

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.755 2021.12.28

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2021年12月20日号

## 東南アジア経済の見通し

～オミクロン株の影響に不安が残るが、  
22年は経済再開に伴って景気の回復が進む

経済・金融フラッシュ 2021年12月20日号

## 資金循環統計(21年7-9月期)

～個人金融資産は前年比108兆円増の  
1999.8兆円、初の2000兆円突破に王手

経営TOPICS

統計調査資料

## 月例経済報告

(令和3年12月)

経営情報レポート

## 人と組織を変える 組織開発のポイント

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 競合相手の分析

発行:税理士法人 常陽経営

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

【アジア・新興国】

東南アジア経済の見通し

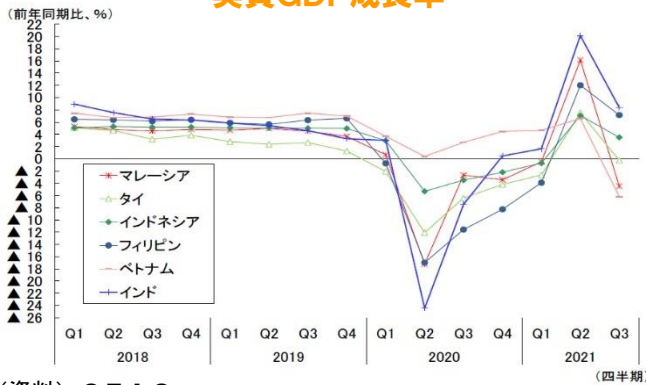
～オミクロン株の影響に不安が残るが、

22年は経済再開に伴って景気の回復が進む

ニッセイ基礎研究所

**1** 2021年7-9月期は東南アジア地域でデルタ株が蔓延して新型コロナウイルスの感染ペースが加速したため、各国政府は都市封鎖など活動制限を厳格化、实体经济が停滞して成長率が大きく低下した。

実質GDP成長率



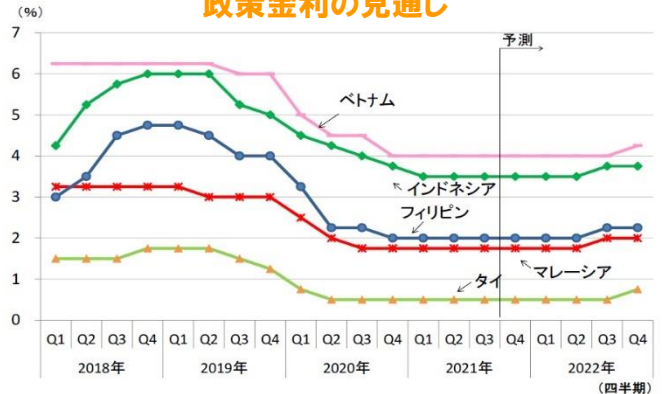
(資料) CEIC

**2** 消費者物価上昇率は、当面はエネルギー価格下落の影響や、一定の活動制限措置が残るために需給面からの下押し圧力が続いて次第に鈍化するが、その後は経済再開が進むなかで労働需給が引き締まり、次第に上向くと予想する。

**3** 金融政策は、当面はコロナ禍でダメージを受けた経済の回復を後押しするため、22年前半まで各国の政策金利が据え置かれると予想する。

しかし、ワクチン普及に伴う経済回復や米国の金融緩和策の縮小および政策金利の引上げに伴う資金流出が強まるなか、22年半ばから各国中銀が利上げに踏み切るだろう。

政策金利の見通し



(資料) CEIC

**4** 経済の先行きは、オミクロン株の感染拡大の懸念がくすぶるが、ワクチンの普及により柔軟な感染対策と経済活動の両立が可能となるため、22年は経済再開による景気の回復が進むと予想する。

足元では各国で外国人観光客の受け入れを再開する動きもあり、コロナ禍で低迷した観光業が回復することも労働市場の改善を通じて内需拡大に繋がるだろう。

実質GDP成長率の見通し



(資料) CEICを元にニッセイ基礎研究所が作成

# 資金循環統計(21年7-9月期) ～個人金融資産は前年比108兆円増の 1999.8兆円、初の2000兆円突破に王手

## 1 個人金融資産(21年9月末): 前期比では9兆円増

2021年9月末の個人金融資産残高は、前年比108兆円増(5.7%増)の1999.8兆円となり、5期連続で過去最高を更新した(注1)。年間で見た場合、資金の純流入が39兆円に達したほか、株価の大幅な上昇を背景に時価変動(注2)の影響がプラス69兆円(うち株式等がプラス50兆円、投資信託がプラス12兆円)も発生し、残高を大幅に押し上げた。

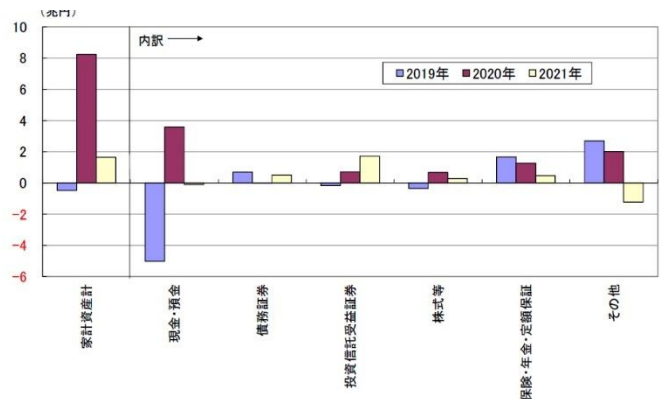
(注1) 今回、確報化に伴い、2021年4-6月期の計数が遡及改定されている。

(注2) 統計上の表現は「調整額」(フローとストックの差額)だが、本稿ではわかりやすさを重視し、「時価(変動)」と表記。

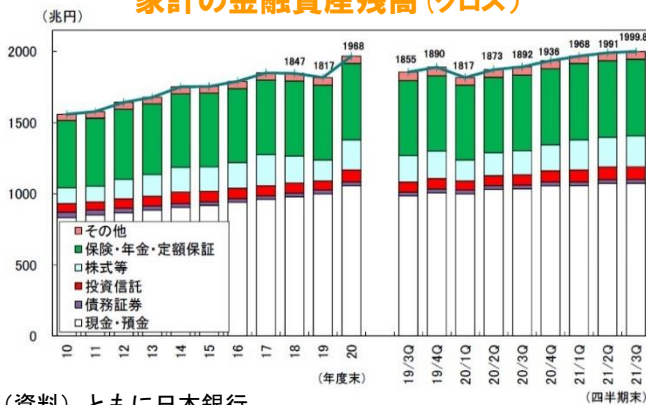
残高は1072兆円(前年比38兆円増)と過去最高であった6月末時点(1073兆円)からほぼ横ばいとなった。

内訳では、流動性預金(普通預金など)への純流入(4兆円)が進んだ一方、定期性預金は純流出(4兆円)となった。

家計資産のフロー(各年7-9月期)



家計の金融資産残高(グロス)



(資料) とともに日本銀行

## 2 内訳の詳細:定期預金の割合が初めて2割を割り込む、投資信託は資金流入が継続

7-9月期の個人金融資産への資金流入について詳細を確認すると、例年同様、季節要因(賞与の有無等)によって現預金が純流出(取り崩し)となったが、消費抑制の影響でその規模は0.1兆円とごくわずかに留まった結果、9月末の現預金

## 3 その他注目点:家計の資金余剰は依然高め、海外投資家の国債保有は過去最高に

7-9月期の資金過不足(季節調整値)を主要部門別にみると、家計部門の資金余剰は前期からやや縮小(10兆円→7兆円)したものの、引き続きコロナ前の水準をやや上回っている。緊急事態宣言など行動制限が続き消費が抑制されたことが要因として考えられる。

また、同部門には自営業者を含むことから、政府・自治体からの給付金の受け取りも一定程度寄与しているとみられる。



# 月例経済報告 (令和3年12月)

内閣府 2021年12月21日公表

## 総論

### 1 我が国経済の基調判断

景気は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が徐々に緩和される中で、このところ持ち直しの動きがみられる。

- 個人消費は、このところ持ち直している。
- 設備投資は、持ち直しに足踏みがみられる。
- 輸出は、おおむね横ばいとなっている。
- 生産は、持ち直しに足踏みがみられる。
- 企業収益は、感染症の影響が残る中で、非製造業の一部に弱さがみられるものの、持ち直している。企業の業況判断は、持ち直しの動きがみられる。
- 雇用情勢は、感染症の影響が残る中で、引き続き弱い動きとなっているものの、求人等に持ち直しの動きもみられる。
- 消費者物価は、底堅さがみられる。

先行きについては、経済社会活動が正常化に向かう中で、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、供給面での制約や原材料価格の動向による下振れリスクに十分注意する必要がある。また、変異株をはじめ感染症による内外経済への影響や金融資本市場の変動等の影響を注視する必要がある。

### 2 政策の基本的態度

政府は、東日本大震災からの復興・創生、激甚化・頻発化する災害への対応に取り組む。デフレからの脱却に向けて、大胆な金融政策、機動的な財政政策、成長戦略の推進に努める。

新型コロナウイルス感染症に対しては、最悪の事態を想定し、水際対策などに万全を期す。

次の感染拡大を見据えて医療提供体制を確保するとともに、ワクチン、検査、飲める治療薬の普及により、予防、発見から早期治療までの流れを抜本強化する。ワクチンの追加接種については、既存ワクチンのオミクロン株への効果等を一定程度見極めた上で、できる限り前倒しする。

あわせて、ワクチン・検査パッケージを活用した行動制限緩和の方針に基づき、通常に近い経済社会活動の再開に取り組む。さらに、景気下振れリスクに十分に注意しつつ、足元の経済の下支えを図るとともに、感染が再拡大した場合にも国民の暮らし、雇用や事業を守り抜き、経済の底割れを防ぐ。また、「新しい資本主義」を起動し、成長と分配の好循環を実現して、経済を自律的な成長軌道に乗せる。そのため、「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」（11月19日閣議決定）を具体化する令和3年度補正予算を迅速かつ適切に執行する。

また、「令和4年度予算編成の基本方針」（12月3日閣議決定）や今後策定する「令和4年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」も踏まえ、令和4年度政府予算案を取りまとめる。

日本銀行においては、12月17日、中小企業等の資金繰りを引き続き支援していく観点から、新型コロナ対応資金繰り支援特別プログラムの一部延長を決定した。

日本銀行には、感染症の経済への影響を注視し、適切な金融政策運営を行い、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

## 各 論

### 1 消費・投資などの需要動向

#### 個人消費は、このところ持ち直している。

個別の指標について、需要側の統計をみると、「家計調査」（10月）では、実質消費支出は前月比3.4%増となった。販売側の統計をみると、「商業動態統計」（10月）では、小売業販売額は前月比1.0%増となった。消費動向の背景をみると、実質総雇用者所得は横ばい圏内となっている。また、消費者マインドは持ち直しの動きがみられる。

さらに、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、新車販売台数及び家電販売は、このところ持ち直しの動きがみられる。旅行は、極めて低い水準が続いているが、国内旅行については、持ち直しの動きがみられる。外食は、このところ持ち直している。

こうしたことを踏まえると、個人消費は、このところ持ち直している。

先行きについては、経済社会活動が正常化に向かう中で、持ち直しが続くことが期待される。

#### 設備投資は、持ち直しに足踏みがみられる。

需要側統計である「法人企業統計季報」（7-9月期調査、含むソフトウェア）でみると、2021年7-9月期は前期比2.6%減となった。業種別にみると、製造業は同1.7%減、非製造業は同3.0%減となった。機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、おおむね横ばいとなっている。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、全産業の2021年度設備投資計画は、増加が見込まれている。「日銀短観」による企業の設備判断は、改善している。先行指標をみると、機械受注は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、企業収益の改善等を背景に、持ち直しに向かうことが期待される。

#### 住宅建設は、おおむね横ばいとなっている。

持家の着工は、持ち直している。貸家の着工は、おおむね横ばいとなっている。分譲住宅の着工は、このところ弱含んでいる。総戸数は、10月は前月比5.6%増の年率89.2万戸となった。

なお、首都圏のマンション総販売戸数は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、当面、横ばいで推移していくと見込まれる。

## 2 企業活動と雇用情勢

### 生産は、持ち直しに足踏みがみられる。

鉱工業生産は、持ち直しに足踏みがみられる。鉱工業生産指数は、10月は前月比1.8%増となった。鉱工業在庫指数は、10月は前月比0.6%増となった。また、製造工業生産予測調査によると11月は同9.0%増、12月は同2.1%増となることが見込まれている。業種別にみると、輸送機械は持ち直しの動きがみられる。生産用機械は増勢が鈍化している。電子部品・デバイスはおおむね横ばいとなっている。生産の先行きについては、持ち直しに向かうことが期待される。

ただし、海外経済の動向や供給面での制約による下振れリスクに注意する必要がある。

また、足下の状況について、ヒアリング結果等を踏まえると、第3次産業活動は、持ち直しの動きがみられる。

### 企業収益は、感染症の影響が残る中で、非製造業の一部に弱さがみられるものの、持ち直している。

#### 企業の業況判断は、持ち直しの動きがみられる。倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。

「法人企業統計季報」（7-9月期調査）によると、2021年7-9月期の経常利益は、前年比35.1%増、前期比7.4%減となった。業種別にみると、製造業が前年比71.0%増、非製造業が同17.0%増となった。規模別にみると、大・中堅企業が前年比38.0%増、中小企業が同26.9%増となった。「日銀短観」（12月調査）によると、2021年度の売上高は、上期は前年比6.7%増、下期は同1.3%増が見込まれている。

経常利益は、上期は前年比69.8%増、下期は同0.3%増が見込まれている。

企業の業況判断は、持ち直しの動きがみられる。「日銀短観」（12月調査）によると、「最近」の業況は、「全規模全産業」で上昇した。3月時点の業況を示す「先行き」は、「最近」に比べやや慎重な見方となっている。また、「景気ウォッチャー調査」（11月調査）の企業動向関連DIによると、現状判断は上昇も、先行き判断は低下した。

倒産件数は、おおむね横ばいとなっている。10月は525件の後、11月は510件となった。

負債総額は、10月は984億円の後、11月は941億円となった。

### 雇用情勢は、感染症の影響が残る中で、引き続き弱い動きとなっているものの、

#### 求人等に持ち直しの動きもみられる。

完全失業率は、10月は前月比0.1%ポイント低下し、2.7%となった。労働力人口、就業者数及び完全失業者数は減少した。雇用者数は横ばい圏内となっている。

新規求人数は、水準は依然として低いものの、このところ持ち直しの動きがみられる。有効求人倍率は横ばい圏内となっている。製造業の残業時間はこのところ減少している。

賃金をみると、定期給与及び現金給与総額はこのところ横ばい圏内となっている。これらの結果、実質総雇用者所得は、横ばい圏内となっている。

経営情報  
レポート  
要約版

経営

人と組織を変える

# 組織開発 のポイント

1. 組織開発の必要性と課題
2. 組織開発のアプローチ手法
3. 中小企業における組織変革のポイント
4. 人材開発によって組織活性化に成功した事例



## 参考文献

「組織変革のマネジメント」(松田陽一著 中央経済社) 「組織開発の探求」(中原淳、中村和彦著 ダイヤモンド社) 「マンガでやさしくわかる組織開発」(中村和彦著 日本能率協会マネジメントセンター) 「中小機構」ホームページ



## 1

## 企業経営情報レポート

## 組織開発の必要性と課題

中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、このような環境変化の下で企業を成長・発展させることは容易なことではありません。環境変化に対応し、自社を成長、発展させながら組織力を向上させるためには、大胆な組織変革が求められています。

本レポートでは、組織を変革させるための組織開発の進め方について解説いたします。

## ■ 組織開発の目的

組織開発が注目を集めるようになったのは、先行きが不透明な中で中小企業がさまざまな問題に対処していくためには、閉鎖的な組織から脱することのできる組織へ変革していかなければならないという認識が高まってきたことにあります。組織開発論の第一人者であるウォリックは、組織開発の目的として、「組織の自己革新力を養う」ことを挙げています。環境変化に適応し続け、生き残りを図るためには、自己変革に取り組み続ける力が必要とされています。

## ■ 組織開発の定義

ウォリックは、組織開発を、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である」と定義づけています。

つまり、組織開発はその過程において、組織が持つ潜在的な力を引き出す機能を持っており、人と人の関係性の変化や相互作用によって変革させていくという考え方です。

したがって、組織開発においては、まずは上司と部下、部署間などの人の関係性に問題があると捉え、その関係性の改善を図ります。

## ■ 組織開発の定義

組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である

## ■ 環境変化のスピードに対応するために急がれる組織開発

企業が掲げる経営ビジョンを実現するためには、組織開発が必要であるといわれています。

それを裏づけるように、組織が活性化している中小企業の多くは、経営者や幹部社員ばかりが目立つのではなく、組織として最大の力が引き出されています。経営環境変化のスピードに対応するためには、個人プレーで業務を遂行するのではなく、社員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、全員で同じ目標に向かっていく組織になっていることが必要です。

そのためには、常に情報や課題を共有し、組織全体の力を結集しなければなりません。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 組織開発のアプローチ手法

### ■ 組織開発における4つのアプローチ手法

組織開発を図るために、以下の4つのアプローチを紹介します。  
規模別に取り組みべきアプローチ方法は異なります。

### ■ 組織開発における4つのアプローチ

①ヒューマンプロセス的    ②人材マネジメント的    ③技術・構造的    ④戦略的

#### (1) ヒューマンプロセス(人の内面)へのアプローチ

社員数 20 名前後の小規模企業は、社員一人ひとりが果たすべき役割は大変重要となります。一人でも違った価値観を持っていたり、貢献意欲が低いと組織はまとまりません。

社員一人ひとりの考え方を知るためにも、まず意識調査や社長自らが面談を行い、自社への貢献意欲や仕事のモチベーションを確かめます。社員間でそれらの内面の部分に差異が見られた場合には、チーム力を結集することを訴求するチームビルディング研修の実施などが必要です。

#### (2) 人材マネジメントへのアプローチ

社員数が 50 名近くなると、個別に向き合う時間を確保することも難しくなっていきます。しかし、自社がさらに成長するためには社員育成は欠かせません。

OJTなどの現場での指導のみならず、社員それぞれの役割に応じた階層別研修体系の構築、多様な人材を受け入れするための受け入れ体制の整備、さらには、社員のやる気を引き出す人事処遇制度づくりなど、人材育成の仕組みの構築が必要となります。

#### (3) 技術・構造面へのアプローチ

社員数が 100 名に近づくと、生産性向上が課題となってきます。

現状の業務が職人肌のベテラン社員に依存するような属人的に業務が行われているものについては、業務効率化を図るため、非効率業務の削減、および業務プロセスを可視化(マニュアル作成など)させるなどにより生産性向上を図るための組織づくりを進めます。

#### (4) 戦略面へのアプローチ

社員数が 100 名を超える状況になると、組織を一つにまとめるのが一層難しくなります。

この規模になると、社員一人ひとりへの個別指導には限界があります。したがって、自社の存在価値を再定義し、理念や行動指針を浸透することを目的としたCI(コーポレート・アイデンティティ)活動により良い組織文化の定着を図ることが必要となります。定着を図るために、自社の理念や行動指針をクレドカードとして社員に配布する方法も有効です。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 中小企業における組織変革のポイント

### ■ 組織を変えたいメンバーが集まり、組織変革チームを結成

組織の中には、自社を良くしたいと考えている社員は少数派であることが多く、その状態では、変化を望まない現状維持派に押されてしまいがちです。人は変われと言われてもなかなか変わることができません。自社を良くしたいという取り組みについても、自身がそれに共感、納得しなければ、表面上では反対の姿勢を示さなくとも心の中では抵抗し、変わろうとしません。

職場、組織を変えるためには、変化への推進力を高める取り組みが必要です。

これには、推進派がばらばらになるのではなく、「組織変革プロジェクト」など、結集できるチームをつくるのが有効です。その際のポイントは2点です。

一つは同じ志を持つ社員がメンバーとなること。もう一つは、できるだけあらゆる部署からメンバーを集め、自社の中での小組織をつくることです。このようなチームが成功するために、メンバーとなるのにふさわしい人物像は、以下の通りです。絶対条件としては、メンバーに権限を有する人物を入れるか、もしくはチーム自体に権限が与えられることが必要です。

### ■ 組織変革チームメンバーにふさわしい人物像

- 現状に対して高い問題意識を持っている
- 自社および組織が良くなることを望んでいる
- 違うものの見方、考え方をもっている
- チームで仕事をするのが大切であると考えている
- 周りにすぐに同調しない
- 実行する権限を持っている

### ■ 組織変革成功のポイント①

**問題意識の高いメンバーが集まり組織変革チームを結成する！**

### ■ 個業から協働化組織へシフトする

今の仕事は、業務の専門化、効率化重視などにより分業化が進んでいる上にITの普及などにより個業化の傾向が進んでいます。今後は、働き方改革やテレワークが進むと一層その傾向が強くなると思われます。個業のメリットとしては、コミュニケーションの機会の削減により、コスト削減の効果はある程度期待できます。一方、デメリットは、チーム（組織）としての相乗効果が発揮されない、互いに関心が向かず信頼関係が構築されにくい、あるいはサポート体制が整わないなど、組織においてはデメリットのほうが大きいといえます。

個業化が浸透していると、仕事の仕方を変えることは難しいですが、これを協働型組織に変えるためには以下の取り組みが求められます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 人材開発によって組織活性化に成功した事例

### ■ プロジェクトを立ち上げ、社員のモチベーション向上につなげたA社

A社 会社概要	創 業：1998年4月	資本金：50百万円
	売上高：25億円（2019年3月）	従業員数：70人

ビルメンテナンス業のA社は、創業から20年ほど経過し、規模が拡大するにつれて職場の関係性が希薄になったことに起因する問題がいくつか生じていました。

そこで組織文化を見直し、魅力ある組織づくりを目指してプロジェクトを発足させて組織活性化に成果を上げた事例です。そのプロジェクトは、以下のように進められました。

#### (1) プロジェクトの立ち上げ

プロジェクトを進めるプロジェクトリーダーを公募により決定。キックオフミーティングでは、「社員自身、魅力があると感じることのできる会社組織とは？」をテーマに掲げて、目的の共有を図りました。

#### (2) ワークショップの実施

プロジェクトメンバー約10名が協働してファシリテーションを行う体制をつくり、ワークショップを実施。その流れは以下の通りです。

##### ① キックオフ

ファシリテーターの紹介、ワークショップの目的、グラドルールの合意。



##### ② チェックイン(メンバーの内面の確認)

参加者の状態を確認し、より深い相互理解のベースにするため、話し合いの始めと終わりに、全員が一言ずつ今の自分の状態、気持ちなどを発表。



##### ③ ストーリーテリング(自社の歴史の振り返り)

経営者より創業からこれまでの歴史や印象的な出来事など、その時の経営者自身の思いとともに話していただき、その様子を動画に撮影。

ワークショップでは、この動画をプロジェクトメンバーに観てもらったうえでA社が今後、どのような会社を目指していくのかについて話し合いを実施。



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

## 競合相手の分析

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つがあるといえます。

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。また、競合先だからといって、絶対に「マイナスの関係」になるわけでもありません。同業種であっても、相互に不足し合っている機能や魅力を補完しえる「プラスの関係（相乗効果）」になる場合もあります。