

週刊 企業経営

WEB MAGAZINE マガジン



発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年4月27日号

2020年の中国消費市場

～高成長が終焉を迎え安定成長へ移行も、消費市場の存在感はむしろ高まり、マイカーは2世帯に1台の時代へ

経済・金融フラッシュ 2012年4月27日号

消費者物価(全国 12年3月)

～コア CPI 上昇率は小幅なプラスが続く見込み

2

経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)

平成24年3月(速報)

3

経営情報レポート

働き方の工夫で人件費を圧縮させる

再雇用社員の賃金決定ポイント

4

経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理

月次業績検討会の開催ポイント

幹部の育成方法

2020年の中国消費市場

～高成長が終焉を迎え安定成長へ移行も、消費市場の存在感はむしろ高まり、マイカーは2世帯に1台の時代へ

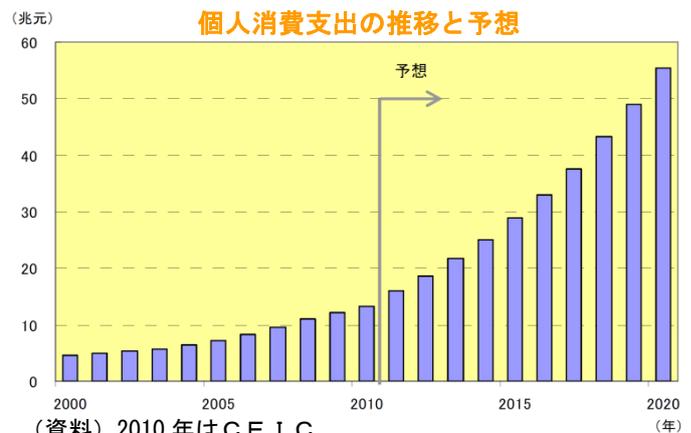
要旨

1 拡大する中国の消費市場を狙って、世界の企業はこぞって中国に進出、企業間競争は激化の一途を辿っている。これまで中国を製造拠点とみてきた日本の製造業も現地販売に力点を移しており、近年では製造業よりも卸売・小売業の進出が盛んになってきた。

2 この背景には、ここ数年で中国の消費市場が急拡大したことがある。2011年の小売売上高は18.4兆元(約235兆円)と10年前の4.3倍、カラーテレビは百世帯あたり137.4台とほぼ全世帯に普及した。消費支出に占める食費の割合は低下傾向を辿り、パソコン、携帯電話、エアコン、乗用車など耐久消費財の普及が進むなど、生活をより豊かにする方向に消費支出がシフトしている。

3 今後は中国でも少子高齢化が進み、生産年齢人口(15歳～64歳)は減少に転じて「成長の壁」が成長率を鈍化させることになりそうだ。しかし、消費を取り巻く環境は良好で、「消費主導への転換」や「所得格差の縮小」など中国政府の政策が支援となり、「高い潜在力」を顕在化させるため、2020年の消費市場は700兆円程度に成長と予想する。

4 リスクとしては、過度な賃金上昇により、製造業の国外流出や賃金インフレーションを招くことが挙げられるが、中国の財政健全性を勘案すると、経済運営の失敗は事後の適切な対応で挽回可能だろう。但し、政治リスクが深刻化した場合には打撃が大きい。政治リスクは予測が難しいため、リスク度を的確に把握できるモニタリング体制を持ち、リスク度に応じた対策を用意することで、被害を最小限に抑える「政治リスク管理」が重要だろう。



日本の現地法人(中国本土、製造業)の売上高

(単位:億円)

	売上高	日本向け 輸出額	現地販売額	第三国向け 輸出額
2005年度	93,223	25,399	51,161	16,663
構成比(対売上高)	-	27.2%	54.9%	17.9%
2010年度	185,402	37,050	128,244	20,108
構成比(対売上高)	-	20.0%	69.2%	10.8%

(ご参考)米国現地法人

	売上高	日本向け 輸出額	現地販売額	第三国向け 輸出額
2010年度	210,363	5,057	157,174	48,132
構成比(対売上高)	-	2.4%	74.7%	22.9%

(資料) 経済産業省(海外事業活動基本調査)を元にニッセイ基礎研究所で作成

消費者物価(全国 12年3月)

～コア CPI 上昇率は小幅なプラスが続く見込み

要旨

1 コア CPI は市場予想を上回り2ヵ月連続のプラス

総務省が4月27日に公表した消費者物価指数によると、12年3月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.2%(2月:同0.1%)となり、上昇率は前月から0.1ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:0.1%、当社予想は0.2%)を上回る結果であった。

2 物価下落品目数の割合が再び50%を上回る

消費者物価指数の調査対象524品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けると、2月の上昇品目数は199品目(2月は205品目)、下落品目数は266品目(2月は255品目)となり、下落品目数が4ヵ月ぶりに増加した。

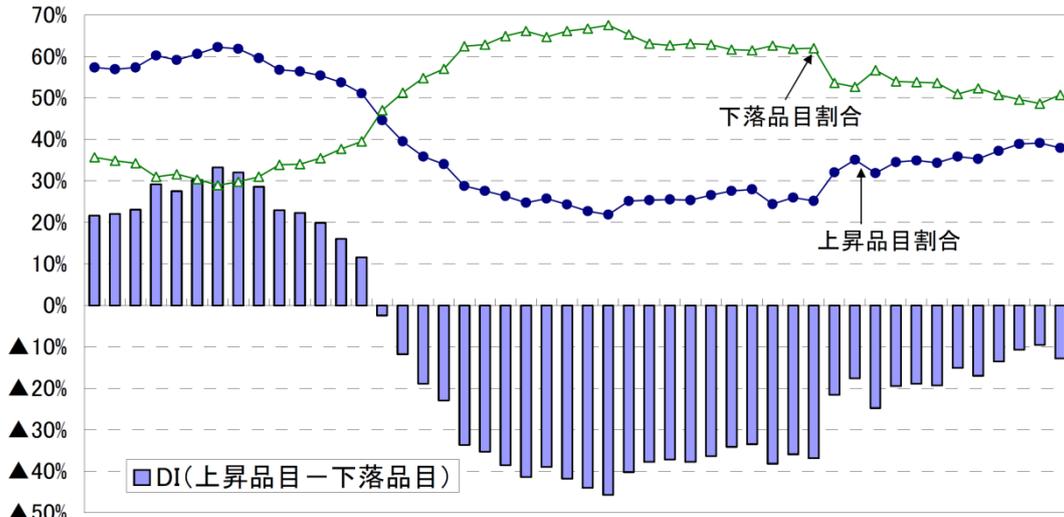
2 コア CPI は小幅なプラスが続く見込み

12年4月の東京都区部のコアCPIは前年比▲0.5%(3月:同▲0.3%)となり、下落率は前月から0.2ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.3%、当社予想は▲0.4%)を下回る結果であった。食料品(生鮮食品を除く)が3月の前年比▲0.2%から同▲1.2%へと下落幅が拡大

したことが、コアCPIを0.2ポイント程度押し下げた。東京都区部の食料品は12ヵ月連続の下落となり、上昇を続けている全国とは対照的な動きとなっている。

東京都区部のコアCPI上昇率のうち、エネルギーによる寄与が0.42%(3月は0.46%)、食料品(生鮮食品を除く)が▲0.25%(3月は▲0.02%)、その他が▲0.68%(3月は▲0.75%)であった。

消費者物価(除く生鮮食品)の「上昇品目数(割合)一下落品目数(割合)」



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

(年・月)

労働力調査(基本集計)

平成 24 年3月(速報)

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は 6215 万人
前年同月に比べ 23 万人の減少。
4 か月連続の減少。
- 雇用者数は 5449 万人。
前年同月に比べ 17 万人の減少。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」などが増加。

【就業率】

- 就業率は 56.0%。
前年同月に比べ 0.1 ポイントの低下。

【完全失業者】

- 完全失業者数は 307 万人。
前年同月に比べ 15 万人の減少。
22 か月連続の減少。

- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先都合」が 11 万人の減少。
「自己都合」が 5 万人の減少。

【完全失業率】

- 完全失業率（季節調整値）は 4.5%。前月と同率。

【非労働力人口】

- 非労働力人口は 4577 万人。前年同月に比べ 27 万人の増加。13 か月連続の増加。

原 数 値	実 数 (万人, %)	対前年同月増減 注) (万人, ポイント)			
		3月	2月	1月	12月
就業者	6215	<-23>	-40	-48	-10
雇用者	5449	<-17>	-43	-28	13
自営業主・家族従業者	738	<-6>	3	-23	-25
農業, 林業	205	<-7>	-7	-8	-7
建設業	493	<3>	-22	-21	-8
製造業	1038	<-7>	-5	-11	-9
情報通信業	191	<6>	2	10	2
運輸業, 郵便業	345	<-10>	-16	-11	2
卸売業, 小売業	1044	<-26>	-21	-27	-15
学術研究, 専門・技術サービス業	182	<-19>	-8	3	-3
宿泊業, 飲食サービス業	370	<-14>	-20	-9	-5
生活関連サービス業, 娯楽業	234	<-4>	-9	-9	-1
教育, 学習支援業	284	<-2>	10	2	-2
医療, 福祉	692	<34>	30	37	38
サービス業(他に分類されないもの)	465	<13>	3	-12	-2
就業率	56.0	<-0.1>	-0.2	-0.3	0.0
うち15~64歳	69.8	<0.2>	-0.2	0.0	0.2
完全失業者	307	<-15>	-14	-19	-24
男	190	<-9>	-10	-18	-15
女	117	<-5>	-5	-1	-9
(定年又は雇用契約の満了)	33	<-5>	0	-2	-4
勤め先都合	72	<-11>	-14	-12	-13
自己都合	99	<-5>	1	-5	-3
学卒未就職	23	<2>	0	-2	-3
新たに収入が必要	43	<0>	-3	3	-2
その他	32	<4>	1	-1	1
非労働力人口	4577	<27>	40	58	24

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		3月	2月	1月	12月
完全失業率	4.5	0.0	-0.1	0.1	0.0
男	4.9	0.2	-0.2	0.0	0.1
女	4.1	-0.1	-0.2	0.4	0.0

1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は 39 万人(0.6%)の減少、非労働力人口は 27 万人(0.6%)の増加。
- 15～64 歳の労働力人口は59万人(1.0%)の減少、非労働力人口は 19 万人(0.9%)の減少。
- 65 歳以上の労働力人口は21 万人(3.7%)の増加、非労働力人口は 45 万人(1.9%)の増加。

表 1 就業状態別人口

(万人, %, ポイント)

平成24年 3月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	11101	<-15>	5357	<-8>	5743	<-8>
労働力人口	6521	<-39>	3785	<-32>	2737	<-5>
就業者	6215	<-23>	3595	<-24>	2620	<1>
完全失業者	307	<-15>	190	<-9>	117	<-5>
非労働力人口	4577	<27>	1571	<28>	3006	<-2>
労働力人口比率	58.7	<-0.3>	70.7	<-0.3>	47.7	<0.0>
就業率	56.0	<-0.1>	67.1	<-0.2>	45.6	<0.0>
15～64歳人口(生産年齢人口)	8075	<-85>	4066	<-40>	4010	<-44>
労働力人口	5926	<-59>	3411	<-50>	2515	<-10>
就業者	5635	<-42>	3234	<-38>	2402	<-3>
完全失業者	291	<-16>	177	<-11>	114	<-8>
非労働力人口	2147	<-19>	653	<11>	1494	<-32>
労働力人口比率	73.4	<0.0>	83.9	<-0.3>	62.7	<0.3>
就業率	69.8	<0.2>	79.5	<-0.1>	59.9	<0.5>
65歳以上人口	3025	<69>	1292	<33>	1734	<37>
労働力人口	595	<21>	374	<15>	221	<4>
就業者	580	<18>	361	<14>	218	<3>
完全失業者	16	<3>	13	<1>	3	<1>
非労働力人口	2430	<45>	918	<16>	1512	<30>
労働力人口比率	19.7	<0.3>	28.9	<0.5>	12.7	<-0.1>
就業率	19.2	<0.3>	27.9	<0.4>	12.6	<-0.1>

2 就業者の動向

1 就業者数

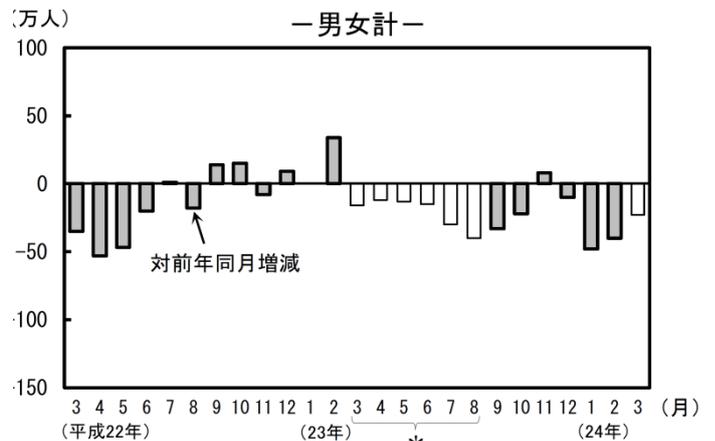
- 就業者数は 621 5 万人。前年同月に比べ 2 3 万人 (0.8%) の減少。
男性は 2 4 万人の減少、女性は 1 万人の減少

表 2 男女別就業者

(万人)

平成24年 3月	実数	対前年 同月増減
就業者	6215	<-23>
男	3595	<-24>
女	2620	<1>

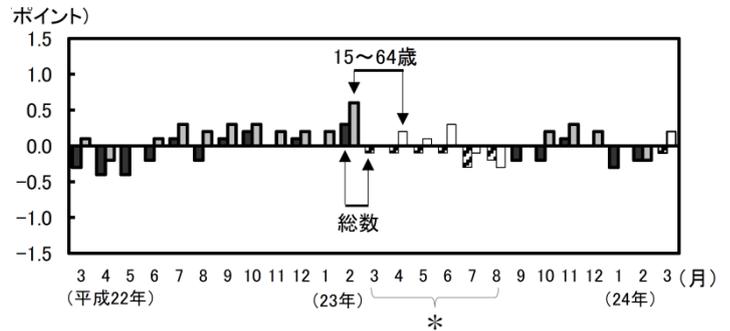
図 1 就業者の推移



2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.0%。前年同月に比べ0.1ポイントの低下。3か月連続の低下。
- 15～64歳の就業率は69.8%。前年同月に比べ0.2ポイントの上昇。
男性は79.5%。0.1ポイントの上昇。
女性は59.9%。0.5ポイントの低下

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



(資料) * 平成23年3～8月は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国

3 従業上の地位

- 雇用者数は5449万人。前年同月に比べ17万人(0.3%)の減少。
男性は3129万人。22万人の減少。
女性は2320万人。2万人の増加。
- 自営業主・家族従業者数は738万人。前年同月に比べ6万人の減少。

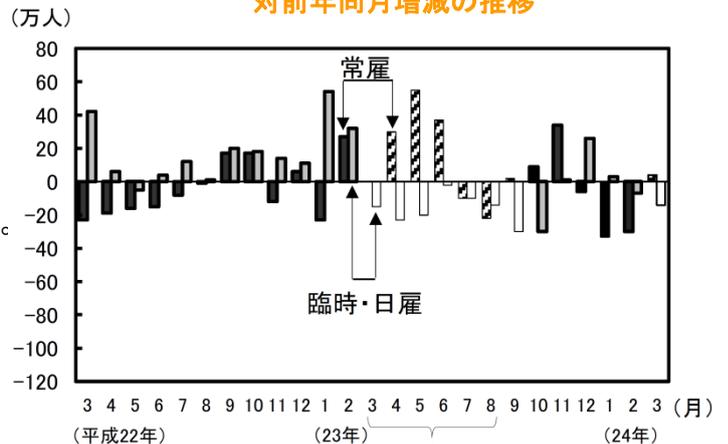
表3 従業員の地位別従業者

平成24年 3月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6215	<-23>
雇用者	5449	<-17>
男	3129	<-22>
女	2320	<2>
うち非農林業雇用者	5402	<-13>
自営業主・家族従業者	738	<-6>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

- 非農林業雇用者数及び対前年同月増減
農林業雇用者…5402万人と、13万人(0.2%)減少。3か月連続の減少。
常 雇…4684万人と、13万人(0.2%)減少。
臨時雇…622万人と、前年同月と同数。
日 雇…96万人と、14万人(12.7%)減少。
2か月連続の減少。

図3 非農林業雇用者の従業上の地位別対前年同月増減の推移



(資料) * 平成23年3～8月は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国

4 従業者規模

- 企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減。
1～29人規模……1558万人と、11万人(0.7%)減少。4か月連続の減少。
30～499人規模……1871万人と、6万人(0.3%)減少。9か月連続の減少。
500人以上規模……1447万人と、14万人(1.0%)増加。2か月ぶりの増加。

働き方の工夫で人件費を圧縮させる 再雇用社員の賃金決定ポイント

ポイント

- 1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務
- 2 2つの公的給付の仕組み
- 3 雇用延長者の最適賃金の決定方法



1 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務

平成 18 年 4 月 1 日の高年齢者雇用安定法の改正により、65 歳までの雇用延長が義務化されました。これにより社員が雇用延長を希望した場合は、会社はそれを拒否できないこととなりました。

ここで、問題になるのが人件費の増大です。年功序列型の賃金制度において、高齢者は高い給与水準です。このまま高い給与を払い続けると、人件費負担が経営を圧迫して会社の存続にも影響しかねません。

しかし、安易に賃金の減額提示をすると、勤労意欲が低下したまま惰性で仕事に取り組んだり、不満に思った社員が「労働条件の不利益変更だ」と会社を訴える姿勢を見せたり、あるいは、有能な社員は早々に見切りをつけて他社へ転職する可能性もあります。

賃金を据え置く道を選べば人件費は増大を続け、逆に賃金を減額する道を選べば社員の意欲低下・トラブルを招くなど、どちらを選んでも会社は相応のデメリットを覚悟しなければなりません。

しかし、「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」ということが 60 歳代の社員には可能です。それは、厚生年金から支給される在職老齢年金と雇用保険から支給される高年齢雇用継続基本給付金という 2 つの公的給付が支給されるからです。

この 2 つの公的給付の利用を最大限活かしながら、会社が決定すべき「定年再雇用社員の賃金」について解説します。

■ 1 | 65 歳までの雇用延長が義務化

(1) 高年齢者雇用安定法の改正

これまで、高年齢雇用安定法では、65 歳未満の定年制をとる事業主に対して、65 歳までの安定した雇用確保措置を講ずる「努力義務」を定めていました。平成 18 年 4 月 1 日の改正により、65 歳までの雇用確保措置を講ずることが「義務」づけられました。つまり、60 歳の定年年齢に到達しても、社員本人が「会社に残りたい」と申し出た場合、会社はそれを拒否できないことになりました。

今回の法改正では、65 歳まで、段階的に雇用延長の義務年齢が引き上げられます。

平成 21 年 4 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日	63 歳
平成 22 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日	64 歳
平成 25 年 4 月 1 日～	65 歳

現在は 63 歳までの雇用確保措置を講じなければなりません。65 歳までの雇用確保措置が正式に義務化されるのは、平成 25 年 4 月 1 日以降になります。

今回の法改正で義務づけられたのは、雇用確保措置を講ずる対策であって、定年年齢を 65 歳に引き上げることはありません。定年年齢の引き上げは雇用確保措置の選択肢の 1 つになってはいますが、自社の定年年齢は今までどおりに 60 歳のままだでも構いません。ただし、その場合にも 60 歳以上の雇用を確保する何らかの措置を講じることが求められます。

(2) 雇用確保措置の選択肢

事業主は、次の4つの雇用確保措置の中から、自社にあったものを1つ選ばなければなりません。

■雇用延長措置の特徴

雇用延長措置		特徴
定年の廃止		定年そのものを廃止、本人が希望すればいつまでも働き続けることができる
定年年齢の引き上げ		定年年齢を65歳または法定義務年齢まで引き上げる
継続雇用制度	勤務延長制度	60歳で正社員としての雇用契約を終了させずに、正社員のまま雇用を継続する
	再雇用制度	60歳で一度定年退社し、新たに嘱託社員等の有期雇用契約を結ぶ

4つの制度には、それぞれメリット・デメリットがあります。

■雇用延長制度それぞれのメリット・デメリット

雇用延長制度		内容
定年廃止	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●全社員を対象に、本人が希望するまで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる ●必要な人材の退社を防ぐことができる
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●人件費の増大 ●本人が希望するまで雇用し続けなければならない ●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する
定年年齢引き上げ	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●全社員を対象に、定年年齢まで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる ●必要な人材の、定年年齢までの確保が見込める
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●人件費の増大 ●定年まで雇用し続けなければならない ●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する
勤務延長制度	メリット	●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能
	デメリット	●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある
再雇用制度	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能 ●労働条件（賃金・職務・労働時間）の変更がしやすい
	デメリット	●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある

2 2つの公的給付の仕組み

■ 1 | 在職老齢年金の計算

(1) 在職老齢年金の仕組み

在職老齢年金とは、働きながら受け取る老齢年金のことをいいます。ただし、本来受け取れるはずの年金額をそのまま受け取るケースは少なく、60歳以降の賃金額等に応じて一部（場合によっては全部）が減額されるのが一般的です。

本来受け取れるはずの年金額は、既に決まっているので工夫のしようはありませんが、60歳以降の賃金額等は、会社が決めることができるので、それによってある程度受け取る年金額をコントロールすることができます。

在職老齢年金の計算方法は、60歳代前半と60歳代後半で計算方法が異なります。本レポートは、60歳～65歳の雇用延長がテーマですから、60歳代前半の在職老齢年金に絞って解説していきます。

在職老齢年金を計算するには、次の2つの基礎数字が必要です。

■ 在職老齢年金を計算する際の基礎数字

①基本月額 = 年金の1ヶ月分の額

②総報酬月額相当額 = (60歳以降の標準報酬月額 + 過去1年間の標準賞与額) ÷ 12

標準報酬月額とは、60歳以降の賃金に該当する標準報酬月額のことです。そして、標準賞与額とは、賞与を支給対象となった月数で平均し、1,000円未満を切り捨てた額のことです。

(2) 在職老齢年金の計算方法

在職老齢年金の計算方法は、基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超えるか、超えないかで大きく2つに分かれます。

① (基本月額 + 総報酬月額相当額) が 280,000 円以下の場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円以下の場合は、年金は支給停止されることがなく、全額が支給されます。

② (基本月額 + 総報酬月額相当額) が 280,000 円を超える場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超える場合は、基本月額と総報酬月額相当額のそれぞれの金額に応じて、次の4つの計算式から該当するものを選んで計算します。

■ (基本年金+総報酬月額相当額) ≥ 280,000 円の場合の計算式

基本月額	総報酬月額相当額	計算式
280,000 円以下	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額+基本月額－280,000) × 0.5
280,000 円超	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額 × 0.5)
280,000 円以下	480,000 円超	基本月額－ (480,000+基本月額－280,000) × 0.5 － (総報酬月額相当額－480,000)
280,000 円超	480,000 円超	基本月額－ (480,000 × 0.5) － (総報酬月額相当額－480,000)

基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例を次にあげておきます。

■ 基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例

● 年金額 (年額) 2,400,000 円	
● 基本月額 200,000 円	
● 60 歳以降の賃金月額 178,000 円	
● 60 歳以降の標準報酬月額 180,000 円	
● 過去 1 年間の標準賞与額 420,000 円	
	<p>● 総報酬月額相当額 $180,000 + (420,000 \div 12)$ $= 215,000$ 円</p> <p>● 在職老齢年金 (月額) $200,000 -$ $(215,000 + 200,000 - 280,000) \times 0.5$ $= 132,500$ 円</p>

(3) 高年齢雇用継続基本給付金の計算方法

高年齢雇用継続基本給付金とは、雇用保険から支給される給付金の 1 つで、60 歳から 65 歳までの間に雇用保険の被保険者として会社に残る場合に、賃金が下がった分を国が補償してくれる制度です。

高年齢雇用継続基本給付金の支給要件は、次のすべてを満たすことが必要です。

■ 高年齢雇用継続基本給付金の支給要件

- ① 60 歳以上 65 歳未満の雇用保険の被保険者であること
- ② 雇用保険の被保険者期間が通算して 5 年以上あること

経営データベース ①

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



月次業績検討会の開催ポイント

月次業績検討会の開催ポイントと進める内容について教えてください。



厳しい経営環境においては月次で業績を管理し、予算達成、未達成の要因を探りスピードを持って次の行動を起こさなければなりません。ゆえに月次業績検討会は、予算の達成状況の確認よりもむしろ要因分析から導き出された次にとるべき行動が議論のメインとならなくてはなりません。

<月次業績検討会開催のポイント>

- 月の上旬に実施されることが望ましいので、月次決算は翌月の5日頃までに完了させること。
- 議題を実績と進捗状況の確認、予算と実績の差異分析、対応策の検討に絞り込むこと。
- 業績責任者に報告させること。
- 参加者が気軽に発言できる雰囲気をつくること。
- 決められた時間内で終了させること。

業績検討会には部門担当者や店舗責任者など業績責任者を出席させ、毎月の月次決算の内容を検証します。ここでは、経営計画書の目標数値や前年実績との比較を行い、「何故こういう結果になったのか？これから目標達成に向けてどう行動すればよいのか？」を議論し、方針を決定していきます。

ポイントは具体的に検討することであり、実のある会議にすることです。

よく見られるのが、売上や利益が予算達成か未達だけを発表して終わっていたり、未達の原因を述べているだけで、今後打つべき手の検討がなされていない会議です。達成率の管理ではなく、具体的行動レベルでの検証と計画が検討される会議でなくては意味がありません。

具体的行動を管理するには、個人別行動管理表を使うなど成果を生み出すような行動ができたかどうかを個別に把握する必要があります。

<月次業績検討会で討議する内容の例>

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. 前月業績の目標（前年）差異の確認 | 3. 先行目標の確認 |
| ● 全社業績 | 4. 行動目標の修正・確認 |
| ● 部門業績 | 5. 案件事項討議 |
| ● 個人別業績 | 6. 連絡事項・他 |
| 2. 差異の要因分析 | |

上記のような内容が月次業績検討会で討議されますが、ここで討議された内容は必ず議事録として残すことが重要です。

業績検討会の場で、前月討議した内容について整理されているのといないのとでは会議の効率性に大きな差が生じます。参加者全員の頭の整理をするためには議事録で確認することが有効です。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



幹部の育成方法

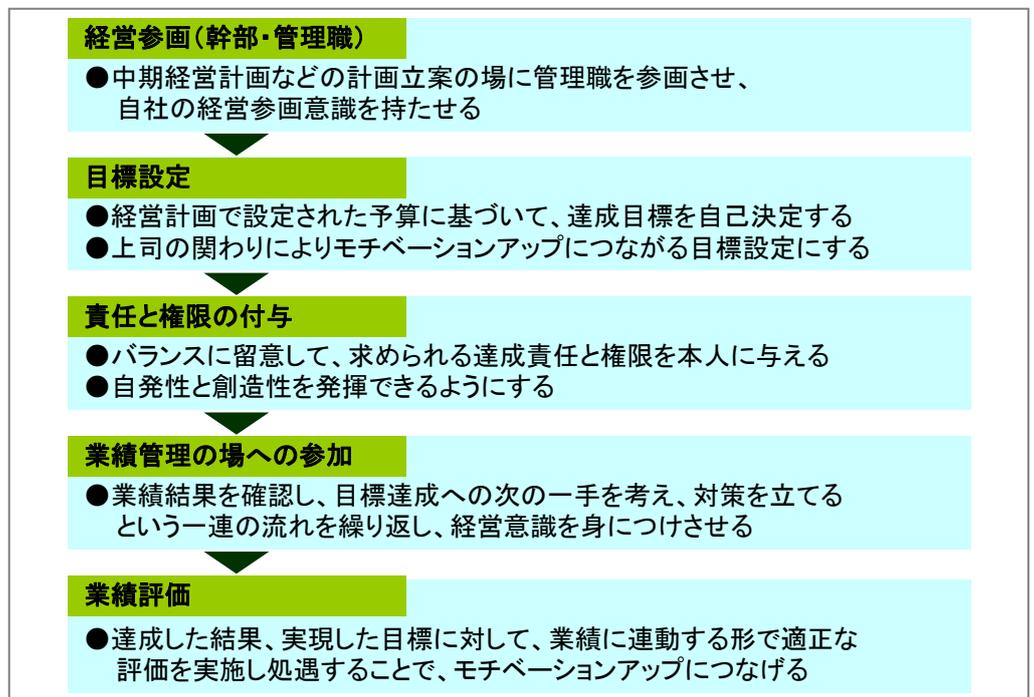
月次管理を通して幹部を育成する方法を教えてください。



利益計画を策定する際は、まず目標利益を決めることから始めます。

「企業は人なり」と言われるように人材育成は避けて通れないテーマです。社員に業績管理の一連の流れの中で、目標を達成するプロセスを体験させることで戦略的な視点を持たせることができます。いかに社員に経営参画意識を持たせられるかがポイントです。

①人材育成のステップ



②情報の共有化で全体のレベルアップを図る

通常、組織の中では高い業績を上げられる社員とそうでない社員が混在します。組織全体のレベルを上げていくには、高い業績を上げられる社員をいかに多くするかということになります。そのためには、高業績者のノウハウ、成功事例を全社員で共有化し、素直に模倣してやることから始めてみるとよいでしょう。それにより小さな成功事例を持つ社員が少しずつ増えてくれば、全体のレベルは上がってきます。

また、部門間の壁が高く隣の部門と顧客が重なり合うにも関わらず、社内では何の顧客情報の交換もできていないということがあります。さらに他部門の仕事内容をよく把握していないが為に顧客からの要望に対応できず、機会ロスを生んでいるようなケースもあります。全社として一顧客に対して何ができるかということを考えると、社内でのセクショナリズムは大きな障害であり、即刻とりはらうべきです。

これにより、個人のレベルアップはもちろん、組織全体のレベルアップを図ることができます。