

# 日本企業のグローバル経営とイノベーション

( チャレンジと論点ポイント )

2005、10、20

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リサーチャー

三本松 進

## 1 今回の研究のチャレンジ

- ( 1 ) 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」の概念を採用し、改良して、資源ベース理論を超えた機能チェーンの概念とマネジメントの必要性を明示して、市場での経営上の成果を含む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、記述して、整合性のある分類を示している。
- ( 3 ) トランスナショナル企業論での対象外の新しい産業・企業の現状を、以下の全体フレームで確認して、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示した。

## 2 本 D.P.の論点

今後の日本企業のグローバル経営に向けての道筋を明らかにするため、内外企業の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以下通り明らかにした。

- ( 1 ) 業種別の企業の行動原理と市場での経営上の成果との関係の新たな全体像を示す研究上の全体フレームを構築した。

P4 グローバル経営、経営のグローバル化

P5 トランスナショナル企業論、メタナショナル企業モデル

P27,28 研究の全体フレーム

P6 企業の組織能力

P16 イノベーションチェーンの全体像

P20 供給チェーン、イノベーションチェーン図

- ( 2 ) また、全体フレーム中の企業グループの「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可能となった。

P12 - 14 企業グループ全体の経営方式

( キヤノン(株)はグローバル企業モデル、日本本社のトレンドマイクロ(株)はトランスナショナル企業モデル、外国企業の ST マイクロエレクトロニクスは、メタナショナル企業モデル、等 )

- ( 3 ) このフレームの妥当性を内外のグローバル経営上の先進事例 ( 6 業種 7 企業 ) で確認したが、概ねその妥当性が確認された。トランスナショナル企業論での対象産業以外の業

## 種、企業をケース化

- ケース 1 輸送機械産業に属する 本田技研工業 (P35 - 37)
- ケース 2 電気機械産業に属する キヤノン (P43-45)
- ケース 3 素形材産業に属する 旭硝子 (P52 - 53)
- 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  
トレンドマイクロ (P57 - 59)
- ケース 5 製薬産業に属する 武田薬品 (株) (P62, 63)
- ケース 6 バイオベンチャーの「そーせい」 (P66-68)
- 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 (海外企業の参考例) (P70、73 - 75)

### (4) 今後の日本企業のグローバル経営に向けての道筋の基本認識 P77

「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」をベースに、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。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。」であろう。

### (5) 本研究で実施できなかった今後必要な主な取組 p79

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

研究会の慶応 BS の浅川、中村教授の研究で対応

空間的な制度環境の変化への対応

東アジア、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

ジェトロ国際経済研究課大木課長の研究で対応

### (6) 提言 p81 - 84

日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題

グローバル経営の強み

グローバルな具体的な市場確保の利益

グローバルにダイナミックな競争力確保上の利益

今後の課題

日本企業のグローバルイノベーションへの対応

日本企業のグローバル経営モデルへの改革

グローバル経営上の組織能力の持続的構築と人材育成

## 3 今後の予定

来年1月26日(木)「日本企業のグローバル経営とイノベーション」(案)のタイトルで国際シンポジウムで成果報告を実施すべく準備中。

フランス INSEAD の教授で、今回のメタナショナル企業モデルのコンセプトの主要提唱者である Doz 教授を招聘して、その後の同教授の研究成果の報告を受け、研究会メンバー等による、論文、事例、等の発表、討議等を実施予定。

グローバル経営のケース別比較表

17.10.20

	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、グローバルな仮定の製薬企業を目指す企業。