

週刊 企業経営



WEB MAGAZINE WEBマガジン

発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年9月28日号

アジア新興国・地域の経済
10月発表予定の経済指標と予測

経済・金融フラッシュ 2012年9月28日号

消費者物価(全国 12年8月)
～コア CPI 上昇率は年末にかけてゼロ近傍へ～

2

経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)
平成 24年8月分(速報)

3

経営情報レポート

消費の二極化をとらえる！
モバイルマーケティングの実践

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
中期経営計画の策定

アジア新興国・地域の経済

10月発表予定の経済指標と予測

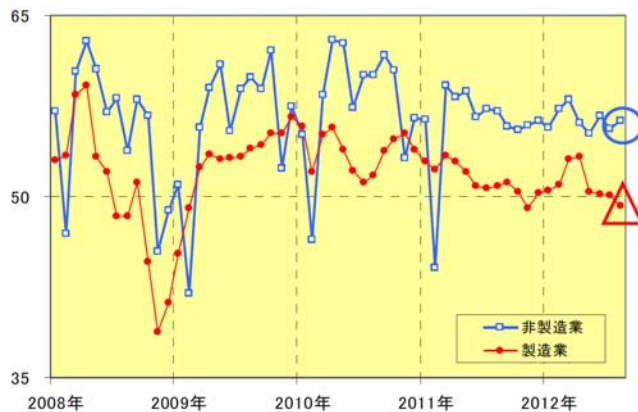
要旨

1 景気減速が鮮明となった中国では、人民銀行が6月と7月に2ヵ月連続で預金・貸出の基準金利を引き下げるなど金融緩和を進め、政府も省エネ家電の普及への財政支援や公共投資の前倒しで内需振興を図っており、内需関連の一部の指標には「底打ち」の兆しが窺える。但し、輸出鈍化や内需不振による在庫の積み上がりを背景に生産調整は続いており、「底離れ」の兆しはみえない。今回の指標発表では、実質GDP成長率が前四半期を上回るか否かに注目している。

2 10月は韓国と台湾のGDPが公表される。輸出依存度の高い両国は先進経済や中国の成長鈍化が長引いている影響を受け、輸出や生産が低迷している。景況感も悪化しており、7-9月期も成長率の低迷が続くと見込まれる。

3 インフレ率は悪天候に見舞われた台湾、フィリピンおよびインドで上昇圧力が生じている。インドでは政府が軽油価格の引き上げを決定していることもインフレ圧力となっている。一方その他の国では、インフレ率は安定的に推移している。特に韓国はインフレ率が低水準にあり、成長率の減速を受け利下げを実施する可能性が高いと見ている。

中国の購買担当者景気指数 (PMI)



(資料) CEI C

【中国】 10月発表予定の経済指標

発表 予定日	経済指標		当研究所の予測値		前回	
			対象期	対象期	対象期	対象期
10月13日	貿易収支	(百万ドル)	20,411	2012年9月	26,661	2012年8月
	輸出総額	(前年同月比)	1.6%	2012年9月	2.7%	2012年8月
	輸入総額	(前年同月比)	-2.0%	2012年9月	-2.6%	2012年8月
10月15日	消費者物価指数	(前年同月比)	2.2%	2012年9月	2.0%	2012年8月
10月18日	国内総生産(GDP)	(前年同期比)	7.7%	2012年7-9月期	7.6%	2012年4-6月期
10月18日	工業生産(規模以上、付加価値ベース)	(前年同月比)	8.7%	2012年9月	8.9%	2012年8月
10月18日	小売売上高	(前年同月比)	13.2%	2012年9月	13.2%	2012年8月
10月18日	固定資産投資(除く農家の投資)	(前年同期比)	20.1%	2012年1-9月期	20.2%	2012年1-8月期

【インド、ASEAN、韓国、台湾】

10月1日	タイ:消費者物価指数	(前年同月比)	2.8%	2012年9月	2.7%	2012年8月
	インドネシア:消費者物価指数	(前年同月比)	4.6%	2012年9月	4.6%	2012年8月
10月2日	韓国:消費者物価指数	(前年同月比)	1.5%	2012年9月	1.2%	2012年8月
10月5日	台湾:消費者物価指数	(前年同月比)	2.9%	2012年9月	3.4%	2012年8月
	フィリピン:消費者物価指数	(前年同月比)	3.8%	2012年9月	3.8%	2012年8月
10月15日	インド:卸売物価指数	(前年同月比)	7.5%	2012年9月	7.6%	2012年8月
10月17日	マレーシア:消費者物価指数	(前年同月比)	1.5%	2012年9月	1.4%	2012年8月
10月26日	韓国:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	2.3%	2012年7-9月期	2.3%	2012年4-6月期
10月31日	台湾:国内総生産(GDP)	(前年同月比)	1.0%	2012年1-9月期	-0.2%	2012年4-8月期

(注) 発表日が変更になる可能性もある

消費者物価(全国 12年8月)

～コアCPI上昇率は年末にかけてゼロ近傍へ

要旨

1 コアCPIは4ヵ月連続のマイナス

総務省が9月28日に公表した消費者物価指数によると、12年8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▲0.3%(7月:同▲0.3%)と4ヵ月連続のマイナスとなり、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▲0.3%)を下回る結果であった。

2 物価下落品目数が2ヵ月連続で増加

消費者物価指数の調査対象524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ると、8月の上昇品目数は196品目(7月198品目)、下落品目数は270品目(7月は263品目)となった。

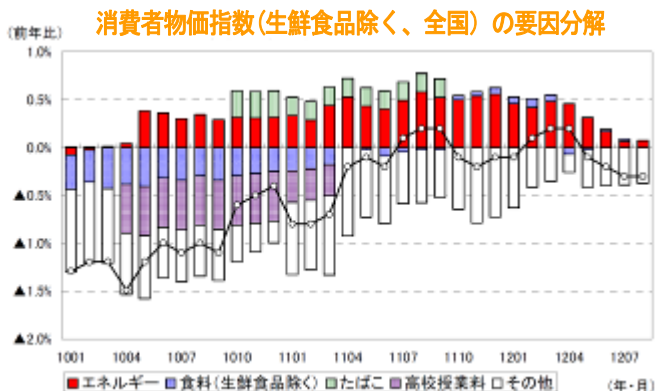
上昇品目数の割合は37.4%(7月は37.8%)、下落品目数の割合は51.5%(7月は50.2%)、「上昇品目割合」-「下落品目割合」は▲14.1%(7月は▲12.4%)であった。物価下落品目数は2ヵ月連続で増加し、その割合も2ヵ月連続で50%を上回った。

3 コアCPI上昇率は年末にかけてゼロ近傍へ

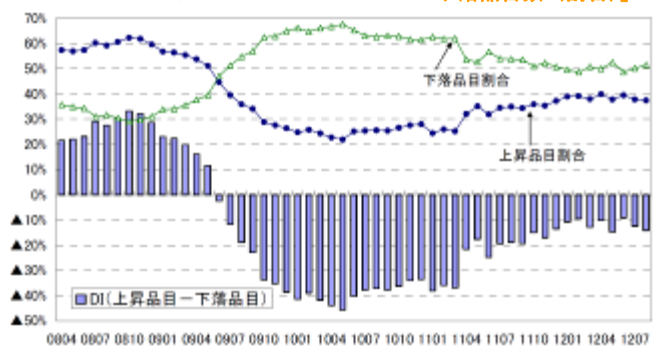
12年9月の東京都区部のコアCPIは前年比▲0.4%(8月:同▲0.5%)となり、下落率は前月から0.1ポイント縮小した。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.3%、

当社予想も▲0.3%)を下回る結果であった。

ガス代(8月:前年比6.2%→9月:同4.7%)の上昇幅は縮小したが、ガソリン(8月:前年比▲4.6%→9月:同2.5%)が4ヵ月ぶりの上昇、灯油(8月:前年比0.5%→9月:同2.6%)の上昇幅が拡大したことに加え、東京電力が9月1日から家庭、商店・事務所向けの電気料金の値上げを実施したことから、電気代(8月:前年比7.4%→9月:同14.7%)の上昇幅が急拡大したため、エネルギー価格の上昇率は8月の前年比4.9%から同9.4%へと大きく拡大した。



消費者物価(除く生鮮食品)の「上昇品目数(割合) - 下落品目数(割合)」



(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

労働力調査(基本集計)

平成24年8月分(速報)

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は 6281 万人。
前年同月に比べ 2 万人の減少。
9 か月連続の減少。
- 雇用者数は 5511 万人。
前年同月に比べ 45 万人の減少。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「製造業」、「農業・林業」などが減少、「医療、福祉」などが増加。

【就業率】

- 就業率は 56.6%。
前年同月と同率。

【完全失業者】

- 完全失業者数は 277 万人。
前年同月に比べ 18 万人の減少。
27 か月連続の増加。
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先都合」が 12 万人の減少。「自己都合」が 2 万人の減少。

【完全失業率】

- 完全失業率(季節調整値)は 4.2%。
前月に比べ 0.1 ポイントの上昇

【非労働力人口】

- 非労働力人口は 4534 万人。
前年同月に比べ 22 万人の増加。18 か月連続の増加

原 数 値	実 数 (万人, %)	対前年同月増減 注) (万人, ポイント)			
		8 月	7 月	6 月	5 月
就業者	6281	<-2>	<-9>	<-6>	<-30>
雇用者	5511	<45>	<33>	<4>	<-37>
自営業主・家族従業者	741	<-51>	<-39>	<-8>	<7>
農業、林業	236	<-20>	<-13>	<-6>	<-2>
建設業	507	<-4>	<-3>	<7>	<1>
製造業	1012	<-29>	<-8>	<-9>	<-17>
情報通信業	177	<-5>	<-8>	<-7>	<-2>
運輸業、郵便業	330	<-2>	<-11>	<-10>	<-17>
卸売業、小売業	1070	<22>	<-36>	<-34>	<-8>
学術研究、専門・技術サービス業	218	<0>	<0>	<0>	<-9>
宿泊業、飲食サービス業	374	<-11>	<0>	<-1>	<-13>
生活関連サービス業、娯楽業	252	<7>	<-2>	<0>	<-6>
教育、学習支援業	285	<-4>	<9>	<10>	<3>
医療、福祉	706	<32>	<50>	<31>	<18>
サービス業(他に分類されないもの)	461	<18>	<15>	<-4>	<0>
就業率	56.6	<0.0>	<0.1>	<0.1>	<-0.1>
うち15~64歳	70.7	<0.7>	<0.7>	<0.5>	<0.3>
完全失業者	277	<-18>	<-24>	<-26>	<-17>
男	168	<-8>	<-17>	<-16>	<-18>
女	109	<-10>	<-7>	<-11>	<-2>
(定年又は雇用契約の満了)	32	<2>	<-3>	<0>	<1>
求職理由別	69	<-12>	<-14>	<-11>	<-12>
勤め先都合	102	<2>	<-11>	<-4>	<-2>
自己都合	16	<1>	<1>	<0>	<0>
学卒未就職	31	<-9>	<0>	<-5>	<1>
新たに収入が必要	23	<0>	<2>	<-3>	<-3>
その他	4534	<22>	<15>	<12>	<21>
非労働力人口					

季節調整値	実 数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		8 月	7 月	6 月	5 月
完全失業率	4.2	-0.1	0.0	-0.1	-0.2
男	4.5	0.0	0.0	0.0	-0.3
女	3.7	-0.4	0.1	-0.3	0.1

注) <>内の対前年同月増減は、前年同月の補完推計値を用いて計算した参考値です。また、24年各月の対前年同月増減は、平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で遡及集計した数値と比較しています(比率を除く。)

1 就業状態別人口

- 前年同月に比べ、労働力人口は 17 万人(0.3)の減少、非労働力人口は 22 万人(0.5%)の増加
- 15～64 歳の労働力人口は 32 万人(0.5%)の減少、非労働力人口は 62 万人(2.9%)の減少
- 65 歳以上の労働力人口は 15 万人(2.5%)の増加、非労働力人口は 84 万人(3.6%)の増加

表 1 就業状態別人口

平成24年 8月	(万人, %, ポイント)					
	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
15歳以上人口	11095	2	5353	-3	5741	4
労働力人口	6559	<-17>	3786	<-27>	2773	<11>
就業者	6281	<-2>	3617	<-22>	2664	<22>
完全失業者	277	<-18>	168	<-8>	109	<-10>
非労働力人口	4534	<22>	1567	<29>	2967	<-7>
労働力人口比率	59.1	<-0.1>	70.7	<-0.3>	48.3	<0.1>
就業率	56.6	<0.0>	67.6	<-0.2>	46.4	<0.3>
15～64歳人口(生産年齢人口)	8026	-99	4041	-51	3985	-48
労働力人口	5939	<-32>	3407	<-38>	2532	<6>
就業者	5674	<-13>	3248	<-29>	2426	<16>
完全失業者	265	<-17>	159	<-9>	106	<-11>
非労働力人口	2085	<-62>	632	<-11>	1452	<-54>
労働力人口比率	74.0	<0.5>	84.3	<0.2>	63.5	<0.8>
就業率	70.7	<0.7>	80.4	<0.4>	60.9	<1.0>
65歳以上人口	3069	101	1313	48	1756	52
労働力人口	620	<15>	378	<9>	241	<5>
就業者	607	<12>	369	<8>	238	<5>
完全失業者	12	<1>	9	<0>	3	<0>
非労働力人口	2449	<84>	934	<38>	1515	<46>
労働力人口比率	20.2	<-0.2>	28.8	<-0.3>	13.7	<-0.2>
就業率	19.8	<-0.2>	28.1	<-0.4>	13.6	<-0.1>

注) <>内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 就業者の動向

1 就業者数

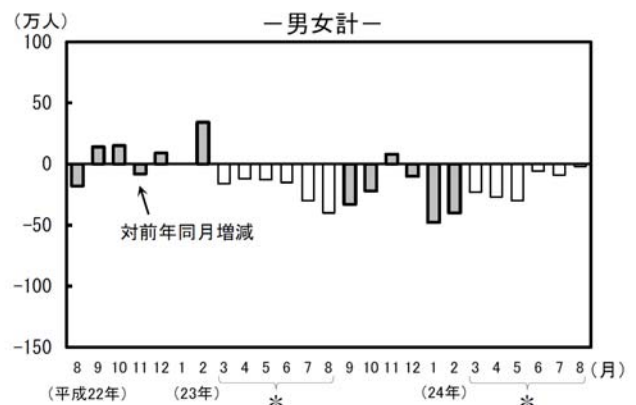
- 就業者数は 6281 万人。前年同月に比べ 2 万人 (0.0%) の減少。9 か月連続の減少。男性は 22 万人の減少、女性は 22 万人の増加

表 2 男女別就業者

平成24年 8月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
就業者	6281	<-2>
男	3617	<-22>
女	2664	<22>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

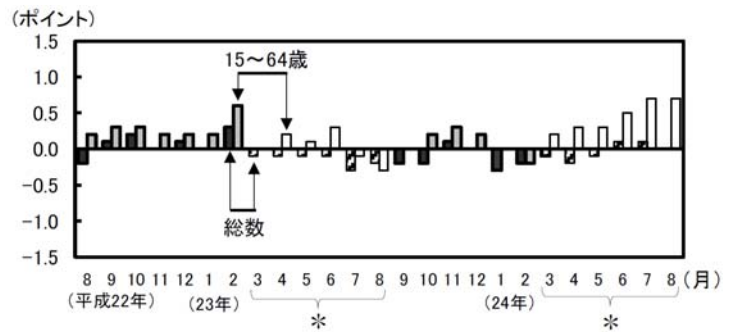
図 1 就業者の推移 (男女計)



2 就業率

- 就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は56.6%。前年同月と同率。
- 15~64歳の就業率は70.7%。
0.7ポイントの上昇。
男性は80.4%。0.4ポイントの低下
女性は60.9%。1.0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



*平成23年3~8月及び24年3月以降は、補完推計値を用いて計算した参考値

3 従業上の地位

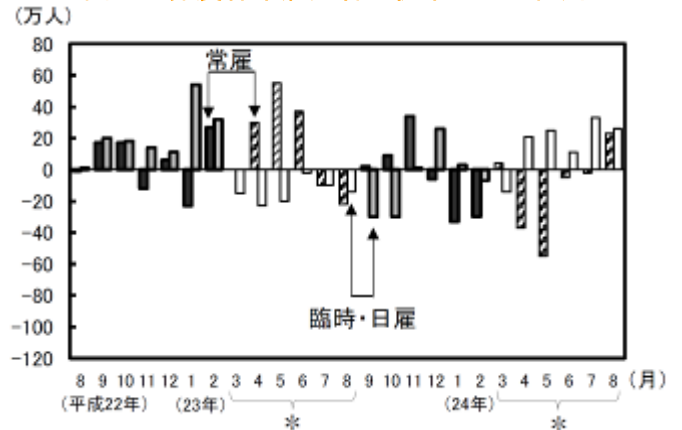
- 雇用者数は5511万人。前年同月に比べ45万人(0.8%)の増加。3か月連続の増加。
男性は3148万人。1万人の減少。
女性は2363万人。43万人の増加
- 自営業主・家族従業者数は741万人。
前年同月に比べ51万人の減少
- 非農林業雇用者数及び対前年同月増減
農林業雇用者…5455万人と、47万人(0.9%)増加。3か月連続の増加
常 雇…4709万人と、23万人(0.6%)減少
5か月ぶりの増加
臨時雇…641万人と、24万人(3.9%)増加
5か月連続の増加
日 雇…107万人と、10万人(10.3%)増加
2か月ぶりの増加

表3 従業員の地位別従業者

	(万人)	
平成24年 8月	実 数	対前年 同月増減
就業者	6281	<-2>
雇用者	5511	<45>
男	3148	<1>
女	2363	<43>
うち非農林業雇用者	5455	<47>
自営業主・家族従業者	741	<-51>

注) 対前年同月増減は、補完推計値を用いて計算した参考値

図3 非農林業雇用者の従業上の地位別



平成23年3~8月及び24年3月以降は、補完推計値を用いて計算した参考値

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……1543万人と、15万人(1.0%)減少。9か月連続の減少。
30~499人規模……1876万人と、40万人(2.2%)減少。2か月連続の減少。
500人以上規模……1497万人と、12万人(0.8%)増加。6か月連続の増加。

消費の二極化をとらえる！ モバイルマーケティングの実践

ポイント

- 1 モバイルを活用すると世界が広がる
.....
- 2 携帯時代のマーケティング手法
.....
- 3 モバイルマーケティングの具体事例
.....



1 コンプライアンス違反を引き起こす背景

■ コンプライアンスとは何か？

コンプライアンスとは、企業や個人が社会活動を遂行する上で、社会とのかかわりで守るべき行動規範です。法令や社内の諸ルール遵守のことで、「法令遵守」「企業遵法」という概念を総括する言葉です。

このほかにも、確立された社会規範（社会常識、倫理観など）を守ることを総称しています。整理すると、コンプライアンス経営で遵守すべきルール（社会規範）は、次の3つにまとめることができます。

①法規範	法律、条例、その他政府の規制など
②社内規範	社内ルール、業務マニュアルなど
③倫理規範	企業倫理、社会的規範など

このうちの倫理規範については、その捉え方について定説があるわけではなく、その捉え方はそれぞれの企業の考え方に委ねられています。このように、一言でコンプライアンスといっても、その範囲を定めることは難しく、画一的に捉えることはできません。

そのため、企業で発生する不祥事には、次のようなさまざまな要素が複合的に絡み合って発生します。

①企業理念・使命感の喪失

会社への忠誠心の欠如、世論からの影響

②役職員の社会常識、倫理観の喪失

会社、自己の利益重視による顧客無視

③同質化した職場

ルール違反行為に対する無関心、なれあい主義の横行

④内部監査体制の機能不全

監査、検査機能がない、もしくはあっても機能していない

⑤不適切な人的交流

役人との癒着、反社会勢力との交際

本レポートでは、このような点に対応するための組織風土改善への取り組み方についてまとめています。是非ともご活用下さい。

2 社内体制を整備し、コンプライアンス体制を強化する

■ 自社のコンプライアンス体制を構築する

コンプライアンス体制を強化するためには、経営者自身がコンプライアンス方針を示し、不正を許さず、不正を起こさせない仕組みを構築することが必要です。

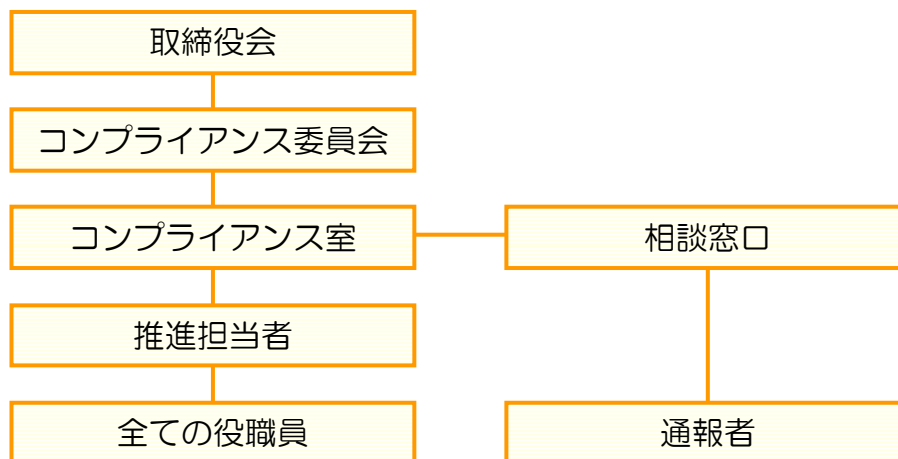
以下でコンプライアンス体制が整備されている建設会社A社の例を紹介します。

A社はホームページにおいても以下の内容を公開しており、外部に対してコンプライアンスへの取り組みを全社的に行っていることを宣言しています。

【A社のコンプライアンスへの取り組み方針】

国際化や情報化が進展し、ビジネスの迅速さが求められる時代において、コンプライアンスが経営に占める重要度は、ますます高まっています。当社は「企業行動規範」を定めて法令を遵守するとともに、信用と社会的責任を重んじ健全な経営を行います。

■ コンプライアンス推進体制図



● コンプライアンス委員会

コンプライアンスをはじめとする企業倫理意識を社員等関係者全員に浸透させ、未然に違法行為を防ぐ仕組みを構築するために、主要な役員等で構成されるコンプライアンス委員会を設置しています。

● コンプライアンス室

コンプライアンス委員会の事務局機能としてコンプライアンス室を設置し、マニュアルの作成、教育・研修計画の立案等を担当しています。

● コンプライアンス推進担当者

事務局からの連絡事項の伝達や教育・研修の取りまとめ等、実際のコンプライアンス活動を推

進めるために、本社各部門および全支店にコンプライアンス推進担当者を配置しています。

●コンプライアンス教育・研修の実施

毎年度、全社員を対象としてコンプライアンス教育・研修会を開催し、社員のコンプライアンスに対する理解を高めています。前期は「コンプライアンスマニュアル」を、後期は「建設業法遵守のためのマニュアル」をテキストとして毎年2回研修を実施しています。

●コンプライアンス相談窓口の設置

企業活動や社員の行動が、法令、コンプライアンスマニュアル等から逸脱していると思われる場合に、違反行為を未然に防止できるよう、電子メール、電話等で通報および相談できる窓口を設けています。

●違反者に対する措置の厳格化

法令等違反行為に対して、会社規定に則り厳正に処分することを周知するとともに、役員を含めた就業規則を整備しています。

●重大な法令違反行為に対する通報の義務化

指名停止、営業停止など会社に重大な損害を与える行為を知った場合、会社に通報することを義務化しています。

●コンプライアンスに関わる規程、マニュアル類の整備

「企業行動規範」で定めた内容について、社員が具体的に守らなければならない事項をコンプライアンスマニュアルにわかりやすくまとめ、イントラネットで公開しています。また、以下の規程・マニュアル類を整備し、コンプライアンス活動に対する社員の理解に役立てています。

- 建設業法遵守のためのマニュアル
- 暴力団対策マニュアル
- 独占禁止法遵守マニュアル
- 公益通報者保護規程
- 個人情報保護マニュアル

■ 自社のコンプライアンスマニュアルを作成する

具体的な制度運用方法としては、全社員にコンプライアンス経営の徹底を図るためのコンプライアンスマニュアルを作成し、全員に配布し、日常的にも指導、教育を徹底していくことが必要です。

3 啓蒙活動でコンプライアンス体制を定着させる

■ コンプライアンスを啓蒙するための具体的研修例

コンプライアンス研修の実施にあたり、教育を通してどのような人材を育成したいのかを明確にする必要があります。どのような人材になればいいのか、そのような人材が増えると職場や組織はどのようなのかを示すことで、コンプライアンスへ取り組む意義を確認できます。下記のような階層別コンプライアンス研修体系を整備して、意識醸成を図ることが大切です。

■ 階層別コンプライアンス研修の例

① 新人～一般職員	コンプライアンスの基礎知識習得
●	コンプライアンスは自社にとってどのような影響を及ぼすか
●	社員の心構え、規範行動の遵守
② 主任～係長	コンプライアンスの対処法の理解
●	部下の行動見本としてのあり方
●	コンプライアンス事例に対する対処法の理解
③ 課長～部門長	コンプライアンスの組織的な問題解決策の実践
●	組織におけるコンプライアンス機能
●	機能を有効にするための管理職の役割
④ 経営者層	
●	法人の社会的使命と経営者の責任
●	社内コンプライアンス体制の構築法

■ 一般社員向けコンプライアンス研修のカリキュラム例

時間帯	テーマ
10：00～11：00	1. わが社の創業精神およびコンプライアンスに関する法律基礎知識
11：00～12：00	2. 最近の不祥事によって失敗した企業の事例研究 ＜事例ビデオ視聴、グループディスカッション＞
13：00～14：00	3. わが社の就業規則の理解
14：00～15：00	4. わが社における過去のインシデントについて ＜グループディスカッション＞
15：00～16：00	5. わが社の行動規範の見直し ＜グループディスカッション、発表＞

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。



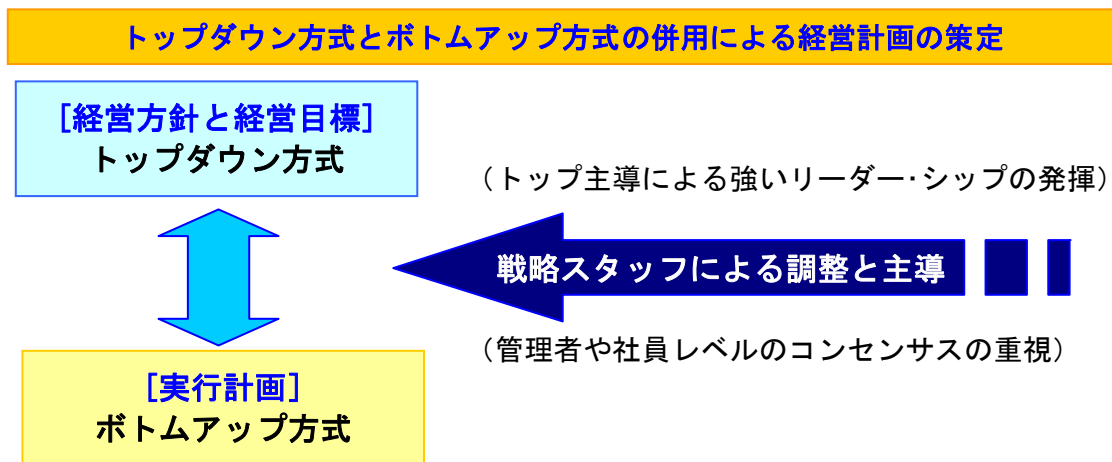
経営計画策定においては、経営者や幹部だけではなく、できれば全社員参加型が望ましいといえます。経営者はビジョンと経営戦略を示し、経営幹部は経営者の戦略を受けて実行計画を作成し、社員は具体的な戦術を立てるといった役割分担となります。

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。



<経営計画策定の基本パターン>

- ① 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）
- ② 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
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 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