

THANKS

(VOL. 61)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成14年7月1日

発行者：有限会社サクスアイトコンサルティング

連絡先：〒359-1118

埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707

TEL:042-924-8774

特集

実績分析と市場分析

前回は分析について、その意味や目的についての基本的な事項を解説しました。
今回のTHANKSでは、「実績分析」「市場分析」という2つの分析方法について説明します。

実績分析とは

実績分析とは、言葉の通り「自社（自分）の実績がどうなっているか」を分析するものです。
代表的な視点は以下の通りです。

- どこに、どれだけ、何が売れているのか？
- 過去の実績と比べてどうなのか？
- 注意すべきところは無いのか？
- 予想外に伸びたところはないのか？
- 落ちた（あるいは）伸びた原因は何なのか？
- 今後の見通しはどうか？

前回のTHANKSでは、「テストの点数を上げるためにどうするか」を例にとり、分析の必要性を説明しましたが、基本的な考え方は同じです。

例えば、以下の例を見てください。

<当期の売上順>

顧客	前期	当期	差異
A 商事	3,100	3,200	100
B 産業	2,500	3,000	500
C...	1,200	2,500	1,300
D...	3,800	2,200	-1,600
E...	1,000	2,200	1,200
F...	2,000	1,500	-500
G...	1,500	1,300	-200
H...	800	1,100	300
I...	950	1,050	100
J...	1,000	1,000	0
K...	900	850	-50
L...	750	800	50
M...	700	800	100
N...	0	650	650
O...	1,000	550	-450
他	2,800	3,300	500
合計	24,000	26,000	2,000

<前年との差異順>

顧客	前期	当期	差異
C...	1,200	2,500	1,300
E...	1,000	2,200	1,200
N...	0	650	650
B 産業	2,500	3,000	500
H...	800	1,100	300
A 商事	3,100	3,200	100
I...	950	1,050	100
M...	700	800	100
L...	750	800	50
J...	1,000	1,000	0
K...	900	850	-50
G...	1,500	1,300	-200
O...	1,000	550	-450
F...	2,000	1,500	-500
D...	3,800	2,200	-1,600
他	2,800	3,300	500
合計	24,000	26,000	2,000

<顧客Dの詳細分析>

製品	区分	前期	当期	差異
	汎用	1,200	1,100	-100
	特殊	1,000	300	-700
	特殊	700	100	-600
	汎用	500	550	50
	汎用	400	150	-250
合計		3,800	2,200	-1,600

特に特殊品についての落ち込みが大きい。
需要が無いのか？
それとも、他社が攻略をかけているのか？

まずは顧客ごとに前期と当期の売上高の差異を確認します。
そして、次に特に注目すべき顧客について、さらに分析を行います。
具体的には、どの製品がどれだけ伸びて、どれだけ下がったのか等を見て行きます。

事例では、A～Oまでの顧客の中で、非常に危険なのはDの顧客。
1社だけで、1600ものダウンになってしまっています。
内訳をみると、5つの製品の中でも、特に と の落ち込みが大きい。
この2つの製品は両方とも「特殊品」という点が共通しています。
「なぜ、特殊品の落ち込みが大きいのか？」
実際に需要が落ちたのかも知りませんが、もしかしたら、他社から攻勢をかけられているのかも知りません。
その理由は、実際に顧客の所に行って確認する必要があります。

皆さんは、この分析を見て「当たり前なこと」だと思うでしょう。
その通り、分析の中では「基本の基本」です。
特に、ルート型の営業マン（お得意様に対する営業）だったら、こうしたことが、きちんとできていなければ
仕事になりません。
しかし、実際は・・・。
営業マンは、一般的に、その期の目標を達成するためには必死になって頑張りますが、終わってしまうと、結果
については非常に淡泊です。
「分析するのは面倒」とばかりに、すぐに次の目標のために動き出す。
PLAN - DO - SEEの「SEE」と「PLAN」をすっ飛ばして、いつも「DO」「DO」「DO」。
皆さんの会社でも、そんな営業マンが多いのではないですか。

以前、私がコンサルティングをしている会社（機械メーカー）で次のようなことがありました。
ある有力販売店A社の売上が減少傾向。
担当の営業マンからは、「全体的に需要が落ちている」という報告。
しかし、ある時、特約店会で、先方の社長から次のような話。
「需要は別に減っていない。ただ、申し訳ないけれどB製品については、価格的なことがあるので、今は、C
社の製品を買っている・・・」
その言葉を聞いて、実際にA社に対する製品別の売上推移を見てみると、過去ずっとコンスタントに販売して
きたB製品が3年前から全くゼロ。
実績が無くなった時点で、「これはおかしい」と思って、手を打っていたら、もしかしたらC社の攻勢を防げ
たかもしれないのに・・・。
まさに、「後の祭り」です。

<実績分析の限界>

「実績分析」は分析の「基本」ですが、やはり、以下のような限界があります。

実績が無いところは見えない！

当たり前ですが、過去も今も「実績がない」ところについては、分析をしたくてもできません。

「どこまで売れるか？」という可能性が見えない

例えば、ある販売店で実績が前年と比べて20%伸びたとします。
しかし、それだけの分析では、今後、どこまで伸びる余地があるのか判断できません。
もし、店内シェアが100%だとしたら、伸びるためには、その販売店自体の外売り金額が増えなければなり
ません。
しかし、もし、店内シェアが20%程度だったら？
外売りが増えなくても、他社から当社に仕入先を変更してもらい、すなわち店内シェアを高めることができ
れば、まだまだ伸びる余地があるでしょう。

「実績分析」とは、あくまでも「自分の数字」を分析しますので、行うことは容易なのです。しかし、これだけに依存していたら、分析を基に立案する計画や作戦は、どうしても「現状延長的」になってしまいます。

右肩上がりに市場が拡大する頃であれば、これだけでも十分に足りたのですが、残念ながら、今のように市場が縮小してしまうご時世では、やはり不足が生じます。

では、現状延長的な計画、作戦から脱却するためにはどうしたら良いか？

そこで、「市場分析」が必要になってくるのです。

市場分析とは

「実績分析」は、「自分の実績」がどうなっているかを分析するものですが、「市場分析」は、まず「市場」全体がどうなっているかを分析するものです。

例えば、当社の製品が、どのお客様にどれだけ買っていただいているのか？

こうしたことを分析するのは「実績分析」。

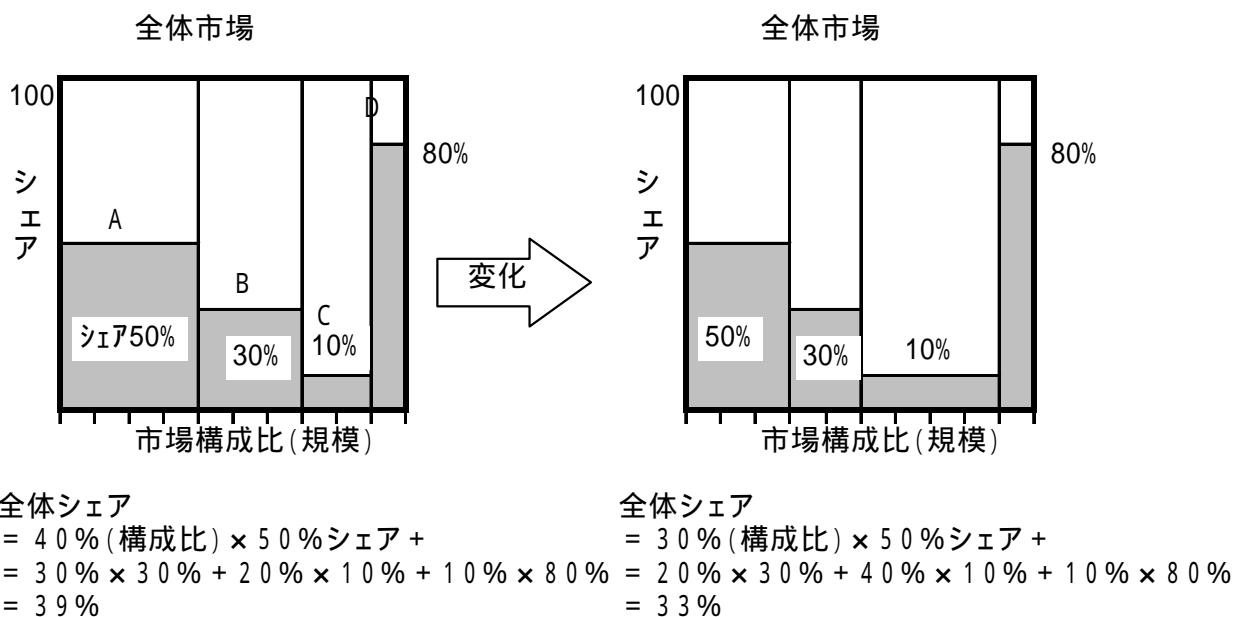
一方、当社のような製品は、世の中のどんなお客様が使っているのか？

このように、大きな視点で分析するのが「市場分析」です。

そして、「市場」全体を把握した上で、自社の実績と比べてみる。

そうすることによって初めて、「当社のこの分野では強い」とか「この分野は全く売れていない」というようなことが見えてきます。

下のグラフを参照してください。



ある会社の対象顧客を業種で区分した時、大きく、A、B、C、Dの4つの分野で構成されているとします。

A B C D、それぞれの全体市場に占める割合は、40%、30%、20%、10%。

A B C Dにおける、その会社のシェアは、50%、30%、10%、80%。

その場合、その会社の売上は、ちょうど網掛けの部分であり、全体のシェアは39%です。

しかし、時が経つにつれ、各分野の市場における構成比が変わってきて、その割合が、右図のように、30%、20%、40%、10%と変化したとします。

その時、もし、各分野における当社のシェアが以前と変わらなかったとしたら...

全体シェアは33%となり、当その会社の売上(網掛け部分)が小さくなってしまいます。

ここで言いたいことは、「実績分析だけでは、こうした変化が見えない！」ということです。市場分析を行うことによって初めて、「これはまずい！」とか、「伸びる分野に注力しよう！」という判断ができるようになるのです。市場が縮小する中では、どうしても新たな開拓が必要になります。だからこそ、自社の数字ばかりを見るのではなく、市場という大きな視点で物事を考えることが重要になるのです。

市場分析の基本は以下の3点です。

まず、市場を細分化する。

前回のTHANKSで、分析とは「物事を要素に分けること」と書きました。

業界別、エリア別、製品別…。

いろいろな分け方が考えられますが、まずは、とにかく「分ける」ことがスタートです。

一般的には「市場細分化(セグメンテーション)」と言われますが、「分け方」が妥当であるかどうかで、市場分析が有効になるのかどうか50%は決まってしまうでしょう。

細分化された市場の規模を推定する

どの市場が、どれだけ大きいのかを、ザックリでも良いから推定することが必要です。

ただし、そうはいても、「市場規模は××億円」なんてことがハッキリ分かるような業界は少ないものです。

コンサルティングをしていると、お客様から「細分化された市場どころか、全体の市場規模については見当もつかない」と言われるケースがよくありました。

市場規模を推定する方法は、いろいろありますが、いくつかの方法を紹介しましょう。

市場規模の推定方法(まずは全体市場から)

1) 業界としての統計数字をチェックする

業界団体(××業組合など)が存在するところでは、会員企業に売上高のアンケートを実施して、業界全体としての市場規模を算出しているケースがよくあります。

外部に公表するところと、しないところがありますが、まずはチェックしてみることです。

2) 自社やライバル企業の売上高から推定する

自社の売上高÷推定シェア=全体の市場規模となります。

自社が業界の中で低位である場合は、トップ企業の売上高÷推定シェアの方が、市場規模の誤差は少なくなります。

3) 他の業界の市場規模から推定する

日本の中でもメジャーな業界では、製品別の市場規模を公表しているケースが多いです。

そういう公表された市場規模と比較して、「××の市場の規模が 億円だったら、当社製品の市場規模は概ね1/4程度」など。

4) 対象顧客の数から推定する

当該企業が提供する製品やサービスの対象となるお客様の数をまず調査します。

こういう数字は事業所統計等から容易に入手することができるでしょう。

それが分かれば、以下のような考え方で推定します。

市場規模 = 「対象顧客数」 × 「使用率」 × 「1顧客あたりの購買単価」 ÷ 「使用年数」

細分化された市場ごとの規模の推定方法

各市場ごとの規模を「積み上げ」に計算することは、かなり困難でしょう。

その場合は、各市場の「構成比」を算出し、「全体市場規模×構成比」で算出します。

構成比については、主観で「概ね××%」と推定することになりますが、その際にも、上記の4)のように、細分化された市場ごとの顧客の数が分かっていると参考になります。

細分化された市場の中での当社のシェアを推定する

各市場の中でのシェアを推定します。

ただし、 の場合同様、シェアの推定は、なかなか難しいと思います。

その場合は、やはり主観に頼らざるをえません。

当社はどれだけ強いのか(あるいは弱いのか)を以下のように5段階くらいに分けて判断することもOKです。

「断然強い」「強い」「互角」「弱い」「全く弱い」

読者の方の中には、「そんな主観ばかりでは意味が無い」と思う方もいることでしょう。

もちろん、数字的な裏づけがあればそれに越したことはありません。

しかし、最初は感覚的なものでも仕方ないでしょう。

そこからスタートして、日々の営業活動を通じて、「検証してみる」ことでOKなのです。