

# 日本の多国籍企業におけるR & Dの国際化について一考察

## A Study on the Internationalization of R & D in Japan's Multinationals

(1991年4月3日受理)

米 倉 稷  
Minoru Yonekura

**Key words:** R & Dの国際化, 現地化, グローカリゼーション

### I は じ め に

日本企業のグローバリゼーションは、1985年秋のプラザ合意以降の円高の定着を契機として、一斉に進展したとみなされている。現代はまさに地球的規模で戦略を練るグローバル経営の時代である。また、従来の輸出基調の戦略の段階から「海外生産への戦略シフト」が一層進展している。因に、89年には、日本企業の対外直接投資（資本の流出）は、441億3,000万ドルとなり、ついに世界一を占めるまでに成長した（1）。このような動きに関連して、新しい戦略的動きも生まれてきつつある。たとえば「海外からの輸入」、「R & Dの国際化」、「競争相手との戦略的提携」などがあげられる（2）。また、90年代から21世紀初頭にかけては、国境を意識した「ボーダーフル」の時代であり、この時代の多くの日本企業の国際経営の課題は、「グローカリゼーション」（グローバル・ローカリゼーション、グローバルに考えた現地中心経営）にならざるを得ないという考え方も台頭しつつある（3）。つまり、従来のグローバル化という「統合」と現地化（ローカル化）という「分散」を同時並行して追及する新しい国際経営の戦略的課題である（4）。これらの戦略的動向のうち、本稿では主にR & Dの国際化に焦点を当てたい。技術資源は企業の存続、発展を決める中心的な経営資源であり、R & Dの国際化は国際経営戦略の基本を左右する重要な要因の一つになるからである。また、R & Dの国際化に関連してグローカリゼーションにも触れることにしたい。グローカリゼーションは日本企業の国際化戦略の新しい萌芽とも見ているからである。ただし、これについては手もとの資料がとぼしいので現状を素描する程度で満足しなければならない。

以上を踏まえてここでは、まず①日本企業のR & Dの国際化がどの程度進展しているのか、②なぜR & D機能を海外に分散するのか、③海外R & D拠点設置の理由は奈辺にあるのか、④今後の見通しはどうかなどについて分析し考察することを課題としたい。とりわけ①については、日本の21社の多国籍企業（海外R & D拠点30社）（5）を選定し、従来の調査結果との比較をしてみたい。なお、本稿で日本の多国籍企業と述べた場合は、それが常に日本の多国籍的な製造企業を意味していること、また日本企業とは日本の多国籍企業を含むことを了解してほしい。多国籍企業の定義は、「多国籍企業とは海外生産に積極的な大企業である（6）」という定義を採用することにしたい。

## II 日本の多国籍企業のR & D国際化の動向

### 2.1 R & Dの国際化の概念

R & Dの国際化とはいかなる内容をもつのだろうか。福井龍稿「動き始めるわが国企業の海外研究開発」(調査115号, 1988年)によると, 次の三つの側面を持つという(7)。第1は, 「研究開発の国際的な連携」である。この側面には, 委託研究, 受託研究, 共同研究, 他機関あるいは特定の研究者による「寄付金等」を通じた関与の四つが含まれる。第2は, 「海外における研究開発」である。広義では, 企業の海外事務所・支店・現地法人などが海外で何らかの研究開発を行うことを指す。先進技術の収集・調査, 現地法人による研究開発活動, 本格的な研究所の設置, 現地における研究者の雇用問題などが含まれる。すなわち, R & D拠点の海外分散化とR & Dの現地化である。第3は, 「外国人研究者の受け入れ」である。日本企業の国内の研究開発部門に, 外国人の研究者や技術者の長期的派遣の受け入れである。すなわち, R & Dの「内なる国際化」である。ここでは, 第2のR & D拠点の海外分散化とR & Dの現地化に焦点を絞って分析を進めることにしたい。これらの問題は日本の多国籍企業のグローバル戦略の展開と密接な関連性を持つからである。

ところで, R & D拠点の分散化とは, 企業行動のロジスティックスの問題であり, 経営資源の最適配分を意味している。海外拠点の地理的分散化対集中化の問題はこの領域に入る。また, R & Dの現地化とは「製品開発を親会社に依存しないで, 海外子会社が現地のニーズに合う製品を自社で開発できる体制を持ち, 経営が自立していること(8)」を意味する。では, R & D国際化の実態分析から始めることにしよう。

### 2.2 R & D拠点の分散化対集中化

さて, 日本企業の研究開発は, 日本の親会社で集中的に行うというのが従来のパターンであった。では, なぜ親会社に集中するのだろうか。この集中化の要因として, たとえば根本孝教授は, ①規模の経済性, ②容易なコミュニケーションと調整, ③ノウハウの保護, ④ホスト国政府の影響および⑤国内での経験効果などを指摘されている(9)。ところが, 表II-1からも明らかなように, 80年代後半になると研究開発拠点の分散化がかなり速いスピードで進んでいる。この動向を鑑みれば, 従来の集中化の発想は, 修正の必要を迫られているように思える。では, どのような変化が見られるだろうか。最近のいくつかの研究やデータ(10)によると, これまでに次のような諸点が明らかにされている。

① 対先進国直接投資の本格化時期は, 1980年代以降で, 海外R & D拠点設置の本格化時期は, 1980年代後半からである。

② 海外研究所の所在地は, アメリカが圧倒的に高いウエイトを占めている。その他, 西欧, アジアにも進出している。

③ 業種は, 自動車関連, 電機・電子関係が大半を占めている。鉄鋼, 金属, 化学なども事業の多角化を目指している。進出地域と業種との関係では, 輸送機械と電気機械は米国への集中度が高い。化学と医薬品は西欧にもやや分散化傾向が見られる。一般機械はアジアの比率が相対的に高い, などである。

以上を踏まえて, 次に日本の多国籍企業21社(海外R & D拠点30社)について, どのような特徴がみられるか分析を進めることにしたい。

## a 海外R &amp; D拠点の設置時期

表II-1 日本の多国籍企業の海外R &amp; D拠点：進出時期別

進出時期	海外R & D拠点数	割合(%)
1960年代	0	0
1970-74	1	3.3
1975-79	3	10.0
1980-84	5	16.7
1985-89	21	70.0
合計	30社	100.0

- (注) 1. 資料出所：「'90業種別海外進出企業」(東洋経済新報社)より集計。  
 2. 進出時期は、設立、操業または買収のいずれかを含む。  
 3. 海外R & D拠点の概念定義は、末尾の注(5)を参照のこと。

表II-1は、海外R & D拠点の設置時期を示したものである。この表から、①海外R & D拠点の設置は、1970～74年の期間に開始していること、②1975年以降84年まで海外拠点数は漸増していることが明らかである。ところが、③1985～89年の期間になると、全体の70%に当たる21社がこの期間に集中的に設置されており、わが国企業のR & D機能の分散化が本格的に始動したことがわかる。一方、ジェットロ白書(1991)によると、日本の対外直接投資(大蔵省届け出)は、三つの拡大期を経験しているという(11)。すなわち、第1波(1969～73年)、対外直接投資額は累計で83億ドル、第2波(1978～84年)、同492億ドル、第3波(1986～89年)、同1,702億ドルであった。とりわけ第3波は、日本の対外直接投資にとって未曾有の拡大期であり、この時期は日本企業のグローバル化が本格化する時期でもある。この対外直接投資の拡大期と海外R & D拠点設置の進展を比較すると、日本の多国籍企業21社のR & D拠点の海外分散化は、対外直接投資の拡大と共に急展開していることがわかる。次に、業種分野の特徴を見てみよう。

## b 業種分野

表II-2は、親会社の業種と海外R & D拠点の地域分布を示したものである。まず、業種分野について見ると、かなり広範囲に渡っていることがわかる。最も件数の多い分野は、電気機器と自動車で、それぞれ全体の19%を占めている。ついで、一般機械と精密機器が各々14.3%のシェアを持つ。これら四つの業種を加えると、全体の67%を占めることになり、中心的な業種と言える。その他には、化学、食品、薬品、鉄鋼、非鉄金属、通信などが見える。では、海外R & D拠点の事業内容にはどのような特徴が見られるだろうか。「'90海外進出企業総覧」(東洋経済新報社)と「'90業種別海外進出企業」(同)で調査可能なものを列挙すると、次のようになる。

電気機器：ソフトウェアの開発、半導体関連の設計・開発、電子技術の研究開発など

表II-2 日本の多国籍企業の海外R & D拠点：業種別，地域別

業種	親会社数	海外R & D拠点数	国別内訳							
			アメリカ	カナダ	イギリス	フランス	旧西ドイツ	シンガポール	台湾	中国
食品	1	1								1
化学	2	2	1					1		
薬品	1	1					1			
鉄鋼	1	2	2							
非鉄金属	1	1	1							
一般金属	3	3	3							
電気機器	4	8	5		1	1			1	
自動車	4	7	6		1					
精密機器	3	3	2		1					
通信	1	2	1	1						
合計	21	30	21	1	3	1	1	1	1	1

(注) 1. 親会社と海外R & D拠点の選定基準は，末尾の注(5)を参照のこと。

2. 資料出所：①「'90業種別海外進出企業」(東洋経済新報社)，②「'90海外進出企業総覧」(東洋経済新報社)，③「日経会社情報，季刊'91-II春号」(日本経済新聞社)，④「ダイヤモンド'91企業ランキング」(ダイヤモンド社)以上から集計。

一般機械：ベアリングの研究，ミニスーパーコンピュータの開発など

精密機器：情報関連機器の製品開発，画像処理等ソフトウェアの開発など

化学：塗料研究開発など

鉄鋼：エレクトロニクス材料の研究など

通信：光導波回路技術の研究開発，高性能リチウム2次電池の開発など

薬品：新薬の研究開発

食品：野菜，花卉の新品種開発，生産

以上のデータから推測するに，海外R & D拠点の事業内容は，基礎研究，応用研究，開発研究のうち，製品の開発研究が主体であるように思える。また，一般機械や鉄鋼分野では，異業種分野の製品の開発研究なども進展しつつあるように思える。では次に，地域分布について見てみよう。

### c 地域分布

まず，地域分布で最も大きな特徴として，海外R & D拠点30社中21社（全体の70%）がアメリカに集中していることを指摘しておきたい。これにカナダ1社を加えると，北米・カナダ地域で全体の73.3%

になり、これら地域のウエイトの高さがよくわかる。次いで、ヨーロッパが5社（イギリス3社、フランス、旧西ドイツ各1社）で、全体の16.7%。残りは、アジアで3社（シンガポール、台湾、中国各1社）、全体の10%になる。しかし、この結果は、従来の調査結果と比べて大きな相違はないように思える。ところが、業種と地域分布の関係で見ると、業種によっては必ずしもアメリカ中心でないこともわかる。たとえば、食品と薬品はアメリカ以外の国に研究開発拠点を持つ。また、電気機器は、アメリカが中心ではあるが、イギリス、フランス、台湾にも拠点をもち、研究開発の分散化傾向が窺える。他に、化学、自動車、精密機器、通信はアメリカおよびそれ以外にも研究開発拠点を設置しており、多少ではあるが研究開発拠点のグローバル化への兆しが窺える。

以上、日本の多国籍企業21社の海外R & D拠点の動向をみてきた。その結果を要約すれば、つぎのようになる。まず、海外R & D拠点の本格的な設置時期は、1985～89年の期間であり、この時期は日本の対外直接投資の未曾有の拡大期でもあった。第2に、地理的には北米・カナダ地域のウエイトが圧倒的に高い。しかし、ヨーロッパ、アジアへも進出している。第3に、業種では電気機器、自動車、一般機械、精密機器が中心である。しかし、それら以外にもかなり広い分野に渡って研究開発活動が進められている。第4に、海外拠点での事業内容は、製品の開発研究が主体になっている。しかも、30社中28社が、自社の他の販売または生産拠点の所在地と同箇所、近接または同州・同国内の何れかであり、販売または生産現場に接近した開発研究が行われている。最後に、業種と地域との関係では、アメリカの比重が高いものの、電気機器を中心に、グローバル拠点づくりが進行しつつあることも窺える。しかし、以上の要旨は従来の調査結果と比べて然程大きな差はみられない。その理由として、どの調査も日本の大企業を対象にしていること、調査時期が近接していること、データ源が類似していること、などを指摘できる。次に、日本の企業がどうして海外にR & D拠点を設置するのか、そのねらいは何か、今後の見通しはどうか、などについて考察していきたい。

### 2.3 海外R & D拠点の設置理由

ところで、R & D拠点を海外に分散化（立地）する状況要因については、論者により各様であり、まだ一般化されるまでには至っていないと言われている(12)。そこで、ここでは若干の論者の主張を整理して、そこから一般的な動向を導き出したい。

さて、表II-3は、海外R & D拠点設置理由を論者別に整理したものである。分析にあたって、この表のデータI：通商白書（平成2年）をベースにして進めることにしたい。その理由は、対象が日本の企業であること、データが百分比で示してあること、などである。なお、日本の多国籍企業21社に関するR & D海外拠点設置理由は、データ不足のため、ここでは言及しない。ところで、実際に企業が海外拠点設置を決定する場合には、各要因を複合して実施されることは当然のことである。しかし、各要因には類似点もみられるので、それぞれをいくつかの種類化することにしたい。

まず、データIの要因①と②のインプリケーションは、現地市場を重視していること、現地の市場動向、ニーズを把握し、それに対応した製品の開発研究を目的としているものと考えられる。このタイプをここではA型：「現地市場志向型開発研究」と呼ぼう。つぎに、要因④は現地の生産現場との結びつきを重視している。生産現場に開発機能を接近させることにより、生産と開発を一体化させることを目的としているものと考えられる。このタイプをB型：「生産関連型開発研究」と呼ぼう。さらに、要因③、⑤および⑥は、現地の研究開発能力のある人々のリクルート、優秀な技術者の動機づけや活用、経

表II-3 R & D機能を海外に設置する理由

資料出所	R & D機能を海外に設置する理由					
* 1 データ I	①現地ニーズ,文化に適應	②現地動向把握	③外国人研究者の着想,考え方利用	④製品化のリードタイム縮小	⑤外国企業と共同研究	⑥日本人研究員の不足 ⑦技術摩擦の激化に対応
* 2 データ II	現地の市場ニーズへの対応	原材料,部品の現地調達 の増大	現地市場ニーズへのクイック・レスポンス	日本で生産していない製品の海外開発	開発の国際分業	活性化とリクルート 海外子会社の自主経営
* 3 データ III	海外の地域特性に適合する製品の開発	海外の研究者や技術の獲得	科学,技術の動向,情報の収集	ホスト国政府の影響	海外子会社の要請	経済性,コスト
* 4 データ IV	現地市場に 応じた製品 開発	研究・開発能力のある 人々のリクルート	ナショナル インタレス トやナショ ナリズムへの 対応			

- 資料出所：\* 1 通商白書，平成2年，第2章，第2-2-21図  
 \* 2 吉原英樹著，「現地人社長と内なる国際化」，1989年，第4章  
 \* 3 根本孝稿，「日本企業のグローバルR & D戦略」，1987年，31～32ページ  
 \* 4 フェアウエザー著（1969），戸田忠一訳書，「国際経営論」，1975年，第5章

- (注) 1. \* 1は，日本企業を対象。要因①～⑦の番号は，割合の高い順を示す。  
 2. \* 2は，日本の多国籍企業を対象にしている。  
 3. \* 3は，欧米の研究者の主張を整理したもの。  
 4. \* 4は，米国の多国籍企業を対象にしている。

済性やコストなどを目的としているものと考えられる。このタイプをC型：「技術集約型」と呼ぶことにしよう。最後に，⑦をはじめローカルコンテンツや知的所有権，輸入規制など，益々高度化する各国政府の産業政策問題および海外子会社の独立意識などにも対応していかなければならない。こうした状況要因に対応するためには，①～⑦の各要因を総合的に判断して，グローバルな視座から研究開発の現地化を進めていく必要があるだろう。この総合タイプをD型：「グローバル型」と呼ぶことにしよう。

以上の類型を整理すると次のようになる。

- 通商白書の各要因                      要因類型
- ①+②：A型：「現地市場志向型開発研究」
  - ④：B型：「生産関連型開発研究」
  - ③+⑤+⑥：C型：「技術集約型」
  - ①～⑦の総合：D型：「グローバル型」

では，他の論者の主張も，これらの四つのパターンの何れかに類型化できるだろうか，作業を進めてみよう。

データII：

- A型：「現地の市場ニーズへの対応」，「現地市場ニーズへのクイック・レスポンス」
- B型：「原材料，部品の現地調達増大」，「日本で生産していない製品の海外開発」
- C型：「開発の国際分業」，「活性化とリクルート」
- D型：「海外子会社の自主経営」

データIII：

- A型：「海外の地域特性に適合する製品の開発」
- B型：—
- C型：「海外の研究者や技術の確保」，「科学，技術の動向，情報の収集」，「経済性，コスト」
- D型：「ホスト国政府の影響」，「海外子会社の要請」

データIV：

- A型：「現地市場に応じた製品開発」
- B型：—
- C型：「研究開発能力のある人々のリクルート」
- D型：「ナショナルインタレストやナショナリズムへの対応」

以上、各論者の独自の主張を類型化するのは、なかなか困難ではあるが、上記のように分類してみた。このことから、R & D拠点の分散化ないし設置を決定する理由として、あらかし統一した方向が見えてきたように思う。現段階では、A型ないしはB型のウエイトが高いと言われている。すなわち、現地消費者の趣味、習慣、嗜好の異質性を重視しているからである。前掲通商白書によると、この傾向は、外国企業の日本国内へのR & D拠点設置の動機でも類似性が指摘されている。すなわち、「市場のユーザーのニーズに合う商品を開発するため」というA型が圧倒的に高い。次いで、「技術者の水準が高い」、「技術情報を収集するために」、「日本企業と共同開発するために」といったC型のウエイトが高い結果が出ている(13)。

では、今後の日本企業の見通しはどうだろうか。環境の変化やホスト国の政府の影響なども考慮しなければならないが、A、B型の比重に大きな変化はないと思う。しかし、世界的規模の革新を国際的に推進し、技術革新を伝播し、業界の規格になるような新製品を開発することも必要なことである(14)。この意味でC型のウエイトは益々高くなっていくものと思える。一方で、日本企業の多国籍化が高度化するに連れて、企業経営者は、「国家間の違いや、受け入れ国の現地の利害に対して神経を使わざるを得なくなる(15)」だろう。その場合、より総合的な判断が必要となり、D型の要因が比重を増していくものと思える。それでは、日本のR & Dの国際化はどのレベルに到達しているのだろうか。次に、海外R & D拠点の発展段階と親会社のコントロールの問題に視点を向けてみよう。

#### 2.4 R & D拠点の発展段階と所有パターン

さて、表II-4は海外R & D拠点の発展段階を示したものである。福井龍氏によると、「海外研究開発拠点と言えば(b)以降の段階を指し、なかでも国内研究開発部門から一応独立した機能を備えてくるのは(b)-2.以降の段階である(16)」と述べられている。日本企業が海外R & D拠点をつくる動きのなかで、最も多いのは現地市場、現場に対応した製品の開発であると言われているが、この表では(b)-2.の段階に相当する。しかし、輸出代替効果の浸透、海外からの逆輸入の増加、競争相手との戦略的

表II-4 R &amp; D拠点の発展段階

タイプ	機能	
(a)調査	現地の先進技術の調査・分析 現地の市場ニーズの調査・分析	調査
(b)開発センター	(b)-1. 国内研究部門の支援 (輸出製品の開発) (b)-2. 現地生産体制下 (現地生産製品の開発)	調査から開発研究へ 開発研究の強化
(c)グローバルな 開発センター	現地市場向け製品に特定しない	応用・開発研究中心
(d)基礎研究センター	基礎研究をも行う	基礎研究 或いは 基礎・応用・開発研究

資料出所：福井龍稿：「動き始めるわが国企業の海外研究開発」調査第115号，  
7ページ，表1

提携などの国際化戦略の展開につれて、「現地市場向け製品に特定しない」応用・開発研究が進展してくると思う。すなわち、表の(c)の段階に到達する。また、前掲通商白書によると、地域的にかなり差が見られるという。たとえば、欧米の現地R & D拠点では基礎研究を行う企業も出ていると言われる(17)。1989年に米国に設立した日本電気の基礎研究所は、その一例である。同研究所は、日本のエレクトロニクスの基礎研究所として、米国に進出した第1号である(18)。これは、表の(d)の段階である。また、アジアに設置された研究開発拠点でも、今後(5年後)独自の製品開発を行っていくとする企業が増加しているという(19)。このように、R & Dの現地化、グローバル化は一層高度化していくものと思える。

しかし、こうした動向は、日本の多国籍企業の海外R & D拠点が親会社から全く独立した会社へ発展していくという意味ではなく、あくまでも日本の親会社のコントロール下にある海外子会社であることを忘れてはならない。ストップフォード＝ウエルズが指摘しているように、「企業が新製品の継続的創出

表II-5 日本の多国籍企業21社における海外R &amp; D拠点の所有形態

親会社の出資比率	海外R & D拠点数	割合(%)
完全所有 (95～100%)	17	58.62
過半数所有 (51～94%)	5	17.24
半数所有 (50%)	0	0
少数所有 (50%未満)	7	24.14
合計	29社	100

(注) 1. 海外R & D拠点の有効データ数：29社  
2. 資料出所：表II-2に同じ



を基調とする戦略をとっている場合、海外子会社のコントロールはとくに重要な問題になる(21)」からである。ここで経営管理の問題に視点を転じてみよう。表II-5は、日本の多国籍企業21社(海外R & D拠点29社)における海外R & D拠点の所有形態を示したものである。この表によると、約6割弱が親会社の完全な支配下にあり、これに過半数所有を含めると、75%強が親会社の強い支配下にある海外子会社であることがわかる。このように、海外R & D活動は、地理的に分散していても日本の親会社の強いコントロール下で行われていると言える。フェアウエザー教授の「統一化」の論理が働いている。また、世界の多国籍企業による研究開発管理のパターンについては、既に1972年に澄田智教授他によってその実態が次のように紹介されており、その内容は示唆に富むものである。彼らによると、「母国本社においては、その企業グループ全般に共通の基礎研究を、また海外出先機関においては、進出先のローカル・コンディションに合致させるための応用研究や、その他地域における販売の支援のための研究を実施するというのが、多国籍企業の研究開発運営において数多く見られるパターンである。…また、進出先におけるプレーンを利用するために、海外に基礎研究所を設置している例もある(21)」という。今日、日本企業のR & D国際化のパターンもこのような欧米型に類似してきたことを指摘しておきたい。一方、R & Dの現地化、グローバル化の進展により、日本の多国籍企業の伝統的な「日本中心ワンウエー(22)」の発想が変化しつつあるようにも思える。今や日本企業は、海外販売拠点と生産拠点に研究開発機能を加えたトータルな形での「経営の現地化」への道を歩み始めたものと思う。次に、R & Dの国際化に関連する日本企業の「経営の現地化」の問題について現状をみていくことにしたい。

## 2.5 新たな戦略の萌芽：グローカリゼーション

最近、「経営の現地化」を目的に、本社機能を日本以外の地域に分散しようとする動きが目立ってきている。世界複数本社体制の始動である。たとえば、1987年のヤマハ、リコーおよび本田技研工業、88年のオムロンおよび89年のHOYAなどの地域統括本社設立がその事例である(23)。各社の設立の意図を探ってみると、たとえばヤマハの場合、地域本社を「自ら戦略を決断する権限を持ち、製品開発から製造、販売、マーケティングまでを統括する自己完結型組織(24)」として位置づけている。また、オムロンの場合「マルチローカル」をうたい文句に90年代半ばまでに、研究開発からマーケティングまでの機能を持った組織を整え、日本、シンガポール、オランダおよび米国の四極体制を敷くという(25)。さらに、HOYAの場合オランダ、米国に統括本社(持株会社)を設立し、グループ全体の長期戦略の立案などを除く権限を大幅に委譲するという(26)。そして、近い将来本社との関係を親子から兄弟のような位置付けに変えていく計画であるという(27)。以上を要するに、ヒト、モノ、工場単位から、さらに一歩踏み込んだトータルな形での「経営の現地化」へと日本企業の国際経営戦略のステージが切り変わったことを意味している(28)。すなわち、グローバル化とローカリゼーションを合体したグローカリゼーションを追及しているのである。

伊丹敬之教授によると、90年代から21世紀初頭にかけて、世界の動きはボーダーレスから国境を意識せざるを得ない、国境が一部はもっと高くなるという「ボーダーフル」の時代へ転換しつつあるといわれる(29)。たとえば、円高の定着や輸入規制の動き、世界経済ブロック化、ソ連・東欧の民族意識の高まりなどがそうした流れをつくっている。さらに同教授は、この「ボーダーフル」という時代の流れと日本企業の持つ「情報と決定の分散化傾向」という傾向が、多くの日本の企業の国際経営の課題をグローカリゼーションに向けさせるとも言われる(30)。日本の多国籍企業の世界複数本社体制の始動は、まさ

にこのグローカリゼーションの先駆的動向であり、日本企業の国際経営戦略の新しい萌芽ともいえよう。しかし、グローカリゼーションはグローバル化よりも一層困難な課題である。理念としては理解しても、問題は、「統合」と「分散」、「求心力」と「遠心力」という戦略課題をどうやってバランスをとるかが問題になる。ソニーの「ゾーン・マネジメント」や日本電気の「メッシュ型」管理はこの問題解決のための一つの方途ともいえよう。また、より理論的にはパートレット＝ゴシャルの提唱した「統合ネットワーク」(31)が示唆に富むものであることを指摘しておきたい。

### III 結び 今後の課題

以上、日本の多国籍企業のR & Dの国際化の現状について、分散化と現地化を中心に分析し、考察してきた。しかし、本稿で十分検討を加えられなかった問題も数多く存在する。

その一つは、「研究開発の国際的な連携」問題である。前掲通商白書によると、外国企業が日本国内にR & D拠点を設置した動機として、「日本企業との共同開発」を第三位にあげている。このことから、本稿のC型「技術集約型」の重要性が益々高まってきていることがわかる。したがって、日本企業は委託・受託研究や共同研究を推進することによって、高度技術の開発はもちろんのこと、それ以外に進出先の技術水準の向上にも貢献していかなければならない。また、産学共同による基礎研究の充実も日本企業にとって今後の課題の一つであろう。

第二は、R & Dの「内なる国際化」の問題である。「内なる国際化」とは、日本企業が国内のR & D部門に外国人の研究者や技術者を雇用することである。「内なる国際化」を推進することで、日本企業にとって二つのメリットがこれまでに指摘されている。その一つは、直接的メリットである。直接的メリットとしては、共同研究に際して、外国人と日本人の両者の異質な能力のシナジー効果が期待できることである(32)。もう一つは、間接的メリットである。間接的メリットの第一は、「国内のR & D部門の組織風土の国際化に役立つこと(33)」があげられる。たとえば、社内公用語を英語にすることで、国内組織風土が国際組織風土に変化する効果がある(34)。第二のメリットとして、「外国人の技術者、研究者をマネジメントするためのR & Dマネジメントの開発の糸口を得ることが出来ること(35)」である。以上のようなメリットを考えると、R & Dの「内なる国際化」はもっと推進していかなければならないと思う。

第三は、海外子会社の企業家精神の高揚とイノベーション能力の開発の問題である。パートレット＝ゴシャルは、日本の多国籍企業を「中央集中型のグローバルな規模の経営でコスト優位を追及するグローバル企業(36)」と特徴づけている。すなわち、吉原英樹教授が指摘されている「日本中心ワンウエー・モデル」のことである。彼らによると、日本型グローバル企業の長所は、「知識や技術の中央集中化によって、効率のよい経営革新が可能となり、比較的低コスト、高スピードで新製品や新工程を作り出せる点である(37)。一方、短所としては、親会社は本国以外の市場ニーズや生産の現実に対する適切な理解が欠けている場合が多く、対応が不適切になりがちである。また、各国の子会社はあまり情報を持たずに経営を行わねばならず、現地の市場のニーズに対応する意欲や能力が損なわれることがある(38)などである。したがって、「日本中心ワンウエー」に見られる親会社による海外子会社の強力な管理とコントロールは、海外子会社を「しっかり管理する」という当初の目的に反して、海外子会社の企業家精神とイノベーションの能力の芽を摘んでしまうという逆機能が働くことにも注意しなければならない(39)。

海外子会社のもつ企業家精神とイノベーション能力をいかに育むかの問題は、海外子会社の役割とイノベーション・プロセスの管理の問題とともに十分な研究が必要である。

最後に、日本の国際経営戦略の新しい萌芽、すなわちグローカリゼーションの問題である。グローカリゼーションは、日本企業の強みである技術の蓄積や資本の蓄積を生かしながら、一方では「経営の現地化」を進めていく。それによって、海外子会社のイノベーションと企業家精神をも育んでいけることを目指した新しい戦略的課題である。「統合」と「分散」をいかにバランスをとり、同時並行して遂行するかが今後のグローカリゼーションの課題である。その場合、有益な示唆を与えてくれるのがパートレット＝ゴシャールのトランスナショナル組織であるように思える。以上の諸問題はさらに詳細な分析と研究を必要とすることを銘記しておきたい。

最後に、機会あるごとに励ましの言葉をかけてくださる後藤幸男先生と大津寄勝典先生に、また国際経営論研究の手ほどきをして頂いた吉原英樹先生に深甚の謝意を表します。

なお、本稿に誤解、誤謬があるとすれば、それはもちろん筆者の責任である。

## 注

- 1) 日本貿易振興会編：「世界と日本の海外直接投資，ジェトロ白書・投資編」1991，3ページ
- 2) 吉原英樹・林吉郎・安室憲一著：「日本企業のグローバル経営」，東洋経済新報社，1988，第9章  
野村総合研究所編：「日本の多国籍企業」，財界観測，1989，9月，70～74ページ
- 3) 伊丹敬之稿：「ボーダーフル・エコノミー」，日本経済新聞，1991年1月14日～19日  
日経ビジネス：「グローバル企業への挑戦」，1988年，9-26，8～20ページ
- 4) 同上
- 5) \*21社の親会社の選定基準：次の四つの条件を満たすこと。①日本の大企業であること。調査時点の資料である「'90業種別海外進出企業」(東洋経済新報社)と「'90海外進出企業総覧」(同)に掲載されていること。「ダイヤモンド'91企業ランキング」売上高上位500社に入っていること。②製造業であること。③海外で二か国あるいはそれ以上の国で生産活動を営んでいること。④海外にR & D拠点を1箇所以上設置していること。  
\*30社のR & D拠点の選定基準：①海外で基礎研究，応用研究，開発研究の何れか一つまたはそれ以上に従事していること。②日本の親会社の出資比率が25%以上であること。③1989年末以前に設立または資本参加で，調査時点(1990年12月～91年3月)で操業中のもの。
- 6) 吉原英樹稿：「日本の国際的企業(製造業リスト)」，神戸大学経済経営研究所年報 第27(I・II)，1977年，289ページ
- 7) 福井龍稿：「動き始めるわが国企業の海外研究開発」，調査第115号，1988年3月，日本開発銀行，6～9ページ
- 8) 吉原英樹著：「現地人社長と内なる国際化」，東洋経済新報社，1989年，201ページ
- 9) 根本孝稿：「日本企業のグローバルR & D戦略」，経営論集35巻2号，1987年11月，30～31ページ
- 10) 福井龍前掲稿，根本孝同上稿，他に日本経済新聞1987年以降を中心にして
- 11) 日本貿易振興会編；前掲ジェトロ白書15～16ページ
- 12) 根本孝前掲稿，33ページ

- 13) 通商産業省編：「通商白書」，平成2年，150～151ページ
- 14) C.A.Bartlett and S.Ghoshal, “Managing Across Borders”, 1989, C.A.バートレット/S.ゴシャル著，吉原英樹監訳：「地球市場時代の企業戦略」，日本経済新聞社，1990年，17～18ページ
- 15) 同上訳書，11ページ
- 16) 福井龍前掲稿，10～11ページ
- 17) 前掲通商白書，188ページ
- 18) 日経ビジネス，「新研究開発革命が始まった」，1990年，11-12，20ページ
- 19) 前掲通商白書，188ページ
- 20) J.M.Stopford & L.T.Wells Jr., “Managing The Multinational Enterprise”, Basic Books, Inc., 1972, J. M.ストップフォード/L.T.ウェルズ, Jr.著，山崎清訳「多国籍企業の組織と所有政策」，1976年，179ページ
- 21) 澄田智・小宮隆太郎・渡辺康編：「多国籍企業の実態」，日本経済新聞社，1972年，105～107ページ
- 22) 吉原英樹著，前掲書，1989年，第1章
- 23) 日経ビジネス，前掲論文，1988年，9-26，8～11ページ
- 24) 同上論文，9ページ
- 25) 同上，10ページ
- 26) 同上
- 27) 同上
- 28) 同上論文，9ページ
- 29) 伊丹敬之稿，前掲稿
- 30) 同上
- 31) 統合ネットワークについては，拙稿：「多国籍企業の国際経営戦略の展開と組織の適応」，中国短期大学 紀要第21号，1990年6月にて紹介した。
- 32) 吉原英樹著，前掲書，1989年，121～122ページ
- 33) 同上書，123ページ
- 34) 同上
- 35) 同上
- 36) C.A.バートレット/S.ゴシャル著，吉原英樹前掲監訳書，20ページ
- 37) 同上訳書，79ページ
- 38) 同上訳書，78～79ページ
- 39) 同上訳書，342ページ