

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 1

June 2001

business aspect from Roland Berger

異業種間ジョイントベンチャー、成功への要諦

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイトパートナー 水留 浩一

多くの企業がその企業独自の強さ(コア・コンピテンシー)を根拠にした事業展開を模索する中で、複数の企業がその強さを持ち寄り新たな事業を展開しようとする流れが本格化しつつある。しかし、そうした事業展開は必ずしも成功している訳ではない。企業が独自の強みを自覚する中で異業種間の共同事業を成功させる能力を身につけることは、今後益々重要な企業競争力となろうとしている。

広がる異業種間の共同事業展開

異業種間で新規の共同事業を展開するという世界的な流れはハイテク・通信業界などを先頭に日本に於いても大きく広がりつつある。それは企業自体の統合(M&A)や共同出資会社の設立(JV)、あるいは特定分野に特化した提携といった様々な形で毎日のように新聞紙面で見ることができ(図1)。さらに最近の特徴として、これまでの確固たる商品や機能をベースにした共同事業から、よりノウハウや顧客基盤、ブランドなどといった目に見えにくい数値化しにくい強みを核とした共同事業の展開を挙げることができる(図2)。こうした共同事業展開は、その目的や共同で事業を行う目的自体が曖昧になりやすく、その具体的な共同事業の計画運営にノウハウが必要とされるケースが多い。我々ローランドベルガーではこうした共同事業展開に対する企画段階から運営に至るまでの数多くのコンサルティング経験や事例を分析する中で、複数企業が共同事業を成功させる為に必要となる展開の成功要件が存在すると考えている。

共同事業展開前に決定・判断されるべき必須7項目

1. 戦略の明確化

各参加企業は客観的に見て各社にメリットのある戦略を事前に策定し共有することが必須である。この事前の戦略の共有こそが共同事業成功のための礎と言えるが、その際共同事業そのものの戦略、つまり新事業の戦略についてはもちろん、各参加企業の共同事業参画の戦略意図についても明確にすることを忘れてはいけない。特に後者が曖昧なまま事業を展開したために失敗に至るケースが少なくないのである。

参加企業の共同事業参画の戦略は、「各社が共同事業に提供する価値」と「共同事業に求めるリターン」の二つの視点から明確にすることが大切である(図3)。提供価値としては、コアノウハウ、補完ノウハウ、資金があり、リターンとしては株主価値(キャピタルゲイン、配当など)と事業収入(シナジー効果やノウハウ獲得なども含む)がある。そして選択したオプションに応じて各参加企業が留意すべき事項は異なり、さらに共同事業の経営体制や各参加企業の役割、投下すべき資

図1 最近の国内の国内の主な異業種間共同事業展開例

年月	タイプ	参加企業	概要
2001年4月	共同出資会社設立	JCB、UCカード、松下電器産業、オムロン、ビックカメラなど11社	ICカードを利用し業種を超えたポイント交換サービスを提供する日本ポイントアネックスを共同で設立
2001年4月	出資	オートバックスセブン、HIS、ダスキン、イー・トレードなど50社	異業種50社があざみ生命に出資。出資企業の既存店舗網を生保商品販売に活用することを旨とする
2001年4月	提携	NTTドコモ、SAP	携帯電話や携帯情報端末を活用した情報システム事業で提携
2001年4月	提携	東芝、全国のタクシー会社約100社	PHSサービスを利用した高齢者向け緊急通報・現場急行サービス事業で提携
2001年3月	共同出資会社設立	日本テレビ、読売新聞社、帝京大学、イトーヨーカ堂など	CSデジタル放送を提供するシーエス日本を共同で設立
2000年12月	提携	藤和不動産、NTTコミュニケーションズ、日立製作所など	マンションへの高速ネット導入で提携
2000年10月	共同出資会社設立	ローソン、松下電器、三菱商事、NTTドコモ	モバイルECサービス提供会社アイ・コンビニエンスを共同で設立
2000年9月	共同出資会社設立	さくら銀行、住友銀行、富士通、日本生命、東京電力、NTTドコモなど	日本初のインターネット/オンライン専門銀行ジャパンネット銀行を設立
2000年9月	出資	NTTドコモ	AOLジャパンに出資
2000年7月	共同出資会社設立	NTT、東京ガス、大阪ガス	電力小売を目指し、共同で新会社エネットを設立
2000年2月	共同出資会社設立	セブン-イレブンジャパン、NEC、三井物産、野村総研、ソニーなど	コンビニを活用した電子商取引サービスの提供を目指し、セブンドリーム・ドットコムを共同で設立

「視点」

源など共同事業の骨格が決まってくるのである。

2. 期待するリターンの明確化

戦略が明確になったら、その戦略に従って各参加企業がそれぞれ共同事業に対して何をリターンとして期待するのかを、できる限り具体的な数値目標として明確にし合意しておくことが必要である。前述のように、共同事業から得られる成果はキャピタルゲイン、顧客基盤、ノウハウ、シナジー効果など多様である。こうした点を曖昧なまま進めることは、事業展開後の摩擦や膠着の原因となるのである。

3. 投下資源、撤退基準の明確化

また期待するリターンを得るためには各社がどの程度の資金や人材を投入する必要があるのかについても、戦略に沿ってあらかじめ明確にし参加企業間で共有しておくことが望ましい。中途半端な資金や人材の投入は、期待したリターンが得られないばかりか共同事業そのものの失敗につながる。

同時に撤退基準も事前に参加企業間、各企業内で明確にし、合意しておかなくてはならない。企業価値向上が厳しく問われる現在のマーケット環境下で、期待した投資効果の得られない共同事業を継続することは許されないからである。

4. 組織・経営体制の事前決定

企画段階で基本的な組織・経営体制について参加企業間で同意しておくことも成功への重要なステップである。これは、新会社や新事業体の社員を始めすべての関係者に対して当事者意識を持たせるために欠かせない。特に新企業の経営陣となる人々が中長期的な経営ビジョンを考えるように仕向けるためにも、新企業の組織・経営体制を事前に明確にするという作業が役立つ。

5. トップマネジメントを含むキーパーソンの決定

トップマネジメントをはじめとする新企業のキーパーソンやその権限と責任、求められる役割を事前に決めておくことも必要となる。実力のある有能な社員に対して新企業においてどう

図2 最近の異業種間共同事業で活用される主な「強み」

主な「強み」	概要・事例
ブランド力	・既存事業でのブランド力を活用し、新規事業の認知度向上や立ち上げ時からのブランド力強化を狙う。たとえばドコモAOLではドコモの携帯マーケットにおけるブランド力を、セブンドリーム・ドットコムではセブン・イレブンのブランド力をそれぞれ活用
顧客基盤	・既存事業での顧客基盤やマーケティングデータを新規事業に活用するパターン。みずほフィナンシャルグループが生保・損保や通信、SIベンダー各社と共同で設立したエムタウンでは、各社の持つ顧客基盤や顧客情報を取り込んだ事業拡大を目指している
特定分野のノウハウ	・システム開発や著作権管理、コンテンツ開発、モバイルネットワーク、ECなど特定分野でのノウハウを持ち寄って新規事業を展開するケースも多い。セブンドリーム・ドットコムでは、出資企業がシステム開発やEC展開、コンテンツ開発などの得意分野や技術を持ち寄ってサービスを開発・提供
営業力	・単なる営業拠点だけではなく、人的スキルをも含めた営業力を全くの異業種である新規事業に活用する動きも増えつつある。たとえばあざみ生命保険への異業種50社の出資では、出資企業が持つ営業力を生保販売に活用している

いった機会があるのかを示すことができ、また責任者を早期に明確にすることによって共同事業展開にありがちな責任のなすり合いを防ぐことも期待できる。

6. 名称、本社所在地の決定

新会社の名称や本社所在地については必ず事前に合意しておくべきである。名称や本社所在地は事業自体に直接関係するものではないが、参加企業の感情的・政治的な思惑が非常に強く働くものであり、軽視すべきではない。

7. ステークホルダーに対する「ストーリー」の構築

共同事業を展開する際には、株主や市場、マネジメント、従業員、顧客など関連するすべてのステークホルダーに対して、共同事業展開の「ストーリー」を構築し、発信することが大変重要である。この「ストーリー」は実現可能であることはもちろん、すべてのステークホルダーに対して魅力的なものであることが望まれる。

図3 共同事業参画の戦略オプションと主な留意点

提供する価値	コアノウハウ(+資金)	・一定以上のリターンの得られる資金またはノウハウの投入 ・他の参加企業をリードできる体制の構築	・事業収入を確実に入手できるスキームの構築 ・他の参加企業をリードできる体制の構築
	補完ノウハウ(+資金)	・株主としての存在感、一定以上のリターンの得られる資金またはノウハウの投入	・シナジー効果、ノウハウ等獲得のシナリオの明確化 ・経営に参画できる資金または人材の投入
	資金のみ	・株主としての存在感、一定以上のリターンの得られる資金投入	・シナジー効果、ノウハウ等獲得のシナリオの明確化 ・経営に参画できる資金または人材の投入
		株主価値	(シナジー効果、ノウハウ獲得なども含めた)事業収入

求めるリターン

事業展開後の成功に向けた7つの要諦

共同事業展開前に7つの原則が決定、確認されていたとしても気を緩めることはできない。運営開始後も、以下の7つのポイントについて押さえていかなければならない。

1. スピード

共同事業では資本投下の正当性を証明し、また関係者の心理的な安定を実現するためにも、通常の事業展開と比較してより一層のスピードが求められる。

(ア) 資本投下の正当性の確保

たとえばM&Aのケースで具体的に考えてみると、企業価値がM&Aによって増加するためには、相乗効果の価値が株式市場で評価され、買収時に支払ったプレミアム以上に株価が上昇することが必要である。ここで、買収時に30%をプレミアムとして上乗せしたケースを想定してみよう(図4)。ディスカウントレートを高めに12.5%と想定すると、買収後1年で相乗効果が生まれる場合には、相手企業が単独で存続した場合の株価の5.4%に相当する相乗効果が得られればプレミアムを上回る価値創出が実現する。しかし相乗効果が6年後に現実化する場合にはこの値が15.2%にまで増加する。つまり必要となる相乗効果の価値は時間の経過と共に急速に増加するのである。従って長期的な視点でM&Aによる相乗効果創出を見込むことは原則として誤りであり、長くても2年程度で結果を出すようにしなければならない。これは共同出資会社設立など他の形態での共同事業展開にも原則として共通する。

(イ) 心理的安定の実現

新企業の社員を始めとする当事者は、長くても半年程度で会社の将来や期待される成果が明らかにならないと心理的に不安定になる。有能な人材の離職やモチベーションの低下、フラストレーションを最低限に抑えるためにも、経営陣はできる限り素早く決断を行い、その内容を迅速に社員に知らせることが求められる。

(ウ) マネジメントの側面からの要因

共同事業展開では参加企業間の利害調整など直接事業に関係しない課題が少なからず発生するが、こうした課題はスピーディーに処理し、マネジメントが事業展開に集中できる環境を早急に整備することが望ましい。

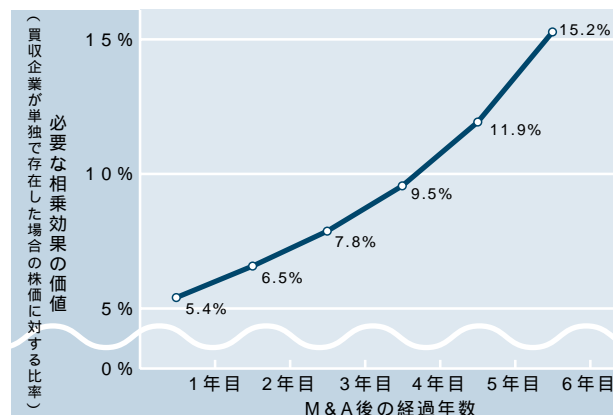
2. “個人名”付きの経営組織体制の早期構築

共同事業展開成功のカギのひとつは、有能な人材が高いモチベーションを維持し、課題解決に集中できる環境を整えることにある。そのため、できれば新会社設立後1ヶ月以内に個人名付きの経営組織体制を構築することが望ましい。

また当初から「派閥人事」や「タスキ掛け人事」など参加企業間の利害関係や政治的思惑による組織構築は避けるべきである。人事においては偏見や政治的思惑による決定は絶対に避け、あくまでも目的に照らして透明で公正な人選を行うことが大切である。

3. フラットで非官僚的なプロジェクトチームの立ち上げとストレッチしたゴールの設定

図4 M&A後の経過年数と求められる相乗効果の価値



共同事業展開では、以下のような課題に対処していくためにプロジェクトチームの立ち上げが有効である。

- (ア) 新会社の全社的な検討課題(全社的な組織体制、指示伝達系統、必要なITインフラ要件の整備など)
- (イ) 社内の各部門に関する検討課題(各部門の役割・責任・権限の明確化、経営管理体制、業務プロセス・手続きなど)
- (ウ) 個別事業に関する課題(マーケティングなど)

プロジェクトチームには参加企業の人員を偏りなく配置し、フラットで非官僚的な組織とすることによって、社員がお互いをよく知り、共通のワークスタイルを構築する機会が生まれる。またチームの活動を通じて社員が成功体験を共有することは、新会社の企業文化を生み出し、将来に対して社員に自信を持たせる原動力ともなる。

同時にチームに対しストレッチしたゴールを設定することも大切である。その結果チームメンバーの結束力が強まり、期待以上の成果が生まれることもあるのである。

4. コミュニケーション

社員が最大限の力を発揮し成果を達成するためには、社員に対して新会社における労働環境や条件、明確な数値目標を与え、さらに全社員が新会社のビジョンや戦略を共有することが求められる。また企業文化の違いに起因する摩擦を解消し、企業文化の融合、さらには新会社独自の企業文化を形成していくためにも、コミュニケーションは非常に重要な役割を果たす(図5)。

5. “混沌状態”を事業再構築へ活用する

参加企業にとって、共同事業展開は過去のパラダイムを打ち砕きブレイクスルーを実現する貴重な機会でもある。具体的にはノンコア事業からの撤退やコアコンピテンスではない業務のアウトソースなど、既存事業を再構築する絶好の機会である。例えばM&Aにおいては、新会社は合併前の旧会社より先事業ポートフォリオを絞り込み、企業価値を向上させることが大切な視点である。

こうした事業再編を実現するためには、担当者が撤退やアウトソースを継続的に進めていくためのインセンティブや仕組みを用意することも重要なポイントとなる。

「視点」

図5 コミュニケーション・ツールと目的

コミュニケーションタイプ	主なツール	目的
トップダウン型	・マネジメントへのインタビュ ・トップと社員とのミーティング ・電子媒体・紙媒体の活用 ・プロジェクトチームの組織化 ・マネジメント・ミーティング など	・新会社の現状の伝達 ・ビジョンや目標 ・提供すべき価値 ・規則や手続き ・組織構造 など ・社員に対する期待成果の説明 ・情報管理のポリシーの伝達 など
水平型	・マネジメント・ワークショップ ・複数部門をまたがったプロジェクトチーム ・定例会議 など	・部門間の障壁の低減 ・社内の人的な相乗効果の実現 ・コミュニケーションの円滑化 など
ボトムアップ型	・部門内プロジェクトチーム ・社員インタビュー ・QCサークル など	・新会社の戦略や文化、組織構造の理解促進 ・コミュニケーションの効果の確認 ・社員の意識や現状の把握 ・社内の人的資源の有効活用 など

6. 事業運営の進捗確認と専門チームの設置

参加企業や新会社のマネジメントが、さまざまな利害関係の中で新規事業を適切に運営するために、以下の3チームを設置すべきである。

(ア) 事業監視チーム

全プロジェクトチームの進捗状況を「順調」「注意」「危険」の3段階でチェックし経営陣にレポートする。

(イ) HRチーム

人事・組織に関するすべての課題を一元的に扱う。人材配置や異動、昇進や解雇などを透明かつ公正に処理する。

(ウ) コミュニケーションチーム

社内外へのコミュニケーションに関するすべての業務を扱う。社内の感情的なこじれや参加企業間の利害対立などに対処し、また常に最新の「成功のストーリー」を社内外にコミュニケーションすることが重要なタスクである。

7. マネジメントの事業へのコミットメント

参加企業および新会社のマネジメントのコミットメントは絶対に欠かせないものである。新会社のビジョンをコミュニケーションし、従業員のやる気を高め、また事業立ち上げプロセスをコントロールして管理し、適切なタイミングで適切な判断を下し、何か問題点や摩擦が生じた際には素早く対処すること、これらすべてがマネジメントによって行われるべきことである。

企業には今、共同事業展開能力を組織能力として強化することが求められている。

異業種間で新規事業を立ち上げる際の検討、決定事項や運営上念頭に置いておかなければならない項目は多数あり困難と思われる事も多い。ただし、現在のように経営環境、事業環境の変化のスピードが速く、そして顧客ニーズが多様化かつ高度化する中で複数の企業が強みを出し合った形の事業展開は必然とも言える。また、企業が自社の経営資源をコア・コンピテンシーに特化しようとする今後加速するであろう流れはこうした動きに拍車をかける形になりうる。こうした事を鑑みると今後自社の成長戦略において、どれだけ他社との共同事業を展開するノウハウや具体的な事例経験、そして事業の実行者となりうる人材が存在するかは企業が成長戦略を描く上での重要課題として認識されるべきである。

しかしながら、この課題は、一朝一夕に解決できるような物ではない。こうした組織能力を蓄積するためには複数の具体的なプロジェクト経験と計画された人材配置などが求められる。そして特に、組織能力を構築する上で大きなインプットとなりうる貴重な経験をフローからストックに変えるためには、その事を意識した形でのプロジェクト運営が重要であると言えるであろう。経験した事象や培われたノウハウを目に見える形で組織に残し、共有していくことが求められるのである。

多くの日本企業を鑑みたとき、現実的にはそのプロジェクトを戦略的に考察し、適切かつ透明性のある判断基準を持って検討するという基本的な姿勢を保つ事から取り組む必要がある企業が多いのも事実である。適切な検討がなされないままにこれまでのしがらみや相手企業からの強いアプローチに押し負けた形で共同事業に参加する事もあり、前述のような事業展開前に決定しておかなければならない項目のほとんどが決まっていないうまくは検討すらされていないようなケースさえ見受けられる。しかしながら、既存事業のおつきあいとしての資本参加レベルでなく、真に企業の成長戦略の一部として共同事業の展開を考えた場合、これまでの姿勢や現状を改め、共同事業展開能力を真の組織能力として取り込んでいく事を目指した取り組みを行うべきである。まずは、進行している案件を明確なプロセスを踏んで実行していく事から始めていく事が必要であろう。

プロフィール



アソシエイトパートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学卒業後、大手代理店を経て米国系コンサルティングファームにて輸送機器、精密機器、コンピュータ、エンタテインメント関連企業のe-ビジネス、マーケティング、新規事業戦略などを多数手がける。

ローランドベルガーでは事業構造改革、新規事業、ベンチャー、ブランド戦略、マーケティング戦略などを中心に活動。
Kellogg経営大学院Executive MBA。

「視点」

business aspect from Roland Berger

Vol.1 June 2001

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン

〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

事業・マーケティング戦略チーム

遠藤 功 パートナー Stefan Hoeffinger プロジェクトマネージャー
水留 浩一 アソシエイトパートナー 渡邊 究 プロジェクトマネージャー
丹治 和男 アソシエイトパートナー 泉 智之 シニアコンサルタント
宮崎 真澄 プロジェクトマネージャー 鬼頭 孝幸 シニアコンサルタント