

マクロ市場環境が与える機会と脅威を見極め、 自社のポジショニングを把握する

感覚を磨くために必要な4つの要素

カスタマー・マネジャーは、いまが攻めのときなのか、それとも待ちのときなのかを判断できるように、市場の動向を把握してその価値を見極め、確固たるビジョンを持つ必要がある。

企業はつね日頃、ビジネスの機会と脅威に関する情報を収集し、管理しているが、それ以外にも、幅広い視野で市場に注目しなければならない。日々のマーケティング活動の入り口として、第1にマクロ市場環境分析を挙げた理由はここにある。

マクロ市場環境分析を行う際、一般的な市場動向や競合他社の動向のみならず、さまざまな要因を併せて見ていく必要がある。それには、マクロ経済や技術の進歩はもちろんのこと、政治や法律（法律改正、外圧、規制、税制など）、人口動態、自然環境、社会環境なども含まれる。

同時に、B to Bにおいては、業界動向を逐一観察することが欠かせない。新しい情報を自社の関係部門に提供し、それに対する理解を求めることは、カスタマー・マネジャーの日常的な仕事だと言える。

本章のテーマは、マクロ市場環境分析によって導き出された新しい背景のなかで、自社がどのようなポジショニングをとるべきかを探ることである。

マクロ市場環境分析に一定の法則があるわけではない。経済動向や法制度の変化をマクロ的に把握して、そこから絶好のビジネスチャンスを見出す感覚や、逆に、問題になりそうなことを予見して被害を未然に防ぐリスク感覚を養うことが重要である。

これらの感覚を磨くためには、以下の4つの点に着目する必要がある。

業界動向

技術環境

社会、経済、政治、法制度などのマクロ環境

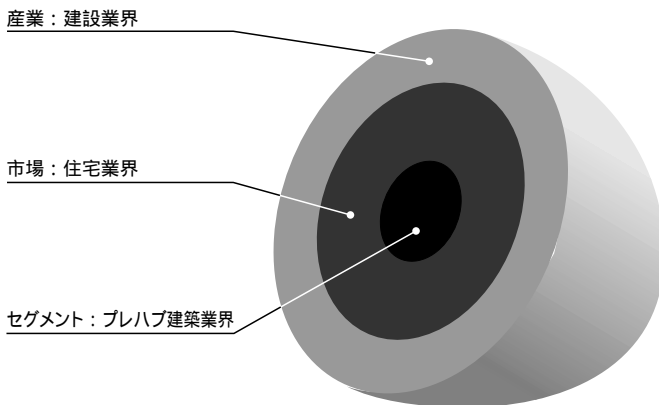
市場の構成要素

以下、この4つの要因に沿って説明していこう。

業界動向から市場環境を把握する

自社が属している業界の動向を分析し、そこからヒントを読み解くためにはさまざまな情報を収集しなければならないが、とりわけ業界の構造と規模（販売量と売上げ）を知ることが最優先となる（図表1-1）。

図表1-1 業界構造の例



ここで、自社はどのような業界に位置づけられるか、また、その業界はどのような産業に属するのか、自社の属する業界が置かれているポジションを確認したい。さらに、業界の規模はどのくらいか、業界の成長性はどの程度か、といった業界の動向を定量的に把握したい。

次に、何が成長傾向にあるのか、あるいは衰退傾向にあるのか、また、どこで何が停滞しているのかなど、定性的な業界のトレンドについても把握しなければならない。

基本的には、業界動向が変化している理由を知ることが大切である。たとえば、売上げが伸び悩んでいるのは、その国全体の不景気によるものなのか、それとも需要を他の業界に奪われたからなのか。また、市場が活性化している場合、その理由は新たな技術が出現したからなのか、といった具合である。

このような分析を行えば、業界の発展段階で言うと、いまどこに位置づけられるかが明らかになる。その段階によって、マーケティングや販売の目標、成功要因は異なる（図表 1-2）。その際、マーケティング担当者は以下の7点に留意する必要がある。

市場はどのようなセグメントで構成されているか。各セグメントの規模や変化はどのような方向に向かっているか

自社はどの市場、どのセグメントを拡大していこうとしているのか
顧客層は集中しているか否か。寡占化が強まった場合、それによって何か大きな問題が発生するのだろうか

製造プロセスにおいて、直近ではどのようなイノベーションが起こったか。将来、とくに発展すると期待される技術は何か

他業界で使われた技術を応用すると、業界動向は変わるかどうか。まったく新しい技術ではないとしても、業界が変われば新しい技術として活用される可能性があるかもしれない

価格動向は全体としてどのように推移していくか

要求されるサービスの水準は高いか低い。サービスは十分に行き届い

図表1-2 業界の発展段階

要素	段階	導入	発展	成熟	衰退
キー・サクセス・ファクター		顧客ニーズを満たすための新たな製品技術	生産と財務力 経済性	市場セグメンテーション 顧客満足における優位性 コスト	柔軟性 顧客とのインテグレーション
マーケティング目標		製品やサービスに関する知識の拡充	ターゲット市場の開拓	市場シェアの獲得と維持	顧客ロイヤルティの獲得 顧客満足度の向上
販売目標		先駆的な顧客（オピニオン・リーダー）に対して販売する	顧客の囲い込み 顧客層の拡大	顧客への浸透 顧客層の拡大 新規顧客の開拓	顧客の重点化 非重点顧客からの撤退
特徴		製品の斬新性	販売戦略 市場の確立	コスト削減 生産の効率化	顧客とのインテグレーション

ているか。サービスそのものが進歩しているかどうか

図表1-3は、ある業界の1996年時点の市場環境を示したものである。これをうまく活用して業界動向の分析を行えば、マーケティング活動を積極的に展開していくための何がしかのヒントが得られるだろう。

さて、これを建設業界に当てはめたものが、図表1-4である。

ここから、建設業界のトレンドを読み取ることができる。業界の需要が、新しい建築物をつくることから、既存の建築物の改修や改築へと移行していることがわかるだろう。

このような需要構造の変化が、建設業界に多大な影響を及ぼしていることは想像に難くない。これは、住宅などの民間需要においても、工場などの産業需要においても、同じことが当てはまる。

さらに広げて考えれば、これが設備投資を抑えるといった、不況期にあり

図表1-3 ある業界の市場環境

業 界	生産量(個数)	生産額(10億リラ)	1996年	
	10,000,000	80,000		
成長傾向	発 展	停 滞	衰 退	
業界のライフサイクル	導入期	発展期	成長期	衰退期
生産者の数(集中度)	低 い	中	高 い	
臨時需要				
代替技術による市場制覇の可能性	高 い	中	低 い	
要求されるサービスのレベル	高 い	中	低 い	

図表1-4 建設業界の市場環境

業界：建設・土木	生産量(1000㎡あたり個数)	生産額(10億リラ)	1995年	
	210,203	164,190		
成長傾向	発 展	停 滞	衰 退	
業界のライフサイクル	導入期	発展期	成長期	衰退期
生産者の数(集中度)	低 い	中	高 い	
臨時需要	住宅建設と工場の改修・改築			
代替技術による市場制覇の可能性	高 い	中	低 い	
要求されるサービスのレベル	高 い	中	低 い	

注) 古い建物を新たにつくり替えるという改修・改築の需要については、その頻度は異なるものの、基本的な傾向は民間需要(住宅など)と産業需要(工場など)にさほど違いはない。

がちな一時的な傾向なのか、あるいは改修に改修を重ねて古いものを保存するといった文化的な背景によるものなのか、といったことも傾向を左右する要因であることが想像できる。

このように、幅広く分析を深めていくことによって、市場の次なる展開を予測しやすくなるだろう。

技術環境に即して競合他社を評価する

マクロ市場環境分析の2つめの要素は、技術環境である。技術環境は、競合他社を評価する際に大変重要なファクターとなる。

というのも、技術革新は大多数の産業分野において、業界地図を塗り替えるなど、既存の秩序を大きく揺るがすからだ。新しい技術の出現が産業構造のインフラを抜本的に変えることもあれば、新たな市場やビジネスを創出することもある。また、製品開発の自由度が広がったり、人々の生活様式を変えてしまったりすることも少なくない。

このような変化に直面したとき、新たなユニットを創設するだけでは追いつかずに、自社の組織全体を組み替えるという事態にまで発展することは、そう珍しいことではない。だからこそ、技術環境の動向についてアンテナを張り巡らせ、進んでマーケティングに取り入れる努力を続けなければならないのだ。

一般に、一時代を画した技術リーダーが新しい技術リーダーに取って代わられた場合、旧世代のリーダーが生き延びることは難しいと言われている。そのような定説は、新しい技術が真に画期的なものであっても、違う分野から転用されたものであっても、それほど変わらない。

要するに、旧来の知識やスキル、それに基づいたビジネスプロセスに習熟しているため、それが足かせとなって、新しいモデルに移行しにくくなるのである。したがって、マーケティング担当者、および研究開発担当者はつね日頃から、現在の技術動向の背後に生まれつつある新たな萌芽を注意深く探

っておかなければならない。

これは、自社の製品・サービスに関わる分野のみならず、周辺分野についても広く探っていかなければならない。実際、絶好の機会や最悪の脅威は、自社が直接関わっていない分野に潜んでいることが多い。

ビジネスチャンスの一例として、レンタカー会社のA社を取り上げよう。A社は、機械技術を正しく理解し、そこから生まれる知識やノウハウをいかに活用している、技術力に富んだレンタカー会社であった。

当初は技術力という強みを生かし、フォード・モーター（以下フォード）やゼネラル・モーターズ（以下GM）の乗用車を扱う形で、それぞれの資本を強力な後ろ盾としていた。現在では、レンタカー事業の特性上、資金力を高めるために大手金融会社の傘下に入り、損害保険なども扱っている。

同社はあるとき、自社の強みである機械技術をベースに、レジスター機器分野に参入した。しかし、長らくは競争相手の攻勢に苦戦する状態が続いていた。

このような流れを断ち切ろうと、当時はまだ一般化していなかった電子技術をいち早く取り入れたところ、従来のレジスター機器の勢力地図を一新するほどの大反響を得られた。この成功により、レジスター機器市場での確固たるポジションを獲得することができたのである。

一方、脅威の例として有名なものに、セイコーとカシオ計算機が挙げられる。両社とも、消費財のエレクトロニクス技術であるクォーツを時計に応用して大成功を収め、スイスの名だたる時計メーカーを凌駕してしまった。

言い換えれば、両社の攻勢により、旧来の時計業界の勢力地図は大きく塗り替えられることになったのである。このように、外国企業や他業界からの脅威は、国内の同じ業界だけを調査していたのでは発見できない。

さらに、ダイナミックで厳しい競争を余儀なくされる分野においては、技術開発が競争優位を生み出すため、各社とも熾烈な開発争いを繰り広げており、日進月歩で新たな技術が生まれる可能性が非常に高い。

これについては、シリコンバレーで繰り広げられている競争を思い浮かべ

れば、納得できるだろう。ある企業が新しい技術で圧倒的な競争優位を獲得したかと思えば、すぐに新しい技術がそれにとって代わり、既存の技術をベースにした製品そのものが陳腐化の憂き目にさらされることなど日常茶飯事である。だからこそ、シリコンバレーの目利きたちは、日夜、技術の最先端をウォッチし続けるのである。

このような環境下では、技術環境の変化を見逃してしまうと、致命的な痛手を被りかねない。しかも、スピードを持って早期に発見しなければ、対応が後手に回ってしまう。

これらの点に留意しながら、以下の事柄を詳細に調べることが重要となる。

- 製品の需要と生産方法に変化をもたらす可能性のある技術の変化
- 従来製品を代替する可能性のある他業界の先端技術
- 新製品開発のためのリードタイム
- 自社が保有する技術の関連業界への応用

もちろん、これはIT（情報技術）やバイオ・テクノロジーなどの、いわゆる最先端分野に限ったことではない。成熟市場と評されているところにも、まったく新しい技術が生まれる可能性はある。

同時に、上記の例で見えてきたように、自社の市場とは関わりのない、活気ある業界から脅威が生じることも十分にありうるのである。いまや、技術動向は見逃せない重要な要因だと言えよう。

社会、経済、政治、法制度のマクロ環境から 自社の将来をデザインする

マクロ市場環境分析の3つめの要素は、社会、経済、政治、法制度に関するものである。社会環境が変わることで顧客ニーズに影響を及ぼしたり、法制度や政治の変化によって新しい競争環境が出現することもある。いずれも、

何らかの形で市場や顧客に影響を及ぼす重要なものである。

マクロ市場環境について理解するには、以下の質問を検討してみるとよい。

- 社会の価値観など、社会像の変化
- 自社製品の需要に影響を与える人口統計の傾向
- 為替相場など経済変動が市場ニーズに及ぼす影響
- GND（国民総需要）など、景気変動の影響
- 今後起こりうる法律や規制の改正と、セールスや情報、流通プロセスとの関連
- 税制の改正などが自社の収益に与える影響

これらの要素を同時に考慮しながら自社の将来像をデザインし、改革につながるマーケティング活動を導き出すのである。

マクロ市場環境を、すでに述べた技術環境と並べてカードにしたのが**図表**

図表1-5 マクロ市場環境分析カード

分野：	
領域	注意事項
技術環境	
技術の変化	
新技術のための訓練	
新製品開発のリードタイム	
マクロ環境	
社会	
経済	
政治	
法制度	

1-5である。それぞれの項目を調査し、その背景や特筆すべき事項などを注意事項欄に記入する。カードを書き終えてみたとき、そこに何らかの関連性が見つかるだろう。

マクロの大きな流れを個々の市場に落とし込み 今後の展開を予測する

市場の構成要素からトレンドが見えてくる

業界動向、技術環境、マクロ市場環境を分析し終えたら、次は、市場を構成している大小さまざまな要素を注意深く観察する段階に入る。

まず、どの市場が重要なのかを知るために、市場セグメント別の市場の規模や成長性などといった市場特性を明確にしていく。自社がどの市場で売上げや利益を上げているかを明らかにする必要がある。

次に、トレンド分析を通じて市場を評価する。市場の動きを正しく把握するために、まずは市場規模の推移を把握しなければならない。

市場規模の推移を把握する作業をスムーズに成し遂げるには、過去3年分以上のセールス情報が必要となる。自社の情報は言うまでもないが、競合他社のセールス情報についても、多くはリサーチ会社から容易に入手できるはずなので、漏れなく収集する。情報をひと通り入手し終えたら、それを図表化し、市場トレンド分析に活かす。

トレンド分析とは、ひと言で言えば、過去から現在までの市場規模の推移を見るものである。市場規模の推移については、**図表1-6**で示すように、量的な側面（すなわち販売量）と金額的な側面（すなわち売上金額）の2つの観点からとらえることが肝心だ。ちなみに、ここでの変化率は下記のようになる。