

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.726 2021. 6. 1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年5月25日号

注目される米国の労働需給

～コロナで落ち込んだ労働市場の回復が持続、
労働供給の回復遅れはインフレ圧力となる可能性

経済・金融フラッシュ 2021年5月21日号

消費者物価(全国21年4月)

～携帯電話通信料の大幅値下げを
エネルギーの上昇が相殺

経営 TOPICS

統計調査資料

全国小企業月次動向調査

(2021年4月実績、5月見通し)

経営情報レポート

多様な働き方への対応を可能にする 限定社員制度導入のポイント

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順

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 常陽経営

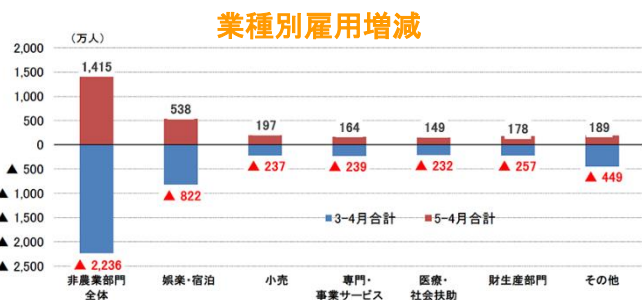
注目される米国の労働需給

～コロナで落ち込んだ労働市場の回復が持続、労働供給の回復遅れはインフレ圧力となる可能性

ニッセイ基礎研究所

1 新型コロナの影響で昨年春先に落ち込んだ労働市場は回復基調が持続。

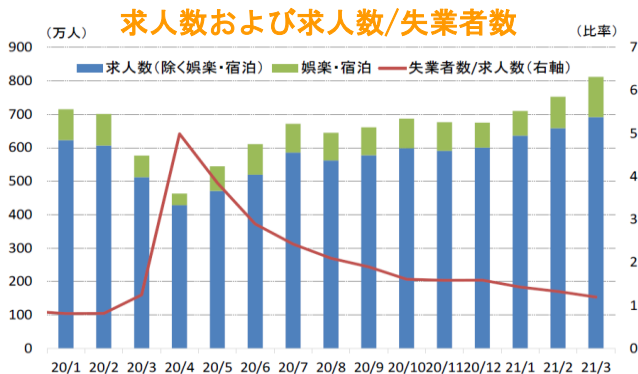
とくに、ワクチン接種の進捗や追加経済対策の効果もあって21年入り後は回復ペースが加速。



(注) 季節調整の雇用者数増減の20年3月と4月の合計および20年5月～21年4月の合計
(資料) とともにBLSよりニッセイ基礎研究所作成

2 もっとも、21年4月は雇用回復ペースが加速するとの予想に反して回復が大幅に鈍化したほか、依然として新型コロナ流行前の雇用水準を820万人超下回る状況となっており、労働市場の回復は緩慢。

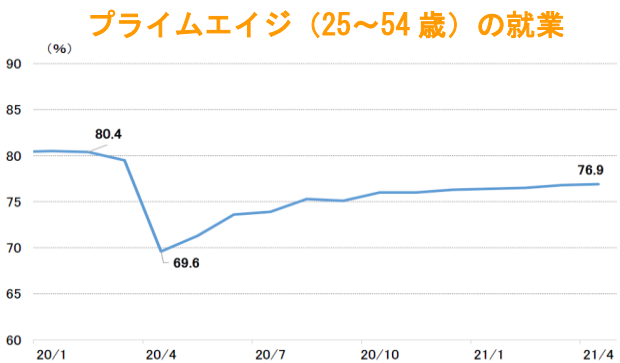
3 一方、求人数が統計開始以来最高となっているほか、企業の採用意欲も急速に回復しており、足元の労働需要は非常に強い状況。



(注) 季節調整済

4 これに対して、プライムエイジ（25～54歳）の就業率は回復が緩やかに留まっており、労働供給の回復遅れが労働市場の回復遅れの要因となっている可能性。

労働供給の回復遅れは、新型コロナの罹患リスクへの懸念や、新型コロナ対策として手厚くなっている失業保険給付が失業者の復職意欲を減退させているとの指摘。



(注) 季節調整済。就業率は人口に対する就業者の割合

5 米国経済は新型コロナワクチンの接種進捗に伴う経済正常化の動きが加速する中、追加経済対策に伴う景気押上げから個人消費主導の高成長が見込まれており、労働需要、労働供給ともに回復基調が持続する見込み。

6 労働需要の回復に対して労働供給の回復ペースが緩やかに留まる場合には、完全雇用には達しない段階でも賃金上昇からのインフレ圧力が高まろう。

消費者物価(全国21年4月) ～携帯電話通信料の大幅値下げを エネルギーの上昇が相殺

ニッセイ基礎研究所

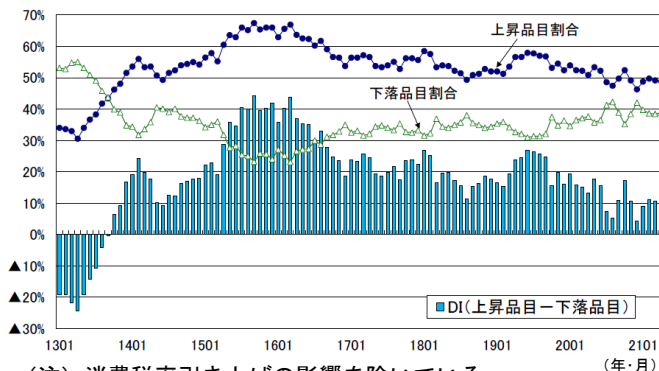
1 コアCPIの下落率は前月と変わらず

総務省が5月21日に公表した消費者物価指数によると、21年4月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比▲0.1%(3月:同▲0.1%)となり、下落率は前月と変わらなかった。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.2%、当社予想は▲0.1%)を上回る結果であった。

2 上昇品目数の割合は 引き続き50%を下回る

消費者物価指数の調査対象523品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみると、4月の上昇品目数は255品目(3月は257品目)、下落品目数は203品目(3月は201品目)となり、上昇品目数が前月から減少した。

消費者物価(除く生鮮食品)の
「上昇品目数(割合)一下落品目数(割合)」



上昇品目数の割合は48.8%(3月は49.1%)、下落品目数の割合は38.8%(3

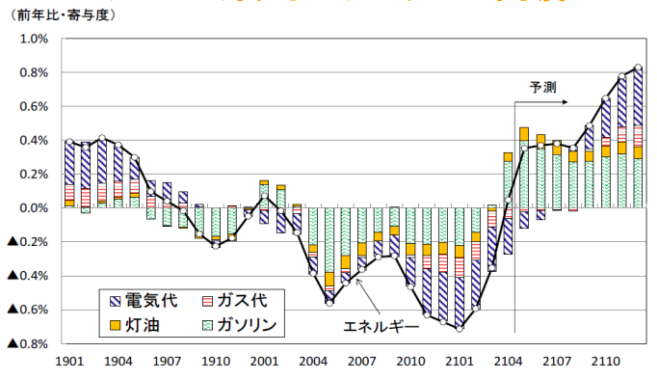
月は38.4%)、「上昇品目割合」ー「下落品目割合」は9.9%(3月は10.7%)であった。

3 コアCPI上昇率は 5月にプラス転化の公算

4月のコアCPI上昇率は、携帯電話通信料の引き下げによって大きく押し下げられる一方、エネルギー価格が上昇に転じたことや一部の品目で年度替わりの値上げが行われたことから、上昇率は前月と変わらなかった。経済活動の急激な落ち込みの割に物価の基調は弱くなっていない。

巣ごもり需要の高まりから、食料品、日用品、家電製品など財の消費は堅調なものが多いこと、自粛要請などにより需要が急激に落ち込んでいる外食などのサービスについては、通常の景気悪化時と異なり、値下げによる需要喚起が期待できないことがその背景にあると考えられる。

コアCPIに対するエネルギーの寄与度



全国小企業月次動向調査 (2021年4月実績、5月見通し)

日本政策金融公庫 2021年5月25日公表

結果の概況

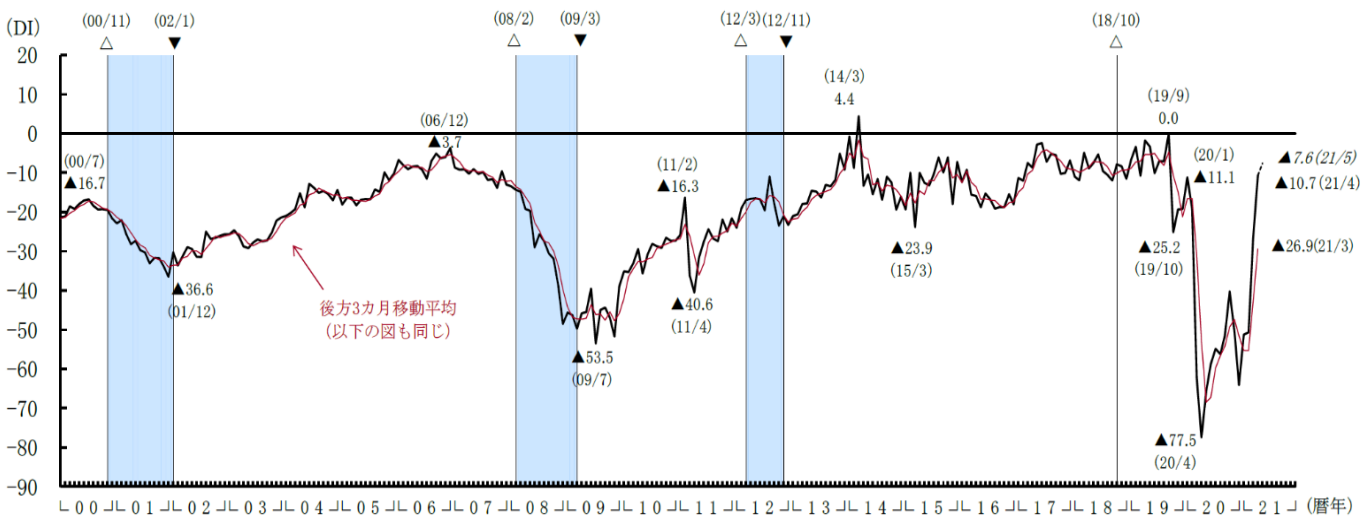
[概況] 小企業の売上DI(4月実績)は、マイナス幅が縮小

1 売上

- 4月の売上DIは、3月からマイナス幅が16.2ポイント縮小し、▲10.7となった。5月はマイナス幅が縮小し、▲7.6となる見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲19.5→▲14.4)、非製造業(▲27.7→▲10.1)ともにマイナス幅が縮小した。5月は、製造業で▲7.0、非製造業で▲7.5と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、卸売業を除く全ての業種でマイナス幅が縮小している。5月は、飲食店とサービス業を除く全ての業種でマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

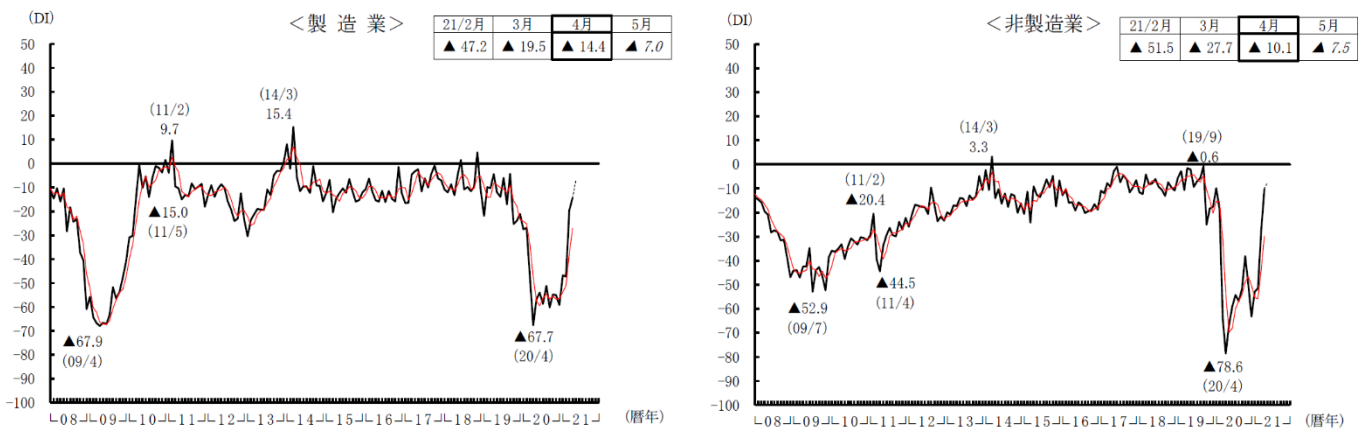
売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2020 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月
実績	▲77.5	▲65.7	▲58.8	▲54.9	▲56.2	▲51.5	▲40.2	▲50.4	▲64.1	▲51.3	▲50.7	▲26.9	▲10.7	-
見通し	▲73.1	▲73.7	▲63.7	▲60.7	▲57.6	▲57.5	▲46.5	▲45.2	▲59.5	▲56.7	▲53.6	▲41.9	▲16.5	▲7.6



- (注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。
 2 ーは実績、-は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない(以下同じ)。
 3 2020年度のデータが揃ったことに伴い、季節調整替えを実施した

業種別売上DIの推移（季節調整値）



		(見通し)																																	
		2019年		2020年		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		2021年		2月		3月		4月		5月	
		11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月			
製 造 業		▲24.0	▲21.1	▲27.4	▲26.9	▲47.9	▲67.7	▲56.7	▲54.0	▲58.7	▲51.2	▲60.2	▲54.8	▲55.1	▲59.2	▲46.8	▲47.2	▲19.5	▲14.4	▲7.0	製 造 業														
金属・機械		▲23.9	▲27.3	▲20.8	▲31.5	▲44.2	▲54.7	▲51.0	▲51.1	▲62.2	▲60.5	▲64.2	▲60.5	▲63.0	▲64.0	▲46.9	▲50.0	▲21.0	▲6.6	▲3.1	金属・機械														
その他製造		▲28.3	▲14.5	▲31.0	▲23.8	▲52.3	▲72.0	▲62.0	▲54.9	▲53.0	▲47.1	▲58.3	▲52.9	▲52.5	▲53.8	▲43.8	▲45.7	▲19.6	▲13.7	▲12.8	その他製造														
非 製 造 業		▲18.3	▲17.7	▲9.9	▲18.7	▲64.0	▲78.6	▲66.7	▲59.1	▲54.2	▲56.8	▲51.8	▲38.1	▲49.5	▲63.3	▲52.9	▲51.5	▲27.7	▲10.1	▲7.5	非 製 造 業														
①卸売業		▲21.1	▲23.5	▲13.1	▲21.5	▲53.7	▲63.2	▲62.7	▲48.2	▲46.8	▲49.4	▲44.2	▲37.4	▲42.1	▲38.9	▲46.0	▲45.0	▲17.5	▲23.3	▲10.6	①卸売業														
織・衣・食		▲30.8	▲31.2	▲20.4	▲36.9	▲59.5	▲80.7	▲82.0	▲56.3	▲52.8	▲61.8	▲56.0	▲50.1	▲55.5	▲60.3	▲58.1	▲62.1	▲22.2	▲19.2	▲21.7	織・衣・食														
機械・建材		▲12.6	▲18.6	▲8.9	▲13.1	▲45.4	▲53.1	▲50.6	▲45.5	▲42.0	▲40.6	▲36.8	▲26.3	▲31.2	▲24.5	▲38.8	▲35.6	▲9.4	▲27.7	▲3.3	機械・建材														
②小売業		▲22.9	▲19.7	▲19.9	▲19.6	▲66.1	▲75.7	▲64.8	▲55.3	▲49.9	▲44.4	▲46.5	▲38.4	▲42.9	▲55.0	▲43.6	▲40.9	▲20.3	▲12.6	▲0.3	②小売業														
耐久消費財		▲17.7	▲23.6	▲21.5	▲19.7	▲40.0	▲70.5	▲53.9	▲42.6	▲51.0	▲37.3	▲37.8	▲28.2	▲22.0	▲21.4	▲19.7	▲11.3	▲0.0	▲9.9	▲0.3	耐久消費財														
非耐久消費財		▲23.1	▲19.8	▲22.2	▲18.8	▲72.7	▲76.2	▲66.4	▲57.4	▲50.5	▲45.2	▲47.8	▲39.2	▲46.2	▲63.1	▲51.5	▲46.3	▲25.2	▲12.6	▲0.3	非耐久消費財														
③飲食店		▲13.4	▲12.0	2.3	▲21.6	▲87.5	▲100.0	▲84.8	▲78.8	▲62.2	▲87.4	▲61.4	▲34.9	▲69.1	▲93.0	▲89.6	▲82.9	▲50.2	▲8.3	▲9.2	③飲食店														
④サービス業		▲21.4	▲15.3	▲7.9	▲22.6	▲61.1	▲83.8	▲66.3	▲64.0	▲58.4	▲61.2	▲55.3	▲43.2	▲54.7	▲66.8	▲53.8	▲52.2	▲19.2	▲4.3	▲8.3	④サービス業														
事業所向け		▲13.3	▲15.2	▲16.2	▲24.8	▲31.9	▲68.6	▲49.1	▲47.6	▲42.5	▲51.5	▲40.8	▲28.8	▲41.1	▲52.2	▲35.2	▲31.5	▲14.9	▲21.8	▲19.8	事業所向け														
個人向け		▲23.0	▲15.5	▲5.9	▲22.5	▲71.0	▲88.8	▲71.4	▲68.2	▲63.7	▲63.7	▲59.0	▲47.3	▲58.0	▲71.5	▲60.1	▲59.2	▲22.0	0.9	▲5.0	個人向け														
⑤建設業		▲11.7	▲17.7	▲15.2	▲7.4	▲29.4	▲39.7	▲41.6	▲41.9	▲47.9	▲39.8	▲42.2	▲37.0	▲32.3	▲34.7	▲33.1	▲34.4	▲25.3	▲12.7	▲4.9	⑤建設業														
⑥運輸業		▲2.1	8.2	▲13.8	▲14.6	▲37.3	▲74.7	▲58.1	▲59.3	▲56.8	▲53.6	▲50.6	▲42.2	▲43.4	▲49.5	▲44.8	▲62.7	▲24.0	▲21.0	▲13.4	⑥運輸業														
道路貨物		0.4	▲13.9	▲14.7	▲5.0	▲35.6	▲49.3	▲56.3	▲57.1	▲51.1	▲43.5	▲41.0	▲33.7	▲33.9	▲36.9	▲35.5	▲53.8	▲28.0	0.3	▲4.7	道路貨物														
個人タクシー		▲17.6	▲18.3	▲6.2	▲47.0	▲100.0	▲100.0	▲79.3	▲69.0	▲100.0	▲100.0	▲100.0	▲87.9	▲93.5	▲100.0	▲83.6	▲90.1	▲66.1	▲33.7	▲33.5	個人タクシー														
全業種計		▲19.3	▲19.2	▲11.1	▲19.3	▲62.2	▲77.5	▲65.7	▲58.8	▲54.9	▲56.2	▲51.5	▲40.2	▲50.4	▲64.1	▲51.3	▲50.7	▲26.9	▲10.7	▲7.6	全業種計														

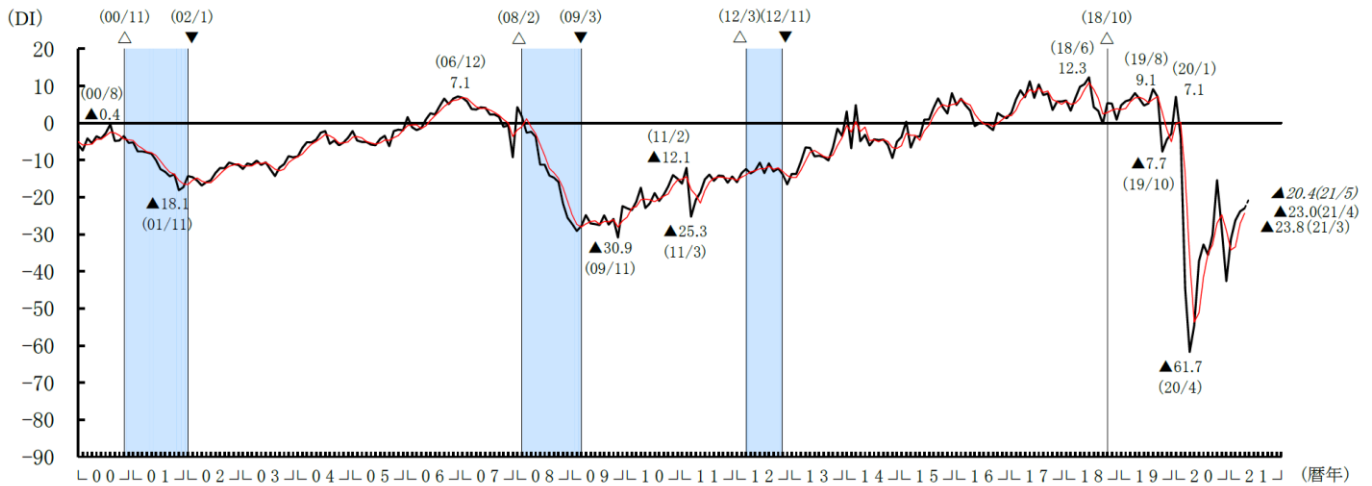
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。(注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

2 採算

- 4月の採算DIは、3月からマイナス幅が0.8ポイント縮小し、▲23.0となった。
- 5月の採算DIは、▲20.4とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2020 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月
実績	▲61.7	▲54.6	▲37.2	▲32.8	▲35.5	▲30.2	▲15.4	▲28.7	▲42.6	▲31.3	▲26.2	▲23.8	▲23.0	-
見通し	▲55.2	▲60.0	▲45.3	▲38.7	▲36.5	▲38.1	▲30.7	▲26.0	▲37.9	▲37.7	▲31.0	▲27.2	▲21.8	▲20.4

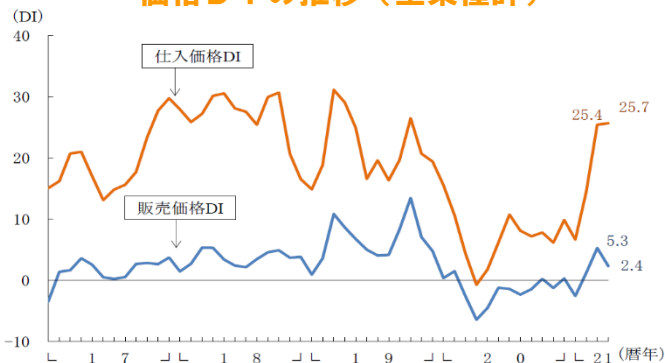


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

3 価格

- 4月の販売価格DIは、3月から2.9ポイント低下し、2.4となった。
4月の仕入価格DIは、3月から0.3ポイント上昇し、25.7となった。
- 最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は12.5%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は19.2%となった。

価格DIの推移（全業種計）



(注) 1 価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。
2 販売価格、仕入価格ともに、税抜価格の変化を尋ねている（以下同じ）。

最近半年間の販売価格の実績と今後の方針（全業種計）

	引き上げた (引き上げる)	変えていない (変えない)	引き下げた (引き下げる)
2020年5月調査における実績 (n=1,268)	12.8	80.3	6.9
2020年11月調査における実績 (n=1,243)	8.4	85.5	6.1
2021年5月調査における実績 (n=1,273)	12.5	81.5	6.0
2021年5月調査における今後の方針 (n=1,226)	19.2	77.5	3.3

(注) 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

<販売価格を引き上げたケース>

- ・5G 関連、電気自動車などへの需要の高まりや、工場火災による供給不足で半導体の仕入価格が高騰したため、販売価格に転嫁した。（電子部品卸売業）
- ・アメリカや中国での需要回復を背景に海外製の塗料や部品、木材の仕入価格が上がっているため、販売価格を引き上げた。（家具小売業）

<販売価格を引き下げたケース>

- ・新型コロナウイルスの影響で各家庭の収入が減っていることが予想される。生徒数を維持するために、授業料を安くした。（学習塾）
- ・コロナ禍で業況不調な元請けから値下げ要請があり、やむなく販売価格を引き下げた。（広告代理店）

<販売価格を変えていないケース>

- ・小麦が値上がりしているため販売価格を上げたいが、お客さまが離れてしまいそうなので踏み切れない。（パン製造小売業）
- ・燃料価格の上昇が続いていることから取引先に値上げ交渉をしているが、先方も大変な状況でなかなか応じてもらえない。（一般貨物自動車運送業）



経営情報
レポート
要約版



労務

多様な働き方への対応を可能にする

限定社員制度導入 のポイント

1. 限定社員制度の概要
2. 職務限定社員制度導入のポイント
3. 地域限定社員制度導入のポイント
4. 採用強化および定着につなげた取り組み事例



参考資料

『「多様な正規社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 報告書』（厚生労働省）『勤務地などを限定した「多様な正規社員」の円滑な導入・運用に向けて』 『地元の多様な雇用の受け皿の整備業務』地域限定正規社員制度導入事例集』（厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク） 『多様な形態による正規社員』に関する研究会報告書』（厚生労働省）『労政時報 3968号 地域限定社員制度』（労政時報） 『今日からはじめる無期転換ルールの実務対応』（第一法規） 『限定正規社員制度導入ガイドブック みらいコンサルティンググループ』（同文館出版） 『有期労働契約の無期転換がわかる本』（自由国民社）

1

企業経営情報レポート

限定社員制度の概要

近年、人口減少に伴い労働力人口が急速に減少していることが大きな課題となっています。併せて正規雇用と非正規雇用の二極化についても、労働力確保における弊害として有識者から指摘されています。

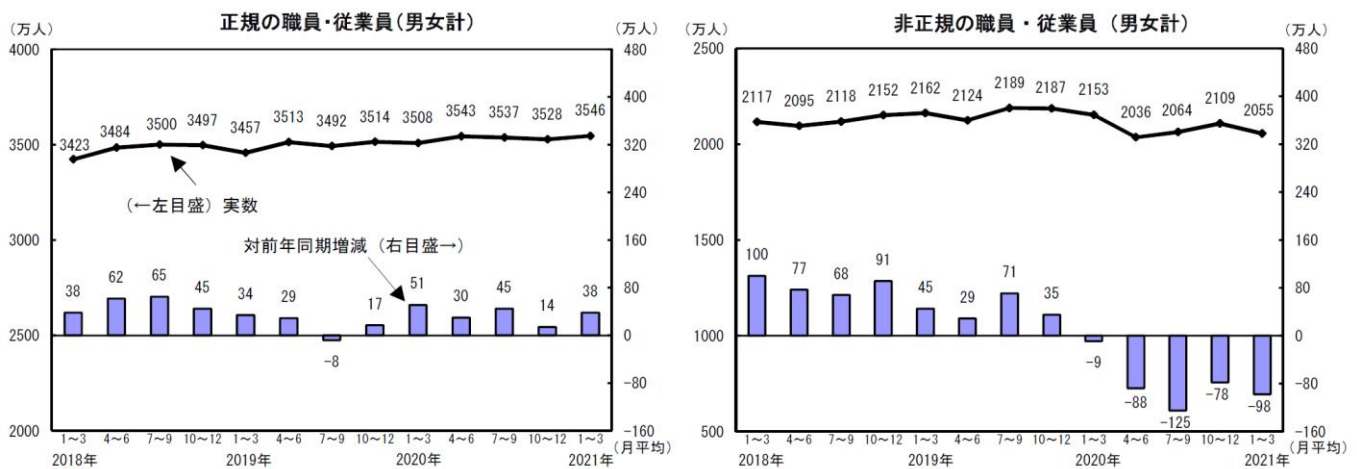
厚生労働省は、これらの課題を解決するために、企業に対して多様な働き方の実現に向けた取り組みを推奨しています。

中でも雇用の在り方として、職務、勤務地域および労働時間を限定した社員制度の普及を求めています。

本レポートでは「職務限定社員制度」と「地域限定社員制度」の2つの社員制度についての概要と導入に向けたポイントについて解説します。

■ 全社員に占める非正規労働者の割合が40%に迫る

総務省統計局のデータによると、役員を除く雇用者（5,601万人）に占める非正規の職員・従業員（2,055万人）の割合は約36.7%となっています。



出典：総務省統計局 労働力調査（詳細集計）2021年(令和3年)1～3月期平均

■ 限定社員制度の概要

これまで、正規社員と非正規社員の2つの選択肢の働き方しかなく、時代に即していない現状があり二極化が進んでいました。

そこで登場してきたのが「限定社員制度」です。

限定社員制度とは、配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正規社員の雇用形態を指します。

正規社員と非正規社員の中間に位置する社員と考えると分かりやすいと思います。

処遇や責任の大きさ等も正規社員と非正規社員との中間に位置します。

2

企業経営情報レポート

職務限定社員制度導入のポイント

■ 職務限定社員制度とは

職務限定社員制度とは、担当する職務の範囲が他の職務と区別され、限定されている雇用形態のことを指します。技能の蓄積や継承を目的とした高度な専門分野に限定し、特定の職務を専門とするプロフェッショナル人材のためのものです。

例えば、近年注目されているデータサイエンティストや、医療福祉などの資格を有する者、企業内である特定の職務に特化して従事する者などに適用し活用されます。これらの専門職は、産業構造の高度化や人口動態の高年齢化が進む中で、より重要性が増していくと想定されます。

■ 現状分析と導入目的の明確化

職務限定社員制度を導入するかどうかについては、まずは自社の現状を分析し、将来的な技能の蓄積や継承、プロフェッショナル人材を育成することが求められている場合に職務限定社員制度を導入することが期待されます。また、近年幅広いキャリア形成や事業維持のために、他の職務を経験させるなど柔軟な人事配置が行われるといったケースもみられます。そういった場合については、職務の範囲に一定の幅を持たせることで円滑な事業運営に繋がります。

■ 制度設計における検討ポイント

(1) 等級制度の整備

職務限定社員制度は、特定の職務において能力を発揮することで自社に貢献してもらう制度です。そのため等級制度においては、いわゆる総合職と職務限定社員とで等級表を分けて設計する必要があります。等級表モデルの例では、事務職を専門とする職務限定社員として新たに等級表を設計し、総合職との整合性をとっています。この等級表では等級数を4段階にしていますが、高度な専門職では等級定義の設定が困難となるため、2段階程度にする場合が多くなります。自社の限定職務がどの程度の専門性をもっているかによって、等級数を設定することになります。

(2) 賃金制度の見直し

職務限定社員制度の賃金の設定については、職務の難易度を考慮し、それに応じた賃金水準にすることが望ましいと考えられます。

さらに賃金制度を等級制度に連動させて運用することも重要です。

■ 職務限定社員制度の賃金決定のポイント

- 職務が限定されれば職務給の要素が強い賃金体系となるため、職務の難易度に応じた合理的な賃金水準にする
- 同業他社や職務限定社員制度を導入している企業事例を参考に賃金水準を検討する

3

企業経営情報レポート

地域限定社員制度導入のポイント

■ 地域限定社員制度とは

地域限定社員制度は、転勤エリアが限定される、あるいは転居を伴う異動がない、もしくは転勤そのものがない雇用形態のことを指します。

勤務地域を限定することで、地元定着型の就業を可能とし、転勤や長時間労働が困難な各自の事情に応じて継続的に勤務していける働き方を促進するものです。

例えば、育児や介護などで勤務地の変更が困難な者に対して適応されます。さらに、その導入効果として有能な人材の採用や定着の促進に資すると考えられます。

■ 現状分析と導入目的の明確化

地域限定社員制度を導入するかどうかについては、社員構成に女性が多い場合や意識調査等により地元志向の強い社員が多い場合、または企業の戦略として地域の特性を活かした採用や事業の展開といった目的で導入を検討する場合等が多くみられます。

企業によって導入目的は様々であるので、労使間で十分に協議を重ね、自社の環境に応じてどのような地域限定社員制度を導入するかという検討が必要となります。

■ 均衡待遇への対応のポイント

(1) 等級制度の整備

地域限定社員制度は、職務限定社員制度よりも、職務や責任・権限の範囲に大きな違いがあるため、昇格・昇進に上限を設けている企業が多いようです。

特に上位管理職については、地域限定社員からの登用はしない場合が多くみられ、上位管理職への昇進を望む場合は正規社員に転換します。

また、正規社員と地域限定社員との間にキャリア形成に大きな違いが生じる場合があるのであれば、等級表自体を別々に設計します。

個々の企業の実情に応じて等級表に制限を設けるのか、それとも地域限定社員向けの等級表を設計するのかを検討する必要があります。

(2) 賃金について

地域限定社員における賃金制度については、正規社員と地域限定社員との間に格差を設けることになるため、両者の間に生じる不均衡や正規社員に生じる不公平感に注意する必要があります。

具体的に賃金水準をどうするかについては、それぞれの企業の実情によって異なりますが、勤務エリアによって賃金水準に差を設けている企業もあります。

4

企業経営情報レポート

採用強化および定着につなげた取り組み事例

事例①：地元志向の強い社員の定着につなげたK社

【企業概要】 正規社員：595名（うち限定社員22名）

事業内容

- ①国内でトレー等食品軽包装資材の卸売業を営む
- ②全国の食品加工業者や食品小売店への軽包装資材の供給
- ③食品ごとに合う包装商品の提案、食品小売店の売場レイアウト等の企画

（1）制度導入の背景

従来、K社には全国に転勤の可能性のある社員と当該営業所のみ勤務する社員の2通りの採用コースがありました。両者には処遇に格差があり、各社員が区分を選択できる制度はありませんでした。また、本人の希望に応じて一時的に勤務地を限定することもできましたが、制度として明確にしておらず、それを認知していない社員の離職が問題となっていました。

これらの問題を受けて、2013年に全社的意識調査を実施すると、若年社員の中には地元志向が強まっていることが分かり、限定社員制度の導入決定に至りました。

（2）地域限定社員制度導入の概要

これまで営業職、業務職、事務職という3つの職種がありましたが、新たに営業職の中で地域限定正規社員制度として「エリア限定」「居住地限定」という区分を作りました。

エリア限定社員に関しては一定の範囲内で転居を伴う異動が行われ、居住地限定社員では転居を伴う転勤はありません。職務内容については、全国転勤のある社員、エリア限定社員、居住地限定社員の間で違いはなく、人事評価の仕組みやキャリアパスも共通です。また給与については、勤務地域の物価に応じて変動する「地域手当」に加え、社員区分に応じて金額が変動する「職種別手当」がありますが、基本給については社員区分に関わらず共通の給与表を用いています。



出典：「平成30年度 地元の多様な雇用の受け皿の整備業務」地域限定正規社員制度導入事例集

（3）限定社員制度導入時の工夫と導入後の効果

制度導入後、社長自ら全社員向けに制度の説明を行いました。さらに、必要に応じ個別に面談の機会を設けることで社員の認識が深まり、円滑な制度導入に繋がりました。

導入後の効果として、退職を思いとどまる者もあり、人材定着に効果が出ています。

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順

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 > 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。

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

潜在的危険度の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。

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。