

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEB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 2014年12月9日号**

米国経済の見通し

— 堅調な個人消費から成長は幾分加速

経済・金融フラッシュ 2014年12月10日号

企業物価指数(2014年11月)

～消費増税の影響を除くと、原油安でマイナスへ

2 経営TOPICS**統計調査資料**第43回法人企業景気予測調査
(平成26年10-12月期調査)**3 経営情報レポート**営業リーダーのための
マーケティング活動の実践ポイント**4 経営データベース****ジャンル:経営計画 サブジャンル:年度経営計画**

部門ごとの目標設定

経営計画と個人目標

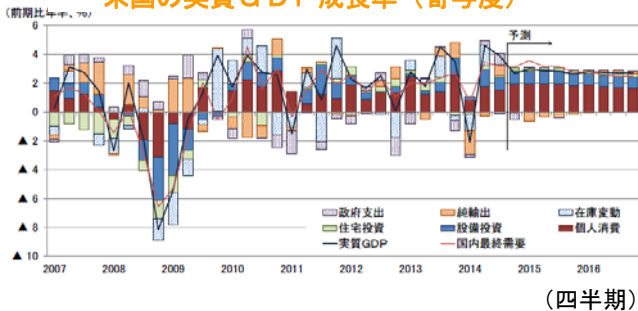
米国経済の見通し

— 堅調な個人消費から成長は幾分加速

要旨

- 1 米国経済は4-6月期、7-9月期と高い成長を実現したが、10-12月期は成長率が低下する見込み。もっとも、来年は、底堅い個人消費が牽引する形で、成長率は14年の2.3%から15年は3.0%に加速する見込み。

米国の実質GDP成長率（寄与度）



(注) 季節調整済系列の前期比年率
(資料) Datastream、ニッセイ基礎研究所

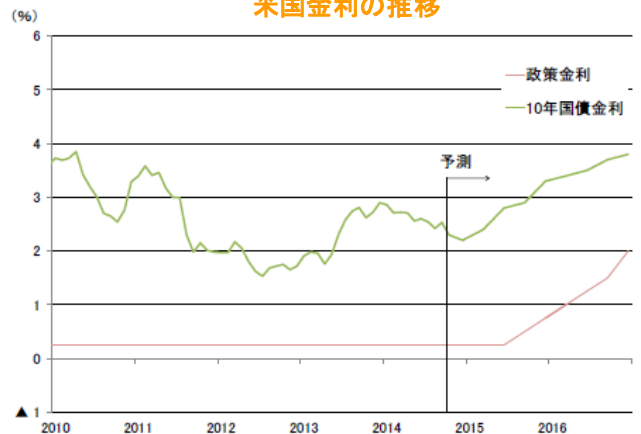
- 2 個人消費は、労働市場の改善を背景に労働報酬が増加しているほか、家計のバランスシートの改善やガソリンなどのエネルギー価格の下落もあり、堅調な推移が見込まれる。また、企業設備投資も企業センチメントの改善などから実質購買力を増加させる効果が見込まれる。住宅投資も労働市場の改善を背景に緩やかな回復が見込まれる。一方、海外部門は今後も成長へのプラス寄与は見込み難い。

- 3 金融政策については、当面は物価が抑制された状況で、雇用の「質」改善を見極めるために、政策金利の引き上げ時期を

慎重に判断するとみられ、2015年9月まで利上げを待つと予想している。

- 4 長期金利は、物価が緩やかに上昇することに加え、来年政策金利が引き上げられることもあり緩やかに上昇するとみている。

米国金利の推移



(注) CPI上昇率は3カ月移動平均後の3カ月前比(年率換算)。
(資料) Datastream、ニッセイ基礎研究所

- 5 リスク要因としては、海外経済の動向と国内政治が挙げられる。11月の中間選挙で野党共和党が勝利し、オバマ大統領のレイムダック化が確実となる中、議会と大統領の対立が深刻化しており、国内政治の混乱で連邦債務の上限延長が決まらずに、政府部門の一部閉鎖などに繋がることリスク要因として浮上してきている。

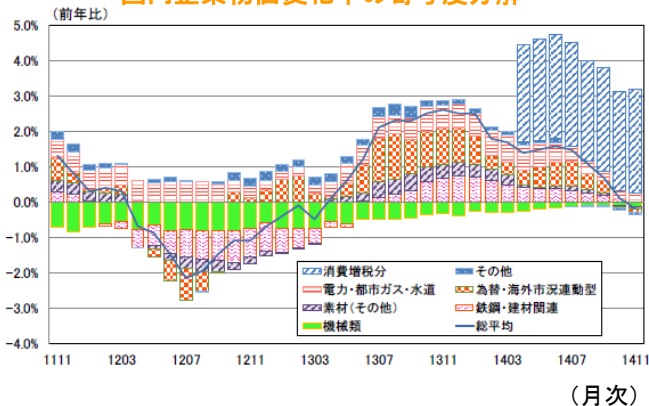
企業物価指数(2014年11月) ～消費増税の影響を除くと、原油安で マイナスへ

要旨

1 消費増税の影響を除くと、原油安で マイナスへ

12月10日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、2014年11月の国内企業物価指数は前年比2.7%となった(10月:同2.9%)。事前の市場予想(QUICK集計:前年比2.7%)通りの結果となり、上昇幅は5カ月連続で縮小し、前月比では▲0.2%と10月の▲0.8%に続き2カ月連続でマイナスとなった。

国内企業物価変化率の寄与度分解



(資料) 日本銀行「企業物価指数」
(注) 企業物価は、消費税除く

2 輸入物価は緩やかな上昇が続く

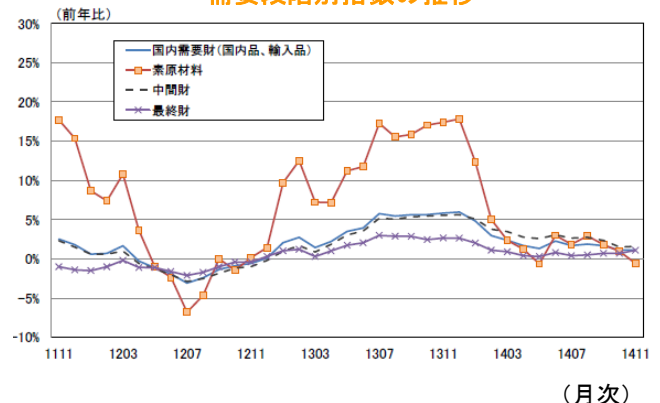
11月の輸入物価(円ベース)は前年比5.1%(10月:同4.1%)と上昇幅が拡大し、前月比では2.6%(10月:同▲1.2%)と2カ月ぶりにプラスとなった。11月の輸入物価を寄与度別にみると、食料品・飼料が前年比0.9%(10月:同0.6%)、金属・同製品が前年比0.6%(10月:同0.4%)、石油・石炭・天然ガスが

前年比0.0%(10月:同1.0%)、化学製品が前年比0.3%(10月:同0.2%)、機械器具が前年比1.7%(10月:同1.0%)、その他が前年比1.5%(10月:同1.0%)となっている。

3 最終財価格は緩やかな上昇が続く

11月の需要段階別指数(消費税除く、国内品+輸入品)をみると、国内需要財価格は前年比1.1%(10月:同1.1%)と前月から横ばいとなった。需要段階別指数を項目別にみると、素原材料が前年比▲0.6%(10月:同1.0%)、中間材が前年比1.6%(10月:同1.5%)、最終財が前年比1.1%(10月:同0.7%)となった。原油価格の下落を背景にマイナスの伸びとなる素原材料を、中間財、最終財が相殺する格好となった。最終財は2014年7月以降、伸び率が拡大しており、原油高や円安によるコスト増を価格転嫁する動きが出てきているとみられる。

需要段階別指数の推移



(資料) 日本銀行「企業物価指数」

第43回法人企業景気 予測調査

(平成26年10-12月期調査)

結果の概要

1 景況

(1) 「貴社の景況」

26年10～12月期の「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業、中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超となっている。先行きを全産業で見ると、大企業は「上昇」超で推移する見通し、中堅企業は27年4～6月期に「下降」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通しとなっている。

「貴社の景況判断」BSI（「上昇」－「下降」社数構成比）

(単位：%ポイント)

		26年7～9月 前回調査	26年10～12月 現状判断	27年1～3月 見通し	27年4～6月 見通し
大企業	全産業	11.1	(9.9) 5.0	(7.3) 5.0	1.6
	製造業	12.7	(15.1) 8.1	(8.1) 6.1	0.2
	非製造業	10.2	(7.2) 3.4	(7.0) 4.5	2.2
中堅企業	全産業	5.1	(10.8) 0.8	(5.8) 0.2	▲ 1.0
	製造業	2.6	(13.1) 1.0	(5.7) ▲ 1.6	▲ 0.5
	非製造業	5.8	(10.1) 0.8	(5.8) 0.7	▲ 1.2
中小企業	全産業	▲ 10.0	(▲ 0.6) ▲ 10.1	(▲ 3.9) ▲ 10.5	▲ 8.2
	製造業	▲ 9.5	(1.3) ▲ 9.7	(▲ 6.7) ▲ 12.1	▲ 6.1
	非製造業	▲ 10.1	(▲ 1.0) ▲ 10.2	(▲ 3.3) ▲ 10.2	▲ 8.6

(注) 金融業、保険業を含む。() 書きは前回調査時の見通し。

(2) 「国内の景況」

26年10～12月期の「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は「上昇」超、中堅企業、中小企業は「下降」超となっている。先行きを全産業で見ると、大企業は「上昇」超で推移する見通し、中堅企業は27年4～6月期に「上昇」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通しとなっている。

「国内の景況判断」BSI（「上昇」－「下降」社数構成比）

(単位：%ポイント)

		26年7～9月 前回調査	26年10～12月 現状判断	27年1～3月 見通し	27年4～6月 見通し
大企業	全産業	15.8	(11.2) 4.3	(7.8) 4.0	3.5
	製造業	16.7	(11.6) 5.0	(6.2) 3.3	2.4
	非製造業	15.4	(11.0) 3.9	(8.6) 4.3	4.2
中堅企業	全産業	10.0	(13.3) ▲ 1.8	(8.6) ▲ 2.0	0.1
	製造業	6.9	(14.3) ▲ 0.5	(8.4) ▲ 3.5	▲ 1.1
	非製造業	10.9	(13.1) ▲ 2.2	(8.6) ▲ 1.5	0.5
中小企業	全産業	▲ 6.3	(▲ 0.2) ▲ 18.1	(▲ 2.8) ▲ 16.2	▲ 10.8
	製造業	▲ 7.5	(4.2) ▲ 16.7	(▲ 3.1) ▲ 16.8	▲ 7.8
	非製造業	▲ 6.1	(▲ 1.1) ▲ 18.4	(▲ 2.7) ▲ 16.0	▲ 11.4

(注) 金融業、保険業を含む。() 書きは前回調査時の見通し。

2 雇用

26年12月末時点の「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足気味」超となっている。先行きを全産業で見ると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足気味」超で推移する見通しとなっている。

「従業員数判断」BSI（「不足気味」－「過剰気味」社数構成比）

（単位：％ポイント）

		26年9月末 前回調査	26年12月末 現状判断	27年3月末 見通し	27年6月末 見通し
大企業	全産業	9.8	(8.4) 11.6	(8.0) 9.7	6.2
	製造業	2.9	(1.7) 4.6	(1.4) 2.5	1.3
	非製造業	13.4	(11.9) 15.3	(11.5) 13.4	8.8
中堅企業	全産業	20.5	(18.0) 22.4	(15.5) 19.2	11.6
	製造業	9.1	(6.9) 11.6	(6.1) 8.8	3.5
	非製造業	23.9	(21.4) 25.6	(18.3) 22.3	14.1
中小企業	全産業	16.7	(16.8) 18.0	(14.0) 14.7	10.3
	製造業	12.6	(13.5) 15.2	(11.2) 10.2	8.0
	非製造業	17.6	(17.4) 18.6	(14.5) 15.7	10.8

（注）金融業、保険業を含む。（ ）書きは前回調査時の見通し。

3 来年度の企業収益・設備投資見通し

27年度の企業収益・設備投資見通しをみると、売上高は、大企業、中堅企業では「増加」が「減少」を上回っており、中小企業では「減少」が「増加」を上回っている。経常利益は、大企業、中堅企業では「増加」が「減少」を上回っており、中小企業では「減少」が「増加」を上回っている。設備投資は、大企業、中堅企業では「増加」が「減少」を上回っており、中小企業では「減少」が「増加」を上回っている。

（回答社数構成比：％）

		増加	増加 (10%以上)	やや増加	今年度並み	減少	やや減少	減少 (10%以上)	不明
売上高	大企業	34.6	6.2	28.4	37.3	9.6	7.8	1.8	18.6
	中堅企業	34.3	7.7	26.6	38.7	17.1	13.3	3.8	9.9
	中小企業	19.6	4.9	14.7	40.5	27.4	18.7	8.7	12.4
経常利益	大企業	29.1	6.7	22.4	37.9	14.0	10.1	3.9	19.0
	中堅企業	29.4	6.4	23.0	38.2	21.7	15.9	5.8	10.7
	中小企業	16.0	2.8	13.2	39.2	31.1	21.6	9.5	13.7
設備投資	大企業	18.5	6.9	11.6	43.3	15.8	8.0	7.8	22.3
	中堅企業	17.7	6.3	11.4	44.2	17.3	9.2	8.1	20.8
	中小企業	7.9	2.2	5.7	39.2	16.3	7.7	8.6	36.7

（注1）全産業ベース（売上高は金融業、保険業を含まない。経常利益・設備投資は金融業、保険業を含む。）。

（注2）端数整理の関係により、「増加」＋「今年度並み」＋「減少」＋「不明」＝100にならない場合がある。

4 売上高

26年度は、0.9%の増収見込みとなっている（下期0.5%の減収見込み）。業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込みとなっている。

(前年同期比増減率：%)

	26年度		上期		下期	
	()	()	()	()	()	()
全産業	(1.1)	0.9	(2.0)	2.5	(0.3)	▲ 0.5
製造業	(2.0)	1.2	(2.5)	2.5	(1.5)	0.1
非製造業	(0.8)	0.8	(1.8)	2.5	(▲ 0.2)	▲ 0.7

(注1) 金融業、保険業は含まない。() 書きは前回調査結果。

(注2) 25年度・26年度ともに回答のあった法人(9,427社)を基に推計したもの。

5 経常利益

26年度は、1.1%の減益見込みとなっている（下期7.0%の減益見込み）。業種別にみると、製造業は増益見込み、非製造業は減益見込みとなっている。

(前年同期比増減率：%)

	26年度		上期		下期	
	()	()	()	()	()	()
全産業	(▲ 1.9)	▲ 1.1	(▲ 4.3)	5.2	(0.3)	▲ 7.0
製造業	(▲ 0.7)	1.7	(▲ 5.3)	6.7	(3.6)	▲ 3.0
非製造業	(▲ 2.4)	▲ 2.3	(▲ 3.8)	4.6	(▲ 1.1)	▲ 8.6
(参考)全産業 (金融業、保険業を除く)	(0.3)	▲ 0.5	(▲ 0.7)	6.4	(1.2)	▲ 6.6
非製造業 (金融業、保険業を除く)	(0.7)	▲ 1.6	(1.5)	6.3	(0.0)	▲ 8.2

(注1) 金融業、保険業を含む。() 書きは前回調査結果。

(注2) 25年度・26年度ともに回答のあった法人(10,109社)を基に推計したもの。

(注3) 平成22年4-6月期調査から金融業、保険業の経常利益を調査項目に加えたことから、参考として金融業、保険業を除くベースの結果も掲載する。

6 設備投資

26年度は、4.9%の増加見込みとなっている（下期3.3%の増加見込み）。業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込みとなっている。

(前年同期比増減率：%)

	26年度		上期		下期	
	()	()	()	()	()	()
ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く						
全産業	(5.7)	4.9	(13.3)	7.2	(0.0)	3.3
製造業	(13.3)	12.0	(19.8)	5.0	(7.9)	18.1
非製造業	(2.0)	1.3	(9.9)	8.5	(▲ 3.3)	▲ 3.2

(注1) 金融業、保険業を含む。() 書きは前回調査結果。

(注2) 25年度・26年度ともに回答のあった法人(4-6月期~10-12月期10,288社、1-3月期10,185社)を基に推計したもの。

(注3) 法人企業景気予測調査では、有形固定資産及びソフトウェアの新設額を設備投資として扱っている。

営業リーダーのための マーケティング活動の実践ポイント

ポイント

- 1 マーケティングの必要性
.....
- 2 市場を見極める
.....
- 3 売れる製品戦略
.....
- 4 マーケティング戦略で成果を上げる
.....
- 5 マーケティングの実践例
.....



<参考文献>

※本稿は中小企業庁・財務省より公表された情報に基づいて、作成しております。

1 マーケティングの必要性

■ マーケティングの定義

通常、マーケティングとは「売れるための仕組みづくり」と定義されます。

しかしながら、「売れるための仕組みづくり」とは、営利企業における「ビジネスモデル構築」と同じ意味に捉えることができます。「ビジネスモデル構築」とは、「ビジネスの仕組みの全体像をつくること」を指し、マーケティングよりも、さらに広い枠組みに位置付けられます。

それゆえ、マーケティングの定義は、「市場と対話しながら」という文言を足して、少し絞り込んだ表現にしたほうが理解しやすくなります。

■ マーケティングの定義

「市場と対話しながら、売れるための仕組みをつくる」

■ マーケティングの必要性

営業の成約数は、見込み客の数に正比例するという法則があります。

しかしながら、見込み客開拓には一定の投資が必要です。通常、営業リーダーが使って許される費用といえば、移動交通費と通信費、そしてたまの接待交際費ぐらいでしょう。

相当数の見込み客を開拓するために必要な予算は、別途確保しない限り、元来無いのが現状です。そこで、営業リーダーが一役買い、次のことを押さえ実践する必要があります。

「見込み客開拓とは、営業の業務ではなく、マーケティングの業務である！」

マーケティングには、コストがかかるマーケティングと、低コストで実践可能なマーケティング2種類が存在します。知恵と創意工夫に富んだマーケティングなら、低予算で実践が可能です。

2 市場を見極める

■ マーケティングの定義

「顧客ニーズ」は、顧客が心に抱く欲求・現状への不満のことです。不安感や恐怖心も、裏返せば顧客ニーズとなります。顧客ニーズが満たされるならば、顧客は売り手にお金を支払い、それと引き換えにモノやサービスを手に入れます。顧客ニーズを的確に把握しようとする企業が多いのは、それを満たせば確実に売上が上がると考えるためです。特に大企業は、多額の費用をかけて、市場調査を実施し、顧客ニーズを引き出そうと躍起です。しかしながら、肝心の顧客側は、真に自分が何を欲しているかを明確に自覚しているとは限りません。例え自覚しているとしても、限られた知識・経験の中で認識しているにすぎません。顧客ニーズを満たす手段は、多種多様にあります。販売するモノやサービスが、目の前にいる見込み客の満足を100%呼び起こすものではないのかもしれない…この事は、現場では頻繁に起こりうる事です。

3 売れる製品戦略

■ 製品戦略をチェックする

顧客ニーズに合致した製品を企業が市場に供給し続けること、それが製品戦略です。

マーケティングでは、製品とは「便益の束」であると考えるのが一般的です。これを言い換えると、何らかのメリットが買い手にある、あるいは買い手が使ってみて便利だと感じるものが束になっている、それが「便益の束」であり、製品です。製品は、顧客が買い求める対象そのものであり、マーケティングという概念も、これがなければ始まらない、全てのスタート地点です。

そこで、現在売っている製品について、マーケティングの世界の考えである「便益の束」という切り口から、一度チェックすることで、新しいヒントが得られる時があります。

■ マーケティングの定義

- Q1：我が社の製品を買うことで得られる、お客様の便利さとは？
- Q2：お客様が、大切なお金と引き換えにして買おうとする我が社の製品
…その動機の内には、どんなメリットがあるか？
- Q3：代替品が市場にたくさんあるにも関わらず、お客様は我が社の製品に関し、どんな価値を見いだしているのか？
- Q4：お客様自身が、他人との比較において個性が引き立つことについて、我が社の製品はどれほど貢献しているのだろうか？
- Q5：実際のところ、どんな人が、どんな生活上の利用シーンにおいて、我が社の製品を利用するのだろうか？

■ 製品戦略をチェックする

製品にも、人間の一生のように、生まれてから死ぬまでの一生がある、という考え方、それがプロダクトライフサイクルです。具体的に、プロダクトライフサイクルには大きく四つの段階があります。「導入期」「成長」「成熟期」「衰退期」の4つです。

■ マーケティングの定義

- ①導入期…企業が市場に新製品を投入したばかりの段階です。製品の認知を高めるため、企業は販売促進のための活動費用も相当に捻出する必要があります。
- ②成長期…製品の売上が拡大する段階です。急成長する新製品を見た競合企業が、類似品を市場に投入してきます。自社製品の購入を促すため、ブランド認知を高める活動が必要です。
- ③成熟期…製品の売上が鈍化する段階です。デザインやパッケージなどをリニューアルしたり、イメージ広告によって顧客をつなぎとめるなどの工夫が必要です。
- ④衰退期…製品の売上が急減する段階です。撤退することも一つの選択肢となります。

4 マーケティング戦略で成果を上げる

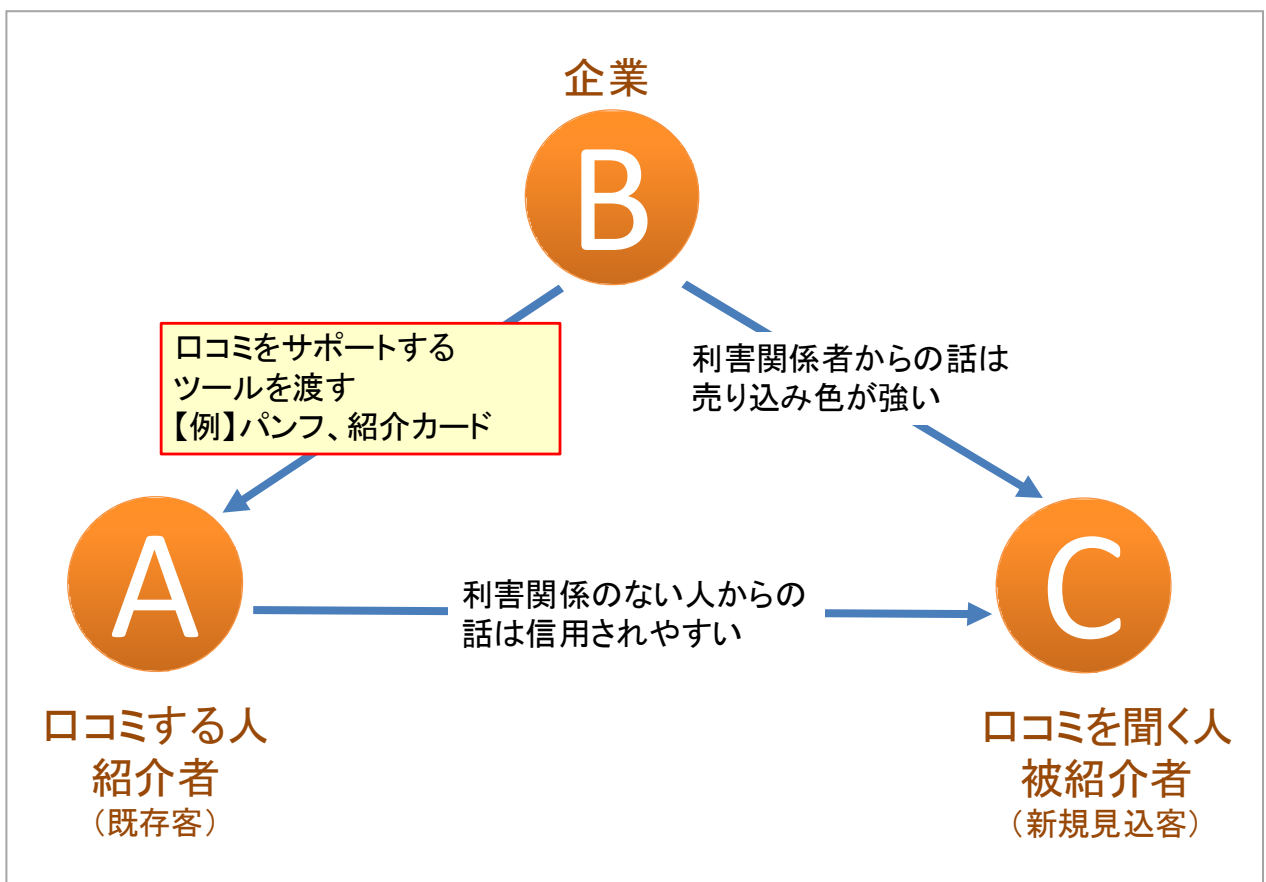
■ 売上を上げる「口コミ」戦略

一般に口コミは自然発生するものと信じられていますが、実のところ、口コミは戦略的に仕込むことができます。

方法としては、口コミをサポートするツール類を作成し、口コミをしてくれそうな既存客に手渡しておくのです。口コミを上手にカタチに変換していけば、口コミは加速度的に広がっていきます。

そのための戦略的な仕掛けがツール制作ということなのです。

■ 口コミのトライアングル



■ 親密な関係を築く人的販売

営業部に所属する営業マンは、人的販売の要員そのものです。その役割は、刈り取り志向か種まき志向かの選択によって、見込み客への接客態度は変化します。

種まき志向は、マーケティングマンとしての任務であり、具体的には「市場と対話しながら、売れる仕組みをつくること」の中の、「市場との対話」をする役割、そして、「売れる仕組みを作ること」としての役割が求められます。近い将来買いそうな見込み客に対しては、継続的情報発信というマーケティング（水やり）を実施していく必要があります。

5 マーケティングの実践例

■ 店長への直行便を活用する ドラッグストアB社

店長への直行便を活用し、年商を20%アップしたドラッグストアB社の事例です。

品ぞろえやサービスに関する意見を顧客が店長に直言する「店長への直行便」制度で、1年間に受け取った「直行便」は約250通です。その直行便に対して、**3日以内**に必ず返答し、要望のあった商品については、1度は必ず仕入れる社内ルールとしています。

マーケティングはマネジメントとは異なり、顧客から出発します。ですから、顧客に密着している感覚が重要になってきます。店長は、まさにそのことを実践されています。

このようにマーケティングの「精神」が組織全体で発揮できるかどうかは、リーダーによるのです。「真のリーダー + 制度（仕組み）」は、組織がうまくいくための2大要素です。

■ 能力開発アドバイザーの登用 ホームセンターC社

ホームセンターC社は、ベテラン社員の活用と販売員の能力向上の一石二鳥を狙った新制度を導入しました。役職定年を迎えたマネージャー経験者の中から教育に向けた人材を選び、専任職の「能力開発アドバイザー」に任命する制度です。

店舗に配置し、販売員の接客態度をきめ細かく指導する「能力開発アドバイザー」が特に力を入れているのは、「自分自身ではなかなか気が付かない接客での癖をその場で指摘し、自覚させる」ことです。どのような業種・業態であっても、設計したマーケティングプロセスを着実に進めていくためには、プロセスに関わっている「人」がきちんと仕事をする必要があります。

例えば、「1ヵ月後に誕生日を迎えるお客様に、来店すればプレゼントがもらえるというハガキを送る」ことをプロセスの中に組み込んだとしても、担当者が「忙しくてなかなかハガキが書けません」というようなことでは、成果は生まれません。

ですから、画に書いた餅にしないためには、どうしても定期的にチェックを入れて不十分な点を修正するマネジメントの仕組みが必要となります。チェックするための書式、管理者、指導する場の設定などが不可欠です。同社ではこのアドバイザーが全体を指導することで、徐々に接客サービスの均一化を図ることができるようになりました。

特に、多くの場面で接客が必要な小売業、サービス業などは、このような地道な努力が欠かせません。現場での直接指導が、特に重要です。中小企業等で、サービスレベルを向上させるには、「マネージャー・リーダーが模範を見せる」ということしかありません。また、管理システムも「自ら作り、自らやってみせる」ことが大切です。

これをやることで、マネージャー・リーダーに能力が身に付き、社員からの上層部に対する信頼も深まります。

経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 年度経営計画



部門ごとの目標設定

部門ごとの目標設定はどのように振り分けるべきですか。ポイントを教えてください。



部門ごとの目標を振り分ける方法としては、企業の採用している経営管理システムに応じて、以下の設定基準があげられます。

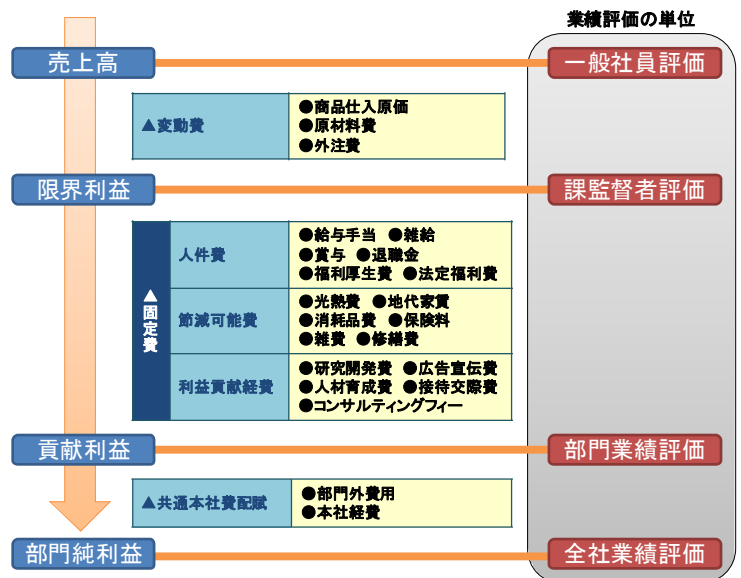
(1) 事業部制を採用している場合 (全社の使用資本を各事業部に分割している場合)

設定基準 … 事業部資本利益率

(2) 部門別損益制度を採用している場合

設定基準 … 部門貢献利益もしくは部門純利益

ここで問題となるのが、部門貢献利益を目標とするか、部門純利益を目標とするかの判断です。部門純利益は企業の経常利益に近い概念という意味では、部門目標として適当ですが、間接費の額が自部門の努力と関係なく増減してしまうため、部門利益として妥当ではないという見方もできます。したがって、右図のような業績責任の範囲とすることが望ましいといえます。



(3) 部門別売上高あるいは付加価値管理のみ管理している場合

設定基準 … 前年度実績伸び率 (売上高または付加価値)
一人当たり金額 (売上高または付加価値)
人件費当たり金額 (売上高または付加価値)
担当エリアのマーケットシェア (売上高)

このうち、一人当たりですと、会社内にベテラン社員が多い部門と新人の多い部門とが混在している場合に、公平性の観点から問題となります。そのため、この対応策として人件費を用いることがあります。また、担当エリアのマーケットシェアを基準とする際には、具体的には、人口や工業生産高などが基準として用いられます。以上のような基本的な考え方があるものの、各々の企業の状況により、一律に振り分けることが難しい場合があります。そのため、各々の部門の責任者が納得のいく方法を模索した上で設定することが必要です。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 年度経営計画



経営計画と個人目標

経営計画と個人別の目標管理はどのように関連付けたら良いでしょうか。



時代は、個人の価値観も多様化し、企業と社員の関係も多様化しています。社員をジャンル分けすると以下ようになります。

長期蓄積能力活用型社員

専門能力活用型社員

短期就業型社員

の3つに分けられるでしょう。このような多様な社員に対して唯一有効な管理手段は「目標による管理」といわれています。

最近では、人事考課制度のすべてを目標管理で行なっている企業も多く見られます。

全社の目標、部門の目標、個人の目標へとブレイクダウンし、個人個人の目標を達成することが、最終的に経営計画を達成することになるというのが理想です。

そのためには、全社計画、部門計画を明確に示すことが重要です。新しい期を迎える前にこの二つを準備し、「チャレンジシート」「マイチャレンジ」「目標管理シート」などに個人目標を作成し、上司と面接の上最終決定するという仕組みがよいでしょう。

次に問題となるのは、営業部門などのプロフィット部門は明確に数値で表せる目標設定ができますので、個人目標の設定も比較的容易ですが、総務、経理などの間接部門すなわちコストセンターの部門目標が数値で表せるものではないことが多いことです。

このような場合は、全社の目標に対して、自部門がどのように貢献できるかを明確にするか、あるいは中期長期的な部門課題に今年度はどれだけ取り組むかをはっきりさせ、それを個人目標と連動させるべきでしょう。管理職は「改革」を目標とし、一般職は「改善」を目標とするのが一つの目安になるのではないのでしょうか。

いずれの場合においても、今期自社が到達したい姿を明確にして、その目標達成のために、各部門では何を行い、その中で個人レベルでは何をすべきかを明確にする必要があります。目標達成のためにすべきことをできる限り可視化する、つまり数値で目標設定し、検証できるようなものとする必要があります。たとえば、総務・経理部門であれば、単に「経費を5%削減する」というだけでは、掛け声倒れになってしまいますので、何の経費をどのような方法で削減していくのかの具体的な行動計画も立てる必要があります。