

市場の魅力と 事業の魅力 かけ合わせれば 成長が見える

MABAマトリックス

背景知識

テーマ
経営戦略

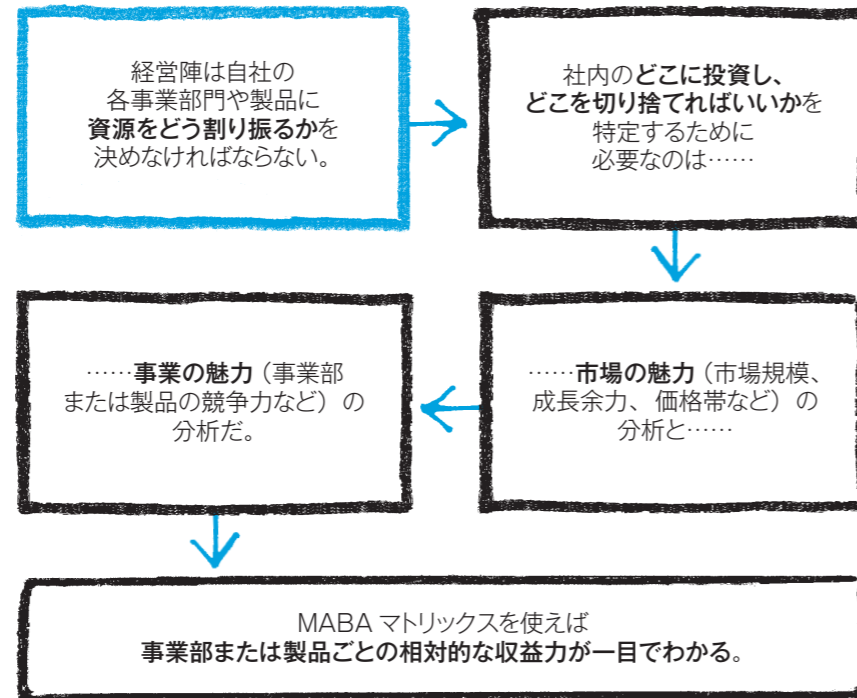
歴史に学ぶ

1970年代前半 会社の資源をどの部門、どの製品にどれだけ振り向けるかを判断するツールとして、ポストン・コンサルティング・グループが市場占有率と成長率をベースにしたマトリックスを作成。

1970年代 マッキンゼーがMABAマトリックスを開発。

1979年 個々の業界の構造を分析し、より収益の上がるポジショニングを決めるうえで、マイケル・ポーターがファイブ・フォース(5つの力)モデルを提唱。

2000年 社内事業部門それぞれの価値を算出し、売却の是非を判断するツールとして、マッキンゼーがMACS(市場重視の企業戦略)を提唱。



20世紀前半までは会社の構造も単純で、たいてい事業部門は1つだった。しかし1950年代に入ると複数の事業部門を抱える巨大企業が登場してきた。しかし異質な事業部門をすべて効率的に運営するのは難しいので、さまざまな経営支援ツールが開発されることにな

った。その1つがMABAマトリックスだ(MA = market attractiveness = 市場の魅力、BA = business attractiveness = 事業の魅力)。それは9つのセルからなり、1970年代にマッキンゼーが巨大複合企業GE(当時すでに150もの事業部を抱えていた)のために開発したもの。だからGE/マッキンゼー・

参照:ライバルを知れ 24-27 ■ 本丸を守れ 170-71 ■ 良い戦略、悪い戦略 184-85 ■ ポーターの「5つの力」 212-15 ■ バリューチェーン 216-17 ■ 製品ポートフォリオ 250-55 ■ アンゾフの成長マトリックス 256-57

マトリックスと呼ばれることもある。

MABAマトリックスは、事業部の独立性が高い会社において、どれだけの資源を各部門に振り向けるかを決めるにあたり、各部門の収益力と市場の状況を評価することで経営判断を支援する。各部門の挙げてくる予想(どうしても主観的になりがちだ)に基づいて判断する従来の方法に比べて、ずっとシステマチックで客観的だ。もともとは大企業向けに開発されたものだが、「事業部」を製品やブランドに置き換えれば中小規模の会社でも活用できる。

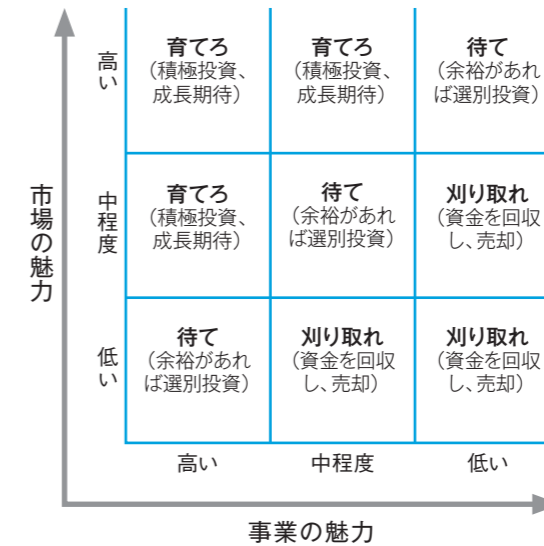
MABAマトリックスの使い方

MABAマトリックスでは、まず各事業部の将来性を2つの観点から判定する。市場(または業種)自体の魅力と、当該分野での各事業部の競争力だ。市場の魅力は、市場規模や成長余力、収益性、競争の程度などで評価される。事業の魅力は、各事業部または製品の持つ(または期待できる)市場占有率やブランド力、他社と比べた利益率の高さなどで評価される。

次に市場の魅力を縦軸に、当該市場で活動する事業部の競争力(事業の魅力)を横軸に取り、しかるべき場所に位置づける。こうすれば各事業部の将来性を簡単に比較できるだろう。言い換えれば、このマトリックスは各事業部が価値を生み出す可能性を1枚のチャートに凝縮している。

各事業部(または製品)の評価には客観的なデータを用い、その結果はチャート上の位置に反映される。結果として、9つのセルは3つのカテゴリーに分類できる。積極投資で「育てる」、選別投資で「待つ」、資金回収や売却・清算を急ぐ「刈り取る」の3カテゴリーだ。

このカテゴリー分けができたなら、次は戦略的分析に進み、どこに積極投資



MABAマトリックスは、どの事業部門(または製品)を育て/維持し/売却すべきかを判断するのに役立つ。マトリックスの左上に入るのは市場も事業も魅力的な部門だから、ここはしっかり育てる。中間に入るのはどちらの魅力も中程度だから様子を見て、余裕があれば投資する。右下に収まるのは将来性を欠くので、早く刈り取って売却なり清算なりすればいい。

するのがベストかを決めればいい。近年では市場の魅力や事業部の競争力を評価する方法も洗練されてきたが、今日でも大企業のほとんどが、投資判断のプロセスにおいてMABAマトリックス(またはその改良版)を用いている。■

クラフトがキャドバリーを買ったわけ

米食品大手のクラフト(本社イリノイ州)は2010年に、英キャドバリーを約190億ドルで買収した。キャドバリーが魅力ある市場にいて、強い競争力をもつ(MABAマトリックスでいえば左上に位置する)と判断したからだ。クラフトはすでに世界第2位の食品会社で、強力な自社ブランドもあるが、売上げの80%を米国市場に依存しているのが弱点で、海外での成長にもっと資金を投じる必要を感じていた。一方のキャドバリーは2009年の上半期に、

売上げ増の69%を新興市場(ブラジル、ロシア、インド、中国を含む)で稼ぎ出していた。だからキャドバリーを傘下に収めれば、クラフトはこれら有望市場で足場を築けることになる。またキャドバリーにはチョコレートや菓子、チューインガムの世界的なブランドもあった(インドのチョコレート市場ではキャドバリーがシェアNo.1だ)。