

問7 販売ルート別の売上及び市場の分析（システム戦略）（H23 秋・FE 午後問 7）

【解答】
[設問1] aーア, bーオ, cーウ, dーイ
[設問2] eーコ, fーエ, gーキ, hーウ

【解説】
バブルチャートを使用した販売ルート別の売上及び市場に関する分析を行う問題である。
バブルチャートとは、二つの軸を持つ座標軸の上に、ある事象を表す円状の図（バブル）を配置した図のことを指す。円はその大きさに三つ目の事象を表し、合計三つの情報を使い分析を行う。2次元のグラフで、3次元目の事象を表すことができる点がメリットである。
バブルチャートはポートフォリオの評価によく利用され、中でもよく使われるのがPPM（Product Portfolio Management）である。PPMは、複数の製品の生産や販売を行う企業、また複数の事業を行う企業が、戦略的視点から経営資源を重点的に配分するところを決定するために使われる経営分析・管理手法である。
なお、本問は、バブルチャートに関する知識がなくても問題文をじっくり読めば解答できる構成となっているため、取り組みやすい問題であるといえる。
設問1は、バブルチャートを使用した販売ルート別の売上分析と市場分析に関する問題、設問2は、バブルチャートを使用した販売ルート別の指標の前年構成比分析に関する問題である。

[設問1]
本問は、販売ルート別の売上金額増加のための戦略を表1販売ルート別の指標を元に図1当年売上分析と図2当年市場分析から読み解く問題である。
・空欄a：aは図1当年売上分析の縦軸が5,000である。
図1当年売上分析の縦軸は、表2図1及び図2のバブルチャートの説明より、縦軸の指標は「売上単価 当年見込（千円／t）」とある。
よって、表1販売ルート別の指標の「売上単価 当年見込（千円／t）」が5,000を探すとCVSであることが分かる。したがって、（ア）が正解である。
・空欄b：設問1の文章の「当年売上分析・当年市場分析の結果の考察」から「はが最も小さいが、が最も高い」とある。
図1当年売上分析と図2当年市場分析より、「最も小さい」は図2当年市場分析のを指すことが読み取れる。
よって図2当年市場分析の縦軸である市場占有率がとなる。したがって、（オ）が正解である。
・空欄c：「最も高い」は図1当年売上分析のを指す。よって、図1当年売上分析の縦軸である売上単価がとなる。したがって、（ウ）が正解である。
・空欄d：設問1内の文章の「当年売上分析・当年市場分析の結果の考察」に「は、が最も低い」とある。は売上単価のことなので表1販売ルート別の指標から売上単価の当年見込が最も低い販売ルートは加工であることが分かる。したがって、（イ）が正解である。

[設問2]
本問は、売上及び市場に関する各指標の増減傾向を把握し、各販売ルートに対する有効な施策を表1販売ルート別の指標などを元に読み解く問題である。表1販売ルート別の指標の前年実績に対する当年見込の比率を計算していけば解答できる構成となっているため、取り組みやすい問題であるといえる。
設問を解く前に、表1販売ルート別の指標の前年実績に対する当年見込の比率を計算すると次のとおりとなる。なお、前年比の計算は空欄e、fを埋めるためには、最低限「量販店」、「CVS」、「外食」、「加工」各項目について計算しておく必要がある。ただし、売上金額については「バブルの大きさ」とあるので軸の分析では必要ない。

表 前年実績に対する当年見込の比率							
指標		小売店	量販店	CVS	ネット通販	外食	加工
売上金額 （百万円）	前年実績	3,400	3,330	1,092	805	7,200	6,210
	当年見込	3,360	4,025	1,150	726	5,760	7,200
	前年比	－1%	21%	5%	－10%	－20%	16%
売上数量 （t）	前年実績	850	900	260	230	2,400	2,700
	当年見込	800	1,150	230	220	1,800	3,000
	前年比	－6%	28%	－12%	－4%	－25%	11%
売上単価 （千円/t）	前年実績	4,000	3,700	4,200	3,500	3,000	2,300
	当年見込	4,200	3,500	5,000	3,300	3,200	2,400
	前年比	5%	－5%	19%	－6%	7%	4%
市場規模 （百万円）	前年実績	12,143	16,650	7,280	4,025	18,000	20,700
	当年見込	10,839	18,295	8,214	4,840	15,158	20,000
	前年比	－11%	10%	13%	20%	－16%	－3%
市場占有率 （%）	前年実績	28	20	15	20	40	30
	当年見込	31	22	14	15	38	36
	前年比	11%	10%	－7%	－25%	－5%	20%

・空欄e：表3図3及び図4のバブルチャートの説明の図3前年比分析1に当たするため、図3前年比分析1の中で特徴のある数値の販売ルートに視点をおいてみる。
加工は横軸が20%前後となっている。前記の表前年実績に対する当年見込の比率を見ると、加工で前年比が20%前後となっているのは市場占有率である。
また、外食は縦軸が－20%弱となっている。前記の表前年実績に対する当年見込の比率を見ると、外食で前年比が－20%弱となっているのは市場規模である。したがって、（コ）が正解である。
・空欄f：表3図3及び図4のバブルチャートの説明の図4前年比分析2に当たするため、図4前年比分析2の中で特徴のある数値の販売ルートに視点をおいて見てみる。

量販店は横軸が30%弱となっている。前記の表前年実績に対する当年見込の比率を見ると、量販店で前年比が30%弱となっているのは売上数量である。
また、CVSは縦軸が20%弱となっている。前記の表前年実績に対する当年見込の比率を見ると、CVSで前年比が20%弱となっているのは売上単価である。したがって、（エ）が正解である。
・空欄g1、g2：g1は「前年比分析結果の考察」に「市場規模が20%ほど増加しているのに市場占有率が25%ほど減少している」とある。市場規模と市場占有率は図3前年比分析1で表されているが、「市場規模が20%ほど増加しているのに市場占有率が25%ほど減少している」に該当するのは、ネット通販の前年比である。またg2は「売上数量が25%以上増加している一方、売上単価が低下している」とある。売上数量と売上単価は図4前年比分析2で表されているが、「売上数量が25%以上増加している一方、売上単価が低下している」に該当するのは、量販店の前年比である。したがって、（キ）が正解である。
・空欄h1、h2：図3前年比分析1と図4前年比分析2で使われている、市場規模・市場占有率・売上単価・売上数量の四つの指標について、外食と加工のバブルチャートの前年比ポジションを増加と減少に分けて表にしてみる。

表 前年比のポジション				
	市場規模	市場占有率	売上単価	売上数量
外食	減少	減少	増加	減少

	市場規模	市場占有率	売上単価	売上数量
加工	減少	増加	増加	増加

「hに関する解答群」より、外食と加工に関する四つの指標の前年比ポジションを当てはめてみる。すると、外食にあたるh1の解答群では、「イ、ウ、エ、オ、ク、ケ」が一致する。また、加工にあたるh2の解答群では「ア、ウ、カ、キ、コ」が一致する。したがって、外食、加工共に一致する（ウ）が正解である。