転率** = 月単位出荷個数 ÷ 月単位在庫個数  
(※一定期間内にどれだけの在庫が入れ替わったかを測るための指標)



期末在庫評価額を増やすことで、売上原価を圧縮し、粗利を大きく見せることができる：

(例) 在庫評価方法の変更 (例) 仕入品を増やすが仕入額を増やさない (仕入計上の翌期先送り、仕入品の検品・棚卸対象の変更) (例) 製造途中の半製品の在庫を増やす

しかし実在庫の増加には様々なデメリットがある (※原則として「在庫＝悪」)：

(例) 保管コスト増加 (倉庫代、管理人件費) (例) 生産性低下 (棚卸作業、ピッキング)

(例) 商品価値低下、不良在庫増加、経年劣化 (例) 廃棄リスク・廃棄費用の増加 (例) 資金繰り悪化

すべてはお客様の  
「わかった」  
「なるほど」  
「やってみよう」  
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。  
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に  
トラブルが生じた場合、 当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。