

ICT Venture Global Management Program

Chapter 2

世界的なグローバルマネジメント 戦略論について

アジェンダ

1. グローバルマネジメントにおける戦略

- はじめに
- 戦略とは？
- 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって-

2. グローバル経営環境

- グローバル経営環境 - サマリ -
- マクロ環境分析
- ミクロ環境分析

3. グローバル戦略についての理論

- グローバル戦略 - サマリ -
- 競争優位戦略とは？
- 競争優位性の源泉
- 競争優位戦略
- プロダクトライフサイクル理論
- グローバル競争戦略とは？
- グローバル競争戦略

4. 機能戦略についての理論

- 機能戦略 - サマリ -
- I-R分析とは？
- 機能戦略とは？
- バリューチェーンの調整と配置
- 地域クラスター論
- 国の競争優位の決定要因
- グローバル組織発展の歴史
- グローバルマネジメントにおける組織モデル
- グローバル組織のコントロール

5. まとめ

アジェンダ

1. グローバルマネジメントにおける戦略

- はじめに
- 戦略とは？
- 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって -

2. グローバル経営環境

- グローバル経営環境 - サマリ -
- マクロ環境分析
- ミクロ環境分析

3. グローバル戦略についての理論

- グローバル戦略 - サマリ -
- 競争優位戦略とは？
- 競争優位性の源泉
- 競争優位戦略
- プロダクトライフサイクル理論
- グローバル競争戦略とは？
- グローバル競争戦略

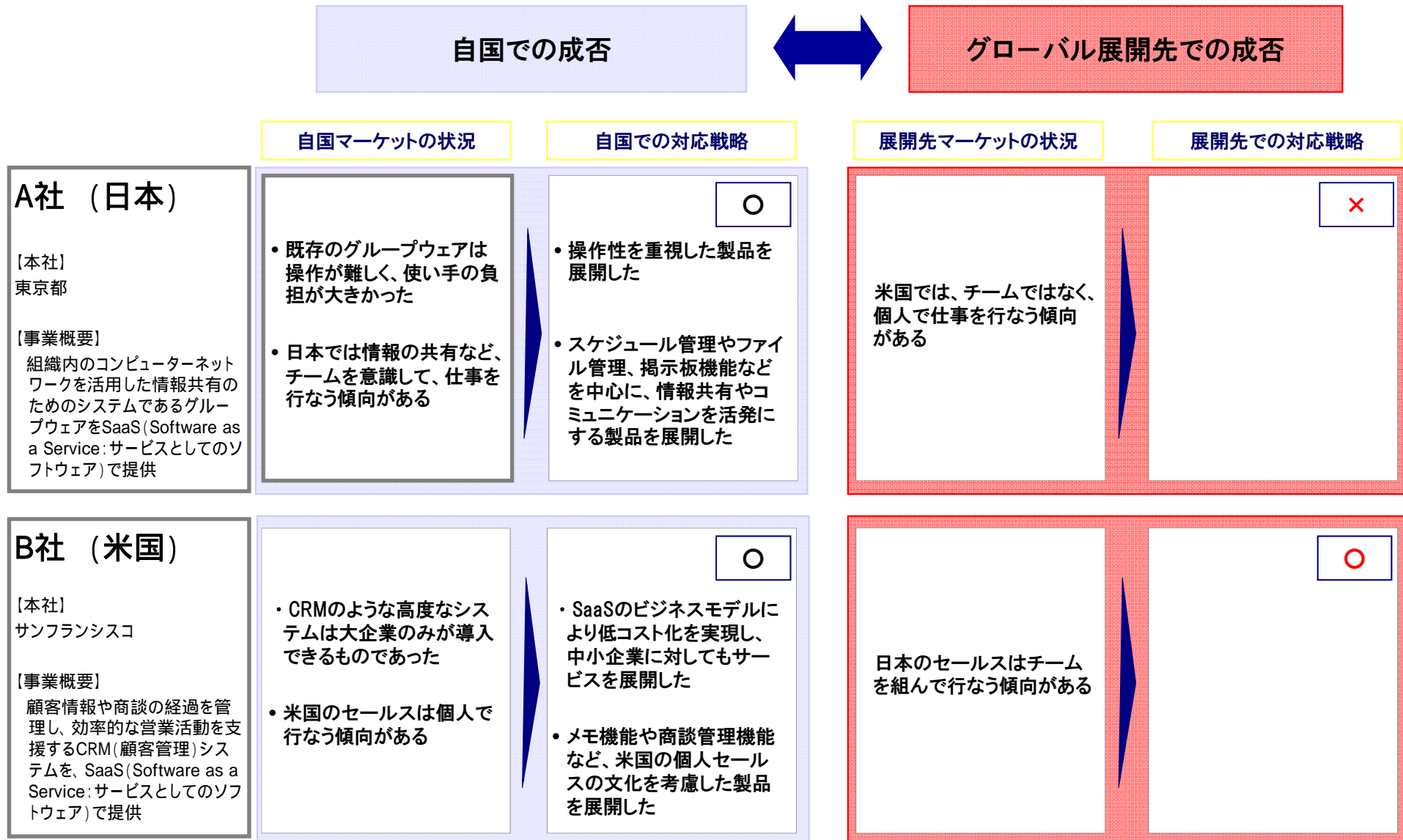
4. 機能戦略についての理論

- 機能戦略 - サマリ -
- I-R分析とは？
- 機能戦略とは？
- バリューチェーンの調整と配置
- 地域クラスター論
- 国の競争優位の決定要因
- グローバル組織発展の歴史
- グローバルマネジメントにおける組織モデル
- グローバル組織のコントロール

5. まとめ

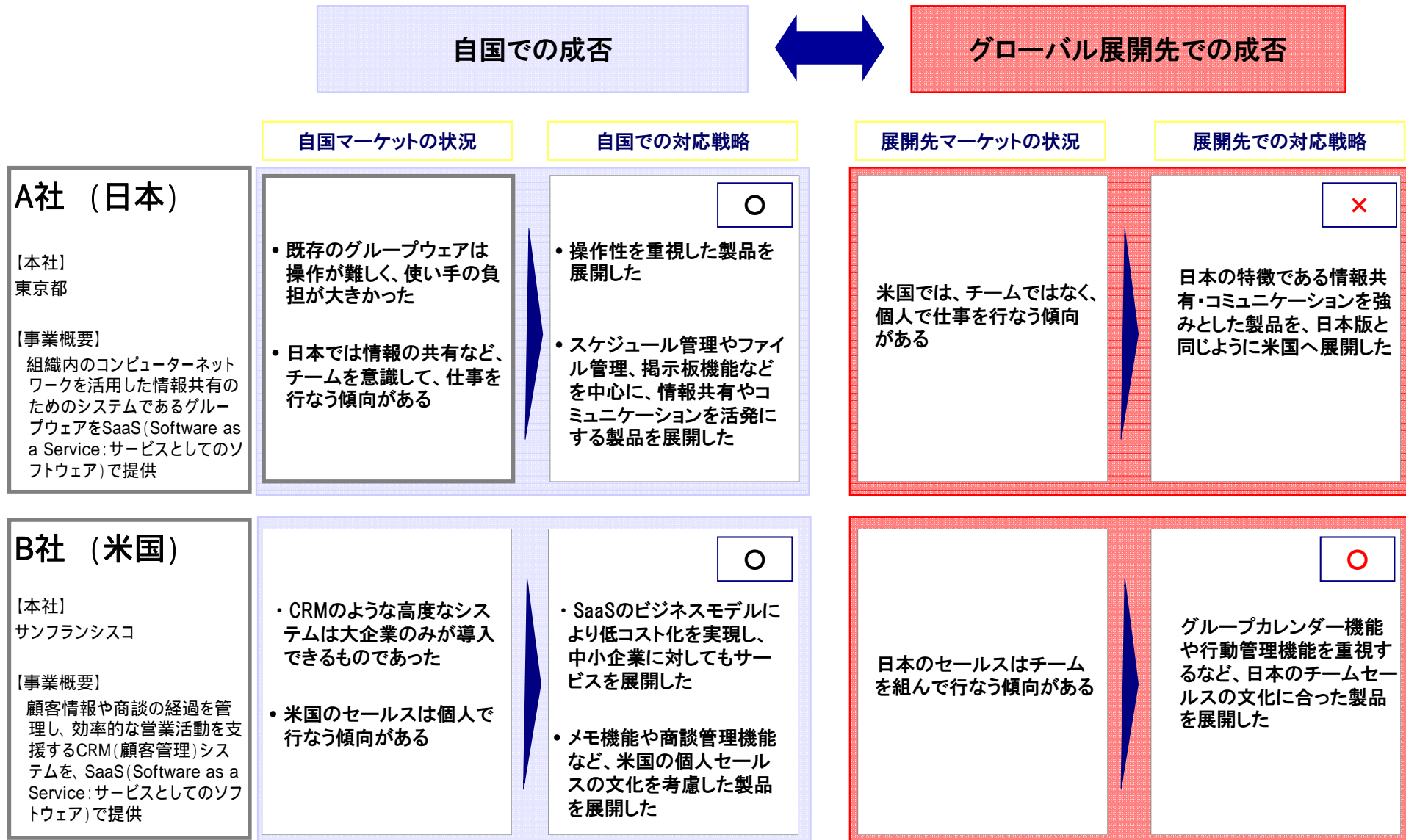
1. はじめに

- 日米のソフトウェア開発ベンチャー企業のグローバル展開において、その成否を分けた理由は何か？



1. はじめに

- グローバル展開にあたっての両社の違いは、マーケットのニーズに対応したかどうかという戦略の違いにある。

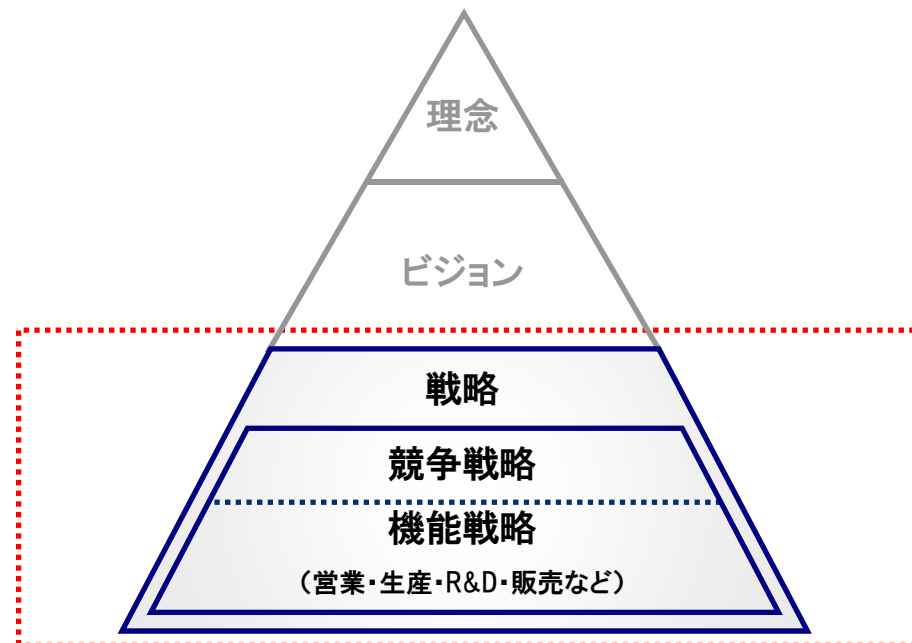


2. 戦略とは？

- ここでは、戦略を以下のように定義し、当クラスは戦略に関する理論について、事例を交えながら示す。

戦略とは、
持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築することである。
(Cornelis A. De Kluyver and John A. Pearce, 2002年)

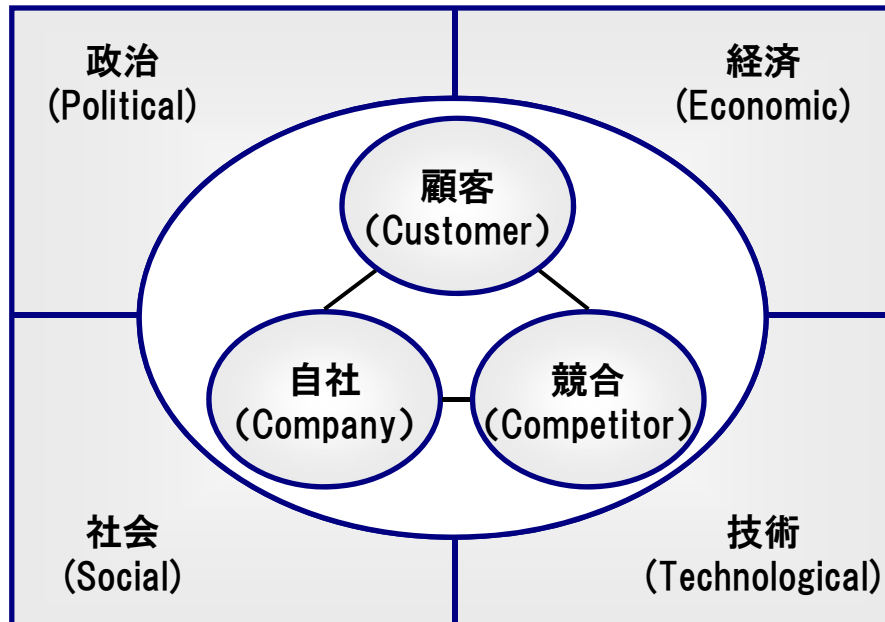
- ・「企業が考えた競争に成功するためのセオリー」Jay B. Barney.1996年
- ・「企業を取り巻く環境との関わりについて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示したもので、企業に関与する人たちの指針となり得るもの」浅羽茂.2000年
- ・「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」伊丹敬之.2003年



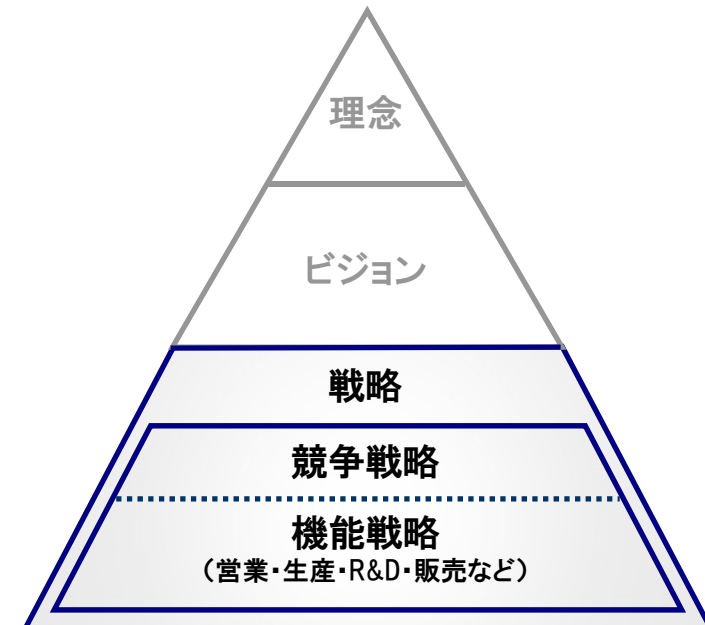
3. 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって -

- 当クラスでは、戦略を策定するにあたって、環境を認識するためのフレームワークと代表的な戦略の理論を学ぶ。

経営環境



戦略



アジェンダ

1. グローバルマネジメントにおける戦略

- はじめに
- 戦略とは？
- 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって-

2. グローバル経営環境

- グローバル経営環境 - サマリ -
- マクロ環境分析
- ミクロ環境分析

3. グローバル戦略についての理論

- グローバル戦略 - サマリ -
- 競争優位戦略とは？
- 競争優位性の源泉
- 競争優位戦略
- プロダクトライフサイクル理論
- グローバル競争戦略とは？
- グローバル競争戦略

4. 機能戦略についての理論

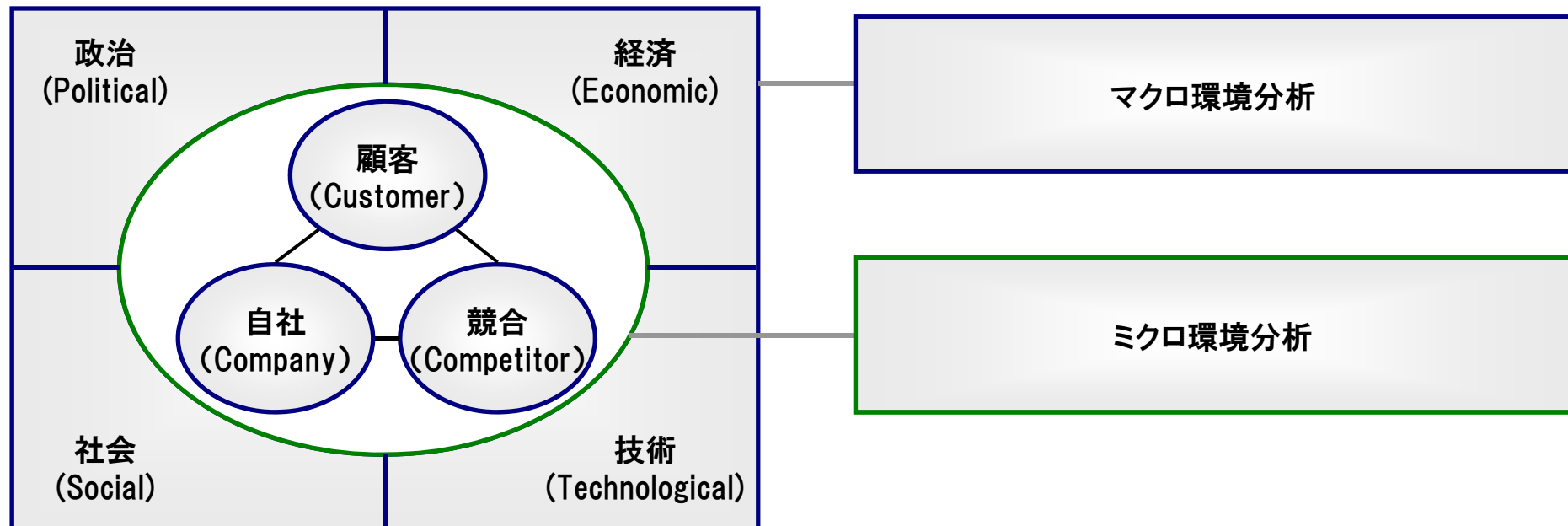
- 機能戦略 - サマリ -
- I-R分析とは？
- 機能戦略とは？
- バリューチェーンの調整と配置
- 地域クラスター論
- 国の競争優位の決定要因
- グローバル組織発展の歴史
- グローバルマネジメントにおける組織モデル
- グローバル組織のコントロール

5. まとめ

4. グローバル経営環境 - サマリ -

- ここでは、経営環境について、以下の2つの内容について扱う。

経営環境



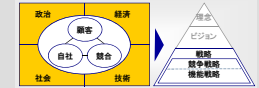
5. マクロ環境分析



- マクロ環境とは、外部環境の内、企業にとって統制が不可能なものを指し、具体的には政治的(Political)環境、経済的(Economic)環境、社会的(Social)環境、技術的(Technological)環境などがある。
- マクロ環境分析の目的は、組織全体に影響をもたらす要因を特定化することである。
- マクロ環境分析では一般的に、PEST分析(政治、経済、社会、技術)が利用される。

	定義・狙い	項目例
政治 (Political)	政治や法規制などが、当該市場に与える影響を分析する	<ul style="list-style-type: none"> • 法律改正 • 政権交代 など
経済 (Economic)	経済情勢が、当該市場に与える影響を分析する	<ul style="list-style-type: none"> • 景気動向 • インフレ など
社会 (Social)	人口動態やその国の文化などが、当該市場に与える影響を分析する	<ul style="list-style-type: none"> • 労働力 • 人口動態傾向 など
技術 (Technological)	市場に影響を及ぼす新しい技術が実用化されるタイミングと、自社の技術・サービスに与える影響を分析する	<ul style="list-style-type: none"> • 技術革新 • 特許 など

5. マクロ環境分析 - ワークシート -



- 1996年と現在を比較し、ソフトウェア業界を取り巻くマクロ環境がどのように変化してきたのか？

	1996年	現在
政治 (Political)		
経済 (Economic)		
社会 (Social)		
技術 (Technological)		

5. マクロ環境分析 - 1996年のニュース -



【政治に関するニュース】

- 日本で初めて、インターネット上の犯罪が摘発
1996年2月1日、インターネット上の犯罪が日本で初めて摘発された。その内容は、ネット上にわいせつな画像を流したとして、28歳の会社員男性を逮捕したというものである。
- 通信品位法(米国)の制定
米国で通信品位法は、インターネット上における有害な素材から、未成年者を保護することを目的として制定された。刑事罰の対象にはプロバイダも入っている。同法は「表現の自由」を侵害するもので、公権力は介入すべきではないし、その効果もないとの理由で、差し止められた。
- ソフトウェア特許
1996年2月、米国特許庁が、ソフトに関する特許審査の運用基準を改定し、3月から運用を開始した。従来は、ハードと一体になった装置として審査されていたが、CDROMやフロッピー・ディスクなどの記憶媒体としても特許取得が可能になった。
1996年8月、特許庁がソフトに関する特許審査の運用基準を改定すると発表した。米国と同様に記憶媒体としても特許取得を認めた。

【経済に関するニュース】

- 景気動向
1996年の経済成長率は年率0.4%に留まった。内需の成長寄与度はマイナスで、外需が成長を支えるパターンに逆戻りした。しかし、民間の設備投資に関しては日銀短観ではプラスの伸びに転じた。国民所得は376.4兆円、可処分所得は302.7兆円、貯蓄率は10.6%であった。(2006年は国民所得370.5兆円、可処分所得294.0兆円、貯蓄率3.3%)
- 労働力人口/失業率
1996年の日本の労働力人口は1億571万人、失業率は3.4%であった。(2007年労働力人口は1億1,043万人、失業率は3.9%)

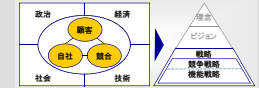
【技術に関するニュース】

- マクロウイルスが上陸
インターネット利用が増えるにつれて、電子メールやwww(World Wide Web)経由でウイルスに感染する危険性が高まった。1996年には「マクロ・ウイルス」と呼ばれるインターネットを通して感染する新型ウイルスが米国から上陸した。マクロ・ウイルスとは、マイクロソフトのWordやExcelのデータ・ファイルを媒介とし、これらのソフトのマクロ機能を使って、ファイルを消去するなどの被害を与える。
- Javaの開発
Javaは1995年5月にサンマイクロ・システムズから、インターネット上で無料で公開され、世界中に急速に広まった。一度プログラムを書けばどのようなコンピューター上でも、いつでも安全にアプリケーションが実行できることが、Javaの特徴である。

【社会に関するニュース】

- パソコンブーム
1995年11月23日にマイクロソフトがWindows'95を発売した。発売を午前0時に行なうという、異例のイベントを行ない、深夜の秋葉原は異様な盛り上がりを見せた。それによりパソコンブームが起り、パソコンの普及が加速した。
- インターネットの普及
1996年はインターネット元年といわれるほど、インターネットが普及した年だった。世界中のコンピュータを通信回線でつなぎ、情報を共有できるようにしたネットワークであるインターネットが、日本国内でも爆発的に普及した。また、携帯電話、PHS、家庭用カラオケ端末、DVD、ネット接続可能な次世代ゲーム機(NINTENDO64)、デジタルカメラ、カーナビなどが注目された。
- イン트라ネット
1996年に入り、インターネットだけでなく、イントラネットという概念も急速に脚光を浴びるようになった。イントラネットはソフト的な情報の防護壁であるファイアウォールで囲まれたwwwサーバを中核にして、インターネットの通信インフラやソフトツールをそのまま活用する企業情報システムである。
- LANの導入が本格化
企業におけるパソコン普及の起爆剤的な役割を果たしたのが、パソコンのLANである。プリンタの共有、ファイルの共有からはじまったパソコンLANは、情報の共有にも威力を発揮することが認められつつあり、急速に普及ペースを上げ始めている。
※中小企業のLANの普及率(94年:26.3%、95年:34.6%、96年:46.4%)
- 電子商取引
電子商取引とは、インターネットや専用線のようなコンピュータネットワーク上での電子的な情報交換によって、商品やサービスを分配したり、売買したりすることである。パソコンと、インターネットの普及により、電子商取引が現実味を帯びてきた。国内の大手ベンダーは、1996年3月前後に軒並みEC関連組織を発足させた。あらゆる企業が、電子商取引に参入を表明し、インターネットとともに儲かるこれからの事業として乱立している。

6. ミクロ環境分析



- ミクロ環境とは、企業の経営環境の内、統制がある程度可能なものを指し、具体的には顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)などがある。
- ミクロ環境分析の目的は、外部環境である顧客・競合と、内部環境である自社を分析し、業界の特性や自社の強みなど、現状を把握することである。
- ミクロ環境分析では、一般的に3C分析(顧客、競合、自社)が利用される。

項目例

顧客分析 (Customer)

- 市場規模
- セグメント
- トレンド など

詳細は
4章「展開先の検討と選択について」

競合分析 (Competitor)

- 業者間の敵対関係
- 新規参入の脅威
- 売り手の交渉力
- 代替製品・サービスの脅威
- 買い手の交渉力

詳細は
2章「3.グローバル戦略についての理論」
4章「展開先の検討と選択について」

自社分析 (Company)

- パフォーマンス
- 業務プロセス
- 人・組織
- 設備
- 財務状況 など

詳細は
4章「展開先の検討と選択について」

アジェンダ

1. グローバルマネジメントにおける戦略

- はじめに
- 戦略とは？
- 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって -

2. グローバル経営環境

- グローバル経営環境 - サマリ -
- マクロ環境分析
- ミクロ環境分析

3. グローバル戦略についての理論

- グローバル戦略 - サマリ -
- 競争優位戦略とは？
- 競争優位性の源泉
- 競争優位戦略
- プロダクトライフサイクル理論
- グローバル競争戦略とは？
- グローバル競争戦略

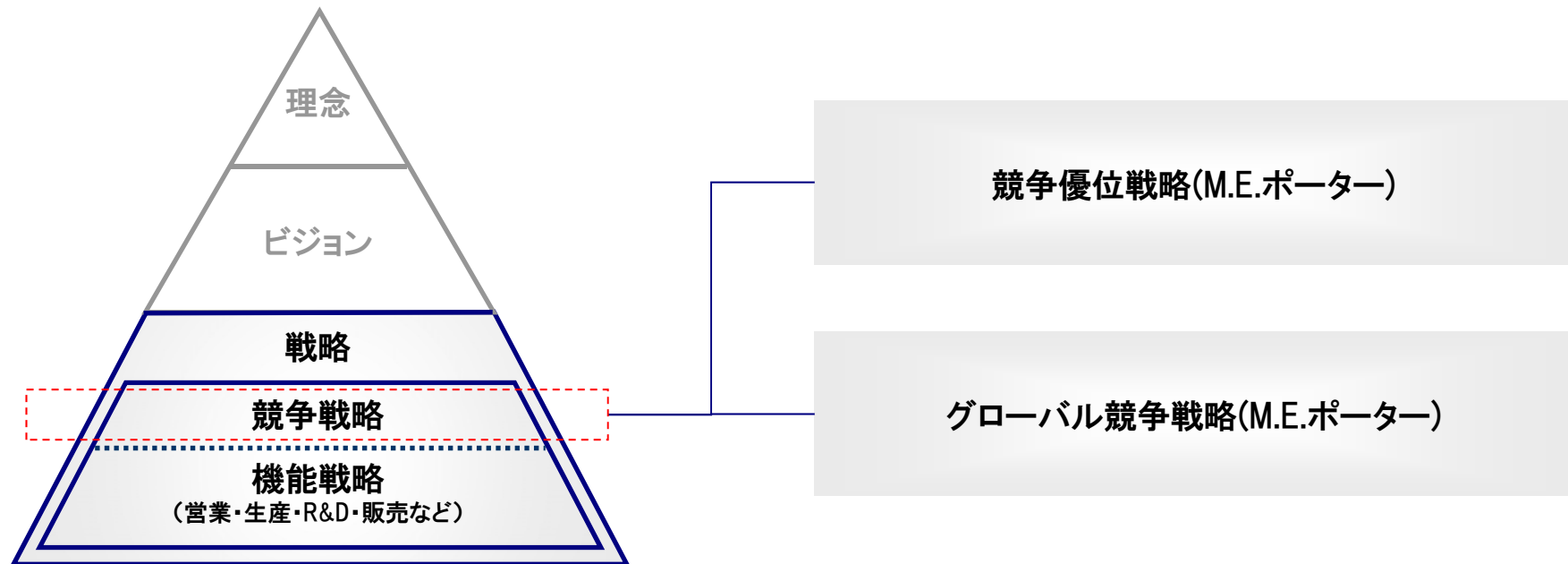
4. 機能戦略についての理論

- 機能戦略 - サマリ -
- I-R分析とは？
- 機能戦略とは？
- バリューチェーンの調整と配置
- 地域クラスター論
- 国の競争優位の決定要因
- グローバル組織発展の歴史
- グローバルマネジメントにおける組織モデル
- グローバル組織のコントロール

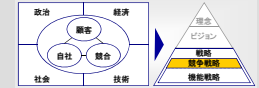
5. まとめ

7. グローバル戦略 - サマリ -

- ここでは、競争戦略について、以下の2つの内容について扱う。



8. 競争優位戦略とは？



- ここでは、競争戦略を以下のように定義する。

競争戦略とは

会社が、自社の市場地位を強化できるよううまく競争する仕方の探求である。

(M.E.ポーター「競争の戦略」ダイヤモンド社 1982年)

【目的】

自社の市場地位を
強化する

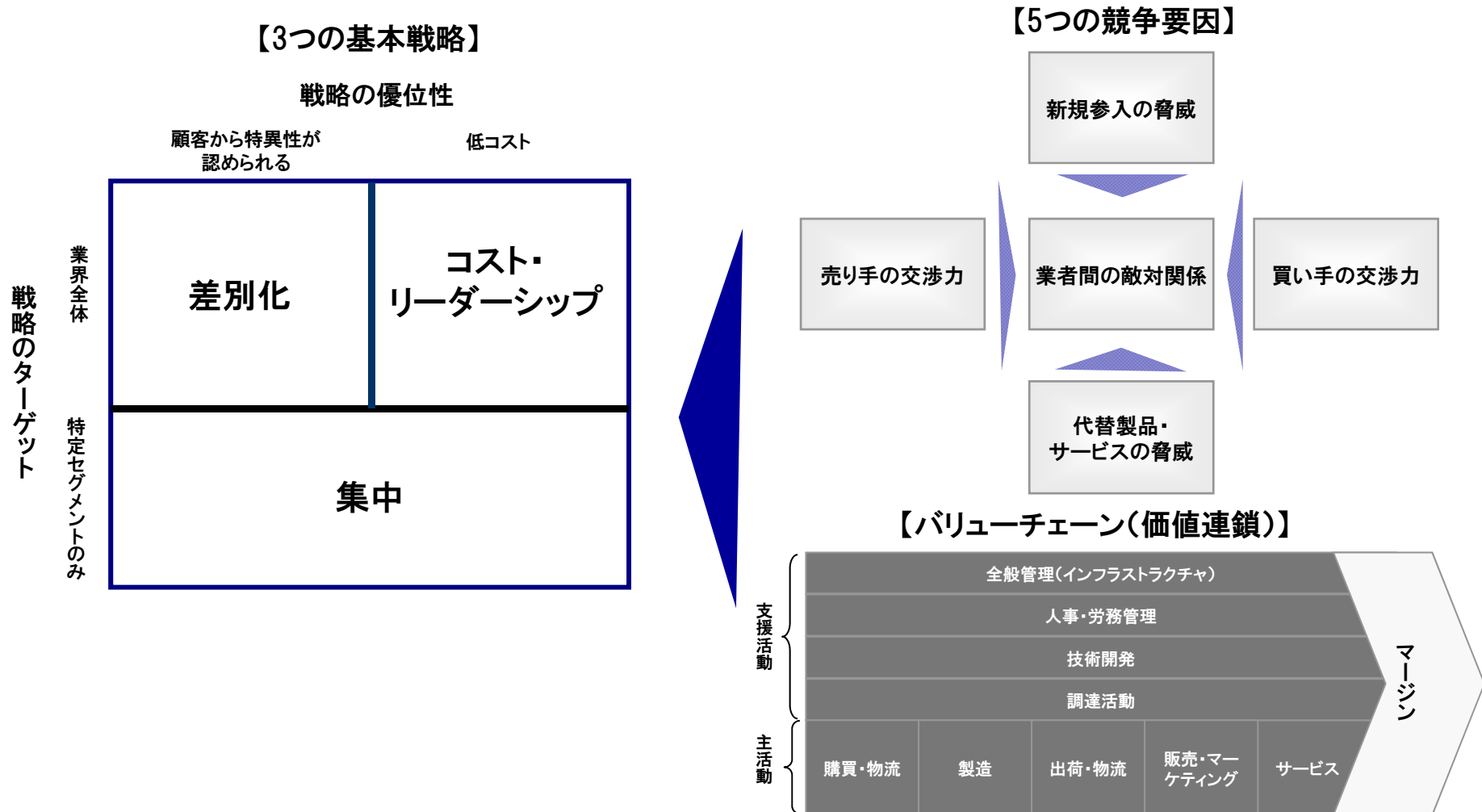
【対象】

競争方法を探究する

9. 競争優位性の源泉



- 競争優位性は、3つの基本戦略からもたらされる。
- 3つの基本戦略の選択には、5つの競争要因とバリューチェーンの分析が必要である。



10. 競争優位戦略 - 基本方針 -



- 3つの基本戦略とは、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略を指す。
- 3つの基本戦略は、5つの競争要因の圧力から身を守り、戦略の目的である競争優位性を築くために策定され、取るべき戦略を1つに絞ることが重要である。

3つの基本戦略	定義	特徴
コスト・リーダーシップ戦略	業界内の、どの企業よりも低コスト体質を実現することで、他の競争業者よりも低価格で製品やサービスを提供する戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・コストの有利さという参入障壁で、新規参入の脅威を牽制できることなどが挙げられる ・コスト・リーダーシップ戦略を取るためには、大きな市場シェアや他社にない技術力などが必要になる
差別化戦略	製品の品質や特別な特徴、販売後のサービスという形で、特異で優れた価値を提供し、プレミアム価格を要求する戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・他企業から同じものを購入できないため、買い手の交渉力を弱めることができることなどが挙げられる ・差別化戦略を取るためには、ブランド力や特別な技術などが必要になる
集中戦略	特定の地域や購入者などに経営資源を集中させる戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・特定のセグメントに集中することにより、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略を実現することができる ・5つの競争要因への対策は、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略の内容が当てはまる ・集中戦略は市場規模が小さくなるため、十分な収益を得られるセグメントを発見することが必要な課題になる

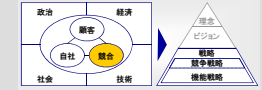
10. 競争優位戦略 - 競合分析 -



- 5つの競争要因とは、業界構造をはじめとする競争要因を分析するフレームワークである。
- 5つの競争要因の分析によって、業界の競争構造を把握し、戦略策定のインプットとする。

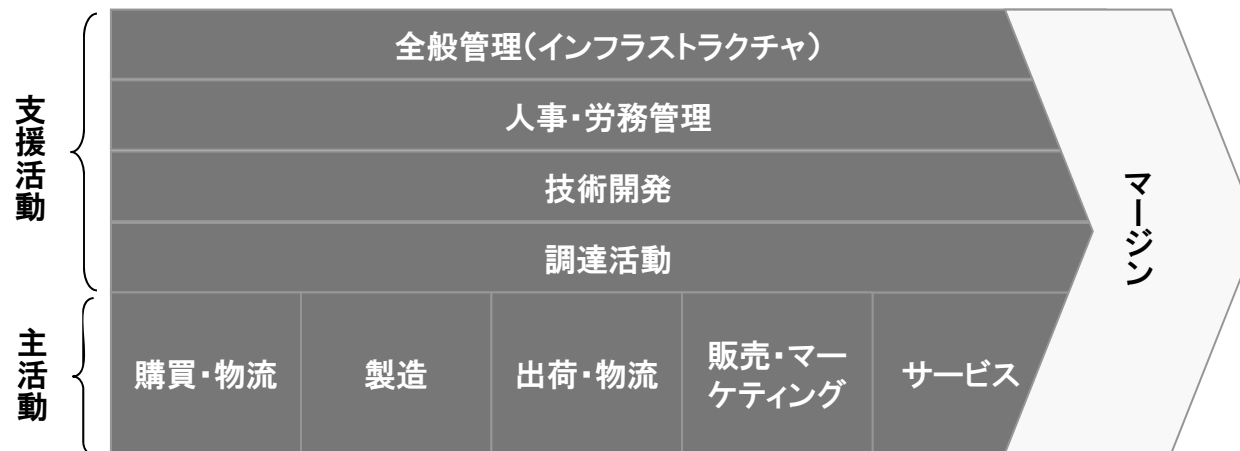
5つの競争要因	定義	項目例
業者間の敵対関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界内の競合他社との関係のこと ・ 競争者が多い環境では、競争者間でのコスト、品質、納期などの差別化が強化され、厳しい競合関係が作られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合企業の数 ・ 固定費の額 など
新規参入の脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の現在の業界に新しく企業が参入し、市場のシェアを奪っていく脅威のこと ・ 参入企業が増える脅威は参入障壁に依存する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模の経済 ・ 巨額の投資 など
売り手の交渉力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社と仕入先との関係のこと ・ 供給業者が強い交渉力を持つ場合、収益性は低くなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代替品の有無 ・ サプライヤー製品の差別化 など
代替製品・サービスの脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の市場で競合関係にある商品、サービスとまったく違う商品やサービスで同様の機能を果たす代替の商品、サービスが出現する脅威のこと ・ 代替品が多いほど、競争が激しくなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スイッチングコスト ・ 代替品の相対的価格パフォーマンス など
買い手の交渉力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社と顧客との関係のこと ・ 顧客の力が極めて強いと、売り手は値引きを要求されるなど、収益が上がらない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 買い手が集中 ・ 製品が差別化されていない など

10. 競争優位戦略 - バリューチェーン(価値連鎖) -



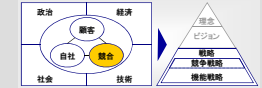
- バリューチェーンとは、製品・サービスが消費者に届くまでの、付加価値を生み出す連続したプロセスである。
- 企業における活動のどの機能で付加価値が生み出されているのか、どの機能に強み・弱みがあるのかを分析し、競争優位戦略の有効性や改善の方向性を探ることが重要である。

【バリューチェーン(価値連鎖)】



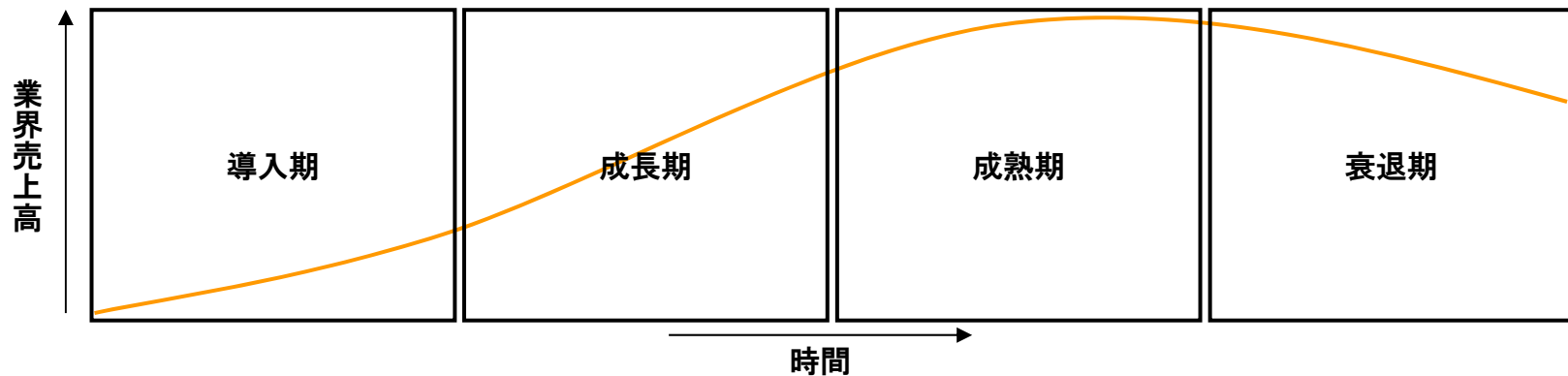
活動自体はどの業界にも共通したものだが、どの活動がどれくらいの重要性をもつかは業界によって異なる。
業界や市場ごとに競争を有利に運ぶポイントを発見することが重要である。

11. プロダクトライフサイクル理論



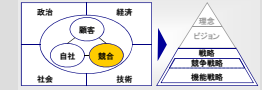
- プロダクトライフサイクルとは、業界の進展や変化を見るフレームワークである。
- プロダクトライフサイクルを利用し、業界全体がどのように進展、変化するかを把握する。

【プロダクトライフサイクルの各段階の特徴】



売上高	低い	急成長	低成長	低下
利益	マイナス	ピークに達する	低下へ	低下
キャッシュフロー	マイナス	プラスへ	プラス	マイナスへ
競合企業	ほとんどなし	増加	多い	減少
マーケティング目標	市場拡大	市場浸透	シェア維持	生産性の確保
マーケティングの重点	製品認知	ブランド	ブランド・ロイヤルティ	製品・顧客の選択
ターゲット	改革者	大衆	大衆	保守的顧客

11. プロダクトライフサイクル理論 - 国際プロダクトライフサイクル -



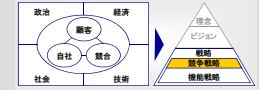
■ 国際プロダクトライフサイクルとは、国際競争の変化を説明するフレームワークである。

【国際プロダクトライフサイクル(米国からの視点の場合)】

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
需要構造	<ul style="list-style-type: none"> • 需要の性質はよく理解されていない • 消費者は、新製品にプレミア価格を払おうとする 	<ul style="list-style-type: none"> • 価格競争が始まる • 製品標準が出現する 	<ul style="list-style-type: none"> • 価格と製品差別化に基づく競争 	<ul style="list-style-type: none"> • ほぼ価格競争
生産	<ul style="list-style-type: none"> • 小規模生産 	<ul style="list-style-type: none"> • 大量生産 	<ul style="list-style-type: none"> • 安定した技術による長期生産 	<ul style="list-style-type: none"> • 安定した技術による長期生産
マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> • 主に本国(米国)の消費者への販売 • 一部企業は他の先進国(ヨーロッパや日本)へ輸出 	<ul style="list-style-type: none"> • 他の先進国へ輸出を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 革新的企業(米国)が現地競合企業から海外市場を守るため、ヨーロッパや日本で生産開始 	<ul style="list-style-type: none"> • 革新的企業は発展途上国での生産を開始
国際競争	<ul style="list-style-type: none"> • 本国(米国)で多少の競争 	<ul style="list-style-type: none"> • 先進国(ヨーロッパや日本)の競合企業が自国市場で生産を開始、また米国にも輸出を開始 	<ul style="list-style-type: none"> • 先進国(ヨーロッパや日本)の競合企業が米国への輸出を拡大、また発展途上国にも輸出を開始 	<ul style="list-style-type: none"> • ヨーロッパや日本の競合企業も発展途上国で生産を開始、また、世界中へ輸出を開始

原典: Louis T. Wells, Jr, "International Trade: The Product Life Cycle Approach," in Reed Moyer, ed., International Business: Issues and Concepts (New York: John Wiley, 1994), pp.5-22.

12. グローバル競争戦略とは？



- ここでは、グローバル競争戦略を以下のように定義する。

グローバル競争戦略とは、
企業が多数の国に、その製品やサービスを売るために採用する世界的総合戦略である。
(M.E.ポーター「国の競争優位(上)」ダイヤモンド社 1992年)

【目的】

世界的に製品・サービスを展開する

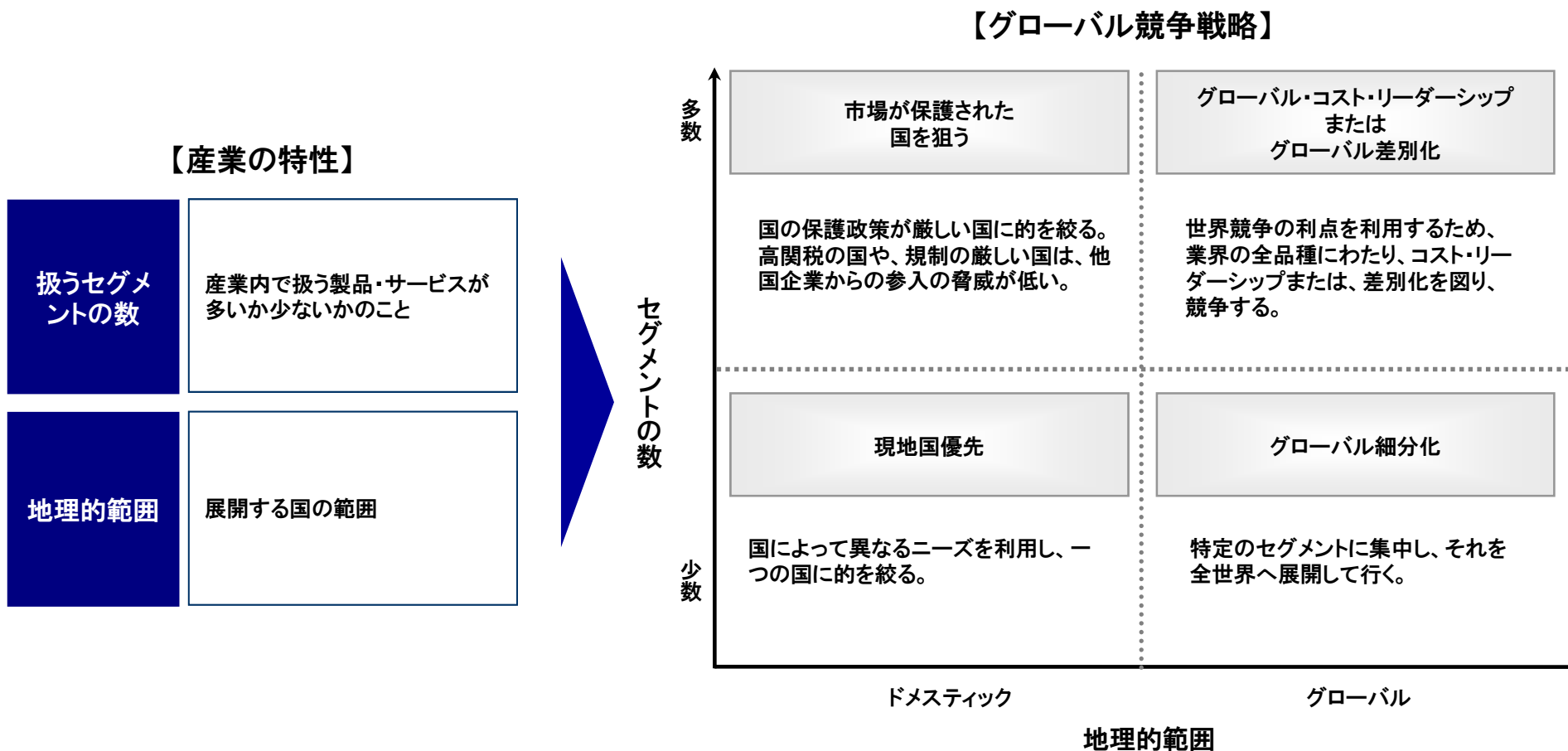
【対象】

グローバル競争戦略を策定する

13. グローバル競争戦略 - M.E.ポーター -



- M.E.ポーターは、企業が競争する産業内で扱うセグメントの数と、戦略の地理的範囲の組み合わせによって、グローバル競争戦略を4つに分類した。
- M.E.ポーターのグローバル競争戦略論では、産業の特性により、グローバル競争戦略が規定される。



アジェンダ

1. グローバルマネジメントにおける戦略

- はじめに
- 戦略とは？
- 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって-

2. グローバル経営環境

- グローバル経営環境 - サマリ -
- マクロ環境分析
- ミクロ環境分析

3. グローバル戦略についての理論

- グローバル戦略 - サマリ -
- 競争優位戦略とは？
- 競争優位性の源泉
- 競争優位戦略
- プロダクトライフサイクル理論
- グローバル競争戦略とは？
- グローバル競争戦略

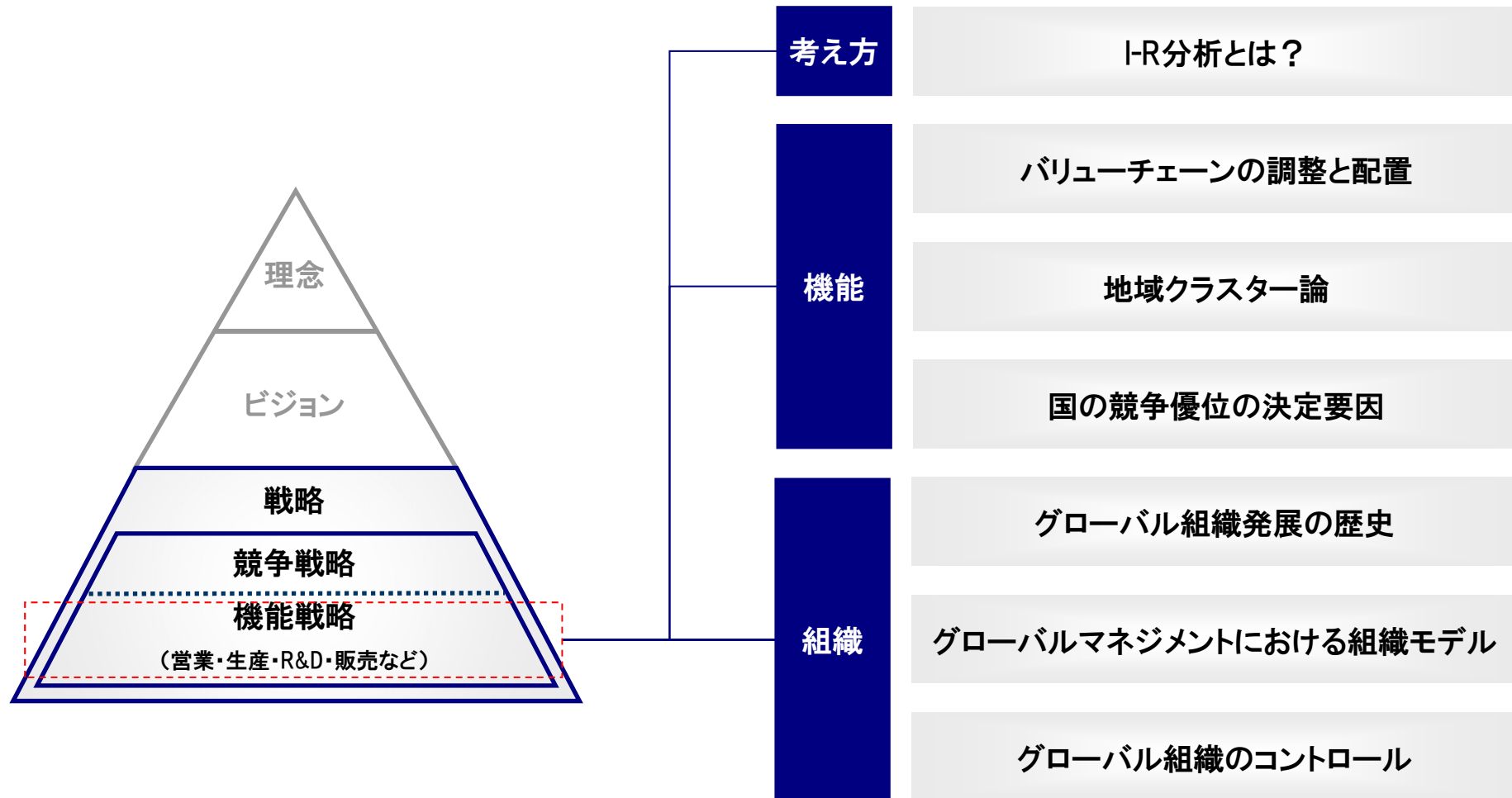
4. 機能戦略についての理論

- 機能戦略 - サマリ -
- I-R分析とは？
- 機能戦略とは？
- バリューチェーンの調整と配置
- 地域クラスター論
- 国の競争優位の決定要因
- グローバル組織発展の歴史
- グローバルマネジメントにおける組織モデル
- グローバル組織のコントロール

5. まとめ

14. 機能戦略 - サマリ -

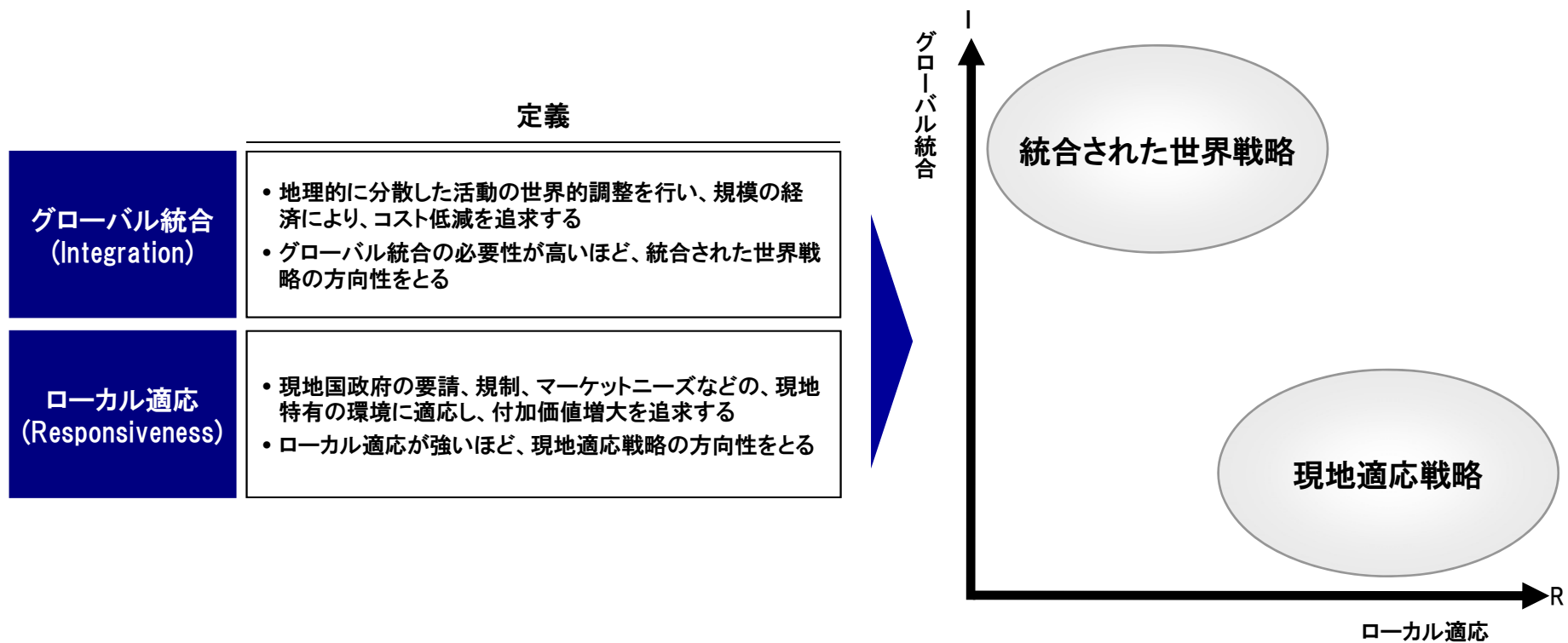
- ここでは、機能戦略について、以下の7つの内容について扱う。



15. I-R分析とは？



- I-R分析とは、グローバル統合・ローカル適応の2軸を用いて、産業や企業の特徴などを分析するツールである。

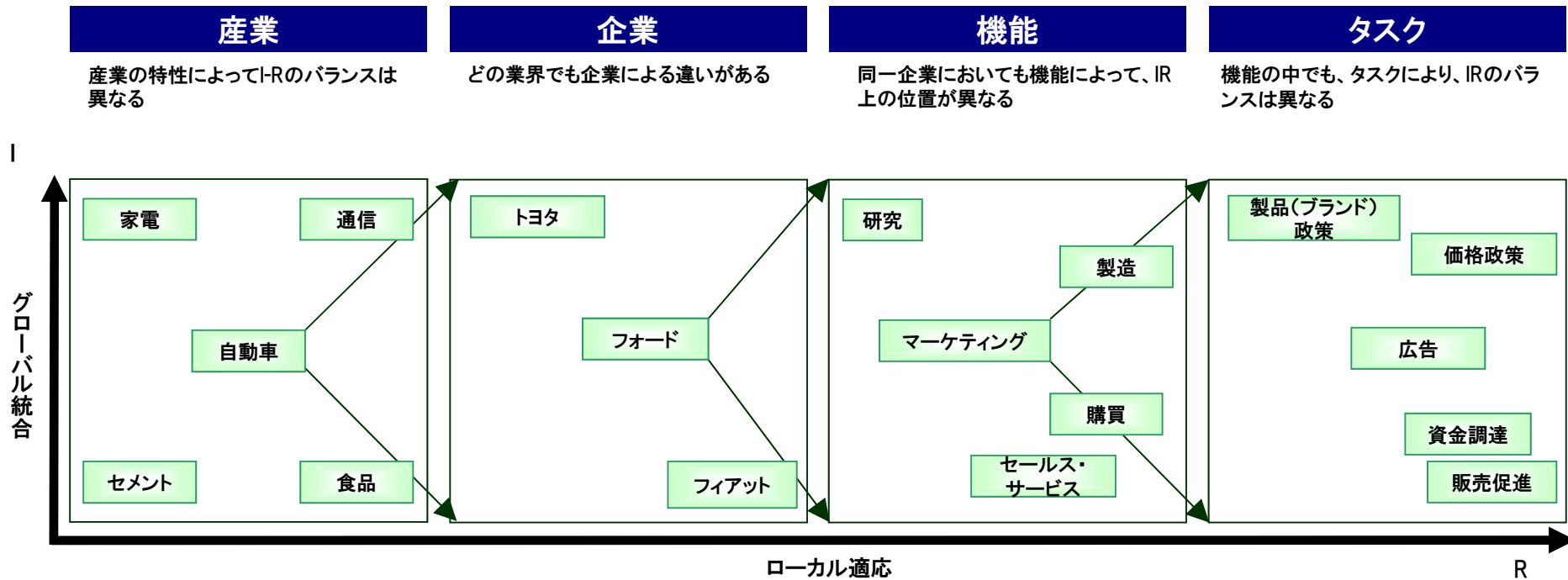


15. I-R分析とは？



- I-R分析は、産業や企業などの特性を分析し、グローバル競争戦略を策定する上で、汎用的に活用することができる。

【I-R分析の多次元性】



16. 機能戦略とは？

- ここでは、機能戦略を以下のように定義する。

機能戦略とは、

グローバル規模の競争優位を獲得するために、バリューチェーンを構成する諸活動を最も効率的、かつ効果的に行う方策である。

【目的】

競争優位を獲得する

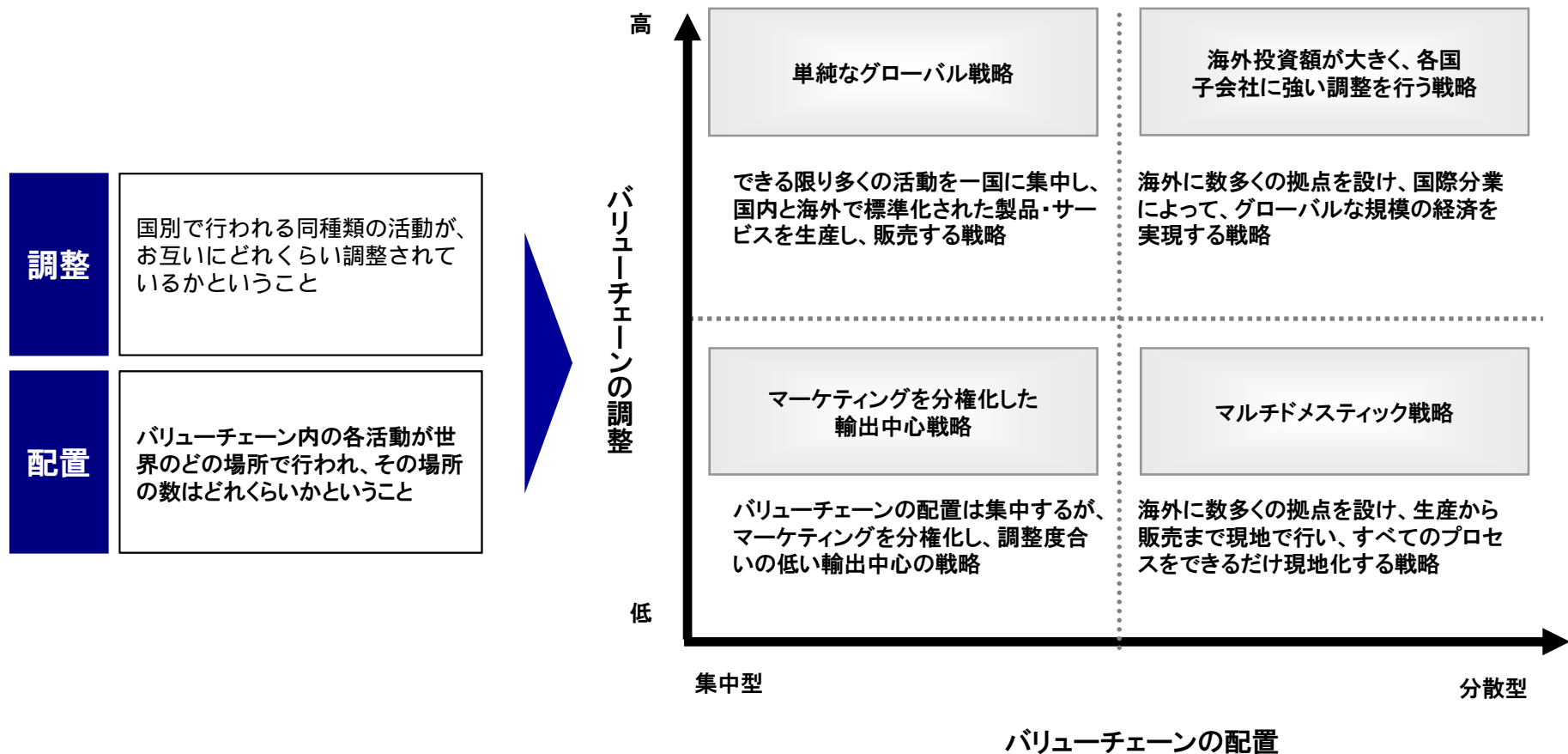
【対象】

**バリューチェーンを
最適化する**

17. バリューチェーンの調整と配置



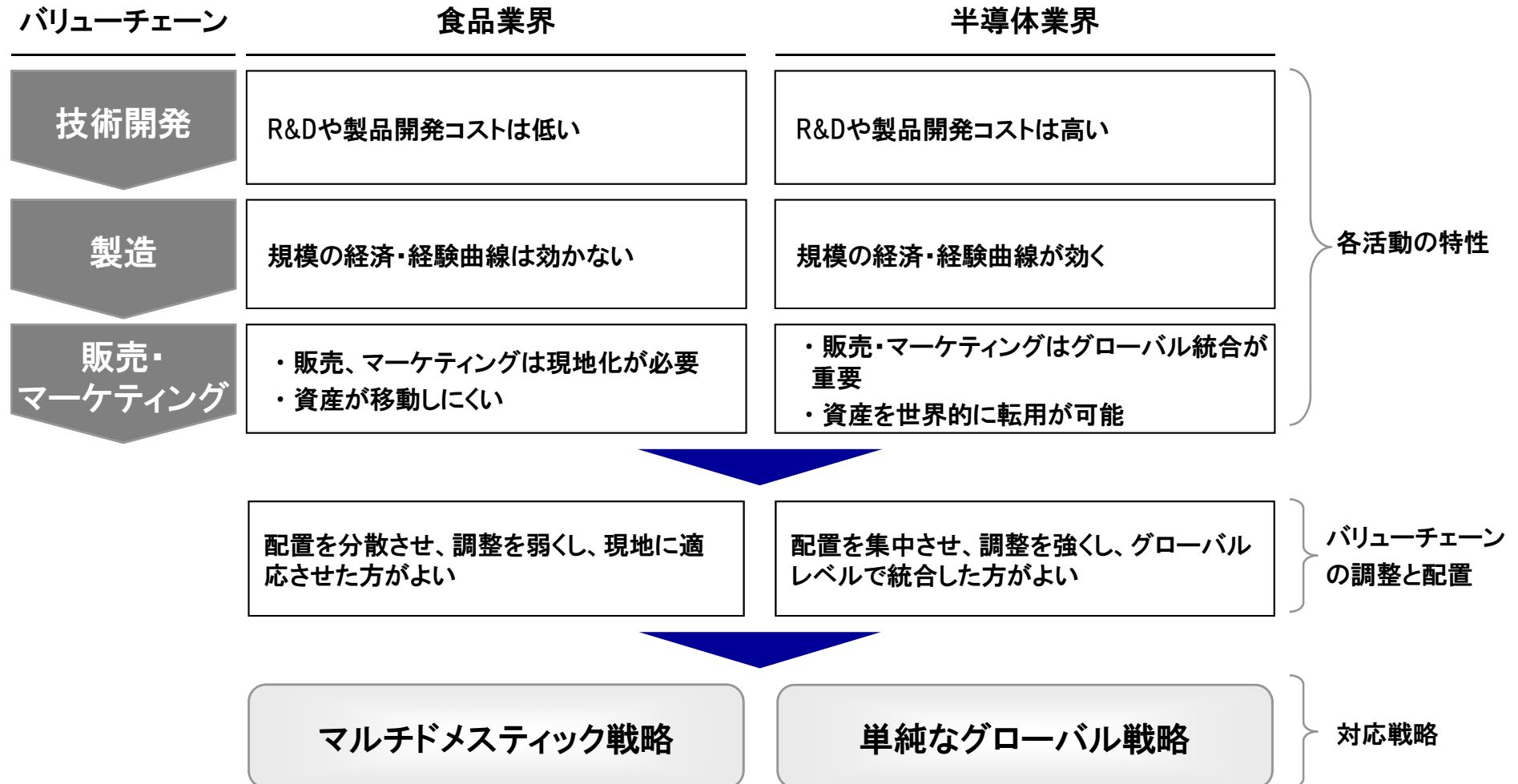
- 機能戦略は、バリューチェーンの調整と配置の組み合わせにより、4つのタイプに分類される。



17. バリューチェーンの調整と配置



- バリューチェーンの各機能の構造や特徴を把握し、戦略を策定する。

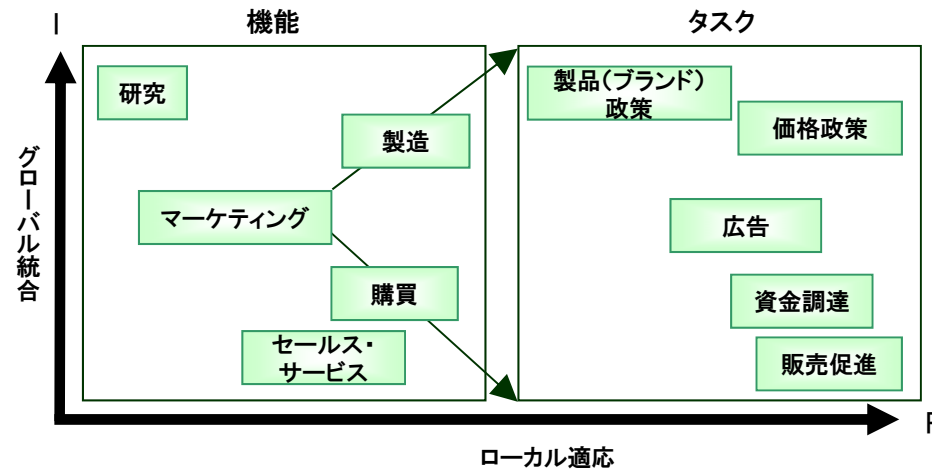


17. バリューチェーンの調整と配置 - I-R分析の適応 -



- I-R分析を適応して、バリューチェーンを分析する。
- 同じ機能の中でも、グローバル統合に適するものとローカル適応に適するものがあり、バランスを保つことが重要である。

【IR分析を適応したマーケティングタスクの分析例】



【スターバックスコーヒーの事例】



	タスク	内容
グローバル統合	ブランド	独自の店内の雰囲気や空間
ローカル適応	販売促進	日本向けのメニューの販売

全世界共通のブランドイメージと現地特有の状況への対応のバランスを保ち、日本での成功を収めた。

18. 地域クラスター論



- 地域クラスターとは、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態のことである。
- 地域クラスターにより、特定の産業に特化した競争優位を持つ地域・国が形成される。

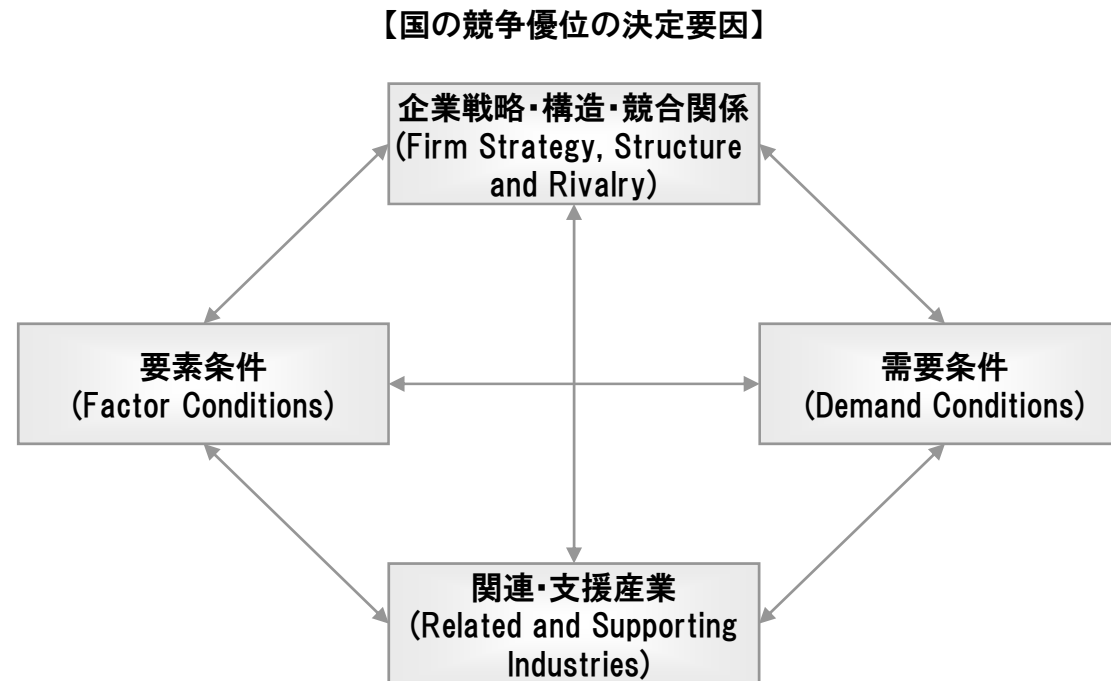
国・地域名	産業	要因
シリコンバレー	ICT、先端技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタンフォード大学、カーネギーメロン大学など、優秀な人材を輩出する母体が存在している ・ 海外から優秀な人材が集合している ・ 多数のベンチャーキャピタルや、ビジネスインキュベータなどが存在し、起業家を支援している ・ Apple、Google、Intel、eBay、Amazon、Cisco、HP、Yahoo!、Salesforce.comなど有名ICT企業が密集しているため、競争環境が激しい
台湾	半導体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 川上の半導体原材料から川下のパッケージングまで十分なプレイヤーが存在する ・ 川上の原材料産業では、多数のメーカーの参入があり、現在ではほとんどの材料の供給が可能になっている ・ 台湾の半導体メーカーは南電をはじめ、全懋、欣興など、13社が存在する ・ 半導体産業推進室を2002年に設立するなど、政府の取り組みが活発である
インド	ICT	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安価で豊富な労働力がある ・ インド工科大学など、ICTに優れた人材を輩出する基盤がある ・ ICTに関連する産業(電気産業など)が多い ・ ICTに優れた人材が多いことから、市民のICTに対する要求も高い ・ STPI(Software Technology Parks of India)制度など、ICTに関する政府の取り組みが活発である

地域クラスターは、一時的に発生するものではなく、政府の政策など様々な要因に基づいて形成される。
 中・長期的な視点で、地域クラスターを考慮し、グローバル展開を行う必要がある。

19. 国の競争優位の決定要因



- 国の競争優位は、企業戦略・構造・競合関係、要素条件、需要要件、関連支援産業の4つの要因によって決定される。
- 4つの要因が相互に関係し合うことで、地域クラスターが形成される。



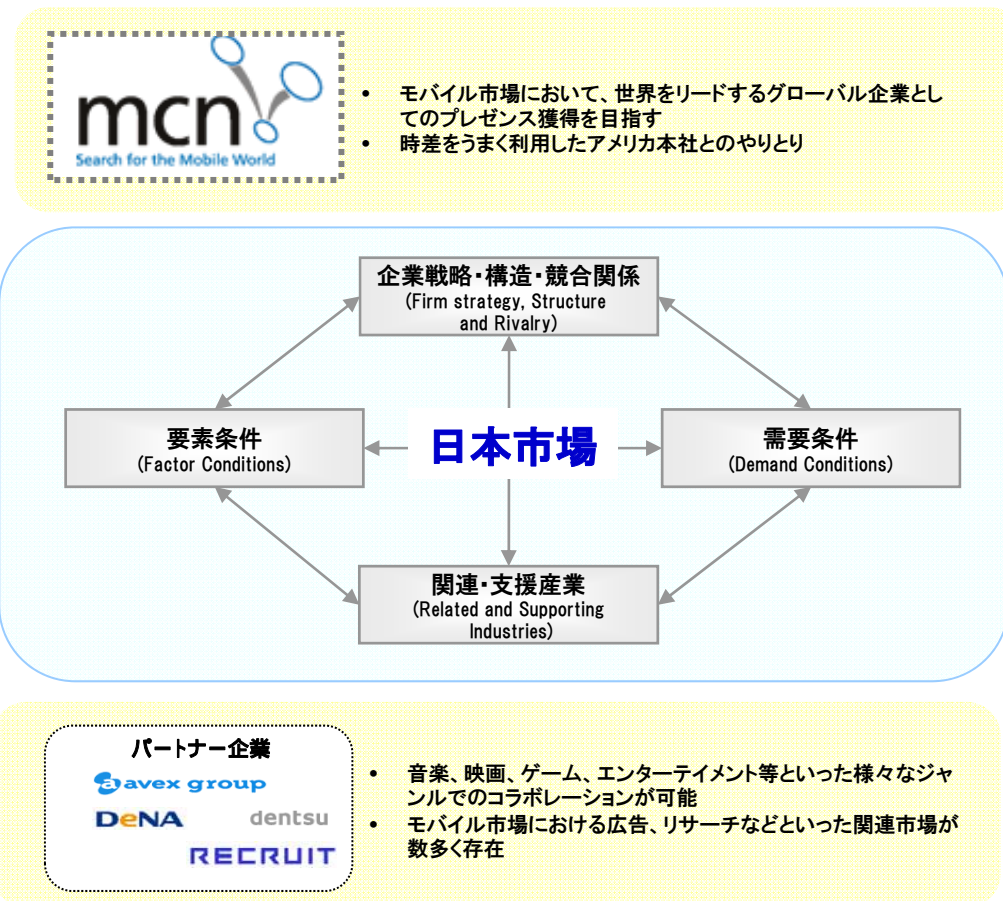
これらの要因は、相互に関連し合って仕組みとして機能し、競争力の強い複数のクラスター(業界集団)を形成する。

19. 国の競争優位の決定要因 - MCNのグローバル組織 -



- グローバル組織にとって、そのロケーションを決定する際、国内需要と経営環境が整っていることが重要な要因である。
- グローバル組織のロケーションは、その拠点をどこに置くかで、グローバル企業としての競争優位が生まれる。

【MCNのロケーション選定時における決定要因】



- モバイル市場において、世界をリードするグローバル企業としてのプレゼンス獲得を目指す
- 時差をうまく利用したアメリカ本社とのやりとり

顧客企業

- 世界最新のモバイル技術
- ブロードバンドの加速化などによって実現されるビジネスインフラの最適化
- モバイル市場を通して得られるローカル企業とのネットワーク

モバイルユーザー

- 世界最大のモバイル市場
- 潜在的なユーザー数
- 多種多様なユーザーニーズ
- ユーザーの商品に対する洗練された知識
- 厳しいユーザーニーズに対応することによって生まれるイノベーション

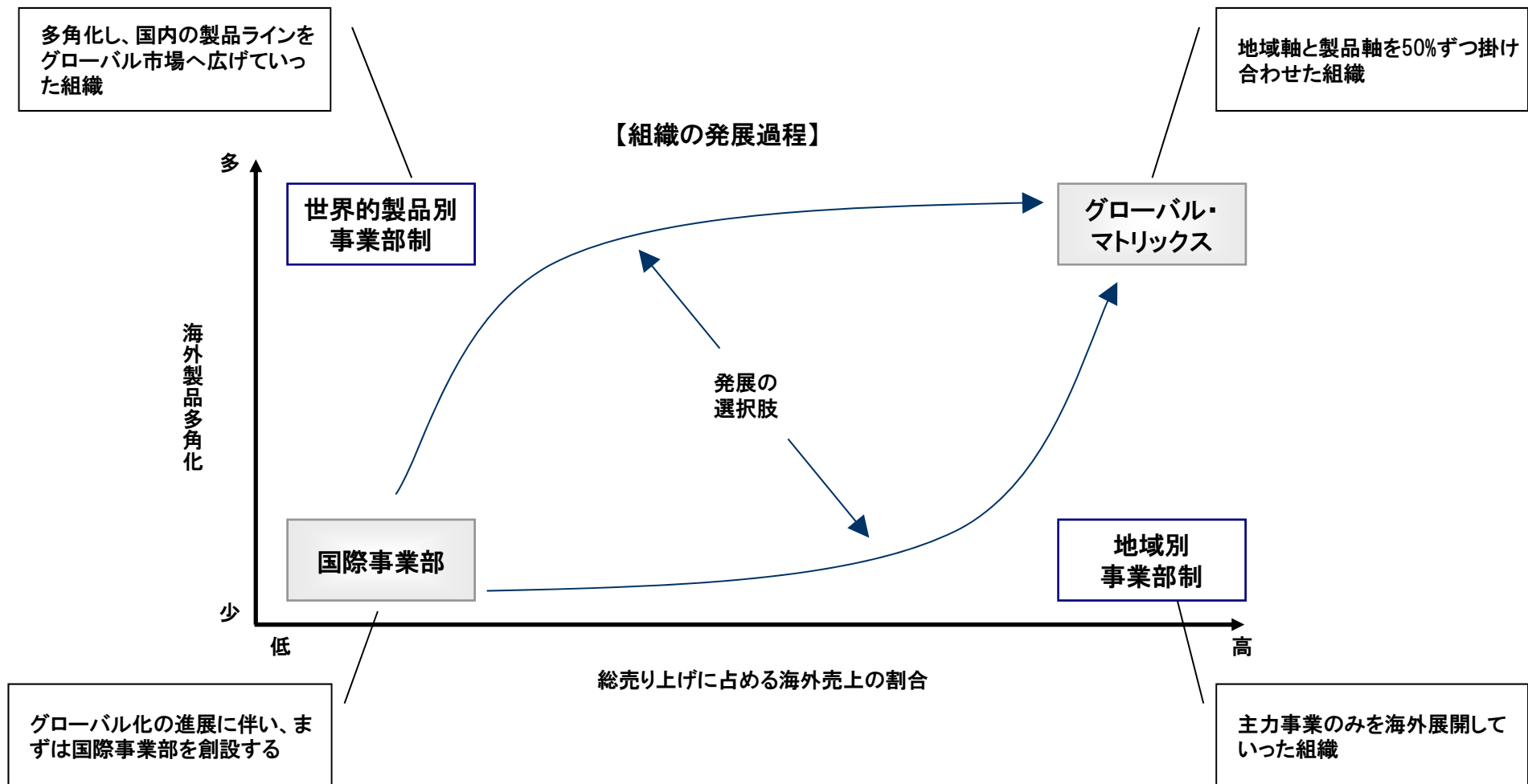
パートナー企業

- 音楽、映画、ゲーム、エンターテインメント等といった様々なジャンルでのコラボレーションが可能
- モバイル市場における広告、リサーチなどといった関連市場が数多く存在

20. グローバル組織発展の歴史 - グローバル組織の発展 -



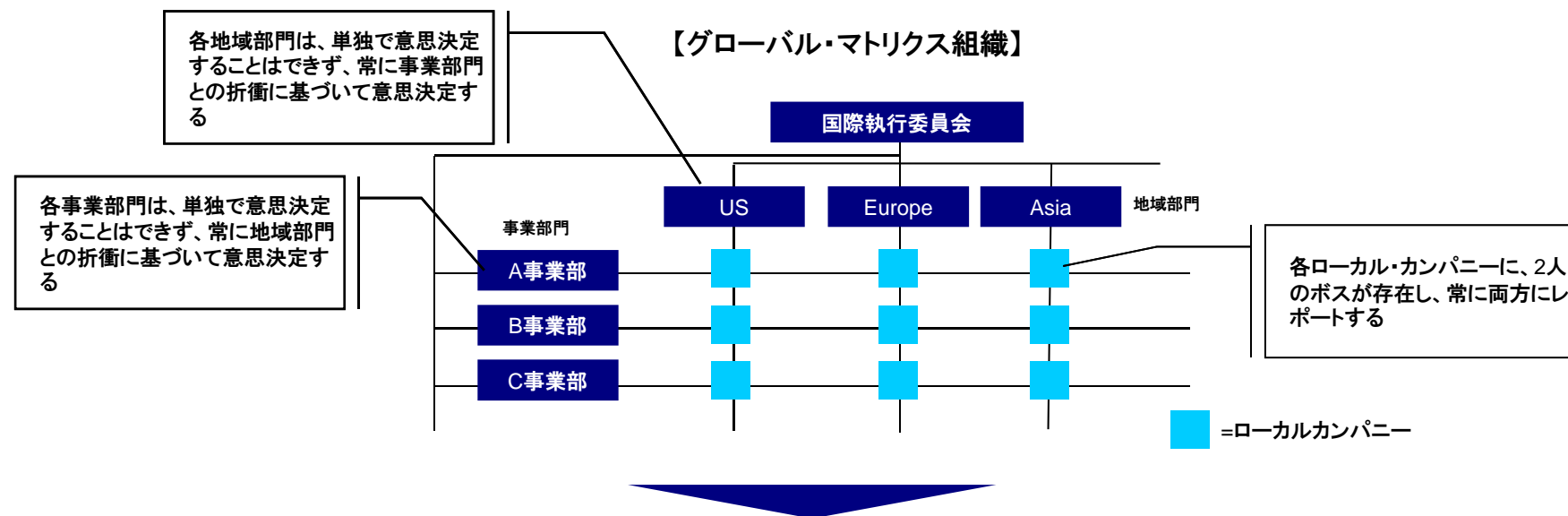
- グローバル組織は、グローバル展開における初期の段階では、国際事業部で国際経営を行い、その後の戦略の方向性により、製品別事業部制、もしくは地域別事業部制へ発展する。
- 一般的に製品数が多くなり販売高も大きくなれば、最終的にグローバル・マトリックス組織に達する傾向にある。



20. グローバル組織発展の歴史 - グローバルマトリクス組織 -



- グローバル・マトリクス組織とは、グローバルレベルで製品別事業部制、地域別事業部制の両軸を持ち合わせた組織である。
- グローバル・マトリクス組織においては、製品と地域の両軸のバランスの取れたマネジメントが可能になる。



メリット

- ・ 製品軸と地域軸の両方の軸のバランスの取れたマネジメントが可能になる
- ・ 偏った局所利益ではなく、全社的利益の最適化を実現する

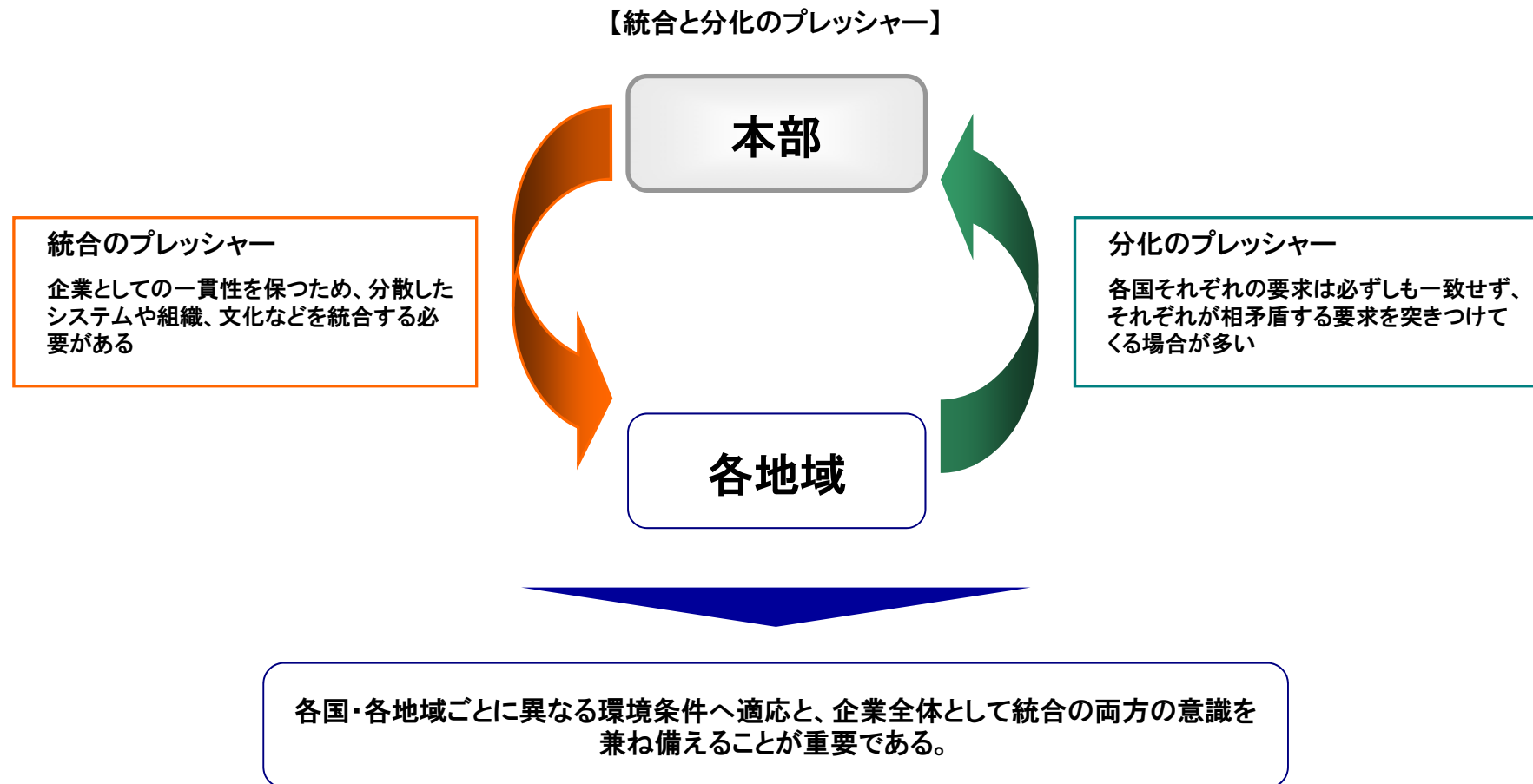
デメリット

- ・ マネジメントのコストが膨大になる
- ・ コンフリクトを組織内に内包し、常に不安定になる可能性がある
- ・ 各ローカル・カンパニーに2人のポストが存在しているため、内部で働く者に多大なストレスを与え、また、意思決定も進まない場合がある

20. グローバル組織発展の歴史 - グローバル組織を形成する要因 -



- グローバル企業は、各国にまたがって活動を行うため、分化と統合の2つのプレッシャーが存在する。
- グローバル企業は、各国の多様な環境からの要求に応じる(分化)とともに、企業の一貫性も保持(統合)しなければならない。



20. グローバル組織発展の歴史 - ボーン・グローバル企業 -

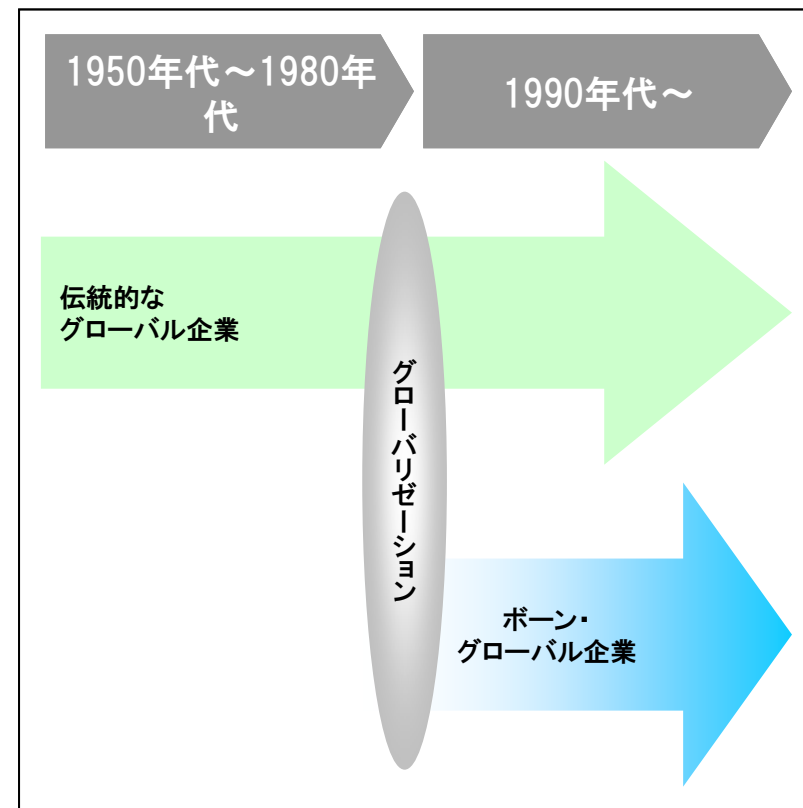


- 1990年代に入ると、グローバル化の影響によって、設立当初からグローバル市場に進出するボーン・グローバル企業が誕生した。

ボーン・グローバル企業登場の背景

新興市場の登場	<p>発展途上国の生活レベルが向上し、先進国の国民と嗜好性のよく似た富裕購買層が登場することにより、発展途上国内に魅力的な市場が創出された。</p>
発展途上国の技術力向上	<p>先進国による発展途上国への委託生産により、製造を請け負う側である発展途上国の生産技術が向上し、優れた技術を持つ発展途上国発のベンチャーが登場する土壌ができた。</p>
コミュニケーションコストの低下	<p>インターネットの登場により、小さな企業であってもグローバル規模での情報通信が可能になった。また、スピーディ・ローコストな国際物流が可能となり、小さな企業であってもグローバル市場へ自社製品を流通させることが可能になった。</p>
世界経済の市場経済化	<p>東西冷戦の終結の結果、社会主義国の市場経済化により世界が一つのルールで動くグローバル市場と見なせるようになった。</p>

企業のグローバル化モデル



20. グローバル組織発展の歴史 - ボーン・グローバル企業 -

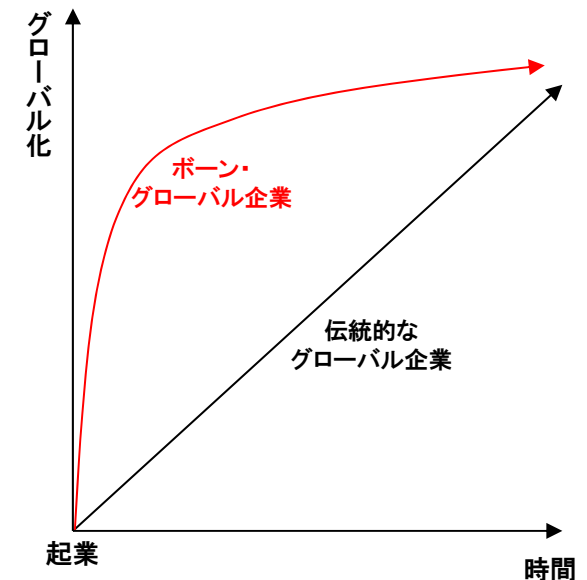


- 伝統的なグローバル企業は、自国の市場で成長した後、次第にグローバル市場へと展開する。
- 一方でボーン・グローバル企業は、グローバル・ニッチ市場を見出し、設立当初からグローバル市場へ展開する。

【伝統的なグローバル企業とボーン・グローバル企業の比較】

	伝統的なグローバル企業	ボーン・グローバル企業
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自国市場の中で成長した後、グローバル市場に事業展開する ・ 自国の市場で経営資源を蓄積し、直接投資によってグローバル市場に新たな拠点をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立と共にグローバル市場におけるシェア拡大を目指す ・ 国内市場比率が比較的小さい ・ 小規模で少ない経営資源を有効活用する
市場の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自国の市場とグローバル市場を分けて考える 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1つのグローバル市場と捉える ・ 常にグローバル市場でどのように戦うかという視点を持つ
ターゲット市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同質的なグローバル市場を狙う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝統的なグローバル企業がカバーしないニッチ市場を狙う ・ 特定の分野では圧倒的な知名度とシェアを獲得することが可能

【起業後の経過時間とグローバル化の関連】



20. グローバル組織発展の歴史 - アライドテレシスのメリット -



■ 日本のボーン・グローバル企業として、アライドテレシスが挙げられる。

アライドテレシス株式会社

【設立】: 1987年

【本社】: 東京都

【海外拠点】: 21カ国

【事業概要】: ネットワーク関連機器の企画・開発・製造・販売、及び保守サービスを提供

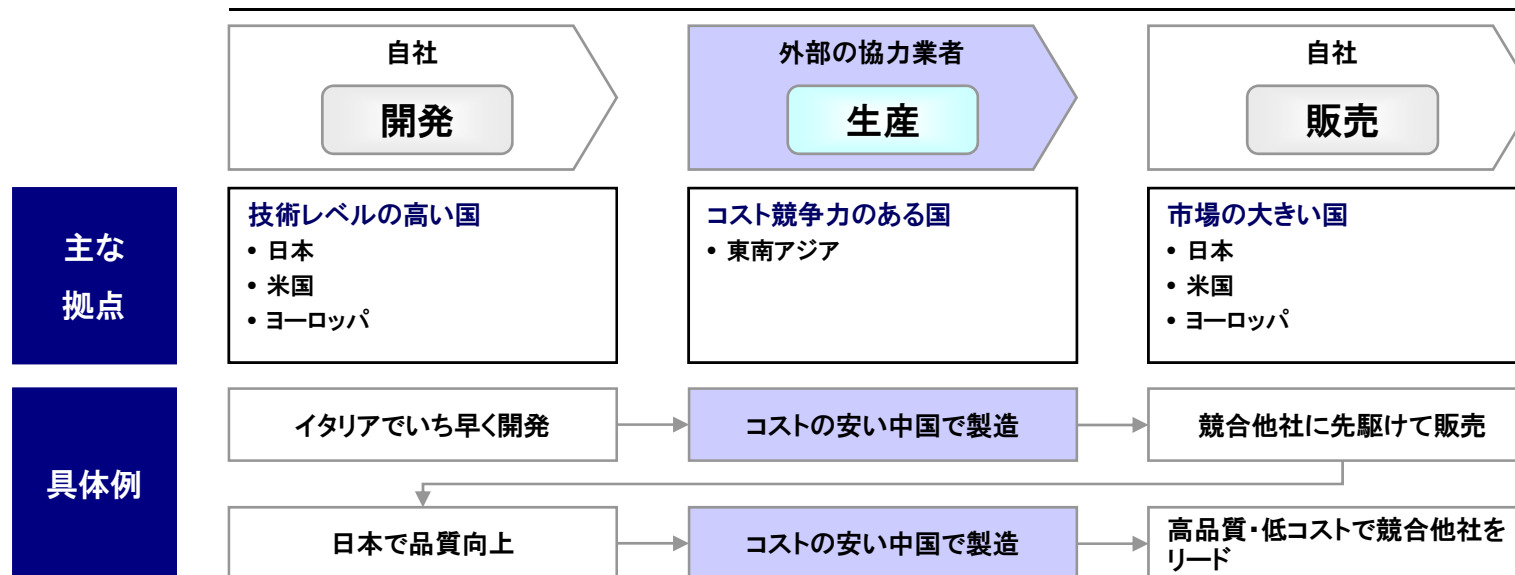
【沿革】

- 1987年: 資本金100万円で設立、日本とほぼ同時期に米国に会社を設立
- 1991年: 製造の外注先を日本国内から東南アジアへ切り替える
- 1995年: シンガポールに初めて自社工場を建設
- 2004年: 持株会社制移行に伴い、アライドテレシスホールディングス株式会社に変更

【特徴】

- 製品の開発・販売は自社で行い、生産は外部の協力企業に委託している
- 開発・製造・販売の機能をグローバルに分散させることで、各拠点の強みを活かし、LAN市場の変化に対応し、既存の製品よりも高品質な製品を提供することで地位を確立した

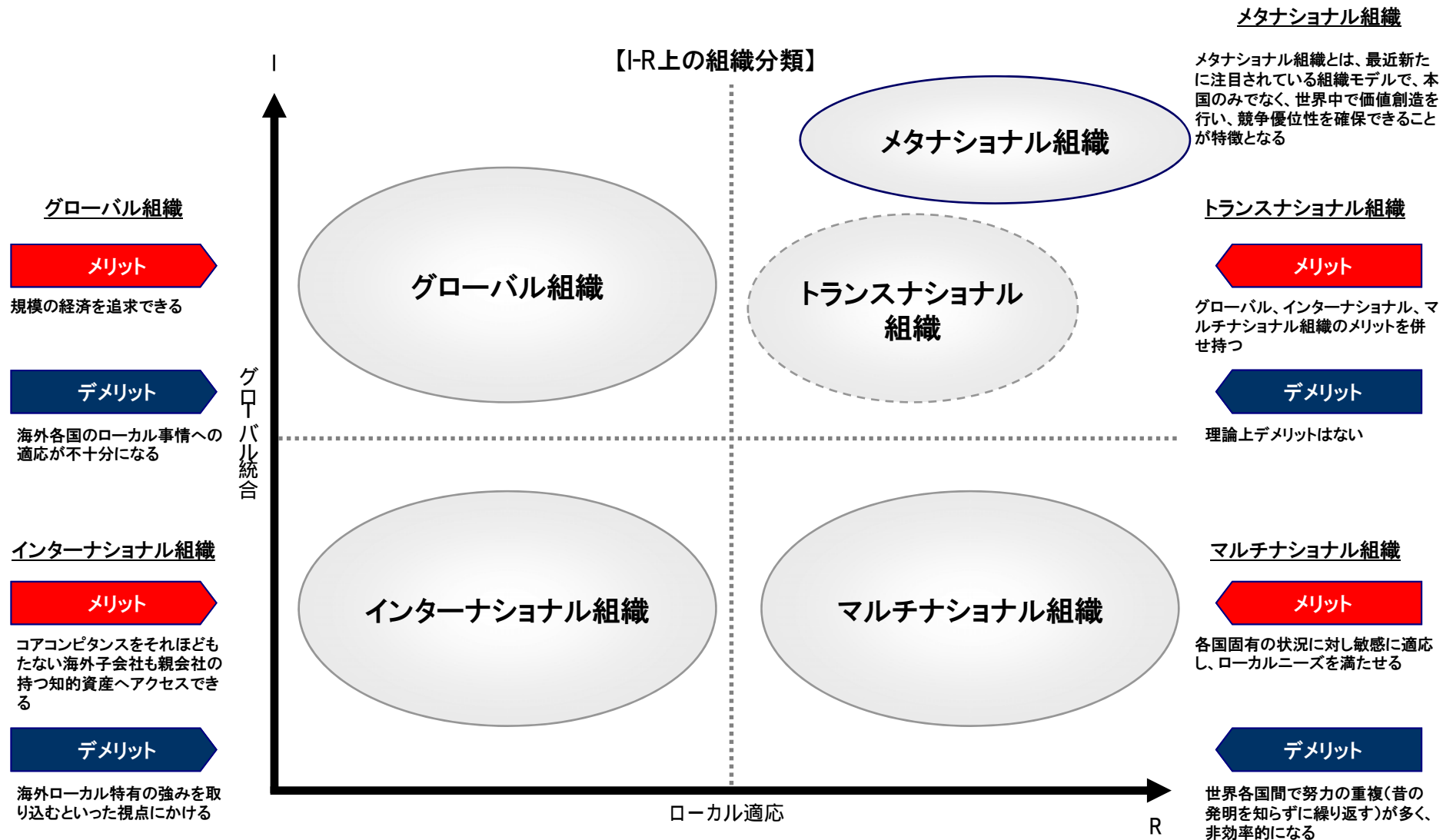
アライドテレシスのビジネスモデル



21. グローバルマネジメントにおける組織モデル



- グローバル統合とローカル適応の2つの視点から、グローバル企業は4つの組織モデルに分類される。



22. グローバル組織のコントロール



- グローバル企業は、組織の複雑性などから、一貫性を保つためのコントロールが必要になる。
- コントロールとは、企業が目的を達成するために、活動を規定することであり、公式メカニズムと非公式メカニズムに分類される。

	定義	具体的項目
<p>公式 メカニズム</p>	<p>ルール化、マニュアル化などにより、物事の進め方、決め方をルーティン化する手法</p>	<ul style="list-style-type: none"> • オペレーションの標準化、公式化 • ルールの策定 • 戦略を計画的に策定 など
<p>非公式 メカニズム</p>	<p>人的交流や文化的メカニズムを通じ、価値観の共有を図り、人々の行動に影響を与える手法</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 人材交流 • 非業務的な活動 • 企業文化 • 経営理念 など

アジェンダ

1. グローバルマネジメントにおける戦略

- はじめに
- 戦略とは？
- 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって-

2. グローバル経営環境

- グローバル経営環境 - サマリ -
- マクロ環境分析
- ミクロ環境分析

3. グローバル戦略についての理論

- グローバル戦略 - サマリ -
- 競争優位戦略とは？
- 競争優位性の源泉
- 競争優位戦略
- プロダクトライフサイクル理論
- グローバル競争戦略とは？
- グローバル競争戦略

4. 機能戦略についての理論

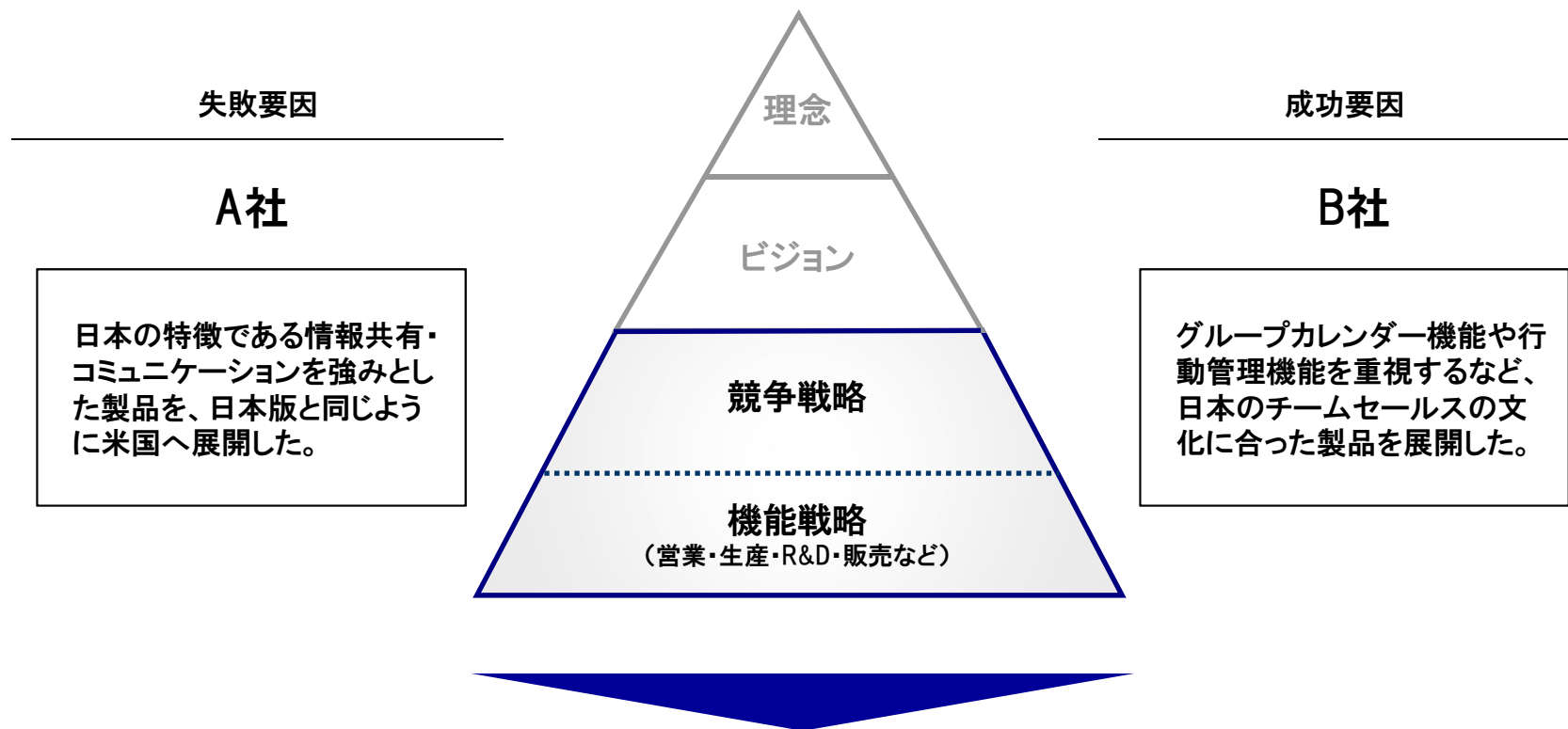
- 機能戦略 - サマリ -
- I-R分析とは？
- 機能戦略とは？
- バリューチェーンの調整と配置
- 地域クラスター論
- 国の競争優位の決定要因
- グローバル組織発展の歴史
- グローバルマネジメントにおける組織モデル
- グローバル組織のコントロール

5. まとめ

23. まとめ



- グローバル展開において、成長を遂げるベンチャー企業には、何らかの成功要因がある。



グローバル展開にあたって適切なグローバル戦略を策定することが、グローバル規模で急成長を遂げる企業へと発展するための重要な要因となっている。

参考資料

■ 当クラスにおいて、事例として取り上げたICTベンチャー企業情報は、下記の通りである。

株式会社エム・シー・エヌ

- 設立: 2007年10月1日
- 資本金: 20百万円
- 事業内容: リアルタイムモバイル検索サービスの提供

独立系の携帯検索ソリューション・プロバイダーの米国MCN社(Mobile Content Networks Inc.)が全額出資する日本法人として2007年10月1日に設立した。設立とともに、グローバル展開の本拠地として、本社機能を日本へ移動させることで、世界最大の市場である日本市場での需要増加に迅速に対応した。現在は日本、シリコンバレー、フィンランドに事業拠点を置き、フィンランド、英国、タイ、オランダに営業拠点を置いている。

今後の海外展開の展望として、重要な市場である中国、インド、およびアジア諸国の近くに営業拠点を置き、開発の拠点としてのR&Dセンターはアメリカに配置し、全社として包括的な海外展開を進めていく。



アライドテレシス株式会社

- 設立: 1987年3月
- 資本金: 19億8700万円(2007年12月31日現在)
- 事業内容: ネットワーク関連機器の企画・開発・製造・販売、及び保守サービス

1987年の設立と同年に、米国のシリコンバレーに子会社を設立し、LANのネットワーク関連機器の企画・開発・製造、販売および保守サービスを提供している。グローバル展開にあたっては、独自の世界最適地戦略、「技術レベルの高い国で開発し、コスト競争力に優れた国で生産し、市場規模の広い国で販売する」という理念に基づき、設立当初から積極的なグローバル展開を進めている。

現在、世界のマーケット動向や技術情報をいち早くキャッチするR&Dはアメリカ、日本、ニュージーランド、シンガポール、イタリアに展開し、各拠点間のノウハウの共有をより一層推し進め、連携を強めている。また、生産拠点はシンガポール、中国に置き、現地法人のみが持ち得る競争力をフルに活かす体制を確立する一方で、グローバル規模における販売ネットワークの拡大を進めている。



総務省 情報流通行政局 情報流通振興課
