

ビジネス入門  
第8回：10月20日  
グローバルビジネス

工学系研究科

技術経営戦略学専攻教授

工学部システム創成学科C(知能社会システム)

元橋一之

<http://www.mo.t.u-tokyo.ac.jp>

# ビジネス入門のゴール： 企業価値とは何か？それを高めるため にはどうしたらいいか？

- 日本のIT企業は企業価値が低い
  - 売上高利益率が低い
  - なぜか？IBM、Google、Microsoftなどとの違いは何か？
- 企業価値を高めるためには？
  - 企業の仕組みについて理解する
  - 企業価値とは何か？
  - 企業価値を高めるためには？
    - 経営戦略
    - グローバル戦略
    - 技術経営マネジメント
    - マーケティング

# 行ったことある？



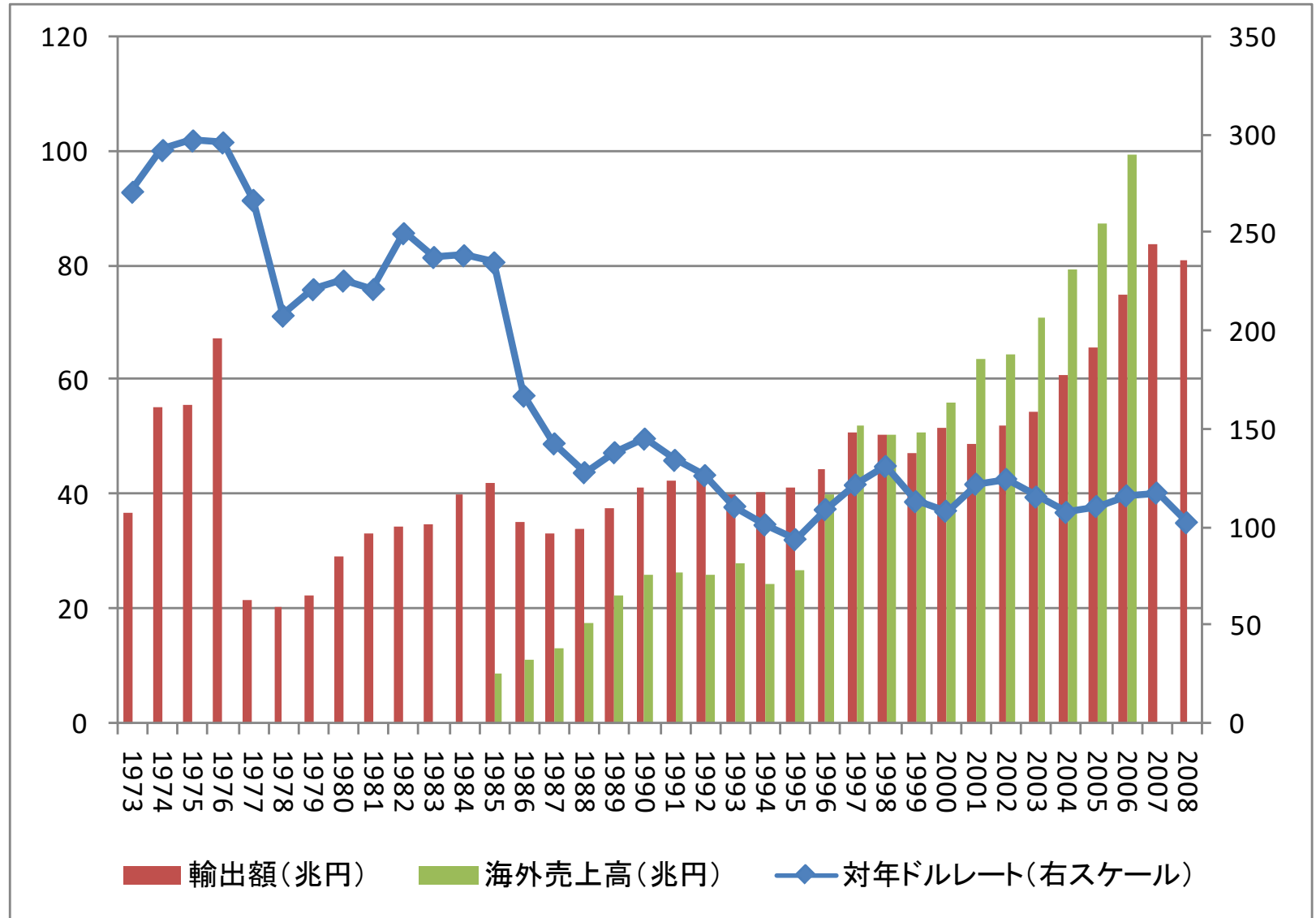
どこだと思いますか？



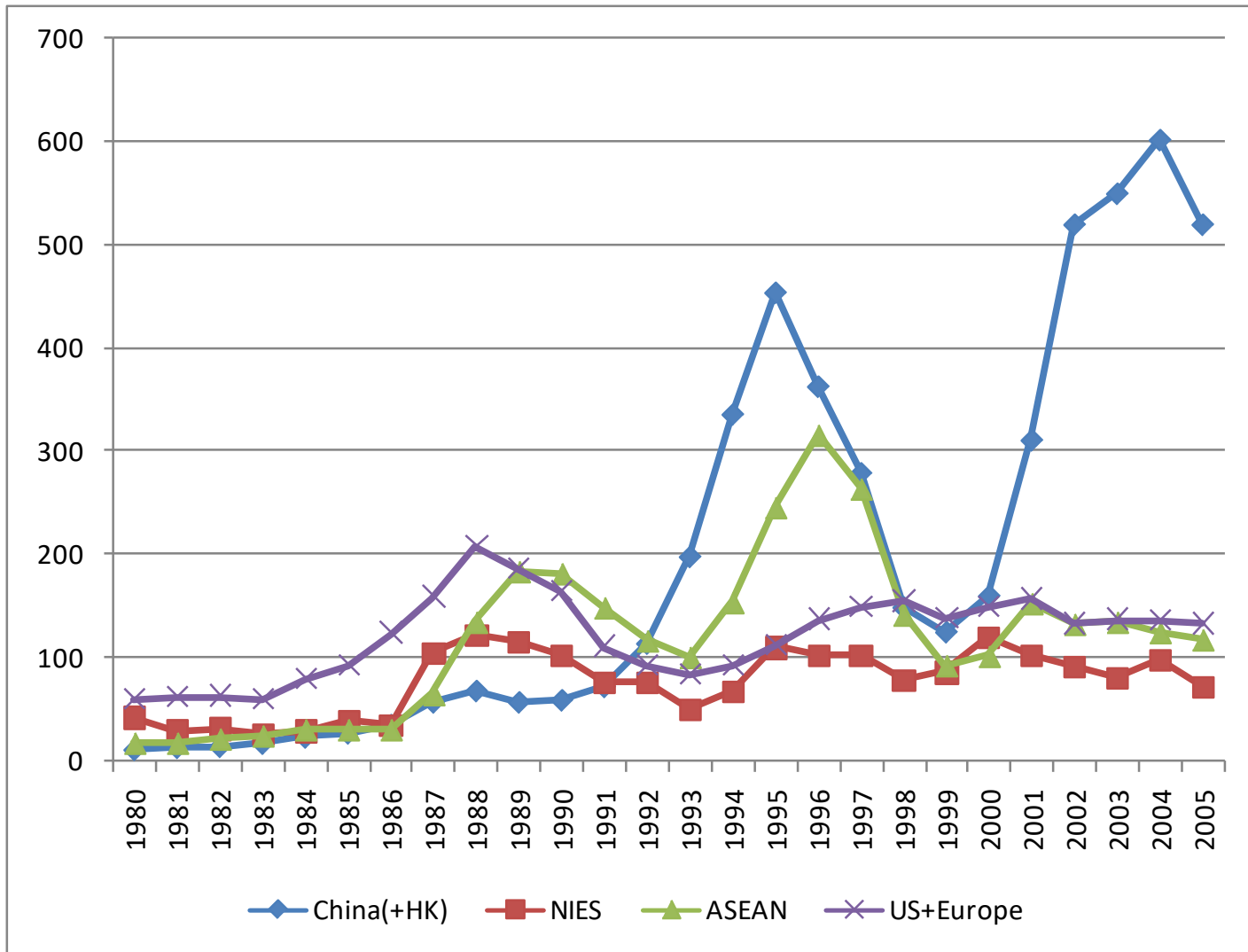
# “The World is Flat” by Thomas Friedman

- 第1次グローバル化時代: 1492年、コロンブスがアメリカ大陸発見～
- 第2次グローバル化時代: 1800年頃、蒸気機関、産業革命による輸送費の低下～
- 第3次グローバル時代: 2000年頃、インターネットなど情報革命がドライブ
- シンボリックな現象としては、
  - 東西関係の融和、ベルリンの壁崩壊
  - インターネット、ウォルマート、グーグル
  - Y2Kとインド、中国とWTO

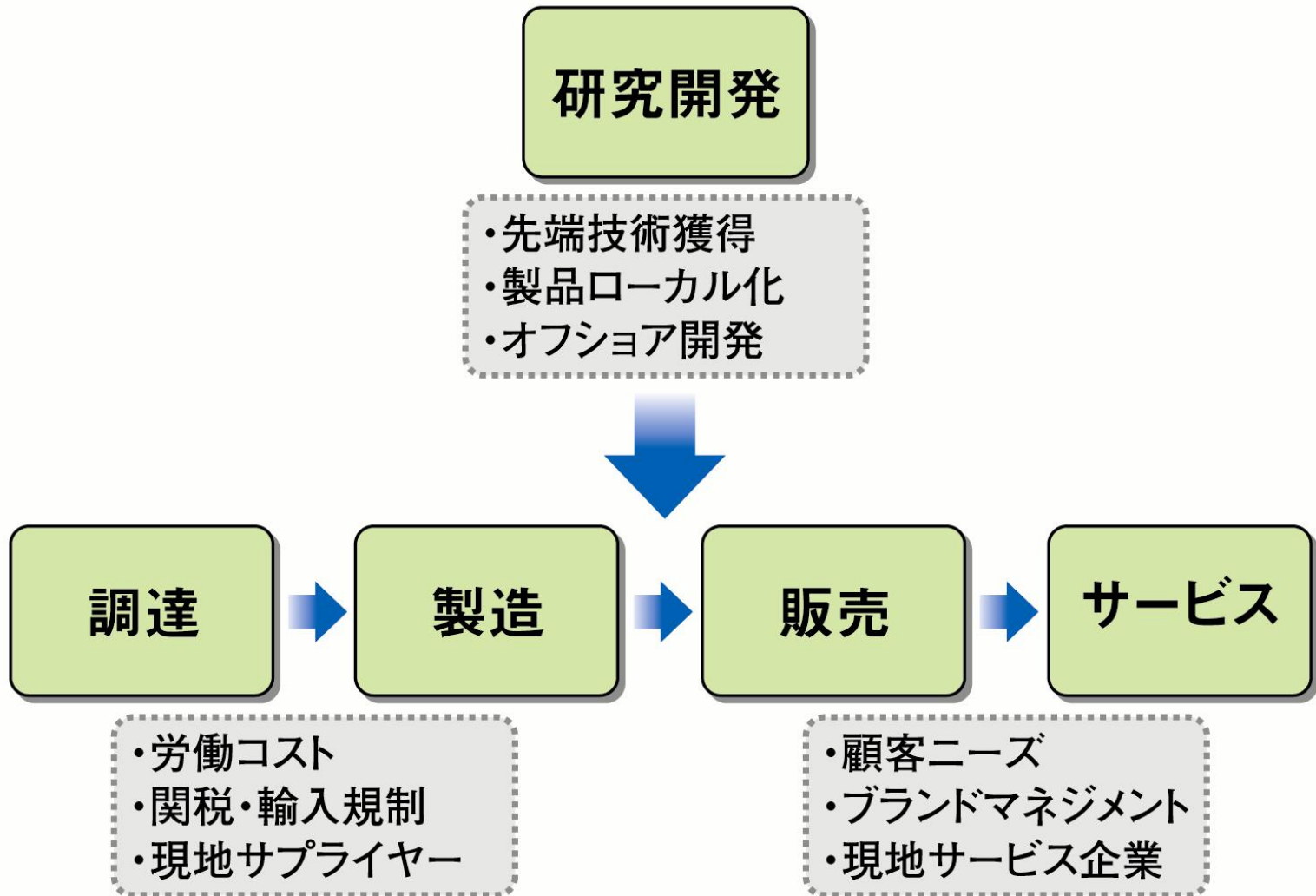
# 為替レートとグローバル化



# 海外進出のタイミングと地域



# バリューチェーンとグローバル戦略

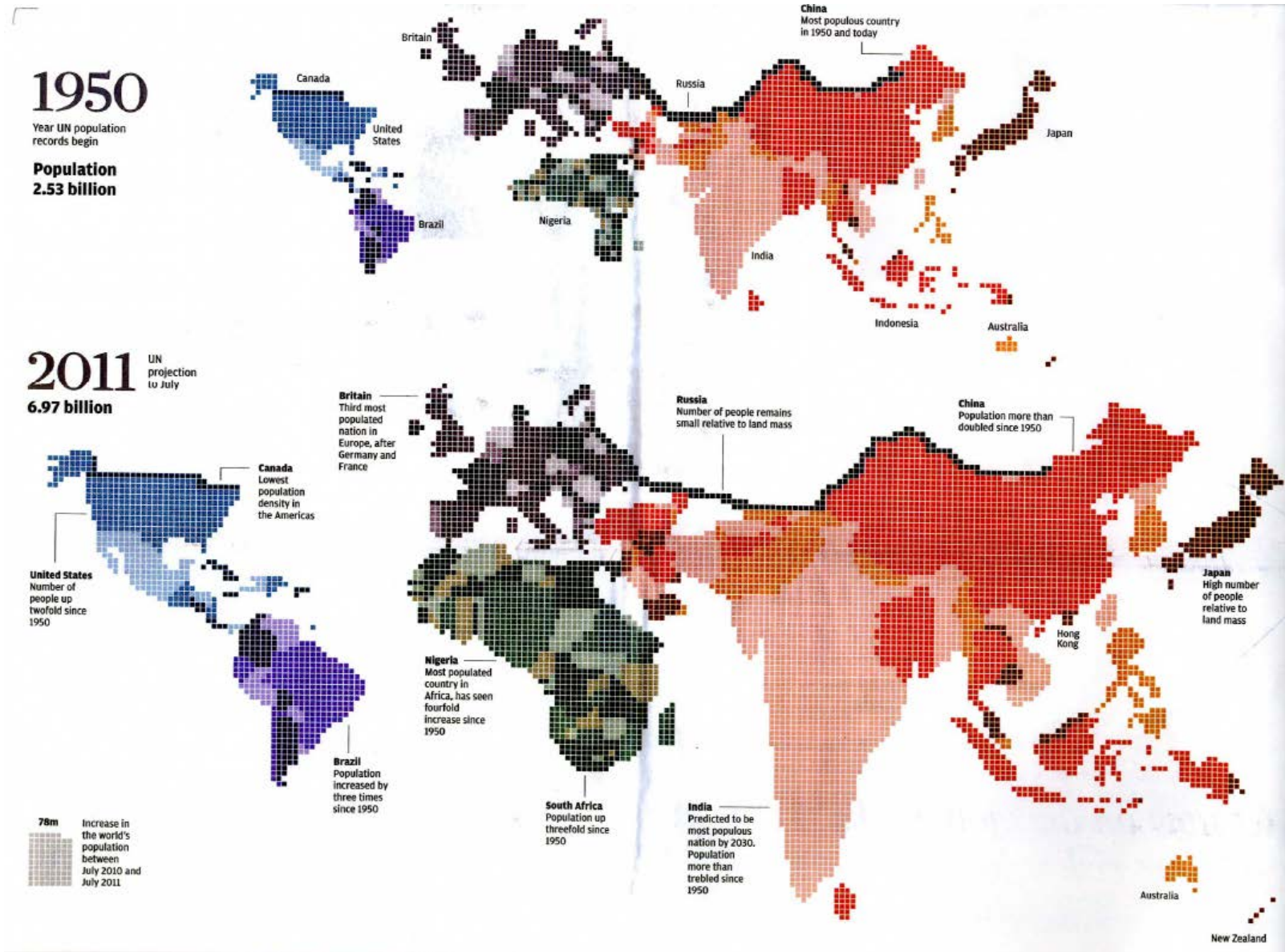




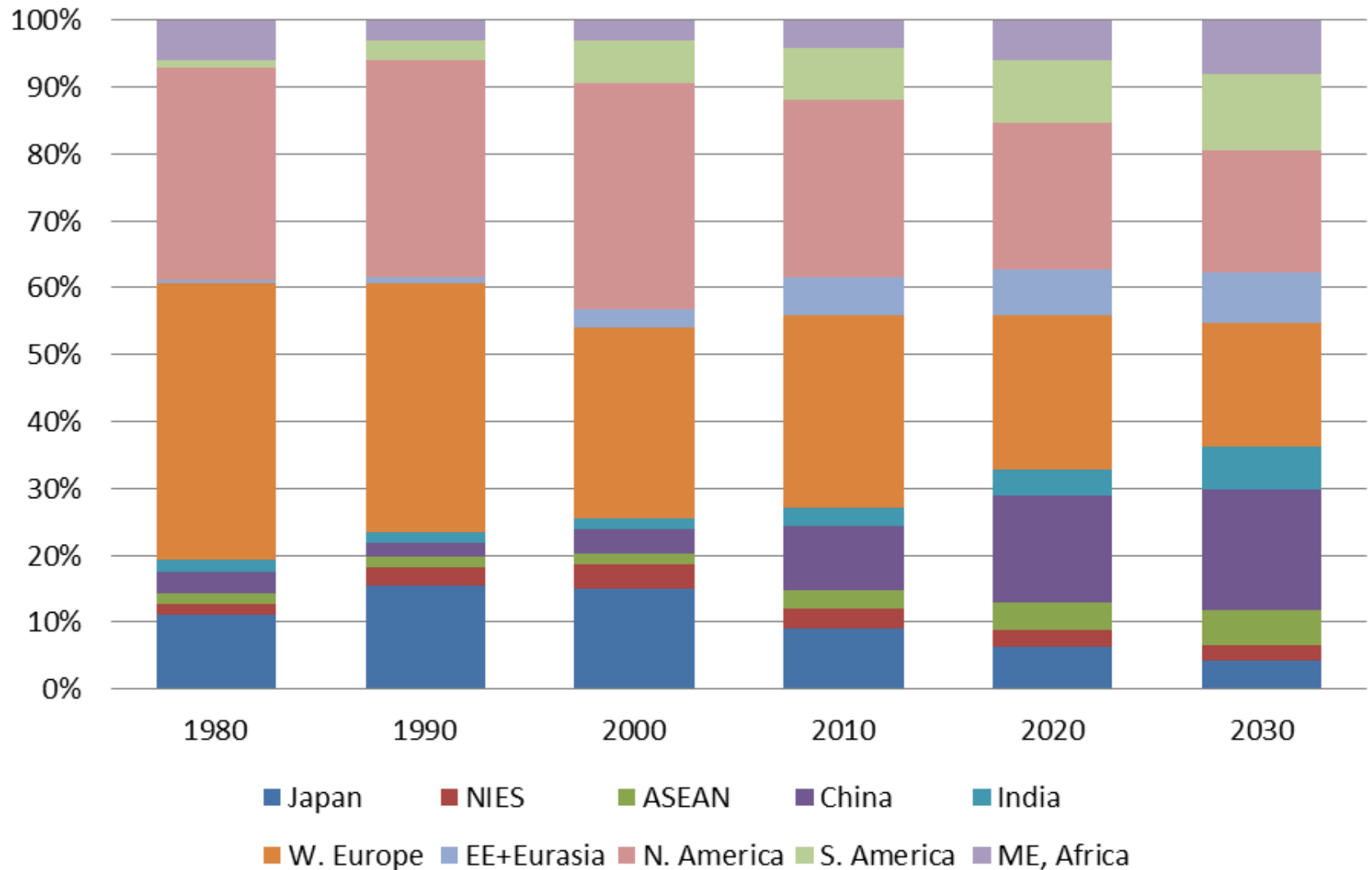
# Is the world really flat?



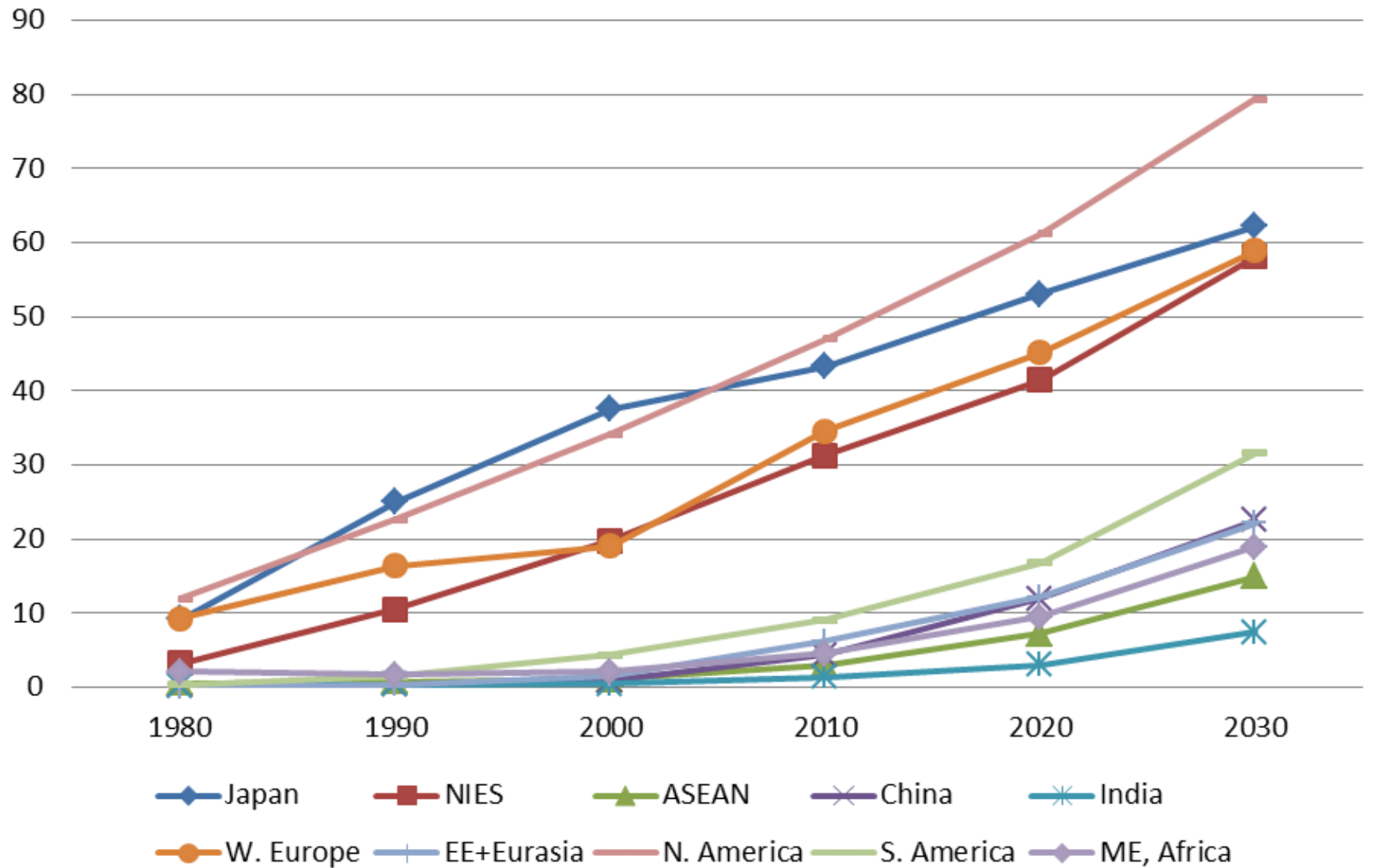
# Changes in the world population



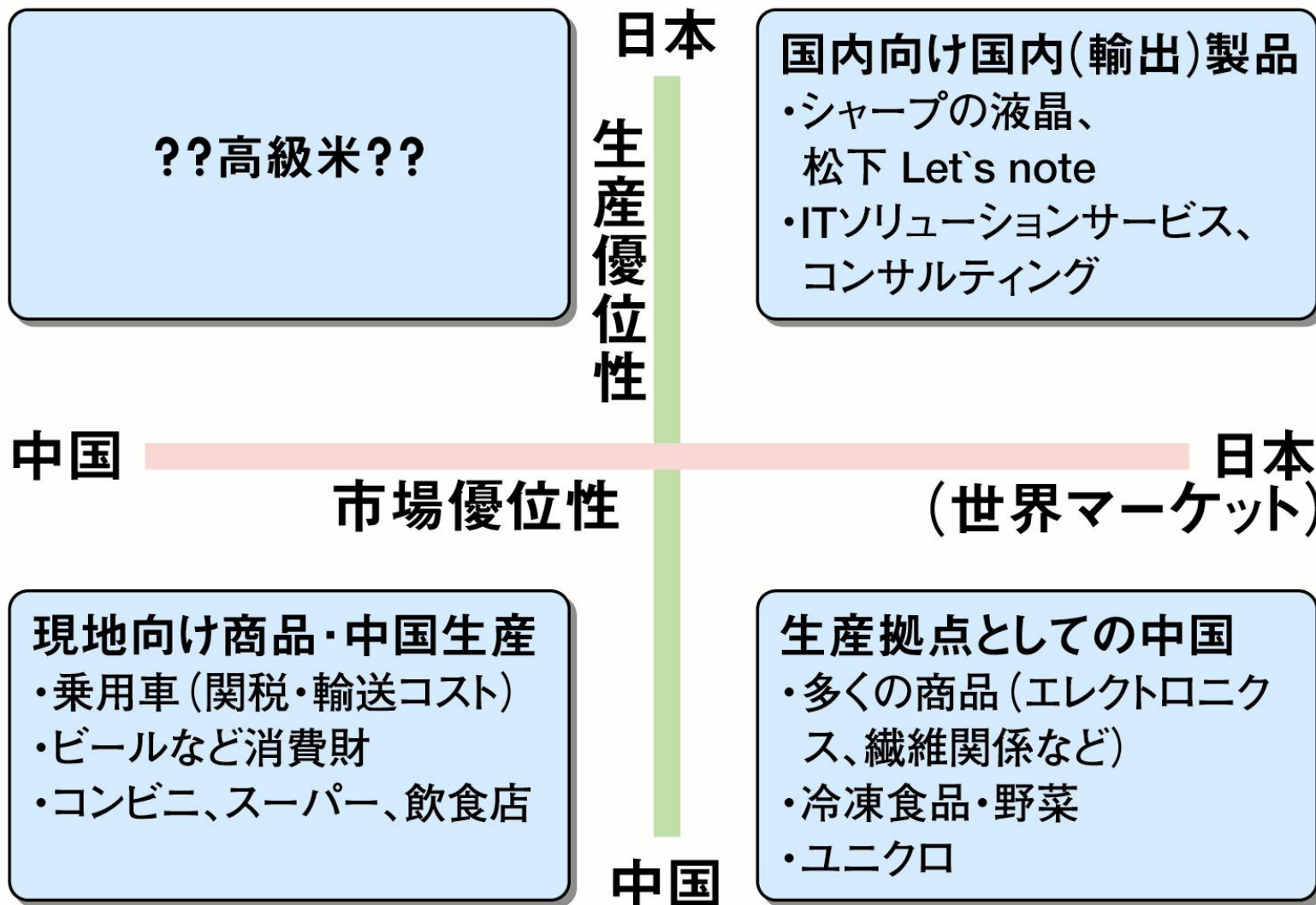
# GDP (US dollar)



# GDP\_Per\_Capita (US dollar)



# 中国：工場なのか市場なのか？



# 本当にフラット化したか？

## (CAGE framework)

- Cultural Distance: 言語、倫理、宗教
- Administrative Distance: 地域貿易ブロック、政治面での対立、通貨、旧植民地
- Geographic Distance: 物理的距離、陸部での隣接、タイムゾーン
- Economic Distance: 一人当たりGDP、生産ファクターコスト・質

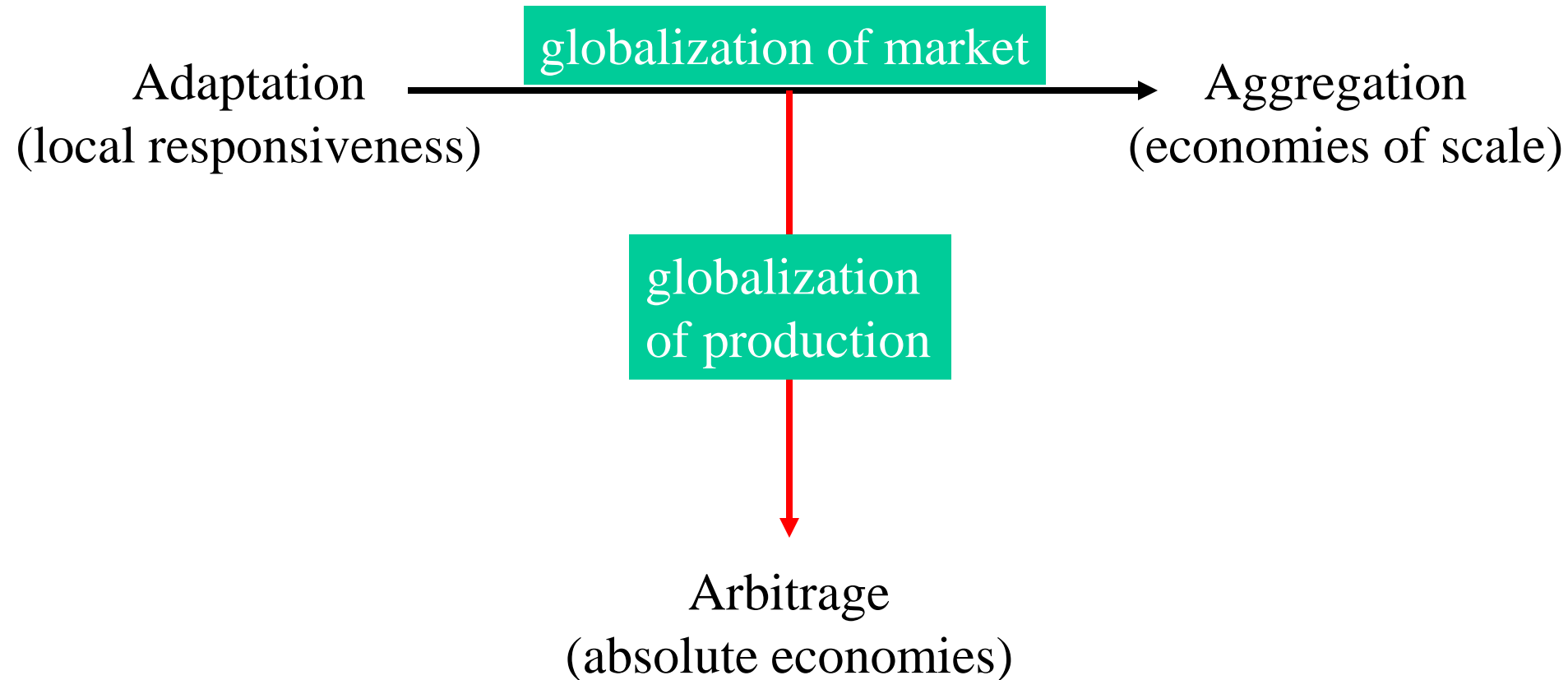
# AAA:グローバル化による企業 価値向上方法

Adaptation: ローカルマーケットの製品・サービスを適合化: マクドナルドの地域製品、現地規格に合わせた家電製品...

Aggregation: 地域ごと、製品カテゴリごとなど  
に對外戦略を統合化: トヨタの地域戦略、  
デルの地域別生産拠点

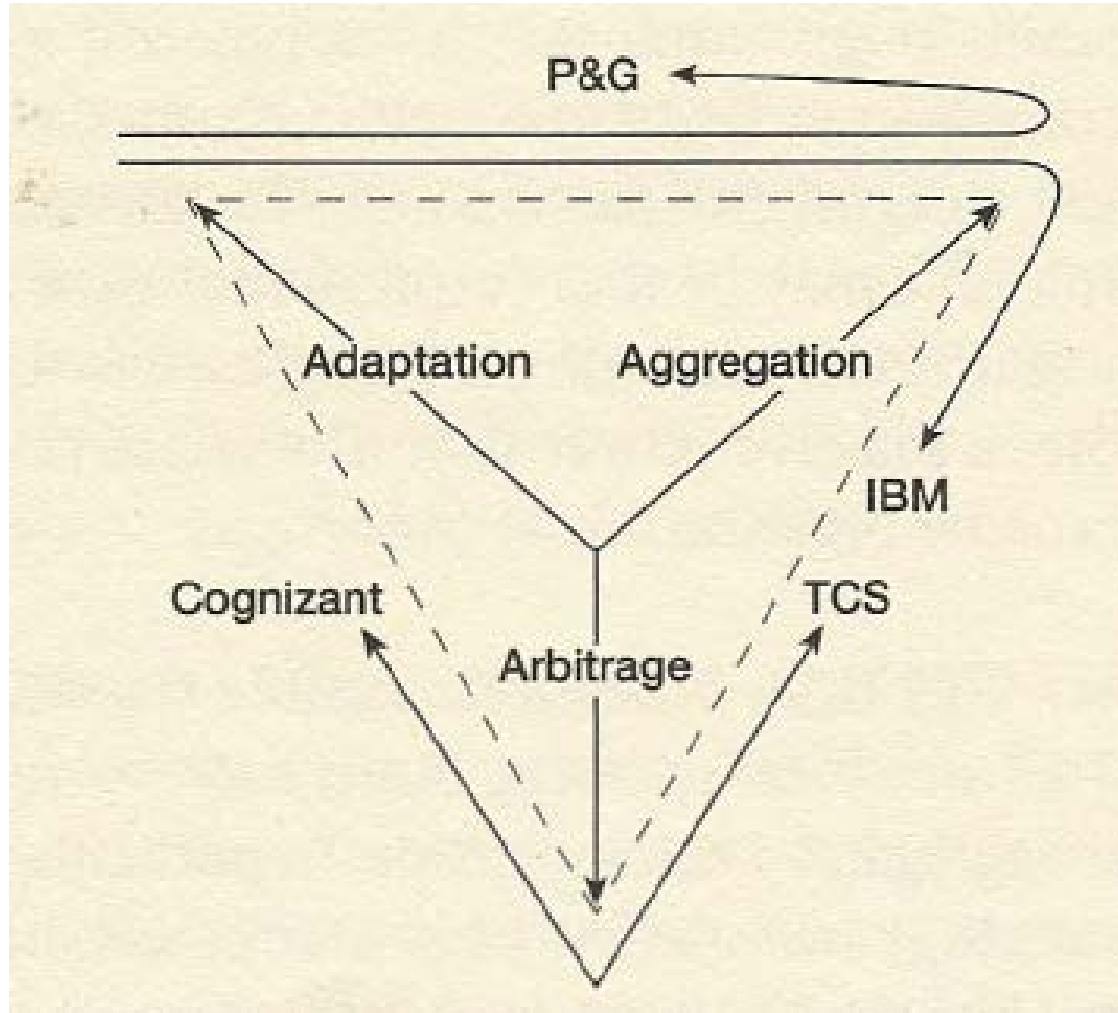
Arbitrage: 地域ごとの違い(CAGE)から価値  
を生み出す: ユニクロ、Tax-heaven、インド  
へのBPO

# AAA Triangle by P. Ghemawat





# グローバル戦略の推移



# 米国企業から見たインドvs中国

	<b>Cultural attractions</b>	<b>Administrative attractions</b>	<b>Geographic attractions</b>	<b>Economic attractions</b>
<b>India</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• English language</li><li>• Westernized elites</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Common colonizer</li><li>• Common law</li><li>• Political friendship</li><li>• Lower long-run risk?</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Specialized labor</li><li>• Profitability</li><li>• Firm strategy and upgrading</li><li>• Soft infrastructure</li></ul>
<b>China</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Linguistic and ethnic homogeneity</li><li>• Diaspora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ease of doing business</li><li>• Enclaves</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Closer to U.S. West Coast</li><li>• Superior ports, other infrastructure</li><li>• East Asian production network</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Larger markets</li><li>• Higher income</li><li>• Labor inputs and productivity</li><li>• Capital availability</li><li>• Supply chains</li><li>• Foreign companies as export bridges</li></ul>

# CAGEとAAA

- CAGEとバリューチェーン  
(生産→Eが大事、営業→Eが大事)
- 業種特性とCAGE－AAA  
(食品産業→C、自動車産業→A、E)  
→AdaptationかAggregationか  
→距離を逆手にとる逆転の発想：Arbitrage

# ケース：中国vsインド

- 日系企業の長期的海外投資先として、中国と比較したインド投資の長所・短所は何か？(CAGE)
- インドは工場なのか市場なのか？グループスタディの対象企業の事業分野はQuadrantのどこにあてはまるか？
- AAAフレームワークのどの点(A)に力点をおいた戦略をとるべきか？業種を一つ選んで考察せよ。