

週刊WEB

企業経営

マガジン

2018
583
7/10

ネット
ジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2018年7月2日号

日銀短観(6月調査)

～大企業製造業の景況感は2期連続で悪化、
貿易摩擦の影響はまだ限定的

経済・金融フラッシュ 2018年7月2日号

【5月米個人所得・消費支出】

～消費支出(前月比)は+0.2%。前月から
伸びが鈍化し、市場予想(+0.4%)も下回る

経営
TOPICS

統計調査資料
消費動向調査 (平成30年6月実施調査結果)

経営情報
レポート

ダイバーシティ経営の一翼を担う！
高齢社員の戦力化推進のポイント

経営
データ
ベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:新規事業計画
市場環境の分析
競合分析

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

日銀短観(6月調査) ～大企業製造業の景況感は2期連続で悪化、 貿易摩擦の影響はまだ限定的

1 日銀短観6月調査では、注目度の高い大企業製造業の業況判断D.I.が前回調査比で3ポイント下落し、2四半期連続となる景況感の悪化が示された。

一方、大企業非製造業では、わずかに景況感が持ち直した。大企業製造業では、長引くIT関連材の生産調整や原材料価格上昇の悪影響等により景況感が悪化した。

一方、大企業非製造業では、好調なインバウンド需要や一部での値上げ浸透を追い風に景況感が改善したが、家計の節約志向が重石となった。

中小企業の景況感は製造業、非製造業ともにやや悪化。非製造業では人手不足が影響したとみられる。

**足元の業況判断D.I.は製造業で悪化
非製造業で小幅改善(大企業)**



(注) シャドローは景気後退期間、17年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

2 先行きの景況感は大企業製造業で横ばい、その他では弱含んだが、前回に比べて悪化幅は小幅に留まった。

トランプ政権は保護主義的な動きに拍

車をかけており、企業の警戒感が高まっている可能性が高いが、事態は未だ流動的で影響も不透明な状況にある。

一方で、内外経済の回復期待は続いているとみられ、今のところ景況感の大幅な悪化は回避されたと考えられる。

3 2018年度の設備投資計画(全規模計)は、前年比7.9%増と大幅に上方修正された。前回調査でも例年と比べて高めの伸び率であったが、今回の修正の結果、例年よりも大幅に高い伸び率となった。

例年6月調査では上方修正される傾向が強いというだけでなく、良好な収益状況を受けた投資余力の改善や、投資家による資金の有効活用を求める圧力、人手不足に伴う省力化投資などが追い風となり、実勢としても強い投資スタンスが示された。

貿易摩擦への懸念は設備投資意欲に影響を落とす要因だが、事態は未だ流動的であり、企業としても影響を設備投資判断に織り込みづらい状況にある。

ただし、今後、貿易戦争の様相が強まり、世界経済に悪影響が出てくれば、設備投資計画が慎重化する恐れが高いため、楽観視はできない。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

【5月米個人所得・消費支出】

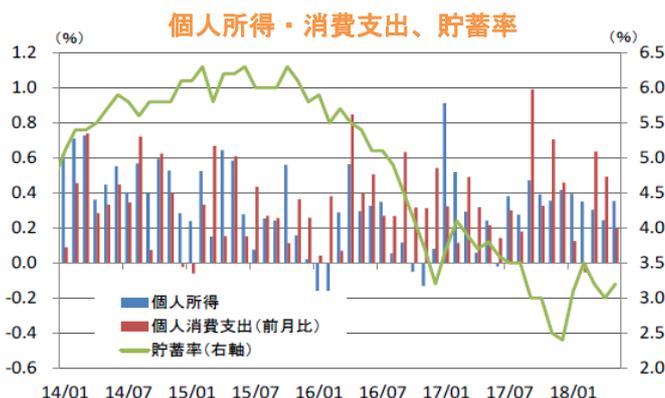
～消費支出(前月比)は+0.2%。前月から伸びが鈍化し、市場予想(+0.4%)も下回る

1 結果の概要: 個人所得は市場予想に一致、個人消費支出は市場予想を下回る

6月29日、米商務省の経済分析局(BEA)は5月の個人所得・消費支出統計を公表した。個人所得(名目値)は前月比+0.4%(前月改定値:+0.2%)となり、+0.3%から下方修正された前月を上回り、市場予想(Bloomberg集計の中央値)の+0.4%に一致した。個人消費支出(名目値)は前月比+0.2%(前月改定値:+0.5%)と、こちらは+0.6%から下方修正された前月、市場予想(+0.4%)を下回った。

2 結果の評価: 3ヵ月ぶりに消費の伸びが大幅に鈍化

名目個人消費(前月比)は、3月が+0.6%、4月が+0.5%と高い伸びとなっていたが、5月は3ヵ月ぶりに大幅な鈍化となった。一方、所得対比でも3ヵ月ぶりに消費の伸びが所得の伸びを下回った。この結果、貯蓄率は3ヵ月ぶりに反転した。



3 所得動向: 利息・配当の伸びが加速

個人所得の内訳をみると賃金・給与が前月比+0.3%(前月:+0.3%)と2ヵ月連続で底堅い伸びとなったほか、利息・配当収入が+0.7%(前月:横這い)と、前月から大幅に伸びが加速した。

4 消費動向: 財消費は堅調もサービス消費が鈍化

名目個人消費(前月比)は、財消費が+0.4%(前月:+0.5%)と前月から小幅な鈍化に留まる一方、サービス消費が+0.1%(前月:+0.5%)と、大幅に鈍化した。財消費では、耐久財が+0.1%(前月:▲0.2%)と前月からプラスに転じた一方、非耐久財が+0.6%(前月:+0.9%)と高い伸びを維持したものの、前月からは伸びが鈍化した。

5 価格指数: 前年同月比でエネルギー価格は2桁の上昇

価格指数(前月比)の内訳をみると、エネルギー価格指数が+0.9%(前月:+1.5%)と2ヵ月連続で物価を押し上げた。一方、食料品価格指数は▲0.2%(前月:+0.3%)と、こちらは3ヵ月ぶりにマイナスに転じた。

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

消費動向調査

(平成30年6月実施調査結果)

内閣府 2018年6月29日公表

調査結果の概要

1 消費者の意識(二人以上の世帯、季節調整値)

(1)消費者態度指数

平成30年(2018年)6月の消費者態度指数は、前月差0.1ポイント低下し43.7であった。

(2)消費者意識指標

消費者態度指数を構成する各消費者意識指標について、平成30年(2018年)6月の動向を前月差で見ると、「暮らし向き」が0.2ポイント低下し41.9、「収入の増え方」が0.2ポイント低下し41.8、「耐久消費財の買い時判断」が0.1ポイント低下し42.9となった。

一方、「雇用環境」が0.1ポイント上昇し48.3となった。

また、「資産価値」に関する意識指標は、前月差0.1ポイント低下し43.2となった。

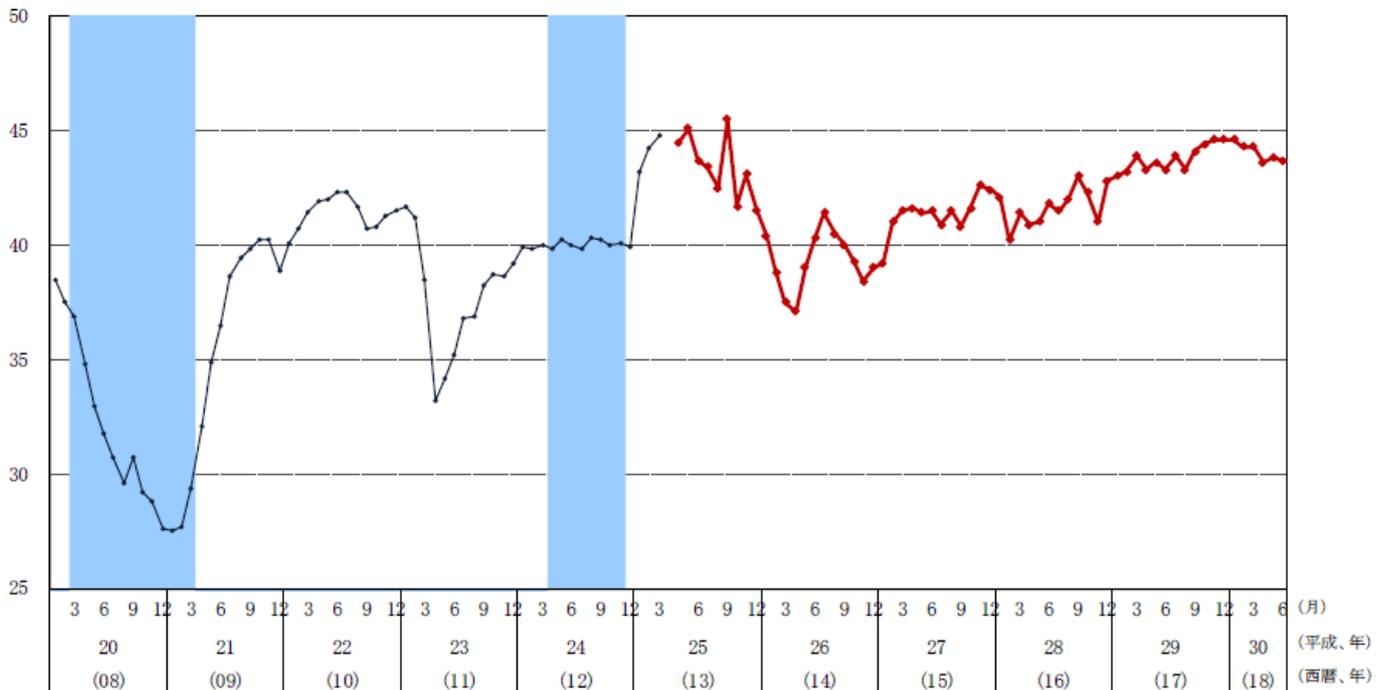
消費者態度指数と消費者意識指標(二人以上の世帯、季節調整値)

	平成29年 (2017年)	平成30年 (2018年)						
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
消費者態度指数	44.6	44.6	44.3	44.3	43.6	43.8	43.7	
(前月差)	0.0	0.0	▲ 0.3	0.0	▲ 0.7	0.2	▲ 0.1	
消費者態度指数を構成する意識指標	暮らし向き	42.7	42.4	42.1	42.0	41.5	42.1	41.9
	(前月差)	▲ 0.3	▲ 0.3	▲ 0.3	▲ 0.1	▲ 0.5	0.6	▲ 0.2
	収入の増え方	42.8	42.8	43.1	42.6	42.3	42.0	41.8
	(前月差)	0.0	0.0	0.3	▲ 0.5	▲ 0.3	▲ 0.3	▲ 0.2
	雇用環境	49.0	49.5	48.9	49.1	47.9	48.2	48.3
(前月差)	0.1	0.5	▲ 0.6	0.2	▲ 1.2	0.3	0.1	
耐久消費財の買い時判断	43.7	43.6	43.2	43.3	42.7	43.0	42.9	
(前月差)	▲ 0.1	▲ 0.1	▲ 0.4	0.1	▲ 0.6	0.3	▲ 0.1	
意識の指標の	資産価値	44.3	45.5	43.5	42.7	43.3	43.3	43.2
(前月差)	▲ 1.6	1.2	▲ 2.0	▲ 0.8	0.6	0.0	▲ 0.1	

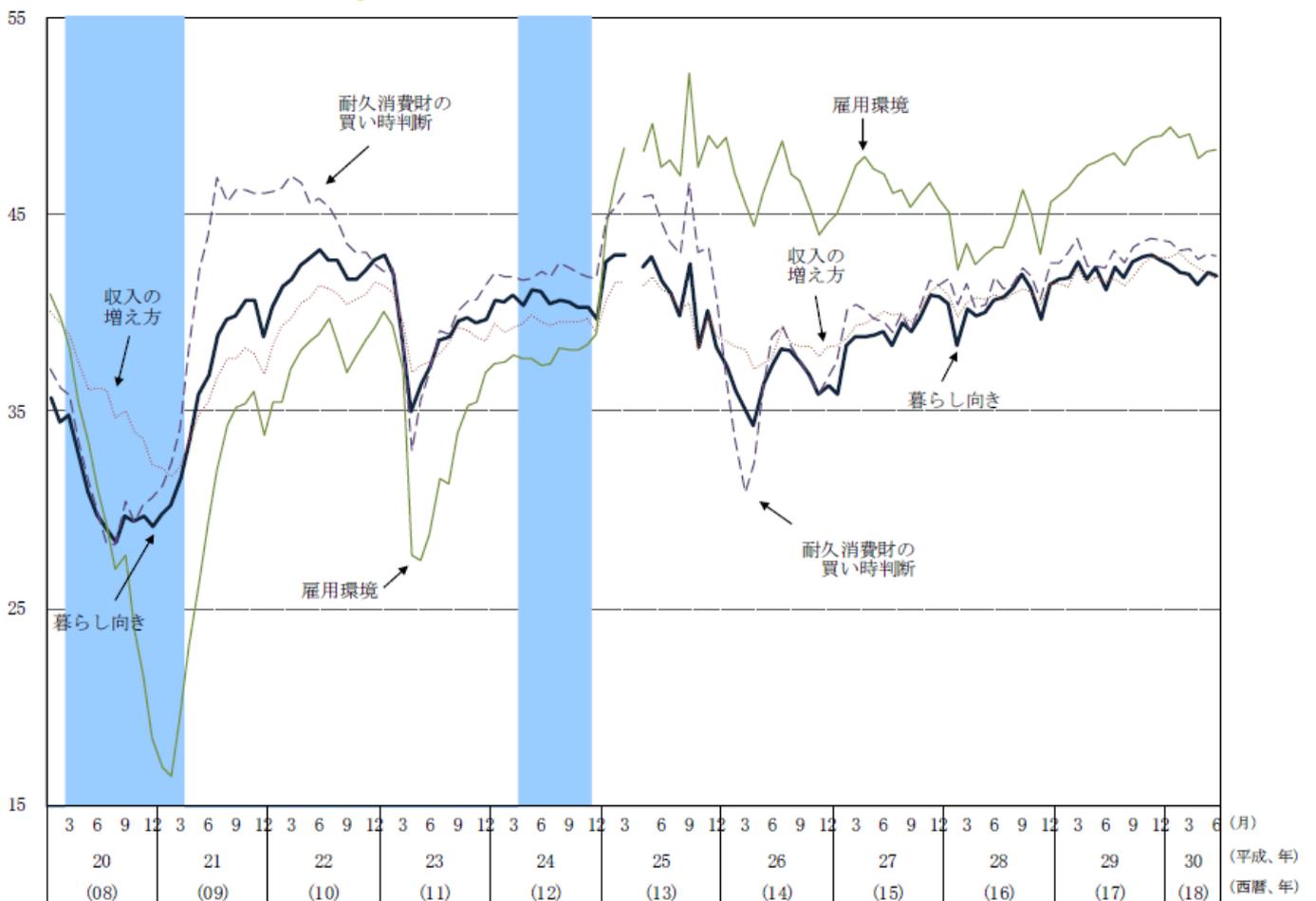
(注)消費者態度指数(季節調整値)は、「暮らし向き」、「収入の増え方」、「雇用環境」、「耐久消費財の買い時判断」の4項目の消費者意識指標(季節調整値)を単純平均して算出している。

消費者態度指数と各消費者意識指標の推移（二人以上の世帯、季節調整値）

①消費者態度指数



②消費者態度指数を構成する消費者意識指標



(注)1 シャドー部分は景気後退期を示す。

(注)2 平成25年(2013年)3月までは訪問留置調査、平成25年4月から郵送調査で実施。

2 物価の見通し(二人以上の世帯)

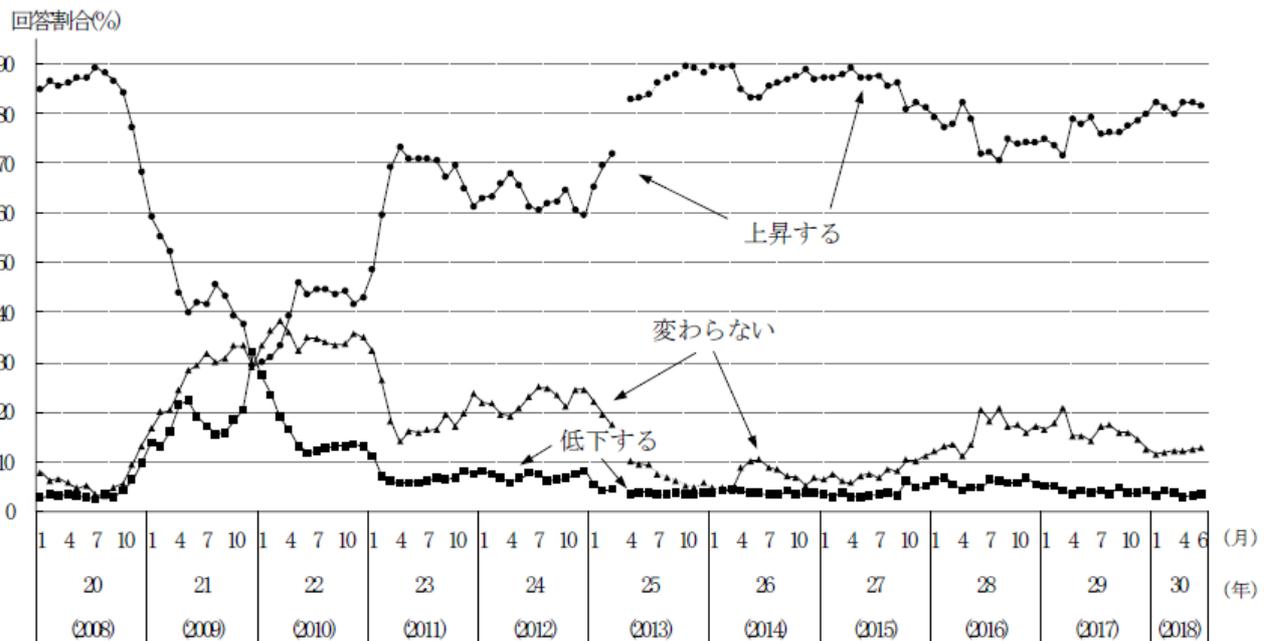
平成30年(2018年)6月の1年後の物価に関する見通しで、最も回答が多かったのは「上昇する(2%未満)」(34.5%)であった(第2表参照)。

前月差でみると、「上昇する」の回答の割合が0.4ポイント減少したのに対して、「低下する」が0.1ポイント、「変わらない」が0.2ポイント、それぞれ増加した。

消費者が予想する1年後の物価の見通し(二人以上の世帯、原数値) (単位: %)

		平成29年 (2017年)	平成30年 (2018年)					
		12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
低下する	▲5%以上	0.5	0.4	0.4	0.5	0.3	0.3	0.3
	▲5%未満～ ▲2%以上	0.9	0.9	1.0	0.7	0.7	0.6	0.9
	▲2%未満	2.6	1.9	2.6	2.4	1.9	2.3	2.1
	(計)	(4.0)	(3.2)	(4.0)	(3.6)	(2.9)	(3.2)	(3.3)
	(前月差)	(0.3)	(▲0.8)	(0.8)	(▲0.4)	(▲0.7)	(0.3)	(0.1)
変わらない	0%程度	12.5	11.5	11.8	12.1	11.9	12.4	12.6
	(前月差)	(▲2.0)	(▲1.0)	(0.3)	(0.3)	(▲0.2)	(0.5)	(0.2)
上昇する	2%未満	34.1	34.7	34.0	35.0	32.5	34.1	34.5
	2%以上～ 5%未満	32.8	33.3	33.9	30.9	33.7	33.2	31.9
	5%以上	13.1	14.4	13.4	13.9	16.1	14.8	15.3
	(計)	(80.0)	(82.4)	(81.3)	(79.8)	(82.3)	(82.1)	(81.7)
(前月差)	(1.4)	(2.4)	(▲1.1)	(▲1.5)	(2.5)	(▲0.2)	(▲0.4)	
分からない	3.6	2.9	2.9	4.4	3.0	2.4	2.4	

消費者が予想する1年後の物価の見通しの推移(二人以上の世帯、原数値)



(注)平成25年(2013年)3月までは訪問留置調査、平成25年4月から郵送調査で実施。

消費動向調査(平成30年3月実施調査結果)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。



経営情報
レポート
要約版



人 事

ダイバーシティ経営の一翼を担う！

高齢社員の戦力化 推進のポイント

1. 高齢社会の進展と戦力化の必要性
2. 定年引上げ、継続雇用延長の進め方
3. 65歳超雇用推進助成金の活用
4. 高齢者の戦力化を推進している企業の事例



参考文献

- 『平成 29 年版高齢社会白書』内閣府
『平成 29 年労働力調査』総務省
『平成 28 年・29 年「高年齢者の雇用状況」集計結果』厚生労働省
『エルダー2017 年 5 月号』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
『65 歳超雇用推進マニュアル』厚生労働省

1

企業経営情報レポート

高齢社会の進展と戦力化の必要性

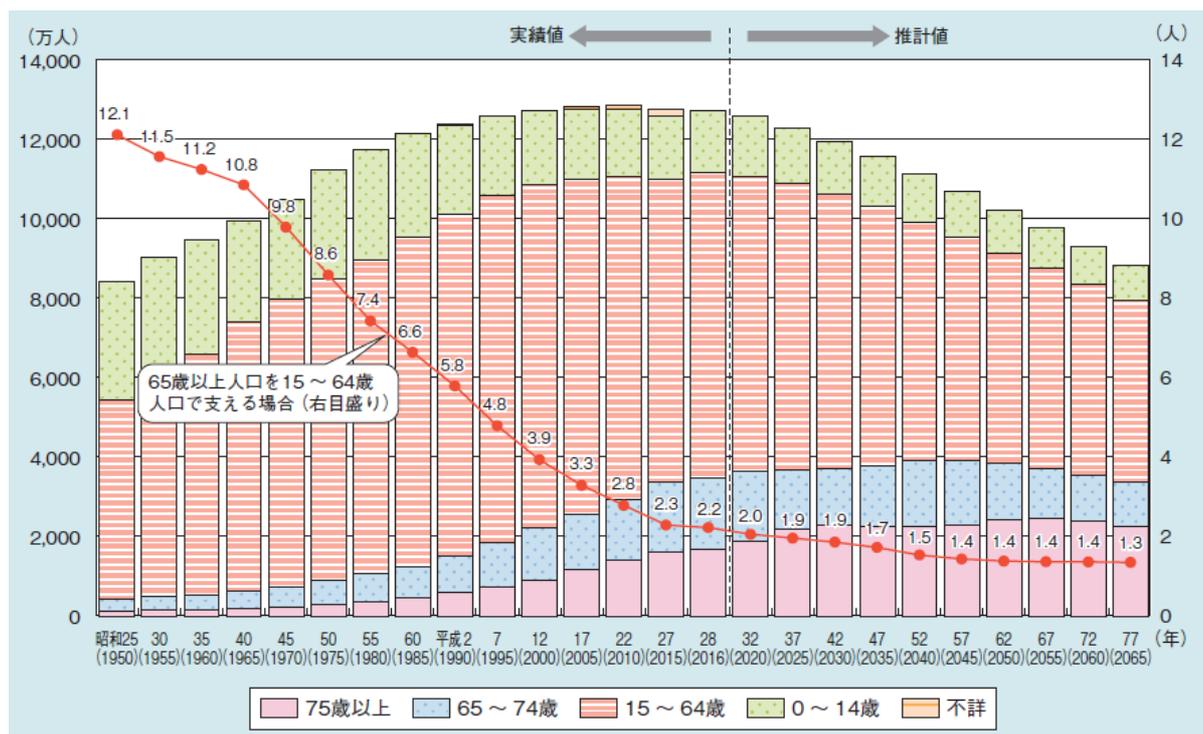
■ 新たなステージに突入した高齢者雇用

高齢化が進む日本では、全人口に占める65歳以上人口の割合は上昇を続けており、平成28年には27.3%、平成72年（2060年）には39.9%と4割近くに達する見込みです。

少子化の進展も伴い、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

本レポートでは、労働力不足の中で、高齢社員を自社の戦力として活用するためのポイントについて解説します。

■ 高齢世代人口の比率(出典:内閣府 平成29年版高齢社会白書)



『平成29年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は76.6%となっています。一方で、高齢者の側は、7割近くが65歳を超えても働きたいと答えています。

高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。60歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65歳以降も意欲と能力のある限り活躍し続けることができる社会とすることが求められているといえます。

2

定年引上げ、継続雇用延長の進め方

■ 定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順

高年齢者を戦力化するためには、自社における現状把握とともに基本方針を決定する必要があります。その後、自社にあった人事制度の構築と運用のほか、定期的な点検が求められます。以下は、定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順の例です。

1. 現状把握～基本方針の決定	留意点
<ul style="list-style-type: none"> (1) 情報収集 (2) 現状把握 (3) トップ、経営層の理解と関与 (4) 推進体制の整備 (5) 基本方針の決定 	<p>情報収集、現状把握を行った上で、経営層の関与を得て、体制にも配慮しつつ、方針を決定する。</p>
	
2. 制度検討・設計	留意点
<ul style="list-style-type: none"> (1) 制度、施策を設計 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 大まかな仕事内容、役割、役職、評価方法、賃金その他の労働条件など (2) 各職場、職種で業務内容を具体的に決定 	<p>人事部門などで定年の引上げ方（時期、対象者など）や担ってもらう役割などについて検討する。人事部門などから制度の概要が示されたら、各職場で、高齢社員に担ってもらう職務などについて具体的に検討する。</p>
	
3. 実施	留意点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢社員への役割の明示 ・ 高齢社員の評価・面談 ・ 職域拡大、職務設計 ・ 高齢社員に対する意識啓発（キャリア研修などを含む）、教育訓練 ・ マネジメント層に対する研修 ・ 社員全体に対する意識啓発 ・ 健康管理支援 ・ 職場環境の整備など 	<p>実施にあたっては、高齢社員に戦力となってもらえるよう、様々な施策を展開していくことが必要。 高齢社員に役割を明示するだけでなく、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発、教育訓練や健康管理支援を行うことなどが望まれる。</p>
	
4. 見直し・修正・改定	留意点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 引き続き情報収集・現状把握を行うとともに、制度・施策の見直しを実施 	<p>実施後も定期的に現状把握を行うとともに、運用状況を把握した上で、必要な改定を行うことが必要。</p>

出典：(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 エルダ―2017年5月号を編集

定年引上げの場合は、「2.制度検討・設計」段階の「制度、施策を設計」、「各職場、職種で業務内容を具体的に決定」、「3.実施」段階の「高齢社員への役割の明示」、「高齢社員の評価・面談」が特に重要です。とりわけ、高齢社員の役割が変わり、それに伴って賃金が変わる場合は、役割の明示や評価・面談に加え、各種施策を丁寧に行うことが必要です。

3

65歳超雇用推進助成金の活用

■ 3種類ある 65 歳超雇用推進助成金

本助成金は、大きく分けて以下の3種類です。そのうち「65 歳超雇用推進助成金」は、「ニッポン一億総活躍プラン」を受け、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていく必要があることから、65 歳以上となる定年年齢の引き上げや 65 歳以降の継続雇用延長を行う企業に対する支援のために設立された助成金です。

■ 65歳超雇用推進助成金(出典:独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ)

～ 65 歳超雇用推進助成金のご案内～

65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施する事業主の皆様を助成します(平成29年5月1日支給申請分から助成額等の一部を変更いたしました。)

主な支給要件

- ・労働協約または就業規則で定めている定年年齢等を、過去最高を上回る年齢に引上げること。
- ・定年の引上げ等の実施に対して、専門家へ委託費等の経費の支出があること。また、改定後の就業規則を労働基準監督署へ届け出ること。
- ・1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者が1人以上いること

支給額

- ・定年の引上げ等の措置の内容、60歳以上の被保険者数、定年等の引上げ
- ・年数に応じて10万円から145万円(ただし1事業主あたり(企業単位)1回限り)

高齢者雇用環境整備支援コース

高齢者の雇用の推進を図るために、以下のいずれかの高齢者の雇用環境整備の措置を実施した事業主の皆様を助成します

措置の内容

- ①機械設備、作業方法、作業環境の導入または改善による既存の職場または職務における高齢者の雇用機会の増大
- ②高齢者の雇用の機会を増大するための雇用管理制度の導入または見直し及び高齢者に対する健康管理制度の導入

支給額

- 以下の(1)、(2)いずれか低い額を支給します(上限1,000万円)
- (1)措置に要した経費の60%(<75%)、ただし中小企業事業主以外は45%(<60%)
 - (2)措置の対象になる1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者1人あたり28.5万円(<36万円)
- (<)内は生産性要件を満たす場合。)

高齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主の皆様を助成します

申請の流れ

- ①高齢者雇用管理に関する措置を実施し、無期雇用転換制度を整備
- ②転換計画の作成、機構への計画申請
- ③転換の実施後6ヶ月間の費金の支給
- ④機構への支給申請

支給額

- ・対象労働者1人につき48万円(中小企業事業主以外は38万円)
- ・生産性要件を満たす場合には対象労働者1人につき60万円(中小企業事業主以外は48万円)

65 歳までの安定した雇用確保措置は、既に大部分の法人で導入済みです。

しかしながら、2017 年 1 月の雇用保険法改正により、65 歳以降の新規採用においても要件を満たす限り一般被保険者とされ、一部から 75 歳以上を高齢者として再定義する提言もあるように、時代は確実に「65 歳超現役社会」を迎えようとしています。

これからの意欲ある高齢労働力を積極的に雇用していくため、助成金の活用も検討すべきです。

4

高齢者の戦力化を推進している企業の事例

■ 定年廃止により、中途採用市場での優秀な人材を確保

社名	平和産業株式会社	定年制度の改定	2006年
設立	1967年	業種	金属製品製造業
本社	東京都	従業員数	約200人

定年制度の概要

- 定年なし（2006年に廃止）。退職する場合は6ヶ月前までに宣言。全正社員が対象。
- 経験豊富で高い技術、技能を有する高齢社員にさらに力を発揮してもらうために廃止。
- 定年廃止により、中途採用市場での優秀な人員確保を期待。
- 退職年齢を自らが決めるようにすることにより、自律的なキャリア形成を促す。

同社は、金属製品を製造している従業員約200名の企業です。製造業としては平均年齢39.4歳と比較的若く、定年を廃止することにより、中途採用市場での優秀な人員確保も実現しています。自ら退職年齢を決めさせることにより、自律的なキャリア形成を促しているのが特徴です。

賃金は、「年齢給＋勤続年数給＋役職給」で構成され、定年制の廃止に伴い、年功型賃金を見直し、年齢と勤続年数で決まる「基本給」の他、職能と職階で決まる「役職給」により、年収総額が決まるような賃金体系としています。また、年齢給は59歳をピークに逡減させ、評価制度の導入による処遇への反映も実施しています。

60歳以上の社員については「高年齢者雇用」と捉えるのではなく、「第2ステージの人材活用」と捉え、定年廃止により以下の効果が生まれています。

- 会社にとって優秀な人材を確保することができる
- 大企業で十分に力を発揮できない者も、早めに転職することにより、中小企業で生涯を通じて能力を発揮することが期待できる
- 社員にとって安心して働くことができる
- 自らのキャリアを自律的に考えるようになり、健康にも配慮するようになった
- 大企業が定年を設けざるを得ない中で定年制を廃止することは、中小企業の強みを発揮することにつながる

出典：厚生労働省 65歳超雇用推進マニュアル

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。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

市場環境の分析

新規事業計画書を作成するにあたって市場環境の分析をどのように行えばよいのでしょうか。

新たに事業を起業する前に、参入する事業の市場規模を測定するのは重要なことです。

過去、現在はもちろん、将来の市場規模を測定し、新たに起こそうとしている事業の将来性を主張できなければ、事業計画書は評価されませんし、事業としての将来性にも疑問符がついてしまいます。そのためにも、市場情報をできる限り収集し、これから参入する市場環境の把握に努めなければなりません。

市場情報を収集するには、各種統計情報を活用するのが一般的です。

国・都道府県・市町村、地元の中小企業支援センター、商工会・商工会議所などが公開している情報を利用すれば、無料で情報収集することができます。

例えば、人口・物価・家計消費に関するマクロな情報は総務省が、商業・工業・建設業に関する業界ごとの情報は経済産業省や国土交通省がそれぞれ発表しています。

また、地域に関する情報は、市町村が発行している統計書を調べることで収集できます。加えて、業界団体・シンクタンク・業界新聞・業界雑誌が公開している資料も役に立ちます。有料のものもありますが、業界を特定しているので精緻なデータを入手できます。

【統計情報のリンク集】

- 総務省（国勢調査・人口推計・消費者物価指数など）
- 経済産業省（商業統計・産業指数・産業連関表など）
- 国土交通省（交通関係調査・観光調査・建設関係調査など）
- 厚生労働省（人口・世帯・賃金に関する調査など）
- 内閣府（景気動向・消費動向の調査など）

市場情報を収集できれば、次のステップとして市場の将来見込みを予測しなければなりません。将来予測を行う際に、自分の思い込みのみで判断するのを避けるために、業界団体・シンクタンク・業界新聞・業界雑誌などの第三者の記事を参考にするのが良いでしょう。

第三者の意見を事業計画に記載することによって客観性が増しますので、事業計画の評価が向上するというメリットもあります。なお、事業計画書において、将来の市場の成長性を説明するには、棒グラフが有効です。横軸に年（過去・現在・将来見込）をとり、縦軸に金額をとることで、市場の成長性を見た目に分かりやすく訴求できます。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:新規事業計画

競合分析

新規事業計画書を作成するにあたり、競合相手となる企業の分析をどのように行えばよいのでしょうか。

(1)SWOT 分析で競合企業の「強み」と「弱み」を知る

市場の規模や将来性を測定できたならば、競合相手となる各社の業界シェアを推測します。正確にその数値を把握することは困難ですが、多くの資料を収集して、客観的に市場を描くようにしましょう。

次に、競合企業の「強み」、「弱み」を分析します。孫子の兵法で言うところの「敵を知る」部分です。「SWOT分析」によって、「強み」や「弱み」を分析します。なぜ、競合企業の「SWOT」分析を行うかということ、競合企業の弱みを知ることで、自社がつけいるスキマを見つけることができるからです。具体的な例を記載してみましよう。

- | | | |
|-----------|-----|-----------------------------------|
| A社 | ●強み | …… 全国各地に店舗を展開し、規模の経済により、低価格で商品を販売 |
| | ●弱み | …… アフターサービスが不十分 |
| B社 | ●強み | …… インターネットやTV放送での通信販売で人気がある |
| | ●弱み | …… 販売商品が全体的に古いものが多く、新製品が少ない |
| C社 | ●強み | …… 特定分野の品揃えが多く、アフターサービスも充実している |
| | ●弱み | …… 価格が高く、お客への対応も悪い |

(2)ポジショニングマップの作成

その次に、ポジショニングマップを作成します。ポジショニングマップとは、二次元のマップを描き、その中で競合といかに差別化すべきかを見出すものです。ポジショニングマップを作成する際に注意しなければならないのは、独立性の高い組み合わせを選ばなければならない点です。

「売上原価」と「発売価格」といったように関連性が強いものを軸に選ぶと競合企業の特徴が把握できません。

(3)競合先の選定

最後に、競合先の選定についてです。競合先は同種の企業とは限りません。経営戦略の第一人者のポーターによると、競争要因には、競合業者のほかに、次の4つがあるといいます。

- | | | | |
|--------|------|------|------|
| ①新規参入者 | ②売り手 | ③買い手 | ④代替品 |
|--------|------|------|------|

最近では、異業種からの参入も珍しくありません。同種の業者だけでなく、広い視野で自社の取り巻く環境を分析する必要があります。