

経営学 (5/22) ※次回から組織論を扱います。

戦略論 (4) グローバル戦略

《黒板》

多角化

技術経営 (MOT, Management Of Technology)

国際経営 (グローバル戦略)

Agenda

1. グローバル戦略の必要性

2. 海外展開のタイプ

3. グローバル戦略における論点

適用と適応

×

グローバルとローカル

0-1 海外に展開する企業の事例

- ・ ソニー
 - ・ ホンダ
 - ・ トヨタ
 - ・ ユニクロ
 - ・ セブンイレブン
- ・ その他、興味のある企業について調べてみる
 - 海外展開を始めた時期は
 - 現在、進出している国、地域は
 - 現在、海外で行っている業務は

0-2 アメリカ、中国への展開の例

◎ 日本企業のアメリカへの展開

- ・ 現在に繋がる展開は、戦後から
- ・ 最初は、市場を求めて展開
 - * 摩擦貿易
- ・ 現在は、市場だけでなく、経営資源も求めて展開

◎ 日本企業の中国への展開

- ・ 近年、急速に中国でのビジネスの展開を加速
- ・ 経済発展に伴う、非常に大きな市場
- ・ 豊かな人的資源

1-1 なぜ海外展開を行うのか

◎市場（顧客）を求める

◎経営資源を求める

- ・ヒト（海外の人材）を活用する
- ・モノ（海外の施設、土地、設備など）を活用する
- ・カネ（海外の金融市場、資金）を活用する
- ・情報を入手する

1-2 市場を求める海外展開

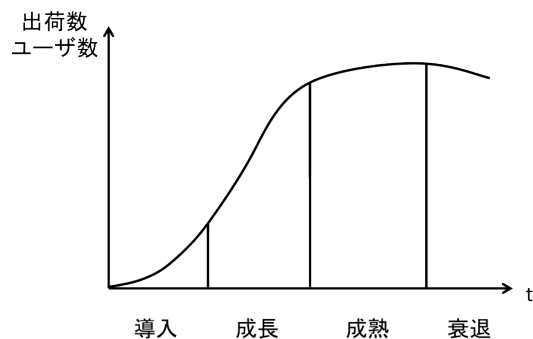
◎国内の市場には限界がある

◎優れた製品やサービスであれば、海外の顧客にも購入されうる

◎海外の市場（顧客）に製品やサービスを提供するために

- ・販売拠点を持つ
- ・生産拠点を持つ
- ・開発拠点を持つ

（製品ライフサイクル）



1-3-1 経営資源を求める海外展開

～モノとカネを求めて海外に向かう～

◎モノを入手するために海外に向かう

- ・原材料、部品の調達
 - *原材料を獲得する
 - *部品を獲得する
- ・生産設備を利用する

◎カネを入手するために海外に向かう

- ・海外の金融市場を利用する
- ・海外の投資家が運用している資金を獲得する

1-3-2 経営資源を求める海外展開

～ヒトを求めて海外へ向かう～

◎国内にいるヒト（人材）の質と量には限りがある

◎海外には、

- ・より多くのヒトがいる
→ヒトを雇うためのコストが安い
＝コスト（人件費）を削減する

例：中国で衣料品を生産する

- ・国内とは異なる教育、訓練を受けたヒトがいる
→国内のヒトが持たない能力を利用する
＝国内では開発、生産できない製品やサービスを生み出す

例：アメリカでコンテンツを制作する

インドでソフトウェアを開発する

1-3-3 経営資源を求める海外展開

～情報を求めて海外に向かう～

◎ニーズに関する情報

- ・海外の市場（顧客）は何を求めているにののか
- ・国内の市場との共通点、相違点は何か
- ・海外から国内へ、国内から海外への情報の循環

◎シーズに関する情報

- ・海外の企業、大学、研究施設が開発した技術
- ・海外のヒトが備えている技術、技量、能力

2-1 海外展開のタイプ

◎中心となる国はどこか

- ・1つ
- ・複数
- ・なし

◎海外でどのような活動をするのか

- ・販売（営業）
- ・生産（製造）
- ・開発

2-2 海外展開と中心

◎中心を定める

- ・1ヶ国（設立した国）を中心にする
- ・複数の国に中心を持つ
- ・中心の国で、基本となる事業の仕組みを作る
- ・中心の国から、その他の国に、事業の仕組みを移転する

◎中心を定めない

- ・各国の拠点で独自に活動する
- ・各国での独自の活動を相互に共有する

2-3 海外で行う活動

◎販売

- ・他国から製品、サービスを輸入して販売
- ・販売網を構築し、製品、サービスを提供
- ・アフターサービスを提供

◎生産

- ・その国の経営資源を活かして、効率的に生産
- ・生産した国で、製品サービスを提供
- ・他の国に、製品サービスを輸出（生産拠点）

◎開発

- ・その国の経営資源を活かして、効果的、効率的に開発（開発拠点）
- ・開発成果を他の国にも移転

3-1-1 グローバル化

◎より多くの国で、より多くの活動を行う

◎優れた事業の仕組みを、可能な限り多くの国に移転する

◎経営資源、事業の仕組みの移転を、海外展開全体の中で考える

- ・各々の国だけでは考えず、展開した全体を視野に入れる
- ・効率的、効果的な経営資源の配分、移転の計画を立てる

3-1-2 グローバル化の利点、問題点

◎グローバル化の利点

- ・経営資源、事業の仕組み、情報を無駄なく利用できる

- ・世界全体で、競争力（品質、コスト、納期、柔軟性）を高めることができる

◎グローバル化の問題点

- ・国ごとの違いへの対応が難しくなる
- ・経営資源が計画通りに移転できるとは限らない
 - *特にヒト、情報の移転は難しい

3-2-1 ローカル化（現地化）

◎展開した先の国の状況に合わせて、販売、生産、開発などを行う

◎展開した先の国（進出国）によって、異なる事柄

- ・顧客の製品、サービスに対するニーズ（「好み」）
- ・原材料、部品などの供給企業
- ・競合する企業（戦略、競争力）
- ・流通経路、商習慣
- ・法律、租税

3-2-2 ローカル化の利点と問題点

◎ローカル化の利点

- ・進出先の国で競争力を高めることができる
 - *展開した先の国の状況に合わせて自由に事業展開できる
 - *経営資源の調達に無理が生じにくい
 - *進出先の国の変化に対応しやすい

◎ローカル化の問題点

- ・各国間の企業活動の調整が難しい
 - *国ごとにバラバラな企業活動が行われやすい
 - *経営資源の調達、蓄積、活用にムダが生じやすい
- ・企業全体として一貫した戦略が立案、遂行できるとは限らない

3-3 グローバルとローカルのバランス

◎グローバル化とローカル化は、一長一短

◎多くの企業は、グローバル化とローカル化を使い分けている

- *グローバル化とローカル化を上手く使い分けられる企業が、競争力を高めやすい

◎グローバル化とローカル化のバランスは企業戦略、産業などによって異なる

3-4 「適用」と「適応」

◎「適用」とは

- ・ある国で成功した事業の仕組みを、展開した国でも遂行すること
- ・その国の状況より、既に構築された事業の仕組みを優先する

◎「適応」とは

- ・その国の状況にあった、事業の仕組みを構築し、遂行すること
- ・他国での成功より、その他の状況に合致させることが優先される

3-5 「適用」と「適応」のバランス

◎適用を進めすぎると、その国の状況に合わなくなる可能性が高まる

◎適応を進めすぎると、多くの国で共通の事業の仕組みを生み出しにくくなる

◎適用と適応をバランスよく組み合わせることが重要

- ・企業の戦略、経営資源
- ・中心の国などで構築された事業の仕組みの強さ
- ・国ごとの状況の違いの大小