

## 論文の内容の要旨

論文題目      グローバル製品開発のマネジメント：デンソーの事例を中心に

氏名            金 熙珍

長らく本国に製品開発機能を集中させてきた多国籍企業がその機能をグローバル化させようとする祭、どのような組織的課題に直面するのだろうか。また、その課題を解決するためには、どういったアプローチが有り得るのだろうか。本研究は、日系多国籍企業を主な題材として、上記の疑問に答えることを目的とする。

博士論文は8つの章で構成されている。第1章では研究の背景および問題意識について述べ、第2章では文献レビューから本研究の位置づけを行っている。第3章では、グローバル製品開発戦略の類型分類を通じた本議論の全体像を提示した後、第4章から第7章にかけては、日本を代表する自動車部品製造を本業とする多国籍製造企業であるデンソー1社の事例を分析した。最後の第8章でそれらのケース・スタディをまとめ、議論するといった流れとなっている。以下では、第3章から第7章までの事例分析から得られた主な発見事実について要約する。

第3章においては、企業が取り得る「グローバル製品開発戦略」の類型にはどのようなものがあるのかを、「開発立地（本社・海外）」と「製品設計（標準化・現地化）」の選択から4つの類型に分類した。その上で、各類型にあたる開発戦略を実行している7社の事例を紹介した。それによって、主に本国・標準化の開発戦略で世界市場に対応してきたとされる日本企業においても、開発戦略の多岐にわたる変化が見られていることを確認した。それに加え、7社の事例研究から考察する限りにおいて、グローバル製品戦略には産業別の差がさほど見られないこと、また複数の類型の開発戦略を市場や製品に合わせて併用している多国籍企業がみられることが分かった。このグローバル製品戦略類型のフレームワークは、事例研究を通じた実験的な試みであるが、今後における発展の余地が多いと考える。

第2章において文献レビューを通じた本研究の位置づけを、第3章においてグローバル製品開発戦略の類型分類を通じた本議論の全体像の提示を行った後、第4章から第7章にかけては、デンソー1社の事例分析を行った。第4章と第5章で同社の6カ国における海外事業拠点と本社との開発分業の在り方及び現地開発機能の形成プロセスにおける課題について検討した後、第6章と第7章ではその課題を解決するためのアプローチについて議論した。

まず、第4章では、デンソーの海外事業拠点の中で従来から製品開発機能を持っていたイタリア、韓国、米国拠点と本社との間の開発分業の在り方を探った。3カ国の海外事業拠点の事例分析からは、本社が標準志向製品とカスタム志向製品に製品のカテゴリーを分けた上で開発分業の方針を持っていることと、しかしながら、その方針通りの開発分業は行われていなかったことを指摘した。すなわち、各拠点の設立経緯（買収、合弁、独資）によって本社との開発分業の在り方も、今後の課題も異なっていることが明らかになったのである。換言すれば、デンソーの場合「本社・標準化」（第3章、図3-2）戦略をベースとした消極的な開発グローバル化の方針を持っていたことと、その中の「仕方なしの海外開発」さえも、合理化を図る本社の意図通りには形成されていなかったといえる。第4章で説明する本社と海外開発拠点の開発分

業の従来の在り方は、本研究の背景及び出発点として位置付けることができる。

続く第5章では、2008年の米国発の世界金融危機によって先進国市場を中心にした不況が続く中で、デンソーが新設したインド、中国、タイにおける開発拠点の事例を取り上げた。この3拠点は、本社が製品開発のグローバル化といった戦略を掲げて意図的に立ち上げた拠点であるという点で、第4章で取り上げた3拠点とは異なる性格を持つ。ここで焦点を当てて分析を行ったのは、新設された海外開発拠点3ヵ所において、それぞれどのように開発機能が形成されていったのかであった。そこで、まずは海外開発機能を10項目に分類した上で、各拠点の事例を検討し、それぞれの開発機能形成の程度を把握した。その結果、中国とタイにおける開発拠点に比べ、インド拠点の開発機能の方がより勢いよく育っていることを明らかにし、それに影響する要因として海外拠点において対応している顧客の新規性・異質性に注目した。すなわち、中国とタイ拠点は主に日系顧客の海外ビジネスをサポートしている一方、インド拠点は地場系、外資系企業にも受注を獲得しており、その対応を行っていく過程において、開発能力を向上させてきたのである。

以上振り返ってきた第4章と第5章における6ヵ国拠点の事例分析は、世界市場の変化と企業のグローバル開発戦略の変化の前後といった違いがあるのにも関わらず、その結果はそれほど変わらないものであった。要するに、以前から開発機能を有していた3拠点においても、また、2008年以降新設された3拠点においても、‘現地顧客への販売拡大努力有無’が海外拠点の開発能力の程度に影響していたのである。つまり、異質性・新規性の高い現地市場・現地顧客との相互作用を繰り返し蓄積しながらこそ、現地拠点の開発機能は成長できると言える。5章の分析で浮かびあがったこの課題に対して、第6章と第7章では、その解決のアプローチについて検討した。

まず、第6章では、本社組織内部の課題に着目した。その一例として、新興国向け製品開発のため本社内に立ち上げたDP-EMというプロジェクトの概要と、それを推進した3年間に組んだ主な活動及びその成果について紹介した。この事例を通じて主張したいことは、長年に亘って本国本社に製品開発機能を集中させてきた多国籍企業の場合、本社組織内部の変化なしには、本社と海外開発拠点の間における活動の連携及び調整に様々なボトルネックが生じうることであった。その中でも、本社エンジニアの海外市場や顧客に関する認識の変化、それから本社と海外拠点の間に明確な窓口役とコミュニケーション・チャンネルを構築することは、どの産業におけるグローバル開発体制においても重要であると言える。要するに、海外拠点に開発設備とエンジニアをそろえるだけで海外開発機能が育つことは難しく、本社に蓄積されてきた技術・知識との連携を促すためのマネジメントが必要であることを示した事例となる。

一方、第7章では、本社に蓄積された技術知識と現地市場知識を繋げる人材育成について考察した。第7章の主なメッセージは、逆駐在員制度が本社と海外拠点間における双方向の知識疎通に有効であるとのことである。この議論のために、既存研究においても知識アクターとして逆駐在員が論じてきた点を確認した後、デンソー・インドの事例を紹介した。この事例では、本社への逆駐在経験をもつ現地人エンジニアが現地顧客向けの製品開発を主導することで、本社に蓄積されていた技術知識と彼らが探知しやすい市場知識とを結合させるリエゾンとして活躍できたことについて述べている。それに加え、2013年1月に本社に来ていた米国人エンジニア2名のインタビュー資料を紹介しながら、彼らが本社と海外拠点との間における知識移転やコミュニケーションの面でどのような役割を果たしているのかを確認した。このような事例を通じて、まず、海外開発機能を発展させるためには本社の海外拠点間における双方向の知識疎通

が必要であること、そしてこの双方向の知識を繋げるリエゾンとして現地人エンジニアの本社逆駐在は一定の有効性を持つことを主張している。

本研究で行った諸事例研究から導き出した最も重要な結論は、‘海外開発機能を発展させていくためには、本社と海外拠点を持つ異なる知識を繋げるマネジメント方法を工夫する必要がある’ことである。その方策を本社側からのマネジメントと現地側からのマネジメントの両面から検討した。その結果、本社内部の変化によるボトルネックの解消が必要であることと逆駐在員制度を活用した双方向の知識疎通の促進が有効であることを指摘している。