

マイケル・ポーター「On Competition」

- 4 地域を越えての競争 世界戦略を通じた競争優位

(レジメ作成 川村真文)

3つのグローバル競合者のケース研究	3
グローバル戦略の一般的枠組み	4
配置 (configuration)	6
調整 (coordination)	7
グローバル戦略のパターン	7
ロケーションとグローバル競争	9
比較優位 v s 競争優位	10
ロケーションの競争優位	11
要素 (インプット) 条件	11
戦略及び競争の文脈	12
需要条件	13
関係 / 支援産業	13
地域システムとしてのダイヤモンド	14
地域を越えての競争：地域からグローバル戦略へ	15
ユニークな競争ポジションに基づきグローバル化を確立する	15
一貫したポジショニングにより国際市場に浸透する	15
各ビジネスのための明確なホームベースの確立	16
異なる地域におけるレバレッジ製品ラインのホームベース	17
ホームベースの優位を拡大するため活動を分散する	18
分散された活動を調整 / 統合する	20
ビジネスユニットにおける国家同一性の保持	20
グローバル化手法 (戦略としてではない) としてのアライアンス	21
地域的優位を持つ産業 / セグメントにおけるビジネスの拡大	21
ホームベースのアップグレード	22
必要であればホームベースを移転する	23
発展途上国からグローバルに競争する	24
ロケーションとグローバル競争を統合する	25

グローバリゼーション（国際取引／投資）：第2次世界大戦以来会社に影響を与える最も強力な力の1つ。

輸送／コミュニケーションコストの低下、 国境を越えての情報／技術の流通増加、
各国のインフラのより等しい成長、 貿易／投資障壁の緩和。

国際戦略の検討

- × A：多国籍企業がグローバリゼーションを通じて競争優位を創造する力に焦点。
- ・ グローバル戦略は、多くの国へのオペレーションの広がりを伴い、スケールメリットを享受し、国際市場ニーズに適合／反応し、資本、労働力、資源及び技術等のリソースを世界中から効率的に集める強力な手段。
- ・ グローバル企業は国境を超越する。企業の国家的アイデンティティは境界のない戦略的枠組みにより入れ替えられるべき。

V S .

競争のグローバリゼーションを考えると、明らかなパラドックスに直面。

- ・ 会社はグローバルに競争し、原料、資本及び科学知識などのインプットは世界中を自由に移動するが、ロケーションは競争優位において重要な役割を有し続ける。
- ・ 国、州及び都市の経済パフォーマンスにおいて著しい相違が存在し、世界の主な競争者は1又は2の国に基礎を置く。（競争優位の地理的集中） グローバル企業は実際に、多くの国に活動を分散したが、その主要な製品ライン／ビジネスの最も重要な活動の大部分を特定の地域（「ホームベース」）に集中させる。
b u t ホームベースは必ずしもホームカントリーに位置しない。

本論文は、これらのパラドックスを 国際競争の性質と ビジネスにおけるドメスティックからグローバル戦略へのシフトの理解の枠組みに調和させる。

競争優位の創造において、グローバル戦略は 地域化と グローバルネットワークの双方の役割を統合する必要がある。

3つの例

デンマークにベースをおく Novo-Nordisk Group

米国にベースをおく Hewlett-Packar

日本にベースをおくホンダ

ここでの議論はグローバル競争の観点からなされるが、その原則はより一般的に適用される。同じ枠組みはどのレベル・・・市、州又は隣接国のグループ・・・におけるものでも、地域を超えた競争に妥当する。（ e x . 全国的な競争を求める地域競争者や地域的な競争を

求める全国的競争者への適用)

3つのグローバル競合者のケース研究

Novo-Nordisk Group(Novo)

デンマークに本部をおく、インシュリンと工業酵素の世界的なリーディング輸出者。

90%を超える収益を母国外で生み出し、ヨーロッパ、米国及び日本で強いポジションを持つ。1991年に、従業員の27%はデンマーク外に存在し、全資産の19%がヨーロッパ外に存在した。デンマーク外に7つのR&Dロケーションと9つの生産拠点を有した。製品を100カ国でディストリビュートし、43カ国でマーケティング子会社を有す。インシュリンの主原料である動物の膵臓を20を超える国で調達。世界中から資本を集め、短期借入れの83%と長期負債の54%をデンマーククローネ以外の通貨で調達する。ロンドン及びニューヨーク証券取引所で上場した。

ホンダ。

日本に本部をおく、乗用車の世界的なリーディングメーカー。二輪車における世界的リーダー。1991年に収益の61%を日本外で生み出し、アジアと北アメリカにおいて強力なマーケットポジションを持つ。従業員の22%と全資産の39%が日本外に存在し、生産/組立施設を39カ国にもち、二輪車と乗用車を150カ国でディストリビュートする。世界中でインプット/資本を調達し、東京とニューヨークの証券取引所で上場した。

Hewlett-Packard。

米国に本部をおく、プリンター、医療機器及びコンピューター等の製品のリーダーであるとともに、世界最大かつ多様な電子測量/テスト機器のメーカー。1991年に収益の54%を米国外で生み出し、93,000人の従業員の38%とその総資産の50%を米国外に有し、600の販売及びサポートオフィスと販売代理店を110カ国で有す。ロンドン、パリ、東京、フランクフルト、シュトゥットガルト、スイス及びパシフィック証券取引所で上場。

グローバリゼーションにより、その活動を広範に世界中に拡大させた。

HPのロケーション方針：

- ・ 直接労働による低技術の製造活動を低コストエリアにおく。(米国に較べて40~75%の節約)PCの部品組立/製造は、シンガポールで行い、電子部品製造はマレーシア行う。
- ・ 中程度の技術活動のいくつかを低コスト国におく。(ex.新たな電子部品の生産/プロセスエンジニアリング活動のいくつかをマレーシアにおける製造工場に移転。ソフトウェア開発/メンテナンスは、大学教育を受けたプログラマーが米国よりも40~60%低い価格で働くインド、中国、東ヨーロッパ及び以前のソビエトに下請けさせる。)

グローバル戦略の一般的枠組み

競争戦略における問題の多くはドメスティック企業／グローバル企業にとって共通。

双方にとって

- ・ 成功は企業が競争する**産業の魅力と産業における企業の相対的ポジション**の機能。産業における企業のパフォーマンスはライバルに対する競争優位（又不利）に依拠する。競争優位はライバル以上の**低コスト又は差別化及びそのための追加コストを超えるプレミアム価格を支える能力**に示される。いくつかの競争優位は**オペレーション効率における差異**から生じるが、最も維持できる優位は**ユニークな競争的ポジション**から生じる。ドメスティック企業／グローバル企業の双方は、その産業構造を理解し、その競争優位の源泉を確認し、競合者を分析しなくてはならない。

「グローバル」戦略は、企業が国を超える際に生じる特別な問題に言及する。

グローバル戦略の必要性は産業における国際競争の性質に依拠する。（全ての産業がグローバル戦略を要請するわけではない。）

産業における国際競争の性質の連続体：

- ・ 一方の端はマルチドメスティック産業・多くの（全ての）国に存在するが、ほとんどリンケージを持たずに国ベースで競争が行われる産業。（ex . ほとんどの小売、金属製造、建築及び多くのサービスを含む。）
- ・ 他の端は、真にグローバル産業であり、ある国でのポジションが他でのポジションに大きな影響を与える。（ex . 商業航空機、消費電化製品、多くの産業機械）
- ・ マルチドメスティック産業では、グローバル戦略は必要ない。そこでの国際戦略は明確なドメスティック戦略であり、ユニットをオペレートする国に大きな裁量／自治を与える。
- ・ グローバル産業においては、企業は全ての国を同時に関係させる統合的戦略を創造しなくてはならない。

グローバル戦略における主な問題は、いついかにして世界的全体が国内部分の合計を越えるかである。

競争優位の基礎とグローバル戦略がいかに貢献するかについての理解は、企業活動の価値連鎖への解体を求める。

- ・ 特定のビジネスにおいて競争する企業は別個であるが相互関連を有する一連の活動を行う。全ての活動は通常、いくつかの過程、日課、人的資源、物理的資産、技術並びに情報の創造／使用を必要とする。企業の「強さ」「適性」「能力」及び「資源」・戦略議論における共通のフレーズ・はそれらが妥当する特定の活動の観点から最も良く理解され得る。

価値連鎖は企業の活動をいくつかのカテゴリーに区分する。

生産、マーケティング、デリバリー及び製品／サービスのサポートに直接関係するもの、
インプット／技術を創造、調達、改良するもの、
資本獲得や全体的判断など全体的機能を行うもの

各活動又は経済的／組織的プロセスは、現場修理、資材受入／在庫、請求及び従業員評価／報酬決定のレベルにおいて、これらの各カテゴリーの中に現れる。行われる活動はビジネスに依拠する。

活動は、コスト又は差別化における競争優位の基礎を形成する。競争優位は、企業が全体的に低コストで必要な活動を行い、またはいくつかの活動を買手価値（buyer value）を創造しプレミアム価格を支持するユニークな方法で行うときに生じる。買手価値の創造は他方、いかに企業がそのチャンネル／エンドユーザーの活動に影響するかに依拠する。

活動における競争優位はオペレーション効率と戦略の双方から生じる。オペレーション効率はベストプラクティスでの活動に関係する。これは、最もコスト効率的に購入されたインプット、管理実務(managerial practices)等の利用を含む。グローバル戦略の必要性は、一部には、グローバル調達及び知識移転等を通じてのオペレーション効率の強化にある。

企業戦略は活動配置（configuration of activities）及びいかにそれらをフィットするかを定義する。異なる戦略的ポジションは、特定の製品／サービス種類を生み出し、特定の顧客グループの特別なニーズに対応し、一定の種類顧客に最も効率的にアクセスするためのテイラリングを伴う。

- ・ 広範なターゲットを有する競合者は、一連の産業セグメントをまたぐ活動のシェアにより、優位の獲得を求める。
- ・ 狭いターゲットを有する競合者は、特定のセグメントのニーズへの活動のテイラリングにより、優位の獲得を求める。

グローバル戦略はまた、ポジションに内在するトレードオフが活動をポジションに適合させる能力に影響を与えることにより、戦略的ポジショニングに影響する。

グローバル戦略を特徴づけるのは、価値連鎖の部分各国に拡散させる度合いである。基本選択は2つの分野に分けられ得る。

1．配置（configuration）：

価値連鎖における各活動をどの場所におくか。

（ex．組立とR&Dを別の国におく。ある活動を同一の場所におくか分散させるか。）

2. 調整 (coordination):

拡散された活動がネットワークにおいて調整されるか自立的とするかの性質と度合いに焦点をおき、地域環境に合わせてテイラーされる。

- ・ 販売/ディストリビューションに関係する活動等一定の活動は必然的に顧客のロケーションと結びつく。ある国で販売する企業は、自らのマーケティング/販売/ディストリビューション活動を行うか他 (ex. 販売代理店や合併パートナー) に依存しなくてはならない。
- ・ 価値活動における他の活動は、顧客から切り離すことができ、その数とロケーションについて企業が裁量を有する。
- ・ マルチドメスティック戦略において、会社は各国で価値連鎖全体を行い、各国の拠点は活動のその国へのテイラリングについて自主性を有する。
- ・ グローバル戦略において、会社は活動を選択的に異なる国におき、ネットワークの競争優位を利用/拡大するためにそれらを調整する。

配置 (configuration)

企業活動の国際的配置において、各活動の場所とサイト数の選択を通じて競争優位を創造する。

活動場所:

- ・ 活動配置のモチベーションの1つは、活動実行における**相対的優位 (comparative advantage)** (ex. 原材料や人の最もコスト効率のよいプールを有する地域) (ex. ソフトウェアの多国籍企業のいくつかは、低コストかつ有能なプログラマーへのアクセスのため、バグ除去/メンテナンス活動をインドにおく。) 活動により相対的優位をもつ地域は異なる。グローバル企業は地域をまたぐ競争優位をアービトレッジし得る。
- ・ 活動配置の2番目のモチベーションは、**競争/生産性優位**。活動又はそのグループは、イノベーション/生産性向上のため最も魅力的環境の国に置かれる。

サイト数:

企業は、活動のある場所に集中するかもしれないし、多くの場所に分散するかも知れない。

- ・ **集中** スケールメリットを享受し、急速に**学習曲線を低下**させ得る。各活動間のよりよい調整を可能にする。
- ・ 多数のロケーションへの分散 **輸送/在庫コストを最小化**し、単一の活動サイトのリスクをヘッジし、敏感に地域市場に活動をテイラリングし、ヘッドクォーターに伝えられる国/市場条件についての学習を促進し、地域政府のプレッシャー/インセンティブに対応できる。

グローバル企業はこれらに要な活動に限り分散すべき。他が同じであれば、多くの活動が同じ場所にあることで効率性/イノベーションは促進される。

企業は、しばしば、他の活動を集中する能力（又は地域政府からの許可）を得るために、活動を分散させなくてはならない。（ex . 多くの国での地域組立工場の設立により、スケールメリットに敏感な部品の輸入が可能になり、かかる部品製造を他に集中することができる。）分散されるべき活動は、スケールメリットが小さく、他の活動と調整を必要としないものであるべき。

調整（coordination）

グローバル戦略はまた、地域を超えた調整活動により競争優位に役立つ。

分散した活動を横断する調整方法、技術及びアウトプット判断は潜在的競争優位に貢献する。（ex . 相対的優位のシフト（ex . 原料価格や為替レート）に対応し、各国間で学習を共有し、異なる場所で企業に接する流動的購買者に対する企業ブランド（ex . マクドナルドやコカコーラ）を強め、当該企業の複数地域のユニットと取引する多国籍購入者に効率的にサービスし、地域的オペレーションの拡大/縮小のあめとむちを通じて効率的に政府と交渉し、競争場所の選択によりコスト効率的に競争脅威に対応する能力を含む。）

これらは、オペレーション効率か独自のポジションを強める。これらの調整の優位は、分散した各ユニットが自立的に活動しテイラリングすることに比較して検討される。分散したユニットの自主性を要請する国際戦略は、地域ニーズ/条件が多様であり、顧客が全て地域的であり、又はスケールメリットが働かない場合に有利である。実際、調整と自主性のバランスは活動によって多様である。

共通基準の設定、情報交換及びサイト間での責任配分等、地域を横断する多様な調整があり得る。

- ・ モデル毎の生産責任の異なるロケーションへの割当て等、各国間の責任配分を伴う調整はスケールメリットを解放し得る。
- ・ 情報交換を伴う調整は世界規模の学習利益を共有する。

調整により、企業は活動分散の優位を享受するが、調整失敗はその優位を減少させ得る。調整における中心的課題は、いかにかつどこで、異なる地域からの情報、技術その他の知識が統合され、製品、プロセスその他の活動に反映されるかである。ホームベースはこれらの重要な機能を担う。

分散したロケーションを横断する調整は組織的問題・言語/文化の違い、各マネジャー/拠点のインセンティブのグローバル企業全体としてそれへの適合・・・を伴う。

グローバル戦略のパターン

グローバル戦略の競争優位のいくつかはロケーションから生じ、他は全体的グローバルネ

ネットワークとそれがマネージメントされる方法から生じる。全てのグローバル戦略は、通常、会社の競争的ポジションに反映されるロケーションにおける優位から出発する。この優位により、企業は、国際市場への浸透と多国で競争することの不利を克服することができる。異なる国にベースをおく企業間の不均衡がなければ、競争はマルチドメスティックであり続ける。(ベースの置き方による有利不利 グローバル競争となる。)

地域に基づく優位はグローバルネットワークを通じて拡大/補完される。他のロケーションの優位はまた、活動分散により享受できる。グローバル競争は、**集中または分散される活動、様々な活動のロケーション、及び活動が調整される方法**に基づき多くのパターンをもつ。

マルチドメスティック産業においては、産業構造は各国が価値連鎖全体を含む高度に分散された配置が好ましい。かかる産業において、各国のユニットに十分な戦略的自治を認めることから強力なメリットが生じる。グローバルネットワークの競争優位が地域的フォーカスとドメスティック競合者の地域的フォーカス/知識を克服するのに十分大きい場合に、グローバル化する。

グローバル戦略はこのように、多くの形態をとる。マクドナルドのグローバル戦略は、インテルやボーイングの戦略とは大きく異なる。

9 - 2 シティバンク：リテールバンキングにおける配置と調整

<p style="text-align: center;">集中(Concentrated)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共通のブランドネーム ・ 製品開発 ・ ソフトウェア開発 ・ グローバル情報インフラ ・ クレジットカード決済システム ・ 訓練プログラム開発 	<p style="text-align: center;">分散(Dispersed)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支店と ATM ネットワーク ・ テレバンキングセンター ・ 広告宣伝 ・ 地域的プロセッシングセンター
<p style="text-align: center;">調整(Coordinated)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一貫したコーポレートイメージ ・ 一貫したブランチオフィスデザイン ・ 一貫したサービスデリバリー 	<p style="text-align: center;">分権(Decentralized)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域言語 / ビジネス慣行への適応 ・ 規制コンプライアンス

企業は、グローバル戦略の優位を増加させ不利を減少させる戦略的イノベーションを通じて競争を再定義し得る。(e x . Becton Dickinson は、従来のガラス注射器に対し、使い捨て注射器の需要を創造し、同社は世界的リーダーとなった。他の企業は、スケールメリ

ットを増大させる新たなアプローチの開発、又は多様なニーズに合わせるテイラリングコストを削減する製品デザイン/プロセスの発明により、グローバリゼーションの引き金を引いた。)

ロケーションとグローバル競争

競争のグローバリゼーションにより、企業は、多くの国を横断する活動の調整によってロケーションから独立した競争優位を獲得し得る。しかしながら、グローバリゼーションは、競争におけるロケーションの重要性を失わせない。サービス並びにソフトウェア、先端素材及び生命工学等の新興の分野を含む検証された数百の産業において、世界的リーダーは少数の国(しばしば1つの国)に本拠をおく。

上記の3社のケーススタディーは全てこのルールに当てはまる。

- ・ 世界の自動車会社の9社及び支配的グローバル二輪車企業4社は日本に本拠をおく。
- ・ 米国企業は、ワークステーション、PC、医療機器並びにテスト/計器機器において卓越する。
- ・ Novo 以外のデンマーク企業も産業酵素の分野において競争力を有す。

国内におけるリーディング企業の地理的集中は、競争にとってのロケーションの重要性を示す。

- ・ 米国の例。州間の自由取引、共通の言語/法律、及び多様な次元における州間の類似性にかかわらず、特定のビジネスにおいて成功する競争者は均等には分散しない。出版はニューヨークに集中し、映画/テレビ製作はハリウッドに、オフィス備品は西ミシガン、製薬はフィラデルフィアとニュージャージー、メリヤスと家庭備品はノースカロライナ、人工股関節はインディアナに集中する。全ての先進国で、程度は異なるが、類似の地理的集中のパターンが見られる。

多国籍企業による活動の地理的分散の強調は誤解を招く。会社の分散はしばしば、広範な海外活動を意味するが、これらは多様な製品分野に及ぶ。各ビジネスにおいては、活動ははるかに分散していない。

地理的分散においてより重要なのは、各国の活動種類の違いである。国際企業はその最も洗練された活動を単一の国(しばしばその母国)に集中する傾向がある。

- ・ Novo はインシュリン製品を世界中で販売し、いくつかのインプットをグローバルに調達するが、価値連鎖における戦略的に最も重要な活動・・製造、中核製品、プロセス R&D・・はデンマークで行う。
- ・ ホンダは世界中に製造/ディストリビューションを有するが、中核エンジンリサーチを含む、戦略、デザイン及び最も洗練された部品生産のホームベースは日本におく。
- ・ Hewlett-Packard のオペレーションは世界中で販売される16000以上の製品ライ

ンを含むが、中核的製造、R&D 及び判断を含む各製品ラインの世界的責任を特定のロケーションに集中させる。

更なる証拠は、母国を有さない会社の原型とされる Asea Brown Boveri(ABB)から生じる。ABB は世界中に多様なオペレーションを有するが、ビジネス戦略の確立、優先開発製品の選択、及び各製品ラインにおける各国への生産割当に対する**グローバル責任**を特定の地理的ロケーションにおく。(ex . 変圧器のリーダーシップはドイツに、電気ドライブはフィンランドに、プロセスオートメーションは米国に本拠をおく。多国籍企業は特定のビジネスの本拠をますます移転する。)

比較優位 v s 競争優位

競争のグローバル化と競争優位における強力な国 / 地域の役割との間のパラドックスは、ロケーション間の競争を支配するパラダイムが**比較優位から競争優位のより広範な概念へとシフト**したことから理解し得る。

低い要素コスト (ex . 人件費、原料、資本又はインフラ) や規模による**比較優位**はまだ存在する。しかしそれはほとんどの産業において競争優位を与えず、高い賃金を支えない。グローバル化により、企業は今日、原料、資本及び一般的な科学知識さえも含むインプットをあらゆる場所から調達し、低コストの人件費や資本を利用するために、選択的活動を海外に分散することにより、**比較優位**を享受し得る。グローバル企業は、オペレーション効率のためこれらを行わなくてはならない。比較優位へのアクセスのための活動分散の失敗は競争不利を導き、企業に優位を生み出さない。

同様に、ホームマーケットのサイズは**世界市場に浸透する能力**よりも重要でない。さらに、**技術の進歩により、企業は、比較優位における弱さを減少 / 回避**し得る。

- ・ 日本企業は、無駄のない生産等のエネルギー / スペース節約イノベーションの開発により、エネルギー / 土地の高いコストにかかわらず、多くの産業において繁栄する。垂直統合はますます専門的供給者へのアウトソーシングにとって代われ、新技術はまたスケールメリットを削減する。

ロケーションの比較的優位は低コストインプットの入手可能性や市場規模ではなく、**インプット使用における優越的生産性**から生じる。基本的インプットは優位ではなく競争不利を生み出す。ロケーションの**継続的優位**は企業が生産的にオペレートできその競争方法をより高いレベルに**イノベート / アップグレードできる環境の提供**から生じる。イノベーションは技術だけではなく、マーケティング、製品ポジショニング及びサービス提供の方法も意味する。かかるロケーションにおけるダイナミックかつイノベティブな企業は、他の地域におけるそのライバル (それが古い方式のオペレーションにおいて、低コストの要

素やスケールメリットを享受するゆるぎない競合者であったとしても)にまさり得る。企業はインプットの調達と市場へのアクセスのため活動をグローバルに拡大するが、競争優位は、特定の製品ラインのためホームベース(戦略開発、中核生産/プロセス R&D、洗練された生産(又はサービス提供)の集積場所)に地域化されたイノベーションプロセスと生産性成長から生じる。ホームベースには、重要なスキル/技術が存在する。それは、グローバル活動により調達されたインプットと情報を統合するサイトであり、最も生産的な作業はそこに存在する。

ロケーションの競争優位

ロケーションの競争優位は、それが特定の分野における高度な生産性レベル及びその向上のために提供する環境の質に存在する。競争優位の源泉は企業の中にあると考えがちであるが、会社の優位の潜在力及び必要なインプットの多くは、その地域環境に存在する。これのみが、同じ国/地域に特定の分野で成功する企業が集中する理由を説明し得る。

成長、イノベーション及び生産性の文脈を決定する地域環境の4つの側面：

要素(インプット)条件、 戦略及び競争の文脈、 需要条件及び 関連/支援産業。これらの4つは、特定のロケーションの会社が特定の分野での一貫したイノベーションとアップグレードを達成できる理由の説明に役立つ。

要素(インプット)条件

生産要素は競争の基本的インプットである。それらは土地、労働力、資本、物理インフラ、商業/経営インフラ、天然資源及び科学知識を含む。整備された道路/港、大学教育を受けた従業員等の一般的インプットは比較不利を回避するために必要であるが、地域的優位には十分ではない。

生産性競争における地域的優位は、スキルの集積、応用技術、物理的インフラ、規制制度、法的プロセス、情報、及び特定産業のニーズに応じた資本調達等の高品質/専門的インプットから生じる。米国では、例えば、ソフトウェアにおける優位は、高度に訓練されたプログラマーその他のコンピューター科学専門家、コンピューター関連訓練におけるリサーチプログラム、ソフトウェアライセンス/使用に関する効率的ルール及びソフトウェア企業のためのリスク資本の専門ソース(ソフトウェアについてのベンチャーキャピタル)のユニークな集中に依拠する。Hewlett-Packard はそのコンピューター関連ビジネスにおいてこれらの優位から利益を得る。国と地域はこれらを創造しなくてはならない。これは、教育、訓練、リサーチ、データ収集及びその他の分野における専門機関に依拠し、かかる機関は地域的優位の潜在的源泉となる。

地域的優位としてより逆説的であるのは、土地の高コスト及び資源不足等の基本的インプ

ットにおける不利の役割である。これらは、イノベーションを引き起こし専門機関の開発を刺激するため、競争優位につながり得る。(ex . オランダの気候の悪さと土地不足は、温室栽培、品種改良、及びオランダが世界輸出の60%超を占める切花技術等の分野におけるイノベーションにつながった。) 反対に、労働者、借入資本及び天然資源に恵まれる地域では、企業は低い生産性でこれらの資源を使用する傾向があり、他の地域のより生産的な競合者に対する弱みを生む。

専門的インプットの集積及びそれらを創造/改良する機関の存在は、地域の外的優位又は蓄積資産となる。かかる公共資産は、企業、機関及び政府による累積投資を通じて集積する。外的優位の存在は各企業の内部コスト負担を不要にする。会社は、グローバル調達を通じて地域資産のいくつかにアクセスできるかもしれないが、その多くは遠距離からアクセス困難である。

戦略及び競争の文脈

ルール、社会規範及びインセンティブが特定の産業に適した形式での投資を促進する場合、その地域は生産性競争において優位を持つ。投資は、固定資産だけではなく、R&D、訓練及び市場開発を含む。

租税システム、知的所有権ルール及びマイクロ経済/政治の安定は地域における投資環境に影響する。企業所有 (corporate ownership) / ガバナンスルールも重要な影響をもつ。米国のベンチャーキャピタル/パブリックオフリングシステムは、重要な優位を形成する。例えば、機関所有及び活発な取引のため、米国企業は低成長の長期ライフサイクル分野では競争しにくい。文化要因はしばしば、多様な参加者/分野の評判とそれらへの投資に影響する。

地域的競争の激しさは地域における競争的文脈における他の重要な次元を形成する。良好な投資環境と結びつき、地域競争は地域の最も有力な優位である。母国で強力なライバルとの競争がなければ、海外でめったに成功することはない。(ex . ホンダは、世界的に競争する8社の日本の自動車会社と競争する。) 地域における競合者グループ間の競争はイノベーションとアップグレードへのプレッシャーを強める。競争者間のパフォーマンス比較は迅速な改良を促進する。地域的ライバルは、類似のインプットコストとホーム市場へのアクセスに直面するため、他の方法での競争を強いられる。投資環境が貧弱な地域では競争は価格低下につながるが、地域環境が投資を後押しする場合競争はアップグレードを促進する。どの企業もホーム市場を支配できないため、国際的に競争することを強いられる。(ex . Novo は、ドイツのライバルがいたため輸出を強いられた。) 強力な地域的ライバルにより、各会社は長期間先行することは難しいが、全体的地域産業は他の地域の競合者よりも急速に発展する。

需要条件

第3のタイプの地域的優位は地域市場の性質から生じる。優位は**洗練された要求の厳しい地域顧客**、又は他でも需要のある**専門製品に対する高度な需要**を有する顧客の存在から生じる。かかる買い手は会社にプレッシャーをかけ、変化するそのニーズについての情報を提供し、会社にイノベーション/高度なセグメントへの移行を促す。かかるニーズが他の地域でのニーズを先取り/形成する場合に特に価値がある。地域需要はまた、他で無視されている産業セグメントを示す場合優位を創造する。生産性競争において、ホーム需要の特性はその規模よりもはるかに重要である。

ホームの需要条件は地域的ニーズ、洗練さのレベル、購買力、及び製品への文化的相性を反映する。政府の政策は直接/間接に、製品、安全、及び(製品/プロセスの一定の特性を義務付ける)環境規制等多様な形で需要条件に影響し得る。(ex. 基準が新たな手法に対して柔軟であれば、厳しい環境/エネルギー効率規制はイノベーション/生産性改善を促進し得る。)

ホーム需要の優位は、遠方から得ることが難しい情報/インセンティブに根ざす。地域顧客はしばしば、高い透明性、コミュニケーションの容易さ及び共同作業の機会を提供する。上記の3社は全てホームでの洗練された需要から恩恵を受ける。(ex. Novo は、糖尿病治療における最も洗練された医療ケアスペシャリストに販売し、新たな治療に補償金を提供する国のヘルスケアシステムの文脈でオペレートする。)

関係/支援産業

生産性競争における最後のタイプの地域優位は、**専門的供給者と関連産業の存在**から生じる。専門部品、機械及びサービスの供給者並びに関連企業との近接性は必ずしもインプットへのアクセスのためではない。(それらはグローバルに調達し得る。)優位は**効率性、知識及びイノベーションの促進**から生じる。

優秀な地域供給者はしばしば大きな取引コストと輸入/遠距離取引による遅れを回避し、修理/問題解決を促進する。会社はまた、垂直統合のレベルについてより裁量を持つ。関連分野の地域企業はまた、R&D、ディストリビューション及びマーケティングにおける補完を容易にすることで**効率性**をもたらす。

地域的供給者/関連産業からの**効率性のメリット**よりも、**イノベーションとダイナミズム**における**メリット**の方がしばしばより重要である。近くの供給者/関連産業企業は、情報流通、科学的協力及び共同開発を促進する。会社はプロセスの一部を外部に委託できるため、新製品開発の**スピード/柔軟性**は増大する。より一般的には、会社は供給者の技術努

力に影響を与え、開発のためのテストサイトを提供し、イノベーション速度を加速できる。ホンダは乗用車／二輪車において地域供給者ネットワークから利益を得、HP も同様である。Novo は、醸造及び日用品等、デンマークにおける関連分野（それらは関連する技術、スキル及び機械を有する）から特別な優位を享受した。

需要面での優位と同じく、地域的供給者／関連産業のイノベーションにおけるメリットは遠方からは享受し難い。高度な応用技術／専門スキルは書面化、蓄積及び移転が難しい。グローバル調達は、情報の結合／技術交換の必要性の少ない原料、規格部品及び一般機器／機械にとってはベストである。そこでは、海外調達は柔軟性を減少させるかもしれないが、取引コストをより低くするとともにイノベーションプロセスへの影響は小さい。

地域供給者／関連分野企業の重要性は、地域需要条件と結びつき集積の基本をなす。集積は専門的供給者、サービス提供者、下流（ex . チャンネル／顧客）産業、情報提供者、インフラ提供者及び関連分野における企業を含む。取引協会、規格設定機関及び大学等の機関は、同様に集積の一部を構成する。集積は、集合的資産を意味し、企業が容易かつ効率的に知識、スキル及びインプットを組み合わせ得る環境を創造し、生産性／イノベーションを高める。

地域システムとしてのダイヤモンド

ダイヤモンドにおける4種類の地域的優位は、**全体としてより重要なダイナミックなシステムを構成する**。ダイヤモンドの一部の生産性への影響は他の状況に依拠する。活発な地域競争は生産性の向上を刺激するが、それには、地域状況が投資をサポートし（戦略／競争の文脈）、地域購入者が価値ある製品を求める（需要条件）ことが必要である。さもないと、競争は破壊的な価格競争に陥る。同様に、熟練エンジニアの供給面での改善（要素条件）は、企業がR&D／プロセス改良に投資せず、適切な供給者ベースがイノベーションに基づく戦略を支持しなければ生産性を高めない。ダイヤモンドのいずれかの弱さは産業の生産性向上の潜在性を制限する。

適切な組織的その他のリンケージがあれば、4つの地域的優位は強力に強まる。例えば、活発な国内競争は、専門的なスキル／技術の蓄積を促す。多くの競争者の存在は、大学／訓練提供者等の地域機関による産業の明確なニーズへの対応を促す。活動な地域競争はまた、地域供給者の形成／アップグレードを推進し、整備された地域市場を導く。

集積の形成／アップグレードのプロセスは必然ではない。フィードバックの輪の健全性は地域関係の強さ、情報流通のオープンさ、及び多様な企業／機関の相互反応に依拠する。地域競争／投資環境は、企業が行動するかどうかに関係するため、特に重要な役割を果たす。ダイヤモンドの累積的／自己強化的性質、並びに専門機関、知識及び一定数の企業構

築にかかる時間のため、特定のビジネスにおける競争において有利な地域は限られる。海外企業／専門供給者はこれらの地域への投資を行う。これらの新参者は、しばしば、弱いダイヤモンドから移転してくる。例えば、製薬産業においてフィラデルフィア／ニュージャージーは、そのすぐれたダイヤモンド条件及び専門的要因へのすぐれたアクセスのため、ドイツ、スイス、英国及び日本の製薬会社からの投資を惹きつける。最後に、アイデア／専門スキルをもつ個人は、最も刺激的かつ高い報酬が提供されるため、同様にこれらの地域に集まる。かかる循環は、技術的变化が過去のスキル、供給者その他の地域的優位を失わせ、または地域競争若しくは購入者の洗練さの喪失のためアップグレードへの圧力が失われる時に遮断される。

競争はますます全国的／グローバルになるが、競争優位の源泉はしばしば地域に留まる。それらは、特定の地域における高度に専門化／相互関連したスキル、応用技術、企業、供給者及び機関の集積に存在する。インプットコスト競争における地域的優位はグローバルネットワークを通じて達せられるが、生産性競争のための地域的優位は近接性を必要とする。遠方／グローバルネットワークから獲得できるものは他のライバルもアクセスでき、強固な源泉／競争優位ではなくなる。重要な地域的優位はますます、遠方の競合者が匹敵できないローカルなもの・知識関連性／モチベーション・に存在する。

地域を越えての競争：地域からグローバル戦略へ

グローバルネットワークの競争優位と地域の競争優位を競争戦略の概念に統合すべき。

ユニークな競争ポジションに基づきグローバル化を確立する

グローバル（又は多国籍）戦略の出発点は、競争優位を導くユニークな競争ポジションである。会社は、コスト又は差別化において優位をもたない限り、新たな市場浸透へのバリアを乗り越えられない。

- ・ Novo は、インシュリン産業において明確な差別化を行った。極めて純粋なインシュリンを開発し、純粋化／デリバリー技術に道を開き、リサーチ機関、糖尿病病院及び国際医療会議のホスティングを通じて科学的優越を追求した。その差別化により、Novo は、参入した各国における医者／健康オーソリティへの製品販売を進めることができた。

この原則の結論は、会社は最も独自の優位を有するビジネス／製品ラインにおいてグローバル化すべきということである。これらの製品分野は、国際競争での最大の成功可能性を提供する。

一貫したポジショニングにより国際市場に浸透する

国際化は巨大かつ成長する国際市場を開く。グローバル戦略は、会社のユニークな戦略的ポジショニングを維持／レバレッジしながら、海外市場参入のための長期のキャンペーン

を必要とする。参入可能な市場は、会社の戦略により、地域的購買力/ニーズ（これは参入市場の優先順位を導く）に基づき国毎に異なる。しかしながら、国毎に一貫した戦略の維持は会社の競争優位を強化する。ターゲット市場はしばしば、国の経済発展と企業が提供するメリットを認識させることにより成長する。

競争的ポジショニングを国毎に修正する国際化は成功しない。一貫したポジションがなければ会社は真の競争優位を欠き、その評判は蓄積されない。さらに、国毎に異なる活動を統合する努力はしばしば挫折し非効率的となる。

正しく行えば、地理的拡大は会社独自の戦略を犠牲にすることなく成長させる最高の方法である。一貫したポジションによるグローバルな拡大は会社の優位を強化する。対照的に、既存のマーケット内に戦略を広げれば会社の独自性を失う危険がある。小国に本拠をおく企業にとっての最大の障壁は、限られた市場機会を確保するため全てのセグメントに多様なものを提供しようとする事である。むしろ重要なのは、焦点を絞り、より大きな国際的機会を追求することである。

各ビジネスのための明確なホームベースの確立

企業は、戦略的に明確な各ビジネスのための明確なホームベースをもたなくてはならない。（企業のヘッドクォーターのロケーションは重要でなく、歴史的要因や利便さを反映する。）ビジネスのホームベースは戦略を設定し、中核製品/プロセス技術を創設/維持し、洗練された生産/サービス活動が蓄積する場所である。調整センターでは十分ではない。かかる活動を1つの場所におけば、容易なコミュニケーション、異なる機能の調整及び素早い決断が可能になり、急速な成長を促進する。ホームベースはビジネス単位について明確な世界的責任をもち、インプット、生産活動、情報及び他で調達された技術の調整/統合ポイントとして奉仕すべきである。

ホームベースはそのビジネスにとって最高のダイヤモンドを有する地域におかれるべきである。それは、イノベーション/生産性向上のため最高の環境を提供する。Novo、Hewlett-Packard、及びホンダはそれぞれ、各主要ビジネスのための明確なホームベースをもつ。

- ・ デンマークはNovo（そして、合併前のNovoとNordiskの双方）のインシュリンビジネスのホームベース。売上の95%はデンマーク外であるが、生産プロセスにおける最も重要なインシュリン浄化施設はデンマークに存在。デンマークの養豚場は当初、原料の豚の臓物を提供した。インシュリン浄化は、大規模投資だけでなく高度に専門化した機械、熟練技術及び品質管理システムを必要とする。デンマークは、関連技術/スキルを利用する日用品/ビール産業における強力なポジションを有し、重要な機械その他の専門的インプットの供給者のホームである。Novoの中核的生産/プロセスR&Dはま

た、世界レベルの糖尿リサーチ機関と糖尿病病院を有するデンマークで行われる。デンマークにおけるインシュリンの需要条件もまた進んでいる。国の豊富なヘルスケアシステムは糖尿病テスト/治療への早期の資金提供を行った。デンマークの医師は患者を見るだけでなく、食事/料理習慣における糖尿病患者の訓練プログラムの実施/モニターも行う。Novo-Nordisk の人員は、新製品の成功と糖尿患者が直面する新たな問題についてのすばやいフィードバックを得るため、医師と直接影響し合う。

- ・ ホンダの二輪車/乗用車のためのホームベースは日本であり、ホンダの洗練された活動のほとんどがそこで行われる。日本は、二輪車生産の76%を、乗用車生産の68%を占める。海外の工場は主に組立施設であり、日本から洗練された部品を入手する。例えば、ホンダの日本の二輪車工場は、他の地域の75,000に較べ平均396,000ユニットの能力を有する。R&D はさらに集中されている。全ての中核的エンジンリサーチとR&D 人員の95%が日本に存在する。日本外のR&D 人員は、母国で仕事を始める前に、栃木リサーチセンターで2年間の訓練を受けなくてはならない。
- ・ 非常に多角化されている HP もまた、各ビジネスのため明確なホームベースを有する。中核的リサーチ、洗練された生産活動及び決断を含む各製品ラインについての世界的責任は特定の場所に集中される。米国のマーケティングスペースは全体の43%であるが、製造、R&D 及び管理のスペースの77%を有する。ホームベースの専門知識を有するエンジニアは世界的エキスパートであり、彼等はその知識を、電子的又は定期的書面により子会社に発信する。地域子会社は、いくつかのプロセスに対応する R&D、生産の地域化及び地域的マーケティングについて責任をもつ。

異なる地域におけるレバレッジド製品ラインのホームベース

企業の生産レンジが広がるにつれ、いくつかの製品ラインのホームベースを異なる地域におくのが最適であり得る。企業は、重要な製品ラインの責任を、当該セグメントにとって最高のホームダイヤモンドをもつ国に割当て、その国際活動を専門化すべきである。このアプローチは各国で広範な製品ラインの製造/R&D 活動を繰り返す(イノベーションを鈍らせる非効率的アプローチ)より優れている。むしろ、各主要拠点は、それが最も有利なダイヤモンドをもつモデルに専門化し世界的に提供すべきである。活動を個別に広げるのではなく、製造ラインホームベースを構成する活動グループを地域的優位をもつ国におくべき。

- ・ HP は多くの製品ラインホームベースを米国外におく。例えば、バルセロナに地域市場/組立のためのロケーションをおく一方、インクジェットプリンターオペレーションをバンクーバーにおく。また、新型小型インクジェットプリンターの世界的責任はシンガポールにおく。この製造ラインはバンクーバーからのプリンター技術と省スペース製品デザインについてのアジアの専門技術を結びつける。HP は、米国内でも製品ライン責任を集中する。PC 及びWS (ワークステーション)の責任をカリフォルニア(ほとんど全ての世界のリーディング PC/WS 企業のホーム)におき、メディカル機器をマサ

- チューセツツ(世界的に有名なりサーチ病院 / 医療機器企業の集積を有する。)におく。
- ・ ホンダの乗用車のホームベースは日本であるが、SW (ステーションワゴン) のための製品ライン創造プロセスを米国におきはじめ、アコードSWは米国で考案 / デザイン / 開発された。米国はSWの最も進んだ市場であり、SWの部品供給者のネットワークを有する。カリフォルニアのR&D デザイン施設はSWのモデル / 模型を作り、オハイオのR&D 施設は金属の原型を制作し、金型を含む製造ツールは米国ホンダエンジニアリングにより造られた。米国はSWについての世界的ヘッドクォーターとなり、米国のデザイナー / エンジニアは製品の開発 / アップグレードを行う。米国ホンダはまた、ツードアシビッククーペの開発のため世界的責任をおう。米国ホンダは、1990年代の終わりまでに、7万台の乗用車を20を超える国に輸出する計画である。

ホームベースの優位を拡大するため活動を分散する

ホームベースは中核的活動の場所であるが、他の活動は会社の競争ポジションを拡大するため広められるべき。価値連鎖における各活動はこれらの機会について検証されるべきであり、それは次の3つのフォームの1つをとる。

相対的優位の獲得

低スキルの組立労働、原料、一般部品 / 資本等、イノベーションプロセスに不可欠でないインプットは、最もコスト効率の良い場所から調達されるべき。この方法により、グローバル競争者は、多様な場所のコスト優位を利用する。

海外市場アクセスの確保 / 改善

選択的活動を市場の近くにおくことにより、海外顧客へのコミットメントへのサインとなり、地域ニーズによりよく応えることができる。このため、多くの企業は、製品適合と規制遵守のため、いくつかのR&D活動を分散する。しかしながら、柔軟な製造システム及び情報 / 通信技術の向上は、地域適合のための活動分散の必要性を減少させる。技術基準のハーモナイゼーションと取引障壁の減少は同様の効果をもつ。地域ニーズへのカスタマイゼーションは、しばしば、単一の施設から最も容易に達成され得る。

いくつかの活動は、競争強化のためではなく、政府要請に応えるため分散される必要がある。例えば、日本の乗用車 / 消費者機器の米国での組立ての多くはかかる考慮を反映する。企業が政府の要請に応えなくてはならない時、規模が重要でない活動、又は他との調整 / 統合を要しない活動を分散すべきである。その目的は、効率及びイノベーションレートへの犠牲を最小にしながら政府の要請に対応することである。

他のロケーションにおける競争優位の選択的利用

どんなに好ましいロケーションでも、ホームベースが専門知識 / 技術の全てを提供するこ

とはほとんどない。そのベネフィットにアクセスするため、グローバル競合者は活動を他のイノベーションセンターにおくことができる。しかしながら、他のダイヤモンドの特性を利用するとき、ホームベースは補完されるべきであり、取って代わられるべきではない。その狙いは、イノベーション促進のためのホームにおける重要なスキル/技術の改善であるべきである。他での優位に依拠しすぎればイノベーション能力が脅かされる。結局、企業はこれらの3種類の恩恵を得るために必要な活動のみを分散させるべきである。

Novo は価値連鎖における異なる活動において、これらの全てのモチベーションを示す。

- ・ 調達において、Novo はその伝統的原材料である豚の膵臓を20ヶ国から調達する。世界的調達は大規模な供給へのアクセスを可能にし、リスクをヘッジし、特定の飼育国における有利な価格/通貨変動での資本調達を可能にする。低コスト資本にアクセスするため、Novo は長期負債の83%をデンマーククローネ以外の通貨で行い、米国を含む海外エクイティ市場を利用する。市場アクセスの促進及び輸送コストを下げるため、そして場合によっては政府障壁に対応するため、Novo はインシュリン加工工場をフランス、南アフリカ、日本及び米国に分散する。これら規模に敏感でない加工工場の分散は、控えめではあるが輸送コストを削減する。しかしながら、より重要なのは、それはデンマークにおけるよりスケール/スキル依存の主要生産の集中を可能にする。
- ・ マーケティング/販売において、Novo は、地域的医療コミュニティ/政府のヘルスケアシステムへのアクセスを改善するため、多くの国で地域会社とマーケティングジョイントベンチャーを設立した。
- ・ 最後に、R&Dにおいて、Novo は、ホームで利用できない特定のスキル/技術を利用するため、デンマーク外の少数の高度に専門化したリサーチセンターを設立した。シアトルのZymotechは米国の強みである遺伝子工学の専門知識にアクセスするため取得された。同様に日本のリサーチ施設も設立された。デンマークにおける承認の遅れの後、Novo は遺伝子工学的インシュリン生産施設を承認がすみやかな日本に設立した。しかしながら、Novo はこの中核技術を海外オペレーションには移譲しない。Novo 自らの遺伝子工学能力はデンマークに拡大した。米国と日本で獲得した知識をデンマークのホームベースに持ち帰り、遺伝子インシュリン製造を設立した。

ホンダもその活動を3つの理由から分散した。

- ・ 輸送/関税コストを削減し、**安い人材**を得るため、乗用車を11ヶ国で、二輪車を30ヶ国で組み立てる。
- ・ 日本車輸入に対する関心の向上の中継続的な**市場アクセスを確保**するため、ホンダは米国の施設・・2つの組立工場、エンジン/トランスミッション/サスペンション部品の製造施設、エンジニアリングセンター及びR&D施設・・に20億ドルを超える投資をした。ホンダの米国での活動は低いオペレーションコストを享受し、米国市場への製品/プロセスの適応を目的とする。イノベーションは日本に集中する。

- ・ 最後に、ホンダは、知識を日本のホームベース（そこでモデル開発に取り入れられる）に持ち帰る地域的デザインセンターを通じて、カリフォルニアのスタイリング専門家とドイツの高度なデザイン能力を利用する。

分散された活動を調整 / 統合する

分散された活動からの競争優位を得るには、活動のグローバルな調整が必要である。差別化を強めるため、調整により国を横断する一貫性と強化を得る。調整はまた、分散された活動から得られた知識 / 技術をホームベースで統合するために必要である。

我々の例の3社は調整の恩恵を受けるが、Novo のケースは興味深い。Novo の原料調達は20カ国に分散されるが、価格 / 通貨シフトの優位を得るため中央で調整される。マーケティングにおいて、全ての子会社 / エージェント / ディストリビューターは一貫したプロモーション資料を用い、Novo は一貫した販売アプローチで彼等を訓練する。Novo は、世界共通イメージを確立し、デンマークにおける糖尿病に関する医師の学会を定期的にスポンサーすることによりそれを強化する。

しかしながら、異なるロケーションを横断する調整は組織的障害を生み出す。言葉 / 文化 / 遠距離は、コミュニケーション及び共通の思考方法に反する。地域拠点は自治を求め、その活動を地域環境に適合させようとする。成功するグローバル競合者は多様な方法でこれらの障害を克服する。

- ・ **明確なポジショニングとグローバル戦略のための明快なコンセプトを確立する。**
- ・ 地域拠点マネジャーは、全体的グローバルポジションと地域の優位の源泉とが調和しにくいことを理解する。彼等は、**グローバル戦略を侵食しない方法で地域的活動を慎重にテイラリングする。**
- ・ **情報 / 会計システムが世界的に統一され、オペレーション調整 / 地域間の情報比較を促進し、適切なトレードオフを行う。**
- ・ 相互理解を育み調整に人間性を与えるため、**個人的関係の強化 / 拠点マネジャー間の情報交換のため積極的努力をする。**
- ・ 拠点のパフォーマンスに加え会社への全体的貢献に重点をおく**インセンティブシステム**を採用しなくてはならない。

ビジネスユニットにおける国家同一性の保持

あるビジネスにおける企業の国家的同一性は、克服すべきものではなく保持すべきものである。ビジネスにおける競争優位はしばしば企業のホーム環境の特性・・ロケーションは企業に刻印し競争方法を形成する・・から生じる。海外顧客は国家的同一性 / 文化 / それらが示す会社の特性に価値をおく。例えば、米国人がドイツ車を評価するのは、ドイツ人は高水準のデザイン / パフォーマンス / 技能を示唆するためであり、その会社が「米国」

又は「グローバル」になったからではない。

海外市場にアクセスするとき、企業は、その製品を地域ニーズに適合させ、地域ビジネス慣行への尊重を示すという意味において、適合しなくてはならない。しかしながら、会社はその**明確なポジショニング/アイデンティティ**を失うべきではなく、それらは海外子会社に教え込まれるべき。例えば、ホンダでは、国際子会社の経営者として雇われたマネジャーは、その職務につく前の2年間、日本のヘッドクォーターで訓練を受ける。

グローバリゼーション手法（戦略としてではない）としてのアライアンス
ビジネスにおけるグローバルネットワークの形成について理解すると、他にベースをおく企業との提携がより効率的、早急に適切な配置を達成する手段となり得る。提携は分散する活動のネットワークを確立する方法であり（目的ではない）、ホームベース外の活動を効率的にすることができる。例えば、マーケットアクセスはしばしば、地域的パートナーによって強められる。新たな地域において、インプットを調達し高度なスキル/技術を利用する能力は、パートナーの存在を必要とするかもしれない。b u t提携は、会社のポジショニングをぼやかし、各市場における一貫したポジショニングの妨げとなり得る。それらは調整を複雑にし、イノベーションを遅らせ得る。

最高の提携は高度に選択的である：それらは特定の活動/競争ベネフィットの獲得に焦点をおく。例えば、Novoは、各市場へのアクセスを得るため、多くの合併事業を行う。多くの活動と市場をカバーする広範な提携は、会社自らの発展を妨げる傾向がある。それらは、ブランドの確立と製品開発の必要性に対する意識を緩和する。最高の提携はしばしば一時的な手段であり、企業が自らの強さの上に確立し、学ぶことを助ける。結局、パートナーは別の道を行くかもしれないし、完全な合併に至るかもしれない。企業はその競争優位にとって重要な資産をパートナーに依拠することはできない。

地域的優位を持つ産業/セグメントにおけるビジネスの拡大
地域的優位は、ホームベース環境が最大の優位をもたらす産業セグメントとともに、他地域のライバルに対して競争優位を得ることができる産業を示し、新たなビジネス開発はこれらの領域に集中すべきである。

生産性競争についての新たな枠組みは広範な垂直統合に対する警戒を喚起する。**垂直統合はリソースを浪費するとともに硬直性を生み出すものであり、全体戦略と密接に結びついた活動に限定されるべきである。**会社は、専門機械/インプットの地域的供給者との関係開発により利益を得ることがあり得る。

多角化は**集積ラインに沿って行われるべきである。**多角化によって、会社は自らの内部資

産のみならず、供給者／リサーチセンター／スキルプール等、彼等が特別なアクセスを持つ地域独自の資産をよりよくレバレッジする。測量／テスト機器から情報システム及び医療機器までの HP の多角化はこれらの原則に従い、それぞれにおいて米国が独自の強さを有する分野である。Novo のインシュリンから産業酵素への移行も、ホンダの二輪車から乗用車への多角化へと同じく、集積ラインに従った。イノベーションはしばしば、関連技術とスキルが結びつく時産業と集積の隙間から生じる。例えば、ホンダは乗用車を始めるため、二輪車製造において育成された小型エンジン技術を利用した。それは、かかる技術と日本の乗用車集積における資産（強力な供給者ベースとコンパクトデザイン／エネルギー効率を促進する需要条件を含む）を結びつけた。

ホームベースのアップグレード

企業の競争優位の重要な部分は、企業自身に存在するのではなく、そのビジネスがベースをおく地域環境に存在する。健全な基礎を持つホームベースがなければ、生産性成長と急速なイノベーションについての能力は小さくなる。中核生産の分散や重要な部品／機械のアウトソーシングはしばしば、ホームベースの弱さを相殺し短期的にパフォーマンスを改善し得るが、長期的なイノベーション能力は脅かされる。

外部的優位の存在は、会社の戦略的議題に新しい次元を加える。企業は専門訓練プログラムを支え、そのビジネスに関係する分野での大学でのリサーチを促進すべき。地域的供給者は育成／アップグレードされるべきである。（遠方の供給者への依存は潜在的競争優位を失わせる。）企業は地域インフラ供給者がそのニーズに応えるよう導き、政府規制が生産性を高めるようにすべきである。産業団体は、訓練プログラムのスポンサー、基準／技術についてのリサーチ、並びに市場情報の収集において重要な役割を担い得る。あいにく、地域環境を重要な競争リソースと認識する企業は少ない。例えば、米国では、多くの企業はその供給者を気に留めず、教育／訓練を政府の責任と考える。

Novo は、グローバルリーダーがいかに、そのホーム環境の向上に積極的な役割を担うかを示す。Nordisk と Novo の合併前、Nordisk は、スカンジナビアと Steno Memorial Hospital（1932 年）のインシュリンリサーチプログラムをサポートするために、（1926 年に）Nordic インシュリンファンドを確立した。Novo は、糖尿病についての基本リサーチを行うため、Hvidore Diabetes Hospital を設立した。糖尿病の原因と起源の調査のため、1964 年に Novo Research Institute が創設された。今日、Steno Diabetes Center 及び Hvidore Diabetes Hospital は、毎年、6,000 の糖尿病患者を扱い、25,000 の糖尿病相談を行う。Novo はまた、デンマークにおける糖尿病の国際会議を主催し、地域の専門家と世界中の専門家を結びつける。

地域競合者の存在は優位を創造する。地域競争の削減の追求は、ほとんどの環境において、

誤った努力である。

必要であればホームベースを移転する

顧客の洗練さの遅れ / 新たなタイプの供給者の必要性 / 非効率的な地域機関等の理由によりあるビジネスのホームベースの活力が低下した場合、第1の対応はホームでのアップグレードである。しかしながら、その努力が成功しなかった場合、そのホームベースを有利なロケーションに移転する必要がある。

ホームベースの移転は多国籍企業において頻繁に生じる。グローバル競争により会社は世界最高のライバルに直面し、資本 / 原料 / 人材へのアクセスにおける伝統的な比較優位が無効になるに従い、好ましくないホームダイヤモンドの代償は増加する。しかしながら、それは新たなロケーション / 文化においてインサイダーとして受け入れられなくてはならないため、それは最後の手段であるべきである。

企業がホームベース全体を移転することはほとんどない。むしろ、彼等はある製品ライン / ビジネスセグメントのホームベースを移転する。かかる移転を可能にする触媒の1つは、より活気ある地域の海外企業の獲得である。かかる獲得は新たなホームベースの重要な要素を提供し、特定のセグメント / ビジネスにおける世界的責任を負うことになる。例えば、ネスレは、その菓子ビジネスの世界的本部を、獲得したマッキントッシュ会社と結びつくイギリスに移転した。英国は、菓子を好む消費者 / 洗練された小売り / 進んだ広告代理店 / 競争的なメディア企業を有し、大衆向けキャンディーにおける競争にとってスイスよりもダイナミックな環境を形成する。同様に、ネスレはそのボトルウォーターの本部をフランス（当該産業における最も競争的なロケーション）に移転した。

Novo、HP及びホンダはそれぞれ、その主要なビジネスにおいて強力なホームダイヤモンドを享受し続けるが、全ての企業がそのように幸運なわけではない。例えば、カナダのNorthern Telecomは、そのデジタル中央オフィス交換台のホームベースをカナダから米国に移転した。Northern Telecomは1977年に最初の地域デジタル交換台であるDMS10を米国で製造 / インストールした。引き続きAT&T奪取と平等アクセスへの要請は、テレコミュニケーションサービス / 機器についての米国のダイヤモンドを再編し、Northern Telecomは米国でのオペレーションを劇的に拡大した。1991年までに会社は中央オフィス交換台の世界的ヘッドクォーターを米国に移した。今日、1000人を超える人員により、この製品ラインの全てのR&D活動を米国で行い、中央オフィス交換台もNorth Carolinaで製造される。

Northern Telecomの米国への移転の理由は米国のテレコミュニケーション機器ダイヤモンドの強さにある。カナダに比べ、米国は独特の高度に専門化した要素（洗練されたソフ

トウェアエンジニアリング、コンピューター科学、テレコミュニケーションにおけるリサーチプログラム等)を提供する。米国の購入者/エンドユーザーは世界的に最も洗練され、20~25の独立の交換台購入者は熾烈な競争(それはNorthern Telecomの顧客に中央オフィス交換台能力の継続的なアップグレードを促す)を行う。統合回路製造とシステムレベルソフトデザインにおける米国企業は、関連産業において強力な力を提供する。海外競合者に対する米国市場のオープンさはさらに、米国市場における地域競争をより激しくする。(テレコミュニケーション機器において、政府は地域市場を守り独占供給者を保護する傾向にある。)

もうひとつの例として、Wesson(1993)は、(韓国からついて行けないことを発見した時の)HyundaiによるPCのホームベースの韓国からシリコンバレーへのシフトを描写する。競合者が世界的に安い部品を調達する中、重要な競争条件は、変化する顧客のニーズに対応する新モデルのすばやい導入と進展するディストリビューションチャンネルにアクセスする能力である。これらの分野において、米国は他の地域よりはるかに進んでいる。他の地域の洗練された優位へのアクセスのため海外直接投資が行われ、企業のホームベースを移転するまでになった。

発展途上国からグローバルに競争する

発展途上国は世界経済の成長部分であり、途上国に本拠をおく企業の多くは輸出者である。しかしながら、発展途上国のプラットフォームは、グローバル戦略への移行においていくつかの問題を生じさせる。

基本的問題は比較優位から競争優位へのシフトである。発展途上国に本拠を置くほとんどの企業は、リソース/労働集約商品の輸出又はリソース/労働コストに依拠する多国籍企業とのOEM契約を通じて国際化した。かかる輸出は主に先進経済に向けられた。他の発展途上市場(隣国を含む)に拡大する機会是要素条件の類似性のため限定され、保守的な政府政策により制約される。

伝統的な国際化を越える移行は、発展途上国に本拠を置く企業に明確な戦略を求める。自らの製品/サービス多様性、生産方法又は評判がなければ、海外市場への浸透は難しい。企業は、世界的ディストリビューション、マーケティング、調達及び製造を含むよう、その価値連鎖を広げなくてはならない。発展途上国から生じる国際戦略の最高の機会は、しばしば、その地域及び他の類似経済に存在する。比較優位に基づく先進経済への輸出が続く一方、地域ネットワークを作るため近隣市場の解放を利用しなくてはならない。国際マーケティング/ディストリビューションの知識/管理を得る一方、目標は異なる製品種類が生産手法の確立である。時の経過により、企業は、比較優位ではなく競争優位に基づき、より先進的な市場に参入するのに十分なイノベーション能力を確立しなくてはならない。

ロケーションとグローバル競争を統合する

1950年代から、グローバリゼーションは、競争戦略に対して、ますます大きな影響を与えた。統計上、企業はますます販売/オペレーションにおいてグローバルとなる。比較優位の伝統的役割は無効となり、多くの企業は国境を越える。

しかしながら、より深い検証は、競争優位の地域化を示す。この明確なパラドックスは、最高の生産性/イノベーションを作り出す国際競争の新たな枠組みにより説明される。企業は不利を回避するため多くの地域から比較優位を得るべきである。しかしながら、企業の優位は、生産性向上にとっての地域的競争優位に存在する。この枠組みはグローバル戦略についての新世代の考え・新たな方法で地域化とグローバリゼーションを統合するもの・を導かなくてはならない。

地域化はかつて、グローバル戦略のすばらしい利点とバランスされるべき必要悪とされた。しかしながら、ホームベースのロケーションは競争優位のルーツとみられるべきである。グローバル戦略は、比較優位を得、市場にアクセスし、特定のスキル/技術を得るための活動の分散を通じてこの優位を拡大することができる。しかしながら、この役割を担うには、分散された活動は調整されなくてはならない。競争優位における地域化の複雑な役割を理解するこの統合は、次の時代の競争を導く。