

今回のテーマは  
プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

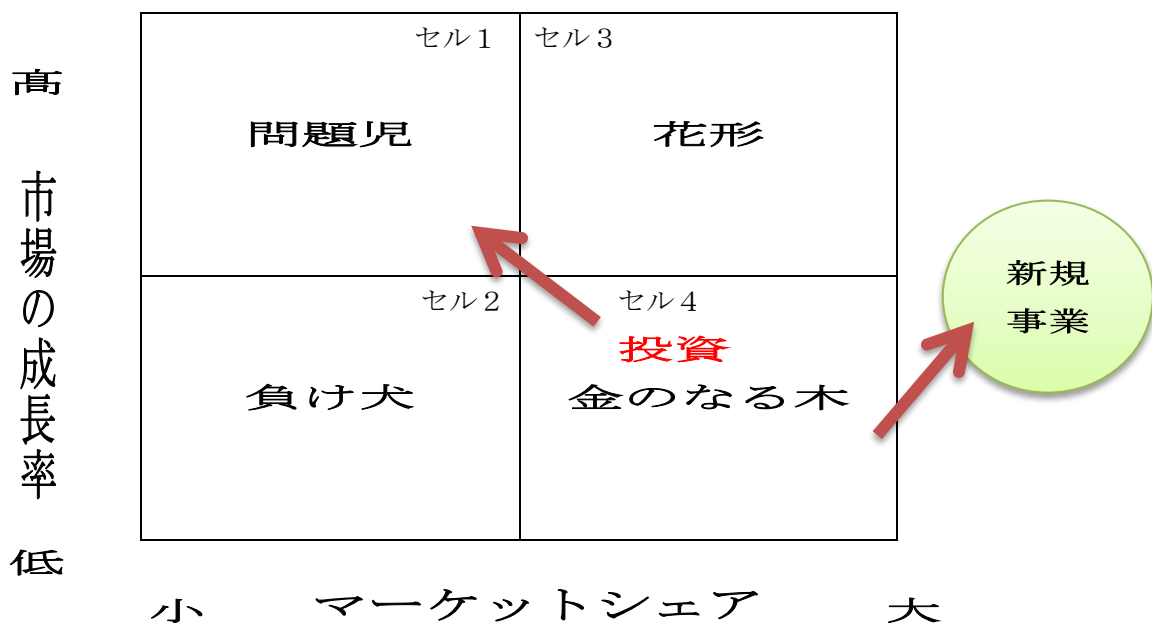
## 5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q : プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントとは？

A : 事業の多角展開の考え方です。経営戦略の基本と言えます！

今回は経営戦略論（多角化戦略論）の基本中の基本、最も有名でかつよく用いられる戦略フレームである「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」のご紹介です。「基本の基本」と言っても、経営幹部の方でも「案外」ご存知ない方もおられます。ご理解頂き、御社の多角経営の現状を点検してください。

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントのマトリックスはボストン・コンサルティング・グループが1960年代に提唱したもので、各事業の方向性と課題を考える際のフレームワークです。



縦軸は市場の成長率、横軸はマーケットシェアです。

- 成長率が高くシェアも高い事業（セル3）は、花形事業です。社内のいわば花形で、将来性が高く競争力も高い事業です。
- 成長率が低く（成熟段階で）シェアの高い事業（セル4）は、金のなる木事業です。将来性はあまり高くないものの、安定的な収益・利益を獲得できる事業です。儲け頭です。
- 成長率が高いにもかかわらずシェアの低い事業（セル1）は、問題児事業です。他社はどんどん売上を伸ばしているのに、当社は「パットしない」、これは「問題だ!」という事業です。
- 成長率が低く、シェアの低い事業（セル2）は、負け犬事業です。出血防止のためには即撤退！が望まれます。

プロダクト（製品）・ポートフォリオ（資産構成）・マネジメント（経営管理）とは、

- 金のなる木で上がる収益を、成長性が望める問題児事業（または新規事業）に投資して育成する。
- 花形事業のシェアを維持し、またはさらに高め、将来の金のなる木事業にする。
- 負け犬事業は赤字がふくらまないよう早期に撤退する。

などを「教えて」くれます。

このフレームワークは、

- 各事業をプロットして事業の方向性と取り組むべき重要課題を決める。
- 事業内の製品のラインまたはアイテムごとにプロットして、伸ばすライン・アイテム、止めるライン・アイテムなど検討する。
- チェーンで展開している店舗を、商圈の市場性や商圈内シェアでプロットしてみて、店舗の統廃合また新規出店等を検討する。
- それぞれの事業ごとに適切な評価基準を設定し、公正な評価、社員のモチベーションアップにつなげる（例：問題児事業は売上増加率、花形事業は売上増加率と利益率、金のなる木事業は利益率など、評価基準を変える）。

など多様な使い方ができます。

このプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントを、現代の経営者は「自然と」考えます。いわば経営での定石的な事業の見方とも言えます。

しかし自然と考えてはいるものの、現状は、負け犬事業（と判断せず）から撤退しない、問題児事業への投資を渋る、金のなる木事業の利益管理を怠る、などのミスエイクが多々見られます。

取るべき戦略を誤ったことも、このマトリックスからレビューできます。パソコン市場が急激に拡大していた時、IBMがNo. 1シェアの時代がありました。花形事業です。本来ならば金のなる木に育てなければならないはずが、デルに一気にシェアを取られ問題児に戻り、さらには市場の成長が止まり負け犬事業になってしまった、という例などは典型的です。金のなる木に向かうべきはずの時期に、市場のニーズの変化を掴めずに失敗した戦略事例です。このような事例は枚挙にいとまがないくらい、世間では見ることができます。

また「負け犬事業・商品は撤退しか道はないのか？」というところではありません。難度の高いことですが、「再生期」を創り上げることです。もう一度、成長率の高い市場の創造にチャレンジすることです。例えば、カジュアルウェアでのユニクロは、この典型的な成功事例です。

