


# 急速グローバルイ ンベーション企業の経営戦略


商学科 2015263 西村 颯馬

# 本研究の目的


現在では売上高の半分以上を海外で稼ぐ  
多くのグローバル企業が存在している。



バブル期にグローバル  
化が進んでいた企業



バブル崩壊後、市場衰  
退に伴った急速グロー  
バリゼーション企業



既存研究はこちらを対象としているものorこれら  
を一纏めにしている研究がほとんどである。

そこで、バブル崩壊後の急速グローバルリゼーション企業に着目し、

- ① これまでの研究によって導き出された海外進出のパターンはバブル崩壊後の急速グローバルリゼーション企業にも当てはまるのかどうか。
- ② パターンに当てはまらない企業についてはより深く分析を行い、これら企業の共通点、パターンを明らかにする。

# 研究の方法

- ・「グローバル企業」→**海外売上高比率が50%以上の企業。**
- ・「急速グローバル化」→**最近30年間で海外売上高比率が30ポイント以上上昇。**

I eolデータベース全企業8656社から、

①1989年以前より東証に上場

②現在海外売上高比率が50%以上

③最近30年間で海外売上高比率が30ポイント以上上昇

以上3つの条件に当てはまる製造業を営む企業のリストを作成。

# 研究の方法

- Ⅱ リストの企業について、有価証券報告書や記事を用いて
- ①既存企業の買収による海外進出（百海，1996）⇒**大規模なM&Aで海外市場のシェアを獲得**
  - ②賃金の低いアジアでの生産、急成長するアジアでの販売、アジアでの競争（新宅，2006）⇒**賃金の低い発展途上国に進出し、経済成長と共に事業拡大**
  - ③メーカーが気がつかない現場のニーズに対するイノベーションや知識管理（高垣，2012）⇒**ニッチな製品で技術力の高さ、性能を示し他製品でもシェアを奪う**

という3つのパターンに当てはまっているかを調べる。

- Ⅲ 3つのパターンに当てはまらなかった企業に関して、参考資料を集め、「MBAのためのケース分析」を参考に分析し、要因、これら企業同士の共通点、相違点、パターンを明らかにする。

# 研究の結果

I 1989年以前より東証に上場し、現在海外売上高比率が50%以上の製造業を営む企業が28社あり、そのうち30年間で30ポイント以上海外売上高比率を上昇させている企業が20社存在した。

- ・ マブチモーター（株）
- ・ ヤマハ発動機（株）
- ・ DMG森精機（株）
- ・ JUKI（株）
- ・ 日本電気硝子（株）
- ・ ハイレックスコーポレーション（株）
- ・ （株）アシックス
- ・ （株）タムロン
- ・ 浜松ホトニクス（株）
- ・ （株）ゾディック
- ・ 東洋ゴム工業（株）
- ・ （株）クボタ
- ・ （株）堀場製作所
- ・ 住友ゴム工業（株）
- ・ （株）ユーシン
- ・ 日機装（株）
- ・ ユニ・チャーム（株）
- ・ オーエスジー（株）
- ・ （株）資生堂
- ・ 東海カーボン（株）

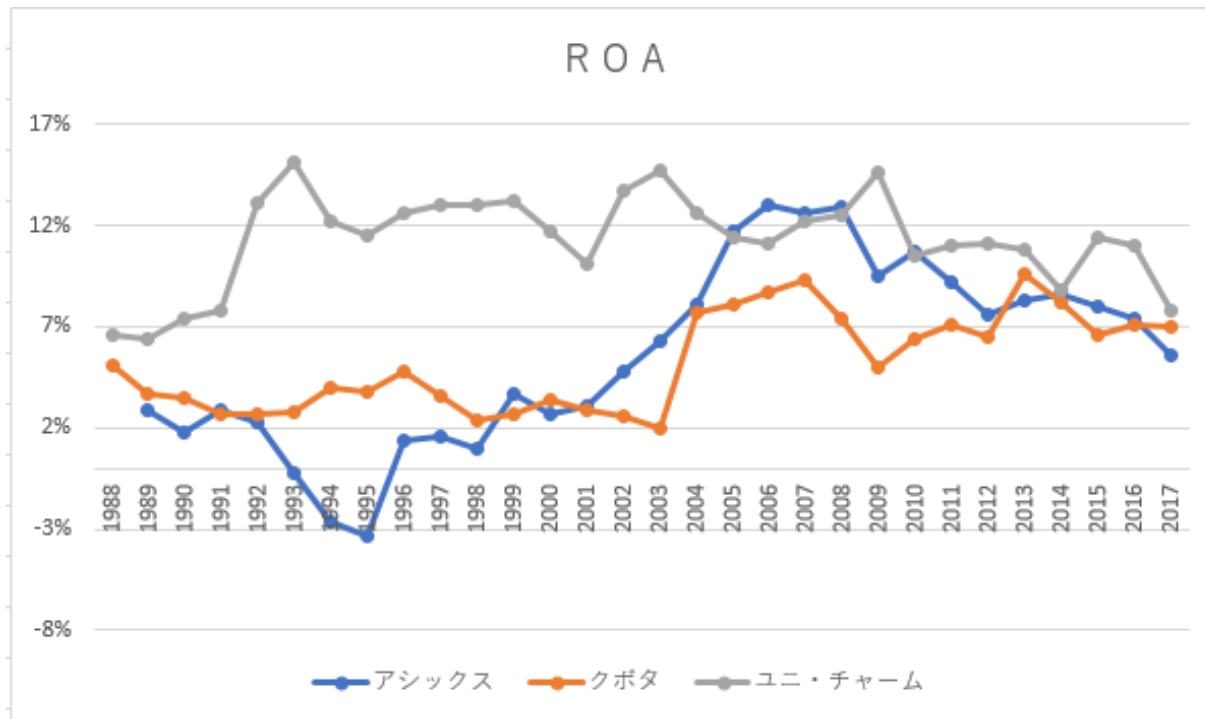
# 研究の結果

Ⅱ 20社のうち、17社→3つのパターンに分類することができた。

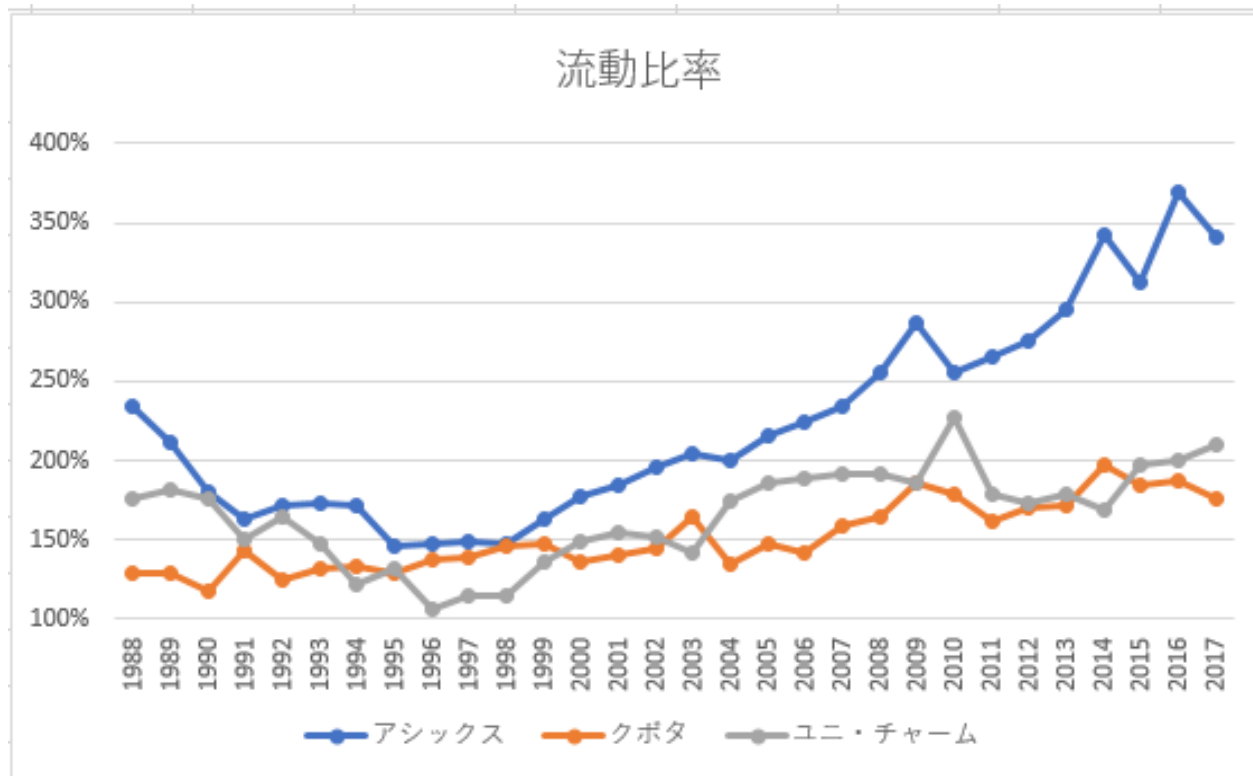
「アシックス」、「クボタ」、「ユニ・チャーム」→分類不可能。

- マブチモーター（株）③
- ヤマハ発動機（株）②
- DMG森精機（株）①
- JUKI（株）③
- 日本電気硝子（株）③①
- ハイレックスコーポレーション（株）③
- （株）アシックス
- （株）タムロン③
- 浜松ホトニクス（株）③①
- （株）ゾディック ③
- 東洋ゴム工業（株）①②
- （株）クボタ
- （株）堀場製作所 ③①
- 住友ゴム工業（株）①②
- （株）ユーシン ③
- 日機装（株）③
- ユニ・チャーム（株）
- オーエスジー（株）③
- （株）資生堂 ①②
- 東海カーボン（株）③

# 資料

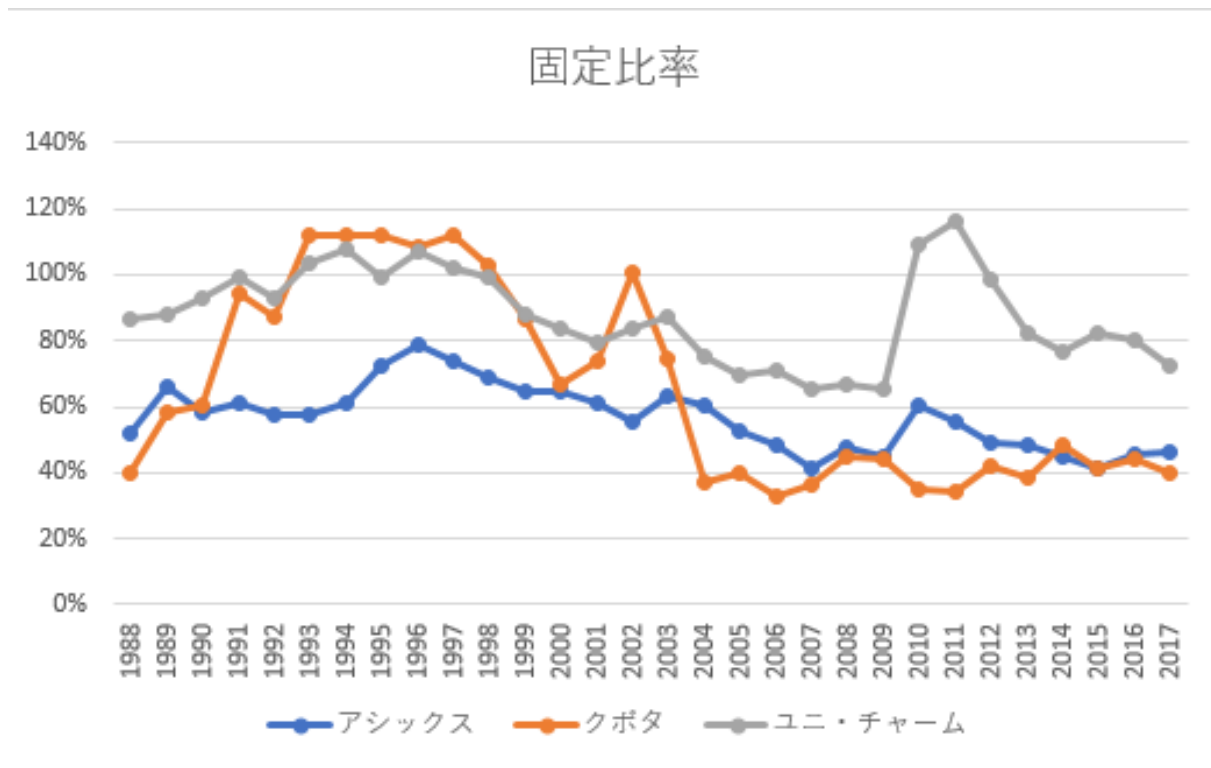


# 資料





# 資料



# 研究の結果

Ⅲ 財務分析→ 3社共に安全性、収益性は良好。海外進出時は先行投資となるため指標が一時悪化するが、その後は良化。

## 安全性の指標

- ・ 流動比率⇒短期の安全性を示し、100%を下回ると注意。高い程安全である。
- ・ 固定比率⇒長期の安全性を示し、100%を超えると注意。低い程安全である。

## 収益性の指標

- ・ ROA（総資産利益率）⇒営業利益/総資産。

# 研究の結果

**組織分析**→海外との情報伝達を強化し、全て現地任せから重要な部分を本社に集約し管理。人材不足のため人材育成や中途採用に力を入れる。

**市場分析**→3社共に国内ではトップシェア。他国内メーカーは海外低比率。

国内市場は30年前と比べると売上高が下落しているため、衰退傾向である。

ただし、ユニ・チャームは「**高齢者向け高機能紙パンツ**」という新市場の開拓により、市場が縮小する中唯一国内売上高を伸ばしている。

## Ⅲ 海外市場では、3社とも主な製品は**奢侈品**

⇒経済成長、人口が需要に大きく関わるため、途上国の成長や人口増加により市場は拡大すると見られる。

# 研究の結果

## Ⅲ 製品、マーケティング戦略

**アシックス**⇒スポーツイベントを契機にブランドを浸透、経済成長によるスポーツ文化の広まりにより市場を拡大。

**クボタ**⇒「小型ディーゼルエンジン」に強み、エンジン供給や小型の家庭向け多目的車で性能をアピール、ブランドを高め農機の販売へ繋がった。

**ユニ・チャーム**⇒オムツ文化の浸透していないアジア諸国へ進出、紙オムツの便利さとブランドを浸透させ、トップシェアに。またアジア人との体格差が少なく、欧米企業に比べ開発コストが低いという点も参入障壁となっていた。

# 研究の結果

## Ⅲ 製品戦略における共通点

現地化の少ない製品を各地の経済状況に合わせて性能を選択して廉価版を投入、買い替えの際にハイエンドモデルへ移行させるという点。

## マーケティング戦略における共通点

性能の高さという価値を武器にブランドを浸透、シェアを獲得するという戦略。

## まとめ

バブル崩壊後急速にグローバル化した企業であっても、多くはグローバル化のパターンに分類することができる。しかし、このパターンに当てはまらない企業も存在する。

パターンに当てはまらない企業には、参入の方法は異なっているが、製品、マーケティングにおいて複数の共通点がある。

その共通点をまとめると、**「現地化の少ない製品を性能の選択により複数の価格帯を用意、各地の経済状況に合わせたモデルを投入し海外進出、価値の高さを武器にブランドを浸透させシェアを拡大、買い替え時にハイエンドモデルへ移行させる」**となり、これが3つの企業から導き出されたパターンとなる。

# 参考文献

- ・小樽商科大学ビジネススクール, 『M B Aのためのケース分析改訂版』, 同文館出版, 2010年
- ・百海正一, 『企業買収による海外進出: 1970年後半1980年前半に見る』, 1996年
- ・新宅純二郎, 『東アジアにほける製造業ネットワークの形成と日本企業のポジショニング』, 2006年
- ・高垣行男, 『イノベーションと知識管理: ローカル企業からグローバル企業への道程の視点から』, 2012年
- ・各社有価証券報告書, 1988-2017年
- ・日経新聞記事, 1988-2017年, 延べ250件  
社名及び記事名は都合上省略させていただきます。

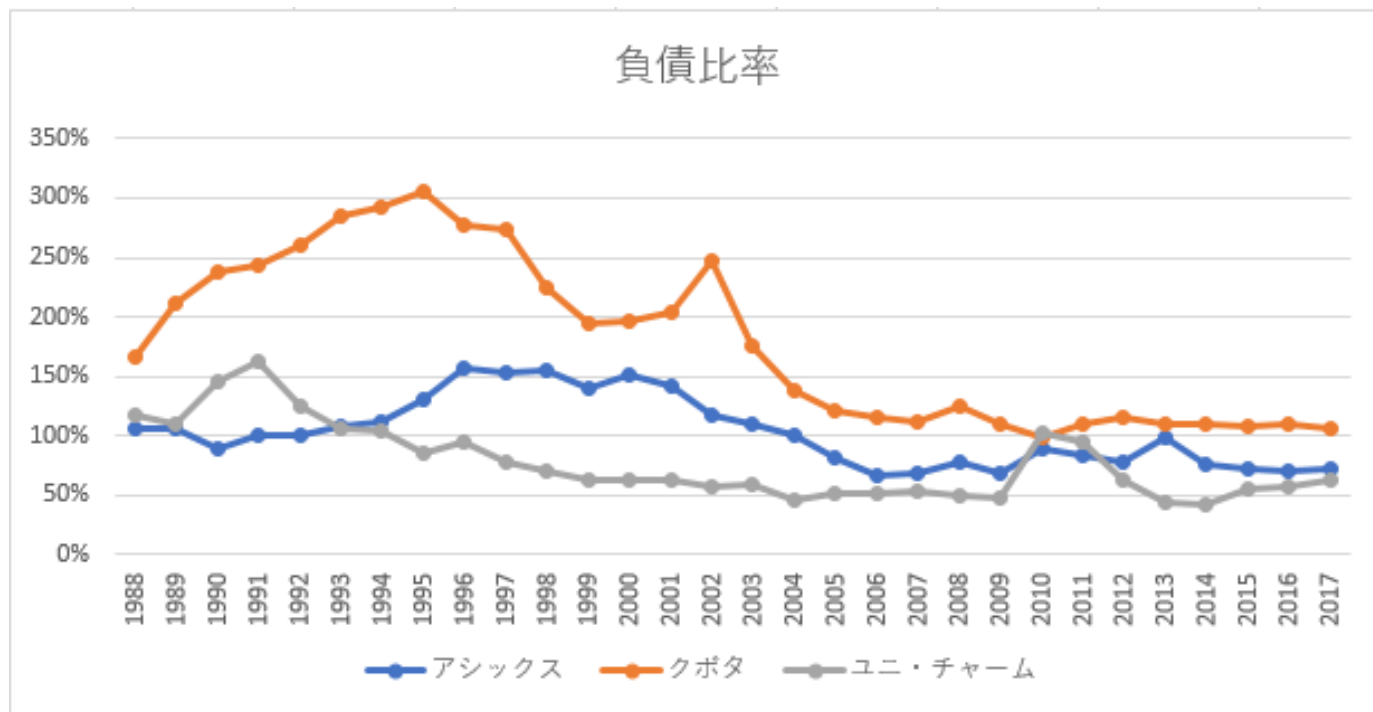
ご清聴ありがとうございました。



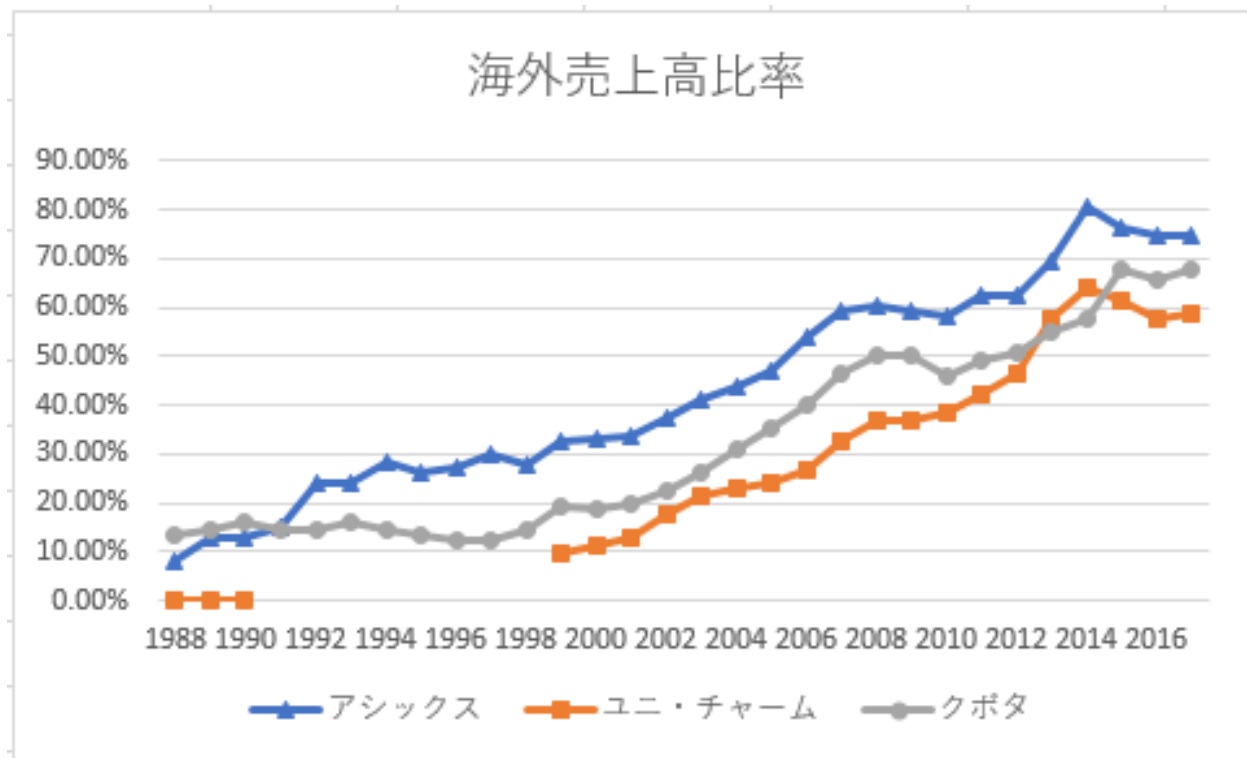
# 資料

| 【企業名】    | 【業種(東証)】 | 【業種(FACTSET)】 | 【所属取引所】  | 【決算日】 | 【海外売上高比率】 | 【上場(公開)年月日】 | 海外売上高比率 (1988年) | 海外売上高比率上昇値 |
|----------|----------|---------------|----------|-------|-----------|-------------|-----------------|------------|
| マブチモーター㈱ | 電気機器     | 電気製品          | 東一       | 12月末日 | 91.0      | 1984/07/04  | 56.6            | 34.4       |
| ヤマハ発動機㈱  | 輸送用機器    | 自動車           | 東一       | 12月末日 | 89.0      | 1961/09/01  | 55.7            | 33.3       |
| ㈱シマノ     | 輸送用機器    | 娯楽用品          | 東一       | 12月末日 | 88.0      | 1972/11/01  | 63.7            | 24.3       |
| DMG森精機㈱  | 機械       | 産業機械          | 東一       | 12月末日 | 84.0      | 1979/11/01  | 49.5            | 34.5       |
| JUKI㈱    | 機械       | 産業機械          | 東一       | 12月末日 | 83.0      | 1961/10/01  | 46.6            | 36.4       |
| 日本電気硝子㈱  | ガラス・土石製品 | 電気部品          | 東一       | 12月末日 | 82.0      | 1973/04/01  | 24.5            | 57.5       |
| ㈱ブリヂストン  | ゴム製品     | 自動車部品         | 東一、名一、福上 | 12月末日 | 81.0      | 1961/10/01  | 25.6            | 55.4       |
| ㈱ハイレックスコ | 輸送用機器    | 自動車部品：OEM     | 東二       | 10月末日 | 79.0      | 1977/06/01  | 9.0             | 70.0       |
| キャノン㈱    | 電気機器     | 電子装置・機器       | 東一、名一、札上 | 12月末日 | 78.0      | 1949/05/01  | 73.9            | 4.1        |
| ㈱アシックス   | その他製品    | 衣料・履物         | 東一       | 12月末日 | 74.0      | 1964/02/01  | 6.0             | 68.0       |
| 津田駒工業㈱   | 機械       | 産業機械          | 東一       | 11月末日 | 73.0      | 1961/10/01  | 54.9            | 18.1       |
| ㈱タムロン    | 精密機器     | 電化製品          | 東一       | 12月末日 | 71.0      | 1984/08/13  | 20.2            | 50.8       |
| 浜松ホトニクス㈱ | 電気機器     | 電気部品          | 東一       | 9月末日  | 70.0      | 1984/08/22  | 30.7            | 39.3       |
| ㈱ソディック   | 機械       | 産業機械          | 東一       | 12月末日 | 69.0      | 1986/02/19  | 30.4            | 38.6       |
| 東洋ゴム工業㈱  | ゴム製品     | 自動車部品：OEM     | 東一       | 12月末日 | 67.0      | 1949/05/01  | 21.6            | 45.4       |
| ㈱クボタ     | 機械       | 建設・農業機械       | 東一       | 12月末日 | 67.0      | 1949/05/01  | 13.3            | 53.7       |
| ㈱堀場製作所   | 電気機器     | 電子装置・機器       | 東一       | 12月末日 | 66.0      | 1971/03/01  | 32.3            | 33.7       |
| 住友ゴム工業㈱  | ゴム製品     | 自動車部品         | 東一       | 12月末日 | 63.0      | 1975/01/01  | 17.6            | 45.4       |
| ㈱ユーション   | 電気機器     | 自動車部品：OEM     | 東一       | 12月末日 | 61.0      | 1962/12/01  | 0.0             | 61.0       |
| ㈱ミロク     | その他製品    | 娯楽用品          | 東二       | 10月末日 | 61.0      | 1963/10/01  | 74.5            | -13.5      |
| ㈱荏原製作所   | 機械       | 産業機械          | 東一       | 12月末日 | 60.0      | 1949/05/01  | 11.3            | 48.7       |
| 日機装㈱     | 精密機器     | 産業機械          | 東一       | 12月末日 | 60.0      | 1961/10/01  | 17.7            | 42.3       |
| ユニ・チャーム㈱ | 化学       | 家庭用品・パーソ      | 東一       | 12月末日 | 58.0      | 1976/08/01  | 0.0             | 58.0       |
| オーエスジー㈱  | 機械       | 産業機械          | 東一、名一    | 11月末日 | 57.0      | 1964/12/01  | 22.9            | 34.1       |
| ㈱三井ハイテック | 電気機器     | 電気部品          | 東一、福上    | 1月末日  | 55.0      | 1984/09/03  | 34.8            | 20.2       |
| ㈱資生堂     | 化学       | 家庭用品・パーソ      | 東一       | 12月末日 | 54.0      | 1949/05/01  | 0.0             | 54.0       |
| エルナー㈱    | 電気機器     | 電気部品          | 東二       | 12月末日 | 54.0      | 1970/12/01  | 22.9            | 31.1       |
| 東海カーボン㈱  | ガラス・土石製品 | 電気製品          | 東一       | 12月末日 | 53.0      | 1949/05/01  | 11.4            | 41.6       |

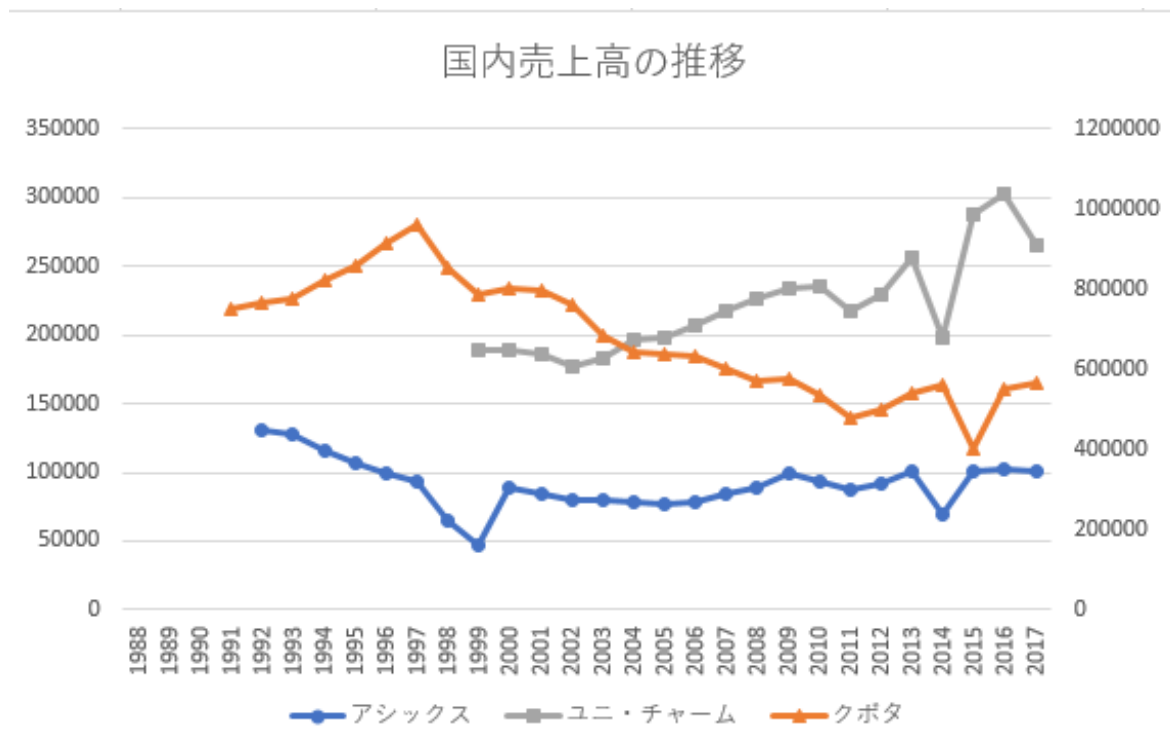
# 資料



# 資料



# 資料



# 資料

