

初学者のための経営戦略論第5回
BCGのPPM

- * 民営化とバブル経済前後の歴史的推移
- * 資格勉強をどのようにしたか
——講師はこんなように勉強して、資格を取得しました
- * 営業パーソンの営業の仕方
- * 賢い消費者

1. ボストン・コンサルタント・グループ (BCG) とは
2. プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) とは
 - (1) ポートフォリオ・マトリックス
 - ① 問題児事業
 - ② 花形商品事業
 - ③ 金の成る木事業
 - ④ 負け犬事業
 - (2) ポートフォリオとは
 - (3) 事業戦略と PPM
3. SBU (ストラテジック・ビジネス・ユニット、戦略事業単位) とは
4. 経験曲線
 - (1) 経験曲線とは
 - (2) 累積生産量が増大することによるコスト低減の理由
5. 規模の経済 (economy of scale) とは
6. 範囲の経済 (economy of scope) (scope の意味は研究や活動などの「範囲」)

* 資格勉強をどのようにしたか

——講師はこんなように勉強して、資格を取得しました

・3年間で中小企業診断士の資格を取得した経緯

- 1988年 5月 協会の受験講座を受講 その年の試験(8月)は受けない
- 10月 ある民間会社の受験講座(土日コース)を受講(半年間くらい)
- 1989年 8月 一次試験不合格 10月 ある民間の受験講座(夜週2回)を受講
- 1990年 8月 一次試験合格 10月 二次試験合格
- 1991年 2月 実習修了 4月1日～資格者として活動

・勉強の仕方

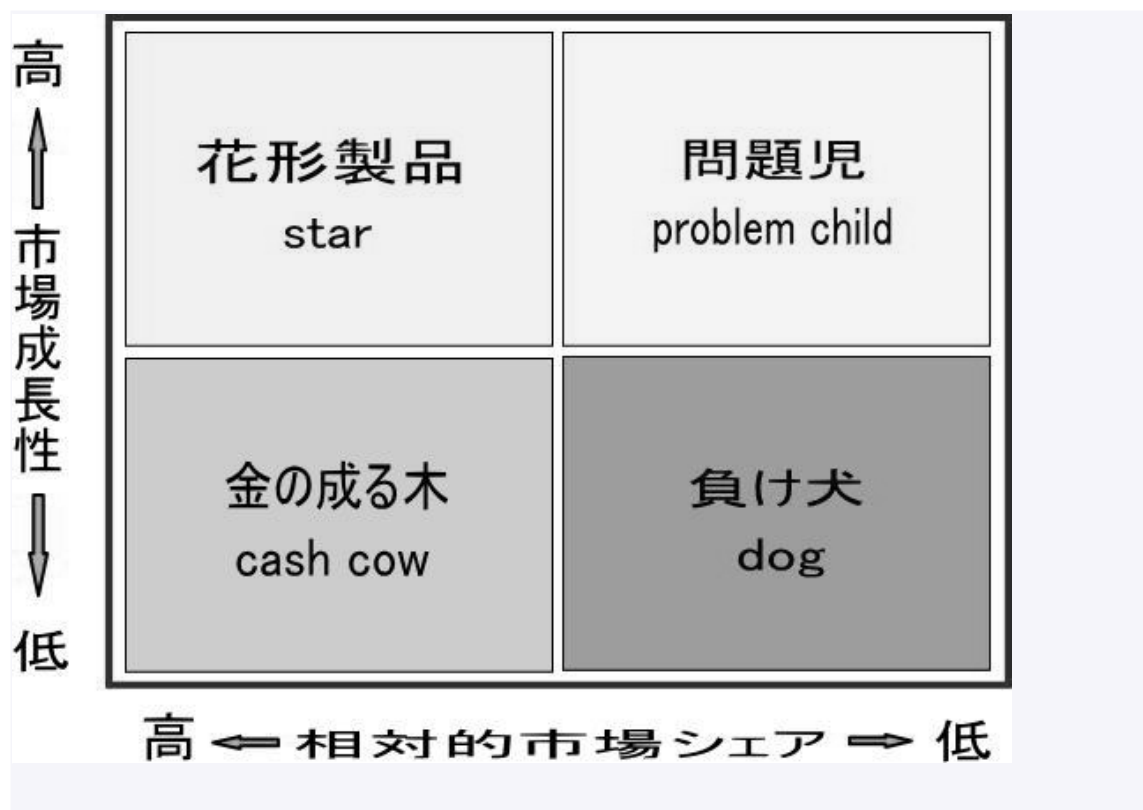
- ① 自習が大切(自宅や図書館)(計画を立てて学習を)
- ② 継続は力(毎日少しずつ)(不合格でもすぐに始める)
- ③ 自分のノートを作る(科目ごと、何冊も)(テキストを一度は精読する)
- ④ 基本を大切に(自分の勉強方法を編み出す)
- ⑤ 実力は階段状に上がる
- ⑥ 模擬試験などの試験ごとに暗記週間を作る
- ⑦ テキストはその基になっているものを購入(それをノートにまとめる)
- ⑧ ビデオなどの活用による多面的な学習方法を
- ⑨ 問題文の中に解答は隠されている(問題文をよく読み、何を求めているかを理解する)
- ⑩ 最後まであきらめない(前日に勉強したところが出題されることもある)
- ⑪ 暗記も必要(暗記が思考力を付ける)
- ⑫ ヤマはあまりかけない
- ⑬ ただし、勉強が進むとここが出そうとか、こんな問題が出るとか想像できる
- ⑭ 辞書の活用(僕はこれを重視、特に経営学は)(辞書をノートに転写、コピーを張ったノート作成)
- ⑮ インターネットの活用(今なら)、ただしあまり頼り過ぎない
- ⑯ (模擬)試験ごとに暗記を繰り返す(徐々に暗記しやすくなる)
- ⑰ 練習問題を解く(特に計算問題は)
- ⑱ 自分の強いところを伸ばす(科目ごとの関連が見えてくる)
- ⑲ 自分の難しいところは他の人も難しいと考えて、深く学習する(妥協しない)
- ⑳ 試験前1カ月間は1科目ずつ進め、サイクルを早めていく
- 21 本番は勝負根性を出して解く
- 22 試験会場では知人と問題について話さない(1科目が終わったら次の科目を考える)
- 23 同じ目標を持った人と話し、学習の動機付けにする
- 24 繰り返すことが大切

1. ボストン・コンサルタント・グループ (BCG) とは

ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) は、1963 年、ブルース・ヘンダーソンによって設立された戦略コンサルティング会社である。経験曲線などのコンセプトを開発したことで知られる。現在は、世界的なコンサルティング会社となっている。1966 年、ボストンに次ぐ世界 2 番目の拠点として東京オフィスも開設している。

2. プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) とは

(1) PPM マトリックス



出典 <http://www.rsch.tuis.ac.jp/~sekiguch/lecture/shiryo/ppm.htm>

「問題児」とは、赤字だが有望な事業(市場の成長に対して投資が不足している事業)

「花形製品」とは、黒字だが金がかかる事業(市場の成長に合わせた投資の継続が必要な事業)

「金の成る木」とは、ドル箱事業(大きな追加投資なしに黒字を生み出す事業)

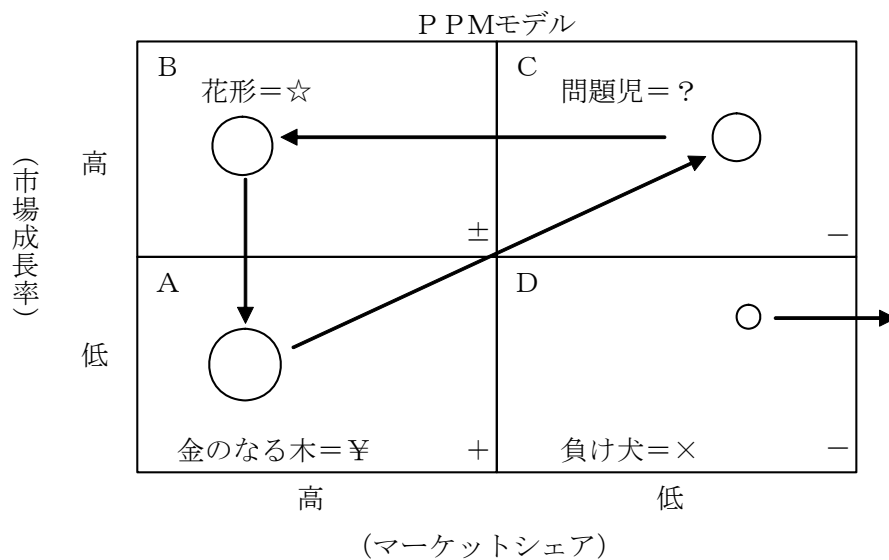
「負け犬」とは、将来性が低く基本的に撤退すべき事業

(2) ポートフォリオとは

もともと紙バサミ、折カバンのことである。これから転じて、投資家あるいは事業家の所有する、さまざまな金融資産あるいは事業の一組のことをいう。投資家あるいは事業家が、投資対象として、複数の金融資産あるいは事業分野をどのように組み合わせ、保有するかを選択が、ポートフォリオ・セレクションである。どの金融資産あるいは事業に振り分けて投資するか、という選択がなされることになる。最小のリスクで最大の効果をあげようとする選択がなされる。

*分散投資

分散投資とポートフォリオの考え方を、事業の組み合わせに応用したのが PPM である。



企業 X のポートフォリオ

	売上高 構成比	市場成長率 (魅力度)	相対マーケット シェア
A 事業	40%	低	高
B 事業	30%	高	高
C 事業	20%	高	低
D 事業	10%	低	低

(3) 事業戦略と PPM

↓市場成長率

花形 維持 + -	問題児 成長 + -
金のなる木 収穫 + -	負け犬 撤退 + -

←相対的マーケットシェア

出典『経営戦略』奥村昭博著 日経文庫 P95 P99(一部改訂)

*資金の流入と流出を「+」「+」、「-」「-」で表している。

3. SBU (ストラテジック・ビジネス・ユニット、戦略事業単位) とは

明確に定義できる市場を持ち、それ自身で独立した競合者がある場合、一人の責任者によって管理される戦略策定と評価のための事業単位。独立した戦略の策定とその実施に責任を持つ事業単位となる。GE (ゼネラルエレクトリック社、アメリカの総合家電メーカー) の SBU が有名である。GE で導入された SBU は、事業本部レベルのものから、部レベルのものまで、組織階層にとられない部分組織であり、日本企業の事業部制やカンパニー制とは異なった概念である。

4. 経験曲線

(1) 経験曲線とは

製品の累積生産量が 2 倍になると、単位当たりのコストは 20~30% 減少すること。経験曲線は、市場占有率が大きい (製品の累積生産量が多い) ほど、コストが低い。すなわち、利益が大きくなることを示している。単位当たりのコストが低減する理由は、「学習による効果」。つまり生産設備の規模には関係なく、同一設備でこの効果は発揮される。BCG が開発した概念である。

(2) 累積生産量が増大することによるコスト低減の理由

- ① 作業能率の向上
- ② 歩留まり率や不良品の改善
- ③ 専門化
- ④ 生産工程の改善や革新
- ⑤ 生産設備の改善
- ⑥ 製品設計の改良

5. 規模の経済性 (economy of scale) とは

一方、「経験曲線」と似たような理論に、生産量が増加すれば単位当たりのコストが低減するという「規模の経済性」というものがある。これは、学習による効果とは関係なく、生産量が増大すれば、製品単位当たりの固定費の負担割合が減少し、変動費の原材料の仕入れ費用も大量仕入れにより値引きされるなど、単位当たりの固定費・変動費とも低減することが原因となる。大量生産すればコストが低下するという論理であり、スケール・メリットを示している。「経験効果」と「規模の経済性」が混在して考えられることがあるが、その違いを明確にする必要がある。

6. 範囲の経済性 (economy of scope)

[scope の意味は研究や活動などの「範囲」]

一つの企業で複数の事業を行うと、それら事業をそれぞれ単独で行うよりもシナジー効果の発揮によりコスト上、有利になる。経営多角化の経済ともいえる。この経済性が生れるのは、ある製品の生産過程のなかに、ほかの製品の生産にほとんどコストなしで転用できる共通の生産要素があるためである。「規模の経済性」に対比される概念。「範囲の経済性」が注目されるのは、日本などの工業先進国の産業構造が、素材型産業から加工組み立て型産業へ、ハード型産業からソフト型産業へと比重が移ってきているためである。

(GEの)のもう一つの答えは技術にある。電気技術は、他に類を見ないほど強力な「範囲の経済」に特徴づけられている。これは規模の経済と対置される概念で、規模の経済が操業規模の大きな事業体の優位性を指すのに対して、範囲の経済は事業範囲の広い企業の優位性を指し示す。この範囲の経済が効いているために、電機業界では国を問わず総合電機メーカーが出現するのである。米国では GE やウェスチングハウス、欧州ではジーメンス、日本では日立製作所や東芝がこれに相当する。

『経営は十年にして成らず』(三品和弘編著 東洋経済新報社 P224 から引用)