

2014.10.28

週刊WEB

発行

税理士法人ゼニックス・コンサルティング

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 2014年10月24日号

中国経済:7-9月期の成長率と9月の景気評価点

~成長率は鈍化も景気評価点はやや改善

経済・金融フラッシュ 2014年10月22日号

貿易統計14年9月

~原油価格の大幅下落で先行きの貿易赤字は縮小へ

2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成26年10月)

3 経営情報レポート

ローパフォーマー社員の

戦力化と対応

4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:経営戦略

競争戦略とは

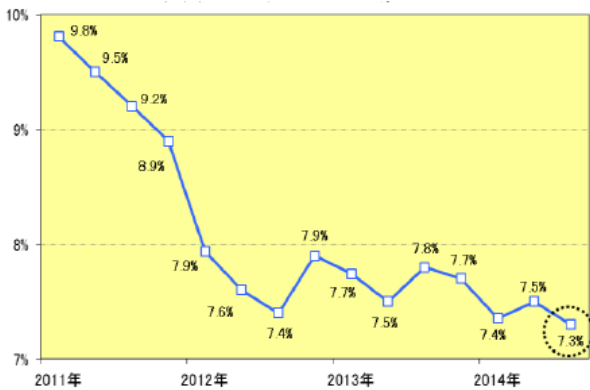
水平統合と垂直統合

中国経済：7-9月期の 成長率と9月の景気評価点 ～成長率は鈍化も景気評価点は やや改善

要旨

- 1 中国の本年7-9月期の実質GDP成長率は前年同期比7.3%増と4-6月期の同7.5%増を0.2ポイント下回った。11四半期連続で7%台を維持したものの、リーマンショック後の2009年1-3月期（同6.6%）以来の低い伸びに留まった。

実質GDP成長率（前年同期比）



(資料) CEIC (中国国家統計局)

- 2 一方、景気動向を判断する上で重要な10指標の内、需要面を捉える指標としては、小売売上高、固定資産投資、輸出金額の3つがある。9月も固定資産投資の伸び鈍化には歯止めが掛からなかったが、輸出は上向いてきており、小売売上高も一定の伸びを維持している。

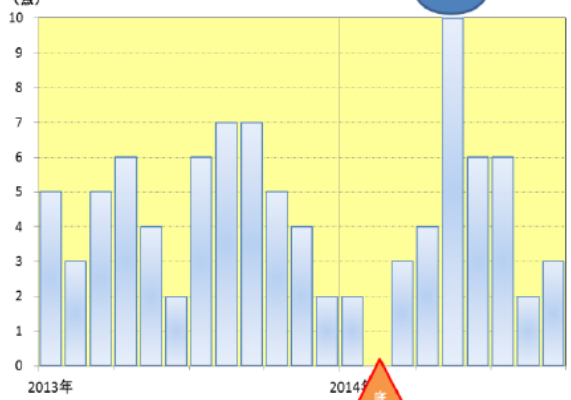
- 3 供給面から景気を捉える指標としては、工業生産、製造業のPMI、非製造業の商務活動指数の3つがある。工業生産は8月に前年同月比6.9%増と大きく落ち込んだが、9月には同8.0%増と改善した。非製造業には鈍化の兆しがあるものの、

製造業は高水準を維持している。

- 4 その他の重要な指標としては、電力消費量、貨物輸送量、生産者物価、通貨供給量(M2)の4つがある。動力源である電力消費量、モノの動きを表す鉄道貨物輸送量、モノの値動きを表す生産者物価、カネの動きの活発さを示すM2は、9月に4つが揃って下向きとなった。

- 5 景気10指標を総合的に見た景気評価点は5月の10点を天井として8月には2点まで落ち込んだものの、9月には3点に回復した。但し、供給面での回復が目立ってきたわりに、需要面で回復したのは輸出だけで、海外経済の好転に依存した面がある。その他の重要な4指標もすべて下向きとなっており、景気の下ぶれ懸念は依然として強いと考えるのが妥当だろう。

景気評価点の推移



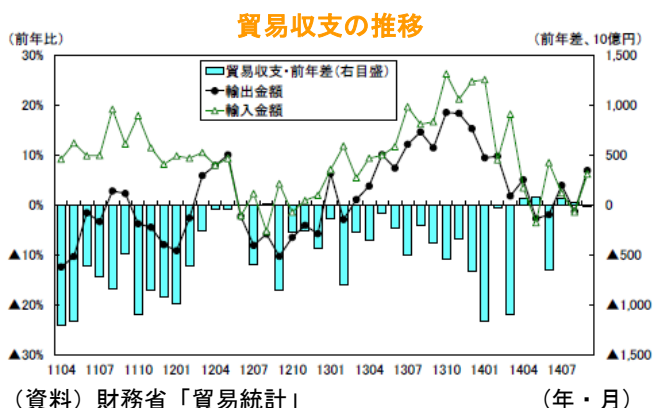
(資料) 各種好評データを元にニッセイ基礎研究所で独自作成

貿易統計14年9月 ～原油価格の大幅下落で 先行きの貿易赤字は縮小へ

要旨

1 輸出入ともに増加に転じる

財務省が10月22日に公表した貿易統計によると、14年9月の貿易収支は▲9,583億円の赤字となり、赤字幅は市場予想（QUICK集計：▲7,682億円、当社予想は▲8,066億円）を上回った。輸出（8月：前年比▲1.3%→9月：同6.9%）、輸入（8月：前年比▲1.4%→9月：同6.2%）ともに前年比で増加に転じたが、貿易収支は小幅ながら3ヵ月ぶりに前年よりも悪化した。

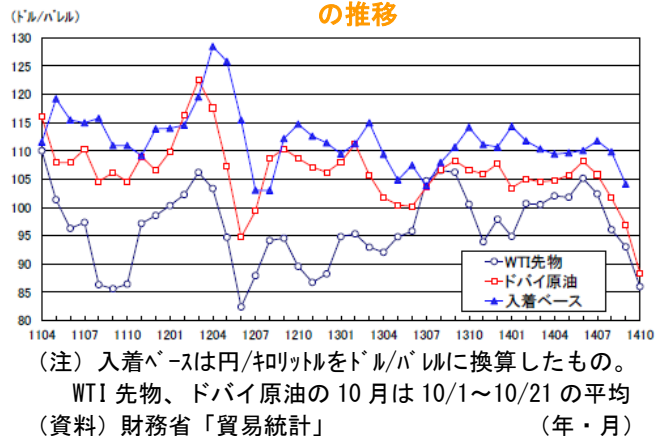


2 原油価格の大幅下落で先行きの貿易赤字は縮小へ

季節調整済の貿易収支は▲10,701億円の赤字となり、8月の▲9,124億円から赤字幅が拡大した。輸出（8月：前月比0.3%→9月：同3.1%）、輸入（8月：前月比▲1.2%→9月：同5.0%）ともに前月比で増加したが、輸入の伸びが輸出の伸びを上回った。四半期ベースの貿易赤字（季節調整済・年率換算値）は

14年1-3月期の▲17.9兆円から4-6月期は駆け込み需要の反動による国内需要の落ち込みを主因とした輸入の減少から▲11.2兆円まで縮小したが、7-9月期は国内需要の持ち直しに伴い輸入が増加に転じたため、▲12.0兆円と赤字幅が再拡大した。

原油価格（WTI先物、ドバイ原油と入着ベース）の推移



3 輸出は横這い圏の動きが続く

9月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比▲1.1%（8月：同▲6.2%）、EU向けが前年比▲4.8%（8月：同1.0%）、アジア向けが前年比4.9%（8月：同▲3.4%）となった。7-9月期の輸出数量指数を季節調整値で見ると、米国向けが前期比▲2.1%（4-6月期：同▲0.9%）、EU向けが前期比▲1.6%（4-6月期：同0.8%）、アジア向けが前期比1.4%（4-6月期：同▲1.7%）、全体では前期比0.5%（4-6月期：同▲0.3%）であった。

月例経済報告

(平成26年10月)

概況

【9月の基調判断（概要）】

景気は、このところ一部に弱さもみられるが、緩やかな回復基調が続いている。個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、このところ足踏みがみられる。設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。輸出は、横ばいとなっている。生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、弱含んでいる。企業収益は、改善に足踏みがみられる。企業の業況判断は、慎重となっているものの、改善の兆しもみられる。雇用情勢は、着実に改善している。消費者物価は、緩やかに上昇している。

1 我が国経済の基調判断

景気は、このところ弱さがみられるが、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、このところ足踏みがみられる。
- 設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。
- 輸出は、横ばいとなっている。
- 生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ減少している。
- 企業収益は、改善に足踏みがみられる。企業の業況判断は、慎重となっているものの、大企業製造業ではやや改善している。
- 雇用情勢は、着実に改善している。
- 消費者物価は、このところ上昇テンポが鈍化している。

先行きについては、当面、弱さが残るものの、雇用・所得環境の改善が続くなかで、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、駆け込み需要の反動の長期化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、持続的成長の実現に全力で取り組む。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。また、産業競争力会議や、政労使会議での議論などを通じ、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ることにより、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。

日本銀行には、2%の物価安定目標をできるだけ早期に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、持ち直しの動きが続いているものの、このところ足踏みがみられる。

個人消費は、持ち直しの動きが続いているものの、このところ足踏みがみられる。実質総雇用者所得が底堅い動きとなっているなかで、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動も徐々に緩和してきているものの、天候の影響もあってこのところ持ち直しの動きに足踏みがみられる。こうしたなかで、消費者マインドは持ち直しに足踏みがみられる。

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、8月は前月比0.4%増となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（8月）では、実質消費支出は前月比0.3%減となり、「除く住居等ベース」では同2.1%増となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（8月）は前月比1.9%増となった。新車販売台数は、底堅い動きとなっている。家電販売は持ち直しの動きが緩やかになっている。百貨店売上等は、持ち直している。旅行は横ばいとなっている。外食はこのところ弱い動きがみられる。

先行きについては、雇用・所得環境が改善するなかで、持ち直していくことが期待される。ただし、駆け込み需要の反動からの持ち直しの動きには、品目によってなおばらつきがみられていることなどから、反動が長引く懸念にも留意が必要である。

設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。

設備投資は、増加傾向にあるものの、このところ弱い動きもみられる。需要側統計である「法人企業統計季報」（4－6月期調査）でみると、2014年4－6月期は、前期比1.8%減となった。業種別にみると、製造業は前期比7.1%減、非製造業は同0.9%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、このところ弱い動きもみられる。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。「日銀短観」（9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」（7－9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、このところ持ち直している。建築工事費予定額は、緩やかに増加している。

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、増加傾向が続くことが見込まれる。

住宅建設は、緩やかに減少している。

住宅建設は、緩やかに減少している。持家の着工は、緩やかに減少している。貸家の着工は、このところ減少している。分譲住宅の着工は、底堅い動きとなっている。総戸数は、8月は前月比0.7%増の年率84.5万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きを示している。首都圏のマンション総販売戸数は、緩やかに減少している。住宅建設の先行きについては、当面、

消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響が残るものの、次第に下げ止まりに向かうことが期待される。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、総じて堅調に推移している。

公共投資は、総じて堅調に推移している。9月の公共工事請負金額は前年比8.2%減、8月の公共工事受注額は同0.9%減となった。また、8月の公共工事出来高は前年比では8.7%増、前月比では1.4%増となった。公共投資の関連予算をみると、国の平成25年度一般会計予算では、補正予算において約1.4兆円の予算措置を講じたが、補正後の公共投資関係費は前年度を下回っている。国の平成26年度一般会計予算では、公共事業関係費について前年度当初予算比12.9%増（特別会計改革の影響等を除くと1.9%増）としている。平成26年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比4.2%増（東日本大震災分を含む）としている。先行きについては、関連予算の執行により、底堅く推移することが見込まれる。

輸出は、横ばいとなっている。輸入は、このところ弱含んでいる。貿易・サービス収支の赤字は、このところ横ばいとなっている。

輸出は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジア、アメリカ及びその他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。EU向けの輸出は、持ち直しの兆しがみられる。先行きについては、海外景気の底堅さ等を背景に、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、このところ弱含んでいる。地域別にみると、アジアからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。アメリカ及びEUからの輸入は、このところ弱含んでいる。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、このところ横ばいとなっている。8月の貿易収支は、輸出金額が微減となり、輸入金額が横ばいとなったため、赤字幅は拡大した。また、サービス収支の赤字幅は、縮小した。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ減少している。

鉱工業生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ減少している。鉱工業生産指数は、一部に在庫の増加がみられ、8月は前月比1.9%の減少となった。また、製造工業生産予測調査によると、9月は同6.0%の増加、10月は同0.2%の減少が見込まれている。業種別にみると、輸送機械は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ減少している。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・デバイスは持ち直しの動きがみられる。生産の先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響が残るものの、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

また、第3次産業活動は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって減少した後、このところ横ばいとなっている。

ローパフォーマー社員の 戦力化と対応

ポイント

- ① ローパフォーマー社員とは
.....
- ② ローパフォーマー社員を戦力化する
.....
- ③ 戦力化できない場合の企業の対応
.....



<参考文献>

- ・『続「問題社員」対応の法律実務』（日本経団連出版）
- ・『これだけは知っておきたい 小さな会社の労働契約と解雇のルール』（日本実業出版社）
- ・『就業規則モデル条文 上手な作り方、運用の仕方』（日本経団連出版）
- ・『労働裁判における解雇事件判例集』（厚生労働省労働基準局監督課編集）

1 ローパーフォーマー社員とは

■ ローパーフォーマー社員とは

あなたの会社ではこのような従業員はいませんか。

- 高い営業能力があることを見越して採用したが、実際には営業能力が乏しかった。
- 高度な資格を有しており、その資格を生かした業務を担当させるつもりだったが、実際には業務に耐えうる実務能力がなかった。

採用する前に採用担当者は履歴書を確認したり面接を行ったり、資格の確認をして従業員が期待通りの働きをしてくれるかどうか確認してから、雇用契約を結んでいるはずです。

しかし実際にはその期待通りの能力を有していない場合があります。そのような社員を「ローパーフォーマー社員」といいます。ローパーフォーマー社員はいわゆる問題社員と違い直接会社に損害を与えることはありませんが、会社の利益に貢献することも少ないです。しっかり準備をせずに解雇した場合には解雇濫用理論により、企業としての責任を負わされることとなります。

■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

ローパーフォーマー社員の能力不足を理由として解雇することは非常に難しいのが現状です。判例では単に能力が低いというだけでは解雇は認められず、指導や配置転換などを行ってもなお改善がみられない場合に初めて解雇が認められます。

■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

解雇に不満がある従業員は以下の方法により、外部の機関に申し出を行う場合があります。その場合には企業は申し出に応じた対応を取らなければならない、その結果によって多額の支払いを要求される場合があります。

<労働局の紛争調整委員会によるあっせんの申し立て>

社員が労働基準監督署に申出を行ったとしても労働基準監督署では解雇については管轄外であるため解決することができません。解雇そのものは労働基準法の範囲外であるため、解雇予告手当の不払いを除いては解決することができないのです。そのため労働基準監督署では解雇の事案については労働相談や紛争調整委員会を紹介することになります。

紛争調整委員会のあっせんは紛争当事者の話し合いを促進することで、紛争の解決を促すことが目的です。公平・中立の第三者である労働問題の専門家が間に入り、双方の主張を確認したうえで、両者が取るべき具体的なあっせん案を提示します。しかしこのあっせんの制度は満足のいく内容でなければ応じる義務がないことが大きな特徴です。紛争に要する費用の面を考えると、企業側は労働審判に及ぶ前のこの段階で解決金を払って紛争を解決するのが良いとも言えます。

2 ローパフォーマー社員を戦力化する

ローパフォーマー社員とは単に仕事の能力が低く、業務内容に耐えられない社員であるとは限りません。ローパフォーマー社員には以下のような特徴が挙げられます。

- ①業務に耐えうる能力がない。
- ②現在の業務内容と社員の特性があっていない。
- ③私生活に問題を抱えており、業務に集中できない。
- ④会社の経営方針にあっていない。
- ⑤現在のポジションに満足し、気楽でよいと思っている。

一言にローパフォーマー社員と言っても問題点は個々で違います。ローパフォーマー社員の特徴を見極めて適切に指導を行うことが大切です。

■ 業務の目標設定を行うこと

ローパフォーマー社員を戦力化するには業務に対する目標の設定を行うことが大切です。ローパフォーマー社員の中には現状に満足し、目標を失っている可能性もあります。そのような社員については具体的な目標を設定し、その目標に対するヒアリングを行うことが重要です。

■ 目標の設定方法について注意すべき点

- ①具体的な目標を掲げること（数値化できることが望ましい）
- ②その目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと
- ③目標が実現可能であること

（1）具体的な目標を掲げること

具体的に目標を設定することでローパフォーマー社員は何をすべきかははっきりと認識できます。さらに目標にはいつまでに何をすべきか日付や数値をはっきりと示すことが大切です。

（2）目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと

目標を設定する際には上司はローパフォーマー社員と話し合い、意見を聞くことが大切です。意見を聞くことでパフォーマンスが上がらない原因がわかる事もあります。設定した目標が会社側の一方的なものではなく、ローパフォーマー社員の能力の向上や会社の利益につながる目標であることが大切です。

（3）目標が実現可能であること

目標は実現可能なものであることが必要です。実現が不可能な目標を設定した場合には退職に誘導していると判断されパワハラと認定されてしまう可能性があります。目標はあくまでも戦力化につながるものである必要があります。

■ 目標設定に関する判例

日水コン事件では8年間目標設定を行い注意・指導を繰り返し、解雇し会社が勝ちました。この事例では数年にわたりかつ複数の注意を行っており、さらに業務報告書の提出を命じて社員の署名まで取っていました。社員に対する課題が明確であり、実現不可能なものではないことを他の社員に確認したうえで目標を設定していることも解雇が有効になる重要な要素となっています。

一方セガ・エンタープライゼズ事件では目標設定は行われず、人事評価が下位10%に属しているという理由で解雇を行ってしまいました。人事評価は相対的な評価でしかなく、労働能力が低いとは認定されず解雇は否定されています。

■ 業務の目標設定を行うこと

ローパーフォーマー社員は設定した目標の達成に向けて仕事に取り組むこととなりますが、結果が伴わなかったり取り組みに向けて行動していないことがあります。その場合には上司は注意や指導を効果的に行わなければなりません。

■ 注意・指導について注意すべき点

- ① 注意・指導は相当期間行うこと
- ② 注意・指導を行った証拠を残すこと
- ③ 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

(1) 注意・指導を相当期間行うこと

注意・指導は相当期間行うことが大切です。一度の注意や指導で解決すればよいですが、解決しない場合には複数回の指導や相当の期間を設定した指導が必要です。もし注意や指導が単発で継続していない場合には、のちに解雇に至ることになった場合でも注意・指導を行ったものと判断されない可能性があります。

(2) 注意・指導を行った証拠を残すこと

注意・指導を行った場合には証拠を残すことが大切です。どのような点について注意・指導を行ったのか、その注意・指導に対するローパーフォーマー社員の意見など詳細に記録しておきましょう。書面で残すことでのちに解雇に至ることになった際の証拠になります。

(3) 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

注意・指導を行うこと自体はパワハラにはなりません。しかしその注意・指導が他の社員のいる前で行われたり、大声で怒鳴ったり、誹謗中傷と取れる発言がある場合にはパワハラと認定される可能性があります。注意・指導を行う場合には他の社員がいないところで行うなどの配慮をすることも大切です。

3 戦力化できない場合の企業の対応

■ 解雇を行う前には退職勧奨を行うこと

退職勧奨は社員と話し合いにより退職を勧める方法です。一方的に雇用関係を終了する解雇よりも退職勧奨の方が退職に関してもめることは少なくなります。これまで目標設定を行って注意・指導を繰り返しているのであればなお話し合いは行いやすくなります。目標設定の際に数値目標をたてていれば達成できていないことを理由に話を進めることができますし、署名を取ってあればその署名も話し合いの中で有効な資料になります。これまで行ってきた指導について織り交ぜながらローパーフォーマー社員が納得できるように退職の話を行いましょう。

■ 解雇を行う場合

ローパーフォーマー社員が退職勧奨に応じない場合には、解雇を行うことも考えなければなりません。ただし解雇を行うには、以下に注意しなければならないことがあります。この解雇のルールを守らなければ解雇権の濫用と判断され、解雇が無効になります。

■ 解雇を行う際に注意しなければならないこと

- ① 解雇制限期間に該当しないこと
- ② 解雇予告を経ていること
- ③ 就業規則の解雇事由に該当すること

(1) 解雇制限期間に該当しないこと

労働基準法第 19 条では社員の解雇について制限を設けています。解雇制限期間に該当する場合については、たとえ就業規則に定める解雇事由に該当したとしても解雇を行うことはできません。もしローパーフォーマー社員を解雇しようとする場合であってもこの解雇制限期間は避けて解雇を行わなければなりません。

(2) 解雇予告を経ていること

解雇する場合には解雇予告が必要です。少なくとも 30 日前に解雇予告を行うか平均賃金の 30 日分以上の解雇予告手当を支払う必要があります。しかし労働基準監督署から解雇予告除外認定を受ける事で解雇予告や解雇予告手当が除外されます。

(3) 就業規則の解雇事由に該当すること

解雇を行うには合理的な理由が必要であり、合理的な理由を欠くことがあれば解雇権の濫用であるとされ解雇が無効になります。もし 10 人以上社員がいる企業であれば就業規則の作成は義務ですから、解雇事由を列挙することが必要です。解雇は就業規則がなくても行うことができますが、就業規則がなければ解雇の基準が明確にならないため労働者保護が優先されることが多くなります。

経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 経営戦略



競争戦略とは

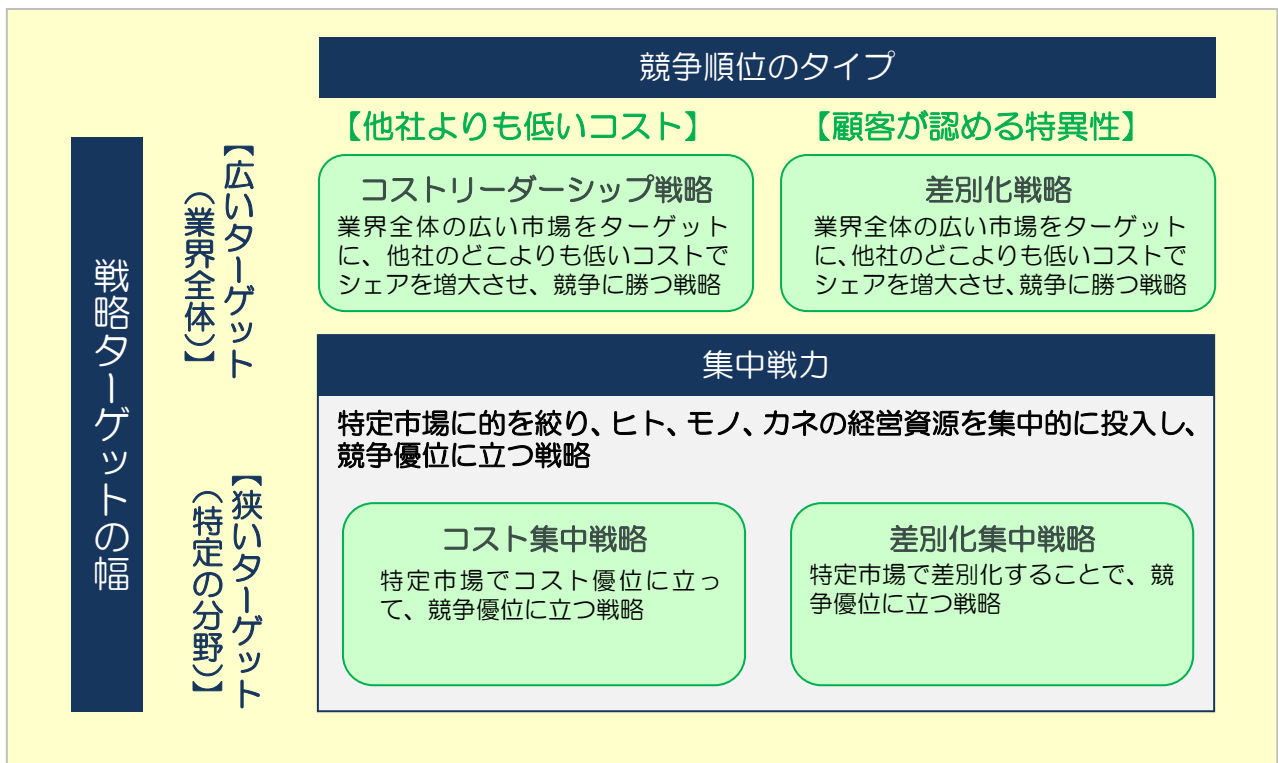
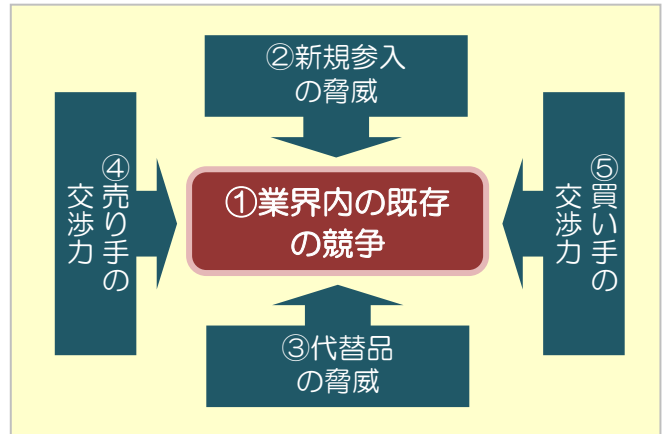
競争戦略とはどのようなものですか。



企業には競争があり、競争に打ち勝つ必要があります。ここでは、マイケル・ポーターの競争戦略理論により、競争戦略を考えます。

同氏は、競争状態を決定するのは「5つの要因（ファイブフォース）」で、競争戦略を「業界内で防衛可能な地位を作りこの5つの競争要因にうまく対処して、企業の投資収益を大きくするための攻撃的または防衛的アクション」と定義しています。確かに、企業の現在のポジションにおいて5つの力のうちどれが最も強く影響を及ぼす力であるかを理解することで、現在及び将来にわたって企業が直面している大きな機会と脅威を把握するための重要なヒントを得ることになります。

さらにポーターは、防衛可能な地位を作って、他社との競争優位を築くためには以下の3つの基本戦略があると主張しています。



経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 経営戦略



水平統合と垂直統合

水平統合と垂直統合のメリット・デメリットを教えてください。



垂直統合には、製造業者が卸売業者や小売業者を統合するような「前方統合」と製造業者が原材料メーカーを統合するような「後方統合」があります。この場合のメリットは、需要と供給への対応力の向上と、既存の買い手と売り手に対しての自社の交渉力アップによる収益率改善があげられます。水平統合は同一製品やサービスを提供している複数の企業が一体化し、その市場における規模の経済性を実現しようとするものです。

【垂直統合と水平統合のメリット、デメリット】

	垂直統合	水平統合
メリット	<ul style="list-style-type: none">①取引費用がかからない 垂直統合企業での完結ができ、取引コストの発生がない②関係特異的な投資がしやすい 川上の企業が川下の企業に必需するための関係特異的な投資問題が解消される③情報漏洩を防ぐ 自社ですべての工程を行うため、情報漏洩の可能性が低い④範囲の経済学、シナジー効果の活用 異なる種類の作業を1社で行うことにより、シナジー効果を引き出し、別々に作業を行ったときのコストの総和より低いコストで作業が行える	<ul style="list-style-type: none">①シナジー効果<ul style="list-style-type: none">イ) 製造シナジー 効果的な生産体制の実現ロ) 財務シナジー 統合による資金力の結集ハ) 研究シナジー 高度な専門技術の補完と技術革新②規模の経済 企業規模の増大に伴う単位当たりのサービスのコスト削減③市場支配力の強化 マーケットシェアの拡大による市場支配力の強化と独占利潤の獲得
デメリット	<ul style="list-style-type: none">①需要低下による影響 需要低下が川上から川下までの一連のシステムを直撃する②規模の経済性の活用不可 垂直統合企業は規模の経済性を利用できない点で、生産の効率性が非統合企業より劣っている③処分にコストがかかる可能性 統合した企業の部品や原料などの需要がなくなった時に、処分にコストがかかる④エージェンシー費用の発生 企業が大規模化し経営者の目の届かないところが増え製造過程が非効率的になり、過剰な人員を要し人件費が増加する⑤多大な初期投資の必要性和その回収の困難 多額の初期投資を要するような産業は、垂直統合するのにふさわしくない	<ul style="list-style-type: none">①規模の不経済性<ul style="list-style-type: none">イ) 労務費の増加 労働組合組成による賃金の増加ロ) 専門能力分散による影響 企業の特化すべき業務・能力配分が曖昧になる。複数の活動に特化してしまう。ハ) 利益相反の影響 顧客同士が競合関係にある場合、秘密漏洩の危険性などから取引がなくなる危険性がある。②企業内部のコストの発生<ul style="list-style-type: none">イ) モニタリングコスト 従業員の増加に伴う管理者の人事管理コストの増加ロ) インセンティブコスト 従業員の増加に伴う相対評価を行うためコストの増加ハ) 企業文化の違い 企業文化を融合させるための調整コストが発生