グローバルマーケティング組織改革
新興国ニーズを捉えグローバル成長シナリオ実現を支える仕組み

青嶋　稔

久保田洋介

CONTENTS

Ⅰ　日系製造業が抱えている課題
Ⅱ　マーケティング組織改革の先進事例
Ⅲ　グローバルマーケティング機能に求められること
Ⅳ　グローバルマーケティング機能を確立するための各組織の役割
Ⅴ　グローバルマーケティング機能の強化に向けて

要約

1　世界経済の重心が新興国にシフトしている市場環境の変化を受け、日系製造業は、商品企画・開発機能の現地化や、製品事業軸経営と地域軸経営のバランス化、現地でのサービス展開に伴うマーケティング機能の強化など、グローバルマーケティング機能の再設計の必要に迫られている。

2　そのなかで、新興国事業で高い成長を実現しているシーメンス、ソフトウェア統合のノウハウを全世界で標準化することでソリューション事業の横展開を進めるIBM、顧客層軸でグローバルに市場展開する米国情報機器会社A社の事例は示唆に富む。

3　マーケティング組織のグローバル化への改革の方向性には、①複数の事業部門を横断する事業開発機能、②地域に軸を置いたマーケティング機能、③地域での成功事例を他地域に横展開するためのプラットフォーム機能――がある。

4　グローバルマーケティング機能を確立していくためには、①本社のグローバルマーケティング機能、②地域統括会社、③事業部門――の３つの役割を明確に設計しなければならない。

5　グローバルマーケティング機能強化のためには、①グローバル人財ローテーションによる人財育成、②本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門が参画するグローバルマーケティング会議の開催、③地域統括会社長の権限強化と責任・権限の明確化の仕組み――が必要となる。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

Ⅰ 日系製造業が抱えている課題

世界経済の重心は、中国やインドを中心とした新興国に移っている。また、日系企業のグローバル化の発展段階も、世界戦略商品のグローバル展開という従来のステージから、対象とする地域や価格帯の拡がりによる市場拡大に伴う、より細分化された仕様の商品によるグローバル展開のステージへとシフトしている。

こうした市場環境の変化を受け、日系製造業は、商品企画・開発機能の現地化や、製品事業軸経営と地域軸経営のバランス化、現地でのサービス展開に伴うマーケティング機能の強化など、グローバルマーケティング機能の強化と再設計の必要に迫られている。

1 商品企画・開発機能の現地化

新興国の勃興により企業の地域別売上高構成は大きく変化しており、今後もその傾向が続くことになろう。販売というバリューチェーン（価値連鎖）の川下の比率が変化することに伴い、マーケティングや商品企画、開発、調達、生産、物流という川上の各バリューチェーンの見直しが必要となっている。

果たして商品企画・開発拠点は、日本を中心とした先進国立地でよいのだろうか。自動車や家電業界では、中国やインドなど主要新興国市場でのマーケティング、商品企画・開発拠点の設立がすでに進んでいる。他の業界の企業にしても、両業界がユーザーの地域性嗜好が高い特殊な事業だから新興国市場での現地化を進めざるをえないのだ――と、他人事として見ていてはならないと思われる。

多くの企業に共通するグローバル化の悩みは、新興国での事業拡大に際して、ローコストのものづくりと品質のバランスをどのように実現するかである。従来、日系企業は商品品質の高さを強みとしてきたが、現在は、ローコスト化のために品質という聖域にどの程度メスを入れるべきなのかという、高度な問題意識が求められているのである。

その問題解決には、新興国で成功している欧米や韓国企業を中心とする競合他社がどの程度の品質で市場シェアを獲得しているのかを調査し、新興国のユーザーが許容する品質はどのレベルなのかというマーケットイン（ニーズのくみ取り）での品質基準が構築できる体制が求められる。

2 製品事業軸経営と地域軸経営のバランス化

個別の製品事業部の壁を取り払い、複数の事業を横断して市場開拓を強化していくことの必要に迫られている企業は多い。

たとえば、インフラ系製造業では、現地の中央政府や地方政府との関係構築や働きかけが重要となるが、そうした機能は、個別事業単位ではなく、地域という軸で事業横断的に進めるのが有効であるケースが多い。

海外展開の進捗が事業部ごとに異なる企業では、海外展開で先行する事業部の人脈やノウハウを地域軸という斬り口で水平展開していく必要もあろう。新興国を中心に市場が存在していることがわかっていても、事業部単独の海外展開であったことからなかなか成果が上げられず、欧米韓などの海外勢に市場シェアを奪われている企業も多い。

特に新興国での事業はリスクも大きいため、事業部任せとせず、全社単位あるいは地

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

域軸でリスクテイクしていく体制を構築しなければならない。

3　製品輸出から現地サービス展開に伴うマーケティング機能の最適化

日系企業ではこれまで、欧米を中心に、自社の主要市場を見てから製品開発をし輸出するという日本発のグローバル化が中心であった。しかし前述の新興国市場の拡大とともに、さまざまな業界で現地でのサービス化が進んでいる。

たとえば事務機業界では、複写機やプリンターの製品輸出というビジネスモデルから、各国に応じた機器の最適配置やIT（情報技術）サービス化に変わってきている。それに伴い、日本本社がグローバル全体を一極的に所掌するマーケティング機能には無理が生じ始めている。それに対応するには、現地統括会社のマーケティング機能を強化してサービス化を推進すると同時に、日本本社のグローバルマーケティング組織は、サービス化に成功している地域のノウハウをグローバル規模で共有化し、それを他地域に横展開するという機能を強化しなくてはならない。

製品の販売であればその輸出入はわかりやすいが、形のないサービスの他地域への横展開となると一筋縄にはいかず、高度なマーケティング機能が求められる。

また、重電などの業界でも機器の輸出にとどまらず、EPC（Engineering、Procurement、Construction）と呼ばれる現地での設計、調達、建設といった付帯ソリューション（課題解決）提供の要求が高まっている。EPCには高度なプロジェクトマネジメントが欠かせず、そのノウハウは、単独の事業部や地域に閉じることなく全社で共有化されるべきで、それには本社グローバルマーケティング組織が中心となってノウハウの水平展開を推し進めていく。

一方、調達の領域では、現地サプライヤー（供給者）のネットワーク開拓なども事業部と連携する形で本社グローバルマーケティング組織が推進し、奏功している企業もある。製品輸出だけでなくサービスの現地展開に伴い、日系製造業にはマーケティング機能の見直しと強化が求められている。

Ⅱ　マーケティング組織改革の先進事例

1　新興国ニーズに徹底的に密着し、商品企画・開発と密なる連携をするシーメンス

ドイツのシーメンスは市場密着型のマーケティングを展開している。同社の本社は現地に根を張った各地域統括会社を通してマーケティングを展開している。地域統括会社が地域密着型のマーケティングを展開して顧客ニーズ・現地ニーズを徹底的に探索・分析し、現地発の商品企画と開発を行っているのである。

日系企業の場合、通常は高い製品仕様を前提に開発するが、シーメンスは製品仕様を、

- M1：超ハイエンド製品仕様・プロジェクト
- M2：先進国向け仕様
- M3：BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）など新興国向け仕様
- M4：低所得層であるBOP[注1]向け仕様

――の４段階に分けている（表１）。つま

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

り、同社は現地に根差したマーケティングを展開することで、現地ニーズを見極め、それにより展開する製品仕様を決定しているのである。

また、シーメンスは「シーメンスワン」という大型の横断型事業により、各地域においても事業横断的なマーケティングを展開している。これは、ドイツ本社が重点地域をグローバルに決定し、たとえば中国の上海などの重点地域に対して、事業部門単独では展開できない事業横断的な大型案件を、全社プロジェクトとして展開していくものである。

同社は中長期戦略策定プロセスとして「メガトレンド」を策定し、世界で起きる変化の潮流を、

①都市化
②高齢化などの人口動態
③地球温暖化に代表される気候変動
④世界貿易額増加とグローバル企業の増大などのグローバル化

――の４つの視点で15年程度先まで捉えている。そのうえで、自社の市場はどこにあるのか、市場機会はどこにあるのかを捉えている。

メガトレンドのなかでシーメンスが着目しているのは、都市化と人口動態、グローバル化の動きである。人類の平均寿命は46.4歳（1950年）から72歳（2025年予測）と高齢化し、それに伴い世界の医療需要は増加すると見ている。また、2010年に69億人だった人口は、2025年には80億人に増加し、その95%が途上国の増加で、30年には60%の人が都市部で生活すると予測している。

こうした予測に基づき同社が力を入れているのが、BRICsを中心とする新興国向けの医療機器事業「スマート（SMART）」である。スマートとは、Simple、Maintenance Friendly、Affordable、Reliable、Time to Market（簡単、メンテナンスがしやすい、安価、高い信頼性、需要にタイムリーに対応し供給）の略である。

前述のように、シーメンスは製品の仕様基準をM1からM4までに分け、M3を新興国向け製品仕様と定めている。特に医療機器は、上述のように高齢化と都市化のトレンドを受け、新興国での戦略事業となっており、中国、インドを中心にスマート戦略を展開している。

同社のグローバルマーケティング上、重要な役割を果たしているのがコーポレートテクノロジー（研究開発部門）である。コーポレートテクノロジーは中国やインドなどに開発拠点を持ち、中国であれば農村部の診療所のニーズを徹底的に調査し、現地ニーズに対応

表1　シーメンス製品仕様セグメント

M1	• 先進国向け、または高品質を要求し、かつ支払い能力のある企業向けに、最高品質の製品とソリューション（課題解決）を開発、製造、販売する。対象市場は先進国および高度なプロジェクト
M2	• M1と同じくハイエンド製品を開発、製造販売する。対象市場は先進国であるが、その他の国の場合では、高仕様を要求する階層や政府系プロジェクトが対象
M3	• SMARTの主要対象市場。国別では新興国､特にBRICsに重点を置く。シーメンスが新興市場として認識する国・地域は、中国、中央アジア、インド、ロシア、ブラジル、その他の中南米諸国、東欧、中東、アフリカ • SMART向け製品として予算が制約される顧客である場合は「M3」に該当 • しかし、先進国向けにもSMART仕様の製品を販売し、オプションを追加してグレードアップできる拡張性を備えている
M4	• 新興国にもBOPに該当する農村や地域が多数ある。今後は所得増加と都市化、生活水準の発展を期待できる中国、インド国内などBRICsや低所得国の農村部に比重を置く

注）BOP：ボトム・オブ・ピラミッド（稿末注1参照）、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）、スマート（SMART）：Simple、Maintenance Friendly、Affordable、Reliable、Time to Market（簡単、メンテナンスがしやすい、安価、高い信頼性、需要にタイムリーに対応し供給）

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

してCT（コンピュータ断層撮影）スキャナーの単価を低減するなどし、中国における医療機器事業でスマートを中心に高い成長を遂げている。

こうしたマーケティング活動が示唆するのは、ドイツ本国から地域のニーズを手探りで調査し、それを基に本社が商品を企画・製造して輸出、現地は販売とマーケティング活動に専念するということをしていたのでは、急変する新興国で市場シェアが取れないということである。

需要の中心が先進国から新興国に移っている現在にあっては、グローバルマーケティング活動は、商品企画・設計開発と密に連携する必要がある。つまりシーメンスの事例は、マーケティングと商品企画が共に現地に密着した形で地域ニーズを把握し、それを迅速に製品仕様に落とし込んで設計し、短期間のうちに量産するといった体制でないと、グローバルマーケティング展開はできないということを示している。

また、同社は、前述のようにシーメンスワンという大型事業においては、事業部門横断的なテーマ開発を地域軸主導で行っている。今後大きく成長が見込まれる新興国の都市開発などの重点戦略を本社のコーポレートテクノロジーが策定し、コーポレートテクノロジーの出先である地域統括会社にシーメンスワンの地域実行チームを組成する。

こうした事業では現地政府の有力人財との人脈形成など、個別の事業に閉じずに事業横断的な取り組みがなされ、それにより、シーメンスが持つエネルギー、インダストリー（FA〈ファクトリーオートメーション〉、交通システム、照明事業）、ヘルスケア（医療）といった分野横断的な事業開発が実現している。

2　ソリューション資産を全世界で標準化する仕組みを構築したIBM

グローバルマーケティング機能を展開するうえで多くの企業の課題となっているのが、先進国を中心に比率が高まっているサービスやインテグレーションの成功事例を、地域の横展開にいかにつなげていくかである。

製品を販売するだけではなく、サービスの比率を上げていくことは、多くの製造業でも戦略目標となっている。つまり、モノだけを売るのではなくサービスも含めて販売するという戦略である。

IBMはグローバルで転用できるソリューション資産について、その開発コストを米国本社が一部負担するのと引き換えに、各地域会社は開発投資効率を上げるために、本社にソリューションアイデアを積極的に開示する仕組みを持っている。これは「グローバル標準資産認定」と呼ばれる制度で、地域会社はその地域の顧客ニーズを捉えつつ、そのソリューションを他地域に横展開できる可能性があれば、本社に対してソリューション開発申請をする。本社は、グローバルで転用が可能なソリューションであれば、その申請をグローバル標準資産として認定し、開発コストを一部負担し、グローバルで見たときの開発効率を高めている。具体的事例に、日本IBMが開発した「zCT」（システム変更負荷軽減サービス）がある。

2008年10月、日本IBMは、メインフレームOS（基本ソフト）のバージョンアップ支援サービスとして、ミドルウェア更新・アプリ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ケーションソフト影響調査・移行テストなどをパッケージ化したzCTを発表した。

本社に対して日本IBM側は、このzCTは「バージョンアップが遅れているアジア諸国の顧客に横展開できること」をアピールし、本社からグローバル標準資産に認定されて開発費用の一部が負担されたことで開発は6カ月で完了し、コスト・時間ともに効率化・削減が実現した。

多くの製造業は、グローバルでのサービスの売り上げ比率を高めることを検討している。これは、本社事業部門単体の売り上げには入らない現地での売り上げ比率が高まることを意味する。グローバルマーケティング機能を高めるには、こうした現地サービスのカスタマイズ要望を集約する機能が必要になるが、かといって要望にすべて本社で対応していたのでは、顧客ニーズへの迅速かつ低コストでの対応は難しい。

共通のプラットフォームは本社事業部門が提供し、それを利用した地域向けカスタマイズで他地域への横展開の可能性があるソリューションは本社が買い取り、それを他地域へも展開しているIBMの事例は示唆に富む。

3 顧客層軸を徹底的に強化し、グローバルに地域横展開を進める米国情報機器会社A社

A社は情報機器事業を展開する米国系のグローバル企業である。そのユニークなビジネスモデルにより、短期間で高いグローバルシェアを獲得した。

同社の特徴は、顧客層軸でのソリューションを徹底したことにある。具体的には、米州、日本を含むアジアパシフィック、EMEA（Europe, the Middle East and Africa：欧州、中東・アフリカ）の地域統括会社内において、個別地域軸の統制は最小限とし、顧客層軸での地域横断的な展開を徹底している。

同社の製品はほぼ単一であることから、ソリューション顧客層は対象者の規模による区分となる。具体的には大企業（さらに業種別）、公共機関、中堅企業、一般消費者の4つの顧客層に分類される。

単一製品ということもあり、同社が得意とする中堅企業顧客層のソリューションには地域性がほとんどなく、インターネットと電話、訪問販売のクロスセルのビジネスモデルを横展開することが可能である。

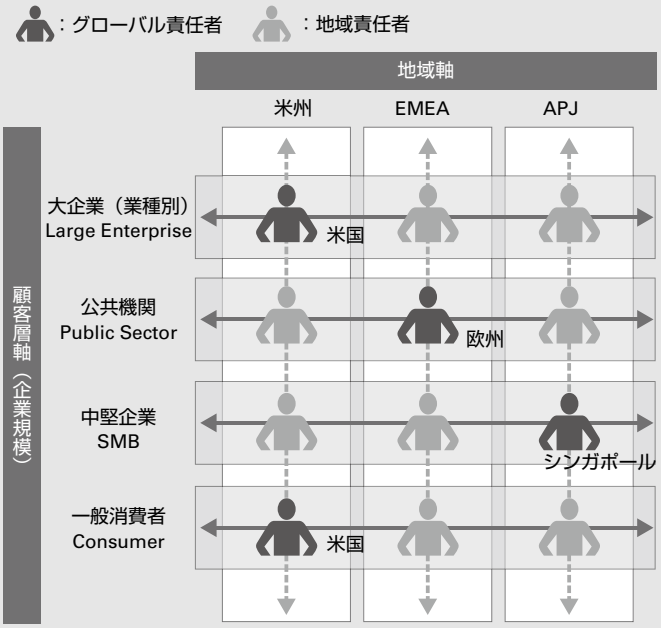
中堅企業向けビジネスユニットの本部はシンガポールにある。アジアパシフィックに所属する日本法人のマーケティング人財は、日本法人社長へのレポートラインはほとんど持たず、シンガポールの中堅企業向けビジネスユニット長にレポートしており、グローバルに散在する中堅企業向けマーケティング人財の評価と人事権もシンガポール本部が握っている。

このようにA社が顧客層軸に重点を置くのは、企業規模別ソリューションが他地域に横展開しやすいということがある。単一製品のため同社に地域性の差異が少ないことは前述のとおりで、そのことから、地域ごとの特殊性を配慮して地域軸を強めるより、顧客層軸による他地域への横展開を重視するほうがよりメリットが大きいのである。

そのため、同社は地域横断のノウハウ共有を目的に、営業やマーケティングなど機能別の各責任者を集めてグローバル会議を開催し

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図1　米国情報機器会社A社における顧客層別マーケティング組織



注）APJ：Asia pacific & Japanの略（アジアパシフィックおよび日本）EMEA：Europe, the Middle East and Africaの略（欧州、中東・アフリカ）、SMB：Small and Medium Business（小・中規模ビジネス）

ている。これは単に成功事例を共有するにとどまらず、営業、マーケティングともに成績が良い地域がグローバル会議のホスト役となり、成績が悪い地域に対してノウハウを伝授しながら、成績が上がらない地域の底上げも図っている（図1）。

Ⅲ グローバルマーケティング機能に求められること

グローバルマーケティング機能を確立するには、

①製品単品販売ではなく、サービスや他の商材と組み合わせてソリューションを展開する事業部門横断の大型事業開発機能

②地域に軸足を置いたマーケティング機能

③地域での成功事例を他地域に横展開するプラットフォーム機能

――を構築する。

1　事業部門を横断する大型事業開発機能

先進国においては、製品単品販売から脱却し、サービスやインテグレーションを組み合わせた形で提供していかなければ、もはや競合他社と差別化するのは難しい。一方、新興国でも、製品単体のマーケティングでは顧客ニーズに十分な訴求はできない。

たとえば、新興国の病院建設需要は旺盛であるが、医療機器販売といっても、新規病院にどのような機器を設備していくべきかといった設備配置のコンサルティングから、病院全体のコンサルティングまで含めたニーズが強い。同じようにFAのニーズも、最終目的は生産ノウハウやライン設計にあり、FA機器を単体で導入するのではなく、どのようなライン設計にすれば生産性が高まるかといったコンサルティングも含めた機器販売に対するニーズが高い。

先進国であれば、設備投資に対するこうしたノウハウはある程度顧客側にあるため、顧客が仕様を決めることができるが、新興国の場合それは難しい。

グローバルマーケティング機能に求められることとして、単に製品単品を販売するだけではなく、顧客ニーズを理解し、顧客に対して設備投資の考え方や生産性を高めるための設備全体の設計機能まで提供する必要がある。

製品事業部門単独で海外展開すると、製品単品単位の事業展開にしかならない。しかしながら、複数製品でグローバル化をする場合

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

は、製品同士を連携させることでソリューション力が強化されたり、各製品事業部門の販売やサービスを共有化することによって事業基盤が強化されたりと、製品単品で海外展開するよりも多くの売り上げを期待できるケースも多い。

複写機メーカーの製品である複写機、プリンター、ソフトウェア、大型のプロダクションプリンターなどは、ばらばらにマーケティングをしていたのでは営業効率が悪い。また、これらの機器は製品単品購入されるのではなくMPS（マネージド・プリント・サービス）と呼ばれる被写機のシステム運用まで含めて購入したいという顧客ニーズが強い。このような場合、製品事業部門別にグローバルマーケティング戦略を立案することはあまりにも効率が悪い。グローバルマーケティング機能のなかで、製品横断的なメニューの開発や大口顧客への提案促進など、新たな事業開発を行う機能が必要となるのである。

2　地域に軸を置いたマーケティング機能

グローバルマーケティング機能を構築していくには、製品、地域、顧客層といった3つの軸を置いて、そのなかでも地域軸を重点にする。特に成長著しい新興国は地域性が強く、その地域ニーズをいかに現地で理解し、それを商品企画と開発にフィードバックさせ、現地仕様の商品を迅速に提供できるかが非常に重要になる。

シーメンスのスマート事業やシーメンスワン事業は、地域に軸足を置いた活動である。またサムスン電子、LG電子の新興国での事業も、地域に軸足を強めに置いた展開が成功の秘訣となっている。

また、新興国でのブランドの浸透は、商品ブランドではなく企業ブランドの浸透であり、それは同地域で事業展開していくための事業基盤である。たとえば、大手家電メーカーが商品別にチャネル開発をしていたのでは効率が悪い。ブランド投資・チャネル開発などは商品軸ではなく、地域軸を強く持つことによる横断的な事業でなければならない。

日系企業は技術面でのイノベーション（革

図2　地域軸マーケティングと現地企画による現地ニーズ基点での商品開発

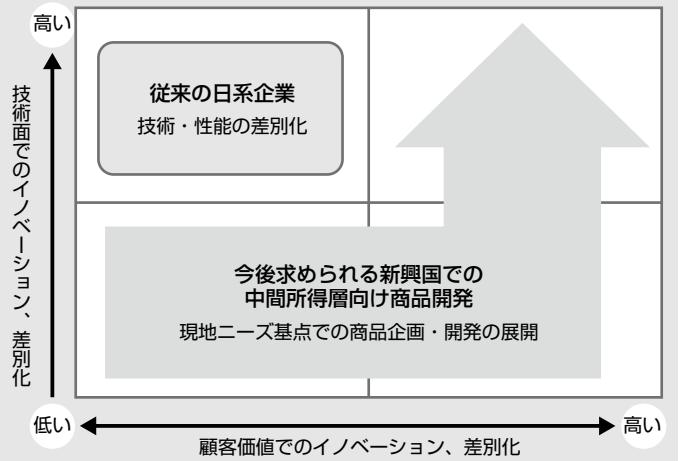
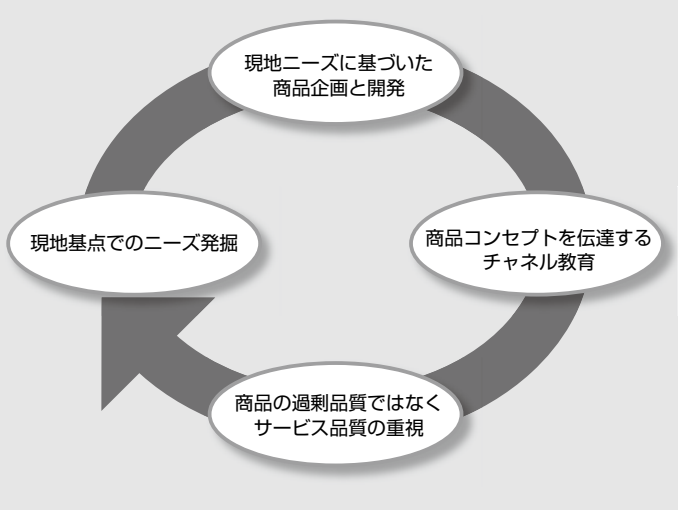


図3　現地ニーズの発掘と商品開発サイクル



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

新）による差別化で市場を創造してきたが、今後は地域に軸足を置いた顧客ニーズ訴求、および顧客価値でのイノベーションで市場を創造し、差別化していく（前ページの図２）。現地でマーケティングと商品企画とが一体となって活動することによって、現地ニーズに基づいた商品企画と開発やチャネル教育、サービスのサイクルを回していく（前ページの図３）。

3　地域での成功事例を他地域に横展開するプラットフォーム機能

ある地域での成功事例がその地域だけにとどまることで、他地域への展開が実現せず機会損失が起こるケースは多い。

GE（ゼネラル・エレクトリック）が開発した新興国向けの小型超音波診断装置は、先進国でも販売したことで、新たな需要を生み出した。これにはローカル・グロース・チームと呼ばれる組織が新興国ニーズを深耕して製品を開発し、新興国で成功した製品を先進国の救急、災害現場、往診、僻地医療などにも展開、その後、先進国市場でのその実績を新興国市場にあらためてPRし、さらなる拡販に成功している。

地域の成功事例をその地域にとどまらせず他地域に横展開するには、そうできるよう、カスタマイズの余地を残して製品を設計することと同時に、地域での成功事例を他地域に横展開させるための機能が必要である。

IBMのように他の地域で横展開の可能性があるカスタマイズ製品を本社が買い取り、標準資産として他地域への横展開を促進することも有効な仕組みである。

複写機メーカーは一般に、カスタマイズ可能なソフトウェアプラットフォームを機器上に載せている。カスタマイズを実施するのは現地であり、日本本社は現地でカスタマイズすることが可能なソフトウェアプラットフォームを提供しているだけである。

また、各地域の成功事例を本社が収集し、他地域に展開できる場合は、本社が他地域への横展開の旗振りをしている。

すなわち成功事例の横展開をするには、そのための機能、および現地ニーズに合わせてある程度カスタマイズできるプラットフォームの両方がなければならないのである。

Ⅳ　グローバルマーケティング機能を確立するための各組織の役割

グローバルマーケティング機能を確立するためには、

①本社のグローバルマーケティング組織

②地域統括会社

③事業部門

――の３つの組織の役割を明確に設計しなければならない（表２）。

1　本社グローバルマーケティング組織の役割

複数製品の事業を有する企業の場合、製品単独でのグローバル化では顧客起点でのマーケティングの実現は難しくなっている。グローバル展開を実現するには、事業部門横断的な事業開発、成功事例を地域横断的に展開する地域横展開機能、事業部門に対する支援機能としての本社グローバルマーケティング組織――が必要となる。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

本社グローバルマーケティング組織が担うべき機能は、

- 事業部門単独では難しい地域マーケティングに基づく事業横断的な事業開発の促進
- 各地域での成功事例の横展開促進
- 現地ニーズに対応したカスタマイズが展開しやすい、商品開発部門と連携したプラットフォームの構築

――などである。

地域軸での地域戦略も、地域統括会社の機能が立ち上がれば現地主導による展開も十分に可能であるが、グローバル化初期の段階では、本社グローバルマーケティング組織が策定支援をしなければいけない。つまり、グローバル化初期の段階では本社主導の展開となり、本社グローバルマーケティング組織は事業部門の背中を押しながら地域での事業展開を促進するとともに、地域統括会社が現地視点で地域戦略を策定することを支援しなければならない。

日本の家電メーカーB社は、本社グローバルマーケティング組織主催でグローバルマーケティング会議を開催し、地域統括会社長や事業部門責任者を一堂に集めて、地域軸での議論を行っている。

ここでは地域統括会社長が地域の市場動向および事業機会をプレゼンテーションし、その情報に基づいて、各事業部門が地域でどのように事業展開するのか、地域の個別大口顧客に対して事業部門が連携して展開できるソリューションは何かについて議論している。このグローバルマーケティング会議を通じて、事業部門最適の議論から地域での最適化、および地域内部でのリソース（経営資源）の共通基盤化を促進している。

一方、新興国での事業拡大は、グローバルでのカントリーリスクの管理レベルの向上を伴う。本社グローバルマーケティング組織は、世界各国・地域という観点から、自社の事業ポートフォリオ（配分）が適正なバランスになっているかに目配りする必要がある。特に鉄道や電力などのインフラ系やその他の受注型事業の製造業は、カントリーリスクと事業規模を管理する必要性が高まっている。そうした企業では、外部機関によるカントリ

表2　各組織と機能の関連

部門と機能	事業横断的事業開発機能	地域軸マーケティング機能	プラットフォーム機能
本社グローバルマーケティング組織	• 事業部門単独ではできない事業横断的事業開発テーマ決定と推進	• グローバルからの各地域起点での顧客ニーズ変化の分析と重点地域の決定およびリソース割り当て	• 事業部門、地域統括会社との連携による、地域ニーズに対応できるカスタマイズ可能なプラットフォーム機能の構築 • 成功事例の横展開
地域統括会社	• 地域における事業横断的事業開発テーマの推進	• 地域での市場機会探索とマーケティングインテリジェンス機能[注] • グローバルマーケティング会議における地域市場機会の提案	• 地域におけるマーケティング調査などマーケティングインテリジェンス機能の共通事業基盤化
事業部門	• 事業横断的事業開発テーマに対するリソース（経営資源）提供 • 把握できた顧客ニーズからの製品開発へのフィードバックと現地対応製品の企画	• 重点地域に対する現地へのリソース投下と地域統括会社と連携した現地ニーズの収集 • 事業別の現地でのマーケティング機能の展開	• 各事業部門商品へのプラットフォーム開発と搭載

注）マーケティングインテリジェンス機能（顧客および見込み客）を理解するための情報の収集と分析を行う機能

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ーリスクのスコアリングに加え、重点国については現地政府や金融機関へのヒアリングを通して各国のリスクを評価し、リスクが高い国に対しては目標利益率を高く設定したり、事業投資のシーリング（限度）枠を設定したりして、リスクとリターンのバランスを全社的に図る。

2　地域統括会社の役割

地域統括会社は地域マーケティングを展開する主たる組織である。地域統括会社は、本社グローバルマーケティング組織のまさしく現地の出先として機能し、本社として、事業に横串を通す共通基盤となる必要がある。

ブランド構築、地域でのマーケティング調査、チャネル開発のための調査とチャネル開拓機能などは、地域のシェアードサービス（間接業務の集約化）として展開しなければならない。

P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）が展開するGBS（グローバル・ビジネス・サービス）部門は、シェアードサービスだけではなく、マーケティング調査機能も提供している。GEのグループ企業である経営コンサルティング会社ジェンパクトも同様である。新興国を含め多くの国で事業展開をしていくためのグローバルマーケティング機能においては、マーケティング調査などを製品事業横断で行い、共通基盤化することが必要となる。また、地域の有力顧客との関係づくり、政府との人脈づくりなども共通基盤として地域統括会社が提供することが求められる。

こうした役割を、多くの日系企業では事業部門がばらばらに行っている。たとえばある事業部門が持つ政府との有力な人脈、共通化できるチャネルとの関係性、環境規制等への対応などが事業部門に閉じた経験となってしまい、他事業部門に活かされないという不効率が生じている。このような経験知は、事業部門に閉じることなく、地域で事業展開するうえでの共通基盤としなければならない。

コングロマリット企業のように複数事業を有する場合、新興国への展開が早い事業と遅い事業のパターンがある。あるコングロマリット企業では建設関係が最も早く、インフラと家電がそれに続き、情報システムは最後であることが多いという。こうしたケースでは、グローバル化および市場開発で先行する事業部門のノウハウや人脈をいかに次に続く事業に活かすかも重要となる。

3　事業部門の役割

事業部門は事業戦略を策定し、グローバル化を事業視点で進めることが役割で、事業軸での売り上げと利益の最大化をねらう。

事業と地域の採算責任は事業側のほうが強めのケースが多い。ただし、マーケティングにおいては地域軸を強めに持たせる議論と組織論とは一致しない。つまり地域に軸足を強めに置き、地域統括会社が予算を持って展開するとしても、最終的な事業責任は事業部門側が強いのである。後は予算作成とマーケティング計画作成プロセスのなかで組織間で協議をしながら、地域での目標設定をしていくことになる。

予算は各事業部門単位で策定されながらも、全社としてのこうした大型テーマを地域に落とし込むプロセスのなかで、地域での事業別予算とテーマに割り振ることが大切である。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

この段階でのコンフリクト（利害衝突）が、マーケティング上でも目標設定のコンフリクトとなる。

事業と地域のマトリックス[注2]のなかでグローバルな事業機会をいかに最大化するかが、グローバルマーケティング機能を設計するうえで最も重要な視点である。これまでの事業部門単独でのグローバル展開では勝ち残るのが厳しくなった今、グローバルマーケティング機能で求められているのは、地域での事業横断型、すなわち地域における軸足を強めることである。

こうしたなかで、事業部門は単独事業での採算責任を持ちつつも、地域における事業横断テーマや事業横断的な事業開発にリソースを振り分け、事業部門単独ではできないストレッチング（柔軟）な成長領域をつくり出さなければならない。

つまり、マーケティングを自部門の商品視点から、グローバルな大口顧客や地域という顧客視点に置き換えて、地域別にカスタマイズが可能なソリューションプラットフォームの開発を行い、地域での事業横断的事業開発テーマに対してエース人財を派遣しながら地域ニーズを吸い上げ、新しい製品開発へと活かす機能を持つのである。

V グローバルマーケティング機能の強化に向けて

事業と地域のバランスを図りながらグローバルマーケティング機能を強化するには、

①グローバル人財ローテーションによる人財育成

②本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門が参画するグローバルマーケティング会議

③地域統括会社長の権限強化と責任・権限の明確化

――の仕組みが必要となる。

1 グローバル人財ローテーションによる人財育成

前述した事業と地域間での目標設定にはコンフリクトが生じるが、こうしたなか、地域と事業のバランスを図りながら事業全体の達成目標数字を地域別目標値と地域別重点事業開発テーマに落とし込むには、同一人財にそれぞれの機能を経験させることが有効な手段となる。つまり本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門間にグローバル人財ローテーションの仕組みを構築し、事業のプロ、地域のプロ、マーケティング戦略策定のプロを計画的に育成するのである。それぞれの立場が理解でき、地域や事業の個別最適ではなく、全体最適で戦略を立案できる人財を育成するには、こうしたローテーションの仕組みは欠かせない。

また、このようなローテーションをキャリアパスとして明確に定義し、優秀な人財に対してはグローバルローテーションによるキャリアパスを与えていく。

前述のように、シーメンスはシーメンスワンなどの事業横断的な大型の事業開発を地域で展開している。本社でのグローバル戦略に地域のこうした大型事業開発テーマが組み込まれ、それが地域統括会社の地域戦略に浸透し、地域拠点にリソースが優先的に配分されているのは、優秀な人財を本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

の間に意識的にローテーションさせ、キャリア形成させていることが基盤となっている。

こうしたローテーション制度を幹部候補のキャリア形成にからめ、全社最適な戦略構築ができるグローバル人財を育成していくことが必要となる。

2 本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社、事業部門が参画するグローバルマーケティング会議

本社グローバルマーケティング組織が主導するグローバルマーケティング会議も有効な仕組みである。本社グローバルマーケティング組織、地域統括会社長、事業部門責任者が一堂に会し、グローバルでの市場機会、顧客の変化、ソリューションの組み立てを議論する場である。

ただし、こうした会議にありがちなのは、事業と地域の単なる情報交換に終わってしまうことである。何も決まらなければ会議としての有効性に乏しい。

議論を有効なものにするには、地域軸での市場情報収集と分析力が欠かせない。地域で競合他社がどう動いているのか、顧客はどう変化しているのか、法律や規制がどのように変化していくのか――といった地域の事業環境変化を地域統括会社が把握し、地域から事業提案をさせるなどの会議運営上の工夫をすることで、事業部門責任者が地域の事業開発テーマに参画する意思決定がしやすくなる。

事業の最終責任、損益管理の中心的単位は事業部門が中心になるものの、新興国を中心にマーケティング機能を強化するには、地域での議論を意識的に強めなければならない。そこでこうした会議体での議論の軸を地域における事業機会とすることで、事業横断的な事業機会を議論する場を意識的につくり出す。

3 地域統括会社長の権限強化と責任・権限の明確化

最後に地域統括会社長権限の強化が必要となるであろう。地域に軸足を置いたマーケティング活動を強化するには、地域ニーズに基づいた商品企画機能、開発機能、カスタマイズ機能を地域統括会社に持たせることも必要となる。

地域がそうしたリソースを持つということは、地域の採算管理を強めることである。また、事業採算責任をグローバルで持つ事業部門責任者に対するレポートラインが強いなかにあって、地域での事業を横断的に展開するには、地域統括会社長の権限強化は欠かせない。地域統括会社長の権限と責任を強め、地域での事業横断的な共通基盤の構築と事業開発を推進する。それには地域統括会社が売り上げ予算を持ち、地域内で展開する事業会社に対しての統括機能を持つことが必要となる。

地域統括会社は、マーケティング調査、情報システム、経理、人事などのシェアードサービス機能を提供するとともに、地域の政府や地域の大口顧客、チャネル開拓における支援などを事業部門に対するサービスとして提供する。

地域統括会社長は、売り上げ責任を持つ代わりに事業部門に対する統括機能を有することで、事業部門単独の足し算以上の、横断的な事業展開による収益規模の拡大、共通事業

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

基盤としてのシェアードサービス機能による業務効率の向上を実現する。

しかしながら、社会インフラなど日本からの輸出が前提となる事業の場合、地域に収益責任を持たせることは難しい。ただし、こうした場合でも地域統括会社長の権限強化は必要である。地域に閉じた形で採算責任を持つことは難しくても、地域での共通基盤化や事業横断的な事業開発を行うことは、収益性・効率性を高めるうえで重要だからである。地域統括会社長の権限を強化しなければ、各地域の事業部門は日本の事業部門責任者のためにしか働かない。地域統括会社長の権限を強化すると同時に、地域統括会社は各事業部門に対して共通基盤となるサービスを提供することに責任を持たなければならない。

社会インフラのような事業でも、環境都市開発などにおいては、エネルギー、交通システム、エレベータ、制御システムなどを組み合わせた事業横断的な事業開発により、日系の製造業の強みを活かしたソリューション事業を開発することがより一層必要となっている。

注

1 BOPとはBottom of the Pyramid（ピラミッドの底）の略。開発途上地域にいる低所得者層を意味する

2 職能別、事業別、製品別、顧客別、地域別、時間別、プロジェクト別、ビジネスプロセス別などの異なる組織構造をミックスし、指揮命令系統を多次元的にデザインした組織のこと

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）
技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士
専門は営業改革、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、事業構造改革、本社改革、精密・機械業界の事業戦略など

久保田洋介（くぼたようすけ）
グローバル戦略コンサルティング部主任コンサルタント
専門は事業戦略、海外統括・地域戦略機能設計、営業業務改革など

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.