

# 「製品開発における現地経営者の役割に関する考察

## —新興国市場での事例を中心に—

白 義納 氏

亜細亜大学アジア・国際経営戦略研究科

### I. はじめに

本稿では、新興国での日系企業における製品開発および現地経営者の役割の実態について、事例分析とアンケート調査の結果を中心に分析を行う。先駆的な研究において、経営者の役割については、研究開発活動への関与を中心とといった視点で議論されることが多かったが、製品開発の視点で現地経営者の役割に検討する研究はあまり存在しない状況にある。

従来の先行研究の整理と新興国での日系企業に関する考察の結果をまとめ、現地経営者が現地向け製品開発を行うプロセスでどのような役割を果たしているのかについて明らかにする。

### II. 新興国における日系企業の製品開発の現状および課題

日本の国内市場が縮小する一方で、成長市場としてBRICsをはじめとする新興国市場が急速に伸びてきており注目されてきている。特にリーマンショック以後、日本企業の多くは、事業拡大と利益確保のために新興国市場へ注力している。しかし、新興国顧客の所得水準はまだ低い、購買力も高くない。その上、ローエンド製品を事業基盤とする中国企業の中国国内市場のみならず、他の新興国市場への参入が、価格競争を激しくしているため、品質と価格の高い日本製品が新興国顧客に認められなかった。従って、理想的には現地市場のニーズを把握して、新興国市場のニーズに応える製品を開発するには、やはり現地法人に製品開発の機能を持たせるべきである（中川、2003、p.111）。

新興国市場ニーズの拡大につれて、日系企業が現地で製品開発機能を設置するようになった。しかし、新興国での日系企業の場合には、現地向け製品開発は、主に本国内に

ある知識、技術等の経営資源の優位性に基づいて現地向け改良を施すというやり方で行なった。それ以外に、製品開発のコア部分を日本本社で行い、詳細な下流工程を現地で行うという「棲み分け」も多く見られる（中川、2003、p.112）。従って、現地で製品開発機能を持たせても、ニーズを読み取れなく、事業がうまく進められない現状にある。その問題を克服するには、新興国市場向け製品開発において、現地人を採用し、現地法人へ権限委譲し、現地顧客が本当に手に入れたい製品を開発することが鍵になるという指摘がある。

### III. 経営者の製品開発への寄与

新興国向け製品開発は日系企業にとって、グローバル戦略における業績につながる最も重要な活動であり、現地ニーズに応える製品を生み出すための有効なマネジメントが極めて重要であると考えられる。

その問題に関しては、新宅（2009）が現地市場と日本の開発部隊との間の空間的距離、心理的距離を縮め、開発組織を現地化することが必要であると主張し、海外の研究開発における現地人の役割の重要性を提起した。確かに、現地顧客ニーズを的確に捉えた製品開発では、現地暗黙知獲得の困難と組織内知識移転のリスクにより、新宅（2009）のような多数の学者たちは、現地人エンジニアが果たす役割を重視しすぎる一方で、現地経営者の寄与は軽視されがちである。

多田（2010）は、多国籍企業の行う製品開発を、本国本社の開発する製品を現地市場向けに改良するフェーズから、現地ニーズ向け製品を現地組織が自主開発するフェーズを経て、最後は海外で開発された製品が世界へ展開する三つステップに分けた。こうした主張に沿った、新興国市場向けに開発した製品は世界市場に流入する可能性が高い。現地技術者の採用により、ニーズに適合した製品の開

発を行うのは勿論であるが、コスト削減の視点から見ると、国別にあるいは地域別に製品が開発されると、開発成果の重複コストがやはり大きいと考えられる。

特に、現地ニーズに重点を置きすぎると、企業全体の製品イメージが拡散するという可能性があり（中川、2003、p.112）、日本本社の製品コンセプトが希薄になりがちである。すなわち、製品開発のコンセプト構成が本社に一体化することが求められるので、最初の現地向け製品開発の過程で、現地適応とグローバル統合の課題を解決しねばならない。従って、本社の経営理念を現地組織へ浸透させ、本社の製品コンセプトを現地向け製品開発のプロセスで移転させるのは重要なことである。しかしながら、技術者には高いマネジメント能力が備わっていないため、そのような問題を解決できない。

周知のように、経営者の役割は、企業を取り巻く環境を洞察し、「自社の将来を構想する」とともに、「経営理念を明確化する」、「戦略的意志決定」することである（海保、1995、p.121）。企業は経営者の明確な経営理念のもとに、経営資源を戦略的に配分し、事業を進め必要がある。従来の研究においては、経営者の研究開発における役割について、研究開発への積極的な関与が企業の業績にプラスの影響を与える議論が実証されてきた。つまり、経営者が研究開発において積極的な役割を果たすことには重要性があると言える。同じように、現地出身の経営者が、本社での勤務経験を有する場合、元来本社の人材であるから、意思決定は本社と一体化していると言える。そうすれば、現地へ権限を委譲し、自主開発にさせても、本社の理念や製品コンセプトと乖離する可能性が少ない。

## IV. 事例分析

### 1. バンコクコマツ

バンコクコマツは1995年に設立され、1996年にショベルカーを中心に生産販売を開始した建設機械生産・販売会社である。製品開発機能については、大阪マザー工場の指導で、現地顧客満足を実現する製品を適切な価格で提供することに努力している。

2014年、コマツバンコクは初めて現地人社長を起用し、同年10月に Global Management Seminar に参加させた。コマツの現地トップから「コマツウイエ」という理念、心構え、行動を学び、社内で現地経営者を中心とする「コマツウイエ」推進委員会を構成し、「コマツウイエ」の理念を全社で共有した。現地社長の主導のもとに、常に現地顧客との対話を通じて、盗難防止機械の取り付けやオーバーヒート対策などのきめ細かな製品対策をとっていた。

### 2. パナソニックの中国生活研究所

パナソニックは中国市場において「ななめドラム式洗濯機」をきっかけに市場での地位を確立したが、初期の販売業績は不調であった。同社は2005年に「中国生活研究所」を上海に設立した。設立初期、所長以外の8人の研究員は中国人であったが、今は、所長を含めて従業員の9人は全員中国人である。

パナソニックの中国生活研究所は設立以来、現地人の提案に基づき、いい成果を収めてきた。それと同時に、研究所の役割も中国人の感性と責任で市場調査を行い、中国市場に根ざした商品の開発からグローバルに通用する商品開発をする組織へと転換した。

パナソニックが中国市場に進出した初期、製品開発において失敗を重ねた。当時、パナソニックの開発チームは中国で90円のドライバーが普通であることを認識し、低価格のドライバーを開発した。誰でも低価格のドライバーが中国市場でよく売れると思うが、意外と売れない状況にあった。そして、低価格品であるので、パナソニックのブランドイメージも傷つされた。低価格品は確かに新興国市場の顧客の欲求であるが、生活習慣などの原因で顧客のニーズは多様化していた。パナソニックの事例から見れば、製品の価格を下げることに伴い、コストと品質も下げるようになった。このような設計基準の引き下げは、企業全体のブランド価値を左右するため、その意思決定を行えるのは本社の社長であるが、本社社長の現地市場への理解には限界があるため、この時、製品の早期の市場投入が遅れた、現地経営者のスピーディーな意思決定が求められるのである。

## V. 現地経営者配置に関するアンケート調査

現地へ権限委譲現状経営者の現地化程度を明確するため、2017年12月1日に、東京証券取引所（1部、2部）及びジャスダック上場企業のうち直近3年で研究開発投資を実施している2000社向け、「企業におけるイノベーションマネジメントに関する調査」と題した質問票を送付した。そのうち「製品開発に関する現地への権限委譲程度」、「海外現地法人の経営者の配置現状」という二つの質問を設定した。権限委譲の現状に関しては、「製品・サービスコンセプト」、「開発費用」、「開発期間」の三つの項目から考察する。2017年12月15日までに回答数は97社である。

図表1が示しているように、「製品・サービスコンセプト」では、平均値が3.19であり、標準偏差が1.486である。「開発費用」では、平均値が2.74で、標準偏差が1.533である。「開発期間」では、平均値が2.94で、標準偏差が1.549である。「経営者」の平均値及び標準偏差はそれぞれ3.12と1.893である。結果から見れば、いずれも中央値3.5より

図表 1 現地経営者配置程度と権限委譲の現状

設問内容	設問項目	測定尺度		平均値	標準偏差
		1	6		
貴社の製品・サービスを開発する際に、以下の項目をどの程度現地法人に意思決定させますか	製品・サービスコンセプト	日本本社が全て決定する	現地法人が全て決定する	3.19	1.486
	開発費用			2.74	1.533
	開発期間			2.94	1.549
貴社は、海外現地法人の経営者（社長）としてどのような人材をどの程度配置していますか	経営者	現地人材は配置していない	現地人材を現地法人で配置している	3.12	1.893

図表 2 現地経営者配置程度と権限委譲に関する t 検定

質問項目	t 値	自由度	有意確率	平均値の差
製品・サービスコンセプト	-1.794	77	.077	- .385
開発費用	-1.828	77	.071	- .308
開発期間	-4.359	77	.000	- .756
経営者	-3.217	77	.002	- .564

小さい値である。

図表 2 が示すように、「製品・サービスコンセプト」、「開発費用」、「開発期間」、「経営者」が中央値3.5と差があるかどうかについて t 検定を行った。分析の結果から見ると、「製品・サービスコンセプト」(t=-1.7974, df=77, p>.05)「開発費用」(t=-1.828 df=77, p>.05) 有意確率 >.05 であり、この 2 つ変数と中央値3.5の間に有意差がないとみなせる。「開発期間」(t=-4.359, df=77, p.000)、「経営者の現地人材配置程度」(t=-3.217, df=77, p<.05) 有意確率 >.05 であり、これら 2 つ変数と中央値3.5の間に有意差があるとみなせる。

従って、「製品開発をする上で現地への開発費用決定の権限委譲程度」がまだ低いと「海外現地法人の現地人経営者の配置」程度が不足しているという現状が判明した。

## VI. 終わりに

本稿では、新興国ニーズ向け製品開発の問題を取り上げ、バンコクコマツとパナソニックへの事例分析を通じて、現地経営者の役割を考察した。現地経営者の登用が現地ニーズに応える製品開発では有効だけでなく、特にグローバル経営が求められている今日、「現地適応」と「グローバル統合」にも寄与していることを見出した。

しかし、アンケート調査の結果によると、製品開発をする上で、現地に意思決定させ、権限の委譲は不足という現状がある。この点については、多くの企業に重視されることを期待しておく。

## 参考文献一覧

- 1) 伊藤善夫 (2010) 「製品開発の適応と市場成果：中国市場における日本企業の製品開発とその背景」 年次学術大会講演要旨集, 25 : 151-154
- 2) 岩田智 (2007) 「グローバル・イノベーションのマネジメント——日本企業の海外研究開発活動を中心として——」 中央経済社
- 3) 岩田智・米山茂美 (2010) 「先進国と新興国における日本企業の研究開発活動の比較分析」 関西学院大学国際研究, Vol.6 No.2
- 4) 金熙珍 (2012) 「現地エンジニアが主導する製品開発」 赤門マネジメント・レビュー11巻5号 (2012年5月)
- 5) 元橋一之 (2012) 「研究開発のグローバル化に関する新たな潮流：新興国の台頭と日本企業の対応」 組織科学, Vol.46 No.2 : 4-14
- 6) 新宅純二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」 2009年8第2号
- 7) 多田和美 (2009) 「海外子会社の製品開発に関する研究の課題」 経済学研究 経済学研究 = Economic Studies, 59(2) : 23-47
- 8) 島谷裕史 (2007) 「海外 R&D 拠点の役割進化プロセス——米系多国籍企業 K 社の日本の R&D センターの事例分析——」 『国際ビジネス研究会年報2007年』 第13号, pp.109-135
- 9) 海保英孝 (1995) 「研究開発におけるトップマネジメントの役割について」 成城大学経済学部, Vol.130, pp.111-122
- 10) 中川優 (2003) 「在外日系企業における製品開発と原価企画」 同志社商学, 第54巻第4号