

産業・市場の長期的な構造変化分析に基づく参入戦略策定支援

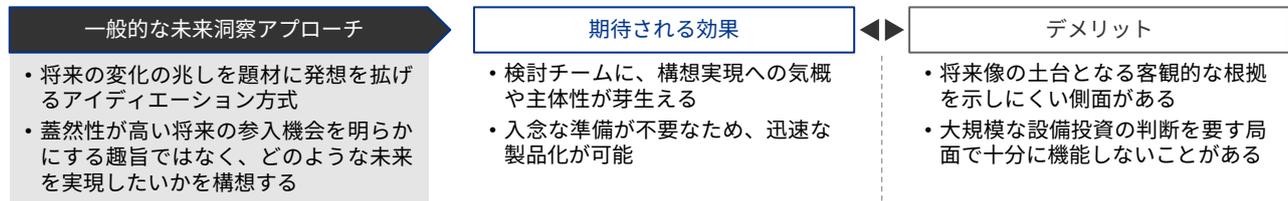
マクロ潮流の分析による企業成長の指針策定

気候変動や地政学リスクの高まり、技術革新の加速などを受けて、経営を取り巻く環境はますます不透明感を増しています。KPMGは、モビリティ・エネルギー・インフラ・ハイテクなど不確実性、成長性の高い分野における長期的な潮流を踏まえた産業・市場の体系的な分析を通じて、エビデンスに基づく企業の参入機会の探索を支援します。

未来洞察における一般的なアプローチの課題

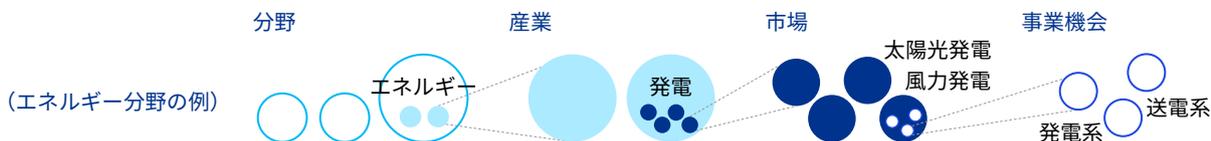
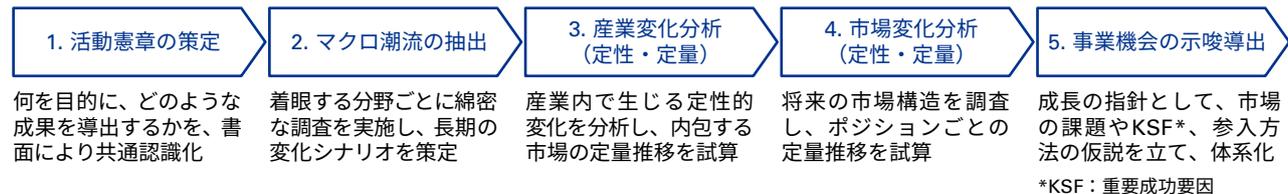
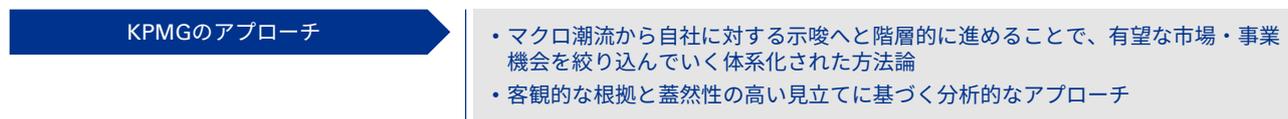
多くの企業は、未来洞察による技術戦略策定や新規事業・サービス開発に取り組んでおり、その手法として将来の変化の「兆し」を基にした強制発想型のアイディエーション方式が導入されています。この方式は、望ましいと考える未来を自ら作り出そうとするチームの主体性の

醸成に寄与し、迅速な製品化が求められる業態に特に適合します。他方で、経営層に議論の熱量や将来像の客観的な根拠を示しにくい側面があり、製品ポートフォリオの見直しなど大規模な設備投資の判断を要す局面では、十分に機能しないことがあります。



KPMGのアプローチと実施ステップ

KPMGは、体系的なアプローチを通して、エビデンスに基づいた長期的に成長が期待される産業・市場分析を行うことで企業における将来像の見立てを明確にし、そこから得られる事業機会の仮説に説得力と蓋然性を備えます。



1. 活動憲章の策定

マクロ潮流を起点とする分析はいずれも抽象度の高い工程からなり、あらかじめ着地点について社内、チーム内で目線合わせをしておくことが肝要です。

具体的には、①分析の成果を誰が何に用いるのか(事業ポートフォリオ変革、事業開発、技術開発の指針策定など)、②その手段としてどのようなアプローチを念頭に

置くか(M&Aによる非連続の成長施策を視野に入れる、または保有技術の用途探査が主眼であるなど)、③分析の対象年をどこに置くか(15~20年後を目安に設定するなど)を「活動憲章」として明文化し、実施メンバーや関連部門と合意します。

2. マクロ潮流の抽出

最大の単位である分野ごとに、対象年までの成長・変化のシナリオ、内包する産業や市場の構造を描きます。たとえばカーボンニュートラルの対応を念頭に2050年を分析の対象年とする場合、現在の産業・市場構造から様変わりしている可能性もあります。重要な変曲点とそこから導かれる事業機会を見落とすことのないよう、意図して大まか、かつ抽象的な分野設定を行います(例：

モビリティ・エネルギー・インフラ・ハイテク)。将来の外延を掴むため、「公知」情報の積上げのみに依拠せず、近接する分野から推論できる「兆候」、変化ドライバーの行間を埋める「仮定」による補強も行います。検討チーム内で頻度の高い議論と補強調査を重ねることで、1つの将来像を描きます。

明らかに
すべき論点

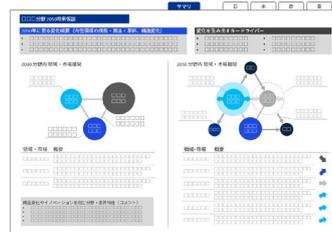
- 複数の産業・市場を俯瞰するとき、将来の経済社会の様子はどのように変化するか
- 当該分野の変化は何をキードライバーとして引き起こされるか
- 当該分野の変化を裏付ける定性的・定量的な材料はあるか、因果ロジックを説明できるか
- 変化の潮流において自社が押さえるべきトレンドは何か、トレンドに地域差はあるか

検討成果の
イメージ

分野ごとの成長・変化シナリオ
(ドライバー間の因果を分析し作成)



分野が内包する産業や市場の構造
(産業・市場の影響関係を基に作成)



3. 産業変化分析 (定性・定量)

マクロ潮流を踏まえ、参入または深耕を検討すべき産業や市場を選定するため、より詳細な調査を行います。PESTEL分析、5フォース分析、3C(顧客・競合・自社)分析などを用いて、さまざまな角度から将来の産業で「なぜ・何が」起こるのか、この環境変化が自社にもたらす影響は何かを分析します。併せて、内包する市場ごとに市場規模や成長率を推計し、事業との親和性を見極めて次の

工程へ進める領域を選びます。この局面で企業のミッション、ビジョンとの適合性を判断するなど、目的に応じて評価軸も調整します。綿密な調査を通して信憑性を高めつつ、部門間・職位間の目線合わせの材料として活用できるように、表現の平明さ、簡潔さも重視して取りまとめます。

明らかに
すべき論点

- 産業の変化は何をキードライバーとして引き起こされるか
- 産業の変化を裏付ける定性的・定量的な材料はあるか
- この産業において自社が押さえるべきトレンドは何か、トレンドに地域差はあるか
- 具体的に、どのような製品・サービスの市場を内包するか、これらの市場は参入を検討するに足る十分な規模・成長性があるか、加えて自社の事業基盤と親和性があるか

検討成果の
イメージ

将来の産業に関する地域別の動向
(内包する市場規模などを推計し作成)



産業動向の全貌、内包市場の選定結果
(定性・定量分析を基に市場を評価)



4. 市場変化分析（定性・定量）

前工程で選定された市場を対象に、さらに解像度を高めた調査・分析を行い、具体的な参入機会の候補を探索します。仮に風力発電を題材とする場合、発電装置本体に限らず、その構成部品、港湾での組立てに用いる建設機械、送電ケーブル、予兆検知システムなども参入候補に入れるべきです。市場の特性や商慣習に依拠しますが、将来の市場構造を明らかにして事業機会の取りこぼしを回避し、目線合わせをしながら参入機会の探索に臨むこ

とができます。また、参入プレイヤーや具体的なプロダクト、採用技術なども併せて調査します。これらの調査に基づき、市場の有望性と蓋然性を補強・評価する観点から、産業動向と同様に市場内の主要製品・方式ごとの市場規模などを推計します。併せて有識者へのヒアリングを通して、市場勃興の蓋然性を明らかにすることも有益です。

明らかに
すべき論点

対象市場の
掘下げ

- 将来の市場構造（例：バリューチェーン構造）はどのように変化するか
- 市場内の各ポジションで、誰が、何の製品を、どのような技術を基に提供するようになるか
- 市場の変化は何をキードライバーとして引き起こされるか
- この市場で自社が押さえるべきトレンドは何か、トレンドに地域差はあるか

参入機会の
探索

- 具体的な事業機会として、自社が参入を検討すべきポジションはあるか、参入方法の初期仮説を描けるか
- 市場内の製品・部品、その実装方式まで目を向けるとき、参入を検討するに足る十分な規模・成長性があるか、加えて自社の事業基盤と親和性があるか
- 市場の勃興や構造変化、参入機会の実現に対する見立てに蓋然性があるか

検討成果の
イメージ

将来の市場に関する地域別の動向
（市場構造を整理し参入機会を可視化）



市場動向の全貌、製品・方式の評価結果
（定性・定量分析を基にスコア化）



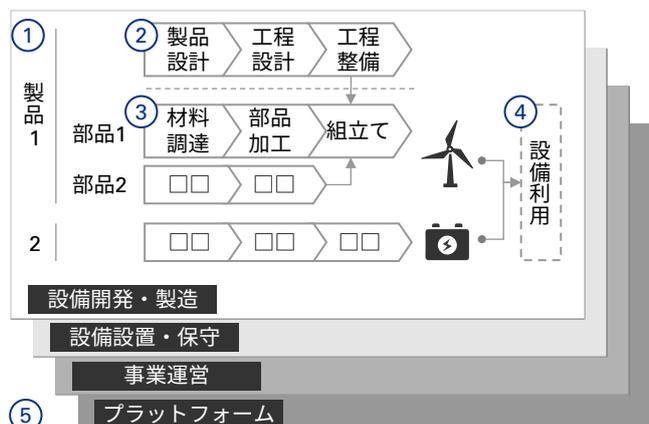
■ 産業・市場の区分定義

前述のとおり、将来の産業・市場構造は現在から大きく変化している可能性があります。加えて、分野内での産業・市場の区分に際して製品カテゴリーによる分解が一般的に用いられますが、たとえば複数市場に同様の製品を卸している素材メーカーでは、この区分が自社の参入機会の探索に適さないこともあります。また、市場変化の分析の進め方としてバリューチェーンによる市場構造

の整理を採用するのが一般的ですが、この区分法もプラットフォーム型のビジネスが軸となる市場ではKSFをうまく汲み取れない場合が想定されます。このように、分野が内包する産業や市場の区分、ならびに産業・市場構造の理解に際しては、下図に示すような複数の切り口との親和性を試しながら、最適な定義を探ることになります。

産業・市場の区分やその内部構造を整理するための切り口（例）

- ①最終製品カテゴリー
需要の変化を掴む観点で広く有効
- ②エンジニアリングチェーン
水平分業が鍵となる産業構造などで有効
- ③バリューチェーン
消費性向の変化により業際の曖昧化が進む産業や市場で有効
- ④最終製品のユーザ用途
多様な産業に供する汎用製品市場などで有効
- ⑤ビジネスレイヤー
プラットフォームの台頭が鍵となる産業構造などで有効



5. 事業機会の示唆導出

これまでの工程から個別の市場における有望なポジションを特定しますが、異なる産業や市場でも近接する課題があれば同様の臨み方（製品・技術展開）で参入する余地があり、事業を拡大させる端緒になります。産業・市場ごとに取りまとめた成果を集約し、重複する製品・技術や課題をグループ化することで、長きにわたって参照で

きる参入機会リスト（マップ）を整備します。併せて、各市場への参入KSF（または市場の勃興・確立に要求されるキードライバー）を言語化・一覧化し、自社製品・技術との適合性を見極めることで、勝ち筋を備える参入方法の仮説をそれぞれ導出します。

明らかに
するべき論点

- 改めて複数の産業・市場を俯瞰するとき、自社にとって大きな広がりを持つ参入機会はあるか
- 有望な市場、そのポジション候補における参入KSFはあるか
- 自社の事業基盤を踏まえて「勝ち筋」のある参入方法の仮説候補を増やせるか

検討成果の
イメージ

分野横断の参入機会リスト
（市場や課題間の相関関係を可視化）



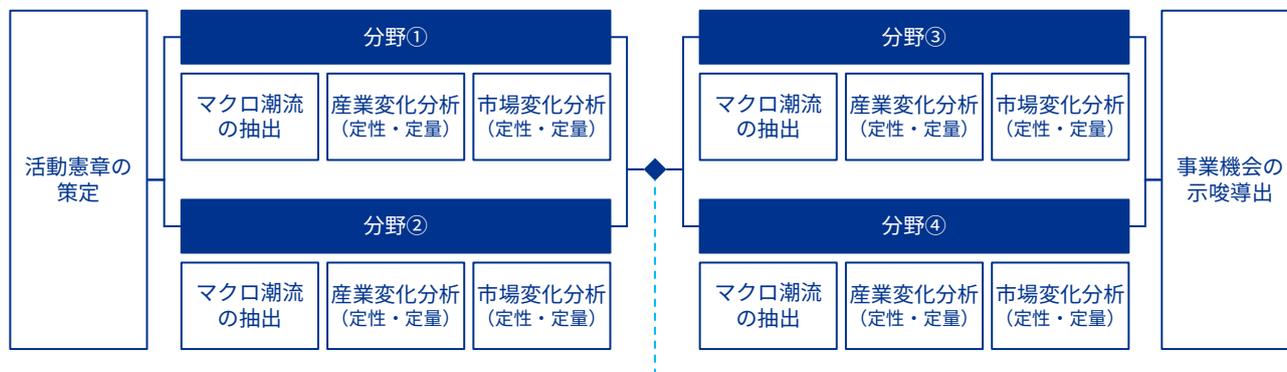
参入KSF・参入方法仮説リスト
（自社の強みを基にして勝ち筋を整理）



スケジュール設計の考え方

基本的な進め方は冒頭で示した実施ステップに従いますが、実際には企業の事業性質に応じて途中段階での軌道修正や調査・議論設計の調整も要求されます。

複数分野（たとえば4分野）を取り上げる場合、2サイクルに分割しておくことで、前半2分野での気付き・反省を踏まえ、効果的に後半2分野の調査・分析を進めることができます。



企業が保有する製品・技術の特性に応じて、調査・分析の各局面で気付き・反省が生まれる活動を2サイクルに分割することで、前半の学びを後半に活かし、効果的な検討を進めることが可能

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するように努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2025 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C25-1009

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.