

《経営者のための「経営理論」講座》

事業の方向性を決める

～事業構築のフレームワーク（PPM以外）

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「事業の方向性を決めるフレームワーク」における「PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）以外のポートフォリオ」について解説します。

1章 GE・マッキンゼーマトリクス

GE（ゼネラル・エレクトリック）とマッキンゼーが開発した $3 \times 3 = 9$ の象限を使って企業ポートフォリオの評価を行い、資源配分の方針を決めるためのフレームワークです。

GEのビジネススクリーンとも呼ばれるこのマトリクスは、PPMのように単に市場成長率とシェアで分類するのではなく、様々な要素を重要度に応じて評価し、複合的に勘案した「長期的な業界の魅力度」と、「競争ポジション（業界内での自社の強み）」を軸としています。

		強	中	弱
長期的な業界の魅力度	高	地位確保 積極的投資	拡大投資	選択的強化
	中	挑戦的投資	選択的利益確保	限定的拡大 再建策検討
	低	選択的強化	利益確保（経費削減） 合理化	撤退

競争ポジション（業界内での自社の強み）

1. 長期的な業界の魅力度

縦軸は長期的な魅力度を計る指標であり、以下のような項目で考察します。

- ・市場規模と成長率
- ・競争度合い
- ・収益率
- ・必要な技術と資本
- ・機会や脅威の出現

などがあります。

2. 競争ポジション

横軸は競争ポジションを計る指標で、以下のような項目で考察します。

- ・相対的なシェア、コスト・ポジション
- ・販売力
- ・技術力
- ・競合他社を上回る製品・サービス
- ・経営能力
- ・コア・コンピタンス

などがあります。

P P Mと同様、「長期的な業界の魅力度」が高く、「自社の競争ポジション」が高い事業分野は積極的に投資を行い、自社のマーケット内のポジションを一層高める戦略が最適であり、逆に「長期的な業界の魅力度」が低く、かつ「自社の競争ポジション」が低い事業分野は早期の撤退が望まれます。

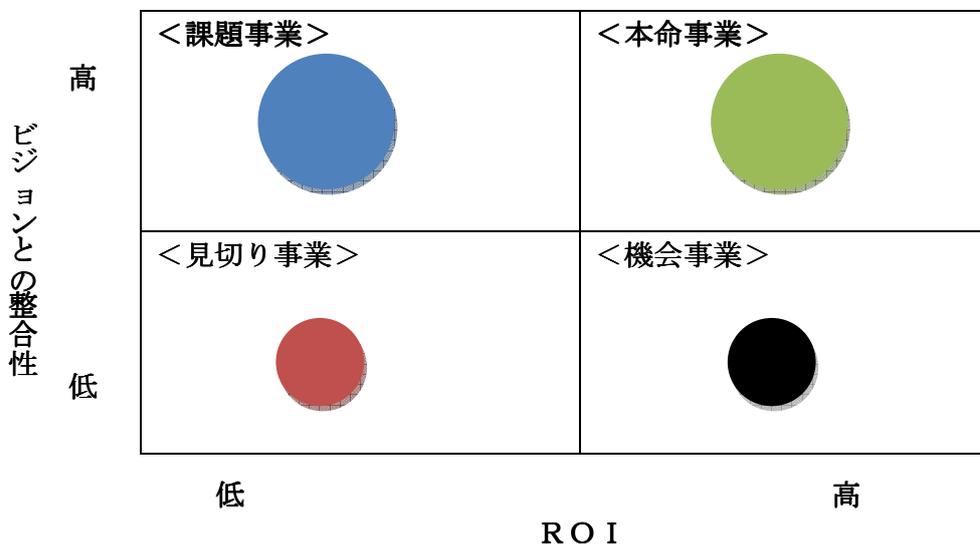
P P Mと比べ、精緻な戦略分析が可能である一方、自社の現状の把握やマーケットの分析には様々なデータを収集する必要があるため、簡易とは言えない作業を必要とするフレームワークです。

2章 バリューポートフォリオ

バリューポートフォリオとは、「ROIの高さ」や「事業価値創造への貢献」など株主の視点と、「会社のビジョンとの整合性」など会社の資源をどの事業に集中させるべきかといった経営者の視点を軸にしたフレームワークです。P P M同様、ボストン・コンサルティング・グループが考案しました。

P P Mは「市場成長率」と「相対シェア」を軸に投資をコントロールするフレームワークで、1章の「GE・マッキンゼーマトリクス」はその発展系でした。これに対しこのバリューポートフォリオは、その特性から「事業の再構築を検討するためのフレームワーク」と呼ばれています。

バリューポートフォリオでは、各事業をビジョン整合性とROIの高低によりプロットし、その事業に投下した資本の大きさを円の面積で表します。4つの象限は、それぞれ本命事業、課題事業、機会事業、見切り事業に分類されます。



※ROI:「Return On Investment」の略で「投資収益率」の事です。投資した資本に対して得られる利益の割合、利益を投資額で割ったものになります。投資に見合った利益を生んでいるかどうかを判断するための重要な指標です。

4つの象限は、以下のような意味合いを持ちます。

① 課題事業

収益化を図るべき事業です。この事業で失敗すれば、株主から撤退圧力がかかるものと思っていなければなりません。

② 本命事業

株主等ステークホルダーから事業を拡大させることが期待されている花形事業です。

③ 見切り事業

早々に撤退すべき事業です。

④ 機会事業

早急に経営ビジョンとの整合性を取るべき事業です。この事業をどうするかによって、従業員のモチベーション低下や、ブランド価値の毀損につながる可能性があります。

会社の事業がどこに属するのかを明確にすることで、経営資源を投下すべき事業、あるいは撤退すべき事業を見極める判断がスピーディにできます。

3章 「グローバル化」のフレームワーク

国内マーケットに依存している日本企業が、今後の企業経営で特に重要視せざるを得ない経営課題が「グローバル化」です。世界的な企業の沿革と実績を見ると、1970年代からグローバル化戦略が講じられてきたことを伺い知ることが出来ます。

21世紀に入り、多くの企業がそれぞれの特性を活かし、グローバル戦略を打ち出しましたが、戦略理論としても「グローバル化」と「イノベーション」を組み合わせた「リバース・イノベーション」(レポートNo. 605272参照)が発表されました。

グローバル戦略といっても、その展開は企業によって千差万別です。「コストダウン志向」と「商品特性志向」の2つの軸によって、4つの象限に分けられます。



① インターナショナル戦略

国内本社が主導となってマーケティングや開発を担当し、製品やサービスを展開していく戦略。該当国の商品と自社商品の特性が比較的似ていて、かつその国に競争力のあるライバル企業が存在しない場合、あるいは本格参入する程の売上を確保できていない場合にこの戦略を用いることが多いようです。

② ローカリゼーション戦略

自社の製品やサービスを当該国に合わせ、個別に作っていく戦略。顧客の好みが国によって異なる場合はこの戦略が用いられます。

③ グローバルスタンダード戦略

ローカリゼーション戦略とは対極で、全ての国で標準化された製品やサービスを展開していく戦略。国ごとの顧客の好みが大差なく、標準化することでコストダウンのメリットが大きく出る場合にこの戦略が用いられます。アップルやマイクロソフト等がグローバルスタンダード戦略を用いています。

④ トランザクション戦略

IT業界で使用されることが多い「トランザクション」ですが、コストと商品特性の両方を追求していく戦略と位置づけられています。各国別に商品に対する市場要求が多様多彩で、かつコスト要求が厳しいときに用いられる戦略です。この戦略を用いる際には、本社と各国の連携が重要になるので、それをコントロールする本社のマネジメントが最重要視されます。

発行：2013年8月

—以 上—