

博士論文（要約）

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

金熙珍

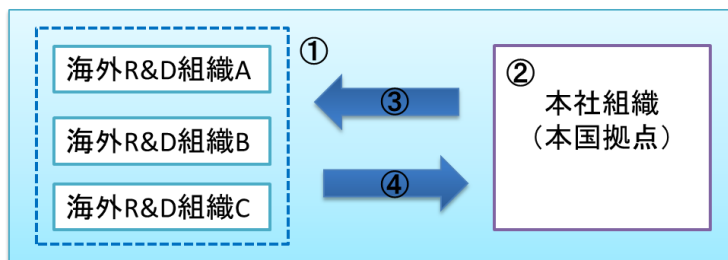
## (要約)

# 製品開発のグローバル化と本社内部の組織的課題

## 第1節 問題の所在

販売機能、生産機能をグローバル化してきた日本企業の多くが、近年製品開発機能のグローバル化に挑んでいる。しかし、成功事例はそれほど見当たらない。それどころか、‘グローバルな開発体制を構築する’と宣言した企業がいつまでも日本国内に製品開発機能を集中した状態のまま留まっていることの方が多い。このような現状を受けて海外 R&D 組織を対象とした研究は蓄積してきたが、それほど実践的な成果を挙げているとは言い難い。なぜなのか。意外なことに問題は本社組織の内部にあった。すなわち、本社組織内部における開発ルーチンの慣性と本社から海外拠点へと方向づけられていた一方的な知識移転の限界とが開発機能のグローバル化の妨げになっていたのである。それでは、企業はどのようにしてこういった課題をマネージしながら乗り越え、多国籍企業としてより進化していけるのだろうか。これが本書の主題である。

図1-1 グローバル R&D 研究の焦点の分類



- ①海外 R&D 組織内部の要因
- ②本社組織内部の要因
- ③本社組織が海外 R&D 組織に与える資源や権限、知識
- ④海外 R&D 組織から本社組織の方向に流れる資源や知識

本テーマに関連する既存研究は、不思議なほど偏っている。図1-1では、グローバル R&D 研究の焦点を4つに分類しているが、既存研究の殆どは①の海外 R&D 組織と③の本社が海外組織に与える資源や権限にその焦点を当てている。例えば、①に属する研究としては、海外 R&D 拠点にはどういった類型があるのか (Bartlett and Ghoshal, 1990; Hakanson,

1990; Kuemmerle, 1997; Garybadze and Reger, 1999)、海外 R&D 拠点はどこに立地しているのか (Hakanson and Nobel, 1993; Odagiri and Yasuda, 1996; Kumar, 2001)、といった類型と立地に関する議論が初期には多かった。それ以降は、海外 R&D 拠点がより多くのイノベーションを起こすためにはどういった組織要件が必要なのか (Bartlett and Ghoshal, 1990; Birkinshaw and Hood, 2001; Birkinshaw, Nobel, and Ridderstrale, 2002; Mudambi, Mudambi and Navarra, 2007; Song, Asakawa, and Chu, 2011;) また、どのようなグローバル・チームづくりが海外 R&D 拠点間の連携を強められるのか (Govindarajan and Gupta, 2001; Lagerstrom and Andersson, 2003) といったテーマで議論が深まってきている。また、③に属する研究としては、海外 R&D 組織の類型によってどういったコントロールやマネジメントが必要なのか (Martinez and Jarillo, 1991; Nobel and Birkinshaw, 1998; Asakawa, 2001; Luo, 2006) が挙げられる。すなわち、既存研究は海外 R&D 組織と本社がそれらに与える資源・権限にばかり目を向けていたのである。

その主な理由としては、次の二つが挙げられる。第一に、初期においては目新しい現象であった R&D のグローバル化の動向を把握するため、数十ないし数百カ所の海外拠点を対象に定量的データ分析が多く行われたことが指摘できる。第二に、より重要なのは、成長した海外 R&D 組織のみを追跡的に観察し議論することが既存研究の主流であったため、海外拠点の組織のみが分析対象となりがちであった。代表的な例として、海外 R&D 組織の役割が経時的に進化していくと議論してきた研究は、成功的に役割進化を遂げてきた海外 R&D 組織を分析することでその結論を導き出している (Ronstadt, 1978; Bartlett and Ghoshal, 1990; Asakawa, 2001)。もちろん、海外 R&D 組織を分析対象とした既存研究が明らかにしてきたことはこの現象を理解する上で非常に重要な知識となってきた。しかし、既存研究の観点は明らかに偏っている。また、現象の理解には有効であるものの、実際企業がマネジメント・インプリケーションを得ることは難しい。すなわち、成長した拠点が辿ってきた道筋を理解することはできるものの、成長するまでにはどのような試行錯誤があったのか、さらに成長できず淘汰されてしまった拠点は何が問題だったのかについて知ることはできない。

そこで、本書は今までほとんど光が当てられることがなかった図 1-1 の②と④に注目する。ある程度成長した海外拠点を分析した既存研究とは対照的に、本書では開発機能をグローバル化する課程の企業内部のプロセスに着目した。長らく本社集約型の開発体制を維持してきた企業が開発機能をグローバル化しようとする際に、本社と現地拠点組織の内部で何が起こるのかをよりマイクロレベルで分析したのが特徴である。そこから見えてきたのが、開発機能をグローバル化するプロセスにおける本社内部の組織的課題であった。今までの研究は海外拠点到ばかり目を向けていたため、同じく重要である本社内部組織については見逃していたのである。海外開発拠点を成長させていくには、本社内部における課題を解決しなければならない。

本社内部の組織的課題として次の 2 点を指摘できる。第一に、本社内部における開発ル

一チンの慣性を解決しない限り、実質的な開発機能のグローバル化は難しい。すなわち、本社エンジニアの心理的抵抗、本社・海外拠点間のコミュニケーション・チャンネルの不在といった課題を解決しないかぎり、形だけの開発グローバル化になりやすい。第二に、本社から海外拠点へと方向づけられた一方的な知識移転のやり方では、海外の開発拠点は成長しない。一方的な知識移転が望ましくないということは、メタナショナル論(Doz, Y.L., Santos, J. and Williamson, P. 2001)やリバース・イノベーション(Govindarajan, V. and Trimble, C., 2012) などでも議論されてきたように周知の事実である。しかし、既存研究においては双方向の知識移転の必要性のみが強調されており、方法論までの議論は充分行われていない。すなわち、双方向の知識移転のためにどういった仕組みを工夫すればいいのかについての議論は非常に乏しい。本書では逆駐在の有効性を中心に事例分析を行うことで、知識移転の新たな仕組みについて考察を加える。

ところで、製品開発機能をグローバル化させる動きはなぜ加速しているのだろうか。まずは、本書の背景となるこの現象について紹介することから始めたい。

## 第2節 日本企業における「製品開発のグローバル化」への取り組み

本研究が行われた時代的な背景には、2008年の米国発世界金融危機という大きな世界市場の変動があった。それによって、日本企業の間で‘製品開発のグローバル化’の動きが活発化し始めたこと、そして‘グローバル製品開発のマネジメント’に関する企業の関心が高まってきたことが、本研究の主要な背景と動機になっている。本節では、2000年代以降の、‘製品開発のグローバル化’に関する日本企業の動向を簡単に紹介する。

### (1) グローバル市場の変化

国際経営論の大御所とされる欧米学者らは1980年代の日本企業の成功を礼賛し、次のように特徴づけていた。技術発展による世界市場の同質化を主張した Levitt, T. (1983) は、グローバル市場における日本企業の押し寄せるような成功事例は、鉄鋼、自動車、オートバイ、農業機械、ロボット、繊維産業など多岐に亘っており、いずれにおいても高品質と低コストとを同時に追求した標準製品が鍵となっていると指摘した。また、多国籍企業における現地適応とグローバル統合の課題を探究した Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1987) も、多様な産業における日本企業の成功は、本来は多くの多国籍企業が競合していた現地適応型産業を選び、それをグローバル統合型産業へと変化させたところにあると述べている。トランスナショナル企業の議論で有名な Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) に、ヨーロッパの「マルチナショナル企業」、アメリカの「インターナショナル企業」とは異なるタイプのカテゴリーを提供したのも、「グローバル企業」と分類された日本企業であった。それは、強力な権限を持つ本社、効率性の高い集中生産システム、標準化された製品とマーケティングといった特徴を持つとされている。すなわち、1980年代に日本企業が世界市

場で収めた成功は比較的低コストで高品質を実現する標準化製品を中心としており、そのビジネス・モデルはビジネス界及び学界からも絶賛されていた。

その後も、日本企業は、高技術・高品質の製品開発に拍車をかけ続けてきた。もはや「Made in Japan」の原産国表記が、高品質製品の代名詞のように認識されるまでになった製品分野も多い。例えば、1997年～1998年の2年間に、『ビジネス・ウィーク』誌の「ザ・ベスト・ニュー・プロダクト」<sup>1</sup>に選ばれた日本製品が11にも上ったことや、かつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」、「日本の奇跡」ともてはやされたなど、日本企業・日本製品への高評価は世界的なものであった。また、このような世界の評価は日本企業がより高い技術、より優れた品質の製品を開発し、世の中に送り出す大きな原動力にもなってきた。そして、企業内における組織構造及び経営資源の配分は、このような企業のターゲット市場と顧客に合わせて最適化されてきたのである（天野、2010）。欧米先進国での消費が冷え込み始める2008年ごろまで、このような日本企業の高品質製品志向性が問題視されることはほとんどなかった。

2001年にゴールドマン・サックスのエコノミストであるジム・オニールが書いたBRICs報告書<sup>2</sup>からも分かるように、成長が見込まれる新興国市場への関心は世界的に高まっていた。日本企業も例外ではなかったが、2000年代初期には従来の先進国中心戦略に修正を加える動きはほとんど見られなかった。産業の変化や要求に応える企業能力は、企業内部の戦略と組織能力に制約される(Bartlett & Ghoshal, 1989)ことがその要因の一つと考えられる。しかし、2008年のリーマンショックは、多くの日本企業に‘見えるショック’を与えた。海外市場における急激な需要減は、輸出の急減を通じて製造業に大きな影響を与え、翌2009年には企業決算は最悪の内容となったのである。その一方で、2007年のサブプライム・ショックおよび2008年のリーマンショック以降も、新興国経済が総じて力強い成長を持続したことから、欧米先進国のみ偏ったグローバル戦略の危うさについての認識が日本企業の中でも浮上した。そして、多くの日本企業が新興国市場向けの戦略を真剣に考え始めたのである。

## (2) 製品開発の現地化

まず、新興国市場そのものに関する学習や新興国市場において活躍している企業についてのベンチマークが活発に行われた。個別企業のみならず各種政府機関およびシンクタンクも実施した。その一例として、経済産業省による調査を図1-2で取り上げた。この調査結果から、経済産業省は次のように述べている。

「新興国市場において最も競合する企業の強みを見ると、製品戦略の巧みさを挙げる企業が多く、特に、韓国・台湾企業において「現地市場のニーズに合った機能・仕様の製品開発」を相手の強みとする回答割合が高い。(中略)我が国製造業においては、市場のニーズをくみ取って

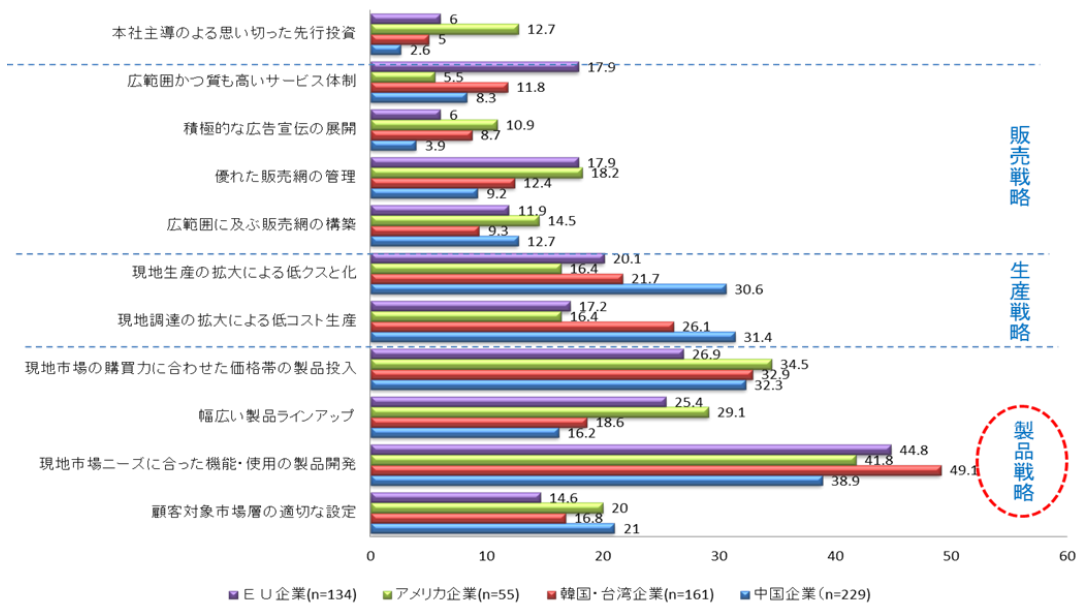
<sup>1</sup> Business Week, Jan.13,1997, pp.38-43, Jan.12, 1998, pp.38-43

<sup>2</sup> J O'Neill(2001). 'Building Better Global Economic BRICs', Goldman Sachs.

くとともに、それら競合企業の戦略や取り組みも踏まえ、市場獲得に向けた戦略を構築し、実行していくことが求められる。」

その頃から、日本企業の新興国戦略について論じる多くの記事や報告書、論文、書籍において、‘現地顧客ニーズに適合した製品’は共通するキーワードになった。例えば、適正品質（新宅・天野、2009）、「これで十分」の品質（テールパン、2012）、「ほどよい」製品市場（元橋、2013）など、日本企業におけるグローバル製品戦略再考の必要性を訴える論調が強まってきたのである。すなわち、日本企業の成長と成功をけん引してきた高品質標準製品志向性を見直すことが要求され始めた。それは同時に、高品質標準製品を作るために最適化されてきた企業の組織構造及び資源配分のあり方の修正も求められるものであった（臼井・内田、2012）。では、先進国向け高品質製品開発に長年適合してきた日本企業の組織体質を、新興国市場の顧客のニーズに応えた製品の開発に向けてどのように変えていけばよいのだろうか。

図 1-2 新興国市場において最も競合する企業の強み



（資料：経済産業省調べ（2010年1月）「2010年度版ものづくり白書」）

そこで、解決策の一つとして‘現地開発’が注目されはじめた。2010年ごろから、‘新興国市場に合った製品の開発’を目指して、日本企業の動きが活発になり始めた。ソニーのように数週間の間本社エンジニアにカメラを持たせ、インドや中国での製品の使われ方を観察させる企業もあったが、生活研究所といった形で市場調査・商品企画部門を現地に設けたパナソニックなど、多くの企業は開発の現地化に取り組み始めた（表 1-3）。これまで日本企業が得意としてきた欧米先進国市場の顧客とはコスト感覚や求められる機能・性能などで格段に異なる新興国市場の顧客ニーズをその場で吸い上げ、正しく分析し、素早

く製品開発に反映させる必要性が高まる中で、現地市場に開発機能を設けることは重要な第一歩と考えられていたからである。関連する報道内容を下記の表 1-3 にまとめた。

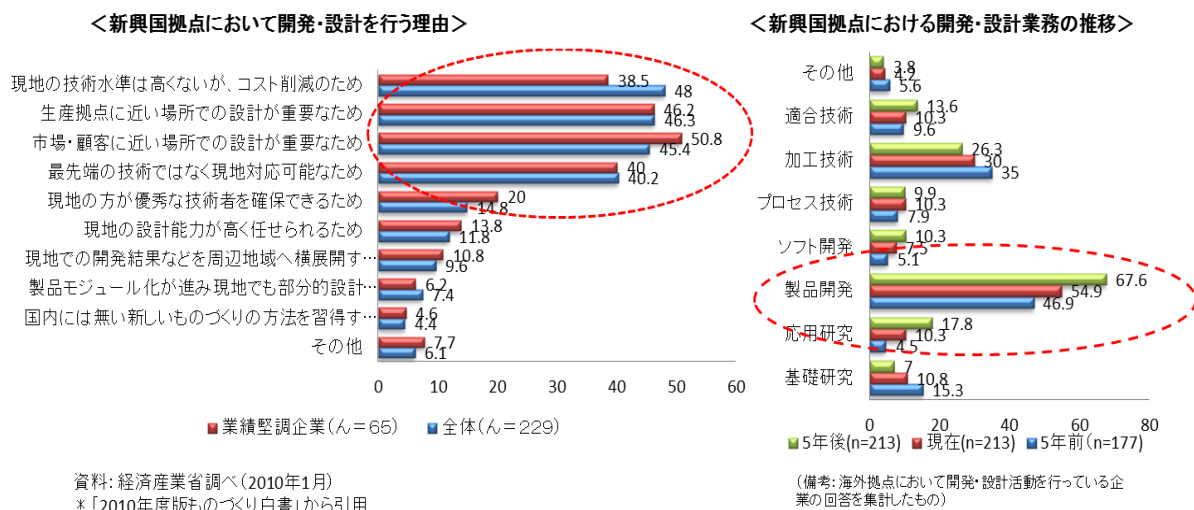
表 1-3 開発を現地化させる日本企業の動き

企業名	報道内容	出所
東芝	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品企画や開発面でも現地化を進める（中国山東省）。</li> <li>新興国向けの洗濯機や冷蔵庫などの白物家電を現地で開発する体制に切り替える。これまでは主に日本で開発していたが、中国とタイの研究開発拠点を大幅に増強し、商品企画を担当するマーケティングセンターも新設する。現地の需要に合った製品を迅速に投入し、販売拡大を目指す。</li> </ul>	<p>日経産業新聞 2010/5/14</p> <p>日経新聞 2010/11/25</p>
富士フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドやブラジルなど新興国への日本からの社員派遣を拡充する。年内に製品開発部門から 10 人程度の技術者を派遣する計画。現地のニーズを吸い上げて、新興国向け製品開発や投資判断を加速する。</li> </ul>	<p>日経新聞 2010/8/7</p>
クラリオン	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーナビ開発を中国へ移管；まず新興国向け、技術者も 3 倍に</li> <li>アモイ（福建省）の拠点にカーナビの開発機能を順次移す。現在 190 人（内日本人 14 人）いる技術者を 2012 年までに 600 人に増やす。2015 年までには 1000 人体制にすることを検討中。</li> </ul>	<p>日経新聞 2010/8/13</p>
日立製作所	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドや中国など新興国での研究開発機能を相次ぎ拡充する。</li> <li>2012 年度までにインドに新拠点を設けるほか、中国の研究人員を 200 人に倍増させる。電力、情報システムなどの開発力を高め社会インフラの受注拡大を狙う。</li> </ul>	<p>日経新聞 2010/9/18</p>
デンソー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012 年にブラジルに研究開発拠点を設けると発表。日本が担っていた南米向けの製品や技術の開発機能を現地に移し、低コスト技術を磨く。</li> <li>インドにも約 30 億円を投じて研究開発拠点を設ける。</li> </ul>	<p>日経新聞 2010/11/12</p>
トヨタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界で開発を完全現地化。まず米で新型車：異なる市場ニーズ、素早く対応</li> <li>海外で販売する車を対象に開発機能を現地に移す。まず米国で現地技術者が全面的に開発した乗用車を年内に発売。同様の手法を中国などにも段階的に広げる。日本に集中する開発機能を世界の主要市場に移し、現地のニーズを取り込むグローバル経営を加速する。</li> </ul>	<p>日経新聞 2012/4/6</p>
カルソニックカンセイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドのエンジニアリング会社 L&amp;T IES と提携をし、インド南部のチェンナイにエンジニアリング・センターを設立し、既存製品を現地仕様に変える業務を進めていく。</li> </ul>	<p>日経新聞 2013/3/8</p>
ホンダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国に四輪車の研究開発子会社、現地化に加速</li> <li>中国・広州に四輪車の研究開発などを行う子会社「ホンダ技研科技」を設立したと発表した（2014 年 1 月稼働予定）。</li> </ul>	<p>ロイター 2013/11/5</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・13年から15年まで合計12モデルの新機種発表と全面改良を計画しており、このうち5機種が中国専用となる。今後の現地化と事業の拡大を見据え、新会社を設立する。</li> </ul>	
アルプス電気	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アルプス・中国は、同国での海外開発・設計機能の強化と顧客への技術支援の拡充を図るため、無錫市に「無錫開発センター」を開設した。</li> <li>・具体的には、中国で成長が著しいスマートフォン・メーカー向けに、民生用のスイッチやコネクタ、カメラ用アクチュエーターなどのコンポーネント製品の現地設計と開発を強化する。</li> </ul>	日経新聞 2013/12/12
TDK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究体制を世界で再編—製品開発を現地化</li> <li>・海外売上高比率は役88%（12年度実績）まで上昇。主要顧客の開発・製造拠点は大半が海外に移っている。そのため、応用開発は顧客に近い海外へ段階的に移管し、国内は基礎研究に特化する。</li> </ul>	日刊工業新聞 2014/1/15

(出所：各種報道資料から著者作成)

図 1-3 新興国拠点において開発・設計を行う理由および開発・設計業務の推移



また、経済産業省の調査によって、多くの日本企業が生産拠点や市場・顧客に近い場所での開発・設計が必要であると答えていること、今後新興国拠点における開発・設計業務を増やす計画であることが明らかにされている（図 1-3）。

このように、新興国市場を中心とした海外市場に適合した製品の開発を目指す多くの日本企業が、海外市場に開発機能を設ける動きを見せている。すなわち、長年本国に集中していた製品開発機能の一部をグローバル化しようとしているのである。そこで、製品開発機能をグローバル化していく中で、どのような課題が生じる可能性があり、またそうした諸課題に対応するにはどのようなマネジメントが必要になるのだろうか。これこそが本研究が取り組むテーマなのである。



### 第3節 分析対象と方法、構成

#### (1) 分析対象と方法

本書は、上記の問いに対する答えを探るにあたって、大きく2つのアプローチを採っている。一つ目は、マルチ・ケース分析であり、製造業に属する日韓企業の10社からデータを収集した。複数企業の製品開発のグローバル化に関する事例比較を通じて、戦略の類型化を図った(第3章)。また、第6章と第7章で取り上げる本社組織内部の課題及び逆出向制度について論じる際にも、複数事例からの考察を加えている。二つ目は、日本最大の自動車部品メーカーであるデンソーの深層事例分析である。デンソーの日本本社と開発機能を持つ6ヵ国拠点(米国、韓国、イタリア、中国、タイ、インド)から収集したデータを用いて、より組織内部のプロセスに密着した分析を試みた(第4章から第7章まで)。両方のデータについて、収集期間は2008年から2015年までである。以下の表1-4は、実証分析を行っている第3章から第7章までの各章が分析に用いているデータ・ソースを要約したものである。以下では、分析の対象、レベル、範囲、方法の選定理由およびその合理性について詳述する。

表1-4 各章ごとの分析対象

実証分析の章	分析対象
第3章	7社の事例(現代自動車、ソニー、パナソニック、アルプス電気、LG電子、アルパイン、ホンダ)
第4章	デンソーの事例(イタリア、韓国、アメリカの3ヵ国拠点)
第5章	デンソーの事例(インド、中国、タイの3ヵ国拠点)
第6章	デンソーを含めた複数企業の事例
第7章	デンソーを含めた5社の事例(デンソー、アルプス電気、アルバック、ジャトコ、オムロン)

#### ①分析対象

著者は、主に製造業に属する日系多国籍企業を対象に、製品開発のグローバル化における課題と解決策についての調査を2008年ごろから進めてきた。その中でも、最も中心的な事例研究の対象としているデンソーは、以下の3つの特徴から分析の対象として相応しいと考える。

第一に、日本を代表する多国籍企業である。デンソーは、1949年に愛知県刈谷市で設立され、現在では日本に62社、その他の地域に121社の連結子会社<sup>3</sup>を有する。1960年代から海外市場に目を向け、1966年に初めての海外拠点であるシカゴ営業所を、1971年に海外

<sup>3</sup> 2013年3月31日基準

現地法人を設立したデンソーは、日本企業の中でも早くからグローバルなビジネス展開に積極的に取り組んできた（津田、2007）。

第二に、デンソーは日本の多国籍企業の中でも製品開発のグローバル化に最も積極的に取り組んでいる企業のうちの1社である。デンソーの販売先は日本の自動車メーカー全社を始め、米系、欧州系がそのほとんどを占めてきた<sup>4</sup>。こうした先進国顧客を対象に、高技術・高品質の製品を開発・製造できることをその強みの一つとして成長してきたデンソーは、2008年のいわゆるリーマンショックの直後、約60年ぶりの赤字を経験した。売上が従来の70%程度の水準にまで落ち込んだことで、事業内容や構造改革の必要性が高まり、特に新興国市場でのビジネス拡大に向けて製品開発をグローバル化する計画を次々と発表した。デンソーが世界中に設立した技術拠点であるテクニカル・センターは全部で7ヵ所あるが、そのうちドイツと北米を除いた5拠点（タイ、中国、インド、ブラジル、韓国）が2008年以降に設立された。このように、グローバル市場変動へ積極的な対応をとり、長年本国本社にほとんど集中していた製品開発機能をグローバル化しようとするデンソーの動きは、本研究の問題意識及び目的に合致する。そのため、デンソーの取り組みを深く掘り下げて分析することによって、本テーマに対して豊かな示唆が得られると考える。

第三に、デンソーが属する自動車産業のグローバル製品開発を研究することの意義についても指摘することができる。一つには、国際マーケティングや国際経営論における従来の研究成果において、海外での開発及び現地化製品が必要だと認識されてきたのは食品や日用消費財といった限られた領域であった（Keegan, 1969; Takeuchi and Porter, 1986）。近年の傾向を反映し、自動車産業における製品現地化や開発現地化に議論を拡大することによって、既存研究に貢献できる可能性がある。もう一つには、高い国際競争力を持つ日本の代表的な産業である自動車産業を研究することの意義が取りあげられる（楢山、2009）。本国に厚い産業基盤と緊密な取引関係を持つ自動車・部品産業（武石、2003）における製品開発のグローバル化を研究することによって、日本企業の国際経営の今後在り方を考察できるであろう。

## ②分析方法

日本企業による製品開発機能のグローバル化という現象は、比較的新しく、未開拓の研究テーマであるため、本研究は探索的な研究戦略を採っている（Yin, 1984; Eisenhardt, 1989）。従来の定量的実証研究に比べ、定性的研究は新たな関係性、抽象的な概念、操作的定義（operational definition）を検討する際に特に有効である（Bettis, 1991; Weick, 1996）。なお、収集されたデータとある現象との間の深い関連性や、データの豊かさ（richness）は、

---

<sup>4</sup> 2015年3月期決算説明会資料によると、トヨタグループ、ホンダに次いで現代・起亜が第3位の得意先となっている。1,407億円の売り上げで前年比23.2%の増加となる。このような近年の変動から、日系・欧米系顧客が売上の殆どを占めているとは言い難くなってきた。

コンテキスト特徴的な要因、複雑なパターン、偶然な関係性などの検討を可能にする。したがって、特に対象とする現象についてあまり知られていない場合や有効な既存研究が不足している場合、現実には深く根ざしている理論の発見および構築において、定性分析の有効性は非常に高いと考える(Eisenhardt, 1989b; Miles and Huberman, 1994)。

分析対象となる企業の選定基準は以下の二つであった。第一に、現地市場に上手く適応した現地化製品を供給していると評価される企業や優れた現地市場パフォーマンスを達成している企業であり、現代自動車や LG 電子、パナソニック、ソニーがここに含まれる。これは、新興国市場で良好なパフォーマンスを見せる企業はどういったグローバル開発体制をとっているのかを調べるために分析された。第二に、実際に製品開発のグローバル化を進めている企業を選んだ。デンソー、アルプス電気、アルパイン、ホンダ、アルバック、ジャトコ、オムロン（オートモーティブ）はここに含まれる。こういった企業の調査においては、開発グローバル化の経緯とプロセスおよび本社と現地拠点間の分業や調整の在り方が主な焦点となった。以下の表 1-5 に、事例分析の対象となった企業の概要をまとめた。

表 1-5 事例分析対象になった 11 社の概要

企業名 (出身国)	主要製品	調査拠点
デンソー (日)	自動車部品	日本、韓国、インド、中国、タイ
現代自動車 (韓)	自動車	韓国、インド、中国
ソニー (日)	電機・電子	日本、インド
パナソニック (日)	電機・電子	日本、中国、インド
アルプス電気 (日)	電子	日本、韓国
LG 電子 (韓)	電機・電子	韓国、インド、タイ
アルパイン (日)	電子部品	中国
ホンダ (日)	2 輪車	インド
アルバック (日)	装置	韓国、中国
ジャトコ (日)	自動車部品	日本、韓国
オムロン (日)	自動車部品	韓国

探索的な研究戦略を採り、複数企業の調査を進めていく中で特に注意を払ったのは、いわゆる三角測量的(triangulation)な観点であった。つまり、本社内部のマネージャーやエンジニアだけではなく、海外拠点に出向中の日本人駐在員、海外拠点所属の現地人エンジニアといった 3 つの主体からデータを収集するように努めた。このようなアプローチによって、突発的なテーマを発見することによって調査されている現象への理解をより広げる(Eisenhardt, 1989b; Mintzberg, 1979)ことができたと考える。すなわち、海外 R&D 組織の方向にばかり目を向けていた既存研究のロジックを実証するアプローチでは発見することが出来なかったはずの、本社組織内部の課題を取り上げることができたのである。

(2) 本書の議論の範囲

もう一つ明示しておく必要があるのは、本書が行う議論の範囲である。本テーマに関する殆どの既存研究が‘R&D（研究と開発）’を一つの単位にして議論しているのに対して、本書は D（開発）に絞って議論する。既存研究に関する批判的な観点からその理由を述べると以下の二点に集約できる。

第一に、‘R&D’を一つの単位として議論してしまうと、大まかな動向や類型は見えるものの、マネジメント・インプリケーションは殆ど得られなくなる。なぜなら、研究（R）と開発（D）はそれぞれの仕事を行う主体の性格も、仕事そのものの内容も、連携すべき機能も異なるからである。全く違う領域での例えとなるが、大学の中で経済学・経営学を一つの部局単位としてまとめることは有り得るものの、カリキュラムの内容や教員は明確に区別されていることが、本質的には似ていると言えよう。海外 R&D 拠点は異なるミッションとマネジメント特性を有すると指摘した研究は多数存在し（Hakanson and Nobel, 1993; Nobel and Birkinshaw, 1998 ; Kuemmerle, 1997, 1999; Granstrand, 1999; Pearce, 1989; Le Bas and Sierra, 2002; Iwasa and Odagiri, 2004）、その中でも研究（R）と開発（D）拠点が持つ特徴が異なることは認識されてきた。表 1-6 のように、R と D はその活動を担当する人の作業内容、協業相手、求められる特質など様々な面において異なっている。

表 1-6 R と D の担当者の違い

	研究 (R)	開発 (D)
Von Zedtwitz and Gassmann (2002)	<p><b>Science</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 科学者は新しい現象を探しだし、新知識を創造することに努め、長期計画をする。</li> <li>・ 主に接触するのは他の科学者であり、個人ベースの活動が多い。</li> <li>・ 商業的 목적は持たない場合が多い。</li> </ul>	<p><b>Engineering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ エンジニアは、既存知識の新たな活用方法を模索しながら、新技術及び製品を開発する。</li> <li>・ 技術、パフォーマンス、市場ターゲットに対応するため、時間的プレッシャーが強い。</li> <li>・ サプライヤー、顧客、他エンジニアなどとの厳密な協業が求められる。</li> <li>・ 技術仕様や商業的目標は生産、マーケティング、顧客などと相談・交渉の上で決められる。</li> <li>・ プロセスマネジメントの性格が強い。</li> </ul> <p>(Boutellier et al., 2000)</p>
Kuemmerle (1997, 1999)	<p>(HBA: Home Base Augmenting)</p> <p>主に、HBA 拠点は現地の科学文化を比較的よく理解する現地のリーダーが長を務める。</p>	<p>(HBE: Home Base Exploiting)</p> <p>一方、HBE 拠点のリーダーは本国での研究や開発の経験が豊かな本国人駐在員が務める。</p>

(出所：著者作成)

なお、その活動の内容についての定義は、表 1-7 のように藤本 (2001)、Kenny and Florida(1993)を参考にすることができる。

表 1-7 R と D の内容についての定義

	基礎研究 (Basic Research)	応用研究 (Application Research)	製品開発 (Product Development)
藤本 (2001)	自然・社会現象に関する科学的知識の獲得そのものを目的とする活動	獲得された知識の現実への応用のための活動	事業化・商品化を前提とした新製品・新工程などの設計・試作・実験
Kenny and Florida (1993)	科学知識の進歩のために行われ、特定した実務的な応用は直接的に問われない活動	科学知識の進歩のために行われるが、特定した実務的な応用を目的とする活動	基礎・応用研究から得られた知識及び実務経験を活用し、新素材・装置・製品・システム・プロセスなどを導入すること

(出所：著者作成)

端的に言えば、世界有数の特定分野における科学技術が発達したクラスターに研究所を設け、学会や研究会などで交流を深め、その地域の研究者とネットワークを作りながら新たな科学知識を創造する仕事は、海外で研究 (R) を行う目的である。その一方、主に本社で開発されたベーシック・モデルを現地市場に適合したコストやデザインにどう適合させるか、すなわち本社の既存技術を現地市場や顧客にどう応用していくかを製造・調達部門と連携しながら工夫することが現地開発 (D) の目的となる。両方の性格を併せ持つ中間型の海外拠点も少数は存在するかもしれないが、ほとんどの場合は R と D の拠点は別組織として違った場所に立地する。ここまで違う性格を持つ両機能の組織を一つのテーマに束ねて議論することは非常に乱暴であり、そこからは自ずと表面的なことしか見えてこない。

その理由としては、欧米企業においても R&D をグローバル化するという企業の動きが比較的新しいものであったため、初期研究においてはマクロ的な現象に焦点を当てて議論するのが合理的な手法だったと考えられる。しかし、それ故に、グローバル R&D に関する研究の多くが、現象の理解にそのウエイトを置き過ぎていたことも否めない (浅川、2011)。そのため、本研究では、近年日本企業にとって重要な課題と認識されている D (開発) のグローバル化に絞った上で、よりマネジメント・インプリケーションに富んだ分析と議論を目指す。

‘R&D’ を一つの単位として捉える既存研究が持つもう一つの問題は、海外 R&D 組織の発展程度を考慮せずに無分別な統計分析を行うところにある。2008 年から本研究の調査を進めながら驚いたのは、本テーマに関しては資料上の情報と実際との間に大きな差異が存在するという点であった。例えば、ホームページ上の公式資料上では海外に開発拠点

が多数存在する企業、あるいは東洋経済新報社が発行する「海外進出企業総覧」などの資料での海外拠点の業務内容に研究・開発と明記されている企業だとしても、その中身のバラつきは非常に大きい。実際に調べてみると、現地で市場の情報収集ぐらいしかしていない組織も、高い設計能力を有する組織も、エンジニアが1名しかいない組織も、100名いる組織も、全て「研究・開発」機能有りと資料上には表記されてしまう。そういったデータを数十社・数百社集めて調べたとしても、‘海外 R&D 拠点の能力と役割には差があり、本社との関係性も異なる’という至極当然な結果しか導き出せない。

このような既存研究からの問題意識を踏まえて、本研究では開発機能のグローバル化に議論の範囲を限定した上で、各拠点の組織内部や本社とのやり取りに着目した定性的な分析を行っていく。

### (3) 本研究の構成

本書は、8章から成る3部構成となっている。以下では、各章のあらましを紹介する。

第1章から第3章までの第一部では、本書で行う議論の理論的・現実的背景を提示し、本研究の位置づけを明確にする。

まず、本章で研究の問題意識及び背景となる現象、分析方法などについて説明をした後、第2章では既存研究をレビューする。国際経営論の流れの中で‘グローバル R&D 論’がどのように発展したのかを整理した後、グローバル R&D 論の中身を掘り下げていく。それを通じて、既存研究が図 1-1 で示した①（現地 R&D 組織の内部）と③（本社組織が海外 R&D 組織に与える資源や権限、知識）の議論に偏っていたことを明らかにし、本研究の分析から②本社組織内部の要因と④海外 R&D 組織から本社組織の方向に流れる資源や知識に光を当てることで、よりバランスのとれた議論を目指といった研究全体の方向性を提示する。

続く第3章では、7社の事例調査及び既存研究を含めた2次資料から得られたデータを用いて、グローバル製品開発戦略の4類型を確認し、該当事例を紹介する。第2章が理論的な視点から本研究の位置づけを明確にしたとしたら、第3章では複数の多国籍企業の事例からグローバル開発戦略の全体像をつかみ、現実的な課題としての本研究の位置づけを確認することがその目的である。7社の分析を通じて、企業や製品、ターゲットとする市場・顧客によってグローバル製品開発戦略の選択肢が異なってくることと、1社でも複数の開発戦略を使い分けていることなどを示す。その上で、4章以降では開発のグローバル化を目指す企業の課題に絞って議論を展開することを明示する。

第2部は第4章と第5章から成り、‘本社中心的開発体制をとってきた企業の開発グローバル化は思ったほど順調に進まない’ことをデンソーの事例から示す。

まず、第4章では、デンソーにおける開発立地と製品設計の従来のある方を探る。つまり、2008年からグローバル市場環境に対応した戦略修正が加わるまでには、どのような開発立地と製品設計で世界市場に対応してきたのかについて分析を行う。デンソーが製品開発のグローバル化に本格的に取り組む前から製品開発機能を持っていた北米、韓国、イタ

リア拠点の事例を分析することで、既存の開発立地と製品設計の拠点間配置は何によって決められていたのかを探る。その結果、従来は可能な限り本社で製品開発を行うことを前提とし、海外拠点における開発機能は製品特性と設立経緯の両方に影響されながら形成されてきたことを示す。

続く第5章では、デンソーが2008年の米国発世界金融危機の後に行った開発立地の再配置について検討する。まず、市場環境の変化に適応するため、開発立地の選択を改めた背景及び結果について説明した上で、タイ、中国、インドに設けられた新拠点の中で開発機能がどのように形成されてきたのかについて分析を行う。その結果、デンソーの場合、海外開発拠点を意図的に置くだけでは開発機能が形成され難かったことを示す。要するに、新たな海外開発拠点の中でも新規性・異質性の高い顧客が多く存在するインドでは開発機能の形成が進んでいたのに対し、日系企業を中心としたタイと中国市場では開発機能の形成が進んでいなかったのである。このような分析結果をもって、開発拠点を海外に立地させた後のマネジメントについて工夫する必要性を提示する。

本書が主張したいコアの内容となる第3部は、第6章から第8章までであり、‘海外開発組織を成長させるためには、本社組織内部の課題を見極め、解決する必要がある’ことをデンソーと複数企業の事例から訴える。

まず、第6章では、本研究の調査で浮かび上がった‘本社エンジニアの心理的抵抗’など本社組織内部の問題が開発タスクの海外移転を妨げていたことを提示する。それに対する解決のアプローチとして、デンソーが新興国市場向け製品開発のために立ち上げたDP-EM(Denso Project for Emerging Market)の事例を取り上げる。それを通じて、本社組織内部の変化無しには、グローバル製品開発を進める過程において本社と海外拠点間の連携に様々なボトルネックが生じ得ることを示す。とりわけ、本社エンジニアの認識の変化及び本社と海外開発拠点とのコミュニケーション・チャンネルの構築が双方の連携に重要であることを指摘する。

続く第7章では、本社から海外拠点への一方通行の知識移転の問題点を指摘し、双方向の知識移転を促進させる新たな仕組みとして逆駐在制度の有効性について論じる。既存研究においても逆駐在員の知識アクターとしての役割が強調されたことを確認した上で、3つの事例研究の結果を通じて逆駐在員の有効性と必要性を訴えていく。一つ目は、本社への逆駐在員経験を持つ現地人エンジニアが現地顧客向け製品開発を成功に導いたデンソーインド拠点の事例、二つ目は、調査日現在本社に逆駐在に来ていた外国人エンジニアの事例である。三つ目は、韓国に開発組織を持つ日系企業5社の事例で、逆駐在制度を活用し成長させた現地開発組織が現在に至っては企業グループを支える役割を担っていることを示す。それを通じて、本社が持つ技術知識と海外拠点が持つ市場知識との違い、また双方に深い理解を持ちながらこれらを持続的につなげていく知識リエゾンとしての逆駐在員の有効性を指摘する。

最後となる第8章では、ここまでの議論をまとめた上で、その意味することを論じ、本

書を締めくくる。まず、研究者および実務家にとってのインプリケーションを議論する。また、自動車サプライヤーのデンソーを主な事例研究の対象とした本研究がどういった特殊性を持ち、他方でどの程度の普遍性を持ちうるのかについて検討する。最後に、本書で取り掛かっているが、今後より発展させていかなければならない研究課題を提示する。