

業績を向上させるための目標のたて方

～何気なく目標を立てていませんか？～



Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役

広川 敬祐
(公認会計士)

Message

IT企業の発展やスタッフ部門の低減をサポートすることは誰にでもできるものではありません。
ビジネスに精通し、IT技術を把握しているばかりでなく、課題を解決する力、適任な人を探し出せる人脈、経営者・現場部門・管理部門等の関係者と対話できる調整力がご提供します。

広川 敬祐 の 自己紹介

【職 歴】

青山監査法人 東京（プライスウォーターハウス）	1984年～1987年
英和監査法人 大阪（アーサーアンダーセン）	1987年～1994年
SAPジャパン株式会社	1994年～1998年
HBS（Hiro Business Solutions）設立	1998年～ 現在
NTTデータ経営研究所（契約社員）	2007年～ 2012年

公認会計士協会東京会常任幹事、公認会計士協会IT委員会委員歴任

<主な業務経験>

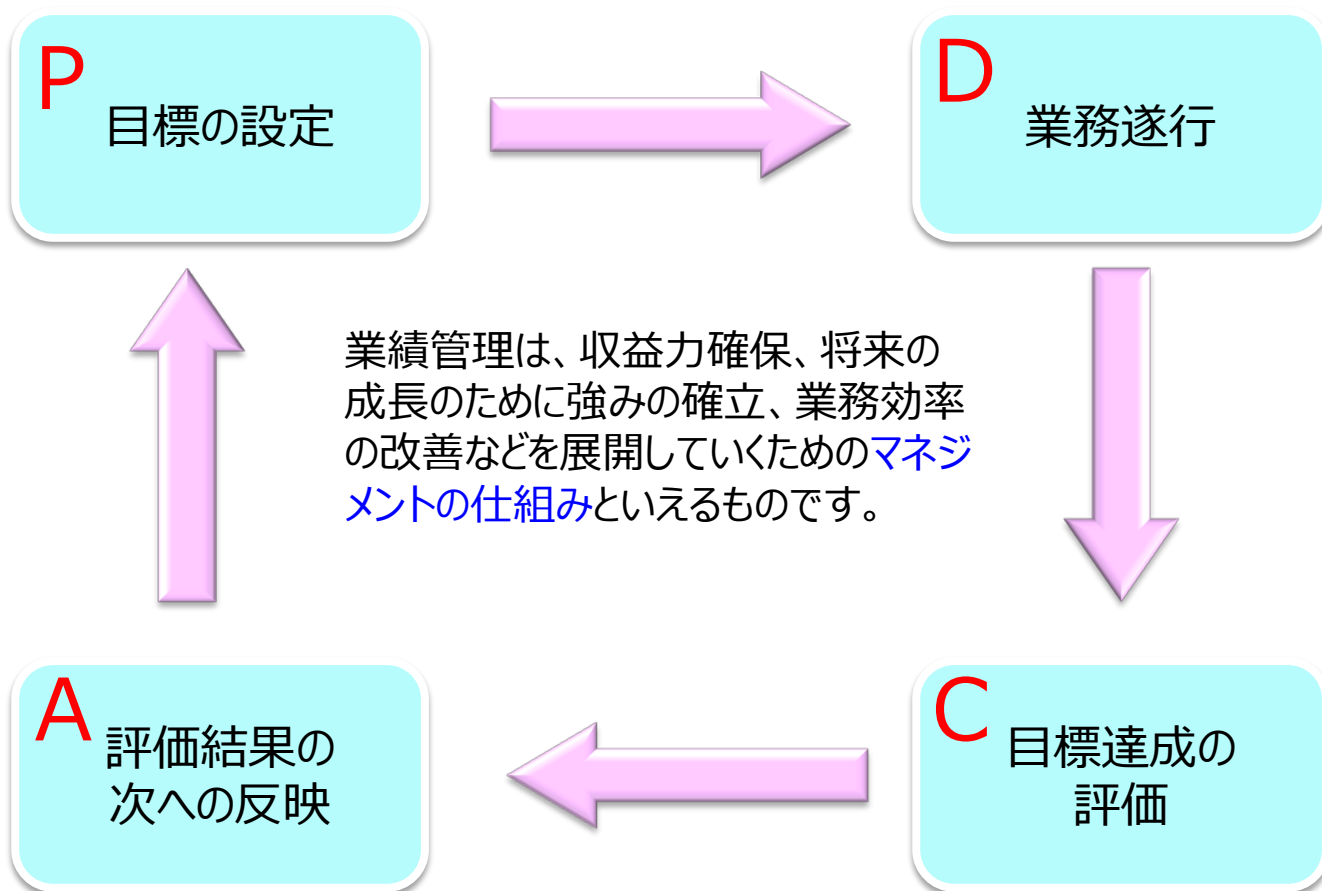
- ・大手企業の会計監査
- ・株式上場支援、内部管理体制の構築
- ・ERPを利用する基幹システムの構築
- ・会計システム（連結・個別・管理）の構築
- ・基幹システムプロジェクト管理計画の立案
- ・IT企業、IT部門向けの研修の企画と実施



『PRポイント』

- ビジネスに精通していること
- 新技術のトレンドを把握していること
- ITに関する経験が豊富であること
- 人脈が広いこと
- 人材育成のマインドと経験があること
- 誠実であること

業績管理の目的は、企業の中で最も重要な経営資源である**ヒト**のモチベーションを高め、それによって経営効率を向上させることです。そのため、業績管理は、目標による管理手法を基本とし、その目標に対する達成度を評価することを基本としています。



本日は「どのように目標（P）を作るか」を皆さんと考えましょう



よくある課題

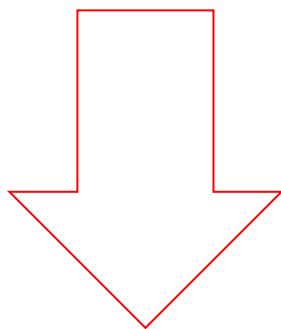
P そもそも計画が妥当なのか？

D 決めたことを実行できない

C 実行結果を分析しない

A 改善をしない

今まで通りでは勝てない！



でも？

- やろうとすることはこれまでと同じ
- 目標の数値だけが上がる

これで
勝てるのか
なあ？



どのようにして勝っていきますか？

- 携帯電話事業を営む会社の社長になったら
- 某自動車会社で名古屋営業所の営業所長になったら
- 私の好きな野球（サッカー）チームの監督になったら
- 繁華街で居酒屋の店長になったら
-



チェックリストによる自己採点をしてください

5点：問題なくできている

4点：ほぼ問題ないが、絶対に大丈夫というほどでもない

3点：まあまあ。

2点：内容は行うべきだと思うが、行動にまで行っていない

1点：内容自体が初耳



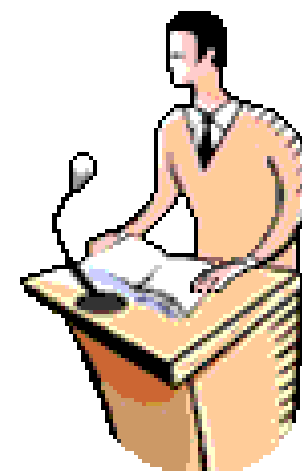
目標を達成しようとイキイキと行動できていますか

身の丈にあった目標になっていますか

強み、弱みを認識した目標になっていますか

自社商材（製品）を売る方法ばかり考えていませんか

目標は具体的にそして細かく



目標の先のビジョン（目的）は確立されていますか

ビジョン（目的）がある場合

VS

ビジョン（目的）がない場合

目標達成への意欲に

どのくらい 差が出てくるでしょうか？



「目標」があっても「ビジョン（目的）」がなければモチベーションは下がります。
かけ声だけの目標管理になってませんか？

たとえ	目 標	ビジョン（目的）
ダイエット	10kgやせる	健康体になる モテる
高校野球（スポーツ）	全国制覇する	野球を通して人格を形成する 生涯付き合える友人を作る 負けない自分を作る
経営指標	売上、利益、ROEなどの 数値目標	〇〇の日本一の技術で社会に貢献する 〇〇で安心と笑顔を届ける

目標だけでなくビジョン（目的）を共有しよう！

目標は数値のような具体性があったり期限を設けているものに対し、ビジョン（目的）は目標達成に向けて動機づけていくもので、将来像や将来の夢とでも言えるものです。

したがって、魅力あるもの、面白いもの、絵やグラフのように視覚的に表現できているものである必要があります。このビジョン（目的）こそ、戦略を策定するための大前提になるものであり、ビジョン（目的）なくして戦略も生まれません。

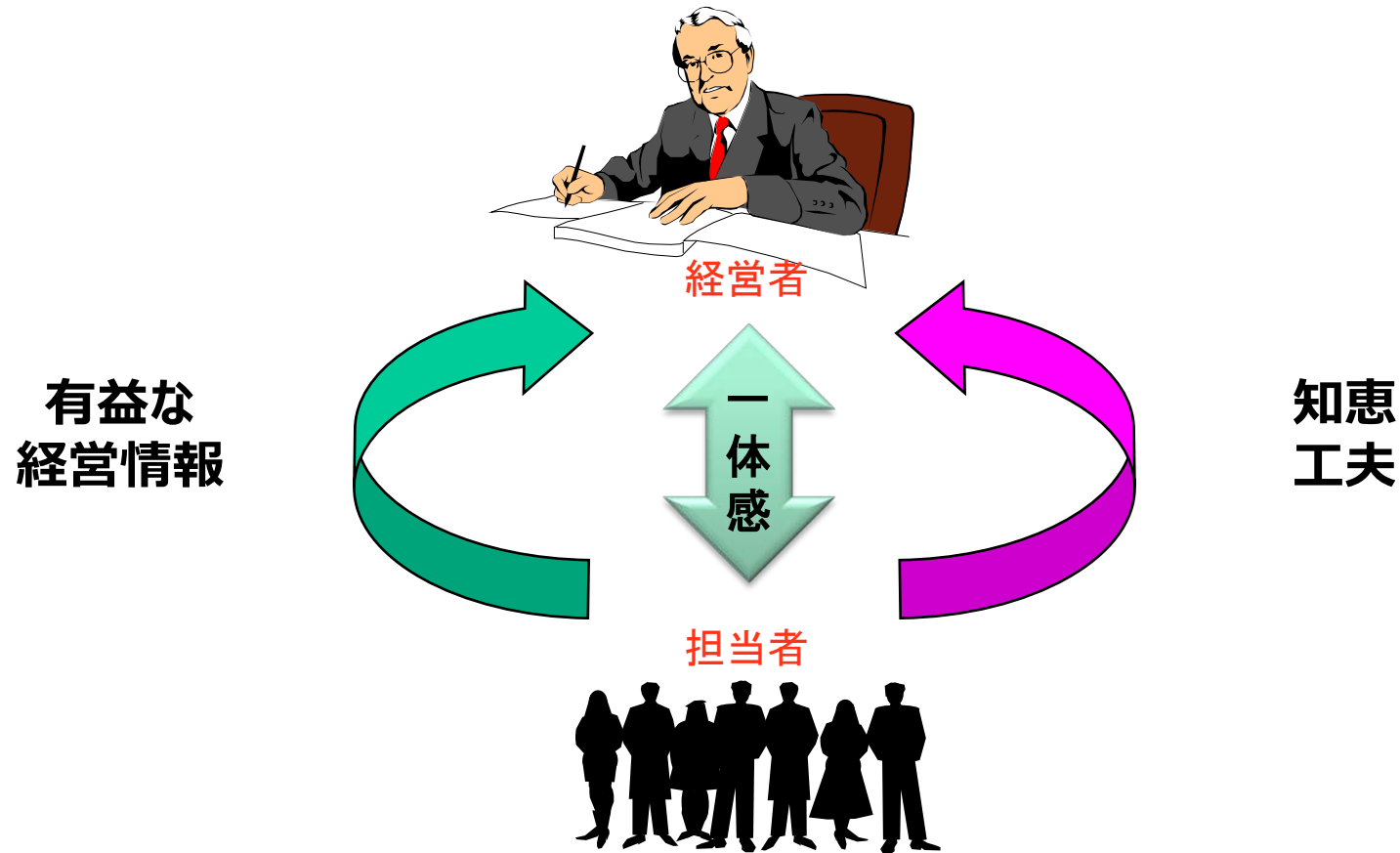
ビジョン（目的）を明確化することにより次のような効果が期待できます。

- 1) ビジョン（目的）共有化による推進力の向上と一体感の醸成
- 2) 社内に活力が出てくる
- 3) 夢の共有化ができる



地球はもとより、宇宙にまで広がる技術開発力と製品を活かして
環境保全を進めながら、
エネルギーの安定供給に取り組み
地球をいたわるたしかな未来を開きます。

ビジョン（目的）が共有できていないと・・・



ビジョン(目的) が共有されていないと担当者のやらせれ感を払拭することはできず、
有益な経営情報や担当者の知恵・工夫は創造されない

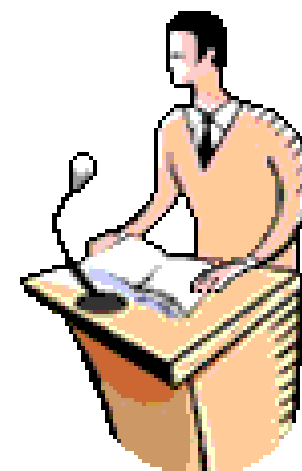
目標を達成しようとイキイキと行動できていますか

身の丈にあった目標になっていますか

強み、弱みを認識した目標になっていますか

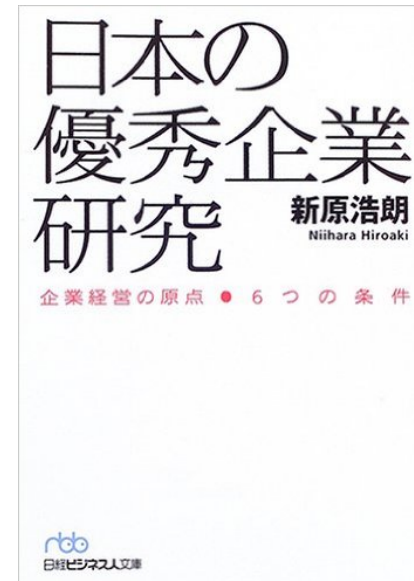
自社商材（製品）を売る方法ばかり考えていませんか

目標は具体的にそして細かく



「日本の優秀企業研究」での6か条

- 取り組む事業の範囲一分からないことは分けること。
- 論理的(ロジカル)であることー常識や他企業の成功例を無批判に受け入れるのではなく、自己についてきちんと考えて、考えて、考え抜くこと。
- 傍流の意味ー自社を客観的に眺め、不合理な点を見つけられること。
- 危機を企業のチャンスに転化すること。
- 身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視する。
- 経営者が持続性のある規律の文化を企業に埋め込んでいること。



当初は米国型の指標、経営手法を採り入れた企業が多いのではないかと推定したが、これは良好な企業、良好でない企業ともに観察され、いわゆる米国型の導入自体はあまり重要とは判断していない。

結局最後にたどりついた優秀企業のイメージとは、**愚直に、まじめに、自分がわかる事業をやたら広げずに、きちんと考え抜いて、情熱をもって、取り組んでいる企業！**というまっとうなものであった。

企業とは、「利益をあげることを通じて（一時の線香花火でなく）長期にわたり社会に貢献することを目的とする組織」。

目的は、継続的社会貢献。利益はそのために不可欠な手段。

世の中や、社会のために仕事をするという組織文化を持つことによって、社員のベクトルを合わせることが容易化。この軸を外すと、社員のベクトルを合わせることが難しくなり、いちいち管理しなければならない。

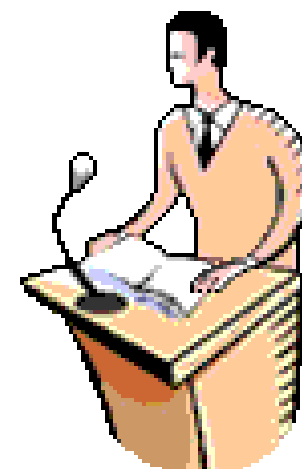
目標を達成しようとイキイキと行動できていますか

身の丈にあった目標になっていますか

強み、弱みを認識した目標になっていますか

自社商材（製品）を売る方法ばかり考えていませんか

目標は具体的にそして細かく



戦略の方向性は、**自社の強みを活かし、弱みを克服していく**内容が望めます。

こうした分析手法をSWOT分析と称します。会社の外部環境や内部環境を

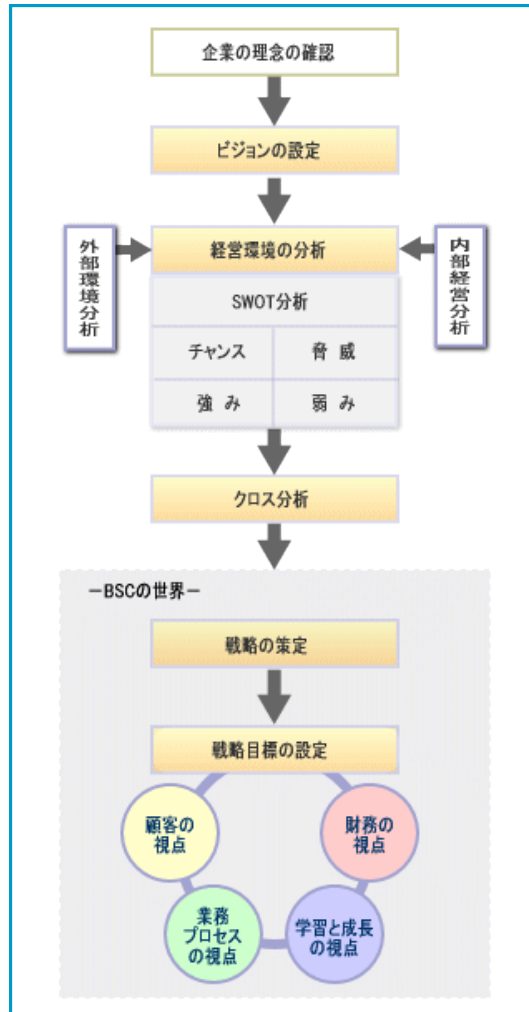
- 強み (Strengths)
- 弱み (Weaknesses)
- 機会 (Opportunities)
- 脅威 (Threats)

の4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つです。

	内部環境	外部環境
プラス面	強み Strength	機会 Opportunity
マイナス面	弱み Weakness	脅威 Threat

戦略目標の決定

戦略目標とは企業外部の環境分析、内部の経営資源分析およびS W O T 分析、クロス分析により企業の強み、弱み、チャンス、脅威などを明確にした上で、事前に設定したビジョンを実現するために設定する目標です。



組み合わせ	検討するポイント
強み × 機会	「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？
強み × 脅威	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？
弱み × 機会	「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？
弱み × 脅威	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？

「販路を開拓する」といったどこでもやりそうなのが戦略でなく

「○○の販路を開拓する」といった具体的な方向性が必要

成果をあげるための重要成功要因（＝CSF）の整理

目標値を達成するための計算式とその各要素についてのCSFを整理し、KPIに落とし込む。

成果
目標

売上の向上

新規顧客売上拡大

+

既存顧客売上維持

マーケティング分析
で各カテゴリーでの
売上目標値を設定

重要成功要因

(例)

訪問を増やす

×

成約率を高める

×

売上単価UP

ここまでは
他社でも考える。
これだけでは曖昧
その次を考える！

- どこへの訪問？
- どういう訪問方法？

- 提案力の向上
- 顧客人脈の開拓

- 競合との価格比較
- 利益率の分析
- 大口売り

5W1Hを
工夫する！

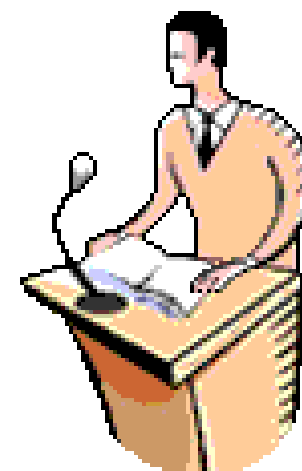
目標を達成しようとイキイキと行動できていますか

身の丈にあった目標になっていますか

強み、弱みを認識した目標になっていますか

自社商材（製品）を売る方法ばかり考えていませんか

目標は具体的にそして細かく



カン、感性、感覚、経験もいいですが...

論理思考も採り入れませんか



各種マーケティング理論

- ✓ マーケティングの4P vs 4C分析
- ✓ アンゾフの成長マトリクス
- ✓ コトラーの競争地位別戦略
- ✓ ランチェスター戦略

売る側の視点から、買う側の視点へと進化を遂げたマーケティング

4Pがいずれも**売る側（プロダクトアウト）**からだけの論理で、どんな製品を作り、価格を決め、流通チャネルを選択し、販売促進をするか、を考えているのに対して、4Cは全てを**顧客視点（マーケットイン）**で再定義している。

4P	4C
製品（Product）	顧客価値（Customer Value） その製品・サービスが顧客にとってどんな価値をもたらすか、その製品によって、楽しくなるのか、効率化できるのか、どんな価値があるのか
価格（Price）	顧客にとっての経費（Cost） その価値を手に入れるのにどれだけのコストが掛かるか、あるいは、その製品・サービスにいくらならコスト負担できるのかを考えること
流通（Place）	顧客利便性（Convenience） 入手の容易性 近くのどこの店にもあるものやネットで24時間入手可能など、顧客の利便性に焦点を当てた考え方
販促（Promotion）	顧客とのコミュニケーション（Communication） 企業側のメッセージが正確に顧客に届いているか

アンゾフの成長マトリクス

アンゾフは、企業の事業ドメインについて経営戦略上の位置づけを行うために、市場と製品の二軸を設定、それぞれ既存・新規と分けることにより、四つの象限へと分類をしました。



第1象限「市場浸透」

既存の商品を使って既存の市場で成長しようと考えた場合、企業は同一顧客の購入頻度を高めるとか、販売ボリュームを増やすとかの工夫が必要。

第2象限「新製品開発」

既存市場に新商品を次々と出して成長していくという考え方です。

次々に新しい商品を出していくビールやインスタントラーメンといった事業のケースなど

第3象限「新市場開拓」

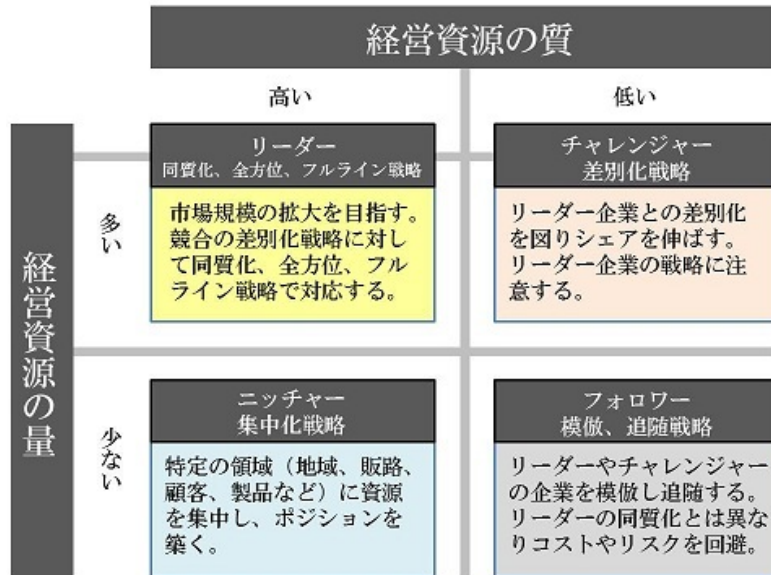
既存の商品を新市場に出して成長していく考え方です。
“新市場”には2種類の考え方があり、1つは地理的に新しい市場という考え方、もう1つは地理的には同じであつても対象とする顧客セグメントを広げるという考え方。

第4象限「狭義の多角化」

市場にも製品にも取っ掛かりがないため、非常にリスクの高い成長オプション。

コトラーの競争地位別戦略

競争地位戦略とは、1980年にフィリップ・コトラー(Philip Kotler)が提唱した競争戦略の理論で、量的経営資源と質的経営資源から企業を4つに類型化し、業界内でのポジションに応じて企業が取るべき戦略目標を提示したもの。



フォロワー(Follower)

フォロワーは、チャレンジャーのようにトップシェアを狙う位置にもなく、ニッチャーのように特定市場での際立った独自性も有していない企業。

独自に多大な投資をすることが難しいため、上位企業の模倣によってプロセスをできる限り効率化することを目指す。上位企業からの報復を招かない様に事業展開し、市場で生き残るための利潤を確保することが目標となる。

リーダー(Leader)

リーダーは、業界内のマーケットシェアトップの企業で、業界を牽引する主導的立場にある企業のこと。潤沢な資本、優れた製品開発力、強力な流通体系によって業界の他社を凌駕する。

リーダーの取るべき戦略は、市場全体の規模を拡大させることにある。市場シェアが最も高いリーダーは、市場規模拡大の恩恵を最も大きく受けるため、市場が拡大すればするほど高い利益を得ることができる。

よって、トップシェアを維持することと、市場全体をカバーするフルライン戦略によって周辺需要を拡大させることが戦略目標となる。

チャレンジャー(Challenger)

チャレンジャーは、業界上位のシェアを持ちながらもトップシェアでは無い企業。

チャレンジャーの戦略は、何よりも業界内におけるシェア拡大、トップシェアの獲得を目指すことにある。

シェアを拡大する方法として、リーダーがまだ強化していないエリアや製品分野に注力してリーダーのシェアを奪う戦略と、自社よりもシェアの小さい企業を攻撃して業界内のシェアを拡大する方法がある。

リーダーとの競争では、量的な真つ向勝負ではなかなか勝てない為、製品や流通体系などをリーダーと差別化させることによってマーケットにアピールすることが重要である。

ニッチャー(Nicher)

ニッチャーは、業界全体のシェアは小さいものの、独自の技術、ブランド、仕組み等を獲得することによって、特定市場におけるシェアを獲得している企業。

特殊な技術や製品、価格帯、販売チャネルを活用することで、大企業との競争を回避し、特定市場のニーズに適した製品を提供する。

ニッチャーの戦略は、リーダーやチャレンジャーが参入してこない、すきま(ニッチ)セグメントを発見または創造し、そこに経営資源を集中することで、専門性や独自性を高めて参入障壁を形成し、特定市場の独占的地位を維持していくことである。

ランチェスター法則

1868年ロンドンで生まれたエンジニア、フレドリック・W・ランチェスターが導き出した質 * 量で表される2つの法則のこと

①ランチェスターの第一法則（一騎打ち）

戦闘力 = $E \times \text{兵力数}$ （質 * 量）

E = 武器効率をあらわす

ランチェスター戦略では

局地戦、接近戦、一騎打ちの法則 = 弱者の法則
弱者の戦略 = 差別化戦略

②ランチェスターの第二法則（確率戦）

戦闘力 = $E \times \text{兵力数}^2$ （二乗）（質 * 量²）

広域戦、遠隔戦、確率戦の法則 = 強者の法則

ランチェスター戦略では

強者の戦略 = ミート戦略

弱者（差別化戦略）		強者（ミート戦略）	
局地戦	限られた市場に絞る	広域戦	広いマーケットで戦う
接近戦	一対一ならば強者と同等の戦いができる	確率戦	大きな市場で拠点や商品を多くする
一騎打ち	直販に注力するなど	遠隔戦	代理店、マス広告などを使う
一点集中	ある一点に集中する	物量戦	経営資源の豊富さを生かす
陽動作戦	かく乱、奇襲作戦	誘導戦	先手を打って弱者を強者におびき出す

弱者の基本戦略

差別化戦略：差別化とは同業他社と違うものをもつこと、あるいは、違うやり方をとることをいう。弱者が強者と同じことをしていたのでは勝ち目はない。

強者の基本戦略

ミート戦略：ミートとは追従すること、つまりマネすることである。強者は弱者が差別化してきたら、直ちに追従すればよい。そうすれば弱者の差別化効果はなくなる。

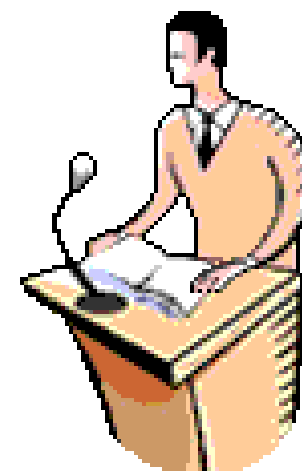
目標を達成しようとイキイキと行動できていますか

身の丈にあった目標になっていますか

強み、弱みを認識した目標になっていますか

自社商材（製品）を売る方法ばかり考えていませんか

目標は具体的にそして細かく



Specific : テーマは具体的か？

Measurable : 測定可能か？

Agreed upon : 同意されているか？

Realistic : 現実的であるか？

Time-sensitive : 期限があるか？

KGIとKPIをはき違えない

例えば、サッカーの得点（K G I）が目標として
何点とれたかとの結果の議論だけでなく



結果を誘導できるような
プロセス上の指標（K P I）を設定すべき

- ✓シュートは何本打ったか
- ✓ボールの支配率はどうか
- ✓コーナーキックは何回か

自然と結果が伴ってくるもの

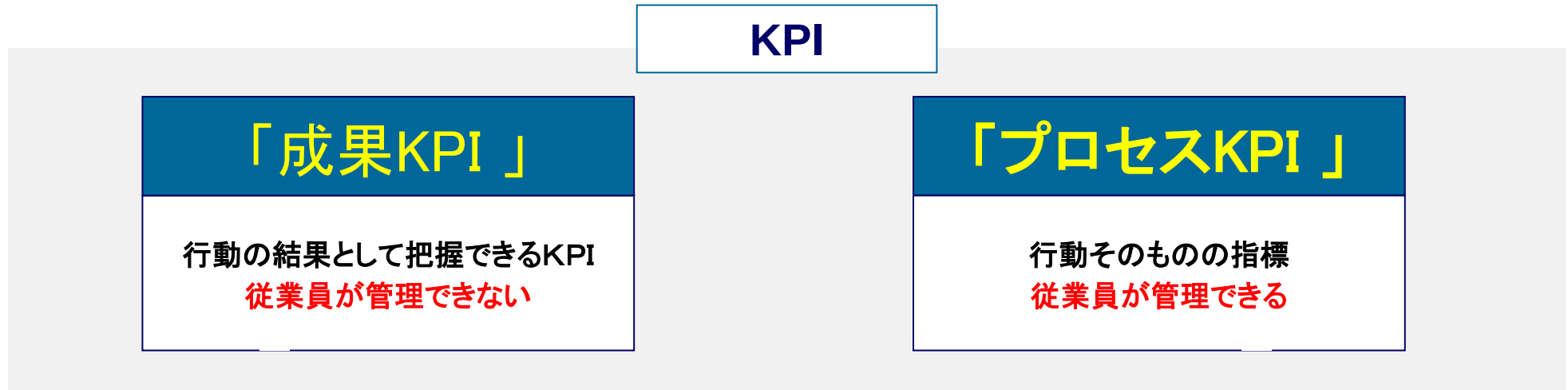
2 - 0 で勝つとの目標の結果、1 - 1 の引き分けでした。

どのような反省をしますか？

結果からの「たれば」の議論ばかりしてませんか？

KPIは聞いたことあってもKGIは聞いたことがない。

こういう方は何人いらっしゃいますか？



セミナーを例にすると

＜成果K P I = ミニK G I＞

- ・ 来場者数
- ・ アンケート回答数

＜プロセスK P I＞

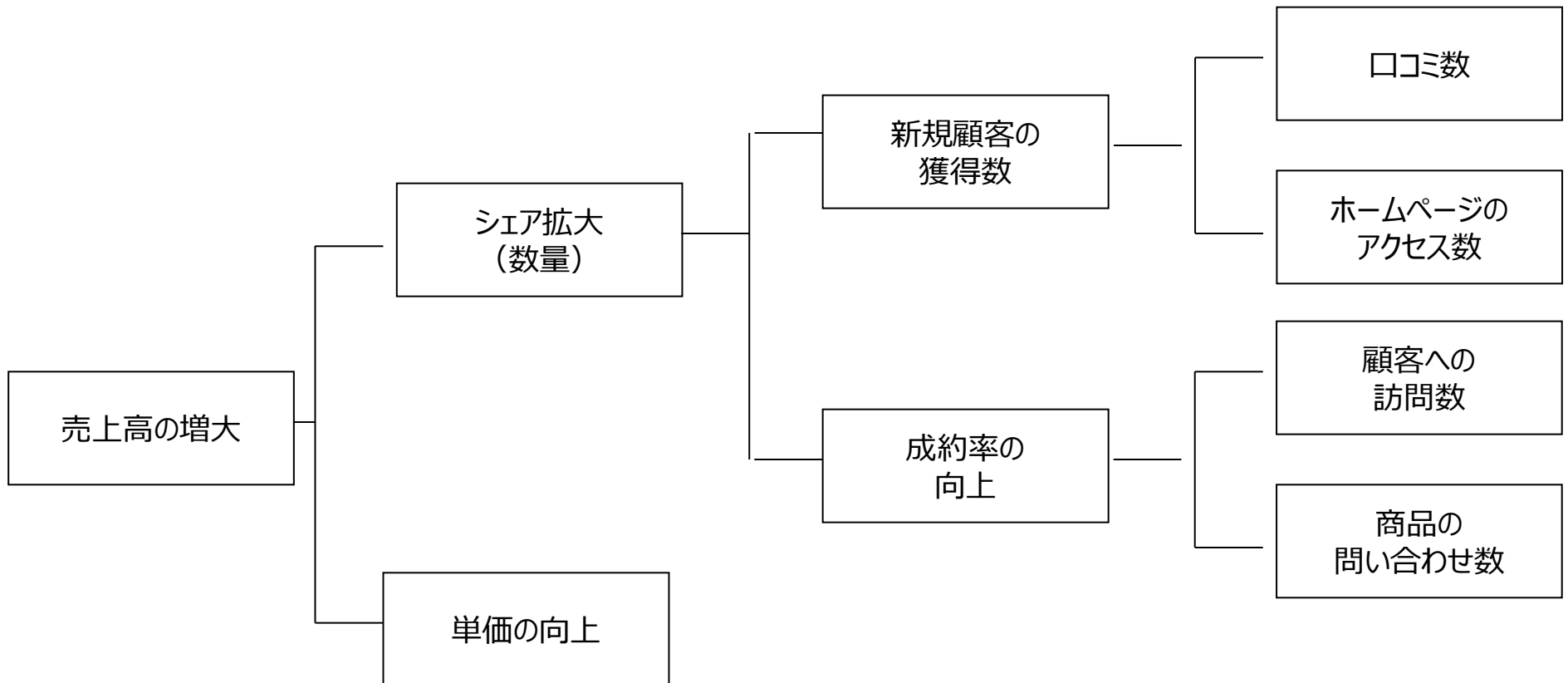
- ・ DM発送数
- ・ 電話をかけた数
- ・ 訪問数

成果K P I とプロセスK P I の因果関係を把握し、
プロセスK P I の実行管理をするのが理想
(成果K P I は管理不能値であるため)

KGI

このレベルで考える

KPI(階層化することによって行動が具体的になる)





大田区の自宅近くの
下町ロケットのロケ現場にて

下町ロケットの名言集・・

- ・どんな難問にも必ず答えがある。
- ・裁判長、これだけは言っておきます。
たとえ裁判に負けたとしても培ってきた
技術力は奪えない。正義は我にあり
- ・勝つか負けるか・・ぎりぎりの所にしか
本当の勝負はない。



TEL : 03(6715)0456

何かご相談ごとがあれば
お気軽にご連絡ください。
全国どこでも対応します。

サービスの詳細、
セミナー情報などは
ホームページをご覧ください

〒107-0062
東京都港区南青山2-2-15 ウイン青山942

Hiro Business Solutions 株式会社

URL : <http://www.hbs.gr.jp/>

Mail : info@hbs.gr.jp