

データの標準化

可能な限りの情報を見える化して、各事業責任者や現場担当者がどの指標や情報に基づいて判断するかは自律性に任せればよいことである。しかし、連結管理であれば特に注意すべきこととして、データの標準化がある。みえる情報が同じ内容であるにもかかわらず、コード体系などの違いで横串で見える化ができないのは、情報活用するにあたり課題となる。特に、連結管理においては、データの標準化はグループ本社主導で進めていかなければならず、IFRSによる財務データや勘定科目の統一化、コード体系やマスタ体系の標準化などを進めていくことは必要と考える。管理などのしくみは、その公平性や合理性などにより抵抗感があり、現場に適用していく困難さがあったりするが、情報の見える化は手間とお金はかかるものの、確実に経営改善および業務改善となり、それに伴う業績向上につながっていくものである。

今後の事業は情報活用が重要となってくる。管理会計においても、いかにタイムリーに多面的な情報を活用していくかが問われていく。

パート IV

「使える」「使えない」「使われ続ける」「使われない」に着目した体制構築の考え方

連結グループ管理の実施において、KPIを用いる企業が増えてきている。ベーシックな管理会計である財務的な予算管理ができることに加え、企業のマネジメントに直結する管理指標を用いることで、社員一人ひとりのアクションにつながるることができることがKPIを用いる大きなメリットといえる。しかし、KPIマネジメントの導入方法がイメージできないため導入に至っていない、あるいはKPIマネジメントシステムを導入したが現場まで浸透しないという声も多く、連結グループ全体におけるKPIマネジメントを実現できている企業は多いとはいえない。

連結グループ管理を実施していくにあたり、連結グループ全体として予算あるいはKPIを設定しても、それを達成するために社員が何をすべきかをイメージし、予算達成に向

けたアクションを起こすことができなければ意味をなさない。それは、マネジメントの範囲が企業単位から連結グループ全体となった場合においても同様であり、重要なことは「グループ企業の全社員が共通目標に対して自身がやるべきことを理解し行動できること」となる。

そのためには、グループ本社が達成したい予算あるいはKPIを共有するだけでなく、各グループ企業の社員の業務に直結する指標まで落とす必要がある。

パートIVでは、グループ本社からグループ企業社員までどのようにしてKPIマネジメントを浸透させていき、より実効性のあるしくみとするかについて述べる。

KPIマネジメントが現場まで浸透しない理由

KPIマネジメントの有用性がいわれるようになって久しいが、いまだグループ本社から現場まで含めたグループ全体でのKPIマネジメントを実践できている企業が多くないのはなぜだろうか。筆者は、主に次の課題があるのではないかと考える。

・KPIが「使える」ものになっていない

まず考えられるのが、設定したKPIが、確認する社員の業務に沿っているものとなっていない等の理由で利用されないというものだ。確認してもその数字の意味や起こすべきアクションをイメージすることができないため、社員も確認意欲が削がれてしまう。この場