

# 「戦略的プランニングについて」

大 須 賀

明

- I はじめに
- II 戦略的プランニングの概念
- III 戦略的プランニング出現の背景
- IV 戦略的プランニングのプロセス
  - (1) 企業の使命とは
  - (2) 企業の目的と目標
  - (3) 企業の成長の機会
  - (4) 製品のポートフォリオ計画
- V おわりに

## I はじめに

いまや経営戦略論のブームの時代を迎え、マーケティングの分野でも戦略的プランニングなる言葉が登場するようになってきている。本論文は戦略的プランニングと従来のプランニングの考え方の相異に焦点を当て、そのプロセスをフォローしたものである。また戦略的プランニング出現の理由に関しても若干の言及がなされている。

戦略的プランニングのプロセスについて、本論文では P. Kotler の基本的な考え方に沿って論述が展開されている。無批判的に P. Kotler の戦略的プランニングの枠組みを踏襲していることに関しては再考すべき余地が大いにありと筆者自から認めなければならないし、なお今後の検討すべき課題として残されている。

## II 戦略的プランニングの概念

戦略的プランニングとは何か。それはプランニングに戦略をプラスした概念なのだろうか。それとも戦略とプランニングという言葉が合成されて第三の意味内容をもつにいたった新しい概念なのだろうか。

コネティカット大学のD. J. Hempelとその同僚であるP. J. Laplacaは戦略的プランニングについてつぎのような説明をしている。すなわち彼らによれば「戦略的プランニングは広く議論されてはいるが、戦略とプランニングの概念が結合されたものであるとしばしば誤解されている。意味論は混乱状態にあるけれども、戦略とプランニングの両概念にはいくつかの基底的な連関が存在する。戦略は変化する環境条件への適応能力の改善と開発に主に関係する。プランニングはこの環境の中に存在する諸機会に資源をマッチさせることなのである。戦略的プランニングに関してひとつの共通の定義に到達することよりもより重要なことはこの意思決定過程の一般的な目的を理解することなのだ。

Kollattらは(1972)この過程を「競争相手が長期間にわたって禁止的な犠牲を払ってはじめて復讐することができるようそんな有利な市場ポジションを獲得することによって魅力的な成長率や高い投資収益率を産出する、将来の事業活動の明示的なコースを開発することだと考えている。」<sup>(1)</sup>という。

以上の引用文の内容をいくつかに分けて整理すると下記のようなになる。

- (1) 戦略的プランニングとは変化する環境条件の中に未来の成長の機会をみつけ、その機会を企業化するために経営資源との適合性を吟味することを必要とする新しいタイプのプランニングである。
- (2) 戦略的プランニングは意思決定のプロセスであり、それは未来の事業活動の理論的コースを開発する過程である。
- (3) 未来の事業活動は潜在的な成長率が高く、しかも投資収益率から判断し

注(1) D. J. Hempel & P. J. Laplaca, "Strategic Planning in a Period of transition", in *Readings in Marketing* 79/80 (Dushkin Publishing Group, Inc, 1979), P. 82.

でも相当の利益が見込めるものでなければならない。

- (4) ライバル企業が短期間には追従することが不可能な市場地位を獲得できるように未来の事業活動を計画する必要がある。

Hempelらの意見を要約して戦略的プランニングにあえて定義を与えれば、戦略的プランニングとは変動する外部環境の中から明日への飛躍のチャンスを見出し、それを有限な経営資源と対比検討しながら企業化するために、ライバル企業に徹底的な差をつけて長期の安定した市場地位を確保しようとする事業活動を企画立案するプロセスであると規定することができよう。

ノースウェスタン大学の P. Kotler は「常に変化し挑戦的な環境に対処するに当って現代企業はその未来を築き上げるために二つの重要なプロセスを利用する」<sup>(2)</sup> と述べている。彼によればそのひとつは戦略的プランニングであり、もうひとつはマーケティング・プロセスであるという。ここでの関心は戦略的プランニングにあるから、Kotler のいう戦略的プランニングに注目することにしよう。彼によれば「戦略的プランニングとは組織と変化するマーケティング機会のあいだに戦略的な適合を開発し維持する経営者のためのプロセスである。それは明白な企業の使命、目的や目標、成長戦略、および製品のポートフォリオ計画の開発に依存する」<sup>(3)</sup> という。

このように Kotler が説明する戦略的プランニングは企業の未来を方向づけるどころの組織と外部環境の適合をはかる重要な事業活動に関するプランニングであり、戦略的プランニングは(1)企業の使命、(2)目的と目標、(3)企業の成長戦略、および(4)製品のポートフォリオ計画といった四つの相互依存的な要素から構成されるものと考えられている。

戦略的プランニングについて、ここでは二つの概念規定を紹介するだけにとどめたが、両者に共通する点を列挙すると(1)いずれも未来戦略に関する概念であり、(2)絶えず変動してやまない外部環境へ適応して長期的な事業収益を確保するために革新的な事業計画を開発することを最大の目的とするところの経営

---

注(2) P. Kotler, *Principles of Marketing* (Prentice-Hall, 1980), p. 66.

(3) P. Kotler, *ibid.*, p. 74.

管理上のひとつのプロセスであるという点であろう。

### Ⅲ 戦略的プランニング出現の背景

戦略的プランニングという新しい経営管理上の思考方法の出現と、その企業への導入を不可避的なものにしてつある理論的根拠はどこにあるのだろうか。この問題をつぎにとりあげたいと思う。

Hempelらは新しいスタイルのプランニングを必要とする時代背景についてつぎのように説明している。それを列挙しよう。<sup>(4)</sup>

- (1) 今日のプランニング環境は巨大な変革期——たいていの工業国にとってひとつの変革期——の始まりであると最も良く特徴づけられる。
- (2) 未来はこれまで経験したことがないほどより不確実であり、現在の環境はプランナーが大変混乱するようなミックスされたシグナルを生み出している。
- (3) ある企業は売上高の低下と利潤の減少を経験しているのに、他の企業は新しい機会を発見し、興味をそそるような成長の見込みを報告している。
- (4) 現在のプランニング環境は変革期をむかえている。その変化とは、資本投資論や数理的なプログラミングの技法が収益性のある成長方針を開発するために巧みに利用されたところのより安定的で予測可能な時代から、より複雑で予測不可能な国際的政治経済関係と全体的に経済成長率がよりスローな時代への移行を意味する。
- (5) 最近の変化の速度と大きさは当面の成果の評価をますます困難ならしめているし、70年代を通じて戦略的プランナーを困惑させるような未来に関する悲観的な問題を提起してきている。

このように、企業は急激に変化する環境を予測することが困難になりつつある時代を迎えてきている。それにも拘わらず、これまで満足にそれに対処する

---

注(4) D. J. Hempel & P. J. Laplaca, *op. cit.*, pp. 82~83.

方法を創造することができなかつたのである。変化が緩慢で過去の延長線上にあった時代に効果があつた思考方法を単純に利用することで、今日の不確実で成長率の低い経済社会が提起する問題を解決処理することには限界があつたのである。このことに気づいた企業が新しいスタイルのプランニングの導入にふみきつたのである。新しい環境には新しい対処法が必要であり、その方法が戦略的プランニングなのである。

Ogilvy & Mather社の会長であり社長でもある W. E. Phillipsは「単なるプランニングは過去を未来へ拡大するだけのことであり、戦略的プランニングは目標を決め、現在からそこへ到達する方法を決定することなのである」<sup>(5)</sup>と述べ、彼は国内の外部環境要因と並んで国際的分野における外部環境要因が経営計画に与える影響を重視する。彼は国際的な外部環境要因として下記の四つのもをあげている<sup>(6)</sup>。すなわち、

- (1) 為替相場の変動
- (2) 輸出入関税
- (3) テロ行為
- (4) 所有権の規制

これらの四つの要因はいずれも無視しえない重要性をおびている。特に国際化時代に有効なプランニングを開発するとなれば為替の動向にますます注意する必要があることは今日周知の事実となっている。したがって国際的な変動を包含する新しいプランニングの発想が必要とされているのである。

ハーバート大学の D. E. Abell らは、ある会社の歴史を分析しプランニングの変遷を年代順に明らかにしている。彼らは10年ごとにプランニングの内容がつぎのように変化してきているという<sup>(7)</sup>。

---

注(5) W. E. Phillips, "Strategy is what the boss wants to do", in P. J. Laplaca & N. Frank, *Marketing Strategies for a tough Environment* (American Marketing Association, Proceeding Series No. 45, 1980), p. 173.

(6) W. F. Phillips, *ibid.*, p. 175.

(7) D. F. Abell & J. S. Hammond, *Strategic Market Planning* (Prentice-Hall, 1979), pp. 6~7.

- (1) 1960年代のプランニングは長期の予測と予算計画が中心であった。
- (2) 1970年代のプランニングはマーケティング・プランニングに代表される。マーケティングの出現は職能的に組織化された少品種企業からプロダクト(あるいはマーケット)・マネジャー制を利用する大規模に多角化された多品種、多市場指向の企業へのシフトとしばしば平行していた。
- (3) 過去10年にわたって企業内の個々の単位ないしはサブ・ユニット、たとえば各事業部、各製品課あるいは製品ラインや市場セグメントでさえ企業全体の目的を達成するにあたって異なる役割を果しているという事実が相当受け入れられてきている。すべてのユニットやサブ・ユニットが同一の割合で成長し、同一の生産性水準を達成し、同一のキャッシュ・フロー目的に貢献しなければならぬ必要はない。異なる目的をもつユニットやサブユニットの集合体が組織であるという考え方が、戦略的市場プランニング(**strategic market planning**)という現代的アプローチのまさにルーツなのである。

Abellらは80年代のプランニングは戦略的市場プランニングであるといっているが、われわれの追求する戦略的プランニングもこれから必要とされる新しいスタイルのプランニングであるから同一の内容を意味するものであるとみなしてもよさそうである。Abellらがことさら「市場」という言葉をつけくわえたのは「プランニングがますます市場分析に依存しつつある」<sup>(8)</sup>という理由による。

Abellらは組織の変化と平行して新しいプランニングが生まれてきたことをわれわれに教えてくれる。また同時に、資金的な要因が新しいプランニングの出現を促してきていると述べている。彼らはつぎのように説明する。すなわち「プランニングの変質原因の一部は多くの企業が現在資金源の制約に直面しているという事実にある。第二次世界大戦後、これらの企業は内部的に生み出した資金と借入金の増大との組合せによって成長のための資金をまかなうことが

---

注(8) D. F. Abell & J. S. Hammond, op cit., P. 3.

できた。1960年代と1970年代のより競争的な市場の中で利幅は縮少し、内部的に発生する資金源も減少した。同時に、より一層の借入れを難しくする水準まで負債比率が上昇した。最後に、インフレが固定資本と運転資本のための資金の必要性を増大させてきた。このような資金制約のために多くの企業は投資を選択しなければならなくなっている。プランニングのひとつの重要な問題は、資金を必要とする製品ないしは事業と資金を供給することができる製品ないしは事業をいかに区別して取り扱ったらよいかにある」<sup>(9)</sup>と説明する。

以上のように戦略的プランニングを出現させるに当って、その引き金になったのは複雑で不確実な国際政治経済の問題（特に為替の変動、政情不安、インフレ、有限な資源、低成長経済への突入）と企業経営上の問題（たとえば競争の激化、内部資金の不足、負債比率の上昇、資金需要の増大をもたらす新規の事業機会の出現、企業組織を構成する各事業単位の自律的で固有な役割の増大）であったといえよう。

結論としてAbellらは戦略的市場プランニング出現の背景をつぎのように説明している。すなわち「戦略的市場プランニングは多角化した企業の組織の発展と資金が限定されている環境の中での限りある資源の配分に関する関心の高まりの自然の結果なのである」<sup>(10)</sup>と説く。要するに、多角化指向の企業が低成長経済と不確実な未来環境のもとで事業資金の不足に直面したため資金をより効率的に活用する必要に迫られ、この難題を解決する手法として戦略的プランニングないしは戦略的市場プランニングなる新しいスタイルのプランニングを創造せざるをえなかったものと思われる。

#### IV 戦略的プランニングのプロセス

すでにP. Kotlerが述べたように戦略的プランニングのプロセスは四つの相互に関連する分野から成り立っている。Kotlerは戦略的プランニングのプロ

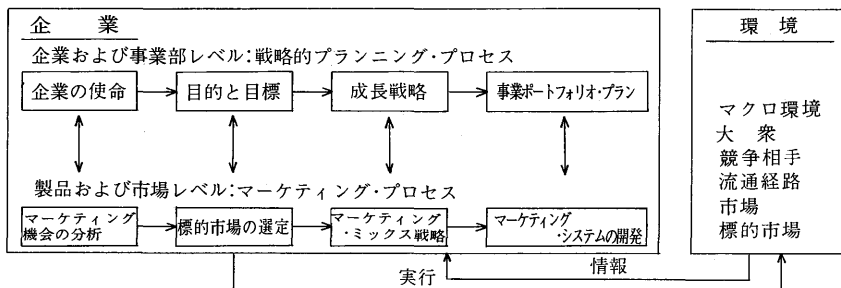
---

注(9) D. F. Abell & J. S. Hammond, op. cit., p. 7.

(10) D. F. Abell & J. S. Hammond, op. cit., p. 7.

セスをマーケティングのプロセスと対比させて下記のように図解している。

図1 戦略的プランニング・プロセスとマーケティング・プロセス



出所：P. Kotler, Principles of Marketing (Prentice-Hall, 1980) P 73

図1からわれわれはつぎのことを理解することができる。すなわち戦略的プランニングは全社的レベルないし事業部門レベルで創造されるプランニング・プロセスであり、他方、マーケティング・プロセスはマーケティング部門の中で特に製品と市場に焦点を絞ったプランニング・プロセスであることがわかる。

### (1) 企業の使命とは

戦略的プランニング・プロセスは「企業の使命」を考え出すことから始まる。「企業の使命」とは企業の社会的役割ないし社会的機能をあらわす言葉である。また「企業の使命」は「本質的には定性的で、広範で、基本的で、永続的で革新的な企業の定義である」<sup>(11)</sup>と考えることができる。T. Levittは映画産業の衰退の原因を「鉄道と同様ハリウッドがその事業を正しく定義しなかった」<sup>(12)</sup>からであるといっている。したがって、企業がゴーイング・コンサーンとしてその永遠の存続と成長を獲得するための第一歩は社会的な視野から「事業ないしは企業を正しく定義することから始まる、ものと考えられる。そして「巧みに考え出された使命の陳述は企業の職員に企業の機会、方向、意義およ

注(11) E. J. Kelley, Marketing Planning and Competitive Strategy (Prentice-Hall, 1972), P. 57.

(12) T. Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, (July-August 1960), P. 45.



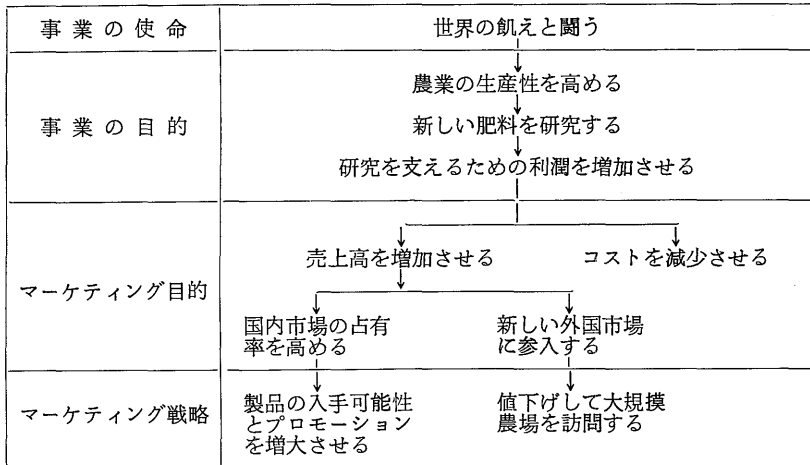
び使命の達成に関して共通の意識を与える」<sup>(13)</sup> ののである。企業の使命が有効なものであるための条件は(1)市場指向的であり(2)実行可能であり(3)動機付けるようなものであり(4)独特なものであることを要する<sup>(14)</sup>。

## (2) 企業の目的と目標

戦略的プランニングの第2段階では「企業の目的や目標」を決定することがその中心的課題となる。「企業の使命」はトップ・マネジメントによって決定される企業の定義なりその社会的役割であるが、その使命を実践の場に移すためにはより具体的な目的ないしは目標に変換する必要がある。各管理レベルにふさわしい最終の到達目的なり目標が具体的に明記されることによって、管理者は事業の効率的な遂行が可能になる。要するに、企業の目的や目標は企業の使命を経済的な言葉にうつしかえることなのである。

Kotler はインターナショナル・ミネラルズ・アンド・ケミカル社の肥料事業部の目的の体系を下記のように図示している。

図2 インターナショナル・ミネラルズ・アンド・ケミカル社の肥料事業部の目的の体系



出所. P. Kotler, Principles of Marketing (Prentice-Hall 1980), P.76.

注(13) P. Kotler, Principles of Marketing (Prentice-Hall 1980), P.74.

(14) P.Kotler, ibid., P.74.

図2を見ると肥料事業部の使命は「世界の飢えと闘う」ことであり、この使命を達成するために当該事業部としては利潤の増大目的を達成する必要がある。肥料事業部のマーケティング課は部門の利潤を高めるために国内市場のシェア増大と外国市場への新規参入という目的を実現しなければならないことが理解される。<sup>68</sup> このように、企業目的の根源ないし母胎は企業の使命にあると認識される。

ところで、目的と目標はそれぞれどのような特徴をもった言葉なのだろうか。ペンシルバニア州立大学の Kelley は「マーケティング戦略の基礎を形成する企業の使命と相互作用の関係にあるいくつかの一般的な企業目標 (goals)」<sup>69</sup> として下記のようなものを列挙している<sup>69</sup>。

- (1) 企業ないし下位の組織単位の存続
- (2) 企業、事業部、製品ラインないし製品の成長
- (3) 企業ないし製品の短期の利潤
- (4) 長期の利潤, (5)市場規模の拡大, (6)市場占有率の維持ないし拡大
- (7) 企業活動の多角化, (8)業界のリーダーシップの達成
- (9) 国内と国際事業のバランスの確保
- (10) 特定の工場において一定の雇用水準を維持すること
- (11) さまざまな大衆がいだくイメージの高揚

このように企業目標 (goals) はいずれも定性的な内容を表す言葉から成り立つ概念であることがわかる。これに対して「目的」(objectives) とはどのような意味と内容をもつ概念なのだろうか。Kelley は目的というものは定量的に表現すべきものであるという<sup>69</sup>。Chase と Barasch は多数の「目的」を列挙しているが、その中から代表的な事例をここで紹介しよう。それらは下記のようなものである<sup>69</sup>。

注(15) P. Kotler, op. cit., pp. 76~77.

(16) E. J. Kelley, op. cit., p. 57.

(17) E. J. Kelley, op. cit., pp. 57~58.

(18) E. J. Kelley, op. cit., p. 58.

(19) C. Chase & K. L. Barasch, Marketing Problem Solver (Chilton Book Company, 1977), p. 78.

- (1) 19××年の12月31日までに顧客数を××%増加させる。
- (2) 次期会計年度に向けて全体の投資収益率を××%まで増加させる。
- (3) 19××年の12月31日までに「×」市場の市場占有率を××%まで増加させる。

これらの「目的」はそれぞれ時間的次元をともなう定量的な概念であることを示している。

テネシー大学の D. W. Cravensらは「企業の使命」と「企業の目的」の関係に言及しながら「企業の目的」を「一般的な目的」と「特殊な目的」に二分化して考えている。Cravensらによれば「目的 (objectives) は達成されたときマネジメントによって立案されたコースに沿って企業を前進させるところの行動に組織の使命を変換させる」<sup>80)</sup> 働きがあり、「目的は個人、組織ないし国が未来において達成したいと思っているところのものをさしている。特に目的が一般的な言葉で述べられているときは企業の使命 (the corporate mission) と企業の目的 (corporate objectives) を分けることはしばしば難しい」<sup>81)</sup> という。さらに「一般的な目的 (general objectives) は未来の状態ないしは成果に関係するが時間的な次元をもたない。…… (中略) ……」<sup>82)</sup> 使命と一般的な目的によって記述された枠組に加えて、マネジメントは特定の達成期間を伴う数量化されたターゲットを必要とする。このような特殊な目的 (specific objectives) は典型的に測定可能であり、成果を評価するための基準としての役割を果たす<sup>83)</sup> と述べている。

したがって、Cravensらの説によると「企業の目的」と「企業の使命」の間には類似性がみられるが、特に「企業の使命」を未来の経営行動の成果に書きかえたものが「企業の一般的な目的」で、それを評価するための2次元的概念が「企業の特殊な目的」ということになる。(ここでいう2次元的概念とは

---

注80) Cravens, Hills & Woodruff, *Marketing Decision Making: Concepts and Strategy*, (R. D. Irwin, 1980), p.27.

81) Cravens, Hills & Woodruff, *ibid.*, pp.26~27.

82) Cravens, Hills & Woodruff, *op. cit.*, p.27.

時間と数量の次元から対象を記述した概念をさしている。)

Drucker は企業の目的 (objectives) を(1)マーケティング目的, (2)技術革新目的, (3)経営資源の供給, 使用および開発の目的, (4)経営資源の生産性目的 (5)社会次元の目的, および(6)利潤目的 (ドラッカーは利潤は目的ではなく必要条件だといっている) に分類しているが,<sup>③</sup> 「企業の目的」を量的, 時間的サイドから記述しようとはしていない。

Kotler は「企業の使命」を各管理レベルが支持するところのより明確な一連の目的に言い換えたものが「企業の目的」であり, それを大きさ (magnitude) と時間 (time) の面から記述したものが「企業の目標」 (goals) であると説明している。<sup>④</sup> したがって企業の使命, 目的, 目標はバラバラなものではなく内的に一貫するところがあり, 前者は後者を規定したり制約する関係にあるものと考えられる。

要約すると「企業の使命」と「企業の目的」はともに定性的な概念であるが「企業の目的」は常に「企業の使命」から導かれ, その逆ではありえない。「企業の目的」を測定可能な用語で表現したものが「企業の目標」であり, それは時間の制約の中で達成しなければならない「特殊な目的」でもある。Kelley のように, 「企業の目的」を定量的に「企業の目標」を定性的に理解しようとする人々もあるがそれは少数派の意見であると考えられる。

### (3) 企業の成長の機会

戦略的プランニングの第3段階のねらいは「成長戦略」の機会と領域を明らかにすることにある。すでに見てきたように企業の目的は一つではなく多数の目的が存在する。その中でなにゆえに成長目的に第一のプライオリティーを与えるかといえば大多数の「企業は売上高, 利潤その他の面で成長したいと思っている」<sup>⑤</sup> からである。また売上高や利潤が伸びることによって企業の財務体

注③ P.F.Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Harper & Row, 1974), p.100.

④ P.Kotler, *op. cit.*, pp.76~77.

⑤ P.Kotler, *op. cit.*, p.77.

質が前向きに改善され、従業員には高い賃銀を、株主には高配当を保証することが可能になる。さらに雇用の維持拡大や公害等の社会的責任を果たすことができるかどうかは多分に企業の成長に依存している。

このような企業のニーズを満足させる成長の機会をまとめたものが表1である。

表1 成長の機会の主要な分類

I. 集約的成長	II. 統合による成長	III. 多角化による成長
A. 市場浸透 B. 市場開発 C. 製品開発	A. 後方統合 B. 前方統合 C. 水平統合	A. 集中的多角化 B. 水平的多角化 C. 複合的多角化

出所；P.Kotler, op. cit., P.78.

通常、企業というものはまず第一に、集約的に現状における機会を活用することによって成長の基礎を確保しようとする。そのために企業は「現在の業務領域の中で企業にとって利用可能な機会を識別する」<sup>66)</sup> 必要がある。ある企業が現在行なっている仕事に限界を感じたとき、あるいは長期の売上の伸び悩みに直面したとき、その企業は現在の仕事の将来性を悲観して転廃業を決意しようとするかもしれない。その前に、その企業は現在の仕事に潜む成長の機会を見過しているのではないかと反省する必要があると考えられる。つまり、現在の仕事に行詰まった企業は未利用、未開発の成長の機会を発見することによって再度成長を持続させようと試みるべきなのである。現在の仕事ないしは業務領域に潜在する機会を集約的に活用する方法として下記の三つの方法がある。<sup>67)</sup>

- (A) 市場浸透……これは企業がより積極的にマーケティング努力を払うことによって現在の市場で現在の製品の売上高を増加させようということから成り立つ。

注<sup>66)</sup> P.Kotler, op. cit., P.78.

<sup>67)</sup> P.Kotler, op. cit., pp.78~79.

(B) 市場開発……これは企業が現在の製品を新市場へ導入することによって売上高を増加させようとするところから成り立つ。

(C) 製品開発……これは企業が現在の市場に向けて新製品ないし改良品を開発することによって売上高を増加させようとするところから成り立つ。

すなわち(A)市場浸透(現在の製品と現在の市場の組合せ), (B)市場開発(現在の製品と新市場の組合せ), (C)製品開発(新・改良製品と現在の市場の組合せ)の三つの方法を駆使することによって企業は現在の業務領域の売上高を伸ばすことができるのである。

企業は第二番目として統合を武器に成長をはかることができる。「統合による成長は、もし企業のベースとなっている産業に強力な成長の見込みがあるならば、そしてもし企業がその産業内を前後ないし水平に移動することによって収益性、効率またはコントロールを増大させることができるならば、あるいはその一方の条件が満足されるならば、意味をもつ」<sup>88)</sup> ようになる。「統合による成長」の機会は、下記のように三つの分野から成る<sup>89)</sup>。

(A) 後方統合……これは企業がその供給システムを所有あるいはそのコントロールを強化することから成り立つ。

(B) 前方統合……これは企業がその流通システムを所有あるいはそのコントロールを強化することから成り立つ。

(C) 水平統合……これは企業がその競争相手を所有あるいはそのコントロールを強化することから成り立つ。

すなわち「統合による成長」はある加工メーカーがその原材料を供給する素材メーカーを直接か間接に支配下に置くか、その加工製品の販売を担当する卸小売機関を直営するか系列化し、さらに競合関係にある同業者と業務提携するかそれを買収することによって当該産業の川上部門、川中部門および川下部門が獲得していた売上高や利潤を吸収し、成長目的を達成しようとするのである。

第三番目の企業の成長の機会「多角化による成長」という分野に潜んでい

注<sup>88)</sup> P. Kotler, op. cit., P.79.

<sup>89)</sup> P. Kotler, op. cit., P.79.

る。「多角化による成長はもし企業の流通チャネル・システムが成長あるいは利潤のために多くの付加的な機会を示さないか、あるいはもし現在の流通システムの外部にある諸機会の方がより優れたものであるならば意味をもつ」<sup>80)</sup>と考えられている。つまり、企業が現在所属する産業の内部で統合による成長を企てようとしてもチャンスが少なかったり、あるいは異業種に参入する方が現在の業種内にとどまるよりもはるかにメリットがあると判明するならば、多角化は有望な成長の手段だと仮定されるのである。

多角化の方法として次の三つのものを挙げるができる<sup>81)</sup>。

- (A) 集中的多角化……これは企業が現在の製品ラインと技術およびマーケティングの両面で相乗効果をもつか、またはその一方と相乗効果をもつ新製品を追加しようとするところから成り立つ。これらの製品は通常新しい顧客の興味を引くだろう。
- (B) 水平的多角化……これは企業が現在の製品ラインとは技術的に関係のない新製品を追加することによって、現在の顧客にアピールしようとするところから成り立つ。
- (C) コングロマリットによる多角化……これは企業が現在の技術、製品ないし市場とは関係のない新製品を追加しようとするところから成り立つ。これらの製品は通常新しい顧客の興味を引くことになろう。

実際の企業の動きを見ると、例えばキッコーマンは醸造ないし醗酵技術を利用してワインを造り、それを酒屋のルートを通して販売しているから集中的多角化の実例になるし、セイコーがアナログ時計と並んでエレクトロニクスの技術を応用したデジタル時計を発売しているからこれは水平的多角化のひとつの事例である。また複合的(コングロマリットによる)多角化の事例として、われわれはソニーの化粧品販売や長府製作所の自転車製造を挙げるができる。

#### (4) 製品のポートフォリオ計画

---

注<sup>80)</sup> P. Kotler, op. cit., pp.78~80.

<sup>81)</sup> P. Kotler, op. cit., p.80.

戦略的プランニングの最終段階は製品のポートフォリオ計画である。「経営者はどの事業を強化し、維持し、徐々に縮少しあるいは撤退すべきかを決定できるように経営者は、企業の現在の全事業を評価しなければならない」<sup>(82)</sup> 責任がある。この責任なり課題を完全に遂行するためのプランが製品のポートフォリオ計画なのである。

製品のポートフォリオ計画は次の二つのステップから成り立つ<sup>(83)</sup>。要約すると、

(一)第1のステップは戦略的事业単位(SBU)と呼ばれる重要な事業を識別することから成る。SBUはひとつ以上の事業部、事業部内の製品ライン、あるいは単一の製品ないしブランドを意味する。

(二)第2のステップは各SBUへの妥当な経営資源の投入量を明示するような方法で全SBUを評価することから成る。最も良く知られている評価方法は、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)方式とGE方式である。

「BCG」方式は縦軸に各SBUの年間市場占有率の成長率をとり、横軸に業界の最大の競争相手の市場占有率と各SBUの市場占有率の比率をとり、各SBUのポジションを明らかにする。この方式により各SBUは四つの名称が与えられる。(1)市場成長率も相対的な市場成長率も共に高いSBUは「スター」(2)市場成長率が低く相対的な市場占有率の高いSBUは「資金を運ぶ牛」、(3)市場成長率が高いが相対的な市場占有率の低いSBUは「問題児」、(4)市場成長率も相対的な市場占有率も共に低いSBUは「資金のわな」とそれぞれ呼ばれる<sup>(84)</sup>。

「GE」方式は「産業の魅力度」を縦軸に、「事業の強さ」を横軸にとって各SBUを評価しようとするものである。

「産業の魅力度」は下記のような要因の合成指標によって測定される。すなわち(1)市場規模、(2)市場成長率、(3)利幅、(4)競争の程度、(5)循環性、(6)季節性、

---

注(82) P. Kotler, op. cit., P80

(83) P. Kotler, op. cit., P80

(84) P. Kotler, op. cit., P81



(7)規模の経済性、(8)学習曲線の八つの側面から「産業の魅力度」が評価される。<sup>65)</sup>

「事業の強さ」は(1)相対的市場占有率、(2)価格競争力、(3)製品の品質、(4)顧客と市場の知識、(5)販売の有効性、(6)地理の六つの側面から評価される<sup>66)</sup>。

このように、BCG方式はSBUを定量的に、GE方式はSBUを定量的かつ定性的にそれぞれ評価し経営資源の合理的な配分を決定しようとするのである。どのような評価分析手法を採用するにしてもこれからの「企業は目的や資源配分のプライオリティーの設定のベースとしてSBUを評価しなければならない<sup>67)</sup>」ようなケースに遭遇するであろう。

## V おわりに

過去が未来へ単純に連続する時代は、これまで採用されてきたマーケティングのアイデアや手法を応用することでマーケティングの諸問題を解決することができたのである。しかし、現状は「不確実」で「乱気流」の渦巻く不透明な時代である。不連続なマーケティングの諸問題を解決するためには問題の根源に立ち帰り、より環境適応力の高いプランニングを導入する必要があると思われる。

戦略的プランニングは急変する外部環境に創造的に適応しうる能力を従来のプランニングに組み入れたものであり、トップ・マネジメント層がスタッフの調査分析能力のバックアップのもとに開発しなければならないプランニングでもある。そしてこのプランニングは80年代のマーケティングを管理する上で不可欠なひとつのツールとなろう。

---

注<sup>65)</sup> P. Kotler, op. cit., pp. 82~83.

<sup>66)</sup> P. Kotler, op. cit., pp. 83~84.

<sup>67)</sup> P. Kotler, op. cit., p. 84.