

《経営者のための「経営理論」講座》

事業の方向性を決める～PPM

(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)

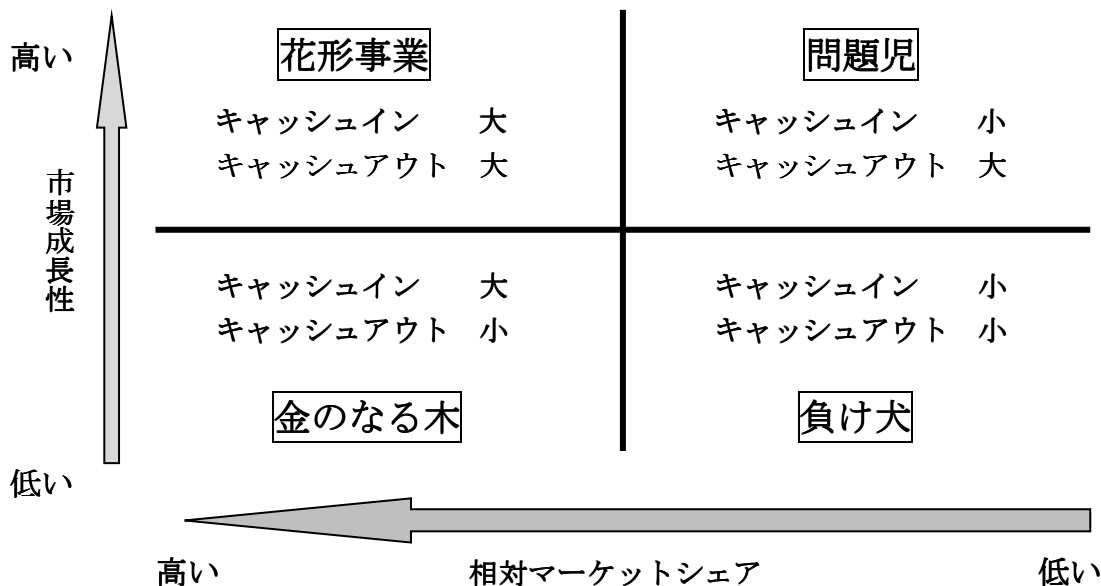
本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。
今回は「初めての企業戦略ツール」と称される「PPM」について解説します。

1章 「成長・シェアマトリクス」の誕生

PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント) とは、コンサルティング会社のボストン・コンサルティング・グループが考案した事業ポートフォリオを考えるフレームワークです。その特性は、各事業の現状を把握し、将来のあるべき姿が想定出来る事です。

経営層は各事業の現状を踏まえ、将来の全体的な事業の方向性を決定し、実現するために各事業分野に経営資源をどの程度配分したら良いかを検討するためにPPMを用います。

下の図のように、縦軸が「市場成長率」、横軸が「相対的市場占有率」となり、その中を4象限に分類しています。



PPMは、縦軸がPLC (プロダクト・ライフサイクル)、横軸が経験曲線 (累積生産量が増えれば増える程、製品あたりのコストが下がるという理論) という2つの理論を前提にしています。

2章 4つのマトリクス

4つの象限を以下に説明します。

1. 金のなる木

市場成長率が低く、相対的市場シェアが高い事業です。

市場成長率が期待できないため、投資は必要最小限に抑える必要があります。一方で確実にキャッシュを回収できるので、他の事業を「花形事業」に育てるための資金源であると考えられます。

従って、収益が高い一方で投資を抑えられるため、企業の主な余剰資金源となり得ます。

市場成長率が低いということは、この分野に新規参入してくる企業も少なく、また、競い合ってきたライバル企業が撤退する可能性も高いことが想定されます。

繰り返しになりますが、収益面での貢献が期待できる事業分野です。

2. 花形事業

市場成長率が高く、相対的市場シェアも高い事業です。

大きな売上が見込めますが、一方で多額な設備投資費や開発費を必要とするため、大きなキャッシュフローは望めません。ここに位置する事業の場合、現在のシェアを維持しながら、成長のための投資を行い、「金のなる木」に育てる必要があります。

※「問題児」に属する事業は、先ずはこの花形事業にすることを目的とする必要があります。

市場成長率も高いため、競合企業に対して優位に立つためには、開発費や広告宣伝費などの費用支出がまだまだ続く事業分野です。大きな利益を生まない事業分野ですが、シェアを高止まりさせ、将来の「金のなる木」になるよう十分に育てていく必要がある事業分野です。

3. 問題児

市場成長率は高いですが、相対的市場シェアが低い事業です。

「金のなる木」で得た資金を集中投資してシェアを拡大させ「花形事業」にするか、「負け犬」になる前に早期撤退するかの判断をする必要がある事業と言えます。

成長率が高いため、開発費や広告宣伝費などの費用支出が多い割に、市場シェアが低いので売上の増加が見込めない事業です。

選択的な投資によって、将来の花形事業へと育てていくことを考えます。

4. 負け犬

市場成長率が低く、相対的市場シェアも低い事業です。

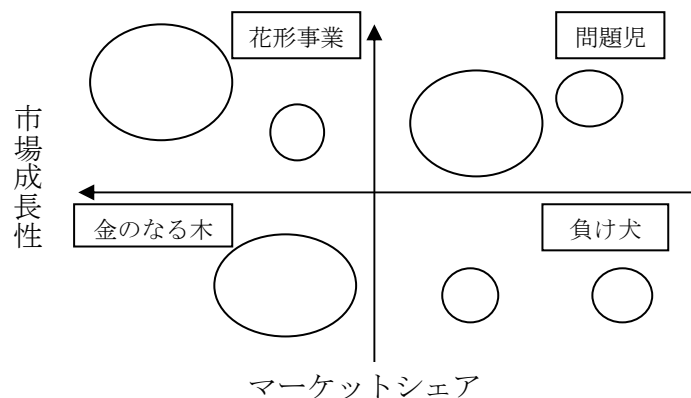
早期撤退、売却などの判断が必要となります。しかし、実際には様々な条件が重なって、その判断がスムーズに進まないことがあります。無駄な時間と経費が費やされないように早め早めの意思決定が必要です。

成長率が低いため、市場シェアの変動も、業況が好転することもほとんど期待できません。追加の費用がかからないのは良いことですが、金のなる木へ育てるのは難しいと言わざるを得ません。「負け犬」事業分野の利益が連続してマイナスであれば、事業撤退を視野に入れて戦略を見直す必要があります。

3章 PPMをどのように活用するか

もっとも一般的なPPMの使い方は、

- ① 自社が行っている事業の規模を表す円を描き、それを4つの象限に配置する
- ② それにより自社の事業の全体観を把握することで事業の整理を行います。その上で、以下のような考え方で事業考察を進めます。



<金のなる木>

- ・一番利益を生むのは「金のなる木」である。しかし、この事業は市場成長率が低いためPLCでは成熟期もしくは衰退期に属する事業である。
- ・この事業の将来は市場自体がシュリンクし、細々と存続するか、消滅するかのどちらかであり、企業としては将来的には「おいしくない」事業である。

<花形事業>

- ・将来のためには「花形事業」が必要だ。今は成長率が高く経費も嵩むので売上高の増加ほど利益を生まない事業ではある。しかしながら、将来「金のなる木」へ移行することを期待し、企業存続のために経営資源を投入するべきである。

企業としては、「金のなる木」と「花形事業」の象限に比較的規模が大きい事業が属していれば、当面は安定した業績が期待できると考えられます。

<問題児>

- ・さらにその先の将来の企業経営を見据え、成長しそうな分野で事業参入する必要がある。
- ・そこで、「金のなる木」で稼ぎ出した資金を、「問題児」象限の事業に投入し、将来の「花形事業」へ成長させることが、将来の安定した事業を作り上げる上で重要となる。
- ・しかし、資源投下する事業分野が「問題児」なのか「負け犬」なのかを見誤ると、投下資金の回収が出来ずに事業経営に大きなダメージを与えてしまう。

<負け犬>

- ・可能な限り撤退もしくは売却を行い、これ以上の経営資源の投下は最少にする。

発行：2013年8月

—以 上—