

**KPIマネジメント**  
代表的な課題・代表的手法・取組アプローチ  
(ご紹介資料抜粋)

2021年2月  
アットストリームパートナーズ合同会社

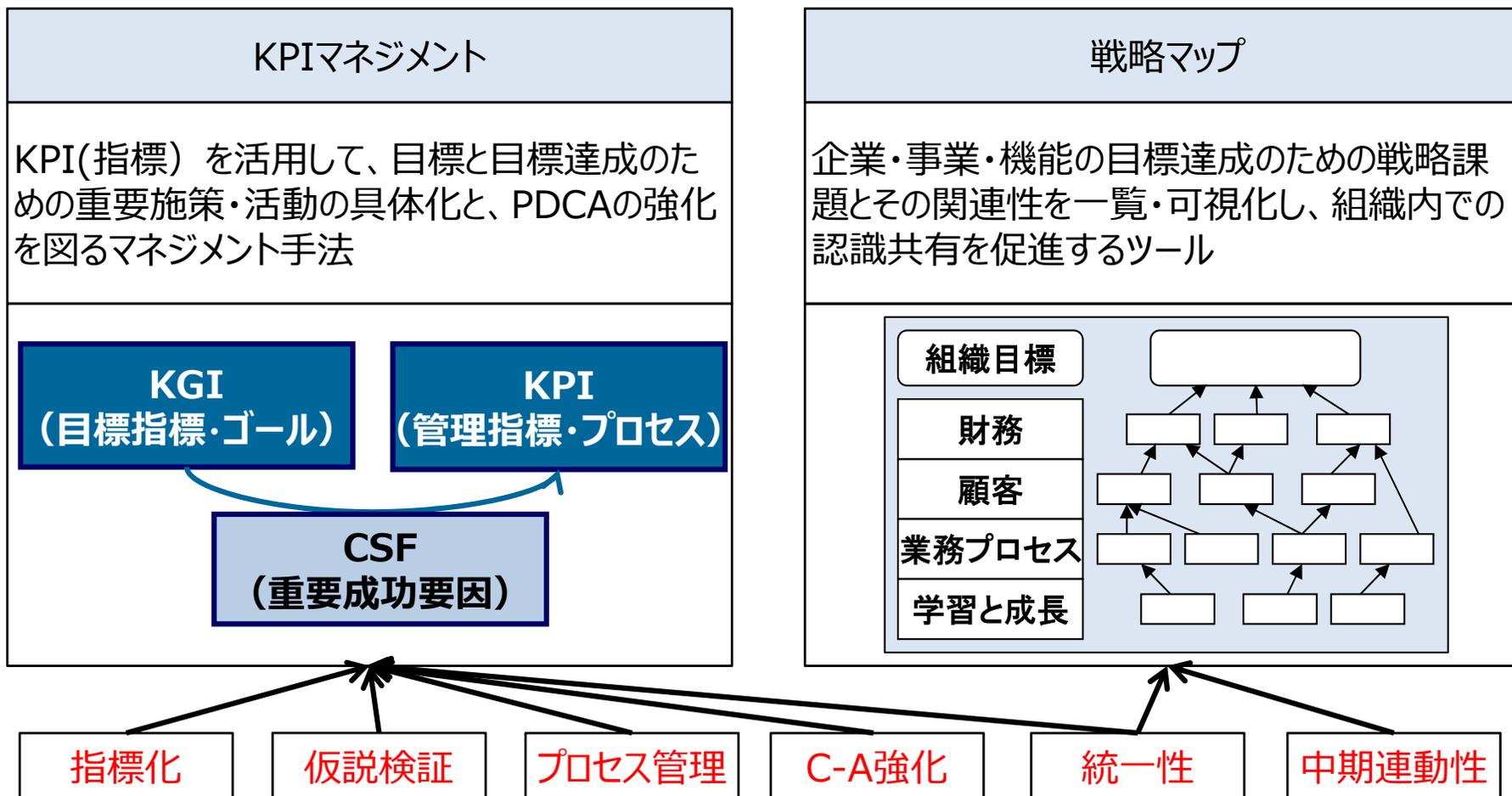
# KPIマネジメント手法を活用したマネジメント強化

～代表的な取組課題と基本的な手法～

- KPIマネジメント手法を活用したマネジメント強化に取り組む企業における代表的な取組課題は以下の通りです。

<p>取組課題</p> <p>(強化・確立を目指すこと)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓会社・事業全体で統一された経営管理手法がない (統一性)</li><li>✓中期計画と連動した目標・計画の展開が不十分 (中期連動性)</li><li>✓目標・計画の定量化・見える化が出来ていない (指標化)</li><li>✓目標達成のための重要成功要因の検討が不十分 (仮説設定と検証)</li><li>✓財務結果中心の管理でプロセス管理が弱い (プロセス管理)</li><li>✓目標・計画のフォローアップが不十分 (Check-Action強化)</li></ul>
----------------------------------	--

■ 前述の取組課題と、KPIマネジメントで主に適用する手法との関係は以下の通りです。



KGI : Goal Indicatorsの略

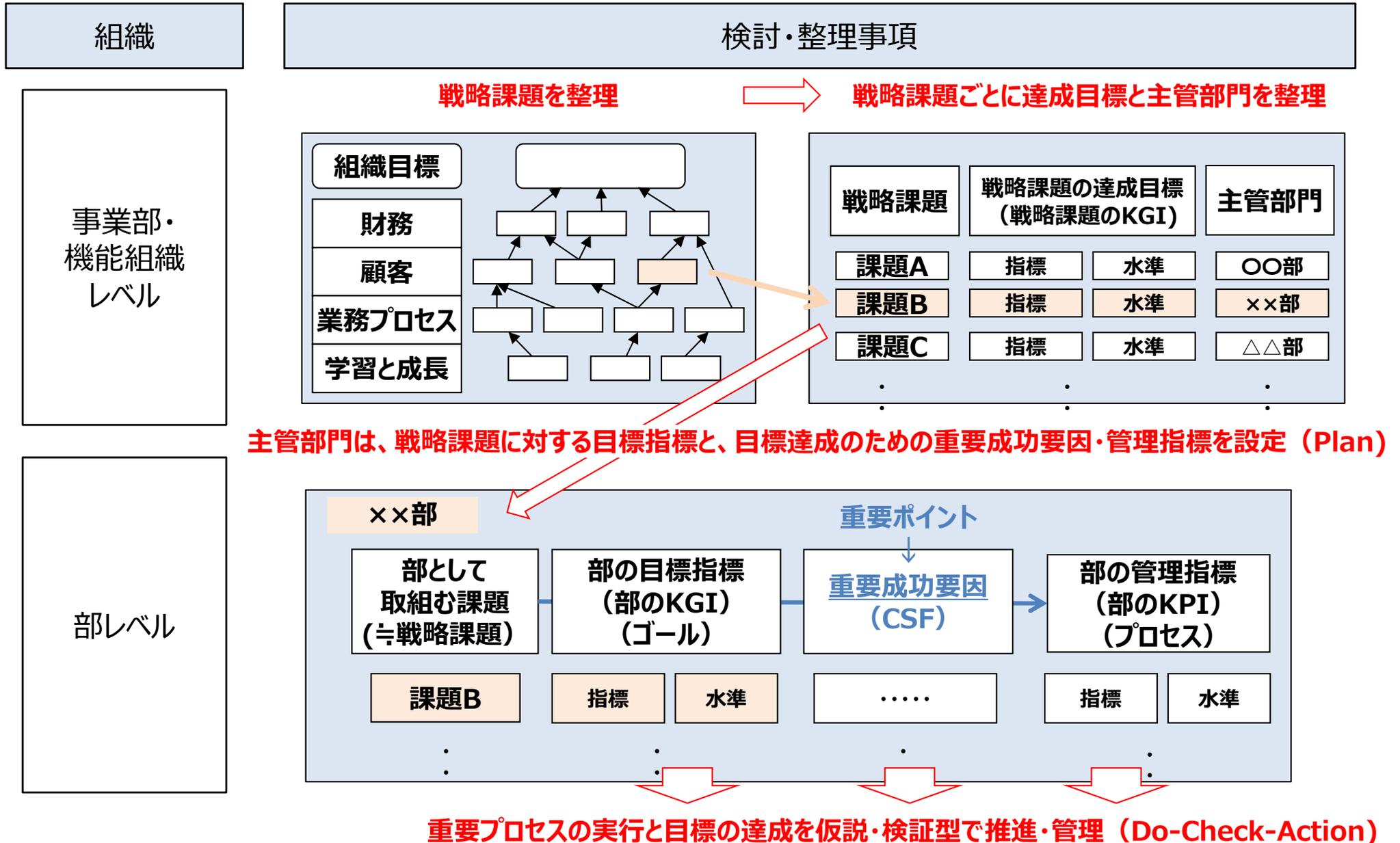
KPI : Key Performance Indicatorsの略

CSF : Critical Success Factorsの略

戦略課題

# KPIを活用したマネジメント強化のための組織内展開の基本構造

- 事業部・機能組織レベルと部レベルをKPIを用いて連結し、PDCAの強化を進めます。
- 特に、重要成功要因の検討（青字部分）をしっかりと推進することがポイントになります。



## **KPIマネジメント手法を活用したマネジメント強化**

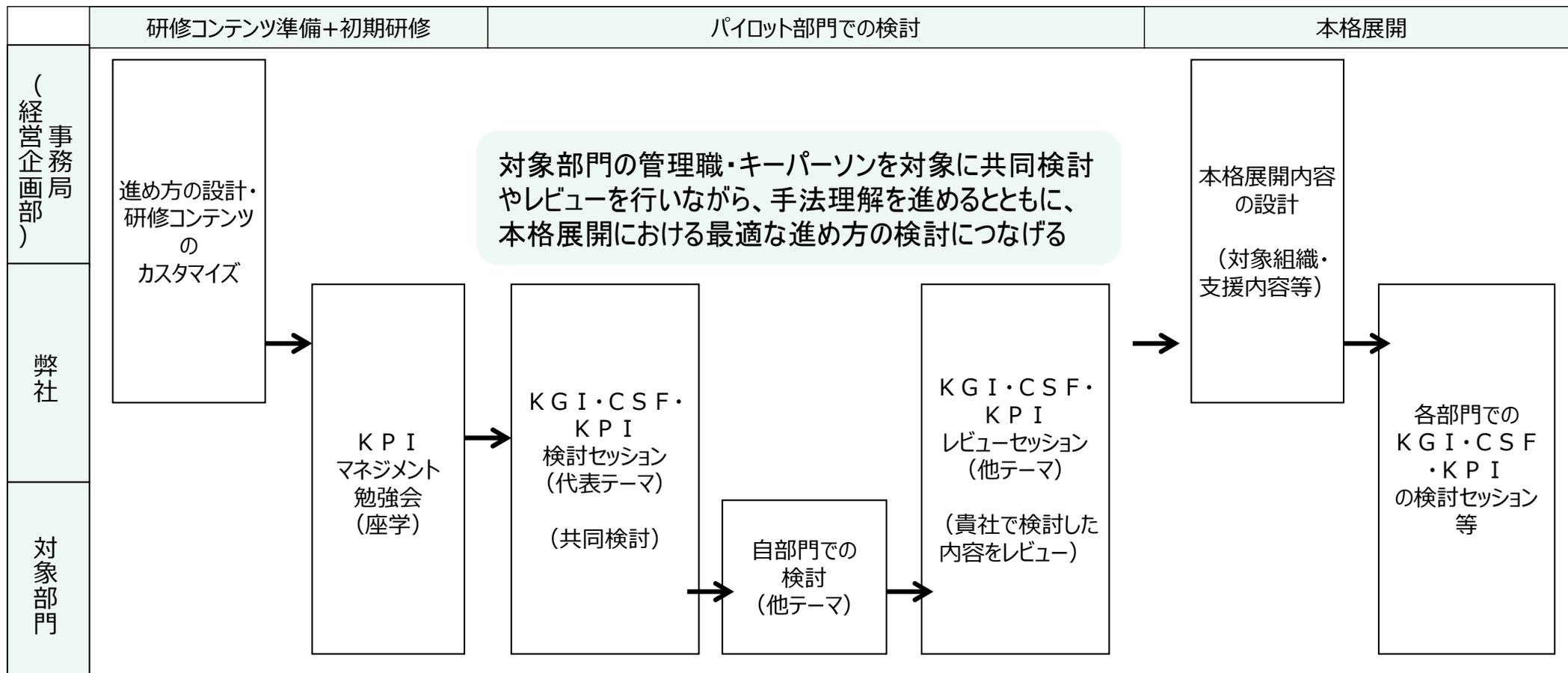
～代表的な取組アプローチと支援パターン例～

- 対象とする組織範囲や支援対象領域など、各社のニーズに応じて最適な取組アプローチを設計することが可能です。
- 下記は代表的なアプローチ例です。
  1. 幹部・管理職向けの講習会より開始するアプローチ（啓蒙）
  2. 対象部門のKGI・CSF・KPI検討の勉強会より開始するアプローチ（啓蒙+パイロット検討）
  3. 事業部の戦略課題整理～部門のKGI・CSF・KPIの検討支援を行うアプローチ（伴走型の支援）
  4. 取組の目的・基本方針の検討・整理から行うアプローチ（合意形成・方向性の整理）

○プログラム例（フォーカスするポイントやプログラムはカスタマイズ可能です）

セッション概要	概略内容	想定参加者	所要時間
<p>KPIの考え方の講義 並びに 模擬KPIセッション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPIとは？</li> <li>• KPIの活用効果</li> <li>• KPIの設定・活用におけるポイント (重要成功要因の検討など)</li> <li>• 他社事例</li> </ul> <p>(オプション)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1部門をサンプルとした模擬KPIセッション (目標指標－重要成功要因－管理指標を 講師との討議を通じて設定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 幹部・役員層</li> <li>• 管理職層</li> <li>• 部門実務キーパーソン など</li> </ul> <p>(対象人数の制約は特 にないですが、30名~40 名程度で開催するケース が多い)</p>	<p>2時間程度</p>

○プログラム例（対象組織やニーズに応じてプログラムはカスタマイズ）



■ 経営管理体系へのKPIの組み込み方を最初に整理したのち、下記のプログラム(例) で事業部の戦略課題の整理や各部門のKPIの設定を伴走型（自社検討とコンサルタントレビューの組み合わせ）で支援。

1. 戦略方針・戦略課題の可視化				2. 部門のKGI・CSF・KP・KPI)の検討							
1. 5～2. 5か月程度				1. 5～2. 5ヶ月程度							
各事業部の戦略マップ整理				事業部傘下の各部門別のKPIの検討・設定 (各部門別に各4回のセッションを実施)						今後の進め方の整理	PDCAサイクルとの連動
進め方の設計	戦略マップ作成セッション (第1回)	事業部での戦略マップの作成 (貴社)	戦略マップレビューセッション (2～3回)	第1回 目標・KPI設定対象の整理	第2回 KPI検討セッション (主要1～2項目)	他の項目のKPI検討 (貴社作業)	第3回 KPIレビューセッション (貴社検討分のレビュー)	他の項目のKPI検討・修正 (貴社作業)	第4回 KPIレビューセッション (残課題確認)	・PDCAでの活用方法 ・評価制度等との連携の方向性 など	

○概略の進め方

- ・第1回では、戦略マップの作成方法についての講義と、戦略マップの作成作業を一部実施(財務の視点の展開等)。
- ・第2回以降では、各事業部で作成の戦略マップのドラフトをレビュー・修正し、部門でのKPI検討につなげていく。各3時間程度。

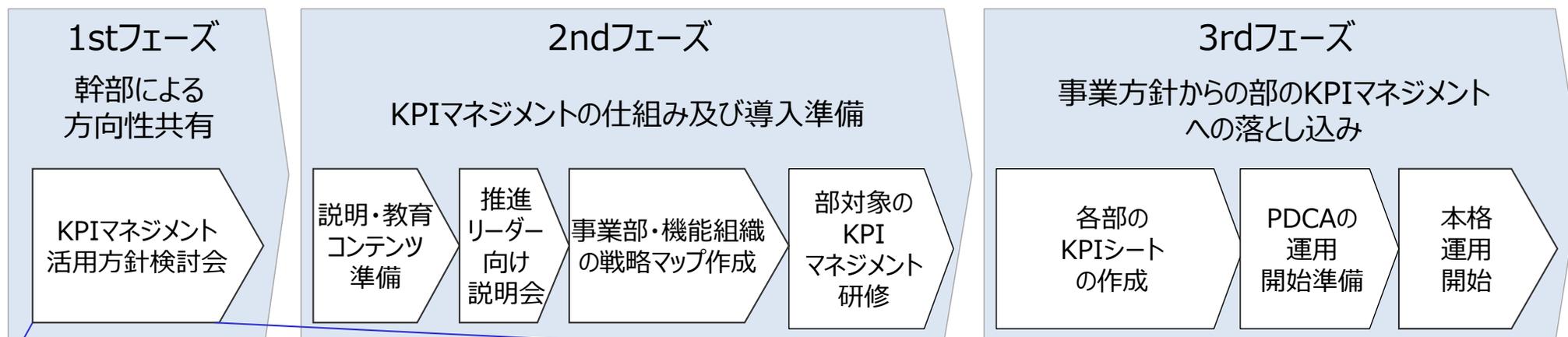
○概略の進め方

- ・第1回: 各部門が「何に対して目標・KPIを置くべきか」の対象を整理。合せて、戦略マップから考えられる各部門が担うべき戦略課題を整理。
- ・第2回: 第1回で整理した目標・KPI設定対象の1～2項目について、コンサルタントリードで、「KGI-CSF-KPI」の落とし込みを実施。
- ・第3回: インタバル期間で、他の目標・KPI設定対象について、貴社各部門にて「KGI-CSF-KPI」の検討を実施し、セッションでコンサルタントがレビュー・修正討議を実施。
- ・第4回: 残りの項目のレビュー・修正討議とともに、残課題・部門間の連携事項・事業部レベルでの検討事項を整理。

○概略の進め方

- ・各部門のセッションで認識した連携事項などを整理。
- ・以降のPDCAでの活用方法を事務局と討議・整理

- 第1ステップで事業部幹部等によるKPIマネジメントの活用方針の検討会を行い、方向性を共有。その後、導入準備と実務レベルへの研修と検討支援を推進。

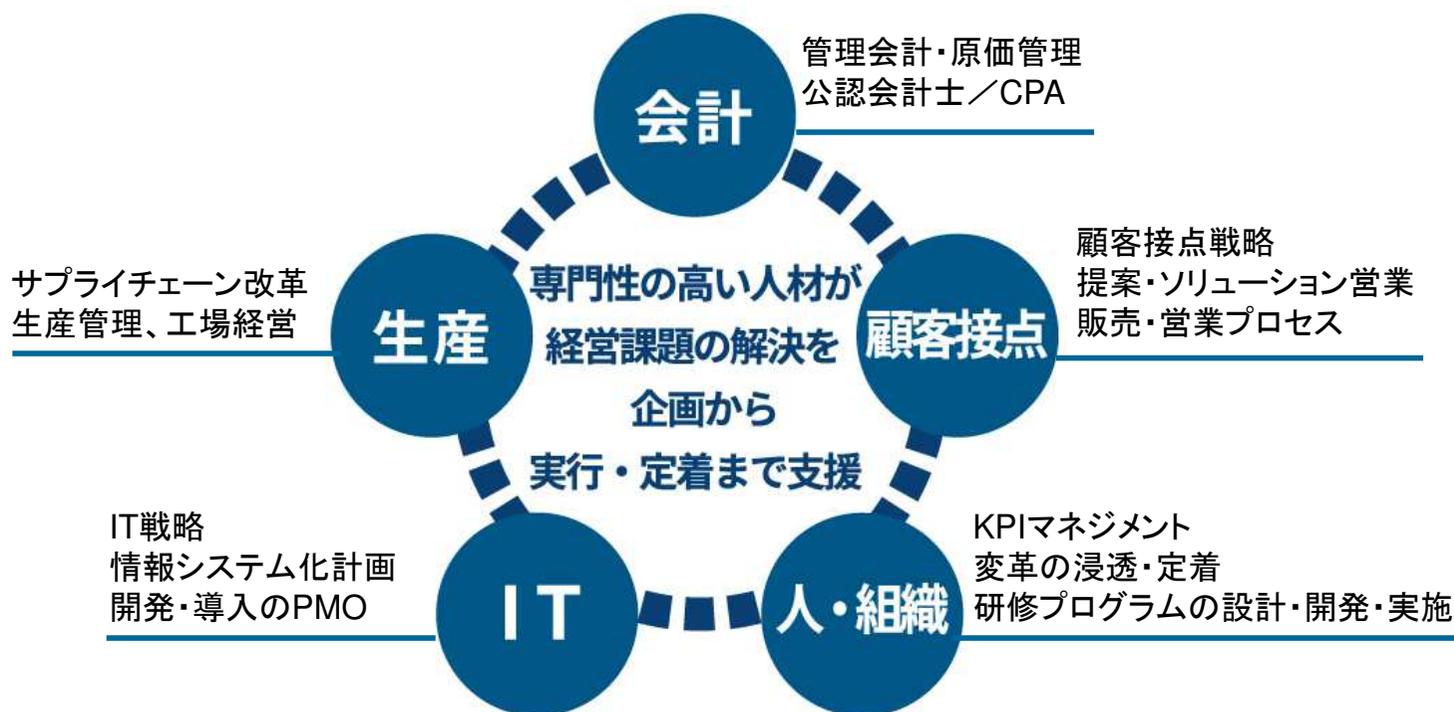


<b>1. 主旨説明</b>	10分	事業部幹部
<b>2. KPIマネジメントについての講義</b>	70分	弊社
<ul style="list-style-type: none"> <li>・KPIマネジメントについて                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－KPIとは？(含、戦略マップ)</li> <li>－KPIの活用効果、他社推進事例など</li> </ul> </li> </ul>		
<b>3. 幹部によるグループ別討議</b>	90分	事業部幹部
<ul style="list-style-type: none"> <li>・KPIの活用の方向性のたたき台をもとに討議                             <ul style="list-style-type: none"> <li>－KPI活用の必要性について</li> <li>－当社におけるKPI活用のフォーカスポイントについて</li> <li>－導入・定着活動を進める上での意見・要望・懸念点 など</li> </ul> </li> </ul>		
<b>4. 討議結果の共有・総括</b>	60分程度	事業部幹部・ 弊社

(ご参考)  
アットストリームのご紹介

## コンサルティングの特徴

各分野の専門知識と豊富な経験を有する人材が融合してチームを編成し、経営課題の解決を、企画から実行・定着まで支援する点が弊社の特徴です。



## 所在地

大阪オフィス	〒541-0043	大阪府中央区高麗橋3-4-10 淀屋橋センタービル 12F
東京オフィス	〒104-0031	東京都中央区京橋2-7-14 ビュレックス京橋 7F
名古屋オフィス	〒460-0003	名古屋市中区錦2-4-3 錦パークビル 7F
広島オフィス	〒730-0051	広島市中区大手町2-2-9 ビル博丈大手町2F

## 沿革・組織体制

2001年7月  
2018年4月  
アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング部門のパートナー、マネジャーが中心となり設立  
株式会社アットストリームを持株会社として事業会社を分社化し、組織運営方法の異なる二つの事業会社  
アットストリームコンサルティング株式会社・アットストリームパートナーズ合同会社を設立



### ■ アットストリームグループのホールディングカンパニー

アットストリームグループの事業ポートフォリオ戦略と、グループ共通の資源とオペレーションの最適化を担い、アットストリームグループの未来をデザインします。

*Maximize Our Group Power & Realize Our Future Dreams.*



*We are ONE firm— Collaborating Seamlessly!*



### ■ プロジェクト型コンサルティングに最適化した事業運営

広範かつ多岐に渡る知識とスキルが求められる改革プロジェクトをご支援するために、広い知見と抱負な経験を有するプロジェクトマネジャーと個別分野の専門知識を持つメンバーを組み合わせ、@SCのチーム総体で、目に見えて形に残る変革の実現を支援します。

*Optimized for Project Style Consulting.*



### ■ アドバイザリー型コンサルティングに対応した事業運営

“個”の専門性を極めるコンサルタントが、お客様の変革の取組みの各局面に於いて、新たな概念や深い洞察、より良い進め方、失敗を防ぐ経験値などを提供。  
お客様のニーズ・実情に合わせた柔軟なご支援と成果の実現を約束します。

*Available for Advisory Style Consulting.*

## ■ 経営管理・プロセス改革領域のコンサルティング

マネジメント改革・業務改革を主テーマとするコンサルティング。改革の構想立案から設計・導入・定着まで一貫したサービスを提供。

- ▶ グローバル経営管理
  - ・ グローバル経営と統制の構造の設計(3軸統制:事業・地域・機能)
  - ・ グローバル連結収益管理制度の構築(3軸管理:製品・市場・拠点)
  - ・ 海外拠点も含めた業務プロセス・データ・情報システムの整備
- ▶ 原価管理・製品別採算管理
  - ・ ものづくりの実態を踏まえ、経営管理目的を満たす原価計算制度の設計・導入
  - ・ 目的に合致した原価情報に基づく業績管理と利益改善活動(生産・営業・開発)
- ▶ サプライチェーン改革
  - ・ 生産・調達・物流・顧客接点などの業務改革・システム導入の企画・推進
  - ・ 在庫管理改革・納期改革・コスト削減・工場経営の強化など、製造業の各種業務改革
- ▶ 情報システム化計画立案と実行支援
  - ・ 経営戦略起点の情報システム化構想策定・ソリューション選定・要件定義
  - ・ 導入工程におけるお客様側プロジェクトマネジメントの遂行支援
- ▶ 海外現地法人へのシステム導入支援
  - ・ 海外現地法人へのERPなどのシステム導入・展開計画の策定支援
  - ・ システム導入プロジェクトにおける要件定義・プロジェクトマネジメント・導入定着支援

## ■ 組織・人材強化領域のコンサルティング

「組織の学習と成長の支援」(Learning & Growth)をテーマに、コンサルティングとトレーニング(研修)を融合させた伴走型プログラムで課題解決の実現までサポート。

- ▶ KPIマネジメントによる組織・人材強化
  - ・ KPIマネジメントの設計・導入コンサルティング・運用・定着活動の企画・推進
  - ・ KPIの設定・活用におけるトレーニングプログラムの提供(対現場・対管理職)
- ▶ コンサルティング営業の強化
  - ・ 金融業・IT業のコンサルティング営業強化におけるトレーニングプログラムの提供
  - ・ BtoB営業の強化活動の企画・設計・トレーニング・変革活動の推進支援
- ▶ トレーニングプログラムの設計・開発・実施
  - ・ ミッションマネジメント・事業戦略策定などのサービスで蓄積した方法論や、コンサルティングの推進ノウハウを習得する各種トレーニング

## ■ 事業改革領域のコンサルティング

企業価値向上・業績改善を主テーマとするコンサルティング。事業計画の策定から業績改善の実行・定着支援まで幅広くサポート。

- ▶ 業績改善・事業改善
  - ・ 経営管理・戦略・ものづくりの視点からの業績改善余地の抽出・整理(製造業中心)
  - ・ 業績改善のための改革施策の具体化と中期事業計画の策定支援
- ▶ 事業構造の見直し
  - ・ 中長期の経営目標達成に向けた各種構造改革・M&A/アライアンス戦略の検討支援
  - ・ M&A後の統合プロセス(PMI)の立案・実行支援(業務・経営管理・システムなど)
  - ・ スムースな統合に向けた統合計画策定及び実行支援
- ▶ 新規事業戦略の立案
  - ・ 既存事業の高付加価値化戦略、新規事業・サービスの展開・参入戦略の策定支援
  - ・ ワークセッション方式による新規事業戦略の策定支援プログラム

## ■ 経営管理改革

- ・グローバル3軸(製品・市場・拠点)での連結収益管理、KPI及びシステムの構築支援
- ・RFQに対応するためのグローバル原価情報の見える化、及びシステム構築支援
- ・グローバルでの事業別連結収益管理、及びシステム構築支援
- ・連結管理会計の基盤となるグローバルコード統合、及びシステム構築支援
- ・グローバルでのKPI体系・連結管理会計の再構築、及びシステム構築支援
- ・グローバル3軸(製品・市場・拠点)での連結収益管理制度、及びシステムの構築支援

自動車メーカー  
自動車部品メーカー  
自動車部品メーカー  
自動車部品メーカー  
食品メーカー  
生活用品メーカー

## ■ 原価管理・製品別採算管理

- ・原価管理を核とした事業構造改革、ものづくり改革による事業改善
- ・原価管理改革を起点とした番船原価管理と業績改善
- ・グローバル各拠点の生産性、原価、収益情報の見える化
- ・生産実績情報に基づく製品別・顧客別原価管理の導入
- ・各事業・工場の原価管理制度及びシステム再構築支援
- ・ロット別の原価管理制度及びシステムの構築と製品別採算管理の高度化による利益改善

精密機器メーカー他  
造船メーカー  
自動車用金型メーカー  
自動車部品メーカー  
化学メーカー  
食品メーカー

## ■ サプライチェーン改革

- ・グローバルSCMの構想立案支援
- ・ワールドワイドでの在庫削減(ヘドロ在庫追放)を中心としたサプライチェーン改革支援
- ・サプライチェーンKPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)の設計
- ・海外工場におけるKPIを用いた工場合理化モデルの設計
- ・品質・生産性向上のための工場改革の推進
- ・海外工場における工場現場改革の支援推進

商社、鉄鋼メーカー他  
電子部品、自動車部品メーカー他  
電機メーカー、輸送機器メーカー他  
自動車部品メーカー他  
住宅設備メーカー  
電子部品メーカー

## ■ 情報システム化計画立案と実行支援

- ・ 全社業務改革構想の立案および基幹システム再構築の要件定義、計画立案支援
- ・ ERPシステム導入プロジェクトにおける業務改革とシステム導入のプログラムマネジメント支援
- ・ 生産管理システム・製造実行システムの再構築支援
- ・ CRMシステム導入プロジェクトにおける顧客接点戦略構想策定支援
- ・ 製品・部品・部品表情報グローバル統合の基本構想策定
- ・ クラウド利用も含む、グローバルなIT戦略、ITマネジメント・ガイドラインの作成支援

電子部品、自動車部品、  
機器・機械、鉄鋼、繊維他  
ハイテク、電子部品、自動車部品、  
電気機器、鉄鋼、その他部品他  
自動車部品、電気機器、ハイテク他  
鉄鋼、通信、機械他  
精密機械  
電子機器、商社他

## ■ 海外現地法人へのシステム導入支援

- ・ グローバル標準システムの要件定義・導入プロジェクトにおける、顧客側作業包括支援
- ・ 海外新工場設立に伴う基幹システム構築・導入プロジェクト支援
- ・ 海外拠点におけるERPシステム・物流システム導入計画立案および、導入プロジェクト支援
- ・ グローバルシステム導入プロジェクトにおける、グローバル要件定義作業支援

自動車部品  
自動車部品  
商社、自動車部品  
機械

## ■KPIマネジメントによる組織・人材強化

- ・全社(グローバル)でのKPIマネジメント体系の設計と導入・定着支援
- ・KPIを活用した事業別戦略課題・部門目標・個人目標の連鎖性向上とPDCA強化
- ・管理・間接部門のKPI(成果目標・重要実行項目の可視化)の設定と活用・定着支援
- ・KPIマネジメントの導入による全社変革活動の推進支援
- ・海外工場におけるKPIを用いた工場合理化モデルの設計

自動車メーカー  
消費財メーカー  
輸送機メーカー  
エネルギー  
自動車部品メーカー他

## ■コンサルティング営業の強化

- ・ソリューション営業強化の構想立案と営業改革の推進支援
- ・代理店向けの営業戦略強化／BtoB営業強化の企画・実行支援
- ・収益向上のための営業のプロセス管理の仕組みとKPIマネジメント
- ・新サービス戦略立案のためのマーケット・顧客ニーズ分析と営業戦略具体化
- ・顧客サービスのための店舗・営業現場の行動・マネジメント改革
- ・海外市場/販売現法へのマーケティングプロセスの設計・導入支援

金融・IT・サービス他  
IT・機械メーカー他  
精密機器・農業機器・サービス他  
消費財メーカー  
消費財メーカー・サービス  
機械メーカー

## ■トレーニングプログラムの設計・開発・実施

- ・取引先企業の課題・ニーズの把握・分析による提案営業強化プログラム
- ・KPI／重要管理指標の設定・活用トレーニング、BSC導入支援トレーニング
- ・製造業の業務課題解決支援プログラム(問題解決手法・KPI設定・モニタリング)
- ・古い営業体質からの脱却／組織変革プログラムの企画・推進支援
- ・ミッションマネジメント研修／次世代幹部研修 (経営課題整理・戦略企画・中期計画策定等)

金融・IT・サービス他  
多数  
精密機器他  
農業機器、BtoB営業、サービス他  
多数

## ■業績改善・事業改善

- ・原価管理を核とした事業構造改革、ものづくり改革による事業改善
- ・収益改善余地の分析と改革施策の具体化・実行支援
- ・事業改善計画の策定とコスト改革・営業改革の実行支援
- ・企業価値向上のための事業計画策定ならびに実行支援
- ・事業投資・M&A検討のためのコスト削減余地の分析・評価、ビジネスデューデリジェンス

精密機器、電子部品他  
自動車部品メ・化学・鉄鋼他  
食品メーカー他  
製造業・流通業他多数  
製造業全般

## ■事業構造の見直し

- ・グローバル戦略、海外市場への参入戦略、海外アライアンス戦略の立案支援
- ・国内流通事業再編に向けた戦略立案
- ・生産・物流構造改革とその実行・具体化支援
- ・生産拠点戦略の立案ならびに生産移管の推進
- ・M&A後の経営管理制度・業績管理制度・情報システム等の見直しの企画・推進

機械/エネルギー機器/消費財メーカー  
消費財メーカー  
食品メーカー他  
部品メーカー  
製造業全般

## ■新規事業戦略の立案

- ・新規事業の構想策定支援
- ・代理店向け事業計画策定支援プログラム
- ・新ITや社会トレンドに基づくビジネス戦略の立案
- ・ワークセッション／研修方式による新規事業戦略・長期戦略の立案支援プログラム

消費財・エネルギー他  
IT・メーカーサービス事業他  
自動車/エネルギー他  
自動車部品・サービス・卸売他

# プロセスイノベーションセミナーでの弊社クライアントによるご講演事例

毎年12月初旬に大阪で開催する恒例の弊社主催イベント。

弊社クライアントによる事例紹介で構成されるセミナー部と、ご参加各社の交流や情報交換の場としての懇親会の部で構成されており、毎年150名を超えるビジネスリーダーにご参加いただいております。

赤字はKPIマネジメントテーマでのご講演

2018	● 株式会社 竹中工務店	竹中工務店グループの2025年成長戦略と、長期戦略をドライブするKPIマネジメント～まちづくり総合エンジニアリング企業とサステナブル社会の実現に向けて
2017	● カルソニックカンセイ 株式会社	世界60 拠点を抱えて” 独立する” メーカーの経営管理改革の道程～勝ち残るためのグローバル本社経理の使命と管理会計のあり方: 理想と身の丈
	● エア・ウォーター 株式会社	投下資本制度に基づくグループ経営管理の高度化への取組み～1兆円企業ビジョン実現に向けての体質づくり、そして持続成長へのさらなる挑戦
2016	● セノー 株式会社	温 故 知 新 創業100 年企業が次の100 年に向けて踏み出した“はじめの一步”
	● 株式会社 広島銀行	広島銀行における事業性評価について～事業会社と金融機関のコミュニケーションツール開発
2015	● ヤンマー 株式会社	Solutioneering で次なる100 年を拓く～お客様サービスを変革するヤンマーのIoT/M2M 戦略
	● 石油資源開発 株式会社	KGI・KPI を用いた組織目標達成への取組み～世界標準導入の一環として
2014	● シーシーアイ 株式会社	IT 活用によるグローバルTQM( 総合的品質管理) 実現に向けての取組～海外起点でのグローバルシステム導入
	● シチズン時計 株式会社	KPI を活用した業務改革活動と方針管理の強化～重要成功要因の検討・やるべきことの見える化を通じた目標達成力向上の一事例
2013	● 株式会社 ノーリツ	当社の目指す新たな業績管理の姿～標準 & 実際原価を併用した事業実態把握の高度化
	● ぺんてる 株式会社	3 軸収益情報による戦略的グローバル経営管理への取組
2012	● カルソニックカンセイ 株式会社	データ視点で取り組むグローバル経営の高度化アプローチ～グローバル30 拠点で取り組むマスター統合
	● NKK スイッチス 株式会社	“Great Small Company” への挑戦～「世界一の産業用スイッチメーカー」を目指しての意識改革への取組み
2011	● 日本電産 株式会社	グローバル競争に挑む日本電産の企業変革とCFO の役割
	● ヤンマー 株式会社	「お客様の手を止めないサービスの提供」に向けての取組みについて
2010	● 日東電工 株式会社	新しい価値の創造に向けた取組みについて「グローバルニッチトップ戦略」～三新活動と研究開発マネジメント
	● ヤマト運輸 株式会社	ヤマト運輸の” 満足創造” 経営
2009	● 株式会社 三井住友銀行	三井住友銀行 法人営業における人材育成の取組
	● NISSHA 株式会社	「真のグローバル企業」に向けた経営改革の推進
2008	● コクヨ 株式会社	DeSign Your Next! ～ナンバーワンの価値を創出し、ナンバーワンの商品を展開する
	● ヤンマー 株式会社	お客様起点ビジネスモデルのグロー”カ”ル展開～ VOC に基づくお客様接点改革
2007	● 富士ゼロックス 株式会社	富士ゼロックスのSCM 改革～機能連携による企業力強化を目指して
	● コクヨマーケティング 株式会社	100 年企業が抱えるジレンマ メーカーが挑む新たな流通変革
2006	● 株式会社 Mizkan Holdings	創業200 年! 変革を繰り返す経営革新への挑戦
	● パナソニック 株式会社	松下電器産業㈱におけるグローバルSCM 推進の取組み
2005	● マツダ 株式会社	マツダ㈱における連結収益管理プロセス革新
	● マツダ 株式会社	動き始めたKPI マネジメント～マツダ㈱におけるKPI 導入のプロセスと今後
2004	● ヤマハ発動機 株式会社	管理・間接機能の可視化への取組み～ヤマハ発動機㈱SMART 化改革の推進とKPI マネジメント
	● 株式会社 Mizkan	工場スコアカードを使ったものづくり改革への挑戦～ミツカングループ・ドライ製品製造7工場における実践
2020	● 株式会社 ジャパンディスプレイ	日立の液晶事業におけるパフォーマンスマネジメントの導入～ 初期流動の苦心談を中心に



アットストリームのコンサルタントが実践で得られたノウハウを”書籍”という“かたち”にしています。



大工舎宏(著)  
日本能率協会  
マネジメントセンター



大工舎宏(共著)  
日本能率協会  
マネジメントセンター



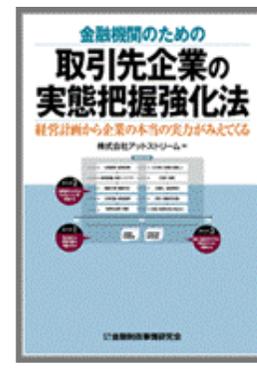
アットストリーム(著)  
日本能率協会  
マネジメントセンター



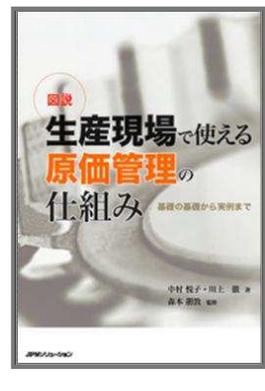
佐藤史子(著)  
大工舎宏(監)  
金融財政事情研究会



アットストリーム(著)  
金融財政事情研究会



アットストリーム(著)  
金融財政事情研究会



川上徹(共著)  
日本能率協会  
コンサルティング



大工舎宏(共著)  
日本能率協会  
コンサルティング



平山賢二(著)  
日本能率協会  
コンサルティング



大工舎宏(著)  
日本能率協会  
コンサルティング



中平将仁(著)  
日本能率協会  
コンサルティング



平山賢二(著)  
日本能率協会  
コンサルティング



安達悟志(著)  
日刊工業新聞社



平山賢二(著)  
工業調査会



**@Stream**  
Business Consulting

**Atstream Group**

**[www.atstream.co.jp](http://www.atstream.co.jp)**  
**[info@atstream.co.jp](mailto:info@atstream.co.jp)**  
**050-3733-6913**