

中小企業診断士の視点

第55回 マーケティングを成功に導く環境分析のすすめ



中小企業診断士 山口 己智一
一社) 埼玉県中小企業診断協会

最近、私が支援する企業の多くで、マーケティングが機能していない悩ましい実態に直面しています。マーケティングはなぜうまく機能しないのでしょうか。その共通する理由として、最初に行うべき環境分析が不十分であることが挙げられます。

マーケティングは環境分析から始まり、戦略立案、戦略実行、戦略管理といったプロセスをたどりま。最初の環境分析で有望な市場を特定できたら、自ずと次のステップへと進むことが可能です。環境分析は建築物の基礎のようなもので、この精度が勝負といっても過言ではありません。

■環境分析は「順序」が大切

環境分析には「3C分析」や「SWOT分析」を利用しますが、どちらも①市場、②競合、③自社という順序に従い、ビジネス環境の変化を見て自社の問題を明らかにすることが必須です。逆に情報収集が楽だからと③自社から始め、①市場や②競合の分析が“そこそこ”だと、「集めた情報から浮かび上がる戦略は何だろう」と考えて行き詰まってしまう、失敗しやすくなります。

①市場（成功要因の変化を見る）

成功要因は、時間の経過と共に刻々と変わります。その具体的な事例をご紹介します。

1990年代後半の携帯電話市場で端末価格はただ同然で、各社は損得抜きで大量供給を試みました。なぜなら市場の成長が始まった当時の成功要因は、「販売台数を増やしていち早く自社シェアを獲得すること（その後通信料で稼ぐ）」であったからです。しかしそのわずか5年後、端末が行き渡り市場の成長が鈍化すると、各社は端末価格を引き上げ始めました。それは成功要因が「他社顧客の獲得」へと変化したからです。他社から顧客を奪うため、こぞって魅力的な「乗り換え」の優遇策を打ち出していきました。なお、その後のスマートフォンの登場で、こうした競争ルールも根源からひっくり返ることになります。

このように、成功要因が時間の経過と共にどのように変遷したか、把握します。

②競合（自らが学ぶ企業が成功要因の変化へどう対応したか確認する）

自らが学ぶ企業（競合企業）が成功要因の変化に対して、経営資源をどう配分し、成功（または失敗）しているのか——そのコツ（または敗因）を明らかにします。

③自社（修正点を確認する）

①市場と②競合分析で明らかになった問題に対し、自社のサプライチェーンの各領域へどのようにメスを入れるのか——そうした方針決定が、新たな「戦略」へとつながっていきます。

環境分析では、市場の変化を見て、競合の動きを整理することで、修正点やチャンスが浮き彫りになります。貴社のマーケティングを成功に導くため、最も大切な環境分析とその後のプロセスを中小企業診断士がサポートしますので、お気軽にご相談ください。

【問い合わせ先】

埼玉県中小企業診断協会

ホームページ：<https://sai-smeca.com/>

電話：048-762-3350

Eメール：rmcsai@nifty.com