

展 望

PERSPECTIVES

エクスペリアンス・カーブ

ボストン コンサルティング グループ

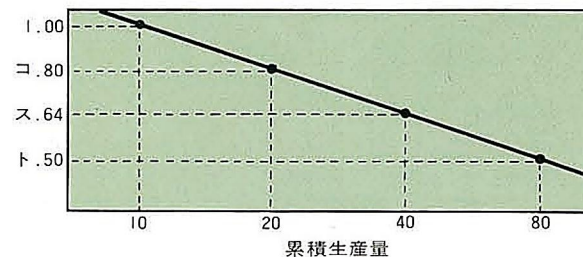
エクスペリアンス・カーブ

概 念

「エクスペリアンス・カーブ」とは、コストと生産量との間の一定の関係を示唆するものであり、われわれボストン・コンサルティング・グループが数々の商品のコスト研究から発見した一つの経験則である。それはまた、経営戦略を立てるにあたっての基本的な理論命題の一つである。

すなわち、過去のわれわれの分析結果から「累積生産量が2倍になると、コストは20～30%低減する」。この関係を対数グラフに表示すれば〈図1〉のとおりである。ここで重要なことは、このようなコスト低下は、インフレーションによる貨幣価値変動を調整した実質価格で測定されねばならないことである。

〈図1〉 コストと累積生産量の関係



コストと生産量についてのこの現象は「エクスペリアンス・カーブ（経験曲線）効果」と呼ばれ、1966年にボストン・コンサルティング・グループが半導体のコスト行動研究において発見したものであり、その後、数千にのぼる商品について、その普遍妥当性が実証されたものである。

企業戦略とエクスペリアンス・カーブ

一般に、企業の競争力を決定づける最も重要なファクターは、ライバル企業との相対的なコスト格差である。その意味で、コストと生産量の関係を明示したこの「エクスペリアンス・カーブ」の理論は、経営者が以下のような基本的な経営政策の意思決定を行おうとするにあたって、有効な助言と、問題の核心に対する深い洞察力を与えてくれるにちがいない。

すなわち――

1. 競争相手のコストはいくらか。
2. ある製品では非常に利益があがるのに同様にすぐれた他の製品ではなぜ利益があがらないのか。
3. 新製品の価格をいくらにすべきか。
4. ある製品のマーケット・シェアを拡大すればどれくらいコストが下り、利益があがるのか。
5. 国際競争力が今後どう発展していくのか。その場合、生産はどこで行うべきか。
6. 低廉な労働コストと集中生産と、どちらが企業にとって有利か。

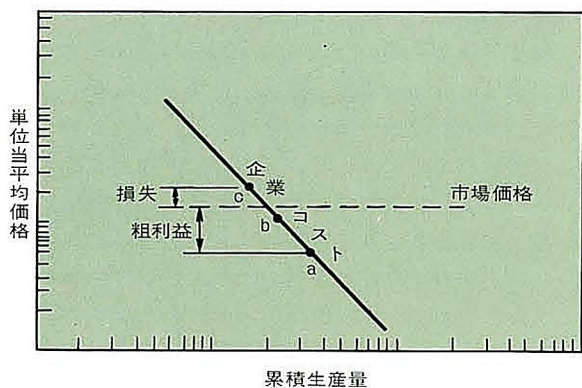
マーケット・シェアと成長の重要性

「エクスペリアンス・カーブ」の理論から導

かれる、企業の戦略上の方策は多分野にわたっている。その中でもとくに重要と思われるものは、マーケット・シェアと市場拡大（成長）の重要性を指摘するものである。

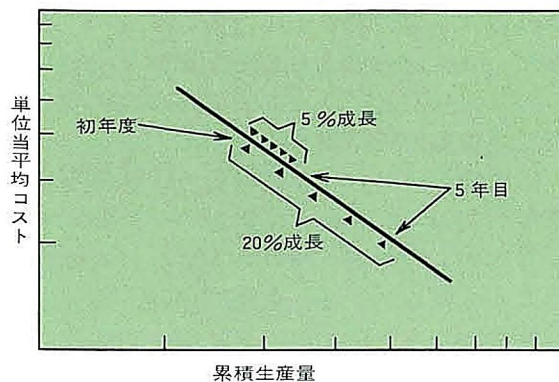
ある製品において、業界最大の累積生産量をもつ企業（したがって最大のマーケット・シェアをもつ企業）のコストは、どの競合企業よりも低い。一方、市場価格は、競合企業の間で大差がないため、トップ企業の利益は通常最も高い（図2参照）。すなわち、マーケット・シェアの高い企業ほど、コスト低減効果によって高い利益が保障されているのである。

〈図2〉マーケット・シェアの価値



また、ある製品の生産量の成長率は、エクスペリエンス・カーブによるコスト低減のスピードを左右する。いま年率10%で成長している市場において、20%で成長（市場拡大）している企業Aと5%で成長している企業Bをくらべると、現在は同じシェアをもち、コストに差がないとしても、5年後には企業Aと企業Bの間には20~30%のコスト差が生ずることになる（図3参照）。

〈図3〉市場拡大（成長）の価値

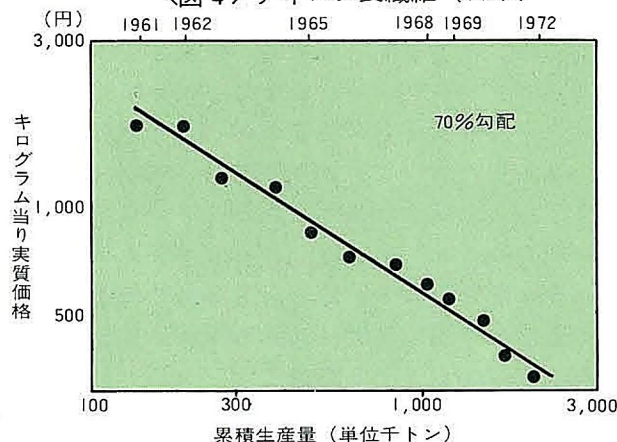


企業における経営戦略の策定にあたって、経営者は、エクスペリエンス・カーブで表わすことのできるコストと生産量の関係を、この際に改めて再認識すべきであろう。

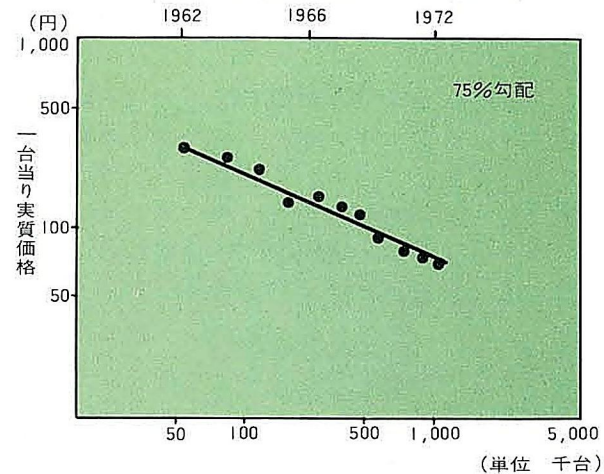
（注）

図4、図5（日本例）、図6（米国例）はいずれもボストン・コンサルティング・グループにおける過去の経験例から抽出したものである。例示はすべて、実質価格のエクスペリエンス・カーブである。企業戦略のコンサルティングに携る当社の職業倫理上、企業の重要機密であるコスト・エクスペリエンス・カーブを公表することは不可能であるが、長期のトレンドで見た場合、価格はコストの低下に平行して低下していると考えられる。

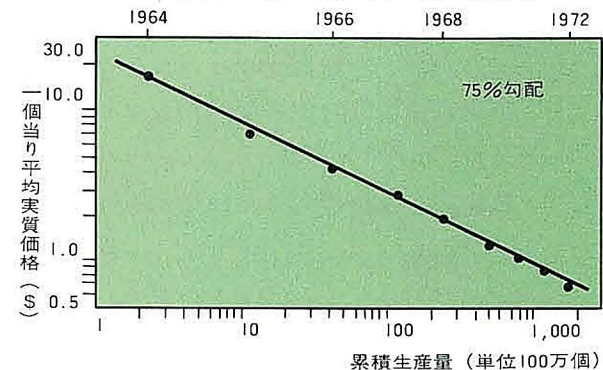
〈図4〉ナイロン長繊維（日本）



〈図5〉自動式金銭登録機（日本）



〈図6〉集積回路（米国）



企業戦略の専門組織

ボストン コンサルティング グループ