

「コークの味は国ごとに違うべきか」 —ゲマワットのグローバル戦略論に関する一考察—

山田 啓一

On Re-defining Global Strategy by Pankaj Ghemawat

Keiichi Yamada

(2011年11月25日受理)

1. はじめに

グローバル化という言葉が聞かれるようになって久しい。筆者が2008年に学会の全国大会で統一論題として「グローバル化と日本の経営」というテーマを提案したとき、今更グローバル化ではないであろうという声も上がったほどであった。確かに、これまで多数のグローバル化に関する文献が発表され、今更という言葉も不思議ではないかもしれない。しかし、グローバル化研究は、進めれば進めるほど混迷が深まるのが実感である。それは、数多くの研究者が数多くの分野で数多くの視点から、グローバル化について論究を行っているからである。

このような事情から、筆者はまずグローバル化という言葉の定義、グローバル化概念のもつ特性、グローバル化にかかわるいくつかの事項、および先行研究について研究を行った(山田2010, Yamada 2010)。

本稿では、そこでの議論を踏まえながら、経営戦略という視点から、グローバル化についての考察を行いたい。

2. グローバリゼーションとは一定義、概念の特質、関連事項

グローバル化は、①一連の社会的転換の過程であり(Steger 2003)、②世界の縮小と一つの全体としての世界という意識の増大を意味するものであり(Robertson 1992)、③さまざまな社会的状況や地域間の結びつきの様式が、地球全体に網の

目状に張り巡らされるほどに拡張していく過程である(Giddens 1990: 64)と定義づけられる¹。

そして、グローバル化概念のもつ特質として、つぎのような点を挙げるができる。

- ① 大陸間もしくは地域間の活動、相互作用および力の行使の流れとネットワークを作り出す、拡張性、強度、速度、影響度によって評価される空間的組織の社会的関係および交換の転換を実現する一つの過程あるいは一連の過程であること(Held, et. al. 1999)。
- ② ある場所で生ずる現象が、はるか遠く離れたところで生じた事件によって方向づけられたり、逆に、ある場所で生じる事件がはるか遠く離れた場所で生ずる事象を方向づけていくというかたちで、遠く隔たった地域を相互に結びつけていく、そうした世界規模の社会関係が強まっていくことであること(Giddens 1990: 64)。
- ③ グローバリゼーションの概念は、世界市場の地平だけでなく世界のコミュニケーション—それらは、両方とも初期の近代性におけるよりもより明白でかつ即時的なのであるが—の巨大な拡大の意識を反映するものであること(Jameson 1998: xi)。
- ④ 経済において、暮らしにおいて、存在様式において、政治において、ローカルに行使されるコントロールの度合いの減少があるが、グローバル化の支配的形態は一つの歴史の変容を意味すること(Mittelman 2000: 6)。
- ⑤ グローバリゼーションは、世界中の社会的な相互依存関係と交換を、創造し、増加させ、拡

別刷請求先：山田啓一、中村学園大学流通科学部、〒814-0198 福岡市城南区別府 5-7-1

E-mail : yamada-k@nakamura-u.ac.jp

¹ 山田(2010), Yamada(2010)では、定義であげた①から③、グローバル化概念の特質であげた①から⑥、および関連事項であげた①から④が、グローバル化の定義としてまとめた中に混在する形となっていたが、本稿ではこれらを以上のように分類した。

張させ、強化させると同時に、地域と離れた場所とのつながりが深まっていくという意識を人びとの間で醸成する社会過程の多面的なセットに関連するものであること (Steger 2003: 13)。

- ⑥ 経済の部分におけるグローバリゼーションは、資本は最も安価に調達できるところから調達し、人材は最も優秀な能力が獲得できるところから獲得し、生産は最も製造コストが低いところで製造し、そして国境の制約のないマーケットで販売できる仕組みであること (Chanda 2007: 67)²。

また、関連事項としてつぎの4項目をあげることができる。

- ① 米国単独の米国文明もしくは米国をリーダーとする西欧文明が世界を支配するという単純な考え方ではなく、多文明が複雑にかかわり合うグローバリゼーションが進行しつつあると捉えることができる (Huntington 1993)。
- ② グローバリゼーションは、ジハードとマックワールド³という2つの要素が混在しながら進展してきており、国民国家という枠組みが徐々に弱まってきていることが指摘できる。しかし、この場合、これまで国民国家が担ってきたガバナンスの機能を誰が保持し、どのように行使するのが問題となる (Barber 1996)。
- ③ デファクトスタンダードとしてグローバルスタンダードとなったある標準もグローバルに拡散・浸透していくにつれて各地域の類似の標準を包摂しながら、自らも変容していく (山田 2010)。
- ④ 効率性、計算可能性、予測可能性、および非人間的技術による制御を特徴とするマクドナルド化は、米国主導のグローバリゼーションの進展に伴って急速に世界中に、そしてファーストフードに限らず多くの分野へと広がりを見せている (Ritzer 2006)。

3. グローバリゼーションについての考察 —フラット化かセミ・グローバリゼーションか

グローバリゼーションに関する研究は、Held, et. al. (1999) によれば、ハイパーグローバリスト、

懐疑論者、転換主義者の3つのタイプに分類されるという (図表1)。ハイパーグローバリストは、グローバリゼーションを新しい動きとして捉え、国民国家が衰退しグローバル時代が到来するものとして、グローバリゼーションを積極的に支持もしくは擁護していく立場である (山田2010: 51)。懐疑論者は、そもそもグローバリゼーションとよばれる現象は生じていない、あるいは新しい動きではなく、歴史上これまでも存在した、と主張するものであり、ハイパーグローバリストが主張するような国民国家の衰退とグローバル時代の到来を否定する (山田2010: 51-52)。転換主義者は、ハイパーグローバリストのようなグローバリゼーションの擁護者ではないが、現在世界が歴史的にみて過去にはなかったグローバルな規模での相互連関性を持つようになり、国民国家のあり方や国際秩序のあり方が変容していくものとみる (山田 2010: 52)。

Ghemawat (2007) は、現在の世界を「セミ・グローバリゼーション」の状態にあることを、データをもって示し、Levitt (1983) の「市場のグローバル化」、Friedman (2007) の「フラット化する世界」を否定し、「セミ・グローバリゼーション」であることを前提にグローバル戦略を構築すべきことを示している。ここでは、Friedman (2007) の主張をまずレビューし、つぎに Ghemawat (2007) の反論を見ることにする。

Friedman (2007) は、著書「フラット化する世界—経済の大転換と人間未来増補改訂版」で、世界はいかにフラット化したか、そしてそれを可能にした力としてつぎの10項目について論究している。

- ① ベルリンの壁の崩壊と、創造性の新時代
- ② インターネットの普及と、接続の新時代
- ③ 共同作業を可能にした新しいソフトウェア
- ④ アップローディング：コミュニティの力を利用する
- ⑤ アウトソーシング：YK2とインドの目覚め
- ⑥ オフショアリング：中国のWTO加盟
- ⑦ サプライチェーン：ウォルマートはなぜ強いのか
- ⑧ インソーシング：UPSの新しいビジネス
- ⑨ インフォーミング：知りたいことはグーグルに聞け
- ⑩ ステロイド：新テクノロジーがさらに加速する

² Chanda (2007: 67) では、Narayana Murthy の発言を引用している。

³ ジハード (聖戦) は「国民と国民、部族と部族がそれぞれ対立している」状態をいい、マックワールドは、「通信、情報、娯楽、商業によって一体化した」世界をさすものとされる (Barber 1995)。

図表1 グローバル化の概念化：3つの方向

	ハイパーグローバリスト	懐疑論者	転換主義者
何が新しいのか	グローバル時代	通商ブロック 以前よりも脆弱な地理的 ガバナンス	歴史的にみていまかだっ てないほどのグローバル な規模での相互連関性
主要な特徴	グローバル資本主義 グローバル・ガバナンス	1980年代よりも相互依 存性を弱めた世界	濃密な（集約的・分散的 グローバル化）
各国政府のパワー	衰退するか浸食されてい く	強化されるか昂進する	再構成もしくは再編成さ れる
グローバル化の駆動力	資本主義と技術	国家と市場	近代が生み出したさまざ まな力が結びついたもの
成層化のパタン	古い階層性が浸食される	「南」の国々の周辺化が 進む	新たな世界秩序が形成さ れる
主要な動機	マクドナルド、マドンナ など	国益	政治共同体の変容
グローバル化の概念化	人間行動の枠組みを再秩 序化するものとして	国際化とリージョナル化	リージョン間関係の再秩 序化と遠隔地での行動と して
歴史的軌道	グローバルな規模での文 明化	地域ブロック、文明の衝 突	不明：グローバルな統合 と分裂
集約的見解	国民国家の終焉	国際化は国家の不本意な 同意と支持に左右される	グローバル化は国家のパ ワーと世界政治を変容さ せる
主な論者	Ohmae 1990, 1995	Hirst 1997, Hirst & Thompson 1996a, 1996b	Giddens 1990, 1999 Rosenau 1997

（出所：Held, et. al. 1999: 17を筆者が加筆）

そして、以上の議論の後、世界は今後フラット化する、すなわちグローバリゼーションが進展することを示している。

これに対して、Gemawat (2007) は、著書「コークの味は世界中同じであるべきか」で、このようなグローバリゼーションの賛美論を「グローバリゼーションの津波論」とよび、コカ・コーラ社の事例で、このような津波論によって企業経営が悪化したことをデータを用いて示している。そして、世界中どこでも同じになるのではなく、地域ごとあるいは国家ごとに差異がある、セミ・グローバリゼーションの状態にあることを示している。そしてその差異こそがグローバル経営戦略の重要な要素であることを指摘している。

先の Held, et. al. (1999) の3つの分類では、Friedman (2007) はハイパーグローバリスト、Gemawat (2007) は懐疑論者に入れることがで

きるであろう。

4. ゲマワットのグローバル戦略論

(1) CAGE 分析

前項で述べたように、Gemawat (2007) は「差異」あるいは「隔たり」がグローバル経営戦略の重要な要素であることを指摘している。そして、この差異を分析する枠組みとして、文化的 (Cultural) な差異、制度的 (Administrative) な差異、地理的 (Geographical) な差異、経済的 (Economical) な差異、の4つの視点に着目し、これらの頭文字をとってCAGEとした (62)。このCAGE分析の対象として、国家レベル (二国間モデル, 多国間モデル) (図表2), 業種レベル (図表3) の二つに分類し、さらに多国籍企業が対現地企業で背負う可能性のある不利な条件をCAGE分析によって明らかにし

図表2 国家レベルでのCAGE分析の枠組み

	文化的な隔たり	制度的な隔たり	地理的な隔たり	経済的な隔たり
二国間モデル	<ul style="list-style-type: none"> 異なる言語 民族の差異, 両者に民族的, 社会的接点がない 宗教の差異 信頼の欠如 異なる価値観, 規範, 気質 	<ul style="list-style-type: none"> 植民地関係がない 共通の地域貿易ブロックにない 共通の通貨がない 政治的な対立 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的な隔たり 国境を接していない 時差 気候や衛生状態 	<ul style="list-style-type: none"> 貧富の差 天然, 経済, 人的資源, インフラ, 情報・知識を得る費用や質
多国間モデル	<ul style="list-style-type: none"> 閉鎖的思考 伝統主義 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の不在あるいは閉鎖的経済 自国バイアスの度合い 国際機関に非加盟 脆弱な制度, 汚職 	<ul style="list-style-type: none"> 陸地に囲まれていること 国内での移転のむずかしさ 地理的規模 交通, 通信網が脆弱であること 	<ul style="list-style-type: none"> 経済規模 一人当たりの所得が低いこと

注：邦訳版では、「差異」を「隔たり」と表現しているのので、ここでもそれにならって表示を行った。以下、同様とする。

(出所：Gemawat 2007: 73)

図表3 業種レベルでのCAGEの枠組み：感応度係数（カッコ内は事例）

文化的な隔たり	制度的な隔たり	地理的な隔たり	経済的な隔たり
<p>文化的な差異がもっとも重要なのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品が含む言語のコンテンツが大きい（テレビ番組） 製品が文化または国のアイデンティティにかかわる（食品） 製品の特長が以下の点で異なる <ul style="list-style-type: none"> ○大きさ（自動車） ○標準（電気器具） 製品が国固有の品質を伴う（ワイン） 	<p>政府の介入が多く見られるのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 必需品の生産者（電力） 他の「権利」の生産者（医薬品） 大規模雇用主（農場） 政府への大手納入業者（公共交通） 国成産業（航空宇宙） 国家安全に不可欠（通信） 天然資源開発業者（石油、鉱業） 巨額な回収不能額（インフラ） 	<p>地理が大きな役割を果たすのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品の価値対重量比または価値対容量比が大きい（セメント） 製品が破損しやすい、または傷みやすい（ガラス、果物） 現地の監督・事業要件が厳しい（多くのサービス業） 	<p>経済的な差異が最大の影響力をもつのは以下の事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 需要の本質が所得水準によって異なる（自動車） 標準化または範囲の経済が限定的（セメント） 労働その他の事業のコスト差が顕著である（衣料） 企業が需要に迅速に対応する必要がある（家電製品）

(出所：Gemawat 2007: 85)

図表4 多国籍企業が対現地企業で背負う可能性のある不利な条件 (CAGE分析)

文化的に不利な点	制度的に不利な点	地理的に不利な点	経済的に不利な点
<p>現地化する際に不利な点：言語、伝統、アイデンティティ（放送局 VS セメント）</p> <p>さまざまな嗜好にあわせる（水平的差別化）際の不利な点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特殊な嗜好（魚肉ソーセージ、トランクス） ・デザインの違い（家電） ・標準の違い（電気製品） ・大きさ、包装の違い（加工食品） ・ターゲット層の違い（ポータブルラジオ、カセットプレーヤーの日米での購買層） <p>確固とした地元製品選好需要の現地品への偏り（国産品キャンペーン）</p> <p>社会的なつながり、ネットワークの不足</p>	<p>現地政府による海外製品や企業の差別。通常以下を伴う。</p> <p>政府の深い介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ○規制（ヘルスケア） ○調達、賃金（建設） ○政治的に重要（テレビ放送） ○国有（インフラ） ○公認の国産企業（航空宇宙） ○国家安全関係 <ul style="list-style-type: none"> ・国内における転換への組織的な抵抗（農業、織物） ・愛国主義の影響（天然資源） ・規模／特徴／戦略的性格（自動車） ・資産特有の問題や、プロジェクト遅延の可能性（インフラ） <p>現地政府との交渉が世界の別の場所における活動のために受ける制約（ダライラマをめぐるディズニーと中国）</p> <p>現地国による制約（汚職）</p> <p>複数の規制要件</p> <p>本国・現地当局間関係の制約（中国におけるモトローラ）</p>	<p>高い輸送費用</p> <p>通常以下を伴う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・価値対重量・容量が小さい ・輸送に伴う危険、困難 ・傷みやすさ <p>必要な交通・通信のインフラの欠如</p> <p>現地の監視要件が厳しい</p> <p>価値を生む活動について現地で満たすべき要件を課せられる（多くのサービス業）</p>	<p>価格面で不利（労働力、管理者、リストラ、適応）</p> <p>納入業者、仕入れ・流通網、商業システム、規制が異なる場合ノウハウ面で不利</p> <p>消費者ニーズに合ったさまざまな商品を機動的に供給する際の不利</p> <p>グローバル市場における価格設定が制約されること（本国の株主が現地の市場についてなじみがない）</p> <p>生存競争が厳しい中、現地の競争が効率的かどうか</p> <p>そこへ進出することによる収益性の希薄化</p> <p>後発組としての不利</p> <p>ある市場に対するコミットメントが小さいとみられること</p>
<p>衛生、安全、環境等に関する自国の標準（あるいはもっと一般に文化）の影響度（アメリカの靴やアパレルのメーカー）</p>			

（出所：Gemawat 2007: 95）

た（図表4）。

すなわち、グローバル経営戦略を考える前にまず CAGE 分析を行って、ビジネス環境の差異を明らかにすることが必要なのである。それ抜きにしては、差異を利用したグローバル経営戦略を考えることはできない。

(2) ADDING 価値スコアカードによる分析

つぎに Ghemawat (2007) は、企業がなぜグ

ローバル化するののかというテーマに言及している。もちろん、グローバル化する理由としては、売上高の増大、コストの削減、利益の増大などによる経営の有効化・効率化が主たる理由として考えられるが、Ghemawat (2007) は、成長や規模の拡大を目指してやみくもに海外市場に進出するのではなく、それが企業にとってどのようなメリットがあるのかを明らかにすることが必要であり、そのための分析ツールとして ADDING 価値スコアカードとい

うものを提案している。

これは、企業の価値創造を、販売量の向上 (Adding Volume)、コストの削減 (Decreasing Cost)、差別化 (Differentiating)、業界の魅力の向上 (Improving Industry Attractiveness)、リスクの平準化 (Normalizing Risk)、知識 (およびその他の経営資源) の創造と応用 (Generating Knowledge) という6つの要素から構成されている

(図表5)。ADDING 価値スコアカードでは、これらの価値の構成要素について、成果・試み・意図を列挙し、それについての影響とコメントを加えた一覧表を作成する。影響の欄にはそれぞれ、+ (プラスの影響)、- (マイナスの影響)、? (不明)、× (影響なし) のように記入する。そしてとくに重要な事項については網掛けで表示する (附録参照)。

図表5 ADDING 価値スコアカードの内容

価値の要素	ガイドライン
A 販売数量／伸び率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 販売数量の向上による真の経済的利益を見る 販売数量の増加が規模 (または範囲) の経済をもたらすレベルを、グローバル、国内、工場、顧客レベルで検証する 規模の影響の強さを測定する (傾向、影響を受けるコストまたは売上高に占める比率など) 販売数量のその他の影響について判断する
D コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> コストの影響と価格の影響を分ける コストをさらに細かく分類する コストの削減だけでなくコストの増加も検討し (例: 複雑化、適応のため)、両者を相殺する 規模と範囲以外のコスト要因を見る 業界 (または会社) のコスト対売上高比を見る
D 差別化、支払意思額の向上	<ul style="list-style-type: none"> 業界の研究開発費対売上高比、広告費対売上高比を見る 支払われる価格よりも支払意思額に着目する グローバルであることが支払意思額にどのような影響を与えるかを熟考する 特に、クロスボーダーでのCAGEな差異による嗜好の違いが、提供する商品の支払意思額に影響を及ぼすかを分析する 市場を正しくセグメントに分ける
I 業界の魅力／交渉力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 業界の利益率が国ごとに違う点を考慮に入れる 業界のシェア動向を理解する どうすれば競争が緩和あるいは激化するかを十分理解する 自社の行動が、競合他社の製品のコストや支払意思額に対し、どのような影響があるかを理解する (競合他社のポジションを後退させることは、自社のポジションを向上させるのと同様の付加価値がある) 規制、その他市場以外の制約、そして倫理を守る
N リスクの平準化 (または最適化)	<ul style="list-style-type: none"> 自分の業界の主なリスクの大きさと本質的な性質を理解する (例: 資本集約型、その他撤退障壁を高くするような点、需要の変動の大きさ) 海外での活動によってリスクがどの程度低下 (または増加) するかを見定める リスクの増加がもたらしうる恩恵を認識する リスク管理の方法を複数みつけておく、あるいは選択肢を考えておく
G 知識 (およびその他の経営資源や能力) の創造	<ul style="list-style-type: none"> ある地域特有の知識、別の地域でも使える知識かを見定める 知識の創造と移転の方法を複数考えておく 同じような条件の別の経営資源や能力を考える ダブルカウントを避ける

(出所: Gemawat 2007: 133)

(3) AAA 戦略

こうして、Ghemawat (2007) は、海外市場と国内市場もしくは自社との差異を明らかにし、そして海外市場進出に際して価値の創造の源泉を明らかにした後、企業が採りうる戦略オプションとして、適応戦略 (Adaptation)、集約戦略 (Aggregation)、裁定戦略 (Arbitrage) の3つが利用できることを提示している。それぞれの概要および違いを図表6に示す。

• 適応戦略 (Adaptation)

適応戦略は、差異を調整する (adjusting to difference) 戦略である。進出先のビジネス環境に適合させるために自社の製品・サービスあるいはビジネスモデルを修正する戦略である。Ghemawat (2007) は「国境を越えて活動する企業ならどこでもある程度の適応は不可欠である」と述べ、適応戦略の重要性を強調している。適応戦略を実施しようとする多様化という問題に直面するが、多様化

図表6 AAA 戦略の間の違い

特徴	適応	集約	裁定
比較優位：なぜグローバル化するのか？	国に焦点を絞り、現地での地位を確立 (同時にある程度の規模を追求) する	国際間の標準化によって規模と範囲の経済を確保する	国際間で特化することにより、絶対的経済性を確保する
調整：国境を越えてどのように組織を作るか？	国別：国別に現地化するための調整を重視する	ビジネス、地域または顧客別：クロスボーダーでの規模の経済のため、横の関係を重視する	機能別：タテの関係を重視、組織の壁を越えた関係を含む
配置：海外のどこに拠点を置くか？	本拠地と類似した外国に特化することによって、文化的、制度的、地理的、経済的な隔たりの影響を最小限に抑える		さまざまな国で事業を行うことにより、隔たりの要素を追求する
管理：注意すべき点は何か？	過度な多様化や複雑化	過度な標準化や規模の追求	差異の縮小
変化を妨げるもの：内部で注意すべき人は？	既得権をもつ国別事業のヘッド	権力が集中する本部、ビジネス部門、地域、顧客担当部門のヘッド	主な機能または垂直的な接点
企業外交：対外的に発生しうる問題は？	現地化に焦点を絞っているため、動きが比較的鈍く、かつ硬直している	画一化または覇権的に見えること、またそれに対する反発 (とくにアメリカ企業に対して)	納入業者、販売経路、中間業者の搾取やすげ替え、おそらく政治的混乱がおきやすい

(出所：Ghemawat 2007: 309)

図表7 適応のためのツールと補助ツール

多様化	絞り込み：多様化の必要性を減らす	外部化：多様化の負荷を減らす	設計：多様化のコストを減らす	イノベーション：多様化の効果を高める
<ul style="list-style-type: none"> ・製品 ・方針 ・ポジションの変更 ・数値目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の絞り込み ・地域的な絞り込み ・垂直的な絞り込み ・セグメントの絞り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的提携 ・フランチャイズ化 ・ユーザー側の適応 ・ネットワーキング 	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟性 ・領域分割 ・規格化 ・モジュール化 	<ul style="list-style-type: none"> ・移転 ・現地化 ・再結合 ・変革

(出所：Ghemawat 2007: 183)

を縮減もしくは効果的にするためのツールとして、絞り込み、外部化、設計、イノベーションの4つとそれぞれ補助ツールを提示している(図表7)。

適応の度合い(修正)は、CAGEにおける差異によって異なるが、進出国での競争状態によっても一とくに進出国内の競争業者がいるかないかで、違ってくるであろう。たとえば、フィリピンにおいては、自動車はトヨタ、ホンダをはじめ国外メーカーだけであり、国内には自動車メーカーは存在しない。このため、日本車にとっては道路交通法上の規制である右側通行のための右ハンドル仕様以外の修正は必要がない。まして右側通行が実施されている米メーカーなどでは修正は全く必要がないことになる。

他方、ファーストフード業界では、マクドナルドやケンタッキーフライドチキンなどが進出しているが、現地にはジョリビーというNo.1企業があり、それが提供している現地のメニューや味付けなどにかなりフォローをせざるをえない。すなわち、マクドナルドでは、フィリピン風トマトソースのスパゲッティやグレイビーソースをつけたフライドチキンをメニューに加えているし、ケンタッキーでもフライドチキンにはグレイビーというソースを添付している。また、サービスもセルフサービスであるが、片付けは日本とは異なり、店の方で行う。このように、競合状態も適応の度合いに影響を与えることが指摘できる。

・集約戦略(Aggregation)

集約戦略は、「さまざまなグループ分けの手段を用いて、適応によって得られる国ごとの規模の経済よりも大きな規模の経済を作ろうというもの(Ghemawat 2007: 218)」であり、「国ごとと世界

全体の中間のレベルで展開するクロスボーダーのメカニズムを発見し、実践しようとするものである(Ghemawat 2007: 218)」とされる。このため、地域という概念を取り上げ、地域戦略という形で集約が検討される。図表8は、①地域か本国か、②地域ポートフォリオ、③地域ハブ、④地域での規格化、⑤地域への委任、⑥地域ネットワーク、という地域戦略の6つのパターンないし戦略オプションである。この図では、左から右へ行くにつれて管理の問題がより複雑化するが、他方で影響の範囲が減少することがわかる。集約戦略では、これらの方策を用いて、国ごとの規模の経済性の「和」以上の効果を創出することになる。

・裁定戦略(Arbitrage)

裁定は「差異を活用する手段(Ghemawat 2007: 264)」であり、「標準化によって得られる規模の経済よりも、むしろ絶対的な経済性を追求する(Ghemawat 2007: 264)」ものである。そして、「国境を越えた差異を、制約ではなく機会ととらえる(Ghemawat 2007: 264)」戦略である。裁定戦略は、差異を活用する戦略であるから、CAGE分析が重要な役割を果たす。すなわち、文化的差異、制度的差異、地理的差異、経済的差異を明らかにし、そこに差異を利用する可能性を見出すことが重要な作業であろう。

たとえば、経済的な差異を利用する事例として、ベトナムのコーヒーを日本で販売することを考えてみよう。ベトナムはブラジルに次ぐ世界第二位のコーヒー生産国である。現地では、例えば、アラビカ種のコーヒー豆250グラムが55,000ベトナムドンで買える(2011年8月現在)。これは日本円に直すと約220円である。これが日本では、650円程度

図表8 地域戦略のパターン

1. 地域か本国か	2. 地域ポートフォリオ	3. 地域ハブ	4. 地域での規格化	5. 地域への委任	6. 地域ネットワーク
本国の規模/位置	成長オプション、リスク軽減	地域のポジション	地域間での共有化	地域を越えて特化	地域間の統合
管理の問題がより複雑化 地域開発、支援、管理、調和					
影響の範囲の減少					

(出所: Ghemawat 2007: 227)

で販売されている。つまり、価格差430円が地理的差異（物流コスト）および制度的差異（関税等）をカバーし、利潤を生み出すことができれば、裁定戦略が成り立つことになる。このように、裁定戦略は、生産コスト（調達コスト）と販売価格（支払意志額）との差を利用する戦略を含む。

したがって、CAGEのそれぞれの項目における差異のみに着目するのではなく、それらの組み合わせにも着目する必要がある。それらの組み合わせの中から価値の源泉を探りだし、それを活用して戦略を展開することになる。

5. ゲマワットのグローバル戦略論に対する考察

以上に見てきたように、Ghemawat (2007) はグローバル戦略論を展開し、われわれに有益な分析ツールと戦略を提示している。ここでは、この戦略論についての考察を行い、課題についての検討を行う。

(1) ゲマワットのグローバル戦略論から学ぶもの

Ghemawat (2007) では、綿密な分析から世界は標準化されたフラットのものではなく、地域や国ごとに差異が残るセミ・グローバリゼーションの段階であることを示し、この差異を利用した経営戦略を展開することがグローバル経営戦略であることを示した。

そして、この差異を明確にするために、CAGEの概念を導入し、CAGE分析を行うことを提案した。CAGEについて国レベル（二国間レベル、多国間レベル）、業種レベルの分析を行うことを提案しており、さらにCAGE分析を通じて多国籍企業が対現地企業で背負う可能性のある不利な条件について明らかにしている。

つぎに、海外市場への進出について、やみくもに売り上げを伸ばしたい、あるいは成長したいという理由で海外進出するのではなく、海外進出が価値を生み出すのかどうかを分析する必要性を説いている。それを明らかにするために、ADDING 価値スコアカードというツールを用いるべきことを提案している。

このような一連の分析を行った後、海外進出を決定した場合に、グローバル経営戦略として採用可能な戦略オプションとしてAAA戦略を提示している。

ここから得られる示唆は、まず、世界はフラットであるとして進めたコカ・コーラの戦略が失敗だったことに留意することを示したことは、同様のグローバル経営戦略を進めている、もしくはこれから

進めようとしている企業にとっては失敗を避けるという意味で有意義であった。

つぎに、海外進出のための戦略の手順として、① フィージビリティスタディの段階として、CAGE分析を行い、ターゲットとする地域もしくは国を特定し、さらにその地域もしくは国とのCAGEな差異を明らかにする、② ADDING 価値スコアカードを使用して、海外進出することにより得られる価値とその源泉を明らかにする、③ CAGE分析の結果から、適応、集約、裁定の機会を探りだし、経営戦略を策定する、ということが明らかになったことである。

また、Ghemawat (2007) が各論で展開している諸ツールも利用できるということが指摘できる。すなわち、適応のためのツールと補助ツール、地域戦略のパターンなどである。

さらに、Ghemawat (2007) では豊富な事例の分析が紹介されており、経営戦略論とくにグローバル経営戦略論を学ぶものにとっては示唆に富むものとなっていることである。

以上のように、Ghemawat (2007) が提案するグローバル経営戦略の枠組みは、われわれが海外市場に進出する際に検討しなければならない経営戦略のあり方に重要な示唆を与えてくれるという点で、優れた経営戦略論である。

(2) ゲマワットのグローバル戦略論の課題

Ghemawat (2007) では、「セミ・グローバリゼーション」という考え方に基づいて理論を展開しているが、筆者自身のグローバリゼーションに対する考え方は、「標準化と個別化の同時進行」である。われわれが海外へ進出し、現地の人びとと交流することを考えてみたい。さまざまな国から来た人びとと交流する場合、やはり「己は何者か」というアイデンティティが重要になってくる。私自身も、このような状況においては、「自分は日本人である」ことを強く感じるし、それに誇りをもっている。もちろん、パーソナリティかナショナルリティかという問題がそれ以前にあるにしても、自分のアイデンティティを考えると、自分が生まれ育った環境から逃れることができないであろう。

このようにして、グローバルに人びとが交わる機会が増えれば増えるほど、それぞれのアイデンティティを強く意識するようになるであろう。つまり、個別化が進行するのである。たしかにフラット化の進行によって、世界は一つになる傾向は否めない。世界中の人びとが共有するものも増加するので、その意味では標準化が進行することも確かであろう。すなわち、グローバル化が進行すると、一方で標準化が進み、他方で個別化が同時進行するものと考え

られるのである。

ビジネスについても然りで、「どこでも作れる製品」いわゆるユニバーサルな製品は、コストのもっとも安い場所で作られ、もっとも高い価格で売れる場所で売るというロジックで流通することになるが、ブランド製品や特定の場所でしか生産できない製品（特殊で希少性のある製品）については差別化が可能であり、個別のブランドもしくは産地で生産され、世界に流通するようになる。ユニバーサル製品は標準化が進み、差別化製品は個別化が進行することになる。

Ghemawat (2007) はデータに基づき整然と事実から掘り起こして理論化しており、そこには死角がないように思えるが、もし問題があるとなれば一あえて問題点として指摘するならば一彼が主張するセミ・グローバリゼーションの考え方にあるといえるであろう。

すなわち、筆者の考えるグローバリゼーションは前述のように「標準化と個別化の同時進行」であり、グローバリゼーションは進行しつつあるとみるものであった。つまり、筆者の考えるグローバリゼーションの最終形も「標準化と個別化の混在するもの」とみることができる。

これに対して、Ghemawat (2007) では、まだフラット化していない、すなわち最終形をフラット化においていることである。そこが筆者のグローバリゼーション観と異なるところである。つまり、Ghemawat (2007) では、いずれ「差異」がなくなることにより、彼の主張する経営戦略論の考え方が有効でなくなることを前提としていることになる。しかし、筆者の考え方では、この「差異」は「個別化」の進行により、より鮮明になっていくことも考えられ、CAGE 分析および AAA 戦略の有効性は容易にはなくならないと考える。Ghemawat (2007) は非常に優れたグローバル経営戦略論を提示しているが、「標準化と個別化の同時進行」という点をどう捉えていくのかが課題であると考えられる。

6. おわりに

2011年の夏は、延べ約3週間の海外研究調査を行うこととなった。マニラ、深圳、香港、ホーチミン、カントー（メコンデルタ）、バオラック（ラムドン省）を訪問したが、一連の訪問を通じて感じたことは、東南アジアではまだファンダメンタルな部分では日本および日本企業のプレゼンスが大きいことである。たとえば、訪問した各地で、トヨタ、ホ

ンダ、キャノンをはじめとする日本製品やブランドが目立つこと、そして日本の ODA によるインフラの整備等が見られること、などである。他方、国内に目を転じれば、海外とくにアジア、東南アジアの製品や商品が数多く輸入されており、グローバル化の波を感じさせられない日はない。ここでもファンダメンタルな部分では日本および日本企業の存在はいまだに大きい。

しかし、韓国、中国の追い上げも激しく、今後是否が応でも日本企業はアジアのグローバル化の中に組み込まれていくことになろう。韓国では、世界の共通言語としての英語の教育に力を入れており、また「韓流ブランド」で、テレビドラマや音楽ではアジアでのプレゼンスが大きくなってきている。また、中国では GDP 世界第二位という経済力を生かして、今後アジアのみならずグローバルな場面でのプレゼンスがますます大きくなっていくであろう。

こうした動きの中で、日本および日本企業もまた適切な戦略を選択して競争相手との競争に勝つ、少なくとも負けない、ための活動を展開していくことが肝要であろう。

その意味で、Ghemawat (2007) が提示した“Re-defining Global Strategy”は大変示唆に富む文献といえるであろう。

参考文献

- Barber, Benjamin R. (1995). *Jihad vs. MCWorld: How Globalism and Tribalism are Reshaping the World*, Times Book. (鈴木主税訳『ジハード対マックワールドー市民社会の夢は終わったのか』三田出版会)
- Chanda, Nayan. (2007). *Bound Together: How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Friedman, Thomas. (2007). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century, Further Updated and Expanded Edition*, NY, New York: Picador
- Ghemawat, Pankaj. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきかーゲマワット教授の経営教室』文芸春秋, 2009年)
- Giddens, Anthony. (1990). *The Consequences of Modernity*, Stanford, CA: Stanford University Press. (松尾精文・小幡正敏訳『近代とはいかなる時代か?ーモダニティの帰結ー』而立書房, 1993年)
- Giddens, Anthony. (1999). *Run Away World: How Globalization is Reshaping Our Lives*, New York, NY:

- Routledge. (佐和隆光訳『暴走する世界ーグローバルゼーションは何をどう変えるのか』ダイヤモンド社, 2001年)
- Held, David, Anthony McGrew, David Goldblatt, and Jonathan Perraton. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford, CA: Stanford University Press. (古城利明・白井久和・瀧田賢治・星野智ほか訳『グローバル・トランスフォーメーションズー政治・経済・文化』中央大学出版部)
- Hirst, Paul. (1997). "The Global Economy: Myths and Realities," *International Affairs* 73 (3): 409-425.
- Hirst, Paul, and Grahame Thompson. (1996a). "Globalization: Ten Frequently Asked Questions and Some Surprising Answers," *Soundings* 4, Autumn: 52-66.
- Hirst, Paul, and Grahame Thompson. (1996b). *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Cambridge, England: Polity Press.
- Huntington, Samuel P. (1993). "The Clash of Civilizations?" *Foreign Affairs*, Summer.
- Jameson, Fredric. (1998). "Introduction," eds. Jameson, Fredric and Miyoshi, Masao. (1998). *The Cultures of Globalization*, Duke University Press.
- Levitt, Theodore. (1983). "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June: 92-102
- Mittelman, James H. (2000). *The Globalization Syndrome: Transformation & Resistance*, Princeton University Press. (田口富久治・松下洸・柳原克行・中谷義和訳『グローバル化シンドロームー変容と抵抗ー』法政大学出版局)
- Ohmae, Kenichi. (1990). *The Borderless World*, London: Collins. (田口統吾訳『ボーダレスワールド』プレジデント社, 1990年)
- Ohmae, Kenichi. (1995). *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, New York, NY: Free Press.
- Ritzer, George. (2006). "An Introduction to McDonaldization," in Ritzer, George (ed.) *McDonaldization: The Reader, Second Edition*, Thousand Oak, CA: Pine Forge Press, pp.1-24.
- Robertson, Roland. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication. (阿部美哉訳『グローバルゼーションー地球文化の社会理論』東京大学出版会)
- Rosenau, James. (1997). *Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Steger, Manfred B. (2003). *Globalization: A Very Short Introduction*, Great Clarendon Street, Oxford, Oxford University Press.
- 山田 啓一 (2010) 「グローバルゼーション研究に関する一考察ーグローバルゼーションの定義と特性およびデビッドヘルドの研究考察」中村学園大学『流通科学研究』第10巻1号, 43-61ページ
- Yamada, Keiichi (2010), "Competition in the Local Market at the Age of Globalization: A Framework of Glocalization Strategy in Fast Foods Industry," *International Journal of Business Strategy*, vol.10, No.4: 85-98

附録 ADDING 価値スコアカードの例

価値の構成要素	セメックスの成果、試み、意図	影響、コメント
A 販売数量 / 伸び率の向上	業界第6位、更に第3位に躍進	× 業績はグローバルな尺度でなく（さもなくば業界第3位で利益率第1位にはならない）国が地方レベルの尺度
D コストの削減	営業費用絶対額の削減	+? おそらく限定的。セメックスは合理化を目的としたのではない。むしろ現地のシェアが高い競合他社を買収した。トン当たり営業費用はたとえばホルシムと同水準
	合併後の統合コスト	+? 合併後の統合にかかる期間は1992年の2年（スペイン事業）から100日に低下し、活動休止や統合コストが減少した
	買収費用	× 他社の経営難が買収による成功への鍵だったが、セメックスにもセメントの買い手にも特に恩恵なし
	資本コストは担保、税金の裁定、リスク抑制などで軽減	+ おそらく先進国の競合他社に対する比較優位のものにはならなかったが、大きな不利になるのを防いだ。メキシコからの対外進出に大きく依存
D 差別化、支払意志額の向上	ブランド確立	× ブランド化はほとんど地域限定：製造業のうちセメント業界の広告費対売上高比、研究開発費対売上高比は10分位で最も下位
	建築商品の小売り	× 補完商品は通常もっと競争力のある条件で提供可能なため、一括販売の可能性は限定的
	誤差15分以内の納品保証	+ メキシコのみ（他の地域でも展開可能）で提供したが、世界的に話題となった + 国ごとの差異が限定的なため、支払意志額の低下を回避できた
I 業界の魅力と交渉力の向上	現地における高いシェアまたはターゲット市場でのシェア拡大	+ 地方あるいは国レベルでのシェア拡大に向けて活動。シェアを拡大した現地市場で非常に高い価格と利益率を達成（メキシコ、コロンビア、ペネズエラにおける上位3社のシェアは90%超）
	主要市場への輸入の回避（最大の仲介業者）	+ 現地での競争抑制を強化し、競争抑制で強化する。仲介業者としての活動により買収対象の相手を軟化させる - 独占禁止法の捜査：メキシコ、コロンビア、ブラジル

価値の構成要素	セメックスの成果、試み、意図	影響、コメント
N リスクの平準化 / 最適化	四半期のキャッシュフロー・マージンの標準偏差の低減：22% (1978-1992) から 12% (1992-1997) へ	+ 低減できたリスクの大きさや資本集約の規模に加え、同族会社であることを鑑みると重要 セメント価格の国ごとの相関が限定的なことを利用（もしメキシコ企業のみだったら「テキーラ・ショック」が致命的だったであろう）
	競争リスクの軽減	+ 重要：他の現地企業は多国籍企業に席巻された。 + リスクを巧妙に上昇させることで成長オプションの価値を高めた。スペインの生産能力を東南アジアの生産能力と交換した
G 知識（とその他の経営資源、能力）の創造	ベスト・プラクティスを「セメックス・ウェイ」に盛り込み、浸透させた	+ 均一化した業界、標準化された技術、産出量の可変性によって知識移転は少ない + 水平的展開よりもグローバル展開、加えて徹底的な統制と介入（本部集権化と標準化が後押し）

注：(×)影響なし、(+)プラスの影響、(-)マイナスの影響、(?)不明 アミ点のかかった部分は特に重要な影響を示す

(出所：Ghemawat 2007: 122-123)