

週刊WEB

企業経営 マガジン

2017
529
6/6

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2017年6月2日号

「予期せぬ原油高でドル高」というシナリオも ～金融市場の動き(6月号)

経済・金融フラッシュ 2017年6月1日号

法人企業統計17年1-3月期 ～企業部門の好調が一段と鮮明に、 経常利益は2四半期連続で過去最高を更新

経営
TOPICS

統計調査資料
労働力調査(基本集計) 平成29年(2017年)4月分(速報)

経営情報
レポート

環境経営の実践で自社の企業価値を高める！
環境経営の概要と導入のポイント

経営
データ
ベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:中期経営計画
中長期経営計画の策定手段
中期経営計画を修正する際のポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

「予期せぬ原油高でドル高」というシナリオも ～金融市場の動き(6月号)

ニッセイ基礎研究所

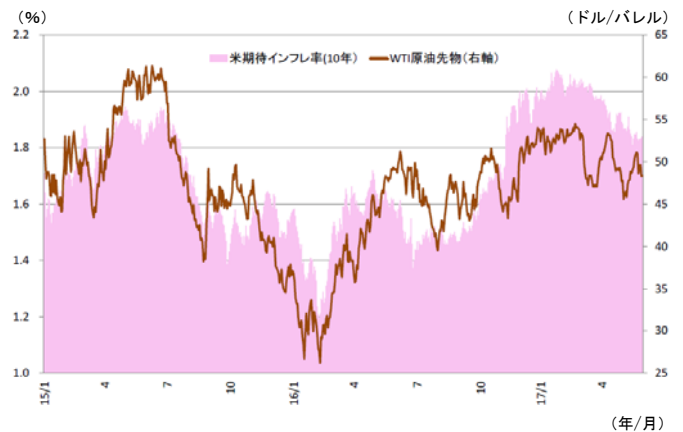
1 (トピック) 本日、日経平均株価は2万円の節目を突破したが、ドル円レートは未だ111円台で低迷している。その背景にあるのが米長期金利の低迷であり、トランプ政権への過度の期待が剥落したことや地政学リスク等を背景に安全資産としての国債需要が高まったことなどが影響している。そして、原油価格の下落もその一因と考えられる。今年に入って原油価格が下落したことで期待インフレ率が低下し、米長期金利の押し下げを通じてドル安要因になっている。直近の原油価格は、5月下旬に決まったOPEC等の減産延長の効果に対して懐疑的な見方が台頭したことで弱含んでいるが、一方で今後は予期せぬ原油高にも注意が必要になる。

減産が継続されるなか、今後は世界的な原油需要期に入っていくため、需給が引き締まりやすい。仮に大規模な生産停止が発生すると、供給不足感が極度に強まり、原油価格が反発する恐れがある。

とりわけ、ナイジェリアとリビアは政情が不安定で、今後も武力勢力による攻撃で大規模な生産停止が起こる可能性がある。イランは、2016年1月に制裁が解除された後に急ピッチで増産を進めてきたが、トランプ大統領はイランへの圧力を強化しており、今後合意破棄に至る可能性がある。

米国が制裁を復活した場合には、イランの原油生産量が大きく減少する可能性が高い。昨年11月のOPEC総会で予想を超える減産が合意に至った時には、原油価格が5ドルほど上昇し、米長期金利が大きく上昇したことで、ドル円レートは2円ほど上昇した。原油価格の大幅上昇はドル円に無視できない上昇圧力を発生させる可能性があるだけに、政情不安国の動向やイランを巡るトランプ政権の出方は注視する必要がある。

米期待インフレ率と原油価格



(資料) bloomberg, Datastream

2 (金融市場) 今後は米経済指標の持ち直し、6月FOMCでの利上げと前向きな金融引き締め姿勢維持などからドルが持ち直すと予想。長期金利も若干水準を切り上げるだろう。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

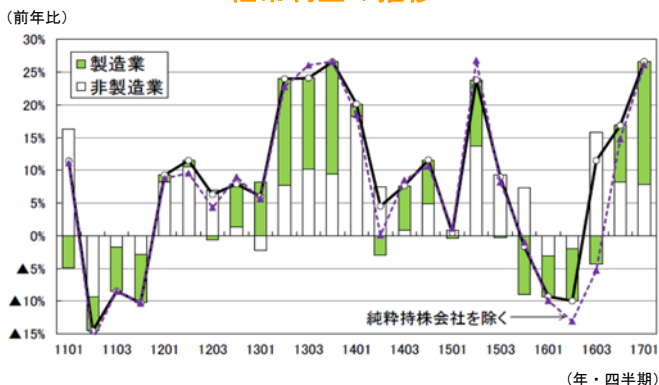
法人企業統計17年1-3月期 ～企業部門の好調が一段と鮮明に、 経常利益は2四半期連続で過去最高を更新

ニッセイ基礎研究所

1 経常利益は16年度後半にV字回復

財務省が6月1日に公表した法人企業統計によると、17年1-3月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比26.6%と3四半期連続の増加となり、16年10-12月期の同16.9%から伸びを高めた。非製造業が前年比10.7%（10-12月期：同12.5%）と3四半期連続の二桁増益となったことに加え、製造業が前年比70.3%と10-12月期の同25.4%から伸びを急速に高めた。

経常利益の推移



2 経常利益(季節調整値)は2四半期連続で過去最高を更新

経常利益の内訳を業種別に見ると、製造業では、電気機械（前年比314.8%）、情報通信機械（同218.2%）、輸送機械（同111.2%）が前年から2~4倍に膨らむなど、軒並み大幅増益となった。非製造業は、電気業が▲1,099億円の赤字、建設業（前年比▲8.3%）、運輸・郵便業（同▲29.9%）が減益となる一方、卸売・小売業（前年比24.6%）、サービス業（同35.6%）が二桁増益となった。

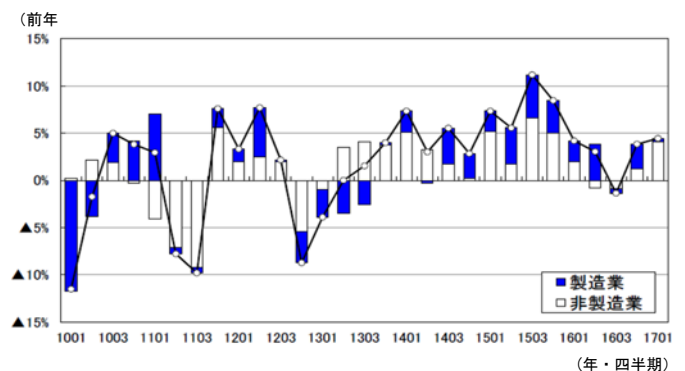
製造業に比べると業種毎のばらつきが

大きかったが、全体では3四半期連続で二桁増益となった。

3 設備投資は17年度入り後に回復基調が明確に

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比4.5%と2四半期連続で増加し、10-12月期の同3.8%から伸びが高まった。製造業（10-12月期：前年比7.4%→1-3月期：同1.0%）は伸びが鈍化した、非製造業（10-12月期：前年比1.9%→1-3月期：同6.3%）の伸びが加速した。

設備投資(ソフトウェアを含む)の推移



(資料) ともに財務省「法人企業統計」

4 1-3月期・GDP2次速報は上方修正を予想

本日の法人企業統計の結果等を受けて、6/8公表予定の17年1-3月期GDP2次速報では、実質GDPが前期比0.6%（前期比年率2.6%）となり、1次速報の前期比0.5%（前期比年率2.2%）から上方修正されると予測する。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

労働力調査(基本集計)

平成29年(2017年)4月分(速報)

総務省 2017年5月30日公表

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は6500万人。前年同月に比べ80万人の増加。52か月連続の増加。
- 雇用人数は5757万人。前年同月に比べ57万人の増加。52か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は3400万人。前年同月に比べ14万人の増加。29か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2004万人。前年同月に比べ33万人の増加。2か月連続の増加。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「学術研究、専門・技術サービス業」、「卸売業、小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」などが増加。

【就業率】

- 就業率は58.5%。前年同月に比べ0.7ポイントの上昇。

【完全失業者】

- 完全失業者数は197万人。前年同月に比べ28万人の減少。83か月連続の減少。
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や事業の都合による離職」が9万人の減少。「自発的な離職（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2.8%。前月と同率。

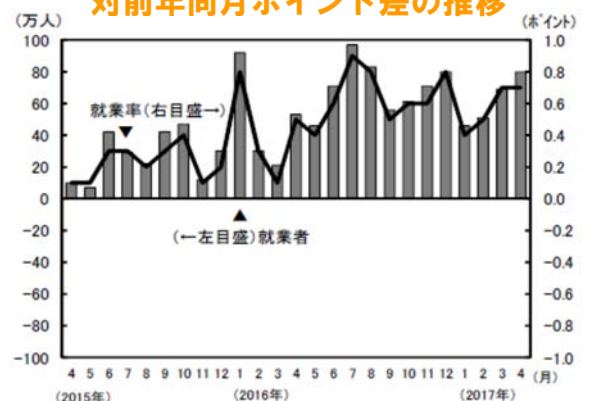
【非労働力人口】

- 非労働力人口は4397万人。前年同月に比べ57万人の減少。23か月連続の減少。

原数値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
就業者	6500	80	69	51	46
自営業主・家族従業者	710	18	12	1	-15
雇用人	5757	57	58	48	59
(雇用形態別雇用人)					
正規の職員・従業員	3400	14	26	51	65
非正規の職員・従業員	2004	33	17	-10	3
パート	994	21	10	-2	11
アルバイト	401	16	8	8	15
労働者派遣事業所の派遣社員	133	7	5	-2	-11
契約社員	288	-1	-2	-16	-8
嘱託	117	-11	-6	-5	-2
その他	71	1	0	9	-2
(主な産業別就業者)					
農業、林業	202	-2	4	5	-9
建設業	492	-9	-5	12	27
製造業	1053	-6	28	8	-31
情報通信業	218	6	7	14	-2
運輸業、郵便業	334	7	-4	1	-11
卸売業、小売業	1066	11	-4	17	21
学術研究、専門・技術サービス業	236	12	11	3	3
宿泊業、飲食サービス業	370	-3	5	-4	-7
生活関連サービス業、娯楽業	249	10	-3	-5	2
教育、学習支援業	310	9	8	5	11
医療、福祉	812	10	-17	-20	17
サービス業(他に分類されないもの)	408	7	9	0	-4
就業率	58.5	0.7	0.7	0.5	0.4
うち15~64歳	74.9	0.9	0.8	0.8	1.0
完全失業者	197	-28	-28	-25	-14
男	111	-19	-21	-19	-9
女	86	-9	-7	-5	-5
(求職理由別)					
定年又は雇用契約の満了	22	-7	-4	-2	0
勤め先や事業の都合	30	-9	-11	-9	-11
自発的(自己都合)	83	-5	-5	-11	2
学卒未就職	14	3	-1	-2	-2
収入を得る必要が生じたから	24	-9	-2	2	-1
その他	18	-4	-4	-2	-1
非労働力人口	4397	-57	-46	-25	-34

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		4月	3月	2月	1月
完全失業率	2.8	0.0	0.0	-0.2	-0.1
男	2.9	0.1	-0.2	-0.1	-0.3
女	2.6	-0.1	0.0	0.0	0.0

就業者の対前年同月増減と就業率の対前年同月ポイント差の推移



1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は52万人(0.8%)の増加、非労働力人口は57万人(1.3%)の減少。
- 15～64歳の労働力人口は1万人(0.0%)の減少、非労働力人口は64万人(3.6%)の減少。
- 65歳以上の労働力人口は53万人(6.9%)の増加、非労働力人口は7万人(0.3%)の増加。

就業状態別人口

(万人, %, ポイント)

2017年 4月 (平成29年)	実数			対前年同月増減		
	男女計	男	女	男女計	男	女
15歳以上人口 総数	11104	5363	5741	-3	-1	-2
15～64歳	7609	3846	3763	-63	-29	-34
65歳以上	3496	1517	1979	61	28	32
労働力人口 総数	6697	3778	2920	52	2	51
15～64歳	5881	3284	2597	-1	-28	27
65歳以上	816	494	322	53	30	23
就業者 総数	6500	3666	2834	80	20	60
15～64歳	5700	3185	2515	27	-9	36
65歳以上	800	482	319	53	30	24
完全失業者 総数	197	111	86	-28	-19	-9
15～64歳	182	100	82	-27	-18	-9
65歳以上	15	12	4	-1	-1	0
非労働力人口 総数	4397	1581	2816	-57	-3	-54
15～64歳	1719	558	1161	-64	-2	-62
65歳以上	2678	1023	1655	7	-1	7
労働力人口比率 総数	60.3	70.4	50.9	0.5	0.0	1.0
15～64歳	77.3	85.4	69.0	0.6	-0.1	1.3
65歳以上	23.3	32.6	16.3	1.2	1.5	1.0
就業率 総数	58.5	68.4	49.4	0.7	0.5	1.1
15～64歳	74.9	82.8	66.8	0.9	0.3	1.5
65歳以上	22.9	31.8	16.1	1.2	1.5	1.0

2 就業者の動向

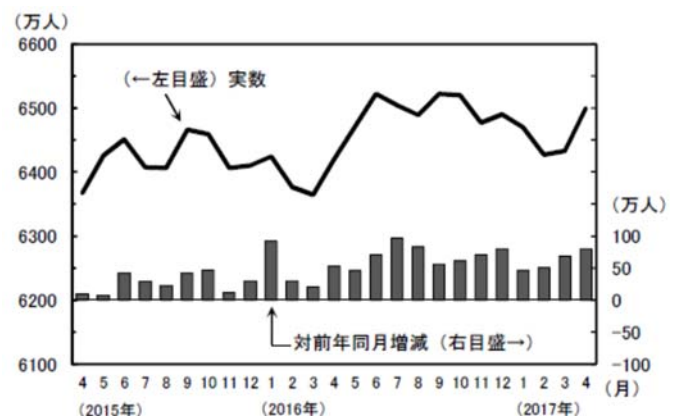
1 就業者数

- 就業者数は6500万人。前年同月に比べ80万人(1.2%)の増加。52か月連続の増加。男性は20万人の増加、女性は60万人の増加。

男女別就業者

2017年 4月 (平成29年)	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6500	80
男	3666	20
女	2834	60

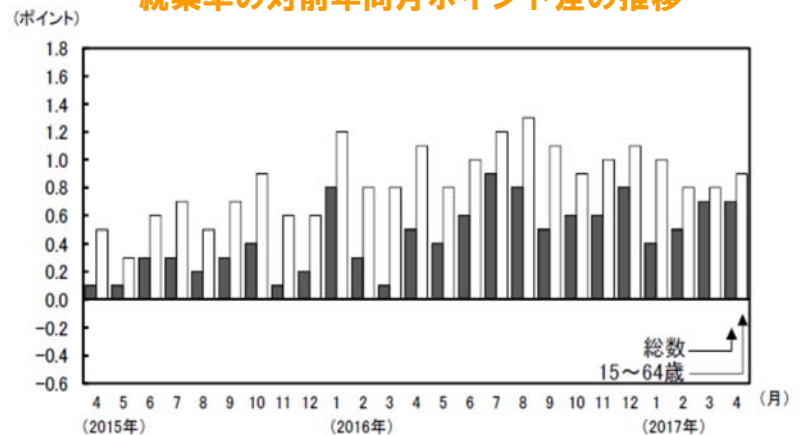
就業者の推移 (男女計)



2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は58.5%。前年同月に比べ0.7ポイントの上昇。
- 15~64歳の就業率は74.9%。前年同月に比べ0.9ポイントの上昇。男性は82.8%。0.3ポイントの上昇。女性は66.8%。1.5ポイントの上昇。

就業率の対前年同月ポイント差の推移



3 従業上の地位

- 自営業主・家族従業者数は710万人。前年同月に比べ18万人(2.6%)の増加。
- 雇用者数は5757万人。前年同月に比べ57万人(1.0%)の増加。52か月連続の増加。男性は3199万人。4万人の増加。女性は2558万人。54万人の増加。
- 非農林業雇用者数は5705万人。常雇は5315万人。
- 常雇のうち、無期の契約は3833万人。有期の契約は1134万人。

従業上の地位別就業者 (万人)

2017年 4月 (平成29年)	実数	対前年 同月増減
就業者	6500	80
自営業主・家族従業者	710	18
雇用者	5757	57
男	3199	4
女	2558	54
うち非農林業雇用者	5705	64
常雇	5315	67
無期の契約	3833	27
有期の契約	1134	30
役員	348	10
臨時雇	324	-9
日雇	67	7

4 雇用形態

- 正規の職員・従業員数は3400万人。前年同月に比べ14万人(0.4%)の増加。29か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は2004万人。前年同月に比べ33万人(1.7%)の増加。2か月連続の増加。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は37.1%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇。

雇用形態別雇用者

2017年 4月 (平成29年)	男女計			男			女		
	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合	実数	対前年 同月増減	割合
役員を除く雇用者	5404	48	...	2933	3	...	2472	46	...
正規の職員・従業員	3400	14	62.9	2304	7	78.6	1096	7	44.3
非正規の職員・従業員	2004	33	37.1	628	-5	21.4	1376	39	55.7
パート	994	21	18.4	114	-2	3.9	880	23	35.6
アルバイト	401	16	7.4	198	2	6.8	203	14	8.2
労働者派遣事業所の派遣社員	133	7	2.5	50	4	1.7	83	4	3.4
契約社員	288	-1	5.3	157	0	5.4	131	-1	5.3
嘱託	117	-11	2.2	75	-7	2.6	42	-4	1.7
その他	71	1	1.3	33	-4	1.1	37	4	1.5

注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

労働力調査（基本集計）平成29年（2017年）4月分（速報）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



環境経営の実践で自社の企業価値を高める！ 環境経営の概要と 導入のポイント

1. 中小企業にも取り組みが期待される環境経営
2. 活用可能な5つの再生可能エネルギー
3. 環境経営を後押しする行政施策
4. 自然エネルギーの活用で成果を上げている企業事例



■参考文献

「再生エネビジネスがよーくわかる本」 秀和システム
「中小企業向け経営改善事例集～環境視点が企業を変革する」 経済産業省

1

企業経営情報レポート

中小企業にも取り組みが期待される環境経営

■ 環境に配慮した経営の必要性

わが国において環境対策の取り組みが進んでいる中で、企業における環境に配慮した経営は、これからますます注目されてきます。

自発的な環境に配慮した経営の実践は、環境への負荷を削減するばかりでなく、自社の企業価値を高めることにもつながります。

このように環境に配慮した経営を実践する事業者が増加すると、自社の企業価値を高めるだけでなく、事業活動に伴う資源・エネルギー消費と環境負荷の発生を社会全体で抑制することができます。

また、グリーン調達(※1)や環境配慮製品・サービスの提供等を通じて、持続可能な消費と生産を促進します。

その結果、持続可能な社会の構築が進み、さらに環境配慮型製品・サービスの市場が拡大していきます。

こうした環境と経済の好循環を志向する戦略的対応に成功すれば、企業は持続可能な社会の構築に貢献するだけでなく、自らの市場競争力を強化することも可能になります。

◆ 環境経営につながる好循環イメージ



参考：環境省 環境配慮経営ポータルサイトより

※1 グリーン調達：環境への影響が少ない製品を優先的に購入すること。平成13年4月の「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律（グリーン購入法）」の施行に

より、官公庁をはじめ民間企業でも実施されるようになった。

2

企業経営情報レポート

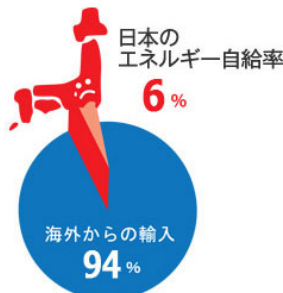
活用可能な5つの再生可能エネルギー

■ 再生エネルギーの活用によって日本のエネルギー自給率は上がる

現在、日本のエネルギー自給率は、わずか6%にとどまっており、これは諸外国に比べても非常に低い数値です。

しかし、わが国には、太陽や風、水、森林をはじめとする自然のなかにある豊富な再生可能エネルギー資源があり、これらの活用がエネルギー自給率を高めるばかりでなく、環境経営にも役立てることができます。

日本の再生可能エネルギーは、なかなか導入が進まない理由としては、「コストの問題」が挙げられます。まだまだコストが高いのが現状であり、なかなか普及が進んでいないのが実態です。



(出典)エネルギー白書2014

再生エネルギーの活用により、我が国のエネルギー自給率の向上にもつながります。

■ 中小企業でも活用が進んできた5つの再生エネルギー

経済産業省資源エネルギー庁において発表している発電設備の導入状況のなかで、主な再生可能エネルギーとして取り上げられているのは、次の5種類があります。これらの再生エネルギーの活用は、中小企業が積極的に環境経営に取り組んでいることをアピールできます。

① 太陽光	再生可能エネルギー発電設備のうち、約9割を占めているのが太陽光です。近年では、住宅用太陽光発電システム以外に、産業用や公共施設などでの導入が進んでいます。
② 風力	発電設備の導入件数が近年増えているのが風力です。風力は、再生可能エネルギーの中では発電コストが比較的低いため、電気事業者以外でも導入が進んできました。
③ バイオマス	バイオマスとは、動植物などから生まれた資源の総称です。家畜排泄物、稲ワラ、林地残材などの生物資源を「直接燃焼」したり、「ガス化」するなどして発電します。
④ 水力	古くから日本のエネルギー供給源として重要な役割を果たしてきた水力発電は、既に高度に確立された技術が蓄積しています。
⑤ 地熱	地下の地熱エネルギーを使うため、化石燃料のように枯渇することがなく、長期間にわたる供給が期待されます。

3

環境経営を後押しする行政施策

■ 環境経営を推進するエコアクション21

エコアクション21は、中小事業者等の幅広い事業者に対して、自主的に「環境への関わりに関心を持ち、目標を持ち、行動することができる」簡易な方法を提供する目的で、環境省が策定したガイドラインに基づく制度です。

エコアクション21ガイドラインに基づき、取り組みを行う中小事業者を、審査し、認証・登録する制度が、エコアクション21認証・登録制度です。

エコアクション21に取り組む手順としては、まず代表者が、エコアクション21に組織全体で取り組むことを決定し、取組対象となる組織と活動の範囲を明確にします。

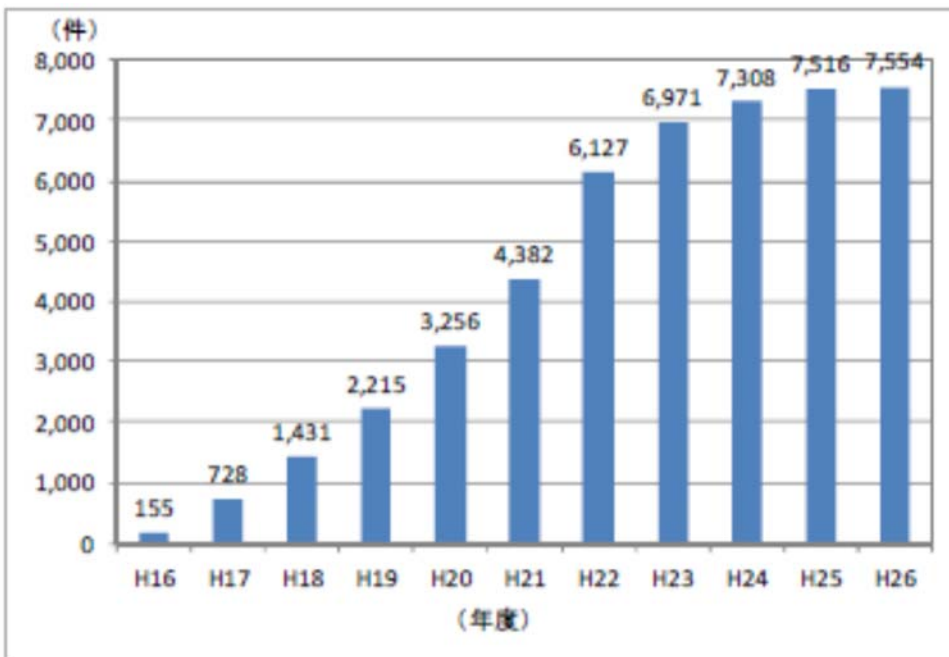
次に、活動に取り組むための実施体制を決めます。

そのうえで、環境に関する現状調査（初期調査）として、エコアクション21ガイドラインの環境への負荷についての自己チェックの手引きをもとに、活動に伴う環境負荷の把握と環境への取組状況、組織に適用される環境関連法規等を把握します。その結果を踏まえて、「環境経営システム」の要求事項にもとづき環境経営システムを構築します。

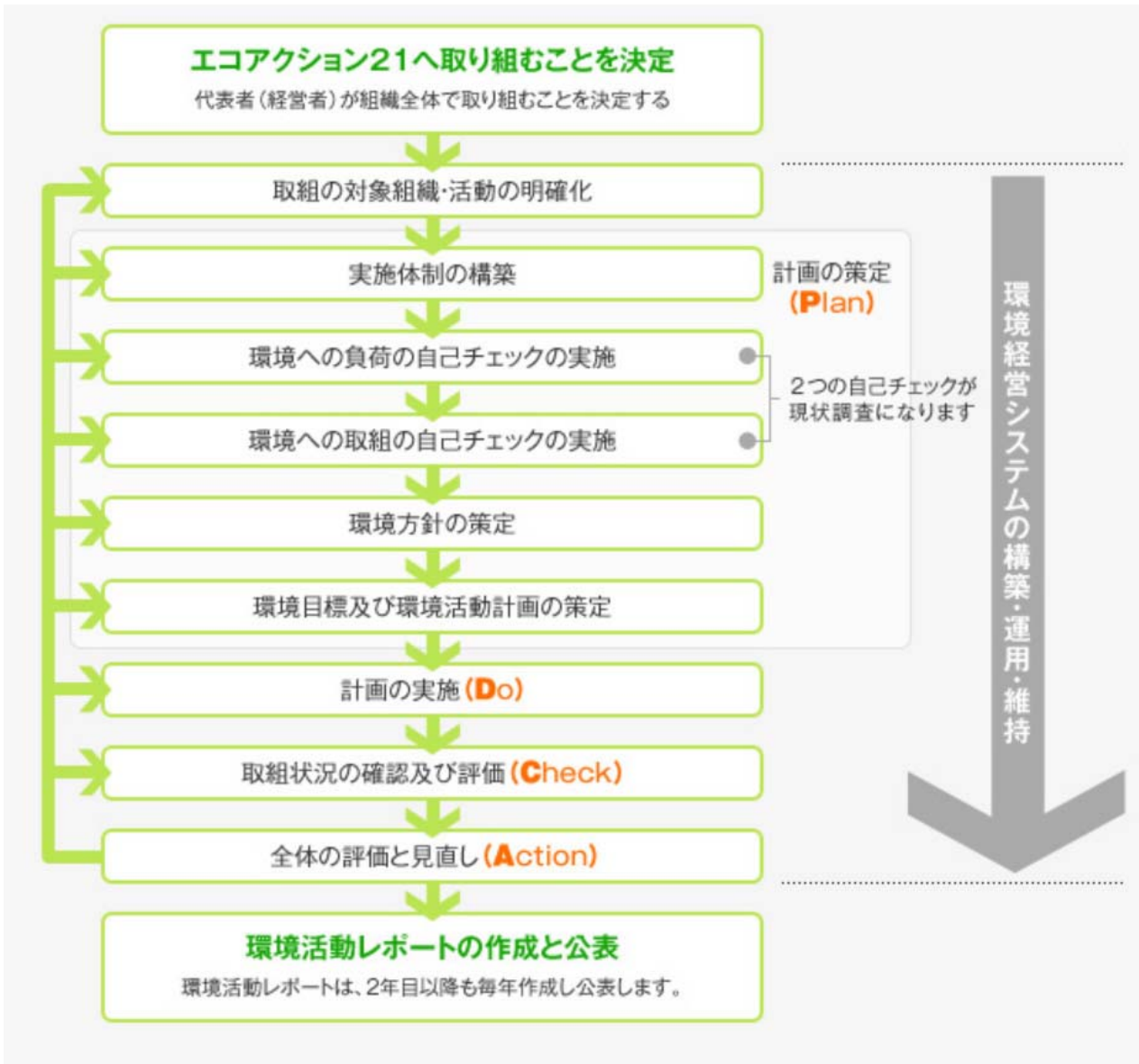
環境経営システムの構築においては、計画の策定（Plan）、計画の実施（Do）、取組状況の確認および評価（Check）および全体の評価と見直し（Action）のPDCAサイクルを基本とし、この結果については、環境活動レポートとして公表されます。

このエコアクション21の認証・登録事業者数は年々増加傾向にあり、平成26年度には約7,500事業者が登録されています。

◆エコアクション21の認証・登録事業者数



◆エコアクション21の取り組みの流れ



参考：一般社団法人 持続性推進機構HPより

■ 環境経営の取り組みを約束するエコファースト制度

エコファースト制度とは、企業が環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自らの環境保全に関する取組みを約束するものです。

具体的には、環境経営に取り組んでいる企業が、環境の分野において「先進的、独自のかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業（業界における環境先進企業）であることを、環境大臣が認定するという制度です。企業の各業界における環境先進企業としての取り組みを促進することを目的としています。

認定を受けた企業は、エコ・ファースト・マークを使用することができ、社会的にも広く環境保全に取り組んでいることをアピールすることができます。

今後認定を受ける企業はますます増加すると予想されます。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営計画 > 中期経営計画

中長期経営計画の策定手段

中長期経営計画の策定手順について
ポイントを教えてください。

1 外部環境と内部環境の分析

外部環境と内部環境を分析するには、SWOT分析を用います。外部環境分析から市場の機会・脅威を、自社分析から自社の強み・弱みを整理し、それぞれのファクターの組合せで自社の採るべき戦略や施策の検討材料を明らかにするための手法です。

2 経営理念・経営ビジョンを明確にする

経営戦略は企業の意思決定の指針となる重要なものですが、企業には経営戦略以外にも指針となるものがあります。それが、経営理念です。

経営理念は、企業経営を行っていく上での活動のよりどころ、指針を与えるものです。また、経営理念は戦略策定の際の前提となるもので、戦略の上位概念として位置づけられます。

3 中期経営方針の設定

経営の5機能（最高経営機能、マーケティング機能、生産力・仕入機能、財務・情報機能、組織能力開発機能）に基づき、自社に必要と思われる項目について中期経営方針を決めます。

4 中期経営目標の設定

経営目標は、「業績目標」、「事業目標」、「組織構造目標」、「企業規模・設備投資目標」、「株式公開」等の目標で構成されます。現状のまま何もしなかった時の3~5年後の予測と、経営ビジョンを踏まえた達成したい中期経営目標とを比較し、戦略を検討していきます。

5 経営戦略の策定

企業戦略は、経営理念・経営基本方針を実現するために何をすべきかという視点で物事を考えていきます。この際、現状とのギャップがどのくらいかを認識していく必要があります。そのギャップを解消するための基本方針を、事業戦略、販売戦略、生産戦略、人事戦略、財務戦略、情報戦略、新製品開発戦略などとして整理していきます。

特に重要なのは、どこに何を販売していくかを明確に方向付けることです。現在の商品と市場のマトリクスを作成し、このまま推移した場合どのような姿になるかを数値に落とし込み、経営目標との乖離を予測し、どのような商品をどの市場に販売するのかを決めます。

6 経営計画の策定

これらの戦略を推進するための「キーファクター」を探し出し、これらを中心として、取り組むべき経営計画を策定していきます。経営計画では「利益計画」だけではなく、「計画貸借対照表」「キャッシュフロー計画」なども合わせて計画することが必要です。



ジャンル: 経営計画 > 中期経営計画

中期経営計画を修正する際のポイント

中期経営計画を進めている最中ですが、
現状ではとても達成できそうにもありません。
修正する際のポイントについて教えてください。

まず計画のスタートから目標と実績の累計を取り、3カ月以降の目標と実績の乖離度を検証します(右表)。

中期経営計画で、
実行に支障をきたす

危険な兆しを見て取ることができます。

以下に潜在的危険度によって5段階に区分し、チェック項目を3つずつ記しました。レベルが上がれば上がるほど、危険度は高くなります。2項目以上当てはまれば、すぐにレベルに応じた対応策を講じる必要があります。

レベル5は、月々の実績に目も当てられない状態で、経営幹部は業績不振の要因を外部に求めるしかなく、中期経営計画が忘れられた状態です。即時に役員会を開き、実行体制固めに向けた中期経営計画の総括を行う必要があります。

レベル4は、中期経営計画を単なる予想と勘違いしている状態です。計画が形骸化しており、即時に役員会を開き、部門別の検証を行う必要があります。

レベル3、は中期経営計画で検討された内容の薄さが明確になり、未達部門が計画の弱点を露呈している格好です。各部門の数値計画、行動計画に取り組む姿勢に厳しさを欠いていた表れといってもよいでしょう。中期経営計画のレビュー会議を1、2日程度行う必要があります。

レベル2は、数値計画のみに注目が集まり、その裏付けとなる行動計画の良し悪しが議論されていません。これは、計画の狙いの本当の意味が理解されていない状態です。行動計画の結果があって数値が望めることを、再確認する必要があります。

対目標10%以上	年度予算のみ上方修正
対目標0~10%未滿	予算変更なし
対目標0~-5%未滿	緊急の対策を立てて対応策を講じる
対目標-5%以上	年度目標を見直し、下方修正を図る

潜在的危険度	危険な兆しのチェック項目
レベル5 (最も危険)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタート3ヵ月目になると経営者・役員・管理者の間で中期経営計画の話をしなくなった。 ●毎月の予算と実績対比の会議しか開かれていない。 ●役員・管理者は、環境変化の悪い点しか強調しない。
レベル4 (やや危険)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタート4ヵ月目になると、経営者と役員で中期計画を話し合わなくなる。 ●半期ごとの決算検討会議でしか、中期計画との乖離を話し合わない。 ●役員・管理者が「中期経営計画は何だったのか」と疑う発言が出てくる。
レベル3 (要注意)	<ul style="list-style-type: none"> ●スタート7ヵ月目で、経営者から中期経営計画の話し合いが出てこない。 ●3ヶ月ごとの中期経営計画レビュー会議も、2、3時間で終わってしまう。 ●未達部門長が「中期経営計画自体が悪い」といった発言をする。
レベル2 (再確認)	<ul style="list-style-type: none"> ●2年度目に入っても、経営者が定例会議で必ず中期経営計画をテーマとする。 ●3ヵ月ごとの中期経営計画レビュー会議で乖離とその対策を立てている。 ●中期計画の数値目標のみの話しか話されない。
レベル1 (目指すべきステージ)	<ul style="list-style-type: none"> ●3年度目に入っても、経営者が定例会議で必ず、中期経営計画をテーマとする。 ●3ヵ月ごとの中期経営計画レビュー会議で、次の3ヵ月と年度別計画の見直しを進めている。