

企業の経理・税務・庶務・労務担当者の執務指針

# 企業実務

6  
2014 No.737

特別記事

## 「販促関連経費」の効果測定と 却下・承認の上手いやり方

経理・税務

資金繰りに役立つ  
自社の「担保」を再確認しよう

人事・労務

「母性保護」「母性健康管理」に関する  
法律・実務知識Q&A

総務・法務

社員・役員にどこまで・いくら  
損害賠償等を請求できるか

別冊付録

下請法の法律知識と  
困ったときの有効活用法

- 6月のビジネスカレンダー 3  
 6月の事務ごよみ 7 2014年度個人住民税の特別徴収の開始、夏季賞与額の決定と支給、労働保険の年度更新手続き、  
 定時株主総会の登記事項のチェック、中元・暑中見舞状の手配 ほか  
 新法令・通達解説 11 均等待遇が義務付けられるパートタイム労働者の範囲が拡大 ほか  
 これからの法改正の動き 13 不動産のネット取引解禁を検討 ほか

特別記事 14 前例踏襲ではいけない!  
**「販促関連経費」の効果測定と  
 却下・承認の上手いやり方**

- どのように費用対効果を測定・判断するか
- 申請の却下・承認の手続きを改善するには

税理士 平井 満広

経理・税務 22 不動産以外もいろいろある  
**資金繰りに役立つ自社の「担保」を再確認しよう**

経営コンサルタント・行政書士 赤沼慎太郎

27 中小企業も利用できる  
**「クラウドファンディング」とはどんなものか?(後編)**

中小企業診断士 吉倉 英代

32 損して得取れ!  
**「欠損金の繰越控除制度」を有効に活用するには**

税理士 島田 哲宏

30 頼られる人になる「経理アタマ」の鍛えかた  
 経理の評価を上げるには?

税理士 佐藤 昭一

36 どんな難題も克服! 安田順の実践「経営改善」塾  
 財務指標をどう使いこなすか(前編)

中小企業診断士 安田 順

人事・労務 42 まずは知識の確認から  
**「母性保護」「母性健康管理」に関する  
 法律・実務知識Q&A**

社会保険労務士 佐佐木由美子

46 そろそろ考えてみませんか?  
**中小企業のための「ダイバーシティマネジメント」入門**

中小企業診断士・社会保険労務士 高橋 美紀

76 業種別の予測付き  
**今夏賞与の支給相場はどうなるか**

賞金コンサルタント 神田 靖美

52 ビジネスパーソンのための年金の基礎知識  
 天引きだけではない、年金保険料の種類と徴収

社会保険労務士 三宅 恵子

総務・法務

80 こんなときはどうなる?  
**社員・役員にどこまでいくら  
 損害賠償等を請求できるか**

弁護士 難波 知子

84 相手との距離を縮める「ビジネス雑談力」アップ術

関西スピーキングエッセイ代表取締役 大嶋 友秀

70 ミス・モレなく処理するために  
**2014年7月～12月の業務チェックリスト**

編集部

新連載 50 中小企業の法務パーソン必読!  
**「国際法務・海外取引」のトラブル事件簿  
 「秘密保持契約」の注意点**

帝京大学・二松学舎大学大学院非常勤講師 宮田 正樹

40 ワケあり弁護士の「若くして所長やってます!」  
 法教育も楽じゃない

62 表現のプロが教えるスピーチの兵法  
 スピーチは「自己演出」。内容、表現方法をマネジメントする

スピーチコンサルタント 矢野 香

64 メタボに続く新たな国民病「ロコモ」の予防と対策  
 ロコモを予防する食生活を送ろう

米井 嘉一

66 他社ではこうしている  
 専門家任せではなく社員が中心になってISOを取得(日本電鍍工業株式会社の事例)

88 Wordの賢い使い方 Tips集  
 作業の効率アップに役立つキー操作

テクニカルライター 岡田 泰子

56 今月のフラワーアレンジメント  
 涼を呼ぶ爽やかなグリーン

ランコント代表 大高 令子

68 フニワラさんの庶務の知恵袋  
 クール・ビズのオフィスを「適度」に冷やす

藤原 千秋

69 ワンランク上のパソコン仕事術  
 「ライブラリ」を使いこなす

小野 均

75 リスクセンスを磨くテクニック  
 その「思い込み」、正しいですか?

昆 正和

87 迎田弁護士のビジネス英語の部屋  
 英訳が難しい日本語

迎田 由紀

55 読者プレゼント / 90 記事総索引

57 広告企画●総務・人事お役立ちガイド

掲載広告一覧

広告主名	頁
大成コーレック	裏表紙
ビー・シー・イー	表紙の裏
ミロク情報サービス	裏表紙の裏
OSK	目次裏
セントラル警備保障	12
ラクス	59
イースト	60
ヒサゴ	61

78-79 企業実務サポートクラブ  
 「会員募集のご案内」

別冊付録

**下請法の法律知識と困ったときの有効活用法**

弁護士 高橋 善樹



前例踏襲ではいけない!

# 「販促関連経費」の効果測定と却下・承認の上手いやり方

■どのように費用対効果を測定・判断するか  
■申請の却下・承認の手続きを改善するには

交際費課税の緩和など、景気浮揚のために企業はもっとカネを使え、といった雰囲気があるが、販促関連経費を支出するならその効果を測定する必要がある。その着眼点と判断について解説する。

税理士  
平井満広

## どのように費用対効果を測定・判断するか

トヨタ自動車や日立製作所が過去最高益を更新する見込みなど、アベノミクス効果の恩恵で多くの企業が業績を改善させています。消費税増税のショックも夏以降

はやわらいで景気の好循環は持続するとの見方もあり、この千載一遇のチャンスに積極的な販売促進を行なう、売上拡大・業績回復につなげたいと考えている会社も

あるようです。ここでムダな支出が増えたり資金繰りにムリが生じないように、財務を預かる管理部門には販売促進にかかる費用（販売促進費）の妥当性や採算性をチェックする役割が求められます。販売促進には様々な種類や形態がありますが、今回は自社でその効果を把握する簡単な測定方法を

やサービスを多くの人に知ってもらうために宣伝することで、間接的に売上を伸ばす効果があります。宣伝する媒体によっていくつかに区分できます。ここでは消費者に直接、購買行動をとらせるための仕掛けとしての販売促進費を想定しています。

### 売上から効果を測定する

売上を基準にするのが、最もシンプルな効果測定の方法です。販促活動の前後の売上を測定して比べることで効果を検証します。たとえばプレゼントキャンペーンを1か月間実施したのであれば、実施した月の売上と直前月の売上を比較して検証します。

売上は全社合計額で測定するのが簡単ですが、全社合計額は様々な要素で構成されているので、販促活動との因果関係が見えにくいという欠点があります。販促活動の効果をより具体的に検証したければ、測定の対象を細かく分ける必要があります。

### ①商品別に売上を測定する

既存商品のテコ入れとして特定

図表1 様々な販売促進策

(1) 消費者向けの販売促進	
①プレゼントキャンペーン、ノベルティ	消費者に景品や賞金を提供することで購買活動につなげる手法。懸賞、社名入りの記念品の配布、おまけを付ける など
②サンプル品、クーポン券の配布	街頭での無料サンプルの配布、試供品の提供、試食販売、割引クーポンの情報誌への掲載・配布 など
③ポイント付与、スタンプカード	会員登録した顧客に購入金額に応じて一定のポイントを付与したり、カードにスタンプする など。一定のポイントがたまれば割引等の特典を付与することで、消費者を囲い込み継続的な購買活動につなげる
④増量、まとめ売り	価格は据置きのまま通常よりもボリュームを増やす、大盛・食べ放題にする など
⑤値引、バーゲン、見切り販売	特売日の設定、年末・決算期等のバーゲンセール、閉店前や賞味期限切れ間近、棚替え時の見切り販売 など
⑥POP	POP (Point of purchase) は視覚的に商品名や価格・特徴等を目立たせて情報提供することで、購買活動につなげる手法
(2) 流通業者向けの販売促進	
①リベート、インセンティブ	取引高に応じて売り手から買い手に金銭を支払うことで販売促進につなげる取組み。取引金額に応じて販売代金の一部払戻し、契約実績に応じて販売報奨金を支払う など
②接待・贈答	飲食や旅行、ゴルフ等の接待、中元、歳暮等の贈答で人間関係を構築し、取引の拡大等を目指す手法。一定の交際費は損金として認められない
③デモンストレーション販売	小売店の店頭で販売員を派遣して実演販売をする など
④展示会、イベント	事業者が来場する展示会やイベントに出展し、認知度を上げる手法

販売促進と一口に言っても、売るモノやサービスの違い（業種）、売り方・提供の仕方の違い（業態）、事業の規模、商品、顧客等によって様々な方法があります。販売促進（セールスプロモーション sales promotion）とは、言葉のとおり直接的に売上を伸ばすための取組みのことです。消費者向けと流通業者向けの大きく2つに分けられます（図表1）。また、広告は商品

の商品に景品を付ける、新商品の宣伝のためにサンプルを配布する、他社品との差別化を図るため増量キャンペーンをする、といった場合は商品別に売上を測定することが必要です。

既存商品の場合は、販促活動の前後の売上の増減を比較して効果を検証します。

1年以上販売を継続している商品であれば、直近の売上だけでなく、前年同時期の売上との比較をすることも考えましょう。

新商品の場合は比較する基準がありません。そこで、過去に新商品を展開したときの売上を目安にする方法があります。

新商品と競合する既存商品がある場合は、両方の売上を測定して全体の効果も検証する必要があります。

他社商品との差別化のためであれば、可能ならシェア率（自社商品と他社商品の売上の比率）の増減も把握するとよいでしょう。

### ②顧客別に売上を測定する

新規顧客の獲得のために希望者に試供品を送付する、フリーペーパーに割引クーポン券を掲載する、会員にポイントを付与してリ

ピーターを増やすといった場合は顧客別に売上を測定します。

試供品の場合は、試供品を使用した顧客の売上とそうでない顧客の売上とを比較・検証します。

化粧品のように継続的な販売が見込める商品であれば、単月の売上だけでなく、推移や伸び率を長期間にわたって測定することも必要です。

割引クーポン券の場合は持参した顧客の売上を測定します。

レジにそういった機能がなければ、精算時にクーポン券を預けてウラに売上金額をメモ書きし、後で集計する、などの工夫をしましょう。

会員制でポイントを付与するシステムを導入しているのであれば、会員と非会員に分けて売上を測定するだけでなく、登録情報に基づいて会員を年齢別・性別・地域等に分けて分類ごとに効果を検証することも可能ははずです。

### ③得意先別に売上を測定する

流通業者ごとにリポートを行なっているのであれば、リポートの効果を測定するために、得意先別の売上を集計します。

リポートの支払いは取引金額に

ことで、より効率的な販促活動が行なえます。

### ⑤スタッフ別に売上を測定する

POP作成のような販売員本人のスキルが問われる販促であれば、スタッフ別の売上を測定して効果を検証します。

たとえば定期的に担当店舗や担当フロアを移動してもらい、店舗別売上やフロア別売上の増減を測定します。

店舗やフロアごとの売上規模に大きな違いがある場合は、金額ではなく伸び率で検証することも考慮に入れましょう。

### ⑥販売数量や単価ごとに分けて売上を測定する

値引き、バーゲン、見切り販売等の安売りによる販促活動は、金額の増減と数量の増減が必ずしも一致しないので、売上だけを測定しても効果がわかりにくい面があります。

これらの取組みによる効果を測定する場合は、売上を販売数量や単価に分けて差異をみると実情や問題がつかめます。

なお、後ほど触れますが、安売りによる販促活動は販売数量の伸

びにつながりやすい反面、利益率が著しく悪化します。売上だけでなく、利益の増減についても正確に把握するようにしましょう。

### ⑦曜日別、週別、日別、時間帯別等で売上を測定する

曜日限定の値引きや期間限定のバーゲン、タイムセール等の販促や、単発の広告やチラシ等の効果を検証する場合は、曜日別、週別、日別、時間帯別の売上を測定します。

設備が整っていない企業では、細かい期間別の集計作業は煩雑になるので、現状の実績をどこまで集計できるか、事前に確認しておきましょう。

飲食店の場合は日別の売上だけでなく、各日の天気や気温も把握しておきましょう。日々の売上の増減が販促活動の効果なのか、気象が原因なのかを検証する際に役立ちます。

### ⑧販売チャネル別に売上を測定する

複数の販売チャネルがある場合は、チャネル別の売上を把握するとよいでしょう。販促活動ごとに、どのチャネルとの相性がよい

応じて後日一部を払い戻す取引のほか、翌月分の販売代金から差し引くという方法もあります。

試算表で売上とリポートの対応を把握したいのであれば、リポートは売上のマイナス勘定ではなく売上割戻し（売上高の控除科目）や販売促進費（販管費の科目）で処理したり、売上に期間対応させるために未払金として計上する等しましょう（図表2参照）。

法人営業の接待等の効果も、得意先別の売上の増減をみて測定するとよいでしょう。

### ④店舗別・地域別に売上を測定する

交通広告や折込みチラシ等、地域密着性の高い販促の効果を測定する場合は、店舗別や地域別に売上を測定して効果を検証します。媒体別に効果の範囲を把握する

図表2 リポートの会計処理

①仕訳する際の勘定科目/売掛金と相殺する場合	
売上高××× / 売掛金×××	売上高のマイナスで処理すると、リポートの金額や売上比率が試算表等から読み取りにくい
売上割戻し××× / 売掛金×××	売上割戻しや販売促進費等で処理すると、リポートの金額や売上比率が試算表等でも読み取りやすい
販売促進費××× / 売掛金×××	
②仕訳する時期/後日、現金払いする場合	
販売促進費××× / 現金×××	支払時に経費処理すると、売上との期間対応が読み取りにくい
販売促進費××× / 未払金×××	売上計上時に見越して経費処理すると、売上との期間対応が読み取りやすい
未払金××× / 現金×××	

のことも検討すべきです。

単発のイベントを行なったときの売上は、個別で集計します。

### 販促費と利益を比較する

企業活動はあくまで利益を上げることが目的なので、売上を測定するだけでは本来の効果はわかりません。実際にかかった販促費と販促で得られた利益を比較することで効果を検証すべきです。

### ①商品別の粗利を検証する

商品単位の販促であれば、商品別の粗利額の増減を検証しましょう。商品別の粗利を測定することで「新発売のA商品は売上が伸びたものの、利益率の高いB商品の売上が下がってしまったため、トータルでは売上は伸びても利益は減ってしまった」というように、問題を洗い出すことができます。

製造業等で正確な粗利率が不明な場合は、概算で構いませんので、商品ごとの粗利率について算出しましょう。

### ②得意先別の利益で測定する

複数の流通業者向けに売上があ

る場合は、粗利からさらに得意先別のマージンや配送コスト等も差し引いた得意先別の利益を把握したいところです。

同一商品で同一の販促をしていても、得意先によって効果幅が大きく異なる場合も考えられます。場合によっては販促にかかわった営業担当者の人件費も差し引いて検証することが大切です。

### ③店舗別の利益で測定する

店舗単位の販促であれば、店舗にかかった人件費や諸経費等を差し引いた利益で測定してもよいでしょう。

たとえば「飲食店でピラを配布したおかげで売上も粗利も増えたが、アルバイトの残業が多かったので利益はあまり出なかった」といった検証も効果的です。

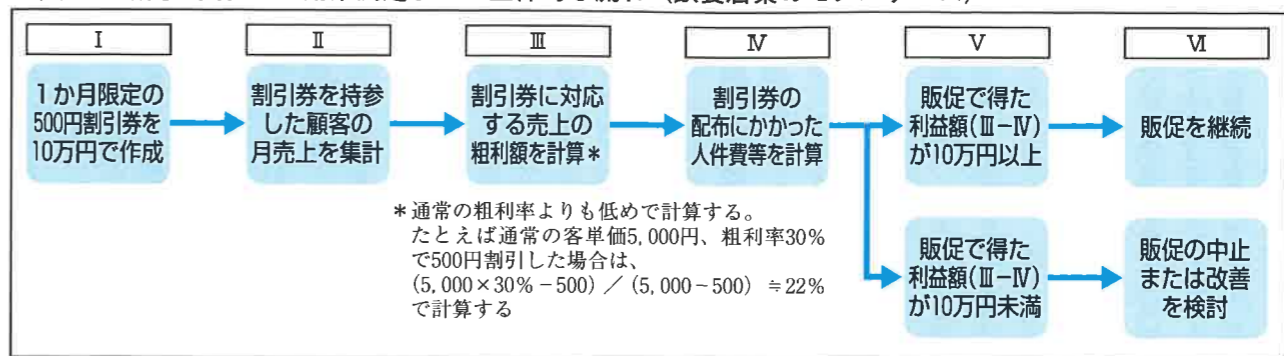
### 経営数値以外で測定する

不動産の販売など、販促活動を行なってから購買行動までの期間が長いビジネスの場合は、販促直後の売上や利益をみても効果は把握できません。

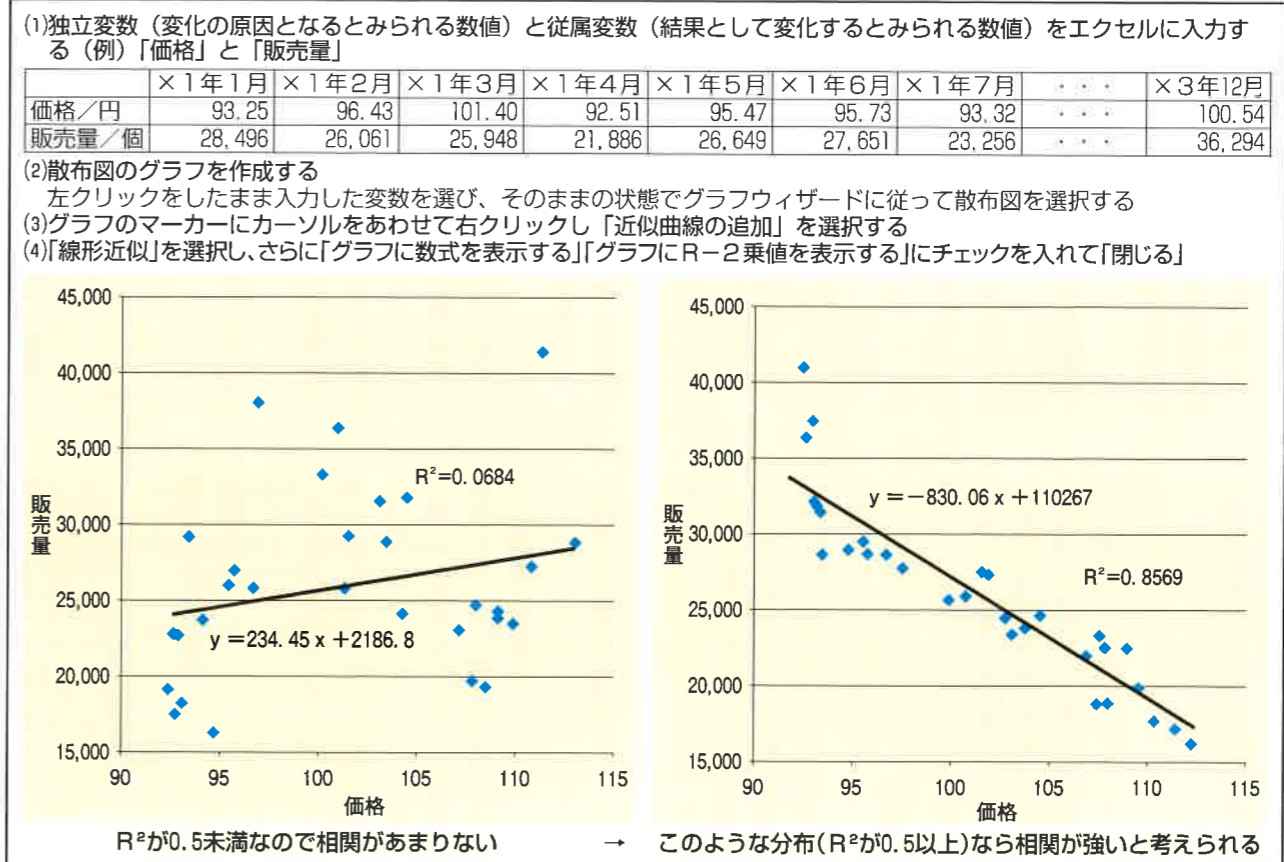
こうした場合は経営数値ではな



図表3 販促の実施から効果測定までの全体的な流れ（飲食店業のモデルケース）



図表4 価格と販売量の回帰分析



る」という基準でその成否を判断しています。

ちなみに、売上に対していくらの販促費が妥当なのかについては明確な基準はなく、それぞれの会社の考え方次第です。

実態としては、上場企業は売上比約0・91%（広告宣伝費のみ）、中小企業は売上比約0・89%（広告宣伝費および販売手数料）という統計があるようです。

また、売上比0・5〜3%が一般的という意見もあり、業種業態や事業規模によってばらつきが大きいとみられます。

あえて基準をつくるなら「販促費は売上の1%まで」というのが、ひとつの目安になるかもしれません。

### 相関関係をチェックする

販促費の効果をさらに詳しく調べたいときは、販促と効果の相関（「回帰分析」といいます）を導き出すとよいでしょう。

たとえば値下げ販売の効果を知りたいときには、価格と販売量のデータの相関を調べてみます。

前頁図表4は、ある商品群の平

均単価と合計販売量の実際のデータを、エクセルで散布図グラフ化したものです。

グラフに記載されている直線と数式は「回帰直線」といい、データのほぼ中心を通っていて分布の傾向を表わしています。

「R<sup>2</sup>」というのは決定係数（または寄与率）と呼ばれ、「0・5以上」であれば相関関係が強い（ばらつきが小さくデータの分布を回帰直線で説明しやすい）と判断できます。

一般的には「価格が高いと販売量は伸びず、価格を下げたら販売量は伸びる」と思いがちですが、図表4の左のケースではR<sup>2</sup>が「0・0684」と低いため、価格の変動と販売量にはあまり相関がないと判断されます。

こうした分析結果を管理部門から提供することで、営業部門が値下げ以外の販促活動を検討するきっかけにもなります。

細かいデータがなければ、手始めに「独立変数Ⅱ 広告宣伝費、従属変数Ⅱ 売上額」や「独立変数Ⅱ 交際費・会議費の合計額、従属変数Ⅱ 売上額」といった組合せで相関を調べてみてよいかもしれません。

### 業務運営のルールを明確にする

販促活動に限らず、会社の業務のなかには「昔からの慣習で漫然とこなしている」「一部の人間の独断で物事が決まってしまう」ところがよくあります。

こうした状態を放置すると、責任の欠如や思考停止等につながり、結果的に費用の浪費や労働意欲の低下など大きな問題に発展する可能性があります。

まずは全社で問題意識を共有したうえで、販促活動等の業務運営に関するルールを明確化する取組みから始めましょう。

#### ①問題意識を共有する

営業等の販売担当部門、広報等の宣伝担当部門、総務や経理などの管理部門の担当者が集まって、現状の販促活動について確認することから始めます。

たとえば経理部門で支出額の大

## 申請の却下・承認の手続きを改善するには

さい販促活動を抽出し、それぞれの活動について、その目的、また支出の効果が本当にあると考えているのか営業や広報等の担当者ヒアリングする、といった手順を進めるとよいでしょう。

効果については思い込みや感覚的な意見ではなく、その販促活動の実施によってどれだけ売上・利益が伸びたと考えているのか、根拠資料や定量化されたデータを提示してもらいます。

ひととおり現状を把握したうえで、目的があいまいであったり効果が不明瞭と判断されれば、いよいよ具体的な業務運営のルールを検討に入ります。

現状把握と問題の共有ができていないと、担当者に納得してもらえずに取組みが進まなかったり、きちんと運営されない可能性があります。

少し回りくどいかもしれませんが、現状把握による問題の共有を考えると時間を必ず確保するようにしてください。

く先行指標で効果を測定します。

たとえば注文住宅の販売をする場合、販促活動から集客、契約、建築、引渡しまで1年近くに及ぶことがあります。

この場合は、たとえば「受注」を指標として効果を測定します。受注の計測単位も件数だけでなく、床面積や契約金額で判断する方法があります。自社で使いやすいものを選びましょう。

インターネット広告の場合は、閲覧数やクリック数等のプロセスを計測しやすいので、これらを計測します。

ただそれだけでなく、これらの数値が最終的な購買にどのように結びついているのか、そこまでのプロセスの仮説を立て、それぞれの数値を調べることも大切です。

販促の取組みによっては、登録会員数や名刺の枚数といった実績も、効果を判断するための材料になります。

販促の実施から効果測定までの全体的な流れは、図表3（飲食店業のモデルケース）を参照してください。

このモデルケースでは「かかった費用と同額以上の利益を得ることができれば販促活動は成功である

図表6 報告書の記載例

代表取締役 殿

平成26年〇月〇日  
営業部長 □□ □□ ㊟

**新商品販売促進キャンペーンの実施報告書**

表題の販売促進キャンペーンの実施について、下記のとおり報告します。

記

**1. 概要**

(1)期間・〇月〇日～〇月〇日までの1週間

(2)内容・キャンペーン実施店に対する販促グッズの配布

- ・大型店へのマネキンの派遣及び試食販売の実施
- ・チラシ広告費の一部負担
- ・初回納品分の価格奉仕

(3)販促費・予算……150万円

- ・実績……165万円(予算比+15万円。詳細は別紙)

(4)売上・予算……500万円

- ・実績……490万円(予算比△10万円。詳細は別紙)

**2. 所感**

(1)販促費について

初回の発注数量が当初見込みよりも20%多かったため販促費は15万円の超過となった。見込み発注量を決める際に前回キャンペーン(1年前)の販売実績を参考にしたため乖離が大きくなったと思われる。次回キャンペーンでは直近の販売実績を参考にして見込み発注数量を決める。

(2)売上について

キャンペーン期間のうち、前半3日目までの売れ行きは好調だったが後半の落ち込みが著しかったため目標未達となった。発注に生産が追いつかず、4日目に一部店舗で欠品したことが主な原因と思われる。次回キャンペーンでは計画段階から工場長にも参加してもらい原料確保と安定生産に努める。

(3)その他

店舗間で売れ行きにばらつきがあるため、以下調査のうえ改めて報告したい。

- ・各店舗の客層、天候、競合等
- ・各店舗マネキン担当者へのヒアリング

以上

図表6のように実施報告を文書化すればノウハウも蓄積されるので、次回以降の販促活動の改善の参考にもなります。

また、文書化によるプロセスの標準化ができれば、担当者の異動も容易になり、業務の硬直化を回避することができそうです。

販促活動の分析はえてして営業部門だけで行ないがちですが、関

連する部門の担当者を集めて、問題や改善等を議論する会議を実施することをすすめます。

議論の内容は議事録等で書面化します。報告書の作成や報告会の実施は情報が新鮮なうちに行なうのがコツです。時間の経過とともに記憶があいまいになり要因分析がむずかしくなります。販促活動を行なったら、翌月末までに検証

②申請の可否を判断する

販促活動の実施や効果測定等のルールを明確にしても、合理的な意思決定ができなければルールの運営がルーティン化してしまい、浪費を防止する等の本来の目的が果たせなくなります。

営業や広報が実施すべきと判断

図表5 稟議書の記載例

稟議書

平成26年〇月〇日  
営業部長 □□ □□ ㊟

**新商品販売促進キャンペーンの実施について**

新商品の販売促進のため、下記の要領で販売促進キャンペーンを実施してよろしいか伺います。

記

**1. 期間**

・〇月〇日～〇月〇日までの1週間

**2. 内容及び販促費見込額**

- ・キャンペーン実施店に対する販促グッズの配布  
3,000円/個×50店 = 15万円
- ・大型店へのマネキンの派遣及び試食販売の実施(週末のみ)  
(マネキン)  
1,000円/h×10h×10店×2日 = 20万円  
(試食販売)  
50円/個×200個×10店 = 10万円
- ・チラシ広告費の一部負担  
30万円
- ・初回納品分の価格奉仕  
(値引) 50円/個×300個(予定)×50店 = 75万円

(計) 150万円

**3. 目標売上高**

(販促費) 150万円÷(値引後粗利率) 30% = 500万円

**4. 添付資料**

- ・前回キャンペーンの販促効果
- ・キャンペーン実施店の直近販売実績

以上

②ルールをつくる

問題が共有できたら、次の段階で販促活動を実施するためのルールを明確にします。

具体的には、

- ・意思決定までの流れ(同意が必要な責任者と確認する順番等)
- ・判断に必要な情報(目的や支出額、販促効果の目標値等)
- ・申請等をする際の具体的な書式

(稟議書等)

・結果の報告(報告書の作成、提出期限等)等

のルールを検討します。

販促活動が頻繁ですべてを網羅することがむずかしければ、1回の支出額が一定金額以上の販促活動、あるいは月取引が一定金額以上の特定の得意先に限定して検討するなど、ルールを適用する範囲

を設定してもよいでしょう。

最初から完璧な運営を目指しても、無理が生じてルールが形骸化する可能性があります。

最初は4半期に1度くらいペースとなるように範囲を決めてしまってもよいかもしれません。

最後に、決定したルールを文書化して、担当部門に周知徹底を行ないます。

稟議書の記載例(図表5参照)を示して、申請にはどのような事前の検討が必要か、何を説明しなければならぬかを明確化するのも、意識づけの方法のひとつです。

**結果の検証と申請の可否を判断する**

ルールが明確になり周知徹底ができたなら取組みは一段落です。次にルールを運用する際の注意点を紹介します。

**①結果を検証する**

販促活動を実施した際には、前半で紹介したような視点で効果測定を行ない、事前に決めたルールに従って担当者に結果を報告させます。

報告する際は単なる数値の羅列だけでなく、目指した効果が出なかった場合は悪かった点、効果が出た場合はよかった点といった要因も分析し、文書化してもらいましょう。

考えたり書いたりといった行為は時間や手間がかかりますが、物を整理する力や他人に伝える力が確実に身につくので、社員教育にもなります。

した販促活動であっても、採算性等の効果に疑問があれば、経理担当者は財務を預かる管理部門として却下や修正の判断を下さねばなりません。

ただし、経理の責任で却下をするにしても、事務的に書類を突き返すといった態度はなるべく避けべきです。

最悪の場合、部門間の感情的な対立を生んでしまい、業務運営に支障が出てしまいます。

最初から可否の判断を一方的に伝えるのではなく、まずは担当者、「この条件を揃えてきたら申請を認める」という具体的な数字を示します。

そして、コストの見直しや売上目標の引上げ等の再検討をしてもらうところからアプローチすることです。

過去の販促活動の問題や今後の改善について、効果測定をもとにした資料を作成して、管理部門と現場が一緒に考える機会をつくってもよいかもしれません。

経理としての意思決定に磨きをかけたければ、社内コンサルタントになるくらいのつもりで積極的に現場とコミュニケーションを取ることが大切です。

②結果を検証する

報告する際は単なる数値の羅列だけでなく、目指した効果が出なかった場合は悪かった点、効果が出た場合はよかった点といった要因も分析し、文書化してもらいましょう。

考えたり書いたりといった行為は時間や手間がかかりますが、物を整理する力や他人に伝える力が確実に身につくので、社員教育にもなります。