

2015.2.24

週刊WEB

発行

株式会社 常陽経営コンサルタンツ

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 2015年2月20日号

米国予算審議がキックオフ
— 紆余曲折が予想される予算審議

経済・金融フラッシュ 2015年2月19日号

貿易統計15年1月
～貿易赤字はいったん解消へ

2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告
(平成27年2月)

3 経営情報レポート

よくある労務トラブルを事例で解説！
ケース別労務トラブル解決法

4 経営データベース

ジャンル:経営分析 サブジャンル:経営分析の目的

良い企業の「組織風土」
「マクロ環境」の要因

米国予算審議がキックオフ — 紆余曲折が予想される予算審議

要旨

1 2月2日にオバマ大統領から予算教書が発表、今年10月1日から始まる16会計年度の予算審議がスタート。今後は4月15日の予算決議可決、6月30日の歳出予算法案の成立を目指して議会主導で予算案が審議される。上下両院ともに議会で野党共和党が多数を占めており、議会の予算案は予算教書から変更される可能性が高い。

2 16年度の予算教書では、中間所得層に対する支援が明確に打ち出されている。税制改革では高額所得者や多国籍企業に対する課税を強化する一方、中低所得層に対する減税の拡大を要求している。一方、歳出面では社会インフラ関連の公共事業が大幅に増額されたほか、防衛予算についても増額を要求している。

米国予算編成の年間スケジュール

時期	大統領・議会の行動
1月第1日曜日～2月第1日曜日	大統領が予算案を提出
6週間後	議会の各委員会が予算の見積もりを各院の予算委員会に報告
4月15日	予算決議を可決
5月15日	下院で歳出予算法案の審議開始(予算決議の採決結果に関係なし)
6月10日	下院歳出委員会で歳出予算法案の報告終了
6月15日	議会で調整法案の手続き完了
6月30日	下院で歳出予算法案を可決
7月15日	大統領が予算の中間見直しを提出
10月1日	会計年度開始

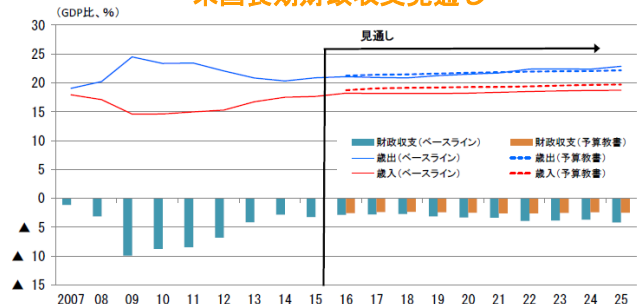
(資料) OMB、Analytical Perspective (Fiscal Year 2016, p93)

3 また、増税などによって今後10年間の赤字を1.8兆ドル削減するとしており、2011年の予算管理法で要求された1.2兆ド

ルの削減基準をみたすことで強制削減(sequestration)の回避が可能。

4 今後議会による予算審議が本格化してくるが、当面は16年度予算以外でも、2月中に成立させる必要がある国土安全保障省関連予算の継続決議や3月15日が期限の債務上限問題など、問題が山積しており、政府閉鎖や米国債のデフォルトリスクなど、米国の予算・財政に絡んだ政治リスクは高まっている。

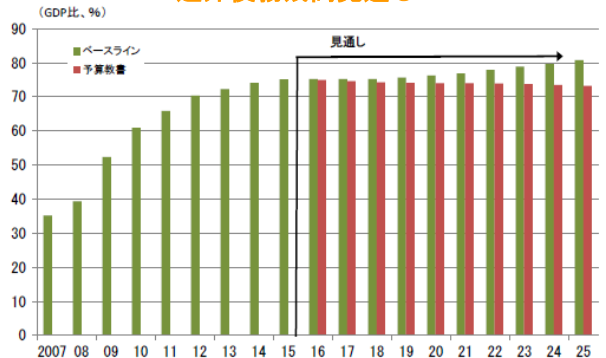
米国長期財政収支見直し



(注) ベースラインは、16年度予算教書で示されたベース。すべて GDP 比

(資料) 16年度予算教書よりニッセイ基礎研究所作成

連邦債務残高見直し



(注) ベースラインは、16年度予算教書で示されたベース。すべて GDP 比

(資料) 16年度予算教書よりニッセイ基礎研究所作成

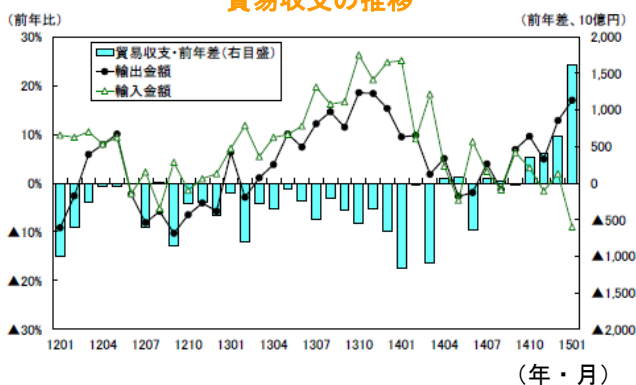
貿易統計15年1月 ～貿易赤字はいったん解消へ

要旨

1 貿易赤字の縮小が続く

15年1月の貿易収支は▲11,775億円の赤字となったが、赤字幅は市場予想（QUIC集計：▲16,813億円、当社予想は▲15,085億円）を大きく下回った。輸出が前年比17.0%（12月：同12.8%）と伸びを高める一方、輸入が前年比▲9.0%（12月：同1.9%）と大幅な減少となり、貿易収支は前年に比べ16,176億円の大幅改善となった。輸出の内訳を数量、価格に分けてみると、輸出数量が前年比11.2%（12月：同3.9%）、輸出価格が前年比5.2%（12月：同8.6%）、輸入の内訳は、輸入数量が前年比▲6.3%（12月：同▲1.8%）、輸入価格が前年比▲2.9%（12月：同3.8%）であった。

貿易収支の推移



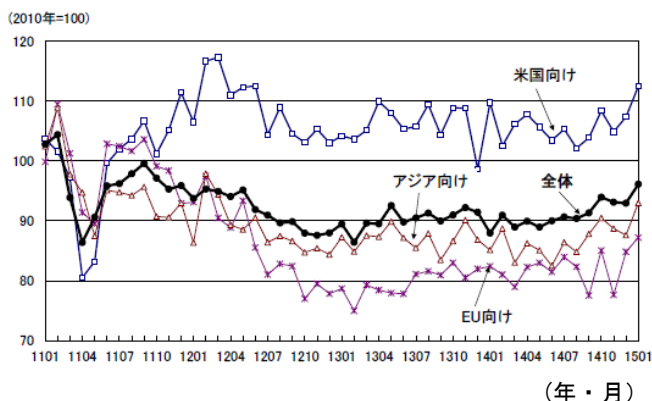
（資料）財務省「貿易統計」

2 輸出は回復基調を強める

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3.0%（12月：同8.4%）、

EU向けが前年比6.4%（12月：同3.6%）、アジア向けが前年比15.4%（12月：同0.3%）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4.8%（12月：同2.4%）、EU向けが前月比2.8%（12月：同9.8%）、アジア向けが前月比6.1%（12月：同▲1.2%）、全体では前月比3.4%（12月：同▲0.2%）となった。

地域別輸出数量指数（季節調整値）の推移



（資料）財務省「貿易統計」

3 貿易赤字はいったん解消へ

1月の通関（入着）ベースの原油価格は1バレル＝63.9ドル（当研究所による試算値）となったが、1月のドバイ原油は45ドル程度まで下がっていたため、通関ベースの原油価格は2月には50ドル程度まで下がる予想。また、液化天然ガスの輸入価格は低下、既往の原油価格下落の影響が反映されることにより当面は低下傾向が続く可能性が高い。

月例経済報告 (平成27年2月)

概況

【1月の基調判断(概要)】

景気は、個人消費などに弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。設備投資は、おおむね横ばいとなっている。輸出は、横ばいとなっている。

1 我が国経済の基調判断

景気は、個人消費などに弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。
- 設備投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。
- 生産は、持ち直しの動きがみられる。
- 企業収益は、全体としてはおおむね横ばいとなっているが、大企業製造業では改善の動きもみられる。企業の業況判断は、おおむね横ばいとなっている。
- 雇用情勢は、改善傾向にある。
- 消費者物価は、横ばいとなっている。

先行きについては、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、原油価格下落の影響や各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、消費者マインドの弱さや海外景気の下振れなど、我が国の景気を下押しするリスクに留意する必要がある。

2 政府の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政再建の双方を同時に実現していく。このため、「経済財政運営と改革の基本方針2014」及び「『日本再興戦略』改訂2014」を着実に実行するとともに、政労使の取組を通じて、好調な企業収益を、設備投資の増加や賃上げ・雇用環境の更なる改善等につなげ、地域経済も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。さらに、経済の脆弱な部分に的を絞り、かつスピード感を持って、「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」及びそれを具体化する平成26年度補正予算を迅速かつ着実に実行するとともに、平成27年度予算及び関連法案の早期成立に努める。また、政府は2月10日に「産業競争力の強化に関する実行計画」(2015年版)、2月12日に「平成27年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」を閣議決定した。

日本銀行には、経済・物価情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。

個人消費は、消費者マインドに弱さがみられるなかで、底堅い動きとなっている。

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、12月は前月比0.2%減となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（12月）では、実質消費支出は前月比0.4%増となり、「除く住居等ベース」では同0.3%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（12月）は前月比0.4%減となった。新車販売台数は、緩やかな増加傾向にある。家電販売は緩やかに持ち直している。旅行は横ばいとなっている。外食はおおむね横ばいとなっている。

こうした動きの背景としては、実質総雇用者所得が底堅い動きとなっていることなどが挙げられる。また、消費者マインドは下げ止まっている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善傾向にあるなかで、当面、底堅く推移していくことが期待される。ただし、消費者マインドの弱さが消費を下押しする懸念には留意が必要である。

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計である「法人企業統計季報」（7-9月期調査）でみると、2014年7-9月期は、前期比3.1%増となった。業種別にみると、製造業は前期比9.3%増、非製造業は同0.1%増となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、このところ持ち直しの動きがみられる。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（12月調査）によると、2014年度設備投資計画は、全産業で3年連続の増加、製造業で4年連続の増加、非製造業では3年連続の増加が見込まれている。設備過剰感は、製造業において依然として残るものの、改善している。また、「法人企業景気予測調査」（10-12月期調査）によると、2014年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。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、このところ増勢が鈍化している。

先行きについては、これまでの企業収益の改善等を背景に、増加していくことが見込まれる。

住宅建設は、底堅い動きとなっている。

住宅建設は、底堅い動きとなっている。持家の着工は、横ばいとなっている。貸家の着工は、持ち直している。分譲住宅の着工は、おおむね横ばいとなっている。総戸数は、12月は前月比1.1%増の年率88.3万戸となった。首都圏のマンション総販売戸数は、このところ持ち直しの動きがみられる。

住宅建設の先行きについては、底堅く推移していくと見込まれる。ただし、建設費の動向や建設労働者の需給状況には引き続き注視が必要である。

公共投資は、このところ弱めの動きとなっている。

公共投資は、このところ弱めの動きとなっている。1月の公共工事請負金額は前年比13.7%減、12月の公共工事受注額は同0.9%増となった。また、12月の公共工事出来高は前年比では3.7%増、前月比では0.1%増となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成26年度一般会計予算では、補正予算において約0.4兆円の予算措置を講じたが、特別会計改革の影響を除いた補正後の公共事業関係費は、前年度を下回っている。また、国の平成27年度一般会計予算案では、公共事業関係費について前年度当初予算比0.0%増としている。さらに、平成27年度地方財政対策では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比0.9%程度増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、弱い動きとなることが見込まれる。

輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。輸入は、おおむね横ばいとなっている。貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジア及びアメリカ向けの輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。EU及びその他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジア及びEUからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。12月の貿易収支は、輸出金額が増加し、輸入金額が原油価格の下落などの影響により減少したことから、赤字幅は縮小した。また、サービス収支の赤字幅は、拡大した。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直しの動きがみられる。

鉱工業生産は、持ち直しの動きがみられる。鉱工業生産指数は、12月は前月比0.8%増となった。鉱工業在庫指数は、12月は同0.7%減となり、2か月ぶりの減少となった。また、製造工業生産予測調査によると、1月は同6.3%増、2月は同1.8%減となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械はおおむね横ばいとなっている。はん用・生産用・業務用機械は横ばいとなっている。電子部品・デバイスは緩やかに増加している。

生産の先行きについては、当面、在庫面からの下押し圧力が残るものの、持ち直していくことが期待される。また、第3次産業活動は、持ち直しの動きがみられる。

よくある労務トラブルを事例で解説！ ケース別労務トラブル解決法

ポイント

- 1 労務トラブルの実態と関係法令の理解
- 2 解雇・退職に関する事例と解決法
- 3 賃金や有休・労働時間に関する事例と解決法



■参考文献

- ・『統計調査』（厚生労働省）
- ・『労働政策研究支援情報』（独立行政法人労働政策研究・研修機構）
- ・『労務管理をめぐるトラブルと実践的解決方法』（三修社）

1 労務トラブルの実態と関係法令の理解

■ トラブル解決のための法律知識

(1) 労働法とは

企業と労働者との間には時としてトラブルが生じます。そのトラブルを解決するための指針となってくれるのが労働法です。労働関係の代表的な法律として、労働基準法、労働組合法、労働関係調整法があり、これらを労働三法と呼びます。労働法はこの労働三法をはじめとし、労働者派遣法、育児・介護休業法、男女雇用機会均等法などの多数の法律と命令（政令・省令）、通達、判例を総称したものとなります。労働法は、働く人が生活と健康を守りながら仕事をするために重要な役割を果たしています。

■ 労働基準法

労働基準法は、数ある労働法規の中でも根幹に位置する重要な法律です。個々の労働者を保護するために、賃金や休暇、労働時間などの労働条件についての最低基準を定めています。この法律に違反した場合は、一部の条文には刑事罰があり、刑罰法規としての側面も持っています。「総則」以下、労働基準法は、「労働契約」「賃金」「労働時間、休憩、休日及び年次有給休暇」「安全及び衛生」「女子及び年少者」「技能者の養成」「災害補償」「就業規則」「寄宿舍」というように、労働契約の締結からその終了に至るまで、労働関係のほぼ全面にわたって最低条件を規定するとともに、その監督機関と罰則が定められています。

■ 労働組合法

通称「労組法」と呼ばれ、憲法で保障された労働三権（団結権、団体交渉権、争議権）を、労働者に保障するための法律です。労働組合の結成、使用者との団体交渉やストライキ等、労働争議に対する免責要件などが定められています。この「労組法」により、労働者は、団結し組合を作り、組織の力を背景にして雇主と対等の立場に立ち、労働条件を改善するための活動を行うことが保障されています。

■ 労働関係調整法

労働条件などをめぐっておきる労使間のトラブルを防止し、あるいは解決するための法律です。争議調整方法として、労使の自主的解決を原則としつつ、斡旋、調停、仲裁、緊急調整を規定しています。斡旋は斡旋員によって行われ、調停は調停委員会によって行われますが拘束力はありません。一方、仲裁はその裁定が労働協約と同一の効力を有しており、労使双方を拘束するものになります。さらに、緊急調整制度は、例外的かつ特殊なもので、争議行為によって国民経済の運行の阻害または国民生活を危うくするおそれがある場合に限って、内閣総理大臣が決定するものになります。

2 解雇・退職に関する事例と解決法

■ 解雇に関する相談事例

(1) 能力不足社員の解雇

■ 相談内容

A社は1年前に、Bさんを迎え入れました。Bさんは面接時にA社の業務に必要なスキルは持っていると言っていたのですが、初歩的なミスが多く、スキルも習得していませんでした。1年経過しても状況は変わらないため、Bさんを解雇することにしましたが、問題ないでしょうか。

■ 具体的アドバイス

解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効であるとしています。

実際には、解雇に至る経緯や指導状況などを総合的に勘案して判断されます。一般に解雇が有効と認められるケースは、右のような場合です。

- その労働者に能力がない場合
- 病気が1年以上続き回復の見込みがない場合
- 職場の規律を乱す行為を行った場合
- 経営不振に陥り、人員整理が必要な場合

今回のように労働者の能力不足が原因である普通解雇の場合には、画一的な判断基準はなく、個々の事情にしたがって判断されているのが現状です。解雇を行うその根拠となる就業規則や雇用契約書を示し、不当解雇とならないように十分注意する必要があります。

なお、最近の解雇の法律上の制限や判例から、協調性がないなどの主観的な理由での普通解雇が認められる例は非常に少なく、普通解雇は安易にできません。

■ 解雇の種類

種類	意味
整理解雇	いわゆるリストラのこと。経営上の理由により人員削減が必要な場合に行われる解雇
懲戒解雇	労働者に非違行為があるために懲戒処分として行われる解雇
諭旨解雇	懲戒解雇の一種だが、労働者の反省を考慮し、本人の不利益が少なくなるよう依頼退職の形式をとる解雇
普通解雇	企業の就業規則に定められている解雇事由に相当する事実で行われる解雇

■ 退職に関する相談事例

(1) 突然出勤してこなくなった社員の対応

■ 相談内容

A社は、最近若手社員Bさんを雇用しました。しかし、この若手社員Bさんが突然無断欠勤するようになりました。無断欠勤も3日目となり連絡もとれないので、Bさんの退職手続を進めたいのですが問題ないでしょうか。

■ 具体的アドバイス

上記のようなトラブルは、近年増加傾向にあります。社員からの退職の意思表示がなければ、原則退職手続はできませんが、就業規則に一定期間行方不明、無断欠勤をした場合に退職となる旨の規定があれば、手続は可能です。就業規則に上記の規定がなければ解雇を行うこととなりますが、社員と連絡が取れないため解雇の申し渡しができません。そこで公的に解雇の効力を発生させるものとして、「公示送達」という方法がありますが、手間がかかるので実務的ではありません。ただ、手続を行う前に例えば、無断欠勤が2～3日続くようであれば、必ず社員の自宅を訪問し状況確認を行ってください。社員の自宅から荷物が無くなっていれば黙示の退職の意思表示として手続を進められますが、原因が職場の人間関係や仕事上によるものであれば、会社の責任が問われる可能性もあるため、本人の所在を確認し、連絡をとるための行動を優先します。また、場合によっては、同僚からの情報収集、身元保証人に連絡を取り捜索の協力をしてもらうことも必要です。以上のことから、次の2点の対応が必要です。

■ 企業のとるべき対応

- 就業規則の退職規定の整備
- 入社時に本人の同意を得て家族の連絡先の確認（電話に出ないことが想定できるため）

■ 賃金規程記載例

(賞与)

第〇条 会社は、会社の業績、従業員各人の査定結果、会社への貢献度等を考慮して、原則として夏期および冬期の年2回、賞与を支給する。ただし、会社の業績状況等により、支給時期を延期し、又は支給しないことがある。

2 前項の賞与の算定対象期間は次のとおりとする。

賞与支給月	算定対象期間
夏期賞与	当年 4月1日から当年 9月30日
冬期賞与	当年 10月1日から翌年 3月31日

3 賞与支給日は都度決定する。

4 賞与は前項の算定対象期間の全日及び支給日現在に在籍する社員に支給する。但し、算定対象期間全日に満たない場合、賞与の取扱いはその都度決定する。

3 賃金や有休・労働時間に関する事例と解決法

■ 賃金に関する事例

(1) 遅刻者への制裁による給与カット

■ 相談内容

A社はこの度、就業規則の策定にあたり時間厳守を社員に徹底したいと考え、遅刻に対して給与カットなどの制裁に関する規定を就業規則に盛り込む予定です。
制裁についての規定を作成する場合、法律上の制限はあるのでしょうか。

■ 具体的アドバイス

時間厳守は、健全な経営の為にも、社員の士気を高める上でも有効です。しかし、法律で一定の制限を設けています。就業規則で減給の制裁を定める場合は、以下のことに留意する必要があります。

- ① 1回の額が平均賃金の1日分の半額を超えることはできない
- ② 総額が1賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えることはできない

この規定は、制裁としての減給の額があまりに多額であると労働者の生活を脅かすことになるため、減給の制裁について一定の制限を加えたものです。減給の制裁とは、職場規律に違反した労働者に対する制裁として、本来ならばその労働者が受けるべき賃金の中から一定額を差し引くことをいいます。制裁になるケース、ならないケースは以下の通りです。

- ① 遅刻、早退又は欠勤に対して、労働の無かった時間に相当する賃金だけを差し引く
⇒ 制裁にはならない（ノーワークノーペイの原則）
- ② 遅刻、早退又は欠勤の時間に対する賃金額以上の減給報償的なもの
⇒ 制裁になる

減給の制裁は、1回の事案について平均賃金の1日分の半額を超えられませんが、1日に2つ以上の懲戒事由に該当する行為があれば、その行為についてそれぞれ平均賃金の1日分の半額ずつ減給することは可能です。また、総額が一賃金支払期における賃金総額の10分の1を超えられませんが、これは一賃金支払期に発生した数事案に対する減給の総額が、賃金総額の10分の1以内でなければならないということです。一賃金支払期における賃金総額とは、賃金支払期に対し現実に支払われる賃金の総額のことです。賃金が欠勤等のために少額となったときには、その少額となった賃金総額を基礎として10分の1を計算する必要があります。

経営データベース 1

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



良い企業の「組織風土」

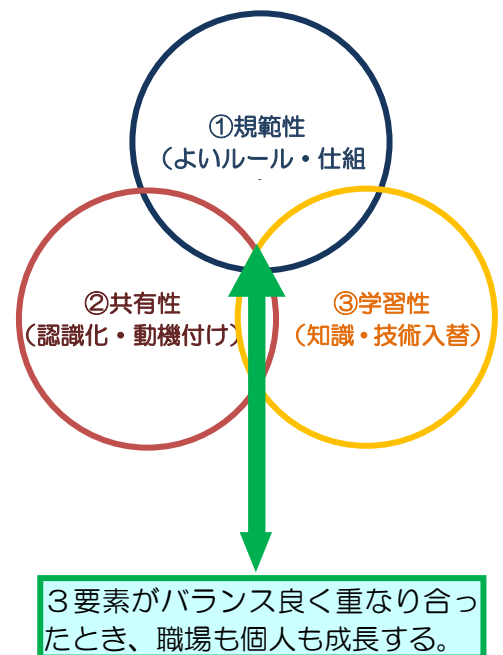
「組織風土分析」は経営分析の必須要件の一つですが、良い企業の「組織風土」とは一体どのようなものですか？そして、その改善の意義とは何ですか？



会社には個性があり、その雰囲気というものは、各社によって異なるものです。この「独特の雰囲気」が組織風土であり、いわば「会社の常識と習慣」と呼べるものです。社員は、この組織風土に無意識のうちに影響され、ものごとを判断し、行動しています。社員の行動に影響を及ぼすという点から、この組織風土も、先述した「経営理念」と同じく「見えない資産」という側面をもっています。そしてこれは、長年の経営者の考え方やリーダーシップ等によって形勢されています。

1. 組織風土をみる3要素

組織風土には ①規範性 ②共有性 ③学習性 の3つの要素があり、良い組織ではこれらが活かされ、そしてバランスよく保たれているものです。



2. 停滞している企業の組織風土の共通点

停滞している組織にみられる共通点としては、以下のようなことが挙げられます。

- ①理念・ビジョンがない
- ②理念・ビジョンに対する重要性の認識が低い
- ③社員の現状満足意識を容認している
- ④新しいビジョンに立ちふさがる生涯の発生を許している
- ⑤変化を起こすための動機付けがなされていない
- ⑥成功体験を積ませていない
- ⑦リーダーシップが発揮されていない、またはその働きかけが弱い

3. 風土の変革なくして経営ビジョンの実現はない

企業として好ましい風土ではないと判断された場合、これの変革を図らなくてはなりません。組織風土の変革には時間がかかりますが、風土の変革なくして経営ビジョンの実現はないのです。

人間の行動は、ひとりひとりの性格、個性と環境や周囲の状況に左右されます。なかでも、会社の風土、常識や慣習は社員の行動に大きな影響を与えるものなのです。だからこそ、経営ビジョンにを掲げて全社あげての体質改善の促進に取り組む必要性があるのです。

経営データベース ②

ジャンル: 経営分析 > サブジャンル: 経営分析の目的



「マクロ環境」の要因

経営分析におけるマクロ環境分析の「マクロ環境」の要因とは、どのようなものがありますか？



1. 経済的環境要因

経済的な環境要因としては、まずGDP成長率、金利動向、為替動向、物価水準等、企業活動に影響を与える基本要因については、過去3年分とこれからの3年分に関する数字をおさえておきます。

2. 政治的環境要因

政治的な環境要因については、消費税、法人税、持株会社関連の規制、特定事業規正法の動向等、自社事業に関連した政治環境要因の動向を把握しなければなりません。政治環境要因は、経済のように連続的に変化するのではなく、規制緩和等の措置により、短期間で急激に変化することがあるので、法案の審議状況や法律改正の影響等を注視する必要があります。

3. 社会的環境要因

自社の事業に関連した要因にも気を配る必要があります。例えば、若年層をターゲットにした事業であれば、「若年層人口の動向やライフスタイルの変化、トレンドの変化」の要因の動向を分析する必要があります。

4. 技術的環境要因

自社事業に影響を与える技術的要因も分析します。例えば、半導体関連事業であれば半導体技術の動向、通信関連事業であればコンピュータや情報通信技術の動向、というように技術の進歩や革新についての見通しを分析します。また、技術的環境要因は、「自社の事業に直接関係する要因」のみが重要であるとは限りません。例えば、インターネットの普及で情報伝達の仕組みが大きな変化を遂げましたが、これによって各社の営業業務の体制は大きく変貌したところも多いでしょう。

5. マクロ環境変化への対応

マクロ環境要因は、無数に存在し、どれだけ盛り込んでも網羅することができるものではありませんので、自社の事業の特徴をつかんだうえで、重要な項目に絞って、その動向や自社への影響、対応方法を分析するのがよいでしょう。またその際は、できれば同じ情報ソースから、継続的にデータをとるようにし、一貫性をもった情報をもってその分析材料とするべきでしょう。