

## *Chapter 2*

世界的なグローバルマネジメント  
戦略論について

- 学習要綱 -

# 講義の計画と進め方

| 章タイトル   | 授業概要  | 授業内容と<br>ディスカッションポイント  | テキストの図表一覧  | 学習目標   |
|---|---|--|--|--|
| <p>第2章<br/>世界的なグローバル<br/>マネジメント戦略<br/>論について</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに展開する企業は、グローバル経営環境を正確に把握し、戦略を策定する必要がある。</li> <li>グローバル経営環境は、マクロ環境とミクロ環境の2つの視点から分析される。経営環境は現時点での状況だけではなく、将来的に予測し、考察することが重要である。</li> <li>グローバル規模での競争戦略において、当クラスでは、M.E.ポーターのグローバル競争戦略を扱う。グローバル競争戦略では、産業の特性、各業界内のターゲットセグメントの幅と戦略の地理的範囲の組み合わせにより、4つの戦略が選択される。</li> <li>競争戦略を実現するために策定される機能戦略については、考え方、機能、組織という3つの視点から分析することができる。</li> <li>当クラスでは、グローバル市場において企業が成長するための戦略の必要性をワークを通して学ぶ。</li> </ul> | <p>グローバルマネジメントにおける戦略</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>はじめに(ワーク1)<br/>日米のソフトウェア企業の海外進出を比較し、その成否を分けたポイントを学ぶ。</li> <li>戦略とは？</li> <li>当クラスの目的 -戦略を考えるにあたって-</li> </ol> <p>グローバル経営環境</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>グローバル経営環境 -サマリ-</li> <li>マクロ環境分析(ワーク2)<br/>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を学ぶ。</li> <li>ミクロ環境分析</li> </ol> <p>グローバル戦略についての理論</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>グローバル戦略 -サマリ-</li> <li>競争優位戦略とは？</li> <li>競争優位性の源泉</li> <li>競争優位戦略</li> <li>プロダクトライフサイクル理論</li> <li>グローバル競争戦略とは？</li> <li>グローバル競争戦略</li> </ol> <p>機能戦略についての理論</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>機能戦略 -サマリ-</li> <li>I-R分析とは？</li> <li>機能戦略とは？</li> <li>バリューチェーンの調整と配置</li> <li>地域クラスター論</li> <li>国の競争優位の決定要因</li> <li>グローバル組織発展の歴史</li> <li>グローバルマネジメントにおける組織モデル</li> <li>グローバル組織のコントロール</li> </ol> <p>まとめ<br/>参考資料一覧</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>はじめに</li> <li>はじめに</li> <li>戦略とは？</li> <li>当クラスの目的 戦略を考えるにあたって-</li> <li>グローバル経営環境 -サマリ-</li> <li>マクロ環境分析</li> <li>マクロ環境分析</li> <li>マクロ環境分析 -1996年のニュース-</li> <li>ミクロ環境分析</li> <li>グローバル戦略 -サマリ-</li> <li>競争優位戦略とは？</li> <li>競争優位性の源泉</li> <li>競争優位戦略 -基本方針-</li> <li>競争優位戦略 -競合分析-</li> <li>競争優位戦略 -バリューチェーン(価値連鎖)-</li> <li>プロダクトライフサイクル理論</li> <li>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-</li> <li>グローバル競争戦略とは？</li> <li>グローバル競争戦略 -M.E.ポーター-</li> <li>機能戦略 -サマリ-</li> <li>I-R分析とは？</li> <li>I-R分析とは？</li> <li>機能戦略とは？</li> <li>バリューチェーンの調整と配置</li> <li>バリューチェーンの調整と配置</li> <li>バリューチェーンの調整と配置 -I-R分析の適応-</li> <li>地域クラスター論</li> <li>国の競争優位の決定要因</li> <li>国の競争優位の決定要因 -MCNのグローバル組織-</li> <li>グローバル組織発展の歴史 -グローバル組織の発展-</li> <li>グローバル組織発展の歴史 -グローバル組織の発展-</li> <li>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-</li> <li>グローバル組織発展の歴史 -ボーン・グローバル企業(1/3)-</li> <li>グローバル組織発展の歴史 -ボーン・グローバル企業(2/3)-</li> <li>グローバル組織発展の歴史 -ボーン・グローバル企業(3/3)-</li> <li>グローバルマネジメントにおける組織モデル</li> <li>グローバル組織のコントロール</li> <li>まとめ</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルマネジメント戦略を策定するにあたって、経営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について理解する。</li> </ul> |

# 目次

## 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

# 目次

## 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 グローバルマネジメントにおける戦略

| 1. はじめに        |   |
|----------------|---|
| 学習目標           | グローバル展開を行う上での、戦略の必要性を理解する。  |
| 講義のポイント        | 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を比較し、その成否を分けたポイント(グローバル戦略の有無)を確認する。   |
| ワーク内容<br>(15分) | <ol style="list-style-type: none"><li>1. A社、B社の自国での成功要因を確認する。(5分)</li><li>2. グローバル展開において、A社とB社を比較し、成否を分けたポイントをディスカッションする。(5分)</li><li>3. PPT5を表示し、海外での成否の要因を確認し、戦略の必要性を理解する。(5分)</li></ol>  |
| 解説             | <ul style="list-style-type: none"><li>• A社は、東京都に本社を置くソフトウェア開発ベンチャー企業である。組織内のコンピューターネットワークを活用した情報共有のためのシステムであるグループウェアをSaaS (Software as a Serviceの略、サースまたはサーズ)で提供している。B社は、サンフランシスコに本社を置くソフトウェア開発ベンチャー企業である。顧客情報や商談の経過を管理し、効率的な営業活動を支援するCRM(顧客管理)システムを、SaaSで提供している。SaaSとは、ソフトウェアをサービスとして提供するソフトウェア販売の新しい形であり、具体的には、従来の「ライセンス」という形でパッケージソフトを販売し収入を得るのではなく、ソフトウェア機能をインターネットを通じて「サービス」として提供し、月額利用料というような形で収入を得る事業モデルである。</li><li>• 両社ともそれぞれの自国では成功した。成功要因は、下記の通りである。<ul style="list-style-type: none"><li>• A社が日本で成功した要因は、既存のグループウェアを使い易い形に改良し、インターネットの普及に合わせ、ダウンロードで販売できるようにしたことが挙げられる。グループウェアは日本企業にとって必要なツールであったが、既存のグループウェアは操作が難しく、使い手の負担が大きかった。そこで簡単に誰でも使えるようなグループウェアを開発し、日本で成功を収めた。</li><li>• B社が米国で成功した要因は、SaaSの形態をとることで、CRMシステムを安価で提供したことが挙げられる。それまでの、CRMソフトは大規模システムで非常に高価であった。SaaSの形態をとることで、安価で初期導入費用・運用費用なども抑えることができた。また高価なシステムと同様の機能を提供したことで、中小企業にもCRMシステムを提供し、米国で成功を収めた。</li></ul></li><li>• それぞれの企業は、自国では成功したが、グローバル展開においては、成否が分かれる結果になった。A社は、日本のマーケットニーズの特徴である情報共有・コミュニケーションに対して強みを持つ製品を、英語に翻訳しただけで、日本版と同じ機能のままで、製品を米国へ展開した。米国は、チームではなく、個人で仕事をこなす傾向があり、個人を重視した機能を持つ製品の方が売れる傾向にある。米国のマーケットニーズに対応できなかった点が、米国でうまくいくことができなかった一つの要因である。一方で、B社は、日本のセールスはチームを組んでこなす傾向があるという文化に対応し、スケジュール管理などのグループウェア機能を追加した。日本のセールスの実態に合わせた機能を追加することで成功を収めた。つまり、A社とB社の違いは、展開先のマーケットニーズに対応する戦略を取ったかどうか、という点にある。</li></ul> |

# 1 グローバルマネジメントにおける戦略

## 2. 戦略とは？

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | 一般的な戦略の定義を理解する。  |
| 講義のポイント | 一般的に述べられている戦略の定義を紹介する。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• ここでは、戦略を「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。」と定義し、競争戦略と機能戦略の2つに分けて考える。</li><li>• 理念とは、会社の存在理由のことを示し、ビジョンとは具体的にどのような形になれば、その存在理由を証明できるかということを示す。これが会社にとっての目的、またはゴールとなり、そこに行き着くための方法論が戦略となる。理念やビジョンは会社固有のものであるため、当クラスでは扱わない。</li><li>• 戦略とは、もともと軍事用語で、クラウゼヴィッツが最初に定義をした。彼の定義では「戦略とは戦争目的を達成するために戦闘を組み合わせる活動だ」としている。それをビジネスの世界に置き換えると、競争戦略や事業戦略などの色々な戦略論になるが、それは、経営の目的が競争に勝つことや事業を伸ばしていくこと、利益を上げることであるためだからである。また、経営戦略とは一般的に競争戦略のことを指すことが多く、競争戦略に関しては、M.E.ポーターの理論が有名である。</li></ul> |

# 1 グローバルマネジメントにおける戦略

## 3. 当クラスの目的 - 戦略を考えるにあたって-

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | 当クラスの目的を理解する。   |
| 講義のポイント | 当クラスの目的は、戦略を策定するにあたって、環境を認識するフレームワークと、競争戦略および機能戦略の諸理論を理解することである。  |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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」ため、ポジショニング(自社を市場の中で、どこに位置付けるか)が一つのキーワードになる。ポジショニングを決めるにあたり、市場を取り巻く環境や市場に存在するプレイヤー、そのプレイヤーの活動などの現状を正確に把握する必要がある。つまり、戦略を策定するにあたって、経営環境を分析することが重要であり、その前提となる。</li></ul> |

## 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



## 2 グローバル経営環境

### 4. グローバル経営環境 - サマリ -

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | グローバル経営環境において、分析する内容について理解する。   |
| 講義のポイント | 経営環境は、マクロ環境とミクロ環境を分析する。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>グローバル経営環境は、マクロ環境とミクロ環境の2つの視点から経営環境を分析する。経営環境を分析する際のポイントは、現状を把握するだけでなく、今後どうなっていくのかを将来的に予測し、考察することが重要になる。</li></ul> |

## 2 グローバル経営環境

### 5. マクロ環境分析 (1/2)

|                |   |
|----------------|---|
| 学習目標           | マクロ環境分析の目的とその内容について理解する。  |
| 講義のポイント        | マクロ環境分析は、組織全体に影響をもたらす要因を特定することを目的とする。   |
| ワーク内容<br>(20分) | <ol style="list-style-type: none"><li>1. PPT12の1996年の記事を読み、1996年のマクロ環境を理解する。(5分)</li><li>2. 1996年と現在のマクロ環境を比較し、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をディスカッションする。(15分)</li></ol>  |
| 解説             | <ul style="list-style-type: none"><li>• マクロ環境とは、業界を取り巻く環境のことで、外部環境のうち、企業にとって統制が不可能なものを示す。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。マクロ環境分析には、一般的にPEST分析(政治、経済、社会、技術)が利用される。マクロ環境分析では組織全体に影響をもたらす要因を特定することを目的とする。</li><li>• 政治環境(Political)では、政治や法規制などが、当該市場に与える影響を分析する。具体的な項目としては、法律改正や政権交代などが挙げられる。</li><li>• 経済環境(Economic)では、経済情勢が、当該市場に与える影響を分析する。具体的な項目としては、景気動向やインフレ、デフレなどが挙げられる。</li><li>• 社会的環境(Social)では、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。具体的な項目としては、文化の変化や労働力、人口動態傾向などが挙げられる。</li><li>• 技術的環境(Technological)では、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などを分析する。具体的には、技術革新や特許などが挙げられる。</li></ul> |

## 2 グローバル経営環境

### 5. マクロ環境分析 (2/2)

#### 補足事項

- PPT11では、インターネット検索業界を事例として取り上げる。
  - 政治  
青少年に有害だと判断されたネット上のコンテンツを規制するための青少年インターネット規制法案が日本で浮上している。同法案に対する対応により、グーグルなどのロボット検索エンジンが日本の法律に従えるかが問題となる。
  - 経済  
景気後退により、消費者がより安価な商品を探そうとするため、インターネット検索の利用者が増加する傾向がある。
  - 社会  
ブロードバンドなどのインフラ整備によって、ウェブ上に載せることのできる情報量などが増加し、インターネット検索の利用者が増加した。
  - 技術  
画像検索や地図検索、本検索など、様々なものが検索の対象になる。テキストを単語レベルに分解し、単語間の関係性などを分析するテキストマイニング技術を検索結果の表示や関連する広告に応用した。

## 2 グローバル経営環境

### 6. ミクロ環境分析

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | ミクロ環境分析の目的とその内容について理解する。  |
| 講義のポイント | ミクロ環境分析は、業界の特性や自社の強みなど、現状を把握することを目的とする。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• ミクロ環境とは、業界内の環境のことで、経営環境のうち、企業にとって統制がある程度可能なものを示す。具体的には顧客(Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)などがある。ミクロ環境分析には、一般的に3C分析(顧客、競合、自社)が利用される。ミクロ環境分析では、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の現状を把握することを目的とする。</li><li>• 顧客(Customer)分析では、市場規模、セグメント、トレンドなどを分析する。</li><li>• 競合(Competitor)分析では、新規参入の脅威、業者間の敵対関係、代替製品・サービスの脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力などを分析する。</li><li>• 自社(Company)では、パフォーマンス、業務プロセス、人・組織、設備、財務状況などを分析する。顧客分析・自社分析は4章で詳しく扱う。競合分析は当クラスの「3.グローバル戦略についての理論」と4章で詳しく扱う。</li></ul> |

## 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

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 7. グローバル戦略 - サマリ -

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | 競争戦略について扱う内容を理解する。   |
| 講義のポイント | 競争戦略では、競争優位戦略とグローバル競争戦略について扱う。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>競争戦略では、競争優位戦略とグローバル競争戦略について、M.E.ポーターの理論を中心に扱う。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 8. 競争優位戦略とは？

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | 競争戦略の定義を理解する。  |
| 講義のポイント | 競争戦略の目的は、「自社の市場地位を強化すること」で、目的を達成するための方法としてこれから論じていく対象は、「競争方法を探究する」ことである。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 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」とM.E.ポーターは定義をしている。</li><li>• 競争戦略の目的は、「自社の市場地位を強化すること」で、目的を達成するための方法としてこれから論じていく対象は、「競争方法を探究する」ことである。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 9. 競争優位性の源泉

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | 競争優位性を獲得するための戦略と、そのために必要な要素を理解する。   |
| 講義のポイント | 競争優位性を獲得するための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。  |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 競争優位性は、3つの基本戦略からもたらされる。3つの基本戦略は、5つの競争要因とバリューチェーンの分析によって選択される。</li><li>• 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、集中戦略である。M.E.ポーターは競争に勝てる方法は、基本的にはこの3つの戦略しかないと論じている。</li><li>• 5つの競争要因とは、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、買い手の交渉力のことである。3つの戦略の内、どの戦略を選択かを決定するために、5つの競争要因を分析する。</li><li>• 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。業界の中で、競争優位性を生み出すためのポイントとなる活動を把握したり、自社の競争優位性をどこで生み出すのかを把握するために、バリューチェーンを分析する。</li></ul> |



### 3 グローバル戦略についての理論

| 10. 競争優位戦略 (1/7) |   |
|------------------|---|
| 学習目標             | 競争優位性を築くための3つの基本戦略について理解する。   |
| 講義のポイント          | 3つの基本戦略の内、企業が取るべき戦略は一つに絞ることが重要である。  |
| 解説               | <ul style="list-style-type: none"><li>• 3つの基本戦略は、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略であり、これらは、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る。</li><li>• コスト・リーダーシップ戦略とは、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、競合他社よりも低価格で製品やサービスを提供する戦略である。</li><li>• 5つの競争要因に対する効果は、業界内に競争要因が現れても低コストにより平均以上の収益を維持できる、規模の経済や低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、仕入れコストが高くなっても生産性を上げることなどで対応できる、代替製品が出てきても同業者より有利な立場を獲得できる、買い手の値引きにも立ち向かえ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。他にも、最新の設備を整備するために、巨額の投資が必要になる。さらにシェアを維持するための再投資も必要となる。基本的には同業界の中で、一社しか取ることができない戦略である。</li><li>• 差別化戦略とは、際立った特徴のある製品・サービスを開発し、ブランドと顧客ロイヤリティを獲得し、他社にはない特異性を創出する戦略である。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。M.E.ポーターの指摘する差別化には、製品設計の差別化、ブランドの差別化、テクノロジーの差別化、製品特長の差別化、顧客サービスの差別化、流通の差別化の6つがある。</li><li>• 5つの競争要因に対する効果は、他社にはない特異性を顧客に認められているため、競合他社より有利な立場に立つことができる、ブランドにより新規参入の脅威を牽制できる、差別化から得る高いマージンにより仕入れコストが高くなっても立ち向かえる、他社から同じものを購入できないため代替製品に対する脅威を牽制できる、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。</li><li>• 集中戦略とは、特定の地域や購入者などに経営資源を集中させる戦略である。集中戦略の結果、特定のセグメントに対し、差別化や低コスト化を実現することができる。</li><li>• 集中戦略は、差別化や低コスト化の実現を図るため、5つの競争要因に対する効果は、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略のどちらかの効果が働く。集中戦略は、対象とする市場規模が小さくなるため、十分な収益の得られるセグメントを発見することが重要なポイントになる。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 10. 競争優位戦略 (2/7)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | 競争優位性を築くための3つの基本戦略について理解する。   |
| 講義のポイント | 3つの基本戦略の内、企業が取るべき戦略は一つに絞ることが重要である。  |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 3つの基本戦略の違いは、特定のセグメントに絞っているか、または業界全体を対象としているかという違いである。集中戦略は特定の市場や製品に特化する。</li><li>• M.E.ポーターは、3つの基本戦略の内、取るべき戦略を一つに絞ることが重要であると述べている。一般的に小企業は、ニッチな市場を狙っていく集中戦略しかない。業界全体に影響を及ぼすために必要となる投資が前提となるコスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略を取れるほどの企業力がないためである。逆に、大企業にとっては、コスト・リーダーシップ戦略が取りやすい戦略となる。高い市場シェアを持っているのに、あえて差別化したり、特定のセグメントだけにターゲットを絞る必要はないためである。大企業と小企業は、取るべき戦略がはっきりしている。中規模の企業は、どちらの戦略にも手を出せるため、どの戦略も中途半端になり、最終的にはうまくいかないことが多いので、特に取るべき戦略を一つに絞ることが重要である。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 10. 競争優位戦略 (3/7)

補足事項

- 競争優位戦略の他社事例は、下記の通りである。
  - コスト・リーダー・シップ戦略の事例(ユニクロ)  
ユニクロは、中国で大量生産を行い、低コスト生産を実現している。また、ユニクロは自社で商品開発から製造、販売までを手掛けている。
  - 差別化戦略の事例(ハーレーダヴィットソンやルイ・ヴィトンなど)  
ハーレーダヴィットソンやルイ・ヴィトンは、ブランド力で差別化をはかり、プレミアム価格を提供している。
  - 集中戦略の事例(フェラーリなど)  
フェラーリは、高級スポーツカーというセグメントに集中して販売を行っている。また、ダイハツやスズキは小型車に集中した戦略を取っている。

### 3 グローバル戦略についての理論

| 10. 競争優位戦略 (4/7) |  |
|------------------|--|
| 学習目標             | 5つの競争要因の定義と、それらを分析する目的について理解する。  |
| 講義のポイント          | 業界内の5つの競争要因を分析する目的は、業界構造を把握し、戦略策定のためのインプットとすることである。  |
| 解説               | <ul style="list-style-type: none"><li>• 5つの競争要因とは、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、買い手の交渉力である。</li><li>• 業者間の敵対関係とは、業界内の競合他社との関係のことで、競合者が多い環境では、競合者間でのコスト、品質、納期などの差別化要求が強化され、厳しい競合関係が作られる。競合関係が激しくなるのは、同業者または同規模の企業が多い、業界の成長が遅い、固定費が高い、製品差別化がないなどの場合が挙げられる。例えば、固定費が高い場合、できる限り多くの利益を得るために業界内の企業が生産能力限界の生産を行うこととなる。結果的にその分が生産過剰の状態となり、製品が売れなくなってしまい、結果、業界内の競争が更に激しくなる。</li><li>• 新規参入の脅威とは、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で、参入企業が増えれば増えるほど、競争は激しくなる。新規参入の脅威の程度は、参入障壁の程度に依存する。参入障壁の程度を規定するものには、規模の経済があるか、巨額の投資が必要か、製品の差別化ができていないか、仕入先を変更するコストが高いか、流通チャネルの確保が困難か、規模とは無関係なコスト面での不利があるか、政府の政策に規制があるかなどが挙げられる。例えば、規模の経済がある業界では、新規参入企業は、どれほど頑張っても規模の経済の効果が対等ではないため、大きな参入障壁になる。</li><li>• 売り手の交渉力とは、自社と供給業者との関係のことで、供給業者が強い交渉力を持つ場合、収益性は低くなる。売り手の交渉力が強くなるケースとして、代替品がない、供給業者の製品が買い手の事業や品質にとって重要なものか、売り手の製品が差別化されていて他の製品への変更にコストがかかる場合などが挙げられる。例えば、売り手の製品が差別化されており、その製品以外の製品へ変更できない場合は、例え購入コストが上がったとしてもその製品を購入せざるを得ない場合がある。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 10. 競争優位戦略 (5/7)

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | 5つの競争要因の定義と、それらを分析する目的について理解する。  |
| 講義のポイント | 業界内の5つの競争要因を分析する目的は、業界構造を把握し、戦略策定のためのインプットとすることである。  |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>代替製品・サービスの脅威とは、現在の市場で競合関係にある商品やサービスとは、全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やサービスが出現する脅威のことで、代替品が多いほど、競争が激しくなる。例えば、デジタルカメラに代わるカメラ付き携帯電話などが挙げられる。代替製品となり得るものには、現在の製品よりも価格に対する性能の割合が良くなる傾向を持つ製品と、高収益をあげている業界によって生産されている製品の2つである。前者の場合、代替品が現在の製品と同機能を持ち且つ低価格である場合、かなりの脅威になる。後者の場合、高収益をあげている企業は資金力などがあるため、代替製品の大幅な性能向上や、値下げを行う可能性がある。代替品の脅威にさらされた場合、代替品と同じ機能で戦うか、避けることができない脅威として別の機能で戦うかの2つの選択肢を選ぶことになるが、後者の場合は、既存製品と代替製品の相違点を生かした戦略を取るようになる。デジタルカメラの場合、カメラ付き携帯電話には真似できない画質の良さを売り出すことなどがある。</li><li>買い手の交渉力とは、自社と顧客との関係のことで、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。買い手の力が強くなるケースとして、買い手が分散しておらず集中化していて、売り手の総取引量の大部分を占める、買い手の価格意識が強い、自社の製品が差別化されていない、買い手の取引先を代えるコストが低い場合などが挙げられる。例えば、買い手が分散しておらず集中していて売り手の総取引量の大部分を占める場合は、その買い手に取引先を変更されてしまった場合、売り手に大きな影響を及ぼすためである。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 10. 競争優位戦略 (6/7)

##### 補足事項

- PPT19では、インターネット検索業界を事例として取り上げる。
  - 業者間の敵対関係  
主な企業は、Google、Microsoft、Yahoo!の3社と少ないが、各社が様々な事業を行っており、競争は激化する傾向にある。
  - 新規参入の脅威  
インターネット検索業界では、巨大なサーバーを持つ必要性など多額の費用がかかると思われる。よって参入障壁は高く、新規参入の脅威は低い。
  - 売り手の交渉力  
設備の面では、サーバーなどが当てはまるが、各社製品の差別化の程度からみると売り手の交渉力は低い。
  - 代替製品・サービスの脅威  
検索に代わる代替品・サービスは考えにくいいため、代替品の脅威は低い。
  - 買い手の交渉力  
売り手が3社しかおらず、あらゆる業界が買い手となり得るため、買い手の交渉力は低い。しかし、製品の差別化という視点で見ると、Googleの「Adwords」やOverture「Sponsored Search」などは同じシステムであるため、買い手の交渉力は大きくなる。

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 10. 競争優位戦略 (7/7)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | バリューチェーンの定義と、それらを分析する目的について理解する。  |
| 講義のポイント | バリューチェーンを分析する際には、企業の主活動と、それを支援する支援活動に分け、それらにマージンを足して全体の付加価値を表すことが重要である。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>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。バリューチェーンは主活動と、支援活動に分かれる。主活動とは、製品やサービスを物理的に創造し、それを買い手に納入し、マーケティングし、販売後にサポートする活動のことである。支援活動とは、主活動が休みなく行なわれるような支援や、インフラストラクチャを提供する活動である。</li><li>バリューチェーンを分析し、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。活動自体はどの業界にも共通したものだが、どの活動がどれだけ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。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 11. プロダクトライフサイクル理論 (1/2)

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | プロダクトライフサイクルの定義とフレームワークについて理解する。   |
| 講義のポイント | 戦略を立てる際には、プロダクトライフサイクル理論を利用して、業界の変化を予測し、各段階の特徴を見極めることが重要である。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• プロダクトライフサイクル理論とは、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、変化するのかを把握する。製品や市場は、誕生から衰退までの流れを持ち、その段階に応じて取るべき戦略は変わっていく。ライフサイクルは、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4つに分けられる。</li><li>• 導入期は、市場規模が非常に小さく、売上高は低く、利益・キャッシュフローはマイナスになる。競合企業はほとんど存在しない。市場拡大がマーケティングの目標であり、そのためには製品の認知に重点を置く。ターゲット層は新しい製品に敏感な改革者となる。</li><li>• 成長期は、市場規模が大きくなる状態で、売上高は急成長し、利益はピークに達し、キャッシュフローはプラスになる。競合企業は増加する。市場への浸透がマーケティングの目標であり、そのためにブランド戦略に重点を置く。ターゲット層は大衆となる。</li><li>• 成熟期は、市場の成長が止まってくる状態で、売上高は低成長になり、利益は低下気味になり、キャッシュフローはプラスを維持する。競合企業は多い状態になる。シェアを維持することがマーケティングの目標になり、そのためにブランド・ロイヤリティに重点を置く。ターゲット層は大衆となる。</li><li>• 衰退期は、市場が衰退していく状態で、売上高・利益ともに低下し、キャッシュフローはマイナスになる。競合企業も減少する。生産性の確保がマーケティングの目標となり、製品のどの強みや特性をアピールしていくのを選択することや、収益性の低い顧客層の切り捨てや、収益性の高いニッチ層へ切り替えを行うことがマーケティングの重点を置く。例えば、MDプレーヤーはCDから直接取り込みを行うため、ipodやmp3に比べ音質で勝る点がある。そのため、音質にこだわりを持つ層に対してマーケティングを行う。衰退期におけるターゲット層は保守的な顧客になる。</li><li>• 成長期にシェアを奪う事は比較的容易だが、成熟期以降にシェアを奪うことは難しい。成長期までは、投資が必要なために、キャッシュフローは厳しいが、成熟期以降はキャッシュを生み出しやすく、他の事業に資金を提供できるようになる。ライフサイクルが進むにつれ、経験を積んだ顧客のニーズが複雑化するため、差別化の可能性が増す。また、競争相手が増えると、価格競争が激しくなる。</li></ul> |



### 3 グローバル戦略についての理論

#### 11. プロダクトライフサイクル理論 (2/2)

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | 国際プロダクトライフサイクルの定義とその特徴について理解する。  |
| 講義のポイント | 国際プロダクト理論を利用することで、グローバル市場における競争の変化を見ることができる。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>国際プロダクトライフサイクル理論とは、国際競争の変化を説明するフレームワークである。</li><li>国際プロダクトライフサイクル理論は、新製品がまず第一に本国消費者のニーズに応えるために開発されること、そして、類似のニーズと購買力を持つ外国消費者によってのみ同様に欲求されることを示している。新製品と製造プロセスが、時間が経つにつれ広まっていくとともに、最終的に世界中で大量生産され、標準製品となる。そして、標準製品となった時点で、コスト競争力がグローバル競争において成否を分ける最も重要なファクターとなる。生産およびマーケティング・プロセスの進化パターンは、導入、成長、成熟、衰退の4つの段階から成る。</li><li>米国の視点から分析した国際プロダクトライフサイクルのパターンは、以下の通りである。<ul style="list-style-type: none"><li>導入期では、米国企業は米国市場における本国消費者ニーズに合致するような新製品を開発する。いくつかの他の米国企業も、同種の製品を市場に導入する。この段階では、競争はほとんど米国企業間の国内的なものである。いくつかの企業は欧州や日本に輸出を始める。標準製品は確立されておらず、その結果価格は高いことが多い。</li><li>成長期では、標準製品が現れ、大量生産が可能になる。価格の低下は価格競争を生み、各国の市場の拡大とともに米国企業は欧州や日本への輸出を増加させる。欧州や日本の企業も、自国で当該製品の生産を始め、米国への輸出も始まる。</li><li>成熟期では、多くの米国企業および外国企業が、国際市場における市場シェアを巡って競い合う状態になる。価格の低下や、差別化が起こる。輸出によって欧州や日本における市場シェアを切り開いた企業は、市場地位を維持するために、それらの市場で生産を行うための直接投資を行う。米国および欧州や日本の企業は、当該製品の価格低下に伴い、発展途上国でも、多くの消費者がそれらの製品を購入可能になるので、発展途上国への輸出も始める。</li><li>衰退期では、発展途上国の企業もまた、当該製品の生産を始め、世界諸国に販売をし始める状態になる。米国、欧州、日本の企業は低価格労働力による優位性を得ようと、製造工場を発展途上国に移転し始める。米国は、最終的に、かつて自国のイノベーションの産物であった当該製品を輸入し始める。</li></ul></li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 12. グローバル競争戦略とは？

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | グローバル競争戦略の定義を理解する。   |
| 講義のポイント | M.E.ポーターによるグローバル競争戦略の目的と、その対象を説明する。  |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 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」とM.Eポーターは定義をしている。</li><li>• グローバル競争戦略の目的は、「世界的に製品・サービスを展開すること」で、その方法としてこれから論じていく内容(対象)は、「グローバル競争戦略の策定」についてである。</li></ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

| 13. グローバル競争戦略 (1/2) |   |
|---------------------|---|
| 学習目標                | M.E.ポーターのグローバル競争戦略について理解する。   |
| 講義のポイント             | M.E.ポーターのグローバル競争戦略の特徴は、産業の特性により、グローバル競争戦略を分類している点である。   |
| 解説                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• M.E.ポーターは、グローバル競争戦略を企業が競争する産業内で扱う製品・サービスの種類であるターゲット・セグメントの数と、戦略を展開する地理的範囲の組み合わせによって、4つの戦略に分類した。</li> <li>• グローバル・コスト・リーダーシップまたはグローバル差別化戦略は、セグメントの数が多く、地理的範囲が広い場合に取られる戦略である。幅広い製品ラインを、すべての買い手、または大部分の重要市場にいる買い手に展開する。一国あたりの生産規模は小さいが、全世界が合わさることで、低コストまたは差別化を実現できる。グローバル・コスト・リーダーシップ戦略は、標準化製品の導入により、規模の経済性を確保する。グローバル差別化戦略は、規模と習熟優位を利用して差別化コストを下げ、ブランド化によって優位な地位を獲得する。この戦略には長い期間と資源が必要となる。例えば、グローバル・コスト・リーダーシップ戦略では、標準化された製品を売って、技術開発、調達、生産における規模の優位を獲得する。グローバル差別化戦略では、規模と習熟優位を利用して、差別化コストを下げ、その世界的地位を高めて、ブランド力などを高める。</li> <li>• グローバル細分化戦略は、セグメント数が少なく、展開する国の範囲が広い場合に取られる戦略である。特定のセグメントに的を絞り、それを全世界へ展開していく。特定のセグメントに集中するために資源を無駄に使わないという理由から、規模の大きくないグローバル企業やドメスティック企業にとっても選択可能な戦略である。選ぶセグメントは、グローバル競争の障害が少なく、自社の地位を守り抜けるセグメントがよく、成功すれば、そのセグメントについて、低コスト・差別化が実現できる。例えば、自動車のメルセデスなどは、高価格という特定のセグメントで、世界に製品を展開をしている。</li> <li>• 市場が保護された国を狙う戦略は、セグメント数が多く、展開する範囲が狭い場合に取られる戦略である。市場が保護されている国に向けて事業展開する際に採用される。グローバル競争を妨害しようとする政府の政策(高関税率、厳重な輸入割り当てなど)をかいくぐって展開する。規制などが厳しいため、一旦その国に入ることができれば、他国企業からの参入の脅威は少ない。政府の政策に対応するためには、早くからの投資が必要となるため、あまり多くの国には適用できない。現地政府には細やかに気を配り、国内保護政策が継続していくようにする。</li> <li>• 現地国優先戦略は、セグメント数が少なく地理的範囲が狭い場合に取られる戦略である。国によって異なるニーズを利用し、一つの国に的を絞る戦略で、経済的障害のためにグローバル競争を免れているセグメントを狙う。この戦略は、その国のニーズがかなり大きな規模の場合だけに適応できる。グローバル展開を政府によって政治的に妨害された場合には、保護された市場を狙う戦略をとり、経済的に妨害された場合には、現地国優先戦略の戦略をとる。</li> </ul> |

### 3 グローバル戦略についての理論

#### 13. グローバル競争戦略 (2/2)

##### 補足事項

- PPT24グローバル競争戦略の表の見方
  - 扱うセグメントの数が多い場合  
産業内で多くの製品・サービスや市場を扱う。
  - 扱うセグメントの数が少ない場合  
特定の製品・サービスや市場のみを扱う。
  - 地理的範囲が広い場合  
各国に渡ってサービス・製品を展開する。
  - 地理的範囲が狭い場合  
国内中心で展開する。
- 競争優位戦略の他社事例は下記の通りである。
  - グローバル・コスト・リーダーシップ戦略の事例(トヨタ)  
トヨタは、コスト生産性を活かし標準化された製品を売り、技術開発、調達、生産における規模の優位を獲得した。
  - グローバル差別化戦略の事例(IBM)  
IBMは、規模の経済と習熟優位を利用して、差別化コストを下げ(多種類のモデルを示し、モデルチェンジする)その世界的地位を高めてグローバル企業の買い手にブランドの評判や製品差別化を強調した。
  - グローバル細分化戦略の事例(メルセデス・ベンツ)  
メルセデス・ベンツは、高価格という特定のセグメントに集中した戦略を取っている。
  - 市場が保護された国を狙う戦略の事例(フィアット)  
フィアットは、当該国政府と交渉を行い、その国で合弁企業をつくり、ライセンスを提供する代わりに、他のグローバル企業との競争から保護してもらった戦略を取っている。一般的には、インド、メキシコ、アルゼンチンのように、保護主義を実行する開発途上国で最も実施しやすいと言われている。

## 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 機能戦略についての理論

| 14. 機能戦略 - サマリ - |  |
|------------------|--|
| 学習目標             | 機能戦略について扱う内容を理解する。   |
| 講義のポイント          | 機能戦略を、考え方、機能、組織の3つの視点から学ぶ。   |
| 解説               | <ul style="list-style-type: none"><li>• 当クラスでは、機能戦略について、考え方、機能、組織の3つの視点から学ぶ。</li><li>• 考え方では、産業や企業などの特性を分析でき、グローバル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分析を学ぶ。</li><li>• 機能では、グローバル展開した場合の機能の配置の方法についてチェックすべきポイントを学ぶ。具体的には、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について扱う。</li><li>• 組織では、グローバルで機能する組織について学ぶ。具体的には、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について扱う。</li></ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 15. I-R分析とは？ (1/2)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | I-R分析について、その分析の手法と特徴を理解する。  |
| 講義のポイント | I-R分析は、産業、企業、機能、タスクなどの特性を分析する際に、汎用的に利用することができる。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I-Rとは、グローバル統合(Integration)とローカル適応(Responsiveness)の2軸を用いて、産業や企業の特性などを分析するツールである。この2軸のバランスによって、取るべき戦略が決定する。グローバル統合とは、地理的に分散した活動の世界的調整を行い、世界中で同じことを行なう(標準化する)ことで、規模の経済により、低コストを追求することである。グローバル統合の必要性が高いほど、統合された世界戦略の方向性をとる。ローカル適応とは、現地国政府の要請、規制、マーケット・ニーズなどの現地特有の環境に適応し、付加価値を追求することである。ローカル適応が高いほど、現地適応戦略の方向性をとる。</li> <li>• I-R分析は、産業の特性や、産業内での企業の特性、また企業内の機能などといった様々な切り口で分析を行うことによって、そのバランスは異なる。I-R分析を利用することで、現地適応させた方がよい機能や、世界的に統合させた方がよい機能がどのようなものなのかを分析することができる。ただし、このようなマッピングは相対的なもので、絶対的なものではない。</li> <li>• 産業で見ると、例えば、食品業界は国によって食文化などが異なるため、世界的に統合させるより、現地ごとに適応させた方がよい。このように産業によって予め取るべきポジションはある程度決まっている。</li> <li>• 同じ業界でも、企業によって取るべき戦略は異なる。例えば、トヨタは強く調整された集中統制管理体制を作り、豊田市にあるグローバル規模の工場から、標準化された車を世界中に輸出する戦略を取った。トヨタでは、地域ごとに製造する車種を変えることはあまりない。一方、フォードは当初標準化の戦略を取っていたが、1920年代から30年代の関税障壁などの影響により、製造工場を海外に建設し、現地対応戦略を取らざるを得なくなったが、その後、標準的な設計に戻り、世界にまたがる製造工場を専門化の方向で統合した。また、フィアットは当該国政府と交渉を続けて、その国で合併企業をつくり、ライセンスを提供する代わりに、より強力なグローバル企業からの競争を保護してもらった戦略をとった。</li> <li>• 同一企業においても、機能によって、I-R上の位置は異なる。例えば、フォードはR&amp;Dが最もグローバル統合の傾向を持ち、次いで開発、製造、マーケティング、セールス、という順でローカル適応の度合いが増す。</li> <li>• 同一機能においてもタスクによって、I-R上の位置は異なる。例えば、マーケティングの中でも、製品政策(ブランド)はグローバル統合をさせる傾向が強く、販売促進はローカル適応をさせる傾向が強い。</li> </ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 15. I-R分析とは？ (2/2)

#### 補足事項

- PPT27I-R分析の表の見方
  - グローバル統合が高い場合  
グローバル統合の必要性が高いほど、統合された世界戦略の方向性をとる。つまり、標準化の方向性をとる。例えば、半導体などは、標準化した製品を展開し、コスト競争力を生み出すため、グローバル統合が高い。
  - ローカル適応が高い場合  
ローカル適応が強いほど、現地適応戦略の方向性をとる。つまり、現地によるカスタマイズの方向性をとる。例えば、食品などは、食文化が地域によって異なるため、ローカル適応が高い。
- PPT28I-R分析の多次元性のチャートの見方
  - 縦軸にグローバル統合、横軸にローカル適応を取り、産業、企業、機能、タスクそれぞれの特徴を分析していく。(グローバル統合、ローカル適応に関してはPPT27の補足事項を参照)例えば、食品業界は、国によって食文化などが異なるため、世界的に統合より、ローカルで適応させた方がよい。セメント業界は、資材運搬上の障害のためにグローバル規模の工場を建設する必要性は低く、セメントという製品自体を国ごとに差別化することもできないため、グローバル統合は低く、ローカル適応も低い。プロットに関しては、あくまで相対的なもので、絶対的なものではない。
- PPT28では、自動車業界を事例として取り上げる。
  - トヨタの場合  
強く調整された集中統制管理体制を作り、豊田市にあるグローバル規模の工場から、標準化された車を、世界中に輸出する戦略をとった。
  - フォードの場合  
もともと標準化の戦略をとっていたが、1920～30年代の関税障壁などの影響により、製造工場を海外に建設し、現地対応戦略をとらざるを得なくなった。しかし、その後、標準的な「世界」設計に戻り、世界にまたがる製造工場を専門化の方向で統合した。
  - フィアットの場合  
当該国政府と交渉を続けて、その国で合併企業をつくり、ライセンスを提供する代わりに、より強力なグローバル企業からの競争を保護してもらった戦略をとった。



## 4 機能戦略についての理論

| 16. 機能戦略とは？ |  |
|-------------|--|
| 学習目標        | 機能戦略の定義を理解する。  |
| 講義のポイント     | 機能戦略の目的と、その対象を説明する。  |
| 解説          | <ul style="list-style-type: none"><li>機能戦略を「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、かつ効果的に行なう方策である」と定義する。</li><li>機能戦略の目的は、「競争優位の獲得」で、その方法としてこれから論じていく内容(対象)は、「バリューチェーンの最適化」についてである。</li></ul> |

## 4 機能戦略についての理論

| 17. バリューチェーンの調整と配置 (1/3) |   |
|--------------------------|---|
| 学習目標                     | 4つの機能戦略の定義とその特徴について、理解する。   |
| 講義のポイント                  | 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。   |
| 解説                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>機能戦略は、バリューチェーンの調整と配置の度合いの組み合わせにより、4つのタイプに分類される。</li> <li>バリューチェーンの調整とは、分散した活動、すなわちいくつかの異なる国で行なわれる活動を、どう調整するのかということである。情報を共有したり、責任を配分したりすることで、便益が生まれる。調整が強い場合、分散させた場所で得られた知識や技能を、複数の国で共有することで優位性が生まれる。例えば、国際的に移動する買い手に対して、差別化を強めることができる。どの地域でも同様のアプローチを行なうことにより、企業ブランドを強化できる。顧客ニーズやビジネス条件が国によって異なる場合は、調整が弱くなり、一つの国で得た習熟を他の国に適用することができない。</li> <li>バリューチェーンの配置とは、バリューチェーン内の各活動が、世界のどこで、どれくらいの数の国で実行されるのかということである。集中配置では、一箇所で活動を行い、そこから世界へ展開する。産業によっては、製造機能を一国に集中配置し、そこから製品を他の国へ輸出することで、競争優位が生まれる場合がある。あるいは、連結した活動を同じ場所にまとめて調整をやすくすることで、優位性を手にすることができる場合もある。活動の遂行に、大きな規模の経済性があり、一つだけの場所から優位が生まれたり、あるいは、活動を同じ場所にまとめて調整をやすくすることで、優位性を手にできる場合もある。分散配置では、国ごとに活動を行う。極端な例では、国ごとにそれぞれ完全なバリューチェーンを持つ場合もある。数カ国あるいは多数の国へ活動を分散させることで、競争優位が生まれる場合がある。輸送費、通信費などが高いために一箇所から配送すると効率が悪い産業や、さらに一箇所に活動を集めるリスク(供給停止のリスクなど)が存在する産業では、分散配置が採用される。また、分散配置を行う理由に、現地の買い手の要求にスピーディに対応することができるため、マーケティングの質を高めることができるという点が挙げられる。さらに多数の国から得られた情報を通じて、活動のナレッジを蓄積することもできる(企業が多数の子会社を調整できる場合のみ)。</li> <li>バリューチェーンの調整と配置の組み合わせにより、機能戦略は、単純なグローバル戦略、海外投資額が大きく各国子会社に強い調整を行う戦略、マーケティングを分権化した輸出中心戦略、マルチドメスティック戦略の4つのタイプに分類される。各戦略の特徴は、下記の通りである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>単純なグローバル戦略とは、調整が強く、配置が集中している場合を取る戦略である。できる限り多くの活動を一国に集中し、国内と海外で標準化された製品・サービスを生産し、販売する戦略である。PPT28のトヨタの戦略がこれに該当する。</li> </ul> </li> </ul> |

## 4 機能戦略についての理論

| 17. バリューチェーンの調整と配置 (2/3) |  |
|--------------------------|--|
| 学習目標                     | 4つの機能戦略の定義とその特徴について、理解する。  |
| 講義のポイント                  | 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。  |
| 解説                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外投資額が大きく各国子会社に強い調整を行う戦略とは、調整が強く、配置が分散している場合を取る戦略である。海外に数多くの拠点を設け、国際分業によってグローバルに規模の経済を実現する戦略である。例えばゼロックスは、R&amp;Dを米国に集中し、他の活動は各国へ分散させるなど分散型の活動をする一方、ブランド、マーケティング方法、サービス手順などを完全に標準化し、調整は強くしていた。PPT28のフォードの戦略がこれに該当する。</li> <li>マーケティングを分権化した輸出中心戦略とは、調整が弱く、配置が集中している場合を取る戦略である。バリューチェーンの配置は集中させるが、マーケティングを分権化し、調整度合いの低い輸出中心の戦略である。例えば、キャノンの支援活動の大部分は日本国内で行われているが、各国のマーケティング子会社は、世界各地である程度自由が認められている。</li> <li>マルチドメスティック戦略とは、調整が弱く、配置が分散している場合を取る戦略である。海外に数多くの拠点を設け、生産から販売まで現地で行い、すべてのプロセスをできるだけ現地化する戦略である。また、PPT28のフィアットの戦略がこれに該当する。</li> <li>食品業界を例にとって考えてみると、R&amp;Dや製品開発コストは低く、顧客ニーズの地域差は大きい(食文化は地域によって異なる)。製造について規模の経済は効かず、また地域ごとにしか食品は売れない。そのため配置を分散させ、調整を低めて現地に適応させた方がよい。対応戦略としては、マルチドメスティック戦略を採用することが望ましい。半導体業界を例にとって考えると、R&amp;Dや製品開発コストは高く、顧客ニーズの地域差は小さい。半導体はたくさん作ることで、コストの優位性が生まれるため、規模の経済が効く。したがって、配置を集中させ、調整は高めの方がよい。対応戦略としては単純なグローバル戦略を取る。</li> <li>I-R分析を適応して分析を行うと、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ことがわかる。例えば、タスクレベルを分析してみると、マーケティングの中でも、グローバル統合させた方がよいタスクと、ローカル適応させた方がよいタスクに分かれる。世界標準の宣伝広告は経済的に効率的だが、各国固有の文化や規制に対応しきれないため、標準化と現地適応のバランスを保つことが重要になる。しかし、販売促進は現地適応で行うことが重要になる。例えば、スターバックスコーヒーは、ブランドは世界共通にし(グローバル統合)、販売促進は各国毎に対応している(ローカル適応)。</li> </ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 17. バリューチェーンの調整と配置 (3/3)

#### 補足事項

- PPT30機能戦略の分類図の見方
  - 調整が高い場合  
各国のオペレーションなどが標準化される。例えば、各工場は情報システム、製造工程などが、同一に厳しく調整されることなどが挙げられる。
  - 調整が低い場合  
各国毎にオペレーションなどは異なる。例えば、各工場に完全な自律性を許して、製造工程も部品の数も別々にすることなどが挙げられる。
  - 配置が集中している場合  
1カ所で活動を行い、世界へ展開する。例えばR&D研究所は一つ、工場も一つである場合などが挙げられる。
  - 配置が分散している場合  
国ごとで活動を行なう。例えば、極端な場合、国毎に完全なバリューチェーンを持つ場合などが挙げられる。
- バリューチェーンの調整と配置についての他社事例は、下記の通りである。
  - 単純なグローバル戦略の事例(PPT31参照)
  - 海外投資額が大きく、各国子会社に強い調整を行う戦略の事例(ゼロックス)  
ゼロックスはR&Dを米国に集中し、他の活動は分散させていたが、ブランド・マーケティング・サービス手順は世界で標準化されていた。
  - マルチドメスティック戦略の事例(PPT31参照)
  - 輸出中心戦略の事例(キャノン)  
キャノンは活動の配置は集中型であり、調整は弱い。支援活動の大部分及び、ほとんどの製造活動は、日本国内で行なわれているが、各国のマーケティング子会社は、世界各国である程度活動の自由が認められている。

## 4 機能戦略についての理論

| 18. 地域クラスター論 |   |
|--------------|---|
| 学習目標         | 地域クラスターの代表例について理解する。  |
| 講義のポイント      | グローバル展開を行う上で、特定の産業に特化した競争優位を獲得するために、地域クラスターの存在を考慮することが重要である。  |
| 解説           | <ul style="list-style-type: none"><li>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。地域クラスターが形成されることにより、その国の競争優位が生まれる。</li><li>シリコンバレーでは、ICT・先端技術の地域クラスターが形成されている。具体的な要因は、下記の通りである。<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>海外から優秀な人材が集合している。</li><li>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。</li><li>Apple、Google、Intel、eBay、Amazon、Cisco、HP、Yahoo!、Salesforce.comなど有名ICT企業が密集しており、競争環境が激しい。</li></ul></li><li>台湾では、半導体の地域クラスターが形成されている。具体的な要因は、下記の通りである。<ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>台湾の半導体メーカーは「南電」をはじめ、「全懋」、「欣興」、などの13社が存在する。</li><li>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。</li></ul></li><li>インドでは、ICTの地域クラスターが形成されている。具体的な要因は、下記の通りである。<ul style="list-style-type: none"><li>安価で豊富な労働力がある。</li><li>インド工科大学など、ICTに優れた人材が豊富にいる。</li><li>ICTに関連する産業(電気産業など)が多い。</li><li>ICTの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。</li><li>STPI(Software Technology Parks of India)制度など、ICTに関して、政府の取り組みが活発である。</li></ul></li><li>地域クラスターは、一時的に発生するものではなく、政府の政策などといった様々な理由があって発生する。中・長期的な視点で、これらを考慮し、グローバル展開を行う必要がある。</li></ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 19. 国の競争優位の決定要因 (1/3)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | 国の競争優位の決定の要因を学ぶ。  |
| 講義のポイント | 国の競争優位を決定するそれぞれの要素は、独立しているわけではなく、互いに関係し合っている。MCNの事例を基に理解を深める。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• M.E.ポーターは、国の競争優位は、企業戦略・構造・競合関係、要素条件、関連・支援産業、需要条件の4つの要因によって決定されるとしている。             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業戦略・構造・競合関係とは、企業がつくれ、組織され、経営される状況、ないし国内での競合関係の性質を意味する。企業の管理方法や競争の仕方は国の環境によって影響を受ける。例えば、ドイツのトップマネジメントは技術出身の人間で占められているため、企業の組織と管理方法は上下階層がしっかりと決められている。また、方法論を重視する製品に強い傾向にあり、高度な技術内容(光学機械など)を持った産業で成功している。逆に新モデルへの転換などが重要になる消費財などではドイツの成功はあまりない。また、競合が多いと、それぞれに刺激を受け、能力の向上につながる。例えば、PPT33のシリコンバレーの例では、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、競争環境が激しいことがこれに該当する。</li> <li>• 要素条件とは、熟練労働力やインフラといった、ある特定の産業で競争するのに必要な生産諸要素があるかどうかを意味する。優秀な人材が豊富にいることや、必要なインフラが整っていることで、より高度な製品・サービスを提供できる。例えば、PPT33のシリコンバレーの例では、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ことや、海外から優秀な人材が集合していることがこれに該当する。</li> <li>• 関連・支援産業とは、国際的競争力のあるサプライヤー産業・関連産業があるかどうかを意味する。支援産業のサプライヤーが国際的競争力を持っていると、川下産業の企業に競争優位をもたらす。例えば、PPT33の台湾の例では、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ことや、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ことがこれに該当する。</li> <li>• 需要条件とは、特定産業の製品及びサービスに対する需要の特質を意味する。需要の大きさだけでなく、質も重要になる。高度な知識を持った買い手がいることで、要求レベルは上がり、さらなる発展、またはイノベーションを創出できる。例えば、PPT33のインドの例では、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ことが該当する。</li> </ul> </li> <li>• これらの4つの要素は互いに関係し合って、自己強化をもたらす。例えば、日本のエレクトロニクス産業においては、各企業が競合他社から刺激を受け、ともに能力を向上させ、需要の拡大に繋がった。4つの要因が相互に関係し合うことで、地域クラスターは形成される。</li> </ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 19. 国の競争優位の決定要因 (2/3)

#### 補足事項

- PPT35では、MCNのグローバル組織を事例として取り上げる。
- MCNの設立から日本市場参入決定に至るまでの経緯について  
株式会社MCNは、米国に本社を置く携帯検索ソリューション・プロバイダーである。2002年の設立以来、リアルタイムモバイル検索サービスのプロバイダーとして、世界中の携帯キャリア、携帯サイト運営者およびコンテンツプロバイダーにサービスを提供している。MCNは設立当初からアジアを中心としたグローバル規模での展開を考えていたが、当時、モバイルに関しては、日本市場は世界の他の市場に比べてかなり先進しており、逆に日本の市場から海外市場へ進出するのは難しい時期でもあった。実際に、日本のコンテンツプロバイダー業者が海外進出し、失敗したケースが数多く見受けられたのも事実である。このような状況下、MCNは日本市場特有の状況を把握し、それらを十分に理解した上で、本格的なグローバル展開へのアプローチとして日本法人の設立を考え、2004年にはすでに日本オフィスを開設し、現地のマーケティング責任者を参加させて、市場動向のリサーチを開始した。その後、2007年に日本法人を設立することを決定した。
- ロケーション再編成の目的  
日本法人設立を本格的なグローバル展開の第一歩として位置づけたMCNは、この時点で、組織全体の再編成を実施することを決定した。その際、それまで活動の本拠地としていた米国オフィスから経営全般の拠点を日本へ移動することも検討した。グローバルで展開する組織にとって、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。また、グローバル組織のロケーションは、その拠点をどこに置かかで、グローバル企業としての競争優位が生まれる。MCNのロケーション再編成の検討時における具体的なプロセスは、下記の通りである。
  1. 企業戦略・構造・競合関係  
MCNは、全世界の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しており、市場が著しい優位性を持っている日本市場での活動を行う。ロケーションを日本市場に置くことで、時差をうまく利用した米国本社とのやりとりや、今後展開を予定している中国をはじめとするアジア地域へのアクセスと管理も可能であると分析される。
  2. 需要条件  
日本は、世界最大のモバイル市場であり、潜在的な顧客数は圧倒的に大きい。若年層を中心とした携帯文化により、顧客のニーズが多種多様であり、また顧客の商品に対する知識レベルは洗練されており、高い。その結果として、このような顧客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への期待は大きく、今後さらに成長が期待されるマーケットとして高い魅力がある。

## 4 機能戦略についての理論

### 19. 国の競争優位の決定要因 (3/3)

#### 補足事項

#### 3. 要素条件

MCNにとっての要素条件を分析するためには、日本でビジネスを行う上で必要な人材、インフラなどが整っているかどうかを判断しなければならない。MCNにとってのビジネスインフラとして、まず第一にFOMAなどに代表される高速度携帯インターネット(第三世代)のインフラがある。日本におけるこのインフラ条件は、世界最新のモバイル技術やブロードバンドの加速化などによって実現され、このビジネスインフラの最適化は、市場全体の成長へとつながることが期待される。

第二の条件として、パケット定額制など、エンドユーザーが携帯電話をデータ通信機器として活用するだけのビジネスモデルが定着していることが挙げられる。日本では、それに伴ったモバイルコマース、モバイルマーケティングという産業も勃興しており、包括的にこのようなビジネスモデルが機能し、定着していると分析できる。すでにMCNには、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が数多く存在しているため、顧客企業とのネットワークを通じて、さらなる顧客数の拡大も可能である。

また、人材の面から分析すると、日本におけるモバイルコマース、モバイルマーケティングの分野に対する認知度は高く、このような産業に従事する人材の量・質ともに高いと言える。

#### 4. 関連・支援産業

パートナーとして、モバイルと音楽、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である。また、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している。

#### • MCNのグローバル組織運営におけるロケーション選定

上記の分析の結果、最終的にMCNは、日本はモバイル市場の需要と経営環境が整っていると判断した。今後著しい成長が見込まれるアジア市場への展開の拠点として、経営の本拠地を米国から日本へ、意思決定のプロセスを完全に集権化し、日本ですべてのマネジメント機能を管理することにしたのである。

#### • ロケーション選定時の留意点

また、この時点で判断した各拠点の選定基準は、それらの条件が一時的なものなのか、永続的なものであるのかを見極める必要がある。一時的なものであっても、周辺市場の成長が見込める場合は、その拠点を軸として、新規市場の開拓の可能性も考えられる。現時点での事業機会だけでなく、将来的に見た事業機会を追求するために、グローバル組織のロケーションは検討されるべきである。実際に、MCNは、中国をはじめとするアジア地域への展開を視野に入れており、将来的な視点から見ても、事業機会を追求するために効果的なロケーションの選定であったと言える。

(ただし、PPT35に記載している顧客企業及びパートナー企業が、特別にMCNに対して各条件を提供するための活動を行っているわけではないことに注意する。)



## 4 機能戦略についての理論

### 20. グローバル組織発展の歴史 (1/3)

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | グローバル企業が、どのような組織形態を進むのかを理解する。  |
| 講義のポイント | 成長戦略によって、形成される組織の過程は異なり、最終的には、グローバルマトリクス組織が形成される傾向がある。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>グローバル企業は、グローバル化の進展とともに、その組織を再編していく。グローバル組織は、海外拡張の初期の段階では、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。一般的に製品数も販売高も多くなれば、最終的にはグローバル・マトリクス組織に達する傾向にある。</li><li>グローバル展開の初期段階では、国際事業部を創設する。グローバル化の進展に伴い、企業は製品別事業部制組織に国際事業部を加え、国内事業と海外事業の管理を分離させた。これにより、国内事業を優先した結果、優先順位が低くなった海外事業にも十分配慮できるようになった。また、国際事業部に海外事業の統制を任せることで、経営者の統制範囲を狭めることができた。その後の成長戦略により、組織構造は異なる方向に向かう。多角化した国内製品ラインを海外に広げていった企業は世界的製品別事業部制を取り、主力事業のみを海外展開していった場合は、地域別事業部制を取る。どちらの場合も、国際事業部制の廃止へと向う。海外での多角化比率が高まると、国際事業部という単一の組織構造では、多様性を管理することに限界があるためである。また、主力事業で海外売上を伸ばす場合、すでに国際事業部が、地域割りで編成されている場合が多いため、国際事業部を廃止し、地域別事業部へと進化した。そして、世界的製品別事業部制を取る企業が国外での売上比率を伸ばしたり、地域別事業部制をとる企業が多角化したりする場合、グローバル・マトリクス組織へと発展することになる。</li><li>グローバル・マトリクス組織とは、グローバル規模において、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。地理軸のみを強調した場合、各地域における製品多角化が進むにつれ、その複雑・多様な市場に対応できなくなる。また、製品軸のみを強調した場合、製品にかかわる全世界的オペレーションを把握するため、世界中の市場への対応が困難になる。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。</li><li>グローバル・マトリクス組織のメリットは、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ことや、偏った局所利益ではなく、全社利益の最適化を実現できることなどが挙げられる。デメリットは、マネジメントのコストが膨大になることや、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は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、意思決定もまとまらない場合が生じるなどが挙げられる。</li></ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 20. グローバル組織発展の歴史 (2/3)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | 多様な環境の中で活動するグローバル企業が組織として対応すべき2つのプレッシャーについて理解する。  |
| 講義のポイント | 分化と統合のプレッシャーに対して、柔軟に対応することが重要である。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 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つのプレッシャーを受ける。各国の多様な環境からの要求に応じる(分化)とともに、企業としての一貫性も保持(統合)しなければならない。</li><li>• 分化のプレッシャーとは、グローバル企業が展開する各国からの要求は必ずしも一致せず、それぞれが相矛盾する要求を突きつけてくることである。</li><li>• 統合のプレッシャーとは、分化のプレッシャーがある一方で、企業としての一貫性を保つため、分散したやり方を統合する必要があることである。規模の経済、範囲の経済による効率の追求、グローバル規模での知識ノウハウの共有によるラーニングの促進などといった戦略的な背景もある。</li><li>• 各国・各地域ごとに異なる環境条件へ適応し、なおかつ企業全体として統合機能を果たすことが重要である。グローバル企業を取り巻く環境は常に変動しているため、常に化する環境へ対応しなくてはならない。その都度、統合メカニズムも対応していくことが重要である。</li></ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 20. グローバル組織発展の歴史 (3/3)

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | ボーン・グローバル企業が登場した背景や特徴を理解する。  |
| 講義のポイント | ボーン・グローバル企業は、設立当初からグローバル市場を見据え、グローバル展開を目指す企業である。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>ボーン・グローバル企業とは、設立当初からグローバル市場に進出する企業のことで、1990年代に入り、グローバリゼーションの影響で誕生した。(グローバリゼーションに関しては、第1章を参照)</li><li>伝統的なグローバル企業と、ボーン・グローバル企業の違いは、以下の通りである。<ul style="list-style-type: none"><li>特徴<ul style="list-style-type: none"><li>伝統的なグローバル企業は、豊かな国内市場の中で成長した後に国外市場に事業展開する、本国市場で経営資源を蓄積し直接投資によって国外に新たな拠点をすることが特徴として挙げられる。</li><li>ボーン・グローバル企業は、設立と共にグローバル市場におけるシェア拡大を目示す、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ことが特徴として挙げられる。</li></ul></li><li>市場の捕らえ方<ul style="list-style-type: none"><li>伝統的なグローバル企業は、国内市場と海外市場を分けて考える。</li><li>ボーン・グローバル企業は、市場を1つのグローバル市場と捉える。また、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。</li></ul></li><li>ターゲット市場<ul style="list-style-type: none"><li>伝統的なグローバル企業は、同質的なグローバル市場を狙う。</li><li>ボーン・グローバル企業は、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。また、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である。</li></ul></li></ul></li></ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 20. グローバル組織発展の歴史

#### 補足事項

- PPT41では、アライドテレシスをボーン・グローバル企業の事例として取り上げる。
  - アライドテレシス設立の経緯  
アライドテレシスは、1897年に設立され、本社は東京にある。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た。事業概要は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の提供である。アライドテレシスが、設立と同時に米国のシリコンバレーに子会社を設立した狙いは、当時LANの最大市場が米国だったことと、米国の高い技術開発力と日本の得意とする高品質の製造技術を融合させ、既存の製品よりも高品質で低価格な製品を市場に提供することの2つであった。
  - アライドテレシスの戦略とボーングローバル企業としてのメリット  
技術レベルの高い国で開発を行い、コスト競争力の強い国で生産し、市場の大きい国で販売するというビジネスモデルを確立し、製品の開発、設計、販売は自社で行い、生産は外部に委託するという戦略を取った。ベンチャー企業は経営資源が限られているため、大手メーカーのような大規模な製造部門を自社で持つことは難しい。アライドテレシスも、当初は、国内のメーカーに製造を委託していた。後に、東南アジア各国に製造拠点のネットワークを、日本、欧州、米国に開発拠点のネットワークを、それぞれ構築した。例えば、米国で、斬新だが品質にはやや問題のある製品を開発し、日本の技術陣が設計段階で改良し、コストの安いシンガポールで製造し、米国で新製品をいち早く市場に投入し、他社が追いつくと日本が中心となって品質を向上させると同時に、コストダウンによって競合他社をリードする。このように、各拠点の強みを生かし、連携しながら競合他社や市場の変化に対応している。この製造・開発のグローバルネットワークがアライドテレシスに競争優位をもたらしている。

## 4 機能戦略についての理論

### 21. グローバルマネジメントにおける組織モデル (1/3)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | グローバル企業の4つの組織モデルの特徴を理解する。   |
| 講義のポイント | 4つの組織モデルの特徴を理解し、産業や自社の特性に対応した組織を形成することが重要である。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• グローバル統合とローカル適応の2つの視点から、グローバル企業はグローバル組織、インターナショナル組織、マルチナショナル組織、トランスナショナル組織の4つの組織モデルに分類される。</li> <li>• グローバル組織は、グローバル統合が高く、ローカル適応が低い組織である。グローバル組織の特徴は以下の通りである。             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資産や能力は本国に集中しており、知識は中央で開発され、保守される。</li> <li>• 本国の成果は世界規模で活用する。</li> <li>• 親会社の戦略を子会社は忠実に実行する。</li> </ul> </li> <li>• グローバル組織のメリットは、規模の経済性を追求できることや活動を一箇所に集中させる結果、コミュニケーションコストを低減できることである。デメリットは、海外各国のローカル事情への適応が不十分になることである。例えば、パナソニック(旧松下電器産業)は、数多くの製品を展開し組織的な事業部制を取った。各国の拠点に対しては、本社でコントロールを徹底し、製品の標準化を行った。グローバル規模の効率性を追求できるため、家電業界に合っている戦略である。</li> <li>• インターナショナル組織は、グローバル統合が低くローカル適応も低い組織である。インターナショナル組織の特徴は以下の通りである。             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 能力の中核部は中央に集中させ、他は分散させる。</li> <li>• 親会社の能力を適応させ、活用する。</li> <li>• 中央で知識を開発し、海外の組織単位に移転する。</li> </ul> </li> <li>• インターナショナル組織のメリットは、コアコンピタンスを持たない海外子会社も親会社の持つ知的資産へアクセスできることである。デメリットは、海外現地特有の強みを取り込む視点に欠けることや、海外への現地適応の度合いが低いことなどである。例えば、エリクソンは、本国で開発した革新的製品や技術を、各国の市場に移転や適応させている。本国で開発された革新技術を各国へ普及させていく通信業界に合っている戦略である。</li> <li>• マルチナショナル組織とは、グローバル統合が低く、ローカル適応が高い組織である。マルチナショナル組織の特徴は以下の通りである。             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資産や能力は分散され、国ごとに独立した体制をとる。</li> <li>• 海外子会社は現地での機会を見出し、活用する。</li> <li>• 各組織単位内で知識を開発して保有する。</li> </ul> </li> </ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 21. グローバルマネジメントにおける組織モデル (2/3)

|         |   |
|---------|---|
| 学習目標    | グローバル企業の4つの組織モデルの特徴を理解する。   |
| 講義のポイント | 4つの組織モデルの特徴を理解し、産業や自社の特性に対応した組織を形成することが重要である。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• マルチナショナル組織のメリットは、海外各国のローカルニーズを満たすことができることである。デメリットは、世界各国間での重複が多く、非効率になってしまうことや各国でそれぞれが独立しているためリソースの共有が難しいことなどである。例えば、ユニリーバは、現地のマーケットニーズや機会を把握できるよう、子会社を各国につくった。本社からのコントロールは最小限に抑え、現地子会社に経営の自由を与えている。日用品などは地域特性が国により異なるため、現地適応性が高い戦略が適している。</li> <li>• トランスナショナル組織は、グローバル統合もローカル適応も高い組織である。トランスナショナル組織の特徴は以下の通りである。             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資産や能力は世界に分散しているが、それぞれが相互依存している。</li> <li>• 海外各ユニットは、それぞれ差別化した形で世界中のオペレーションに貢献する。</li> <li>• 共同で知識を開発し、世界規模でシェアする。</li> </ul> </li> <li>• トランスナショナル組織はグローバル組織、インターナショナル組織、マルチナショナル組織の利点のみを生かして欠点を克服した、いわば理想型のようなものである。そのため、上記モデルのメリットを全てを兼ね備え、デメリットはないということになる。しかし、実際にこのようなモデルを体現している企業は存在しない。</li> <li>• 最近、新たな組織モデルとして、メタナショナル組織がある。メタナショナルとは、自国の優位性を超えて、グローバル規模での優位性を確保しようとするものである。本国のみでなく、世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略である。世界規模でナレッジを獲得し、移転し、活用するといったメタナショナル企業になるためには以下の能力の構築が必要である。             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新たなナレッジを見出す。</li> <li>• 確保したナレッジを流動化する。</li> <li>• ナレッジを活用し、イノベーションを行なう。</li> </ul> </li> <li>• 例えば、ノキアは北欧市場を中心に事業展開をしてきたが、1990年代には、携帯電話事業を軸としたグローバル展開に乗り出した。世界各国から必要なナレッジや能力を吸収していった。R&amp;Dは英国、先端技術やマーケティングノウハウは米国、データの利用能力などについては日本など、世界中にナレッジのネットワークを構築し、世界各国の技術・市場に関するナレッジを吸収した。本国であるフィンランドの優位性が強くなかったことが世界に目を向けた要因にもなっている。</li> </ul> |

## 4 機能戦略についての理論

### 21. グローバルマネジメントにおける組織モデル (3/3)

#### 補足事項

- グローバルマネジメントにおける組織モデルについての他社事例は、下記の通りである。
  - グローバル組織の事例(パナソニック)  
パナソニック(旧松下電器)は、数多くの製品を展開し組織的な事業部制を取った。各国の拠点に対し、本社からタイトなコントロールを行い、製品の標準化を行った。グローバル規模の効率性を追求できるため、家電業界に合っている戦略である。
  - インターナショナル組織の事例(エリクソン)  
エリクソンは、本国で開発した革新的製品や技術を、各国の市場に移転や適応させている。本国で開発された革新技術を各国へ普及させていく通信業界に合っている戦略である。
  - マルチナショナル組織の事例(ユニリーバ)  
ユニリーバは、現地のマーケットニーズや機会を把握できるよう、子会社を各国に作った。本社からのコントロールは最小限に抑え、現地子会社に経営の自由を与えている。日用品などは地域特性が国により異なるため、現地適応性が高い戦略が適している。
  - トランスナショナル組織の事例  
理論上は成り立つ組織ではあるが、実在はしないとされている。
  - メタナショナル組織の事例(ノキア)  
ノキアは北欧市場を中心に事業展開をしてきたが、1990年代には、携帯電話事業を軸としたグローバル展開に乗り出した。世界各国から必要なナレッジや能力を吸収していった。R&Dは英国、先端技術やマーケティングノウハウは米国、データの利用能力などについては日本など、世界中にナレッジのネットワークを構築し、世界各国の技術・市場に関するナレッジを吸収した。
  - 本国であるフィンランドの優位性が強くなかったことが世界に目を向けた要因にもなっている。

## 4 機能戦略についての理論

### 22. グローバル組織のコントロール

|         |  |
|---------|--|
| 学習目標    | グローバル組織をコントロールする手法を学ぶ。   |
| 講義のポイント | 非公式メカニズムのコントロールを有効にすることで、公式メカニズムのコントロールの負担を減少できる。  |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>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る。コントロールには公式メカニズムと非公式メカニズムがある。</li><li>公式メカニズムとは、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のことをいう。標準化、形式化とも言われる。オペレーションの標準化、公式化、ルールの策定などが具体例として挙げられる。</li><li>非公式メカニズムとは、人的交流や文化的メカニズムを通じた手法のことをいう。インフォーマルな人的集いや交流は社会化や理念の共有を促進し、メンバー全員が理念や価値観を共有することにより、人々の行動にも影響を及ぼす。人材交流、非業務的な活動、企業文化、経営理念などが具体例として挙げられる。</li><li>グローバル・マトリックス組織のような複雑な組織の場合、これら両方のメカニズムが必要である。明確な規定が必要ではあるが、矛盾する地域軸と事業軸との間に立ち、個々人は自身の判断で行動することが多い。そうした場合、企業理念や価値観などが社員に浸透していれば、判断を個々にしても、結果として会社にとって正しい方向での判断が下されることになる。</li></ul> |



## 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

## 5 まとめ

| 23. まとめ |   |
|---------|---|
| 学習目標    | グローバル市場において企業が成長するための戦略の必要性を再確認する。  |
| 講義のポイント | B社の成功要因は、展開先の市場ごとに、機能をカスタマイズした製品をグローバル市場へ展開したことである。   |
| 解説      | <ul style="list-style-type: none"><li>• A社は、競争戦略としてSaaSによる低コスト化を実現した、同一の機能を持った製品を、展開先の市場へ投入した。機能戦略としては、オペレーションの大部分は日本で行い、海外へ輸出する戦略を取った。</li><li>• 一方、B社の競争戦略には、SaaSによる低コスト化を実現したことと、国ごとに機能をカスタマイズした製品を各市場へ展開したことが挙げられる。機能戦略は、オペレーションの大部分は海外へ移転し、海外でR&amp;Dなどを行う戦略を取った。</li><li>• A社とB社の違いは、競争戦略において、国ごとの文化や慣習を考慮せずに標準化した同一製品を各市場へ展開したのか、国ごとの文化や慣習に合わせて、機能をカスタマイズした製品を各市場へ展開したのかどうかにある。B社は国の文化や慣習によって製品に求められる機能が微妙に変化する自社製品の特徴を理解し、国ごとにカスタマイズした製品を各市場へ展開した。そのことが、B社のグローバル成長を成功へ導いたポイントとして考えられる。</li><li>• つまり、グローバル展開にあたっての戦略を策定することは、グローバル規模で急成長を遂げる企業へと発展した一つの重要な成功要因となっているのである。</li></ul> |

## 第2章 参考資料

参考文献

- M.E.ポーター 『競争の戦略』ダイヤモンド社 (1982年)
- 『MBA経営戦略』ダイヤモンド社 (2002年)
- 小田部正明、クリスチアン・ヘルセン (横井義則監訳) 『グローバルビジネス戦略』同文館出版(2001年)
- M.E.ポーター 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社 (1989年)
- 浅川和宏 『グローバル経営入門』日本経済出版社 (2007年)
- M.E.ポーター 『国の競争優位(上)』ダイヤモンド社 (1992年)
- 諸上茂登/藤澤武史/嶋正編著 『グローバル・ビジネス戦略の革新』同文館出版社 (2007年)
- 高井 透 『グローバル事業の創造』千倉書房(2007年)

課題図書

## 参考資料一覧

- 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 - 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。



總務省

情報流通行政局 情報流通振興課