

## 2020 年度 『全能連マネジメント・アワード』

応募者：日本ユニシス株式会社 上岡恵子

応募テーマ：事業活動を全体最適で企業価値に向かわせるKPI群の開発と  
有効性に関するケース研究－環境試験機製造E社の事例－

### 【全体概要】

#### 1. 研究の背景

企業経営の成果は、市場などの外部から企業活動全体の企業価値で評価される。しかし、企業内部に目を向けると、事業活動の主体である部門は、それぞれの事業活動の目標に向かって部門ごとに固有の活動を展開し、企業価値への貢献の因果関係、貢献度合いを統合して可視化できていないことが少なくない。固有の事業活動を全体最適で企業価値に関係づけ、全体最適に向かわせるロジックが必要である。

#### 2. 研究の目的

経営者にとって、日ごろなじみがある財務管理・管理会計のロジックを基礎にしながら企業価値向上と各事業活動を連携させ、全体最適に方向付ける仕組みを構築したい。これに応えるために本研究に先立ち、「企業価値と企業活動の関係性」を示すモデルである「SCMキャッシュフロー方程式」の提起と例証を、全日本能率連盟主催の全国能率大会において論文3編に渡り報告した。しかし、実務において、事業の担い手が事業を方向づける意思決定を行い活動するためには、具体的な管理指標が必要である。本研究ではこれに応えるために、筆者が実務で対応してきた製造業企業の工場経営を対象として、汎用的なKPI(重要業績評価指標; Key Performance Indicator)リストを作成するのではなく、実務に資するようある程度の普遍性を担保する前提おき、固有の事業活動を全体最適で企業価値に関係づけ、全体最適に向かわせるKPI群を提起する。

#### 3. 分析方法

本研究は2つのフェーズから構成され、1つめは、工場経営のKPI群として、工場経営の事業業績の管理指標(KPI)を選定し、貨幣価値ではないKPIのリードタイム(以下、LTと略記)の金額換算式を定義する。2つめは、構築した工場経営のKPI群を、製造業企業E社の製造部門における全プロセス刷新の成果と工場経営の事業業績の管理指標を策定するプログラムに適用し、その有効性を確認する。

#### 4. 結果(成果)／結論(主張)

全社の経營業績目標のROEに整合する工場経営のKPIとしてROICを採用し、ROICに貢献する工場経営の内部プロセスパフォーマンスKPIに各種LT、各種LT短縮率、主たる財務指標である売上高、売上原価、営業利益等を選定した。またLTから売上高、売上原価、営業利益への換算式を定義した。構築した工場経営のKPI群を、E社の製造部門における各部門のプロセス刷新の活動成果と工場経営の事業業績の管理指標を策定するプログラムに適用し、KPIを管理する「KPI群算定シート」を作成できた。また、KPIにプロセス刷新の活動を紐づけたことで、施策の活動とKPIとの間の「原因と成果の間のプロセス」と、プロセス刷新活動の進捗を可視化できるようにした。これらの点から、E社のケースにおいて、固有の事業活動を全体最適で企業価値に関係づけ、全体最適に向かわせるKPI群として、構築した工場経営のKPI群は有効であると考えられる。

#### 5. 今後の展開

2020年1月から工作機械用工具製造企業O社の新工場で、本研究成果の「KPI群算定シート」を用いO社工場経営シートを作成、2020年6月から工場経営シートを用いた工場経営を行っている。O社工場経営シートによる工場経営の評価を通し「KPI群算定シート」の更なる有効性評価を行う予定である。

以上