

# メタナショナル経営とグローバル・イノベーション： 論点整理と問題提起

浅川和宏  
慶応義塾大学教授  
RIETIファカルティ・フェロー

RIETI政策シンポジウム  
2007年3月14日  
パレスホテル、ゴールドンルーム

浅川和宏(2007)

# 報告の論点(目次)

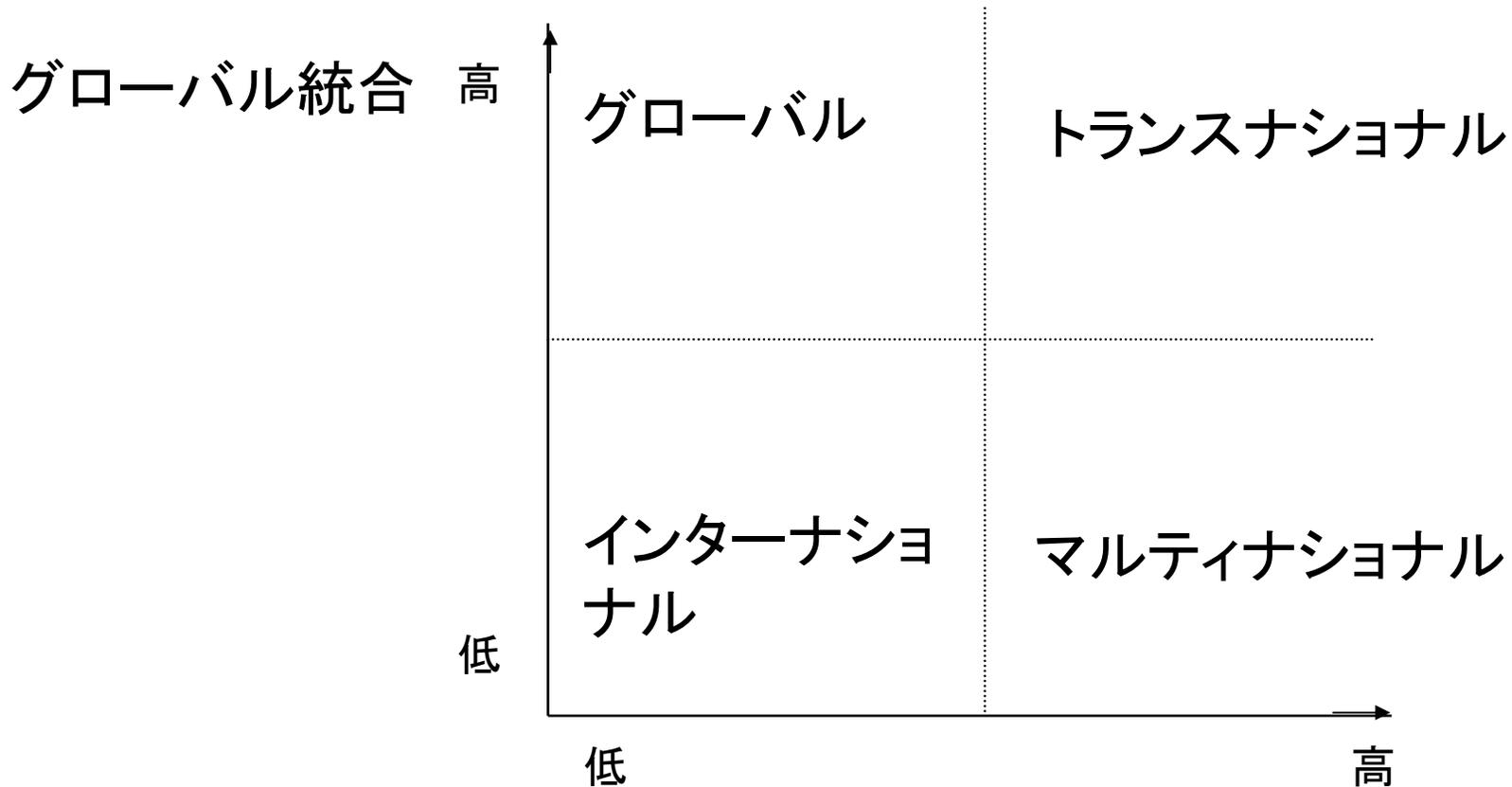
1. 「メタナショナル」経営についての概念整理 (ppt.3-)
2. 液晶産業の革新戦略におけるメタナショナル経営の有効性(ppt.21-)
3. シンポジウム全体の論点整理(ppt.28-)
4. 問題提起(ppt.35-)

# 概念定義

## マルチドメスティック戦略とグローバル戦略 (Porter, 1986)

	マルチドメスティック戦略	グローバル戦略
戦略の策定、実行の単位	各国の市場、国ごと	世界全体を単一市場
最大化の対象	各国、現地では競争優位性	共有化と統合による全社的パフォーマンス
競争行動	国別対応	グローバル対応
マーケティング戦略	現地的合成品の導入	標準化製品の導入
価値連鎖の配置	基本的に価値連鎖のすべての活動を国別に配置	特定の価値連鎖の機能を国別に集中
組織マネジメント	子会社への大幅な権限委譲	本社による子会社のコントロール

# グローバル統合か現地適応か



Prahalad and Doz 1987;

Bartlett and Ghoshal 1989

浅川和宏(2007)

# MNC類型論 (Bartlett and Ghoshal 1989)

組織の特徴	マルチナショナル	グローバル	インターナショナル	トランスナショナル
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立	中央集中型、グローバル規模	能力の中核部は中央集中、他は分散	分散、相互依存、専門家
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用	親会社の戦略を実行	親会社の能力を適応させ活用	海外の組織単位ごとに役割を別けて世界的経営を統合
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有	中央で知識を開発して保有	中央で知識を開発しか以外の組織単位に移転	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

# 「トランスナショナル」概念 Bartlett & Ghoshal (1989)

- グローバル規模の効率性
- 現地へのきめ細かい対応
- 世界規模の学習（イノベーション）

# 「トランスナショナル」概念では なぜ不十分なのか

- ナレッジの流れの複雑化に対する考察が不十分
- 自社の既存の組織構造、拠点をベースとした議論
- バリューチェーンとの関連の議論が不明確
- アライアンスなどの外部連携の視点が欠落

# 「メタナショナル」経営論へ

- ナレッジマネジメントの観点からグローバル・イノベーションを考察
- 自社の既存拠点をベースとしない
- アライアンスなど外部連携の役割を積極的に評価
- 類型論でなく動態的プロセスを重視

# 「メタナショナル」企業経営とは何か

- 本国のみでなく世界中で価値創造を行なう経営
- 自国の優位性のみで立脚した戦略をとらず、世界中で優位性を確保
- 世界規模で分散傾向にある重要な知的資源を世界中でアクセスし、社内で融合し、戦略的に活用
- 世界中の各地点で現地特有の知的資源のアクセスを行なうことのできる対外的知識・情報ブローカーが活躍
- 世界各地に分散した知的資源を社内で結合する知識ブローカーの社内ネットワークの活性化・流動化
- 結合された知的資源を社内で有効活用できるだけの組織能力の向上

# 重要な知的資源の所在と特性が変化

いままで

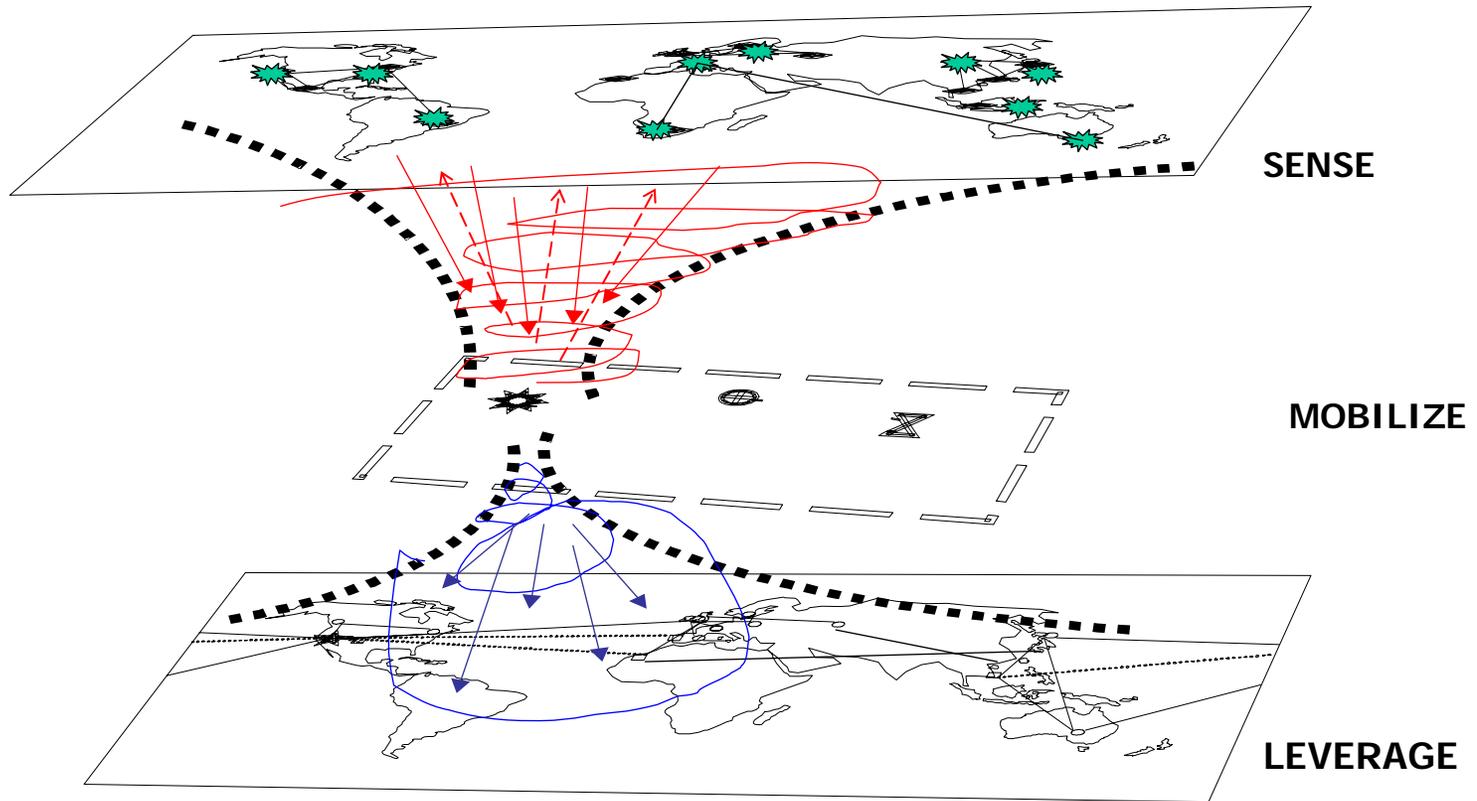
- 知識・能力の所在は一定地域に偏在し、知識の優位性は安定
- リードマーケットと知識・能力の所在は通常同一
- ノウハウは標準化された製品やサービスに内包される
- プロダクト・ライフサイクルが比較的長くゆっくり進行

これから

- 重要な産業知識の所在と特性が時間とともに大きくシフト
- 諸ビジネスの知識ベースが世界規模で分散化し、地域特有の文脈に密着
- 製品・サービスに内包されるべき知識のタイプが時間とともにシフト
- ライフサイクルは短縮され、競争優位は迅速なサービス、システム、解決の提供により築かれる

出典: Doz, Asakawa & Santos 1997

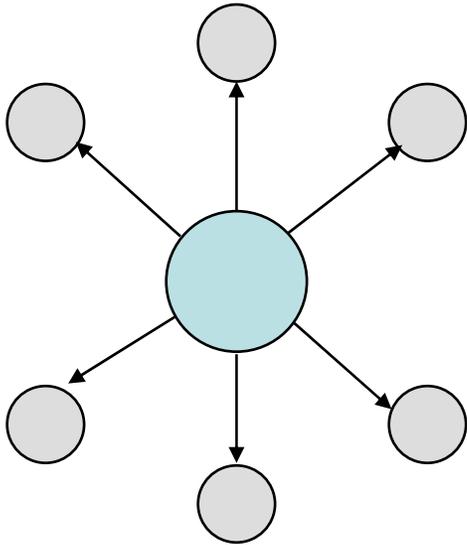
# メタナショナル・イノベーション・サイクル



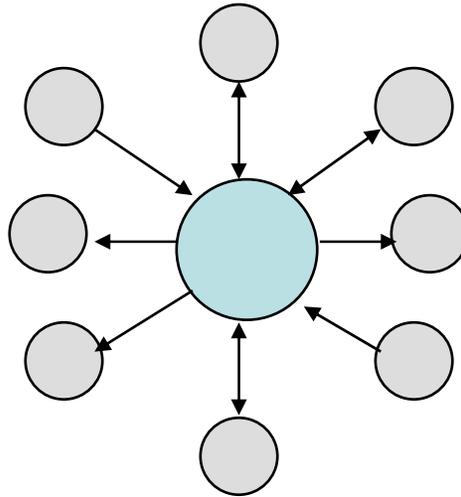
浅川和宏(2007)

出典 Doz et al 2001<sub>12</sub>

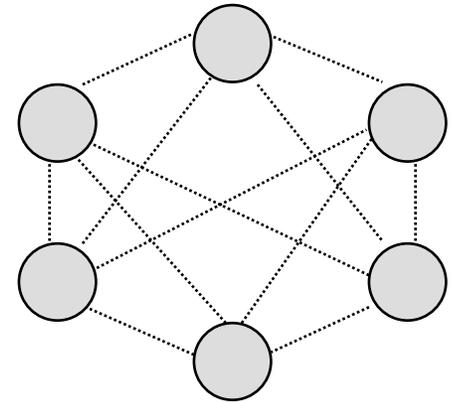
# 知識の流れの方向性



遠心

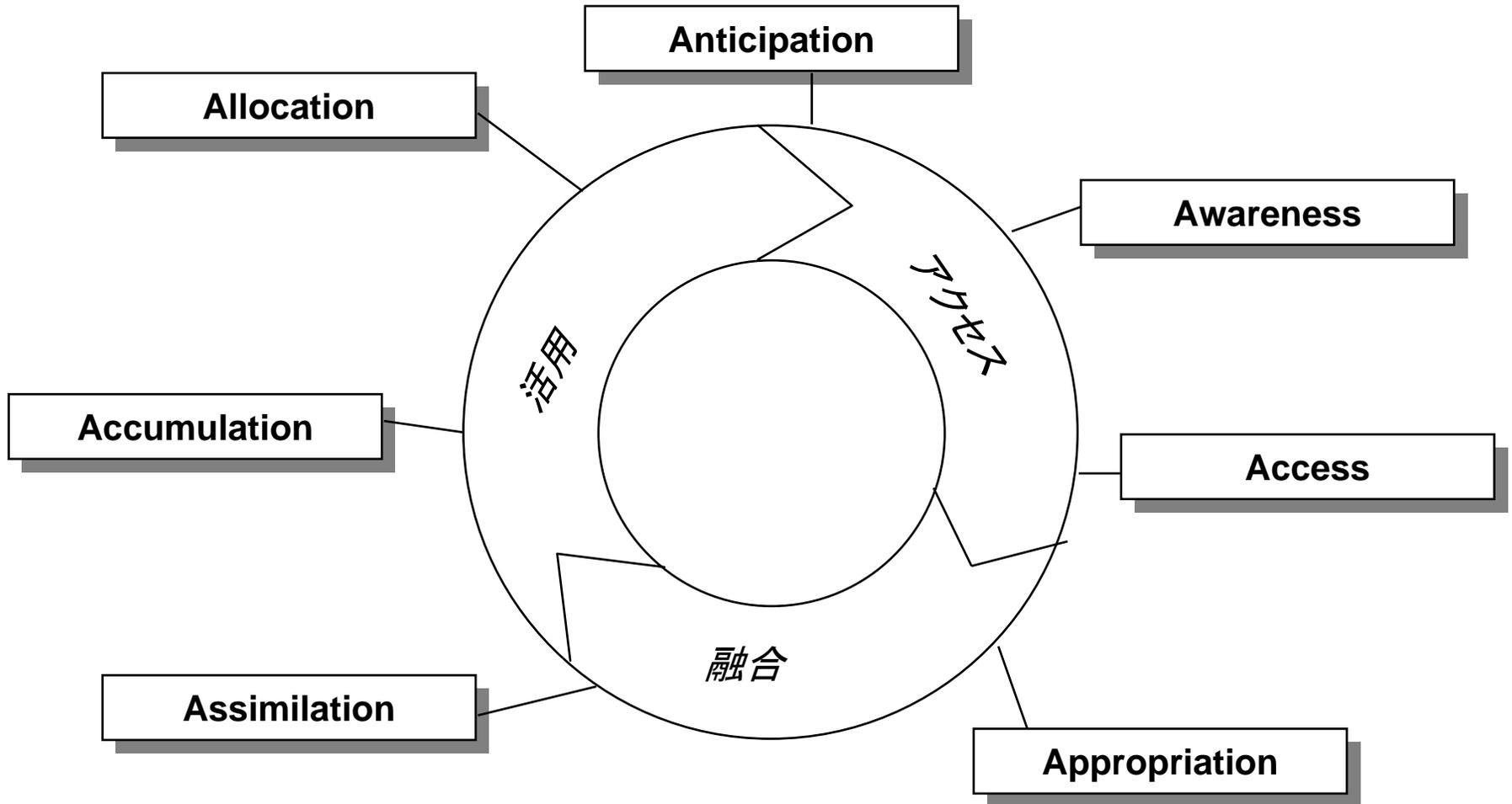


求心



オーケストレーション

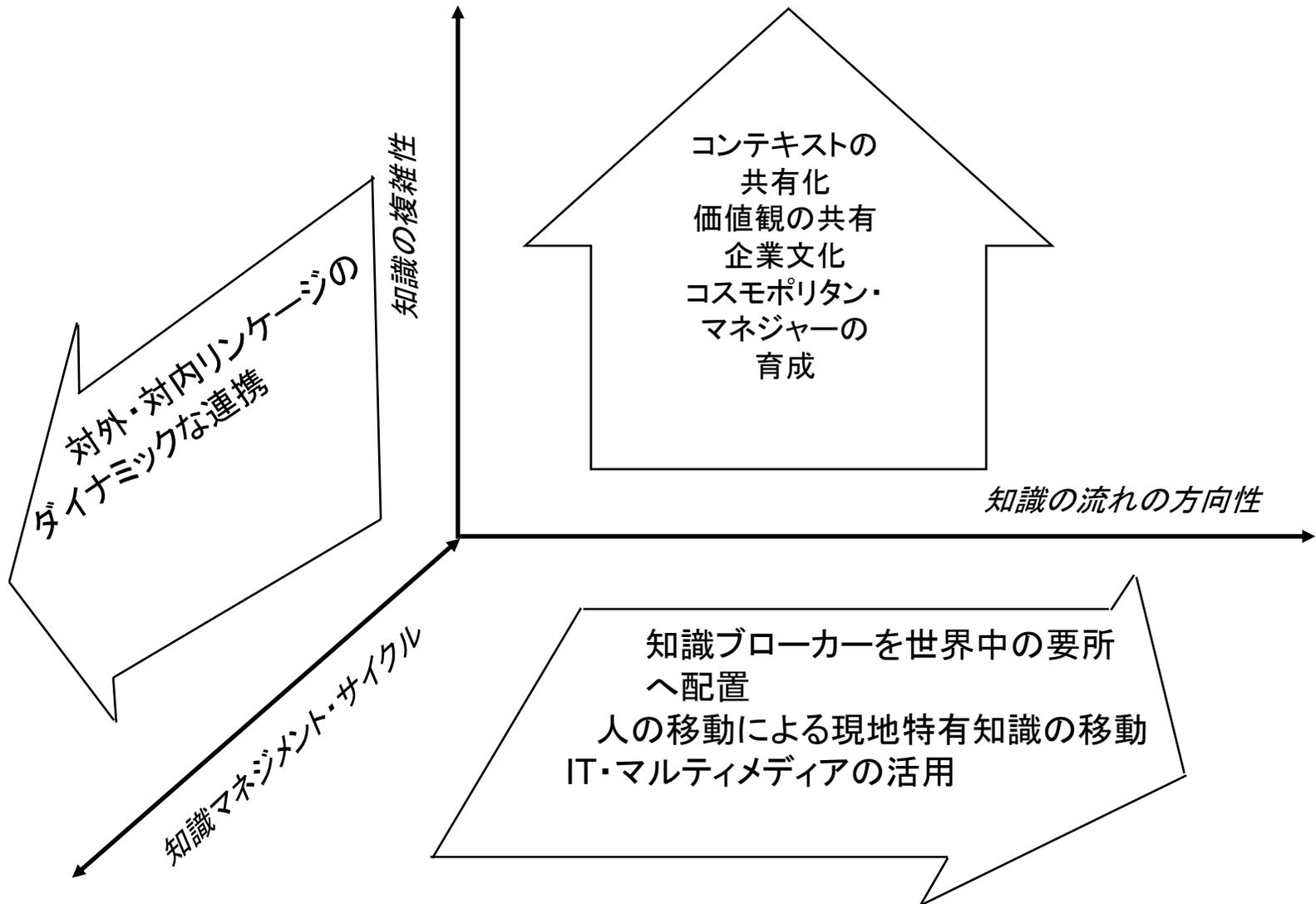
# The 7 As - “能力”に関する知識マネジメント・サイクル



出典: Doz, Asakawa & Santos 1997

浅川和宏(2007)

# メタナショナル化への経営管理上の対応



「間違った場所に生まれた」企業  
(born-in-the-wrong-place firms)

自国環境劣位克服策としての  
メタナショナル経営

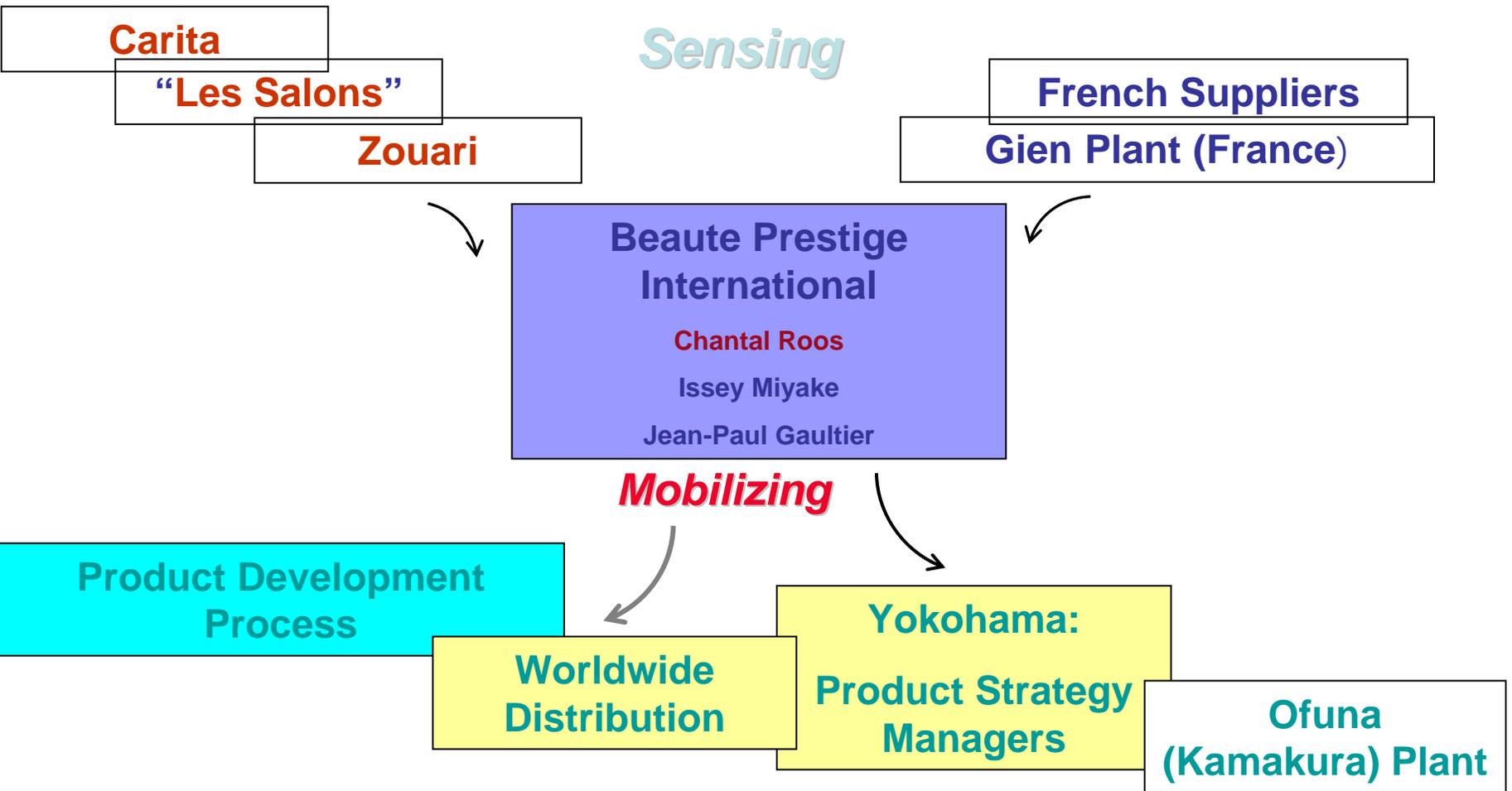
# ST Microelectronics

- 1987年にイタリア・フランス領企業合併により誕生。損失とともに出発。欧州に立地ゆえリード顧客もなく、必要な技術はカリフォルニア、東京、台北に分散。
- 競争相手がcomponentsに特化し生産しているのに対し、点在する能力・知識を結集、集積回路と同じ機能を発揮するsystem-on-a-chipの半導体の発明を可能に。これによって、さまざまな地域のさまざまな顧客の要求にこたえることができた。
- 世界中から仕入れた専門知識と能力を結合することにより、多額の売り上げと利益計上のみならず、他社がまねのできない長期的な優位性を確立。  
(Doz, et. al. 2001)

# Nokia

- 北欧市場中心で従来の事業を続けていくことが難しくなり、90年当時携帯電話とグローバル化に事業軸を移しつつあった。
- フィンランド中心の文化およびコンピテンスとイギリスのR&D研究所のような他地域の能力とを連携させる。
- 米国から先進技術とマーケティングノウハウを修得し、小型化とデータ利用の能力および顧客電子思考について日本に求め、資本を米国で調達し、さまざまな要素を世界各地から取り入れた。
- 主要地域に知識共有のための世界的ネットワークを構築し、各国顧客のニーズの多様性や差異の学習、競争者の動向、市場分析に役立て、戦略に反映。(Doz et.al. 2001)

# Sensing Fragrance: Shiseido in France



**Leveraging**

浅川和宏(2007)

出典: Doz 2006; Asakawa &  
Doz 2001

メタナショナル経営の考え方は  
「間違った場所」に生まれた企業  
だけに当てはまるか？

自国環境優位の相対的低下  
がみられる状況にも  
有益な示唆を提供する

(日本の液晶産業、フランスのワイン産業など)

# 液晶産業とメタナショナル

# 液晶産業におけるメタナショナル的視点： 国別に異なる示唆

- 自国環境劣位克服策として：  
（韓国、台湾企業の場合）
- 自国環境優位の相対的低下阻止に向けての  
示唆として：  
（日本企業の場合）

# 多くの米国企業が 成功しなかったわけ： 自国中心の非メタナショナル戦略

- 政府による国内R&D支援は、アジアでの学習を妨げた（大量生産の現場がアジアなのに）
- 素材、装置が日本にあるのに米国に立脚
- 現在の技術より将来技術革新に興味

参考：Murtha, Lenway and Hart (2001)

# 一部の米国企業が成功したわけ： メタナショナル戦略の実践

- IBM, アプライド、コーニング、など
- 顧客、サプライヤー、パートナーと日本で連携
- 日本拠点到グローバルFPDビジネスの重要な責任、役割を付与
- 政府の支援に依存せず、日本を軸としたグローバルイノベーションを実施

参考：Murtha, Lenway and Hart (2001)

# 韓国企業が成功したわけ： メタナショナル戦略の実践

- 世代遅れ技術を導入し学習---第二世代
- ガバナンス、トップのリーダーシップ (SEC)
- 世界中から優良装置、素材サプライヤーとのネットワークを構築、技術吸収
- 日本企業と対照的に、アジア金融危機でも第三世代の積極生産投資戦略

参考：Murtha and Lenway (2006),

浅川和宏(2007)

Song (2006)を参照

# 台湾企業が成功したわけ： メタナショナル戦略の実践

- 日本企業とアグレッシブに技術パートナーを追求
- あえて旧世代技術を導入し学習
- 先行企業に追随する戦術
- モジュールに特化、コスト削減、不確実性への対処
- 台湾の資本市場の特殊性

参考：Murtha and Lenway (2006), 新宅 (2006)などを参照

# 日本の液晶パネル生産シェア 低下のわけ：非メタナショナル戦略？

- 日本経済低迷で投資せず？
- 日本企業が韓国企業封じ込めのため台湾へ技術移転(寡占行動)？
- 台湾、韓国勢がクリスタルサイクル下降期に積極投資、日本は控える？
- 装置、素材メーカーが独自に韓国などに提供、ビジネス展開？
- 国内メーカーがドメスティック、ブラックボックス志向？

参考：Asakawa, Murtha & Lenway, RIETI

Discussion Paper (forthcoming)をベースに作成

# シンポジウムの論点整理

# シンポジウムの論点整理

- 論点1:メタナショナルか、非メタナショナルか
- 論点2:川上・川下産業の競争優位性の今後
- 論点3:垂直統合戦略の動向とその是非
- 論点4:TFT-LCD産業のリスクと不確実性、産業政策の視点
- 論点5:その他産業への示唆

# 論点1

## メタナショナルか、非メタナショナルか

- ドメスティックなブラックボックス戦略はいかなる条件のもとで有効か。それで優位性の持続は可能か。
- メタナショナル戦略はいかなる条件のもとで有効か。
- 日本の液晶産業の場合、どちらの戦略がより望ましいか。

## 論点2

# 川上・川下産業の競争優位性の今後

- 各国ごとに、各垂直分業の各段階における競争力、位置づけに差異あり
  - 川上産業：部品・素材、製造装置
  - 薄型パネルディスプレイ製造
  - 川下産業：モニター、TV, PC
- こうした液晶産業内垂直分業にメタナショナルが与える影響は何か。

# 論点3

## 垂直統合戦略の動向とその是非

- 日韓台における垂直統合の差異
- 企業間ネットワークか垂直統合か:その可能性と限界
- 韓国・台湾企業にみられる川上統合の動向
- メタナショナル経営からみた評価

# 論点4：TFT-LCD産業のリスクと 不確実性、産業政策の視点

- 技術ロードマップの不確実性
- 基盤拡大、モジュール化ではなくすり合わせ型
- 上のジェネレーションへ人的ナレッジ、ノウハウが移動、知識のコード化の余裕がない
- 高い資本コストのため連携、外部依存を志向
- その反面自社固有ノウハウの囲い込み、差別化も必要といった複雑な状況

# 論点5: その他産業への示唆

- 自国環境劣位克服策としてのメタナショナル戦略のあり方
- 自国環境優位の相対的低下阻止に向けてのメタナショナル戦略のあり方

# 問題提起

# 問題提起(対企業経営)

- これまで強かった自国の産業競争力、自社の競争力が徐々に低下しつつある場合、企業経営者はいかにメタナショナル的発想に転換しうるか。
- 以下のしがらみを以下に克服しうるか。
  - 自国至上主義的発想
  - 自前主義的発想
  - 先進国至上主義的発想

# 問題提起(対産業政策)

- 企業のメタナショナル戦略は短期的には主要付加価値活動の海外展開を意味するが、政府はその動きにどう対応すべきか。
- 国内への囲い込みか、それとも自国企業がメタナショナル戦略を通じて世界規模で競争力を確保するメリットを重視するか。
- 国内産業基盤の強化、産業集積の厚み、により世界企業のメタナショナル拠点化を目指す方向性。
- 企業レベルと産業政策レベルは共進化の関係