

ボストン コンサルティング グループ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

名古屋事務所

愛知県名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング〒450-0002

Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468

展望  
PERSPECTIVES

## 今また戦略の時代

THE BOSTON CONSULTING GROUP

---

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク  
バレンセロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル  
ブダペスト ブエノスアイレス シカゴ ケルン  
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト  
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 ヒューストン  
イスタンブール ジャカルタ クアラルンプール リスボン  
ロンドン ロサンゼルス マドリッド メルボルン  
メキシコシティ マイアミ ミラノ モンテレー モスクワ  
ムンバイ ミュンヘン 名古屋 ニューデリー ニューヨーク  
オスロ パリ ローマ サンフランシスコ サンティアゴ  
サンパウロ ソウル 上海 シンガポール ストックホルム  
シュツットガルト シドニー 台北 東京 トロント  
ウィーン ワルシャワ ワシントン チューリッヒ

---

## 今また戦略の時代

景気が良いときには、どんなプレーヤーでもそこそこうまくやることができる。しかし、景況が厳しくなると、壁が立ち足はだかり、適者のみ生存が許されるようになる。そして、「どこで」、「どのように」戦うかを、より注意深く選択することが、生き残りの必須条件となる。

好況期には、価格は供給能力で決まる。コストと生産能力増強のための投資は、そのまま価格に反映させることができ、業界内のほとんどの企業が収益をあげ、最も拡大した企業が最大の利益を得ることになる。そして、「どこで」、「どのように」戦うかの選択は、さして重要とは思われなくなる。

しかし、好況期が過ぎ平常に戻ると、競合企業がごく少数にならない限り、価格は、最低コストのプレーヤーのキャッシュベースのコストへと収斂してゆく。真の競合優位性をもった企業だけが、収益をあげることができる。そして、優位性獲得のためには、「選択」が不可欠だ。

第一の選択肢は、「どこで」戦うべきかということ。これを判断するには、競合状況を充分理解しなくてはならない。例えば、

- ・現在、自社は、一体どれだけ多くの事業やビジネス・セグメントで、競争しているのか？
- ・その中で、競合優位性を保持し、高い収益をあげている事業やビジネス・セグメントは、いくつあるのか？
- ・競合上不利で赤字になっている顧客・商品・地域は、そのような状況があとどれくらい続くのだろうか？
- ・収益性の低い領域から撤退できないか？ 事業を単純化できないか？ 採算のとれない状態を打ち切ることができないか？
- ・そうすれば、もっと収益性や競争力が高いプレーヤーになれるだろうか？

第二の選択肢は、「どのように」戦うかということ。これを考えるためには、現在のビジネスのやり方に代わる代替案を検討する必要がある。例えば、

- ・重点顧客・分野に経営資源を集中し、ビジネスを単純化して、複雑性を排除すれば、コスト基盤を抜本的に再構築することができるだろうか？

- ・競合優位性や顧客価値に貢献しないコストや資産を全て排除したら、どんなインパクトが出るだろうか？
- ・収益性やバランスシートはどうなるだろうか？

この「どこで」と「どのように」を統合していけば、事業そのものや、その境界、オペレーションのしかたを、根本的に見直すことができる。その結果、全く新しい戦い方が見えてくる可能性がある。

好況期が過ぎた後、ビジョンと勇気をもって事業の見直しを行ってきた企業は、厳しい改革と再構築に取り組んでいる。彼らは、強みのある領域に焦点を絞り、積極果敢に経営資源を投入している。採算のとれない活動を排除し、よりスリムで健全な企業体に転換するとともに、事業をよりシンプルになるよう見直した。収益性向上に拍車をかけ、さらに重要なことには、自社の強みを再発見した。これにより、強みのある領域でシェアを拡大できることがわかり、成長する権利を得た。そして、「成長 資産やオペレーションの効率向上 より高い付加価値をより低価格で提供さらなる成長」という好循環に再び乗ることができたのである。

好況の波が去った後には、適者のみ生存が許される。勝ち残るプレーヤーは、自社の強み、すなわち、自社が他社よりもうまくやれることにフォーカスしている。訓練し、競争し、勝つことに、より多くの時間とエネルギーを投入している。そして、持続的に向上し、挑戦をしかけてくる競合企業と自社との格差を広げ続けている。彼らは、選択と集中により、選択した領域で、自らのシェアと収益をさらに増大させていくのである。

バリー・ジョーンズ  
ラリー・シュルマン

---

原題：Choices, Again

バリー・ジョーンズ：

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

ロンドン事務所 シニア・ヴァイスプレジデント

ラリー・シュルマン：

BCGシカゴ事務所 シニア・ヴァイスプレジデント

2003年10月発行

