



**顧客価値・世界レベルの差別化
を実現するクラスターを目指して**

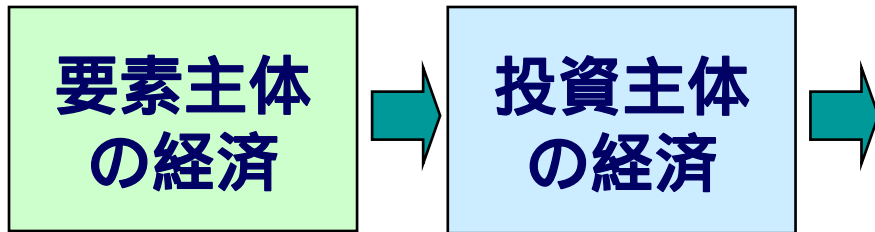
2005年6月25日

一橋大学大学院国際企業戦略研究科

石倉 洋子

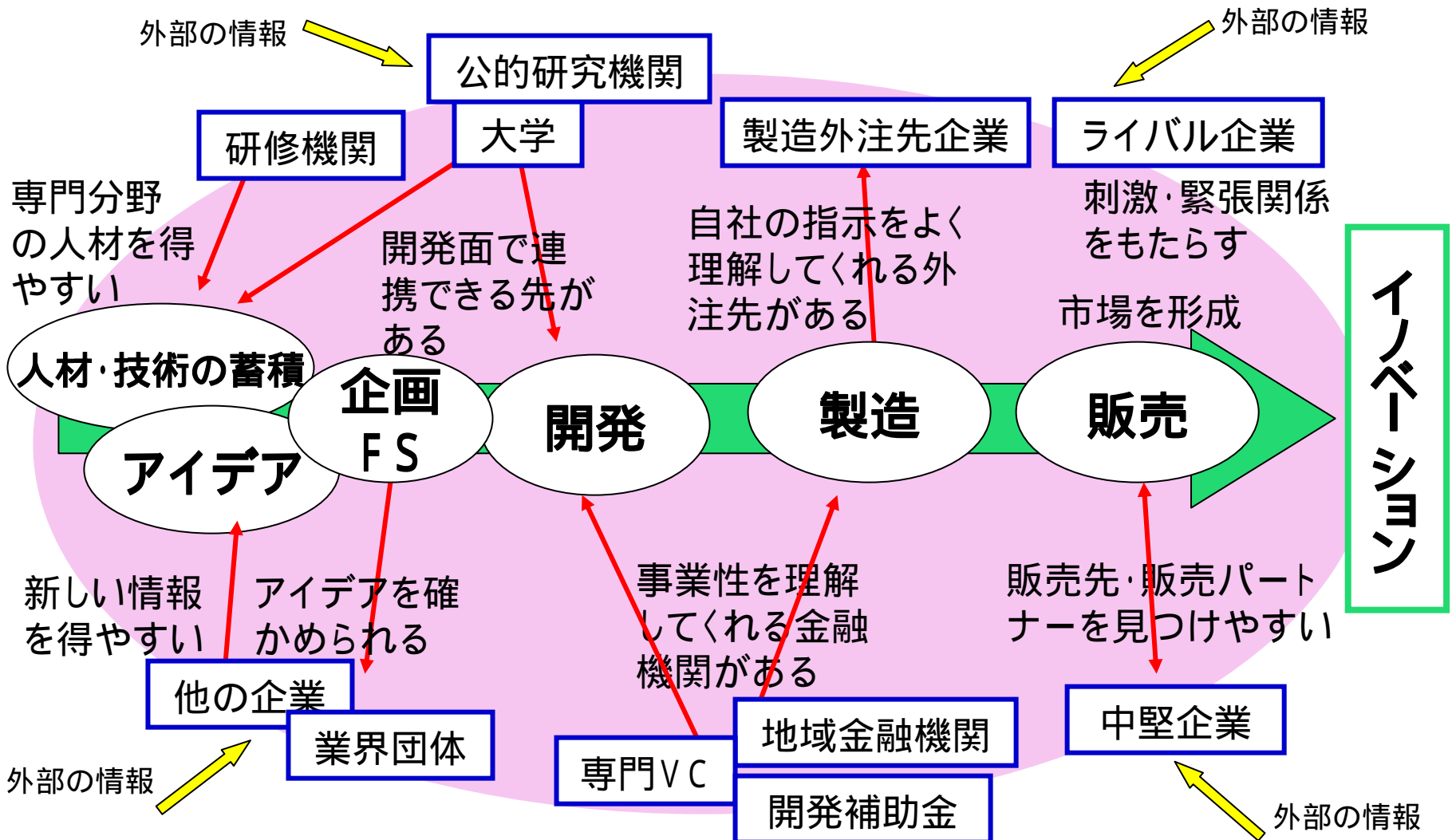
日本のような高度化した経済の活性化には イノベーションが不可欠

経済段階



イノベーション主体の経済	
競争優位性	ユニークな価値
競争優位性の源泉	斬新なイノベーション
技術開発の形態	世界レベルでの斬新な製品・サービス
企業の競争形態	強力なクラスターの存在、 国レベルで4つの要素は強力
企業の活動	世界を対象にした差別化された戦略
経済	経済に占めるサービス比率 高い、外的ショックには対応力

■ イノベーションは個々の企業や組織単独では困難



ユニークさがなければ、熾烈な世界競争での生き残りは困難 - 靴業界の事例

ポルトガル

- 生産
- 中価格帯の小ロット生産に特化

ルーマニア

- イタリアの会社の生産子会社
- 低価格から中価格帯に特化

中国

- OEM生産
- アメリカ低コスト・セグメントに集中

アメリカ

- デザインとマーケティング
- スポーツ、レクリエーション、ブーツなど限られたセグメントに特化
- 生産は手縫いのカジュアルシューズ、ブーツなどごく一部のライン

イタリア

- 高級靴のデザイン、マーケティング、生産
- 全世界に輸出

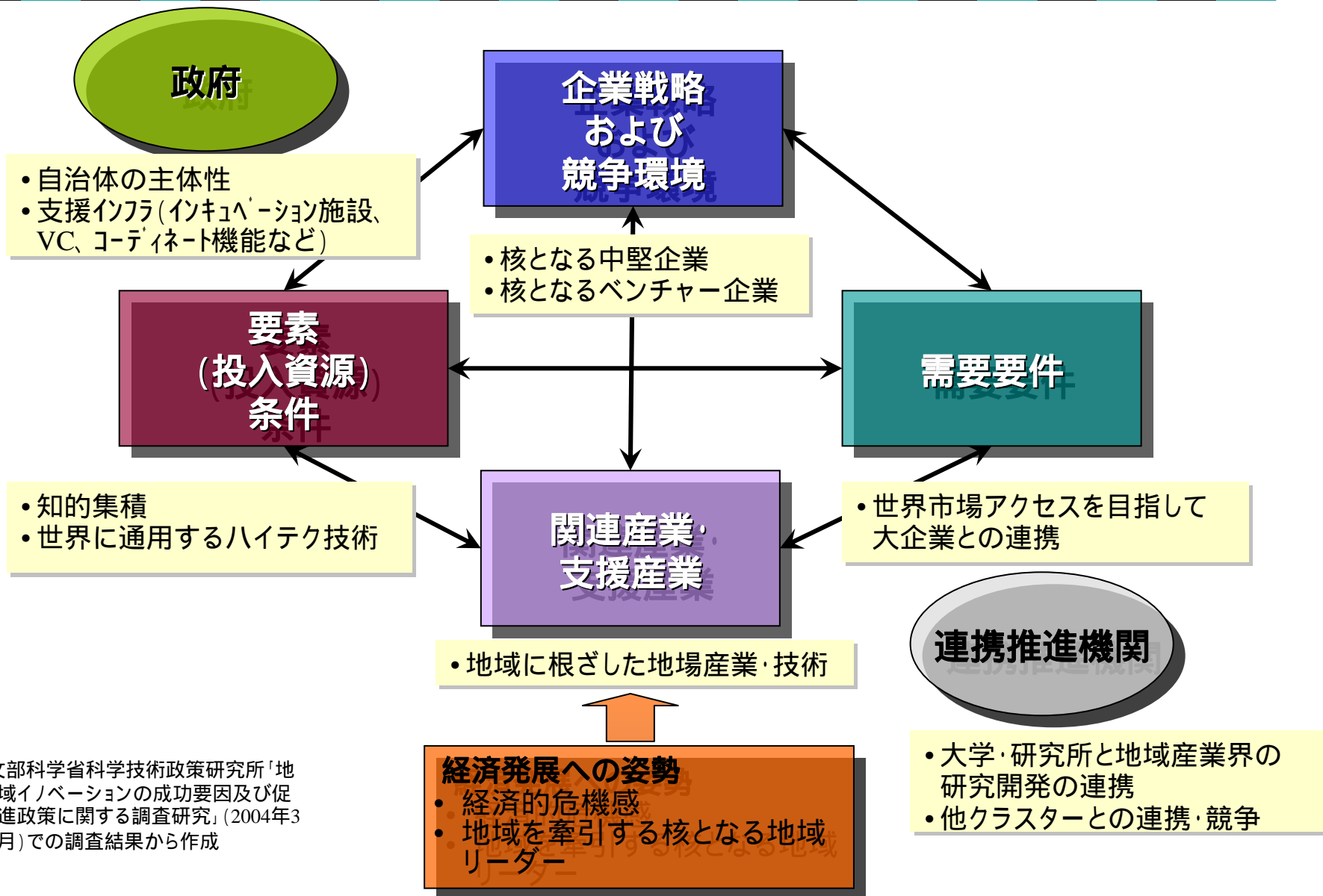
ブラジル

- VC各段階 原材料、副資材、サポートサービス
- 中国の低コスト生産に対抗し、品質の高い製品にシフト

ベトナム・インドネシア

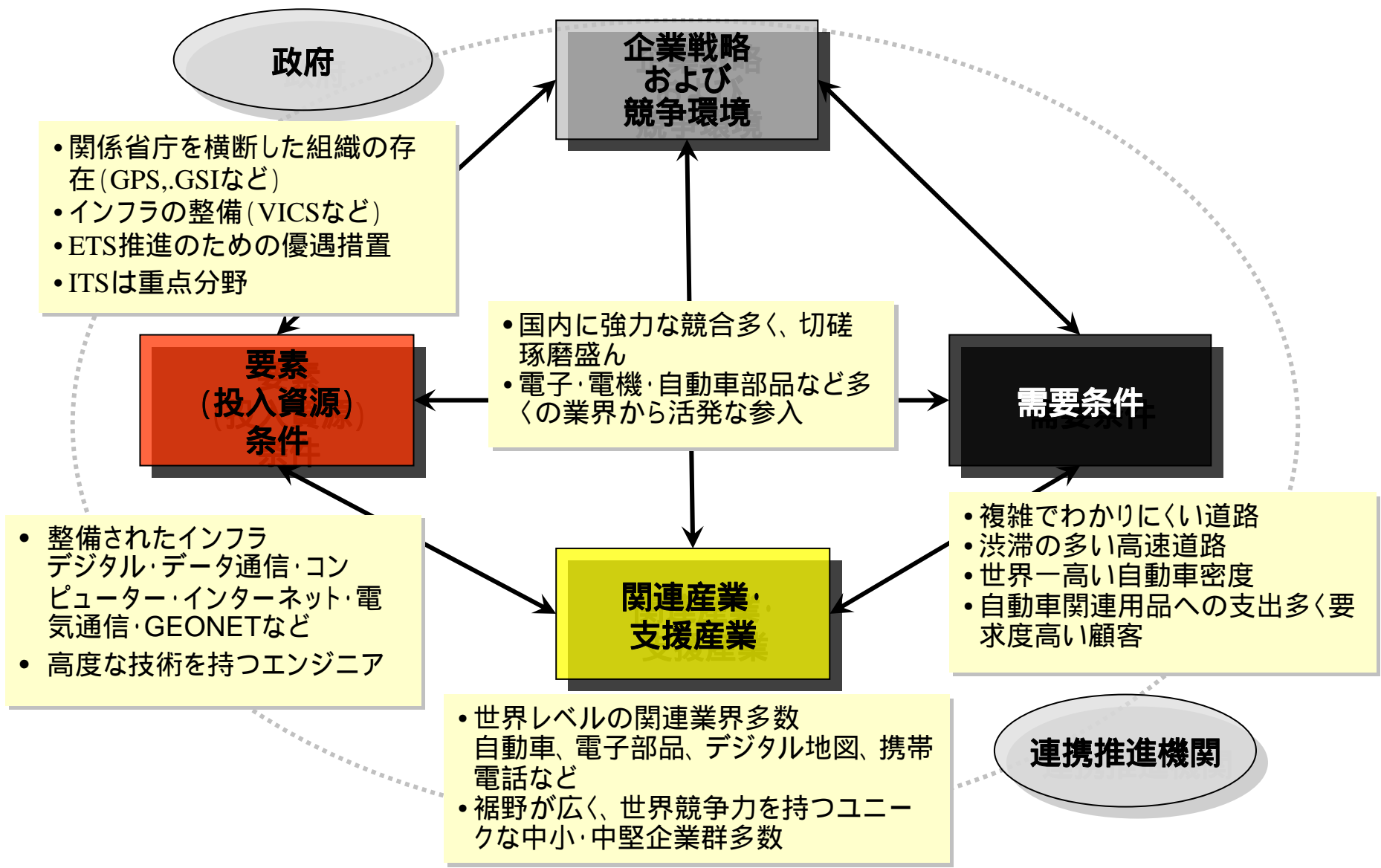
- OEM生産
- ヨーロッパ低コスト・セグメントに集中

■ 地理的な近さと当事者意識が成功の鍵



出典: 文部科学省科学技術政策研究所「地域イノベーションの成功要因及び促進政策に関する調査研究」(2004年3月)での調査結果から作成

地域・国の強みをいかし、世界の市場・顧客に評価されるビジネスを生み出すーCNS/ITSの事例



企業とクラスターの経営

共通点

相違点

ビジョン

長期目標の必要性

共有プロセス
測定可能な目標

戦略

強みに根ざす

ターゲット顧客

戦略

継続的優位性

提供する価値

戦略

ユニークさ

複数の組織が関与

組織

戦略実施に必要

情報の流れ
報酬・評価

リーダーシップ

トップグループ

CEOは誰か

価値観

トップ主導・歴史

新たな価値観？

変化のきっかけ

危機意識

浸透度

戦略の進化

実行と修正

スピード感

