

2012.3.27

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 2012年3月22日号

日銀短観(3月調査)予測

～大企業製造業の業況判断 D.I.は2改善の 2を予想

経済・金融フラッシュ 2012年3月22日号

貿易統計 12年2月

～貿易収支は原数値では5カ月ぶりの黒字だが、
季節調整値では赤字が継続

2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成24年3月)

3 経営情報レポート

企業格付改善対策

金融機関が行う企業格付と改善対策

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

中期経営計画の策定手段

中期経営計画の策定

日銀短観(3月調査)予測

～大企業製造業の業況判断 D.I.は2改善の 2を予想

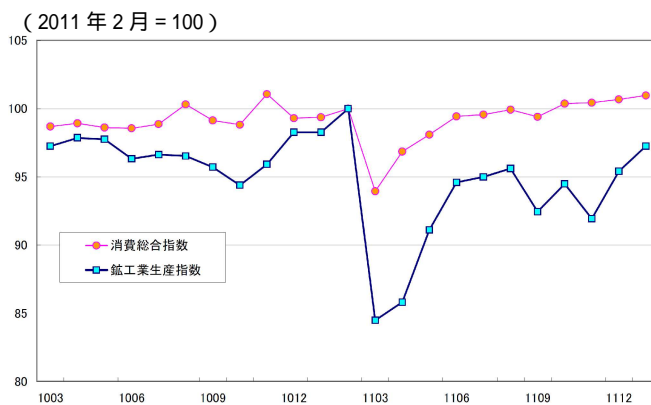
1 3月短観では、経営環境好転を背景とした大企業製造業の景況感回復が示されると予想する。前回以降2月半ばまでは、欧州問題の緊張感が続き円も高止まりしていた。しかし、以降は危機が一服、米経済が堅調さを見せる中で円高修正が進み、経営環境は改善している。原油高など制約要因は残るものの、「6重苦の筆頭格」であった円高の修正やタイ洪水の影響剥落の効果が上回る。

非製造業も政策面での追い風もあって消費は底堅く推移しているため、緩やかな改善となるだろう。先行きについては、円高修正や復興需要などを背景に製造・非製造業ともにさらなる改善を示すだろう。ただし、景気低迷や事業環境悪化への対応力が相対的に乏しい中小企業では大企業よりも控えめな結果を予想する。

2 11年度設備投資計画については、前回からほぼ横ばい圏に留まると予想。例年3月調査では中小企業において大幅な上方修正が行われる傾向があり、被災地での復旧・復興の動きもプラスに作用する。しかし、今年度の企業収益は厳しく、全体での上方修正は小幅に留まるだろう。また、12年度設備投資計画についても、まだ力強さは見られないだろう。

3 今回は翌年度の事業計画が公表される。市場の予測では、上場企業の11年度業績は二桁の減益を余儀なくされるが、12年度はかなりの増益になるとの見方が多い。短観では幅広い企業の収益計画が明らかになるほか、前提となる海外需要や想定為替レート、景気との関連が深い設備投資計画など、企業の現状での様々なスタンスが示される。来年度について明るい見通しを描いているのか、それとも慎重姿勢が勝るのか、注目される。

生産と消費の推移



(資料) 経済産業省、内閣府 (注) 季節調整済み指数を2011年2月

日銀短観業況判断 D.I. の予測

業況判断		12月調査		3月調査(予測)	
		最近	先行き	最近	先行き
大企業	製造業	-4	-5	-2	2
	非製造業	4	0	5	7
	全産業	0	-2	1	4
中堅企業	製造業	-3	-10	-2	0
	非製造業	-4	-8	-3	-2
	全産業	-3	-9	-3	-1
中小企業	製造業	-8	-17	-8	-7
	非製造業	-14	-21	-14	-16
	全産業	-12	-20	-12	-13

貿易統計 12年2月

～貿易収支は原数値では5カ月ぶりの黒字だが
季節調整値では赤字が継続

1 貿易収支(季節調整値)は12カ月連続の赤字

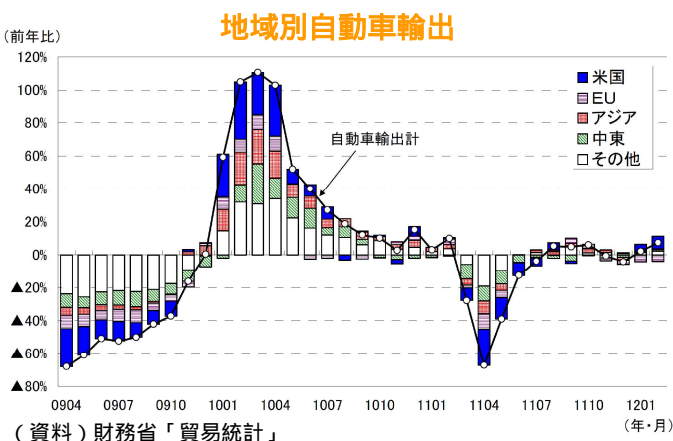
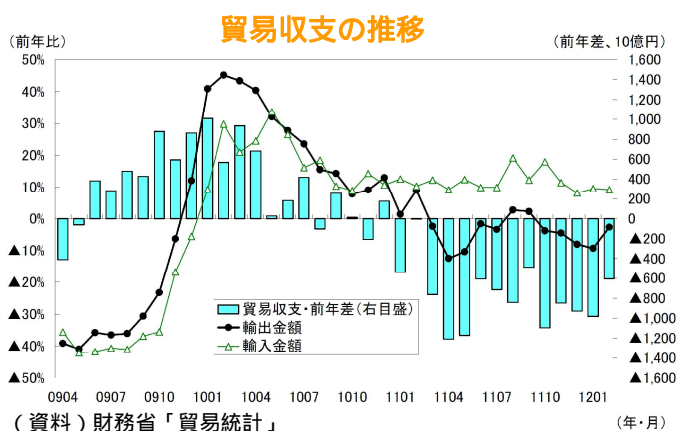
財務省が3月22日に公表した貿易統計によると、12年2月の貿易収支は329億円と5カ月ぶりの黒字となり、事前の市場予想(QUICK集計:1,200億円、当社予想は1,497億円)を上回る結果となった。輸入は前年比9.2%(1月:同9.5%)と引き続き高い伸びとなったが、輸出の減少幅が1月の前年比9.2%から同2.7%へと大きく縮小した。

貿易収支が原数値で黒字に転換したのは、1月とは逆に2月は貿易収支が改善しやすいという季節性があることが影響している。2月の貿易収支を季節調整値で見ると、3,132億円と12カ月連続の赤字となった。1月の4,943億円からは縮小したものの基調としては依然として赤字が続いている。また、1月は中国の旧正月が輸出の下押し要因となったが、2月はその反動で輸出が押し上げられている面があることも割り引いてみる必要がある。

2 米国向け輸出の回復基調が鮮明に

自動車輸出は前年比7.4%となり、1月の同2.2%から伸びが大きく高まった。EU向け(1月:前年比29.7% 2月:同31.0%)は引き続き大幅な減少となったが、アジア向け(1月:前年比1.2% 2月:同2.1%)が3カ月ぶりに増加し、米国向け(1月:前年比14.0% 2月:同26.9%)の伸びがさらに加速した。

1月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比14.8%(1月:同0.1%)、EU向けが前年比11.4%(1月:同9.8%)、アジア向けが前年比7.9%(1月:同14.9%)となった。季節調整値(当研究所による試算値)では、米国向けが前月比7.7%、EU向けが同0.5%、アジア向けが同11.6%、全体では同4.4%となった。アジア向けの高い伸びは1月が旧正月の影響で前月比4.7%と落ちこんだ反動も含まれており、実態として輸出が大きく回復しているわけではない。



月例経済報告

(平成 24 年 3 月)

概 況

1 我が国経済の基調判断

景気は、東日本大震災の影響により依然として厳しい状況にあるなかで、緩やかに持ち直している。

設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。

企業の業況判断は、大企業製造業で低下しており、全体としても小幅改善となっている。先行きについても、全体として慎重な見方となっている。

企業の業況判断は、改善している。ただし、中小企業においては先行きに慎重な見方となっている。

雇用情勢は、持ち直しの動きもみられるものの、東日本大震災の影響もあり依然として厳しい。

個人消費は、このところ底堅く推移している。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、各種の政策効果などを背景に、景気の持ち直し傾向が確かなものとなることが期待される。ただし、欧州政府債務危機の影響や原油価格の上昇、これらを背景とした海外景気の下振れ等によって、我が国の景気が下押しされるリスクが存在する。また、電力供給の制約や原子力災害の影響、さらには、デフレの影響、雇用情勢の悪化懸念が依然残っていることにも注意が必要である。

2 政策の基本的態度

政府は、大震災からの復興に全力を尽くすとともに、欧州政府債務危機等による先行きリスクを踏まえ、景気の下振れの回避に万全を期す。また、デフレ脱却に断固として取り組み、全力を挙げて円高とデフレの悪循環を防ぐ。

このため、「円高への総合的対応策」及び平成 23 年度第 3 次、第 4 次補正予算を迅速に実行するとともに、平成 24 年度予算及び関連法案の早期成立に努める。

政府は、日本銀行と一体となって、速やかに安定的な物価上昇を実現することを目指して取り組む。デフレ脱却に向け、日本銀行に対しては、政府との緊密な情報交換・連携の下、適切かつ果敢な金融政策運営を期待する。日本銀行は、2月の政策姿勢の明確化、金融緩和の一段の強化の決定に続き、3月13日、成長支援資金供給の拡充等を決定した。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、このところ底堅い推移している。

個人消費は、エコカー補助金等の政策効果もあって、底堅く推移している。消費者マインドは、このところ持ち直している。実質雇用者所得は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、1月は前月から増加した。

個別の指標について、1月の動きをみると、「家計調査」では、実質消費支出は前月から減少した。販売側の統計をみると、小売業販売額は前月から増加した。新車販売台数は、1月は前月から増加し、2月は減少した。旅行は、1月は国内が前年を上回り、海外が前年を下回った。外食は、1月は前年並みとなった。

先行きについては、政策効果もあって、引き続き底堅く推移すると見込まれる。ただし、雇用・所得環境や電力供給の制約には留意が必要である。

設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。

設備投資は、このところ持ち直しの動きがみられる。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2011年7-9月期は減少し、2011年10-12月期は増加している。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、おおむね横ばいとなっている。

ソフトウェア投資は、おおむね横ばいとなっている。「日銀短観」によれば、2011年度設備投資計画は、製造業では4年ぶりの増加、非製造業では4年連続の減少となり、全産業では前年比横ばいが見込まれている。設備過剰感は、横ばいとなっている。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2012年度設備投資計画は、大企業製造業では増加、大企業非製造業では減少が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、おおむね横ばいとなっている。建築工事費予定額は、持ち直しの動きがみられる。

先行きについては、東日本大震災からの復旧・復興需要が引き続き見込まれることなどから、持ち直し傾向が続くことが期待される。

住宅建設は、このところ横ばいとなっている。

住宅建設は、このところ横ばいとなっている。総戸数は、1月は前月比5.0%増の年率82.2万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

首都圏のマンション総販売戸数は、持ち直しの動きがみられる。先行きについては、底堅い動きとなることが期待される。ただし、雇用・所得環境に加え、建設労働者の需給状況に注視が必要である。

公共投資は、堅調に推移している。

公共投資は、平成23年度補正予算の効果等から、堅調に推移している。公共投資の関連予算をみると、国の平成23年度予算では、補正予算において約4.0兆円の予算措置を講じたこととしたため、補正後の公共投資関係費は前年度を上回った。なお、当初予算ベースである平成23年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比22.0%減(特殊要因を除けば5.0%減)としている。

2012年2月の公共工事請負金額及び1月の公共工事受注額は、平成23年度補正予算の効果等から、前年を上回った。先行きについては、補正予算による押し上げ効果が引き続き見込まれる。

輸出は、このところ弱含んでいる。輸入は、このところ増勢が鈍化している。貿易・サービス収支の赤字は、増加している。

輸出は、欧州経済の停滞やアジア経済の成長鈍化等を背景に、このところ弱含んでいる。地域別にみると、アジア向けの輸出は、このところ弱含んでいる。なお、タイ向けの輸出は持ち直している。アメリカ向けの輸出は、緩やかに増加している。EU向けの輸出は、下げ止まりつつある。先行きについては、アメリカ経済の回復等による下支えが期待されるが、海外景気の下振れリスク等に留意する必要がある。

輸入は、このところ増勢が鈍化している。地域別にみると、アジアからの輸入は、緩やかに増加している。アメリカからの輸入は、横ばいとなっている。EUからの輸入は、弱含んでいる。先行きについては、緩やかに増加することが見込まれる。

貿易・サービス収支の赤字は、増加している。1月の貿易収支は、輸出金額は減少、輸入金額は増加したため、赤字幅が拡大した。また、サービス収支の赤字幅は、横ばいとなっている。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、緩やかに持ち直している。

生産は、海外経済の回復が依然弱いものの、国内外における自動車販売が持ち直していること等から、緩やかな持ち直しとなっている。なお、平成23年12月及び本年1月の鉱工業生産指数は、タイの洪水の影響からのばん回生産により、強めの伸びとなっている。

生産の先行きについては、緩やかな持ち直し傾向が続くものと期待されるが、海外景気の下振れリスクや電力供給制約等に留意する必要がある。

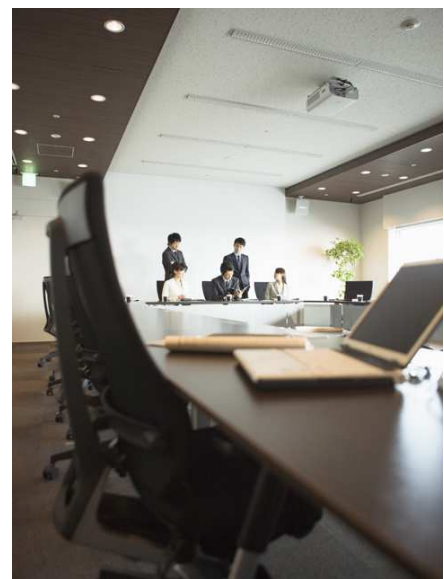
なお、製造工業予測調査においては、2月、3月ともに増加が見込まれている。

また、第3次産業活動は、緩やかに持ち直している。

企業格付改善対策 金融機関が行う企業格付と改善対策

ポイント

- 1 金融機関が行う企業格付の仕組み
.....
- 2 金融機関は決算書のココを見る
.....
- 3 こうすれば企業格付は向上する
.....
- 4 経営計画は格付向上のための手形
.....



<参考文献>

『銀行がホイホイお金を貸したくなる社長になる方法』 川北英貴 著 すばる舎リンクージ
『社長！銀行の手口と戦い方教えます』 村本観 著 日本実業出版社

1 金融機関が行う企業格付の仕組み

■ 1 | 金融機関の貸し渋りは「企業格付」に原因がある

資金調達方法が限られる多くの中小企業にとって、金融機関からの融資は欠かせないものです。しかし、昨今、金融不安の煽りを受けて、必要な融資を受けられなかったり、逆に返済を迫られたり、企業格付の見直しを理由に金利の引き上げを迫られたりと中小企業の資金調達は厳しいものとなっています。

「利益は出ているのに融資を断られた」「大きな商談がまとまって数ヵ月後に入金になるのに手形の書き換えにに応じてくれなかった」等、融資を断られるケースは後を絶ちません。

金融機関は、様々な側面から企業をみて融資するかどうかを決定します。その中で最大の根拠となっているものが「企業格付」です。

■ 2 | 金融機関が行う企業格付とは

(1) 企業格付の概要と目的

企業格付とは、金融機関がつける企業の“内申書”のようなものです。具体的には、各金融機関が取引先企業の今後3～5年における信用力をスコアリングして10～15項目に分類することで、各金融機関が独自のスコアリングシート(得点表)を使用して、最低年1回、企業の決算書を受け取った際等に行われています。

企業格付は、金融機関が負う「信用リスク」、つまり、取引相手の契約不履行により、債権が期日に全額回収できなくなるリスクを的確に管理する体制を構築するために行われます。

また、金融機関の自己査定により、企業は「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」の5段階にランク付けされます。要注意先の中でも悪い方の企業は「要管理先」となります。

この自己査定により、金融機関は「要注意先」以下とされた企業への融資を絞ります。要注意先に分類された企業は、融資が受けにくくなったり、金利の引き上げ要請が来たりしますので、中小企業にとってはまさに死活問題となります。

したがって、要注意先にならないように対策をとっておく必要があります。

(2) 格付は「定性評価」と「定量評価」で行われる

金融機関の格付は「定性評価」と「定量評価」で行われるのが一般的です。

その割合は都市銀行、地方銀行、信用金庫などによって異なりますが、ある地方銀行の場合、概ね定量評価が70%、定性評価が30%となっています。

定性評価は、市場動向、競合状況、経営者・経営状態、営業基盤などを評価します。この定性評価で注意が必要なのは、ネガティブチェックです。財務資料の信憑性が薄い、資料提出を渋る、資金使途違反がある、中小企業倒産防止共済に加入していない、などは確実に減点されます。

2 金融機関は決算書のココを見る

金融機関は、企業から提出された決算書を徹底的に分析します。

しかし、金融機関が重点を置いて見るポイントはある程度決まっていますので、金融機関が決算書のどこを見るかがわかれば、金融機関に対する説明準備や今後の計画作りにも役に立ちます。

この説明ができないと「この経営者は自社の決算内容も良く分かっていない」と烙印を押され、受けられるはずの融資も受けられない可能性もあります。

金融機関が見るポイントは、自社の経営改善に不可欠なものですので、金融機関のためではなく、「自社の経営改善のため」というスタンスで取り組むべきです。

■ 1 | 貸借対照表は最も詳細に見られる財務諸表

貸借対照表のチェックポイント

- 流動資産や当座資産と流動負債のバランス（流動比率、当座比率）
- 売掛債権に回収不能な債権が含まれていないか
- 棚卸資産には不良在庫がないか
- 利益を上げるために棚卸資産を操作した可能性はないか
- 役員に対する貸付金や仮払金がないか
- 貸付金や仮払金で回収不能な債権がないか
- 減価償却はされているか（償却不足はないか）
- 土地・有価証券に含み損はないか
- 借入金が増激に増加していないか
- 固定資産と固定負債・純資産のバランス（固定長期適合率）に問題はないか
- 自己資本の増減（自己資本比率の増減）に問題はないか

上記の項目で、売掛債権、棚卸資産、貸付金、仮払金、固定資産、有価証券などを正しい数値に置き換えて、実態貸借対照表を作成すると、真の純資産額が算出されます。もし、純資産額がマイナスとなれば「実質債務超過」と判断され、融資を受けることは非常に厳しくなります。

特に貸付金や仮払金は役員に対するものは厳しく見られます。役員報酬などを利益確保のため費用とせず貸付金や仮払金として処理している場合は、実体がない資産とみなされて純資産額から控除されますので、注意が必要です。

3 こうすれば企業格付は向上する

■ 1 格付対策の重要性

企業格付は、企業にとってとても重要な意味を持ちます。格付対策が、企業の資金調達のカギを握るといっても過言ではありません。

企業格付が企業の資金調達に及ぼす影響には、次のようなものがあります。

融資の可否	格付が良いほど、希望通りに確実に融資を受けられる
金利	格付が良いほど、より低い金利で融資を受けられる
担保・保証	格付が良いほど、無担保・無保証で融資を受けられる

格付が悪いと、上記の逆で、融資が受けにくく、金利も高く、担保・保証の水準も高くなるため、それが企業業績を悪化の方向へ向かわせる要因となる悪循環となってしまいます。それだけ、格付対策は企業経営にとって重要なことなのです。

■ 2 企業格付の改善ポイント

格付を改善するには「短期的取り組み」と「長期的取り組み」が必要です。

(1) 短期的取り組み

利益の社外流出を止める

短期的取り組みは、まず利益の社外流出を止めることです。いくら売上増加の取り組みを行っても、赤字を垂れ流しては元も子もありません。「固定費の削減」「変動費率の改善」を行い、利益を確保し利益率を向上させることが最初に取り組むべきことです。

固定費の削減は、金額の多い項目から削減することが鉄則です。その中でも、費用対効果の低い科目から着手します。

具体的には、総勘定元帳を見て一つひとつ点検していきます。地道な作業ですが、固定費削減のためには不可欠な作業です。例えば通信費の内訳を見て、携帯電話の基本料金や通話料金、固定電話の通話料金などを詳細に点検します。

また、人員の見直しも必要な場合もあります。部門や営業所ごとに人員効率や個々の能力等を見て判断します。

流動資産の正常化

次に手を打つのは、「売掛金の早期回収」「貸付金の回収」「仮払金の精算」です。売掛金の長期滞留は資金繰りを悪化させるばかりでなく、貸し倒れなどのリスクを伴います。管理表などでしっかりと管理して、早期回収を図ります。「貸付金」「仮払金」については、特に役員に対するものであれば早急に回収・精算をすべきです。前述の通り、金融機関はこのような点をしっかりチェックしています。

役員借入金の資本振り替え

役員からの借入金があれば、資本に振り替えてしまうか、債権放棄をして債務免除益を出して、自己資本の充実を図ることも有効です。これにより、自己資本比率が向上するだけでなく、債務償還年数も短くなります。

(2) 長期的取り組み

長期的取り組みは「売上高増加」「利益額確保」「利益率向上」などの収益性改善項目と、「在庫の圧縮」「遊休資産の処分」「有価証券の処分」「有利子負債の圧縮」「自己資本の充実」などの財務体質の改善があります。

財務体質の改善の中には、「有利子負債の圧縮」や利益増加が前提でなければ改善できないものや、「自己資本の充実」のように改善には時間がかかるものもありますので、しっかりとした計画を立てて着実に改善していく必要があります。

収益性改善

収益性を改善するには、まず売上高、利益額、利益率の部門別・担当者別分析から始めます。どの部門、どの担当者が会社に貢献しているのか、あるいは貢献が少ないのかを見ることで、今後、収益改善のために強化すべき点や改善すべき点が見えてきます。

これらを踏まえてどの商品、地域、部門で売上を増加させていくかを、経営計画に落とし込みます。

また、経営計画が単に数字の羅列で終わっていても、金融機関の信用を得ることはできません。計画達成のための活動計画を作成し、具体化しなければなりません。

財務体質改善

経営計画というと、損益計画だけに終わってしまう企業もありますが、損益計画だけでは不十分であり、その計画によって会社の財政状況がどのようになるのかについても、経営計画に盛り込むことが理想です。金融機関はその経営計画によって、融資をどの程度回収できるかを把握したいと考えています。

よって、損益計画の他に、計画貸借対照表、計画キャッシュフロー計算書、借入金返済計画があると、金融機関が把握したい情報をすべて網羅したことになります。

借入金返済計画には、返済財源が確保できていることがポイントです。もし、利益と減価償却とで返済できなければ、どのように返済財源を調達するのかを明確にし、金融機関との交渉に臨まなければなりません。

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を教えてください。



中期計画の策定手順としては、以下の通りです。

(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分析を用いるのが一般的です。

SWOT分析とは、外部環境分析から市場の機会（Opportunity）、脅威（Threat）を、自社分析から自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）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

戦略は企業の意思決定の指針と重要なものですが、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



中期経営計画の策定

中期経営計画の策定には組織のどの階層が関わるべきでしょうか。



経営計画策定においては、経営者や幹部だけではなく、できれば全社員参加型が望ましいといえます。経営者はビジョンと経営戦略を示し、経営幹部は経営者の戦略を受けて実行計画を作成し、社員は具体的な戦術を立てるという役割分担となります。

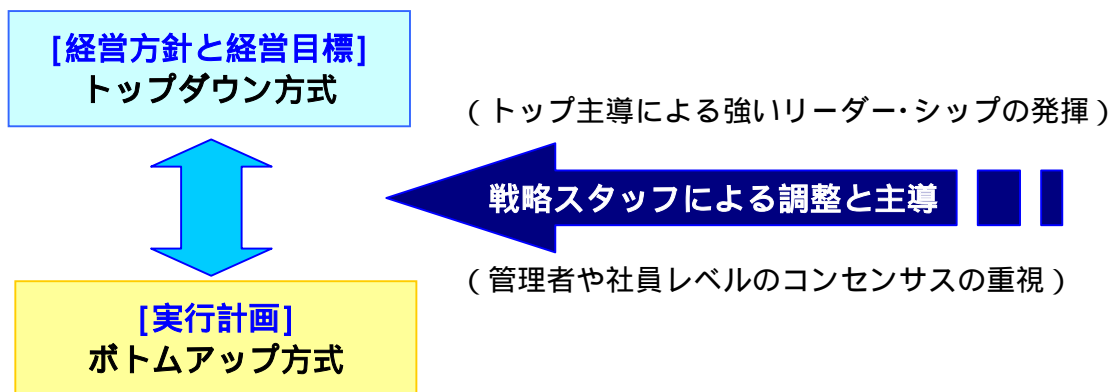
しかし、経営者の中には「ビジョンも戦略も示したから、あとの実行計画は幹部以下にまかせる」という方も少なくありません。

経営者は経営計画実行の最高責任者でもあり、経営計画の実行段階においては、経営目標実現のための行動計画通りに社員が実行しているのか、計画そのものの妥当性はあるのか、といった観点で日々の業績に目を向けなければなりません。そういった意味では、経営管理段階にも関与していく必要があります。

経営計画策定のシステムはトップダウン方式（T/D方式）、ミドル・アップ・ダウン方式（M/U&D方式）、ボトムアップ方式（B/U方式）の3つがありますが、どの方式を選択するかにより経営計画策定の立案ステップは異なります。

ボトムアップ方式を取り入れて経営計画を策定する場合でも、経営方針や経営目標（計数目標）は、トップダウン方式、実行計画はボトムアップ方式が原則です。

トップダウン方式とボトムアップ方式の併用による経営計画の策定



< 経営計画策定の基本パターン >

社長から戦略スタッフ、上級幹部に対して計画素案（たたき台）作成の指示（依頼）
戦略スタッフによる計画策定のガイドライン及び全社方針の作成ならびに経営会議での承認
各部門へのガイドラインを添付して具体的な部門計画策定の指示
部門計画案を部門ごとに経営会議で討議、又は部門長が社長に対してプレゼンテーション
戦略スタッフは部門計画のまとめと全社的編成を行い、経営会議において承認。
各部門、各事業部への経営計画の伝達・説明と労働組合への説明