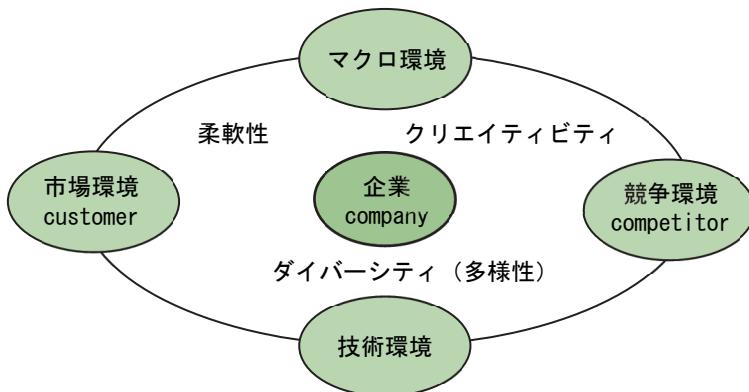


2 マクロ環境+3Cによる日本企業の現状分析



(1) 競争環境 (competitor)

日本企業が大きく飛躍した 1960 年代～1990 年代後半までは、外資規制があり、外国企業が日本に進出するには、事前の届出や許認可が必要であった。現在は規制緩和により、外資系企業も一部産業を除いて自由に参入が可能になり、競争が激化している。さらに現代においては、同業者との競争だけでなく、異業種企業との競争も当たり前になっている。例えば、トヨタ自動車の競合企業は、新興の電気自動車メーカーであるテスラであるが、今後はアップル社もアップル・カーを発売するとアナウンスされており、実現すると、自動車メーカーが IT 業界の競合企業との競争にさらされることになる。同じような事例にホテル業界がある。アパホテルや東横インなどのホテル業界の競合企業は、Airbnb の登場で、空き部屋を持つ一般家庭となりつつある。つまり、IT 技術の進歩によって、ホテルの競合が一般家庭となってしまった。競合企業がいつどこから現れるかが予測不能な状況となっており、現代は企業経営の厳しさが増している。

(2) マクロ環境

マクロ環境において企業がコントロールできない要因は以下の 5 つである。

- ・少子高齢化
- ・女性の社会進出
- ・政治・法律
- ・金利・為替の変動
- ・原油価格・原材料価格の変動

例として政治・法律の事例を挙げる。

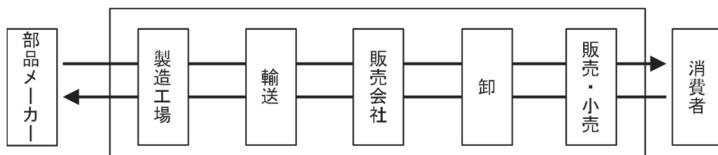
▶ 政治・法律の事例－カーボンニュートラル

カーボンニュートラルとは、大気中への人為的な CO₂ 排出について、排出と回収・吸収のバランスを取り、実質的にゼロにすることである。「カーボン」とは炭素、基本的には CO₂ のことである。CO₂ が差し引きゼロになった状態が「ニュートラル（中立）」と呼ばれている。現在において、排出した CO₂ を吸収する技術は、開発段階で広く活用できる段階にはない。よって、カーボンニュートラルを実現するには、大気中への人為的な CO₂ 排出を削減することが求められている。

先進国をはじめとする主要国は、国内・域内（EU）で活動する企業がカーボンニュートラルの達成を目指とし、これを宣言している。近年は、これに加え、顧客側からの動きも強まっており、カーボンニュートラルに取り組む企業を顧客が選ぶような傾向が見られる。最近、注目を集めているのが SBT である。SBT は、「Science-Based Targets」の頭文字を取った略称で、日本語では「科学的根拠に基づく目標」と呼ばれている。SBT は、企業に対し「科学的根拠」に基づく「二酸化炭素排出量削減目標」を立てることを必須とし、「Scope 1」として、生産活動における化石燃料の消費など自社の活動に伴う CO₂ 排出量の削減を、「Scope 2」では、自社が調達した電力などのエネルギーを生み出すための CO₂ 排出量の削減を求めている。そして、「Scope 3」では、自社外であっても、取引先であるサプライチェーン企業や自社製品を使用する顧客の CO₂ 排出量までも削減が求められている。

具体的な事例としては、アップル社があげられる。アップルは自社のサプライヤーに対して 100% 再生可能エネルギーに基づく製造を求めており。これに対応できないサプライヤーは、結果的に取引先を失うことになるだろう。

このような動きは、今後どんどん広がると予想される。企業経営者としては、注意が必要なマクロ環境の動きの 1 つである。



(3) 技術環境

目覚ましい進歩をとげる IT 技術をコスト削減や売上 UP に活用する事例を以下に挙げる。

- ・アマゾンの顧客が好む本を、過去の購買履歴を自動的に分析してリコメンドするマーケティングの自動化
- ・楽天の顧客をランク付けし、優良顧客に自動的にクーポンや割引を提供する CRM (顧客関係管理)
- ・元手となる資本金があまりなくともお店を開業できるインターネット上の仮想店舗（例えば、BASE というサービスを利用すれば、初期費用や月額費用がゼロから仮想店舗を持つことができる。実店舗を出店する場合は、不動産の初期費用が発生し、手軽に開業はできない）
- ・配送時の荷物の場所を顧客が常に把握できる配送システム（ヤマト運輸やゆうパックなどの追跡サービス）
- ・ゴミ削減に大きく貢献するメルカリなどのフリマサイト
- ・現金を持たずに、スマホで決済可能な PayPay などのキャッシュレス決済サービス（ポイントが貯まったり、店舗での利用で割引になったりと、現金利用よりもお得になる。店側も現金のやり取りによる手間を省くことができる）
- ・上記キャッシュレス決済に関連するが、コロナ禍で導入が進んだセルフレジ（利用者側は待ち時間がなくなり、店側は人件費の抑制につながる）など、挙げれば切りがないほど、IT、AI の技術の進歩が売上向上やコスト削減という点で企業経営に大きな影響を与えている。IT 技術を経営革新に取り込む DX (Digital Transformation : デジタルトランスフォーメーション) が注目されている。

(4) 市場環境 (customer)

ア 新興市場～成長市場

新興市場とは、技術革新や市場需要の変動、新しい顧客ニーズの出現などにより新たに生まれた市場である。過去 30 年間に生まれた新興市場は、パソコン市場、携帯電話（後のスマホ）市場、ポータブルゲーム市場、バイオテクノロジー市場をはじめとして数多く存在する。そして、市場が大きく成長していくわけだが、それを成長市場と呼ぶ。

新興市場や成長市場における機会を捉えるための企業行動は、市場が発展していく初期に、重要な戦略的・技術的意思決定を下すことで先行者優位を確立することである。業界や市場が新たに興りつつある状況では、競争のルールの大部分や、競争のおこない方・成功の仕方に関する標準的な行動が確