

中田 義直 (日本AT&T, AT&Tベル研究所)

多くの分野で市場が国際化してきていることは疑いのない事実であり、企業がこの状況にうまく対応していかなないと、国際化に成功した競争相手に遅れを取ることになるのはまぎれもないであろう。

企業が国際化を試みる場合、最初に海外に派遣するのはマーケティングと営業部門である。新製品の企画を立てたり、また、実際個々の顧客を訪問して製品を売ろうと思えば、現地に住み込んでその地域の人の流れ、文化、習慣、趣向等について理解するのが必要となってくるからである。

次の段階として考えなければならぬことは、製造部門の海外進出である。これには、人件費が安いこと、顧客や主要な部品下請け業者と密接な連絡が保てること、または政治的配慮等、幾つかの理由が挙げられる。そして、通常、最後に考えられるのが研究・開発部門の海外進出である。

そこで一企業の研究・開発部門の国際化を考えてみたい。研究・開発部門を海外で設立する場合、先ず、企業戦略の全体の一部として考えなければならない。(注1) 企業が全体の運営の中において、現地でどのようなビジネスを運営していくかによって、海外に設立する研究・開発部門の性格・形態が決定されるからである。例えば、海外に販売およびマーケティング部門のみを設立するというのであればシステム設計や故障分析部門だけで事足りるであろう。それ故に、研究・開発部門を海外に設立する際には、企業の国際化戦略を十分に練り上げることが第一歩となる。

第2番目に必要になってくることは、研究・開発部門の国際進出計画に対する経営者側からの長期的な見解である。これは全ての海外ビジネスに不可欠なことである。つまり、設立当初は規模が小さくても、いずれ長期的には大規模な組織へと成長していくと現地社員を納得させられなければ、現地で有能な人材を獲得することは困難である。

次に、海外での研究・開発部門運営においてはその存在を正当化する明白な使命を持つことが必須である。ウェストニー、榊原両氏(注2)は、海外に研究・開発部門を設立する主な理由に次の四点を挙げている。

- (1) 本社の研究・開発活動を促進すると思われる、現地の技術発展動向把握のための技術監視。
- (2) 外国の競争相手の技術戦略分析のための技術監視。
- (3) 現地のニーズに合わせるための既存製品の現地化と新製品の設計。
- (4) 生産技術、材料工学、HDTVのような相手国が世界をリードしている特定技術分野における研究開発。

(5) 海外に製造工場を設立した場合に、研究・開発部門も共存させることで研究・開発から製造への移行を一層、容易にする。

(6) 豊富な理工系人材が現地にある場合。

理由の(3)は、おそらく最も一般的だと思われる。日本とヨーロッパの企業の多くが、米国内にデザインセンターを設置し、自社製品を現地のニーズに合うように設計している。

理由（５）も世界中に多くの研究・開発部門が設置される理由となっている。しかしながら、研究・開発部門の設立を妨げている要因の一つとして、製造現場周辺での熟練した人材不足が挙げられるだろう。

[illegible]

- 99 -

うにして、我々は国籍・国境のない研究・開発環境というものを作っていかねければならないし、その結果、研究員達にとっては職業の将来性がさらに広がり、自由なアイデアの交換も活発となってくる。

しかしながら、真に国際的な研究・開発機関を実現するために必要な努力、投資、そして忍耐力というものは実に重要で大変なものであるが、その3点がなければ、企業は世界市場において主役にはなれず、結局、脇役として終わってしまうことになると思う。

(注1) George A. Luers : 「ACCJ Journal」
1986年4月号、P. 72-78より抜粋。

(注2) D. E. Westney、K. Sakakibara 共著：
1985年発刊 「Technology in Society」
7巻、P. 315-330より抜粋。