

第1部 総論

5 将来の『オフアリングス』が必要な理由

ポイント

- Product Life Cycle
- Product Portfolio Management

- 評価基準

5.1 はじめに

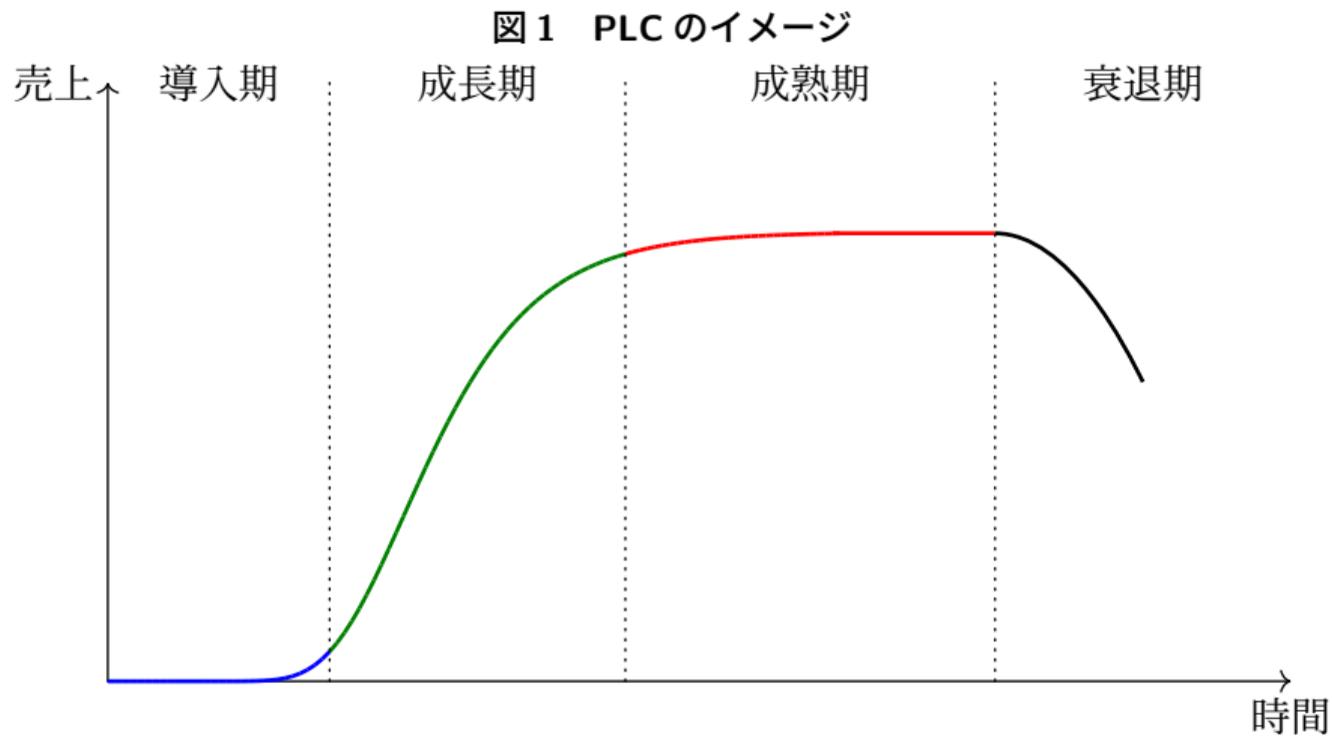
- 新しいオフアリングスを開発することは必要です。
- Product Life Cycle を根拠として新しいオフアリングスの必要性を説明します。

5.2 オファリングスの生涯

オファリングスはいつか陳腐化することが想定されています。これを生涯に例えています。

5.2.1 Product Life Cycle

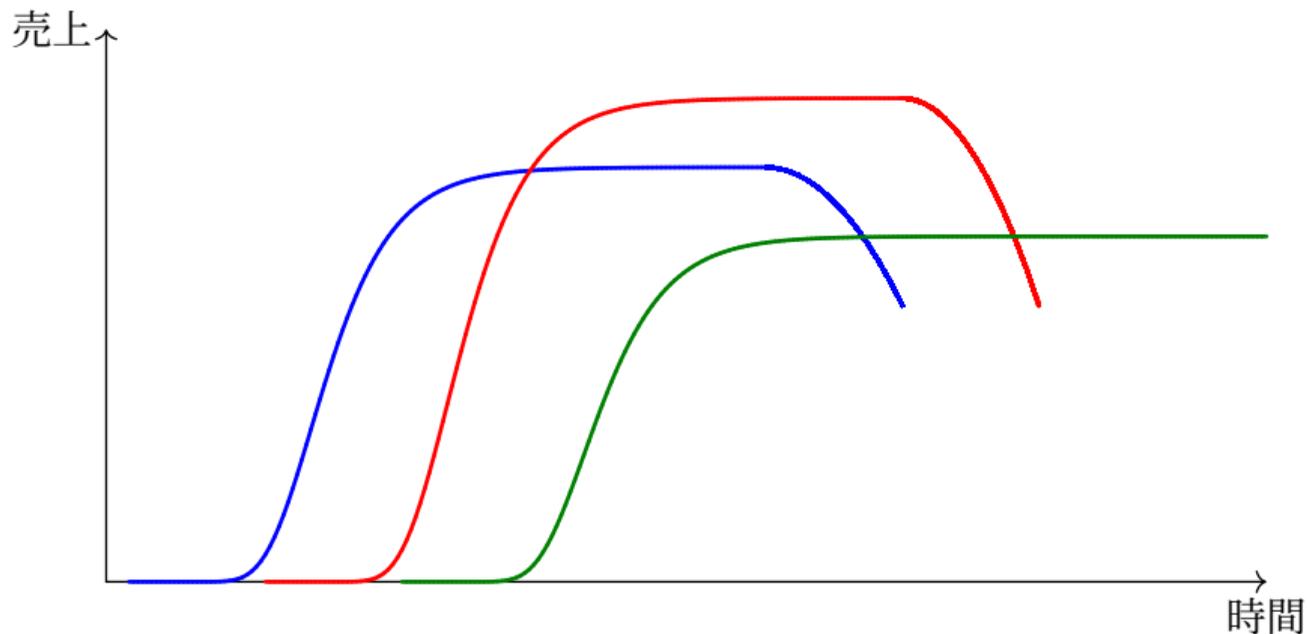
- PLC と表記される、「製品ライフサイクル」と訳される。
- 『製品』は型番・カテゴリ・事業等を含む多様な意味を持つ。
- 市場への導入から衰退までの売上量のパターンに関するモデルである。
- 導入・成長・成熟・衰退の4ステージを持つ。
- 『製品』には寿命があることを仮定している。
- ステージごと取るべき行動が異なることを示唆する。



5.2.2 PLC モデルのポイント

- 導入後、必ず成長するわけではない。
- 『製品』は必ず寿命を迎える。
- 各ステージの長さは一定ではない。
- 導入期は赤字であるのは確定している。

図2 複数の『製品』の組み合わせ



5.2.3 PLC モデルの示唆

- いつ、衰退するかは予想できない。
- 現在の成熟している『製品』に依存し続けることはできない。
- ステージの異なる『製品』の組合せが必要。
- 成長する『製品』を捜し続けなくてはならない。
- 『製品』の寿命と事業・企業の寿命を切り離す事ができる。
- 成長期・成熟期により導入期を支える。
- 成長・成熟・衰退において資金の回収は重要課題である。

5.3 Product Portfolio Management

オフリングスの寿命と企業の寿命を切り離すアイデア。

5.3.1 ポートフォリオとは

- 書類を整理・分類・仕分けする平らなケースを意味する。
- 「書類を綴じない」ことがポイントとなる。
- 内容物をひとまとめにしながらも、柔軟に部分的に差し替える事を前提とする整理法である。
- 1970年代に Boston Consulting Group が提唱した事業・製品の整理法である。

5.3.2 Boston Consulting Group (BCG) Portfolio

- 分類の対象は「事業」や「製品」。
- 評価軸は「市場成長率」と「相対的市場占有率」。
- 判定基準は「高い」か「低い」か。
- 分類先は「Question Mark」「Star」「Cash Cow」「Dog」の4グループ。
 - Question Mark は問題児と訳される。
 - Star は花形と訳される。
 - Cash Cow は金の成る木と訳される。
 - Dog は負け犬と訳される。

図3 BCGポートフォリオ

		相対的市場占有率	
		高	低
市場成長率	高	Star	Question Mark
	低	Cash Cow	Dog

図4 資金の流れ

		相対的市場占有率	
		高	低
市場成長率	高	Star	Question Mark
	低	Cash Cow	Dog



図5 理想的な事業の流れ

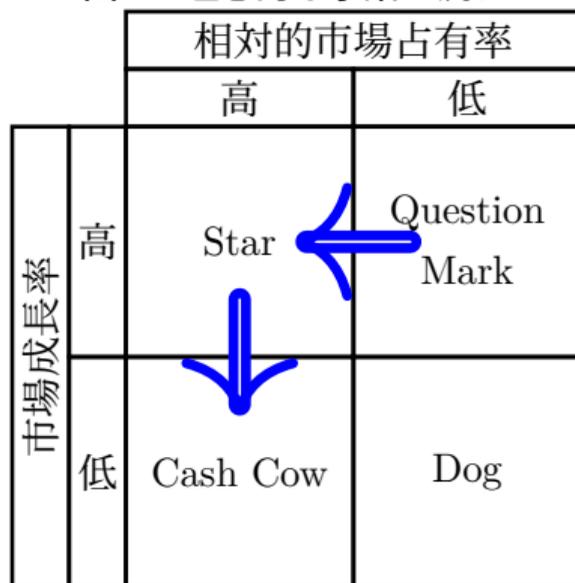


図6 好ましくない事業の流れ

		相対的市場占有率	
		高	低
市場成長率	高	Star	Question Mark ↓
	低	Cash Cow	Dog

5.3.3 「二つの基準」の課題

- 市場の定義
- 成長率の意味
- 市場占有率の比較対象の定義
- それぞれの基準があらわしている意味

5.4 市場成長率

- 市場全体の将来性の指標。
- 市場がどの程度投資を必要とするかの指標。
- PLC のステージの判定。
- 成長率の指標としての課題。
- より適切な指標は何か？

5.4.1 成長率とは

- より汎用的な用語は「変化率」。
- 変化前の値と変化量の比率。

$$\text{変化率} = \frac{\text{変化量}}{\text{変化前の値}} \quad (1)$$

$$= \frac{\text{変化後の値} - \text{変化前の値}}{\text{変化前の値}} \quad (2)$$

$$= \frac{\text{変化後の値}}{\text{変化前の値}} - 1 \quad (3)$$

$$= \text{倍率} - 1 \quad (4)$$

5.4.2 比較の指標

- 絶対量
- 構成比
- 変化量
- 変化率
- 倍率
- 変化の割合

5.5 数値例 1

ある企業が3つの部門を持っており、その売上の実績が表1であった。この値を使い、3つの部門を評価した。

5.5.1 単年度の評価

絶対量による比較

第1期

A事業部の売上は100で、最も高い。

C事業部の売上は1で、最も低い。

第2期

A事業部の売上は160で、最も高い。

C事業部の売上は11で、最も低い。

表1 3つの部門の売上

部門	第1期	第2期
A事業部	100	160
B事業部	10	30
C事業部	1	11
合計	111	201

構成比による比較

構成比を用いて比較を行う。

表 2 年度ごとの構成比

部門	第 1 期	第 2 期
A 事業部	90.1 %	79.0 %
B 事業部	9.0 %	14.9 %
C 事業部	0.9 %	5.5 %
合計	100.0 %	100.0 %

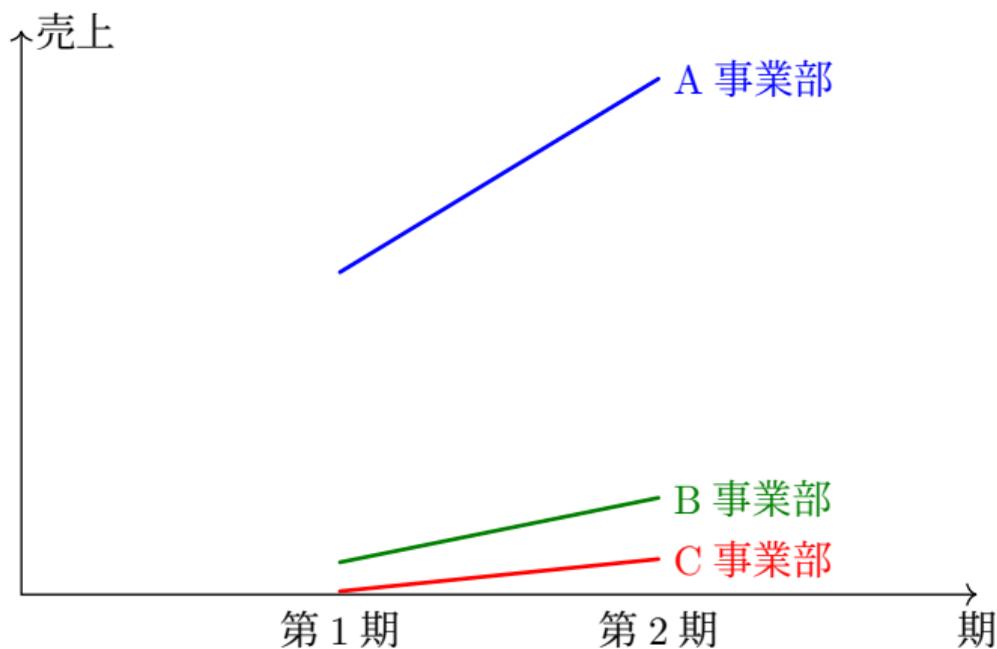
第 1 期

A 事業部の売り上げは 90.1% を占めている。
A 事業部が第 1 期の約 9 割の売り上げをあげている。

第 2 期

A 事業部の売り上げは 79.0 % を占めている。
A 事業部が第 1 期の約 8 割の売り上げをあげている。

図7 売上高の推移



問題 I-5-1

表の値を使い、変化量、構成比の推移、変化率を求めなさい。

部門	第 1 期	第 2 期
A 事業部	100	160
B 事業部	10	30
C 事業部	1	11
合計	111	201

5.5.2 推移の比較

期から期への変化を推移とよぶ。推移変化の指標に変化量、構成比の推移、変化率を使用した。

表3 1期から2期への推移比較

部門	変化量	構成比の推移	変化率
A 部門	60	-10.5 pt	60 %
B 部門	20	5.9 pt	200 %
C 部門	10	4.6 pt	1,000 %

- 変化量では A 事業部が 1 位
- 構成比の推移では B 事業部が 1 位
- 変化率では C 事業部が 1 位

指標により評価は異なる。

5.6 相対的市場占有率の意味

- 同じ市場占有率を持っていても競争上の地位は不明。
- ライバルと比較してどの程度強いかを示す指標。
- マーケットシェアにおいては市場の定義が困難。
- 比較対象の選定に課題がある。
- より適切な指標は？

問題 I-5-2

BCG ポートフォリオにおける「相対的市場占有率」の求め方を2種類以上調べなさい。解答に際して、出典を明らかにし比較対象の選び方・要件を説明しなさい。

問題 I-5-3

ある企業の3つの市場の市場占有率が表4であった。自らが妥当と思う相対的市場占有率の求め方を説明し、その方法に基づき、表の値の相対的市場占有率を求めなさい。

表4 3つの市場における市場占有率

企業	I市場	II市場	III市場
自社	40%	40%	40%
A社	30%	50%	39%
B社	30%	10%	21%

5.7 まとめ

- 伝統的な用語になっている言葉はあまりいじらない。
- オフリングスには寿命がある。
- 未来を支えるオフリングスを生み出す必要がある。
- 何を選ぶかが難しく評価方法は自分で決めなくてはならない。