

インソースの「ジャパン・ソリューション」推進冊子
組織の成長への、渴望。

2021 SPRING

VOL.
05

ENERGY

[エネルギー]



数字は
組織の
共通言語

吉澤光子「full」



頭 特集

数字は組織の 共通言語

ENERGY Vol.05 では、「組織における数字」をテーマに取り上げます。なぜ数字が意思決定やその実行の際に必要となるのか、組織能力の強化に有力なツールなのかを考えてまいります。

「会社では形容詞を使うな。数字で話しなさい」

これは私が新人だった頃、先輩に言われた言葉です。一般的な注意としてなのか「高い、低い」などの形容詞を私が多用していたためなのか、記憶は定かではありませんが、この言葉ははつきりと覚えています。数字をもって状況を正しく把握すること、具体的に考えること・伝えることの重要性を指導して頂いたものと理解しています。

厳しい環境でも

利益を出す組織の共通点

その会社では当時、事業本部制を採用していました。事業本部の業績は景気や他社の動向など様々な要因により変動するものですが、厳しい事業環境にあってもしっかりと利益を出す事業本部がいくつかありました。

ある時、それらの事業本部に2つの共通点があることに気づき

ました。

1つ目は、経営陣や経営管理・経理系社員のみならず、若手エンジニアに至るまで、「コストを○%下げるにはこちらの部品を使った方がいいのではないか」などと、経営分野の数字に基づく議論を日常的に行っていること。

そして2つ目は、分野を問わず、業務に関わる重要数字が全てのメンバーの頭にきちんと入っていたことです。

京セラ、

日本電産にみる数字

全従業員で数字を共有する

「全員参加経営」で、業績改善を図る

京セラ稲盛名誉会長の著書「アメリカバ経営」日本経済新聞社、二〇〇六年）には次のようにあります。

「どのメンバーに聞いても、受注、生産、売上、時間当たりなどの今月の数字が、即座に口をついて出てくるまで共有化するべきで

ある。そのうえで、予定達成のための具体的なアクションプランをメンバー個人までブレイクダウンし（後略）「全体朝礼においても、前日までの各部門の実績数字が読み上げられ、全従業員に対し受注状況や生産実績などが知らされている。（中略）もし、予定に対して実績が遅れていても、メンバー全員で挽回していく方法を検討し、対策をすばやく講じることができはるはずである。」

身近な事柄を点数化することで業績改善を図る

また日本電産では、会社や工場ごとに行われる業務監査（100点満点）において6S（整理、整頓、清潔、清掃、作法、躰）が点数化され、さらに50点と高い比重を占めています（「日本電産永守イズムの挑戦」日本経済新聞社、二〇〇四年）。6Sが重視されるのは、整理整頓ができている組織ほど好業績であるという同社永守会長の経験に基づくものですが、身近

なテーマであるため全員が自分事とすることができ、また、一般に定性的とみなされることを数値化することで目標や課題、進捗を具体的に捉えられることが特徴といえます。

組織における数字運用 3つのポイント

上記の事例から、①数字は組織活動全般に関係すること、②数字を全員で共有すること、③数字を行動に結びつけること、以上3点を組織における数字の運用ポイントとして挙げるることができます。これらの重要性を全員が理解することで、数字は組織能力強化の有用なツール「共通言語」となりえます。

数字を組織の共通言語とすること の具体的な効果

【効果1】本当の姿が見える

稲盛名誉会長はこのように仰つ

ておられます。「会計の分野では、複雑そうに見える会社経営の実態を数字によってきわめて単純に表現することによって、その本当の姿を映し出そうとしている。」（稲盛和夫の実学経営と会計）日本経済新聞社、一九九八年）。数字によって本当の姿が映し出される、というお考えは、会計分野に留まらず、組織活動全般に通じる至言です。

【効果2】意思決定の質が向上する

数字を介すると曖昧さを排することができ、組織における意思疎通が図られます。曖昧な状況下での意思決定は感情論（好き嫌い）に陥ってしましますが、数字により曖昧さが排除され、意思疎通が図られた状況では、論理的な意思決定が可能になります。

【効果3】改善につながる

「測定できないと改善できない」という言葉があります。改善活動

（現状把握と目標設定からの課題把握、対策の策定・実行）と、その効果測定を実効性あるものにするには、測定、すなわち数字が不可欠であることを説いています。領域を問わず、数字に基づく業務改善こそが業績向上につながるのです。このように、組織において数字は適切に用いれば強力なツールとなりえます。今回のENERGYが、数字を通じた組織能力強化ならびに業績向上の契機となれば望外の喜びです。



藤本 茂夫

株式会社インソース 取締役 執行役員 グループ経営管理部長。神戸大学経営学部卒。1988年ソニー株式会社入社。本社経営戦略部門、カンパニー総合企画部門にて中期計画や事業計画策定、カンパニー経理部門にて原価計算を担当。その後、関連会社へ出向し事業戦略部門マネージャー、管理課長、管理部長を歴任。2012年インソース入社。2016年プロジェクト責任者として、東京証券取引所マザーズ市場に新規上場。2017年プロジェクト責任者として、東京証券取引所市場第1部に市場変更。



▲ 株式会社日立物流 東日本第二メディカル物流センター

お客さまインタビュー

取材：株式会社インソース

顧客別・形態別収支管理と R O I C (投下資本利益率)管理で 営業所の「社長」を育成する

物流業務を一括受託する「3PL(サードパーティロジスティクス)」をはじめ、革新的なサービスで国内外の物流を支えている株式会社日立物流。同社グループの経営人財を対象としたグローバルな視点での業績管理研修を、2020年11月、インソースにて開発・実施した。本研修の企画担当である同社財務戦略本部経営サポート部 部長の水田氏に、実施の背景と今後の展望について伺う。

株式会社日立物流
財務戦略本部 経営サポート部 部長

水田 潤 氏



ROICとは

ROIC(投下資本利益率、Return on Invested Capital)とは、「会社が事業に使ったお金に対してどれだけ利益を生み出したか」を示す指標。この指標により、事業活動のために投じた資金(投下資本)を使って、企業がどれだけ効率的に利益に結びつけているかを知ることができる。

課題である株主目線の 経営観と業績管理能力を 教育で身につける

―水田さまの役割と、貴社の人財育成における課題についてお聞かせください。

水田氏(以下略) 当社では、経営人財育成研修プログラムとして、6ヵ月間全11回の研修を社内内で企画・運営しています。私はこの内の業績管理研修カリキュラムの企画に携わりました。

「グループ経営課題は「株主目線の浸透」

業績管理の観点からグループの課題として感じていたのは、B/S経営(株主目線の経営)の浸透と業績管理精度の向上です。前者はB/S(Balance Sheet・貸借対照表)が株主目線の指標であるため、現場は、その必要性について実感しづらいということが、多くの企業に共通している。業績資料の属人化や資料

作成工数の圧迫、経営層にまで「見える化」されていないといった問題意識がありました。

これらの問題を解決するために、システム化や双方向型の教育が有効であると考えています。

研修テーマは2つ 「収支管理とROIC

―2020年11月に実施した研修、「経営人財研修」顧客別・形態別収支管理とROIC管理で営業所を「経営」する」についてお聞かせください。

「顧客別・形態別の収支構造を理解してもらう

まずは「収支管理」についてですが、きめ細かな業績管理は「顧客別収支管理」が基本です。将来的には予算管理も顧客別に行うことを目指していますが、業態の性質上、例えば倉庫作業か輸送作業かにより大きく収支構造が異なるため、正確に予算編成するには顧客別を更に形態別にまで分解する必要があります。

新しい収計システムを導入したことで、これらの自動計算が可能となり、その結果資料作成工数は大幅に削減でき、標準化により「見える化」も可能となります。更に収支構造を営業所長がきちんと理解し、顧客別・形態別収支管理の必要性を理解してもらう為に、今回の研修テーマとしました。

「経営人財にはB/S視点が不可欠」ROICを理解してもらう

ROICについては、B/S経営が重視される昨今、不可欠な指標だと考えております。営業所の集合体が「会社」ですので、会社全体のROICを上げるには、営業所がROICについて理解することが不可欠です。

この指標は近年世界的に注目されています。しかし前述の通り株主目線の指標ですので、P/L(売上・利益)と違い営業所にはなじみがありません。従って、これも今回の経営人財研修の必須テーマとしました。特に今後経営層を期待されている人財には、B/S経

営の意識が無いとしつかりとした会社経営を行うことはできません。

研修のクオリティを担保 するためインソースでの 実施へ

―本研修を導入したきっかけと、こだわりをお聞かせください。

当社における研修の多くは、社内での企画し、講師も社員が登壇します。経験者が実例をもとに講義することによる研修効果や、教育機会に携わることによる講師社員自身の成長を意図した取組みです。一方で、長期にわたり実施すべきプログラムについては、講義のクオリティを維持することに懸念がありました。これらの状況を考慮した上で、今回のプログラムは当社事業にとって重要なテーマの一つということもあり、インソースに研修実施を依頼しました。

■研修の2つのこだわり

〈わかりやすさと双方向性〉

【こだわり①】社内事例を盛り込み、わかりやすく

こだわった点としてまず挙げるのは、「教科書のようなありきたりなテキストは作らない」という点です。図解・例示を多用して情報量は極力絞るなど、テキストの骨子や掲載事例は当社で用意し、それをインソースにテキスト化してもらっています。

【こだわり②】考え、議論する双方向性

また実際に考えてもらい、その結果を基に議論をする「双方向」な研修を目指しました。講師の方にも、当社の身近な例を織り交ぜながらお話しいただくことで、受講者にとってのイメージが湧きやすくなるように工夫してもらっています。担当の方には、依頼から納期まで1ヵ月程度しかないので、何度も当社まで足を運んでいただき、我々のニーズに添えてくれました。

■成果と残された課題

オンラインでの実施でしたが、伝えたいことは理解してもらえたと思います。

ただ、時間が足りず双方向性が十分ではなかったかもしれない、業績を急回復させた人に登壇してもらい質疑するセッションを設けてみてはどうか、など、次に向けての課題も見えました。

■収支構造を理解し、施策の判断ができる所長を増やしたい

— 研修参加者に対し、「こうなっ
てほしい」という展望はありますか？

今回の研修は所長クラスを対象としています。彼らには顧客毎・形態毎の収支構造を理解し、その数字（エビデンス）に基づいて取引継続等の判断が出来るようになってほしいです。

今の所長クラスは、原価低減活動の積み重ねには非常に長けています。感じますが、収支構造（P/L）を抜本的に見直す為にはどのような施策を講じればよいかとい

う視点において、まだ成長の余地があると感じております。従って、「このような収支構造にしたいから、こういう施策を講じます」のように施策と収支構造を紐づけて定量的に説明できる所長を増やしたいですね。

■ROICを意識する習慣を！

ROICについては、営業所単位で急激に改善することは難しいですが、理解を深めることで、B/Sを意識した予算説明や業績説明をする習慣をつけてもらいたいです。

グローバル競争に勝ち抜くために

所長は「社長」

〈計数管理能力が必須〉

最後に、貴社をどのような組織にしていきたいですか？

私はよく「所長は社長だ」（営業所という城の一国一城の主）と言っています。そういう意味では、最低でも所長以上の階層は「計数管理

能力」が必須だと考えています。また、いわゆる係長階層の人財に対して、今後は同様の能力が身につくように教育を実施していきたいです。それによって、数字を各現場の実態に合ったKPIに分解・比較し、あるべき姿を求めて目標設定を行い、着実に達成できる人財を多く育てたいと考えております。

■数字を共通言語に、 経理と現場でディスカッション ができる会社へ

将来的には、「今回、こういう施策を講じたので、固定費比率が下がりました。その結果、私の営業所はこのようなP/Lに変化しました。長期的（中計期間中）にはこのような施策を講じることで更にこういうP/Lにしていきたいと思えます」みたいなディスカッションを、数字を共通言語として経理と現場の間で当たりまえに出来る日がくることを、期待しています。

研修ワーク例 | 顧客別収支の評価と判断

以下の顧客別収支をふまえて、今後の取引の継続を行うべきか判断してみましょう。判断理由も同時にお考えください。

■ A社との取引状況

・売上 100M¥/年 ・経費 93M¥/年(固定費 70M¥、変動費 23M¥) ・利益 7M¥/年

売上			115
経費	変動費	外注費等	30
	固定費①	人件費・節約可能な販管費※1	63
	固定費②	管理費・償却費・賃料	10
		固定費合計	73
	経費合計		103
損益			12
売上高営業利益率			10%

■ B社との取引状況

・売上 100M¥/年 ・経費 98M¥/年(固定費 70M¥、変動費 28M¥) ・利益 2M¥/年

売上			100
経費	変動費	外注費等	23
	固定費①	人件費・節約可能な販管費※1	55
	固定費②	管理費・償却費・賃料	10
		固定費合計	65
	経費合計		88
損益			12
売上高営業利益率			12%

※1: 日立物流さまでの研修では車両修繕費、施設保守費、水道光熱費など実際の統制可能経費をいただき、ワーク内容をカスタマイズいたしました

※2: 上記は架空の数値を入れたテキストサンプルとなります。お客さまより売上、経費等のデータを提供いただくことで実践的なワークにカスタマイズすることも可能です

研修名
経営人財研修〜顧客別・形態別収支管理とRORC管理で営業所を「経営」する

形式
講師派遣／オンライン

対象
グループ会社の課長クラス
(物流センター所長)

インソースの提供サービス
独自テキスト開発と講師派遣

インソーステキスト 開発担当者より

「経営企画部門の経験が活かされたコンテンツ開発」

今回は熱意溢れる水田部長と組織に新しい経営指標を定着させるエキサイティングな仕事にご一緒でき大変光栄でした。

企業の経営指標の変化に対応した研修企画は以前より取り組みたいと考えておりました。テキスト開発を担当する直前まで、経営管理部で有価証券報告書作成などを担当していたため、経営のグローバル化、変化を肌で感じており、早速その経験が役立ちました。

「自社事例により研修効果向上」

研修の随所に日立物流様の事例を盛り込み、より深い理解を促しました。事例活用により計数管理を実務で実践するイメージが湧いたのではないのでしょうか。

当社ではお客さまの事例をふ

んだんに入れた研修を日常的に開発しています。受講者への事前アンケートから事例を作成することもあります。受講者に「なるほど。自分もやってみよう!」と感じてもらうための工夫です。

「関連研修も多数」

- ・会社のしくみを知る研修／経営数字から企業活動を理解する
- ・財務会計リテラシー活用研修／財務諸表の読み方を知っておくべき5つの理由
- ・業績管理研修／顧客別・事業別収支分析による部門経営



林 遼平

株式会社インソース コンテンツ開発部 上席チーフ。
横浜国立大学経済学部卒。2012年当社に入社し法人営業、研修企画を経験。2018年1月より経営管理部に異動し、開示書類作成や取締役会事務局として役員対応を担当。2020年7月より現職。13名のチームを束ねながら、財務や上級管理職など前部署の経験を活かした研修テキストを作成している

KPI 在庫回転率

01

小売業の場合



一定期間において在庫が何回入れ替わっているかを測る数字です。この数字が高いほど、仕入れた商品がテンポよく売れていることを意味し、利益をあげているかどうかを評価する1つの指標となります。

■在庫回転率

高い

商品が短期間で売れている
= 売上が好調

低い

商品が長期間滞っている
= 改善が必要

KPI コンバージョン率

02

通販サイトの場合



WEB上の通販サイトにアクセスしたユーザーのうち、何%が目的の最終行動(商品購入)に至ったかを示す数字です。アクセス数が、もともとの知名度や宣伝広告費に影響されやすいのに対し、コンバージョン率は、サイトの見やすさやターゲティングの適切さで変動します。コンバージョン率の高さが、ユーザーにとって「良いサイト」かどうかを見極めるための指標となります。

KPI 重要業績 評価指標

ビジネスの 数字を 読み解く

業界特有の KPI 9選

組織目標の達成に向けた活動状況を測る上で、KPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)という指標を設けて管理しているところも多いのではないのでしょうか。このKPIは、経営の最終的な目標である「利益」や「売上」の達成に直結する指標として、組織(事業)ごとに設定されます。ここでは、業界別の特有かつ代表的な指標とされる数字を集めました。利益を上げるうえで何が重要な要因となるのかを適切に見極めるためのヒントとして、ぜひ異業種の数字もご覧いただければと思います。

KPI 運行効率

05

物流業の場合



実車率 × 稼働率 × 積載率で算出される数字で、トラック輸送における総合的な効率性を測る指標となります。

■ 実車率



全走行距離に占める荷物を乗せた状態での走行距離

■ 稼働率



年間の営業時間に対するトラックの稼働時間

■ 積載率



所有トラックの総最大積載トン数に占める実際の総積載トン数

KPI 呼損率

06

コールセンターの場合



「お客さまが電話をかけた回数」に対する「電話がつながらなかった回数」の割合です。この数字が高くなるほど、お客さまの問題解決が足止めされ、コールセンターに対する満足度は下がります。

呼損率を下げるためには、「回線数を増やす」か、お客さま対応の品質を下げずに「1件あたりの対応時間を短くする」ことがカギとなります。

KPI RevPAR (販売可能な客室1室あたりの収益)

03

ホテル業の場合



「平均客室単価」と「客室稼働率」を掛け合わせた数字のことです。通常この両者は拮抗関係にあるため、繁閑の時期を見極めつつ、価格と予約状況のバランスを見ながら RevPAR の最大化を図ることが求められます。

■ 平均客室単価の傾向

高い

1室あたりの収益は上がるが、客室稼働率が上がりにくい

低い

1室あたりの収益は下がるが、客室稼働率が上がりやすい

■ 客室稼働率の傾向

高い

観光シーズン・大型連休 など

低い

オフシーズン・平日 など

KPI 在庫充足率

04

書店の場合



会社(本部)が在庫として持つことを推奨している本のタイトル数に対し、実際に店舗で確保できている本のタイトル数の比率を表す数字です。売れ筋商品を十分な在庫数をもって確保し、売り逃しを無くすことはもちろんですが、商品の品揃えを担保し魅力的な店頭を維持するためには、この数字を1つの指標として管理することが有効です。

KPI 設備稼働率

09

製造業の場合～その2



生産設備の能力に対して、実際にどのくらい稼働しているのかを表す数字です。設備稼働率が低いと、想定よりも生産ができていないこととなります。逆に、設備の生産能力以上に稼働させようとすると、設備への過度な負荷をかけると共に、それを動かす人件費も割高になります。製造現場においては、この数値を適正な水準に保つことが重要です。

■ 設備稼働率

高い

発生する問題

- ・設備への過剰負荷
- ・割増賃金の発生
- ・在庫過多

適正ライン

発生する問題

- ・採算の悪化
- ・設備の不調

低い

あらゆる業界でKPIは重要

これらの指標はどれも代表的なものの1つに過ぎません。高い成果を上げている組織は、成果を上げるうえで何が重要な要因となるのかを適切に見極め、KPIに設定しています。

経営戦略は組織によって様々ですが、その効果を測るためにもっとも有効な手段が指標化(=KPI化)であることは共通しています。適切なKPIを設定し、数字で効果を測ることが、より生産性の高い活動に繋がっていくのです。

KPI FL比率

07

飲食業の場合



FLとは、F=Food(原価、材料費)と、L=Labor(人件費)の頭文字をとったもので、飲食業を営む上での中核的な費用です。FL比率とは、この2つの費用の合計を売上高で割った数字で、その店舗が利益をあげているかどうかを判断する指標の1つです。

■ 売上の内訳

材料費+人件費

その他コスト

利益

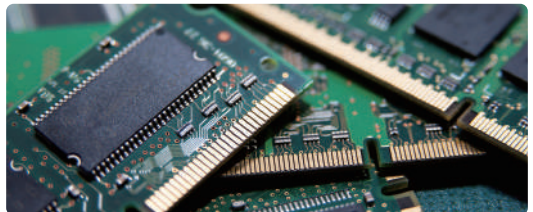
このコストが売上の何%を占めるか

(一般的に50%を超えると経営が厳しいとされる)

KPI 歩留まりと不良率

08

製造業の場合～その1



原料の投入量に対する実生産量の割合が「歩留まり」であり、製造した全商品に占める不良品の割合が「不良率」となります。「歩留まり」は生産性(つまり利益があがるかどうか)に焦点が当たっているのに対し、「不良率」は信頼性に焦点を当てています。

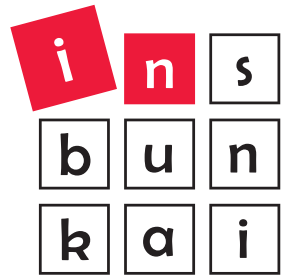
■ 原料に対し生産できた商品の数

多い

歩留まり率が高い

少ない

歩留まり率が低い



多様性を力にして
成長し続けるインソース。
個性あふれるメンバーを
様々な切り口でご紹介します。

第三回

研修開発の最前線を走る
コンテンツ作成担当者にきく

納得感のあるコンテンツを生み出すために

感覚的な部分をいかに言語化し、

数字で具体性を出せるか。そこが腕の見せ所。

コンテンツ開発部次長 矢野由香里

研修テキストを「わかりやすく」するためにコンテンツ作成者が特に気をつけていることは、「具体的に示すこと」です。そのため重要なものが、「数字」です。例えば、「簡潔に示す」ではなく「200字以内で書く」、「短く話す」ではなく「1分で話す」など、数字で示すことを常に意識しています。「簡潔に」が「200字」となることで、誰もが共通の認識を持つことができるからです。

さらに、日々たくさんのコンテンツをつくる現場では、品質を保つことも重要です。そこでも数字が役に立ちます。研修時間に対する適切なページ数や演習の数、1ページあたりの文字量など、コンテンツ作成者のノウハウをいかに感覚に頼らず数値化していくかということ。数字で示すことで共通の判断基準ができ、多くのメンバーが関わる案件でも一定の品質を保てます。



矢野 由香里

株式会社インソース コンテンツ開発部 次長。九州大学文学部卒。情報誌の編集職や市場調査会社の企画職を経験。2015年インソース入社。コンテンツ開発職としてこれまでに1000件以上の研修テキスト作成に携わる。また、マネージャーとしても約30名のメンバーを束ね、品質を保ちながら安定的なサービス提供ができる仕組みづくりを行っている。2019年4月から現職。

研修テキストをわかりやすくするために、また、品質を保つために、感覚的な部分をいかに言語化し、数字で具体性を出せるか。そこがコンテンツ作成者の腕の見せ所です。

コロナ禍によりテレワークを導入した組織では、業務指示などのコミュニケーションが課題というお悩みも多く聞きます。皆さまの業務においても、「数字で具体性を出す」ことが、わかりやすい指示やマニュアルづくりのヒントになるかもしれません。

株式会社インソースについて

研修や IT を通じて、社会課題を解決する企業です。

「スピードと集中」「ダイバーシティ実践」「ESG 経営」を柱に据え、研修をはじめ、システムやアセスメントサービス等、あらゆるサービスを提供しています。全国に 24 拠点あり、オンライン研修累計実施回数 5,831 回※1、年間研修実施回数 19,835 回、年間研修受講者数 491,633 人※2 と国内最大級の研修実績を誇っています。

※1：2020 年 4 月 1 日～2021 年 1 月 31 日 ※2：2020 年 1 月～2020 年 12 月

ENERGY 2021 年春号 編集：清水 日向子、金澤 裕也 デザイン：小島 すずな

お問合せはこちら ☎ 0120-800-225 ✉ info_tokyo@insource.co.jp

株式会社インソース（東京本部）〒116-0013 東京都荒川区西日暮里 4-19-12 インソース道灌山ビル ※2021 年 3 月 29 日移転予定

Copyright © Insource Co., Ltd. All rights reserved. 「insource」「Leaf」「WEBinsource」の名称およびロゴは株式会社インソースの登録商標です。

AA031_210301G



メディア事業部 / ITサービス事業部

