

＜調査研究シリーズ 116＞

BCG の経営資源配分戦略

喬 晋 建

1. ヘンダーソンと BCG

① 時代的背景

1960年代を通して、アメリカを中心とする大企業は、アンゾフ（Harry Igor Ansoff: 1918～2002）が主張した企業成長戦略¹⁾を念頭に、多角化戦略と海外進出戦略を同時に押し進め、従業員数、事業分野の範囲、各事業分野におけるマーケット・シェアといった側面で企業規模の拡大をはかっていた。しかし、1970年代の幕開けはいきなりオイル・ショックであった。この1970年代において、経営資源の重要性に対する認識は急速に高まっていた。一般論として、経営資源とは、エネルギーや原材料や土地などを含む天然資源、知識や技術や体力などを含む人的資源、貨幣資金を主要内容とする資本資源という3つに大きく分けられ、有用性、希少性、再生困難性、市場価格換算可能性などの共通特徴を有するものである。

海外進出と多角化経営の進行につれて、チャンドラー（Alfred Du Pont Chandler, Jr.: 1918～2007）が1960年代初頭に論じた事業部制度（multidivisional organization）という組織構造は広く普及させられた²⁾。その事業部制度の特徴として、事業部が稼いだ利益の全額を本社に上納し、赤字も本社が補填する。事業部の運営に必要な資金と人員は事業計画書を作成して本社へ要求しなければならない。つまり、事業部制度のもとでは、独立採算の財務体系は一応出来上がっているが、事業部内の重要な人事権と資金調達の権限は本社に握られている。

複数の事業部を抱えている大企業のなかで、各事業部はそれぞれの事業計画書を作成して本社に向かって経営資源（予算）の配分を要求する。一方、本社の立場として、獲得利益への貢献度とか、社長の出身母体とか、事業部長との人間関係とか、といった主観的、感情的な要素による影響を極力排除し、新たな利益を創出する観点から限られた貴重な経営資源を全社範囲内でより効果的に配分しなくてはならない。また、

1) アンゾフの企業成長戦略について、喬晋建（2014）が詳しい。

2) チャンドラーの事業部研究について、喬晋建（2012）が詳しい。

将来に向けた企業成長を目指すために、それぞれの事業部の現時点での収益性だけを見るのではなく、今後の成長可能性、すなわち将来の利益源となる可能性を考えたうえで資源配分の意思決定を行わなければならない。

複数の事業部または戦略的事業単位 (Strategic Business Unit: SBU) を抱えている企業の内部で、限られた経営資源を所与要件として、如何にして「最適な資源配分」を実現するかという企業側のニーズに応えるために、様々な分析手法が開発された。そのうち、最も有名なものは多様な製品群を抱えている GE 社を対象にして、ポストン・コンサルティング・グループ (BCG) が開発したプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) という経営分析手法である³⁾。

ついでに説明すると、戦略的事業単位 (SBU) は、計画立案・実績掌握・成果評価を単独に行なうことができる事業単位を意味している。そのため、事業部 (たとえばソニーの家電、ゲーム、映画、保険など) も、商品系列 (たとえばソニーの家電事業部の中のテレビ、パソコン、デジカメ) も、ブランド (たとえばソニーのデジカメの中の α (大型) と DSC (小型) も、単一商品 (たとえば DSC の中の TX9, WX5) も、そのすべてを SBU として捉えることができる。しかし、SBU はあくまでも概念上の事業単位であり、実際の組織図上の業務単位と異なることは一般的である。

② ヘンダーソンと BCG⁴⁾

1960年代まで、理論モデルはエコノミストしか使ってはいかない聖域であった。経営理論モデルを産業界の実務家の武器にしてくれた最初の人にはヘンダーソン (Bruce Doolin Henderson: 1915~1992年) であった。

ヘンダーソンは 1915年4月30日にアメリカのテネシー州ナッシュビル市 (Nashville, TN) の農家に生まれた。地元の高校を 1932年に卒業した後、父親が持つ小さな出版社 (Southwestern Company) で聖書の販売員を務めながら、バージニア大学 (University of Virginia) を経て、1937年にヴァンダービルト大学 (Vanderbilt University) から機械工学の学士号を取得した。その後、2つの会社 (GM とリーランド・エレクトリック) で2年余り働き、1940年にハーバード大学の HBS (Harvard Business School) に入学した。1941年に HBS を (卒業まで90日前に) 退学して大手総合電機のウェスティングハウス (Westinghouse Corporation) に入社し、速いスピードで昇進を重ね、1950年にこの名門企業の史上2番目に若い副社長に就任した。彼の才能と名声が社外にも広く知られ、1953年にアイゼンハワー (Dwight D.

3) Henderson (1979). 土岐訳 (1981)。

4) この説明は主に次の文献を参照している。キーチェル著/藤井訳 (2010)。“The History of BCG”: http://www.bcg.com/about_bcg/history/default.aspx. Wikipedia, “Henderson”: http://en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Henderson.

Eisenhower) 大統領 (大統領任期 1953.1.20~1961.1.20) から戦後ドイツ再建計画 (foreign aid programs in Germany under the Marshall Plan) を評価する 5 人チームの一人として指名された。

1959 年にヘンダーソンは 18 年間も勤務したウェスティングハウスを離れ、コンサルティング大手の ADL 社⁵⁾に移り、マネジメント・サービス担当の上級副社長に就任した。ADL 社トップ経営者⁶⁾との意見が合わなかったため、ヘンダーソンは 1963 年 7 月に ADL を退職し、The Boston Company の子会社の一部門 (Management and Consulting Division of the Boston Safe Deposit and Trust Company) として創設された金融業専門のコンサルティング事業の責任者 (CEO) に就任した。48 歳になったヘンダーソンはただ一人のスタッフで、参考にできるビジネス書もコンサルティング・サービスを待っている顧客リストもないまま、コンサルティング業務に乗り出した。最初の月間売上高はわずか 500 ドルであったが、その後に順調に成長を遂げた。この社内部門が 1974 年に独立企業となり、名称を Boston Consulting Group (BCG) に変更された。

1960 年代には、マネジメント・コンサルティング業は専門職として確立しはじめ、BCG は世界初の戦略コンサルティングを専門とする企業になった。有名な逸話として、創業期の BCG は業務領域で他社との差別化を図っていた。しかし、どの特定の領域にも先発組としての強いライバルが存在していた。そこで、ヘンダーソンは「ビジネス戦略 (business strategy) ではどうか」と提案した。「それは曖昧すぎで、ほとんどの経営者は理解できない」と同僚たちが反対したが、「曖昧さこそが抛り所だ。我々がその意味を定義できるからだ (That's the beauty of it. We'll define it)」とヘンダーソンが最終決定を下した⁷⁾。その後の時代の流れのなか、戦略は流行ったり廃ったりしているが、BCG は今でも戦略論を前面に押し出しているコンサルティング会社である。なぜならば、「戦略は、企業価値の源泉である。企業価値を豊富に創るには競争上の優位性を保つ必要がある。戦略なしでビジネス・チャンスに飛びつくと、失敗し続けることになる (Strategy leads to the continuous creation of real value. Real value requires sustained competitive advantage. Leaping at opportunities without strategy consistently produce failure)」と BCG は考えているからである⁸⁾。

ハーバードや MIT などの超一流大学が立地するボストンという町には、学術研究

5) ADL 社とは、MIT 大学出身の化学者 Arthur Dehon Little が 1886 年にボストンで創業した会社であり、経営管理分野のコンサルティング会社の草分けである。

6) それは元陸軍中將、前駐仏アメリカ大使のジェームズ・M・ギャビン氏である。

7) “BCG History: 1965. Defining Ourselves to the World”:
http://www.bcg.com/about_bcg/history/History_1965.aspx.

8) Crainer (1998), pp. 77-79. 梶川訳 (2002), 79-82 頁。

の雰囲気は特別に濃厚である。BCGを運営しながら、ヘンダーソンは『展望 (Perspectives)』をタイトルとする企業経営者向けの小冊子(月刊誌に近いもの)を1964年から1980年代半ばまで発行した。ビジネス戦略に関するエッセーと論文を400本以上掲載したことによって、実務家と研究者の世界で経営戦略の重要性が著しく高められた。また、ヘンダーソンは、実務経験よりも純然たる知的能力を重視し、破格の高報酬で現職の大学教授とハーバードやスタンフォードなどの名門大学のビジネススクールの優秀な卒業生を獲得し⁹⁾、研究熱心のコンサルタントを数多く擁することができた。

BCGは1974年に独立してから大成功を収め、5年もしないうちにコンサルティング会社の上位5社に仲間入りを果たし、「世界中で最も発想豊かなコンサルティング大手会社 (the most idea driven major consultancy in the world)」と評価された。創業50周年となる2013年のBCGは、世界43か国の78か所にオフィスを持ち、約6,200名の従業員を擁し、世界のトップ企業500社の約3分の2を顧客とし、経営コンサルティング業界では最大手のマッキンゼー・アンド・カンパニー (McKinsey & Company, Inc.)¹⁰⁾に次ぐ2番手である。

ちなみに、BCGと日本との関係について紹介すると、終身雇用、年功序列、企業別組合を日本の経営の三種の神器と指摘する名著『日本の経営』¹¹⁾を1958年に出版したアベグレン (James Christian Abegglen: 1926~2007)はBCGの草創期に入社し、1966年に設立された (BCGの海外拠点の第一号となる) 日本支社の初代代表を務めた¹²⁾。またヘンダーソン本人は自著の中、日本の経済成長の原因に戦略的な考察を与え、1) 成長に必要な資金供給の方法 (銀行借入金依存)、2) 文化と教育制度 (日本的経営の労務慣行)、3) 政府と企業の緊密な関係 (護送船団式官民一体)、という3点が特別に重要であると主張した¹³⁾。とくに日本企業のコスト競争優位性を経験曲線で説明したうえ、収益率が市場占有率の関数であるというPPM分析の枠組みに基づき、短期的収益率を重視する米国企業と比べて、市場占有率を重視する日本企業のほうがより大きく発展できると早くも予見した。

ヘンダーソンはBCGの1963~80年の社長 (CEO)、1980~85年の会長を務めた¹⁴⁾。

- 9) ヘンダーソンはHBSの学生新聞に、HBSの単なるMBAではなく、クラスの上位5パーセント前後となる奨学生 (ローズ奨学生、マーシャル奨学生、ベーカー奨学生) だけをBCGが求めているという内容の求人広告を載せ、学生たちの関心を集めることに成功した。
- 10) マッキンゼー社は、会計学教授のJames Oscar McKinsey (1889~1937) が1926年にシカゴで設立したコンサルティング会社であり、2013年の従業員数は17,000名である。
- 11) アベグレン著/占部監訳 (1958)。
- 12) アベグレンやBCGの日本進出などとの関係について、キーチェル著/藤井訳 (2010) の「序文」のなかで詳しい記述がある。
- 13) Henderson (1979), pp.172-182. 土岐訳 (1981), 241-257頁。
- 14) 実際、ヘンダーソンは1980年に社長職を強制的に辞めさせられたのである。

BCG から引退した 1985 年以降、ヴァンダービルト大学のビジネススクール（The Owen School of Management）で管理学教授を務めた。1992 年 7 月 20 日に脳出血で死去し、77 歳であった¹⁵⁾。

「BCG の創業者ほど 20 世紀後半の国際ビジネスに大きな影響を与える人物はほとんど見当たらない（Few people have had as much impact on international business in the second half of the twentieth century as the founder of The Boston Consulting Group）」と経済専門新聞の *Financial Times* はヘンダーソンの死を悼んだ¹⁶⁾。戦略論研究者のキーチェル氏の言葉を引用すると、「ヘンダーソンは、経営戦略の歴史を推し進める人、すなわち企業戦士であると同時に扇動者でもあり、起業家、一匹狼、指揮官でもある知識人第一号なのだ¹⁷⁾」。

③ ヘンダーソンの著作

実務家としてのヘンダーソンは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』などの学術誌で論文を発表することも少なくないが、BCG 社が発行する *Perspectives* という小冊子を陣地にして数多くの論文とエッセーを執筆した。それらの文章をまとめた形で、次の 2 点の単著と 2 点の論文集が出版されている。

- 1) Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books. 土岐坤訳 (1981) 『経営戦略の核心』ダイヤモンド社。¹⁸⁾
- 2) Henderson, B. D. (1984), *The Logic of Business Strategy*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.¹⁹⁾
- 3) Stern, C. W. & Stalk, Jr. G. (eds.) (1998), *Perspectives on Strategy: From Boston Consulting Group*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.²⁰⁾
- 4) Stern, C. W. & Deimler, M. S. (eds.) (2006), *The Boston Consulting Group on Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.²¹⁾

15) 私生活では、妻 (Bess) との間に 2 男 2 女が育った。

16) Stern & Deimler (eds.) (2006), p.xv.

17) キーチェル著／藤井訳 (2010), 5 頁。

18) これは 1979 年までにヘンダーソンが *Perspectives* などに発表した 200 点以上の論文から「経営戦略の核心」と関係するものを厳選してまとめられた 1 冊である。そのなか、「瀬戸際作戦 (brinkmanship)」をキーワードとした 1967 年論文はゲーム理論の誕生に大きく貢献し、とくに重要視されている。Henderson, B. D. (1967), “Brinkmanship in Business,” *Harvard Business Review* (March).

19) これはヘンダーソンが 1984 年までに *Perspectives* などに発表した論文から「完全競争・自然競争・戦略的競争」を重点的に取り扱う 29 点を集めた一冊である。

20) これはヘンダーソンの 29 点を含む 75 点の *Perspectives* 論文を収めている記念論文集である。

21) 上記の 3) と比べると、4) は『ハーバード・ビジネス・レビュー』などの雑誌で発表された論文を追加し、論文総数は 94 点まで増えたが、ヘンダーソンの論文は 28 点で、上記の 3) と基本的に同じである。またヘンダーソン論文 28 点のうち、20 点はすでに上記 1) と 2) に所収されたものである。

図表1 ヘンダーソンの写真



出所：“The History of BCG,” http://www.bcg.com/about_bcg/history/

2. BCG による PPM 分析モデル

ヘンダーソンならびに彼が率いる BCG は 1966 年に経験曲線 (the experience curve) の概念²²⁾を織り出し、世間の注目を集めるとともに、新規顧客を大量に獲得して「アイデアを売る」という BCG 独自のビジネス・モデルを確立した。その後、「3 と 4 の法則 (The Rule of Three and Four)」、持続的成長 (sustainable growth) と競争優位の持続 (sustainability of competitive advantage)、「瀬戸際作戦 (brinkmanship)」、平均化の罠 (trap of equalization) と最大公約数の罠 (trap of the greatest common measure)、戦略的競争 (strategic competition) と自然競争 (natural competition)、タイムベース競争 (time-based competition)、セグメント・ワン戦略 (segment-of-one marketing) またはワン・トゥ・ワン・マーケティング (one-to-one marketing)、バリュー・マネジメント (value-based management) とバリュー・ポートフォリオ (value portfolio)、バリュー・チェーンとそのデコンストラクション (value chain and its deconstruction)、株主価値総額の創造 (enhance total shareholder value)、疾病マネジメント (disease management)、組織能力の向上 (fit to win)、変化適応型競争優位 (adaptive advantage) といったユニークな経営コンセプトを次々と創造し、また BCG スタッフによる経営関係の書籍をほぼ毎年に世界各国で複数に出版してきた²³⁾。そのなか、ヘンダーソンと BCG の名前が世界中の人々に強い印象を与えたきっかけとなったのは 1968 年の PPM (Product Portfolio Management) 分析モデルの開発であろう²⁴⁾。

22) 経験曲線を開発したのは BCG 草創期に入社し、後に BCG の CEO (1968~97) と会長 (1998~2007) を長期間に務めたクラクソン (John S. Clarkson) とされる。

23) 日本語訳書は大量にあるが、日本人著者のものとして、水越豊 (2003) が特に優れている。

24) PPM 分析の枠組みを開発したのは BCG に入社 1 年目の Richard Lockridge だとされる。またこの PPM は Growth-Share Matrix, BCG-matrix, Boston matrix などとも呼ばれる。Crainer (1998), pp. 77-79. 梶川訳 (2002), 79-82 頁。

PPMモデルでは、まず企業内部の各事業単位について、以下2つの指標を測定する必要がある。

1) それぞれが所属する市場全体の成長性 (market growth rates) : 市場全体の製品売上高の伸び率で測定し、事業分野全体の将来性・成熟度・魅力度・キャッシュ・フロー需要を表す指標である。

2) それぞれが所属する市場における最大競争企業に対する相対的な市場占有率 (relative market shares) : 自社の市場占有率/同市場における最大競争相手の市場占有率で測定し、自社の事業単位の競争力・競争優位性・キャッシュ・フロー創出力を表す指標である。

市場全体の成長性が高い事業分野において高い市場占有率を獲得している事業ほどその長期的収益性も高い、というのはこの分析モデルの基本仮説である。そして、市場全体の成長性と相対的な市場占有率に基づき、各事業単位を4つのタイプに分類し、全社範囲で限られた貴重な経営資源を有効に配分しようとする。

図表2 PPM分析モデル

		相対的な市場占有率	
		高い	低い
市場全体成長率	高い	花形 ☆	問題児 ?
	低い	金のなる木 \$	負け犬 ×

出所：Henderson (1979), p.165. 土岐坤訳 (1981), 236
頁の内容に基づいて作成。

① 金のなる木 (\$: cash cows)

普通は成熟期および衰退期の事業分野に該当する。この事業分野では、相対的なマーケット・シェアが高いことから、生産規模が大きく規模の経済性というメリットが生まれ、自社競争力が強く高い収益性は得られる。その一方、市場の成長性が低く、新規参入企業が少なく、企業間競争もさほど激しくなく、新規投資に対する資金需要は少ない。したがって、日常運営に必要とされる運転資金は正当化され、優先的に確保されるべきであるが、大規模の新規投資は控えるべきである。また、この事業分野での収入が多いのに対して支出が少ないので、余った資金は他の事業単位への資金供給源になる。

② 花形 (☆ : stars)

普通は成長期の事業分野に該当する。この事業分野では、市場成長率も高く自社競争力も高いので、高い収益が期待できる。しかし、高成長の市場のためにライバルと

なる他社商品が多く、競争が激しい。自社商品の優位性を維持するために、商品の改善と開発や広告などの活動を積極的に行い、かなり多額の資金を追加しなければならない。つまり、収入も支出も共に大きく、短期的には資金源にならない。しかし、将来の収入源になる可能性が高いので、この事業分野に資金を優先的に投入し、次世代の「金のなる木」に育成すべきである。

③ 問題児（? : problem children or question marks or wild cats）

普通は成長期の事業分野に該当する。この事業分野では、市場の成長率は高く、将来性はありそうであるが、現状では、より強力なライバル商品が多く、自社商品のマーケット・シェアが低く、競争上で不利の立場に置かれている。事業収入が少ないのに対して、ライバル商品に追いつくために必要とされる支出が多いので、金喰い虫的な性格が強い。したがって、この事業分野については、「花形」に育成（build）できそうと判断すれば投資を追加するが、「負け犬」になりそうと判断すれば撤退（divest）する、という2つの選択肢がありうる。

④ 負け犬（× : dogs or pets）

普通は衰退期の事業分野に該当する。この事業分野では、市場成長率も自社競争力も低いので、売上高の拡大もマーケット・シェアの拡大も難しい。成長するための投資もいなければ、高い収益性も期待できず、すなわち支出も収入も共に少ない。負け犬でもある程度のキャッシュ・フローを生み出すが、それを存続させるためには、ある程度の再投資が必要となるので、「資金の落とし穴（cash traps）」となることもしばしばである。したがって、赤字転落になる前に、この事業分野を戦略的に整理・縮小・撤退することが必要である。

図表 3 PPM 分析から見た各事業分野の特徴

区分	市場成長率	自社競争力	収益性	新規投資	採算性	資金配分順位	推奨される戦略指針
\$	低い： 業界全体に悪い	高い： 自社に良い	高い	少ない	黒字	第3位： 必要最小限配分	維持
☆	高い： 業界全体に良い	高い： 自社に良い	高い	多い	高額での 収支均衡	第1位： 最優先配分	構築／維持
?	高い： 業界全体に良い	低い： 自社に悪い	低い	多い	赤字	第2位： できるだけ配分	構築／撤退
×	低い： 業界全体に悪い	低い： 自社に悪い	低い	少ない	低額での 収支均衡	第4位： 全く配分しない	収穫／撤退

出所：筆者作成

⑤ まとめ

一つの企業の内部では、事業部またはSBUがいくらあっても、以上のように、市場成長率と市場占有率という2つの客観的に測定可能な指標を使い、それらを金のなる木、花形、問題児、負け犬という4つのグループに分類することができる。全社範囲内で限られた貴重な経営資源を配分する際に、これら4グループの収入・支出状況の違いは、本社経営者の意思決定に客観的、合理的、経済的な根拠を提供するものである。

企業内事業のポートフォリオについて、ヘンダーソンはキャッシュ・フローを制御する重要性を特別に強調している。「企業はビジネスの集合体であり、それぞれのビジネスの資金需要と資金創出能力が違う。しかし、企業全体として、その資金流をある範囲内に安定的に制御しなければならない(A corporation is a portfolio of business, each of which has differing cash needs and differing cash generation capabilities. But the corporation as a whole must be consistently within certain bounds in its cash flows)」²⁵⁾。

3. PLCに対応するPPMモデルの戦略指針

BCGのPPMモデルはプロダクト・ライフ・サイクル(PLC: Product Life Cycle)と密接の関係を持っており²⁶⁾、そのPLCはアメリカの経済学者のバーノン(Raymond Vernon: 1913~99)が1960年代に提唱された理論である²⁷⁾。当初は主に先進国企業の新製品開発から海外進出、そして逆輸入に至る過程について説明した理論であった。具体的には、先進国のイノベーションによって開発された新製品が、まず国内市場に投入され、ある程度の成長を遂げてから、製品が標準化され、輸出製品へと変わり、さらにコスト優位性を確保するために直接投資が行われ、生産拠点が徐々に途上国に移管され、成熟した製品を先進国に逆輸入する、という一連の国際貿易の動的な変化を説明する理論であった。

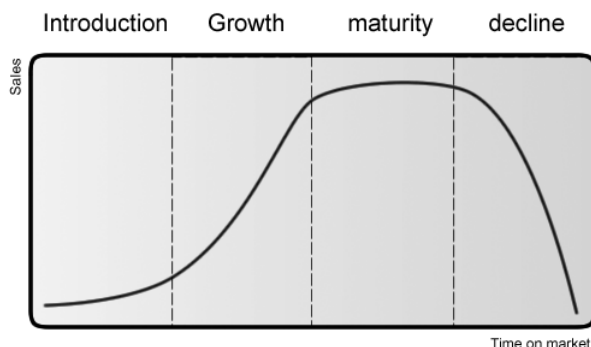
しかし、現在のPLC理論は、元の理論からグローバルの要素が取り除かれ、よりシンプルなものとして、経営戦略論やマーケティング論でよく利用されるツールとなっている。その内容を簡単に述べると、プロダクト・ライフ・サイクルとは、開発&導入期→成長期→成熟期→衰退期という製品寿命のサークルである。

25) Henderson (1984), pp.14-15.

26) Henderson (1979), p.21. 土岐訳(1981), 37頁。

27) Vernon (1966).

図表4 プロダクト・ライフ・サイクル (PLC) の構造



出所：ウィキペディア「製品ライフサイクル」：
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f8/Product_life_cycle.png.

① PLC の概念

開発期 (development) とは、既存の製品を抜本的に改良したり、新しい機能を搭載したりするように、既存製品と大きく異なる新製品を開発する時期である。市場に投入する前なので、売上高 (利益) はまだ生まれない。しかも開発コストが高く、多額の資金が必要になる。一方、導入期 (introduction) では、開発された製品はすでに市場に投入されているが、商品価値が消費者に十分に認知されず、売上高が少なく、消費需要を促進するために大きな投資 (広告宣伝費など) が必要になる。他社との横並びとなる市場価格基準法のほか、高めのスキミング価格 (skimming price) または低めの浸透価格 (penetrating price) を設定することも可能であるが、いずれにしても、売上高も利益も多く期待できない。厳密にいうと、開発期と導入期は異なる段階であるが、支出が多く、収入が少ないという共通特徴を有する意味から、両者を合わせて一つの段階に見なし、「問題児」に該当する。

成長期 (growth) においては、製品が市場に浸透し、消費者ニーズが急速に伸びるとともに、競合相手も増える。企業間競争が激しくなり、価格の引き下げを特徴とするコスト・リーダーシップ (cost leadership) 戦略が一般的な採用される。しかし、市場価格が低下していくにもかかわらず、市場全体のパイが拡大しているので、自社の市場占有率の拡大がなくても、売上高 (利益) の拡大が可能である。収入も支出も多いので、「花形」に該当する。

成熟期 (maturity) において、製品が市場に広く普及し、消費者ニーズは新規需要から買い替え需要に変わり、市場全体の売上高の伸び率が次第に低下する。市場価格はさらに低下し、市場占有率の奪い合いを目的とする企業間競争がより一層激しくなる。成長期に見られるコスト・リーダーシップ戦略に取って代わり、独自の効用性とプレミアム価値をアピールする差別化 (differentiation) 戦略、あるいは市場の細分化

と顧客層の絞込みを前提とする集中（concentration）戦略が取り入れられる。これらの戦略に成功すれば、安定的な売上高（利益）を継続的に獲得することができる。この段階での収入が多く、支出が少ないので、「金のなる木」に該当する。

衰退期（decline）では、流行の変化や技術の進歩によって商品の陳腐化が進み、買い替え需要も減り、市場はほぼ飽和状態になっている。消費者ニーズがさらに縮小することにつれて、売上高（利益）が次第に減少していく。必然な結果として、生き残れるのはごく少数の企業に過ぎず、体力の弱い大半の企業はこの段階で撤退せざるを得ない。撤退に迫られる企業にとって、収入も支出も少なく、「負け犬」に該当する。しかし、多くの企業が撤退するなか、生き残った少数の企業にとって、新規投資の必要性がほとんどなくなるために、収益性が好転していき、収入が多く支出が少ない状況になるので、「金のなる木」に該当する。

② PLCの注意点

このPLCの理論は直感的にわかりやすいので、広く使われる分析枠組みになっている。しかし、この理論を過信してはならず、以下いくつかのポイントをよく認識する必要がある。

1) PLCの形状は様々である。上で示しているPLC曲線は一般論としてのイメージ（平均像）であり、実際、製品の種類によってPLC曲線の形状も異なり、各段階の長さも異なる。たとえば薬品は大体その平均像に当てはまるのに対して、携帯電話やゲームソフトなどのデジタル家電類の導入期も衰退期も極端に短く、お酒、お茶、お菓子などの伝統食品の成熟期と衰退期は非常に長い。

2) PLCの形状は変えられる。商品の寿命は4段階に分かれるという見解は間違っていないが、宣伝広告、品質改良、モデル・チェンジといった企業側の経営努力によって各段階の長さを変更させることは可能である。具体的には、以下のような努力は望ましいと思われる。

- ・収益性の低い導入期（問題児の期間）を短縮させる。たとえば新型スマートフォンやゲームソフトのように、事前宣伝によって爆発的なヒット商品を作る。
- ・採算がとれる成長期（花形の期間）に素早く進入させる。たとえば節エネルギー性能の宣伝と政府補助金の利用によって節電家電を普及させる。
- ・黒字が確保できる成熟期（金のなる木の期間）を伸ばす。たとえば様々な味付けの種類を追加することによってカップ麺の成熟期を伸ばす。
- ・事業の魅力が失われた衰退期（負け犬の期間）を短縮させる。たとえば花王社はフロピ・ディスク事業を早く中止してその経営資源を別の事業領域に振り向ける。

3) 個別製品に寿命があり、いずれ衰退・死亡することとなるが、ゴーイング・コ

ンサーン (going concern) としての企業は長期の存続と成長を目指している。そのため、同一商品をシリーズ化したり、商品のカテゴリーを増やしたりすることによって、商品ラインを拡張している。そして、商品ラインの拡張によって、開発期、成長期、成熟期、衰退期をそれぞれ迎える商品を同時に持ち合わせ、企業の収益性を安定させることが可能である。この点に関して、アップル社のi○○の製品系列は好例である。

③ PPM への PLC の応用

PPM 分析の枠組みを利用するために、組織内にある複数の事業部または SBU を金のなる木、花形、問題児、負け犬という4つのセルに分けておかなければならない。分け方として、まず市場全体成長性と相対的市場占有率という2つの指標を使うという前に説明した方法は比較的精密的なものである。もう一つのやや荒っぽい方法は、各製品が PLC のどの段階に位置しているのかを根拠にして、その製品が4セルのどれに当てはまるかを判断することである。

ヘンダーソンによると、「すべての製品にライフサイクルがある。最初のうちに資金投入に対する需要が資金創出を大きく上回る。しかし、いったん成功すれば、効率的な再投資を大きく上回るほどの資金を創出することができる (All products go through a life cycle. In the beginning they need far more cash input than they can generate. If they succeed, they generate far more cash than they can productively reinvest)²⁸⁾。この主張を具体的に表現すると、導入期＝問題児、成長期＝花形、成熟期＝金のなる木、衰退期＝負け犬、という対応関係が一般的に成立すると考えられる。

さらに、PPM モデルに基づいて経営資源を企業内部で配分するときに、PLC の異なる段階に対応するように、各事業部の資源配分の指針を次のように決定することができる。

1) 構築 (build) : 将来の収入源を育てるために、全社の経営資源を「成長期」にある「花形」、そして「導入期」にある「問題児」の事業分野に投入し、その分野での市場占有率の拡大を図る。

2) 維持 (hold) : 獲得した相対優位性を維持するために、経営資源を「成長期」にある「花形」、ないし「成熟期」にある「金のなる木」の事業分野に投入し、その分野での市場占有率を維持する。

3) 収穫 (harvest) : 厳しい企業間競争を勝ち抜き、業界のリーダーになったものの、成長のピークが過ぎて「成熟期」に入った「金のなる木」について、新規投資を抑え、現有設備をとことん使い切ることができるだけ多くの収益を上げる。

4) 撤退 (withdraw) : 相対的な競争力が弱く、しかも市場全体が「衰退期」に入っ

28) Henderson (1977), "The Corporate Portfolio", in Stern & Deimler (eds.) (2006), p.262.

た「負け犬」の事業分野では、もはや投資する必要性がない。むしろ、早期の清算と売却によって赤字の拡大を防ぐべきである。

4. PPM モデルの主要結論

学問の世界での研究者たちは経営戦略の科学性を好んで追求しているのに対して、実務家としてのヘンダーソンは「戦略づくりは、科学ではなく、アートである (Strategy development is an art, not a science)」と明快に主張している²⁹⁾。アートだから、創作者の意図と能力によって作品の形も結果も大きく異なるはずである。したがって、複数のSBUを統括している経営者は、現在と将来の資金の需要と供給を考慮に入れ、金のなる木、花形、問題児、負け犬という4者間のキャッシュ・フローのバランスがうまく取れるようなポートフォリオを自分の判断で作っていかなければならない。

キャッシュ・フローのポートフォリオについて、ヘンダーソンは次のように述べている。「会社が成功を収めるには、それぞれ成長率と市場シェアの異なる製品群のポートフォリオを持たねばならない。ポートフォリオの構成は、全体としてのキャッシュ・フローのバランス状態によって決定される。高成長製品には、成長を続けさせるために、キャッシュを投入しなければならない。低成長製品は、これに反して、余分のキャッシュを生み出さなければならない。この両者を同時に持たなければならない (To be successful, a company should have a portfolio of products with different growth rates and different market shares. The portfolio composition is a function of the balance between cash flows. High growth products require cash inputs to grow. Low growth products should generate excess cash. Both kinds are needed simultaneously)」³⁰⁾。

そして、戦略構築のアート性を認めながら、一般論として、PPMモデルから以下3点の結論が導き出されている。

- 1) 事業発展の方向：? → ☆ or ×, ☆ → \$, \$ → ×
- 2) 資金運用の方向：\$ → ☆ & ?
- 3) 資金配分の順位：☆ > ? > \$ > ×

言うまでもなく、これらの結論は一応のルールに過ぎず、揺るぎない法則ではない。ヘンダーソン本人が述べたように、「冗談は別にして、ビジネスにおけるコンセプトが『法則』と呼ばれるほど確証を与えられることは、ほとんどない (Rarely does a

29) Henderson (1979), p.21. 土岐訳 (1981), 36頁。

30) Henderson (1979), pp.163-164. 土岐訳 (1981), 232頁。ただし、和訳の一部を筆者が変更している。

31) Henderson (1979), p.42. 土岐訳 (1981), 75頁。

business concept permit sufficient proof to be called a 'law,' except facetiously)」³¹⁾。

5. PPM モデルに対する評価

① 経済学の無力さに対する批判

PPM の考え方が世間に出てくるまでには、多角化した企業の各事業部の間で限られた経営資源を如何に合理的に配分するかという問いに、明確な答えはなかった。本社経営者の勘・経験・感情、各事業部の歴史的経緯、各事業部責任者の陳情能力といった実際に行われていた手法は経済学的な観点から見て明らかに主観的・非合理的なものである。その代わりに、各事業部の投資収益率の順位に応じて経営資源を配分すべきだというのは経済学者が与えた処方箋であった³²⁾。つまり、客観的に比較できる共通尺度として、経済学者は投資収益率を提案したのである。しかし、投資収益率は確かに客観的な指標であるが、事業によって置かれている状況が大きく異なるので、投資収益率だけを基準に資源の配分を行なうと、成熟期に入った高収益事業が優先され、導入期にある新規事業に資源が配分されず、企業の長期的発展は全く期待できない、という危険な結果になってしまう。

ヘンダーソンが率いる BCG は理論派として知られているが、営利的なコンサルティング企業として、現実問題の解決に常に最大限の関心を持っている。実際、ヘンダーソンは経済学研究の成果に強い不満を持ち、次のように批判している。

「ビジネス競争に関する古典派経済学の理論は、あまりにも単純化されて内容が乏しいため、状況の理解に役立つよりも、むしろ障害物となっている。……彼らの前提体系となる『完全競争』は、今までも存在せず、今後も存在しない理論的な抽象物である (Classical economic theories of business competition are so simplistic and sterile that they have been less contributions to understanding than obstacles. ... Their frame of reference is "perfect competition," a theoretical abstraction that never has existed and never could exist)」³³⁾。

実際の競争は、様々な要素から独立してモデル化できる問題ではなく、様々な要素と複雑に絡み合っていてモデル化されにくい問題である。それに対して、経済学での前提仮説はあまりにも抽象的で非現実的なものである。そのため、ヘンダーソンはエコノミストを次のようにならかった。

「人類は、生態系連鎖の頂点に位置しているかもしれないが、未だに依然として生態系共同体の一員である。したがって、おそらく経済学者たちよりも、ダーウィンの

32) 浅羽茂 (2004), 31 頁。

33) Henderson (1989), p.143.

ほうが、ビジネス競争に対して、より良い指針を与えてくれるだろう（Human beings may be at the top of the ecological chain, but we are still members of the ecological community. That is why Darwin is probably a better guide to business competition than economists are）」³⁴⁾。

そして、「経済学者は実際の競争をほとんど理解していない。彼らの仮説は現実に合わせていないし、現実の観察から確認されることもない。完全市場という神話は本当の話ではないし、また意思決定ルール形成時の概念としても有用ではない（Economists have provided little or no insight into the realities of competition. Their assumptions do not match reality, nor have they been confirmed by observation. ... The myth of the perfect market ... is not real. Nor is it useful as a concept or for decision rule formulation）」とヘンダーソンが鮮烈に批判している³⁵⁾。ちなみに、完全競争（perfect competition）の代わりに、ヘンダーソンは自然競争（natural competition）と戦略的競争（strategic competition）という斬新な概念を提起したが、本稿ではそれに対する説明を省略する。

② PPM モデルの貢献

経済学の理論は役に立たないという現実を踏まえ、経営学とりわけ経営戦略の専門家の存在意義が大きいとヘンダーソンは見ていた。そのため、自分が率いるBCGで経験曲線やPPMなどのコンセプトと分析手法を次々と開発し、現実問題の解決に貢献しようと努力した。本稿で説明しているPPM分析モデルは1968年に誕生してから、わかりやすい、使いやすい、役に立つという3拍子が揃っているため、またたく間に注目され、高い人気を誇る革新的なマネジメント・ツールとなり、限られた経営資源を効率的に配分しなければならないという1970年代の多角化した企業のニーズを満たす意味では最良の経営戦略となった。

PPM分析では、組織リーダーの漠然とした経験・勘・度胸・人間感情といった主観的な要素ではなく、数値の測定が可能となる市場成長性と市場占有率という客観的な要素に基づき、経営資源配分の意思決定が行われる。PPM分析の枠組みはビジュアル的かつ定量的であるため、それまでに論理性だけが拠り所のチャンドラーやアンゾフらによる1960年代の経営戦略論に自然科学の定量性を持ち込み、その斬新さが高く評価される。したがって、企業経営の実務において大いに利用され、「経営を科学する」ことが客観的に求められていた1970年代に大きな戦略論ブームを巻き起こした。

34) Henderson (1989), p.143.

35) Henderson (1984), p.37.

間違いなく、PPMモデルは1970年代の企業ニーズに適切に応えた有用な戦略手法となった。限られた資源を効率的に配分する戦略手法として、PPMモデルを営利企業だけでなく、NPO、政府、軍隊、家庭、個人といったあらゆる主体の意思決定に広く応用することができる。しかも、PPMモデルは、縦方向で1960年代のアンゾフの成長戦略論を受け継ぎ、1980年代のポーターの競争戦略論と1990年代の知識経営戦略につながるとともに、横方向でマーケティング論の基本枠組みとなるSTPのP (Positioning) の分析視角の一つとなり、経営戦略論とマーケティング論の融合に貢献した。この意味では、PPMモデルの開発は経営戦略論ないし経営学の発展に大きく寄与したといえよう。

③ PPMモデルの不足点

すべての戦略手法と同様に、このPPMモデルにも限界があり、たとえば次のような問題点を指摘することができる。

- 1) 産業全体の魅力度をはかる指標として、市場成長率という1つだけでは不十分である。またこれと同様に、競争優位性をはかる指標として、相対的な市場占有率という1つだけでは不十分である。
- 2) 事業ごとの業績を2つの指標のみから測定するのは判りやすいが、単純化過ぎるという恐れもある。また、その測定結果で決まる4セル区分は単純すぎて実態にそぐわない場合も多い。実際、事業の収益性は市場成長率と市場占有率だけにすべて決定されるわけではなく、負け犬の事業分野であっても、差別化戦略やニッチ戦略などを実施することによってその事業分野の収益性を高い水準に維持することも可能である。
- 3) 相対的な市場占有率で事業の競争優位性を図るときに、経験曲線や規模の経済性の存在がその前提条件となる。しかし、技術、材料、生産方法、経営管理などをめぐるイノベーションが激しく進む情報化時代には、過去の経験や既存の生産規模などは必ずしもコスト優位性につながらない。言い換えれば、コスト・リーダーシップ戦略を採用して、大量生産を特徴とする製造業では、PPM分析の適用可能性が高く、差別化戦略や集中戦略を採用しているほかの産業分野ではPPM分析の適用可能性が大きく低下すると言わざるを得ない。
- 4) PPM分析による資源配分戦略は、主にカネ（キャッシュ）に焦点を当てたものであり、ヒトや情報などの経営資源への適用性は疑問視されている。企業にとって、キャッシュ・フローだけを特別視する根拠がなく、投資収益率（ROI）や事業リスクや社会的貢献などと合わせて考えなければならない。とくに問題児や負け犬と分類される事業部に属する従業員は身分の不安を感じ、士気も勤労意欲も仕事の成果も上がらず、事業部の存続がますます困難となる。

- 5) 既存事業の分析に重点が置かれているため、問題児になる前の段階に位置する新規事業に対する考慮がなされておらず、企業の長期的発展に不利な影響を与えかねない。
- 6) 実行上の限界がある。たとえば花形事業のマーケット・シェアをもっと高めるべきだと考えるが、独占禁止法に阻まれるかもしれない。また負け犬事業から即撤退すべきだと考えていても、会社の伝統や各種関係者の抵抗などによって実行できない場合が多い。
- 7) PPM分析では、会社全体のコア・コンピタンス（中核能力）や事業間のシナジー（相乗効果）などの重要要素が分析の対象外になっている。実務的には、コア・コンピタンスに大きく貢献する、または花形事業に大きなシナジー効果を及ぼすような事業部門であれば、仮に問題児や負け犬に分類されても、その存続が認められるのは一般的である。
- 8) PPM分析の一つの前提は、経営資源が所与要件となっている。そのため、企業内部で生み出されたキャッシュ・フローだけに依存し、外部の資金市場から資金調達をしない、あるいはできないと仮定している。しかし、1980年代以降の資本市場の効率性は非常に高く、外部金融機関からの借入れを頼りに成長した企業は非常に多いという事実を見れば、企業内部に留保された自己資金にこだわる必要は全くないはずである。

これらの問題点を少しでも克服できるように、業界トップのマッキンゼー社をはじめとして、経営コンサルティング業界の各社はボストン・マトリックスの変型を多く作った。それを発端に、現在のコンサルティング会社の報告書には、マトリックスの類を付けていないものは存在しないほど、マトリックス分析が普及している。こうして、1960年代のチャンドラーとアンゾフの次に1970年代のBCGが続き、分析型アプローチの経営戦略は経営戦略論の誕生期から大流行していて主流的な地位を占めていた。しかし、BCGのPPMでは、市場の成長率と占有率に関する定量的データが分析の唯一根拠となっている。「分析できるものしか分析しない」結果として、意思決定を客観的・計量的・科学的に行おうと考えるあまりに、情報収集、結果予測、判断基準の選択といった要素と手順に対する重視が行き過ぎ、内部資源や実行力といった重要な経営要素が無視され、いわゆる「分析麻痺症候群（paralysis by analysis syndrome）」の現象がしばしば発生してしまう。

ちなみに、BCGのPPM（Product Portfolio Management）をアンゾフのPPM（Product Portfolio Matrix）と同一視する誤解も広がっているが、ほんとうのところ、両者はまったく異なる性質のものである。BCGのPPMは企業の内部管理に着目し、経営資源の蓄積と配分、とりわけキャッシュ・フローの管理に使われるツールである。一方、アンゾフのPPMは企業の外部適応に着目し、製品と市場の組み合わせ、すな

わち製品・市場戦略を強調するものである。

④ まとめ

本稿は1970年代を風靡したBCGの経営資源配分戦略を対象にするものである。具体的には、経営資源配分戦略が誕生した時代的背景、ヘンダーソンの人物像と主要著作、BCGの由来と発展などを簡単に紹介してから、多角化した企業内の各事業部を金のなる木、花形、問題児、負け犬という4種類に分けて資源の優先順位を合理的に決定するというPPM分析モデルの基本内容、PPMモデルとプロダクト・ライフ・サイクル(PLC)との関連性、PPMモデルの主要結論、PPMモデルへの評価(貢献と不足点)などについて詳しく説明した。

本節の②で説明したように、PPM分析では、組織リーダーの漠然とした経験・勘・度胸・人間感情といった主観的な要素ではなく、数値の測定が可能となる市場成長性と市場占有率という客観的な要素に基づき、経営資源配分の意思決定が行われる。PPM分析の枠組みはビジュアル的かつ定量的であるため、それまでに論理性だけが抛り所のチャンドラーやアンゾフらによる1960年代の経営戦略論に自然科学の定量性を持ち込み、その斬新さが高く評価される。限られた資源を効率的に配分する戦略手法として、PPMモデルを営利企業だけでなく、NPO、政府、軍隊、家庭、個人といったあらゆる主体の意思決定に広く応用することができる。しかも、このPPMモデルは、1960年代のアンゾフの成長戦略論を受け継ぎ、1980年代のポーターの競争戦略論と1990年代の知識経営戦略につながるとともに、マーケティング論の基本枠組みとなるSTP分析にも適用され、経営戦略論とマーケティング論の融合にも貢献した。したがって、PPMモデルの開発は経営戦略論ないし経営学の発展に大きく寄与したといえる。

謝辞

本稿の作成に先立ち、熊本学園大学海外事情研究所の平成27年度海外調査助成金の援助を受けました。この場を借りて感謝の意を表します。

直接参考文献

- 浅羽茂(2004)『経営戦略の経済学』日本評論社。
ジェイムズ・C・アブレグレン著／占部都美監訳(1958)『日本の経営(*The Japanese Factory*)』ダイヤモンド社。
ウォルター・キーチェル三世著／藤井清美訳(2010)『経営戦略の巨人：企業経営を革新した知の攻防』日本経済新聞出版社。

- 喬晋建 (2012) 「チャンドラーと経営戦略論」『海外事情研究』第 40 卷第 1 号。
- 喬晋建 (2014) 「アンゾフの企業成長戦略：多角化戦略を中心に」『商学論集』第 18 卷第 2 号。
- 水越豊 (2003) 『BCG 戦略コンセプト』ダイヤモンド社。
- Crainer, S. (1998), *Key Management Ideas: Thinkers That Changed the Management World* (3rd edition), Harlow, England: Pearson Education. (梶川達也訳 (2002) 『マネジャーのための経営思想ハンドブック』ピアソン・エデュケーション)
- Henderson, B. D. (1967), “Brinkmanship in Business,” *Harvard Business Review* (March).
- Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books. (土岐坤訳 (1981) 『経営戦略の核心』ダイヤモンド社)
- Henderson, B. D. (1984), *The Logic of Business Strategy*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Henderson, B. D. (1989), “The Origin of Strategy,” *Harvard Business Review* (Nov.-Dec.).
- Stern, C. W. & Stalk, Jr. G. (eds.) (1998), *Perspectives on Strategy: From Boston Consulting Group*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Stern, C. W. & Deimler, M. S. (eds.) (2006), *The Boston Consulting Group on Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No.2 (May).

The Allocation Strategy of Business Resource by BCG

Qiao Jinjian

This paper focalizes on the theory of Product Portfolio Management (PPM), which was created by Boston Consulting Group (BCG) and had been all the rage in 1970s as the allocation strategy of business resource. The concrete contents are as follows.

- The historical background in which PPM was born.
- The personality and research achievement of Bruce D. Henderson who is the founder of BCG.
- The basic contents of PPM: dividing all divisions in a diversified corporation into 4 groups (i.e. cash cows, stars, problem children, dogs), then rationally decide the priority to allocate business resource among them.
- The relevance between PPM and Product Life Cycle (PLC): introduction = problem children, growth = stars, maturity = cash cows, decline = dogs.
- The main conclusions of PPM:
 - (1) The direction of division development is from problem children to stars or dogs; from stars to cash cows; from cash cows to dogs.
 - (2) The direction of cash flow is from cash cows to stars and problem children.
 - (3) The priority of resource allocation is stars > problem children > cash cows > dogs.
- The contributions and problems of PPM.