



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	10:00～12:00 @ zoomミーティング
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	10:00	10:10	10分
講義 1. KPIとは	講師	10:10	10:25	15分
講義 2. 良いKPI vs. 悪いKPI	講師	10:25	10:55	30分
講義 3. KPIの設計・運用	講師	10:55	11:25	30分
講義 4. KPIの具体例	講師	11:25	11:45	20分
講義 5. まとめ	講師	11:45	11:50	5分
クロージング・気づきの共有	講師	11:50	12:00	10分

※休憩は ありません。

1. KPI とは

KPIとは | 概要

K P I

重要 業績評価 指標



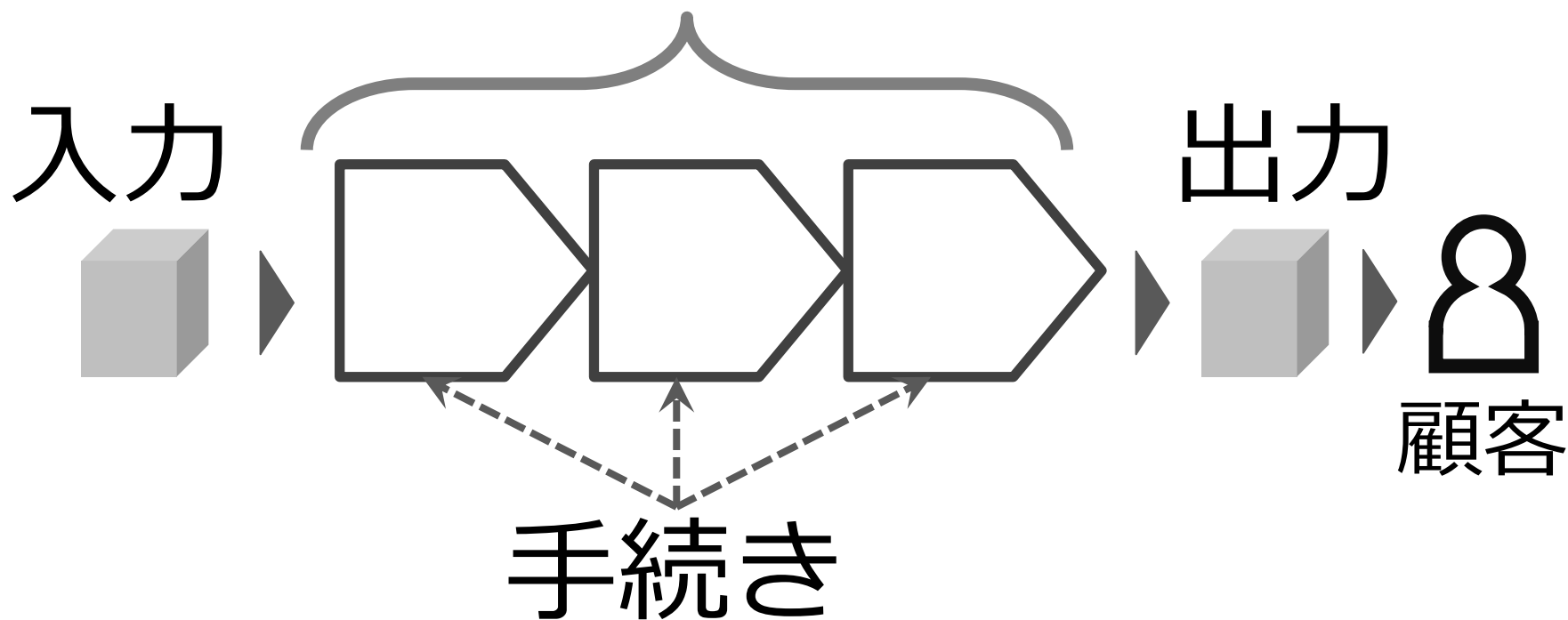
重要 プロセス 指標

**プロセスの効率性を
数値で表したものの**

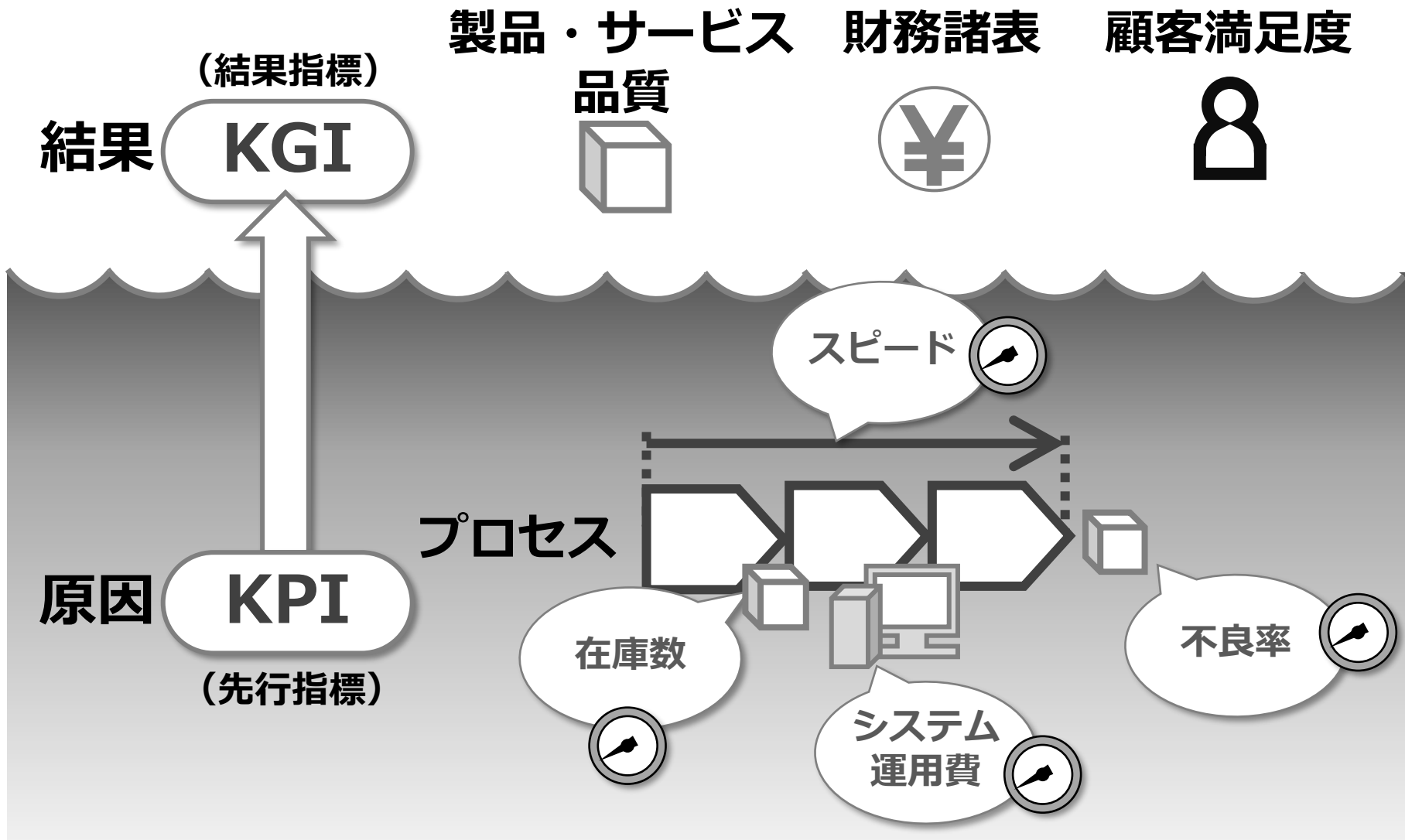
プロセスとは

「入力を出力に変換する一連の手続き」

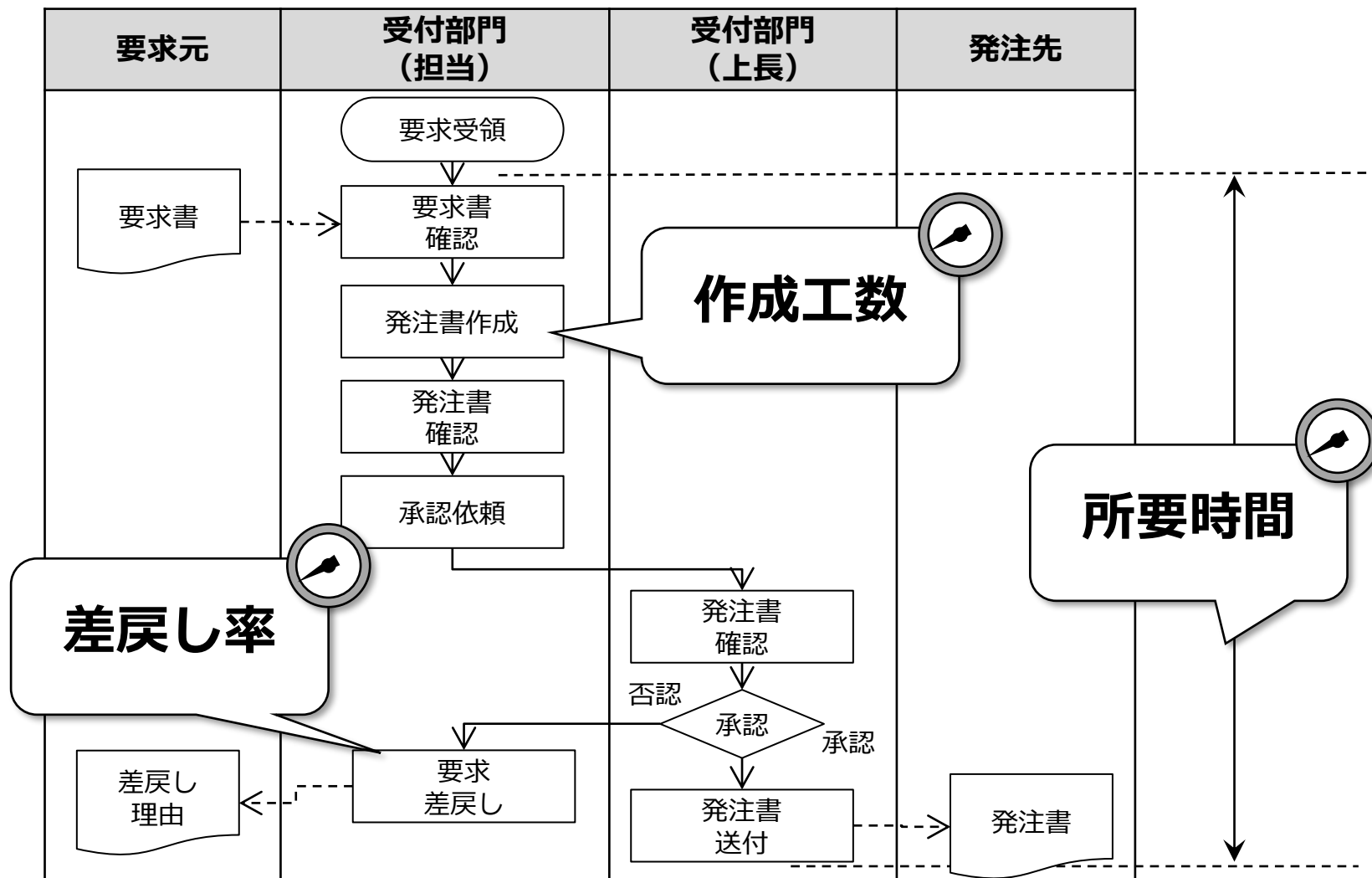
プロセス



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

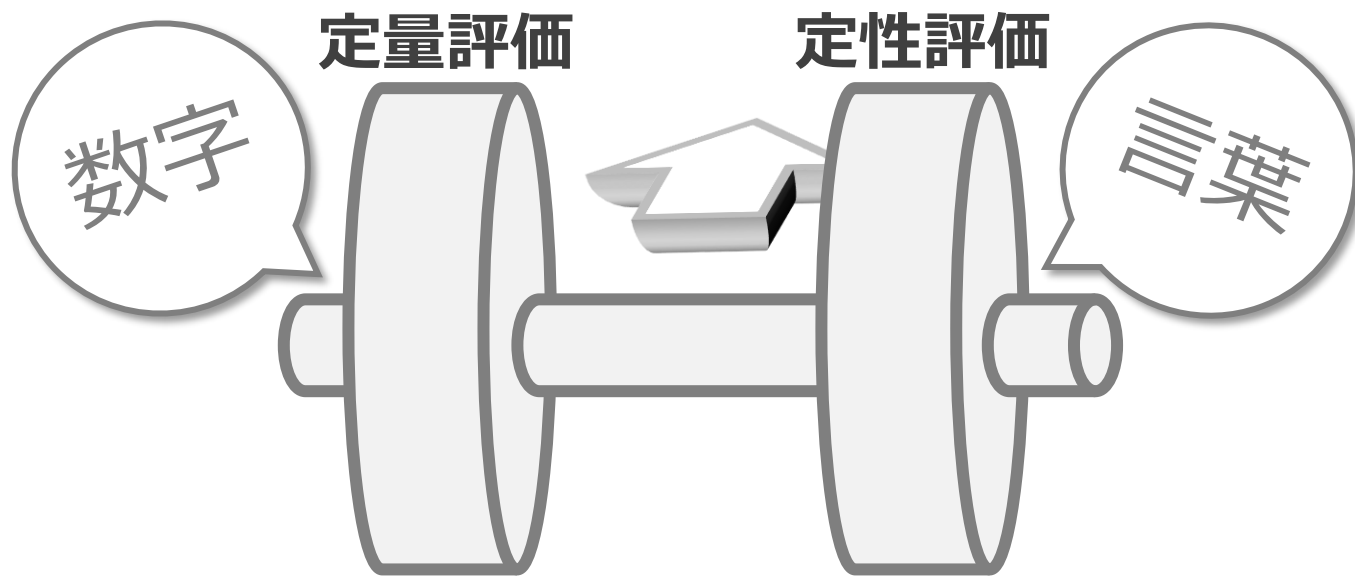
数字を使わないと	数字を使えば
忘れる	記憶に残る
勝手な解釈をされる	誰もが同じ解釈をする

(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して	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

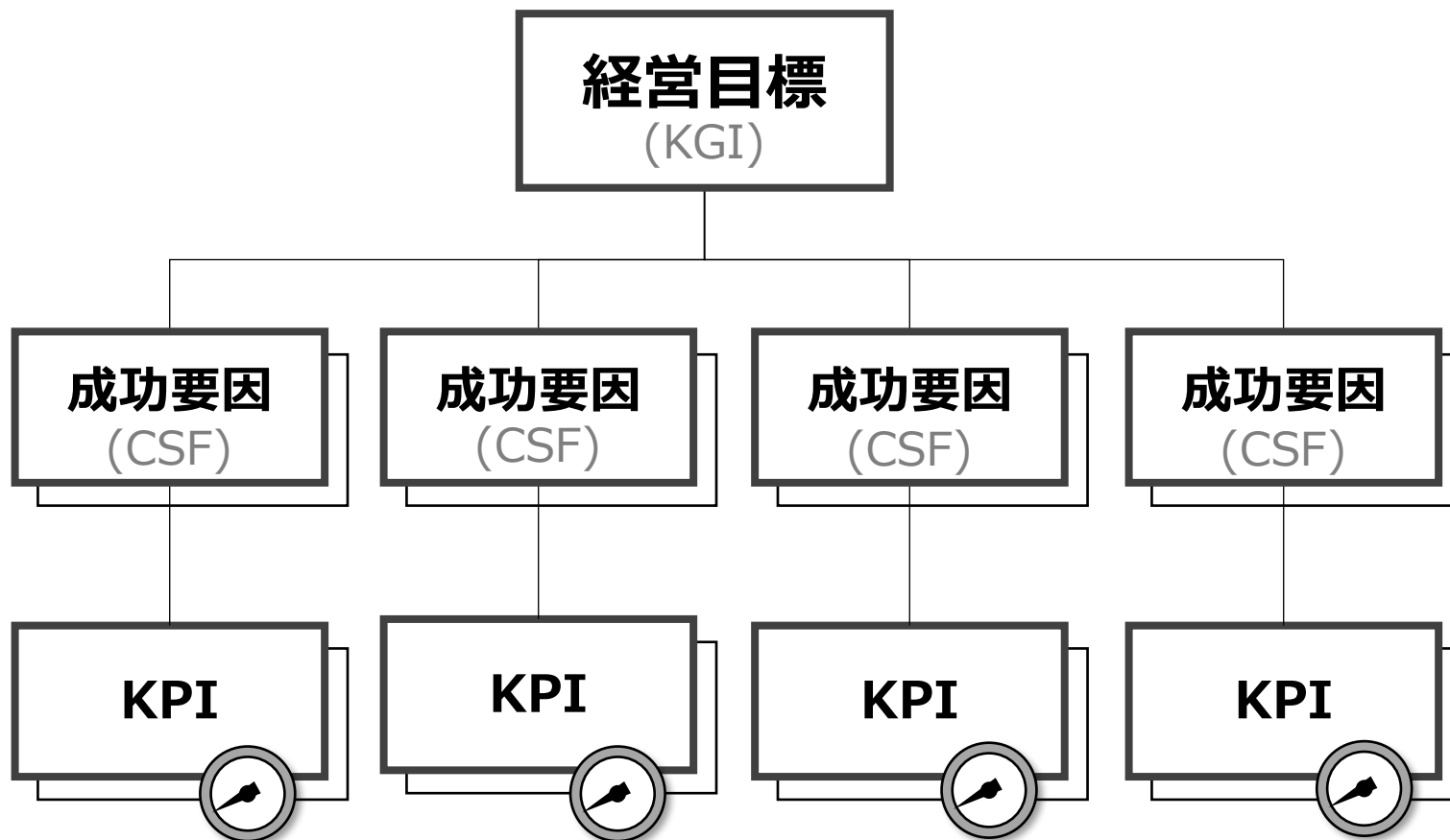


You can't manage what you don't measure

2. 良い\KPI vs. 悪い\KPI

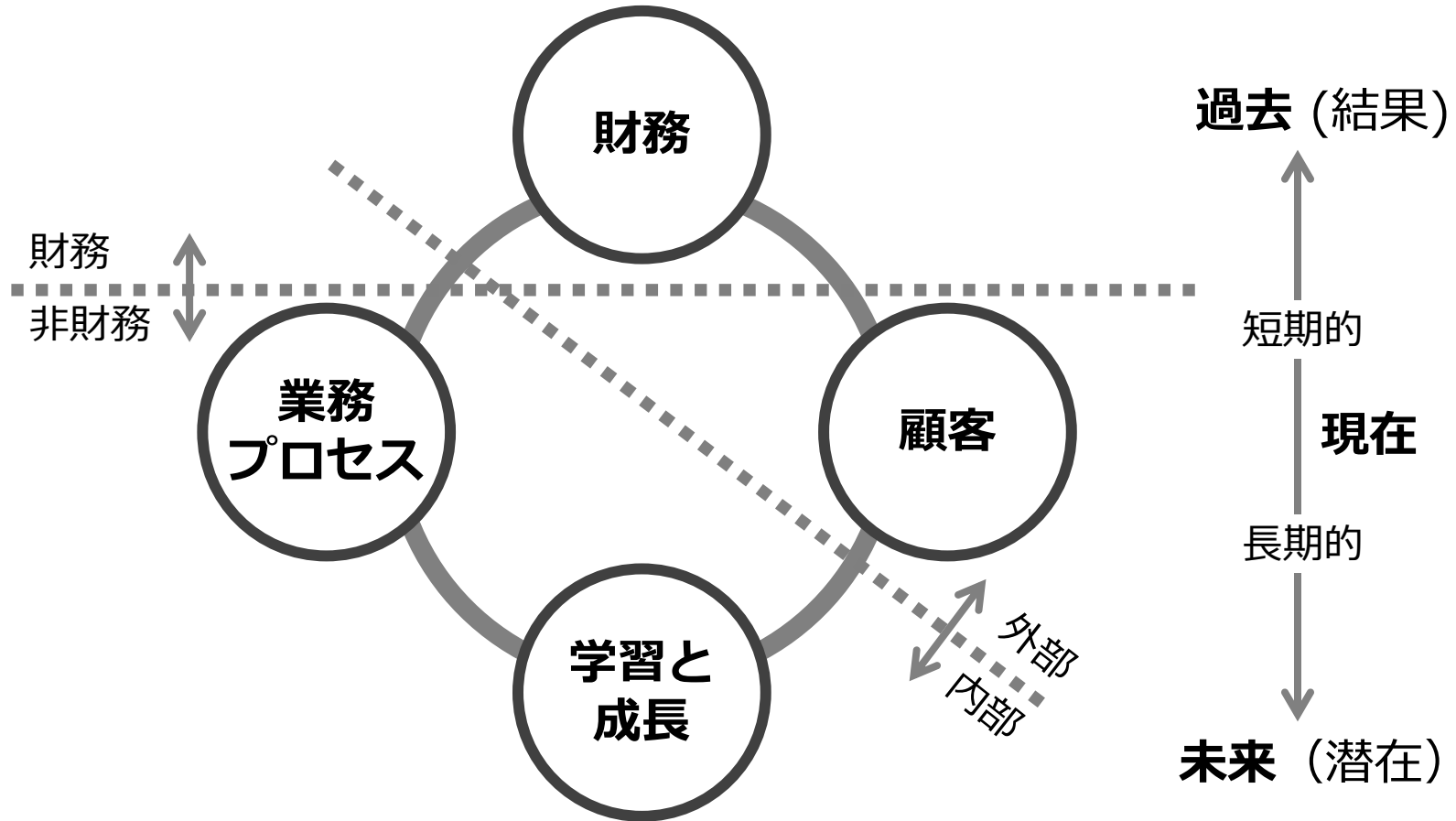
経営目標に結び付ける

経営目標 → 成功要因 → KPIの順に分解
(KGI) (CSF)



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



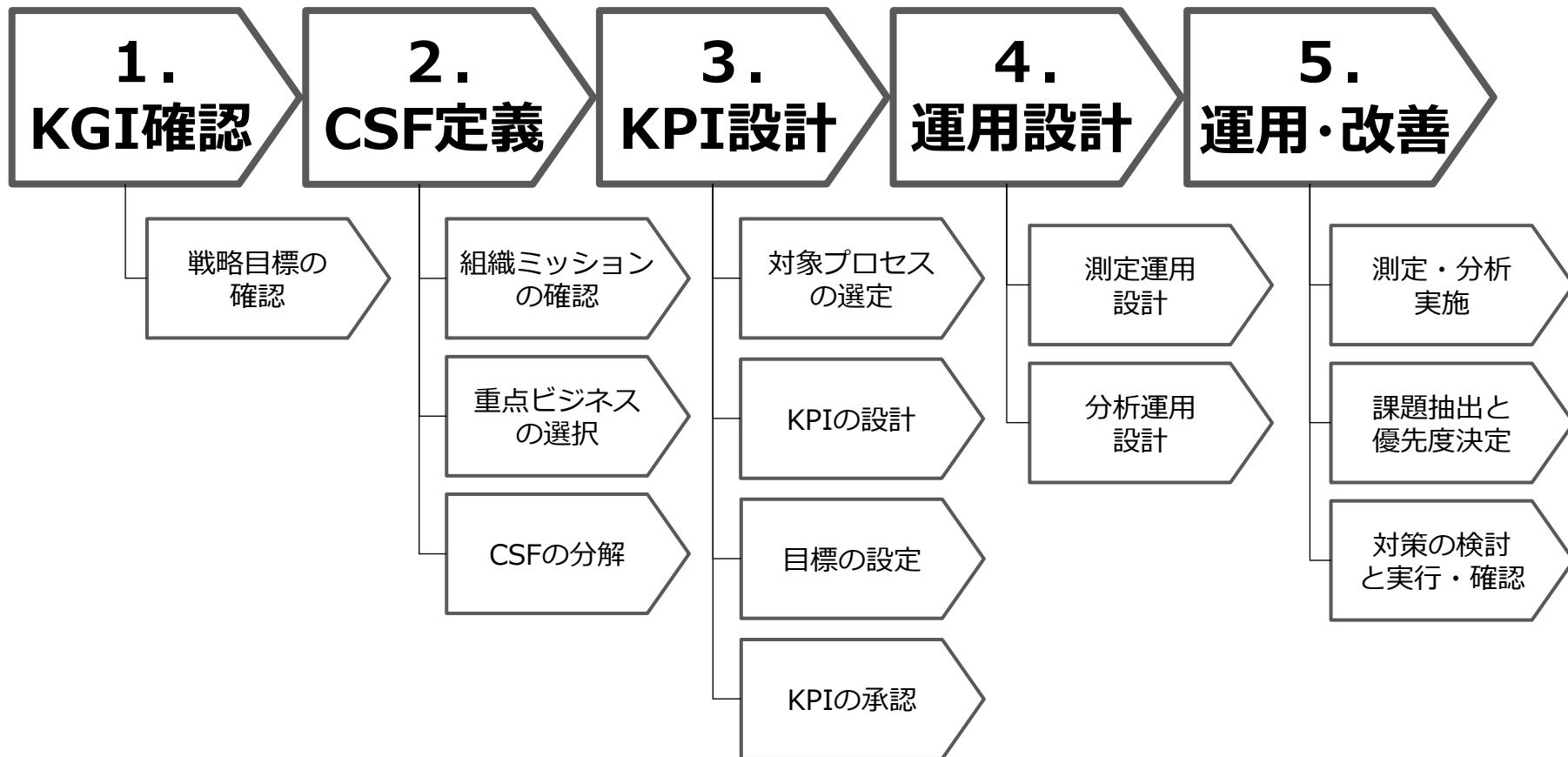
良いKPI vs. 悪いKPI

	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 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 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 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 自動的に測定できる	計測に非常に手間がかかる 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 多角的・網羅的	視点が偏っている、部分的・一面的 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	闇雲に幅広く測定する 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 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 目標達成までの期限がある	目標値がない、期限がない 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	自力では目標値の達成見込みがない 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されていない 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



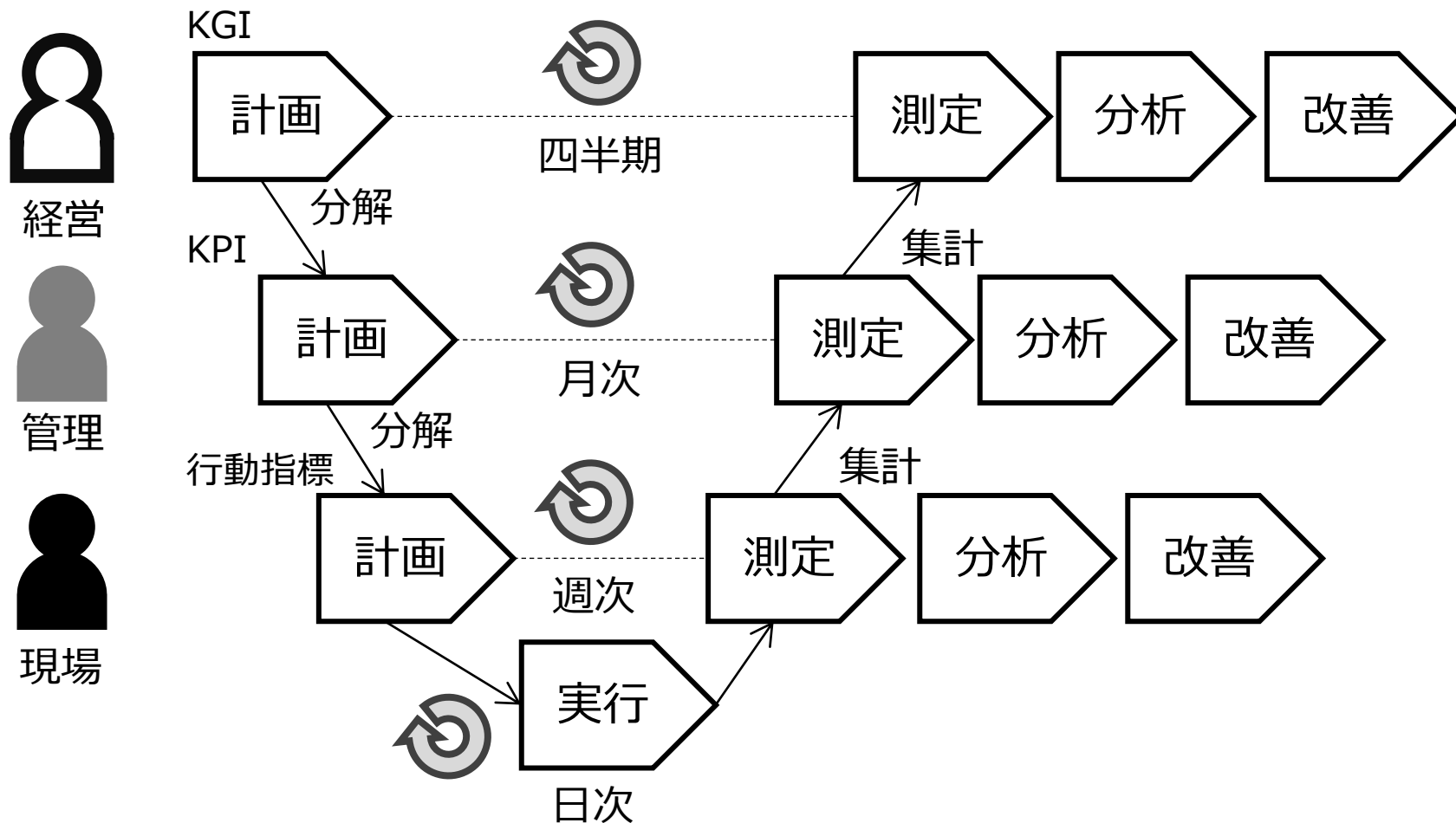
KPI一覽

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

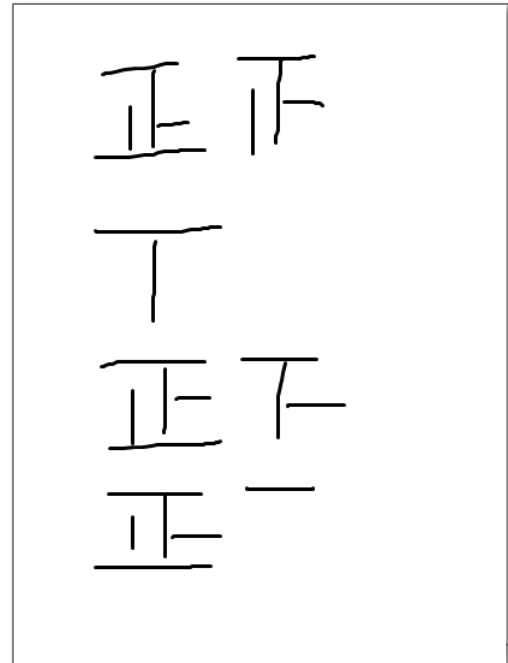
- コスト削減
- 生産性向上
- 品質向上
- スピードアップ

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

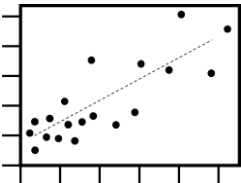
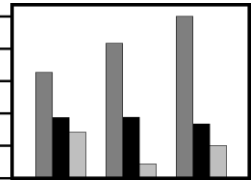
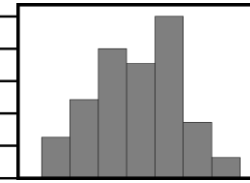
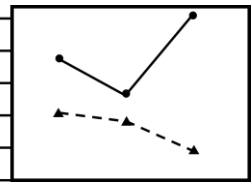
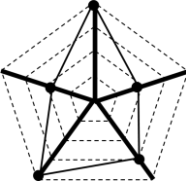
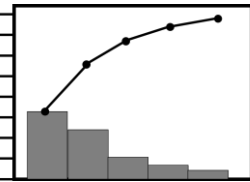
- ペンで「正」字
- Post-it
- ストップウォッチ
- 巻尺
- 磁石



※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

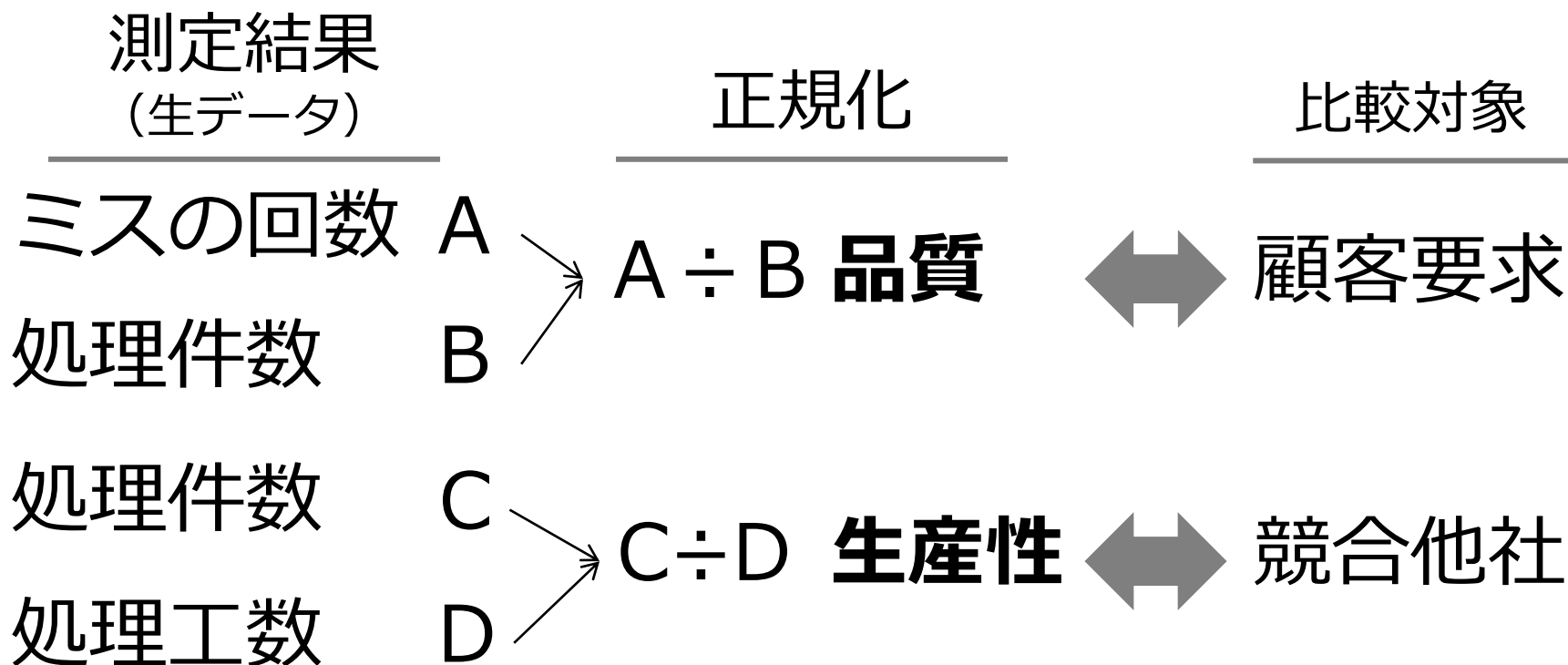
グラフ！グラフ！グラフ！

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とは

**経営と現場が歯車を噛み合わせ
経営目標（KGI）を達成するために
成功要因（CSF）ごとの
プロセスの効率性を
正規化された数値で表したものの**

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)

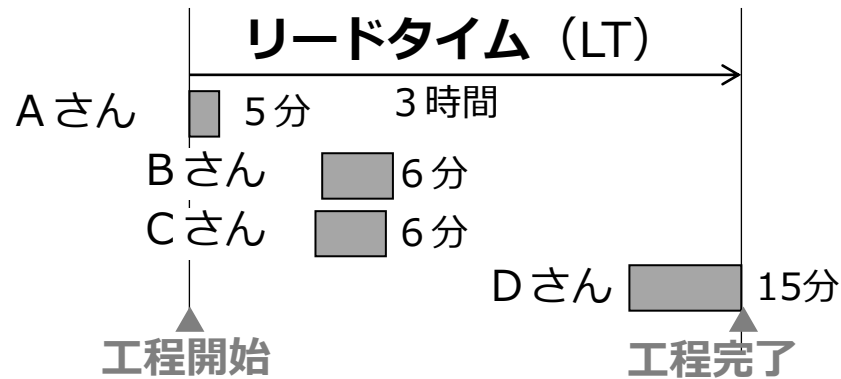
- 顧客対応スピード

- ◆ 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

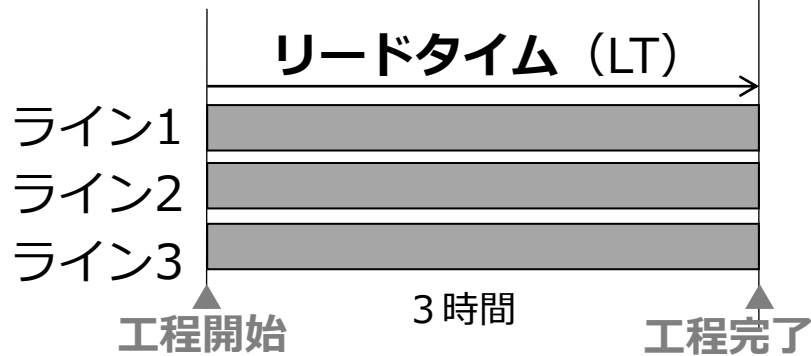


—業務スピード

プロセスタイム (PT)
合計：32分

—作業時間

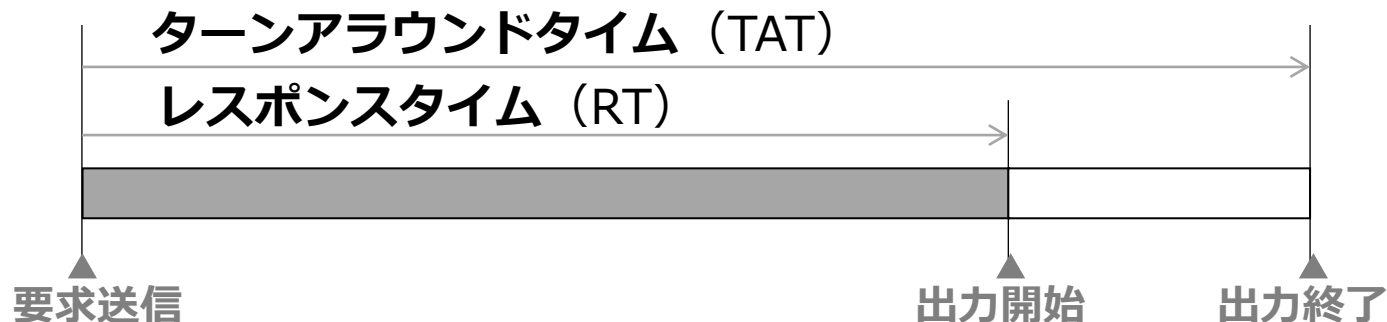
(※残業時間に影響するのはプロセスタイム (PT))



—工場の処理能力

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)



—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

- プロセスの効率性

- ◆ 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

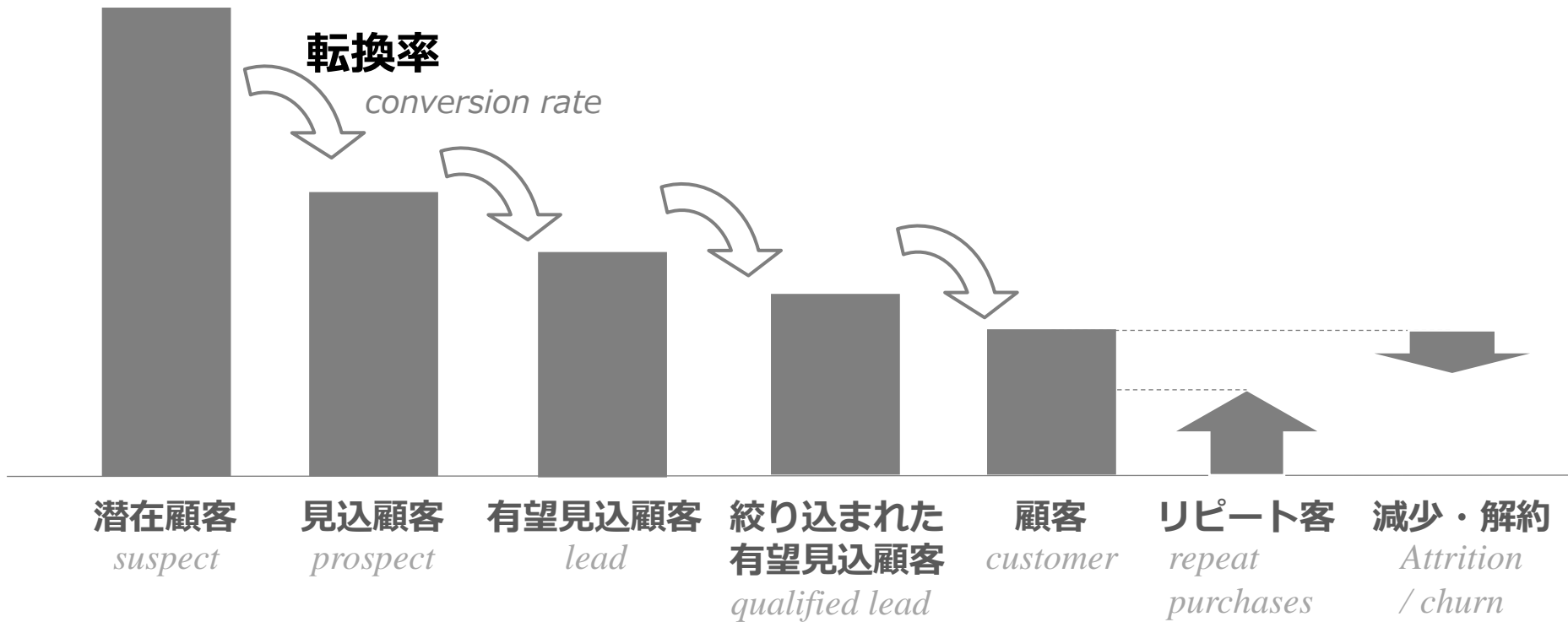
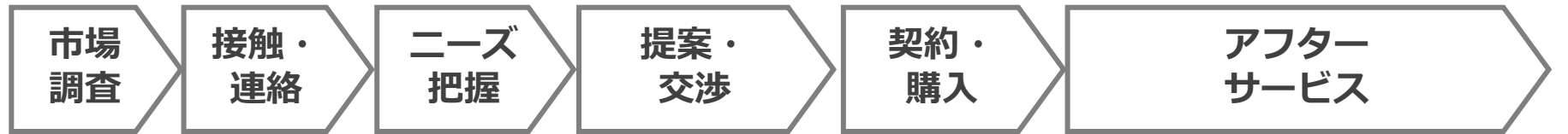
- ◆ 有効データ ÷ 全データ (%)
- ◆ 活用件数 ÷ 全件数 (%)
- ◆ 新技術利用件数 ÷ 全件数 (%)
- ◆ 取引先の集約率
 - ◆ 重要取引先数 ÷ 全取引先数 (%)
 - ◆ 黒字顧客数 ÷ 全顧客数 (%)
- ◆ ROI達成案件数 ÷ 全案件数 (%)
- ◆ 予算的中部門 ÷ 全部門 (%)

● 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 (%)

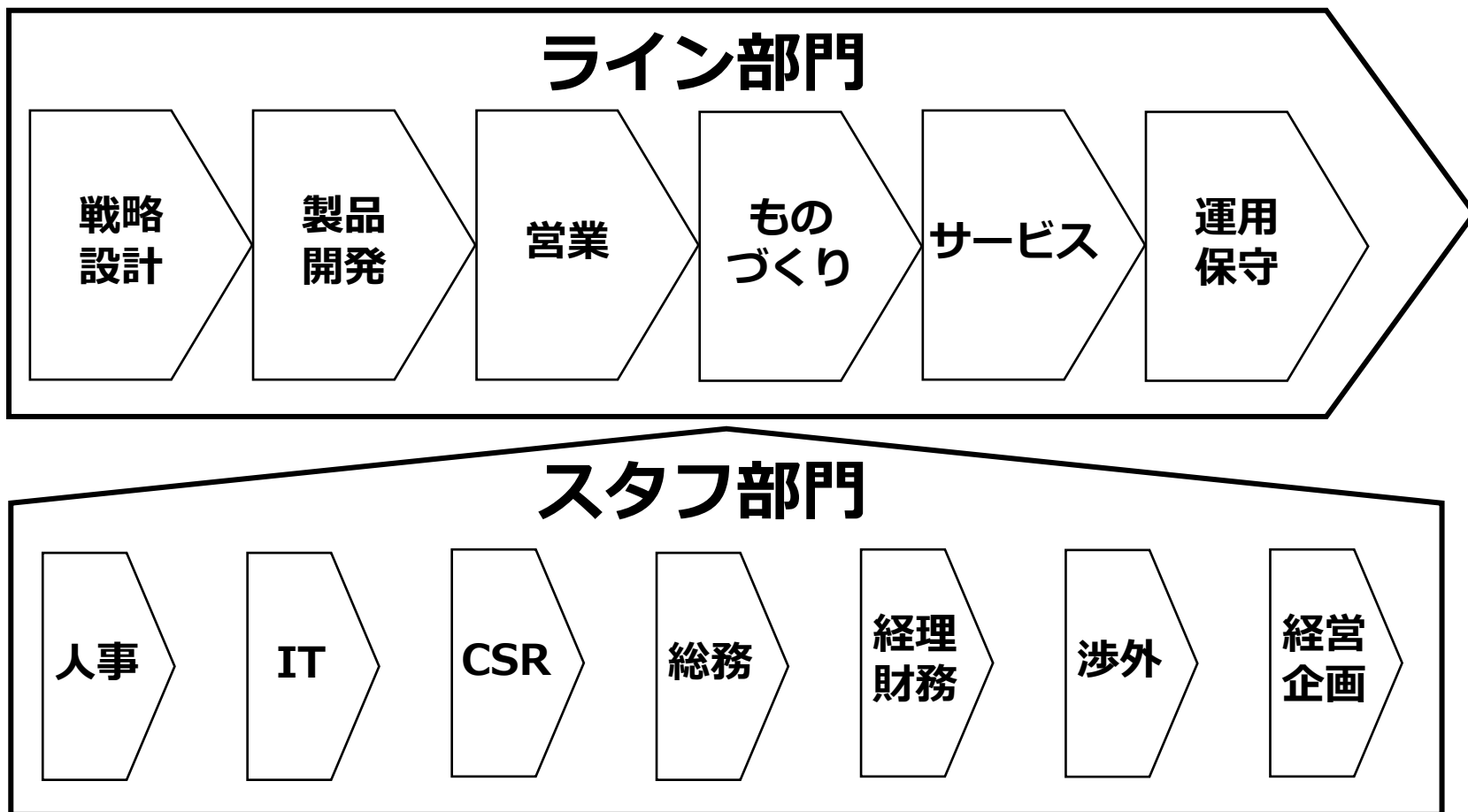
轉換率 | 販売パイプライン

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 (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)

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。