

経営入門 第6話

KSF,KPI、行動モデルを捏ねる、鍛える

平成31年3月7日



きぼうパートナー

上村 拓哉

今回は、「部内でのプロジェクトの進め方」の
「実用的な方法論」についてです。

100点を目指す必要はない

①今のその道が正しいかどうかは誰にも分らない。

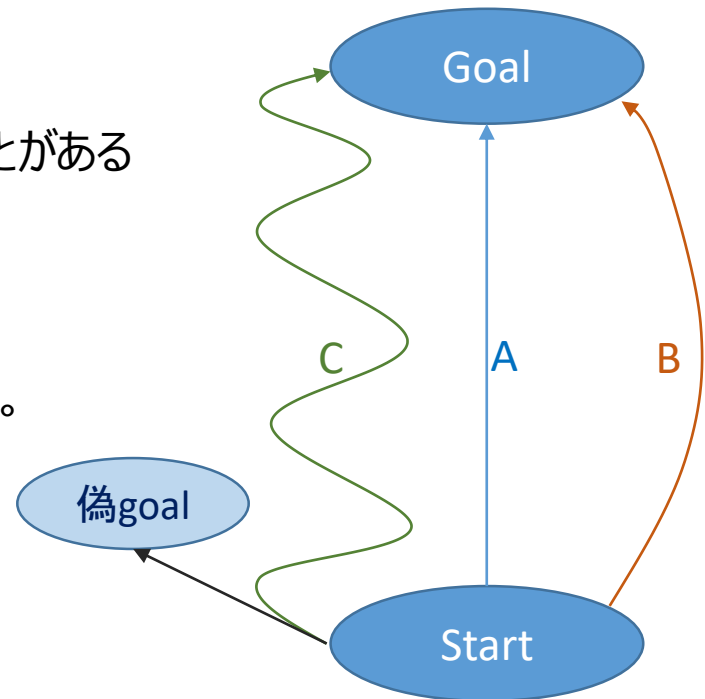
本当はAを進みたいけど、これがAなのかは終わりが近づかないとわからない。

そういう時に・・・

見えている近くの偽ゴールに向けて走ろうとする。
が、実は本当のゴールにあまり近づいていないことがある

②いつまでもAを探してスタート地点にいるよりも、
Cでもいいから始めた方が先にゴールにたどり着く。

経営では、頑張って情報を集めても、決して十分に決断できる情報は集まらない。
「不完全に決断し、やりながら改善しなければならない。」



経営は時間を争う競技

魅力的な商品、サービスは必ず10人以上の人がマネしている

ターゲットセグメントの「嗜好」は他社サービスや流行でどんどん変わっている

それは著作権や知的財産権を冒さない限りビジネスでは当然の行為

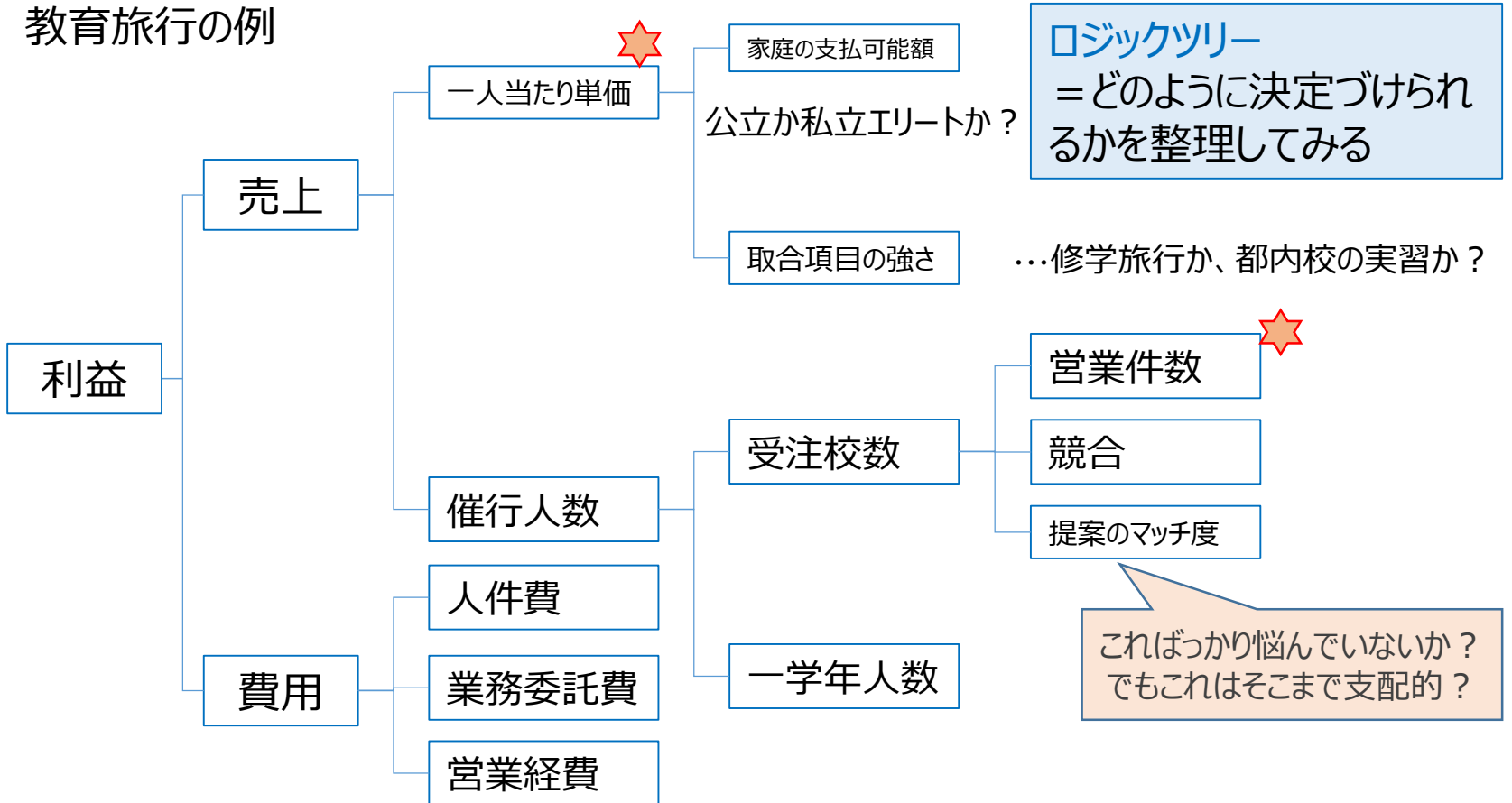
一年前には、きっと人気が出るはずだったものも、一年たてば関心をひかないものに

「ゆっくり丁寧に」は経営においては意味がない。
3年後の100点よりも、1か月後の60点の方が価値がある。



ビジネスを分解してみよう（「ロジックツリー」）

教育旅行の例



ロジックツリー

どんな構造と要因なのか？は

「人によって」「その時の課題 (Issue)によって」
と見え方が違う。

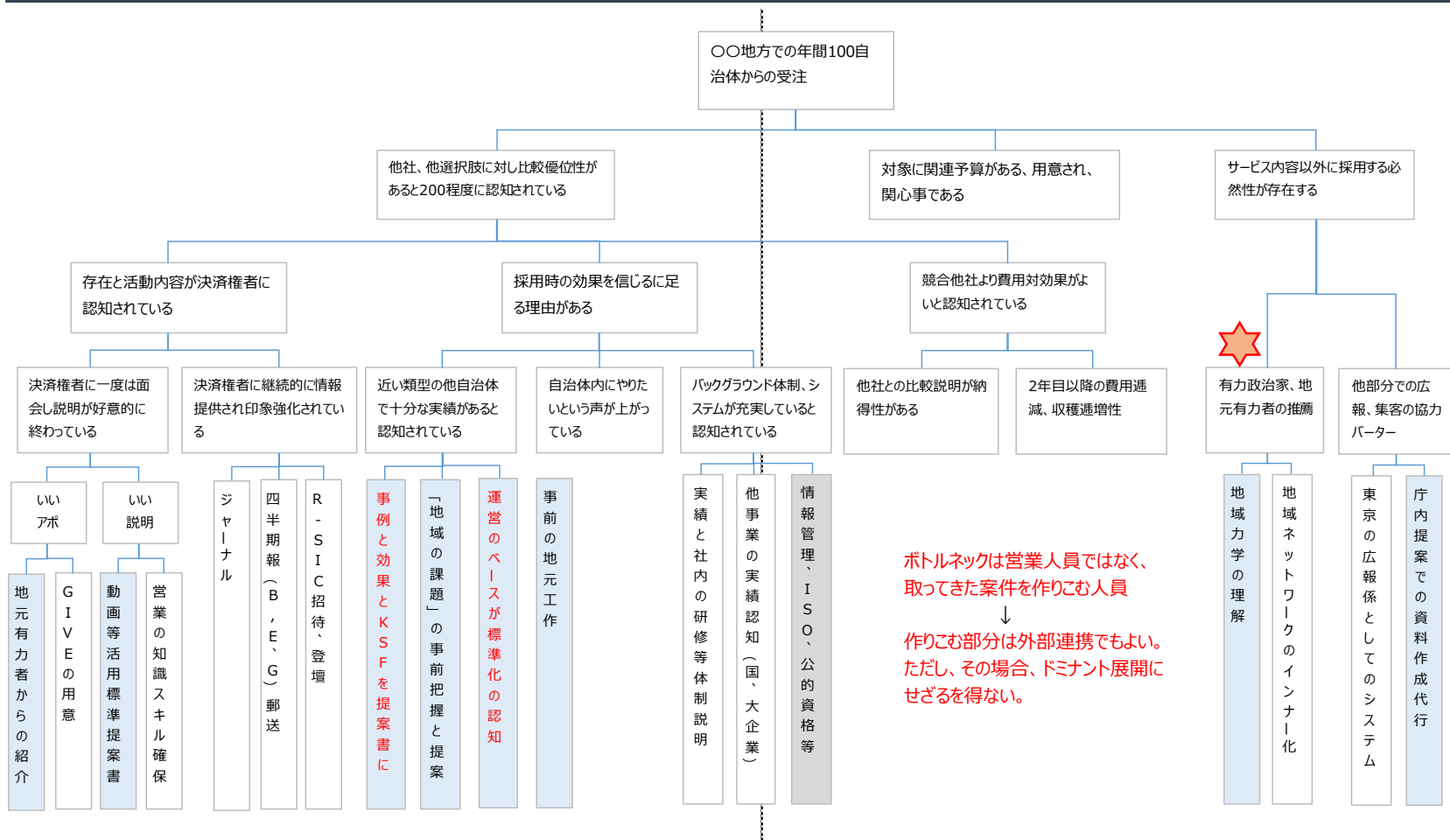
→チーム内で整理、可視化して共有してみる。
(やっているうちにも変わる)

考えること

- 1 何が全体に対して支配的？
- 2 何が未着手で何は十分やりつくした？
- 3 何は社内に資源や知見がある？何はない？



参考) ピラミッドツリー



ピラミッドツリー

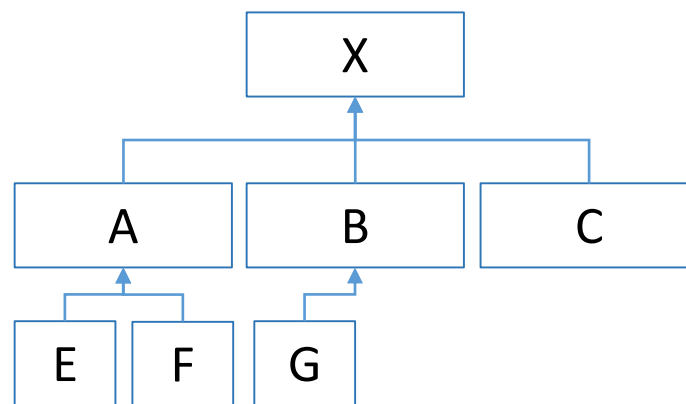
「主張」と「論拠」を構造化
「現象」と「原因」

例

私はXだと考える。ならならば、AとBとCだからである。これらについて簡単に説明します。

まず、Aについてみると、E,Fという自明な論拠があります。また、Bについては・・・

以上の理由から、私は、Xだと考えるものです。



活用方法

- ・プロジェクトの進め方の計画
- ・発表等でのスキーム作り



良い「ビジネスモデル」

ビジネスモデル = 売上と費用の仕組み

多くの場合「うまく儲ける、利益が出るポイント」

一億円企業と十億円企業の
最大の違いはここ

- 「早期に実現できる」
- 「売上が安定している」
- 「費用が安定している」
- 「スケールビリティが高い」

- ・スピード
- ・見込みが立つ
安定性
人が変わっても維持可能
- ・だんだん効率化

少し具体的にみてみましょう



早期に実現

自前主義（自分たちで創意工夫して全部作る）を廃止

→専門性が低い部分や資源不足部分 を外注で実現する。

オープンイノベーション

初期ユーザーへの大幅割引 & 頻繁なバージョンアップ

→実はβ版なのだが、そう言って課金し、かつ市場テストも兼ね
どんどん良くなっている感を出す。（1か月1回変える）

少し具体的にみてみましょう



売上が安定

- ・ストック型契約 かつ解約率抑制

他にもたくさんある

例) 電気、携帯電話、ウォーターサーバー

顧客満足 解約違約金 長期利用者割引

- ・シリーズ化・セット販売

例) 映画、小学一年生(雑誌) Excel & Word

- ・消耗品やメンテナンスで収益を上げる。

例) コピー機、プリンター、ネスカフェ、エレベーター、キュービクル

費用が安定

平準化

最大需要に合わせて設備、人員を抱えることを抑制

外注化

全部、または一部を外注化することで、それに必要な費用の「固定化」を抑制

共通化

複数業務で同じ資源を使用する。

例 施設を保有し、サブリースも行う。

少し具体的にみてみましょう

スケーラビリティが高い

人員や設備を追加投入すれば、売り上げが短期間に容易に拡大できる。

- ・頭がよなくても、誰でもできる仕組み 先週の例

単純化 マニュアル トレーニング 資格制度 外注

- ・少し変えれば他市場でも適用できる仕組み

- ・繰り返し実施が容易にできる仕組み 例 ツアー

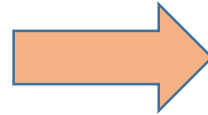
少し具体的にみてみましょう



良い「ビジネスモデル」を作るには

Start

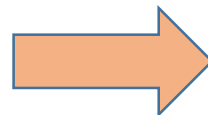
ビジネスの構造を明確化
(ロジックツリー)



何がKSFか
それは突破可能か？



いい「モデル」にする要素を
どこに組み込むか？



Goal

実現可能で安定した良い
ビジネスモデル



KSFを探す

「頑張らないと大変」= Key Success Factor
そのビジネスモデルの「**急所**」

何がネックで拡大できないのか？現場の人はわかっているはずですよ。

※「現場の勘」は大事

知らない人が頭の中で考えるよりも、現場を知っている、関係者の話を聞いている人が、「何が難しいのか？」「何が大事なのか？」の正解に近い。

でも、KSFを突いていない対策が世の中には多い

原因

- ・現場軽視の空気から現場が思ったことを「言わない」「言ってあげない」という態度。
- ・KSFは会社にとって「不都合な真実」であることが多くて「言えない」

KSFを集中的に取り組む

構造はとらえる。しかし 一遍に全部の課題に当たらない。

- ・最も重要なところ、「ボトルネック」だけに集中的に対処する。
- ・改善するとボトルネックが他へ移る。
- ・次のボトルネックを改善する。

※当初はKSFの突破に労力の大半を割く。

逆にその突破のめどが立たなければ、そのビジネスモデルは成功しない(ビジネスモデル自体を変える必要がある) ので、他の箇所に手を付ける意味ない。



構造を可視化

- ・具体的にEXCELに落とす

KPI = Key Performance Index

全体のアウトプットの量、質を支配的に決める変数

通常は、KSFを具体化した数値

一度に対処するのは、一番大事な「1個」



先週の例でモデル化（再掲）

獲得件数

- = 電話かける回数 …頑張ってもらおう。システムで管理
- ×不在でない確率 …業種別の時間帯管理 再コールの効率化
- ×話を聞いてもらえる確率 …言い出し方のトーク(切らせない) コンプラ研修
- ×明細見せてもらえる確率 …プレミアムを付けるか？ Amazon券
- ×価格メリットだせる確率 …これは相対でよいから70%ぐらい大丈夫だろう…
- ×再電話で聞いてもらえる確率…同じ人が同じ担当者を捕まえる。

1回目にお時間を約束しておく等

- ×申し込みOKもらえる確率 …決裁者 コスト0
- ×申込書返送してもらえる確率…いる時間に佐川が受取訪問。過去実績
- ×銀行印、カードOKになる確率…過去実績から悪くない。95%ぐらいかな



変数(このうち重要なもの:KPI)



変数に影響を与えるもの

- ・過去に実績のあるものはその実績値を仮に変数としておく。
ないものは「感覚値」で一旦設定する。あとから実績で置き換え

再掲) モデル化②

獲得件数

- = 電話かける回数
- × 不在でない確率
- × 話を聞いてもらえる確率
- × 明細見せてもらえる確率
- × 価格メリットだせる確率
- × 再電話で聞いてもらえる確率
- × 申し込みOKもらえる確率
- × 申込書返送してもらえる確率
- × 銀行印、カードOKになる確率

15 Goal!

- = 電話かける回数
- × 20%
- × 30%
- × 30%
- × 90%
- × 80%
- × 80%
- × 80%
- × 95%

工夫すれば
努力すれば
大きく上げられそうなのは
どれ？

KPIはどれだろう？（ケースや成熟度によって違うが、一番最初は）

データを取る

日付	担当	対象業種	コール 件数	再架電・ 不在	通話数	明細可	明細 取得	価格刈り ト提案	申込 OK	申込 回収	エントリ OK	銀行 OK	NG
3/1	A	飲食店	300	40	40	16	10	9	6	5	5		220
3/2	A	飲食店	330	50	60	13	8	8	5	5	4		220
3/3	A	理容店	345	25	30	10	9	8	4	2	2		290
3/4	A	理容店	380	40	40	12	6	5	3	3	3		300
3/5	A	理容店	410	150	50	9	7	7	4	3	3		210
3/1	B	飲食店	225	25	20	5	3	3	1	1	1		180
3/2	B	飲食店	250	6	24	8	7	6	3	2	1		220
3/3	B	按摩マッサージ	210	16	19	6	5	5	3	2	2		175
3/4	B	按摩マッサージ	200	32	18	12	10	8	2	2	2		150
3/5	B	按摩マッサージ	190	21	19	4	3	3	0	0	0		150
3/1	C	飲食店	280	5	35	6	5	4	2	1	1		240
3/2	C	飲食店	260	30	40	12	8	7	4	2	2		190
3/3	C	理容店	420	35	55	20	13	13	9	8	6		330
3/4	C	按摩マッサージ	180	15	25	5	4	4	2	2	1		140
3/5	C	按摩マッサージ	250	40	40	6	5	4	3	2	2		170



項目設定

日付	担当	対象業種	コール 件数	再架電・ 不在	通話数	明細可	明細 取得	価格メリッ ト提案	申込 OK	申込 回収	エントリ OK	銀行 OK	NG
3/1	A	飲食店	300	40	40	16	10	9	6	5	5		220

獲得件数

= 電話かける回数

× 不在でない確率

× 話を聞いてもらえる確率

× 明細見せてもらえる確率

× 価格メリットだせる確率

× 再電話で聞いてもらえる確率

× 申し込みOKもらえる確率

× 申込書返送してもらえる確率

× 銀行印、カードOKになる確率

○ 事前に検証可能なデータを回収できる仕組みを用意して始める

× 適当に始めてあとからデータを見て、検証計画をたてる

検証事例 1

モデルの仮説はあっていたか？

日付	担当	対象業種	コール 件数	再架電・ 不在	通話数	明細可	明細 取得	価格メリッ ト提案	申込 OK	申込 回収	エントリ OK	銀行 OK	NG
合計			4230	530	515	144	103	94	51	40	35	0	3185
					12%	28%	72%	91%	54%	78%	88%		

獲得件数

- = 電話かける回数
- × 不在でない確率
- × 話を聞いてもらえる確率
- × 明細見せてもらえる確率
- × 価格メリットだせる確率
- × 再電話で聞いてもらえる確率
- × 申し込みOKもらえる確率
- × 申込書返送してもらえる確率
- × 銀行印、カードOKになる確率

1 計画	実際
一日240件	282 (4230÷3÷5)
×20%	
×30% : 6%	12%
×30%	20% (28%×72%)
×90%	91%
×80%	
×80% : 64%	54%
×80%	78%
×95%	

検証事例 1 の解説

全体として、

計画：1903件コールで15件（1件獲得するのに127件）

実際：1件獲得に 121件 「良かった 良かった」で終わらない！

なぜたくさんかけられたんだろう？（みんな頑張ったから？もっと増やせる？）

明細取得率をもっと上げる工夫はないだろうか？

明細提案後の申し込みOK率を上げるにはどんな工夫ができるだろう？

ただし、全部に手を付ける必要はない。

（簡単なものはやればよい）

「一番大事そうなもの」（=KPI）に全員で集中する。

次の週はこんな変更を行う

- ・仮設定レベルだったパラメーターを実際値に置き換えて、計画を修正する。
- ・改善案を全部、または一部に投入してみる。（明らかに改善できるなら全投入）

KPIコントロール

「一番大事そうなもの」 (= KPI) に全員で集中する。

たとえば、皆の意見が「明細を見せてもらえる率がKPI」だとして・・・

部内ミーティングのテーマ

部長 「他のは頑張っていると思うんで、今明細取得率が20%ぐらいなんですけど、これを30%ぐらいまで上げることをしばらく取り組みたいと思います。これを上げるための工夫案、なんでもいいんであげてください！」

A はい！ 明細見せてもらったら、クオカード500円贈る！

部長 （なんか言いたくなるがぐっとこらえて） なるほど、あるねえ。Bは？

B そうですねえ・・・

C 私いいですか？あの、コピー取ってFAXするというのが負担だと思うので、スマホでとってアップしてもらおう仕組みを用意するとか、お金かかっちゃいますかね？

部長 費用の件は、後で詳しくまた考えるけど、一旦いい案だと思うよ。

その後の流れ

まず、KPIに集中



短周期で改善実施



達成または収穫逡減



次のKPIへ進む

「人はそんなに賢くない。一つ一つ取り組む方がちゃんと考える。」
「現状」と「目標値」を決める

3～5日ぐらい。一遍にいくつも改善しなくてもよい。
1回に1個改善して様子を見ればよい

目標に達するか、だんだん上がらなくなる。
そうやってきたら、そのKPIへの対策は終了

その次にネックになって大きく改善できそうな気がする個所を次の狙いにする



データから得られる情報①

個人別にみてみよう

日付	担当	対象業種	コール 件数	再架電・ 不在	通話数	明細可	明細 取得	価格×リッ ト提案	申込 OK	申込 回収	エントリ OK	銀行 OK	NG
	A		1765	305	220	60	40	37	22	18	17	0	1240
	B		1075	100	100	35	28	25	9	7	6	0	875
	C		1390	125	195	49	35	32	20	15	12	0	1070
合計			4230	530	515	144	103	94	51	40	35	0	3185
					12%	28%	72%	91%	54%	78%	88%		
	A				12%	27%	67%	93%	59%	82%	94%		
	B				9%	35%	80%	89%	36%	78%	86%		
	C				14%	25%	71%	91%	63%	75%	80%		

あなたが部長なら
誰を呼びますか？
どんな話をしますか？

データから得られる情報②

業種別

日付	担当	対象業種	コール 件数	再架電・ 不在	通話数	明細可	明細 取得	価格×リッ ト提案	申込 OK	申込 回収	エントリ OK	銀行 OK	NG
		飲食店	1645	156	219	60	41	37	21	16	14	0	1270
		理容店	1555	250	175	51	35	33	20	16	14	0	1130
		按摩マッサージ	1030	124	121	33	27	24	10	8	7	0	785
合計			4230	530	515	144	103	94	51	40	35	0	3185
					12%	28%	72%	91%	54%	78%	88%		
		飲食店			13%	27%	68%	90%	57%	76%	88%		
		理容店			11%	29%	69%	94%	61%	80%	88%		
		按摩マッサージ			12%	27%	82%	89%	42%	80%	88%		

母集団が相違すると、「意思決定モデルが相違する」可能性
「異なるマーケットには異なる手法」が必要

データから得られる情報③

日付別

日付	担当	対象業種	コール 件数	再架電・ 不在	通話数	明細可	明細 取得	価格×リッ ト提案	申込 OK	申込 回収	エントリ OK	銀行 OK	NG
3/1			805	70	95	27	18	16	9	7	7	0	640
3/2			840	86	124	33	23	21	12	9	7	0	630
3/3			975	76	104	36	27	26	16	12	10	0	795
3/4			760	87	83	29	20	17	7	7	6	0	590
3/5			850	211	109	19	15	14	7	5	5	0	530
合計			4230	530	515	144	103	94	51	40	35	0	3185
					12%	28%	72%	91%	54%	78%	88%		
3/1					12%	28%	67%	89%	56%	78%	100%		
3/2					15%	27%	70%	91%	57%	75%	78%		
3/3					11%	35%	75%	96%	62%	75%	83%		
3/4					11%	35%	69%	85%	41%	100%	86%		
3/5					13%	17%	79%	93%	50%	71%	100%		

日にちとともに、徐々に改善傾向にあることが期待される。そうではない個所は何が原因なんだろう？

それでもうまくいかないときは・・・

■ 改善策が効果ない時は、この順に後退していく。

- 1 ビジネスモデルの想定が正しくない？ 電話ではだめ？
- 2 マーケティングミックスが正しくない 届いていない。
- 3 セグメントが正しくない 市場が小さい。

■ 変えて試す→試し方は狭み撃ちで狭めていく。数当てゲーム

■ 3か月で20通り試してそれでもダメならダメなんだと「知る」

やってみてだめだった →「社員が実力が足りないから」 は絶対ダメ

社員もお客様も「人並」であることが当然。

その「人並」でわかること、できることで成功する方法を見つけるのが「経営」

そんなに優秀な人、勤勉な人ばかり集められない。

やってみてだめだった

→「社員が実力が足りないから」 は絶対ダメな結論

社員もお客様（市場）も「人並」であることが当然。
その「人並」でわかること、できることで成功する方法を見つけるのが「経営」

- どんなケースでも成果は個人別に大きな差が出る。（たぶん数倍～数十倍）
そのばらつきを前提に、集団としての成果を追う。
- 会社はそんなに優秀な人、勤勉な人ばかり集められない。
それを前提にビジネスモデルは構築する必要がある。
しかし、成果に応じた評価はする。「行動しない人」は排除する。

本当のKSFは？



強い事業のゴールは？

- ・会社を経営していると、
どうしても「その期の利益」に追われる。
そこから逃げるためには「ストック利益」を積みばいい。
「フロー」がゴール

それは本当に強い事業を作るためのゴールだろうか？



「ストック」を常に意識する

実は、その業界で「相互に信頼関係・協力関係のある人的ネットワーク」の「ストック」ではないのか？

仕事の成果は、直接的には、「売上」「利益」

~~収奪的で「あいつらとは二度と付き合わない」と思われている「売上」~~
「来年も少し回数増やして協業していきたい」と取引先に思われる「売上」

「売上」+「信頼の貯金」

ストックの例

顧客の事業内容に関する事業のため、秘匿しています

これらの集団の中で中心的存在になれば、必要な「情報」は自然と集まる

「ネットワークをストックする」

ためる方法

お金はもらう。しかし、
業界の人脈、情報、動向など、相手の役に立つ情報を常に与え続ける。
→相手の頭の中で、相談する1番目の存在になる。

これは3か月では無理
3年かけてため続ける

例：

- ・「ストック対象」に四半期に一度DMでレポートを送る。（紙、メール）
- ・情報交換会を主催する。（個別、グループ）ネットワーキングイベントを行う
- ・SNSで上のうち、「一部」をブランディングして発信する。

「名刺リスト」の有効活用

今日のまとめ

- **時間**内に所定の成果を上げる、近づくことが重要
途中経路、途中の失敗は関係ない。
- **事業を分解**して、どんな構造？何が壁？を可視化し共有。
- **検証と対策が可能**な仕組みを考えて、事業を走る。
- 正解を持っているのは、上司ではない。**市場**であり、**データ**
- 本当のKSFはあなたの周囲への「**徳行**」の積上（信頼貯金）

参考図書



最高の結果を出すKPIマネジメント

- 出版社: フォレスト出版 (2018/6/22)
- 言語: 日本語
- ISBN-10: 4894519844

&… 光通信の話をすこし

次回予告

・3/14 13:00～14:00

第7話 営業組織の作り方 「リスト」志向
アポをとる人が一番偉い 「売れる」人とは？

今後の予定

3/22 第8話 対立型交渉と統合型交渉 「最強の交渉術」

3/26 第9話 提携、合併、M&A 子会社 何がどう違うの？

第10話 ファイナンスはなぜ重要か（借りる、買う、潰れる！）

第11話 人的資源管理超入門（老兵はいずこへ）

