

○森武美穂（早大アジア太平洋研），丹羽 清（東大総合）

1. はじめに

近年、市場のグローバル化に伴って、企業の研究開発体制も国内のみに留まらず、海外拠点を活用した研究開発マネジメントの重要性が増してきている。特に、グローバル市場で展開する製品開発においては、R&D 拠点の国際的分散配置のメリットと調整コストとのバランスが課題である（Porter, 1986；Bartlett and Ghoshal, 1989；Mansfield, 1979 等）。R&D 拠点を一カ国に集中すれば、調整コストは最小限に抑えられるが、多様性に富む情報や技術を活用し、R&D の成果を最大限発揮させるメリットは制限されてしまう。逆に分散させた場合には、世界中の拠点から得られる知識や情報、最先端の技術を取り入れられる一方、企業内の調整コストが嵩むことは避けられない。このような課題を内包しつつ、企業は海外における R&D 拠点を拡大してきた。そして、近年になって、国際的に分散した R&D 拠点をネットワーク化した「グローバル製品開発チーム」による製品開発活動を行う企業が増えつつある¹。一つのチームとして機能する、新しいグローバル製品開発マネジメントについて、理解を深めることが求められてきている。

そこで本研究は、グローバル製品開発チームにおいて、日々の製品開発活動を統合して推進するグローバル製品開発チームリーダー（以下 グローバル・リーダー）に焦点を当てる。具体的には、グローバル・リーダー拠点国・地域の選出や、グローバル・リーダーの役割、要求されるスキル等を分析することによって、競争力のあるグローバル製品開発力の創出に貢献することが狙いである。

まず、本報告では、グローバル・リーダー拠点国・地域の選定に関する概念軸を提言する。そして、研究開発活動の中でも、比較的、市場化の予測が可能であるような一般消費財の製品開発の事例を取り上げ、グローバル・リーダー拠点選定に関する概念軸とそれらの両立性の追及について考察する。

2. グローバル・リーダー拠点国・地域選定に関する軸

製品開発活動において、開発リーダーの役割が重要である。そして、グローバル製品開発チームのリーダーを論じる場合には、「誰」がリーダーとなるか、という個人の選定の他に、「どの拠点（国・地域）」にリーダーを配するか、という上位の選定が関わってくる。前提として整理しておきたいのは、本報告における「グローバル・リーダー拠点国・地域の選定」とは、既に企業が海外 R&D 拠点として設立済みの拠点を所与とし、その中でどの拠点（国・地域）が開発リーダーとしての機能を担うか、という視点である。したがって、R&D 拠点の海外進出先決定要因とは異なり、新しい論点となる。既存研究では、企業内国際分業の形態に関する報告はあるが（榊原, 1995）、グローバル・リーダー拠点国の選定に関する研究は発展段階であり、この点に関する報告はほとんど見られない。

企業が既に設けた海外 R&D 拠点を一つのチームとして機能させるには、まず、グローバル・リーダー拠点国・地域の選定が第一の戦略的行動となる。グローバル・リーダーを配することによって、企業

¹ Barczak and McDonough III (2003) の研究で、Product Development & Management Association に所属している世界各国の製造業 1,156 社にアンケート調査を行ったところ、回答企業社 109 社中、約 55%に当たる 60 社がグローバル製品開発チームによる製品開発を行っている。

内国際分業で製品開発が進んだとしても、そのプロジェクトの最終責任の所在が明確化されるからである。最も分かりやすい選択肢は、本国をグローバル・リーダーの拠点に置くのか、海外拠点に配するのか、という意味決定であろう。これは、海外拠点を設けた際の選定理由と重なる場合もあるが、それ以外にも、次に示すような二つの誘引概念軸によって、選定されるのではないか、という問題を提示する。即ち、国際的に分散した研究開発拠点との連携や、生産拠点、本社経営陣との調整など、距離的、文化的な制約が非常に多い複雑なタスクの効率的なマネジメントを追求するロジックと、市場や環境の特性を捉え、競争力のある新製品をいかに創出するかという製品機能の先端性を追及するロジックの優先順位に関する選択を行うことである。

まず、製品開発活動の場合、グローバル・リーダーの選定条件に際して、市場との関連を無視することはできない。特に市場化の予測が可能であるような製品開発の場合は、市場規模や成長性、収益性、競争の質（競合会社の数や、自社のポジション、シェア等）、消費者ニーズや慣習の行動等、市場特性との関連は重要である。加えて、グローバル製品開発では、各拠点が位置する環境や市場に特に集積している技術や知識・情報を活用する点も、重要な要因として考慮される。本報告では、市場特性や環境的な特性が、その拠点をグローバル・リーダーに選定することを誘引する要因に寄与していると解釈し、一つ目の概念軸を「環境・市場的な魅力による誘引（Market-Advantage-driven Trigger）」と定義する。

一方で、社内的に考えて重要な方向性もある。グローバル製品開発チームは、同一国内で製品開発を進めるのに比べて、言語や文化、その他の標準の違いなど、企業内の複数拠点間で調整しなければならない多様性や複雑性が高い。よって、それらの調整タスクを軽減すれば、グローバルのスケールメリットを発揮することが可能となるため、コスト的に優位になり、開発のスピードも速くなるなど、利点が多くなる。したがって、「その拠点到グローバル・リーダーを置くことによって、企業内部の利便性が高いこと、都合が良いこと」を重視する方向性も考えられる。本報告では、二つ目の軸を「社内的な利便性による誘引（Internal-Convenience-driven Trigger）」と定義する。

また、さらに言及すれば、これら二つの概念軸はグローバル・リーダー選定の際には一方の軸で決定出来たとしても、持続して機能するには、最終的に両方を満たさなければいけない。したがって、この二軸はトレードオフの関係ではなく、どちらか一方の軸が弱い場合は、不利な立場を改善するような企業努力が必要であろうと考える。

次に、グローバル消費財企業のグローバル・イノベーション・プログラムを事例として取り上げ、これらの点を含めたグローバル・リーダーの選定に関する概念軸の傍証として考察を加える。

3. グローバル・リーダー選定に関する仮説事例と考察

一企業内の持つ、国際的に分散した研究開発拠点が全て、市場的・環境的に恵まれた位置に設立しているとは限らない。また、全ての拠点が企業内部の利便性を同一レベルに満たしている訳でもない。例えば、自前主義で全ての研究テーマを本国研究拠点で開発する企業は、「環境・市場的な魅力」よりも、「社内的な利便性」の方向性を優先する傾向があると言える。また、海外にある研究拠点は多くの場合、「環境・市場的な魅力」があったとしても、「社内的な利便性」の観点では妥協している点が多い。このように、どちらか一方の方向性に偏重していた場合、企業はどのような戦略的行動によって、グローバル・リーダーを機能させるのか。例えばそのために、IT投資によるインフラ整備をしたり、設備投資による拠点の充実の向上を図ったり、専門性の高い研究者の配置転換等で解決したりすることが考えられるが、究極的な判断は、グローバル拠点の移管であろう。そのような事例をグローバル消費財企業のプロクター・アンド・ギャンブルの一事業に見ることが出来る。

プロクター・アンド・ギャンブル（以下 P&G）では、今日、世界中のどの市場で販売される製品でも、

研究開発は一つのグローバル R&D プロジェクトで進められている。P&G というと、ブランドマネジメント制度を始め、マーケティングの企業というイメージが強いが、同社前会長のジョン・ベッパ氏が強調するように、同社は元来、研究開発型企業である。同社の 2004 年度の研究開発費は売上高の約 3.5% にあたる 18 億ドル (約 1,980 億円: \$1=¥110 換算) で、全米で上位 20 位以内に入る額を投資している。同社の研究開発職社員数は、全世界に約 7,500 名で、その内、約 40% が海外の研究開発拠点に散らばっている (12 カ国、22 拠点)。日本の研究開発拠点は、1993 年に設立された神戸テクニカルセンター (兵庫県神戸市) で、日本向けだけでなく、アジア地域やグローバル市場向けの研究開発活動を行っている。

同社は 1998 年に発表された中期経営計画によって、それまで、地理的に分割されていた 4 つのビジネス・ユニットから、製品ラインによって分割されるグローバル・ビジネス・ユニット (以下 GBU) へと移行した。そして、当時 7 部門あった GBU 新体制当時、フェミニンケア GBU のグローバル・リーダーは北東アジア地域 (日本・韓国) が選ばれた。そのため、フェミニンケア GBU における神戸テクニカルセンターの位置付けは、グローバル・リーダー国として重要な研究開発拠点だったのである。この背景には、同社が 90 年代に入って、全世界的に指向してきた「標準化」を見直し、再度、ローカル市場を見据えた製品開発に重点を置いた戦略もあった上、日本市場が世界で 2 番目に市場規模が大きく、世界で最も消費者の要求水準が高いという市場特性もあった。同社にとって日本市場は、世界に先駆けて、新製品のテストをする市場という意味があり、「日本市場は R&D にとって夢のような場所だった」と言われていた (Dyer, 2004, p.226)。総合すると、同社におけるグローバル・リーダー選定は、当初「環境・市場的な魅力」の方向性を優先していたであろうと考えられる。

しかし、その 2 年後、新組織体制への変革が急激すぎたため、CEO が交代し、グローバル経営体制の建て直しを図った。その際、フェミニンケア GBU のグローバル拠点も日本からアメリカ本社へと移管される。この時点でグローバル・リーダーが移管される理由は、どこにあったのか。フェミニンケア GBU・北東アジア地域社長 (当時) のケリー・クラーク氏は、「アジアに拠点を置いたのは間違いだった。」と回顧している (Dyer, 2004, p.302)。突然、グローバルの情報が必要になったが、そのようなものはどこにも無く、非常に基本的な情報を集めるだけでも、電話や Fax、電子メールなどでやり取りをしなければならなかったため、必要以上に時間とコストが掛かり、日常業務の大きな負担になっていた。また、日本にグローバル GBU 拠点を置くことによって、アメリカ本国にいる他の上層部経営陣からも、遠く離れていた事は、グローバル・リーダーとして企業内部の調整に対する利便性に欠けていたのである。

そこで、アメリカ本国にグローバル・リーダーを移管する際の意思決定について、先ほどの二軸を適用して考察してみると、「環境的・市場的な要因」という方向性は、アメリカ本国でも問題なく適応する。日本の市場規模は世界で 2 番目だが、アメリカはそれを超える世界最大規模の市場である。市場の規模だけで市場要因の必然性を判断するのではないが、同社の社外ネットワークの充実度を考えても、アメリカ本国の「環境的・市場的な魅力」は高いと言える。そして、もう一つの軸である「社内的な利便性」の方向性については、明らかに、アメリカ本国の方が有利である。よって、グローバル・リーダー選定の最終判断は「環境・市場的な魅力」に次いで、「社内的な利便性」を付与することによって、日本からアメリカへと移管したと考えられる。

4. 事例の総括と今後の研究アプローチ

以上の事例からの知見を総括すると、グローバル・リーダー選定に関する二軸とそれらの両立性の追及という仮説概念は、妥当ではないかと思われる。即ち、当初のグローバル・リーダーに選定された日本は「環境・市場的な魅力」の重要性は高かったものの、「社内的な利便性」は低かった。しかし、グローバル・リーダーとして有効に機能し続けるためには、「社内的な利便性」を高める必要があり、結局、その

両方向性を満たす拠点として、アメリカ本国にグローバル・リーダーを移管したと考えられる。

また、当該事例を考察する中で、もう一点、新たな仮説が導出される。それは、「経営陣が求めるグローバル製品開発リーダーと、R&D 研究者が求めるグローバル製品開発リーダーでは、異なる条件下でその優先順位の妥当性を判断しているのではないか」という仮説である。事例で言うと、R&D にとって「日本市場は夢のような場所であった」と市場・環境要因的に好意的な判断を下していたのに対して、上層部経営陣にとっては、情報や他の経営資源から孤立していたことから、「アジアに拠点を置いたのは間違いだった」と社内要因的に悪都合という判断となり、日本市場からアメリカ市場へとグローバル・リーダーを移管する動機になっていた。おそらく、事例の R&D のように「市場・環境的な魅力」に好意的な判断を下せば、今後のグローバル・リーダーは、インドやイスラエルなどが有力な候補拠点国・地域になるであろうし、事例の上層経営陣のように「社内的な利便性」を重視すれば、相変わらず、本国が最有力であろう。もしくは、本国以外でも「社内的な利便性」を促進するようなインフラ整備や設備投資、または提携による拠点能力を補填すれば、海外拠点がグローバル・リーダーになり得る可能性は高まる。このように、社内組織間で異なる見解を展開する場合の調整の解明も本研究の重要な側面である。

5. おわりに

国際的に分散した知識や情報を活用して競争力のある製品開発を進めていくための分析視点として、グローバル製品開発チームのグローバル・リーダー（国・拠点）を取り上げ、その選定に関する概念軸と両立性の追及について一考察事例を挙げた。しかし、本報告で提言した仮説概念については、考察に挙げた事例で、その可能性は示唆されたものの、反証事例や複数の同様事例による確認が成されていないため、これらの仮説検証には限界がある。よって、今後さらに、対象事例数を増やした上で、仮説概念軸の精査を図ることが課題である。また、新たに導出された仮説についても、R&D と上層経営陣の両者の視点を視野に入れた構造的な解明を行っていきたい。

最終的に、グローバル・リーダー拠点（国・地域・人）について、その選定条件や、持続的に機能させるために必要とされる役割や要求されるスキル等に関するフレームワークを構築できれば、企業は世界中の知識や情報を最大限に活用し、且つ、効率的な研究開発活動を展開することが可能となるであろう。引いては、競争力のあるグローバル製品開発マネジメント創出に貢献できるものと考えている。

引用文献：

- Barczak, Gloria. and McDonough III, Edward (2003) "Leading Global Product Development Teams", *Research Technology Management*, Nov/Dec 2003, pp14-18.
- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston, MA..
- Dyer, Davis (2004) *Rising Tide*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mansfield, Edwin, David Teece and Anthony Romeo (1979) "Oversea Research and Development by US-Based Firm", *Economica*, Vol. 46, pp. 187-196.
- Porter, Michael E, (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 榊原清則 (1995) 『日本企業の研究開発マネジメント』, 千倉書房.
- P&G社 HP <http://www.pg.com>
<http://jp.pg.com>
<http://www.eu.pg.com>