仕事鮮やか面発想

▷下

時系列グラフ 変化を先読み

コンサルタント　西村　行功　寄稿

これまで紹介した事例は、ある一時点の情報を分析したいわば「静止画」でした。これに時間の変化という情報を加え「動画」にし分析に厚みを加える手法があります。

そのひとつの方法は面グラフを棒グラフとして用いて比較することです。図1は二〇〇四年と〇五年の国内ビール系飲料出荷量の推移を面グラフを比較する形で示したものです。

横軸にはビール、発泡酒、第三のビールの出荷量のシェアをとります。縦軸はビール企業の酒類別のシェアで、それぞれ一〇〇％構成比としてグラフ化します。

「静止画」を「動画」化し分析

これまで解説したグラフと異なり、面グラフの高さにも意味を持たせてあり、この二年間で市場が縮小したことが、高さの比較からわかります。

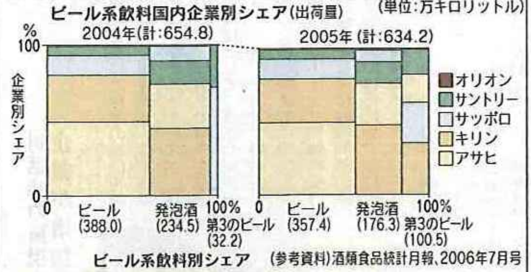
もうひとつの方法は、比較したい二つの時間のグラフを重ねて示す表し方です。

図2―1で示したのは二〇〇〇年の主要な飲用酒類の出荷量です。横軸にウイスキーや焼酎など酒類別のシェアを一〇〇％構成比で表しました。このグラフの上に二〇〇〇年の酒類のシェアを変えないようにして、〇四年のデータを重ねて表現したものが、図2―2のグラフです。

酒類の構成比は二〇〇〇年のものを使ったため、各要素の横幅は変わっていません。二〇〇〇年より出荷量が伸びた酒類は、枠として示された二〇〇〇年の横棒グラフ上の線を突き出す形となっています。逆に減った酒類は枠の内側に縮小している様子がわかります。ビールは縮小し、第三のビールを含む雑酒が伸びている姿が一目瞭然（りょうぜん）です。

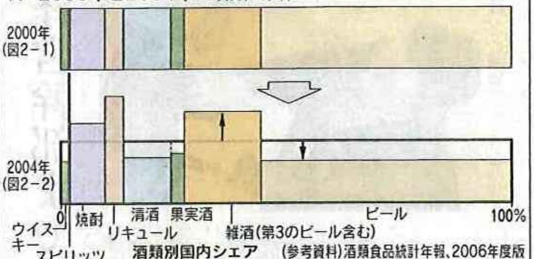
細かい変化率まで示すのは困難でも伸びたのか減ったのかを視覚的に示すのであれば、このようなグラフで十分です。

図1 ビール系飲料の2004年と2005年の市場比較



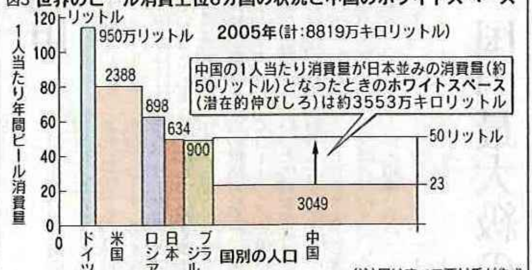
(参考資料)酒類食品統計月報、2006年7月号

図2 2000年と2004年の酒類の変化



(参考資料)酒類食品統計年報、2006年度版

図3 世界のビール消費上位6ヵ国の状況と中国のホワイトスペース



(注)図はすべて西村氏が作成

市場の「伸びしろ」仮説を立てて発見

面発想は将来の市場についての仮説を立てる際にも役立ちます。

図3は二〇〇五年の世界のビール消費量上位六カ国について「消費量＝一人当たり消費量×人口」という関係に着目して表した棒・面グラフです。

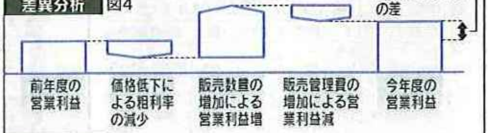
中国は二〇〇五年で既に世界一のビール消費国です。この時一人当たりの消費量は二十三ℓで、経済発展に伴い五年前より四割近く伸びました。

この傾向が続くと仮定し、「日本並みの一人当たり消費量になったらどうなるか」と想定してみましょう。その結果が図3の中国の白抜きの部分に当たります。これが現実になるとそれだけで上位六カ国の市場規模は二〇〇五年の一・四倍になります。

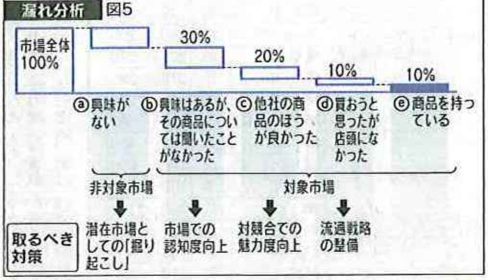
こうした「潜在的伸びしろ」のことをホワイトスペースと呼びます。どの地域に潜在需要があるのか。他社に先駆けてホワイトスペースが見つけられれば、戦略上優位に立てるはずです。

差異分析と漏れ分析

差異分析　図4


前年度と今年度の差
前年度の営業利益
価格低下による粗利率の減少
販売数量の増加による営業利益増
販売管理費の増加による営業利益減
今年度の営業利益

漏れ分析　図5


市場全体100%
30%
20%
10%
10%
ⓐ興味がない
ⓑ興味はあるが、その商品については聞いたことがなかった
ⓒ他社の商品のほうが良かった
ⓓ買おうと思ったが店頭になかった
ⓔ商品を持っている
非対象市場
対象市場
取るべき対策
潜在市場としての「掘り起こし」
市場での認知度向上
対競合での魅力度向上
流通戦略の整備

原因と対策「足し算・引き算」で

面発想は、組み合わせで考える「掛け算」型の発想法ですが、「足し算・引き算」型の発想法もあります。

二時点の物事の変化要因を分析する手法として、差異分析と呼ばれるものがあります。よく使われるのは、当該年度の利益の前年度からの増減要因を、前年度との比較で示すケースです。

図4に示されているのは、利益減少要因となった「粗利率の低下」と「販売管理費の増加」、そして利益の増加要因となった「販売数量の増加」の状況です。前年度の営業利益を出発点に減少は下向きの矢印で、増加は上向きの矢印で示します。増減益要因を順次示して、最終的に今年度の営業利益がいくらだったかがわかります。

このように過去から現在に至る変化についてどんな要因でどう変化したのかを理解するのに差異分析は有効です。

もうひとつ良く使われる分析手法として、漏れ分析と呼ばれるものがあります。図5に示されているのがその事例です。

自社のある商品のマーケットシェアが一〇％だとします。市場全体を示す一〇〇％から、「どのように漏れた」結果として、一〇％に行き着いたのかを構造的に示したものです。

「商品に興味がない」「興味があるが知らなかった」「知っているが他社品のほうが良い」など、認知から購買のステップに沿って理解が進みやすいように市場に受け入れられなかった理由が構造的に示されています。

「漏れ」とは課題のことです。課題がわかれば対策を打ちやすくなります。商品についての認知が進んでいなければ、広告などの対策を打つことになるし、店頭で競り負けているのであれば、販促策を考えます。