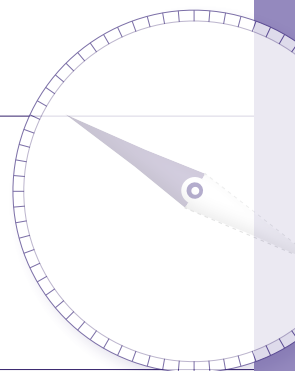


企業の価値創造についての対話とKPI



経済産業省 製造産業局
模倣対策専門官

中村 良子
Ryoko NAKAMURA

1997年九州大学法学部卒業後、経済産業省に入省。現在、同省の製造産業局模倣品対策室・通商室に勤務。2010年早稲田大学大学院商学研究科卒業。WICIの業種別KPI策定の議論に参加。

業種別KPIの抽出

前回、KPIは『ナラティブなストーリーでは、その内容が実態を伴っているのかを判断できないことから、その固有の価値創造のやり方においてクリティカルな要素に関連する数値的な指標として、ストーリーの中に入れて説明するためにある』と説明された。今回は、このような考え方を根拠に据えたWICI（世界的資本/資産イニシアティブ）の業種別KPIの試みを紹介することとした。

業種別KPI策定では、日米欧などの地域で特定の産業を選択してKPI案を策定し、WICIが決定している。欧州からは通信やファッションについて中間報告がなされ、日本からは自動車や電子部品、医薬品について提案され、決定されている。

KPI案の策定作業は、KPIの基本的な性格を踏まえて行われている。WICIでは、KPIとは「企業の主要な価値創造要因に関する数値的データ」であり、ステークホルダーが企業の価値創造の持続的なプロセスと経済的・財務的な業績とを結びつけられるように、提供されるストーリーの説明を補強する役割を担っている。このことから、KPI策定では、まず商品特性やビジネス環境といった産業の特性を踏まえつつ、企業の

価値創造の重要な成功要因を分析したうえで、それに作用するバリュードライバーを特定し、業種に属する企業が頻繁に使っている指標のうち測定可能で外部に開示できるものをKPIとして抽出している。

価値創造要因にかかわり、ストーリーを補強するKPI

例を挙げると、自動車産業では、ビジネス環境の重要な動向の一つとして「消費者の環境意識の高まりや環境規制を背景に次世代自動車のニーズがますます高まっている」と分析し、対応する戦略として「次世代自動車向けの中核技術を開発し、その強みを蓄積、発揮する」とこととみた。その実現可能性の程度を示したり（過去の成功体験や蓄積している知的資産を示して戦略を実現させる納得感を引き出す）、また戦略実行の進捗や結果を表す（プロセスの実施度合い・マイルストーンを示す）ものとして、すなわち“ストーリーの証左”として、「次世代技術開発向け研究開発費や低公害車新車種の導入件数と販売実績、排出ガス規制認定率、平均燃費、次世代自動車関連の特許件数」といったKPIを抽出した。

また、「次世代自動車向けの中核技術の開発」のほかにも、自動車産業で重要な 이슈である「新興国

での事業展開」や「信頼性を支える取り組み」などを取り上げ、同様にKPIを抽出している。

作業は、まず企業の公表資料を主な分析材料としてKPI案を準備した。そのうえで、主要企業のIR担当者や、企業との対話を重ね経験も長く当該産業の要所を押さえているアナリストとの議論も重ねられた。価値創造要因の見立てが見当外れではないか、抽出したKPIがバリュードライバーと関連しているか、測定可能性や開示可能性などにおいて適切であるかについて意見交換が行われた。それは、ストーリーとは「価値創造についてステークホルダーと対話するために企業が自ら語るものである」と認識し、主体を企業に置いているためであり、ストーリーを補強するものとしてのKPIについても、企業にとっての有用性・利便性が重視されるからである。

企業が自らの価値創造について、さまざまなステークホルダーとよりインタラクティブに対話を行うことが求められている。WICIの業種別KPIは、そのような対話が円滑化されることを目的とした試みの一つである。このようなKPIの考え方や、そこで示されている価値創造を語る切り口・証左の示し方が、企業のストーリーテリングに何らかの視座を与えるものとなれば幸いである。