

## 製品開発の新たな方向

玉川大学 伊藤和憲

我が国に限らず、多くの企業の製品開発は、もともと本国親会社が集中的に行っていた。ところが、1980年代になると、企業が海外で製品開発を進展してきた実態を擁護して、海外子会社で製品開発をすることがグローバルな研究開発のあり方であるという見解が出始めた。しかし、製品開発を海外で実施することが企業のグローバル経営として検討したとき、いつでも優れているのだろうか。

製品開発を本国に限定せず、グローバルに展開すべきであるという見解が多くの研究者によって受け入れられてきた。たとえば、Bartlett = Ghoshal [1989] は、多国籍企業の生き残りとしてグローバルな革新を探索することが重要であるとしてトランスナショナル戦略を展開した。また、海外子会社で研究開発すれば、受入国の技術発展に寄与するだけでなく、グローバル経済での競争優位にもかなり影響する [Pearce, 1989] と主張する見解もある。さらに、製品開発をグローバル化するのは、技術レベルが一番高い国や地域に研究開発拠点をつくることによって、その最先端の技術開発の仲間入りができると同時に、そこで得られた技術を日本親会社に持ち帰り、企業の技術資源を増強できるからである [吉原, 1997]。しかし、研究開発をなぜどのように国際化するのか、企業の競争優位にどのような影響を与えるのかについてはほとんど研究がなされてこなかった [Cheng=Bolon, 1993, p. 1]。

これらの文献とは逆に、1990年代半ば以降の実態調査では、研究開発が再び集権化していることが発見された。たとえば、1995年にスコットランドにある電子産業9社の実態調査をしたところ、製品技術と生産技術がその開発活動の中心であったが、これらは別々にはなっていなかった [Taggart, 1998, p. 146] と報告している。つまり、製品開発が分散されていなかったというのである。また、グローバルに展開している日本、アメリカ、ヨーロッパの21社について1994年から1997年の実態調査をした結果、トランスナショナルに移行している企業を見つけることができなかった [Gerybadze=Reger, 1999, p. 256] と主張した。彼ら

の発見は、業務上はグローバルに展開しているものの、本社によるコントロール機能を再統合しているということである。

製品開発の集中と分散は、Bartlett=Ghoshal[2000,p619]によると、グローバル向け中央革新(center-for-global innovation)と現地向け現地革新(local-for-local innovation)と表現される。彼らによると、集中開発の特徴は、「革新の引き金となる新たな機会もしくはリスクは通常本国で知覚される。また、親会社の集権化した資源と能力が、新たな製品もしくはプロセスを作り出す支えとなる。他方、子会社の役割は現地市場に革新を導入することである。」これに対して分散開発の特徴は、「子会社の知識を当てにしている。現地で機会を認識すると、現地企業は現地市場で実施する革新的に反応するために資源と能力を用いる。」

製品開発の集中と分散について、その利点を簡単に整理しておこう。まず、研究開発を親会社に集中することの利点である。第1に、親会社で開発した各種の技術情報が海外に流出することを防ぐことができる。第2に、製造や販売と比較して研究開発は最も利益を獲得できる機能であるため、これを海外に移転することは利益の海外流出に通じる。さらに第3に、親会社での研究開発の集中効果もあるかもしれない。

これに対して、海外子会社に製品開発を分散すべきであるということの利点もある。第1に、現地市場のニーズに合わせた開発をするには、最も市場に近い場所で開発することが最適である。第2に、海外の技術レベルが高いときには親会社の技術に固執せず積極的に海外の技術を取り入れるべきである。さらに第3として、海外で培った先端的技術を親会社に取り込むこともできるかもしれない。

いずれの主張にも一理あり、これだけではグローバル企業がどのような製品開発をすべきかの答えは見つからない。製品開発は集中か分散かという二者択一の問題なのであろうか。以上の点を検討する。