



企業参謀 (製品系列のポートフォリオ管理)

9月③のごあいさつ

山内公認会計士事務所
2023年9月21日(木)

製品系列のポートフォリオというのは、ある会社(または事業)の持っている製品系列一覧というほどの意味であり、どこに注力するかという重点を理解することになる。

例えば、小型車シビックに全力投球するため、30%以上ものシェアを持つ軽自動車部門から撤退したホンダの例もある。

- (1) 経営や事業の成長が緩やかなところで、収益性、キャッシュフローの点から重点をしばる必要がある。
- (2) 厳しい競争下で、業績の悪い製品を抜本的に立て直すことが困難な状態であるとき発想を転換する。
- (3) 人件費や資金の制約の中で、その有効利用を図る方面を探る。
- (4) このような環境下において、もっとも効率の良い、且つリスクの少ない戦略を展開するための多様化した事業を統一的に見る道具とする。

日本経済に例をとると、1965-1970年の平均的なGDP成長率8%は、ニクソンショック後は5%以下となると予想した人がいたならば、その人は状況を把握し見通しを持っていたことになる。即ち、放置すれば企業は多大の不採算製品を抱え込むことになる。

製品の収益性に著しいバラつきが生じ、これが会社全体の極めて低い収益性の原因となる筈である。

このような状況に直面した会社は、いったい何をどのような順序で、どのような力の配分をしたらよいのであろうか？

製品系列のポートフォリオ管理は、まさにこのような疑問に答えるための、非常に厳格な思考プロセスである。

まず、第一のプロセスは、多種にわたる製品系列の各々について、次の二つの変数に対する理解を深めることから始める。

- (1) 会社が自由に操作できない、外的変数としての業種の健全性。例えばカラーテレビとか、モーターバイク。
- (2) 与えられた業種における会社の持つ優位性、潜在力などの会社の努力次第で影響を及ぼし得る内的変数。

例えば、業界におけるシェア、技術、のれん。

第二のプロセスは、これら二つの変数によって定められる一つの事業の位置から、会社全体とのバランスを考えて、事業計画を組織的に組み立ててゆく。

会社が左右できる変数を横軸に、できない変数を縦軸にとり、事業平面を示す。

定量化の難易はあっても、一つの会社が営んでいる幾多の事業はこの事業をマトリックスの一点として示せる。

PPM法の初期の開拓者、ボストン・コンサルティングの優秀な戦略的思考家は、市場の成長性とシェアから成る座標を、通常の代数学で用いられているような、四つの象限を使って抽象化することを試みた。

この結果、愉快的響きを持った各象限ごとの分かりやすい戦略が導き出された。

スター座“守り抜け”、現金牛座“ミルクをしぼりとれ”、大食い座“伸びるなら食わしてやれ”、負け犬座“犬殺しにくれてやれ”。

定量化の難易はあっても、一つの会社が営んでいる幾多の事業は、すべてこの事業をマトリックスの一点として示せる筈である。

参謀は、当面持久戦、という大方針ならこのような師団を動かす場合には、勝たなくてもよいから、資材・人材の消耗を最小限に食い止めるよう図るであろう。

また、短期決戦で大量の犠牲を払っても、将来自軍の存在を危うくするような敵の一師団を撲滅しなくてはならない場合もあるだろう。

例えば、右下の製品系列の価格を釣り上げて、シェアを犠牲にしても、現金収入に重きを置き、このセグメントから撤退してしまう、いわゆる収穫戦略(ハーベスト)に比喻することができよう。

典拠：(企業参謀 大前研一著 2014.10.1 第5版 プレジデント社)