

2014年1月27日

グローバルレポート

新興国市場における「事業部門横断型戦略」成功のポイントは？

コンサルティング・国際事業本部 国際本部 グローバルコンサルティング部 プリンシパル 澤村 隆之

組織内に複数の事業部門を抱える大企業では、グローバル展開においても各事業部門がそれぞれ独自の事業戦略を立案し、それに基づいて国・地域を選んで進出するケースが多い。製品・サービスも、競合する企業も異なるため、各事業部門が独自のスタンスとスタイルで海外市場の開拓を進めることは、当然に思えるかもしれない。しかし新興国市場を視野に入れた場合、各事業部門が相互に連携しながら攻め口を探る方が効率的で、かつ事業面でのリスクを抑えることができる局面もありうる。

前回（「新興国消費市場に向けた"攻め"の営業体制を構築するには」）は BtoC のビジネスに焦点を当て、新興国市場を本格的に攻めるための営業体制のあり方について述べた。今回は主に BtoB のビジネスを念頭に置き、事業部門横断型のグローバル戦略がどんな場合に効果を発揮するのか、考えてみたい。

■「事業部タテ割り」をもたらす組織の原理

「部門横断型戦略」という「ヨコ軸」の話の前に、「タテ型組織」のそもそもの背景を少し振り返ってみます。大手メーカーや総合商社をはじめ多くの大企業では、社内の事業部として、またはカンパニー制・純粋持ち株会社制度といった枠組みの下で、複数の事業部門を傘下に抱えています。各事業部門の自律性と経営意識を高め、モチベーションを向上させる目的もあったと思いますが、ヨコ同士の事業活動は、原材料調達やバックオフィスといった機能を除けば、必ずしも連動したり、ヒト・モノ・カネが共用されたりすることはなく、それぞれが異なる市場で独自に展開しているケースが多いとみられます。結果として、グローバル中期経営計画を策定するプロセスを見ても、まず各事業部門が自部門にとっての海外市場を分析して、次期戦略を練り上げ、それを本社の企画部門が吸い上げる、といった順序になることが多いのではないのでしょうか。

企業単位で事業ポートフォリオを考えると、このプロセス自体、「選択と集中」がないと突っ込むこともできませんが、逆の見方をすればこれは当然のリスク分散とも言えます。一方、これをそれぞれの事業部門の立場で考えてみると、ある部門の製品・サービスは隣の部門の製品・サービスとは「住んでいる世界」が違う、つまり市場の規模や利幅、新規参入企業の数やその増減ペースなどが異なるので、事業部門はまずは独自に生き残り策を考えることになるでしょう。

国・地域単位で市場をとらえてみると、同じ国や地域であっても、ある事業部門にとってはもはや成熟し切った飽和市場である一方、別の事業部門にとってはこれから成長が見込まれる新興市場である場合が出てきます。古典的な経済発展の段階論のような表現ですが、企業としては「プロダクトライフサイクル」的な流れの中で次々に新しい製品・サービスを提供していくことが求められます。しかしそれぞれの事業部門長の立場としては、自らの部門が「成熟→衰退」の道をたどることを座視するわけにはいきませんから、当然に次のマーケットを独自に探し始める動機があるわけです。

■「部門横断型地域戦略」の諸側面

こういった社内背景がある中で、「事業部タテ割りの弊害をなくし、同じ新興国・地域を攻めている複数の事業部門に共通した地域戦略を導入しよう」という提案が上がってきます。

前回も少し触れましたが、メコンデルタで言えば、いわゆる第1・第2の東西経済回廊がベトナム、カンボジア、ラオス、タイ、さらにミャンマーまで接続することが視野に入っています。

この地域に物流を起点とする大市場が出現すると考えることができますが、そうすると、これまで採っていた個々の事業部門主導型のアプローチでこの地域を攻めていよいか、といった論点が出てきます。またインドのデリー・ムンバイ間産業大動脈構想(DMIC)は、同じインド1国の中の話ではありますが、各都市の経済規模が大きいため、「2つの国」をつなぐような地域戦略が必要だ、という見方もできそうです。(※ムンバイの属するマハラシュトラ州とデリー連邦直轄領の人口を足すと約1億3000万人になります。)

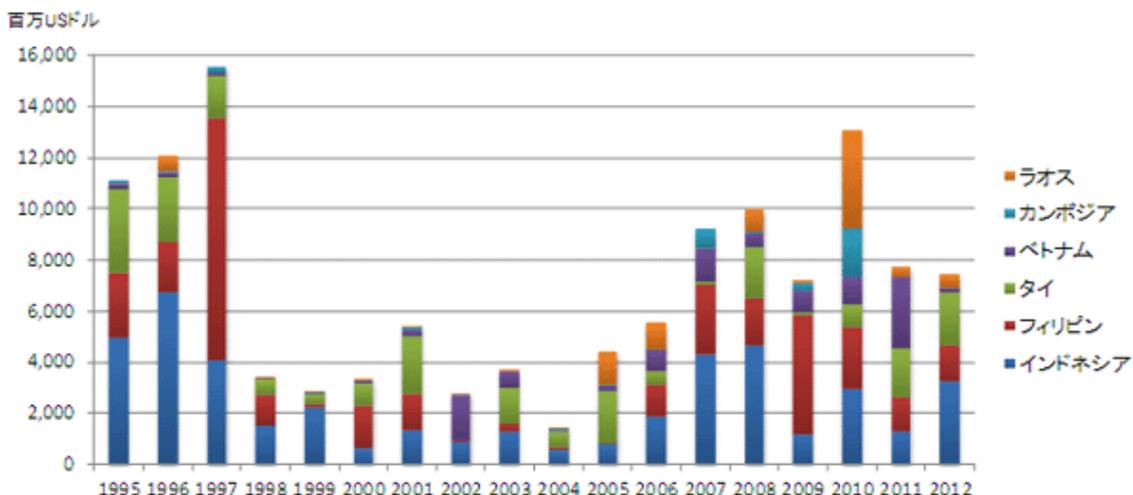
こういった状況下でこそ、「ヨコ串を通して」「面展開で」という話になるのですが、自らの事業部門の成長を第一に考える立場からは、なんとなく「Yes,but…」と受け止められるケースがあるようです。

またアジアのインフラや都市開発に関連する案件に焦点を当てると、マレーシアではクアラルンプールのTRX(タン・ラザック・エクスチェンジ)やシンガポールに近いイスカンダル、インドネシアではクマン・ビレッジやBSD Cityなどジャカルタ周辺地域で多くのニュータウン開発プロジェクトが進行中です。インドに目を転じると、DLF等の地場大手デベロッパーが、高級住宅やハイエンドブランドを集めた商業施設などを開発しています。



インド・デリーの高級ショッピングモール

ASEAN 地域のインフラ関連プロジェクトへの民間投資額の推移



(注)電力・通信・輸送・上下水道の合計。

(出所) The World Bank Group "Private Participation in Infrastructure Projects Database"よりMURC作成。

このような開発案件には、言うまでもなく建材としての鉄鋼、樹脂などに始まり、設備工事、発電機、エレベーターやエスカレーター、空調、水回り、内装工事など、(価格水準などクリアすべき条件はありますが)数多くの事業機会があります。しかし、それぞれの事業機会に対応することのできる事業部門が1つの企業の傘下にあったとしても、営業活動はそれぞれの事業部門が独自に実施していることがほとんどのように思います。この営業活動や顧客情報の共有を進めよう、という趣旨で部門横断型の地域戦略の導入が検討されることがあります。

この場合の地域戦略ですが、事業部門同士でターゲット顧客が共通なわけですから、社内的には一見もっとも受け入れられやすいように思われます。しかし顧客の側から見ると、これは単純な「抱き合わせ販売」と受け取られる可能性があります。そうなる企業側としては、地域戦略の中でどんな価値を顧客に提供するのかが決める必要が出てきます。例えばメンテナンスコストが安くなる、アフターサービスがより手厚くなる、といったメリットが明確に打ち出せないと、実際に顧客を獲得し、地域戦略が奏功するのは厳しいと思われれます。

■部門横断型地域戦略が有効なケースとは？

複数の事業部門を横断する地域戦略が意味を持つのはどんな場合なのか。新興国市場を想定して考えてみると、やはりパターンがありそうです。例えば、

(A) 先行する事業部門の成果や経験値を、後続の事業部門に引き継ぐことができる場合

社会インフラ関連の事業で考えてみると良さそうですが、例えば道路、港湾、鉄道などの開発事業を先行して進めつつ、これらのインフラを活用した物流事業を続けて導入する、というパターンです。具体的には、総合商社各社がカバーする事業群を思い浮かべることができます。もっとも、社会インフラのように利用者や利用シーンに汎用性がある場合は良いのですが、製品・サービスが限定されてしまうと、A事業部門からB事業部門へのピンポイントなバトンリレーになりますから、うまく進まない場合も出てくるでしょう。

(B)複数の事業部門が扱う製品・サービスが、周辺国を含めた広域市場に受け入れられる場合

同じ市場発展のステージで売れる製品やサービスを隣の事業部門が持っている場合は、共通する地域にヒト・モノ・カネを投入する地域戦略に意味が出てきます。また、1国の国内市場で販売している製品がその周辺国でも受け入れられる場合、例えばローカル仕様の製品を現地生産し、そこを輸出拠点として複数の市場に販売することで追加的に事業規模を広げることができます。欧州系のメーカーでは、インド国内市場向けにインドで製造した製品を、同程度の品質水準を要求するスリランカやバングラデシュなどに輸出しているケースもあるようです。

■社内外でのアライアンスにおける留意点

部門横断型地域戦略は、社内外でのアライアンスを検討する際にも重要な視点になります。現在「パッケージ型インフラ輸出」が官民一体となって各方面で推進されていますが、これはバリューチェーンが隣接する企業間の連携だけでなく、複数の事業部門を持つ一企業の中でも検討できるテーマです。ここでの地域戦略は、ある地域・ある市場という共通のターゲットを踏まえた事業部門間の「社内アライアンス戦略」をどう策定するか、ということだとも言えそうです。例えば、機器(ハード)の売り切りで攻める地域なのか、運用・保守(ソフト)を合わせないと受け入れが難しい地域なのか、といった評価の結果によって、事業部門単独で戦うか、社内で共同戦線を張るか、を決めることが考えられます。

社内アライアンスの最適な組み合わせについては、本来は「隣と一緒に動いてその地域の顧客にメリットが出せるか?」というシンプルな評価軸に基づいて検討されるのだと思います。ただ実際には、これがなかなか難しく、付加価値、コストダウン、クイックレスポンスといった顧客への提案を議論する前に、「全社一丸となって」「情報を共有して」という、響きは良いのですが各事業部門の納得感がいまひとつ低く、実現もしにくいスロウガンとしてまとめられてしまっていることが多いように感じます。

一方、社外の企業とのアライアンスにおいても基本は同じことが言えますが、成長する新興国市場を念頭に置いた場合、パートナー企業がどの事業分野でどの地域を有望視しているのかを把握しておくことがさらに重要になってきていると思います。よくあるのは、「この市場は当面は小さいので提携先に市場開拓を任せておこう」と思っていたら、市場の成長スピードが予想以上に早く、その結果、肝心な情報はパートナー企業に持って行かれ、自社から見た市場がブラックボックスになってしまう、といったケースです。ある事業分野の販路を期待して提携した後で、パートナー企業側が川上の製造分野まで事業を広げてきた結果、自社の他の事業部門と競合することになった、といったケースも多く見受けられます。

自社とパートナー企業の両者が同じ成長地域に目を付けていて、かつ同じブランドネームを背負った複数の事業部門が同じ地域でバラバラに動いていると、話がややこしくなりがちです。ビジネスチャンスがある以上、相手もいろんな手を考えているはずで、パートナー企業がコングロマリットで、複数の事業部門を抱えて複数の地域にすでに展開している場合、契約やMOU(了解覚書)の範囲や内容もさることながら、相手が今後どの地域でどの事業まで踏み込んでいこうとしているのかについて、こちらも可能な限り把握しておくことが大切ということです。

アジアの大企業の中には積極的にグローバル展開を進めているところがあります。彼らはこれまで日系企業にとって友好的な提携先候補と考えられていますが、少し先の将来を見据えると、新しい地域では競合相手になる可能性も考えておく必要があるかもしれません。有力企業は欧米・中南米・アフリカといった国・地域にM&Aなどを通じて参入を始めています。また、よりリスクの高いケースを考えると、ある地域で提携合意したパートナー企業が、米国財務省外国資産管理室(OFAC)などに代表される経済制裁の対象に指定されていたことが後で判明した場合、その影響は罰金などにとどまらず、風評の悪化を通じて自社の他の事業部門のグローバルな活動にもネガティブに働きかねません。

提携対象でない他の事業分野で競合することになったとしても「勝ち目」があるのか、成長を見越して提携対象の事業範囲を広げるべきか、場合によってはパートナー企業に明け渡してもよいのか、リスクを考えて別のパートナー企業を探すべきか、といった観点から、地域を評価してスコアリングしておくことが重要になってくると思います。同時に、パートナー企業側の地域戦略の動向をフォローする作業も必要です。このような役割は、個々の事業部門が単独で担うよりも、地域の視点から各事業を見ている部門と一緒に動く方がより効率的なのではないでしょうか。

近年のアジア大手企業の海外展開の事例

企業名	本拠地	近年の海外進出の事例
セントラル・リテール・コーポレーション (セントラル・グループ)	タイ	・イタリアの百貨店リナシェンテを買収
インドフード・アグリ・リソース (サリム・グループ)	インドネシア	・ブラジルの製糖会社Companhia Mineira de Açúcar e Álcool Participações (CMAA)の株式50%を取得
バクリ・グループ	インドネシア	・ナイジェリアで合併会社を設立しパーム油・ゴムのプランテーション事業に投資
インターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービス	フィリピン	・港湾オペレーションサービスを世界19カ国28のターミナルで提供

(出所)各社ホームページ等よりMURC作成。

■役割・ミッションの明確化がカギ

当たり前のことではありますが、「地域戦略」「部門横断戦略」と言っても、事業部門を横断する組織を作れば終わりではありません。過去、多くの企業で「タテ割り」対「ヨコ割り」の議論がなされてきていますが、成長スピードも、他社の参入ペースも速い新興国市場を効率的に攻める、というテーマを考える際には、これまで以上にミッションがはっきりしたヨコ串の地域戦略が必要になるように思います。それが「自分のことで忙しい」各事業部門が耳を貸してくれる理由にもなってくると考えます。

先行して開発した事業の成果を踏まえた新たな事業展開ができるかどうか、周辺国も巻き込んだ地域顧客への展開が可能かどうか、といった議論のポイントを各事業部門に提示するとともに、地域ごとの競合度の評価表を準備して、社内外でのアライアンスのあり方を検討する、といった順番でミーティングを設定すると、新興国市場を想定した部門横断戦略づくりが円滑に進んでいくように思います。

(本稿は日本経済新聞社が運営するWebサイト「日経 BizGate」に掲載された記事を抜粋し、抜き刷りにものです。禁無断転載。日本経済新聞社)

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。