

2013.9.3

週刊WEB

発行

税理士法人ゼニックスコンサルティング

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 2013年8月30日号

QE3縮小と新興国からの資金流出
～耐久力、リスク、実体経済への影響

経済・金融フラッシュ 2013年8月30日号

【フィリピンGDP】
またも7%超、好調が続く稀有な国

2 経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)
平成25年7月分(速報)

3 経営情報レポート

これからの企業成長は人材次第
中小企業における人材採用・育成のポイント

4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル: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

QE3縮小と新興国からの 資金流出

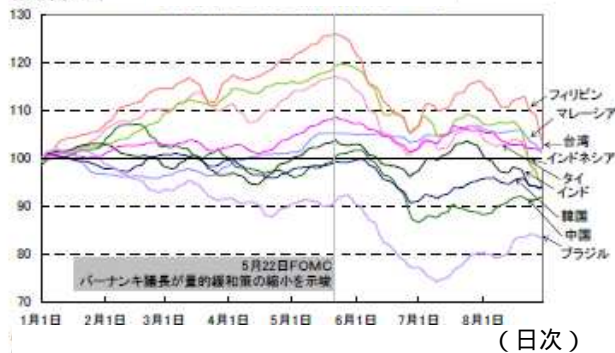
～耐久力、リスク、実体経済への影響

要旨

1 今年5月22日、FRBのバーナンキ議長が量的緩和策の縮小について言及したことを引き金に、新興国・地域では資金流出の動きが加速した。

世界各国・地域の株価指数（2013年）

（2012年5月平均=100）



（注）2012年末を100として指数化後、後方7日移動平均
（資料）Datastream

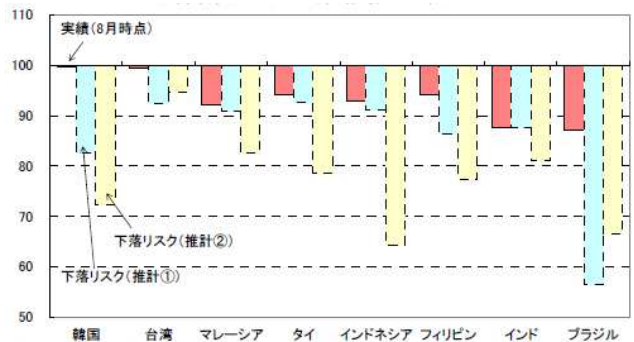
2 過去20年を見ると、短期的な変動を除けば、株や為替の暴落が観測されたのは極端な信用収縮が発生した通貨危機と世界金融危機の2回である。

3 今回の新興国売りが通貨危機に類する危機を誘発する可能性は低い。通貨危機時と比較し、外貨準備高を積み増し、通貨下落に対する耐久力が増し、対外債務残高を減らし、また外貨調達ハードルを下げる枠組みを作ったことで、通貨安を引き金にした資金繰りのひっ迫が発生するリスクも低下しているためである。

4 しかし、経常赤字を抱え、外貨準備や対外金融資産が比較的少ないインドネシア等では資金引き揚げに対する耐久力が弱まっている。

世界各国・地域の為替相場下落リスク

（2012年5月平均=100）



（注）2013年5月平均を100として指数化
（資料）Datastreamよりニッセイ基礎研究所作成

5 これら経常赤字国で懸念される悪影響は実体経済の成長鈍化である。通貨安によるインフレ圧力の増加や、利上げを含む通貨防衛で国内の景気が減速する。

6 ただし、米国経済の回復などにより輸出が拡大、構造的要因である経常収支に改善が見られれば、通貨安圧力は弱まり、悪影響も限定的なものに留まるだろう。

7 逆に、輸出の拡大と経常収支の改善が見られなければ、通貨安圧力が続くリスクがある。

【フィリピンGDP】 またも7%超、好調が続く 稀有な国

要旨

1 現状:7%超の高成長を維持

フィリピンの国家統計調整委員会（NSCB）は8月29日、2013年4-6月期の国内総生産（GDP）を公表した。実質GDP成長率は前年同期比（原系列）で7.5%の増加となり、前期（同+7.7%）とほぼ同じ、7%を超える高成長を維持した。また、前期比（季節調整済）では+1.4%（前期：同+2.3%）と前期からやや減速している。

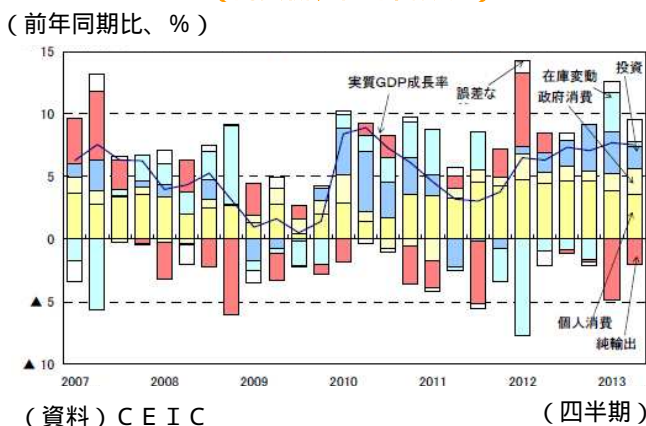
実質GDPを需要項目別に見ると、政府支出の加速と輸入の減速が成長を押し上げたことが分かる。政府支出は前年同期比+17.0%（前期：同+13.2%）と大きく加速した。その他の内需では、個人消費が前年同期比+5.2%（前期：同+5.5%）とやや減速、投資は前年同期比+9.7%（前期：同+15.6%）と大きく減速した。

2 今後:高成長が見込める稀有な市場

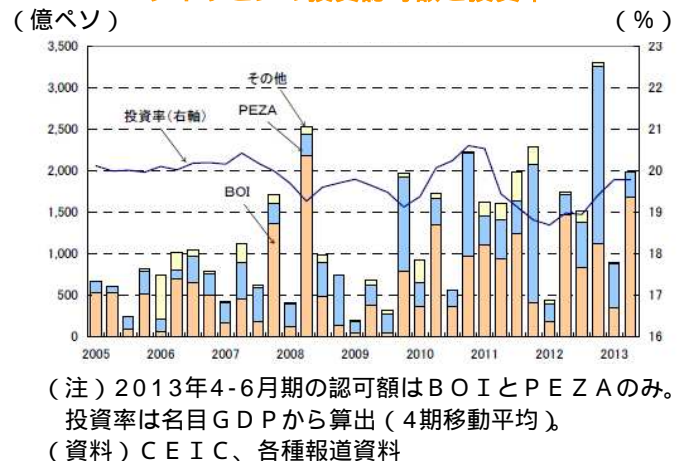
2013年4-6月期の成長率は7.5%となり、4 四半期連続で7%を超える成長を達成したことになる。資金引き揚げの悪影響に見舞われる新興国が多いなか、好調さが際立っている。1-3月期時点ではペソ高や投資の減速がリスク要因として懸念されていたが、4-6月期はこれらを克服、高成長を維持したと言える。

ペソ高については、米国での量的緩和策の縮小観測から新興国全体で資金流出の動きが見られ、フィリピンも通貨安に転じ、ペソ高が修正された。そのため、個人消費を支える労働者送金はペソベースで大きく増加している。これは個人消費の下支えとなると期待される。投資についても、4-6月期はBOIとPEZAでの投資認可額が1975億ペソ（前期：881億ペソ）と前期から持ち直している。

フィリピンの実質GDP成長率
（需要側、前年同期比）



フィリピンの投資認可額と投資率



労働力調査(基本集計) 平成25年7月分(速報)

結果の概要

【就業者】

就業者数は6311万人。前年同月に比べ34万人の増加。7か月連続の増加
雇用者数は5547万人。前年同月に比べ50万人の増加
主な産業別就業者を前年同月と比べると、「医療、福祉」などが増加、「建設業」などが減少

【就業率】

就業率は56.9%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇

【完全失業者】

完全失業者数は255万人。前年同月に比べ33万人の減少。38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17万人の減少。「自発的な離職(自己都合)」が7万人の減少

【完全失業率】

完全失業率(季節調整値)は3.8%。
前月に比べ0.1ポイントの低下

【非労働力人口】

非労働力人口は4517万人。前年同月に比べ13万人の減少。7か月連続の減少

原 数 値	実数 (万人, %)	対前年同月増減(注) (万人, ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
就業者	6311	34	29	43	37
雇用者	5547	50	43	60	53
自営業主・家族従業者	733	-25	-18	-20	-25
農業, 林業	222	-19	-8	-10	-7
建設業	472	-31	-15	-11	0
製造業	1053	0	-15	-36	-28
情報通信業	194	6	9	13	-5
運輸業, 郵便業	322	-11	-16	-6	8
卸売業, 小売業	1053	12	2	4	24
学術研究, 専門・技術サービス業	221	11	7	10	11
宿泊業, 飲食サービス業	375	-4	1	4	8
生活関連サービス業, 娯楽業	247	-3	-1	4	-7
教育, 学習支援業	293	10	-1	-10	15
医療, 福祉	741	23	26	16	5
サービス業(他に分類されないもの)	401	-10	4	7	-15
就業率	56.9	0.3	0.3	0.4	0.5
うち15~64歳	71.7	1.0	0.9	1.0	1.1
完全失業者	255	-33	-28	-18	-24
男	162	-14	-15	-12	-17
女	93	-19	-12	-6	-8
(定年又は雇用契約の満了)	29	1	-3	-4	-5
勤め先や事業の都合	55	-17	-9	-6	-13
自発的(自己都合)	97	-7	-15	-1	-4
学卒未就職	16	-2	-3	-1	-2
収入を得る必要が生じたから	31	-5	-1	-7	-3
その他	23	-1	2	2	1
非労働力人口	4517	-13	-12	-33	-27

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
完全失業率	3.8	-0.1	-0.2	0.0	0.0
男	4.2	0.1	-0.1	-0.1	-0.2
女	3.3	-0.2	-0.4	0.1	0.3

注) 2013年(平成25年)1月以降、労働者派遣事業所の派遣社員を派遣先の各産業に分類しています。ただし、各産業の対前年同月増減を算出する際には、これらを補正した数値で比較しています。

1 就業状態別人口

前年同月に比べ、労働力人口は1万人(0.0%)の増加、非労働力人口は13万人(0.3%)の減少
 15～64歳の労働力人口は46万人(0.8%)の減少、非労働力人口は81万人(3.9%)の減少
 65歳以上の労働力人口は46万人(7.6%)の増加、非労働力人口は68万人(2.8%)の増加

表1 就業状態別人口

2013年 7月 (平成25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	11088	5349	5738	-10	-6	-5
	15～64歳	7915	3987	3928	-125	-61	-65
	65歳以上	3172	1362	1810	115	55	60
労働力人口	総数	6566	3780	2786	1	-12	13
	15～64歳	5916	3376	2539	-46	-44	-2
	65歳以上	650	403	247	46	31	15
就業者	総数	6311	3617	2693	34	0	32
	15～64歳	5675	3225	2449	-10	-29	18
	65歳以上	636	392	244	44	29	14
完全失業者	総数	255	162	93	-33	-14	-19
	15～64歳	241	151	90	-36	-15	-20
	65歳以上	14	11	3	3	2	1
非労働力人口	総数	4517	1568	2949	-13	7	-20
	15～64歳	1995	609	1386	-81	-17	-64
	65歳以上	2522	959	1563	68	24	44
労働力人口比率	総数	59.2	70.7	48.6	0.0	-0.1	0.3
	15～64歳	74.7	84.7	64.6	0.5	0.2	1.0
	65歳以上	20.5	29.6	13.6	0.7	1.1	0.3
就業率	総数	56.9	67.6	46.9	0.3	0.1	0.6
	15～64歳	71.7	80.9	62.3	1.0	0.5	1.4
	65歳以上	20.1	28.8	13.5	0.7	1.0	0.4

2 企業活動と雇用情勢

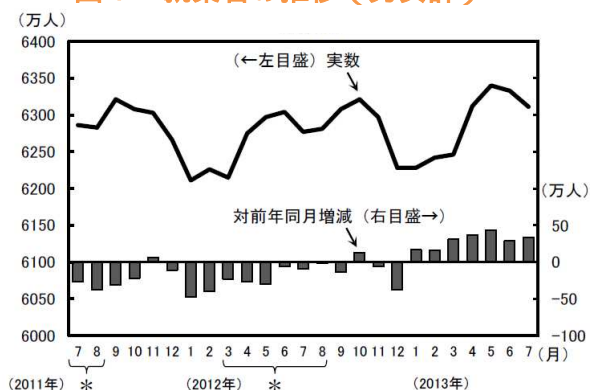
1 就業者数

就業者数は6311万人。前年同月に比べ34万人(0.5%)の増加。7か月連続の増加。
 男性は前年同月と同数、女性は32万人の増加

表2 男女別就業者

2013年 7月 (平成25年)	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6311	34
男	3617	0
女	2693	32

図1 就業者の推移(男女計)



* 2011年(平成23年)3～8月の実数は補完推計値であり、2011年3～8月及び2012年3～8月の対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

2 就業率

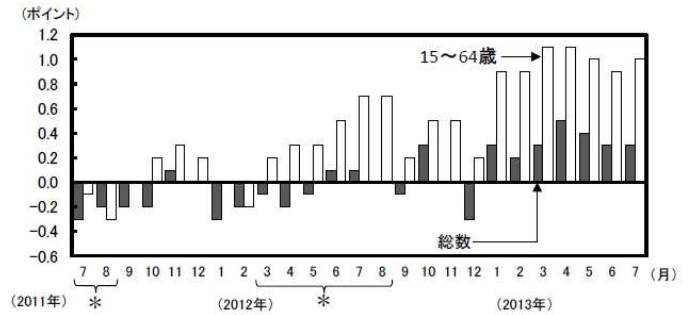
就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.9%。前年同月に比べ0.3ポイントの上昇

15～64歳の就業率は71.7%。前年同月に比べ1.0ポイントの上昇。

男性は80.9%。0.5ポイントの上昇。

女性は62.3%。1.4ポイントの上昇

図2 就業率の対前年同月ポイント差の推移



* 2011年(平成23年)3～8月及び2012年3～8月は、補完推計値を用いて計算した参考値

3 従業上の地位

雇用者数は5547万人。前年同月に比べ50万人(0.9%)の増加。7か月連続の増加。

男性は3148万人。12万人の増加。

女性は2399万人。39万人の増加

自営業主・家族従業者数は733万人。

前年同月に比べ25万人の減少

非農林業雇用者数は5496万人。

常雇は5042万人。常雇のうち、無期の契約

は3704万人。有期の契約は989万人

非農林業雇用者に占める無期の契約は67.4%。

有期の契約は18.0%

表3 従業員の地位別従業者

	2013年7月 (平成25年)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6311	34
雇用者	5547	50
男	3148	12
女	2399	39
うち非農林業雇用者	5496	60
自営業主・家族従業者	733	-25

表4 従業上の地位別非農林業雇用者

	2013年7月 (平成25年)	
	実数	割合
非農林業雇用者	5496	100.0
常雇	5042	91.7
無期の契約	3704	67.4
有期の契約	989	18.0
役員	349	6.4
臨時雇	378	6.9
日雇	76	1.4

4 従業者規模

企業の従業者規模別非農林業雇用者数及び対前年同月増減

1～29人規模...1519万人と、47万人(3.0%)減少。4か月連続の減少

30～499人規模...1889万人と、29万人(1.6%)増加。4か月連続の増加

500人以上規模...1529万人と、55万人(3.7%)増加。17か月連続の増加

注)「労働者派遣事業所の派遣社員」は、2013年(平成25年)1月以降、派遣先企業の従業者規模に分類しているため、留意されたい。

表5 主な産業別就業者・雇用者

2013年7月 (平成25年)		農業、 林業	非農林業	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業、 郵便業	卸売業、 小売業	金融業、 保険業	不動産 業、物品 賃貸業	学術研究、 専門・ 技術 サービス業	宿泊業、 飲食 サービス業	生活関連 サービス業、 娯楽業	教育、 学習 支援業	医療、 福祉	サービス業 (他に分類 されない もの)
就業者	実数	222	6089	472	1053	194	322	1053	173	109	221	375	247	293	741	401
	対前年同月 増減	-19	53	-31	0	6	-11	12	11	-9	11	-4	-3	10	23	-10
	対前年同月 増減率(%)	-7.9	0.9	-6.2	0.0	3.3	-3.3	1.2	6.9	-7.7	5.3	-1.1	-1.2	3.5	3.2	-2.1
雇用者	実数	51	5496	390	1003	185	308	950	168	98	166	314	193	266	709	358
	対前年同月 増減	-9	60	-22	6	6	-9	8	11	-7	6	0	3	11	25	-11
	対前年同月 増減率(%)	-15.0	1.1	-5.4	0.6	3.5	-2.9	0.9	7.1	-6.7	3.8	0.0	1.6	4.3	3.7	-2.6
派遣先の各産業の 補正値(実数)		0	0	-2	-19	-6	-4	-8	-3	-1	-2	-2	-1	-1	-5	56

「労働力調査(平成25年7月)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。

これからの企業成長は人材次第 中小企業における 人材採用・育成のポイント

ポイント

- 1 中小企業における採用と育成の重要性
.....
- 2 優秀新卒者を逃さない採用活動の進め方
.....
- 3 中小企業が実践できる人材育成への取り組み方
.....



<参考文献>

- ・「採用氷河期」原正紀 著（日本経済新聞出版社）
- ・「人材開発部」日本能率協会マネジメントセンター 著（日本能率協会マネジメントセンター）
- ・「採用の極意」SPIノートの会、採用コンサル・プロジェクト 著（洋泉社）
- ・「月刊人事マネジメント」2010年2月号（ビジネスパブリッシング）

1 中小企業における採用と育成の重要性

■ 企業の競争力の源泉は「優秀な人材」と「企画力」

企業における四大資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「ジヨウホウ」のうち、「ヒト」は大変重要な位置付けとなっています。なぜなら、「モノ余り」「長期的な経済低迷」の影響を受け、他社と自社の差別化を図ることが極めて難しい経営環境になっているからです。その中で差別化を図っていくためのキーワードが「人材」なのです。

■ 新卒採用で成功している企業の採用活動の特徴

(1) 中小企業の採用実態

中小企業はわが国の雇用の7割近くを担っています。特に、不況期における雇用の創出や転職市場でも大きな役割を担っており、労働市場は中小企業によって支えられていると言っても過言ではありません。

昨今、雇用過剰の状況であり、一見すると採用に関しては買い手市場のように見えますが、それは大企業中心の話であって、中小企業では募集しても採用できないという企業が多くなっています。これは、若手人材、特に新卒者の大手志向が強まっているためです。

(2) 採用に成功している中小企業の特徴

一方、中小企業に応募した学生の選択理由は、「やりたい仕事に就ける」(46.2%)「企業としての独自の強みがある」(40.1%)「会社の雰囲気が良い」(39.5%)となっています。新卒者を採用した中小企業における採用成功のポイントをまとめると、以下のような項目が挙げられます。このように、採用に本気で取り組み、工夫をしている企業が優秀な人材を確保できているということです。

会社案内があり、都度見直しをしている

ホームページがあり、定期的に更新をしている

ホームページに社長の想いやこだわりが示されている

ホームページに社員の生の声(入社後の感想など)を掲載している

会社説明会では人事担当者だけではなく社長自ら説明を行っている

■ 中小企業における人材育成の問題点

中小企業における人材育成の実態をみると、必ずしも十分であるとはいえません。それは、管理職の多くがプレイングマネージャーであり、「自分の仕事に追われ、社員教育の時間を取ることが出来ない」「指導をできるレベルの人材がない」といったことや「研修会の実施にかかるコストを負担できない」等の経済的理由もあるためです。これらの問題についても、解決を図らなければせっかく採用した優秀な人材をダメにしてしまうことになりかねません。

2 優秀新卒者を逃さない採用活動の進め方

■ 採用活動の各ステップにおけるキーポイント

多くの学生が、中小企業に応募する理由として「働きがい」「独自の強み」「会社の雰囲気」を挙げています。中小企業において採用を円滑に行っている企業は、これらの点をアピールするための様々な工夫を行なっています。そこで、採用のステップに基づき特に重要な点である、採用準備・採用戦略・情報提供・会社説明について解説します。

自社が地域・業界で目指すポジションや志を提示する

採用準備としてすべきことは、採用目標の設定、採用スタッフの配置、全社への方針徹底など、採用活動を行う上での骨格をつくることです。求める人物像の設定、求める人物像に訴求すべきコンテンツの抽出、採用目標を実現するための実行戦略を立案することが、最初にすべきこととなります。

自社の未来を託せる社員像を明確にする

採用は「採用準備、採用戦略の立案、情報提供、人的接触、面接、内定」という流れになります。このフローの基本となるのが準備・戦略立案ですが、その後の情報提供以降で重要になるのが、求める人物像の設定です。人物像の設定次第で情報提供や採用イベントの内容、選考の基準がすべて変わってきます。経営者のビジョンに基づき、どのような「マインド」「スキル」を持った人材を採用したいかという人材像を明確にしましょう。

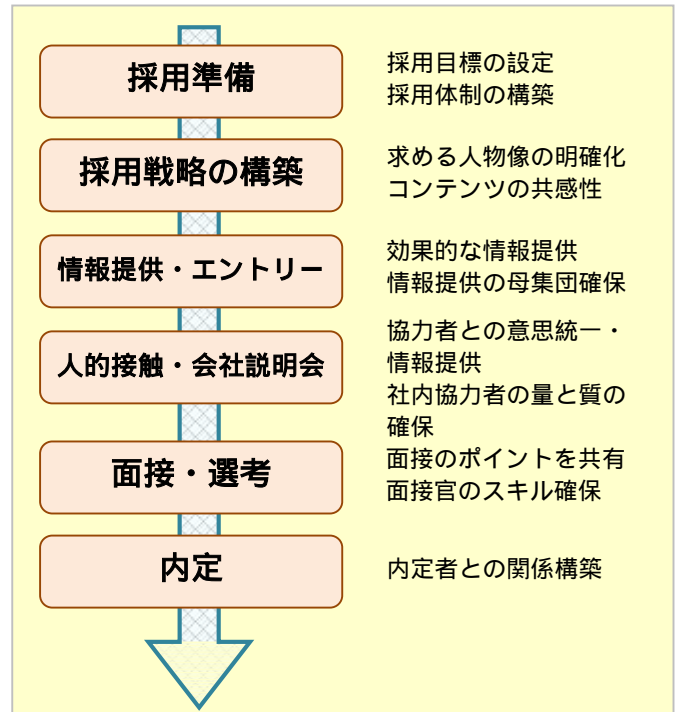
採用ルートを多く持つ

採用活動において、採用ルートを多く持つことは、採用活動において重要な要素となります。また、窓口の担当者との人間関係作りも重要です。電話や郵送でのコミュニケーションだけでは、決して良い人材情報を得ることはできません。日頃から、担当者との面談機会を多く持ち、自社の人材に対する誠実な姿勢を理解してもらうことが大事です。

会社説明会実施時のポイント

経営者が熱く語る（自分の想いを応募者に生の声で伝える）、差別性を訴える（企業のポジションを提示）、社風・組織風土を伝える（日常の仕事や一人ひとりの行動にどう表れているかを伝える）、会社説明会を成功させるための段取り（事前準備、プログラムの内容、プログラム運営、事後の場面）など様々なポイントが挙げられます。

採用のステップ



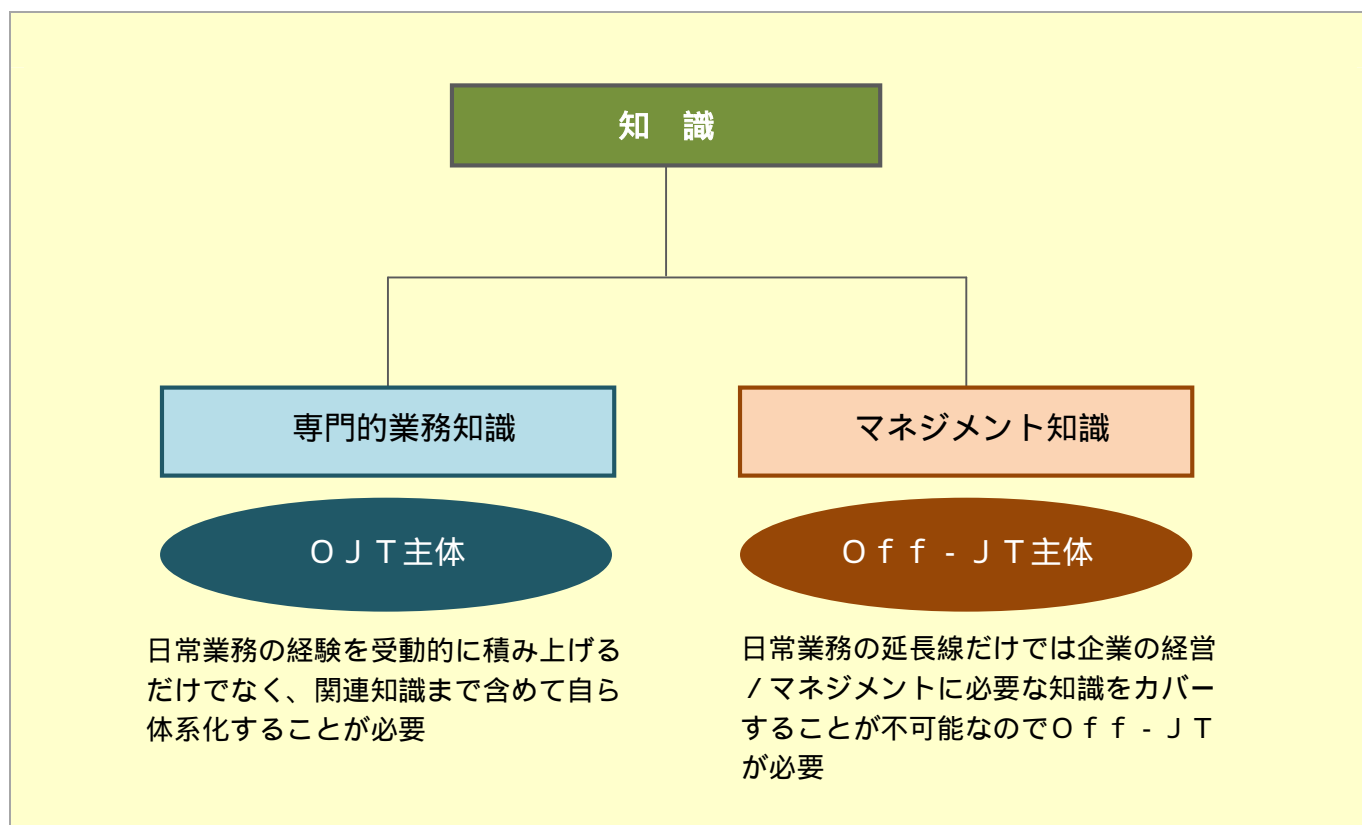
3 中小企業が実践できる人材育成への取り組み方

■ なぜ社員教育が必要なのか

中小企業が他社との差別化を図るための最大の要素が「良い人材」です。そして、「良い人材」を作り出すのは「良い採用」と「良い教育」です。良い採用で資質のある社員を確保して、その後の教育でその資質を開花させることができるのです。

また、中小企業の実態としては、期待通りの社員を採用できないことのほうが多く、経験不足の中途採用者に頼っているということの方が多いのではないのでしょうか。このように中途採用者が多い中小企業こそ、社員教育を重視しなくてはなりません。

社員教育の方法には、大別すると2種類あります。OJTとOff-JTです。OJTは仕事を通しての教育、Off-JTは職場外での教育です。



教育は、OJTに向くテーマと、Off-JTでなくては習得できないテーマがありますので、上手に組み合わせることが大切です。

最近行われたアンケート調査で、教育と企業業績の関係で興味深い結果があります。Off-JTを積極的に行っている企業の業績が相対的に高いということです。

やはり、教育は自己流だけでなく、体系的な知識を持った外部機関を活用して、それなりに投資することが必要であるということです。また、この教育への投資は数年先の業績に影響を与えることは間違いありません。先行投資と行って行うべきでしょう。

■ 人材育成で成功している中小企業の実例

企業概要

会社名：南富士産業（株）
業種：屋根・外壁工事業

所在地：静岡県三島市
社員数：100名

取り組み内容

杉山定久現社長は同社の2代目。40数年前に社長を引き継いだ際に7割近くの社員が退職を申し出るという危機に直面しました。「夢を持たない会社にこのまま残っても仕方ない。」というのが退職の理由でした。杉山社長はこの時「だったら社員が夢を持って仕事を続けられる会社にしていこう。会社の成長のために社員を使うのではなく、社員が成長することで会社が伸びる。」という発想に大転換したそうです。

その後、社員からの提案を受け入れる「Welcome 提案制度」や、社員教育制度を整備しました。このWelcome提案制度を通して、当時23歳の社員が提案した「八角形住宅」が生まれ、現在では同社の顔になっています。

教育内容

教育対象	教育内容
社員教育	土曜塾 社内学習塾。土曜日は勉強の日。 Welcome 提案制度 提案することを評価し、特別賞与を出す。 読書のすすめ すべての書籍購入代金を会社が負担する。他
職人育成	屋根外壁職人養成学校 ドイツのマイスターのような技術者を育成する。素人でも3ヶ月で一人前の職人に育てる。
社外（経営者・幹部）教育	Mact 経営者養成塾 経営者や後継者を特別養成、指導。 出張・幹部研修 「会社とは」「頭の国際化」「企業文化づくり」などを指導。

教育内容

2010年には社員の提案で「ムダ取り室」が開設され、コストダウンを図ることができ、建設業界を取り巻く環境が厳しい中でも黒字を確保しています。

教育を通して「考える社員」を育成してきた結果でしょう。長年の社員教育の取り組みが、不況期に大きな成果を挙げている良い事例です。

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

企業戦略とは、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て、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んで、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していくかを決めることです。

6 経営計画の策定

それらの戦略を推進していくための「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の段階では、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)	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)	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)	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)	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)	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 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