

グローバル時代の 新たな企業戦略の構築と実践

若山俊弘 (わかやま・としひろ)

国際大学大学院国際経営学研究科教授 / GSN プロジェクトリーダー

2011年度のGlobal Strategy Network (GSN) プロジェクトは、主に次の活動を中心に行った。

GSN 経営戦略ワークショップ

現在、企業の世界競争を勝ち抜いていくためには、単に変化に対応するのではなく、より主体的・革新的に変化を構築していくことにより競争優位を確立していくという姿勢が不可欠である。戦略思考の本質は、事業の全体像をとらえることにあるが、日々の業務では事業全体を俯瞰する機会が驚くほど少ないのも現実である。さらに、戦略思考はノウハウではないため、通常の講義形式の研修では十分に修得できない。

このような問題意識のもとに企画されたGSN経営戦略ワークショップ(全5回)は、今年度で2期目の開催となった。24の企業の、グローバルビジネス、経営企画、営業、コンサルティング、海外企画、海外事業部、投資等の部門から34名の参加があった。

このワークショップの特徴は、注目すべき企業のケース教材を使い、経営トップになったつもりで具体的戦略課題を反復討議することにより、企業の次世代リーダーの「戦略思考」を強化・育成することにある。単なる知識伝達を超えた「参加型」、インタラクティブな学習を特徴としている。各セッション終了後には「テークアウェイ (Takeaways)」として、参加者が日々の実践に持ち帰って活用し、さら



若山俊弘

国際大学大学院国際経営学研究科教授、Ph.D.シラキュース大学で博士号取得後、米国ゼロックス社勤務。帰国後、国際大学大学院国際経営学研究科着任、2001年より同研究科教授。MBAプログラムにて「経営戦略」「グローバル戦略」「イノベーションと新規事業開発」などの科目を担当。研究テーマはグローバル戦略、グローバル・イノベーション最前線の理論的解明。IBM、日本銀行など多数の企業、官公庁で実務家向け講演、ワークショップなども実施。

には自分自身の経営理念の構築に役立つような視点、インサイト、フレームワークなどを提供する。

同時に、本ワークショップは、異業種交流ネットワークも重要視している。1企業の枠にとらわれず、他企業の参加メンバーとの刺激的な討議を通じて、ワークショップ修了後も継続する人脈形成も狙いとしている。2011年6月3日には、昨年度修了の第1期生同期会を開催したほか、タテの同窓関係構築についてもGLOCOMがサポートを行った。

参加者からは、事前予習として企業のケース資料を分析することは本務の傍ら大変であるが、同業他社を含む多数企業からの参加者と討論することは刺激になること、また日常業務を離れて経営戦略を検討することは新鮮、等の感想が寄せられている。

詳細は次の通りである。

□モジュール1「戦略的ポジショニング」

日時：2011年10月1日（土）午前9時30分～午後4時30分

講師：若山俊弘（国際大学大学院国際経営学研究科教授）

第1セッション：

[トピック] 外部環境への働きかけ（参入障壁の構築、サプライヤーとの力関係の改変など）によるより優位な戦略ポジションの構築

[ケース] Cola Wars Continue

第2セッション：

[トピック] 内部環境の変革（組織構造の再編、組織文化の再構築など）によるより優位な戦略ポジションの構築

[ケース] Delta Air Lines

□モジュール2「先進多国籍企業のグローバル戦略」

日時：2011年10月22日（土）午前9時30分～午後4時30分

講師：若林広二（日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授）

第1セッション：

[トピック] 韓国企業の競争戦略をみる

[ケース] Samsung Electronics: Global Flash Memory Market

第2セッション：

[トピック] グローバル企業の未来像を考える

[ケース] IBM in the 21st Century: The Coming of the Globally Integrated Enterprise

□モジュール3「新興多国籍企業のグローバル戦略」

日時：2011年11月12日(土) 午前9時30分～午後4時30分

講師：長山浩章(京都大学国際交流推進機構教授)

第1セッション：

[トピック] 圧倒的自国優位をテコにしたグローバル拡張戦略

[ケース] Huawei: Cisco's Chinese Challenger

第2セッション：

[トピック] グローバル拡張戦略としてのM&Aの新形態

[ケース] House of Tata: Acquiring a Global Footprint

□モジュール4「戦略プロセスと戦略の構造化」

日時：2012年1月28日(土) 午前9時30分～午後4時30分

講師：若林広二(日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授)

第1セッション：

[トピック] 事業定義と企業成長

[ケース] セコム株式会社～企業成長と戦略ドメイン～

第2セッション：

[トピック] 戦略ストーリーとバランス・スコアカード

[ケース] コマツ新中期計画「Global Teamwork for Tomorrow」

□モジュール5「グローバル企業の新事業創出」

日時：2012年2月11日(土) 午前9時30分～午後3時30分

講師：若山俊弘(国際大学大学院国際経営学研究科教授)

第1セッション：

[トピック] イメルト・リーダーシップと新事業創出

[ケース] GE's Imagination Breakthroughs

講演：「今求められるリーダー像」 講師：国際大学 GLOCOM 所長 宮原明

研究者ネットワークの構築と基礎研究の展開

2010年12月に実施したグローバル戦略国際会議には、世界各国からグローバル戦略研究の第一人者が一堂に集まり、多数の研究成果が発表された。開催後、会議の議長を務めたアニル・K・グプタ (Anil K. Gupta) 氏 (University of Maryland/INSEAD)、本プロジェクトのリーダー若山俊弘を中心とする継続チームが、この発表に基づいた論文に関し研究者たちと意見交換を続け、最終的に10本の論文に取りまとめ、以下の内容で書籍出版することになった。

書籍タイトル：Global Strategies for Emerging Asia

編著：A. Gupta, T. Wakayama, S. Rangan

出版社：Jossey-Bass/ Wiley

内容構成と執筆者：

Part I – Gearing Up for the New Global Reality

Ch. 1 Building the Next Generation Global Enterprise

Anil K. Gupta, University of Maryland & INSEAD

Haiyan Wang, China India Institute

Ch. 2 Is Your Business Model Ready to Drill Into the Core of the Diamond?

Niraj Dawar, University of Western Ontario

Charan Bagga, University of Western Ontario

Part II – Winning the Local Competition in Emerging Asia

Ch. 3 Co-Evolving Local Adaptation and Global Integration: The Case of Panasonic China

Toshiro Wakayama, International University of Japan

Junjiro Shintaku, University of Tokyo

Tomofumi Amano, University of Tokyo

Takafumi Kikuchi, Panasonic Corporation

Ch. 4 How Some Japanese Firms Have Succeeded Against Low-Cost Competitors in Emerging Markets

Junjiro Shintaku, University of Tokyo

Tomofumi Amano, University of Tokyo

Ch. 5 Transferring Homegrown Management Practices – The Case of Toyota in China

Akira Tanaka, Nagoya City University

Yue Wang, University of New South Wales

Part III– Acquisition-Driven Globalization from Emerging Asia

Ch. 6 Dubious Value of International Acquisitions by Emerging Economy Firms: The Case of Indian Firms

Aneel Karnani, University of Michigan

Ch. 7 Acquisition Advantage: How Emerging Market Firms Use Acquisitions And What Incumbents Can Do About It

U. Srinivasa Rangan, Babson College

Sam Hariharan, Babson College

Part IV – Innovation Opportunities and Challenges in Emerging Asia

Ch. 8 Innovating in the Vortex: New Perspectives from Radically Different Business Experiences in India

Srikanth Kannapan, Entrepreneur

Kuruvilla Lukose, Consultant

Ch. 9 Protecting Intellectual Property in China – A View from the Field

Andreas Schotter, Thunderbird School of Global Management

Mary Teagarden, Thunderbird School of Global Management

Ch. 10 Competing in Emerging Asia: Reflections and Conclusions

Anil K. Gupta, University of Maryland & INSEAD

U. Srinivasa Rangan, Babson College

Toshiro Wakayama, International University of Japan

本書は、アジア新興国に焦点をあてた企業戦略研究書であるとともに、多国籍企業が今後さらなるグローバル展開を進めていくうえで、その指針、フレームワークを提供することを意図したグローバル戦略の実践書でもある。