

日本企業のグローバル経営とイノベーション

(グローバル経営の強みと今後の課題)

2006、1、26

一橋大学商学部客員教授
経済産業研究所コンサルティングフェロー
中小企業基盤整備機構シニアリサーチャー

三本松 進

I 本研究のねらい

- 1 今後の日本企業のグローバル経営のフレームワークを構築するため、グローバルな製品供給、イノベーションに関する企業論を、「資源ベース理論」の「組織能力」の概念を援用して、組織能力と機能チェーン、組織経営上のマネジメントのあり方、等と組み合わせて、それぞれを概念化して、市場での経営上の成果との関係を含む新しい全体フレームを構築。
- 2 この内、従来のトランスナショナル企業論、メタナショナル企業論で言う本国・本社と海外子会社の連携関係を、産業・経済集積、製品供給及びイノベーションの優位性、本国・本社の位置付け、等により分類。
- 3 本フレームの妥当性を、トランスナショナル企業論での対象産業（家電、日用品、通信）以外の新しい産業（自動車、ソフト、半導体、等）内の先進企業の事例で確認。
知識経済化時代のグローバルなイノベーション主導型産業における企業の行動原理の一つの方向を明示。

Ⅱ アウトライン

イノベーション主導型のグローバル経営の現状、その成果、今後の課題について、主に以下の6点を明らかにした。

- 1 業種別の企業の行動原理と市場でのパフォーマンスの関係を示す新たな全体フレームを構築。
- 2 その中で企業グループ全体の「経営方式」における考え方でトランスナショナル企業論上の主な企業モデル、最近のメタナショナル企業モデルも説明する。
- 3 このフレームの妥当性を、自動車、製薬、ソフト、半導体産業等の6業種に属する内外のグローバル経営上の先進企業の事例で確認。
- 4 日本企業のイノベーション主導型のグローバル経営に向けての道筋の提示
- 5 本研究で必要性を提示して、他の研究会メンバーと連携して取り組む内容(3点)
- 6 提言 日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題

1 業種別の企業の行動原理と市場でのパフォーマンスの関係を示す新たな全体フレームを構築。

- (1) グローバル経営、経営のグローバル化
- (2) トランスナショナル企業論、メタナショナル企業モデル
- (3) 企業の組織能力
- (4) 研究の全体フレーム
- (5) 全体フレームの機能別概念図
- (6) イノベーションチェーン、供給チェーンの概念図
- (7) グローバルな研究ネットワーク、国内新製品生産、東アジアでの既存品工程間分業のケース

(1)グローバル経営、経営のグローバル化

「グローバル経営」

「多国籍企業経営」を含み、企業活動において、その供給サイドに着目して、

- ① 市場獲得活動の空間的広がりを、自国を含む地域レベルを超えて、地球規模に展開した状態で、
- ② その供給品目の範囲に応じ、
- ③ 研究、開発、生産、流通、等の機能連鎖の空間的配置を内部分担・外部委託の別に地球的規模で展開し、
- ④ グローバルにダイナミックな競争力を確保して、
- ⑤ グローバルな市場で経営上の成果を達成する経営。

「経営のグローバル化」

グローバル経営の高度化の中で課題となるマネジメントの内容において、以下の状態にすること。

- ① 人、資金、部品等の非本国化を迫及する。
- ② 経営人材にグローバル最適な人材を登用し、また、マネジメント面でその業務プロセスに異文化チームを活用する等のグローバル化を実施。
- ③ 本社機能の各種機能について本社と子会社間でこれを分散して、本社機能のグローバル分散と統合の程度を大きくする。

(2) トランスナショナル企業論、メタナショナル企業モデル

① トランスナショナル企業論

標準的なグローバル経営の理論的枠組みは、Bartlett and Ghoshal(1989)のトランスナショナル企業論。

この概念枠組みとしては、グローバル統合、ローカル適応、グローバルな知識開発の3点を重視。

家電、通信、日用品3業種で日、米、欧の3企業の計9企業を対象。

企業の本社から見たグローバル統合(I)の度合いとローカル適応(R)の度合いにより、

i マルチナショナル企業(統合小、適応大)、ii グローバル企業(統合大、適応小)、iii インターナショナル企業(統合小、適応小)、iv トランスナショナル企業(統合大、適応大)の分類法を提示。

この最後のトランスナショナル企業モデルは理念形のモデルで、当時このモデルに該当する企業は、まだ存在していないとの理解。

② メタナショナル企業モデル

他方、知識情報化社会の到来を睨んだモデルとしてDoz, Santos and Williamson(2001)によるメタナショナル企業モデルが登場。

このモデルは、製品の価値を決定付けるコア技術・知識の創造の方式として、グローバルな知識の探索、伝達、融合と創造、生産の概念枠組みを示している。

(3) 企業の組織能力

- ① 資源ベース理論の内、コリス・モンゴメリー(2004)の以下の整理を基本的に踏襲。

企業の経営資源は、ストックである有形資産及び無形資産と組織のケイパビリティ(能力)の3つに区分。
この無形能力である組織能力については、その意義、競争優位との関係で次の3点が重要。

- i この企業の組織能力とは組織がそのプロセスを利用してインプットをアウトプットに変換するための組み合わせ方、組織ルーティーンで、企業のもつ固有の技術知識と組み合わせることにより、商品のサービスの有効性・差別化、企業活動の効率化を向上させうる。
 - ii うまく磨き上げられた組織能力は競争優位の源泉。
 - iii 製品開発から、製造、マーケティングまでのどの種の企業活動でもこの能力を追及できる。
- ② 本研究においてはこの組織能力に着目するが、従来の資源ベース理論の分析枠組み(資源の価値に関連する顧客需要の充足性、希少性、占有可能性、等)に捕らわれない。
- i この能力と企業内の具体的なイノベーションチェーン、供給チェーンのあり方と効果に着目して、
 - ii 企業経営における効果的、効率的なイノベーション、効率的な製品供給のもたらすダイナミックな競争力の効果と
 - iii 全社の経営パフォーマンスの関係について検討を加える。

(4) 研究上の全体フレーム①

(基本戦略)

企業は自社のグローバルな成長戦略を基本とし、また、構造・環境変化に対応して、

(業種による差異)

業種による供給製品・サービス特性の差異に応じて、

(企業の形の要素の決定)

- ① 国別、地域別、グローバルと多様な市場における顧客獲得の空間的広がり、
- ② 製品・サービスのグローバルな供給品目の範囲の多角化・水平的広がりを定め、
- ③ 自社の想定するトータルな機能連鎖の範囲を垂直に定め、
 - i 各部分の社内内担又は外部委託を、
 - ii 国内又はグローバルに選択する。

(組織設計・経営方式・組織能力)

以上の要素に応じ、組織設計(組織改革含む)し、この内特にグローバルに最適な企業グループ全体の経営方式を決め、グローバルに経営上の組織能力を形成・行使する。



(4)研究上の全体フレーム②

(ダイナミックな競争力の確保)

特に、グローバルにダイナミックな競争力を確保するため、
自社のコアコンピタンス、「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースに、
これらに基づき、以下の2つのチェーンのマネジメントを組み合わせる。

- i グローバルに最適な工程間分業、消費国・地域での現地生産、等による既存製品の効率的供給のためのグローバルな「**供給チェーン**」を形成して、マネジメントする。
- ii グローバルに最適な知識の連結・創造、全体プロセス創造による新製品の効果的、効率的供給のための研究開発からグローバル市場で販売までのグローバルな「**イノベーションチェーン**」を形成して、マネジメントする。

(供給)

これらの仕組みによりグローバルな市場に製品・サービスを供給して、

(成果の追求)

市場で成果を挙げ、企業活動のグローバルな成長・発展を目指す。

(次のステップ)

更なる外部構造・環境変化への対応のため、必要に応じ、上記のプロセスを改善/改革して、製品・サービスの供給により、市場で成果を挙げ、企業活動のグローバルな成長・発展を目指す。

(5) 全体フレームの機能チャート①

(基本戦略)

グローバルな成長戦略



構造・環境変化対応

(業種による差異)



商品・サービス特性に応じて多様



(企業の形の要素の決定)

①市場の範囲 ②多角化・供給品目の範囲 ③機能連鎖設計と内外分担・国内又はグローバル



(組織設計・経営方式・組織能力)

①組織設計 ②企業グループ全体の経営方式策定 ③組織能力の形成・行使



(5) 全体フレームの機能チャート②

(競争力の確保)

目 標

グローバルにダイナミックな競争力の確保

コアコンピタンス、「製品供給とイノベーション上の優位性」をベース

マネジメントの方向

グローバルな2つの機能チェーンの形成とマネジメント

区 分

①供給チェーン

②イノベーションチェーン

対象品

既存品

新製品

(設計情報所与)

(設計情報新規開発)

実現させる商品特性

高品質、低コスト、短納期

差別化、多様性

期間概念

短期の生産、販売フロー

中長期の新知識・情報の創造
とその製品化・販売

(供 給)



上記の仕組みによりグローバル市場に製品供給

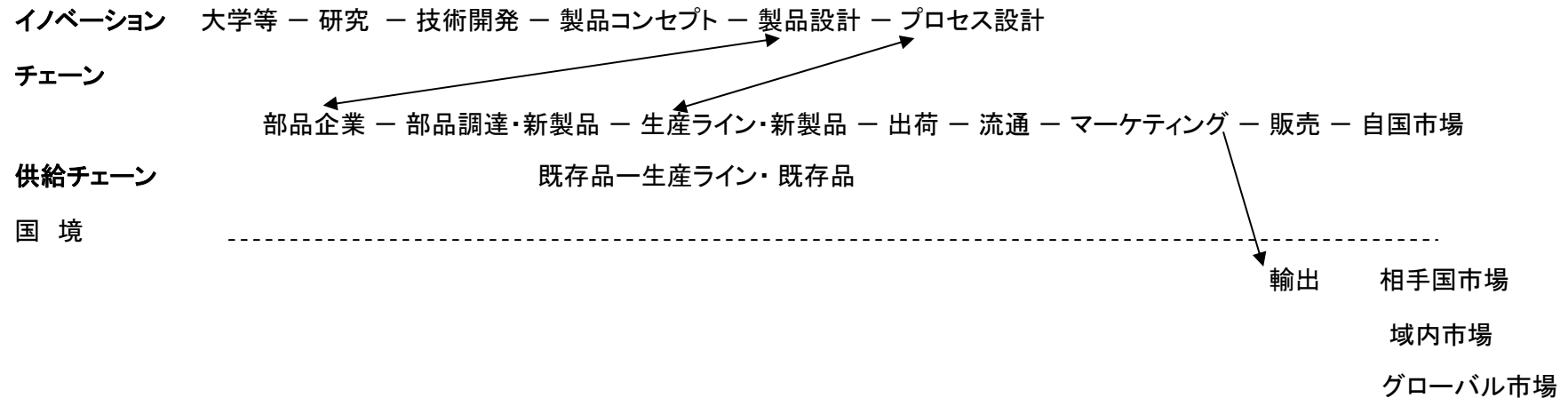
(成果の追求)



市場で成果を挙げ、企業活動のグローバルな成長・発展

(6) イノベーションチェーン、供給チェーンの概念図

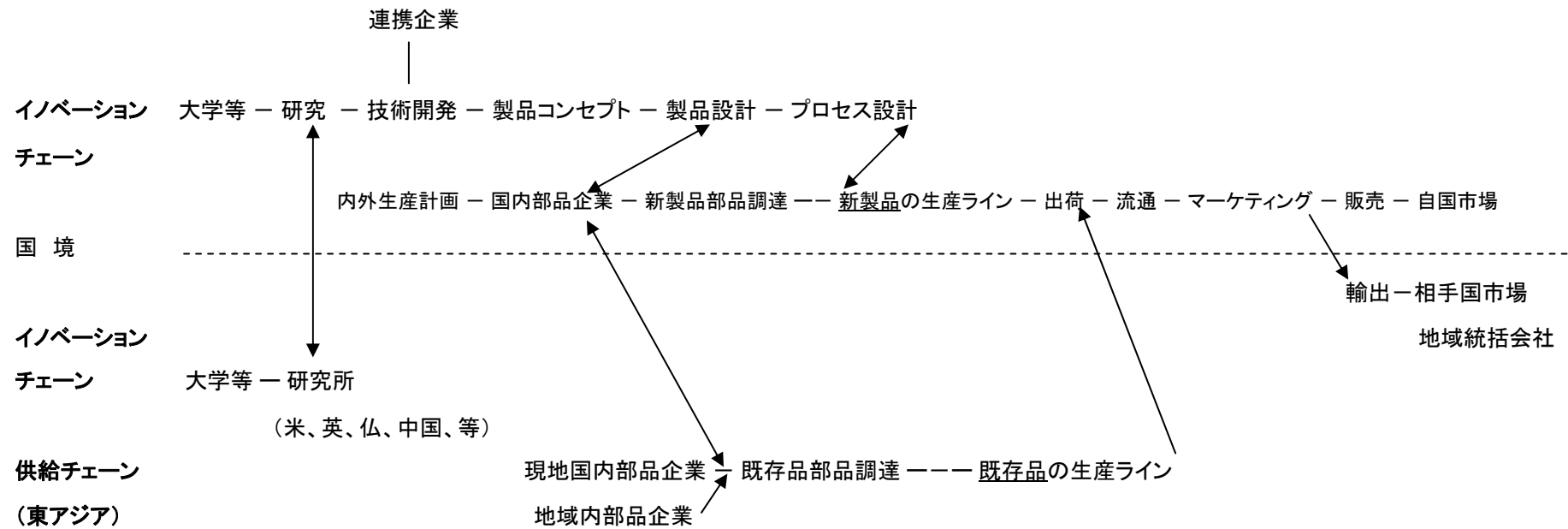
(製品供給とイノベーション上の優位性が自国にあり、自国内で仕組みが完結し輸出するケース)



出所：筆者作成

- (注)：① グローバルなイノベーションチェーンを形成するとは、設計情報を新規に開発する新製品の研究、技術開発(設計情報の策定)から新製品の生産、市場での販売、サービスまでのグローバルな機能の連鎖における組織ルーティーン等を形成する事である。
- ② グローバルな供給チェーンを形成するとは、設計情報が所与の既存品について、部品企業からの部品の調達、生産、製品の市場での販売、サービスまでのグローバルな機能の連鎖における組織ルーティーン等を形成する事である。
- ③ 全く新しい製品体系の商品以外では、部品調達、生産、販売等のチェーンでは、部品、ライン等を共用する場合が多い。

(7) グローバルな研究ネットワーク、国内新製品生産、東アジアでの既存品工程間分業ケース



2 企業グループ全体の「経営方式」における考え方でトランスナショナル企業論上の主な企業モデル、最近のメタナショナル企業モデルも説明する。

(1) 優位性の形成

一般に、企業は自社（本社）と関連する企業グループが保持する経営資源をベースに、自国内の産業集積の利益、経済集積の利益等を活用して、製品供給上、又は、イノベーション上の組織能力であって、グローバルな優位性を示す、以下の2つの優位性を構築する。

①「製品供給上の優位性」

その製品の供給チェーン上のコアとなる供給上のプロセス・知識を反映した組織能力であって、グローバルな優位性を持つもの

②「イノベーション上の優位性」

その製品のイノベーションチェーン上のコアとなる技術・知識を反映した組織能力であって、グローバルな優位性を持つもの

一般に、これらの優位性を持つ企業グループが、後述のグローバルな供給チェーン、イノベーションチェーンを形成し、マネジメントして、グローバル経営へとレベルアップを試みる

(2) グローバルな企業グループの経営方式

以上をベースに、企業グループ全体の経営方式について、そのグローバル経営の展開に応じた基本的方向を分類すると、どこの産業集積・経済集積の利益を活用するかで、大きく以下の通り3分類。

- ① 本国の産業・経済集積の利益を活用
 - i 本国に企業グループの「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築し、これらを活用して、本社は、製品・サービスを海外子会社を活用してグローバルに輸出の形で供給する。
(グローバル企業モデル)
- ② 本国を始めとする複数国の産業・経済集積の利益を活用
 - i 本国で構築した企業グループの「製品供給とイノベーション上の優位性」をグローバル(複数国)に移転し(一部を含む。)、活用して、地域・国単位で主に海外子会社から製品・サービスを供給する。
(自動車産業等に見られる製品・サービスの現地生産モデル)
 - ii 本社の所在する地域を含む各地域(日・米・欧州)、国単位で、企業グループの「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築し、これらを活用して、地域・国単位で海外子会社から製品・サービスを供給する。
(マルチナショナル企業モデル)
 - iii 本国本社と先端的な産業・経済集積の所在する複数国にある海外子会社が研究、開発、マーケティング等の本社機能を分担し、グローバル統合的な「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築し、これらを活用して各国単位で海外子会社を通して、製品・サービスを供給。
(トランスナショナル企業モデル)
- ③ 本国を越えて、グローバルに各国の産業・経済集積の利益を活用
 - i バーチャルな本社が、本国を越えて各国の先端的な産業・経済集積の利益を活用して、グローバル(複数国)な拠点に形成した研究、開発、生産、販売、等の機能を統合的にマネジメントしてグローバルな「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築。 これを活用して、本社はその製品・サービスを海外子会社を通して、グローバルな生産拠点から最適供給する。
(メタナショナル企業モデル)

3 このフレームの妥当性を自動車、製薬、ソフト、半導体産業等の6業種に属する内外のグローバル経営上の先進企業の事例でその妥当性を確認。

- ケース1 輸送機械産業に属する 本田技研工業（株） （グローバル現地生産モデル）
- ケース2 電気機械産業に属する キヤノン（株） （グローバル企業モデル）
- ケース3 素形材産業に属する 旭硝子（株） （マルチナショナル企業モデル）
- ケース4 ソフト産業に属するインターネットソフト企業の トrendマイクロ（株）
（トランスナショナル企業モデル）
- ケース5 製薬産業に属する 武田薬品工業（株） （グローバル企業モデル）
- ケース6 バイオベンチャーの「そーせい」（株） （ベンチャー企業のため評価せず）
- ケース7 半導体産業に属するグローバルな総合半導体企業（スイス本社）の
STマイクロエレクトロニクス（株）（海外企業の参考例）
（メタナショナル企業モデル）

グローバル経営のケース別比較表

18.1.26

	1 業種分類	2 製造技術	3 組織設計	4 経営方式、供給・イノベーションチェーン
1 本田技研工業(株)	輸送産業 (自動車)	インテグラル型 (プラットフォーム開発)	地域と機能・事業のマトリックス型の組織 日本、北米、南米、欧州、中国、アジア・太平洋、の6地域本部制	本国内で構築したその「製品供給の優位性」を現地生産化でグローバルに現地に移転し、それを内外の大型生産拠点間でグローバルに標準化する現地発の「供給チェーン」を形成。 また、本国内で構築した「イノベーション上の優位性」について、北米を中心に「イノベーションチェーン」の現地化を行って、現地発の「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントしている企業。
2 旭硝子(株)	素形材産業	ガラス製造装置 (フロート法)	グローバルなカンパニー制 ガラス事業ではこれまでの3極並立的な事業運営をグローバル一体運営化	ガラス事業では日、米、欧の地域単位で、「製品供給、イノベーション上の優位性」をそれぞれ構築し、かつ、事業のグローバル一体運営を実施。 また、これらに基づき、それぞれの地域内での「供給チェーン」、「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントしている企業。
3 キヤノン(株)	電機機械産業	モジュール又は インテグラル型	世界的製品別事業部制 米国、欧州、中国に地域統括会社	日本(本国)で構築した「製品供給、イノベーション上の優位性」を活用し、補完的にグローバルな販売・サービス、生産、研究、等のネットワークを構築して、主に本国発の「供給チェーン」と「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントしている企業。
4 トレンドマイクロ(株)	ソフトウェア 産業	モジュール型	機能別、地域別、ユーザー業種別本部、グローバルなバーチャル組織	日本、米国、台湾の先端的な産業・経済集積の利益を活用して、日本本社と米国、台湾、等の子会社とが連携して統合的に構築した「製品供給、イノベーション上の優位性」をベースに、グローバルな「イノベーションチェーン」、「供給チェーン」を形成し、マネジメントしている企業。
5 STマイクロエレクトロニクス(株) (外国企業参考例)	半導体産業	モジュール型	営業、製造・技術開発、製品グループ、スタッフ機能のグローバルなバーチャル組織	本国を越えて各国の先端的な産業・経済集積、等の利益を活用して、グローバル(複数国)な拠頭に形成した研究、開発、生産、販売、等の機能を統合的にマネジメントしてグローバルな「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築し、これに基づきグローバルな「供給チェーン」、「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントしている企業
6 武田薬品工業(株)	製薬産業	モジュール的	グローバルな機能別組織	本国内で構築した「製品供給、イノベーション上の優位性」を基本に、研究プロセスにおける海外成果の活用、承認薬品の製造・販売のグローバル展開、等により、主に本国発のグローバルな「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントしている企業。
7 そーせい(株)	バイオベンチャー	モジュール的	機能別組織	バイオベンチャーとして、内外の「イノベーション上の優位性」を活用し、これに基づきグローバルな「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントして、グローバルな仮想の製薬企業を目指す企業。

4 日本企業のイノベーション主導型のグローバル経営に向けての道筋の提示

これから自社としてグローバル経営のレベルを迎えようとする企業としては、以下の3点の対応が必要。

- (1) 自社の実情に応じたグローバルな「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築し、又、既にあればこれをベースに、
- (2) 具体的な製品供給とイノベーションの実現にとって必要な「供給チェーン」、「イノベーションチェーン」をグローバルに形成し、マネジメントする。
- (3) これによりグローバルにダイナミックな競争力を確保し、市場での経営上の成果を追求する。
具体的には、グローバルな企業グループ全体として、以下を追及する。
 - ①当面の連結上の売上・利益の本社と海外子会社間での最適化とその最大化
 - ②中長期的な市場成長、企業成長

5 本研究で必要性を提示して、他の研究会メンバーと連携して取組む内容

(1) グローバルなイノベーションにおける研究、開発上の詳細な検討

→ 今回の研究会メンバーの浅川教授、中村教授の研究で対応

(2) ASEAN、EPA・FTA、等の域内の産業集積の深化、空間的な制度環境の変化への対応

(3) アジア、新興諸国のニーズにあった各地域向けのイノベーションの実現への取組

→ (2)、(3)共 、今回の研究会メンバーのジェトロ国際経済研究課大木課長の研究で対応

6 提言 日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題

(1) グローバル経営の強み

- ① グローバルな具体的な市場確保の利益
- ② グローバルにダイナミックな競争力確保上の利益

(2) 今後の課題

- ① 日本企業のグローバルイノベーションへの対応
- ② 日本企業のグローバル経営モデルへの改革
- ③ グローバル経営上の組織能力の持続的構築と人材育成