

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 5 月 6 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530553

研究課題名(和文) 中小企業における戦略の実行とKPIマネジメントの可能性に関する研究

研究課題名(英文) Research on the Implementation of Strategies in Small Businesses and the Construction of KPI Management Systems

研究代表者

森口 毅彦 (MORIGUCHI, Takehiko)

富山大学・経済学部・教授

研究者番号：90293282

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、わが国の中小企業が戦略の策定/実行を効果的に行うためのKPIを活用したマネジメントに関するフレームワークを構築することを目的としている。そこで、KPIがもつ機能の再検討を行い、KPIには「戦略実行型」と「早期警報型」という2つの機能があることを指摘した。また、アンケート調査により、わが国企業におけるKPIの活用実態は、「戦略実行型」の機能が重視されていることを明らかにした。そして、今日の不確実な経営環境の中、「早期警報型」の機能について今後の活用可能性を意識した結果もみられることから、KPIの2つの機能を内包した「環境対応型KPIマネジメント・システム」の枠組みを構想・提示した。

研究成果の概要(英文)：In this study, I aimed to construct the framework of the “KPI management systems” for strategy formulation and implementation effectively in Japanese small businesses. So I re-examined the function of the KPI, and I pointed out that KPI has two functions, which are the “strategy implementation type”, and the “early warning type”. And I conducted a questionnaire survey. I found that Japanese companies tend to emphasize the KPI function of the “strategy implementation type”. On the other hand, in today's uncertain business environment, Japanese companies tend to show the possibility of use the KPI function of the “early warning type” in future. So I examined and presented the framework of the “Environmental Change-Responsive KPI Management System” which includes the two functions of the KPI.

研究分野：管理会計論

キーワード：KPI(重要業績指標) マネジメント・コントロール マネジメント・コントロール・システム BSC(バランス・スコアカード) 戦略マネジメント・システム

1. 研究開始当初の背景

今日の激しい競争環境の中で、わが国企業においても明確な戦略を策定し、確実に実行していくことがこれまでになく求められている。大企業においては、規模や意思決定のスピードに長けたや欧米企業や成長著しい新興国企業とのグローバルな企業間競争において、競争優位性を維持/向上させるため、また中小企業においても独自の存在意義・価値を見だし生き残りを図っていくためにも、戦略の策定ならびにその実行はきわめて重要な意味をもつものになっている。

しかしながら、特に、中小企業においては、そもそも戦略の重要性に対する認識が不十分であり、また戦略を策定しようにもその方法がよくわからないという根本的な問題があるとの指摘もなされている。また、中小企業においては、大企業と異なり、最新の大がかりなマネジメント・システム（たとえば、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard: BSC））を導入することも困難なことが多いものと想像される。研究代表者はこれまで BSC の導入実態調査等を行ってきたが、近年、わが国企業において BSC の導入がそれほど進んでいないという調査結果が明らかとなっている。このような状況に鑑みると、今日的な競争環境において、有効な戦略を策定し、それを効果的に実行していくことは中小企業にとってはきわめて困難なことであり、中小企業に適した戦略の策定と実行のシステムが求められると考えられる。

そこで、企業の業績に直接的な影響を与える成功要因（KPI(Key Performance Indicator): 重要業績指標）を適切に識別し、それにダイレクトに働きかけることができれば、効果的に戦略を策定し、実行していくことが可能になるものと考えられる。それはすなわち、企業の成功へ向けて企業活動・組織行動の操作化が可能になるものであり、戦略の成功裏の実行を可能にするものである。このようなシ

ステムにおいては、ダイレクトに戦略にフォーカスをあてることができ、その実行を明確に目指すことができる点で非常に有効であると思われる。そのため、戦略に結びついた KPI によるマネジメント（KPI マネジメント・システム）を着想するに至ったのである。

2. 研究の目的

本研究では、わが国の中小企業が戦略の策定/実行を効果的に行うための KPI を活用したマネジメント（KPI マネジメント）に関するフレームワークを構築することを目的としている。

そのため本研究では、次の4点に主眼を置いて分析を行い、KPI の機能を解明したうえで、KPI マネジメントの有効性を明らかにし、KPI マネジメント・システムのフレームワークの構築を目指すものである。

企業における KPI の利用実態の解明

これまで、企業における KPI の利用実態については必ずしも明らかにされていない。そこでまず、本研究では企業における KPI の利用実態を明らかにする。すなわち、KPI の利用目的や利用形態、KPI 導入の諸条件、活用される KPI の種類/タイプ、企業（業界）に特有な KPI / 共通な KPI、戦略との関連性などを明確にしていく。

KPI の業績に与えるインパクトに関する研究

KPI を利用している企業において、KPI の活用がパフォーマンスに結びついているかについてもほとんど解明されていない。そこで、KPI の導入各社において、識別された KPI の活用によって、どのような業績上のインパクトがあるのかを明らかにすることによって、KPI マネジメントの有効性について検証を行う。

BSC 思考にもとづく戦略マネジメントの可能性についての検討

BSC は、そのサブシステムである戦略マッ

ブとともに、戦略の実行を意図した戦略マネジメント・システムであり、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部ビジネス・プロセスの視点」、「学習と成長の視点」という4つの視点間の因果関係の結びつきをもとに戦略を実行しようとするものである。BSCにおいては、各視点に戦略目標、成果尺度、目標値、および実施項目が設定されるが、この戦略目標に結びついた成果尺度がKPIの役割を果たすものと考えられる。

BSCの提唱者であるRobert S. KaplanとDavid P. Nortonによれば、KPIにおいては相互に関連のない業績測定尺度が寄せ集められているに過ぎないことに問題あり、BSC/戦略マップにおける業績測定尺度のように統一されたひとつの戦略を反映させることができれば、KPIマネジメントも戦略の実行を意図したシステムとして機能することが可能であると思われる。したがって、BSCの考え方を取り入れたKPIマネジメントについて検討を加えるものである。

戦略志向の組織体の5原則についての検討

Kaplan & Nortonでは、BSCを成功裏に導入している組織では、戦略志向の組織体の5原則がうまく機能していることを明らかにしている。その5原則とは、戦略を現場の言葉に置き換える、組織の戦略へのアラインメント、戦略を全社員の日々の業務に落とし込む、戦略を継続的なプロセスにする、エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す、である。したがって、戦略の実行を意図したKPIマネジメント・システムを構想する際にも、戦略マネジメント・システムの組織要件である戦略志向の組織体の5原則についての検討が必要であると思われる。こうした検討を通して、KPIマネジメントを効果的にする組織要件についても明らかにするものである。

3. 研究の方法

本研究では、KPIの機能を解明したうえで、KPIマネジメントの有効性を明らかにし、わが国の中小企業における戦略の策定/実行を効果的に行うためのKPIを活用したマネジメント(KPIマネジメント)に関するフレームワークを構築することを目的としている。

そこで本研究では、既存の理論研究のサーベイを行い、KPIの機能の検討を行い、KPIを活用したマネジメントに関する理論モデルを構築する。そして、企業におけるKPIの利用実態を明らかにするため質問票調査を行い、また、KPIの導入各社において、識別されたKPIの活用によってどのような業績上のインパクトがあるのかを分析することによってKPIの機能を解明するとともに、KPIマネジメントの有効性を明らかにする。そのうえで、中小企業における戦略の策定/実行を効果的に行うためのKPIを活用したマネジメント(KPIマネジメント)に関するフレームワークを構築していくものである。

具体的には、本研究において考慮すべきKPIに関する問題の所在、検討すべき課題を明確に規定するため、既存の理論研究のサーベイを行い、KPIを活用したマネジメントに関する理論モデルを構築する。このモデルにもとづき、KPIを活用したマネジメント・システムを成立させる諸条件に関する理論仮説を導出する。その理論仮説をもとに、それを構成する変数の次元・要素を抽出し、概念的定義を行った上で調査仮説を構築する。そして、質問票の具体的なストラクチャーの検討を行うとともに、アンケート調査の対象を選定し、アンケート調査を実施し、その結果の分析をとおしてKPIの利用実態を明らかにする。

そして、アンケート調査の成果を踏まえ、また事例研究をとおして、調査仮説の検証を行い、その検証結果に基づき、当初構築した理論仮説を検討し、KPIを活用したマネジメント・システムに関するフレームワークを構築していく。

4. 研究成果

本研究は、わが国の中小企業が戦略の策定／実行を効果的に行うためのKPIを活用したマネジメント（KPIマネジメント）に関するフレームワークを構築することを目的としている。

そこでまず、既存の理論研究のサーベイを行い、KPIが伝統的に取り扱われてきたマネジメント・コントロールの枠組みの中でKPIがもつ役割・機能の展開を跡づけ、初期における産業別の成功要因（「産業別成功決定要因型」）としてのKPIから、「組織目標達成／戦略実行型」を経て戦略実行を明確に意図した「戦略実行型」へと展開され（その間、一時的に「早期警報型」という役割もみられる）、さらに、BSCの登場により、KPIの役割は、戦略の実行を明確に意図したものとして決定的となっていったことを明らかにした。

その上で、Robert Simonsのマネジメント・コントロールのフレームワークにおけるKPIの位置づけ、役割・機能について検討を行い、KPIは「診断型のコントロール・システム」において意図した戦略の成功裏の実行のための重要な要因として位置づけられ、戦略実行のための大きな役割を担っている点を指摘した。しかし一方で、Simonsは環境変化への対応のためには戦略的不確実性に焦点をあて、新しい戦略の創発を指向した「対話型のコントロール・システム」の重要性を強調している。

そこで、「診断型のコントロール・システム」において意図した戦略を実行するという伝統的なKPIの役割を超え、今日その重要性を増している「対話型のコントロール・システム」にもまたがる体系的・包括的な役割・機能をKPIにもたせた新しいマネジメントのフレームワークを構想しようと試みた。そこで、KPIに、従来からの診断型のコントロール・システムにおける「戦略実行型」という

役割に加え、伝統的な「産業別成功決定要因型」という役割を発展させた、マネジャーたちの戦略的不確実性に対する認識をサポートする「早期警報型」の役割をもたせることで、KPIを媒介として診断型のコントロール・システムと対話型のコントロール・システムを結びつけ、戦略の実行と創発を一連のプロセスとして包含した新しいマネジメント・コントロールの枠組み（「KPIマネジメント・システム」）を提示した。

また、本研究では、企業におけるKPIの利用実態を明らかにし、上記KPIマネジメント・システムの可能性を検証するため、2013年3月に全上場企業を対象に質問票調査を行っている。

アンケートは、ダイヤモンド社のデータベースサービスD-VISION「役員・管理職情報ファイル」の全上場企業3,547社（2013年1月現在）における製造・販売部門を中心とした担当役員に送付し、268通の回答を得ている（実質回収率は7.7%）。アンケート調査の期間は、2013年3月5日から2013年3月31日までである。

アンケートの分析結果より、わが国上場企業において、KPIを導入している企業は47.4%であり、その設定に際しては、「戦略目標を設定し、その達成へ向けた進捗状況を測定する指標として設定している」が69.2%となっており、また重視する設定目的については、「戦略実行の進捗状況の確認」が83.5%、「組織目標達成への進捗状況の確認」が82.7%などとなっており（複数回答）、そのいずれもが活用効果も高いとの結果となっていることから、戦略の実行を明確に意図した「戦略実行型」としてのKPIの役割が利用実態からも確認される結果となった。また、今後重視するKPIの活用目的については、「戦略実行型」の機能に対応する項目が上位にランキングされていることから、今後も引き続きこの目的で活用していこうと考えている

ことがわかる。

一方、KPIの「早期警報型」の機能については、その設定目的として、これまでのところ「戦略実行型」に比べてそれほど重視されていない結果となった。しかし、KPIの「早期警報型」の機能についてはまだ十分に認識されたものではないため、そもそもそうした役割期待をもたれることは少ないという点は指摘できよう。ただ、活用効果に関して、「早期警報型」の機能そのものについては、当初の期待以上の効果を実感していることや、今後の活用目的において、「早期警報型」の機能の活用可能性を意識した結果がみられることは、KPIを活用したマネジメント・システムの構築を考えるうえで非常に興味深い結果であるといえる。

また、KPIマネジメントに関する中小企業へのインプリケーションを導き出すため、アンケート調査について規模別の分析を試みた。すなわち、中小企業基本法における中小企業の従業員数に関わる定義「常時使用する従業員の数が300人以下の会社」に基づき、回答企業を従業員数が「300人未満」の企業（67社）と「300人以上」の企業（200社）に区分し、両回答企業の比較分析を行った。

KPIの設定目的に関しては、いずれの項目においても「300人未満」の方が重視する度合いが低い結果となったが、重視する項目に目立った相違はなかった。一方、KPIの活用効果に関しては、「産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別」や「戦略実行の進捗状況の確認」等の項目において、「300人未満」の方がより導入効果を感じていることが明らかとなった。今後のKPIの活用目的についての回答結果を比較すると、「300人未満」では「戦略実行型」の目的をより重視するのに対し、「300人以上」では「早期警報型」の目的をより重視する傾向があることがわかる。したがって、中小企業においては「戦略実行型」に重点をおいたKPIの活用を図る一

方、規模の大きい企業においては、KPIの「早期警報型」の機能を取り入れたマネジメント・システムの活用を図ることが効果的となる可能性があることを指摘した。

そこで、先に提示したマネジメント・コントロールの枠組みをベースに、今日の不確実な経営環境へ迅速な対応を図るためには、企業の成功に対して重大な影響を与える環境変化を素早く察知し、それに組織的に対応を図ることが不可欠であるとの認識のもとに、KPIの役割・機能を再検討し、KPIを活用した環境対応型マネジメント・システム（環境対応型KPIマネジメント・システム）を構想・提示するにいたっている。

すなわち、環境対応型マネジメントの主要な構成要素として、フィードバックを通じた進捗管理による戦略の確実な実行（事後的）、ダブルループのフィードバックによるモニターを通じた目標・戦略の環境への適応（事後的・同時的）、フィードフォワードによる予測を通じた目標・戦略の環境への適応（事前的）、フィードフォワードセンサーを通じた環境変化の即座の察知（事前的）、の4つが不可欠のものとして識別されることを明らかにした。しかし、従来の枠組みにおいては、の構成要素についての具体的な仕組み／ツールに対する検討が十分ではないことを指摘した。すなわち、環境変化に即座に対応するためには、その変化を素早く察知する必要がある、そのためのセンサーの役割を果たす仕組み／ツールが不可欠だということである。

そこで、KPIの機能の再検討を行い、^④「早期警報型」の機能である「成功要因のモニタリングを通じて環境変化を即座に察知し、迅速な対応行動を起こすことによって企業を成功に導くこと」と、^⑤「戦略実行型」の機能である「戦略を実行する際の重要領域における進捗状況を監視することによって戦略の実行を確実にすること」の大きく2つの機

能を導きだした。

KPI の①, ②, 2つの機能は, 環境対応型マネジメントの主要な要素 ~ に対応させることができ, 環境対応型マネジメントの要素・のうち特に が KPI の機能②に, 環境対応型マネジメントの要素・のうち特に が KPI の機能の①に対応するものである。

したがって, KPI は, 環境対応型マネジメント・システムにおいて, 「戦略実行型」の機能と「早期警報型」の機能を果たすことができると考えられるのである。これまでは, KPI の「戦略実行型」の機能に重点が置かれその役割が規定されてきていたが, 本研究での検討を通して, これまで見逃されてきた「早期警報型」の機能を果たすよう活用できること, そしてそれは, 今日の経営環境においてまさに求められている環境変化の察知と対応のために不可欠の役割を果たすものであることはきわめて重要な指摘であると考えられる。

今日みられるような急激な企業環境の変化への対応という次元を考えた場合, KPI の「早期警報型」の機能はますますその重要性を増してくると考えられる。したがって, 「戦略実行型」の機能に重点をおいた, 従来型の「意図した戦略の実行」を主目的とした戦略マネジメント・システムから, KPI の「戦略実行型」と「早期警報型」という2つの機能を統合したマネジメント・システムの構築へ, すなわち, 【「意図した戦略の実行」+「環境変化の察知とそれへの対応のための戦略の創発」】の両立を可能にするマネジメント・システム(「環境対応型 KPI マネジメント・システム」)を構築する意義は大きいと思われるのであり, その可能性を示唆する本研究にも一定の意義があるものと思われる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

森口 毅彦「マネジメント・コントロール・システムと KPI の機能」富大経済論集(富山大学経済学部), 第58巻第2・3号, 2013年, 203-245頁, 査読無。

森口 毅彦「環境対応型マネジメントと KPI の機能」富大経済論集(富山大学経済学部), 第59巻第3号, 2014年, 1-48頁, 査読無。

森口 毅彦「わが国企業における KPI (重要業績指標)の活用実態と KPI の機能 アンケートによる実態調査研究にもとづいて」富山大学経済学部 Working Paper No.293, 2015年, 1-57頁, 査読無。

〔学会発表〕(計1件)

森口 毅彦「環境対応型マネジメントと KPI の機能」第199回・第200回国際会計研究会・第51回日本経営分析学会中部研究部会(合同開催), 平成25年12月14日~15日, TKP 金沢片町会議室(石川県金沢市)。

6. 研究組織

(1)研究代表者

森口 毅彦 (MORIGUCHI, Takehiko)
富山大学・経済学部・教授
研究者番号: 90293280

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし