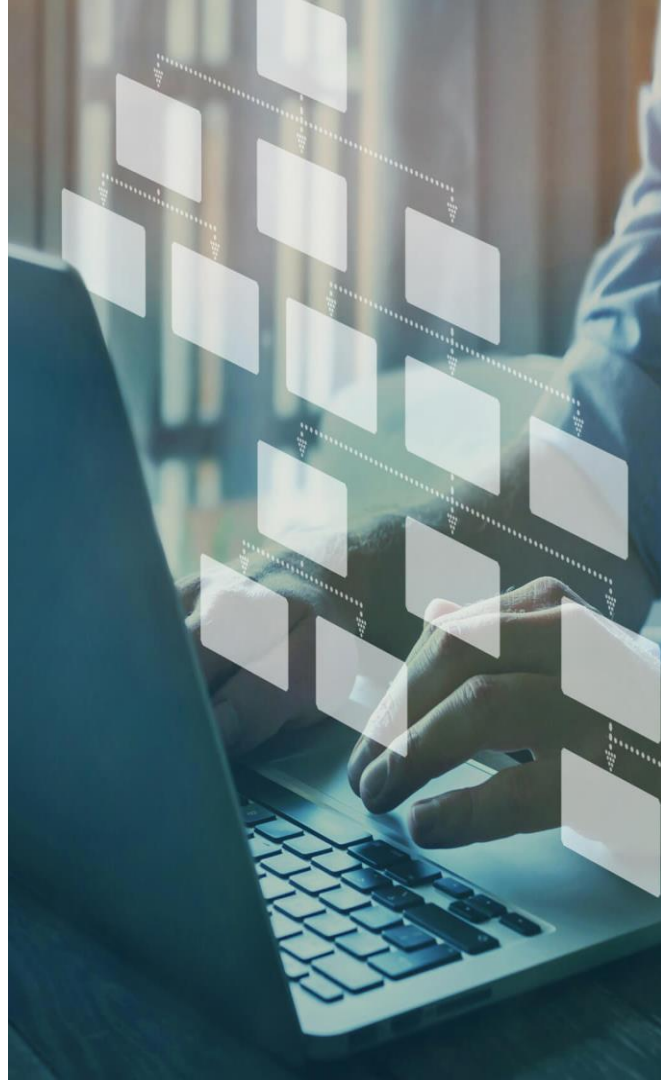


SaaSにおけるKPIツリーの作り方と具体例



SaaS業界ではもはや必須となっているKPIマネジメント。
KPIツリー設計のポイントについて説明します。

SaaSにおけるKPIツリーの作り方と具体例

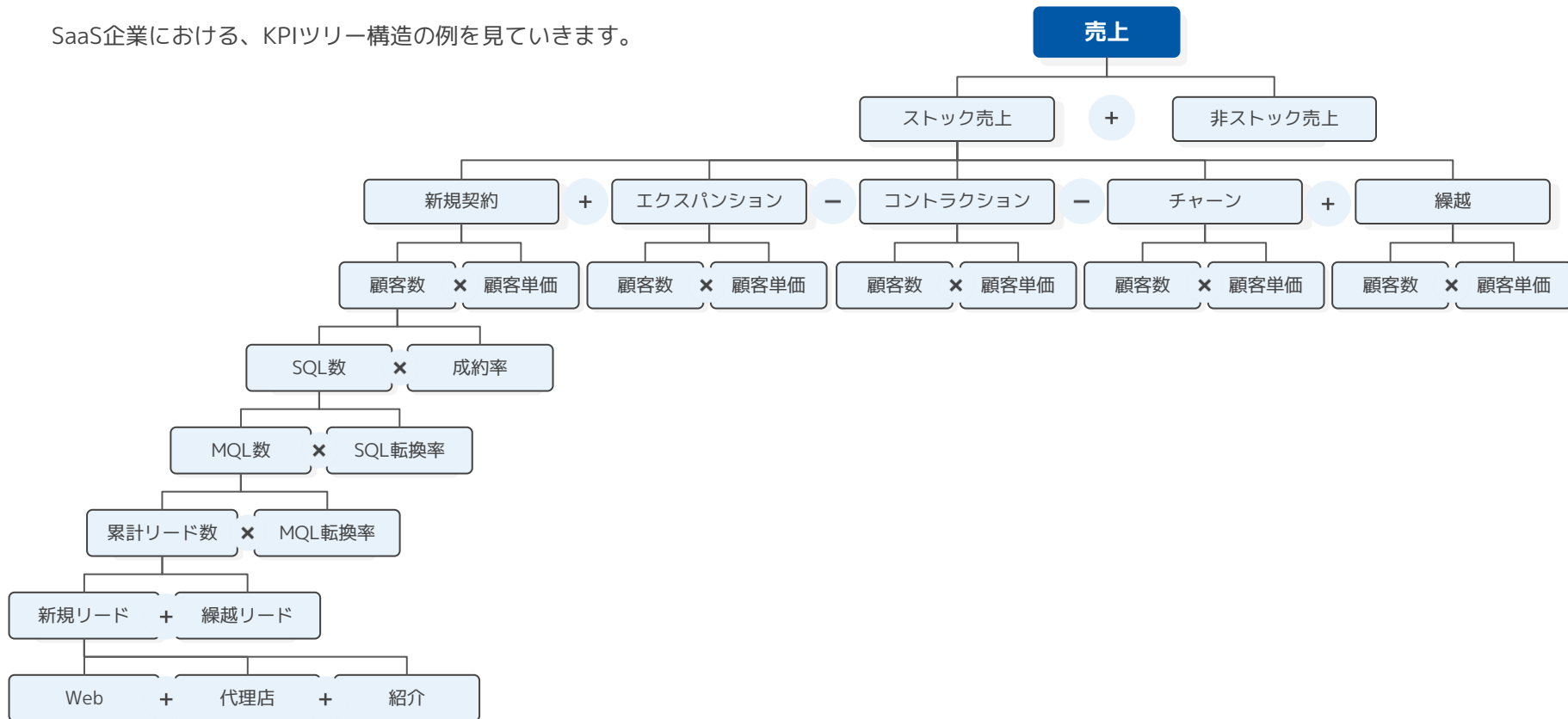
- 1-1 SaaSビジネスのKPIツリー
- 1-2 費用とKPIツリー
- 1-3 資金とKPI

1-1. SaaSビジネスのKPIツリー



1-1 SaaSビジネスのKPIツリー

SaaS企業における、KPIツリー構造の例を見ていきます。



1-1 SaaSビジネスのKPIツリー

これはあくまで一例ですが、1-4で解説した通り、MRR（このツリーの場合ストック売上）は、以下の通り分解することができます。

繰越MRR（先月のMRR）+新規契約MRR+エクспанションMRR-コントラクションMRR-チャーンMRR

これにより、新規契約や既存顧客からのストック売上のみならず、アップセルによる売上貢献がいくらなのか、また、契約のダウングレードや解約による収益損失がどれくらいなのかを図ることができますし、前章で説明した各KPIも計算しやすくなります。

そして、それぞれのKPIは、以下へとさらに分解することができます。

顧客数×顧客単価

次に新規契約の顧客数以降の分解についてみていきます。

SaaS企業における、代表的な顧客獲得までのフローは、以下の通りです。

リード→MQL→SQL→新規顧客

それぞれの項目を前ページ図のように「転換率」や「成約率」といった指標でつなげながら分解をしていきます。こういった分解を、細分することが難しいレベルまで、細かくしていくことが理想です。もしこれ以上分解することが難しいというレベルまで分解できたら、本当にそれ以上細分化できないかあらためて考えてみましょう。基準となるのは、最終的に分解された因子が、行動目標（アクション）となりやすいものになっているかどうかです。

例えば、前ページの例で考えるとどうでしょうか？

分解していった最後のKPIに「Web」があります。これはWebからの新規リード獲得数ですが、これだと「Webからの新規リード獲得数を増やすために何をすればいいのか」まではわかりません。そこで、「Web」をさらに、分解し、

クリック数×CVR（コンバージョンレート）

としたとします。ここまで分解すれば、Webからの新規リード獲得数を増やすためには、「SEO対策や広告によってクリック数を増やす」か「Webページに訪問した人の資料ダウンロードを増やすためにWebページを改善してCVRを高めよう」といったように、目標数値や期日の設定もしやすい、行動に直結したKPIになっています。このように、より具体的な行動に結びつく段階まで、ひたすら分解していくことが大事です。

1-1 SaaSビジネスのKPIツリー

このようなKPIツリーのつくり方については、[『KPIツリーの作り方とメリット－実践編－』](#)といったダウンロード資料をご用意していますので、ぜひご覧になってください。

SaaSビジネスは、KPIツリーの管理と前章で挙げた独自の各指標を用いることで自社の状況を可視化することができますようになりますし、それがやりやすいビジネスモデルだったりもします。逆に言えば、こういったKPIマネジメントが必須のビジネスモデルです。各指標については計算式も載せてありますのでぜひ実務にお役立てください。

1-2. 費用とKPI

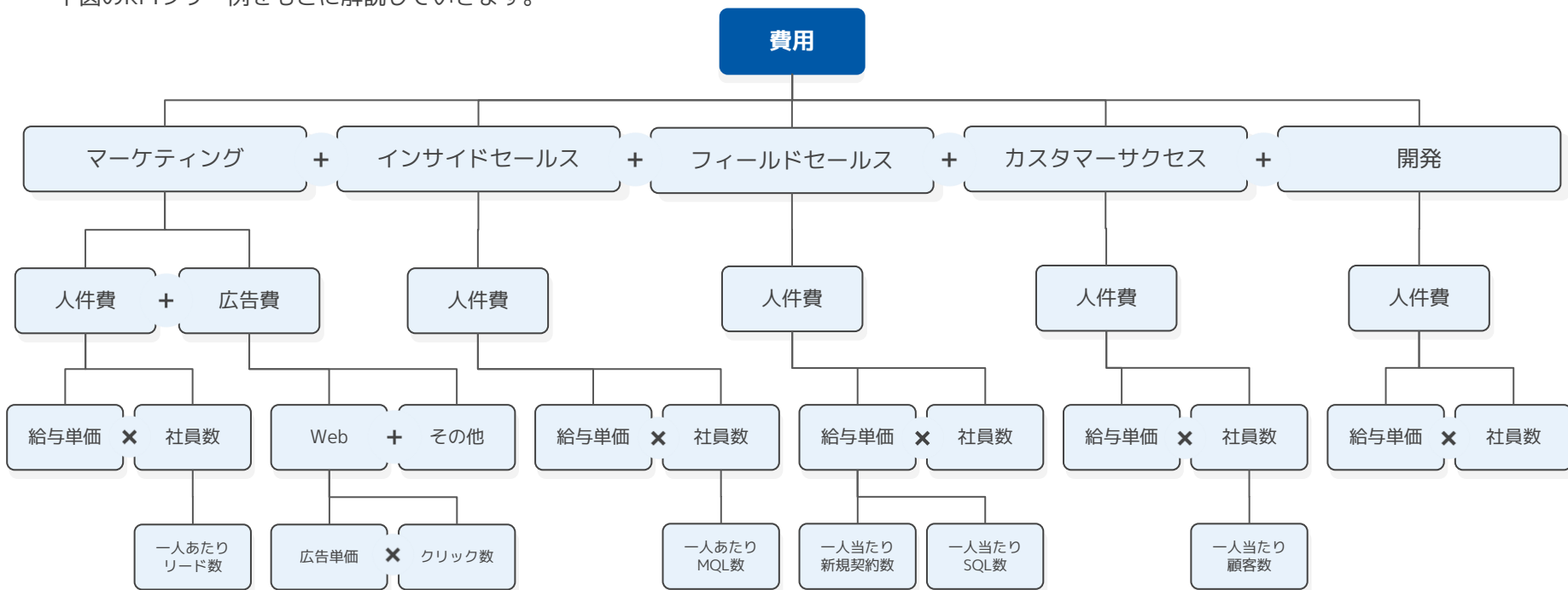


1-2 費用とKPI

一般的に、SaaSの業界をはじめ、売上のKPIを設定しているケースは増えてきていますが、KGI（重要目標達成指標）を営業利益としているケースなど、利益水準を追う場合や目標とする売上を達成するためにどれくらいのコストがかかるのかを知る必要があれば、売上をKPIで分解していくことと同様に、費用のKPIも同様に因数分解をしていく必要があります。ここでは、費用のKPIの分解の方法についてお伝えします。

1-2 費用とKPI

下図のKPIツリー例をもとに解説していきます。



1-2 費用とKPI

Step.1 主な費用をピックアップする

まずは費用を構成する機能・組織をピックアップしていきます。例えば、マーケティング、インサイドセールス、フィールドセールス、カスタマーサクセス、開発のように、主な費用がかかる機能・組織を洗い出していきます。

Step.2 機能・組織ごとに費用を分解する

機能・組織を洗い出した後は、それをさらに細かく分解をしていきます。例えば、マーケティングであれば、主に人件費と広告費に分けることができます。そして、広告費であれば、例ではWebとその他に分けていますが、さらに自社で取り組んでいる広告の種類（リスティング等）に分解をすることができます。ここで重要なことは、ピックアップするのはあくまで費用を構成する主要な項目であるということです。その事業やサービスに直接関係のない間接的な費用や、小さなコスト、重要でないコスト、コントロール不可能なコストといった枝葉の部分を一旦外して考えることによって、重要な費用が何なのかにより明確になります。

Step.3 売上のKPIと費用のKPIが相互にどのように連動するのかを把握する

広告費を例として考えていきましょう。例えば、広告費が、リスティング広告とランディングページ制作費に分かれていたとします。リスティング広告はさらに「クリック数」と「広告単価」へと分解ができます。この「クリック数」は、売上のKPIと連動する形になります。一方で、ランディングページ制作費のような費用は売上のKPIと直接的には連動しません。

セールス等の人件費の指標についても、売上のKPIと連動させることができます。例えば、売上のKPIに「商談数」を設定していたとします。人件費はまず「給与単価」と「社員数」へと分解できますが、「社員数」を「商談数」と紐付けて考えることによって、「1人あたり商談数」という、生産性を図る指標を可視化することができるようになります（1人あたり商談数＝商談数÷社員数）。このようにセールスの生産性を可視化することにより、何が見えるようになるでしょうか？下記の例をご覧ください。

例) 社員数10人で商談数100社をこなしているが、今後商談数を150社に増やしたい場合
商談数100社÷社員数10人＝1人あたり商談数10社
商談数を増やすのに必要な社員数＝商談数150社÷1人あたり商談数10社＝15人
となり、5人の採用を行う必要があるという目安を付けることができますし、それにより、増加するコストについても、前もって把握ができるようになります。

1-2 費用とKPI

この考え方は、様々な応用ができます。

前ページのKPIツリーの例のように、「社員数」を「新規契約数」と紐づければ、「1人あたり新規契約数」を可視化できますし、インサイドセールスの「社員数」を「MQL数」と紐づければ、「1人あたりMQL数」といったように、様々な指標の生産性を可視化できるようになります。生産性を何にするのか決める際には、「どのKPIが増えたら新規で採用する必要があるのか」という視点で考えるといいでしょう。上の例でいえば「新規契約数」「累計リード数」を増やすには、どれだけ人を増員する必要があるのかといったような視点です。

以上が費用をKPIに分解していく方法となります。

売上のみならず、費用を正しくKPIで分解していくことで、利益を出すための道筋が算出できるようになり、よりロジカルに業績目標を達成する仕組みが構築できます。

1-3. 資金とKPI



1-3 資金とKPI

売上と費用のKPIについて設定した後は、資金とも紐付けていきましょう。「黒字倒産」という言葉もあるように、損益計算書上では利益が出ている状態でも、現金が尽きてしまえば、そこで事業継続ができなくなってしまいます。特に、現預金水準が十分ではないことが多いスタートアップ、しかも、SaaSビジネスは先行投資でキャッシュが出ていて、あとから回収していくというビジネスモデルであることが多いので、なおさら毎月必要な資金がいくらなのかといった点をしっかりと把握していく必要があります。

売上と費用のKPIツリーを作成することで、利益までのプロセスは可視化できますが、資金を可視化するためには、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下CCC）というKPIを使います。CCCとは、仕入から販売までの、現金の回収日数を示すものです。一般的な企業活動における流れは、まずお金を支払って商品を仕入れ、売れるまでは在庫となり、商品を販売することで売上を獲得します。つまり、先行してお金が出ていく形となっているため、販売による代金回収が行われるまではキャッシュが薄い状態になっています。逆に、回収までの日数が少ないほど、企業の資金繰りは楽になります。CCCの計算式は以下の通りです。

計算式

CCC = 売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-仕入債務回転期間

例えば、小売業や卸売業であれば、商品の仕入れを行い、製造業や飲食業であれば原材料から製品等を製造し、一定期間をかけて店舗等で販売し、その後に販売代金を売上として回収します。CCCは仕入→支払→販売→回収の流れとなります。仕入から支払いまでのタイミングにもズレがありますし、販売から代金回収までもズレがあるので、費用計上、売上計上のタイミングと実際の現金の支払・入金タイミングはズレがあるからこそ、CCCをしっかりと理解したうえで資金を把握しておく必要があります。

1-3 資金とKPI

A 売上債権回転期間60日、棚卸資産回転期間30日、仕入債務回転期間45日の場合

$$CCC = 60 + 30 - 45 = 45 \text{日}$$

運転資金は、「 $CCC \times \text{平均月商}$ 」で算出できるので、この場合の月商が500万円とすると、 $500 \text{万円} \times 1.5 \text{ヶ月}$ （45日の月換算）= 750万円、つまり、毎月750万円は事業継続のために運転資金が必要になります。

B 売上債権回転期間60日、棚卸資産回転期間30日、仕入債務回転期間60日の場合

$$CCC = 60 + 30 - 60 = 30 \text{日}$$

この場合の月商が500万円とすると、 $500 \text{万円} \times 1 \text{ヶ月}$ （30日の月換算）= 500万円、つまり、毎月500万円は事業継続のために運転資金が必要になります。

ここでAとBを比較すると、Bの方が、事業継続に必要な運転資金は少なく、資金繰りが有利に働くことがわかります。仕入債務回転期間がAが45日に対してBが60日と、支払い条件がBの方が長く、条件が緩いため、その分資金繰りは楽になるということです。このように、月商が同じであっても、CCCが変われば、必要な資金が変わってくるということを認識しておく必要があります。なお、CCCについては業界によって大きく異なるため、ベンチマークは同業他社や、業界平均をベンチマークとするのが一般的です。

CCCを改善するための具体例としては、主に以下の点が挙げられます。

- ・販売条件を見直す。現金回収や、前金で回収できないかを検討する。
- ・取引先の支払条件を長期化してもらう。

販売条件や支払条件については、取引先の問題もあるので、必ずしも実現できるとは限りませんが、例えば、新規顧客との取引条件を、既存顧客との条件より優位になるよう交渉しておく、異常に取引条件の悪い取引先をピックアップし交渉するといったことの積み重ねで、CCCを改善していくことは可能なのです。

「KPIを作ったけど自信がない、正しいかどうか不安」
無料で添削いたします。お問い合わせください。

 お問い合わせ

