

10 多角化戦略

10-1 製品ポートフォリオ・マネジメント

-PPM (Product Portfolio Management)-

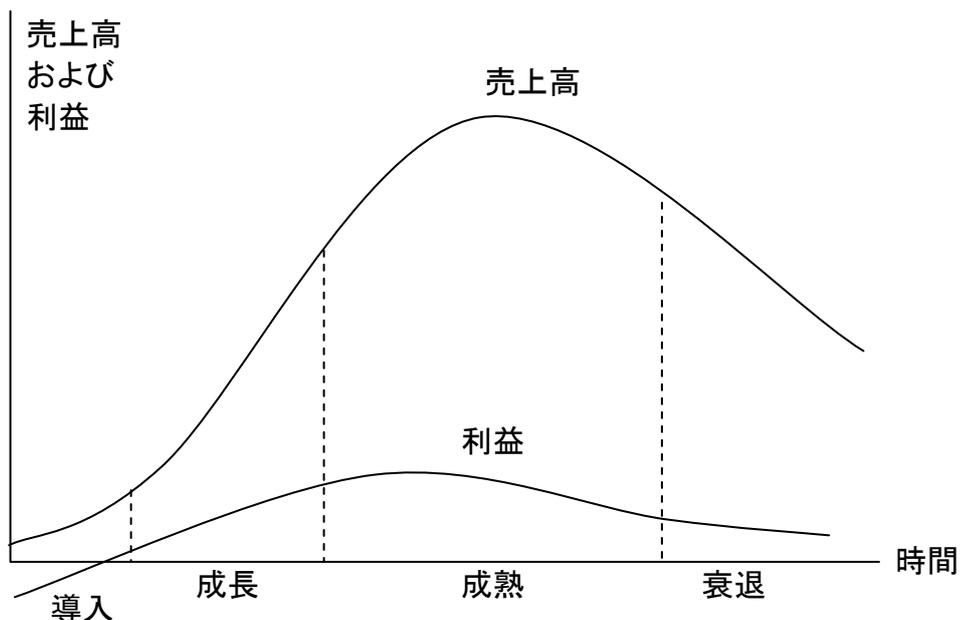
<前提>

キャッシュ・フローに影響する2要因

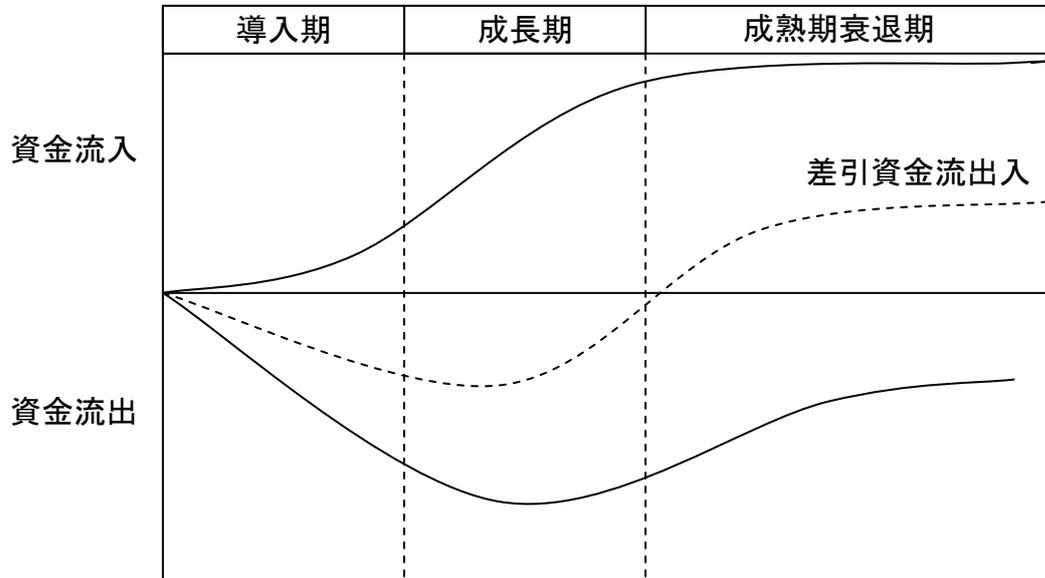
キャッシュフロー=資金流入-資金流出

- 製品ライフサイクル(環境要因)→資金流出
 - 導入期→成長期→成熟期→衰退期
 - 代理変数=市場成長率
 - 市場成長率が高いほど、資金流出が大きい。
- 経験曲線効果(競争上の地位)→資金流入
 - 高マーケット・シェア→低コスト→高利益
 - 代理変数=相対的マーケット・シェア
 - (=自社のシェア÷最大の競争相手のシェア)
 - 相対的マーケット・シェアが高いほど、資金流入が大きい。

製品ライフサイクル



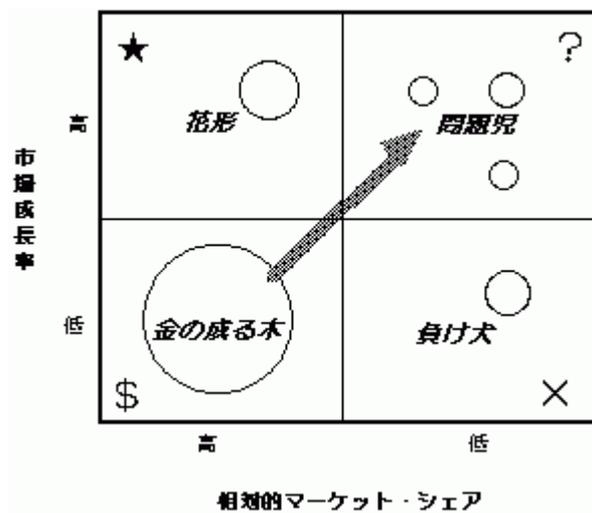
プロダクト・ライフ・サイクルと資金



(注) 資金流入 = 税引利益 + 減価償却
 資金流出 = 開発投資 + 設備投資 + 運転資金

製品ポートフォリオ・マトリックス
 (BCG成長-シェアマトリックス)

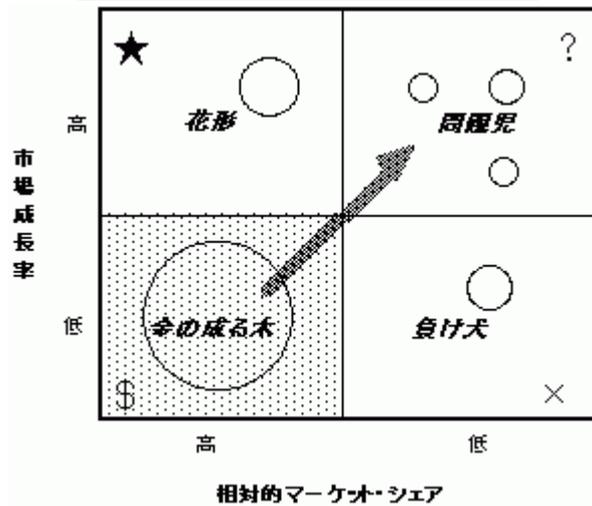
市場成長率を縦軸、相対的マーケット・シェアを横軸とした図の上に、各事業を位置づけて、各事業の売上規模の比率を円の面積で表わしたものの。



* 横軸は左の方が高いシェアになっているのに注意すること。

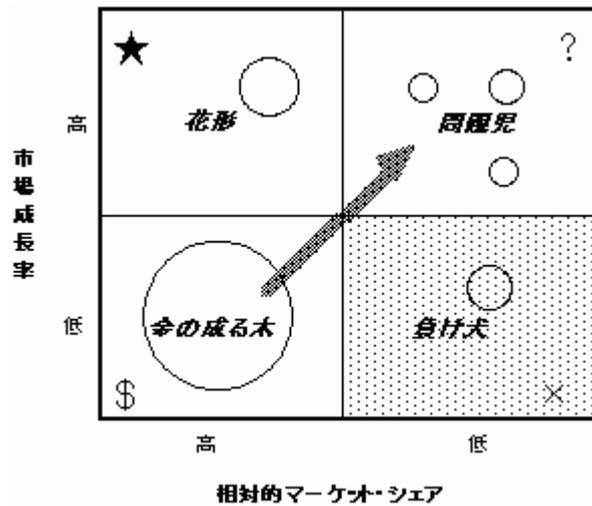
<各セルの名称と特徴>

金のなる木(Cash Cow)



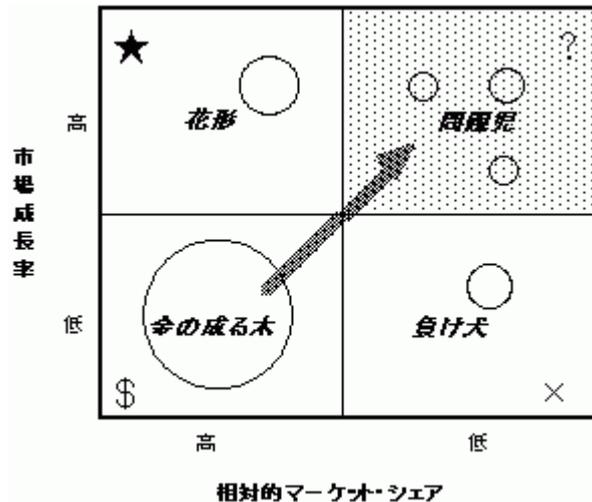
その製品自体に効果的に再投資できる額をはるかに越える資金を生み出す製品。他の製品の成長を支援するための資金は、この部類の製品が提供する。

負け犬(Dogs)



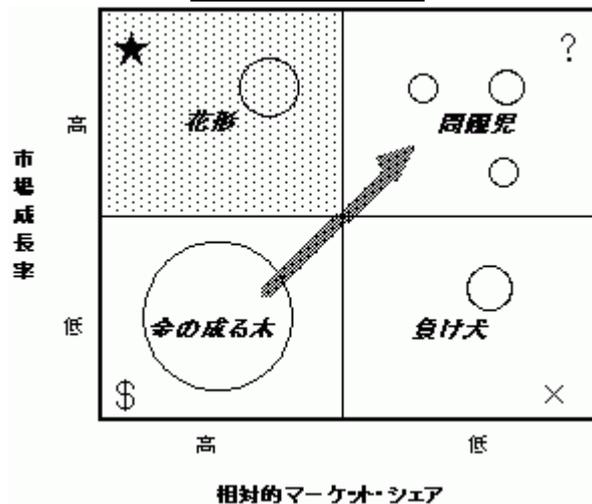
成長が遅い市場で、小さなマーケット・シェアしかない製品。利益率も低く、将来とも資金源になるとは考えられない。

問題児(Problem Children)



急成長市場でわずかなマーケット・シェアしかとっていない製品。マーケット・シェアを維持するだけでも多額の資金を必要とし、マーケット・シェアを拡大するためには、さらに多額の資金が必要になる。

花形(Stars)



高成長、高マーケット・シェアの製品。必要な資金は多いが、資金流入も大きい。将来、成長率が下がれば、一挙に大きな資金源となる。

<戦略的示唆>

縦軸の市場成長率の変化は、企業の自由にはならない。すなわち、どんな製品も成長、成熟、衰退というライフサイクルをたどるのが必然であるとすれば、縦軸については、時間の変化とともに上から下へ移動する。

一方、マーケット・シェアは自社の戦略と競争相手の戦略によって増減するものである。そこで、全体として次のような資金配分をとることによって、多角化した企業の強みを発揮する。

- 金のなる木は、シェアを維持して利益を最大化する(絞り取る)。金のなる木には必要以上に資金を使わない。その資金を問題児に投資することが基本となる。
- 問題児が多すぎる場合には少数に絞り、そこに金のなる木で得た利益を集中的に注ぎ込み、それを将来の花形事業に育てる(拡大/撤退)。
- 花形は、将来の金のなる木になるようにシェアを維持していく。
- 負け犬は撤退、絞り取り、絞り込み、のいずれかを選択する。

<PPMの功績>

- ROI重視による経営の是正:同じ利益率であっても、その産業の成長率や自社の競争地位が異なれば、事業戦略は異なってくる。
- 異なる事業間で、効果的に資金配分を行なうことによって、多角化による長期的な成長が可能となる。その資金配分の目安となる。

<PPMの問題点と限界>

- 市場の定義:どの範囲の製品市場を一つの分析単位とするかによって、市場成長率も相対的マーケット・シェアも異なってくる。
- 市場成長率:製品ライフサイクルを市場成長率で正確に代理させることは困難なことが多い(過去何年か、数量か金額か)。また、通常のカーブを描かないライフサイクルもある。
- 相対的マーケット・シェア:経験曲線効果の極端に小さな業界では、高シェア＝高利益となるとは限らない。高いコストをとまなう差別化によって高シェアを

達成している場合、他の企業よりも高利益であるとは限らない。また、技術転換によって経験曲線が非連続的に変化する(屈折する)場合がある。

- 中位のポジション: 縦軸、横軸とも中位のポジションにある事業があるにもかかわらず、4つのセルだけで戦略的示唆を決定するのは単純すぎる。
- シナジー効果: 事業ごとに完全に独立な事業であればよいかもしれないが、事業間の関連性がPPMでは考慮されない。例えば、セイコーにとってのICは、単に問題児であるばかりではなく、現在の金のなる木の重要な部品である。そのような共通部品事業から撤退すると、金のなる木まで弱体化する可能性がある。また、ある事業の成長が他の事業の成長を促進する場合もある。
- 多角化する先の事業の選定は、PPMではできない。
- 上記の問題点の一部を克服するために、GE/マッキンゼーによる9つのセルからなる事業スクリーンというものもある。