

經濟論叢

第 133 卷 第 4・5 号

経営戦略論に関する若干の考察 (2).....	降 旗 武 彦	1
ブラジルの外資政策と多国籍企業.....	安 藤 哲 生	26
最近のカメラ産業の動向.....	高 崎 仁 良	50
日本興業銀行と資本蓄積の現実過程.....	西 村 頁	73
韓国繊維産業の発展と国際的連関.....	板 木 雅 彦	96
インフレーションの概念規定について.....	金 谷 義 弘	119

經濟学会記事

昭和 59 年 4・5 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

経営戦略論に関する若干の考察 (2)

降 旗 武 彦

I はじめに

前稿、「経営戦略論に関する若干の考察」(1)においては、最近の経営戦略論の主内容を構成するものとして注目を集めているボストン・コンサルティング・グループ (BCG) の二つの主張、すなわち経験曲線効果とプロダクト・ポートフォリオ・アプローチ (PPA) のうちから、まず前者を、問題提起——(1)において、BCG のロンドンの Director, B. Hedley の *Long Range Planning*, 1976年12月に発表した論文, “A Fundamental Approach to Strategy Development” で、事業単位レベルでは、高マーケット・シェアが戦略的に有利であるという主張としてとらえた。次いでこの主張の検証の意味をこめて、1970年代初期からハーバード大学などによって大規模に展開されつつあった Profit Impact of Market Strategies = PIMS (研究) プロジェクトを取り上げ、PIMS プロジェクトの有力メンバーである S. Schoeffler 達によって発表されることとなった論文によって、高マーケット・シェアと高営利性 (ROI) との間には有意な関係のあることを明らかにした。

このような準備によって、高マーケット・シェア戦略の主張が十分に認められそうであるが、このような主張については少なからざる反論が、さまざまな角度から展開されるところとなっている。そこでそれらを W. H. Hall の実証研究に基く反論、G. S. Day および Y. Wind と V. Mahajan などによる理論的反論とでも呼ぶべきもの、さらにはマーケット・シェア管理とでも言うべき立場からの諸見解などによって明らかにし、それらから高マーケット・シェア戦略が必ずしも事業単位のとるべき方策といえないのみでなく、低マーケッ

ト・シェア企業でも有利な経営の場合もありうることも明らかとなった。その意味では BCG によるマーケット・シェア管理についての主張、われわれのいわゆる問題提起——(1)は、PIMS によって検証されたにもかかわらず、戦略論としては、慎重な考慮を要する問題といわねばならないこととなった。

ところで、前にも指摘したごとく、BCG には、もう一つの主張があった。いわゆる PPA がそれであり、しかもそれは、われわれが前稿で問題とし、今もそれにふれてきたマーケット・シェアと密接な関わり合いをもっている問題でもある。そこで以下では、さしあたって前稿で考察してきたようなスタイルで問題をとりあげ、検討してみることにしよう。

II 問題提起——(2)

前稿でも明らかにしたごとく、BCG の経営戦略についての、高マーケット・シェア——高営利性の主張につぐもう一つの主張は PPA であるが、これについて Hedley は、Long Range Planning の1977年2月に稿を新たにして次のごとく論じている。われわれはこれを前稿との関連から問題提起——(2)としよう。

Hedley は、事業レベルをこえる全社レベルにおける戦略展開の上での基本的アプローチについて次のごとく主張する。

今日の大会社は、そのなかにさまざまな性格、内容、競争的地位をもつ幾つかの事業を含む、いわば多角化企業であるのが一般である。ところでまた大抵の会社が限られた資源、資金などの制約のなかで操業しなければならないことも事実である。とすると会社全体としては、その限られた資源、資金などを、最も有効に各事業単位に配分し、会社全体をして、有利な、成長性ある状態に保つことが必要となる。それために考案された有効な方法は、それぞれの事業単位を、事業の成長率 (business growth rate) と相対的な競争的地位 (relative competition position) = マーケット・シェアで構成される、すなわち成長——シェア・マトリックスからなる business portfolio (product portfolio ともし

う) でとらえてみることである。それは、第1図のごとく示される¹⁾。

Stars——高事業成長率・高いマーケット・シェア——

この事業単位は、文字通り、高い事業成長率を保ち、高いマーケット・シェアの範疇に属するのだから、その地位を維持するために巨額の現金を使う。しかしこれ(ら)は、他方でその事業の属する業界のリーダーでもあるのだから、巨額の現金も生ずる。

第1図 business portfolio, 成長——シェアマトリックス
高い 低い

事業成長率 高い 低い	Stars	*Question Marks
	Cash Cows	Dogs

相対的競争地位 (マーケット・シェア)
Question Marks は、Problem Child
ともいう。

その結果として、スターの事業は、正味の現金の流れでは、バランスをとることが多く、成長しつつ自立することができる。それらは、会社にとっての最善の利潤の延びと投資機会を代表し、それ故、あらゆる努力は、その競争的地位を維持し、強固にするためになされるべきである。これらは、時には、自らの現金発生能力をこえた巨額の投資を要求し、しかも低い利ざやが競争を思い止らせることがあるかもしれないが、長期的にはやりがいのある場合が多い。成長がゆるやかになると、非常に大きな利益がえられるかもしれない。シェアが維持され、その事業がマトリックスの左下の象限、すなわち Cash Cows となる場合には、もし、スター事業が、低成長となり、その上シェアを維持することができないと、それらは、究極的に Dogs (右下の象限) となるかもしれない。

Cash Cows——低成長・高いマーケット・シェア——

この事業単位は、確立された秀れた市場の地位と低いコストをもつはずである。したがって利潤と現金の発生は高く、低い成長のために、再投資の必要は少いはずである。かくして大きな現金の余剰は、このような事業から生ずるこ

1) B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning*, Feb., 1977, p. 10.

となる。これらの事業単位は、配当と利子を支払い、負債能力 (debt capacity) を与え、会社の諸経費を支払い、会社内のよその事業への投資のための現金を供給する。だからそれらは、会社が頼りにする土台 (foundation) である。

Dogs——低成長・低シェア——

この事業単位は、Stars とは著しい対照をなす。貧弱な競争的地位は、当然のことながら、貧弱な利潤につながる。事業成長率が低いことから、活力あるコストの地位を達成するために十分なシェアをえる可能性も少い。この地位を維持するためにこの事業に投資する現金は少くてもよいはずだが、インフレの下では、そこから生ずる現金をこえることもありうる。したがってこの事業への新たな投資は、極力ひかえるのでなければ、永久に現金を吸収しがちな「現金のわな」 (cash trap) となる。そこで会社は、この事業の範疇に残る資産の割合を最少にするためのあらゆる予防策をとるべきである。

Question Marks (Problem Child ともいう) ——高い成長・低いシェア——

この事業単位は、全事業のうちで最悪の現金の特徴を持っている。というのは、高成長だから、現金の必要は多いが、そこから生ずる現金は、低シェアの故に少いからである。もしそのマーケット・シェアを変えるために何事かがなされなければ、この事業は、短期では巨額の現金を吸収するだけだろうし、成長がゆるやかになるにつれて、Dogs になるかもしれない。この事業については、二つの戦略の代替案がある。一つは、成長が高いのだから、低成長の事業よりシェアをえることは、より容易だし、コストも少いはずであるから、シェアをえるために必要なあらゆる投資をなすことである。この戦略は、短期には非常にコストがかかるが、長期的にしっかりした事業に発展させる唯一の方法である。第二の戦略は、放棄 (divestment) することである。即座に売ること (outright sale) が好ましいが、もしこれが不可能なら、その事業にこれ以上投資はしないが、そこから発生する現金なら何でも生ずるようにすべきである²⁾。

2) *Ibid.*, pp. 10-11.

以上ビジネス・ポートフォリオが何か、それについて何が考えらるべきかを個々に考えてきたが、では全社的にみて、全体のポートフォリオ戦略はどうあるべきか。

Cash Cows の地位を維持し、それへの再投資をおさえ、それを成長しつつある Stars に投じ、なお残余を今後の成長の予想される Question Marks に用うべきである(放棄の可能性を一方で考えながら)。またどの会社にもある Dogs に対しては、事業細分化(business segmentation)戦略によって、その適所を探し、合理化、専門化によって活力をとりもどすことも考えられる(これも清算=liquidation の可能性を一方で考えながら)。したがって、全社的に適切な戦略は、Cash Cows や、放棄あるいは清算される Question Marks あるいは Dogs から生ずる現金を、Stars や選ばれた Question Marks に投ずることによって、ポートフォリオにおけるバランスをとることである³⁾。

III PPA について

以上、われわれは、Hedley によって BCG の戦略展開のもう一つの柱 PPA (あるいは BPA=Business Portfolio Approach) について明らかにしてきた。これについては、経験曲線効果を検証するとき PIMS プロジェクトのような大規模な動きは見られない。しかし Ansoff などの1960年代の戦略論には全くみられなかった概念であるため、その後の戦略論者の注目するところとなったのみでなく、それをめぐる検証や批判を含めた動きが、G. S. Day や Y. Wind と V. Mahajan などによって試みられるところとなっている。そこで以下ではその動きがどのようなものかをみることにしよう。

A. G. S. Day の分析

戦略形成における PPA は、資源配分の集権化を合理化するものとして、多くの多角化企業によって広い承認をえている。しかし他方で問題がないわけでもない。特にここでは BCG のいわゆるシェア/成長マトリックスについて考

3) *Ibid.*, pp. 11-12.

察する。

1. シェア/成長マトリックスの前提について

(a)このアプローチは、われわれの前の論文(その1)でも論及したごとく、マーケット・シェアの理解について次のごとき前提に立っている。即ち全ての企業は、そのマーケット・シェアの地位に一致する経験曲線上の地位とともに、同じ間接費構造と経験曲線をもつということであり、マーケット・シェアの支配が相対的な利益についての業績の代りである。これは、高い付加価値製品産業など(プラスチック、自動車、半導体など)では明白であるが、次のごとき条件のもとでは、その前提はゆがめられる⁴⁾。

(1)ある事業が、重要な技術的利点をもち、それが保護され、急勾配のコスト切下げの経験曲線を確立するのに用いられる場合、(2)製品の主たる構成要素が、統合過程のために、本来のコストの利点をもつ供給業者によって生産される場合。例えば、ある製品の製造が、石油精製過程と密接な関連のある場合、石油精製過程をもつ業者は、然らざるものと比べて有利となる。(3)事業単位が、獲得などによって、一時に大きな経験量を与えることができる場合。(4)営利性は、工場の規模に関わりなく、能力の利用率に高度に敏感であるから、その利用率が低い場合などでは当然その前提はゆがめられる。

したがって、このような場合には、営利性とマーケット・シェアの関係は非常に不明瞭となり、その関係の実現しない場合が多くなる。

またマーケット・シェアの価値は、生産財にとっては、消費財にとってほど重要ではないという PIMS 研究の証拠があり⁵⁾、ここでも前述の前提はゆがめられることとなる。

(b)次に、支配的な企業は、その現在の地位を守ることに努力を集中するから、マーケット・シェアは成熟段階において安定化する傾向をもち、シェアの獲得

4) G. S. Day, "Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing*, April, 1977, p. 31.

5) *Ibid.*, p. 32; R. D. Buzzell et al., "Market share—a key to profitability", *HBR*, Jan.-Feb., 1975, p. 102.

は、市場の成長段階の方が、容易であるのみか、コストの点でもより安いということである。たしかにこれを支持する証拠は PIMS 研究などでも示されているが、これについても問題がある⁶⁾。

(1)マーケット・シェアをえることは、金のかかることだが、支配的地位にあるものが経営を失敗することは充分にありうるわけであり、支配的地位といえどもそれへの十分な防衛のない場合には、競争企業によるその地位の侵食は必ずしも大変ではないかもしれない。(2)全てのサービス、技術的援助などを要求しない顧客がいる場合には、支配的なフル・ライン・サービスの企業が攻撃されやすい、高い技術的志向の製品のカテゴリーがある。

(c)プロダクト・ポートフォリオの戦略は、一方に成長を支えるために現金を使う製品グループがあり、他方で収益が多くその余剰の現金を提供する製品グループがあることを保証することによって、現金の流れのバランスを強調している。

しかし収益と成長を最大にするために現金の流れのバランスをとるアプローチについての問題は、そこでは、リスクについてもバランスをとる戦略が考えられていないことである⁷⁾。すなわち、今日の企業環境にみられる特別な脅威に不必要に長くさらされることをさけるべきということとなり、それはまたその事業の弱点を救済するために、幾つかの異なる機会を求めて新製品の探索活動を行うべきことともなる。

(d)プロダクト・ポートフォリオ・アプローチは、会社の長期的健全性への洞察を与えるのみでなくて、ポートフォリオを強化する基本的戦略展開をも意味するものである。しかし不幸にも、これらの戦略の失敗のリスクが容認できぬほどに高い状況が少なからずある。而してこれらのリスクの幾つかは、マーケット・シェアの追求に際してのリスクである。例えば会社の財務資源が、マーケット・シェアの追求のための激しい競争に充分耐えうる余裕があるか否かと

6) *Ibid.*, pp. 32-33.

7) *Ibid.*, p. 33.

いうことである。特にライバル企業が大きく、同じ戦略を追求する場合には、そのリスクは一層大きなものとなる。さらにまた、政府による種々の規制が、その会社の選んだ、例えば他会社の獲得の戦略の追求を許すかどうかとも一種の起りうるリスクといえる⁸⁾。

2. 測定の問題

プロダクト・ポートフォリオ分析のアキレス腱は測定の問題である。というのは、マーケット・シェアや成長の見積りがあいまいな場合には、解釈に頼らざるをえないからである。

この点についての問題をあげると次のごとくなる⁹⁾。

(a)今日の産業の発達は、実に多様な製品の洪水を来たしているから、製品・市場の範囲の規定について一義的とはいえない現状である。狭い規定は、販売や製品マネージャーの、短期の戦術的関心を満足さす。これに対して広い見方は、長期の戦略的計画の関心を反映して、(i)未開発の潜在的市場への販売、(ii)潜在的な一連の代用品にまたがる技術、価格、供給における変化、(iii)これらの変化に反応する現在および将来の買手によって要求される時間、などを考慮するより大きな市場を示すということとなる。

(b)またどの程度の市場の分割 (segmentation) が妥当かということについて、一般にポートフォリオ分析のための分割の程度は、戦略的に関連する、状況的あるいは行動的特徴を分つ買手をグループ化することに限らるべきである。このことは、異なるマーケティング・ミックスが、識別される部分 (segment) に役立つために用いられねばならないことを意味するし、それは異なるコストや価格構造に反映するであろう。また戦略的に重要な部分の境界は、成長率、シェアの型、配分の型などにおける不連続の存在である。

(c)企業は、利用できる市場の全体ではなく、部分にのみサービスするものであり、したがってその市場のシェアは戦術的関心のみでなく、戦略的決定にも

8) *Ibid.*, pp. 33-34.

9) *Ibid.*, pp. 35-36.

関連する場合がある。特にサービスされる市場が、前述のごとき、明らかな分割の境界と一致する場合には、但しその場合には、市場のサービスしない部分から生ずる重要な機会あるいは競争上の脅威を看過するというリスクを伴うこととなる。

(d)(b)で述べた市場の分割の問題は、地理的なレベルとの関連では規定するのが困難な場合が少くない。例えば EC においては、国家的市場が問題となるのか、それとも EC という地域市場なのかのごとく。しかしこのような場合は、EC 全体を一市場に区分するのが今口では一般的といえよう。

以上より、製品・市場の規定については、重要な脅威と機会を看過するリスクを伴わないように、会社の知覚を広げることが必要となるが、より具体的な最善の方法としては、製品・市場の分割の程度を変えて、幾つかの規定を試みってみることである。

(e)また、プロダクト・ライフ・サイクルは、測定し、あるいは予測することの最も困難な概念の一つである。何らかの特定の割合での成長率の減退とみなされる場合には、その製品は成熟しつつあると判断するのがポートフォリオ分析における強い傾向である。ただし、一つの厄介なことは、同じ割合が全ての製品に等しく適用できないことである。

プロダクト・ポートフォリオ分析では、長期の成長率の予測に焦点がおかれるが、これは、製品自体というより、関連製品の成長率などと関連をもつのみでなく、製品・市場の境界をどう定めるかにも依存するから一層厄介な問題となる。

3. ポートフォリオの代替的見方¹⁰⁾

プロダクト・ポートフォリオの分析においては、製品・市場あるいは事業の魅力に関わりをもつ、シェアや市場の成長以外の多くの要因がある。例えば、参入障壁、販売の循環性、能力の利用率、技術の性格、社会的・法的・政府・組合などの圧力と機会などがそれである。而してこれらは状況的 (situational)

10) *Ibid.*, pp. 37-38.

であるので、ある意味では、Contingency Theories ともいえるとともに、その魅力度の決定については各企業独自の開発に待たねばならぬし、その場合の各製品の地位を示すマトリックスは、シェア/成長マトリックスではない、“nine-block diagram” が用いられる¹¹⁾。したがって、これらの二つのアプローチによる相互補完が、プロダクト・ポートフォリオ分析では必要となろう。B. Y. Wind と V. Mahajan の分析

今日の会社が、その製品やサービスについての戦略において、組織のニーズ、資源、目的に適合しているかの査定をするために、ポートフォリオ・アプローチをとることの必要性は明らかであるが、そのためにこれまでに少なくとも9つのモデルが開発されてきている（その基本的特徴は Exhibit II に表示されているが¹²⁾、省略）。例えばそのうち図示できる4つのモデルを示すと次のごとくなる¹³⁾。

I 単一次元 (Univariate dimensions) II 合成次元 (Composite dimensions)

第2図 成長/シェア・マトリックス

		高	低
市場の成長率	高	Stars	Problem Child
	低	Cash Cows	Dogs
		相対的マーケット・シェア	

第3図 (1) ビジネスの査定 (Business assessment array)

		高	中	低
ビジネスの力	高	投資と成長	選択的成長	精選
	中	選択的成長	精選	収穫
	低	精選 (selectivity)	収穫 (harvest)	収穫
		産業の魅力度		

11) *Ibid.*, p. 38; W. E. Rothschild, *Putting It All Together: A Guide to Strategic Thinking*, 1976.
 12) Y. Wind and V. Mahajan, "Designing product and business portfolio", *HBR*, Jan.-Feb., 1981, pp. 158-159.
 13) *Ibid.*, p. 156.

第4図 (2) ビジネス・プロフィール・マトリックス

		初期	成長	成熟	老齢
支配的					
強い					
有利					
不安定					
弱い					
		産業成熟段階			

第5図 (3) 指導政策マトリックス (Directional policy matrix)

		魅力なし	平均	魅力的
会社の競争能力	弱い	投資の引き揚げ	段階的に撤退	身をかわす立ち去る
	平均	段階的に撤退	保護的成長	懸命に努める
	強い	現金発生	成長リーダー	リーダー
		分野の営利性の予想		

したがってどのアプローチを選ぶべきかが問題となるが、そのこと自体はそれほど重要ではない。というのは、製品のセットは、用いられたモデルの如何で異なって分類され、製品の分類は、モデルが、次元を作成し、製品を評価するのに用いる尺度に依存する。またポートフォリオ分析の測定側面の重要性は、様々なアプローチが用いる異なる次元と規定の検討からも明らかとなるからである。したがってモデルの作成、用いられた次元や尺度に対する結果の感度（したがって戦略的結論）、正しい次元の選択が重要な問題となる。それにもかかわらず、これまでのポートフォリオ・アプローチに関わる文献は、例えば Dogs とか、Cash Cows の戦略的意味は問題とするが、上述のごとき重要な問題について論及するものはほとんどない。そこで以下では、ポートフォリオ・アプローチに必要な6つ（本文では7つ）のステップに従って以下で考察することとする。

1. レベルと単位の確立

組織のどのレベルで分析は行われるべきか。理想的には全ての戦略的事業のレベルで。最低のレベルでは、分析は、市場の部分 (segment) ごとの各製品を含むべきである。しかしこれでは時間がかかり、莫大なデータを要することとなる。逆に製品・市場の部分の集合は、ポートフォリオにおける誤った“平

均”に導くこととなり、不適切な戦略の形成をひきおこす。

ポートフォリオの階層構造 (hierarchical structure of portfolios) は、製品ライン (製品グループあるいは事業部) のレベルから出発して、一つの SBU_s の製品ミックスをへて、幾つかの SBU_s のミックスに進み、会社レベルに達する。これは分析の異なるレベルにおける、関連する戦略の評価を評し、SBU_s と製品ラインへの資源の指定や配分を助けることとなる (GE の5段階アプローチ参照)¹⁴⁾。

このような階層は、全体の会社のための単一のポートフォリオに対してかなりの改善をあらわすが、二重の階層——国内の階層プラス世界的な規模の階層——の発展の必要を示唆するものである。さらに両方の階層は、銘柄 (brands) やビジネスの間の競争の型に従うのみでなく、潜在的な協働についても検討されるべきである。即ち会社は、自らに次のように問うべきである。「どの会社やビジネスをわれわれは合併などの候補として考えるべきか？」

かくして、ポートフォリオ分析は、まず全ての関連する市場領域 (market segment) と製品の地位において、さらに様々な製品・市場領域を横切るより高いレベルで、最後に——会社が多国籍なら——国や参入の方法 (輸出, 認可, 共同事業のような) も含めて行われるべきである¹⁵⁾。

ではいつ全体の市場を区分 (segment) に分けるのか? またいつ製品を特定の地位に分けるのか? ある権威によると¹⁶⁾, 区分に分けるのは、戦略的に関連のある状況的あるいは行動的特徴を分ちもつ買手をグループ化することに限られるべきであるし、他の戦略的に重要な区分の境界の明示は、成長率, シェアの型, 配分の型などにおける不連続に求めるべきとされており、そこでは製品の特性のみならず、消費者の特性についての充分な配慮が必要となる。

14) GE の5段階ポートフォリオ・アプローチは、製品、製品ライン、市場領域 (market segment), SBU, 事業領域 (business sector) からなる (*Ibid.*, p. 159)。

15) *Ibid.*, p. 159.

16) *Ibid.*, p. 160; G. S. Day, "Diagnosing the Product Portfolio", *Journal of Marketing*, April, 1977, p. 29.

ポートフォリオ分析において、市場の次元を加えることによって製品と市場の最も魅力ある結合を決定すべきことはいうまでもないが、さらに配分 (distribution) の次元をもその分析に加えるべきであろう。つまり新配分方法の開発である。

2. 次元 (dimensions) の識別

最も普通のポートフォリオ・アプローチは、マーケット・シェアと市場の成長の次元 (dimensions) に基いている。それと対照的に、指導政策 (directional policy) マトリックスは、分野 (sector) の営利性と競争的地位に、また製品業績 (product performance) マトリックスは、経営者が適当と思う他の次元の選択を許すこととなっている。つまり4つの標準的なポートフォリオ・モデルは、軸を測るのに2つのアプローチを用いる。1つは、各軸にそって単一の測定できる基準 (マーケット・シェアや市場の成長のような) に依存する。他のものは、各軸を分類するのに、多くの主観ならびに客観的要因 (ビジネスの力や産業の魅力度のような) からなる合成尺度を用いる。

合成的次元を規定する要因は、会社間でも、また社内のビジネス間でも異なるし、時間の経過に伴って変りうる。1980年に GE は本来の40の要因を15にへらした。これらの要因の6つは産業の魅力度をきめる。即ち、市場の規模、成長、営利性、循環性 (cyclicality)、インフレからの回復力、世界的機会 (world scope) がそれである。9つの要因はビジネスの力をきめる。ビジネスの力は、大別して2つで構成される。即ち市場の地位——そのなかには、国内のマーケット・シェア、世界のシェア、シェアの成長、指導的な競争銘柄と比較されたシェアの4点からなる——と、競争的力——そのなかには、品質、技術、コスト、マーケティング、相対的営利性の5点で規定される——がそれである¹⁷⁾。

ポートフォリオの次元をえらぶ最高経営者は、会社の (従ってポートフォリオの) 目的に関連してそれらの次元をえらんでいると当然予想しているが、しかしこれには疑問がある。例えばマーケット・シェアの次元を考えてみよう。

17) *Ibid.*, p. 160.

これについては、周知の PIMS 研究がある¹⁸⁾。しかしこの相関は完全ではなく、その原因は完全には理解されていない。それは、大きなシェアのビジネスの規模の経済に関する習熟曲線のためなのか？ または、多くの大きなシェア商品は、非価格で競争し、より高いマージンと利潤を支配するためなのか？ さらにまた、ビールと銀行の各業界の研究は、PIMS 研究の結果を否定しているからである¹⁹⁾。

3. 相対的重要性の決定

成長/シェア・アプローチのように、人抵のポートフォリオ・アプローチは、各次元について等しいウェイトを想定する。合成次元では、各要因はよくウェイトづけられるが、マトリックスを構成する二つの主要な次元へのウェイトが異なることはまれである。

対照的に、最もよく用いられるポートフォリオ・モデルである分析的階層過程 (analytic hierarchy process) (AHP) は、ウェイトについての経営者の査定を許している。共同的分析 (conjoint analysis) は、risk/return 次元や他の関連した次元に割り当てられたウェイトを査定する方法として、他のよく用いられるポートフォリオ・モデルのデザインで用いられてきている。

4. ポートフォリオ・マトリックスの形成

ポートフォリオ・モデルは、それが一般的、固定的、規範的なフレームワークを提供するか、あるいは使い手の特徴を反映して柔軟な形式を提供するかの程度において異なる。成長/シェア・フレーム・ワークは、(リスクと収益の間の経営者の trade-off における差異を考慮に入れた) リスク/収益モデルを伴いながら、最も固定的である。指導的政策マトリックス (と製品業績マトリ

18) *Ibid.*, p. 161; S. Schoeffler et al., "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *HBR*, March-April, 1974, p. 137.

19) *Ibid.*, p. 161; D. E. Schendel and G. R. Patton, "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy", *Management Science*, Nov. 1978, p. 1611; Jean-Claude Larréché, "On Limitations of Positive Market Share-Profitability Relationships: The Case of the French Banking Industry", *Educator's Conference Proceedings* (American Marketing Association, 1980) p. 209.

ックスのいずれも)は柔軟である——前者は、次元を決める要因において、後者は、次元の数と規定において。

2×2あるいは3×3のマトリックスの単純さは、それを非常に魅力的とする。それは伝達において容易であるし、若干の一般化された戦略的指針によって件われている。しかしもし(a)それが勤める戦略が最も有効となりそうな主要な次元と条件を無視するか、あるいは、もし(b)マーケット・シェア、あるいは成長のような継続的変数の、二、三のカテゴリーにグループ化することが、適切な情報を失うことに導く場合には、単純化となり、誤ったものとなる。

5. ポートフォリオにおける位置づけ (location)

どのポートフォリオ分析においても、最も時間のかかる仕事は、ポートフォリオにおける製品や他の項目に関する、また選ばれた次元の条件での業績に関するデータの収集である。この評価は、会社の記録(売り上げや営利性についての)と外部の源泉(マーケット・シェア、産業の成長、知覚された位置づけ)とからのハードなデータを必要とするし、経営者の判断という重要な要素も必要である。ここでの留意すべきことは確かなデータの収集であり、幾つかの源泉からデータや測定を入手することは、当然データの信頼性を高めることとなる。

6. 製品の地位の予測

ポートフォリオにおける製品の地位の分析において、次元は、歴史的データのみに基づくべきか、それとも予測された地位を反映すべきか? 大抵のプロダクト・ポートフォリオは歴史的データに頼っている。しかし会社が、それからそれることを予想する時には、予測された業績と、可能なら条件づき予測(conditional forecasts)で補足されるべきである。

会社はまた、多くの環境のシナリオについて業績を予測することができる。分析は少くとも二つのシナリオを含むべきである。(1)現在の傾向の継続、(2)環境、市場、競争の全ての条件が好ましい場合のシナリオ、(3)万事がまぜい時のシナリオがそれである。短期と長期双方のための感受性(sensitivity)分析は、

これらのシナリオに対する結果の感受性を確かめることができる。計量経済学的予測は、現在の製品の業績の予測に用いられ、シミュレートされたテスト市場は、新製品の予測モデルで使われる。

以上、プロダクト・ポートフォリオの分析に要する6つのステップに関連して、ポートフォリオ・アプローチに残された問題をみてきたが、最後に望ましいポートフォリオの選択の問題がある。

その場合に、まずポートフォリオ・アプローチそのものの欠点が指摘される。例えば、標準的ポートフォリオ・モデルの大部分は、最適なポートフォリオを確立するための明白な指針を提供するものではない。各製品のさまざまな範疇への分類はするし、それはビジネスの単位と製品の間を分析するのに有益であるが、例えば Dogs についても、その他の製品についても、それ以上の処置如何にふれていないし、当然のことではあるが、会社の方向の変更を扱う指針を与えるものではないなどがそれである。

しかしこのような欠点は、このアプローチは戦略のためのアプローチであり、戦略そのものではないことからして当然の事といえるし、したがって、1970年以来、ポートフォリオの技法は、SBU や経験曲線のような関連概念を伴って、多くの多角化会社における戦略計画のためのフレーム・ワークとして定着してきている²⁰⁾。特に企業独自で案出した (tailor-made) アプローチは、本来ポートフォリオ分析が、個別的分析に基いて経営者が創造的に利用する場合に有効なものであるから、たとえ時間とコストのかかるものではあるが、その有用性は疑いのないところであり、その場合に、我々がここで展開した6つのステップにそう考察の必要なことはいうまでもない。

IV PPA についての反論

以上、われわれは、最近の経営戦略の主内容を構成するものとして注目を集めている BCG の二つの主張のうちの第二の柱、PPA について、Hedley の主

20) *Ibid.*, p. 165.

張をさらに補充的に検証する見解を、Day および Wind と Mahajan の分析によってみてきた。

これらの諸見解をみると、なお多くの問題を含むとはいえ、このアプローチ自体は、今日の大企業、したがって多角化企業における戦略形成の基本的アプローチとして定着して米ているものと考えることができる。果してそうであろうか？ この問題についての解答を、前稿のマーケット・シェア問題の場合と同様に、実証研究に基づく W. K. Hall が²¹⁾、“Survival strategies in a hostile environment”, *HBR*, Sept.-Oct., 1980 で説く所をまず聞くこととしよう。

Hall の主張については、すでに前稿でふれているので、ここでは PPA に関わる所のみを再びとりあげることにする。すなわち Hall は、現在の不利な環境状況にもかかわらず、生存するのみか繁栄を誇っている成功企業を分析の上、そのような成功は、そのための意図的な動きに基くものであり、その動きとは、最低のコストに向けての種々の努力、および（あるいは）価格を正常化する秀れた特殊化であり、次のごとき方法の素朴な適用に由来する戦略形成への単純な固執をさけた。即ち、シェア/成長マトリックス——成熟市場の部分は、現金の流れのために“しぼりとられる”(milked) べきことを示す計画モデルがそれである。

而してこの説明として、成功16企業のどれも、資産管理へのポートフォリオ・アプローチを強調するコンサルタントの助言に反して、上述のごとき方法を採用しておらず、それら企業のトップ達は次のごとく述べていることをあげている。即ち「企業の将来の成功や成長の機会は、他の事業に資産を移動する場合より、その基礎ビジネスに積極的に再投資する方がはるかに大きいものである」と²¹⁾。

さらに、これに加えて、企業の地位の悪化に対して、多角化は正しい回復のアプローチではないかもしれないということも強調している。すなわち、過去

21) W. K. Hall, “Survival strategies in a hostile environment”, *HBR*, Sept.-Oct., 1980, p. 81.

数年の間に、不利な環境における成熟会社が、その立場からぬけ出す方法として、製品/市場の多角化をすることが流行となったが、研究の対象となった64社のうちで、わずか3社のみが多角化によって成功したにすぎないと²²⁾。したがって多角化がこの状況とすると、ポートフォリオ・アプローチをとらないこともある意味では当然といえる。

以上より、われわれは、今日の大企業は、全て何らかの多角化企業であり、そこでは資産管理の合理化、全体としての企業の将来の成長、繁栄のためにポートフォリオ・アプローチをとるものと考え、そのアプローチの定着化を想定してきたが、むしろ Hall によると、多角化も、またしたがってポートフォリオ・アプローチ自体よりも、基礎ビジネスへの積極的再投資の方がはるかに将来の成功や成長の機会の大きいことが強調され、実証的に PPA についての反論が提起されていることが明らかとなった。このような主張は、例えば Day が、PPA は、資源配分の集権化を合理化するものとして、多くの企業によって広い承認をえているといい²³⁾、Wind と Mahajan も、PPA にはもとより問題はあるも、本来このアプローチは戦略のためのアプローチであり、戦略そのものでないことからして当然のことであり、1970年以来、多くの企業の戦略計画のためのフレーム・ワークとして定着して来ている²⁴⁾と述べていることに相反することとなる。特に PPA が今日の複雑な大企業にとって不可欠な論理に基いていると思われるだけにこのような対立的見解の存在は問題である。そこでこの問題に迫るために、PPA そのものについて広い実証研究を行っている P. Haspeslaph の主張に耳をかたむけることとしよう。

V P. Haspeslaph の分析

Haspeslaph は、PPA と呼ばれる戦略計画のアプローチが、多角化大会社の各ビジネスへの合理的資源配分の要請に応じて1970年以降、会社のかんりの範

22) *Ibid.*, p. 83.

23) Day, *op. cit.*, p. 29.

24) Wind and Mahajan, *op. cit.*, p. 165.

囲に拡がり、1979年には、フォーチュンの1000社の36%がこのアプローチを導入しており、その推進力は BCG などのコンサルティング会社や、GE などの大会社に求められることを指摘した上で、ところがこのような動きは、新しい動きであるだけに、多くの問題が残されている。そこで1979年に Harvard Business Review によって後援されたフォーチュン1000社の調査においてこれらの問題の検討にとりかかり、ここにその検討の結果を報告するとしている。順次みてゆくこととしよう。

まず第一に明らかになったことは、秀れた会社ほど、PPA の技法より、経営問題 (business について何をなすべきか) の方が重要であると答えた会社が多かったということである²⁵⁾。

次に PPA のあり方をたしかめるために、若干のカテゴリーを作った。即ち、「PPA の意思のないもの」(no portfolio planning)「会社レベルの分析的計画の段階でのみ使用し、現実の戦略立案に使うつもりのないもの」(analytic p.p.)、「現実の戦略立案過程と結びつけて PPA を考えるもの」(process p.p.) がそれである。しかしこの第三のカテゴリーとなるまでには時間がかかるので、それまでの段階として次のごとき三つのサブ・カテゴリーを作った。即ち、このアプローチを導入したばかりなので、ポートフォリオを作る過程にある (new p.p.)。一応グリッド分析は終わったが、SBUs に戦略的使命を割り当てていない (undecided p.p.)。上述の段階までは行ったが、CBUs の経営者との交渉をまだしていない (unassigned p. p.) がそれである。このうちで最も進んだ process p.p. の段階にある会社は、フォーチュン1000社のうち14%にすぎないものであり、それに至る期間は導入してから、平均5年はかかるものと推定している²⁶⁾。

また、化学、石油、紙のような資本集約産業と、装置、研磨剤、産業設備のような技術集約産業はこの計画過程を使用しがちである²⁷⁾ (第1表参照)。と

25) P. Haspeslaph, "Portfolio planning: uses and limits", *HBR*, Jan.-Feb., 1982, p. 61.

26) *Ibid.*, pp. 62-63.

第1表 産業別のポートフォリオ計画の使用

一般的に使用	時々使用	ほとんど使用しない
化学	自動車	宇宙工学
産業設備	金属製品	楽器・玩具
電子装置	目盛・科学・写真	スポーツ用品
紙・繊維	薬剤	タバコ
食品	コンピューターなど	造船・鉄道
金属工業	事務機器	石けん・化粧品
石油精製	印刷・出版	鉱山・石油
ガラス・コンクリート	ゴム・プラスチック	家具
研磨剤・石膏	飲料	宝石
	織物・ビニール	放送・映画
	アパレル	

いうのは、それらは大きな多角化会社の場合が多く、合理的資源配分の問題に当然直面するからにはかならないが、多角化会社でも複合企業の形をとるものはこのアプローチをほとんど使用していない。

ポートフォリオ計画の導入に際しては、いわゆる SBU を形成するのが一般であり、それは文字通り戦略的目的のための、これまでの組織編成にとらわれない自立的組織単位であるはずでなければならないのに、実際には、現在の操業単位 (operating units) の集合に過ぎぬ場合が多く、僅かに7%のみが、本来の SBU であったにすぎない²⁷⁾。

また SBU の戦略的使命に従って、フォーマルな経営システムを変えることも必要となろうが、ポートフォリオ計画ではリーダー格の会社でも、例えば、ポートフォリオ計画導入後、7年たってようやく、戦略的意味をもつ経営者報酬システムを導入したにすぎなかった。

ポートフォリオ計画を導入し成功している会社でも、フォーマルな経営システムを、例えば上述のごとく、ポートフォリオ計画に適合するように変更する

27) *Ibid.*, p. 64.28) *Ibid.*, p. 65.

第2表 計画の検閲における重要性の順位

	ポートフォリオ計画でない時の順位	ポートフォリオ計画のもとでの順位
次年度の利益目標	1	6
長期利益目標	2	1
次年度の投資計画	3	4
次年度の売上げ目標	4	8
長期の売上げ目標	5	3
長期の資源配分	6	2
競争の分析	7	5
実行のための里程碑	8	7
コンティンジェンシー・プラン	9	9

ことは必ずしもしていないが、その代わりに、インフォーマルにはその方向にそう動きを見せていた。例えば、会社における計画の検閲(SBUを含む)における項目についての重要性の順位表(第2表)²⁹⁾をみれば、短期的思考から長期的なものへの移行が明らかに示されている。

また多角化会社においては、戦略の立案は全ビジネスにまたがる全社的観点

第3表 戦略計画過程と投資評価の間の連結

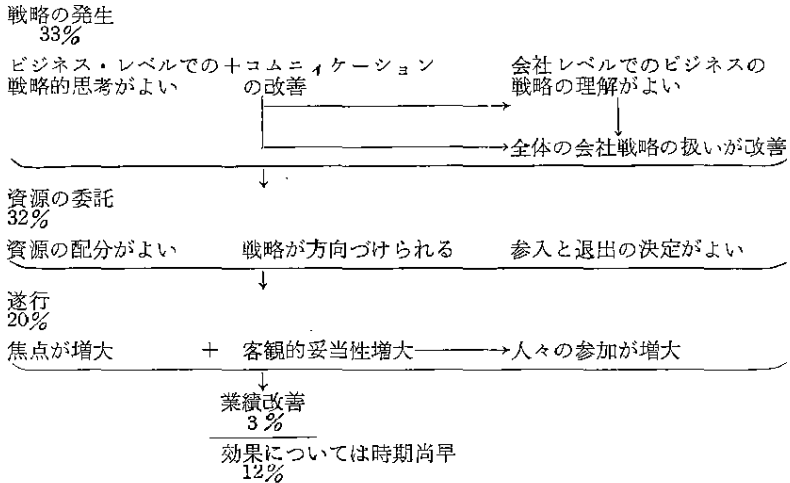
どのような陳述が事業計画と投資評価との間の関係を最もよく反映していると思うか?	ポートフォリオ計画を使うサンプルにおける会社の%	ポートフォリオ計画を使わないサンプルにおける会社の%
我々は、明らかに我々の事業計画の一部として、我々の事業に資本を配分している。その結果のプロジェクトはこの配分の指針内に入るものと期待する。	24%	18%
事業計画との適合は、我々の投資プロジェクトの評価における重要な、明白な要素である。	57%	22%
事業計画は、我々が個々のベースで投資計画を考える場合における一般的背景の情報として、主として役立つ	20%	60%

29) *Ibid.*, p. 67.

からの資源配分が不可欠となるが、検討の結果によると、PPA 導入の進んでいる会社は、投資過程を戦略計画に密接に結合することによって、この目的にそうよう努めていることが明らかとなった(第3表)³⁰⁾。

さらにポートフォリオ計画の実行の困難性にもかかわらず、PPA を導入し、成功している会社では、それが、戦略の発生面のみでなく、資源の委託や実行の面でも経営の上でプラスに作用していると信じられていた(第6図)³¹⁾。

第6図 利点についての経営者の批評



この研究の対象会社には、このアプローチの導入の速い、遅いに差があり、それがこのアプローチの成否と一致していた。そこで3年間で process portfolio planning に達した7社と、5年以上たっても、まだ undecided portfolio planning の段階にある24社とを比較して、次のごとき五つの要因がポートフォリオ計画の実行の遅速を決めていることが明らかとなった。(1)急速な会社の成長が、会社全体の統制を困難にし、それが業績に反映するという危機意識の

30) *Ibid.*, p. 68.

31) *Ibid.*, p. 68.

有無。(2)トップがこのアプローチの導入にコミットしている程度。(3)会社内の資源の配分に不均衡があり、したがってその変更の必要性の存在。(4)これまでに様々な計画についての経験の有無。(5)ポートフォリオ計画は、SBUをsegmentのポートフォリオとして扱うことを求めるものであるから、これまでに「目標による管理」の伝統をもつ会社は、その点で秀れており、このアプローチの導入を容易にするのがそれである³²⁾。

以上が、HaspelslaphのPPAについての実証研究の報告の概要である。

VI む す び

本稿では、まず前稿にならって、問題提起——(2)でBCGの二つの主張のうち第二の柱、すなわちPPAを、Hedleyの主張によってとらえ、これを補完的に検証する見解を、DayおよびWindとMahajanによって検討し、彼等は、PPAが検討を要する諸問題を含むとしても、そのアプローチ自体は、今日の複雑な内容からなる大企業における資源配分の集権化を合理化し、将来の経営戦略形成のための基本的アプローチとして定着して来ていることを唱えており、その限りではHedleyの主張に組みするものであった。

しかし他方、Hallによる実証研究の結果からは、このようなBCGの主張、あるいはPPA自体に対して真向うから反論する主張が展開されていた。

そこで、これらPPAをめぐる見解の相異なる事情を解明するために、PPAそのものの実証研究を行っているHaspelslaphの分析をみることにした。その結果、PPAをめぐる二つの相異なる見解が何に原因するかについて多少とも明らかとなった。

すなわち、PPAの導入段階で進んだ地位にある会社の割合の少いこと、産業の種類が如何でPPAの導入の如何が異なること、仮りにPPA導入にふみ切ってもSBUの形成が容易でなく、その意味でPPAの導入が十分なものでないこと、またPPAの導入の進んだ段階の会社でも、それに伴うフォーマル

32) *Ibid.*, pp. 69-70.

な経営システムの変更までは行っていないこと、最後に PPA 導入の遅速の理由の存在などは、Hall による PPA 自体に対する反論を裏付ける事情と言ってよいであろう。したがって PPA を今日の段階における導入状況という面からとらえた場合には、Hall のごとき指摘は、なお妥当性をもつと言わざるをえないこととなる。

しかし Haspeslaph の分析にもみられたごとく、PPA を導入し成功している会社は、仮りにフォーマルな経営システムをそれに適合するよう変更していなくても、インフォーマルにその方向にそう動きを見せていたり、また多角化会社で PPA の導入の進んだ段階にあるものは、投資過程と戦略的計画を密接に結合することによって全社的観点からの資源配分の合理化に努めていたりしている。さらに PPA の実行の困難性にもかかわらず、その導入にふみ切った会社では、戦略の発生、資源の委託、実行のそれぞれの面で経営にプラスに作用していると信じている。すなわち、必ずしも多くない会社ではあるが、PPA の導入にふみ切っている所では、そのアプローチ自体の合理性はこれまた実証されているわけである。

そうすると、両者の主張を分けるものは、Haspeslaph の指摘する PPA 導入の遅速をきめるものに求められることとなるが、企業の成長と繁栄が、究極的には環境のニーズと企業内のシーズに適合した経営管理の展開に求められねばならないものとする、PPA 導入の遅速であげられる諸要因も、絶対的なものというより、時間の問題と考えるべきものといえよう。というのは、J. Schumpeter をまつまでもなく、革新的行動こそが企業の生命であり、それは企業をして多角化を含む複雑な構成とすることとなろうし、それはまた必然的に PPA 的な思考の採用を余儀なくするものと考えられるからである。その点で Hall の主張は、不利な環境下での生存に基いた実証分析ではあるが、その生存が本業への固執ということをあくまで主張しようとするものとする、それは環境の変化、したがってニーズの変化に伴う企業内のシーズの発展、という企業の革新性に基く生存の必要を看過するものとして、長期的にみて認めが

たい主張といわねばならないこととなるからである。

以上でわれわれは、最近の経営戦略論の主内容を構成するものとして注目を集めている BCG の二つの主張のうちの第二の柱、PPA についての検討を一応終る。しかしこれまでの考察の過程でも明らかにしてきたごとく、このアプローチが、シェア/成長マトリックスとすると、Day の指摘するとき問題、またより一般的モデルとしても Wind と Mahajan の分析でも指摘されたごとき問題をそれぞれ含むものであることに充分な留意が必要である。さらにこのようなアプローチが、製品の product life cycle の概念に何らかの程度にせよ関わるものとする、それに基く戦略形成に疑問を提起する人々もいること (R. H. Hayes and S. C. Wheelwright, "Link manufacturing process and product life cycles", *HBR*, Jan.-Feb., 1979; N. K. Dhalla and S. Yuspeh, "Forget the product life cycle concept", *HBR*, Jan.-Feb., 1976; *Journal of Marketing*, Vol. 45, Fall, 1981 のプロダクト・ライフサイクルの特集号など) を思い合わせると、PPA についても、マーケット・シェアの問題と同様に、今後の検討をまつべき問題の少くないことに留意しなければならないと言わなければならない。

以上、二回にわたって、われわれは、世界的にも著名なコンサルティング会社、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) の戦略論に関する二つの主張を紹介し、それらをめぐる賛否両論も紹介しつつ考察を重ねてきた。このような考察は、われわれが前号で行った戦略論のサーヴェイでは、いわゆる "content approach" に属するものである。とすると、この問題で残された諸点の再検討も含めて、今日の戦略論の解明のために必要な考察は、なお少くないこととなるが、それらへの論及は稿を新たに——即ち考察(3)以下において——行うこととしたい。