

2015.11.10

週刊WEB

発行
税理士法人日下事務所

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2015年11月6日号

追加緩和完全スルー、それでも追加緩和ありと信じる理由
～金融市場の動き(11月号)

経済・金融フラッシュ 2015年11月5日号

【インドネシア7-9月期GDP】 前年同期比+4.7%
～予算執行加速も低調な景気～

2 経営TOPICS

統計調査資料

景気動向指数
平成27年9月分(速報)

3 経営情報レポート

人材と働き方を多様化させる！
ダイバーシティマネジメント

4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル: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

追加緩和完全スルー、それでも追加緩和ありと信じる理由 ～金融市場の動き(11月号)

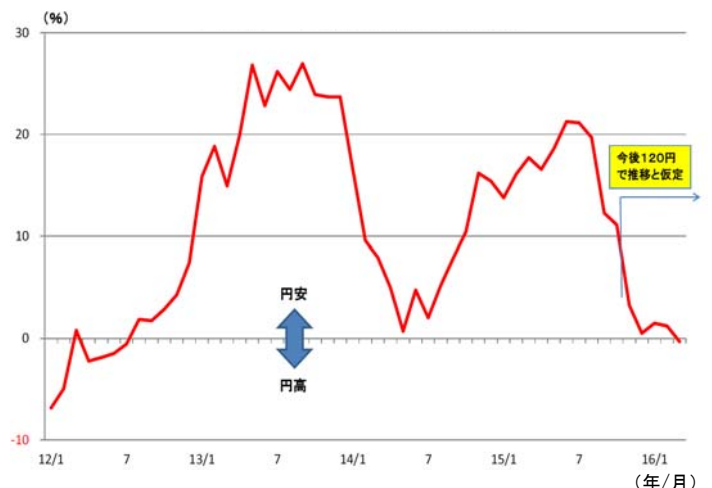
要旨

1 (金融政策)

日銀は10月末の会合において追加緩和を見送るとともに、物価目標の達成時期を「16年度後半頃」へ後ろ倒しした。ゼロ回答となったわけだが、筆者はそれでも追加緩和はいずれあると見ている。今回設定した「16年度後半に物価上昇率2%達成」の実現性は低いが、さらに時期を後ろ倒しするとすれば、消費税率引き上げの関係で大幅に後ろ倒しする必要が生じ、日銀のコミットメントが完全に形骸化する恐れがあるためだ。従って、その前にチャレンジを試みると予想する。では追加緩和はいつか？まず、展望レポート発表時である可能性が高い。来年、展望レポートを発表する会合は、1月、4月、7月、11月に予定されているが、11月では遅すぎる。次に焦点となるのは「物価の基調改善」だ。今後は円安がほぼ一巡することなどから、日銀が拠り所としてきた「物価の基調改善」が変調するリスクが高まる。時期としては、1月にはそうした状況となり、追加緩和の条件が整うと見ている。そのため、1月、4月、7月の全てに可能性があることになるが、4月は参院選前という政治的要因からやや可能性が低い。残りの中では、今のところ1月の方が可能性が高いと見ている。

理由は「賃上げ」だ。日銀は賃金が伸び悩む中で物価が上昇することに懸念を強めている。そこで、来春闘での賃上げを側面支援するため、円安による賃上げ原資確保を狙った追加緩和に踏み切ることには一定の合理性がある。追加緩和に消極的とみられる政府を説得する材料にもなるだろう。

ドル円レート(前年比騰落率)の推移



(資料) 日本銀行より筆者作成
(注) 月間平均値の前年比

2 (市場の動きと予想)

10月はやや円安ドル高、ユーロドルは下落、長期金利は若干低下した。当面は正念場を迎える欧米金融政策変更への見方が為替を左右。基本シナリオは円安ドル高、ユーロドル下落、長期金利は若干上昇と予想するが、波乱含み。

【インドネシア7-9月期GDP】

前年同期比+4.7%

～予算執行加速も低調な景気～

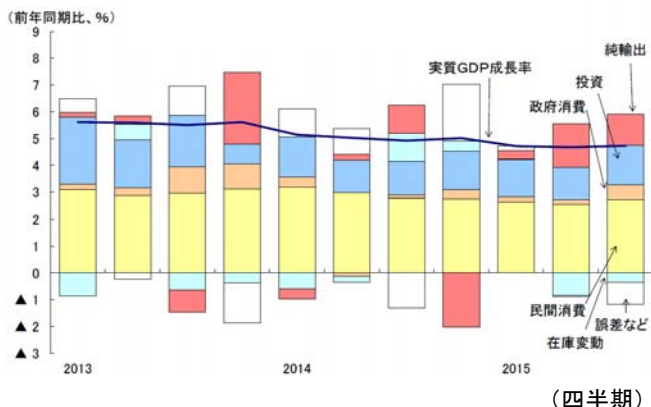
要旨

1 7-9月期は前年同期比+4.7%と低迷

インドネシアの2015年7-9月期の実質GDP成長率は前年同期比（原系列）+4.7%と前期（同+4.7%）から横ばいとなり、市場予想2（同+4.8%）を僅かに下回った。

需要項目別に見ると、輸出の減少を政府部門の改善が下支えした結果、成長率が横ばいとなったことが分かる。消費は、民間消費（非営利団体含む）が前年同期比+5.0%と昨年の総選挙・大統領選挙関連支出の影響が剥落して前期（同+4.7%）から上昇し、政府消費が前年同期比+6.6%（前期:同+2.1%）と予算執行の加速を受けて上昇した。投資は前年同期比+4.6%（前期:同+3.7%）と建設投資・設備投資が揃って上昇した。外需については、輸出が前年同期比▲0.7%（前期:同▲0.1%）、輸入が前年同期比▲6.1%（前期:同▲7.0%）とそれぞれ低下した。

インドネシアの実質GDP成長率（需要側）



(資料) CEIC

2 予算執行の加速も低調な景気

7-9月期の成長率は3期連続で5%を下回った。個人消費は物価・金利の高止まりで伸び悩み、輸出は海外経済の減速を背景に資源需要が伸びず、4期連続で減少したことが景気停滞に繋がった。一方、政府の予算執行が改善し、政府消費や建設投資が景気の下支え役となった。

消費は、まずGDPの5割強を占める個人消費が2期連続で5%を下回った。内訳を見ると食料・飲料といった必需品は底堅いものの、アパレルやホテル・レストランなど裁量的な消費は鈍化している。こうした消費の低迷は、インフレ率がルピア安に伴う輸入インフレ、金利が通貨防衛のためにそれぞれ高止まりし、景気低迷による受注量の減少を受けて労働集約型産業を中心としたレイオフの増加などが背景にある。

インドネシアの企業景況感、消費者信頼感



(注) 事業活動指数は0超、消費者信頼感は100を超えると楽観を表す。

(資料) CEIC

景気動向指数

平成27年9月分(速報)

1 概要

1 9月のC I（速報値・平成22(2010)年=100）は、先行指数：101.4、一致指数：111.9、遅行指数：114.0となった^(注)

先行指数は、前月と比較して2.1ポイント下降し、3か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は1.77ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.36ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して0.3ポイント下降し、3か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は0.47ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。7か月後方移動平均は0.11ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して1.1ポイント下降し、2か月連続の下降となった。3か月後方移動平均は0.67ポイント下降し、3か月連続の下降となった。7か月後方移動平均は0.20ポイント下降し、2か月連続の下降となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、足踏みを示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C2：鉱工業用生産財出荷指数	0.26	C9：中小企業出荷指数(製造業)	-0.43
C1：生産指数(鉱工業)	0.17	C7：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.19
C5：投資財出荷指数(除輸送機械)	0.10	C3：耐久消費財出荷指数	-0.16
		C6：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.12
		C10：有効求人倍率(除学卒)	-0.02
C8：営業利益(全産業)	0.06		
C4：所定外労働時間指数(調査産業計)	0.01		

「C4 所定外労働時間指数(調査産業計)」「C8 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。

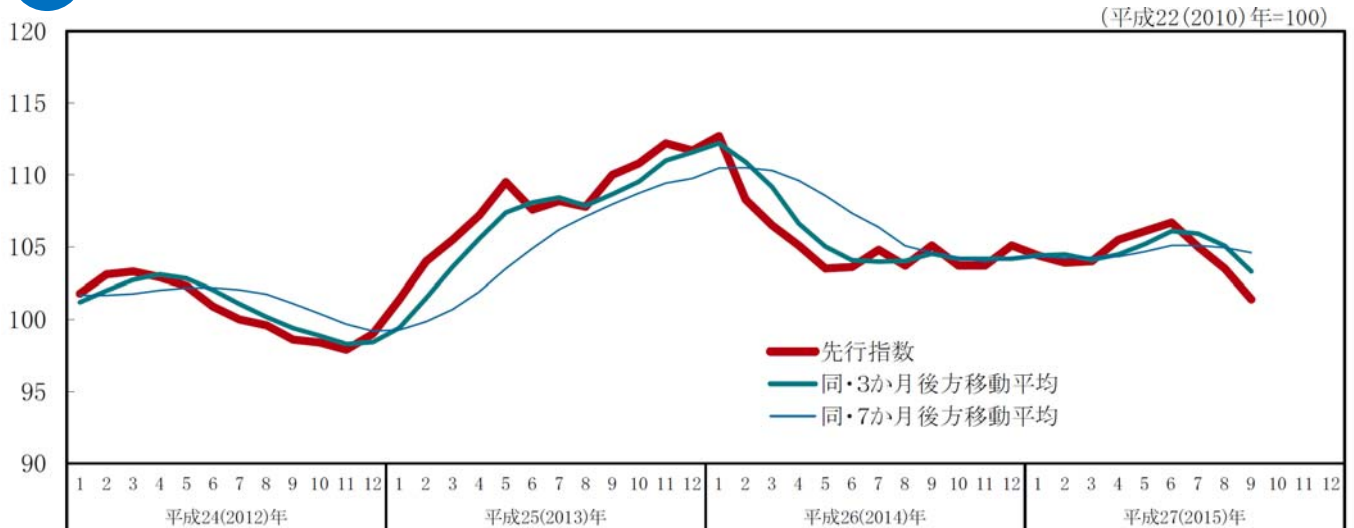
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

(注) 公表日の3営業日前(平成27年11月2日(月))までに公表された値を用いて算出した。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



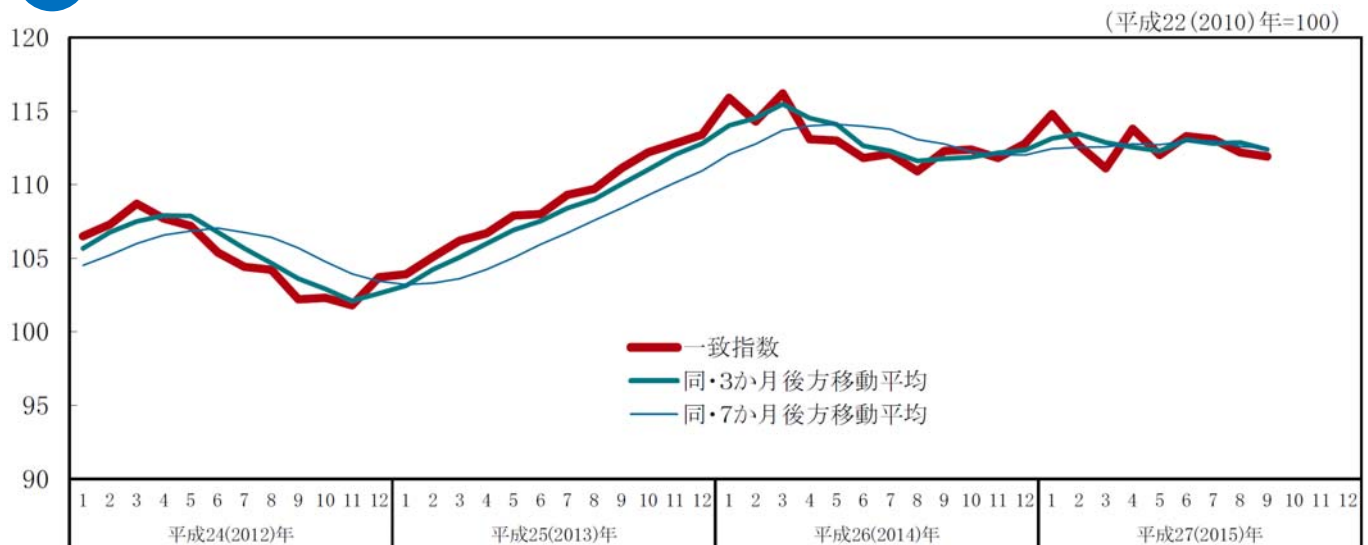
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成27(2015)年					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
CI 先行指数		105.5	106.1	106.7	105.0	103.5	101.4
	前月差(ポイント)	1.5	0.6	0.6	-1.7	-1.5	-2.1
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-2.0	2.0	-3.3	-2.0	5.3	-2.7
	寄与度(逆サイクル)	0.20	-0.19	0.34	0.22	-0.56	0.28
L2 鉱工業用生産財在庫率指数	前月差	-0.9	4.0	-2.2	-1.2	8.3	-3.6
	寄与度(逆サイクル)	0.15	-0.45	0.32	0.20	-0.66	0.32
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	5.4	2.1	-0.4	1.4	1.1	-2.1
	寄与度	0.55	0.16	-0.14	0.10	0.06	-0.40
L4 実質機械受注(製造業)	前月比伸び率(%)	10.2	10.2	-14.2	-5.1	-3.3	
	寄与度	0.31	0.31	-0.54	-0.20	-0.12	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-0.7	-1.5	12.3	-10.9	-0.2	-1.2
	寄与度	-0.06	-0.11	0.66	-0.80	-0.03	-0.10
L6 消費者態度指数	前月差	0.0	0.3	0.5	-1.4	1.2	-1.3
	寄与度	-0.02	0.09	0.17	-0.60	0.47	-0.61
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	1.1	0.6	-0.8	-1.3	-2.9	-2.0
	寄与度	0.19	0.08	-0.20	-0.34	-0.68	-0.52
L8 マネースtock(M2)(前年同月比)	前月差	0.0	0.5	-0.2	0.1	0.2	-0.4
	寄与度	-0.01	0.41	-0.19	0.07	0.16	-0.42
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	2.4	2.2	1.6	-0.9	-1.4	-9.8
	寄与度	0.09	0.07	0.03	-0.13	-0.16	-0.75
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	0.19	0.07	0.06			
	寄与度	0.18	0.05	0.04			
L11 中小企業売上げ見通しDI	前月差	-1.6	1.6	0.6	-4.9	-0.4	1.1
	寄与度	-0.12	0.08	0.01	-0.36	-0.05	0.04
一致指数トレンド成分	寄与度						
		0.10	0.08	0.10	0.09	0.07	0.07
3か月後方移動平均		104.5	105.2	106.1	105.9	105.1	103.3
	前月差(ポイント)	0.37	0.73	0.90	-0.17	-0.86	-1.77
7か月後方移動平均		104.3	104.7	105.1	105.1	105.0	104.6
	前月差(ポイント)	0.06	0.34	0.43	-0.01	-0.13	-0.36

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業用生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成27(2015)年					
		4月	5月	6月	7月	8月	9月
C I 一致指数	前月差(ポイント)	113.8	112.0	113.3	113.1	112.2	111.9
	前月比伸び率(%)	2.7	-1.8	1.3	-0.2	-0.9	-0.3
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	1.2	-2.1	1.1	-0.8	-1.2	1.0
	寄与度	0.16	-0.29	0.15	-0.13	-0.19	0.17
C2 鉱工業用生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	1.2	-2.4	0.9	-1.4	-0.9	3.3
	寄与度	0.17	-0.34	0.12	-0.23	-0.15	0.26
C3 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-7.0	-5.9	6.5	1.2	-1.2	-1.9
	寄与度	-0.16	-0.42	0.41	0.09	-0.10	-0.16
C4 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	0.5	-1.3	1.0	-0.8	-0.2	
	寄与度	0.07	-0.23	0.17	-0.15	-0.04	0.01
C5 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	3.8	-1.5	1.5	0.9	-4.7	0.9
	寄与度	0.35	-0.14	0.14	0.10	-0.51	0.10
C6 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	14.6	-1.9	-2.0	0.8	-1.0	-1.0
	寄与度	0.73	-0.18	-0.19	0.09	-0.11	-0.12
C7 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	9.2	-5.6	5.2	-1.8	-0.1	-2.2
	寄与度	0.63	-0.39	0.36	-0.14	-0.01	-0.19
C8 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	3.6	3.5	3.4			
	寄与度	0.35	0.27	0.32	0.05	0.06	0.06
C9 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	2.7	-1.3	-0.8	-0.2	0.4	-3.0
	寄与度	0.37	-0.19	-0.11	-0.04	0.07	-0.43
C10 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.02	0.02	0.00	0.02	0.02	0.01
	寄与度	0.11	0.11	-0.14	0.13	0.12	-0.02
3か月後方移動平均		112.5	112.3	113.0	112.8	112.9	112.4
前月差(ポイント)		-0.34	-0.23	0.73	-0.23	0.07	-0.47
7か月後方移動平均		112.8	112.7	112.9	113.0	112.6	112.5
前月差(ポイント)		0.21	-0.06	0.22	0.04	-0.37	-0.11

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60か月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

人材と働き方を多様化させる！ ダイバーシティマネジメント

ポイント

- 1 **ダイバーシティマネジメントの全体像**
.....
- 2 **中小企業が目指すべき社員多様性の在り方**
.....
- 3 **ダイバーシティ推進のための取組みポイント**
.....
- 4 **ダイバーシティの積極的推進事例**
.....



■参考文献

『多様性を活かすダイバーシティ経営』（日本規格協会）
『ダイバーシティマネジメントの実践』（労働新聞社）
『男女共同参画白書』（内閣府）

1 ダイバーシティマネジメントの全体像

■ ダイバーシティマネジメントとは何か

「ダイバーシティ（Diversity）」とは、多様性のことで、性別、世代、国籍、障害の有無等の違いのことです。その多様性を最大限に活用し、企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法のことを「ダイバーシティマネジメント」といいます。

これまで、実際にダイバーシティを拡大する企業は、大企業や外資系企業、一部のIT・通信関連業種などに留まっていたましたが、昨今では以下の2つの理由から、中小企業においても取り組みが加速しつつあります。

- アベノミクス下の景気回復で労働需給がタイト化し、現場職等の一部業種・職種で人手不足が明確になっている
- 少子化による労働供給の先細りが懸念される中、国家の成長戦略として、女性・高齢者・外国人などの活用推進が謳われている

わが国は、少子高齢化にともない労働力人口が減少するという構造的な問題に直面しています。このことは、大企業に比べ人材確保が総じて困難な中小企業においては、とりわけ深刻な経営課題となります。

そこで多様な人材に活躍の機会を提供し、従業員の様々な個性を基とした違いを企業内に取り入れ、活用することにより組織力と競争力を強化することが喫緊の課題といえます。

■ ダイバーシティマネジメントの全体像

どんな経営か

一人ひとりの違いを尊重し、活かすことで生じる相乗効果を組織の成果につなげている経営

企業に取り組むべき経営スタンス

- 人材の多様性を活用
 - 性別（女性の活用）
 - 世代（高齢者の活用）
 - 障害の有無（障害者の活用）
 - 国籍（外国人の活用） 等
- 働き方の多様性を活用
 - 雇用形態（ワークライフバランス）
 - 休業制度の活用 等

2 中小企業が目指すべき社員多様性の在り方

■ 女性の活用を企業の戦力とする

日本では近年、「全ての女性が輝く社会」の実現を成長戦略の中核に据えて集中的に施策を講じてきています。また、女性の就業者数及び生産年齢人口（15～64歳人口）に占める就業率（年平均）は、平成20年のリーマンショック以降、伸びが停滞していましたが、平成24年から平成26年にかけては、経済の好転とも相まって、就業者数は75万人、就業率は2.9%の伸びとなりました。

本年8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立したことを受け、国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施することとなります。（労働者が300人以下の民間事業主については努力義務）

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
- 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組状況などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等
- 女性の活躍に関する情報の公表（省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表）
【参考】状況把握する事項：女性採用比率、勤続年数男女差、女性管理職比率 等

■ 高齢者の活用で企業ノウハウを伝承させる

生涯現役で、より長く働きたいと考えている高齢者にとっての仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）は、育児後の女性と同様に、より長く勤続するという意味での働き方の見直しになります。人口減少、高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が長年蓄積してきた経験と能力を存分に発揮することは、経済の活力を維持・向上させていく観点から非常に重要な課題です。そのため、高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じ働き、企業に貢献できる環境を整備することが重要で、以下の4点に着目する必要があります。

- ①モチベーションの維持
- ②公正な評価
- ③働き方のニーズに配慮
- ④身心の健康に配慮

■ 障害者の活用で社会的責任を果たす

厚生労働省では毎年、民間企業や公的機関などにおける「障害者雇用状況集計結果」を取りまとめています。

また、障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員の一定割合以上の障害者を雇うことを義務付けています。この義務を法定雇用率といい、民間企業には2%が課されています。（平成25年4月1日に法定雇用率が、民間企業で1.8%から2.0%に引き上げられました。）

3 ダイバーシティ推進のための取組みポイント

■ トップが経営戦略として位置づけメッセージを発信する

ダイバーシティが組織に浸透するためには、経営トップの強いコミットメントが必要です。また、成長戦略の一つとしてダイバーシティマネジメントを掲げ、将来ビジョンを明確にする必要があります。経営トップがダイバーシティマネジメントの意義や目指すべき会社の方向性を定期的に繰り返し発信することによって、従業員に会社の「本気度」を伝え、意識改革を促すことが可能になります。

経営トップの信念を継続的にメッセージとして発信する

- ☑ 多様で柔軟な働き方を可能とする職場環境整備
- ☑ 管理職層のマネジメント改革
- ☑ 公平、公正、透明性のある人事評価制度の導入
- ☑ 多様な人材の積極的な活用
- ☑ 個々の強みを活かす課業の洗い出し
- ☑ 個々のキャリア形成や能力開発のための教育計画の策定

■ 「個」に着目した複線型人事制度を導入する

複線型人事制度とは、働き方の多様性に照らし合わせた人事制度の仕組みです。従業員の多様な価値観や働き方を尊重する観点において、配置・評価・報酬等の人材マネジメントの仕組みを「個」に着目して柔軟かつ多様な選択ができる複線型の仕組みとすることも重要な課題といえます。従業員の納得性を高め、効率的に企業運営をするための公正な複線型人事制度の導入ポイントは、以下のとおりです。

- 課業範囲の明確化
- 求める能力の明文化
- 代表的な行動事例（評価の着眼点）の明文化
- 育児休業がマイナスにならない評価制度の構築
- 短時間勤務がマイナスにならない評価制度の構築
- 「働き方」ではなく「業務成果」で評価する
- キャリアステージの変更を可能とする

4 ダイバーシティの積極的推進事例

■ 従業員の成長と新しい働き方を追求するA社

A社は、神奈川県にある昭和40年に設立された従業員26名の電気設備会社です。同社は、「社員重視の経営」を理念に掲げ、働き甲斐のある職場環境を築くために以下の4つの視点を重要視しています。

- | |
|--|
| ● CS (Customer Satisfaction) . . . 顧客満足 |
| ● ES (Employee Satisfaction) . . . 従業員満足 |
| ● FS (Family Satisfaction) . . . 家族満足 |
| ● PS (Personal Satisfaction) . . . 個人満足 |

CSを向上させるためには、ESのみならずFS、PSも満たす必要があるという考えを掲げています。具体的な試みとしては、月に2~3回、業務終了後に自社の従業員のみならず、取引先や同業の企業と連携し、資格取得のための勉強会を開催して個人のスキルアップの機会を与えています。

また、一人一台のパソコン貸与と自社構築のシステムにより、テレワークの実現を可能にしています。テレワークとは場所や時間にとらわれない以下の3つの柔軟な働き方のことで、業務効率を上げるとともにPSも向上させることができます。

■ テレワークの種類と具体的な働き方

● 在宅勤務	自宅にいて、会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクス等で連絡をとる働き方
● モバイルワーク	顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使う働き方。
● サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方

同社は、ワーク・ライフ・バランスへの取組みも重視しています。顧客担当を2名体制とすることを基本としており、情報共有の体制が構築されているため、「育児・介護」に関わる休暇制度を存分に活用することができます。特に育児休業は、平成21年からの6年間で10名の男性が利用していることから、各種マスコミからも注目を浴びています。

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。

経営データベース ①

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。

経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 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%未満	予算変更なし
対目標0~-5%未満	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カ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カ月目になると、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カ月目で、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カ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カ月ごとの中期経営計画レビュー会議で、次の3カ月と年度別計画の見直しを進めている。 ● 中期経営計画の行動計画と数値計画をいくつも検証している。