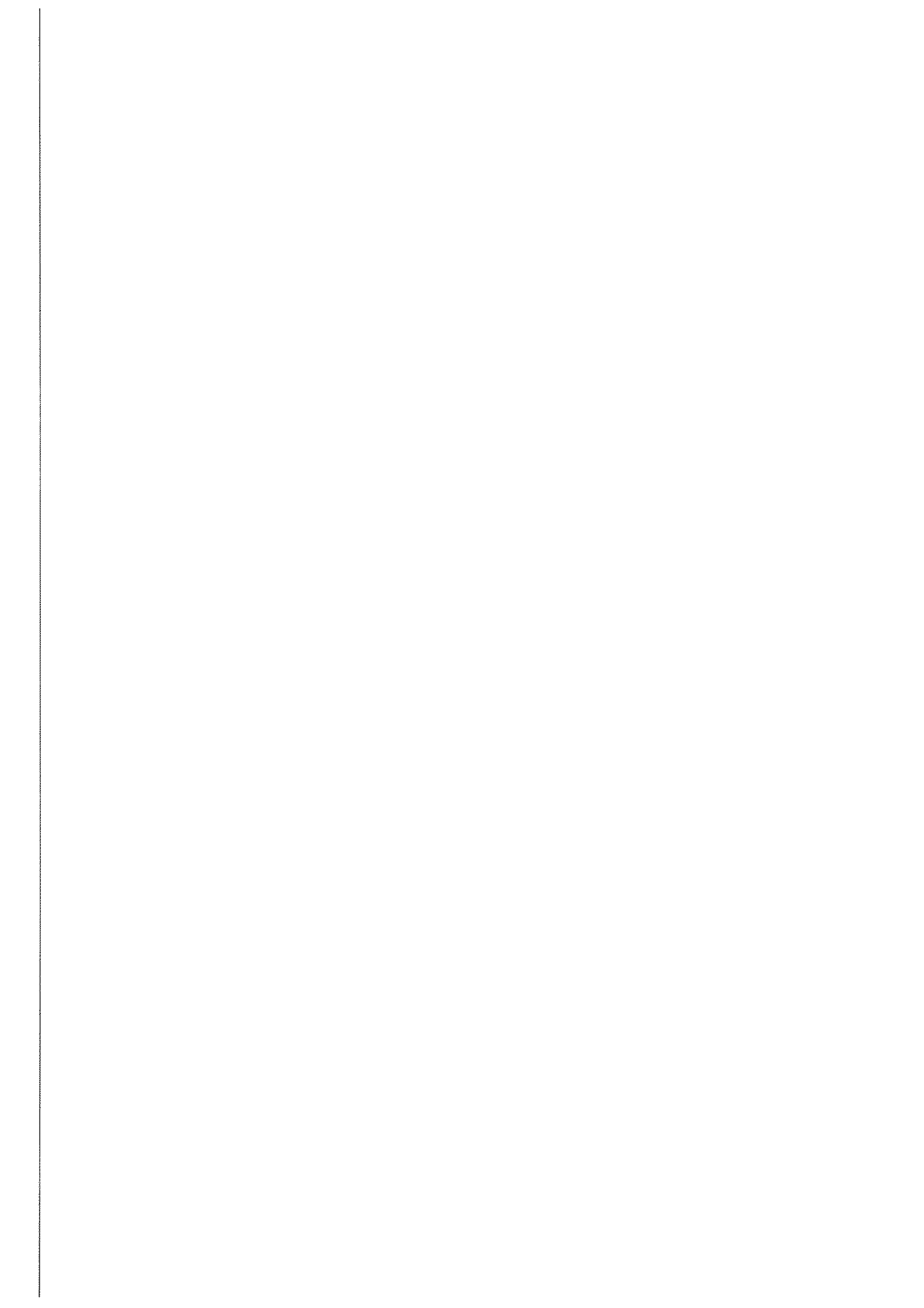


パネルディスカッション

Globalization and Regional Economic Cooperation: Crisis and Opportunity

「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」

- Converging Crises of Economic Recession, Food and Fuel Price Volatility and Climate Change Menace
景気後退、安定的な食糧&燃料価格、気候変動の脅威の収束危機
➤ Park, Jin do (CNU)
- Free Trade and MNCs in Asia: Institutional Development and Strategies of MNCs
アジアにおける自由貿易と多国籍企業:制度的発展と多国籍企業の戦略
➤ Anazawa, Makoto (OUC)
- Comments on the Paper Presented by Professor Kim
Kim 教授の論文に対するコメント
➤ Jeong, Yong Gil (CNU)
- Marketing to foreign tourists
Opportunities and challenges for Hokkaido's tourism industry
Part 2: Hokkaido tourism SWOT analysis and future strategy
外国観光客へのマーケティング 北海道観光業界の機会と課題
パート2: 北海道観光業SWOT分析と今後の戦略
➤ Praet, Carolus (OUC)
- From Competition to Competence - Localization Strategy and Network management in overseas market
競争からコンピテンスへ:
海外市場における現地化戦略とネットワーク管理
➤ Park, Jae-Kie (CNU)
- Globalization and Regional Economic Cooperation Seminar
「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナー
➤ Clymer, Neil (OUC)



景気後退、安定的な食糧&燃料価格、気候変動の脅威の収束危機

Park, Jindo (CNU 経済学部教授)

我々は、発展を脅かす世界的脅威へと収束した3重のグローバル危機、すなわち、金融危機、不安定な食料・燃料価格、気候変動の3重苦に直面している。しかもこれらの危機は相互に関連している。部分的な対応策は、新たな重大危機が世界を脅かすまでの一時的措置にしかかなり得ないため、経済、社会、環境のバランスに配慮した包括的な対応策が求められている。

2002年から2008年の間に、食品価格は110%上昇した。この高騰は過去100年間に記録した価格高騰トップ5に入るものである。国際金融危機と世界的景気低迷が深まる中で、国際食料価格は2008年をピークに下がり始めたが、それでも2006年時より高く、今後も不安定な状態が続くと思われる。グローバル経済活動において原油価格が初期回復を示している中で、食品価格は、最近になって再び上昇し始めている。FAO（食糧農業機関）は、近い将来に食糧危機が起きると警告している。食品価格の高騰は何百万人もの人々の食の安全を脅かす。食品価格の高騰が世界の栄養不良人口を8.57億人（2000～2002年）から10.2億人（2009年）にまで押し上げたと推定されている。また、飢えの問題も、凶作に加え、国内食品価格の高騰、低所得、グローバル経済危機による失業率の増大などの問題に起因して深刻化している。

不安定な食品価格には内在的な理由がある。食品市場は低い短期的需要と供給価格の弾力性を特徴としている。高食品価格の原因は、需要の急増と生産の行き詰まりが結合した結果生じる在庫不足である。

2002年以降、トウモロコシの消費が急増した。これは、収入の増加と比例して、食費に占める肉と乳製品の割合が高くなるという事実を反映している。さらに、近年では、世界のトウモロコシ生産量のうち、バイオ燃料の生産に使用される割合が急増している。また、バイオ燃料生産のために多くの土地と水を使用することは、将来的にその他の食用作物の生産を圧迫することに繋がる。加えて、原油価格の劇的な急騰が、施肥費用、農業機械の運転費、世界各地への食品運送費などのコストを引き上げた。原油価格の高騰の影響は、過去10年間で農業がエネルギー集約型に変化した事実によってさらに拡大した。

また、長短期の供給要素も食品価格の上昇に影響を及ぼした。短期的には、悪天候が重要な穀物生産国に深刻な影響を及ぼした。例えば、オーストラリアは、2002年以降、過去100年間で最悪の複数年にわたる厳しい旱魃を経験した。もう1つの短期的要因は、輸出規制の実施である。主な長期的供給要因は、過去20年間にわたり農業投資をおろそかにしてきた結果である産出成長率の劇的な低下である。同様に、耕作地のグローバル年間平均成長率も1970～1990年の0.7%から1990～2005年の0.2%まで激減した。

食品価格高騰のもう一つの要因は、食品市場と金融市場の結び付きである。近年、一次産

品がインデックスファンドやヘッジファンドの機関投資家の注目を集めている。このため、米国ドルの相場変動も商品価格を不安定にしている要因として挙げられる。

結論としては、食品価格の高騰の原因は複雑で、食品と燃料市場の密接な関連といった新たな側面を含み、さらには、金融面も重要な役割を果たしている。このため、将来に同じことを繰り返さないための政策予防策は、食料危機、燃料危機、金融危機の全てを考慮する必要がある。収束する危機は、より包括的で持続可能な発展システムに向けて飛躍する機会に転換することも可能である。新しい経済ガバナンスを構築するためには、地域およびグローバルな協力が不可欠であることは明らかである。

アジアにおける自由貿易と多国籍企業

制度的発展と多国籍企業の戦略

穴沢 眞
教授
小樽商科大学

1. 関税上の飛び地の形成

輸出指向工業化の初期の段階では多くのアジアの国々が輸出加工区（韓国、台湾）や自由貿易地区（マレーシア、タイ）を設置した。呼び名は国によって異なり、中国では経済特区と呼ばれる。アジアでは 1960 年代に台湾で最初に設立され、1970 年代に韓国、マレーシアで導入された。これらの地区では輸出入関税が課されず、ここに進出した企業はこの特典を活用している。しかし、国内市場に出荷する際には関税が課される。

主に電機・電子産業に属する米国系及び日系多国籍企業が先進国市場に供給するためにこれらの地区に輸出基地を作った。関税が賦課されないため、彼らは生産に必要なほとんどの資材を本国から輸入し、最終製品を輸出した。彼らはこれらの国々の低賃金労働を使い生産コストを削減した。当初、彼らは後方連関を創出することはなく、これらの地区は経済上の飛び地でもあった。しかし、台湾や韓国では後方連関が拡大し、現地調達率も上昇した。

2. 自動車産業の BBC スキーム

1970年代から日本の自動車メーカーはノック・ダウン用の工場を ASEAN 各国に設立した。ASEAN 諸国は輸入される自動車に高い関税を課し、自動車や部品の国内生産を奨励した。他方、日系企業は地場の部品が規模の経済がなく、値段が高くなるため、CKD パーツを日本から輸入していた。

徐々に、日系企業は重要部品を自社内で生産するようになり、トヨタの場合、フィリピンでトランスミッションを、タイでメタルプレス部品を、マレーシアでハンドルのギアを生産し、ASEAN 内で企業内貿易を行った。

日系自動車メーカーは ASEAN 諸国と ASEAN 内での企業内貿易については関税を下げるよう交渉した。そして、1988年に BBC (brand to brand complementation) スキームが導入され企業内貿易の場合、関税は 50% に引き下げられた。このような関税の引き下げ 1990 年代に AICO (ASEAN Industrial Cooperation) スキームのもと、他の産業にも拡大された。

3. AFTA (ASEAN 自由貿易圏)

ASEAN 諸国は 1992 年に域内の貿易を促進するために域内の自由貿易協定を結んだ。CEPT (共通有効特惠関税) スキームが関税引き下げのために導入された。CEPT スキームのもと、ASEAN 発足時からの加盟国 (シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン) は 2002 年までに関税を 5% に下げることを選んだ。

AFTA は ASEAN 内に立地する多国籍企業と地場企業による自由貿易を促進した。しかし、この地域での最大の投資を行っている電機・電子産業内の多国籍企業の大半はすでに輸出加工区に立地したり、保税工場の資格を得ることにより、自由貿易を実践していたため、彼らにとって CEPT スキームの実質的効果は限られていた。自動車産業内の多国籍企業は、いくつかの国が輸入関税の代わりに物品税を課したため、自由貿易のメリットを充分には享受できなかった。

4. 2 国間と多国間または地域間自由貿易協定

2000 年以降、2 国間や多国間の自由貿易協定が盛んに締結されるようになった。シンガポールと韓国が特に熱心に 2 国間自由貿易協定を先進国と締結した。2006 年までに ASEAN 各国は個別に日本と自由貿易協定を結んだ。その後、ASEAN は戦略を変更し、ASEAN-中国、ASEAN-韓国、ASEAN-日本、ASEAN-インドのような多国間自由貿易協定の提携に重点を置くようになっている。

ASEAN による多国間自由貿易協定のもと、日系企業も新たな戦略を取り始めた。例えば、タイのホンダはインド向けの輸出に関税をかけずに行っている。日本は自由貿易協定にあまり熱心でないため、日本の多国籍企業は他国や他地域の自由貿易協定を活用するようになってきている。

Kim 教授の論文に対するコメント

Jeong, Yong Gil

Professor, Chungnam National University

当論文では、ボーングローバルベンチャー(BGV)と非ボーングローバルベンチャー(NBGV)がマーケティング戦略とパフォーマンスにおいて異なっているかについて考察する。当論文の目的は以下の通りである。

1) BGV 戦略を採用している韓国の新興企業は NBGV よりも高い実績を上げているのか？
統計分析によると、BGV と NBGV は「成長率」と「市場パフォーマンス」において差異があり、収益性においては統計学的差異はない。

2) BGV と非 BGV 間にはどのような資源差があるか？
統計分析によると、「知識活用能力」と「国際経験」において差異があり、「国際志向」と「技術能力」には統計学的差異はない。

3) BGV と非 BGV のマーケティング戦略にはどのような差異があるか？
統計分析によると、「品質差別化」、「低価格戦略」、「市場差別化」、「早期参入戦略」において差異がある。

以下の 3 点が筆者のコメントである。

1) Kim 教授は、BGV を運用面から見て「外国市場において直接投資、共同生産（あるいはマーケティング）、ライセンスングを行っている企業あるいは輸出量が 50%以上の企業」と定義している。

この BGV 定義に当てはまる実際の韓国企業名を挙げていただけますか？

2) 研究を行う場合、我々は先ず仮定を提示し、その後で実証試験を行う。

Kim 教授は 3 つの研究目的を提示し、BGV と非 BGV 間に統計的差異を発見した。しかし、筆者には、これらの差異が存在する理論的理由が分からない。我々に必要なものは統計的結果ではなく、理論的かつ綿密な説明である。

幾つかの変数が BGV と非 BGV 間で統計的差異を示さなかった理由を説明していただけますか？

3) コンティンジェンシー理論によると、組織のパフォーマンスあるいは有効性は、当該組織の構造が、組織が直面するコンティンジェンシー（偶発的状況）にどの程度適合しているかによって決まる。最も広く利用されているコンティンジェンシー変数は、サイズ、技術、環境である。

BGV と非 BGV との間に異なる戦略あるいはパフォーマンスが存在することを特定するためには、我々は分析対象企業のコンティンジェンシーを考慮する必要がある。

この点について、あなたの意見を聞かせてください。

外国観光客へのマーケティング

北海道観光業界の機会と課題

パート 2 : 北海道観光業 SWOT 分析と今後の戦略

小樽商科大学 Carolus L. C. Praet

2009年11月27日小樽大学「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナーパネル
ディスカッション発表論文

当セミナーの先のプレゼンテーションでは、国際観光目的地としての日本の地位とより多くの外国人観光客誘致に向けた日本政府の取り組みについて概説した。また、北海道にとって観光業が重要であること、さらに、北海道の観光業にとってインバウンド外国人旅行者が重要であることについて概説した。そこで提示したデータにより、全訪日外国人観光客の8.1%が北海道を訪れていること、彼らの大半がアジア諸国からの観光客であり、そのトップ5が台湾、韓国、香港、中国、シンガポールであることが明らかになった。これら5カ国が、2008年に北海道を訪れた外国人観光客の85%を占めていた。さらに、中国、香港、台湾、韓国からの観光客が北海道の何に魅力を感じているか、また、訪日時にやりたいことについて調査した日経調査の結果も提示した。最後に、これらのデータが北海道観光業界にとってどのようなインプリケーションを持つかについて解説した。

今日のプレゼンテーションでは、北海道観光業界の強み・弱み・機会・脅威 (SWOT) に関する分析結果を提示し、その結果に基づき、短期、中期、長期的に必要な対策を提案する。

I. 北海道 SWOT 分析 : 強みと弱み

表1は観光目的地としての北海道の強みと弱みを示している。強みについてはよく知られており、詳しく説明する必要はないが、特にアジアからの外国人観光客を誘致するために克服する必要がある幾つかの弱みについて考察したい。アジアの観光客の大半が好む宿泊施設タイプである日本式旅館に関し、最近のデータは、過去6年間でこれらの旅館数が14.1%減少したことを示している(北海道経済部観光局, 2009)。これは、外国人観光客の間で増大しつつある要請に応える上で、北海道の能力を制限する要素となる。加えて、裕福なアジア観光客の特定ニーズに応える世界一流の高級宿泊施設数も非常に限られている。おそらく世界一流と言える唯一の高級ホテルはザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパである。また、

北海道の宿泊施設の90%で従業員が9名以下であるため（北海道経済部観光局, 2009）、これも様々な国から訪れる観光客のニーズに応える北海道の能力を制限する要因の1つとなる。北海道が直面しているもう1つの問題は、1年を通して安定した観光需要の欠如である。全観光客（国内・国際を含む）の約50%が8月をピークとする6月から9月の夏季に集中しているのに対し、12月から3月の冬季に來道する観光客はわずか20%である（北海道経済部観光局, 2009）。

表1:北海道観光業界の強みと弱み

強み	弱み
美しい自然	大半の外国人観光客が好む、日本式旅館数の減少(過去6年で14.1%の減少)
美味しい食べ物	アジアの高所得者層観光客を対象とした世界水準の宿泊施設の不足
外国人観光客の間でのポジティブなイメージ、高満足度、ロイヤルティ、好意的な口コミ	北海道の宿泊施設の90%は、従業員数が9人以下
温泉	年間を通しての安定した需要の欠如:全観光客の50%が6月~9月に來道するのに対し、12月~3月は20%
四季	接客担当者の外国語能力と外国文化に関する知識の欠如
スキーリゾート	外国人観光客のニーズや好みについての知識不足
ゴルフ場	北海道の観光地間の協調戦略の欠如:北海道観光振興機構の役割
札幌雪祭り	北海道を外国市場に売り込むためのマーケティング経験の相対的欠如
YOSAKOIソーラン祭り	滞在期間が短いアジアの観光客にとっては、観光地が地理的に分散し過ぎている
旭山動物園	サービス業のインフラ改善のための投資資本が限られている
ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ	京都や関東に比して、魅力的な史跡の相対的欠如
千歳アウトレットモール・レラ	
札幌市内の高級百貨店	

恐らく、ショップレベルでの外国人観光客に対するマーケティングに関連した最大の問題の1つは、北海道のサービス業に携わる人たちの外国語能力の欠如である。レラのような大きなアウトレットモールや百貨店でも、英語を話せる人は殆どいない。韓国語や中国語は言うまでもない。これは、アジア観光客に対するサービスレベルを引き下げるだけでなく、せっかくの機会を失うことにも繋がる。アジア観光客の多くは英語や日本語は堪能ではない。店員が外国語を一切話せない場合、彼らはこれらの顧客とコミュニケーションできないだけでなく、彼らのニーズも把握できない。これでは、外国人観光客に対して商品のクロスセリングをしたり、十分な商品説明や代替品を提案したりすることは不可能である。

さらに、北海道の観光業界のメンバーたちは全体的に、外国人観光客の文化的特徴や背景に対する知識を欠いている。業界も外国人観光客の好みやニーズに関する詳細知識に欠けているように思われる。私が知る限り、北海道の観光業界は外国人観光客についての理解を深めるための徹底したマーケットリサーチを今まで行っていない。北海道の観光業界がマーケットリサーチを実施すれば、業界のメンバーたちも自らのサービスを外国人観光客の特定ニ

ーズに合わせることができるであろう。

道レベルでは、北海道観光業界のメンバー間、すなわち政府機関と民間企業の間や北海道の観光地間に協調戦略が欠けているように思える。資源をプールすることによって北海道全体の宣伝に協力し合えるように、観光業界のプレイヤーたちを率先して連携させる立場にあるのは北海道観光振興機構であると思われる。この点に関連した問題は、北海道観光業界が、外国市場で北海道を売り込むことにおいて相対的に経験不足である点である。

もう1つの弱点は、北海道が広大であるが故に、観光名所が地理的に分散していることである。これは、滞在期間がわずか数日になりがちなアジアの観光客を対象とする場合に問題となる。しかし、この問題は、アジアの観光客が地理的に北海道の近くに暮らし、高い旅費を支払わずに比較的容易に再訪できる可能性があるため、さほど深刻な問題ではない。

最後に、北海道にも史跡があるが、この点では、関西や関東などの他の目的地と比較すると見劣りがする。しかし、この点も、日本の文化財を自分たちの文化財と似ていると見る傾向があるアジアの観光客を対象とする場合には、あまり問題とならない。これは、日本の伝統的・典型的文化に関心のある欧米の観光客を誘致しようとする場合には不利な要素となる。

II. 北海道 SWOT 分析：機会と脅威

恐らく、北海道の観光業にとって最大の機会は、アジアの経済成長と消費者の富の増大の結果、アジア観光業界に起きると予測されている「ビッグバン」である。アジアの消費者が家庭用電化製品、住居、車などの基本ニーズを満たした後、彼らの関心はレジャーや旅行といったかけがえのない時間に向かうだろうと思われる。今後は中国が観光業発展を率いる主要原動力となると思われるため、中国の個人旅行者に対する観光ビザ発行要件の緩和は北海道にとって大きな機会になるであろう。

さらに、団塊世代が退職を迎える時期に来たことも、より多くの国内旅行者を引き付ける絶好の機会を提供する。

北海道の多くの小規模宿泊施設は、パッケージツアーでの旅行から家族や友人との小グループでの旅行といった、国内・外国観光客の旅行行動における全体的な変化を活用すべきである。

北海道の大学が近隣諸国から多くの交換留学生を受け入れている事実も、これらの国から訪れる観光客のサービス向上のために留学生の言語・文化スキルを活用できる点で、機会を提供している。

さらに、豊かな自然に恵まれた北海道は、いわゆる環境観光あるいは「グリーン」観光に対する増大するニーズを活用できる状況にある。また、北海道はその美しい景色をロケ地として、映画会社あるいはテレビドラマシリーズやコマーシャルのプロデューサーなどに積極的に売り込むことができる。このような戦略が内包する多大な可能性は、北海道の東部の景色を背景にした最近の中国のヒット映画が如実に示している。北海道東部では、映画が撮影された背景シーンを自分の目で確かめたいという中国人の「ピルグリム」観光客が急増した。

観光目的地としての北海道には、北海道観光業界の力の及ばない外的脅威も多い。外的脅威とは、円高、世界的不況、原油価格の高騰、パンデミック、自然災害、地球温暖化などである。その一方で、日本における人口の少子高齢化の影響は、多くの外国人旅行者を引き付けることによって補うことが可能である。もう1つの外的脅威は、九州や東北などの他地域あるいはアジアの他の国々による組織的な宣伝活動である。表2は、北海道観光業界にとっての機会と脅威の概要である。

表2:北海道観光業界にとっての機会と脅威

機会	脅威
2010年～2019年のアジアにおける観光「ビッグバン」	円高
2009年7月より、中国の裕福な個人旅行者は観光ビザなしで訪日可能	世界不況
団塊世代の退職	原油価格の高騰
アジアや国内の観光客の間で、観光行動が、スケジュールが設定されたグループツアーから家族や友人との個人旅行へと徐々に変化している	N1H1インフルエンザやその他のパンデミック
グリーン観光	九州や東北などの日本国内の他地域やアジアの他の国々による宣伝活動
北海道の大学に在籍している多くのアジアからの留学生:サービス業界で彼らのスキルを活用する	人口の少子高齢化
映画、テレビドラマシリーズ、コマーシャルのロケ地として美しい景観を売り込む	火山活動やその他の自然災害
	地球温暖化

III. 必要な対策：短期

上述した弱みに取り組むためには、いくつかの対策を実施する必要がある。

中国、香港、台湾、シンガポール、韓国の観光客に関する詳細な調査とフォーカスグループを実施し、これらの国々から訪日する旅行者特有のニーズを解明する必要がある。

規模の大きなショップ、ショッピングモール、ホテル、レストランなどは東アジア諸国からの交換留学生をスタッフとして雇い、外国人観光客の接客に参加させるべきである。

中国語や韓国語による多くの情報をショッピングセンター、百貨店、レストラン、ホテル、免税店、公共交通機関に提供する必要がある。さらに、小規模宿泊施設を対象として、外国人観光客の対応方法についての言語・文化ワークショップを開催することも必要とされる。最後に、必要な資源を持たない小規模宿泊施設による各国語の標識・パンフレットの作成を援助することも必要不可欠な政策であろう。

IV. 必要な対策：中期

北海道観光振興機構が率先して、北海道の全ての主要観光地のマーケティング戦略を取りまとめ、統合する必要がある。

北海道観光業界は国のビジットジャパンキャンペーンに「便乗」し、日本政府観光局(JNTO)、観光庁 (JTA)と日本貿易振興機構 (ジェトロ) の資源を活用すべきである。

無料のオフィススペースやその他のインセンティブを提供することによって、中国やその他の東アジア諸国の主要市場の旅行代理店に北海道に支店を出すように奨励することも一つの作戦であろう。(JETRO, 2006 参照)

上述したように、映画、テレビドラマシリーズ、コマーシャルのロケ地として、北海道の美しい景観を積極的に売り込むことも観光促進につながるであろう。

一年を通して安定した需要を確保できるように、オフシーズンに向けた観光の促進に取り組む必要がある。

V. 必要な対策：中長期

東アジアの高所得者層の観光客を引き付ける為に、世界一流の高級ホテルやリゾートを北海道に誘致すべきであろう。

北海道観光振興機構は、東アジア諸国で北海道をより積極的かつ効果的に売り込む努力をすべきである。

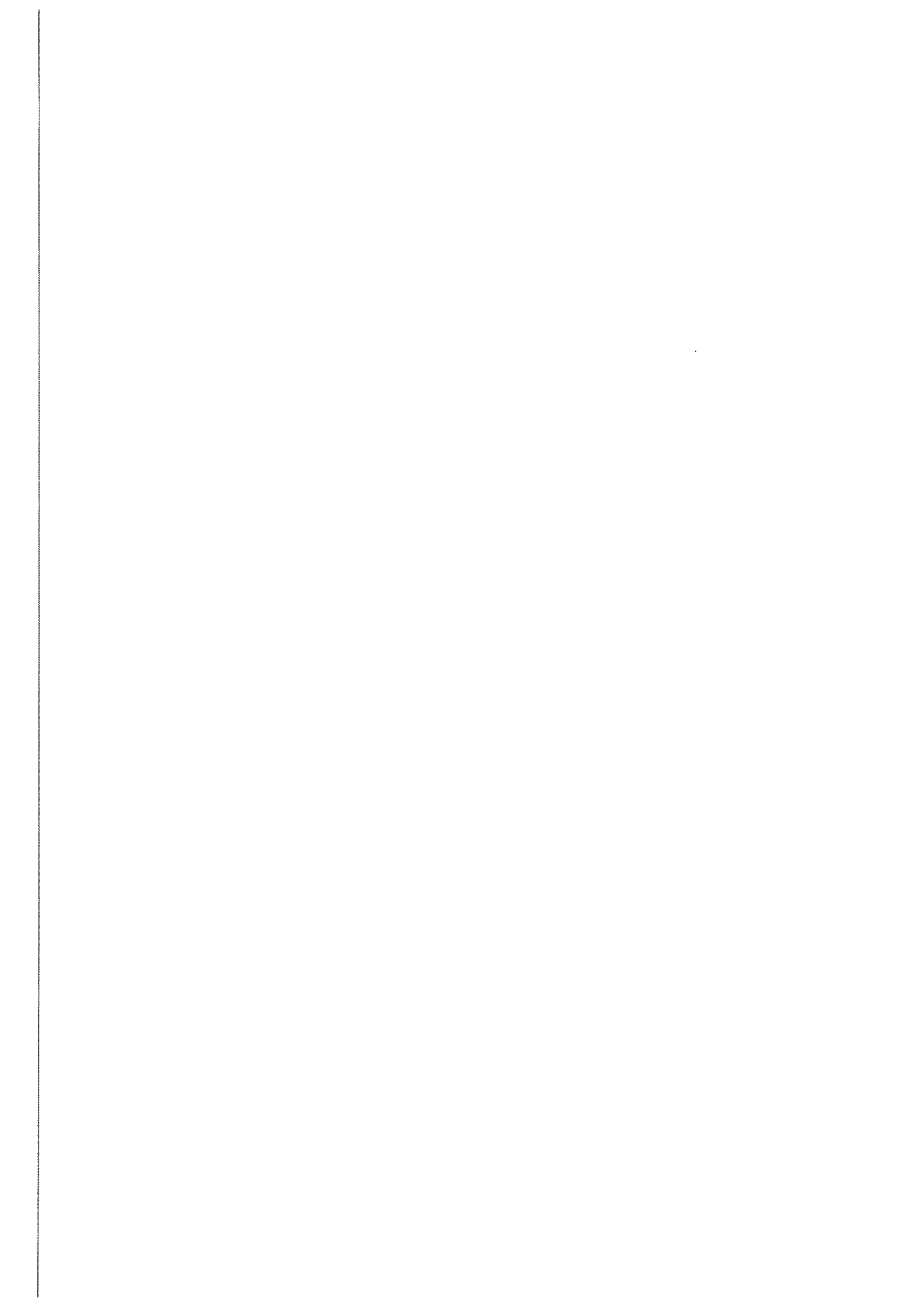
最後に、建設や開発により厳しい規制を設けることによって、北海道の主要財産である自然を保護する必要がある。

VI. 結論

上述した課題にしっかりと取り組めば、北海道の観光業界は、中国やその他のアジア近隣諸国の増加しつつある裕福な消費者が提供する多大な機会を十分に活用することができるであろう。

参考文献

- 北海道経済部観光局 (2009) 「北海道観光の現況」平成 21 年 10 月, retrieved from <http://www.pref.hokkaido.lg.jp> on November 22, 2009
- Japan External Trade Organization (JETRO) (2006) “Report on the Current Situation of Foreign Tourist Visits and Investment in Niseko Area,” retrieved from www.jetro.go.jp/ on November 25, 2009



競争からコンピテンスへ

- 海外市場における現地化戦略とネットワーク管理

Jae Kie Park

韓国忠南大学国際マーケティング教授

1. グローバル企業との競争
2. 現地企業との競争
3. 競争戦略からコンピテンス戦略へ
 - A) M. Porterの競争戦略
 - B) コンピテンス戦略とは
 - C) コンピテンスに基づくネットワーク管理
4. 結論

1. グローバル企業との競争

ハーバード大学の T. Levitt が述べているように、世界市場は需要と供給面においてますます接近している。SONY、IBM、GE、Philips、McDonald などのようなグローバル企業は、製品やマーケティングツールを一気に世界中の市場に導入できる能力を最大限に活用している。標準化戦略はグローバル企業にとって最適な戦略である。S. Hymer は独占的優位性理論を通して、グローバル企業が企業独自の知識 (FSK) を享受している点を強調している。N. Dawar と T. Frost は論文の中で、グローバル企業の FSK とは豊かな財政資源、優れた製品、先端技術、強力なブランド、マーケティングノウハウ、管理スキルなどを指すと述べている。これでは、グローバル企業と競争するために他の企業が入り込む隙など無いように思われる。

2. 地元企業との競争

しかし、地元企業にはグローバル企業との競争において以下のような利点がある：地域市場についてのより深い知識、流通システム、A/S システム、地方自治体のサポート、ナショ

ナリズム。例えば、1990年代後半、バジャージは地元企業のこれらのFSKを活用して、インドにおける自らのスクーター市場をホンダから守ったのである。

他の企業が地域市場に参入する際には、これらのグローバル企業や地元企業のFSKが高い障壁となる。例えば、LG、SK、Doosan、Kumhoなどの韓国の他企業は、生き残りをかけてあるいは独自の戦略で将来を切り開くために、BRIC市場を失わざるを得なかった。これらの企業は、市場でグローバル企業と地元企業の両者を相手に戦わなければならなかったのである。

3. 競争戦略からコンピテンス戦略へ

過去30年間にわたって優勢であった競争概念によっては、グローバル企業以外の企業は新市場で自らの地位を確立できない。

A) M. Porterの競争戦略

M. Porterは、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の2つの方向を示すことによって、発展途上国における企業の経営発展に大きく貢献した。しかし、グローバル市場でコスト・リーダーシップ戦略を追求してきた米国企業を含む大半の企業は、世界市場における地位を弱めつつあるいは失いつつある。M. Porterが述べているように、FSKを駆使しているグローバル企業でさえも、ブランド差別化による名声の恩恵に浴してきた。しかし、BRIC市場が、グローバル企業以外の韓国企業のような非グローバル企業にとって、避けることのできない市場となるのは明らかである。これらの企業はPorterの観点とは異なる市場アプローチ方法を見出す必要がある。

B) コンピテンス戦略とは？

全ての企業が、財源、物質資源、人材などの独自の資源を有している。我々はこれらの資源を活用している程度を能力と呼ぶ。能力のうち、以下の条件を満たすものを企業のコアコンピテンスと呼ぶ：価値がある、珍しい、模倣し難い、代替が利かない (VRCS)。企業のコアコンピテンスはそれぞれ異なる。すなわち、全く同じコアコンピテンスを有している企業は存在しない。存在するのは似通ったコアコンピテンスである。韓国企業は世界市場で多くの競合他社と戦ってきた結果、独自の経験と能力を蓄積し、それぞれのコアコンピテンスを維持してきた。

LG electronics社は、SONYやPhilipsなどのグローバル企業と比較して、財源、ブランド、技術、製品などのFSKにおいて僅かに劣っている。しかし、LGはインドのC/TV・冷蔵庫市場においてマーケットシェア第1位を達成した(30%以上)。LGは、US市場でコス

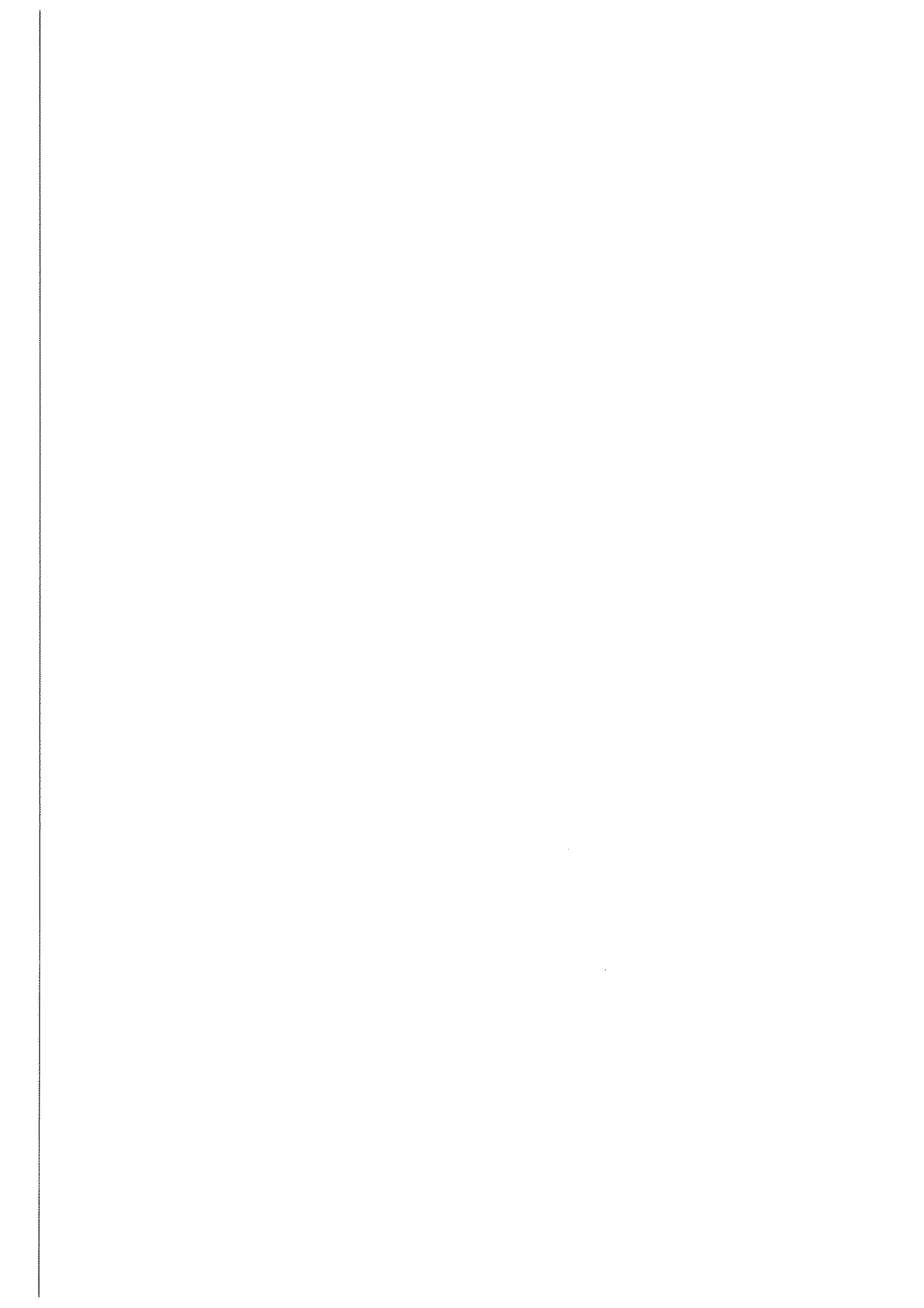
ト志向戦略により長年苦しい経験をしたことから、BRIC 市場では完全な現地化戦略を採用した。例えば、LG は独自の経験と顧客志向の価値創出戦略を活用して、ICTS、OCM、クリケット搭載のテレビをインド市場に投入した。

C) コンピテンスに基づくネットワーク管理の今後

デジタル時代においては、市場と技術が急変するため、企業はその変化に追いつけなくなる。このような不確定なビジネス状況の下では、企業は FSK に基づく独自のコンピテンスを身に付け、他の連携コンピテンスを有する他企業と連携する必要がある。ビジネスのさらなる変容は、当然ネットワーク組織を伴うものとなる。NIKE や Intel などの一部の企業は、すでにネットワーク企業として成功している。

4. 結論

FSK → 競争で培われたコンピテンス → 現地化戦略 → ネットワーク組織



「グローバル化及び地域経済協力の危機と機会」セミナーによせて

Panel remarks: Neil Clymer, Associate Professor

Otaru University of Commerce

November 27, 2009

最初に、このパネル参加に私を招いてくれたこのコンファレンスのオーガナイザーの方たちに感謝いたします。また、忠南大学からの名誉ある客人へ歓迎の意を表したいと思います。

もしこのコンファレンスが15カ月前に開かれていたなら、グローバリゼーションと地域経済協力についてコメントするのはもっと簡単だったことでしょう。そのときすでにアメリカをはじめ、他の住宅市場でも気がかりな兆候とともに、世界経済の成長は減速していました。しかし、世界のGDPや貿易は、まだ成長傾向が続いていました。今、その傾向は変わりました。現在、我々はその当時の兆候は、システミックリスクの前触れであり、過度な財務レバレッジであることを知っています。

グローバリゼーションという概念は、揺るぎない資本主義における話ではなくなりました。アメリカ合衆国は地歩を失い、人々や国々は中国に経済的指導力を求めだしています。中国経済の台頭と、同時に起こったアメリカ経済の衰退は、韓国と日本にいくつかの問題をもたらしました。韓国と日本はアジアにおいて、上位にある先進国です。この大陸の大国の中で、我々はずっと高い賃金と、それに伴う高水準の暮らしを享受しています。我々の経済は、特異性の高い天然資源を、技術製品に変える製造業に依存しています。こういった製品の多くは機械であり、電化製品であり、半導体です。

我々の国々の科学技術産業は、その原料となる、石油、鉱石、鉱物、その他の天然資源の自由市場へのアクセスを必要としています。これらの原料は世界あちこちの国々から供給可能であり、それらの価格は常に変動しています。これらの原料への供給を妨げる、予測のつかない政治的な介入は大きなリスクになりえます。

その上、2国経済は我々が生産する機械や他の高度な科学技術製品の輸出市場に依存しています。一般機器、電子機器、輸送設備、半導体、電子部品、器具類は日本の輸出市場の3分の2を計上し、同様に韓国もそのような製品が輸出市場で高いシェアを占めています。韓国は、中国との貿易において常に黒字収支にある世界でも数少ない国ですが、それはそのような技術製品の輸出によります。

韓国と日本は、教育・科学研究・工学に対する我々の投資を保護してくれる、国際取引制度の恩恵を受けています。アメリカが超大国として君臨する世界は、知的所有権の保護に対して極めて理解がありました。

このような理由で、我々は、相互の繁栄の基盤となる経済利権を守るべく協力することが極めて重要です。