

グローバルダイナミクスへの挑戦

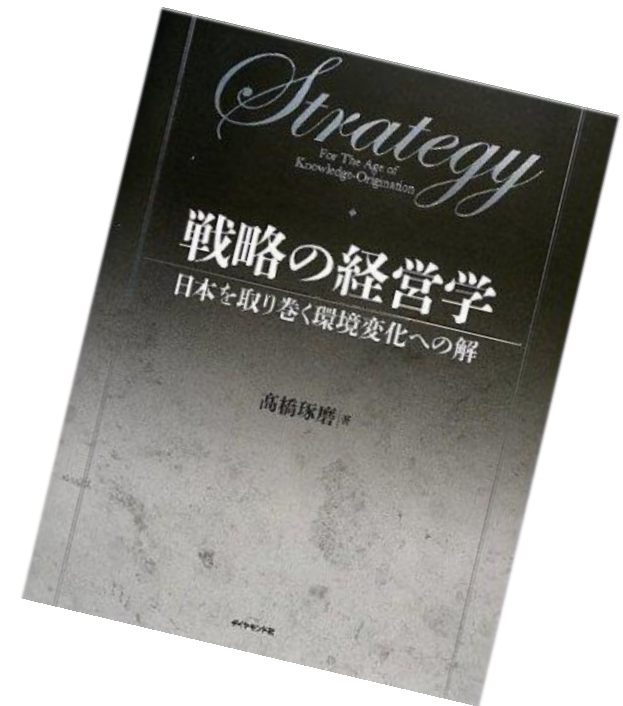
—少子高齢化時代の日本企業を襲う「後発者のメリット」

小久保美沙

章構成

序章

1. 目指すグローバル市場とは何か
2. グローバルな課題を解決するための組織設計
 - 2-1 グローバル企業の3つの類型
 - 2-2 トランスナショナル・ソリューション
3. 創知・情報化インパクト
 - 3-1 メタナショナル企業の出現
 - 3-2 鉄鋼業界の企業形態の多様化
4. 日本企業の多国籍化の特徴



章構成

5. 下からの攻めで世界に君臨するグローバル企業

- 5-1 中国市場でトヨタのかんばん方式に立ち向かう
新たなライバル
- 5-2 ダビニのエスカレーション・モデルによるサムスンの躍進
- 5-3 キャッチアップ型企業を押さえ込めなかった東芝

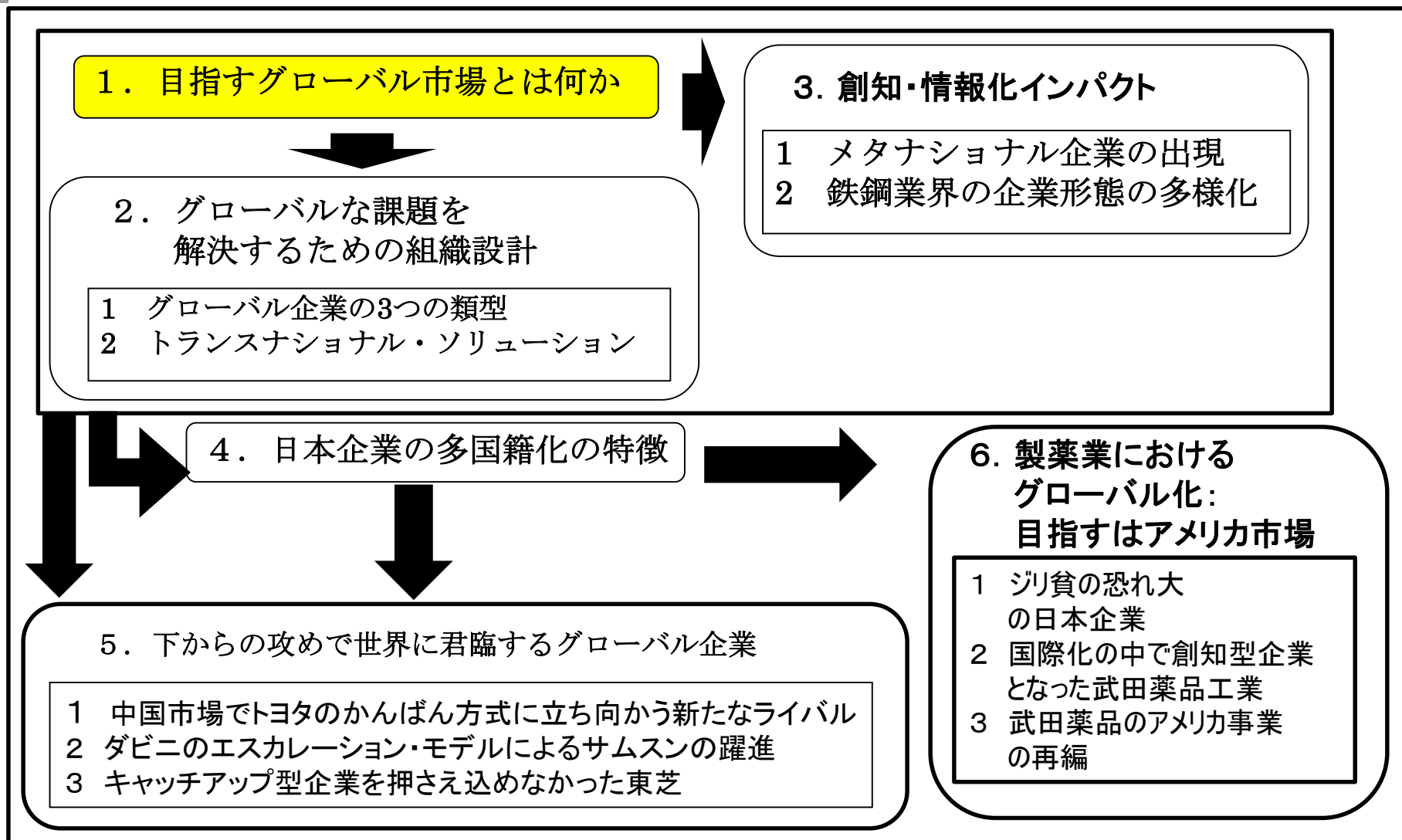
6. 製薬業におけるグローバル化：目指すはアメリカ市場

- 6-1 ジリ貧の恐れ大の日本企業
- 6-2 国際化の中で創知型企业となった武田薬品工業
- 6-3 武田薬品のアメリカ事業の再編

7. 終わりに

まとめ

構成図



グローバル化とは？

①生産のグローバル化

◎地域の利点を生かせる

製品ライフサイクルの
タイムラグで説明

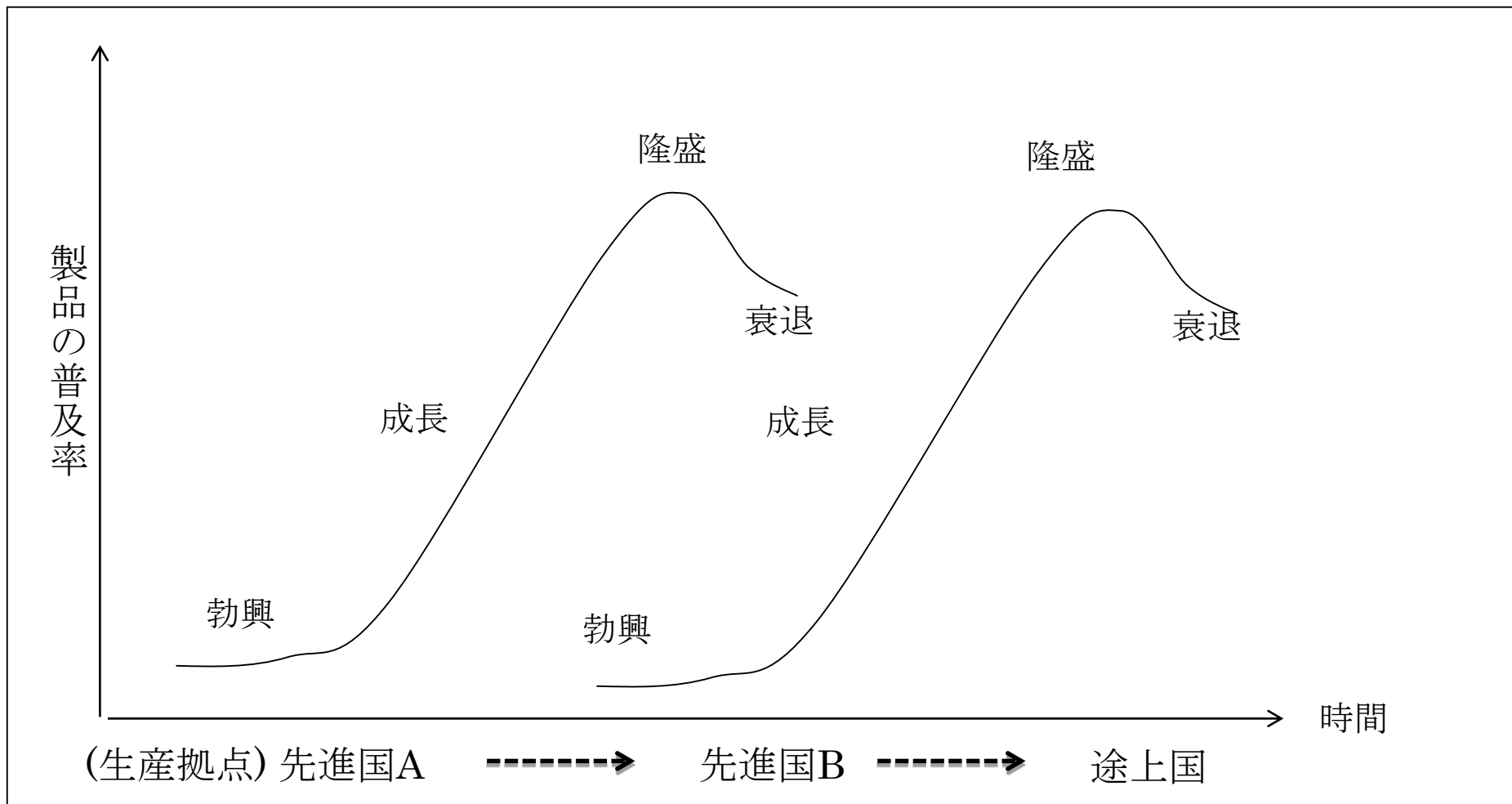
②市場のグローバル化

◎ある市場で飽和状態の商品がまた売れる



レイモンド・バーノン

【図表1-2】 製品ライフサイクルのタイムラグ



グローバル化とは？

①生産のグローバル化

◎地域の利点を生かせる

②市場のグローバル化

◎ある市場で飽和状態の商品がまた売れる

◎市場が同時に隆盛期を迎えること

先進国→途上国



禁止

製品ライフサイクルの
タイムラグで説明



レイモンド・バーノン

多国籍企業の選択

多国籍企業は取引コストに応じて展開

内部化にすぎない

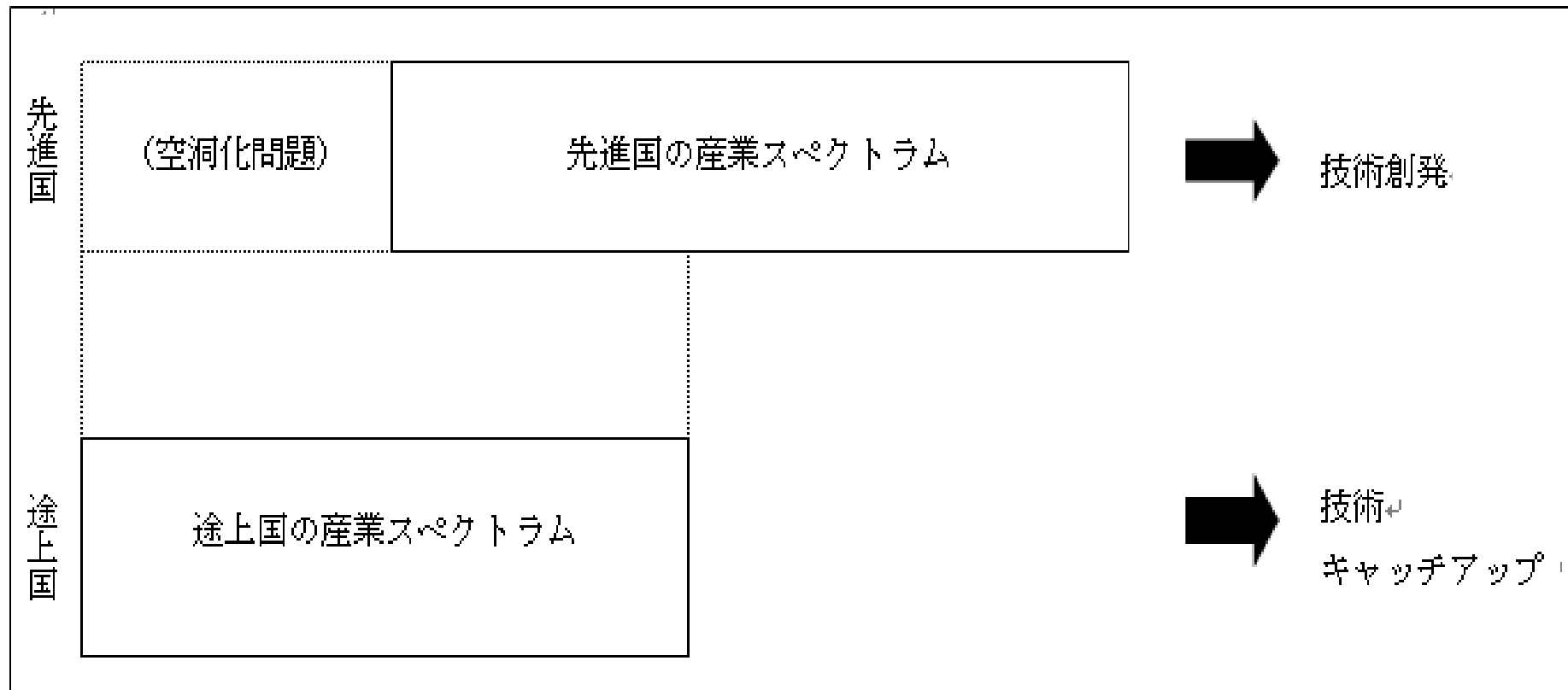


アラン・ラグマン

1990年代～：展開方法はプル型に変化

【図1-3】先進国と途上国の産業競争モデル

◎技術創発なし→先進国の産業は空洞化



近年のグローバル化まとめ

先進国・発展途上国の区別なし

→BRICs市場、BOP市場への参入の必要性あり

海外展開すると……



多国籍企業 VS 現地企業

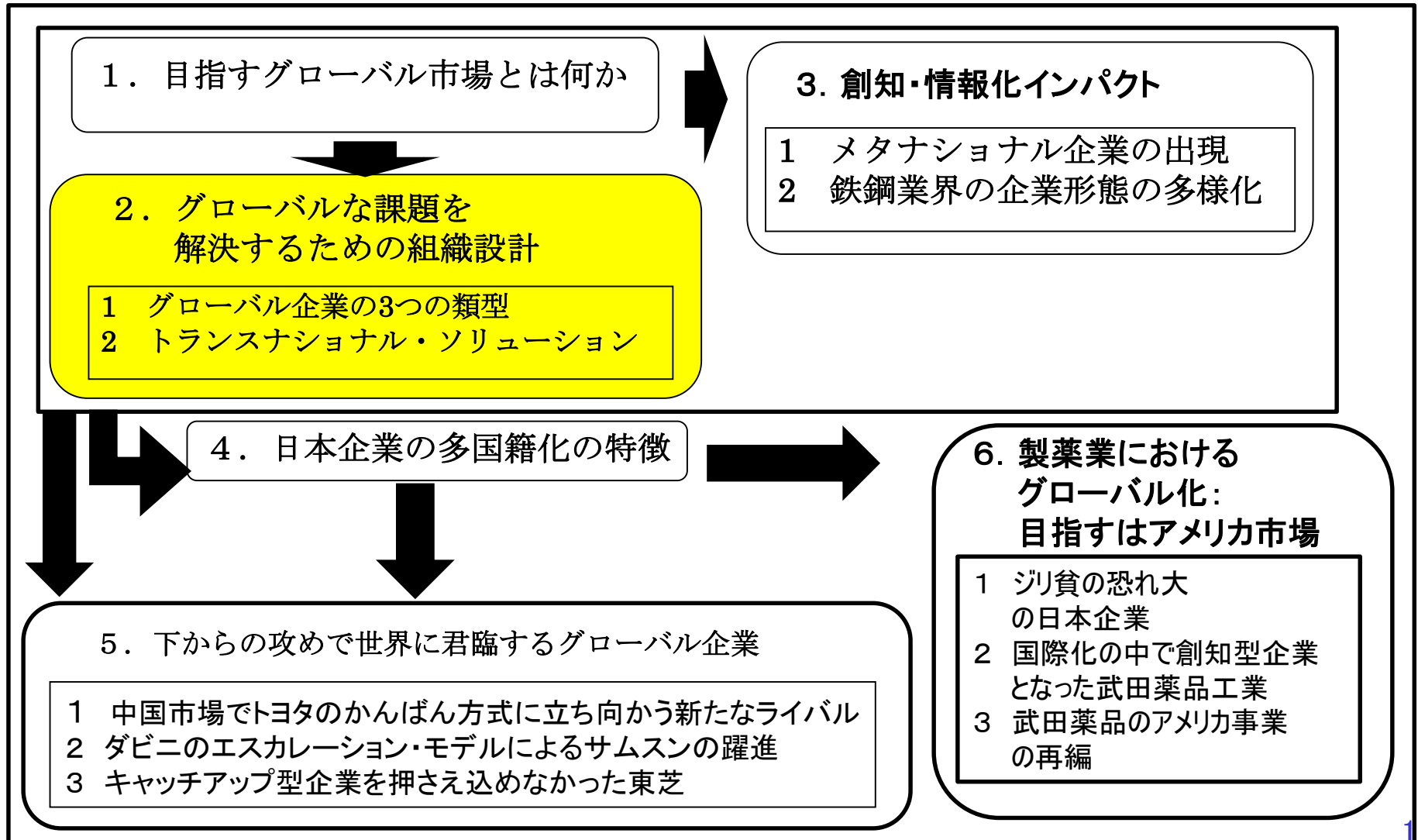
→イノベーションの打ち返し=下からの攻め

⇒世界市場を蹂躞



BOP市場まで視野に入れ、根本に立ち返った行動を

構成図



グローバル企業の3つの類型

- ①輸出型企业
- ②国際型企业
- ③多国籍型企业

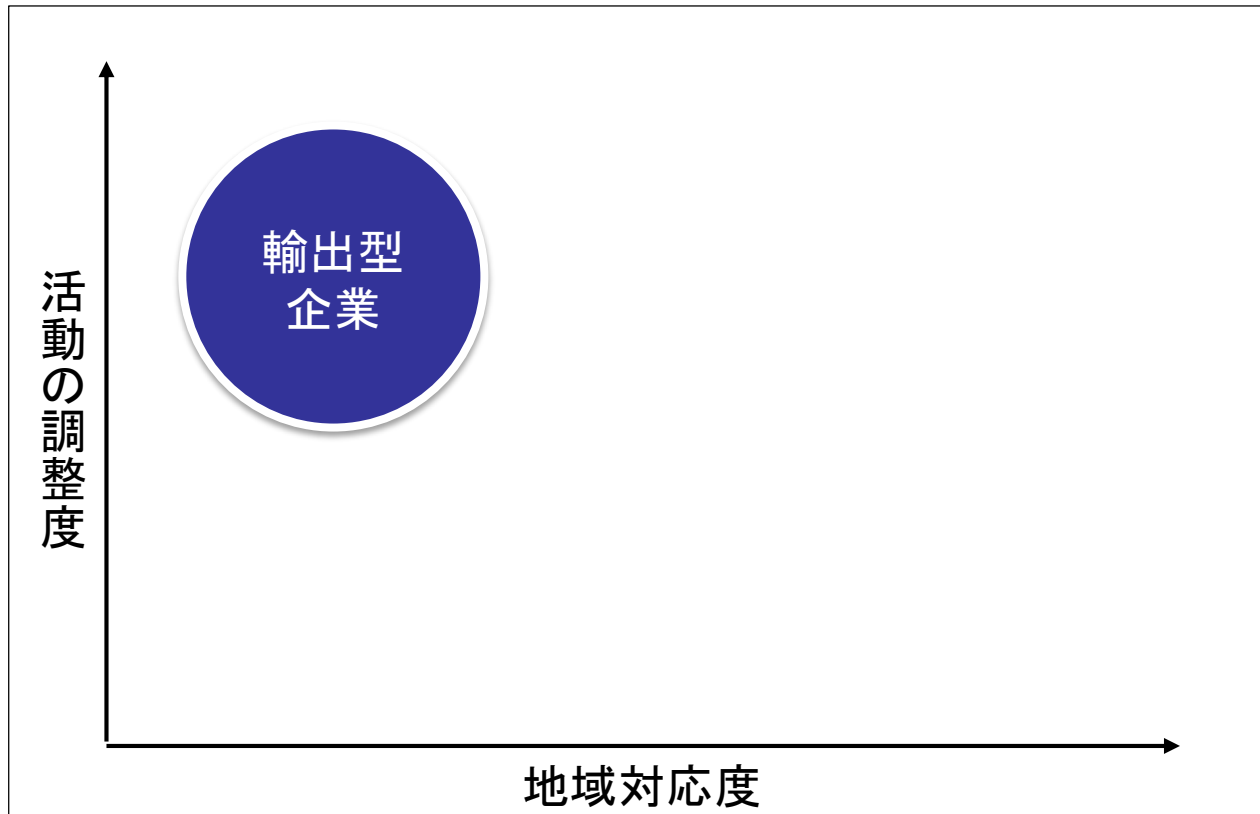
組織が戦略に従う



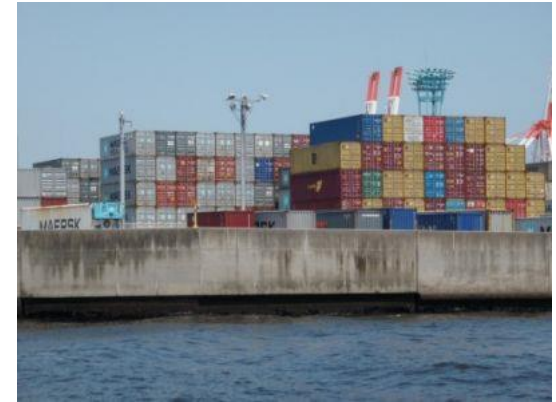
輸出型企業

輸出型企業・・・同じものを世界に輸出していく

【図2-1】グローバル企業の3つの類型



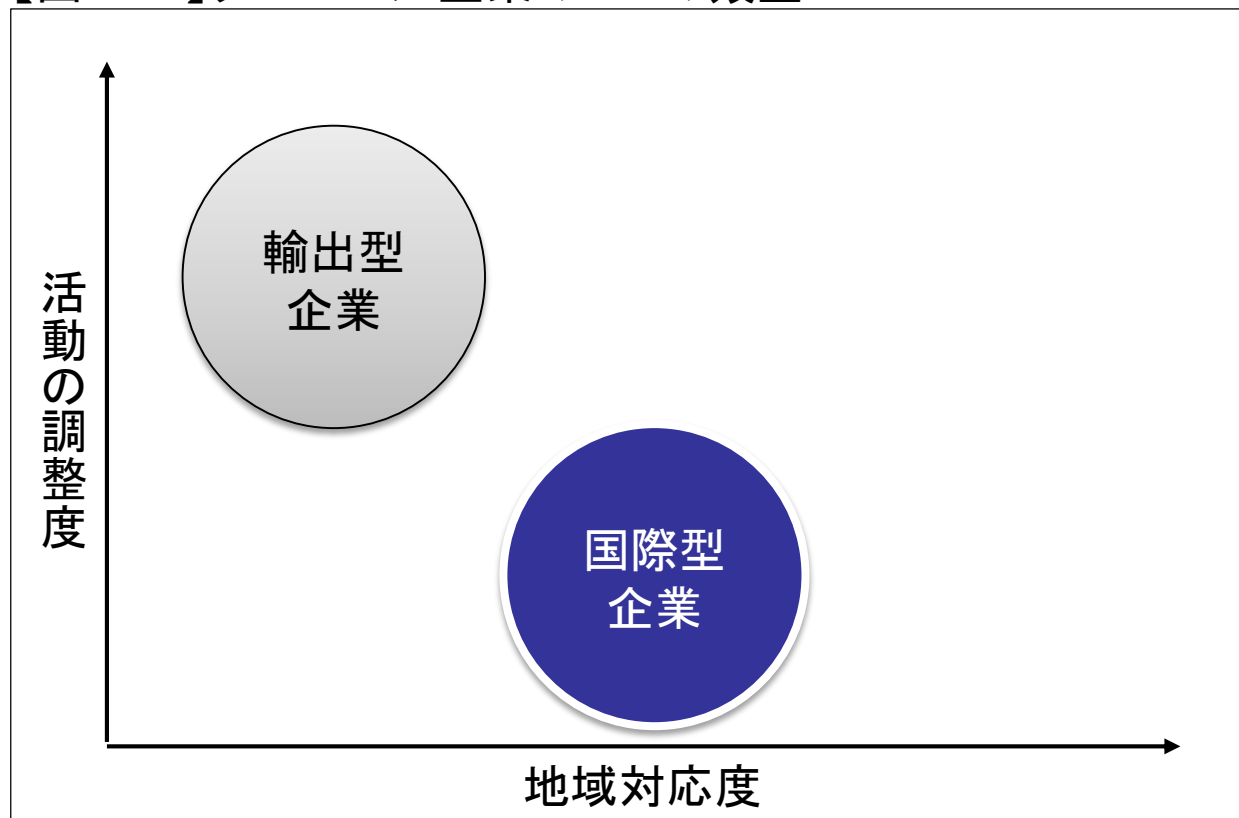
(出所:『戦略の経営学』p234より筆者引用)



国際型企業

国際型企業・・・同じことを世界中で行う

【図2-1】グローバル企業の3つの類型



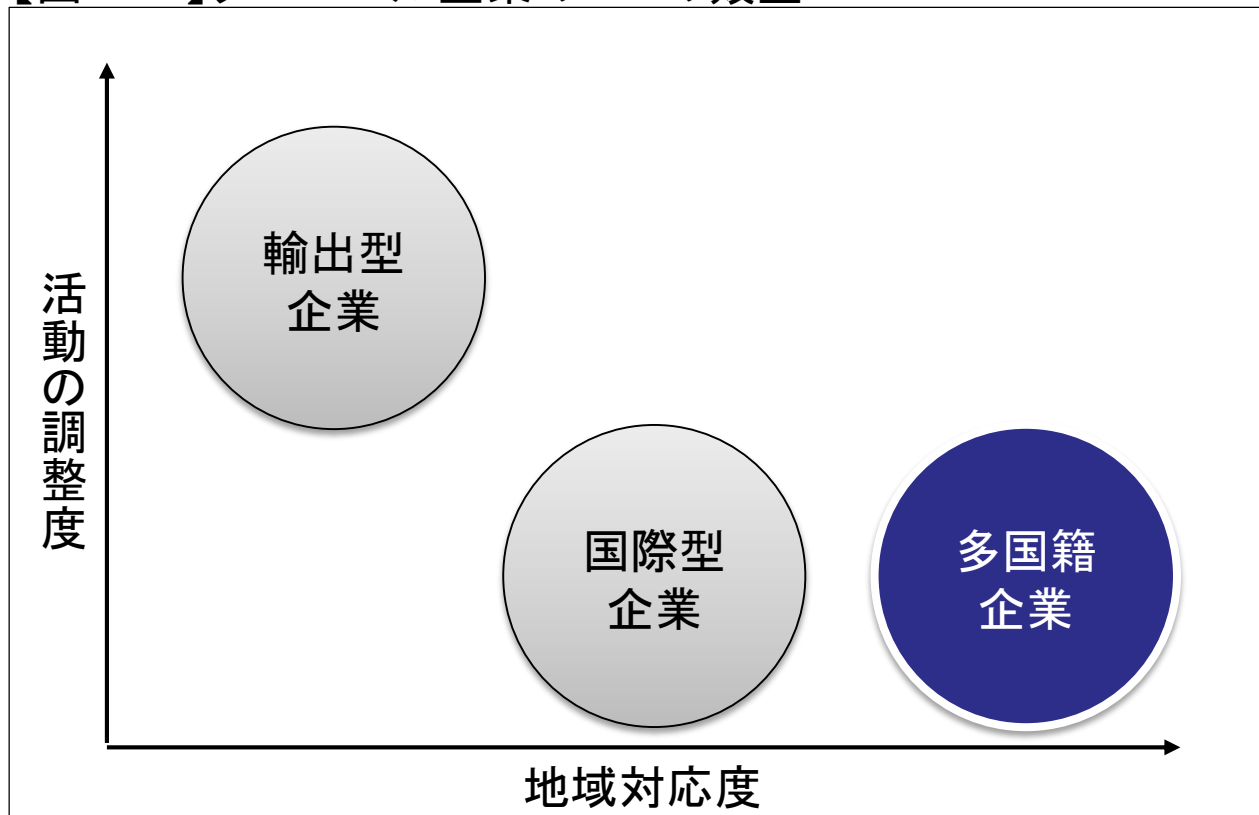
(出所:『戦略の経営学』p234より筆者引用)



多国籍型企业

多国籍企業・・・現地化ニーズに対応する

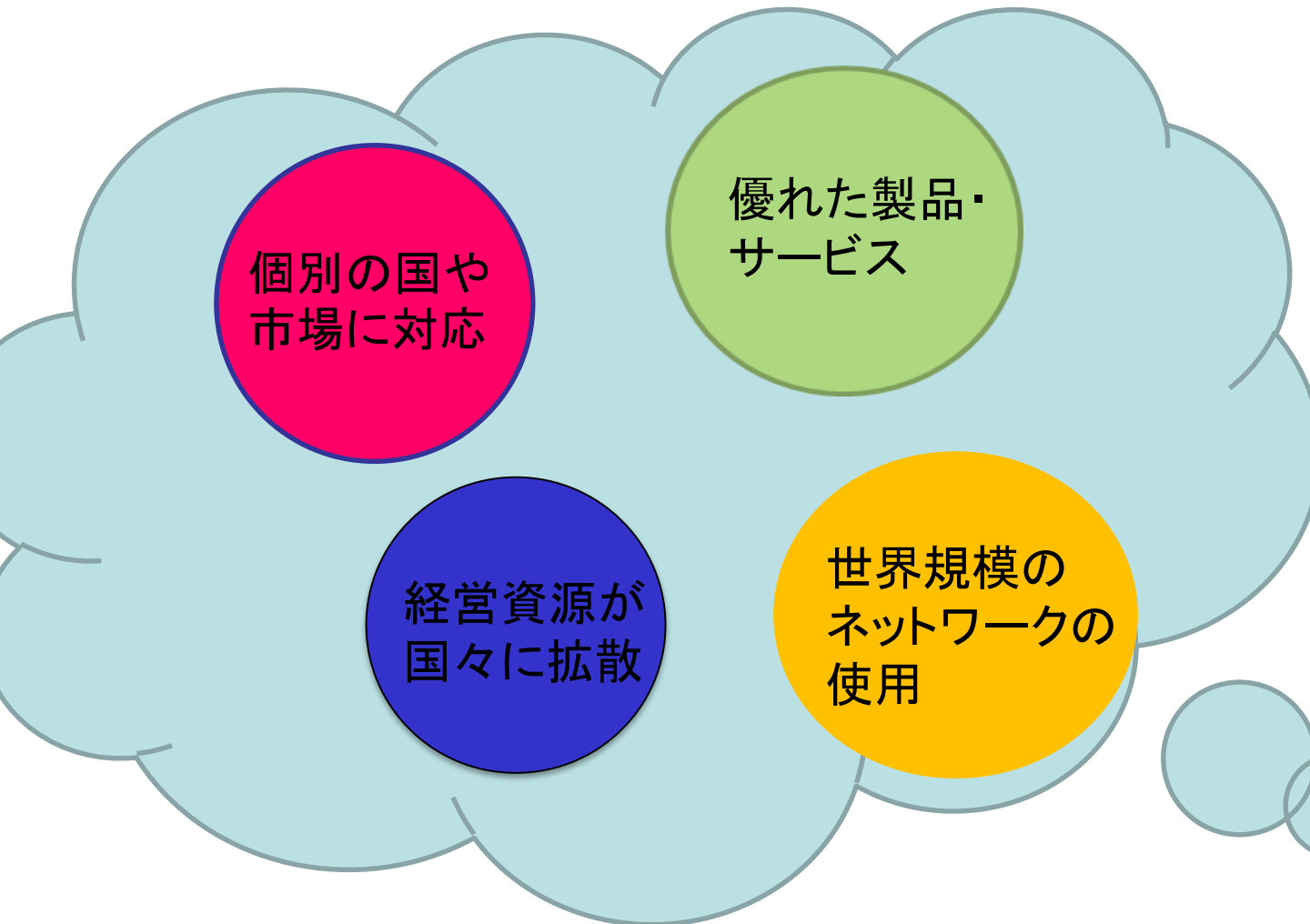
【図2-1】グローバル企業の3つの類型



(出所:『戦略の経営学』p234より筆者引用)



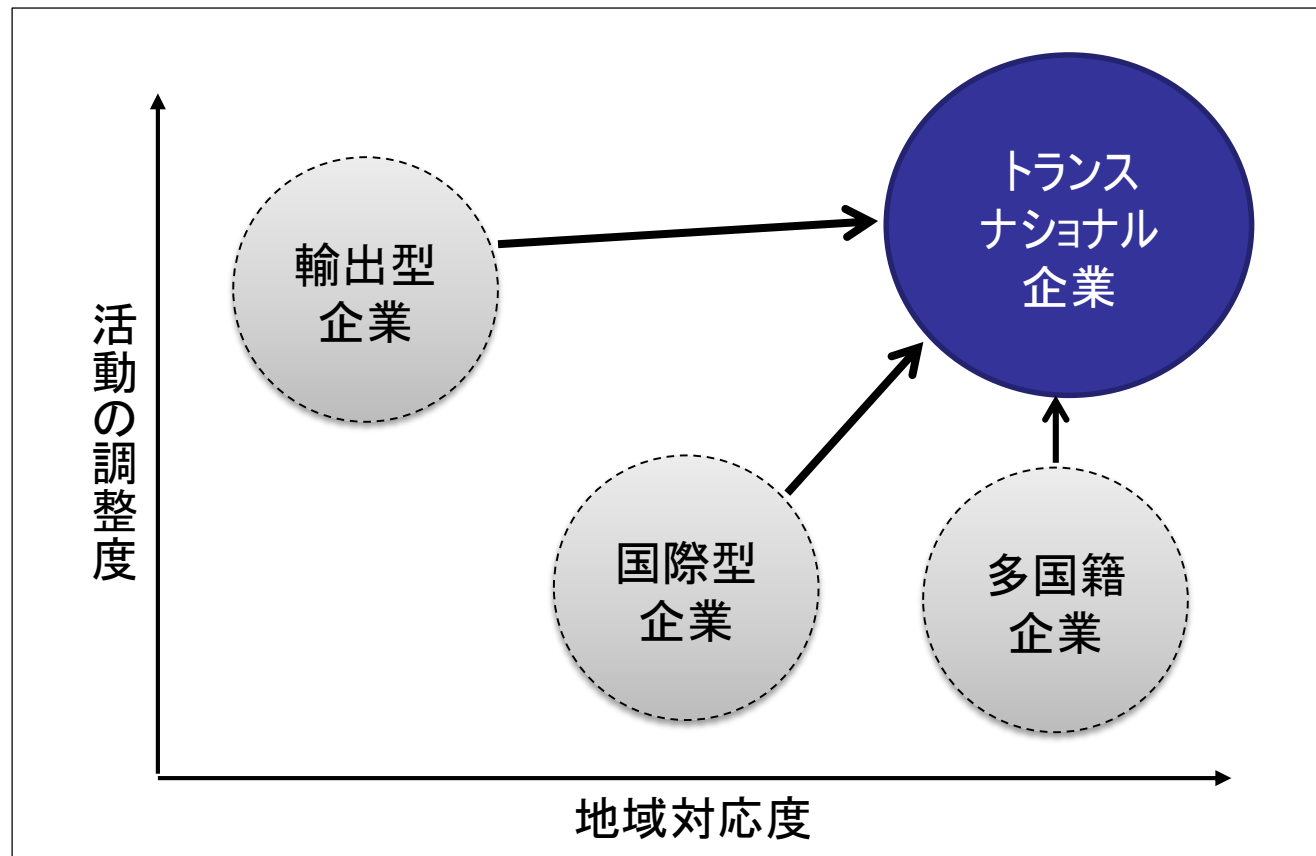
トランスナショナル企業の特徴



ゴージャル・バーレット 16

【図2-2】トランス・ナショナル企業の位置づけ

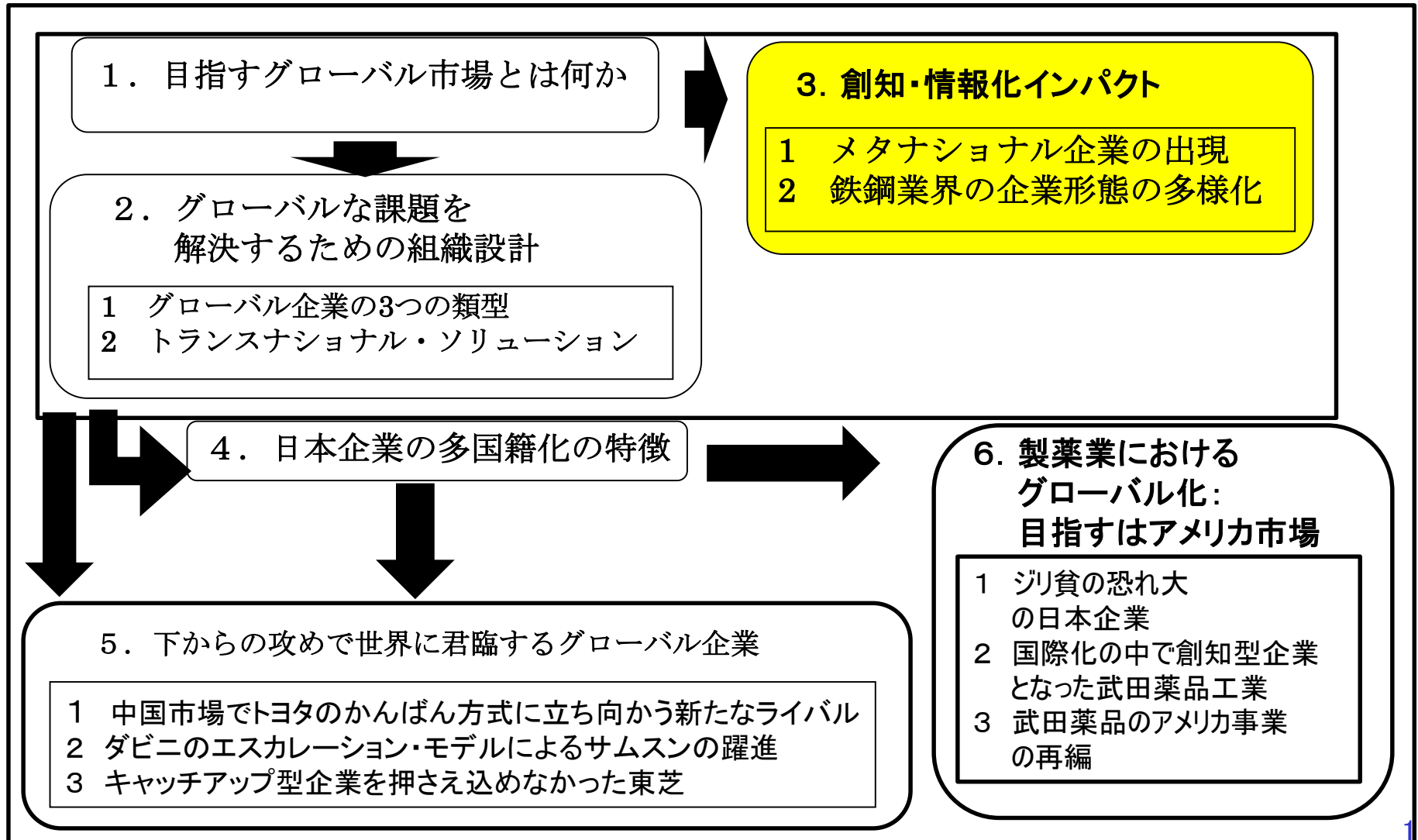
トランスナショナル企業・・・経路性を持っている



MITAL

(出所：『戦略の経営学』 p236より筆者引用)

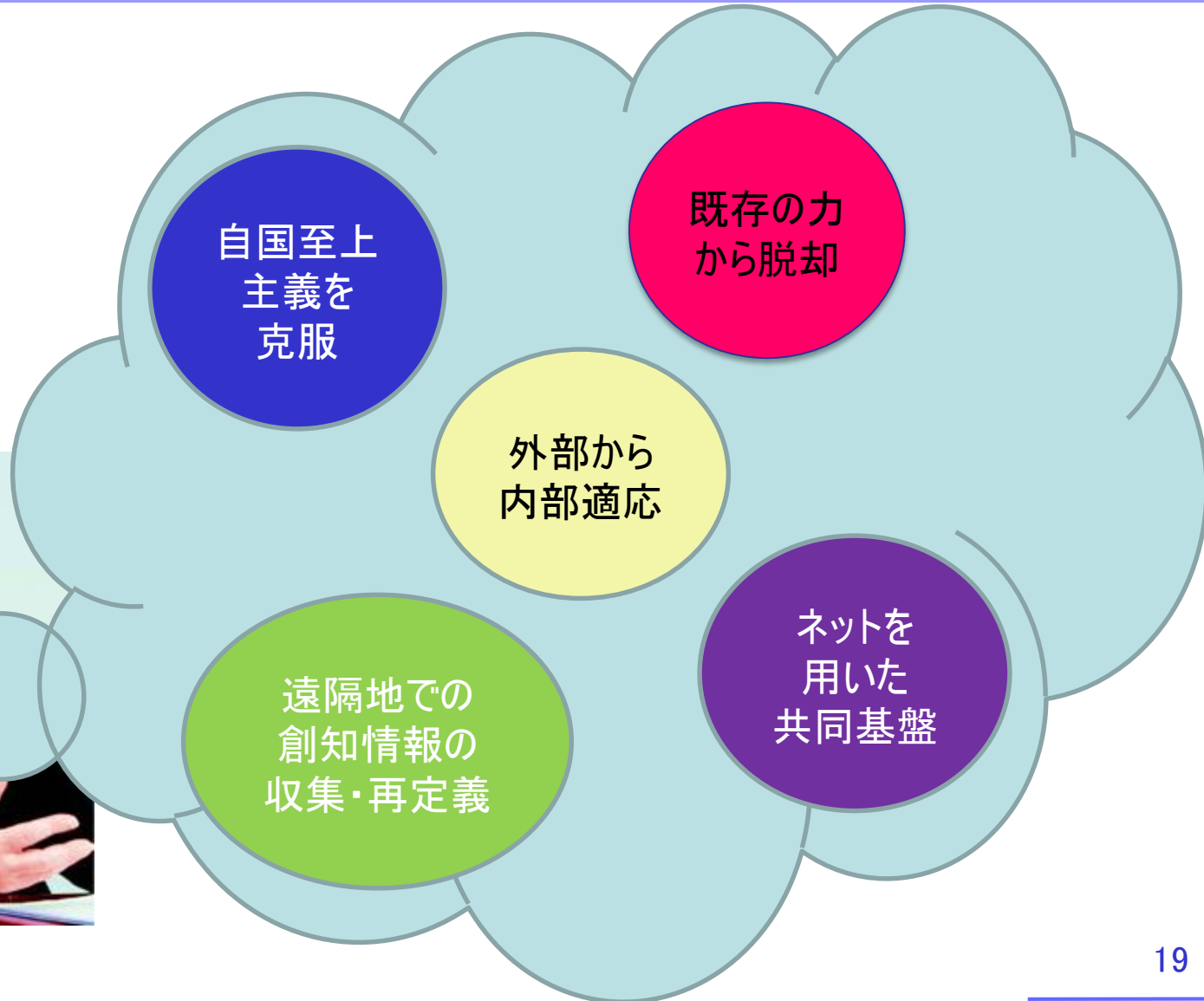
構成図



メタナショナル企業の特徴

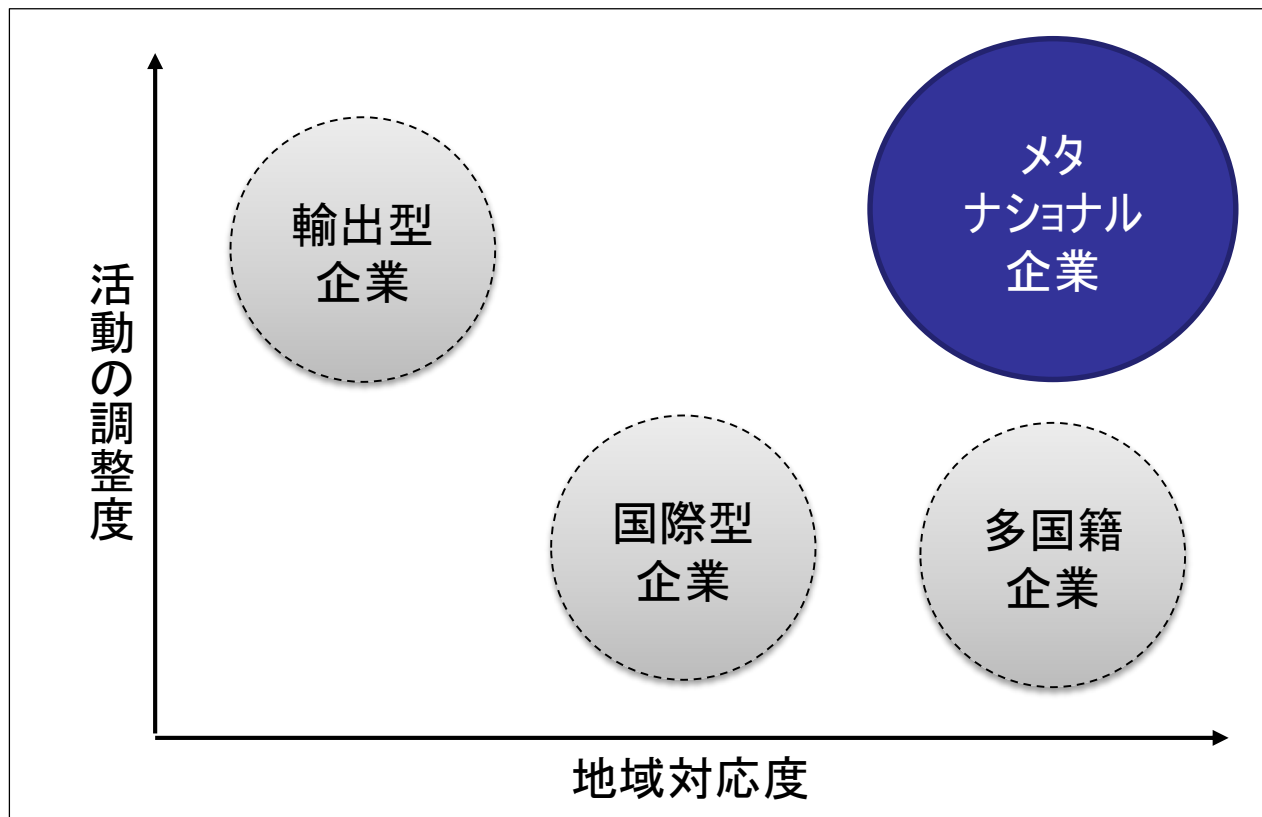


イブ・ドーズ



【図表3-1】メタナショナル企業の位置づけ

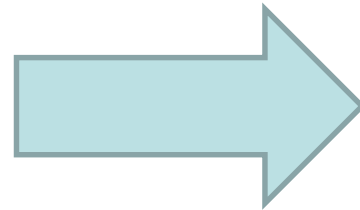
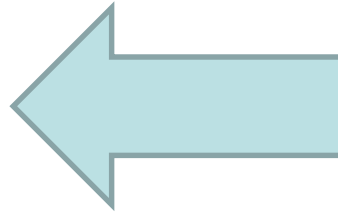
メタナショナル企業・・・経路性のない企業



(出所：『戦略の経営学』 p236より筆者引用)

鉄鋼業界の展開事例

国際型企业



トランスナショナル
企業

◎業種別の特徴はグローバル対応に関係なし

グローバル化の対応策の考察の変化

製品の性格から展開方法が決まる

アラン・ラグマン

産業の性格から対応方法が決まる

マイケル・E・ポーター



鉄鋼業界の例より

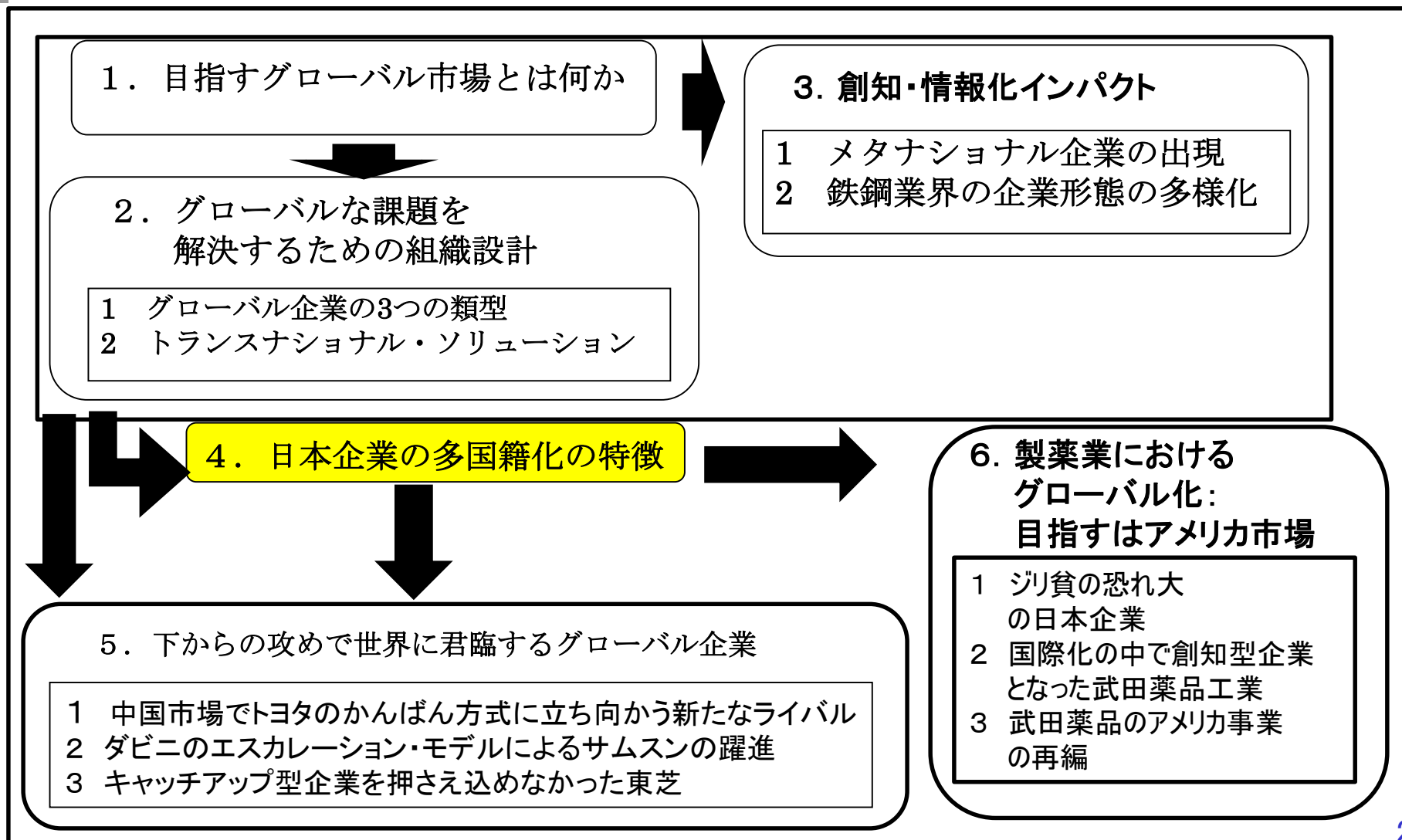
◎グローバル市場では柔軟な対応が可能

なぜ企業はグローバル化するのか

- ①市場を利用するよりも組織がよいため(＝内部化)
- ②自社のもつ製品、技術、ブランド、経営手法が優れているため
- ③市場の確保のため
- ④技術的ケイパビリティの無さを補うため



構成図



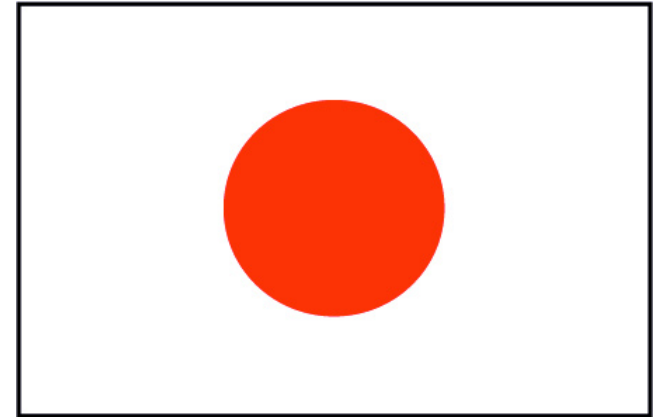
日本企業の多国籍化の特徴

○日本の海外進出＝プッシュ型

貿易摩擦・円高



日本企業が一斉に海外進出



○変わらない日本組織の経営システム

輸出型



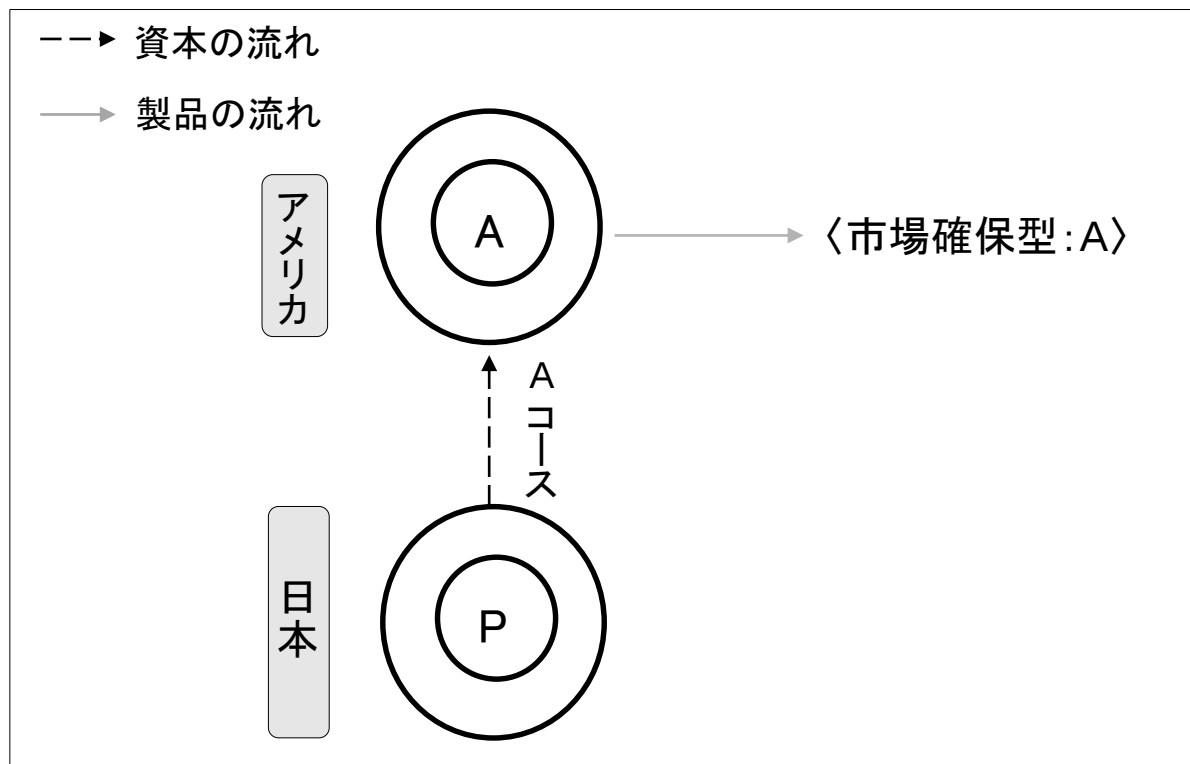
多国籍型・国際型

効率を重視する姿勢は変わらず

日本企業のアジア新興市場の捉え方①

①現地進出 生産から販売まで同じ国

【図表4-1】日本の海外進出の3つのパターン

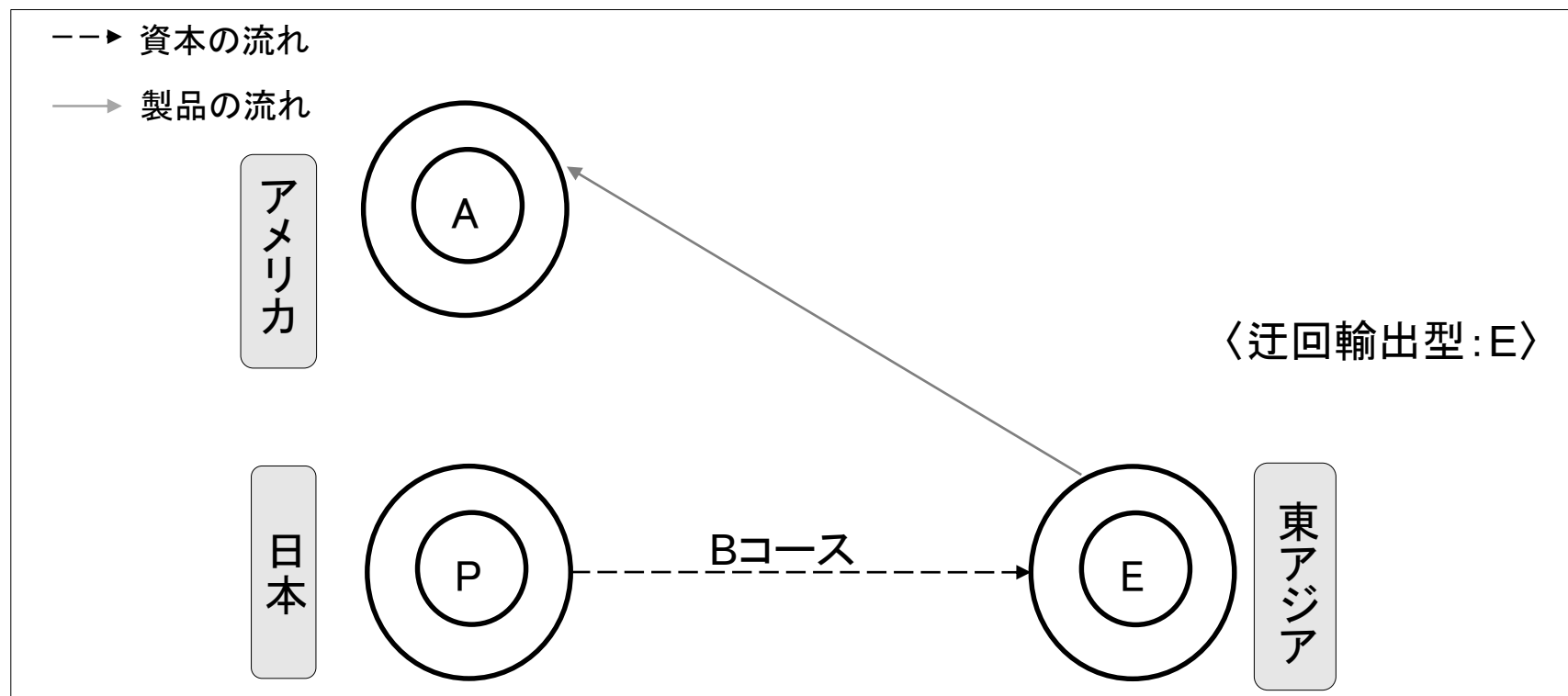


(出所:『戦略の経営学』p242より筆者引用)

日本企業のアジア新興市場の捉え方②

②迂回輸出 途上国で生産し、自国以外の先進国に

【図表4-1】日本の海外進出の3つのパターン



(出所:『戦略の経営学』p242より筆者引用)

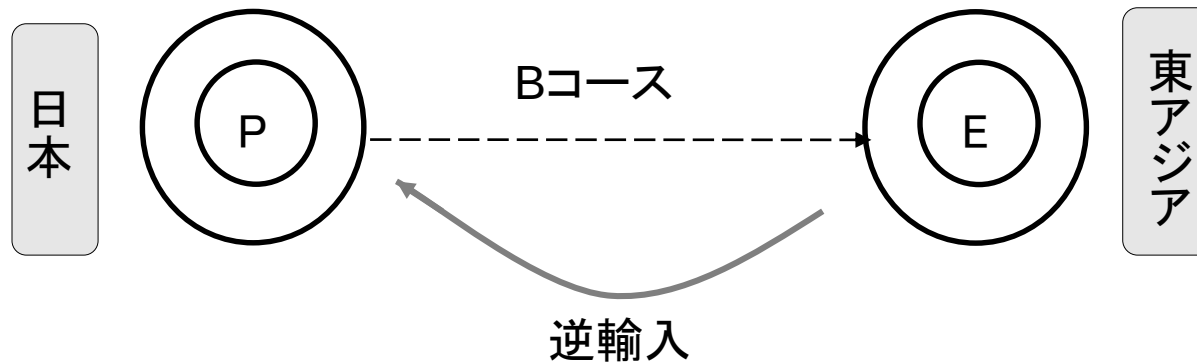
日本企業のアジア新興市場の捉え方③

③逆輸入 途上国で生産し、自国で販売

【図表4-1】日本の海外進出の3つのパターン

---▶ 資本の流れ

—▶ 製品の流れ



(出所:『戦略の経営学』p242より筆者引用)

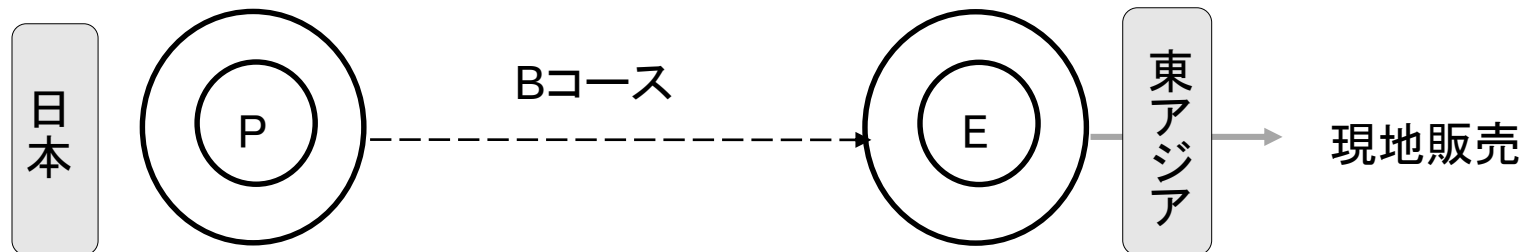
日本企業のアジア新興市場の捉え方④

④現地販売 途上国で生産し、途上国で販売

◎真のグローバル化の実現

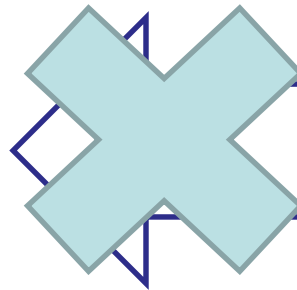
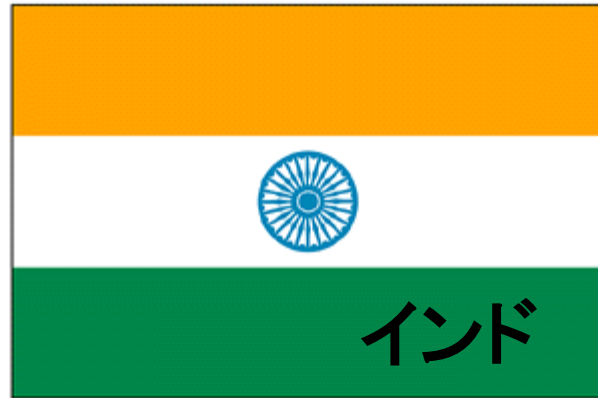
【図表4-1】日本の海外進出の3つのパターン

--▶ 資本の流れ
—▶ 製品の流れ



(出所:『戦略の経営学』p242より筆者引用)

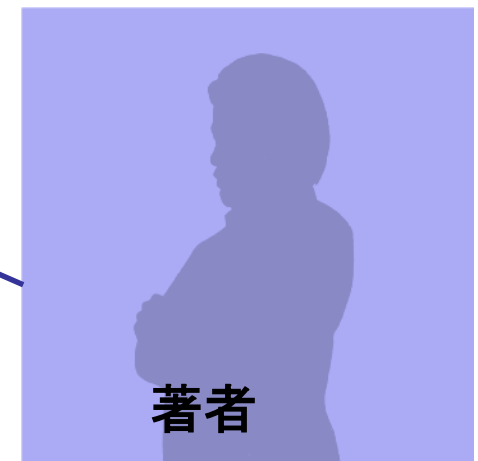
あらためてのグローバル化



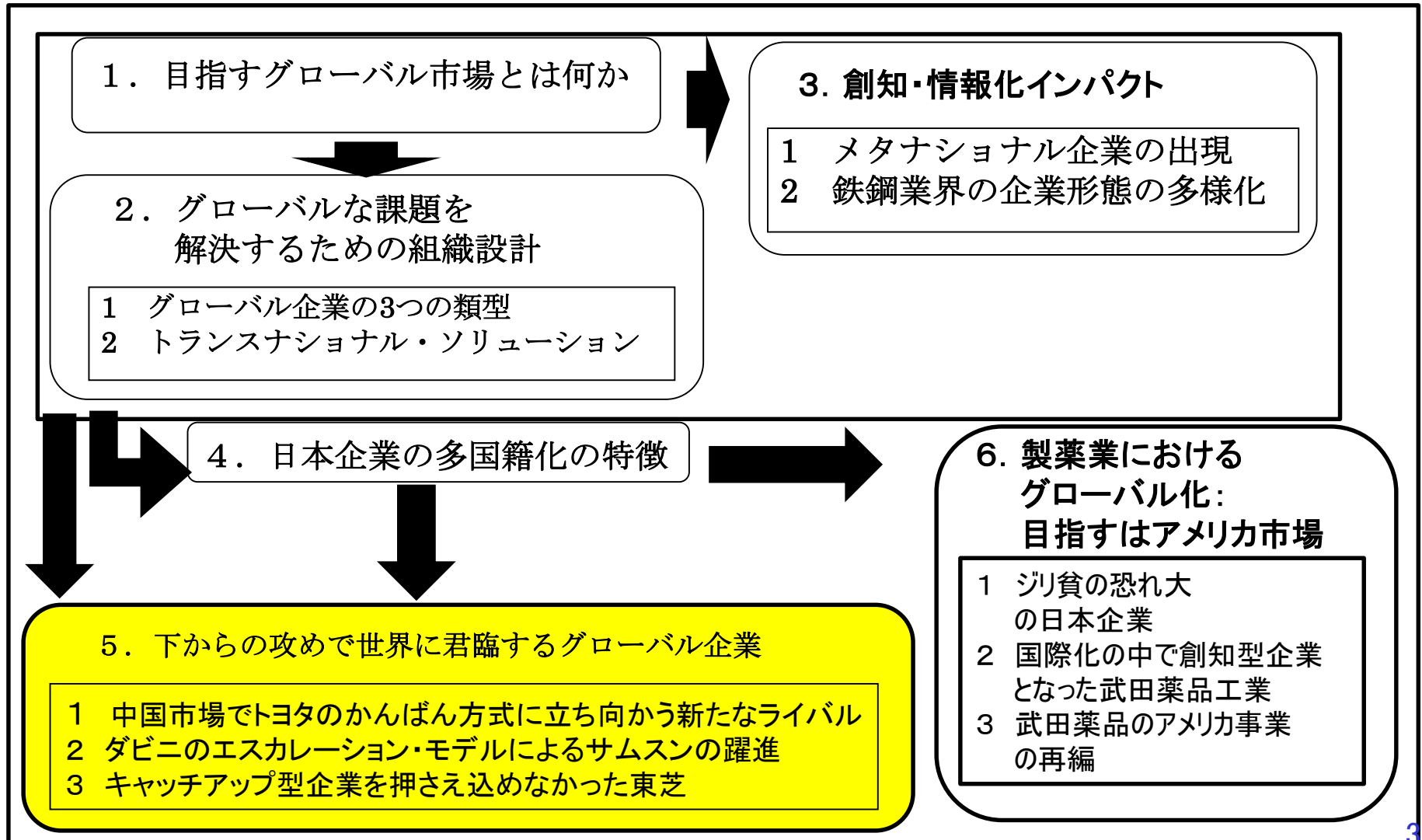
Panasonic
ideas for life

インド市場に再挑戦

現在の課題こそが
あらためてのグローバル化

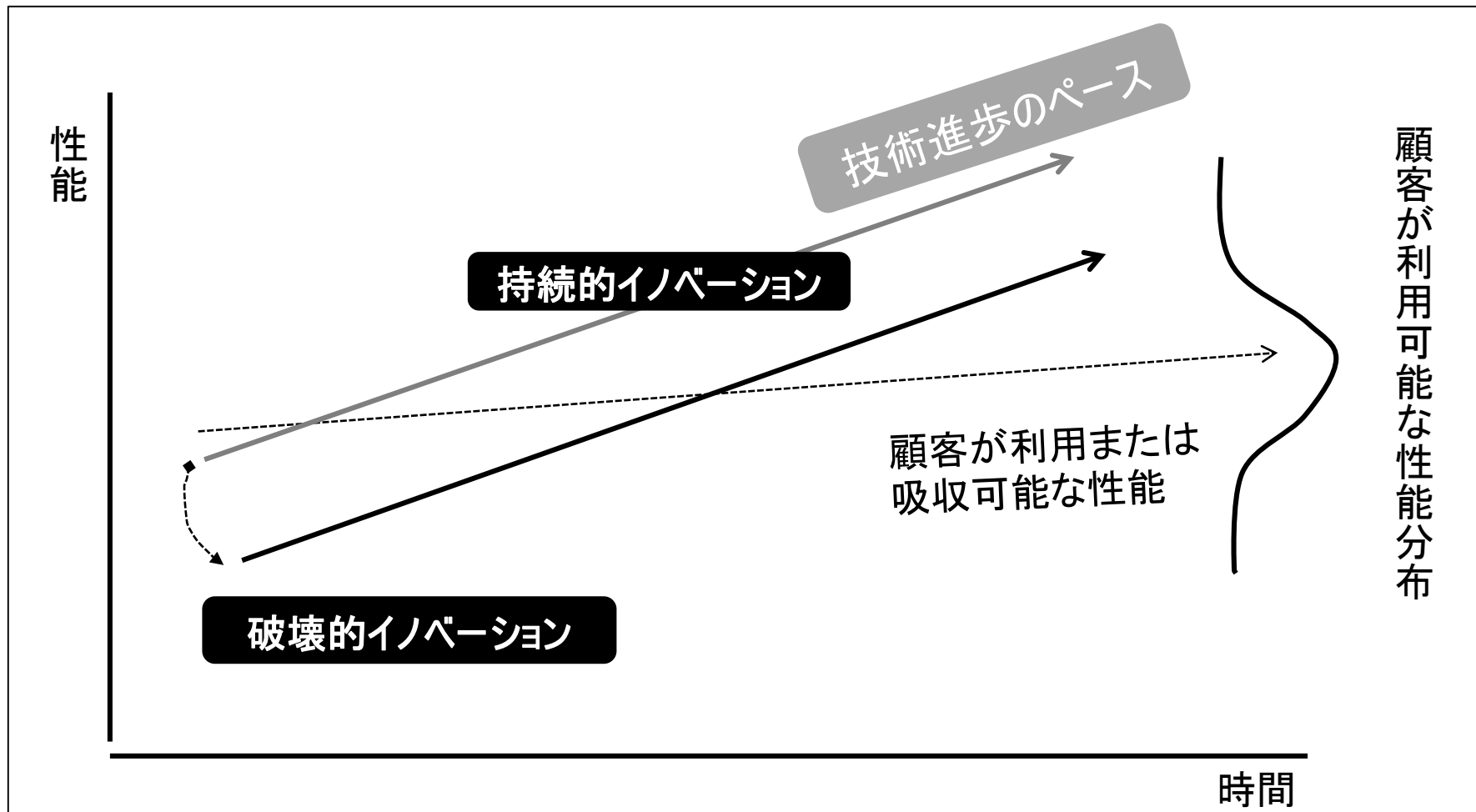


構成図



破壊的イノベーション

【図表5-1】破壊的イノベーション



【図表5-2】エスカレーション・ラダー

舞台 4

資金力競争

舞台 3

要塞化競争

舞台 2

タイミングとノウハウの競争

舞台 1

コストと品質競争

(出所：『戦略の経営学』 p250より筆者引用)

①競争舞台内のエスカレーション

②競争舞台間のエスカレーション

ダビニ

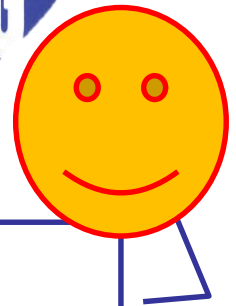
第一の舞台“コストと品質を巡る競争”

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

自社独自の製造技術の依存

SAMSUNG



低価格製品発売



市場拡大
品質向上



市場拡大

第二の舞台“タイミングとノウハウの競争”

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

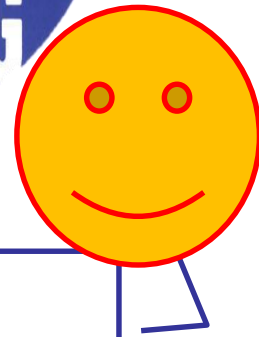
資金不足



一番乗り不可能

⇒ 第三の舞台へ

SAMSUNG



一番乗り



顧客確保

⇒ 第四の舞台へ

“第三の舞台・第四の舞台間での競争”

第三の舞台：要塞化競争

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

ニッチ戦略



長期的な維持が困難

第四の舞台：資金力競争

SAMSUNG

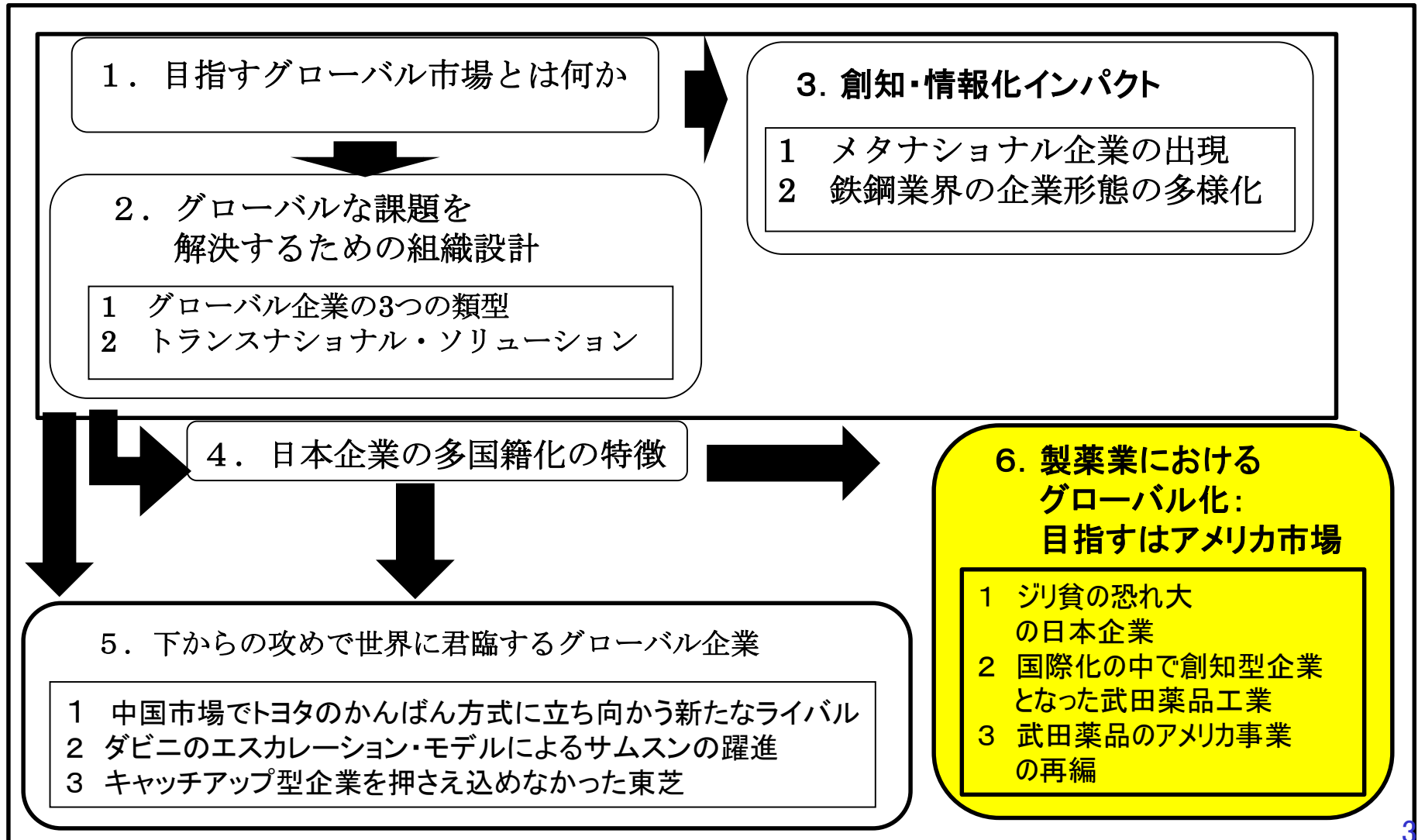


潤沢な資金



高品質かつ低価格の
製品を提供

構成図



製薬市場におけるグローバル化

早期のアメリカ市場対策

R&D投資の外部ネットワーク化



まとめ

グローバル展開の方法は
業種・製品の性格とは無関係



柔軟な対応が求められる

新興国市場の台頭



日本企業：改めてのグローバル化へ



まとめ

生産や市場のグローバル化だけではなく

◎R&D投資のグローバル化も急務

経路性のない企業の出現

しかし

自社の経路性を生かしたグローバル化

最後に

ご清聴
ありがとう
ございました

