

マイケル・ポーター「On Competition」

- 3 いかに国際企業は勝ち残るか(1992年9月~10月)

(レジメ作成 川村真文)

グローバル産業とは何か.....	3
成功するグローバル競争者.....	4
1 キャタピラーのケース：コマツとの競争.....	4
グローバル戦略.....	5
製造への積極投資.....	5
財務リソースへの積極的なコミット.....	6
日本市場における障壁的ポジション.....	6
2 エリクソン：小さいことは美しいか.....	6
3 ホンダのマーケティング才能.....	7
4 何を学ぶことができるか.....	8
グローバルチェスゲームをする.....	9
相互依存的にマネジメントする.....	11
組織：アキレスの踵.....	11
財務政策の競争現実への適合.....	12
1 資本の割当て.....	12
2 負債と配当.....	13
どちらの戦略的道をとるべきか.....	13

国際企業は、 マルチドメスティック競争者（各拠点がそれぞれの国内市場において独立して競争することを許す）から **国際的組織**（その製品及び市場ポジションの全体的世界システムを競争に対抗させる）へと変化すべきであり得る。

国際企業は、国をまたぐ製造スケールエコノミクスから外国競合者のキャッシュフローの源泉に至るまで、**レバレッジポイントを支配**しようとする。重要製品や主要市場での値下げ等により、競合者の対応をより高額かつ難しいものとする。その目標は **競合者の効率性の破壊と 自らの効率性を改善**である。

全ての企業がグローバル戦略を立てるべきではない。グローバル競争はリターンが大きい反面リスク（ex. 巨大投資の要請）も大きく、**基本方針とオペレーションの変化**が要請される。グローバルな競争は多国籍ビジネスのマネジメントについての**新しいアプローチ**を要請し、しばしば次を可能にする。

- ・ ゼロ又はマイナスの ROI を伴う投資プロジェクト
- ・ 拠点間で大きく異なる財務目標
- ・ ある市場においてオーバーデザインされ又は低価格を設定される製品ライン
- ・ 国毎のマーケットポジションを、世界的ポートフォリオの相互依存的な要素であり、収益性により増減すべきものとして見る視点。
- ・ 人件費が高い国と低い国の双方における製造施設の建設

マルチドメスティックビジネス	グローバルビジネス
<ul style="list-style-type: none"> ・ 規模の経済が競争優位を生み出さない ・ 市場間で大きく異なる製品 ・ 高い輸送コストや政府障壁 ・ 地域的活動（ex. インストール、配送）の強調 ・ サービスビジネスのようにリードタイムが短い場合 ・ 特定の市場に密接に結びつく研究開発費 <p>ドメスティックベースで競争 ex. 多くの非耐久消費財ビジネス（Proctor & Gamble）、低技術の組立企業、多くの巨大資源加工産業及び卸/サービスビジネス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ユニットコスト、評判又はサービスの観点から、世界規模のボリュームにより大きな利益が得られる（その利益がボリューム増のためのコストを上回る。）場合

ボリューム増加の優位性は、 **大きな製造施設**からだけでなく、 **効率的なロジスティックネットワーク**や **より大量配送ネットワーク**からも生じ得る。

世界規模のボリュームは、**研究開発への高レベルの投資**にとって有利となる。（ex. 製薬

又は航空機など高いレベルの研究開発を必要とする多くの産業はグローバル。)

今日グローバル産業・・・自動車やテレビ等・・・は、かつてはそうでなかった。 会社はマルチドメスティックからグローバル競争へのシフトを引き起こす競争的相互連関の変化の潜在性を見なくてはならない。

そのビジネスがグローバルとなる潜在性を持つがグローバルになっていない場合、次の3つの質問に答えるため、効果的にイノベートできるかどうかを問うとともに、そのイノベーションの競争への影響を理解しなくてはならない。

- ・ **いかなる戦略的イノベーション**がグローバル競争を引き起こすか。
- ・ グローバル戦略の優位性を確立するため、競合者の中での**最高のポジション**にあるか。
- ・ リーディングポジションの確立のため、**いかなるリソースがいかなる期間必要**であるか。

グローバル産業とは何か

戦略的観点から、多国籍企業（そのホームカントリー外に重要なオペレーションと市場利益を有する企業）が競争する産業は2種類・・・ **マルチドメスティックと グローバル**・・・あり、その経済的意味と成功のための要件を異にする。

マルチドメスティック産業	グローバル産業
<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場毎に競争的チャレンジをとらえ、別個の戦略を追求 ・ 各拠点は自立的なオペレーションを伴い、戦略的に独立。 ・ 本部は世界的に財務管理とマーケティング（商標を含む）方針を調整し、研究開発と部品製造のいくつかを集中する。しかし、戦略とオペレーションは分散される。 ・ 各拠点はプロフィットセンターであり、市場機会に相応して収益と成長に貢献することが期待される。 ・ 他の多国籍企業及び地域的競合者と市場ベースで競争する。 <p>e x . 家庭用品の Proctor & Gamble、制御装置の Honeywell、アルミニウムの Alcoa 及びブランド食品の General Foods</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合者に対し、製品及びマーケットポジションの全体的世界システムを作る。 ・ 各国の拠点は、オペレーション及び戦略において相互依存的。(e x . ある拠点は、その製品ラインの一部の製造に特化し、他と製品を交換する。) ・ あるマーケットの収益目標は、世界システムのコストポジション / 効率性又は主な競合者に対する相対的ポジションへのインパクトにより異なる。 ・ マネジメントは他の多国籍企業と世界的に争う。戦略を集中し、オペレーションの多様な側面は経済と効率性により分散又は集中させる。会社は、世界システムの効率性に対するマイナスを回避しつつ、地域市場ニーズへの対応を追求する。

マルチドメスティック／グローバルのラベルは各産業／産業セグメントに適用され、全体的産業グループには必ずしも適用されない。(ex . 電気機器産業において、スチームタービンジェネレーターや巨大電気モーター等の重機はグローバルであるが、低圧の建設制御及び電気備品はマルチドメスティック。)

成功するグローバル競争者

3つのグローバル企業の成功。

- ・ 競争をグローバルなものと捉え、**統合的な世界規模ベースの戦略を形成**。
- ・ 各産業での競争ゲームのルールを変える**戦略的イノベーションを開発**。(イノベーションは統合的世界システムの開発を支える梃子として機能するが、イノベーションの実行には十分強力な市場ポジションが要請される。)
- ・ その戦略を競合者よりも**積極的かつ効率的に実行した**。
- ・ 競合者の反応を評価し、それに対する**障壁を作った**。
- ・ 新たに競争するために必要な**財務資源とコミットメント**を有し、統合的システムをマネジメントする**組織構造**を有する。

キャタピラー：**製造**におけるイノベーション

エリクソン：**技術**におけるイノベーション

ホンダ：**マーケティング**におけるイノベーション

1 キャタピラーのケース：コマツとの競争

キャタピラートラクター社は大規模な建設機器をグローバルビジネスへと転換し、有力な日本の競合者に直面しながらも、そのビジネスにおいて世界的リーダーシップを達成した。その困難性。

- ・ 建設機器は国により仕様が異なる。
- ・ 機械は輸送費が高く、地域配送・・・ユーザーファイナンス、スペアパーツ在庫及び修理施設を含む・・・が要求され、高度な地域的マネジメントが要請される。

2つの障壁。

障壁1：グローバルな配送システム。

会社は、全世界での米国海軍設営隊員へのサービスのため、独立のディーラーシップを設立。スペアパーツから高収益のキャッシュフロー提供し、新たなユニット在庫を可能にする。グローバルな配送システムの確立。

障壁2：大規模製造による規模の利益

建設機器の製造コストの2 / 3は資本集約的な大型部品・・・エンジン、車軸、トランスミッション及び油圧ブレーキ・・・であり、規模の経済が大きく妥当する。

同一部品を用いる製品ラインをデザインし、世界的需要を満たすため巨額の投資により大規模かつ最新鋭の部品製造施設を設立 多くの国における販売ネットワークをコスト優位へと転換した。

会社は、各主要市場・・・ヨーロッパ、日本、ブラジル、オーストラリア等・・・に組立工場を建設 最終製品の高い輸送コストの回避、 地域的な製品特性の追加、 地方政府との良好な関係。

コマツ（日本のトップ建設機器メーカー）の挑戦：
人件費及び鉄鋼費の優位を伴う集中施設からの高品質製品の輸出に基づく世界戦略 この10年間に、キャタピラーと競合するほとんど全ての製品ラインにおける重要な販売シェアを獲得し、世界建設機器市場の15%を獲得した。

キャタピラーとコマツの財務比較

	キャタピラー	コマツ
1980年の建設機器の売上概算	72億ドル	20億ドル
1974年より1979年の平均		
収益対投資比率	13.6%	4.0%
負債/エクイティ	0.6	2.1
エクイティに対するリターン	19.1	12.2
利益留保の%	69%	65%
全収入の%としてのスペアパーツ	30%~35%	15%~20%
オペレーションから利用できるキャッシュフロー	681百万ドル	140百万ドル

キャタピラーが開発した、世界的リーディングポジションを守るために必要な4つの特性：

グローバル戦略

キャタピラーの統合的グローバル戦略はコスト及び効率性において競争優位を生み出す。コマツは、キャタピラーを追い越すのではなく、追いつくにすぎない。

製造への積極投資

世界規模の販売量からの規模の経済を十分に利用する、柔軟なオートメーション製造システムへの積極投資。

財務リソースへの積極的なコミット

キャタピラーはリソースを他のビジネスに使ったり、過度の配当によりコマツに対する財務的優位を浪費しない。キャタピラーより収益性の低いコマツは、キャタピラーの高い投資率に対抗するには負債能力を使わなくてはならない。

日本市場における障壁的ポジション

キャタピラーは1963年に三菱との間で合弁企業を設立。

合弁企業は市場ポジションにおいて2番手であるが、オペレーショナル的に日本市場のためになるとともに、戦略的にコマツの市場シェアとキャッシュフローを抑制する。

日本は世界市場の20%に満たないが、コマツのキャッシュフローの80%超を生み出す。

2 エリクソン：小さいことは美しいか

スウェーデンのエリクソンは、技術的ニッチの開発により、グローバル競合者として成功。

まず大規模にオペレートしてホームマーケットを守り、効率的な規模の経済を獲得。研究開発を助け競争的レバレッジを提供。

スウェーデン市場は比較的小さいが、エリクソンは電子的交換技術の出現を国際市場のニッチにおいて競合者を惑わせる強力かつグローバルなレバレッジへと転換した。

電気機械時代の1960年代：電話交換機ビジネスはローカル

総インストール費用の70%はハードウェア；ハードウェア費用の70%は直接人件費、製造経費及び機器インストール。

電話システムは国毎に異なり、規模の経済は低く、コストへのインパクトにおいてボリュームよりも賃金が重要。

1960年代後半：

安い人件費と国有電話会社の供給要請に応え、電気交換生産をLDC(地域生産)へと移行。コアとなるソフトウェアと重要部品のみを集中的に供給し、市場ベースで競争。(ヨーロッパと植民地的繋がりを有さない発展途上国、国内供給者を欠くより小さいヨーロッパ市場でスウェーデンと同じ交換システムを用いる市場に投資を集中。)

1970年代：電子交換技術の出現

コストの60%をソフトウェアが占め、ハードウェアコストの55%は生産が大きく規模に左右される電子部品。システム開発のため巨額の研究開発費が必要。

大きな国際企業に有利で、小さな市場/システムに集中するエリクソンには対応不可能。

エリクソンの戦略的イノベーション：電子技術を小さな電話システムにも導入するモジュール技術：

許容可能なコストで多様な電話システムのニーズに対応するため、異なる組合せで用いられるモジュールソフトウェアパッケージの開発。さらに、その後のシステムは少数の新たなモジュールしか必要としなかった。

会社は急速に開発費を償却し、小さな電話システムが電子化されソフトウェアシステムの販売数が増えるにつれて加速的に規模の経済の利益を得た。

今日、ソフトウェアコストと多様性における優位を享受する。

結局、エリクソンは小さなシステムにおいてグローバルに競争することができた。

3 ホンダのマーケティング才能

ホンダがグローバル企業になる前に2つの二輪車産業が存在：

アジアその他の発展途上国では、通勤のための小型/単純な二輪車の需要 価格競争。

ヨーロッパとアメリカでは、娯楽のための大型/精密マシンの需要 小規模な市場におけるスタイリングとブランドイメージによる差別化。(ex. ハーレーダビッドソン、BMW、Triumph、BSA)

ホンダは、中流の米国人に二輪車の楽しさを確信させる 産業をグローバルにした。

そのマーケティングイノベーションのため、1950年代後半から1960年代後半にかけてホンダの年間成長率は20%を超えた。ホンダはその後、本国及び米国からのキャッシュフローを投入してヨーロッパに進出した。

ホンダの3つのステップ：

市場の嗜好を自らの製品特性に向け、米国及びヨーロッパの競合者の製品特性から切り離した。

- ・ 新たな顧客をターゲットとし、宣伝、プロモーション及びトレードショウを用いてホンダの二輪車が **高価ではなく、信頼できるとともに 使いやすい**ことを確信させた。
- ・ 流通ネットワーク・・・2000のディーラー、小売宣伝者、寛大な保証とサービスサポート及び素早いスペアパーツの調達・・・への大きな投資はマーケティングメッセージを後押しした。

より上のレベルの製品ラインにより顧客を引き付け、成長を維持した。

- ・ 新たなバイク所有者の約半数は、12ヶ月以内により大きく高価なモデルを購入 **高いブランドロイヤルティ**を示した。

- ・ フルレンジへの拡大 ドルベースのボリュームにおける自立的成長と高いマージンを可能にするモデルミックス。
- ・ より大きなボリュームはマーケティング及びディストリビューションコストを削減し、750ccのスーパーバイクの市場におけるポジションを改善。
- ・ ホンダは、よりよく製造された、より低価格の、開発コストが広範な製品ラインに分散されるバイクにより競争を打ち負かした。

集中された生産とロジスティクスを通じての規模の利益。

- ・ エンジンとバイク部品の販売量の増大(月に5万台以上)はよりコストのかからない**製造技術**を可能にする。(10年間、ホンダ工場の生産性は、ヨーロッパ及び米国のメーカーより数倍高い平均月13.1%の割合で向上した。)
- ・ ホンダの生産量の増大により**輸送コスト**も低くなり、1台当たりの陸揚げコストを競合者よりもはるかに低いものとした。
- ・ 生産コストの低さは、ホンダの大きなマーケティング及びディストリビューション投資への資金投入を助けた。**マーケティング及びディストリビューションにおける規模の経済**は、生産コストの低さと結びつき、ホンダの乗用車への移行への資金の源泉となる高い収益をもたらした。

4 何を学ぶことができるか

各グローバルプレーヤーは**産業のダイナミクスを変え**、主な競合者を振り切った。

キャタピラーは、**デザインの共通化を通じて規模の経済を達成**することにより、世界規模の販売量と部品収入の市場を開拓した。競合者はそのコスト/利益に対抗できず、追いつくための投資を行なうことができなかった。

エリクソンは、市場セグメントに対応する**モジュラー技術を開発**することにより**コスト優位**を作り出した。そのグローバル戦略は、電子技術をエリクソンへの脅威から競合者への障壁へと転換した。

ホンダはマーケティングにより世界的需要を均質化し、製造、マーケティング及びディストリビューションにおける**規模の経済の潜在力を解き放った**。

競争の唯一の避難所は高度にブランド意識を有する、少量の専門市場である。

各ケースにおいて、当該産業はグローバル戦略をもつ企業が利用できる**製品及び市場の世界的システムの潜在性**を有した。

建設機器は部品製造における大きな規模の経済を提供し、キャタピラーをして、現地組立を通じて、高い輸送コストと政府障壁を中和させることを可能にした。

エリクソンは電子スイッチのためのソフト開発における規模の経済を解き放った。モジュラー技術は地域的な製品差異と現地の供給者を使用する政府の希望に対応した。

ホンダのマーケティング技術が主要市場での類似の特性を有する製品需要を引きあげ

ると、製造における規模の経済は、低い輸送コストと関税障壁と結びつき、グローバルゲームへと転換した。

いずれのケースも、「世界製品」から成功したわけではない。会社は、**生産コストを犠牲にすることなく地域的差異に適応した**。ある主要市場でのグローバルプレーヤーのポジションは、他の市場でのポジションを強化した。

キャタピラーのデザイン類似性と集中部品施設のため、各市場は既存の有利なコスト構造に貢献する。(共通化と集中生産 規模の利益を最大化。)

エリクソンの共用モジュールのためシステムが新たな国で販売される都度コスト低下につながる。

ホンダは、各市場で販売されるユニットの集中生産から規模の経済を引き出し、米国でのマーケティングとディストリビューション経験をヨーロッパでの成功に利用した。

成功するグローバル戦略は、優れた効率性とコスト優位に加え、他方向の2つの能力を要請する。

タイミング：成功するグローバル競合者は生産コストやディストリビューション優位を、競合者の対応をより難しく高くつくものとするレバレッジポイントとして利用する。

財務：グローバルイノベーターは、技術であれ、施設であれ、ディストリビューションであれ、競合者より前に**積極的に投資**する。成功すれば、より大きなボリューム(ホンダとエリクソン)かより低いコスト(3社全て)により増大するキャッシュフローから利益を得る。グローバル企業は、**投資を増加するか価格を下げる**かのいずれかのために資金を使うことができ、新規の市場参入者への障壁を創造する。

グローバルプレーヤーは、将来広範な基盤に基づく成功を生み出すため、**競合者の誰に対して成功しなくてはならないか**を判断すべきである。

キャタピラーは、地域的な製品供給のためだけではなくコマツを追うために極東に拠点を設けた。(キャタピラーはますます製品及び製造技術を日本から供給した。)

エリクソンの技術における基本的出発は、明らかに、ITT とシーメンス(その広大なマーケットシェアは通常より小さいヨーロッパやアフリカ市場での優位を与える)を狙ったものであった。

ホンダは、その主な競合者であるヤマハとカワサキが日本企業であったことから、米国とヨーロッパに新たな市場を創造した。最初にグローバルチャンスを開拓することにより有利に出発し、競合者が国際的野心を持った時にも強くあり続けた。

グローバルチェスゲームをする

グローバル競争はトップマネジメントに、そのビジネスについての考え方とオペレーショ

ン方法の変更を強いる。マルチドメスティックであった時に有効であった方針は逆効果であり得る。最も強力な手段は、**世界的コストポジション又は差別化能力を改善し、主要な世界的競合者を無力化するものである。**

2つの潜在的な手段：

新たに産業化された国（NICs）におけるリーディングポジションの獲得。例えば、急成長するメキシコ、ブラジル及びインドネシアは世界的資本財市場の重要な部分となる。その産業がグローバルとなる潜在性を有するのであれば、これらの市場でリーディングポジションを獲得する会社はその競合者を阻止する決定的手段を講じたことになる。

これらの国は、しばしば貿易障壁が高く、自前の現地子会社を通じて市場に達しようとする企業は罠に陥りがちである。しかし、賢明なグローバル企業は、NICにグローバル調達ネットワークの重要部分となる専門的な部品製造施設を構築することにより、状況を利用する。会社は、専門施設の部品を輸出し、補完的製品の輸入と相殺する。国内及び小さい隣接市場のための最終組立ては地域的になされ得る。（主なアイテムについて複数の調達源泉を持つことはグローバル供給ネットワーク崩壊のリスクを最小化する。）

（ex. ブラジルにおけるシーメンスのサーキットブレーカーオペレーション。会社が主要部品のいくつかについて西ドイツのキャパシティを超えて成長した時、ブラジル政府からの重機産業への資本投資要請を得た。シーメンスは今日、共通部品の主要な部分をブラジルで製造し、ヨーロッパで製造される他の部品と交換し、ブラジルにおける最も低価格のリーディング製品供給者である。）

競合者を阻止するため、その**最大の顧客とともに強固なポジションを確立する。**グローバル競合者はグローバル市場を支配する顧客の重要性を認識し、既存の又は将来の競合者の売上を阻止する。

（ex. 世界最大の自動レコードチェンジャーメーカーのBSR（英国）の例。日本のオーディオ機器の輸出が急速に拡大していた1970年代、BSRは、日本がレコードチェンジャーのマーケティングに乗り出せば米国及びヨーロッパ市場を失うであろうことを認識した。BSRは、製品を日本仕様にデザインし直し、ディストリビューターに積極的な価格ディスカウントと在庫サポートを提示した結果、日本企業はその拡大を正当化できなかった。BSRは日本企業のレコードチェンジャー市場への参入を阻止しただけでなく、その競合者（Garrard）に先んじた。）

グローバル企業は、競合者のディストリビューターや小売業者へのアクセスを阻止するため、同様の方針を採用できる。米国企業の多くは、巨大なプライベートラベル顧客（シアーズやリーボック等）へ奉仕することを好まず、又は低価格の小売価格を無視し、競

合者によるアクセスを許し、失敗した。

重要な顧客への価格決定は ROI のみで決められるべきではない。グローバル競争で重要なのは、その価格の予想される参入者へのインパクトとビジネスベースの確保失敗のコストである。世界的チェスゲームをコントロールする 1 つの方法は国毎に価格を異にすることである。

相互依存的にマネジメントする

成功するグローバル競争者は、多様な国におけるそのビジネスを、独立するポジションのポートフォリオとしてではなく単一のシステムとしてマネジメントする。

× ポートフォリオプランニング理論：

マーケットの魅力とそこでの会社のポジションの強さにより、注入すべき企業リソースの程度が決定される。会社は強いポジションを守り、弱いポジションを変え又は捨てるべき。高い収益 / 成長の市場を、低い収益 / 成長の市場より積極的に追求し、市場毎に競争するかどうかを別個に決定する。

v s . グローバル産業における国際競争には適合しない。

ある市場でのポジションを他の市場でのポジションに対するレバレッジとする能力に集中する。グローバルシステムにおいて、レバレッジ能力は市場の魅力と同様に重要である。会社はその弱いポジションを改善する必要は無い。

市場から獲得するレバレッジ

市場から獲得する最も明確なレバレッジは、**会社の全体コスト又は効率性に貢献するボリューム**。(ex . デュポンとテキサスインスツルメントは辛抱強く、洗練された日本市場で大きな販売ボリュームを獲得し、それが他の地域における努力を支える。)

他市場に先立つ製品イノベーションを継続的に支えるマーケット(ex . 長距離ジェット航空機における米国等) のシェアの獲得。かかる市場で高いシェアを有する競合者は、常に新製品投資を正当化できる。

地域のための効率的な大規模製造施設をサポートする市場(ex . シーメンスにとってのブラジル)

そこでのポジションにより競合者のキャッシュフローに影響を与える。

組織：アキレスの踵

組織構造とレポーティング関係はグローバル戦略において潜在的な問題を引き起こす。

効果的な戦略コントロール 中央製品ライン組織。(システム的利益の享受。)

効果的な地域的対応 自主性をもった地域組織。

製品ライン組織が最終的権限を有しながら、製品と地域ニーズをバランスさせる必要。

ガイドライン：

1つの組織構造がある会社の国際ビジネスの全てに妥当するわけではない。(ex. 全てのビジネスにマトリックス構造を採用すれば不必要に重くなり得る。) **組織的レポーティングラインは、その市場の役割により市場毎に異なるべき。**(ex. 高いレバレッジを提供する市場は、本部のグローバルビジネスユニットマネジャーと密に機能するべき。しかし、グローバルシステム外のマーケットのマネジャーは、地域的レポーティングシステムに基づく一連の目標だけを要請する。)

組織的レポーティングラインと構造は国際ビジネスの性質が変化するにつれ変化すべき。(ex. ビジネスがグローバルになる 焦点は集中化へとシフト。国が重要性を増す グローバルマネジャーの守備範囲に入る。ビジネスのグローバル性が希薄化 地域的自治を強調。)

1つの組織的構造を全てのオペレーションに適用するという一般的傾向は、そのいくつかにとって不利となる。いくつかの米国企業において、このアプローチは当該産業が要請するグローバル戦略の開発を妨げる。(1つが全てに妥当しない。)

財務政策の競争現実への適合

トップマネジメントが慎重でなければ、従来の財務マネジメント/実務(ex. 投資判断におけるDCFリターン分析やリスク分析表等の標準的財務手法、債権者/株式アナリストが好む安定的負債/配当政策)への執着はグローバルビジネスにおける好ましい競争的反応を制約し得る。

1 資本の割当て

- ・ グローバル戦略において、投資は**長期の相互依存的なキャピタルコミットメント** 容易にリターン/リスクとは結び付けられない。
- ・ 競合者の新たな投資反応に大きな影響を与える **総支出の大きさとタイミング**を意識する必要。
- ・ 会社が投資リターンを得るには、いくつかの国への投資からの収益が**一定レベルまで蓄積する必要**がある。

グローバル競争はプロジェクト評価への非機械的アプローチを要請する。

成功するグローバル競合者は少なくとも2つのレベルの財務コントロールを開発：

自立的プロジェクトのためのプロフィット/コストセンター

相互依存的作業並びに競合者のパフォーマンス/リアクションを追跡する戦略センタ

一。

グローバル競合者は、

グローバル戦略投資の履行をモニターするには短期の枠組みにより、
グローバル戦略投資とその期待収益を評価するに長期の枠組みにより
オペレートする。

2 負債と配当

負債 / 配当政策は、会社全体の統合的投資プログラムの要請により変化する。

初期段階：強力な競争ポジションの会社は、そのグローバルポジションを確立し守るために利益を留保すべき。

産業がグローバルとなり、成長が鈍化し又は利益がポジション維持に必要な再投資を超える場合：会社は収益を企業の他の部分に配分し、借入能力を他の新たなグローバル戦略等に用いるべき。

過去 25 年間にわたるホンダの負債利用の例。

ホンダが急成長する日本の二輪車産業において離された 2 番手であった 1950 年代半ば、会社は成長に資金を投入するため、デット・エクイティレシオは 3.5 倍。

1960 年までに日本市場は成熟し、ホンダは支配的になった。デット・エクイティレシオは 0.5 倍に低下したが、二輪車における会社の国際的拡大により再び上昇した。

1960 年代後半、ホンダは乗用車への大きく移行し、巨大な借入れを必要とした。その時、二輪のキャッシュフローはその移行に資金を投入した。

1954年から1980年にかけてのホンダの財務方針

期間	有利負債対エクイティレシオ	戦略的側面
1954-55	3.5 倍(負債がエクイティの 3.5 倍)	国内二輪車市場における急速な成長。ホンダはマージンの低い 2 番手のメーカー。
1959-60	0.5 倍	国内二輪車市場が成熟し、ホンダは支配的な高マージンのメーカー
1964-65	0.7 倍	ホンダは米国二輪車市場に進出。
1969-70	1.6 倍	ホンダは国内乗用車市場への移行を開始
1974-75	1.3 倍	世界的リセッションのため投資休止。二輪車は主なキャッシュの源泉。
1978-80	1.0 倍	二輪車と同じく乗用車の輸出が高く収益的

どちらの戦略的道をとるべきか

国際ビジネスにおける成功への安全な処方箋は存在しない。産業構造は継続的に進化する。

キャタピラー、エリクソン及びホンダのアプローチは永遠に機能するわけではない。競争者は産業トレンドを産業リーダーの強さから引き離そうとし、技術的 / 政治的变化はリーディング企業に再びマルチドメスティックなオペレーションを強いるかもしれない。

国際的又はドメスティックビジネスのいずれにおいても、戦略は競争結果に対して強力な力をもつ。グローバル戦略の採用にはリスクがあるが、多くの企業は、その**ビジネスを計画しコントロールしオペレーションする方法を根本的に変えること**により、抜本的にそのポジションを改善することができる。グローバル戦略は、**マネジャーが新たな方法で考えることを要請**する。そうでなければ、会社は競争の性質を理解し、必要な投資を正当化し又は必要とされる日常行動の変化を維持することができない。

会社がグローバル戦略の実行に成功すれば成功する国際企業に加わり得る。日本企業であれ、米国企業であれ、ヨーロッパ企業であれ、その他であれ、IBM、松下、セイコー、デュポン及びミシュランのような企業を結びつける戦略的糸は、**国際競争ゲームのルールが変化**したことを明らかに示す。