

Working Paper No. 293

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 —

森口毅彦

2015 年 3 月 30 日



FACULTY OF ECONOMICS
UNIVERSITY OF TOYAMA

1. はじめに

近年、わが国企業において KPI (Key Performance Indicators : 重要業績指標) を活用したマネジメントが注目され、その活用事例がビジネス雑誌等において紹介されるようになってきている。たとえば、2007 年には、『日経情報ストラテジー』誌において「その KPI でやる気が出ますか? ——現場に自律を生み出す評価指標の作り方——」という特集が組まれている (2007 年 4 月号)。また同誌では、KPI の活用事例として、カルビー (2005 年 9 月号)、コムシスホールディング (2010 年 5 月号) など取り上げられている。さらに、『日経ビッグデータ』誌では、「パーク 24 の高速 KPI 経営」が紹介されている (2015 年 1 月号)。

わが国企業において KPI への注目が高まっている一因として、BSC (Balanced Scorecard : バランスド・スコアカード) のグローバルな規模での広がりが影響していると考えられる。BSC は、Kaplan (Robert S. Kaplan) と Norton (David P. Norton) によって提唱された、戦略を効果的に実行するための戦略マネジメント・システムである¹。この BSC において、戦略実行あるいは組織目標達成へ向けた進捗を管理するための測定尺度として KPI の活用が試みられていることから、KPI に注目が集まることになったのである。前述の『日経情報ストラテジー』誌において紹介されている事例は、いずれも BSC の枠組みの中での KPI の活用事例となっている。

このように、KPI は実務では実際に活用されているようであるが、わが国企業においてどの程度 KPI が活用されているのか、どのような目的で活用されているのか、その活用効果はどうか、といった KPI の活用実態についての調査研究はこれまでほとんどなされていないのが現状である。そこで筆者は、わが国企業における KPI の活用実態を明らかにすることを目的に、2013 年にアンケート調査を実施している。これは、KPI の果たす機能を明らかにしたうえで、KPI を活用したマネジメント・システムの構築を目指した研究の一環として行われたものである²。

本稿では、KPI の活用実態に関するアンケート調査結果を明らかにするとともに、拙稿 [2013] において文献研究にもとづき導かれた KPI の機能を、実務における活用実態から検討を試みるものである。ただし、詳細な分析は別稿に譲ることとして、本稿では、アンケート調査結果の報告資料として主に単純集計結果を紹介し、そこで明らかとなったわが国企業における KPI の活用実態にもとづき、KPI の機能について検討を行うものである。

以下の 2 節ではアンケート調査の概要について紹介し、3 節ではアンケートの回答企業 / 回答部門の概要について、アンケートへの回答をもとに概観する。そして 4 節では KPI の活用実態について、(1) 回答者が所属する部門における「重要業績指標」と、(2) 回答者が自分で活用するための「自分用の重要業績指標」のそれぞれについて明らかにする。5 節では、BSC の導入 / 活用と KPI の関係について明らかにする。そして 6 節では、アンケート調査によって明らかとなった KPI の活用目的 / 活用効果にもとづき、KPI の機能について考察する。

2. アンケート調査の概要

(1) アンケート調査の目的

本アンケート調査は、「わが国企業における業績評価指標と KPI（重要業績指標）の活用実態に関する研究調査」の一環として、わが国企業における「業績評価指標」ならびに「KPI（重要業績指標）」の活用実態を明らかにし、その役割／機能を解明することによって、KPI を用いたマネジメントの意義と可能性を探ることを目的として行われたものである。

KPI は実務ではよく取り上げられ、活用されているものであるが、これまでその活用実態についての体系的な研究はほとんど行われていないのが実情である。そこで、本調査研究を通じて、KPI 活用の実態を明らかにした上で、KPI がもつ役割／機能の解明を図ることは、KPI を活用した効果的なマネジメント・システムの構築に対しても大きな意義をもつものと考えられるのである。

(2) アンケート調査の方法

本アンケート調査では、調査対象企業をわが国の全上場企業 3,547 社（2013 年 1 月時点）とし、これら 3,547 社に対し質問調査票を送付した。対象とした市場（当時）は、東証 1 部・2 部、大証 1 部・2 部、名証 1 部・2 部、札幌、福岡、ジャスダック、マザーズ、セントレックス、アンビシャス、Q ボードである。なお、送付した 3,547 社の内、48 社には未着のため実送付数は 3,499 社である。

送付先（調査対象者）は、KPI の活用に中心的な役割を果たすと思われる生産／販売部門の担当役員（2,912 社）であるが、生産／販売部門で担当役員が把握できない場合には、その他の部門の担当役員（635 社）を対象とした。なお、これら送付先（調査対象者）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」より抽出した。

アンケート調査の期間は、2013 年 3 月 5 日から 2013 年 3 月 31 日までであったが、その期間が終了した後も若干数アンケートの返送をいただいたため、その回答も集計対象に含めている。

アンケートの回収数は 268 通であり、実質回収率は 7.66%（268／3,499）であった。

(3) アンケート（質問調査票）の概要

アンケートは、「わが国企業における業績評価指標と KPI（重要業績指標）の活用実態に関する質問調査票」というタイトルのもと、質問項目は、「Ⅰ. 貴社ならびに貴部門の概要について」、「Ⅱ. 貴社ならびに貴部門における業績評価指標の利用について」、「Ⅲ. 貴部門における「重要業績指標」の活用について」、「Ⅳ. 貴部門における BSC（バランス・スコアカード）の導入について」の 4 部から構成されている。

本稿では、わが国企業における KPI の活用実態を明らかにすることを目的にしているた

め、上記 4 部のうち、「Ⅰ. 貴社ならびに貴部門の概要について」と「Ⅲ. 貴部門における「重要業績指標」の活用について」、そして「Ⅳ. 貴部門における BSC（バランスト・スコアカード）の導入について」を中心に調査結果を報告する。

「Ⅰ. 貴社ならびに貴部門の概要について」では、すべての企業を対象に、業種、上場市場、従業員数、売上高、資本金額、組織構造、利用しているマネジメント・システムについて質問している。そのうえで、回答者が所属する部門について、部門の業務内容、部門の会計責任、部門の事業環境の状況について質問している。

「Ⅲ. 貴部門における「重要業績指標」の活用について」では、まず、(1) 回答者が所属する部門について、「重要業績指標」設定の有無、「重要業績指標」の名称、設定数、設定方法、設定項目、「重要業績指標」と部門業績評価指標との関係性、「重要業績指標」の設定（活用）目的、「重要業績指標」の設定意図、「重要業績指標」の伝達階層レベル／伝達方法、「重要業績指標」のチェック・ルール／チェック頻度、「重要業績指標」の活用効果、「重要業績指標」の検証、「重要業績指標」の満足度、「重要業績指標」の今後の活用目的などについて質問している。

そのうえで、(2) 回答者自身について、部門とは別に「自分用の業績評価指標」設定の有無、「自分用の業績評価指標」の設定目的、設定数、設定項目、「自分用の業績評価指標」と部門の業績評価指標との関係性、「自分用の業績評価指標」のチェック・ルール／チェック頻度、などについて質問している。

「Ⅳ. 貴部門における BSC（バランスト・スコアカード）の導入について」では、BSC の導入の有無、戦略マップ作成の有無、BSC の導入時期と「重要業績指標」の導入時期の関係、BSC の業績評価指標と「重要業績指標」との関係性、BSC における「重要業績指標」の役割、BSC における「重要業績指標」の活用評価などについて質問している。

なお、質問調査票においては、KPI という語は用いず、「重要業績指標」という表現で統一して質問しているため、アンケートの調査結果を報告する 3～5 節においては KPI について「重要業績指標」という語で統一して記述していく。

3. 回答企業／回答部門の概要

(1) 回答企業の概要

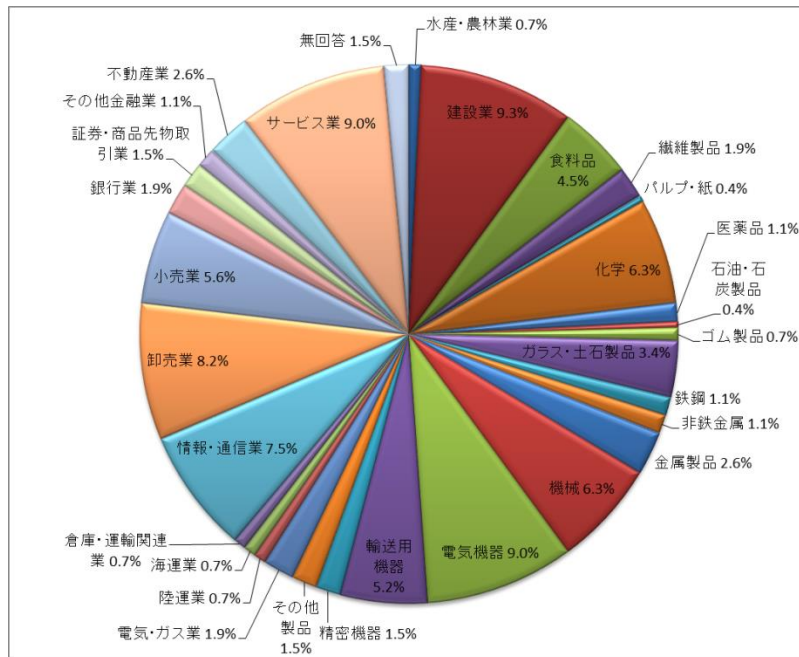
アンケートでは、まず回答企業の概要として、①業種、②上場市場、③従業員数、④売上高、⑤資本金額、⑥組織構造、⑦マネジメント・システムの 7 点について質問している。以下ではその結果を順にまとめていく。

①回答企業の業種

証券コード協議会 33 業種にもとづく回答企業の業種別分布は、図表 3-1-1 に示すとおりである。

図表 3-1-1 回答企業の業種別分布

業 種	度数(社)	パーセント
製造業		
水産・農林業	2	0.7%
建設業	25	9.3%
食料品	12	4.5%
繊維製品	5	1.9%
パルプ・紙	1	0.4%
化学	17	6.3%
医薬品	3	1.1%
石油・石炭製品	1	0.4%
ゴム製品	2	0.7%
ガラス・土石製品	9	3.4%
鉄鋼	3	1.1%
非鉄金属	3	1.1%
金属製品	7	2.6%
機械	17	6.3%
電気機器	24	9.0%
輸送用機器	14	5.2%
精密機器	4	1.5%
その他製品	4	1.5%
計	153	57.1%
非製造業		
電気・ガス業	5	1.9%
陸運業	2	0.7%
海運業	2	0.7%
倉庫・運輸関連業	2	0.7%
情報・通信業	20	7.5%
卸売業	22	8.2%
小売業	15	5.6%
銀行業	5	1.9%
証券・商品先物取引業	4	1.5%
その他金融業	3	1.1%
不動産業	7	2.6%
サービス業	24	9.0%
計	111	41.4%
無回答	4	1.5%
合 計	268	100%



アンケートへの回答は、証券コード協議会33業種のうち30業種に属する企業からいただいた。回答企業が多い業種は、製造業（建設含む）では、「建設業」（25社：9.3%）、「電気機器」（24社：9.0%）、「化学」と「機械」（17社：6.3%）、「輸送用機器」（14社：5.2%）、「食料品」（12社：4.5%）などであり、非製造業では「サービス業」（24社：9.0%）、「卸売業」（22社：8.2%）、「情報・通信業」（20社：7.5%）、「小売業」（15社：5.6%）などとなっている。

なお、製造業（建設業含む）と非製造業の回答割合をみると、製造業（鉱業・建設業含む）は153社（57.1%）、非製造業は111社（41.4%）となっている。

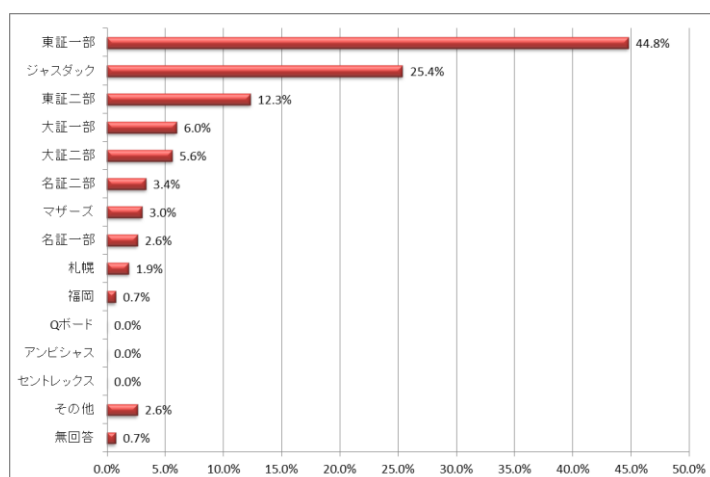
②回答企業の上場市場

回答企業が上場している証券取引所（2013年3月の調査時点）は、図表3-1-2に示すとおりである。

「東証1部」が120社（44.8%）、次いで「ジャスダック」が68社（25.4%）、そして「東証2部」33社（12.3%）、「大証1部」16社（6.0%）、「大証2部」15社（5.6%）などとなっている。「その他」と回答した企業が7社（2.6%）あるが、それは「非上場（非上場になった）」（3社）や「上場子会社である」（3社）などである。なお、重複上場している企業があるため、回答企業の合計数はアンケートの回収数とは一致していない。

図表3-1-2 回答企業の上場市場

	度数(社)	パーセント
東証一部	120	44.8%
東証二部	33	12.3%
大証一部	16	6.0%
大証二部	15	5.6%
名証一部	7	2.6%
名証二部	9	3.4%
札幌	5	1.9%
福岡	2	0.7%
ジャスダック	68	25.4%
マザーズ	8	3.0%
セントレックス	0	0.0%
アンビシャス	0	0.0%
Qボード	0	0.0%
その他	7	2.6%
無回答	2	0.7%

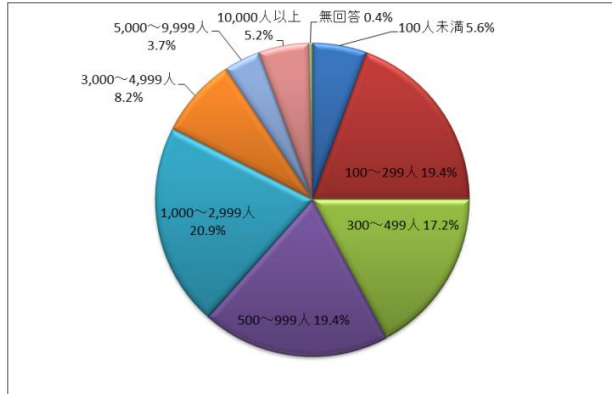


③回答企業の従業員数

回答企業の従業員数は、図表3-1-3に示すとおりである。

図表 3-1-3 回答企業の従業員数

	度数(社)	パーセント
100人未満	15	5.6%
100～299人	52	19.4%
300～499人	46	17.2%
500～999人	52	19.4%
1,000～2,999人	56	20.9%
3,000～4,999人	22	8.2%
5,000～9,999人	10	3.7%
10,000人以上	14	5.2%
無回答	1	0.4%
合計	268	100%



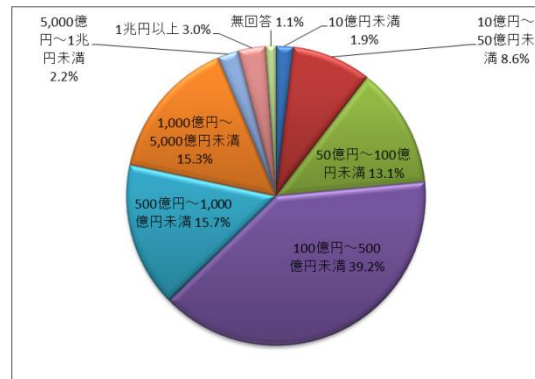
従業員数が「1,000～2,999人」の企業が56社(20.9%)、次いで「100～299人」と「500～999人」の企業が52社(19.4%)、そして「300～499人」の企業が46社(17.2%)となっており、比較的規模の小さい企業からの回答が大きな割合を占めている。一方、規模の大きな企業は、「5,000～9,999人」の企業が10社(3.7%)、「10,000人以上」の企業が14社(5.2%)となっている。

④回答企業の売上高

回答企業の売上高は、図表 3-1-4 に示すとおりである。

図表 3-1-4 回答企業の売上高

	度数(社)	パーセント
10億円未満	5	1.9%
10億円～50億円未満	23	8.6%
50億円～100億円未満	35	13.1%
100億円～500億円未満	105	39.2%
500億円～1,000億円未満	42	15.7%
1,000億円～5,000億円未満	41	15.3%
5,000億円～1兆円未満	6	2.2%
1兆円以上	8	3.0%
無回答	3	1.1%
合計	268	100%

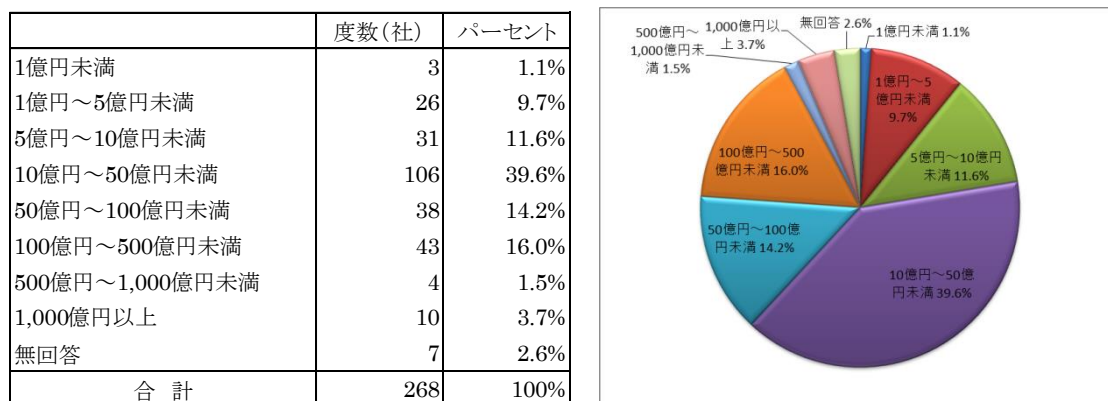


売上高が「100億円～500億円未満」の企業が105社(39.2%)と大きな割合を占めており、次いで「500億円～1,000億円未満」の企業が42社(15.7%)、そして「1,000億円～5,000億円未満」の企業が41社(15.3%)、「50億円～100億円未満」の企業が35社(13.1%)となっている。

⑤回答企業の資本金額

回答企業の資本金額は、図表3-1-5に示すとおりである。

図表 3-1-5 回答企業の資本金額

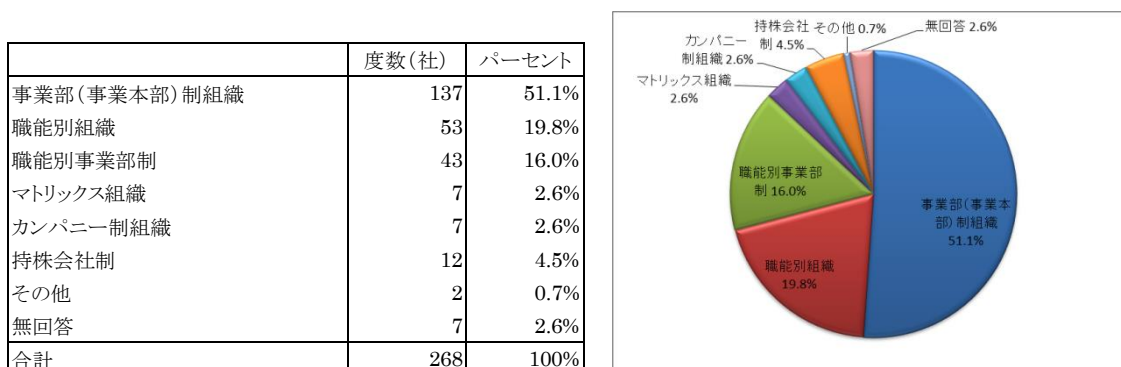


資本金額が「10億円～50億円未満」の企業が106社（39.6%）と大きな割合を占めており、次いで「100億円～500億円未満」の企業が43社（16.0%）、そして「50億円～100億円未満」の企業が38社（14.2%）、「5億円～10億円未満」の企業が31社（11.6%）となっている。

⑥回答企業の組織構造

回答企業において採用されている組織構造（公式的組織）は、図表 3-1-6 に示すとおりである。

図表 3-1-6 回答企業の組織構造



「事業部（事業本部）制組織」が回答企業の137社（51.1%）と半数以上の企業で採用されており、それに続いて「職能別組織」（53社：19.8%）が採用されている。また、わが国企業に特徴的な組織形態である「職能別事業部制」を採用する企業も、43社（16.0%）

という結果になった。

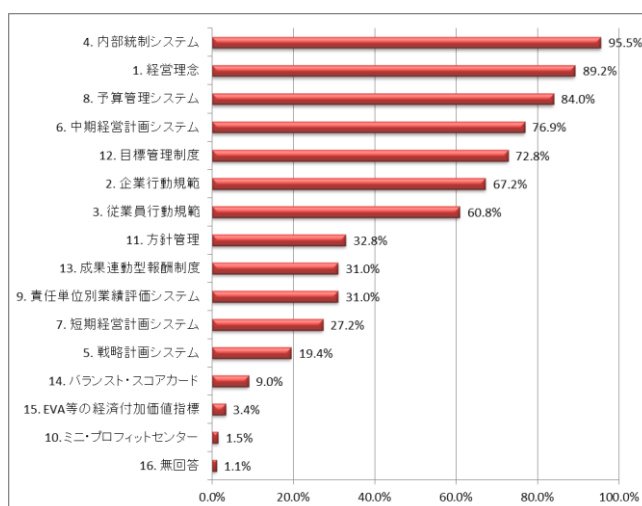
また、バブル経済崩壊以降、企業再編をとおした企業グループ全体の企業価値向上を目指す動きが注目されているが、組織統合を通じて連結経営を目指す「持株会社制」を採る企業が12社（4.5%）、一方、社内分社制としての「カンパニー制組織」を採る企業が7社（2.6%）あった。今回の調査では比較的規模の小さな企業からの回答が多く含まれているため、企業グループ全体を意識したような組織形態を採用する企業の割合が少なかったものと思われる。

⑦回答企業のマネジメント・システム

回答企業において利用されているマネジメント・システムは、図表 3-1-7 に示すとおりである（複数回答）。

図表 3-1-7 回答企業のマネジメント・システム

	度数(社)	パーセント
1. 経営理念	239	89.2%
2. 企業行動規範	180	67.2%
3. 従業員行動規範	163	60.8%
4. 内部統制システム	256	95.5%
5. 戦略計画システム	52	19.4%
6. 中期経営計画システム	206	76.9%
7. 短期経営計画システム	73	27.2%
8. 予算管理システム	225	84.0%
9. 責任単位別業績評価システム	83	31.0%
10. ミニ・プロフィットセンター	4	1.5%
11. 方針管理	88	32.8%
12. 目標管理制度	195	72.8%
13. 成果連動型報酬制度	83	31.0%
14. バランス・スコアカード	24	9.0%
15. EVA等の経済付加価値指標	9	3.4%
16. 無回答	3	1.1%



回答が多いマネジメント・システムは、「内部統制システム」（256社：95.5%）、「経営理念」（239社：89.2%）、「予算管理システム」（225社：84.0%）、「中期経営計画システム」（206社：76.9%）、「目標管理制度」（195社：72.8%）などである。

なお、「バランス・スコアカード」は、24社（9.0%）の企業が導入・利用していた。

（2）回答部門の概要

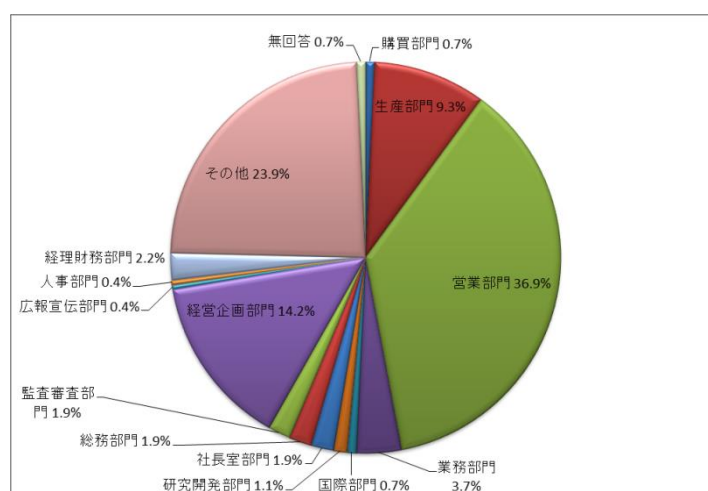
次に、回答者が所属する部門の①業務内容、②会計上の責任、③事業環境について概観する。

①業務内容

回答者が所属する部門の業務内容は、図表 3-2-1 に示すとおりである。

図表 3-2-1 回答部門の業務内容

	度数(社)	パーセント
購買部門	2	0.7%
生産部門	25	9.3%
営業部門	99	36.9%
業務部門	10	3.7%
国際部門	2	0.7%
研究開発部門	3	1.1%
社長室部門	5	1.9%
総務部門	5	1.9%
監査審査部門	5	1.9%
経営企画部門	38	14.2%
広報宣伝部門	1	0.4%
人事部門	1	0.4%
経理財務部門	6	2.2%
その他	64	23.9%
無回答	2	0.7%
合計	268	100%



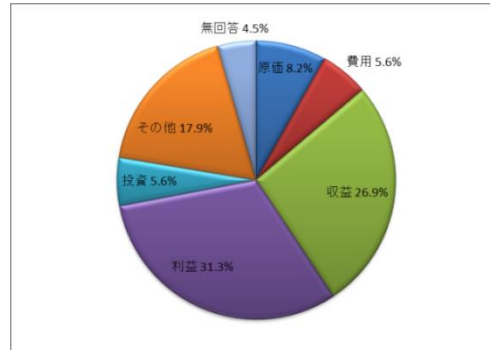
回答が多い部門は、「営業部門」が 99 社 (36.9%)、「経営企画部門」が 38 社 (14.2%)、「生産部門」25 社 (9.3%) などとなっている。前述したように、アンケートの送付先 (調査対象者) を、KPI の活用に中心的な役割を果たすと思われる生産/販売部門の担当役員を中心としていたが、回答者が所属する部門は多岐にわたっていることがわかる³⁾。

②会計上の責任

回答者が所属する部門が主に負っている会計上の責任については、図表 3-2-2 に示すとおりである。

図表 3-2-2 回答部門の会計上の責任

	度数(社)	パーセント
原価	22	8.2%
費用	15	5.6%
収益	72	26.9%
利益	84	31.3%
投資	15	5.6%
その他	48	17.9%
無回答	12	4.5%
合計	268	100%



回答が多いのは、「利益」責任が 84 社 (31.3%)、次いで「収益」責任が 72 社 (26.9%) となっている。したがって、3 割を超える部門で、利益責任を負うプロフィット・センターとして識別されていることがわかる。

③事業環境

回答者が所属する部門における事業環境についても質問している。質問項目は 8 つで、そのうち 6 つが事業 (製品/サービス) 環境について、残りの 2 つが事業 (製品/サービス) の成功要因の識別可能性についてである。各質問項目は 7 点リッカートスケール (1: まったくその通り, 2: その通り, 3: どちらかといえばその通り, 4: どちらともいえない, 5: どちらかといえば違う, 6: 違う, 7: まったく違う) で回答してもらっている。(図表 3-2-3 参照)

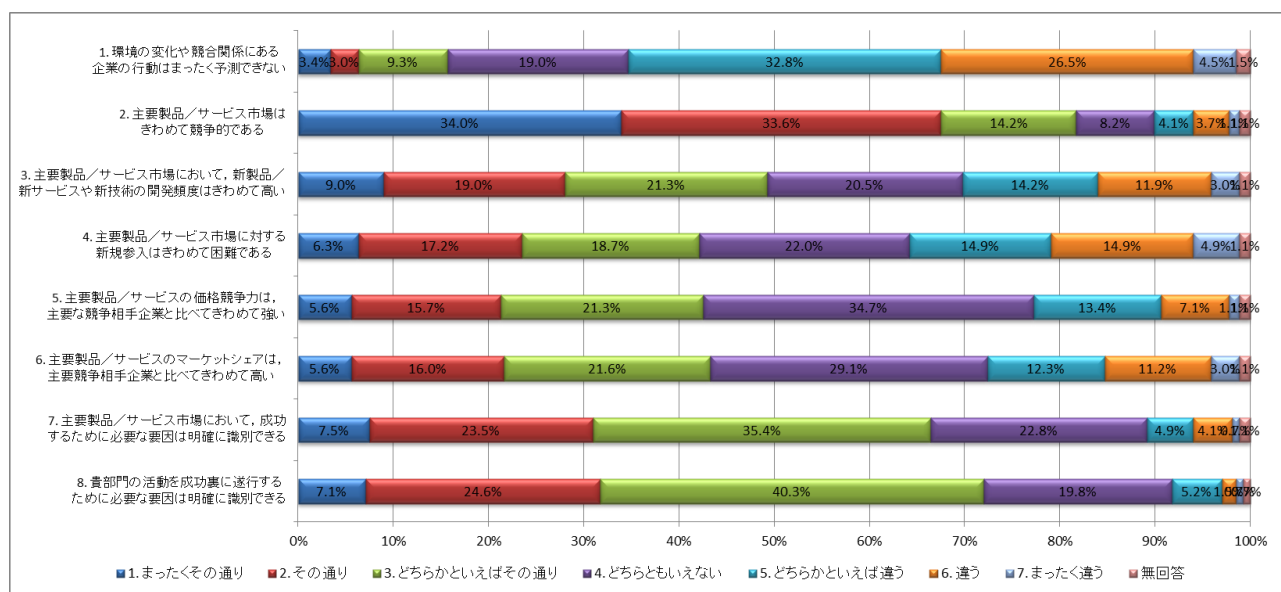
「1. 環境の変化や競合関係にある企業の行動はまったく予測できない」については、選択肢 5~7 の「違う」を選択した部門が 6 割以上 (63.8%) であり、選択肢 1~3 の「その通り」を選択した部門が 15.7%に過ぎないことから、環境の変化や競合企業の行動はある程度予測できる状況にある部門が多い結果となっている。

「2. 主要製品/サービス市場はきわめて競争的である」については、選択肢 1~3 の「その通り」を選択した部門が 8 割以上 (81.8%) であり、選択肢 5~7 の「違う」を選択した部門が 8.9%に過ぎないことから、製品/サービス市場の競争は激しい状況にある部門が多い結果となっている。

「3. 主要製品/サービス市場において、新製品/新サービスや新技術の開発頻度はきわめて高い」については、選択肢 1~3 の「その通り」を選択した部門が 5 割近く (49.3%) であり、選択肢 5~7 の「違う」を選択した部門が 29.1%であることから、新製品/新サービスや新技術の開発頻度はある程度高い状況にある部門が多い結果となっている。

図表 3-2-3 回答部門の事業環境

	1. まったくその通り		2. その通り		3. どちらかといえばその通り		4. どちらともいえない		5. どちらかといえば違う		6. 違う		7. まったく違う		無回答		合計	
	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント
1. 環境の変化や競合関係にある企業の行動はまったく予測できない	9	3.4%	8	3.0%	25	9.3%	51	19.0%	88	32.8%	71	26.5%	12	4.5%	4	1.5%	268	100%
2. 主要製品/サービス市場はきわめて競争的である	91	34.0%	90	33.6%	38	14.2%	22	8.2%	11	4.1%	10	3.7%	3	1.1%	3	1.1%	268	100%
3. 主要製品/サービス市場において、新製品/新サービスや新技術の開発頻度はきわめて高い	24	9.0%	51	19.0%	57	21.3%	55	20.5%	38	14.2%	32	11.9%	8	3.0%	3	1.1%	268	100%
4. 主要製品/サービス市場に対する新規参入はきわめて困難である	17	6.3%	46	17.2%	50	18.7%	59	22.0%	40	14.9%	40	14.9%	13	4.9%	3	1.1%	268	100%
5. 主要製品/サービスの価格競争力は、主要な競争相手企業と比べてきわめて強い	15	5.6%	42	15.7%	57	21.3%	93	34.7%	36	13.4%	19	7.1%	3	1.1%	3	1.1%	268	100%
6. 主要製品/サービスのマーケットシェアは、主要競争相手企業と比べてきわめて高い	15	5.6%	43	16.0%	58	21.6%	78	29.1%	33	12.3%	30	11.2%	8	3.0%	3	1.1%	268	100%
7. 主要製品/サービス市場において、成功するために必要な要因は明確に識別できる	20	7.5%	63	23.5%	95	35.4%	61	22.8%	13	4.9%	11	4.1%	2	0.7%	3	1.1%	268	100%
8. 貴部門の活動を成功裏に遂行するために必要な要因は明確に識別できる	19	7.1%	66	24.6%	108	40.3%	53	19.8%	14	5.2%	4	1.5%	2	0.7%	2	0.7%	268	100%



「5. 主要製品/サービスの価格競争力は、主要な競争相手企業と比べてきわめて強い」については、選択肢 1～3 の「その通り」を選択した部門が 42.6% に対して、選択肢 5～7 の「違う」を選択した部門が 21.6% であることから、製品/サービスの価格競争力は、主要な競争相手企業と比べてある程度強い状況にある部門が多い結果となっている。

「6. 主要製品/サービスのマーケットシェアは、主要競争相手企業と比べてきわめて高い」については、選択肢 1～3 の「その通り」を選択した部門が 43.2% に対して、選択肢 5～7 の「違う」を選択した部門が 26.5% であることから、製品/サービスのマーケットシェアは、主要競争相手企業と比べて高い状況にある部門がやや多い結果となっている。

「7. 主要製品/サービス市場において、成功するために必要な要因は明確に識別できる」については、選択肢 1～3 の「その通り」を選択した部門が 7 割近く (66.4%) に上っており、選択肢 5～7 の「違う」を選択した部門が 9.7% に過ぎないことから、製品/サービス市場において成功に必要な要因を識別できる状況にある部門がかなり多い結果となっている。

「8. 貴部門の活動を成功裏に遂行するために必要な要因は明確に識別できる」については、選択肢 1～3 の「その通り」を選択した部門が 7 割以上 (72.0%) であり、選択肢 5

～7の「違う」を選択した部門が7.4%に過ぎないことから、部門の活動を成功裏に遂行するために必要な要因を識別できる状況にある部門がかなり多い結果となっている。

以上の結果から、多くの部門では製品／サービス市場における競争が厳しく、また新製品や新技術の開発頻度が高い状況にあることがわかる。その一方で、環境の変化や競合企業の行動はある程度予測できる状況にあり、製品／サービスの価格競争力はある程度高く、またマーケットシェアもある程度高い状況にある部門が多いことがわかる。こうした状況を反映して、質問項目7、8の製品／サービス市場における成功要因や部門活動の成功要因を識別できる部門が多い結果となっていると考えられる。このことから、部門を取り巻く環境要因が、成功要因を識別し活用する体制の構築に影響を与える可能性も考えられ、これはKPIの活用に対しても示唆を与える結果といえよう。

4. KPIの活用実態

では次に、(1)回答者が所属する部門における「重要業績指標」の導入状況ならびに活用実態について、(2)回答者が自分で活用するための「自分用の重要業績指標」の導入状況ならびに活用実態について明らかにしてみたい。

(1) 部門における「重要業績指標」の導入状況ならびに活用実態

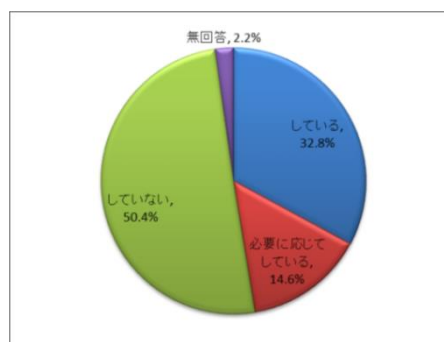
<Q4-1-1：「重要業績指標」設定の有無>

まず、回答者が所属する部門において、「重要業績指標」を設定（あるいは識別）しているかどうかについて質問している。質問調査票では、「重要業績指標」を、「他の業績評価指標とは区別される、部門の成功にとって特に重要な、もしくは特に注意を払う業績評価指標」と定義し、その設定（もしくは識別）の有無について質問している。

「している」と回答した部門は88社(32.8%)、「必要に応じてしている」は39社(14.6%)であり、一方、「していない」と回答した部門は135社(50.4%)であった。(図表4-1-1_1参照)したがって、「重要業績指標」を設定している部門は半数以下(47.4%)という結果であった。

図表 4-1-1_1 回答部門における「重要業績指標」設定の有無

	度数(社)	パーセント
している	88	32.8%
必要に応じてしている	39	14.6%
していない	135	50.4%
無回答	6	2.2%
合計	268	100%



また、業種別の「重要業績指標」設定状況をみるためにクロス集計を行った。その結果は図表 4-1-1_2 のとおりである。

全業種の中で「重要業績指標」を設定している部門（「している」と「必要に応じてしている」を選択した部門）が多い業種は、「電気機器」（13.5%）、「サービス業」（12.7%）、「輸送用機器」（9.5%）、「卸売業」（7.9%）、「建設業」（6.3%）、「情報・通信業」（6.3%）、「化学」（5.6%）、「小売業」（5.6%）、「食料品」（4.8%）、「機械」（4.8%）などとなっている。

また、同一業種内で「重要業績指標」を設定している部門（「している」と「必要に応じてしている」を選択した部門）が多い業種は、「ゴム製品」（100%）、「その他製品」（100%）、「輸送用機器」（85.7%）、「電気機器」（70.8%）、「鉄鋼」（66.7%）、「その他金融業」（66.7%）、「サービス業」（66.7%）、「食料品」（60.0%）、「ガラス・土石製品」（55.6%）、「精密機器」（50.0%）、「海運業」（50.0%）、「証券／商品先物取引業」（50.0%）などである。

次に、規模別の「重要業績指標」設定状況をみるために、売上高についてクロス集計を行った。その結果は図表 4-1-1_3 のとおりである。

全売上高区分の中で「重要業績指標」を設定している部門（「している」と「必要に応じてしている」を選択した部門）が多い区分は、「100 億円～500 億円未満」の 34.1%、次いで「500 億円～1,000 億円未満」と「1,000 億円～5,000 億円未満」の 19.8%、そして「50 億円～100 億円未満」の 15.1%となっている。

また、同一売上高区分内で「重要業績指標」を設定している部門（「している」と「必要に応じてしている」を選択した部門）が多い区分は、「1,000 億円～5,000 億円未満」の 62.5%、次いで「500 億円～1,000 億円未満」の 59.5%、そして「50 億円～100 億円未満」の 55.9%、「5,000 億円～1 兆円未満」の 50.0%となっている。

図表 4-1-1_2 業種別の「重要業績指標」設定状況

業 種		重要業績指標の設定				合 計
		している	必要に応じ している	している 計	していない	
水産・農林業	度数(社)	0	0	0	2	2
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	.8%
建設業	度数(社)	7	1	8	17	25
	業種の%	28.0%	4.0%	32.0%	68.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	8.0%	2.6%	6.3%	12.9%	9.7%
食料品	度数(社)	5	1	6	4	10
	業種の%	50.0%	10.0%	60.0%	40.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	5.7%	2.6%	4.8%	3.0%	3.9%
繊維製品	度数(社)	2	0	2	3	5
	業種の%	40.0%	0.0%	40.0%	60.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	0.0%	1.6%	2.3%	1.9%
パルプ・紙	度数(社)	0	0	0	1	1
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	.8%	.4%
化学	度数(社)	4	3	7	10	17
	業種の%	23.5%	17.6%	41.2%	58.8%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	4.5%	7.9%	5.6%	7.6%	6.6%
医薬品	度数(社)	0	0	0	3	3
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	1.2%
石油・石炭製品	度数(社)	0	0	0	1	1
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	.8%	.4%
ゴム製品	度数(社)	2	0	2	0	2
	業種の%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	0.0%	1.6%	0.0%	.8%
ガラス・土石製品	度数(社)	4	1	5	4	9
	業種の%	44.4%	11.1%	55.6%	44.4%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	4.5%	2.6%	4.0%	3.0%	3.5%
鉄鋼	度数(社)	2	0	2	1	3
	業種の%	66.7%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	0.0%	1.6%	.8%	1.2%
非鉄金属	度数(社)	0	0	0	2	2
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	.8%
金属製品	度数(社)	1	1	2	5	7
	業種の%	14.3%	14.3%	28.6%	71.4%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	2.6%	1.6%	3.8%	2.7%
機械	度数(社)	2	4	6	10	16
	業種の%	12.5%	25.0%	37.5%	62.5%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	10.5%	4.8%	7.6%	6.2%
電気機器	度数(社)	11	6	17	7	24
	業種の%	45.8%	25.0%	70.8%	29.2%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	12.5%	15.8%	13.5%	5.3%	9.3%
輸送用機器	度数(社)	8	4	12	2	14
	業種の%	57.1%	28.6%	85.7%	14.3%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	9.1%	10.5%	9.5%	1.5%	5.4%
精密機器	度数(社)	1	1	2	2	4
	業種の%	25.0%	25.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	2.6%	1.6%	1.5%	1.6%
その他製品	度数(社)	2	2	4	0	4
	業種の%	50.0%	50.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	5.3%	3.2%	0.0%	1.6%
電気・ガス業	度数(社)	0	1	1	3	4
	業種の%	0.0%	25.0%	25.0%	75.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	2.6%	0.8%	2.3%	1.6%
陸運業	度数(社)	0	0	0	2	2
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	.8%
海運業	度数(社)	1	0	1	1	2
	業種の%	50.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	0.0%	0.8%	.8%	.8%
倉庫・運輸関連業	度数(社)	0	0	0	2	2
	業種の%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	.8%
情報・通信業	度数(社)	7	1	8	12	20
	業種の%	35.0%	5.0%	40.0%	60.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	8.0%	2.6%	6.3%	9.1%	7.8%
卸売業	度数(社)	7	3	10	11	21
	業種の%	33.3%	14.3%	47.6%	52.4%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	8.0%	7.9%	7.9%	8.3%	8.1%
小売業	度数(社)	6	1	7	8	15
	業種の%	40.0%	6.7%	46.7%	53.3%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	6.8%	2.6%	5.6%	6.1%	5.8%
銀行業	度数(社)	1	1	2	3	5
	業種の%	20.0%	20.0%	40.0%	60.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	2.6%	1.6%	2.3%	1.9%
証券・商品先物取引業	度数(社)	1	1	2	2	4
	業種の%	25.0%	25.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	2.6%	1.6%	1.5%	1.6%
その他金融業	度数(社)	2	0	2	1	3
	業種の%	66.7%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	0.0%	1.6%	.8%	1.2%
不動産業	度数(社)	2	0	2	5	7
	業種の%	28.6%	0.0%	28.6%	71.4%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	0.0%	1.6%	3.8%	2.7%
サービス業	度数(社)	10	6	16	8	24
	業種の%	41.7%	25.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	11.4%	15.8%	12.7%	6.1%	9.3%
合 計	度数(社)	88	38	126	132	258
	業種の%	34.1%	14.7%	48.8%	51.2%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(有効回答数:258社、欠損値:10社)

図表 4-1-1_3 規模（売上高）別の「重要業績指標」設定状況

直近の決算期の売上高		重要業績指標の設定				合計
		している	必要に応じてしている	している計	していない	
10億円未満	度数（社）	1	1	2	3	5
	直近の決算期の売上高の%	20.0%	20.0%	40.0%	60.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	2.6%	1.6%	2.3%	1.9%
10億円～50億円未満	度数（社）	4	3	7	14	21
	直近の決算期の売上高の%	19.0%	14.3%	33.3%	66.7%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	4.6%	7.7%	5.6%	10.5%	8.1%
50億円～100億円未満	度数（社）	10	9	19	15	34
	直近の決算期の売上高の%	29.4%	26.5%	55.9%	44.1%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	11.5%	23.1%	15.1%	11.3%	13.1%
100億円～500億円未満	度数（社）	33	10	43	60	103
	直近の決算期の売上高の%	32.0%	9.7%	41.7%	58.3%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	37.9%	25.6%	34.1%	45.1%	39.8%
500億円～1,000億円未満	度数（社）	19	6	25	17	42
	直近の決算期の売上高の%	45.2%	14.3%	59.5%	40.5%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	21.8%	15.4%	19.8%	12.8%	16.2%
1,000億円～5,000億円未満	度数（社）	17	8	25	15	40
	直近の決算期の売上高の%	42.5%	20.0%	62.5%	37.5%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	19.5%	20.5%	19.8%	11.3%	15.4%
5,000億円～1兆円未満	度数（社）	2	1	3	3	6
	直近の決算期の売上高の%	33.3%	16.7%	50.0%	50.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	2.3%	2.6%	2.4%	2.3%	2.3%
1兆円以上	度数（社）	1	1	2	6	8
	直近の決算期の売上高の%	12.5%	12.5%	25.0%	75.0%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	1.1%	2.6%	1.6%	4.5%	3.1%
合計	度数（社）	87	39	126	133	259
	直近の決算期の売上高の%	33.6%	15.1%	48.6%	51.4%	100.0%
	重要業績指標の設定の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

（有効回答数：259社，欠損値：9社）

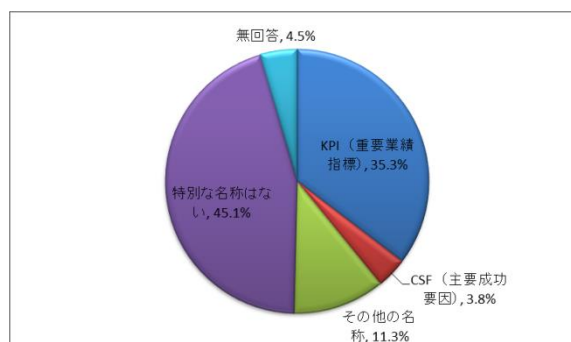
<Q4-1-2：「重要業績指標」の名称>

次に、「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方（無回答を含めた133社）を対象に、部門で設定される「重要業績指標」を、どのような名称で呼んでいるか質問している。

「重要業績指標」の名称として、「KPI」と呼んでいる企業が35.3%（47社）とやはり一番多かった。その一方で「特別な名称はない」という部門が45.1%（60社）もあった。そうした部門では、部門の通常の業績評価指標と「重要業績指標」との区別をどのように行っているのか興味深い結果である。（図表4-1-2参照）

図表 4-1-2 回答部門における「重要業績指標」の名称

	度数(社)	パーセント
KPI(重要業績指標)	47	35.3%
CSF(主要成功要因)	5	3.8%
その他の名称	15	11.3%
特別な名称はない	60	45.1%
無回答	6	4.5%
合計	133	100%



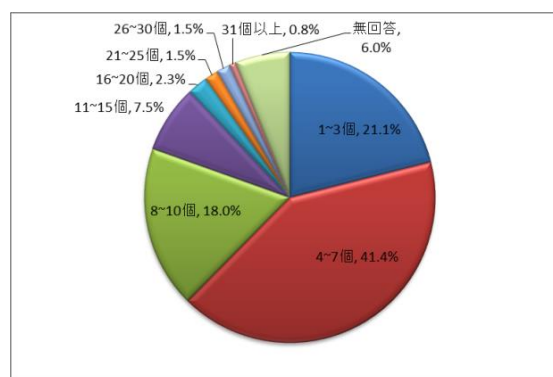
<Q4-1-3 : 「重要業績指標」の設定数>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の平均数を質問している。

「重要業績指標」を設定・活用している部門における平均設定数は、「4~7個」が最も多く55社(41.4%)、次いで「1~3個」が28社(21.1%)、そして「8~10個」が24社(18.0%)という順番になっており、「重要業績指標」の設定数は多くないことがわかる。(図表 4-1-3 参照) BSC で設定される業績評価指標は20個程度といわれているが、KPIの平均設定数はそれと比べると少なく、重要な指標のみを厳選して活用しているものと思われる。

図表 4-1-3 回答部門における「重要業績指標」の設定数

	度数(社)	パーセント
1~3個	28	21.1%
4~7個	55	41.4%
8~10個	24	18.0%
11~15個	10	7.5%
16~20個	3	2.3%
21~25個	2	1.5%
26~30個	2	1.5%
31個以上	1	0.8%
無回答	8	6.0%
合計	133	100%



<Q4-1-4 : 「重要業績指標」の設定方法>

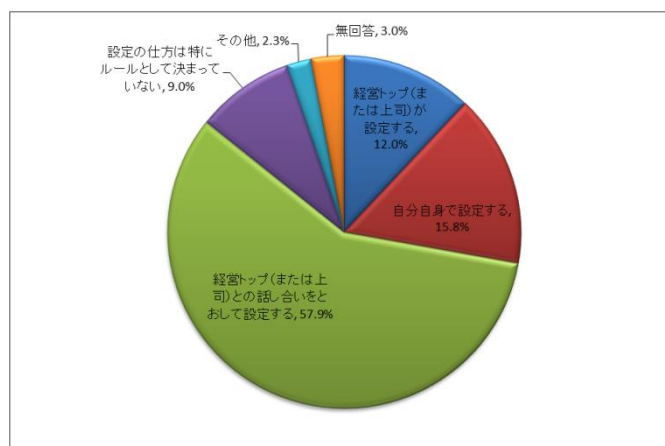
「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の設定方法について質問している。

「重要業績指標」の設定方法として圧倒的に多いのは、「経営トップ(または上司)との話し合いをとおして設定する」で、77社(57.9%)であった。以下、「自分自身で設定する」(21社:15.8%)、「経営トップ(または上司)が設定する」(16社:12.0%)と続い

ている 6。(図表 4-1-4 参照)「自分自身で設定する」が 2 位に入っているが、これは後述する「自分用の重要業績指標」の設定に対応しているものと考えられる。

図表 4-1-4 回答部門における「重要業績指標」の設定方法

	度数(社)	パーセント
経営トップ(または上司)が設定する	16	12.0%
自分自身で設定する	21	15.8%
経営トップ(または上司)との話し合いをとおして設定する	77	57.9%
設定の仕方は特にルールとして決まっていない	12	9.0%
その他	3	2.3%
無回答	4	3.0%
合計	133	100%



<Q4-1-5:「重要業績指標」の内訳>

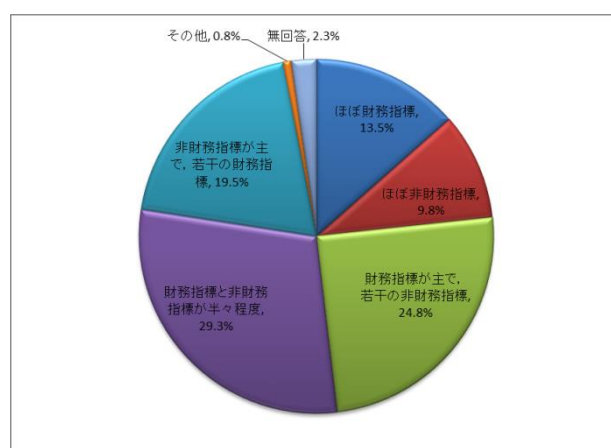
「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の財務指標と非財務指標の設定割合を質問している。

財務指標と非財務指標の設定割合として、「財務指標と非財務指標が半々程度」と回答した部門が 39 社(29.3%)と一番多く、「財務指標が主で、若干の非財務指標」が 33 社(24.8%)、「非財務指標が主で、若干の財務指標」が 26 社(19.5%)と続いている。(図表 4-1-5 参照)

一方で、「ほぼ財務指標」と回答した部門が 18 社(13.5%)、「ほぼ非財務指標」と回答した部門は 13 社(9.8%)であることから、財務指標をメインで使っている部門の割合(「ほぼ財務指標」と「財務指標が主で、若干の非財務指標」と回答した部門の合計)は 51 社(38.3%)となることから、非財務指標をメインで使う部門(39 社:29.3%)よりも財務指標をメインで使う部門の割合の方が高いということがわかる。

図表 4-1-5 回答部門における「重要業績指標」の内訳

	度数(社)	パーセント
ほぼ財務指標	18	13.5%
ほぼ非財務指標	13	9.8%
財務指標が主で、若干の非財務指標	33	24.8%
財務指標と非財務指標が半々程度	39	29.3%
非財務指標が主で、若干の財務指標	26	19.5%
その他	1	0.8%
無回答	3	2.3%
合計	133	100%



<Q4-1-6: 「重要業績指標」の設定項目>

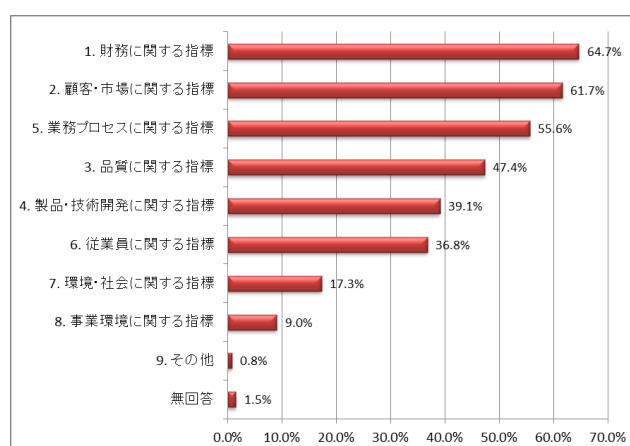
「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」として、具体的にどのような項目に関連する指標を設定しているかを質問している(複数回答)。

最も多い項目は「財務に関する指標」で86社(64.7%)、次いで、「顧客・市場に関する指標」が82社(61.7%)、「業務プロセスに関する指標」が74社(55.6%)、「品質に関する指標」が63社(47.4%)などとなっている。(図表4-1-6参照)

一方、事業環境等に関する項目について「重要業績指標」を設定している部門は、「環境・社会に関する指標」が23社(17.3%)、「事業環境に関する指標」が12社(9.0%)となっており、設定する部門は少ないということが明らかとなった。

図表 4-1-6 回答部門における「重要業績指標」の設定項目

	度数(社)	パーセント
1. 財務に関する指標	86	64.7%
2. 顧客・市場に関する指標	82	61.7%
3. 品質に関する指標	63	47.4%
4. 製品・技術開発に関する指標	52	39.1%
5. 業務プロセスに関する指標	74	55.6%
6. 従業員に関する指標	49	36.8%
7. 環境・社会に関する指標	23	17.3%
8. 事業環境に関する指標	12	9.0%
9. その他	1	0.8%
無回答	2	1.5%



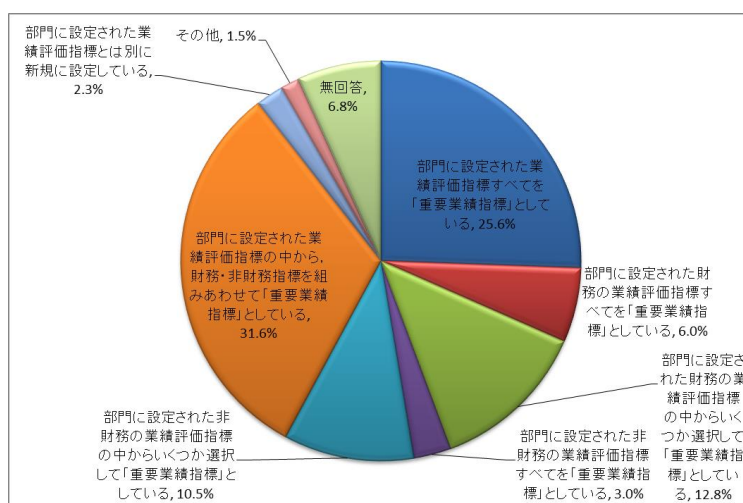
<Q4-1-7:「重要業績指標」と部門業績評価指標との関係>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門の「重要業績指標」の設定に際して、部門の業績評価指標との関係はどのようになっているかを質問している。

その結果、「部門に設定された業績評価指標の中から、財務・非財務指標を組みあわせて『重要業績指標』としている」が42社(31.6%)、「部門に設定された業績評価指標すべてを『重要業績指標』としている」が34社(25.6%)などとなっており、「部門に設定された業績評価指標とは別に新規に設定している」と回答した企業は3社(2.3%)に過ぎないことから、「重要業績指標」は部門の業績評価指標と密接な関わりを持って設定されることが明らかとなった⁷⁾。(図表 4-1-7 参照)

図表 4-1-7 回答部門における「重要業績指標」と部門業績評価指標との関係

	度数(社)	パーセント
部門に設定された業績評価指標すべてを「重要業績指標」としている	34	25.6%
部門に設定された財務の業績評価指標すべてを「重要業績指標」としている	8	6.0%
部門に設定された財務の業績評価指標の中からいくつか選択して「重要業績指標」としている	17	12.8%
部門に設定された非財務の業績評価指標すべてを「重要業績指標」としている	4	3.0%
部門に設定された非財務の業績評価指標の中からいくつか選択して「重要業績指標」としている	14	10.5%
部門に設定された業績評価指標の中から、財務・非財務指標を組みあわせて「重要業績指標」としている	42	31.6%
部門に設定された業績評価指標とは別に新規に設定している	3	2.3%
その他	2	1.5%
無回答	9	6.8%
合 計	133	100%



<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定(活用)目的>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の設定(活用)に際して、どのような目的を重視しているかを質問している。

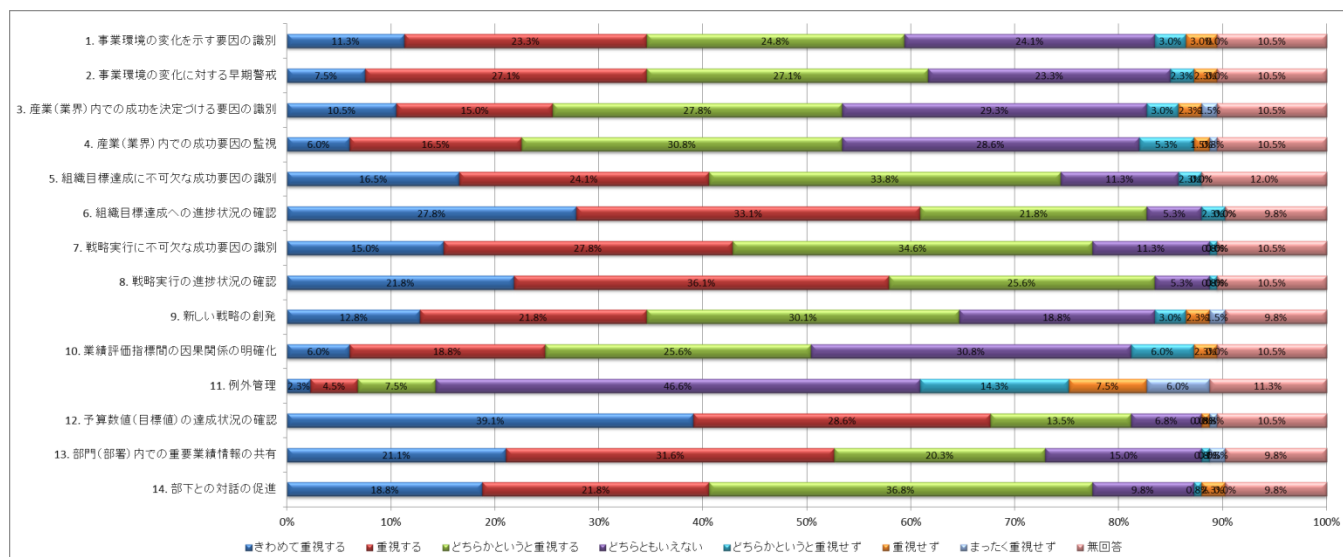
質問項目は、(1) 事業環境の変化を示す要因の識別、(2) 事業環境の変化に対する早期警戒、(3) 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別、(4) 産業(業界)内での成功要

因の監視, (5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別, (6) 組織目標達成への進捗状況の確認, (7) 戦略実行に不可欠な成功要因の識別, (8) 戦略実行の進捗状況の確認, (9) 新しい戦略の創発, (10) 業績評価指標間の因果関係の明確化, (11) 例外管理, (12) 予算数値(目標値)の達成状況の確認, (13) 部門(部署)内での重要業績情報の共有, (14) 部下との対話の促進, の14項目である。

なお, 各質問項目は7点リッカートスケール(1:きわめて重視する, 2:重視する, 3:どちらかという重視する, 4:どちらともいえない, 5:どちらかという重視せず, 6:重視せず, 7:まったく重視せず)で回答してもらっている。その結果は, 図表 4-1-8_1 のとおりである。

図表 4-1-8_1 回答部門における「重要業績指標」の設定(活用)目的

	きわめて重視する		重視する		どちらかという重視する		どちらともいえない		どちらかという重視せず		重視せず		まったく重視せず		無回答		合計	
	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント
1. 事業環境の変化を示す要因の識別	15	11.3%	31	23.3%	33	24.8%	32	24.1%	4	3.0%	4	3.0%	0	0.0%	14	10.5%	133	100%
2. 事業環境の変化に対する早期警戒	10	7.5%	36	27.1%	36	27.1%	31	23.3%	3	2.3%	3	2.3%	0	0.0%	14	10.5%	133	100%
3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別	14	10.5%	20	15.0%	37	27.8%	39	29.3%	4	3.0%	3	2.3%	2	1.5%	14	10.5%	133	100%
4. 産業(業界)内での成功要因の監視	8	6.0%	22	16.5%	41	30.8%	38	28.6%	7	5.3%	2	1.5%	1	0.8%	14	10.5%	133	100%
5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別	22	16.5%	32	24.1%	45	33.8%	15	11.3%	3	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	16	12.0%	133	100%
6. 組織目標達成への進捗状況の確認	37	27.8%	44	33.1%	29	21.8%	7	5.3%	3	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	13	9.8%	133	100%
7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別	20	15.0%	37	27.8%	46	34.6%	15	11.3%	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	14	10.5%	133	100%
8. 戦略実行の進捗状況の確認	29	21.8%	48	36.1%	34	25.6%	7	5.3%	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	14	10.5%	133	100%
9. 新しい戦略の創発	17	12.8%	29	21.8%	40	30.1%	25	18.8%	4	3.0%	3	2.3%	2	1.5%	13	9.8%	133	100%
10. 業績評価指標間の因果関係の明確化	8	6.0%	25	18.8%	34	25.6%	41	30.8%	8	6.0%	3	2.3%	0	0.0%	14	10.5%	133	100%
11. 例外管理	3	2.3%	6	4.5%	10	7.5%	62	46.6%	19	14.3%	10	7.5%	8	6.0%	15	11.3%	133	100%
12. 予算数値(目標値)の達成状況の確認	52	39.1%	38	28.6%	18	13.5%	9	6.8%	0	0.0%	1	0.8%	1	0.8%	14	10.5%	133	100%
13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有	28	21.1%	42	31.6%	27	20.3%	20	15.0%	1	0.8%	0	0.0%	2	1.5%	13	9.8%	133	100%
14. 部下との対話の促進	25	18.8%	29	21.8%	49	36.8%	13	9.8%	1	0.8%	3	2.3%	0	0.0%	13	9.8%	133	100%



「重要業績指標」の設定(活用)目的として「1. 事業環境の変化を示す要因の識別」については, 選択肢 1~3 の「重視する」を選択した部門が約 6 割 (59.4%) であり, 選択肢 5~7 の「重視せず」を選択した部門が 6.0%に過ぎないことから, 「事業環境の変化を示す要因の識別」を設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「2. 事業環境の変化に対する早期警戒」については, 選択肢 1~3 の「重視する」を選

択した部門が6割を超えており(61.7%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が4.6%に過ぎないことから、「事業環境の変化に対する早期警戒」を設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が5割を超えており(53.3%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が6.8%に過ぎないことから、「産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」を設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「4. 産業(業界)内での成功要因の監視」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が5割を超えており(53.3%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が7.6%に過ぎないことから、「産業(業界)内での成功要因の監視」を設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が7割を超えており(74.4%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が2.3%に過ぎないことから、「組織目標達成に不可欠な成功要因の識別」を設定(活用)目的としてきわめて重視していることがわかる。

「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割を超えており(82.7%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が2.3%に過ぎないことから、「組織目標達成への進捗状況の確認」を設定(活用)目的としてきわめて重視していることがわかる。

「7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割近く(77.4%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門がわずか0.8%に過ぎないことから、「戦略実行に不可欠な成功要因の識別」を設定(活用)目的としてきわめて重視していることがわかる。

「8. 戦略実行の進捗状況の確認」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割を超えており(83.5%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門がわずか0.8%に過ぎないことから、「戦略実行の進捗状況の確認」を設定(活用)目的としてきわめて重視していることがわかる。

「9. 新しい戦略の創発」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が6割を超えており(64.7%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が6.8%に過ぎないことから、「新しい戦略の創発」を設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「10. 業績評価指標間の因果関係の明確化」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が約5割であり(50.4%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が8.3%に過ぎないことから、「業績評価指標間の因果関係の明確化」を設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「11. 例外管理」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が15%程度に過ぎず(14.3%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が27.8%であり、その一

方で「どちらともいえない」を選択した部門が 5 割近い (46.6%) ことから、「例外管理」は設定 (活用) 目的としてそもそもあまり適切ではないと考えられていないものと思われる。

「12. 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」については、選択肢 1~3 の「重視する」を選択した部門が 8 割を超えており (81.2%)、選択肢 5~7 の「重視せず」を選択した部門がわずか 1.6%に過ぎないことから、「予算数値 (目標値) の達成状況の確認」を設定 (活用) 目的としてきわめて重視していることがわかる。

「13. 部門 (部署) 内での重要業績情報の共有」については、選択肢 1~3 の「重視する」を選択した部門が 7 割を超えており (73.0%)、選択肢 5~7 の「重視せず」を選択した部門がわずか 2.3%に過ぎないことから、「部門 (部署) 内での重要業績情報の共有」を設定 (活用) 目的としてきわめて重視していることがわかる。

「14. 部下との対話の促進」については、選択肢 1~3 の「重視する」を選択した部門が 8 割近く (77.4%)、選択肢 5~7 の「重視せず」を選択した部門がわずか 3.1%に過ぎないことから、「部下との対話の促進」を設定 (活用) 目的としてきわめて重視していることがわかる。

以上の結果から、「11. 例外管理」以外の項目については、「重要業績指標」の設定 (活用) 目的として概ね重視している傾向が明らかとなった。それでは、これらの項目のうち最も重視している項目はどの項目であろうか。

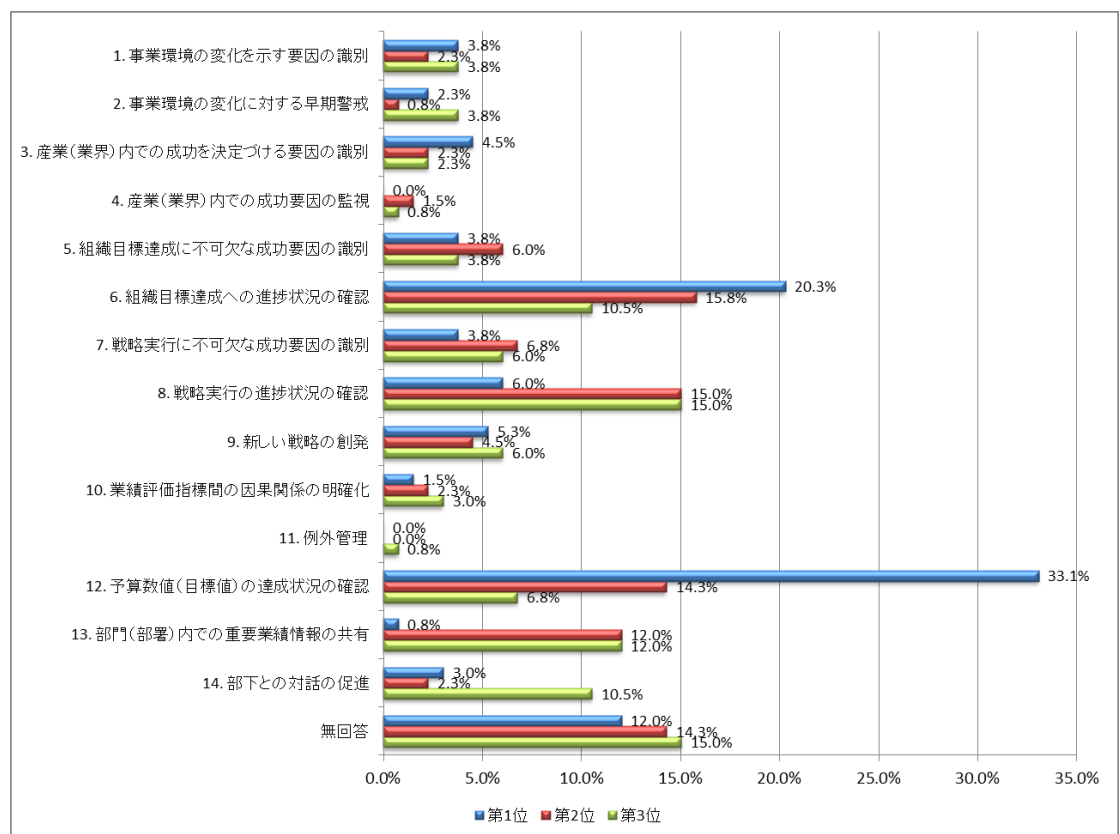
そこで、質問項目(1)~(14)の中で「もっとも重視している項目の上位 3 つ」を選択してもらった。その結果は、図表 4-1-8_2 のとおりである。

その結果、「もっとも重視する項目」の第 1 位として選択されたのは、「12. 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」が 33.1%、「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」が 20.3%であり、この 2 項目が突出している。また、第 2 位として選択されたのは、「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」が 15.8%、「8. 戦略実行の進捗状況の確認」が 15.0%、「12. 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」が 14.3%、「13. 部門 (部署) 内での重要業績情報の共有」が 12.0%となっている。そして、第 3 位として選択されたのは、「8. 戦略実行の進捗状況の確認」が 15.0%、「13. 部門 (部署) 内での重要業績情報の共有」が 12.0%、「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」と「14. 部下との対話の促進」が 10.5%などとなっている。

したがって、「重要業績指標」の設定 (活用) は、予算達成や組織目標達成、戦略実行などの進捗管理目的を重視していることがわかる。また、組織内での情報の共有や部下との対話の促進という目的も重視していることがわかる。

図表 4-1-8_2 回答部門における「重要業績指標」の設定（活用）目的の上位項目

	第1位		第2位		第3位	
	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント
1. 事業環境の変化を示す要因の識別	5	3.8%	3	2.3%	5	3.8%
2. 事業環境の変化に対する早期警戒	3	2.3%	1	0.8%	5	3.8%
3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別	6	4.5%	3	2.3%	3	2.3%
4. 産業(業界)内での成功要因の監視	0	0.0%	2	1.5%	1	0.8%
5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別	5	3.8%	8	6.0%	5	3.8%
6. 組織目標達成への進捗状況の確認	27	20.3%	21	15.8%	14	10.5%
7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別	5	3.8%	9	6.8%	8	6.0%
8. 戦略実行の進捗状況の確認	8	6.0%	20	15.0%	20	15.0%
9. 新しい戦略の創発	7	5.3%	6	4.5%	8	6.0%
10. 業績評価指標間の因果関係の明確化	2	1.5%	3	2.3%	4	3.0%
11. 例外管理	0	0.0%	0	0.0%	1	0.8%
12. 予算数値(目標値)の達成状況の確認	44	33.1%	19	14.3%	9	6.8%
13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有	1	0.8%	16	12.0%	16	12.0%
14. 部下との対話の促進	4	3.0%	3	2.3%	14	10.5%
無回答	16	12.0%	19	14.3%	20	15.0%
合計	133	100%	133	100%	133	100%

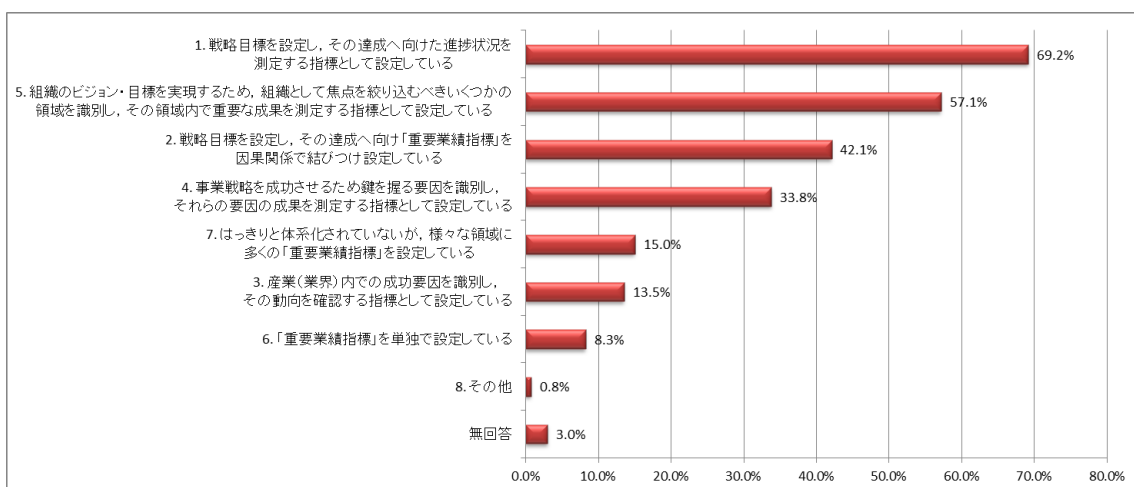


<Q4-1-9:「重要業績指標」の設定意図>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の設定意図について質問している(複数回答)。

図表 4-1-9 回答部門における「重要業績指標」の設定意図

	度数(社)	パーセント
1. 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	92	69.2%
2. 戦略目標を設定し、その達成へ向け「重要業績指標」を因果関係で結びつけ設定している	56	42.1%
3. 産業(業界)内での成功要因を識別し、その動向を確認する指標として設定している	18	13.5%
4. 事業戦略を成功させるため鍵を握る要因を識別し、それらの要因の成果を測定する指標として設定している	45	33.8%
5. 組織のビジョン・目標を実現するため、組織として焦点を絞らねばいけぬ領域を識別し、その領域内で重要な成果を測定する指標として設定している	76	57.1%
6. 「重要業績指標」を単独で設定している	11	8.3%
7. はっきりと体系化されていないが、様々な領域に多くの「重要業績指標」を設定している	20	15.0%
8. その他	1	0.8%
無回答	4	3.0%



その結果、「1. 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」を選択した企業が 92 社 (69.2%) と最も多く、次いで「5. 組織のビジョン・目標を実現するため、組織として焦点を絞らねばいけぬ領域を識別し、その領域内で重要な成果を測定する指標として設定している」が 76 社 (57.1%)、そして「2. 戦略目標を設定し、その達成へ向け『重要業績指標』を因果関係で結びつけ設定している」が 56 社 (42.1%)、「4. 事業戦略を成功させるため鍵を握る要因を識別し、それらの要因の成果を測定する指標として設定している」が 45 社 (33.8%) などとなっている⁸。(図表 4-1-9 参照)

このように「重要業績指標」を設定する意図として、戦略目標等の達成に対する進捗管理を意図している部門が多くなっているが、それは先の質問項目である「重要業績指標」の重視する設定目的に対応したものといえる。

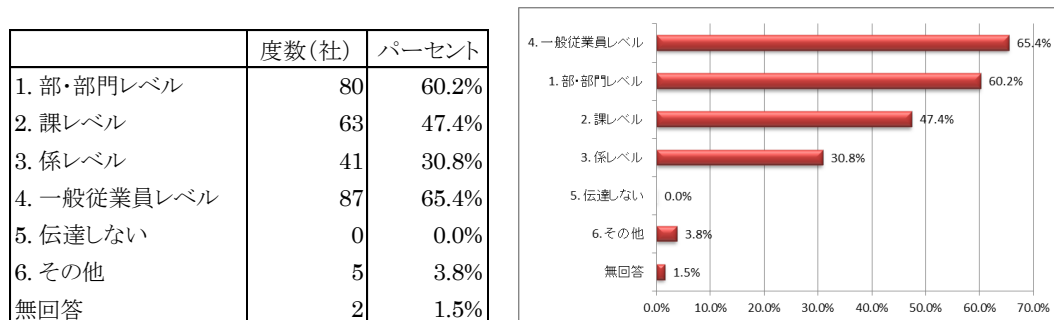
<Q4-1-10: 「重要業績指標」の伝達レベル>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方 (133 社) を対象に、部門で設定される「重要業績指標」を部門内のどの階層レベルにまで伝達しているかを質問している (複数回答)。

その結果、設定した「重要業績指標」を「一般従業員レベル」まで伝達している部門が

65.4%（87社）で最も多く、次いで「部・部門レベル」が60.2%（80社）、「課レベル」が47.4%（63社）となっており、「重要業績指標」を組織の下部にまで伝達している部門が多いことがわかる⁹。（図表4-1-10参照）

図表 4-1-10 回答部門における「重要業績指標」の伝達レベル

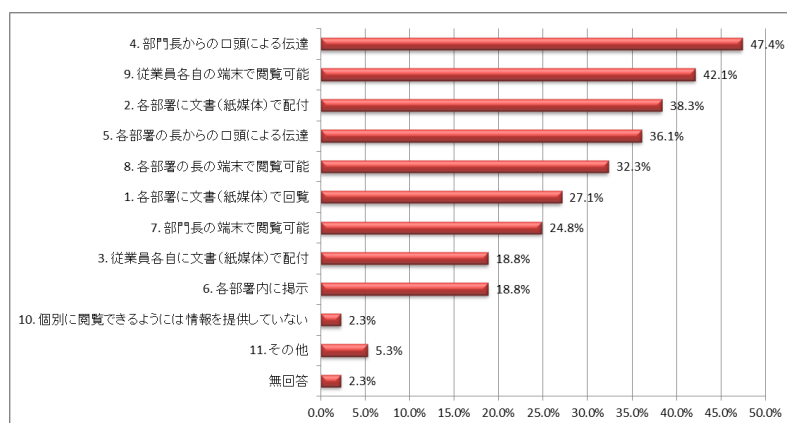


<Q4-1-11 「重要業績指標」の伝達方法>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方（133社）を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の伝達方法について質問している（複数回答）。

図表 4-1-11 回答部門における「重要業績指標」の伝達方法

	度数(社)	パーセント
1. 各部署に文書(紙媒体)で回覧	36	27.1%
2. 各部署に文書(紙媒体)で配付	51	38.3%
3. 従業員各自に文書(紙媒体)で配付	25	18.8%
4. 部門長からの口頭による伝達	63	47.4%
5. 各部署の長からの口頭による伝達	48	36.1%
6. 各部署内に掲示	25	18.8%
7. 部門長の端末で閲覧可能	33	24.8%
8. 各部署の長の端末で閲覧可能	43	32.3%
9. 従業員各自の端末で閲覧可能	56	42.1%
10. 個別に閲覧できるようには情報を提供していない	3	2.3%
11. その他	7	5.3%
無回答	3	2.3%



「重要業績指標」の伝達方法として最も多いのが、「4. 部門長からの口頭による伝達」で63社(47.4%)、次いで「9. 従業員各自の端末で閲覧可能」が56社(42.1%)、「2. 各部署に文書(紙媒体)で配付」が51社(38.3%)、「5. 各部署の長からの口頭による伝達」が48社(36.1%)などとなっている¹⁰。(図表4-1-11参照)

先の質問項目で、「重要業績指標」を組織の下部にまで伝達している部門が多いことが明らかとなったが、その方法としては、部門長や各部署長の口頭による伝達、文書の配付などに加え、「従業員各自の端末で閲覧可能」となっていることが、組織下部までの伝達に大きな役割を果たしていると考えられる。

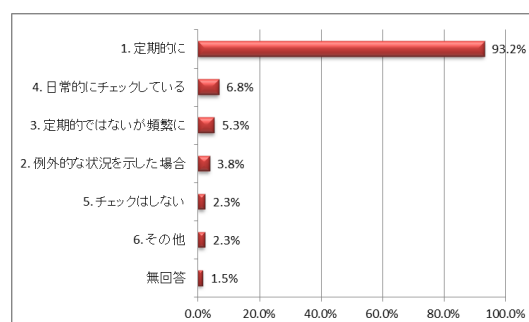
<Q4-1-12:「重要業績指標」のチェック・ルール>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」をチェックする基本的なルールについて質問している(複数回答)。

その結果、ほとんどの企業(124社, 93.2%)で「定期的に」「重要業績指標」をチェックしていることが明らかとなった。(図表4-1-12_1参照)

図表4-1-12_1 回答部門における「重要業績指標」のチェック・ルール

	度数(社)	パーセント
1. 定期的に	124	93.2%
2. 例外的な状況を示した場合	5	3.8%
3. 定期的ではないが頻繁に	7	5.3%
4. 日常的にチェックしている	9	6.8%
5. チェックはしない	3	2.3%
6. その他	3	2.3%
無回答	2	1.5%



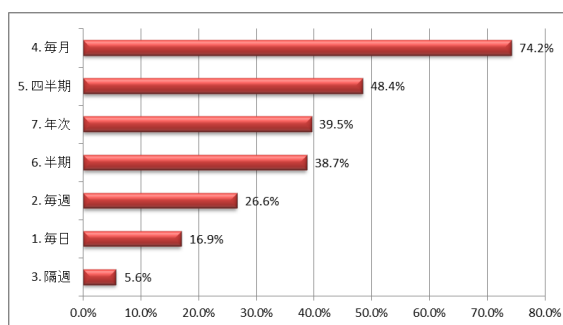
また、「定期的に」「重要業績指標」をチェックしていると回答した方（124社）に、その頻度について質問している。

その結果、「4. 毎月」が92社（74.2%）と最も多く、次いで「5. 四半期」が60社（48.4%）、「7. 年次」が49社（39.5%）、「6. 半期」が48社（38.7%）となっている。（図表 4-1-12_2 参照）

「毎日」や「毎週」などの高頻度のチェックを行っているところは少ないことがわかる。

図表 4-1-12_2 回答部門における「重要業績指標」のチェック頻度

	度数(社)	パーセント
1. 毎日	21	16.9%
2. 毎週	33	26.6%
3. 隔週	7	5.6%
4. 毎月	92	74.2%
5. 四半期	60	48.4%
6. 半期	48	38.7%
7. 年次	49	39.5%



<Q4-1-13:「重要業績指標」の活用効果>

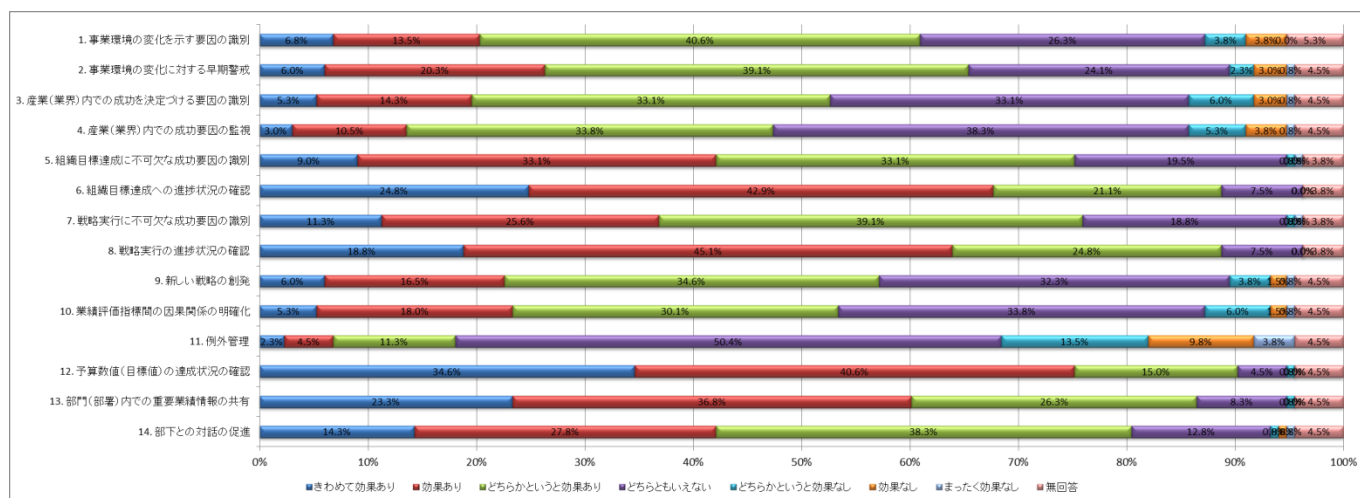
「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方（133社）を対象に、「重要業績指標」の活用効果について質問している。これは、先の質問項目である<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定（活用）目的>に対応させてものであり、意図した設定（活用）目的に対して、実際にその効果はどうであったかをみるためのものである。

質問項目は、<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定（活用）目的>を尋ねたときと同じ次の14項目である。(1) 事業環境の変化を示す要因の識別、(2) 事業環境の変化に対する早期警戒、(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別、(4) 産業（業界）内での成功要因の監視、(5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別、(6) 組織目標達成への進捗状況の確認、(7) 戦略実行に不可欠な成功要因の識別、(8) 戦略実行の進捗状況の確認、(9) 新しい戦略の創発、(10) 業績評価指標間の因果関係の明確化、(11) 例外管理、(12) 予算数値（目標値）の達成状況の確認、(13) 部門（部署）内での重要業績情報の共有、(14) 部下との対話の促進。

なお、各質問項目は7点リッカートスケール（1:きわめて効果あり、2:効果あり、3:どちらかという効果あり、4:どちらともいえない、5:どちらかという効果なし、6:効果なし、7:まったく効果なし）で回答してもらっている。その結果は、図表 4-1-13_1のとおりである。

図表 4-1-13_1 回答部門における「重要業績指標」の活用効果

	きわめて効果あり		効果あり		どちらかというど 効果あり		どちらともいえない		どちらかというど 効果なし		効果なし		まったく効果なし		無回答		合計	
	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント
1. 事業環境の変化を示す要因の識別	9	6.8%	18	13.5%	54	40.6%	35	26.3%	5	3.8%	5	3.8%	0	0.0%	7	5.3%	133	100%
2. 事業環境の変化に対する早期警戒	8	6.0%	27	20.3%	52	39.1%	32	24.1%	3	2.3%	4	3.0%	1	0.8%	6	4.5%	133	100%
3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別	7	5.3%	19	14.3%	44	33.1%	44	33.1%	8	6.0%	4	3.0%	1	0.8%	6	4.5%	133	100%
4. 産業(業界)内での成功要因の監視	4	3.0%	14	10.5%	45	33.8%	51	38.3%	7	5.3%	5	3.8%	1	0.8%	6	4.5%	133	100%
5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別	12	9.0%	44	33.1%	44	33.1%	26	19.5%	1	0.8%	0	0.0%	1	0.8%	5	3.8%	133	100%
6. 組織目標達成への進捗状況の確認	33	24.8%	57	42.9%	28	21.1%	10	7.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	3.8%	133	100%
7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別	15	11.3%	34	25.6%	52	39.1%	25	18.8%	1	0.8%	0	0.0%	1	0.8%	5	3.8%	133	100%
8. 戦略実行の進捗状況の確認	25	18.8%	60	45.1%	33	24.8%	10	7.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	3.8%	133	100%
9. 新しい戦略の創発	8	6.0%	22	16.5%	46	34.6%	43	32.3%	5	3.8%	2	1.5%	1	0.8%	6	4.5%	133	100%
10. 業績評価指標間の因果関係の明確化	7	5.3%	24	18.0%	40	30.1%	45	33.8%	8	6.0%	2	1.5%	1	0.8%	6	4.5%	133	100%
11. 例外管理	3	2.3%	6	4.5%	15	11.3%	67	50.4%	18	13.5%	13	9.8%	5	3.8%	6	4.5%	133	100%
12. 予算数値(目標値)の達成状況の確認	46	34.6%	54	40.6%	20	15.0%	6	4.5%	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	6	4.5%	133	100%
13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有	31	23.3%	49	36.8%	35	26.3%	11	8.3%	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	6	4.5%	133	100%
14. 部下との対話の促進	19	14.3%	37	27.8%	51	38.3%	17	12.8%	1	0.8%	1	0.8%	1	0.8%	6	4.5%	133	100%



「重要業績指標」の活用効果として「1. 事業環境の変化を示す要因の識別」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 6 割を超えており (60.9%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 7.6%に過ぎないことから (「どちらともいえない」は 26.3%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはある程度活用効果がみられることがわかる。

「2. 事業環境の変化に対する早期警戒」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が約 65%であり (65.4%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 6.1%に過ぎないことから (「どちらともいえない」は 24.1%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはかなり活用効果がみられることがわかる。

「3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 5 割を超えており (52.7%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 9.8%であることから (「どちらともいえない」は 33.1%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはある程度活用効果がみられることがわかる。

「4. 産業(業界)内での成功要因の監視」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 5 割弱であり (47.3%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 9.9%であることから (「どちらともいえない」は 38.3%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」

についてはある程度活用効果がみられることがわかる。

「5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 7 割を超えており (75.2%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 1.6%に過ぎないことから(「どちらともいえない」は 19.5%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはかなり活用効果がみられることがわかる。

「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 9 割近く (88.8%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門がまったくないことから(「どちらともいえない」は 7.5%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはきわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

「7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 7 割を超えており (76.0%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 1.6%に過ぎないことから(「どちらともいえない」は 18.8%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはかなり活用効果がみられることがわかる。

「8. 戦略実行の進捗状況の確認」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 9 割近く (88.7%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門がまったくないことから(「どちらともいえない」は 7.5%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはきわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

「9. 新しい戦略の創発」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 5 割を超えており (57.1%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 6.1%であることから(「どちらともいえない」は 32.3%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはある程度活用効果がみられることがわかる。

「10. 業績評価指標間の因果関係の明確化」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 5 割を超えており (53.4%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 8.3%であることから(「どちらともいえない」は 33.8%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはある程度活用効果がみられることがわかる。

「11. 例外管理」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 2 割弱に過ぎず (18.1%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 27.1%であり、その一方で「どちらともいえない」を選択した部門が 5 割を超えている (50.4%)。「例外管理」については、設定目的の重視度の調査結果から、設定目的としてそもそもあまり適切であるとは考えられていないと思われるのであり、それに対応して活用効果についても「どちらともいえない」が半数を占めたものと思われる。

「12. 予算数値(目標値)の達成状況の確認」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 9 割を超えており (90.2%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 0.8%に過ぎないことから(「どちらともいえない」は 4.5%)、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはきわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

「13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有」については、選択肢 1～3 の「効果あ

り」を選択した部門が8割を超えており（86.4%）、選択肢5～7の「効果なし」を選択した部門が0.8%に過ぎないことから（「どちらともいえない」は8.3%）、「事業環境の変化を示す要因の識別」についてはきわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

「14. 部下との対話の促進」については、選択肢1～3の「効果あり」を選択した部門が8割を超えており（80.4%）、選択肢5～7の「効果なし」を選択した部門が2.4%に過ぎないことから（「どちらともいえない」は12.8%）、「事業環境の変化を示す要因の識別」については大きな活用効果がみられることがわかる。

以上の結果から、先の質問項目である＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞と同様に、「11. 例外管理」以外の項目については、「重要業績指標」の活用効果を実感していることが明らかとなった。それでは、これらの項目のうち最も効果があった項目はどの項目であろうか。

そこで、先の質問項目である＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞と同様に、質問項目(1)～(14)の中で「もっとも効果があった項目の上位3つ」を選択してもらった。その結果は、図表4-1-13_2のとおりである。

その結果、「もっとも効果があった項目」の第1位として選択されたのは、「12. 予算数値（目標値）の達成状況の確認」が41.4%、「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」が21.8%であり、この2項目が突出している。これは、先の質問項目である＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞とまったく同様である。

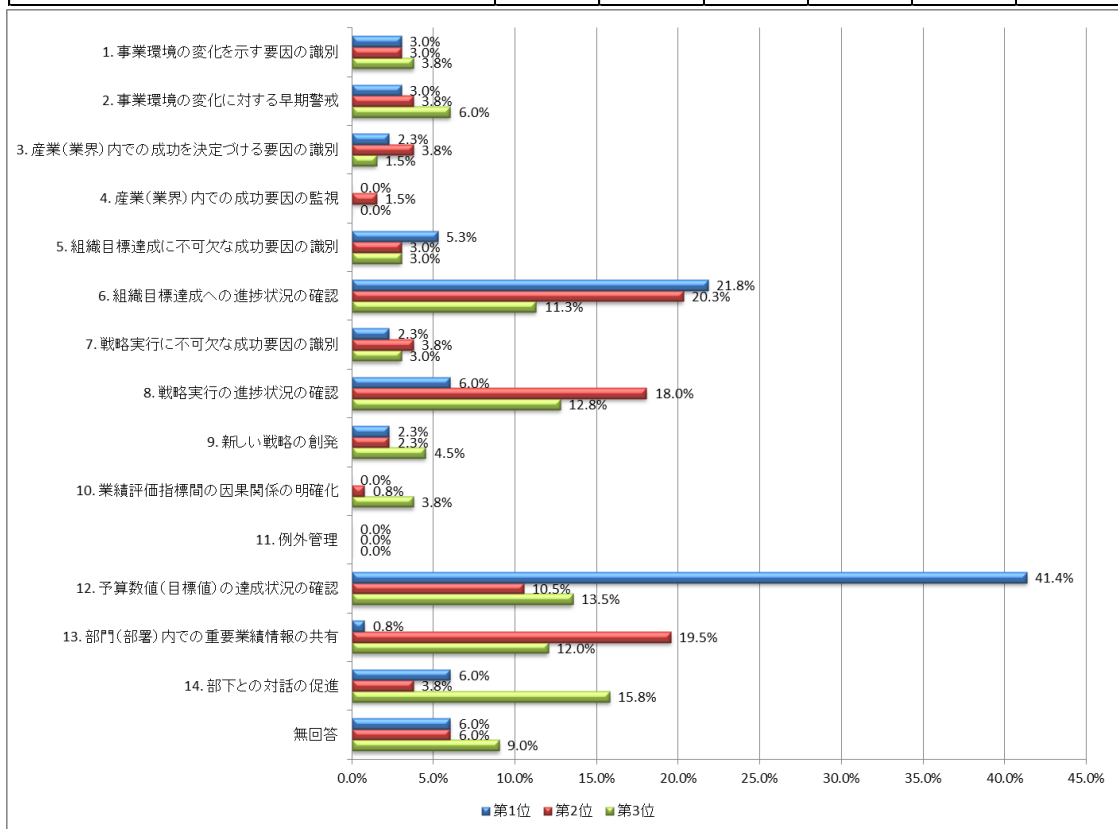
第2位として選択されたのは、「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」が20.3%、「13. 部門（部署）内での重要業績情報の共有」が19.5%、「8. 戦略実行の進捗状況の確認」が18.0%、「12. 予算数値（目標値）の達成状況の確認」が10.5%となっている。これは、先の質問項目である＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞と同じ項目がランキングされているが、若干順序が入れかわっており、活用効果としては「情報の共有」効果が高いと認識されていることが明らかとなった。

そして、第3位として選択されたのは、「14. 部下との対話の促進」が15.8%、「12. 予算数値（目標値）の達成状況の確認」が13.5%、「8. 戦略実行の進捗状況の確認」が12.8%、「13. 部門（部署）内での重要業績情報の共有」が12.0%、「6. 組織目標達成への進捗状況の確認」が11.3%などとなっている。ここでも、設定（活用）目的で期待した以上に「対話の促進」や「情報の共有」の効果を実感しているようである。

このように、「重要業績指標」の活用効果は、＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞と同様の項目である予算達成や組織目標達成、戦略実行などの進捗管理において実感していることがわかる。また、組織内での情報の共有や部下との対話の促進に関しては、当初の設定（活用）目的以上に、その効果を実感しているということも明らかとなった。

図表 4-1-13_2 回答部門における「重要業績指標」の活用効果の上位項目

	第1位		第2位		第3位	
	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント	度数(社)	パーセント
1. 事業環境の変化を示す要因の識別	4	3.0%	4	3.0%	5	3.8%
2. 事業環境の変化に対する早期警戒	4	3.0%	5	3.8%	8	6.0%
3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別	3	2.3%	5	3.8%	2	1.5%
4. 産業(業界)内での成功要因の監視	0	0.0%	2	1.5%	0	0.0%
5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別	7	5.3%	4	3.0%	4	3.0%
6. 組織目標達成への進捗状況の確認	29	21.8%	27	20.3%	15	11.3%
7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別	3	2.3%	5	3.8%	4	3.0%
8. 戦略実行の進捗状況の確認	8	6.0%	24	18.0%	17	12.8%
9. 新しい戦略の創発	3	2.3%	3	2.3%	6	4.5%
10. 業績評価指標間の因果関係の明確化	0	0.0%	1	0.8%	5	3.8%
11. 例外管理	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
12. 予算数値(目標値)の達成状況の確認	55	41.4%	14	10.5%	18	13.5%
13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有	1	0.8%	26	19.5%	16	12.0%
14. 部下との対話の促進	8	6.0%	5	3.8%	21	15.8%
無回答	8	6.0%	8	6.0%	12	9.0%
合計	133	100%	133	100%	133	100%



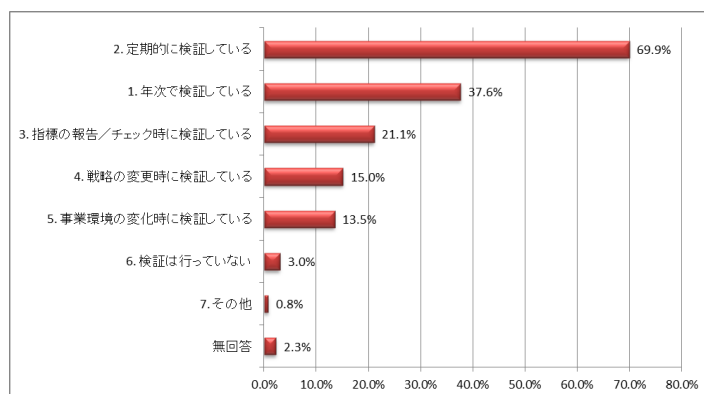
<Q4-1-14:「重要業績指標」の検証>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門で設定される「重要業績指標」の妥当性の検証をどのように行っているかについて質問している(複数回答)。

その結果、7割近い企業で「定期的に検証している」(93社：69.9%)ことが明らかとなった¹¹。(図表 4-1-14 参照)ただ、残念ながら定期的にというのがどのような頻度かは明らかではない。「年次で検証している」と回答した企業が4割弱(50社：37.6%)あるが、先の質問項目である<Q4-1-12：「重要業績指標」のチェック頻度>において「毎月」が7割を超えていたことから、それに準じた頻度である可能性が考えられる。

図表 4-1-14 回答部門における「重要業績指標」の検証

	度数(社)	パーセント
1. 年次で検証している	50	37.6%
2. 定期的に検証している	93	69.9%
3. 指標の報告/チェック時に検証している	28	21.1%
4. 戦略の変更時に検証している	20	15.0%
5. 事業環境の変化時に検証している	18	13.5%
6. 検証は行っていない	4	3.0%
7. その他	1	0.8%
無回答	3	2.3%

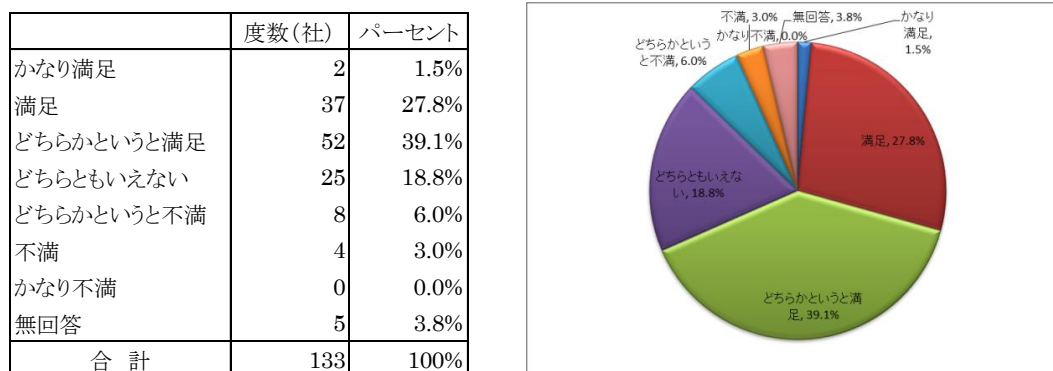


<Q4-1-15：「重要業績指標」の活用満足度>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、部門における「重要業績指標」の活用状況をどのように評価するかを質問している。

その結果、「満足」が37社(27.8%)、「どちらかという満足」が52社(39.1%)で、選択肢1～3の「満足」を選択した部門が7割近くあり(91社：68.4%)、選択肢5～7の「不満」を選択した部門が9.0%に過ぎないことから(「どちらともいえない」は18.8%)、「重要業績指標」の活用についてはある程度満足していることがわかる。(図表 4-1-15 参照)

図表 4-1-15 回答部門における「重要業績指標」の活用満足度



<Q4-1-16:「重要業績指標」の今後の活用目的>

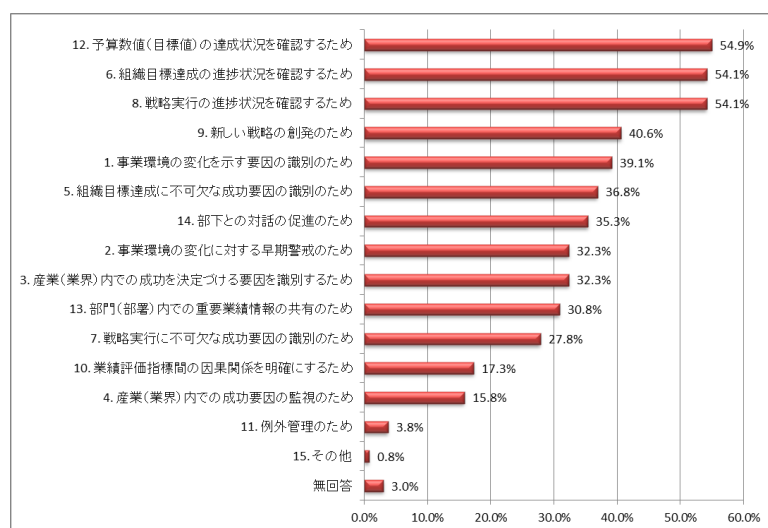
「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、「重要業績指標」の活用目的として今後どのような目的を重視したいかを質問している。

上位にあげられているのは、「12. 予算数値(目標値)の達成状況を確認するため」(73社:54.9%)、「6. 組織目標達成の進捗状況を確認するため」(72社:54.1%)、「8. 戦略実行の進捗状況を確認するため」(72社:54.1%)であり、これは先の質問項目である<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定(活用)目的>や、<Q4-1-13:「重要業績指標」の活用効果>の上位にあげられていた項目と一致しており、今後も引き続きこれらの目的で「重要業績指標」を活用しようと考えていることがわかる¹²。(図表 4-1-16 参照)

一方、先の質問項目である<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定(活用)目的>や、<Q4-1-13:「重要業績指標」の活用効果>ではそれほど飛び抜けて高くはなかった項目、「9. 新しい戦略の創発のため」(54社:40.6%)や、「1. 事業環境の変化を示す要因の識別のため」(52社:39.1%)、「5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別のため」(49社:36.8%)、「2. 事業環境の変化に対する早期警戒のため」(43社:32.3%)、「3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因を識別するため」(43社:32.3%)などが中～上位にあげられている。これは、企業が直面する環境の変化に対応するため、戦略の創発や環境変化の早期発見などの目的を重視したものと考えられ、従来の予算達成や組織目標達成、戦略実行などの進捗管理を重視した「重要業績指標」の役割期待とは異なる、新たな機能側面に着目したものととも考えられるのであり、注目に値する結果であるといえよう。

図表 4-1-16 回答部門における「重要業績指標」の今後の活用目的

	度数(社)	パーセント
1. 事業環境の変化を示す要因の識別のため	52	39.1%
2. 事業環境の変化に対する早期警戒のため	43	32.3%
3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因を識別するため	43	32.3%
4. 産業(業界)内での成功要因の監視のため	21	15.8%
5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別のため	49	36.8%
6. 組織目標達成の進捗状況を確認するため	72	54.1%
7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別のため	37	27.8%
8. 戦略実行の進捗状況を確認するため	72	54.1%
9. 新しい戦略の創発のため	54	40.6%
10. 業績評価指標間の因果関係を明確にするため	23	17.3%
11. 例外管理のため	5	3.8%
12. 予算数値(目標値)の達成状況を確認するため	73	54.9%
13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有のため	41	30.8%
14. 部下との対話の促進のため	47	35.3%
15. その他	1	0.8%
無回答	4	3.0%



(2)「自分用の重要業績指標」の導入状況ならびに活用実態

<Q4-2-1:「自分用の重要業績指標」設定の有無>

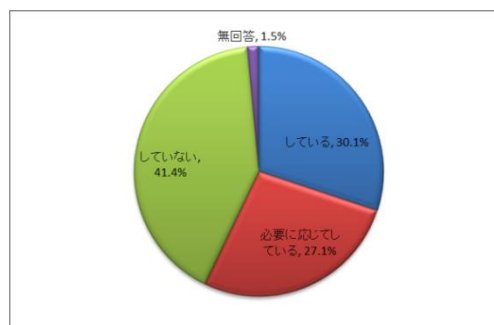
これまでは部門において設定される「重要業績指標」を対象にその活用状況を質問してきたが、ここで、回答者が自分で活用するための「自分用の重要業績指標」について質問している。

まず、部門において「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(133社)を対象に、「自分用の重要業績指標」を設定しているかどうかについて質問している。

「している」と回答した方は 40 人 (30.1%), 「必要に応じてしている」は 36 人 (27.1%) であり, 一方, 「していない」と回答した部門は 55 人 (41.4%) であった。(図表 4-2-1 参照) したがって, 部門において「重要業績指標」を活用している方のうち, 「自分用の重要業績指標」を設定している方が 6 割近く (57.2%) いることが明らかとなった。

図表 4-2-1 「自分用の重要業績指標」設定の有無

	度数(社)	パーセント
している	40	30.1%
必要に応じてしている	36	27.1%
していない	55	41.4%
無回答	2	1.5%
合計	133	100%

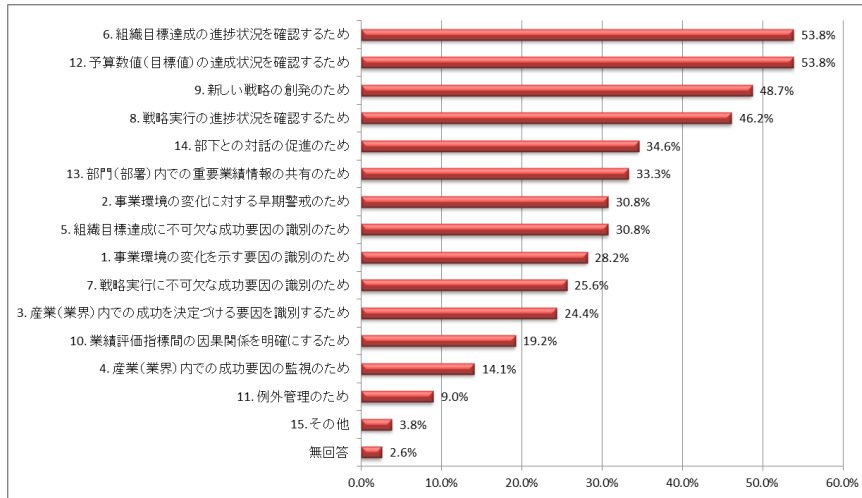


<Q4-2-2: 「自分用の重要業績指標」の設定目的>

「自分用の重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(無回答を含む 78 名)を対象に, 「自分用の重要業績指標」の設定目的について質問している(複数回答)。

図表 4-2-2 「自分用の重要業績指標」の設定目的

	度数(人)	パーセント
1. 事業環境の変化を示す要因の識別のため	22	28.2%
2. 事業環境の変化に対する早期警戒のため	24	30.8%
3. 産業(業界)内での成功を決定づける要因を識別するため	19	24.4%
4. 産業(業界)内での成功要因の監視のため	11	14.1%
5. 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別のため	24	30.8%
6. 組織目標達成の進捗状況を確認するため	42	53.8%
7. 戦略実行に不可欠な成功要因の識別のため	20	25.6%
8. 戦略実行の進捗状況を確認するため	36	46.2%
9. 新しい戦略の創発のため	38	48.7%
10. 業績評価指標間の因果関係を明確にするため	15	19.2%
11. 例外管理のため	7	9.0%
12. 予算数値(目標値)の達成状況を確認するため	42	53.8%
13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有のため	26	33.3%
14. 部下との対話の促進のため	27	34.6%
15. その他	3	3.8%
無回答	2	2.6%



その結果、「6. 組織目標達成の進捗状況を確認するため」と「12. 予算数値(目標値)の達成状況を確認するため」が最も多く42人(53.8%)、次いで「9. 新しい戦略の創発のため」が38人(48.7%)、そして「8. 戦略実行の進捗状況を確認するため」が36社(46.2%)などとなっている。これは、部門の「重要業績指標」の設定目的とほぼ同様の目的となっている¹³⁾。(図表4-2-2参照)

また、「14. 部下との対話の促進のため」が27人(34.6%)、「13. 部門(部署)内での重要業績情報の共有のため」が26人(33.3%)と、「自分用の重要業績指標」では、部下との対話や部内での情報共有目的を重視していることがわかる。さらに、「2. 事業環境の変化に対する早期警戒のため」が24人(30.8%)、「1. 事業環境の変化を示す要因の識別のため」が22人(28.2%)と、「自分用の重要業績指標」では、環境変化の早期発見目的を重視していることがわかる。

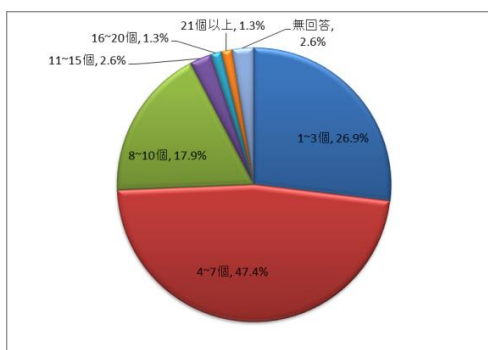
<Q4-2-3:「自分用の重要業績指標」の設定数>

「自分用の重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(78名)を対象に、「自分用の重要業績指標」の設定数について質問している。

「自分用の重要業績指標」を設定している方の平均設定数は、「4~7個」が最も多く37人(47.4%)、次いで「1~3個」が21人(26.9%)、そして「8~10個」が14人(17.9%)という順番になっており、部門の「重要業績指標」の設定数と対応していることがわかる。(図表4-2-3参照)

図表 4-2-3 「自分用の重要業績指標」の設定数

	度数(人)	パーセント
1~3個	21	26.9%
4~7個	37	47.4%
8~10個	14	17.9%
11~15個	2	2.6%
16~20個	1	1.3%
21個以上	1	1.3%
無回答	2	2.6%
合計	78	100%



<Q4-2-4:「自分用の重要業績指標」の内訳>

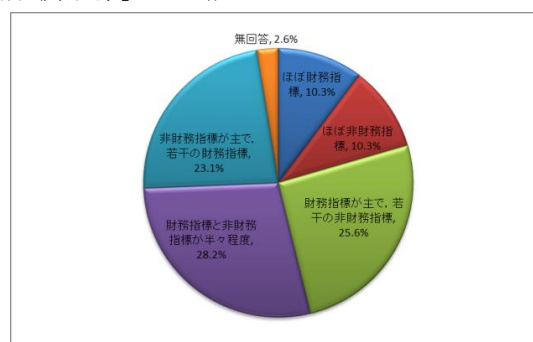
「自分用の重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方(78名)を対象に、「自分用の重要業績指標」における財務指標と非財務指標の設定割合を質問している。

財務指標と非財務指標の設定割合として、「財務指標と非財務指標が半々程度」と回答した方が22人(28.2%)と一番多くなっている。次いで、「財務指標が主で、若干の非財務指標」が20人(25.6%)、「非財務指標が主で、若干の財務指標」が18人(23.1%)と続いており、部門における「重要業績指標」の内訳と同様の順位となっている。(図表4-2-4参照)

また、「ほぼ財務指標」と回答した方と「ほぼ非財務指標」と回答した方が8人(10.3%)と同数であることから、「自分用の重要業績指標」においては、部門の「重要業績指標」に比べ非財務指標を重視する方が多い傾向があることがわかる。

図表 4-2-4 「自分用の重要業績指標」の内訳

	度数(人)	パーセント
ほぼ財務指標	8	10.3%
ほぼ非財務指標	8	10.3%
財務指標が主で、若干の非財務指標	20	25.6%
財務指標と非財務指標が半々程度	22	28.2%
非財務指標が主で、若干の財務指標	18	23.1%
無回答	2	2.6%
合計	78	100%



<Q4-2-5：「自分用の重要業績指標」と部門の「重要業績指標」との関係>

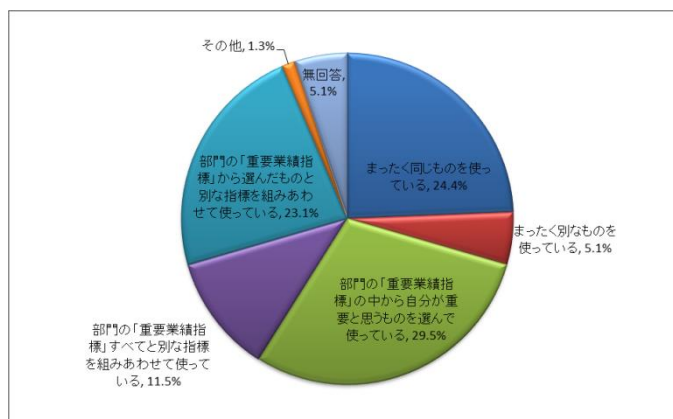
「自分用の重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方（78名）を対象に、「自分用の重要業績指標」と部門の「重要業績指標」とはどのような関係にあるかを質問している。

最も回答が多かったのは、「部門の『重要業績指標』の中から自分が重要と思うものを選んで使っている」で23人（29.5%）であり、次いで、「まったく同じものを使っている」が19人（24.4%）、そして、「部門の『重要業績指標』から選んだものと別な指標を組み合わせて使っている」が18人（23.1%）となっており、部門の「重要業績指標」をベースに「自分用の重要業績指標」設定している人が多いことがわかる¹⁴。（図表4-2-5参照）

ただ、「まったく別なものを使っている」が4人（5.1%）おり、これはどのような目的で「自分用の重要業績指標」を活用しているのか興味深い結果であるといえる。

図表 4-2-5 「自分用の重要業績指標」と部門の「重要業績指標」の関係

	度数(人)	パーセント
まったく同じものを使っている	19	24.4%
まったく別なものを使っている	4	5.1%
部門の「重要業績指標」の中から自分が重要と思うものを選んで使っている	23	29.5%
部門の「重要業績指標」すべてと別な指標を組み合わせて使っている	9	11.5%
部門の「重要業績指標」から選んだものと別な指標を組み合わせて使っている	18	23.1%
その他	1	1.3%
無回答	4	5.1%
合 計	78	100%



<Q4-2-6：「自分用の重要業績指標」のチェック・ルール>

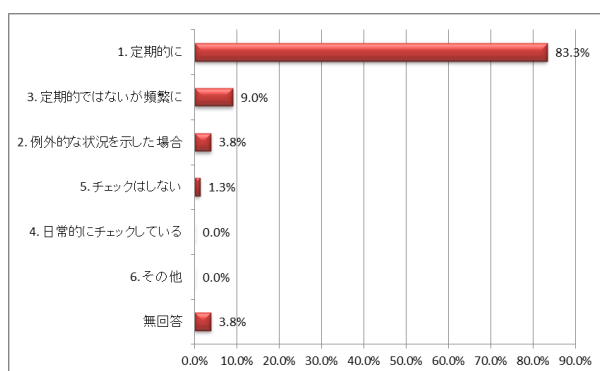
「自分用の重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方（78名）を対象に、「自分用の重要業績指標」をチェックする基本的なルールについて質問している（複数回答）。

その結果、ほとんどの方（65人：83.3%）が「定期的に」「自分用の重要業績指標」を

チェックしていることが明らかとなった。(図表 4-2-6_1 参照)

図表 4-2-6_1 「自分用の重要業績指標」のチェック・ルール

	度数(人)	パーセント
1. 定期的に	65	83.3%
2. 例外的な状況を示した場合	3	3.8%
3. 定期的ではないが頻繁に	7	9.0%
4. 日常的にチェックしている	0	0.0%
5. チェックはしない	1	1.3%
6. その他	0	0.0%
無回答	3	3.8%



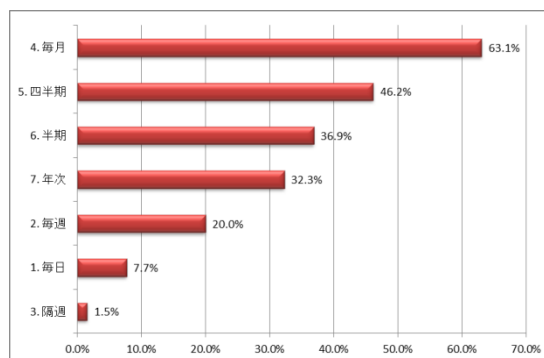
また、「定期的に」「自分用の重要業績指標」をチェックしていると回答した方(65名)に、その頻度について質問している。

その結果、部門の「重要業績指標」の場合と同様に、「4. 毎月」が41人(63.1%)と最も多く、次いで「5. 四半期」が30人(46.2%)、「6. 半期」が24人(36.9%)、「7. 年次」が21人(32.3%)となっている。(図表 4-2-6_2 参照)

「毎日」や「毎週」などの高頻度のチェックを行っている方は少ないことがわかる。

図表 4-2-6_2 「自分用の重要業績指標」のチェック頻度

	度数(人)	パーセント
1. 毎日	5	7.7%
2. 毎週	13	20.0%
3. 隔週	1	1.5%
4. 毎月	41	63.1%
5. 四半期	30	46.2%
6. 半期	24	36.9%
7. 年次	21	32.3%



5. BSC（バランスト・スコアカード）の導入実態

最後に、回答者が所属する部門における BSC（バランスト・スコアカード）の導入状況と、BSC における「重要業績指標」の活用実態について明らかにしてみたい。

<Q5-1：BSC の導入の有無>

「重要業績指標」を設定「している」または「必要に応じてしている」と回答した方（133 社）を対象に、部門において BSC を導入しているかどうかを質問している。

その結果、BSC を導入している部門は 22 社（16.5%）であった。（図表 5-1 参照）

図表 5-1 BSC 導入の有無

	度数(社)	パーセント
導入している	22	16.5%
導入していない	106	79.7%
無回答	5	3.8%
合計	133	100%

<Q5-2：戦略マップ作成の有無>

BSC を導入していると回答した方（無回答を含む 27 社）を対象に、戦略マップ（BSC における戦略目標と業績評価指標間の因果関係を示した図）を作成しているかどうかを質問している。

戦略マップを作成している部門は 16 社（59.3%）であり、BSC を導入している多くの部門で戦略マップを作成していることがわかる。（図表 5-2 参照）

図表 5-2 戦略マップ作成の有無

	度数(社)	パーセント
作成している	16	59.3%
作成していない	5	18.5%
無回答	6	22.2%
合計	27	100%

<Q5-3：BSC と「重要業績指標」の導入時期>

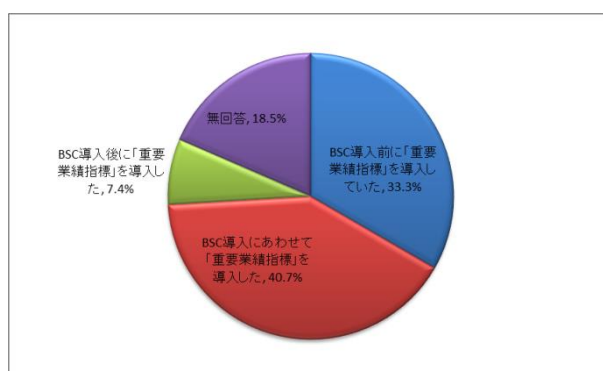
BSC を導入していると回答した方（27 社）を対象に、BSC の導入時期と「重要業績指標」の導入時期との関係について質問している。

その結果、「BSC 導入にあわせて「重要業績指標」を導入した」と回答した方が最も多く（11 社：40.7%）、次いで、「BSC 導入前に「重要業績指標」を導入していた」（9 社：33.3%）が続いている。（図表 5-3 参照）

この結果より、BSC と「重要業績指標」が密接なつながりをもって導入・展開されていることがわかる。

図表 5-3 BSC と「重要業績指標」の導入時期

	度数(社)	パーセント
BSC導入前に「重要業績指標」を導入していた	9	33.3%
BSC導入にあわせて「重要業績指標」を導入した	11	40.7%
BSC導入後に「重要業績指標」を導入した	2	7.4%
無回答	5	18.5%
合 計	27	100%



<Q5-4：BSC の業績評価指標と「重要業績指標」との関係>

BSC を導入していると回答した方 (27 社) を対象に、BSC で設定される業績評価指標と「重要業績指標」はどのような関係になっているかを質問している。

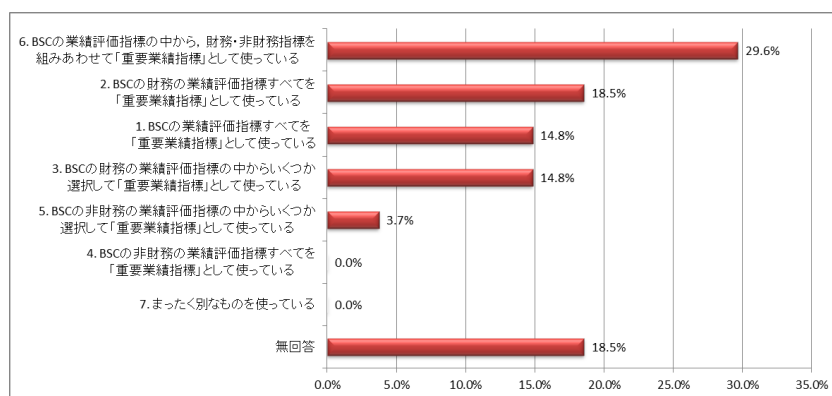
その結果、「6. BSC の業績評価指標の中から、財務・非財務指標を組みあわせて『重要業績指標』として使っている」と回答した部門が最も多く 8 社 (29.6%) であった。(図表 5-4 参照)

また、「1. BSC の業績評価指標すべてを「重要業績指標」として使っている」(4 社:14.8%)、「2. BSC の財務の業績評価指標すべてを「重要業績指標」として使っている」(5 社:18.5%)、「3. BSC の財務の業績評価指標の中からいくつか選択して「重要業績指標」として使っている」(4 社 : 14.8%) に対してほぼ同数の回答があった。したがって、BSC の指標の中でも財務の業績評価指標にやや重きを置く傾向があることがわかる。

以上の結果から、そして「7. まったく別なものを使っている」を選択した方はいなかったことから、BSC の業績評価指標と「重要業績指標」は密接なつながりをもって活用されていることがわかる。

図表 5-4 BSC の業績評価指標と「重要業績指標」との関係

	度数(社)	パーセント
1. BSCの業績評価指標すべてを「重要業績指標」として使っている	4	14.8%
2. BSCの財務の業績評価指標すべてを「重要業績指標」として使っている	5	18.5%
3. BSCの財務の業績評価指標の中からいくつか選択して「重要業績指標」として使っている	4	14.8%
4. BSCの非財務の業績評価指標すべてを「重要業績指標」として使っている	0	0.0%
5. BSCの非財務の業績評価指標の中からいくつか選択して「重要業績指標」として使っている	1	3.7%
6. BSCの業績評価指標の中から、財務・非財務指標を組みあわせて「重要業績指標」として使っている	8	29.6%
7. まったく別なものを使っている	0	0.0%
無回答	5	18.5%
合計	27	100%



<Q5-5 : BSC における「重要業績指標」の役割>

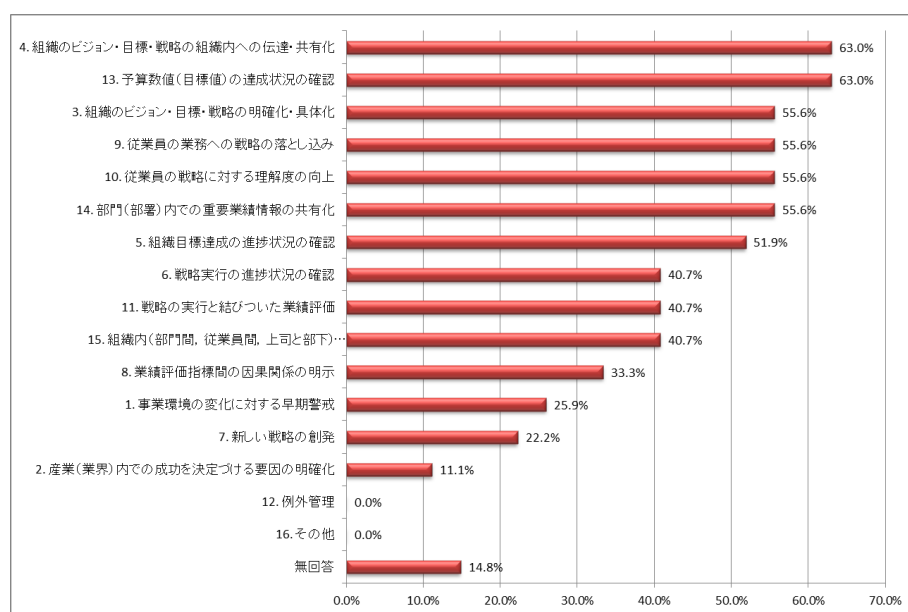
BSC を導入していると回答した方 (27 社) を対象に、BSC において「重要業績指標」はどのような役割を果たしているかについて質問している (複数回答)。

最も回答が多かったのは、「4. 組織のビジョン・目標・戦略の組織内への伝達・共有化」と「13. 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」がともに 16 社 (59.3%) であり、次いで、「3. 組織のビジョン・目標・戦略の明確化・具体化」、「9. 従業員の業務への戦略の落とし込み」、「10. 従業員の戦略に対する理解度の向上」、「14. 部門 (部署) 内での重要業績情報の共有化」がそれぞれ 13 社 (48.1%)、そして、「5. 組織目標達成の進捗状況の確認」が 12 社 (44.4%) となっている。(図表 5-5 参照)

この結果より、BSC における「重要業績指標」は、目標・戦略などの伝達・共有化、そして目標達成の進捗管理として活用されていることがわかる。これによって、「戦略を現場の言葉に置き換え」、「戦略を全社員の業務に関連させて動機づける」ことが可能になり、BSC がうまく機能するようになるものと考えられる。

図表 5-5 BSC における「重要業績指標」の役割

	度数(社)	パーセント
1. 事業環境の変化に対する早期警戒	7	25.9%
2. 産業(業界)内での成功を決定づける要因の明確化	3	11.1%
3. 組織のビジョン・目標・戦略の明確化・具体化	13	48.1%
4. 組織のビジョン・目標・戦略の組織内への伝達・共有化	16	59.3%
5. 組織目標達成の進捗状況の確認	12	44.4%
6. 戦略実行の進捗状況の確認	10	37.0%
7. 新しい戦略の創発	6	22.2%
8. 業績評価指標間の因果関係の明示	8	29.6%
9. 従業員の業務への戦略の落とし込み	14	51.9%
10. 従業員の戦略に対する理解度の向上	13	48.1%
11. 戦略の実行と結びついた業績評価	10	37.0%
12. 例外管理	0	0.0%
13. 予算数値(目標値)の達成状況の確認	16	59.3%
14. 部門(部署)内での重要業績情報の共有化	14	51.9%
15. 組織内(部門間, 従業員間, 上司と部下)のコミュニケーション/対話の促進	10	37.0%
16. その他	0	0.0%
無回答	6	22.2%



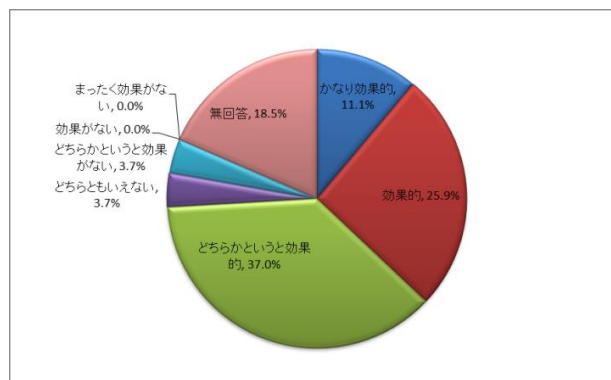
<Q5-6 : BSC における「重要業績指標」活用の評価>

BSC を導入していると回答した方 (27 社) を対象に、BSC における「重要業績指標」の活用に対する評価について質問している。

その結果、「どちらかというと効果的」が 10 社 (37.0%)、「効果的」が 7 社 (25.9%)、「かなり効果的」が 3 社 (11.1%) と、7 割を超える部門で「効果的」と回答しており、BSC における「重要業績指標」の活用状況はかなりうまくいっているといえよう。(図表 5-6 参照)

図表 5-6 BSC における「重要業績指標」活用の評価

	度数(社)	パーセント
かなり効果的	3	11.1%
効果的	7	25.9%
どちらかというの効果的	10	37.0%
どちらともいえない	1	3.7%
どちらかというの効果がない	1	3.7%
効果がない	0	0.0%
まったく効果がない	0	0.0%
無回答	5	18.5%
合計	27	100%



6. KPIの活用目的／活用効果とKPIの機能

4節では、アンケート調査の結果にもとづき、わが国企業におけるKPIの活用実態について明らかにしたが、本節では、そのうち<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定(活用)目的>と<Q4-1-13:「重要業績指標」の活用効果>、そして<Q4-1-16:「重要業績指標」の今後の活用目的>を中心に取り上げ、KPIが果たす役割／機能について考察してみたい。

(1) KPIの役割期待／機能の展開

拙稿[2013]では、KPIがもつ役割／機能を明らかにすることを目的として、KPIが伝統的に取り扱われてきたマネジメント・コントロールのフレームワークについて(特に、Robert N. Anthonyの枠組みを中心に)文献研究を行い、その中でKPIに対する役割期待／KPIがもつ機能の展開を跡づけている。

その結果、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」へ、そして「早期警報型」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、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くことを明らかにしている。

このようなKPIの機能の展開の背後には、企業環境の急激な変化や競争環境の激化にともない、優れた戦略を立てそれをいかに効果的に実行していくかが経営上の大きな問題となってきたことに対応し、マネジメント・コントロール・システムも明確に戦略の実行を意図したシステムへと展開されてきたこと、さらに戦略を効果的に実行するための戦略マネジメント・システムとしてBSCが登場してきたことがあげられよう。

一方で、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KPIにもたせることで、戦略の実行と戦略の創発を一連のプロセスとして包含する新しいマネジメント・コントロールの枠組みが可能になるとの指摘も行っている。

そして拙稿[2014]では、KPIの役割／機能の展開についての議論を発展させ、KPI

には大きく次の2つの機能があると捉えられる点を指摘している。

①「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」。

②「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」。

これは、KPIの役割期待の展開は、経営環境の要請にあわせた新しい役割期待への重点移行として捉えることができるのであり、その一方で、KPIがもつ機能については、新しい機能が従来の機能に完全に取って代わるわけではなく、KPIが果たす機能そのものは新旧両方が併存しているものと考えられるとの考えによるものである。すなわち、KPIに対する役割期待の重点によって、強調される機能が変わってくるものであり、必要に応じて双方の機能を等しく果たすこともできるものと想定されるのである。

したがって、KPIの「戦略実行型」と「早期警報型」という2つの機能をうまく活用することによって、「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、【「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「環境対応型マネジメント・システム」の構築が可能になるとの指摘を行ったのである。

以上のような、文献研究をとおして導き出されたKPIの2つの役割期待／機能について、4節で明らかにした＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞と＜Q4-1-13：「重要業績指標」の活用効果＞、そして＜Q4-1-16：「重要業績指標」の今後の活用目的＞の調査結果に対応させて検討してみる。

（2）KPIの2つの機能とKPIの活用目的／活用効果

本節で検討するアンケート調査結果、＜Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的＞と＜Q4-1-13：「重要業績指標」の活用効果＞、そして＜Q4-1-16：「重要業績指標」の今後の活用目的＞では、次の同じ(1)～(14)の項目を用いて質問している。

(1) 事業環境の変化を示す要因の識別、(2) 事業環境の変化に対する早期警戒、(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別、(4) 産業（業界）内での成功要因の監視、(5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別、(6) 組織目標達成への進捗状況の確認、(7) 戦略実行に不可欠な成功要因の識別、(8) 戦略実行の進捗状況の確認、(9) 新しい戦略の創発、(10) 業績評価指標間の因果関係の明確化、(11) 例外管理、(12) 予算数値（目標値）の達成状況の確認、(13) 部門（部署）内での重要業績情報の共有、(14) 部下との対話の促進。

この(1)～(14)の質問項目のうち、KPIの「戦略実行型」の機能に対応する質問項目は、以下の6つの項目である。

(5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別

- (6) 組織目標達成への進捗状況の確認
- (7) 戦略実行に不可欠な成功要因の識別
- (8) 戦略実行の進捗状況の確認
- (10) 業績評価指標間の因果関係の明確化
- (12) 予算数値（目標値）の達成状況の確認

一方、KPIの「早期警報型」の機能に対応する質問項目は、以下の5つの項目である。

- (1) 事業環境の変化を示す要因の識別
- (2) 事業環境の変化に対する早期警戒
- (3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別
- (4) 産業（業界）内での成功要因の監視
- (9) 新しい戦略の創発

①<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定（活用）目的>についての分析

まず、<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定（活用）目的>についてであるが、KPIの「戦略実行型」の機能に対応する質問項目への回答状況を振り返ると次のようになっている。

「(5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が7割を超えており（74.4%）、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が2.3%に過ぎないことから、設定（活用）目的としてきわめて重視していることがわかる。

「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割を超えており（82.7%）、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が2.3%に過ぎないことから、設定（活用）目的としてきわめて重視していることがわかる。

「(7) 戦略実行に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割近く（77.4%）、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門がわずか0.8%に過ぎないことから、設定（活用）目的としてきわめて重視していることがわかる。

「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割を超えており（83.5%）、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門がわずか0.8%に過ぎないことから、設定（活用）目的としてきわめて重視していることがわかる。

「(10) 業績評価指標間の因果関係の明確化」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が約5割であり（50.4%）、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が8.3%に過ぎないことから、設定（活用）目的として重視していることがわかる。

「(12) 予算数値（目標値）の達成状況の確認」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が8割を超えており（81.2%）、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門がわずか1.6%に過ぎないことから、設定（活用）目的としてきわめて重視していることがわかる。

このように、BSCを意識した質問項目(10)を除くと、KPIの「戦略実行型」の機能に対

応するいずれの項目も、KPIの設定(活用)目的としてきわめて重視していることがわかる結果となっている。

これは、質問項目(1)~(14)の中で最も重視している項目を明らかにするために「もっとも重視している項目の上位3つ」を選択してもらった調査でも同様の結果が出ている。

すなわち、「もっとも重視する項目」の第1位として選択されたのは、「(12) 予算数値(目標値)の達成状況の確認」が33.1%、「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」が20.3%、「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」が6.0%と、KPIの「戦略実行型」の機能に対応する項目が続いている。

また、第2位として選択されたのは、「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」が15.8%、「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」が15.0%、「(12) 予算数値(目標値)の達成状況の確認」が14.3%と、KPIの「戦略実行型」の機能に対応する項目が続いている。

そして、第3位として選択されたのは、「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」が15.0%、「(13) 部門(部署)内での重要業績情報の共有」が12.0%、「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」と「(14) 部下との対話の促進」が10.5%となっており、項目(13)と(14)以外はKPIの「戦略実行型」の機能に対応する項目となっている。

以上の結果は、KPIの設定(活用)に際して、KPIの「戦略実行型」の機能をきわめて重視しているということを表しており、KPIへの役割期待として「戦略実行型」の機能がきわめて大きいことがわかる。

一方、KPIの「早期警報型」の機能に対応する質問項目への回答状況はどうであろうか。

「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が約6割(59.4%)であり、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が6.0%に過ぎないことから、設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が6割を超えており(61.7%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が4.6%に過ぎないことから、設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「(3) 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が5割を超えており(53.3%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が6.8%に過ぎないことから、設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「(4) 産業(業界)内での成功要因の監視」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が5割を超えており(53.3%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が7.6%に過ぎないことから、設定(活用)目的として重視していることがわかる。

「(9) 新しい戦略の創発」については、選択肢1~3の「重視する」を選択した部門が6割を超えており(64.7%)、選択肢5~7の「重視せず」を選択した部門が6.8%に過ぎないことから、設定(活用)目的として重視していることがわかる。

このように、個々の質問項目をみると、「重視する」割合が「重視しない」割合よりも

大きくなっており、KPIの「戦略実行型」の機能に対応する項目ほどではないが、「早期警報型」の機能に対応する項目に対してもある程度重視している傾向がわかる結果となっている。

また、質問項目(1)～(14)の中で「もっとも重視している項目の上位3つ」を選択してもらった調査結果をみると、KPIの「早期警報型」の機能に対応する項目が「もっとも重視する項目」の第1位として選択された割合は、「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」が3.8%、「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」が2.3%、「(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別」が4.5%、「(4) 産業（業界）内での成功要因の監視」が0%、「(9) 新しい戦略の創発」が5.3%であった。

第2位として選択された割合は、「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」が2.3%、「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」が0.8%、「(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別」が2.3%、「(4) 産業（業界）内での成功要因の監視」が1.5%、「(9) 新しい戦略の創発」が4.5%であった。

第3位として選択された割合は、「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」が3.8%、「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」が3.8%、「(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因の識別」が2.3%、「(4) 産業（業界）内での成功要因の監視」が0.8%、「(9) 新しい戦略の創発」が6.0%であった。

以上の結果より、KPIの設定（活用）に際して、KPIの「早期警報型」の機能については「戦略実行型」に比べてそれほど重視していないということが明らかとなった。もっとも、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、そもそもそうした目的で活用しようという役割期待が十分に形成されていない可能性は指摘できる。現時点ではKPIの機能に期待するのはやはり「戦略実行型」であるということであろう。

②<Q4-1-13：「重要業績指標」の活用効果>についての分析

次に、<Q4-1-13：「重要業績指標」の活用効果>についてであるが、KPIの「戦略実行型」の機能に対応する質問項目への回答状況を振り返ると次のようになっている。

「(5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢1～3の「効果あり」を選択した部門が7割を超えており（75.2%）、選択肢5～7の「効果なし」を選択した部門が1.6%に過ぎないことから、かなり活用効果がみられることがわかる。

「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」については、選択肢1～3の「効果あり」を選択した部門が9割近く（88.8%）、選択肢5～7の「効果なし」を選択した部門がまったくないことから、きわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

「(7) 戦略実行に不可欠な成功要因の識別」については、選択肢1～3の「効果あり」を選択した部門が7割を超えており（76.0%）、選択肢5～7の「効果なし」を選択した部門が1.6%に過ぎないことから、かなり活用効果がみられることがわかる。

「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 9 割近く (88.7%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門がまったくないことから、きわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

「(10) 業績評価指標間の因果関係の明確化」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 5 割を超えており (53.4%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 8.3%であることから、ある程度活用効果がみられることがわかる。

「(12) 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択した部門が 9 割を超えており (90.2%)、選択肢 5～7 の「効果なし」を選択した部門が 0.8%に過ぎないことから、きわめて大きな活用効果がみられることがわかる。

このように、KPI の活用効果に関する調査においても、BSC を意識した質問項目(10)を除くと、KPI の「戦略実行型」の機能に対応するいずれの項目も、KPI の活用効果をきわめて実感していることがわかる結果となっている。

これは、質問項目(1)～(14)の中で最も効果があった項目を明らかにするために「もっとも効果があった項目の上位 3 つ」を選択してもらった調査でも同様の結果が出ている。

すなわち、「もっとも効果があった項目」の第 1 位として選択されたのは、「(12) 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」が 41.4%、「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」が 21.8%、「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」が 6.0%と、KPI の「戦略実行型」の機能に対応する項目が続いている。これは、<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定 (活用) 目的>とまったく同様の結果である。

第 2 位として選択されたのは、「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」が 20.3%、「(13) 部門 (部署) 内での重要業績情報の共有」が 19.5%、「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」が 18.0%、「(12) 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」が 10.5%となっている。項目(13)が上位に選ばれている以外は、<Q4-1-8:「重要業績指標」の設定 (活用) 目的>と同様であり、KPI の「戦略実行型」の機能に対応する項目が活用効果として実感されていることがわかる。

そして、第 3 位として選択されたのは、「(14) 部下との対話の促進」が 15.8%、「(12) 予算数値 (目標値) の達成状況の確認」が 13.5%、「(8) 戦略実行の進捗状況の確認」が 12.8%、「(13) 部門 (部署) 内での重要業績情報の共有」が 12.0%、「(6) 組織目標達成への進捗状況の確認」が 11.3%などとなっている。ここでもやはり KPI の「戦略実行型」の機能に対応する項目が活用効果として実感されていることがわかる結果となっている。

以上の結果は、KPI の「戦略実行型」の機能に対する効果をきわめて実感しているということを表している。KPI の設定 (活用) 目的において、KPI の「戦略実行型」の機能への役割期待が大きかったが、その期待に対する効果を十分実感している結果であるといえよう。

一方、KPI の「早期警報型」の機能に対応する質問項目への回答状況はどうであろうか。

「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」については、選択肢 1～3 の「効果あり」を選択

した部門が6割を超えており(60.9%),選択肢5~7の「効果なし」を選択した部門が7.6%に過ぎないことから,ある程度活用効果がみられることがわかる。

「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」については,選択肢1~3の「効果あり」を選択した部門が約65%であり(65.4%),選択肢5~7の「効果なし」を選択した部門が6.1%に過ぎないことから,かなり活用効果がみられることがわかる。

「(3) 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」については,選択肢1~3の「効果あり」を選択した部門が5割を超えており(52.7%),選択肢5~7の「効果なし」を選択した部門が9.8%であることから,ある程度活用効果がみられることがわかる。

「(4) 産業(業界)内での成功要因の監視」については,選択肢1~3の「効果あり」を選択した部門が5割弱であり(47.3%),選択肢5~7の「効果なし」を選択した部門が9.9%であることから,ある程度活用効果がみられることがわかる。

「(9) 新しい戦略の創発」については,選択肢1~3の「効果あり」を選択した部門が5割を超えており(57.1%),選択肢5~7の「効果なし」を選択した部門が6.1%であることから,ある程度活用効果がみられることがわかる。

このように,個々の質問項目をみると,「効果あり」の割合が「効果なし」の割合よりも大きくなっており,KPIの「戦略実行型」の機能に対応する項目ほどではないが,「早期警報型」の機能に対応する項目に対してもある程度効果を実感していることがわかる結果となっている。

また,質問項目(1)~(14)の中で「もっとも効果があった項目の上位3つ」を選択してもらった調査結果をみると,KPIの「早期警報型」の機能に対応する項目が「もっとも効果があった項目」の第1位として選択された割合は,「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」が3.0%,「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」が3.0%,「(3) 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」が2.3%,「(4) 産業(業界)内での成功要因の監視」が0%,「(9) 新しい戦略の創発」が2.3%であった。

第2位として選択された割合は,「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」が3.0%,「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」が3.8%,「(3) 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」が3.8%,「(4) 産業(業界)内での成功要因の監視」が1.5%,「(9) 新しい戦略の創発」が2.3%であった。

第3位として選択された割合は,「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別」が3.8%,「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」が6.0%,「(3) 産業(業界)内での成功を決定づける要因の識別」が1.5%,「(4) 産業(業界)内での成功要因の監視」が0%,「(9) 新しい戦略の創発」が4.5%であった。

以上の結果より,KPIの活用効果に関して,KPIの「早期警報型」の機能については「戦略実行型」に比べてそれほど効果が実感されていないということが明らかとなった。また,「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」以外は,KPIの設定(活用)目的よりも総じて各順位とも低い選択割合となっていることから,設定(活用)目的と比べて実際の活用効

果はそれほど高いものではないことがわかる。ただ、「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒」については、KPI の設定（活用）目的よりも活用効果が高い割合になっていることから、まさに KPI の「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がわかる。

③<Q4-1-16：「重要業績指標」の今後の活用目的>についての分析

最後に、<Q4-1-13：「重要業績指標」の活用効果>についてであるが、これは、KPI の活用目的として今後どのような目的を重視したいかを尋ねたものである。

上位からランキングをみていくと、第 1 位が「(12) 予算数値（目標値）の達成状況を確認するため」（73 社：54.9%）で、第 2 位が「(6) 組織目標達成の進捗状況を確認するため」（72 社：54.1%）と「(8) 戦略実行の進捗状況を確認するため」（72 社：54.1%）である。第 4 位に「(9) 新しい戦略の創発のため」（54 社：40.6%）、第 5 位に「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別のため」（52 社：39.1%）、第 6 位に「(5) 組織目標達成に不可欠な成功要因の識別のため」（49 社：36.8%）、第 7 位に「(14) 部下との対話の促進」（47 社：35.3%）、第 8 位に「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒のため」（43 社：32.3%）と「(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因を識別するため」（43 社：32.3%）などとなっている。

この結果より、上位にあげられているのは、「(12) 予算数値（目標値）の達成状況を確認するため」、「(6) 組織目標達成の進捗状況を確認するため」、「(8) 戦略実行の進捗状況を確認するため」などの KPI の「戦略実行型」の機能に対応する項目であり、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。

その一方で、「(9) 新しい戦略の創発のため」や「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別のため」、「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒のため」、「(3) 産業（業界）内での成功を決定づける要因を識別するため」などの KPI の「早期警報型」の機能に対応する項目が、<Q4-1-8：「重要業績指標」の設定（活用）目的>や、<Q4-1-13：「重要業績指標」の活用効果>の結果よりも高い位置にランクされている。

このことから、今後の KPI の活用方法として、従来からの「戦略実行型」の機能に加え、「早期警報型」の機能の活用可能性を意識した結果とも考えられる¹⁵。これは、KPI の新たな機能側面に着目したものと考えられるのであり、拙稿 [2014] で示した、KPI の「戦略実行型」と「早期警報型」の 2 つの機能を統合したマネジメント・システム（環境対応型マネジメント・システム）の可能性を示唆する結果といえよう。それはすなわち、経営環境の変化の激しい今日において、企業の成功にとって重大な影響を与える環境の変化を素早く察知し、それに組織的に対応する必要から、環境変化を察知するための仕組み／ツールとして KPI を活用しようというものであり、それによって、従来からの意図した戦略を実行する役割のみならず、環境変化への対応としての戦略の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・システムの枠組みとなるものである。

7. むすびに

本稿では、わが国企業における KPI の活用実態を明らかにすることを目的に、2013 年に筆者が行ったアンケート調査の結果を報告し、そこで明らかとなったわが国企業における KPI の活用実態にもとづき、KPI の機能について検討を行ってきた。

3～5 節におけるアンケート調査の結果の概要をまとめると以下ようになる。

- ① わが国企業において「重要業績指標」を設定している部門は 47.4%と半数以下である。
- ② 「重要業績指標」の名称は KPI が最も多い (35.3%) (ただし、「特別な名称はない」が 45.1%であった)。
- ③ 「重要業績指標」の設定数は、「4～7 個」が最も多い (41.4%)。
- ④ 「重要業績指標」の設定方法は、「経営トップ (または上司) との話し合いをとおして設定する」が圧倒的に多い (57.9%)。
- ⑤ 「重要業績指標」の内訳は、「財務指標と非財務指標が半々程度」が最も多い (29.3%)。
- ⑥ 「重要業績指標」の設定項目は、「財務に関する指標」が最も多い (64.7%)。
- ⑦ 「重要業績指標」と部門業績評価指標との関係は、「部門に設定された業績評価指標の中から、財務・非財務指標を組みあわせて『重要業績指標』としている」が最も多い (31.6%)。
- ⑧ 「重要業績指標」の設定 (活用) 目的として「もっとも重視する項目」の第 1 位として選択されたのは、「予算数値 (目標値) の達成状況の確認」(33.1%)、「組織目標達成への進捗状況の確認」(20.3%) である。
- ⑨ 「重要業績指標」の設定意図は、「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」が最も多い (69.2%)。
- ⑩ 「重要業績指標」の伝達レベルは、「一般従業員レベル」まで伝達している部門が最も多い (65.4%)。
- ⑪ 「重要業績指標」の伝達方法は、「部門長からの口頭による伝達」が最も多い (47.4%)。
- ⑫ 「重要業績指標」のチェック・ルールは、ほとんどの企業 (93.2%) が「定期的に行っており、チェック頻度は、「毎月」が最も多い (74.2%)。
- ⑬ 「重要業績指標」の活用の際して「もっとも効果があった項目」の第 1 位として選択されたのは、「予算数値 (目標値) の達成状況の確認」(41.4%)、「組織目標達成への進捗状況の確認」(21.8%) である。
- ⑭ 「重要業績指標」の検証は、「定期的に検証している」が最も多い (69.9%)。
- ⑮ 「重要業績指標」の活用満足度は、「かなり満足」「満足」「どちらかという満足」を選択した「満足している部門」が 7 割近くにのぼる (68.4%)。
- ⑯ 「重要業績指標」の今後の活用目的は、「予算数値 (目標値) の達成状況を確認するため」(54.9%)、「組織目標達成の進捗状況を確認するため」(54.1%)、「戦略実行の進捗状況を確認するため」(54.1%) が上位にあげられている。
- ⑰ 部門において「重要業績指標」を活用している方のうち、「自分用の重要業績指標」

を設定している方は 57.2%である。

- ⑱ 「自分用の重要業績指標」の設定目的は、「組織目標達成の進捗状況を確認するため」と「予算数値（目標値）の達成状況を確認するため」が最も多い（53.8%）。
- ⑲ 「自分用の重要業績指標」の設定数は、「4~7 個」が最も多い（47.4%）。
- ⑳ 「自分用の重要業績指標」の内訳は、「財務指標と非財務指標が半々程度」が最も多い（28.2%）。
- ㉑ 「自分用の重要業績指標」と部門の「重要業績指標」との関係は、「部門の『重要業績指標』の中から自分が重要と思うものを選んで使っている」が最も多い（29.5%）。
- ㉒ 「自分用の重要業績指標」のチェック・ルールは、ほとんどの方（83.3%）が「定期的に」行っており、チェック頻度は、「毎月」が最も多い（63.1%）。
- ㉓ 「重要業績指標」を設定している部門において BSC を導入している部門は 16.5%である。
- ㉔ BSC を導入している部門において戦略マップを作成している部門は 59.3%である。
- ㉕ BSC と「重要業績指標」の導入時期は、「BSC 導入にあわせて「重要業績指標」を導入した」が最も多い（40.7%）。
- ㉖ BSC の業績評価指標と「重要業績指標」との関係は、「BSC の業績評価指標の中から、財務・非財務指標を組みあわせて『重要業績指標』として使っている」が最も多い（29.6%）。
- ㉗ BSC における「重要業績指標」の役割は、「組織のビジョン・目標・戦略の組織内への伝達・共有化」と「予算数値（目標値）の達成状況の確認」が最も多い（59.3%）。
- ㉘ BSC における「重要業績指標」活用の評価は、「かなり効果的」「効果的」「どちらか」というと効果的」を選択した「効果を実感している部門」が 7 割を超えている（74.0%）。

そして 6 節では、上記のような「重要業績指標」の活用実態のうち、特に重要なく「重要業績指標」の設定（活用）目的>と<「重要業績指標」の活用効果>、そして<「重要業績指標」の今後の活用目的>の 3 つを取り上げ、拙稿 [2013, 2014] において文献研究をとおして導き出された KPI の「戦略実行型」と「早期警報型」という 2 つの機能について検討を行った。

その結果、KPI の設定（活用）目的、活用効果、今後の活用目的のいずれにおいても、KPI の「戦略実行型」の機能をきわめて重視／効果を実感しているということが明らかとなった。これは、KPI の機能の展開の中で、今日の KPI が、戦略の実行を明確に意図したマネジメント・システムにおいて活用されるツールとして位置づけられていることを考え合わせると、至極当然な結果ともいえよう。

一方、KPI の「早期警報型」の機能については、KPI の設定（活用）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。

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結果が示されたことは大きな意味をもつものと考えられる。

もっとも、本稿の主目的は、アンケート調査結果の報告資料として、わが国企業におけるKPIの活用実態を明らかにすることであり、単純集計結果をもとにしたKPIの活用実態にもとづくKPIの機能についての検討結果には自ずと限界がある。したがって、今後より精緻な分析をとおしてKPIの機能について検証していく予定である。

注

- 1 戦略マネジメント・システムとしてのBSCの詳細については、Kaplan & Norton [2001]を参照のこと。
- 2 これまでなされた研究の成果については、拙稿 [2013], [2014] を参照のこと
- 3 ただその一因として考えられるのは、「その他」を選択した回答が64社（23.9%）となっており、このほとんどが、たとえば「生産部門」と「営業部門」などのように複数選択した企業であるため、特定の業務部門として識別できなかったことによるところが大きいのではないかということである。アンケートの送付先を役員としたことにより、複数の部門を担当している役員が担当部門を複数回答したことも考えられる。複数回答については「その他」に含めたため、実際には、「営業部門」、「生産部門」の数はもっと多いものと推察される。
- 4 「その他」の回答が48社（17.9%）と多くなっているが、これは、複数選択（たとえば「原価」、「費用」、「利益」の3つを選択する）や、「受注額」、「品質」、「人事」など選択肢にない回答が多かったためである。この質問項目では、回答者が所属する部門の会計上の責任（責任中心点）を尋ねたかったのであるが、回答者にその意図が明確に伝わりにくかったようである。
- 5 「その他の名称」を選択した方には、どのような名称で呼んでいるのか自由記述で回答してもらった。その結果、「KGI」、「時間当たり差引収益額」、「KPIとCSF」、「行動計画の目標値と評価項目」、「グローバル受注管理sheet」、「目標」、「要員数管理表（売上げに応じた要

員配置計算)」、「資金ボリュームの平均残高に関する各指標」、「昨対、既存店昨年対比」、「部門評価表」、「予算管理、目標管理」、「輸送目標・輸送実績・予約集計表など」、「重点管理項目」、「カスタマーコール」など、各企業で活用している独自の名称があげられている。

- 6 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「本部」や「社長によるレビューをしている」、「経営トップの目標に沿った設定を自分自身で行う」といった回答があった。
- 7 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「評価と連動されていない」、「設定された業績評価指標の達成にインパクトのある重要業績指標を設定している」といった回答があった。
- 8 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「中計→戦略テキスト→ISO 品質目標」といった回答があった。
- 9 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「経営層」、「経営者層」、「上位層」、「社内外」、「ケースバイケース」といった回答があった。
- 10 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「毎月会議で報告」、「部連絡会」、「閲覧制限付きで、全社員共有」、「職制を通じて伝達」、「部門ミーティング」、「システム管理（目標管理システム）」、「全社報告会」といった回答があった。
- 11 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「社長による支店レビュー」といった回答があった。
- 12 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「(問題発見→対応)の速度＝時間」といった回答があった。
- 13 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「教育」、「職能別教育プログラムの設計と採用計画」、「個人の成長のため」といった回答があった。
- 14 「その他」の回答として、自由記述してもらった結果、「TOP 目標に従って指標を使っている」といった回答があった。
- 15 <Q4-2-2:「自分用の重要業績指標」の設定目的>の結果において、「(2) 事業環境の変化に対する早期警戒のため」(30.8%)、「(1) 事業環境の変化を示す要因の識別のため」(28.2%)など、「自分用の重要業績指標」では、環境変化の早期発見目的を重視している傾向がみられたが、部門の「重要業績指標」でもこの目的での活用が進んでいくことが期待されよう。

参考文献

- Anthony, Robert N., John Dearden and Richard F. Vancil, *Management Control Systems: Cases and Readings*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1965.
- Anthony, Robert N. and John Dearden, *Management Control Systems: Text and Cases*, 3rd ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1976.
- Anthony, Robert N., John Dearden and Norton M. Bedford, *Management Control Systems*, 5th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984.

- Anthony, Robert N., John Dearden and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 7th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1992.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 9th ed. New York, NY: The McGraw- Hill Companies, Inc., 1998.
- Bullen, Christine V. and John F. Rockart, “A Primer on Critical Success Factors”, *Sloan WP*, No. 1220-81, June 1981.
- Daniel, D. Ronald, “Management Information Crisis”, *Harvard Business Review*, September-October, 1961, pp. 111-121.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. (櫻井通晴監訳『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 2001年。)
- 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) 第 58 巻第 2・3 合併号, 2013 年, pp. 203-245.
- 「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) 第 59 巻第 3 号, 2014 年, pp. 1-48.

(2015 年 3 月 30 日)

[付記]

本研究は、科学研究費（平成 24 年度～平成 26 年度科学研究費補助金基盤研究(C)：研究題目「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」）による研究成果の一部である。