

今回は企業の経営や事業二強を形成している企業戦略の踏定で活用する面がよすべかります。この発想の四つのパターンに よってマーケッティングで解説しましょう。

分析の対象や目的として、企業的外部環境を分析すべかり、内部環境の状況を分析するので二種類に分かれます。

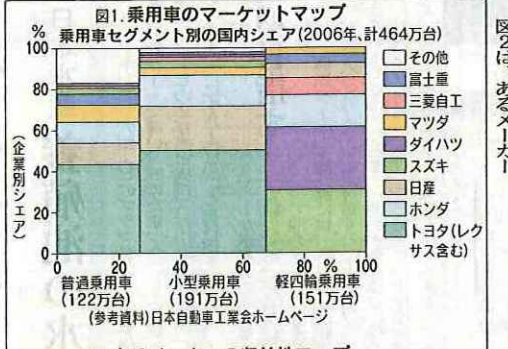
次にグラフのパターンとして縦軸も横軸も二〇〇構成比で表示する「一面グラフ」なのか、ひとつの軸に素数の意味を持たせた「二種・面グラフ」なのか二種類があります。人・モノ・金全体では分析の対象とグラフの種類を掛け合わせ「二×二×二」の合計四つのパターンがあるわけですが、

外部環境は簡単にいえば企業が活動している市場のことです。その概要を示す面グラフはマーケットマップと呼ばれるものです。

全体像を俯瞰

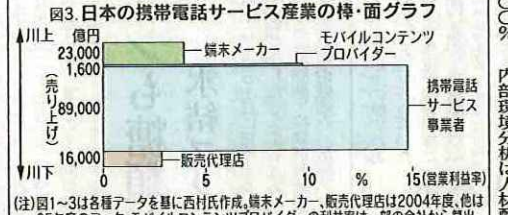
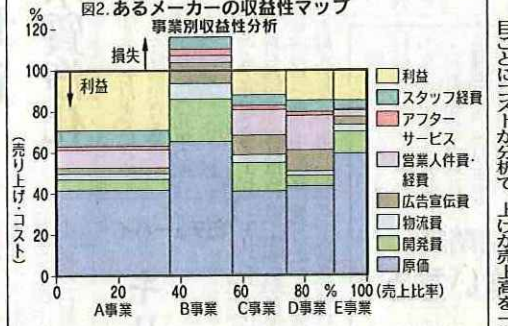
図1は二〇〇六年の乗用車の国内マーケットマップです。横軸には自動車の出荷台数に占める普通車・小型・軽という自動車の車種の割合を示します。縦軸には各メーカーの車種ごとの市場シェアを取ります。

トヨタ自動車が普通・小型ともに四〇%を超えるシェアを占め、軽ではスズキとダイハツ工業が



市場の勢力図 一目で把握

シェア状況詳しく利益分布も描写



このように棒・面グラフは自社の活動の状況を複数の切り口で表したい時に役立ちます。

このように棒・面グラフは自社の活動の状況を複数の切り口で表したい時に役立ちます。

このように棒・面グラフは自社の活動の状況を複数の切り口で表したい時に役立ちます。

事業別の収益性マップです。横軸はこの企業が展開している各事業の売上高の比率を二〇〇構成比で表示しています。縦軸は売上高を二〇〇%としたコストがどの程度かかっているかを各事業ごとに表したものです。人件費や物流費などの項目ごとにコストが分析して

自社の強み・弱み見極め

売上げからコストの積み上げを差し引いた黄はなにか」など、具体的な部分がある事業の利益の議論にすぐ入るのか

その数値に意味を持たせることでより深い分析ができるのです。

図3に示されているのは、日本の携帯電話サービス産業の各事業者の売上高と営業利益率を示した棒・面グラフです。

棒・面グラフを使えば、内部環境の分析にも深みを持たせることができます。あるメーカーが地域別販売店の売上げの別を分析するケースを考えてみましょう。

販売店の売上台数については、「売上台数」×「店舗当りの売上高」という関係を使って、一店舗当たりの売上台数を縦軸に取ると、地域別店舗数を横軸に描いていきます。

高さと幅の「かたち」と「面積の大きさ」から、どの地域の店舗に課題があるのかが、直観的にわかるようになります。

面発想で作成したグラフのメリット

- 国や製品別の市場シェアなど2つのデータを1つのグラフで表現
- 分析結果のメッセージを視覚的に提案できる
- 企業の収益構造や重要課題をよりわかりやすく把握
- 市場の全体像を俯瞰(ふかん)し関係者と共有できる
- 分析するための「仮説」をたてる力が高まる

B事業だけ赤字になっていてその理由は...

として描かれた面グラフを突き破っていることも見立れます。B事業は二番目に売上高に大きいですが、赤字に陥っている様子がわかります。

経営改革の会議の場などで課題や改善策を議論する際こうしたグラフを使って説明してみたいかがでしょう。赤字を抱えている事業の様子が一目で把握できるので「B事業のコストの六〇

高い時間を使い方などの高の合計は八兆九千億円を突破していることも見立れます。B事業は二番目に売上高に大きいですが、赤字に陥っている間に生み出した時間がどのよう

横軸にはそれぞれの事業者の平均の売上高営業利益率を取ります。これは二〇〇%構成比ではなく、営業利益率の数値なので、事業者群ごとにそれぞれ幅幅が異なるま

縦軸の売上高と横軸の営業利益率を掛け合わせたのが営業利益となり事業者が利益面でも大きなことが際立っています。

分析に深みも

棒・面グラフを使えば、内部環境の分析にも深みを持たせることができます。あるメーカーが地域別販売店の売上げの別を分析するケースを考えてみましょう。