

# 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 )

三本松 進

## 要旨

日本企業のグローバル経営の状況を見ると、一部に着実な成果を上げている企業もあるが、一般的には、グローバルな知識経済化時代における事業環境変化とビジネスチャンスをも十分に生かし切っているとは思われない。

本研究において、今後の日本企業のグローバル経営にとって必要な要素を、企業の形の要素、組織設計、経営方式、グローバルにダイナミックな競争力、グローバル経営上の組織能力等について概念化した。これにより、日本企業のグローバル経営に関し、これら概念化した要素により、その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。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で確認したが、概ねその妥当性が確認された。

最近、デジタル技術、モジュール型技術を活用する産業に属する企業で、トランスナショナル的日本企業が実現し、また、それを超えたグローバルなメタナショナル的な優位性を構築する外国企業が出現し、それぞれ市場で経営上の成果を上げているが、今回の全体フレームで、それらの仕組みが体系的に説明可能となった。

また、今回の研究成果及び上記確認作業で明らかになった日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題についての提言も行っている。

いずれにしても、今回の研究は、本領域での新しいフレームワークによる本格的な研究に向けた第一歩であり、関係方面の今後の研究の参考になれば幸いである。

本稿は、三本松 進 が(独)経済産業研究所上席研究員として、2005年4月から開始した研究プロジェクトの成果の一部である。本研究の実施の過程で、研究会メンバーの慶応義塾大学ビジネススクールの矢作恒雄教授、許斐義信教授、浅川和宏教授、中村洋教授、本研究所の久武昌人上席研究員、ジェトロ大木博巳国際経済研究課長等から有益なコメントを頂いた。本稿の内容や意見は筆者個人に属し、本研究所の公式見解を示すものではない。

## 目次

1	問題点の所在 .....	3
2	分析の視点 .....	4
	(1) グローバル経営と経営のグローバル化 .....	4
	(2) 海外への直接投資の理論 .....	4
	(3) グローバル経営の戦略論 .....	5
	(4) コアコンピタンス .....	6
	(5) 企業の組織能力 .....	6
	(6) 機能チェーンの内容 .....	6
	(7) 本研究での立場 .....	7
3	構造・環境変化の内容 .....	7
4	日本企業のグローバル経営の現状 .....	8
5	企業の形の要素、組織設計と経営方式 .....	10
6	グローバルにダイナミックな競争力の確保 .....	14
7	グローバル経営に向けてのレベル .....	21
8	グローバル経営上の組織能力 .....	25
9	研究上の全体フレームの策定 .....	27
10	ケースによる全体フレームの妥当性の確認 .....	29
	ケース1 本田技研工業(株) .....	30
	ケース2 キヤノン(株) .....	39
	ケース3 旭硝子(株) .....	47
	ケース4 トレンドマイクロ(株) .....	54
	ケース5 武田薬品(株) .....	60
	ケース6 そーせい(株) .....	65
	ケース7 STマイクロエレクトロニクス(株) .....	69
11	確認結果のまとめ .....	76
12	今後の取組み .....	79
13	提言 日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題 .....	81

## 1 問題点の所在

(1) 知識経済化時代の日本企業のグローバル経営の在り方を検討するに際し、最近のグローバルな構造・環境変化とそれへの先進的な内外企業の対応は、次のようにまとめられる。

第1に、情報通信技術、バイオ技術等に起因する知識イノベーションの進展、各国政府の各種規制緩和、等により、西欧を中心にグローバルなレベルでの業界単位、企業単位での経営資源の再編成的な企業合併・買収、事業の売買、等がなされた。

第2に、IT産業・企業では、モジュール型技術の採用により、設計、生産、販売の工程間分業がグローバルに展開している。特に、インターネット関連の産業創造と利用者サービスがグローバルに創造された。地域的に見れば、韓国、台湾、中国等の東アジアのIT企業等の中には、集中・特化の経営戦略により、日本企業の有力な競争相手になってきている。

第3に、研究開発型ベンチャーを中心にインターネットをコミュニケーションツールとした新しいグローバル企業経営モデルも出現した。

第4に、対外直接投資のグローバルな拡大により、自社の海外子会社群へのグローバルサプライを包括的に依頼するグローバル顧客が増大し、この顧客から要求されるものが製品・サービスの単体から包括的なソリューションビジネスへと変化した。

第5に、グローバルな市場統合による制度環境変化の影響を見ると、拡大EC、NAFTA、AFTAの完成による域内市場の統合化による地域統括本部の設立、域内での生産体制の再編成等の対応が見られる。

(2) 日本企業のグローバル経営に向けた動きの指標として、その対外直接投資額の推移で見ると、1985年の円高以降の時期、93年度から2000年度に向けての時期に大きなブームを経験し、1999年度の7兆5292億円をピークに、それ以降減少しているが、2004年度には1兆4780億円の水準に低下している。最近の日本企業の経営のグローバル展開の状況は、この対外直接投資額の減少状況、その地域統括機能を有する現地法人企業数の水準、等から見ても活発な状態ではないと見られる。

一般的には、日本企業は、この新時代におけるグローバルな事業環境変化とビジネスチャンスをも十分に生かし切っているとは思われず、このまま事態を放置すると、東アジア企業との企業間競争に遅れを取りかねない。

他方、最近、日本企業のケースを個別に見ると、そのグローバル経営で着実な成果を上げている企業、従来からの非効率な対外経営戦略を反省して、海外子会社戦略の見直しに着手している企業もある。また、東アジア地域で、アセアンの産業集積の高度化、空間的な市場統合の進展に連動したイノベーションチェーンの現地化を実施している企業もある。

(3) ところで、グローバル経営におけるダイナミックな競争力の源泉は、新製品開発を含むグローバルなイノベーションのあり方であり、これがグローバル経営の構造変化のドライバーでもある。知識経済化時代においては、先進的なグローバル企業は、イノベーションを企業成長のエンジンとして位置付け、このグローバルなイノベーションにより、製品・サービスのダイナミックな差別化、多様化を図り、市場でのダイナミックな競争力の確保に努めている。

(4) 本研究では①今後グローバル経営に向けての対応を検討する企業、②大学、研究機関、③関係する官庁、等の今後の本テーマについての検討の参考に資するため、上記の(1)から(3)の問題意識で、以下の2つの取り組みを行う。

第1に、知識経済化時代の日本企業のグローバル経営にとって必要な要素を、企業の形の要素、組織設計、経営方式、グローバルにダイナミックな競争力、グローバル経営上の組織能力等について概念化する。これにより、日本企業のグローバル経営に関し、その業種別の組織設計、経営方式、製品供給とイノベーション、等に関する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のフレームを構築する。これの妥当性をケースにより確認する。

第2に、以上の研究成果及び確認作業により明らかになった諸点を「日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題」として提言する。

## 2 分析の視点

### (1) グローバル経営と経営のグローバル化

一般に、企業は自社のグローバルな成長戦略に従い、また、内外の構造・環境変化に対応し、その供給する商品・サービス特性に応じて、そのグローバル経営に向けて、以下の3点の対応の方向を決める必要がある。

- ① 国別、地域別、グローバルと多様な市場における顧客・市場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
- ③ 自社の想定するトータルな機能連鎖の範囲・広がり を垂直に定めるとともに各部分の内部分担・外部委託を国内のみならずグローバルに選択する。

これらを念頭において本研究における用語の理解と整理を以下の通りとする。

「国際経営」は、一般に市場獲得の空間的広がりを、想定する供給品目に応じ、国内から海外(1、2カ国)へと拡大するという中でマネジメントの仕組みであると整理出来る。

「グローバル経営」は、「多国籍企業経営」を包含し、企業活動において、その供給サイドに着目して、i 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、地球的規模に展開した状態で、ii その供給品目の範囲に応じ、iii 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、iv グローバルにダイナミックな競争力を確保して、v グローバルな市場で経営上の成果を達成する経営であろう。

「経営のグローバル化」は、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と理解している。

- ① 人、資金、部品等の非本国化を追求する。
- ② 経営人材にグローバル最適な人材を登用し、また、マネジメント面でのグローバル化を実施し、業務プロセスに異文化チームを活用する。
- 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) 海外への直接投資の理論

企業の海外直接投資の理論は、Dunning (1981) のOLI理論でそれまでの各理論を折衷・統

合化しており、企業は、以下の3つの優位が全て有る場合にその国に直接投資するとしている。

- ① 海外進出市場先において現地企業に対して十分対抗できる内部資産、組織能力を持っている所有優位（O-優位）がある場合
- ② 市場取引に比べ組織内取引の方がコスト上優位で、内部化優位（I-優位）がある場合
- ③ その国に必要な安価な人材供給等の資源が存在し、入手が可能な立地優位（L-優位）がある場合

グローバル経営に向けて、企業は、上記のケースの他に特にその研究・開発の機能面で、本国のレベルより優位に立つ欧米等の大学・研究所の「知識・技術上の資源」の獲得・活用を目指した対外直接投資を拡大してきている。

### (3) グローバル経営の戦略論

グローバル企業は、国別、地域別、地球的な多様な環境に直面し、状況に応じ、現地の環境に適応する戦略を取り、また、現地の特殊性に迎合せず固有の戦略を採用して現地環境に働きかける方針を取る。こうした対応を取るためには、外部環境への対応、経営戦略の構築、経営組織の編成、経営資源の配分の各側面でのダイナミックな最適化が必要になる。

#### ① トランスナショナル企業論

現状で、依然として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であろう。これでは、概念枠組みとして、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点を重視している。具体的な企業の分類として、家電、通信、日用品3業種で日、米、欧の3企業の計9企業を対象に、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、マルチナショナル企業（統合小、適応大）、グローバル企業（統合大、適応小）、インターナショナル企業（統合小、適応小）、トランスナショナル企業（統合大、適応大）の分類法を提示している。こ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を示している。

ここで言うグローバル企業とは、本研究で定義するグローバル経営を実践する企業ではなく、自社の経営資産、組織能力を本国に集中させ、その成果を世界規模で活用する戦略を実践する企業を言う。

他方、このフレームは分類法で、これだけでは、本論文で検討しようとする日本のグローバル企業の業種別の製品供給とイノベーションに関する企業の行動原理と市場での成果との関係を示すフレームの要素としては不十分である。

#### 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している。

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。具体例として、IT関連のシステムLSI企業の仏伊合併であるSTマイクロエレクトロニクス、等が挙げられている。現状では、グローバル企業の全体的な行動原理と市場での経営上の成果との因果関係を説明しようとし

ていない。

#### **(4) コアコンピタンス**

事業多角化企業の競争力の源泉に関し、ハメル・プラハラード（1995）は、コアコンピタンスの概念を明らかにした。それは、「差別化され、他社では提供できない優位な利益を顧客にもたらしするための暗黙知的な技術、スキルの集合体である」としている（例：シャープの薄型ディスプレイ技術、SONYの小型化技術、等）。これは、全社の事業の間に横串を通し、事業を緊密に結びつける縫い糸になる組織能力、スキルである。

この企業の技術的な組織能力は筆者の考えている説明要因の1つであるが、これで全てが説明出来るわけではない。

#### **(5) 企業の組織能力**

他方、本研究では、企業の組織能力の在り方を、資源ベース理論による多事業本部の企業内で価値創造の源泉となる資産、組織能力の在り方に関する枠組みをベースとしている。これをコリス・モンゴメリー（2004）により整理すると、**資源は、主にストックである有形資産及び無形資産と無形能力である組織のケイパビリティ（能力）の3つに区分される。**

この組織の能力とは、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あって、企業の持つ固有の技術知識等と組み合わせることにより、商品サービスの差別化、企業活動の効率性を向上させうるものである。これは、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追求できるものである。

この組織能力のフレームは企業を巨視的に捉えて、組織能力をもって有形資産と無形資産、等を上手く組み合わせ、市場での競争優位性を如何に確保するかとの枠組みである。

ガルブレイス（2002）は、この組織能力に基き、本社と海外子会社との連携すべき組織能力のあり方、当時の欧米諸国のグローバル企業の組織設計のあり方等の論点を整理している。

日本企業のグローバル経営に大きく関連する組織能力の態様を本社の本部と事業部、事業部と海外子会社との間でグローバルに展開してみると、①海外子会社のマネジメント能力、②事業部のグローバルマネジメント能力③本部のグローバル管理運営能力が重要であろうと考えている。

これら3つのグローバルな組織能力の説明は、以下の8においてまとめて説明しよう。

#### **(6) 機能チェーンの内容**

今回、機能チェーンとして、①供給チェーン、②イノベーションチェーンを考えて個別の業務プロセスの流れに着目しているが、両者に共通する点、相違する点をあらかじめ整理しておこう。「供給チェーンの形成」とは、主に既存品を対象に、その膨大な設計情報が与えられたものとして、部品供給から生産、流通、販売、サービスの業務プロセスの流れを生産、等の各機能毎に固まりとして捉え、それらを各機能（主体）を結んで連鎖（チェーン化）させ、そこでの組織ルーティーン、等を形成する。このチェーンを、顧客サイドからの受注情報等を反映する方向でマネジメントして、そのチェーン全体を最適化する仕組みを構築するなどして、高品質、コスト削減、短納期、在庫削減、キャッシュフローの拡大等を図る。最近では、ITを活用することにより、このチェーン内の各部門をアウトソースする事が可能となっている。

「組織的製品供給能力」は、主体間を結び、既存製品の市場への効率的な供給を図るための組織の力であるが、このチェーンプロセスは、その実体構造であろう。この組織能力は、企業の全体（企業間）の組織能力の一部として捉えることが可能である。組織的製品供給能力があるとは、この形成された供給チェーンに良好なマネジメントが加えられている状態であり、このマネジメントは、組織的製品供給能力を向上させる方向に働く。

「イノベーションチェーンの形成」とは、新製品の市場への供給を念頭に置いて、自社の保有している技術的知識と内外のソースからの補完的技術知識とを融合して、コアの製品デザインを創造し、製品設計し、プロセスデザインし、工場に新製品のラインを設置して、新製品を製造、流通、販売して市場での成果を上げるという多くの主体間を結ぶ時間のかかる長いプロセスを想定している。この業務プロセスの流れを各機能毎に固まりとして捉え、それらを各機能（主体）を結んで連鎖させ、そこでの組織ルーティーン、等を形成する。

このチェーン全体を、市場ニーズの反映と技術進歩の反映の両方の観点からマネジメントして、i 自社のみならず内外の価値ある技術アイデアを獲得し、伝播、融合化させて新技術、知識を創造し、ii 各機能部分だけでなく、垂直的、全体最適なイノベーションシステム（仕組み）を構築して、市場に差別化され、多様な新製品を供給して、成果を上げる。

「組織的イノベーション能力」は、主体間を結び、新製品の研究開発から市場供給に向けての効果的、効率的なイノベーションの実現を図る組織の力であるが、このチェーンプロセスは、その実体構造であろう。この組織能力は、企業全体（企業間）の組織能力の一部として捉えることが可能である。組織的イノベーション能力があるとは、この形成されたイノベーションチェーンに良好なマネジメントが加えられている状態であり、このマネジメントは、組織的イノベーション能力を向上させる方向に働く。

### **(7) 本研究での立場**

本研究では、以下の各章において、上記の各説明の要素を深化して組み合わせ、また、自己の見解を追加して、まず、21世紀の日本企業のグローバル経営にとって必要な要素を、企業の形の要素、組織設計、経営方式、グローバル経営上の組織能力等について概念化する。これにより、日本企業のグローバル経営に関し、これら概念化した要素により、その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する。

## **3 構造・環境変化の内容**

90年代後半以降の日本企業のグローバル経営上の構造・環境変化の大きな要因と内容を列挙すると大きく以下の4項目であろう。

### **(1) 技術進歩要因**

- ① 基盤技術のデジタル化、情報通信技術におけるインターネットの導入により、情報・知識の転写・転送の瞬時化、その多目的利用・検索・加工の容易化・迅速化による企業内・外との業務処理の効率化と在庫減が実現し、また、ネットワーク的知識創造が可能となった。
- ② バイオ、医療、ナノテク関連等において、産学連携等により、科学技術上の新知識を迅速に創造し、企業化、産業化が行われるようになった。

## (2) 需要サイドの変化

- ① インターネット導入による変化として、次の変化が見られる。
  - i 企業のWEBサイトを中心に部門間の統合が進展した。
  - ii 消費者に購入上の主権が移動した。
  - iii 消費者需要の多様化、特注化と供給のスピードアップ化への要求が強まった。
- ② 先進国企業の対外直接投資の拡大に伴いグローバル顧客が拡大し、サプライヤーとしてもグローバルな一括対応が要求されてきている。

## (3) 供給サイドの変化

- ① 研究開発費の増大による知識の製品・サービスへの埋め込みと製品・サービスのグローバルな市場開拓による投資回収の要請が高まっている。
- ② IT活用のグローバルなサプライチェーンマネジメントにより、世界最適な供給システムが導入された。
- ③ デジタル・コンバージェンスが進展し、機能融合型デジタル製品の増大、そのためのソフト開発の重要性が高まった。
- ④ グローバルな競争環境変化がみられ、具体的には、先端技術におけるモジュール型技術が高度化して、東アジアの専門化・特化型企業の競争上の優位が見られ始めた。

## (4) 制度環境の変化

- ① 地域統合によるグローバルな制度環境の変化がみられ、具体的には、NAFTAの進展、拡大ECの実現、東アジアでのAFTAの実現、EPA・FTA取組の進展が見られ、これらに対応した地域別の経営戦略が必要となった。
- ② 規制緩和の効果が見られ、具体的には、欧米の規制緩和の動きに続き、日本でも、長引く景気低迷の中で、順次各種の産業別の行政指導が改められ、また、1997年以降、独禁法、商法等の企業関連法制、ガバナンス法制の改革により、会社の組織・経営改革が実施可能となった。

## 4 日本企業のグローバル経営の現状

### (1) 日本の対外直接投資の展開状況

一般的に日本企業の経営戦略の基本は、その成長戦略、内外市場でのシェア拡大の達成であったが、これまでの円高、米国・ECとの貿易摩擦等の外部環境の変化への対応も大きな要因であった。このため、自らの対外直接投資を持続的に拡大させて、その経営戦略を国際経営のレベルから多国籍企業レベル、更にはグローバル経営レベルへと進化させている。ここでは、このための大きな手段である対外直接投資の動向を上記外部環境変化、等との関連で以下に説明しよう。

#### ① 第1次ブーム（70年代前半）

71年のニクソンショック後の変動相場制移行に伴い、急激な円高を経験し、これが活発な海外直接投資を促した。製造業では、途上国向けの労働集約的な投資の比率が高かった。

#### ② 第2次ブーム（1978-84年度）

円高にもかかわらず輸出が拡大し、米国との貿易摩擦が激化。

77年カラーテレビ輸出自主規制、79年米国鉄鋼トリガー価格制度導入、81年自動車対米輸出



自主規制が実施され、これらを反映して米国への投資が拡大。

### ③ 第3次ブーム（1985-89年度）

85年のプラザ合意による急激かつ大幅な円高があり、全世界的に対外直接投資が拡大した。電気電子、機械、自動車、コンピューター、半導体等の業種で一斉に投資が実施。欧米での現地生産の拡大と金融・不動産投資の拡大。

### ④ 第4次ブーム（1993年度-2000年度）

93年度から99年度に向け拡大基調で、99年度の7兆5,292億円をピークに2000年度以降減少して、2003年度4兆795億円から2004年度3兆8,210億円へと低下を示している。

最近の製造業向け投資も、2003年度1兆8,363億円から2004年度1兆4,780億円へと低下を示している。その内容を見ると、産業別には規模の大きな化学、電機産業が減少したが輸送機械産業が増加している。地域的には規模の大きい北米地域が減少し、アジアが拡大している。

## （2）日系現地法人の活動状況

グローバル経営への道筋を検討するに際し、入手可能な最近の経済産業省「海外事業活動基本調査（15年度）」により、日系現地法人の活動状況の諸側面を整理して、日本企業のグローバル経営に向けての基本となるデータを確認しておこう。

### ① 現地法人の総数と地域別分布

現地法人の総数の1993年から2002年度の10年間の推移を見ると、2000年度がピークの14,991社で、2002年度は13,322社へと減少した。地域別分布の2002年度の構成比を見ると、北米20,0%、アジア52,6%（内中国19,6%）、ヨーロッパ16,9%、その他10,5%とアジア、特に中国の比率が高くなっている。

### ② 業種別分布

業種別分布（2002年度）製造業を見ると上位5社で、輸送機械16,3%、情報通信機械15,3%、化学14,6%、一般機械19,6%、電気機械8,0%と、機械産業の比率が高くなっている。

### ③ 地域別売上高

売上高（2002年度）の地域別金額を見ると北米60,6兆円、アジア43,8兆円、ヨーロッパ30,1兆円と、北米のシェアが最大となっている。

### ④ 地域別売上高経常利益率

地域別売上高経常利益率（2002年度）の製造業を見るとアジア5,8%、北米3,7%、ヨーロッパ1,6%と、アジアの経常利益率が高くなっている。

### ⑤ 地域統括機能を持つ現地法人数

地域統括機能を持つ現地法人数（2001年度まで）は、2,031社で総数の16,3%となっており、2001年度までの2年間は2,000社の水準で安定している。

### ⑥ 地域別現地調達比率

地域別の現地調達比率（2002年度）は、北米53,0%、アジア46,4%、ヨーロッパ22,2%と、北米の現地調達が先行している。

### ⑦ 地域別売上高研究開発費比率

地域別売上高研究開発費比率（2002年度）は北米2,5%、アジア1,0%、ヨーロッパ2,7%となっている。

以上の統計値は、2002年度までのもので、最近の傾向を反映していないが、地域別、業種別の大筋の傾向を示していると考えられる。上記3の日本企業を取り巻くグローバルな構造・環境変化に著しいものがある中で、日本企業の対外直接投資の水準、また、地域統括機能を有する現地法人数等から見て、日本企業全体の動きはそのグローバル経営に向けて必ずしも積極的な展開を示していないと考えられる。

## 5 企業の形の要素、組織設計と経営方式

### (1) 企業の形の要素

日本企業のグローバル経営の在り方を検討するに際し、まず、企業の形の要素から概念的に説明しよう。上記4(2)②にも有るとおり、日本企業のグローバル経営に向けた展開では機械産業内企業の展開が太宗なので、機械産業に属する企業の成長をモデル化して、時系列的にその発展プロセスを見て、企業の形の要素を検討しよう。その他の素形材、ソフトウェア、製薬等の産業に属する企業の発展のパターンは、この後のケースの事例で紹介する。

第1に、一般に、機械産業内の企業は、まず、国内市場を念頭に置いて、単一製品の供給ベンチャーから出発して、機械設備の導入と設備の稼働状況に関する学習曲線による「規模の経済」を利用して、既存市場で既存製品のシェアの拡大を図る「市場浸透」、新市場に既存製品を投入する「市場開発による市場拡大」による企業成長を達成する。

第2に、経営トップが優秀で、リーダーシップがあれば、その事業活動・プロセスを通じて、組織的な学習・知識習得を行い、既存市場で差別化した新製品を投入する「新製品投入」、新市場に新製品を投入する「事業多角化」を順次展開し、「範囲の経済」を利用して事業の多角化・水平展開を図る。

第3に、第2を実現するためにも研究・開発部門の開設、継続的な調達メカニズムの構築、流通、販売・サービスチャネルの拡大、等の機能チェーンの垂直な展開に努める。

第4に、その後の企業発展による国内市場の限界を克服するため、供給品目を定めて、グローバル市場への販路開拓に着手し、また、生産の現地化、補完的な技術知識を求めての研究活動の国際化へと向かう。

第5に、グローバル経営のレベルになると、市場の範囲がグローバルで、多角化した製品のどこまでを供給するか、また、機能チェーンの垂直展開の範囲とそれを自社（自社子会社）が担当か外部委託かをグローバルに選択決定する。

以上のプロセスを一般化して、グローバル経営のレベルにおける視点で整理して企業の形の要素としてまとめると、以下の3点となる。

- 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 の決定。
- 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 の決定。
- 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、各部分の内担・外部委託を国内のみならずグローバルに選択する。

## (2) 組織設計の方向

企業がその国際経営のレベルからグローバル経営へと進化し、それに対応した組織構造の進化の道筋は、次の通りである。その実態は、各企業の製品・サービスの内容、経営方式、進出国・地域の市場環境等により多様である。

第1に、国際化の進展により、国内の製品別事業部に加え、国際事業部を設置する。

第2に、国内の製品多角化の進展、海外事業の拡大に応じ、国際事業部に代えて、以下の2種類の組織変更を実施している。

- ① 主力事業のみを海外展開する場合は、世界的地域別事業部制を採用する。

この場合には、地域別と機能部門別の構造を採用し、商品の性格に応じどちらかが主軸の位置を与えられる。

- ② 多角化した製品ラインを海外展開する場合は世界的製品別事業部制を採用する。

第3に、多角化と海外事業共に拡大すると以下の4通りのパターンが可能であろう。

この場合は、事業別、地域別、機能別の3軸間のグローバルに複雑な連絡・調整が必要になる。グローバルなイノベーションに主導的役割を置く場合には事業本部が収益の責任を負い、現地の顧客のニーズに対応した生産・販売に主導的役割を置く場合には地域別本部に収益の責任を与える。その混合型、マトリックス組織もあり得る。

- ① 製品群に応じた両組織の混合型

製品群の性格に応じ、統合的な製品別事業部制と現地適応型の地域別事業部制を併用。

- ② 世界的製品別事業本部制に地域本社制の併用

ここで併用される地域本社は持株会社形態を取り、地域戦略の整合性を取る権限が与えられているケースが多い。この組織は、本社機能を地域統括会社に一部移転し、域内の研究開発・調達・生産・販売の拠点間の相互協力・補完体制を構築して、グローバル統合と地域・現地適応の同時達成を実現しようとするものである。

上記経済産業省調査（15年度）によれば、2002年度末現在、日本の現地子会社の機能毎の将来計画の内、「拡充又は新設」と答えた項目を全産業ベースで、3大陸別に比較して、「地域統括」、「持ち株会社」の項目を見ると、ヨーロッパは、アメリカ、アジアに比較して、この比率が高い。これは、拡大ECに対応した域内統括のニーズが高まっているためであろう。

- ③ グローバルなマトリックス組織

このマトリックス組織では、各事業本部か各地域別本部のどちらかに主管の責任を与え、トップ・本社管理部門が責任を持って、関連する部署間のスムーズな調整を行なう必要がある。

- ④ フロントバック組織

最近では、新たな形態として、高度サービス専門会社等はグローバル顧客からの要請をビジネスチャンスと受け止め、以下のようなフロント・バック組織を構築して、対応している。

(IBMの事例)

IBMは、自社の顧客管理システムを活用して、毎年、1000社のグローバル顧客に対し営業計画を策定し、各顧客には1名のグローバル顧客担当と複数のローカル顧客担当を配置して、ソ

リレーション提供の機会の拡大を図っている。優先度の高い大型案件には自社の幹部職員が割り当てられ、顧客チームを編成して、バックエンドの設計・プログラミング作業を実施する。IBMは、顧客の前の統合されたスピードの達成を図っている。

第4に、以上で大まかに述べたグローバル経営のレベルでの経営組織で管理すべき複雑な4目標を以下に説明しよう。

- ① 国、地域、グローバルと多様な市場のどこに参入して、販売活動で成果を上げるか、市場毎の売上・利益目標の計画と達成。
- ② 製品のラインアップ・事業の多角化等の展開戦略、特にグローバル市場への投入製品をどうするか、また、製品毎の売上・利益目標の計画と達成。
- ③ グローバルな調達、生産、研究開発等の機能別の課題にどう対応するか。
- ④ 後述述べる供給チェーンとイノベーションチェーンを念頭においたグローバルにダイナミックな競争力をどう確保するかである。

①から③の要素は、上で述べたように通常の組織的管理で一義的な対応がなされるが、④の要素は、これから述べる経営方針に基づき、各機能を横断的に統合して実現すべき事項である。グローバルな組織経営の最重要の課題は、グローバルにダイナミックな競争力を確保して、既存品で高品質、低コスト、短納期の製品を供給し、また、毎期、製品差別化され、多様な新製品を市場に供給して、市場での成果を得ることであろう。

### **(3) 経営管理システムと業務プロセス設計**

また、グローバル企業としては、経営組織に対応した企業グループとしての経営管理システムを形成し、また、これに基く業務プロセスを設計して、上記の複雑な経営目標を統合的に管理・運営していく必要がある。その際、以下の6点を整備し、適切な運営に努める必要がある。

- ① 本社・海外子会社間の適切な意思決定の方式（形式化、社会化、集中化）の選択を行う。
- ② グローバル経営の観点から見た海外子会社の業務、最適な組織設計を行う。
- ③ 海外子会社に対し、次の5要素に焦点をあてたグローバルな経営管理を行う。  
( i 組織の価値観、ii コミュニケーション、iii 財務システム、iv 情報システム、v 人事システム )
- ④ 海外子会社内の経営管理において、組織の価値観、地域の文化的相違に配慮した公正な経営計画を策定する。
- ⑤ 業務プロセス管理において、個別の組織内の権限配分・権限委譲のメカニズム、公式・非公式のネットワーク形成、多文化チームの活用が、効率的な経営の重要な要素となる。
- ⑥ 公正・透明な業績評価と適切なコントロールが必要である。

### **(4) 企業グループ全体の経営方式**

一般に、企業は経営者の方針として、製品・サービスの内容に応じ、上記の諸点を踏まえ、最低以下の3点を内容とするグローバルな企業グループとしての経営方式を決定する必要がある。

#### **① 製品供給とイノベーションにおける基本戦略**

一般に、企業は i 自社(本社) と関連する企業で構成する企業グループが保持する経営資源(組織能力、経営資産)をベースに、ii 自国内の産業集積の利益(部品供給企業、補完品供給、産業

支援サービス、知識・技術のネットワーク、等)、経済集積の利益 (先端的な製品ユーザー市場・金融市場、マーケティング機能等)、等を活用して、iii 企業グループとして以下の2つの優位性を構築しうる。

i 「製品供給上の優位性」

企業グループは、その製品・サービスの供給チェーン(プロセス)において、競争力上のコアとなる供給上のプロセス・知識を形成・蓄積する。「製品供給上の優位性」は、これらをベースに構築した組織的製品供給能力であって、グローバルな優位性を示すレベルにあるもの。

( 例：日本の自動車産業の生産プロセス上の優位性、等 )

ii 「イノベーション上の優位性」

企業グループは、そのイノベーションチェーン(プロセス)において、イノベーション上のコアとなる技術・知識を形成・蓄積する。「イノベーション上の優位性」は、これらをベースに構築した組織的イノベーション能力であって、グローバルな優位性を示すレベルにあるもの。

( 例：日本の電機産業のプラズマ、液晶テレビの研究、開発、新製品供給上の優位性、等 )

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。

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分類されよう。

この各分類の中の括弧内の各企業モデルは、トランスナショナル企業論で言う企業モデル、メタナショナル企業モデルで言う企業モデルのそれぞれの説明要素を、同一の趣旨で、上記の2つの優位性の観点から再定義したモデルである。このため、それぞれの該当企業モデルには「的」という言葉を挿入して、この再定義を明確にしている。

i 本国の産業・経済集積の利益を活用

—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。

( グローバル企業的モデル )

ii 本国を始めとする複数国の産業・経済集積の利益を活用

—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 )

—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的モデル )

—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 )

iii 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

- バーチャルな本社機能が、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」を構築し、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 )

② 海外子会社の役割・業務

また、海外子会社の役割として、いくつかのパターンが考えられるが、その主要なケースは以下の通りであろう。

- i 自社内の機能のグローバル分散  
販売・サービス会社、生産会社、部品の調達会社、研究・開発会社、等
- ii 地域の経営戦略の実践  
地域統括会社
- iii 買収、合併、等による現地経営資源の活用  
生産、販売、研究開発、等の一式の機能を持つ現地子会社

③ 本社と海外子会社の関係、意志決定方針

日本企業の本社と海外子会社との関係で、上記①の役割分担の基本戦略に応じて、大きく以下の4ケースが考えられよう。

- i 本社の各事業部が海外子会社を統括し、海外子会社は与えられた機能分担を果たす中央集権型の意志決定、役割分担（地域別に地域統括会社が設立され、地域の経営戦略を付加して、重層的な戦略展開をする場合もある。）。
- ii 本社が、地域別に設立した地域統括会社に本社の地域別の生産、販売等の機能を大幅に現地移転して、各地域主導のネットワーク統合的に業務運営、意志決定する場合
- iii 本社が海外子会社に進出国、また、その国を含む地域の業務運営、意志決定を任せる場合。
- iv 本社と海外子会社とが本社機能を業務分担し、連携して業務運営、意志決定する場合。

## 6 グローバルにダイナミックな競争力の確保

グローバルにダイナミックな競争力を確保するための要素は、既に述べたコアコンピタンス、「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースに、①グローバルな供給チェーンの形成とマネジメント、②グローバルなイノベーションチェーンの形成とマネジメント、の最適な組み合わせが不可欠である（図1参照）。

以下順に、これらの概念化を行う。

(1) グローバルな供給チェーンのマネジメント

## ① 基本認識

一般に、企業は、その製品・サービスの供給活動において、設計情報が与えられている既存品について、各主体間を結ぶ供給チェーンを形成する。即ち、部品供給→部品調達→生産→流通→販売→サービスの業務プロセスの流れについて、各機能毎にこれを固まりとして捉え、これらを各機能（主体）を結んで連鎖（チェーン化）させ、そこでの組織ルーティーン、等を形成する。このチェーンを、顧客サイドからの受注情報等を反映する方向でマネジメントして、そのチェーン全体の最適な生産上の仕組みを構築して、在庫削減を図ると共に、製品特性面で、高品質（Q）、低コスト（C）、短納期（D）等を目指す。この供給チェーンは、ポーターの言う「価値連鎖」の定義による「主活動」の「購買物流→製造→出荷物流→販売・マーケティング→サービス」の領域に対応している。この供給チェーンのマネジメントは、業種・生産方式に応じて異なっており、例えば、①見込み生産、②受注組立生産（BTO）、受注生産（MTO）等に応じて、具体的なスタイルが形成されている。

例えば、自動車の生産現場におけるトヨタ生産方式は、主に受注生産（一部見込み生産）に係る供給チェーンを対象に、部品供給からその生産現場までのプロセスを取り扱っている。具体的には、同社は、①ジャストインタイム（売れた分だけ後工程から必要なときに必要な部品を前工程に取りに行き、組み立てる。）と②自動化（不良品を後工程に送らないため、その場でラインを止め、問題点を顕在化して対応して、不良品を造らない。）の仕組みを2つの柱として自動車生産の生産性向上と原価低減（在庫削減）に努めている。

最近では、企業は、この幅の広い供給チェーンについて、ITを活用し、部品供給企業と自社、流通企業、顧客との間で、製品の顧客までの「商流」（受発注契約の流れ）、「物流」（顧客までの物の流れ）、「金流」（キャッシュフロー）を、リアルタイムの「情報流」にきめ細かく関連付けて、チェーンへの参加企業間で、このチェーンをマネジメントして、在庫減、リードタイム短縮、キャッシュフロー増大を目指している。このマネジメントは制約条件の理論（全体プロセスのボトルネックが全体の成果のレベルを規定する）を取り入れて、各社、各部門の部分最適を越えた全体最適のマネジメントを行うものである。

## ② グローバルな供給チェーン

グローバル企業は、業種の実態に応じ、例えば以下の2つのグローバルな供給チェーンの形成とマネジメントを通じて、グローバルな競争力の確保を図っている。

- i 輸送機械のように現地市場におけるニーズに対応するため、現地に直接投資し、自社の「製品供給上の優位性」をトータルに現地に移転して、現地生産を行う。現地サプライヤーからの効果的、効率的な部品調達が不可欠である。
  - ii 精密機械、半導体、等のように上記の供給チェーンの内の自社の生産、等の機能を海外に移転する、又は、海外で外部委託して、グローバルな工程間分業を実施する。現地サプライヤー、EMS企業、等との効果的な連携が不可欠である。
- 自社の海外子会社、等との間のいわゆるクローズドの製品工程間分業
  - 電子産業での電子部品供給の一括外部受託のEMS企業の活用等を図るグローバルアウト

ソース分業、等

これらチェーンのマネジメントの成功の条件は、以下の3点であり、効率一辺倒を超え、企業の壁を超えた企業間で連携するマネジメントが不可欠であろう。

- i 短期的な製品の需給変動にすばやく対応するための仕組みを構築しておくこと。
- ii グローバルな中長期的市場構造の変化に合わせて、供給チェーンの仕組みを調整・修正すること。
- iii 部品供給、顧客との間で情報・ノウハウの交換を惜しまず実施して、供給チェーン全体のパフォーマンスが上がるようWIN-WINの関係（インセンティブの体系の構築・実施等）を作ること。

これらの状況を2002年度末現在で、上記経済産業省調査（15年度）の日本の現地子会社の製造機能について一貫生産、工程間分業別で見ると、以下の諸点が見て取れる。

- i 全業種ベースでの地域別の比率（％）

どの地域でも一貫生産の比率が高い。アジアでは、日本との工程間分業の比率が高い。

（アジア）一貫生産 75,4、日本との工程間分業 18,9、日本以外との工程間分業 5,7

（北米）一貫生産 76,7、日本との工程間分業 17,6、日本以外との工程間分業 5,7

（ヨーロッパ）一貫生産 74,8、日本との工程間分業 18,8、日本以外との工程間分業 6,4

- ii その内の製造業内での業種別の比率（％）

製造業全体でその比率を見ると、一貫生産 75,7、日本との工程間分業 18,2、日本以外との工程間分業 6,1 となっている。このうち、業種別に日本との工程間分業の比率が高いトップ3を見ると、精密機械 31,5、情報通信機械 23,1、輸送機械 22,4 となっている。

## （2）グローバルなイノベーションチェーンのマネジメント

### ① グローバルなイノベーションチェーン

企業は、そのイノベーションを実現するに当たり、その固有のコア・コンピタンスをベースに、各主体間を結ぶイノベーションチェーンを形成する。このグローバルなイノベーションチェーンの全体像は以下の通りであろう。このケースは、日本企業に多く見られ、本国にイノベーション上の優位性があり、補完的な技術知識を海外の自社の研究所を経由してグローバルに取り入れる場合を想定している。

#### （ グローバルなイノベーションチェーンの全体像 ）

- i グローバルな各市場での競争的環境、利用可能な科学的知識・技術が変化する状況下で、
- ii グローバルな各市場に存在する現在と未来の各顧客のニーズを見抜いて、
- iii 企業内部の時間をかけて蓄積された技術的資産（追加開発含む。）と
- iv 通常、海外に所在する自社の研究開発センターが、現地の大学、先進企業、等に存在する科学的知識、技術を探索し、取り込んで創造した補完的技術資産とを融合させ創造して、
- v 必要な要素技術を満たした製品コンセプトデザインを開発する。
- vi その後、適切な製品デザイン開発、試作テストをグローバルに実施。
- vii さらに、プロセスデザイン開発を実施して新製品をグローバルに生産し、流通、販売、サー



ビスの各プロセスの効率化、最適化を図る。

- viii これらにより、差別化され、多様化した競争力のある新製品・サービスを、迅速にグローバルな市場に投入して、市場での商業的成功を収める。

このグローバルな「イノベーションチェーンを形成する」とは、新製品の市場供給を念頭において、自社の保有している技術的知識と内外のソースからの補完的技術知識とを融合して、コアの製品デザインを創造し、製品設計し、プロセスデザインし、工場に新製品のラインを設置して、新製品を製造、流通、販売して市場での成果を上げるという多くの主体間を結ぶ時間のかかる長いプロセスを想定し、この業務プロセスの流れを各機能毎に固まりとして捉え、それらを結んで連鎖させ、そこでの組織ルーティーン、等を形成することである。

#### (マネジメントの目的と判断基準)

この機能のチェーン全体を、市場ニーズの反映と技術進歩の反映の両方からマネジメントして、

- i 自社のみならず内外の価値ある技術アイデアを獲得し、伝播、自社の技術資産との融合化を通じて新技術、知識を創造し、
- ii 関係者間で、グローバルな顧客情報、生産現場情報、等を共有し、可能なグローバルな設計分業を行うことにより膨大な設計情報を効率的に作り上げ、
- iii これらを含む市場志向の垂直統合的な全体最適なイノベーション上の仕組みを構築して、
- iv 市場に差別化され、多様な新製品を供給して、成果を上げることを目指す。

この具体的な事例は、次の②のグローバルなイノベーションの態様を参照。

#### (海外研究開発拠点の設置・運営の課題)

また、海外研究・開発拠点を設置・運営するに当たっての課題は、製品のグローバルな競争力の在り方、自社の保持する組織能力、コアコンピタンスと技術資産に応じて、以下の i 自社の既存能力の活用型、ii 新規能力獲得型に区分して考える必要がある。

##### i 自社の既存能力の活用型

この場合では、まず、現地に適切な人材、社会的なネットワークを構築し、会社の価値観、組織プロセスの正統化と現地への移転が必要。

##### ii 新規能力獲得型

この場合では、相手国において、新規参入の外国企業としての知識獲得上の不利の克服、現地マネジメントの研究方針と自社のコアコンピタンスとの調整、社内での新知識の獲得、移転、融合化、創造の効果的な仕組みの構築が必要。

#### (イノベーションチェーンのマネジメントの成果)

このグローバルなイノベーションチェーンの成果は i トップのリーダーシップのレベル、ii 研究、開発部門の能力、iii プロセス全体の設計・実施・管理の仕組みの巧拙に依存する。

グローバル経営を実践する企業は、このグローバルなイノベーションチェーンにおける各機能毎の拠点のグローバル最適化、また、チェーン全体の垂直な最適統合のマネジメントにより、差別化され、多様化した新製品を計画的に市場に供給する。今期では前期までのイノベーションチェーン上の活動の成果が市場に供給されたものである。グローバル経営のレベルに到達すると、

これをグローバルに継的に計画、準備、実現させていくことになる。

また、下記②に示すとおり、このイノベーションを実現するために必要なチェーンの各機能部分における革新は、個別にまた複数実現し、結果として、企業のグローバルにダイナミックな競争力確保にトータルに役立つものである。なお、この新商品・サービスは、市場に供給された時点でその後は既存品として効率的な供給チェーンに組み込まれる。

## ② グローバルなイノベーションの態様

以上の全体像を念頭において、現状で判明しているグローバルなイノベーションチェーンの各段階別の態様を以下に説明するとともに、そこから派生するビジネスモデル形成、事業創造、企業創造のパターンも明らかにしよう。

第1に、グローバルな顧客のニーズに対応した新製品開発を進めるに当たって、研究開発レベルで、自社内にある要素技術と、海外の研究開発センターが外部のコミュニティーと共同で開発した補完的な要素技術を組み合わせて、新製品開発の要素技術を満たして、新製品開発し、製品化を実施。

ー日本の海外研究開発センターが現地で創造・開発した技術知識の活用

第2に、グローバルな顧客ニーズに対応するため、IT 製品、自動車等で、開発設計レベルでのプラットフォーム開発と追加機能設計による製品開発を実施して、グローバルな製品・サービスを創造するタイプ

ーデジタル家電製品の新製品の開発と生産・販売の日・欧での同時立上げ

(情報家電市場の短いマーケットリーダーの期間の利益の刈り取り)

ー米国、タイ等での自動車のプラットフォーム型開発による新車の現地設計・生産

ーソフトの設計開発業務を、シンガポール、中国、等のアジア地域へ移転し、統合運用

第3に、顧客価値創造と効率向上に向け、調達・生産・流通・マーケティング・販売のレベルで、各プロセスの現場におけるベストの暗黙知を共有して広義のオペレーション上のイノベーションをグローバルに実現するタイプ

ー日、米、欧の自動車メーカーのリーン生産方式等によるグローバルなオペレーション改善

第4に、情報・知識を産業化して、新しい情報・通信事業、企業、産業をグローバルに創造するタイプ

ーインターネットのインフラ等 (IPv6、ユービキタス関連等)

ーソフト (インターネット用、携帯用等)

第5に、世界のベストプラクティス等の経営上の知識ベースを基に価値連鎖(バリューチェーン)上の組み替えを行なうイノベーションを行なって、新しいビジネスモデルをグローバルに構築し、事業創造、企業創造するタイプ

ー新たな市場空間をイノベートする電子商取引

ー設計プロセスと製造プロセスを分離統合するサプライチェーン・マネジメント (SCM)

ー電子機器製造受託サービス (EMS)、

ーノートパソコンの ODM 製造、

—半導体のファウンドリー製造等

第6に、産学連携等によりグローバルに各地域で創造される科学技術上の新知識を企業として探索・連結・融合化して新知識・技術を創造し、グローバルに新製品開発、事業創造、企業創造するタイプ

—創薬における研究開発において、グローバル展開する遺伝子解析プロジェクトの成果、等を探索し、モジュール的に活用する新薬開発

—システムLSI、等の半導体の研究開発において必要な要素技術をグローバルに探索・連結・融合化させて新製品の要素技術を確保する。

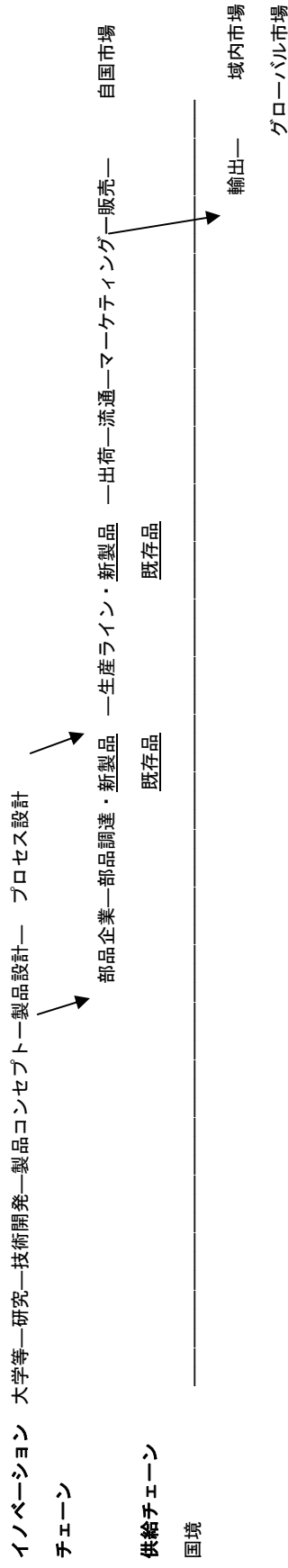
### (3) グローバルにダイナミックな競争力の確保

以上のように、企業として、グローバルな市場に製品・サービスを供給するに際し、①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構築して、これらをベースに、②主に既存品について、グローバルな供給チェーンのマネジメントにより、在庫の削減を図り、高品質(Q)、低コスト(C)、短納期(D)の既存製品を供給する仕組みを作り、③新製品について、グローバルなイノベーションチェーンのマネジメントにより、每期、差別化され、多様な新製品供給を行う仕組みを作る。これらマネジメントの最適な組み合わせによって、グローバルにダイナミックな競争力の確保を目指していく必要がある。

(図 1)

## 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 グローバル経営に向けてのレベル

企業がグローバル経営に向かうプロセスは、組織学習のプロセスであり、企業の成長の度合いに応じ、企業の形を決め、グローバルな企業グループとしての組織設計、経営方式の下で、グローバルにダイナミックな競争力を確保するために自社の組織能力を形成していくものである。リスクを最小にし、組織学習を最大限にする必要がある。また、企業は、世界各地でその地域の実情に合わせた地域組織を採用して操業する事も可能であり、これが適切な事が多い。以下、ガルブレイス(2002)のフレームを改良して、グローバル経営に向けてのレベル的発展の必要条件を明らかにしよう。知識経済化時代においては、業種に応じ、従来からの発展段階的アプローチを取らず、一気にグローバル経営に向けた取り組みが可能となってきたが、経営資源を獲得して、組織設計し、必要な経営方式を定め、組織能力を形成する必要がある。

なお、記述の基本スタイルを下記レベル4以降は、製品の現地生産化を行う世界的製品別事業部制をベースに記述している。イノベーションについては、本国・本社で新製品のコアの研究開発、設計を行う。また、各レベルの記述は、レベルが向上する毎に、本社と子会社とが連携する組織能力が追加的、累積的に加えられて記述されるスタイルを取っている(図2参照)。

### レベル 1 (輸出)

本社が、関連する企業との間で構成する企業グループが保持する経営資源(組織能力、経営資産)をベースに、自国の産業・経済集積の利益、等を活用して実現した製品供給の優位性を体現する製品・サービスを輸出する。その優秀さをもって国際ブランドを構築し、マーケティング活動を行う。また、国内でのイノベーションチェーンに関連して、海外子会社は、本社に対し、現地市場に向けての製品改良・新製品開発の提案を行う。本社は、これら情報提供を国内のイノベーションチェーンに繋げ、本国と外国との間の2国間の国際的なイノベーションチェーンの形成とマネジメントを実施する。

- i 子会社の役割 現地での販売、マーケティング
- ii 営業方式 輸出
- iii 組織体制 国内本社と現地販売・サービス会社
- iv 移動する優位性 製品・サービスに体化した製品供給上の優位性の移転
- v 連携する組織能力

国際的なブランド管理等のマーケティング

国際的なイノベーション

### レベル 2 (現地での合弁会社の設立)

パートナーを選んで投資に共同参加をして貰う場合で、現地パートナーを利用して市場へのアクセスを果たす。パートナーを利用して新市場での事業のやり方を学び、自社のどの優位性が移転可能か、どう修正するかを学ぶ取る。本社が、この会社を買収すると次のレベルに移行する。国際的なイノベーションマネジメントは、ほぼ同様であろう。

- i 子会社の役割 ローカルパートナー
- ii 営業方式 パートナーシップ

- iii 組織体制 国内企業と現地合弁会社
- iv 移動する優位性 本国からの製品供給上の優位性の一部を移転、パートナーからの資源優位性を移入
- v 連携する組織能力
  - 国際的なブランドの管理等のマーケティング
  - 国際的なイノベーション
  - 国際的なパートナー構築と連携

レベル 3 ( 現地生産の新規立ち上げ )

本社が、海外直接投資により、海外子会社に生産、販売、等の複数の機能を持たせる。現地で部品供給企業を育成する、また、本国から部品企業を移転させる等によりトータルな供給チェーンを設ける。これは、本国での「製品供給上の優位性」を、異文化・異言語の国に修正して移転することであり、本社各部と現地サイドとの連絡調整、現地での事業のオペレーションと組織の管理運営を行うことになる。国際的なイノベーションについては、現地生産が開始する事により、本社の研究・開発部門と連携した現地ニーズにあった新製品開発と生産、販売、等が開始される。

- i 子会社の役割 外国での生産、販売、等
- ii 営業方式 外国での営業
- iii 組織体制 海外事業部門による子会社の管理
- iv 移動する優位性 本国からの製品供給上の優位性の多くを修正移転
- v 連携する組織能力
  - 国際的なブランドの管理等のマーケティング
  - 国際的なイノベーション
  - 国際的なパートナー構築と連携
  - 本国からの製品供給上の優位性を修正移転、管理運営。

レベル 4 ( 子会社の戦略活用 )

このレベルの企業は複数国での生産拠点を持つ多国籍企業経営、更にはグローバル経営の性格と組織能力を持ち、子会社に多くの責任を与え、子会社間を多次元に亘るネットワークに組織化している。子会社の役割は、事業本部単位での海外での販売・サービス、生産、研究、開発、等の戦略の実行にあたる。その役割はまだ、本国で生み出された多様な優位性と戦略の実行に止まっている。

本社の供給チェーンのマネジメントにおいて、各事業部の各機能とグローバルに展開した販売・サービス、生産、等の各拠点間のグローバルな供給チェーンの効果的、効率的なオペレーションが実施される。また、イノベーションチェーンマネジメントの面でも、本社の研究開発部局とグローバルに展開した補完的な研究・開発上の拠点との間を含むグローバルなイノベーションチェーンの効果的、効率的なマネジメントが実施される。これらの活動により、グローバルにダイナミックな競争力の確保を目指す。

- i 子会社の役割 本社の海外戦略の遂行



## (図2) グローバル経営のレベルと本社・子会社間の連携する組織能力の要素

vi 各国に分散配置される本部機能の統合管理

v グローバル展開する複数の子会社の機能の統合

iv 本国からの「製品供給上の優位性」の修正移転と管理運営

iii パートナー構築と連携

ii イノベーション  
(新製品開発提案、等)  
i マーケティング  
(ブランド管理、等)

レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5
本社と現地販売会社	+ 本社と現地合弁企業	+ 海外生産の新規立ち上げ	+ 多様な機能を持つ複数子会社の戦略的活用	+ 本社機能の本社子会社間での分担と統合

出所：筆者作成。

(注)：① これは、グローバル経営に向けてのレベルの向上にとって必要な本社と子会社間で連携して保持すべき組織能力を概念化したものである。

通常、レベルの向上に応じ、i からviまでの項目の能力が追加的に獲得される必要がある。

レベル3までが、国際経営のレベルで、レベル4以上で、市場を地球的に展開しているのがグローバル経営のレベルのイメージ。

② 一気にレベルアップするためには、必要な組織設計と組織能力の構築が不可欠。レベル4以上の所に、業態に応じて、多くのグローバル企業が存在。



## 8 グローバル経営上の組織能力

本研究でのグローバル経営上の組織能力は、当面以下の3領域に区分されよう。

グローバル経営においては、その面的展開に応じ、以下の3領域の組織能力の全体最適な行使が不可欠であり、さもなければ全社的な混乱に陥ってしまう。

### (1) 海外子会社のマネジメント能力

異文化に属し、異言語を話す海外子会社の従業員と本国の各事業本部等との連絡調整、管理する能力が必要である。現地に修正移転した「製品供給上の優位性」に基づく効率的な調達・生産・販売・等の仕組みの形成と運用が必要である。また、グローバルな「イノベーションチェーン」の仕組みの中で、現地ニーズの把握、現地での研究、製品開発、等のイノベーション業務の分担・連携が必要となる。

### (2) グローバル（国際）マネジメント能力

基本的には、まず、本社の各事業本部別に、自社の調達、生産、流通、販売、保守・サービスに亘るグローバル（国際的）最適な供給チェーンを構築、運用する。また、国内のイノベーションチェーンをグローバルなイノベーションチェーンに拡大して運用して、グローバルな市場に差別化し、多様化した新製品を供給する。

これらにより、製品の継続的な差別化、多様性の確保、高品質、低コスト、短納期、等を実現して、グローバルにダイナミックな競争力の確保が可能になる。

このため、自社の事業別の「製品供給、イノベーション上の優位性」を新地域に移転するために、本国で成功しているビジネスモデルを現地に移転させる。これらにより現地での自社の事業を確立させると共に組織能力の移転、内外での人材育成を行う。

以上を組織能力的に整理すると、その業務プロセスの機能別の展開に応じ、海外子会社との間でグローバル経営に向けてのレベルの向上に応じ、以下の4点を連携して能力構築していくこととなる。

- i グローバルなマーケティング能力の分担形成と連携
- ii グローバルな組織的イノベーション能力の分担構築と連携
- iii 自社の「製品供給上の優位性」の現地への修正移転とマネジメント能力の分担形成と連携
- iv 本社と子会社との間及び子会社間の連絡調整と全体最適な統合

特に最近では、グローバル連結会計が導入されたため、グローバル管理会計が発達し、子会社との間では、この目標管理と業績評価によるマネジメントも進展している。

### (3) グローバル管理運営能力

以下の5点を要素とする本社コーポレートレベル、トップマネジメントの能力であろう。iとiiが促進又は抑制要素、iii、ivとvが個別業務内容に関する能力である。

- i リーダーシップ能力と人材育成力
  - マネジメントのリーダーシップ
  - グローバル経営人材の育成
- ii 基本的価値の共有

グローバル企業ビジョン、行動の規範（「企業の社会的責任」関係を含む。）の策定、運用

**iii 組織の設計、管理能力**

海外事業の組織設計と本部との権限配分の設計・運営、人員配置

**iv 経営管理システムの設計、管理、運営能力**

—人、資金等のフローの資源配分の全社的調整

—グローバルな生産、研究開発、マーケティング等の機能別の資源配分調整・分担方針の策定

—内外事業の構造と規模の適正化、大型事業の事業計画、投資計画、予算等の審査プロセスの設計、計画承認

**v 分散する本部機能の連携・統合の管理**

本社機能が、グローバルに分散配置される場合には、その連携・統合の管理が必要。

これらは経営トップが自社の成長戦略の遂行、また、構造・環境変化に対応して、リーダーシップをもって基本価値を全社で共有し、グローバル最適な企業グループの組織設計・管理と経営管理システムの設計・管理を行って、グローバルな企業グループとして、連結利益の最大化を図る力である。

この能力の中には、①グローバル社会の多様なリスク・国毎の制度の違いへの対応、②地域単位での経済統合への動き、③複雑な国際管理会計・外国為替管理・生産管理、財務管理、等を適切に管理・処理するための知識・ノウハウと各種の判断基準の蓄積が含まれており、これらの継続的な学習が必要である。

いずれにしても、グローバル経営の進展に応じ、自社のグローバルな供給チェーン及びイノベーションチェーンを適切にマネジメントし、これらを組み合わせて、グローバルにダイナミックな競争力を構築して、市場での経営上の成果を追求する必要がある。

また、グローバル経営上の組織能力の持続的な能力構築のため、グローバルな経営人材の育成が必要となって来ている。

## 9 研究上の全体フレームの策定

以上の各セクションで概念化されたそれぞれの説明要素を含むグローバル経営上の行動原理と市場での経営上の成果の関係を示す本研究上の全体フレームは以下の通り。

### ( 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、各部分の内担・外部委託を国内のみならずグローバルに選択する。

### ( 組織設計・業務プロセス設計 )

以上の要素に応じ、組織設計（組織改革を含む。）し、グローバル最適な企業グループ全体の経営方式を決め、グローバル経営上の組織能力を形成・行使する。

### ( 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 )

これら仕組みによりグローバルな市場に製品・サービスを提供して、

### ( 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。

注：上記の全体フレームの説明上のステージは、7の「グローバル経営に向けてのレベル」のレベル4（複数子会社の戦略活用）でグローバル経営に向けてのステージを想定し、「次のステップ」は、レベル4の中その高度化、更にはレベル5（本社機能の子会社での分担）に向けての取り組みをイメージしている。

(参考) 全体フレームの機能的チャート図

(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機能連鎖の範囲・内外分担

(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

(競争力の確保)



グローバルにダイナミックな競争力の確保

目標

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

仕組みの期間概念

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

## 10 ケースによる全体フレームの妥当性の確認

### (1) 対象企業

この全体フレームの妥当性を確認するための対象企業の選定に当たり、まず、その対象産業を1989年のトランスナショナル企業論(Bartlett and Ghoshal(1989))の対象産業(家電、通信、日用品)以外で、その後大きく発展した産業を対象にした。

また、その内の対象企業の要件は、基本的に、日本企業であって、グローバルに市場展開し、また、機能チェーンのグローバル展開が見られ、かつ、海外売上高の連結総売上高に占める割合が高い(概ね5割程度以上)企業を想定した。こうした対象産業、企業の要件をベースに、具体的に以下の6業種7社を対象に「全体フレーム」の妥当性の確認を行った。

ケース1 輸送機械産業に属する 本田技研工業

ケース2 電気機械産業に属する キヤノン

ケース3 素形材産業に属する 旭硝子

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

ケース5 製薬産業に属する 武田薬品(株)

ケース6 バイオベンチャーの「そーせい」

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)

### (2) 方法論

方法論として、日本企業の全体的な傾向を得るためにアンケート方式による調査分析も考え得るが、この研究がグローバル経営に関する要素の総体、高度な組織能力、等に関するものであるので、これら先進的企業の責任ある方々を対象に、上記の分析の視点等を紹介した上で、個別質問形式によるインタビューを行った。

### (3) ケースによる確認

次ページ以降、上記7社のケーススタディー結果を紹介する。

## ケース 1

## 本田技研工業（株）

### 1 企業概要

#### (1) 会社概要

本社所在地 東京都

資本金 860 億円（2005 年 3 月末）

従業員数 13 万 7827 人（同上）

主要製品 二輪車、四輪車、汎用製品

海外売上の連結総売上に対する比率 80、4%（2004 年度）

#### (2) 基本理念

人間尊重、三つの喜び（ 買う、売る、創る ）

#### (3) 社是

私たちは、地球的視野に立ち、世界の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす。

#### (4) 運営方針

常に夢と若さを保つこと。理論とアイデアと時間を尊重すること。仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。調和の取れた仕事の流れを作り上げること。不断の研究と努力を忘れないこと。

#### (5) コーポレートガバナンス

監査役制度を採用している。取締役会の下に、社長以下 10 名よりなる経営会議により業務執行を行っている。

#### (6) 経営組織の概要

経営組織の概要は以下の通り。

日本、北米、南米、欧州、アジア・太平洋、中国の 6 地域本部を形成している。

4 事業本部（二輪、四輪、汎用、部品）と機能別のカスタマーサービス本部、生産本部、購買本部、事業管理本部、管理本部を形成している。

他に（株）本田技術研究所を設けている。但し、生産技術は（株）ホンダエンジニアリングが担当している。

海外には、大陸別に米国、ブラジル、英国、タイ、中国に地域統括会社を設立し、地域内には、地域の実情に応じ、二輪車、四輪車、汎用製品の販売会社と生産会社、金融サービス会社、等の子会社を設立。また、研究開発については、上記研究所は、米国（四輪）、独（二輪）、タイ（二輪）に研究開発用の子会社を設立している。

### 2 グローバル経営への発展状況

ホンダの現地生産化の基本方針は、「市場に近いところで作る」というもので、二輪車の生産から四輪車の生産へと進化させるものである。投資のリスクを軽減するとともに、二輪車のブランドイメージを四輪車に生かす事が可能となる。また、二輪車の利益を現地でプールして

4 輪車の原資とした場合も多い。小さく生んで大きく育てる戦略である。

この方針に基き、米国での生産を拡大し、また、中国、ASEAN諸国では、市場の拡大に伴い、また、自動車の完成品の関税率が高いこともあり、現地生産を拡大してきている。

具体的に、主要例として北米、欧州、東アジアでの発展の推移の概要を確認しよう。

#### (1) 北米

1959年アメリカンホンダモーター設立(当時2輪車販売用)、1979年米国で2輪車生産開始、1982年米国で4輪車生産開始、1986年カナダで4輪車生産開始、1988年メキシコで4輪車生産開始、2001年米国アラバマ工場で生産開始、2004年、アラバマ第2ライン稼働開始、となっている。

#### (2) 欧州

1961年ヨーロッパホンダ設立、1963年ベルギーで2輪車生産開始、1989年ホンダモーターヨーロッパ(英国)設立、1992年英国で4輪車生産開始、1997年トルコで4輪車生産開始、2004年ホンダモーター・ルス設立(ロシア)。

#### (3) 東アジア

1964年アジアホンダモーター設立(タイ)、1967年タイで2輪車生産開始、1969年マレーシアで二、四輪車生産開始、1975年インドネシアで4輪車生産開始、1984年タイで4輪車生産開始、1992年フィリピンで4輪車生産開始、1996年アジア地域専用車(シティー)をタイで発売、1998年インドで4輪車生産開始、1999年中国で広州本田が4輪車生産開始、2002年台湾で4輪車の現地生産開始、2005年中国の本田自動車は中国製小型車を欧州に向け輸出開始。

### 3 グローバルな組織設計と経営方式

上記の経営組織に有るとおり、ホンダは、地域と機能でマトリックス組織運営を実施。

この趣旨は、地域軸で6地域の現地で顧客のニーズにマッチした製品供給を行い、機能軸で開発・生産・購買・管理のグローバルな視点で質の高いマネジメントを行うためのものである。地域軸を主体とした生産・販売を機能軸が補完する体制となっている。具体的には、日本、北米(米国)、南米(ブラジル)、欧州(イギリス)、アジア・太平洋(タイ)、中国(北京)の6地域本部(日本本社と各地域の地域統括会社の場所)において、その域内での生産、製品開発、販売を計画実施している。

これら地域本部長が地域内での製品の供給の主たる責任を有して、製品別の開発・生産、販売組織などのマトリックス組織上の調整を行っている。

4事業本部(二、四、汎用、部品)が製品別の中・長期展開を企画し、グローバルな事業運営の円滑化を調整している。

生産本部・購買本部は、全世界的な視点で最適な生産・調達実現のための支援を行っている。事業管理本部・管理本部が人、物、金と言った資源配分を行うための調整を実施。

研究開発は、(株)本田技術研究所が担当しているが、生産技術については(株)ホンダエンジニアリングが海外の研究開発拠点と連携しながら実施。

また、その経営の方式の特色を見ると、これまで本国で構築してきた「製品供給とイノベーション上の優位性」に関し、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、それをグローバルに大型生産拠点間で標準化して、グローバルな製品供給を行っている。また、「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機能の現地化を行って、現地発の新車開発、供給を行っている。

#### 4 ダイナミックな競争力の確保

以下において、四輪車事業に絞って、ホンダのコアコンピタンスの要素、「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースにそのグローバルな供給チェーンとイノベーションチェーンの状況を確認して、グローバルにダイナミックな競争力の状況を確認しよう。

##### (1) コアコンピタンスの要素

まず、ホンダのコアコンピタンスの要素を検討すると、以下の諸点が考えられる。

- ① ホンダイズムに見られるグローバルに普遍化可能な民主的な企業文化を反映したものの作りの仕組み
- ② 革新的な技術開発を率先してチャレンジする社内共有認識と技術蓄積。  
(低排出ガス車、自動安全運転車、ハイブリッド車、燃料電池車、等)
- ③ プラットフォーム型の柔軟な製品開発方式の開発とグローバルな展開

##### (2) グローバルな供給チェーン

ホンダが海外市場で販売する四輪車製品は、日本国内と共通のモデルを世界展開している「世界戦略車」(アコード、シビック、フィット、CR-V)が有名である。

以下にその四輪車事業のグローバルネットワーク戦略と具体的な展開を説明する。

##### ① 四輪車事業のグローバルネットワーク戦略

グローバルネットワークを活用した Made by Global Honda を実現している。

グローバル生産体制を具現化するため、以下の2点を進めている。

- i 世界最適の視点による生産機種の配置
- ii 市場変化にフレキシブルに対応する完成車・部品の供給ネットワークの構築

この市場変化とは、米国のSUV人気、欧州のディーゼル化、日本のミニバン、小型車需要の拡大である。また、四輪車事業において、グローバルに実施されているモノ造りシステム改革、即ち、各国の需要に応じ多様な機種を世界規模で供給できるための体質改革を実施した。

内外の大型拠点ではこれが完了して、グローバル供給を開始している。なお、2003年の4輪の国内生産台数の対世界シェアは39%となっている。

##### ② 具体的な展開

製品と部品に応じ、具体的に以下の展開がなされている。

##### i 四輪車製品

市場に近い所で生産し、また、最適地で生産された製品の活発な輸出入によりこれを補完する。

(主な具体例)

タイ： フィットアリアを生産し、日本に供給。



アコードを生産し、他のアセアン諸国、オーストラリア、NZへ供給  
メキシコ：メキシコ産のアコードを米国、ブラジルに供給

## ii 四輪車部品

アジア、中国の競争力を活用した、部品のグローバルな供給補完。

(アセアン諸国、インド、パキスタンの拠点)

—これら諸国拠点間での部品の相互補完

—これら拠点から日本へアルミ系部品の供給

—これら拠点から米国へミッションの供給

—これら拠点からブラジルへアルミ系部品の供給 等

(中国拠点)

—ここから英国、トルコに鉄系部品の供給

以上のように、i 製品供給で、市場に近い所で生産し、また、最適地で生産された製品の活発な輸出入による供給補完、また、ii 部品供給で、アジア、中国の競争力を活用した部品のグローバルな供給補完を実施することにより、コスト削減、工場の稼働率の維持、地域毎の景気変動リスクの緩和、等の競争力上の効果を挙げている。

## (3) グローバルなイノベーションチェーン

### ① 研究開発の仕組み

本田技研工業(株)の研究開発システムは、同社から上記本田技術研究所に委託研究の形で研究を委託し、本社の原価では、委託研究費として計上される。本研究所は、米、独などに子会社の研究所を持ち、強い連携を取っている。研究開発は日本が主体。但し、北米では、四輪車の現地モデルを現地で開発し、その地域の市場ニーズに応える商品をタイムリーに開発、生産している。また、2003年、(株)ホンダ・リサーチ・インスティテュートを日米独に設立し、人工知能、新材料、バイオの先端的な研究開発を実施。

### ② イノベーションチェーンの現地化

上記の四輪車の現地モデルを現地で開発するケースについて、イノベーションチェーンの現地化の視点から、以下に説明しよう(ケース1図参照)。

日本での四輪車の研究開発は、主として栃木研究所で行われ、i 基礎技術の開発、ii ベースモデルとエンジンの開発、iii 日本向けモデルの開発、iv グローバルR&Dの調整、等を実施。

北米は、ホンダの最大の四輪車市場であり、その研究開発は、自社の米国の研究開発子会社(オハイオ州在)で実施して、i 自動車の製品開発における設計、試作、テスト、ii 北米の自動車部品メーカーと部品の共同開発、等を行っている。

1982年の米国での四輪車生産開始以降、88年からの簡単な派生車モデルの開発、北米専用モデルの開発を経て、開発拠点の自立化と本国との統合のレベルまで進化してきている。具体的には、開発プラットフォームの共通化と設計の差別化の同時実現、開発プラットフォームからの新設計を実施している。1999年型のアキュラ TL(セダン)は、そのデザイン、設計、テスト等は、上記オハイオ在の研究開発子会社で実施され、生産は、同じオハイオ州にある生産子会社で実施。

アキュラMDX（多目的車）も、その企画、デザイン、設計、等は同じ研究開発子会社で実施され、生産はカナダの生産子会社で実施されている。

このように、同社は、北米を中心に、地域専用車の市場ニーズに合致した現地での製品企画、設計、試作・テスト、製造、販売の「イノベーションチェーンの現地化」を完了しており、その後の新車の開発・生産のベースとして効果を上げて、市場に継続的に差別化して、多様な新車の供給を行って、成果を上げている。

## 5 グローバル経営上の組織能力

この組織能力の3領域についてのコメントは以下の通り。

### (1) 海外子会社のマネジメント能力

海外の工場には、ホンダの生産方式の基本的考え方が浸透している。米国では、現地の従業員をアソシエイトと呼び、管理職の個室は作らない。例えばOHIO工場が米国でのマザー工場、北米内の工場への指導を行っている。米国では、ほぼ現地で開発、生産、販売が出来る状況にある。ただし、米国の生産は、少機種生産で、日本が多機種少量生産で米国とは違いがある。

### (2) 事業部のグローバルマネジメント能力

海外事業本部はなく、現地駐在の各地域本部長が事業の全責任を負っており、経営トップや事業・機能ごとの本部長と連携しながら、陣頭指揮を取っている。目標管理と業績評価は、実施しており、地域別、国別の売上、利益目標等で管理している。地域本部長は、地域内のEU、NAFTA、南米のメルコスール等の市場統合の状況への対応、域内各国内での競合他社との競争戦略、域内でのブランド・サービスメンテナンス戦略の構築等の業務も行っている。

### (3) 本社のグローバル管理運営能力

組織能力的に言えば、「二輪の経験を四輪に生かす」の方式をグローバルに順次展開して、小さく生んで大きく育て、リスク管理・ブランド形成・現地ノウハウ取得が相乗効果的に達成されてきている。この過程で、組織にマネジメント能力が形成されて、全社的能力となっている。本社の主たる業務は、地域間の製品流通、部品購買の支援調整、財務管理、人事、等であろう。

## 6 人材育成

人材育成、研修は、現場主義である。モノ造りの現場主義による研修も実施している。

## 7 全社的な成果の状況

(1) 入手可能な時系列の経営指標を2000年度から2004年度までの5年間で見て見ると、概略以下の傾向が読み取れよう（ケース1表参照）。

- ① この期間では、企業努力の成果として、営業利益、当期純利益が黒字を示している。
- ② 売上高営業利益率、同当期純利益率は黒字を示し、2004年度のそれぞれは、7.3%、5.6%となっている。
- ③ 売上高研究開発費比率は、5%台で推移している。

- ④ 地域別の売上のシェアの推移を見ると、日本の比率が減少し、2004年度で19,6%となっている。
- ⑤ 事業別のセグメント別の営業利益率を見ると、金融サービス業利益率が高くなっているが、これに次いで四輪自動車の比率が高くなっている。

#### (2) 最近の経営財務状況

為替対策は投機的なことは行わない。現地生産販売はドル建てで、円貨建てにする時評価される。最近の収益拡大の要因は、①ユーロ高が戻って欧州の収益が改善、②米国のアコード生産は40万台体制で、その収益は好調、③持ち分法のアジアの関連会社の利益拡大などがあげられる。

### 8 今後の展望

#### (1) 今後の経営方針

今後は、四輪車を中心に、中国での現地生産の拡大、北米・欧州市場の拡大への取組み、日本のEPA・FTAの展開に応じたグローバルな完成品、部品の生産・販売ネットワークの拡大、等を展望している。

また、事業別でもハイブリッド車、燃料電池車等のイノベーションによる市場での成功が課題。

#### (2) 市場統合への対応

市場に近い所で生産し、これを補完するグローバル戦略を推進する上で世界規模でのFTAの進展は望ましい。知的財産権の保護体制の未整備のまま自由化が進展すると世界中に知財問題が拡大するので、この対策が必要。最重要な課題は、FTA実施国の着実な競争力強化、即ち人材の成長、技術蓄積、サポーティング産業の成長が必要。

### 9 総合評価

世界の顧客の満足のために質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くすホンダのこれまでのグローバル経営に向けた経営展開の状況を、今回の全体フレームで確認してみよう。

市場のグローバル展開の状況は、当初は、二輪車の販売会社のグローバル展開であったが、二輪車、四輪車の順に「市場に近いところで作る」という方針の下で、グローバルな現地生産化を実施してきている。

その組織設計の特徴を見ると、地域と機能でマトリックス型の組織運営を実施し、地域域軸を主体とした地域ニーズを反映した生産・販売を機能軸が補完する体制となっている。日本、北米(米国)、南米(ブラジル)、欧州(イギリス)、アジア・太洋州(タイ)、中国(北京)の現地の6地域本部において、その域内での生産、製品開発、販売を計画実施するところに特色が有ろう。

経営方式の特徴を見ると、これまで本国で構築してきた「製品供給とイノベーション上の優位性」に関し、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製品供給を行っている。また、「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機能の現地化を行って、現地発の新車開発、製品供給を行っている。

また、同社は、自社の成長戦略をベースとするものの、これまでのグローバルな環境変化に対応して、トップのリーダーシップの下、全世界ベースで自社の価値共有に努め、そのグローバル

経営上の組織能力を向上させ、そのグローバル経営を高度化してきた。

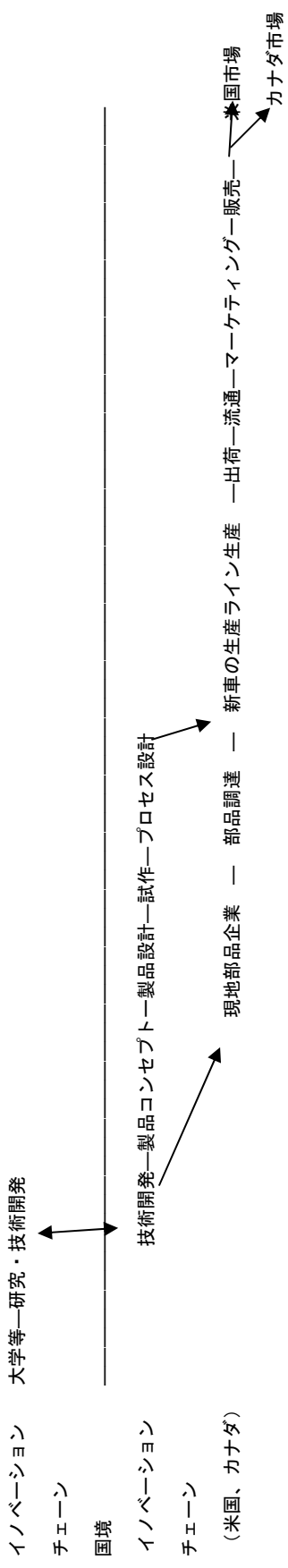
特に、そのグローバルにダイナミックな競争力の確保に関しては、自社のコアコンピタンス、「製品供給とイノベーション上の優位性」を踏まえ、その「グローバルな供給チェーン」では、グローバルなモノ造りシステム改革により、グローバルな生産体制を構築して、i 世界最適の視点による生産機種の配置を実施し、ii 市場変化にフレキシブルに対応する完成車・自動車部品の供給ネットワークを構築し、地域毎に運用を行っている。また、その「グローバルなイノベーションチェーン」で特徴的な点は、主に北米地域で実施されている現地主導の新車の企画、設計、生産、販売の「イノベーションチェーンの現地化」がなされていることであろう。

これらが相まって、グローバルにダイナミックな競争力の確保がなされ、製品をグローバルな市場に投入して、市場での継続的な経営上の成果の拡大を実現している。

グローバルな人材育成、研修は、現場主義で、モノ造りの現場主義による研修も実施している。

今後は、四輪車を中心に、中国での現地生産の拡大、北米・欧州市場の拡大への取組み、日本のEPA・FTAの展開に応じたグローバルな完成品、部品の生産・販売ネットワークの拡大、等を展望している。また、事業別でもハイブリッド車、燃料電池車等のイノベーションによる市場での成功が課題であろう。

(ケース1図) ホンダの北米で四輪車のイノベーションチェーンの現地化のケース



出所： 筆者が、ヒヤリング結果をベースに、イメージ図を作成。

注： この図では、イノベーションチェーンのみ表記している。グローバルなイノベーションチェーンの定義は、本文6にある定義と同一。

(ケース1表) ホンダ技研工業(株)業績推移 (百万円,%)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度
1.売上、利益および配当					
売上高	6,463,830	7,362,438	7,971,499	8,162,600	8,650,105
営業利益	401,438	661,202	724,527	600,144	630,920
売上高営業利益率	6.2%	9%	9%	7.4%	7.3%
当期純利益	232,241	362,707	426,662	464,338	486,197
売上高純利益率 (%)	3.6%	4.9%	5.4%	5.7%	5.6%
研究開発費	352,829	395,176	436,863	448,967	467,754
売上高研究開発費比率 (%)	5.5%	5.4%	5.5%	5.5%	5.4%
2.売上高推移					
日本売上高シェア (%)	27%	25%	22%	20%	19.6%
海外売上高シェア (%)	73%	75%	78%	80%	80.4%
3.事業の種類別セグメントごとの営業利益					
二輪事業 : 売上高営業利益率 (%)	6.9%	7.2%	5.9%	4.3%	6.3%
四輪事業 : 売上高営業利益率 (%)	6%	8.6%	8.6%	6.7%	6.5%
金融サービス事業 : 売上高営業利益率 (%)	18.1%	37.8%	45.3%	44.7%	35.2%
汎用事業及びその他の事業					
: 売上高営業利益率 (%)	-0.2%	1.3%	2.6%	3.1%	5.8%

出所 : H.P.上の公表された財務資料により筆者作成。

## ケース 2

## キヤノン（株）

### 1 企業概要

#### (1) 会社概要

本社所在地 東京都

資本金 1738 億 6400 万円（2004 年 12 月末）

連結の従業員数 10 万 8257 人（同上）

海外売上の連結総売上に対する比率（2004 年）75、5%

連結の子会社数 184 社（同上）

#### (2) 主な事業内容

- ①オフィスイメージング機器、②コンピューター周辺機器、③ビジネス情報機器、④カメラ、⑤光学機器、その他

#### (3) 企業理念

キヤノンの企業理念は「共生」で、これは「文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が末永く共に生き、共に働いて、幸せに暮らしていける社会」をめざすものである。

#### (4) 経営計画 —経営革新 2005—

①技術と事業の「選択と集中」から、「健全なる拡大」へ向けて。

真のエクセレントカンパニーをめざし、「選択と集中」によって大きな成果をおさめてきた「グローバル優良企業グループ構想」。2005 年、いよいよフェーズ II の最終年を迎え、キヤノンはその完遂に全力を挙げて取り組むとともに、2006 年から始まるフェーズ III において新しいターゲットとなる「健全なる拡大」に向け、万全の準備をすすめる。

②開発・製造・生産、「三位一体」のものづくり

キヤノンがつづけてきた「革新」も新しい段階へと入り、それは開発と生産が一体となったコストの効率化。その第一の施策である「試作レス」への取り組みでは、研究から製品立ち上げまで一貫して試作の徹底排除を追求していく。また、内製化と集中購入による部品の「調達革新」をすすめるとともに、「組立の自動化・無人化」に力を入れ製造装置の内製化にも取り組む。このような開発・生産技術・製造技術の三位一体のものづくりにより、キヤノンはどこよりも競争力の高い生産システムの構築をめざす。

③「事業の創出」への研究開発力をアップ

2005 年、ディスプレイの開発と事業化を加速させる。特に、東芝と合併会社を設立した SED の量産準備を加速させる一方、プロジェクターや有機 EL の研究開発も強化する。現行事業においては、5 大エンジン（撮像素子、電子写真、インクジェット、半導体露光装置、ディスプレイ）と共通基盤技術を深耕し、No.1 の維持・獲得を図るほか、自社「キーコンポーネント」の新開発と事業化への道を探る。一方では、米欧の販売会社・製造系子会社などの「グループ会社の自主事業育成」も推進していく。さらに、次々世代のキヤノンを見つめる活動を推進。先端技術研究本部を中心に「新事業ドメイン」を探索するとともに、R&D 機能のインフラ強化も行なっていく。

地域特性の活用と国際多角化を推進するために世界中に特色ある R&D 拠点を配し、基礎研究か

ら商品開発まで多彩な活動を進める。その成果のひとつとして、米国特許登録件数で過去 12 年間にわたって常に 3 位以内を維持。キヤノンは常に技術の原点から差別化に取り組み、次代のイノベーションを追求。

#### ④「世界販売体制」の完成へ

経済のグローバル化と IT の飛躍的な進歩により、世界の市場構造は大きく変化。キヤノンもこれに合わせ、キヤノン U.S.A.、キヤノンヨーロッパ、キヤノン中国、キヤノン販売を中心に、各地域の販売会社が子会社の統廃合や販売網の効率化、情報システムや物流網の再整備などを実施。2005 年は、それぞれで取り組んできた販売体制の改革を完成させ、拡販力と効率性の向上を図っていく。

#### ⑤「企業の社会的責任」に答えて

一人ひとりの自覚から、社会的責任の全うは始まる。そのために、キヤノンの行動指針「三自の精神」をグループ全体に根付かせたいと考えている。さらに、2010 年に向けた地球環境配慮における、キヤノングループ全体の総合指標「ファクター2」の達成を目指しながら、企業としての持続的発展を続けるために、コーポレートガバナンスとコンプライアンスの一層の強化を図る。

#### (5) 組織体制

企画、総務、人事等のスタッフ部門、共通技術、調達、研究、プラットフォーム等の部門よりなる 17 の本部と独立性の高い以下の 6 事業本部制を採用している。

i イメージコミュニケーション事業本部、ii 映像事務機事業本部、iii 周辺機器事業本部、iv インクジェット事業本部、v 化成品事業本部、vi 光学機器事業本部

内外の子会社は、各事業本部に連結される形で経営管理、事業運営がなされている。

海外には、全世界に販売・サービス、生産、研究・開発、等の機能別の子会社を有している。

#### (6) コーポレートガバナンス

従来型の監査役制度を実施。

各種委員会を設置して、経営トップと社内の各部門との間で、情報と知識の迅速な共有を図っている。例：経営戦略委員会、事業審議委員会、グローバルマーケティング委員会等

## 2 グローバル経営に向けての発展の状況

グローバル経営に向けての発展の推移は以下の通りである。

1950 年代までは「海外市場開拓」の時代で、1955 年 NY 支店の開設、1957 年キヤノンヨーロッパ（欧州総代理店）の設立を行った。

1960 年代には、海外での販売拠点設立の時代で、1963 年キヤノン SA ジュネーブを設立、1966 年キヤノン USA を設立した。

1970 年代は、自主販売網を整備し、生産拠点設立を開始した。

1980 年代後半以降、新興市場の開拓、最適消費地生産、研究拠点の海外設立を行った。

2000 年代以降、中国での生産量の拡大、ベトナムへの進出を行った。

以上のグローバルな事業展開もあり、2004 年の連結売上上の地域別比率は、国内 24,5%、米州 30,5%、欧州 31,5%、その他 13,5%となっている。



### 3 グローバルな経営組織と経営方式

キヤノンのグローバルな経営組織の基本は、世界的製品別事業本部制で、各事業本部長に事業の統括責任を与えているが、米国、欧州と中国に地域統括会社を設け、地域全体と域内各国の販売、マーケティング等の管理責任を与えている。

各事業本部長は、この地域統括会社社長と出張も含め頻繁に協議・調整して、所管製品のグローバルな売上と利益拡大に努めている。各国内の会社は、主として製品の販売とサービスを担当しており、ほぼ全世界的配置とネットワークを有している。また、そのグローバルな組織管理の基本は本社・各事業本部を中心とした放射状の構造となっているが、各事業本部長が、本社の管理部門と連携して、地域統括会社との間でグローバルな業務調整を行っている。

この経営方式を見ると、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、主に本国発の製品供給とイノベーションを実施している。

### 4 ダイナミックな競争力の確保

キヤノンは、自社のコアコンピタンス、「製品供給、イノベーション上の優位性」をベースに、以下のグローバルな供給チェーンとイノベーションチェーンの形成とマネジメントを巧みに組み合わせ、グローバルにダイナミックな競争力を確保してきている（ケース2図参照）。

#### （1）供給チェーンのマネジメント

部品調達には調達本部がグローバルな調達と調整を担当している。特に、シンガポールと香港に材料、部品等の調達会社を設置して、グローバルな調達をサポートしている。

生産の仕組みとしては、各事業本部が独自にその生産の空間的配置を考えており、それぞれが国内生産と海外生産を組み合わせ、製品の供給を管理している。その消費国への供給方法は、製品別にケースバイケースである。米国、独、仏にも現地生産・消費のための組み立て工場があるが、数は少ない。また、東アジアでは、各地（ベトナム：バブルジェットプリンター、中国蘇州：デジタル複合機、等）にそれぞれの事業毎に現地の工場で生産しているが、その製品のグローバル供給の仕組みは、生産の工程間分業で、各事業部が、現地生産子会社（工場）に生産を委託して、経理上は製品を日本経由で輸出し、世界各国の販売会社に再供給される仕組みとなっている。日本から製品輸出される際に研究開発費等の費用が計上され、回収される仕組みになっている。

各事業本部長は、その所管製品についてのグローバルな生産、売上、在庫の水準についての管理責任を有している。この管理運営をサポートするために、連結事業本部別業績計算システムを構築している。生産の内外調整については、その海外生産比率は2003年度42%程度の水準で、過度な海外生産を避ける方針で、近年はこの水準を維持している。

販売・マーケティング・ブランド戦略、サービス戦略については、各事業本部が各地域の統括会社、各国販売会社と連携して構築運用している。

#### （2）イノベーションチェーンのマネジメント

##### ① 研究開発の基本方針

キヤノンは常に技術の原点から差別化に取り組み、次代のイノベーションを追求している。

このため、自社の5大コア技術・エンジンである i 撮像素子、ii 電子写真、iii インクジェット、iv 半導体露光装置、v ディスプレイ、と共通基盤技術を深耕して、自社「キーコンポーネント」の新開発と事業化への道を探っている。次々世代のキヤノンを見つめる活動を推進するため、先端技術研究本部を中心に「新事業ドメイン」を探索するとともに、R&D 機能のインフラ強化も行なっている。

## ② 海外とのネットワーク連携

研究開発の主体は本社の研究開発部門が実施している。米国、欧州（英、仏）、中国に設立している研究開発拠点は、各地域での先端的な基礎研究、地域ニーズに対応したソフト開発等を実施し、本国主導の研究開発に補完的な知識、技術を供給している。米国、欧州の研究開発拠点では、域内諸国で販売用の商品のソフト開発も行っている。その成果のひとつとして、2004 年の米国特許登録件数で第3位の地位を占めている。

## ③ マネジメント

グローバルな市場への新製品のタイムリーな供給については、各事業本部が、社内の研究・開発部門、その他関係各部門、各地域の地域統括会社、等と連携して、時間のかかる製品の要素技術に関する研究から設計・開発、製造ラインの設置、製造、販売・マーケティングをトータルに計画的に実施して、差別化され、多様な新製品を定期的に供給している。

## 6 グローバル経営上の組織能力

この組織能力の3領域についてのコメントは以下の通り。

### (1) 海外子会社のマネジメント能力

この能力については、レベルが高い。海外販売については、良い現地スタッフを採用し、働いて貰うことが第一で、幸い欧米社会では、人のリクルートが自由であるので、うまく行っている。

地域統括会社については、地域内のEU、NAFTA、南米のメルコスール等の市場統合の状況への対応、域内各国国内での競合他社との競争戦略、域内でのブランド・サービスメンテナンス戦略の構築等の業務を上手くやっており、能力は高い。

### (2) 事業本部のグローバルマネジメント能力

海外事業本部はなく、各事業本部長が事業の全責任を負っており、経営トップと連携しながら、3大陸の統括会社の社長と現地へ出張しながらコミュニケーションに努め、成果の最大化に努めている。各地域、国の事業主体に対する目標管理と業績評価は実施しており、売上金額・成長率の目標、営業利益率に対する目標を設定して管理している。

### (3) 本社のグローバル管理運営能力

指摘の各種業務は、基本的には社長が把握し、判断している。これを支えるため、本社管理部門が中心となって調整し、また、中期経営計画の中で横並びのチェックを行っている。

## 7 人材育成

グローバル経営人材はある程度いる。日本語を話せない人の入っている会議では、英語を全員が使用する。グローバル経営上の継続的な能力向上のため、人事本部の人材開発センターでグローバル経営人材の育成を行っている。スイスのIMDとタイアップして、ローザンヌと東京で1週間ずつ、米国、ヨーロッパ、日本の経営幹部を集めて、経営理念、事業戦略等の研修

を実施している。また、現地法人の中堅幹部を東京に招いて経営理念、事業戦略等の研修も実施している。

## 8 全社的な成果の状況

入手可能な経営指標を H.P.上の公表された財務資料をベースに、2000 年から 2004 年までの 5 年間で見てみると、概略以下の傾向が読み取れよう。(ケース 2 表参照)。

- (1) この期間では、企業努力の成果として、一貫して営業利益、当期純利益とも黒字、拡大傾向を示している。
- (2) 個別の傾向は以下の通り。
  - ① 売上高営業利益率、同当期純利益率共に黒字で、2004 年のそれぞれは、15,7%、9,9%の黒字と比率の増加傾向が見受けられる。
  - ② 製品セグメント別の営業利益率を見ると、一貫して事務機、カメラの利益率が高くなっている。光学機器その他の利益率に赤字が周期的に出ているが、その理由は、この部門の主要部門である半導体機器事業(ステッパ等の露光装置)の売上が、シリコンサイクルの底に当たった結果、低迷し、営業利益でのマイナスを余儀なくされたことによるものがある。
  - ③ 地域別セグメント別の営業利益率を見ると、日本の営業利益率が大きい結果となっている。この理由は、欧米については、基本的に販売会社が中心で商社機能となっているため、利益率の水準は低くなっている。

アジアその他地域には、販売機能の他に生産機能もあるが、生産子会社は、原則として、開発機能がなく単に生産を受託しているだけであるので必然的に、この地域の利益水準は低くなっている。

日本については、全世界の本社機能や研究開発機能のほとんどを負担しているため、再投資の原資を確保する必要もあることから、他地域と比較して高い利益率となっている。

## 9 今後の展望

### (1) 今後の経営方針

会社の方針として、グローバルにマーケットシェア拡大、製品多角化を推進。現在はまだ販売会社の色彩が強い欧米の現地統括会社を、研究開発機能も備えたメーカーに脱皮させて、日米欧の 3 本社体制を構築する。世界 3 極体制の確立と国際多角化の推進である。現地で何かを作って日本に輸出したい。三極が競い合うグローバル経営で事業を拡大し、異なった製品を輸出し合うことで為替リスクも軽減する考え。

### (2) 東アジアの市場統合への対応

東アジア地域での市場統合には基本的に賛成。中国、韓国、台湾企業との競争環境を見ると、キヤノンは、高度な技術ノウハウによる商品力のある製品開発に努める。

## 10 総合評価

グローバルなエクセレントカンパニーを目指すキヤノンのこれまでの経営展開の状況を今回の全体フレームで確認してみよう。

第 2 次大戦後、同社事業の市場、機能別のグローバル展開の特徴的な推移を見ると、第 2 次大

戦後の海外市場開拓、海外での販売拠点設立を経て、1970年代には、自主販売網を整備し、海外での生産拠点設立を開始した。1980年代後半以降、新興市場の開拓、欧米での最適消費地生産、研究・開発拠点の海外設立を行った。2000年代以降、中国での生産量の拡大、ベトナムへの進出を行った。投入商品もカメラから、プリンター、コピー機、デジタル複合機等へと進化させて来ている。

その組織設計の大枠を見ると、本社が、地域別に販売・サービス子会社を設立し、また、地域統括会社を設立して、グローバルな販売・サービス体制を構築。また、生産の海外展開は、そのグローバル展開に一定の歯止めをかけ、東アジア諸国での生産工程間分業を中心に実施してきている。研究・開発も本国の技術資産に対し補完的な各地域の研究成果を本国での研究開発に生かしてきている。

この経営方式を見ると、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、主に本国発の製品供給とイノベーションを実施している。

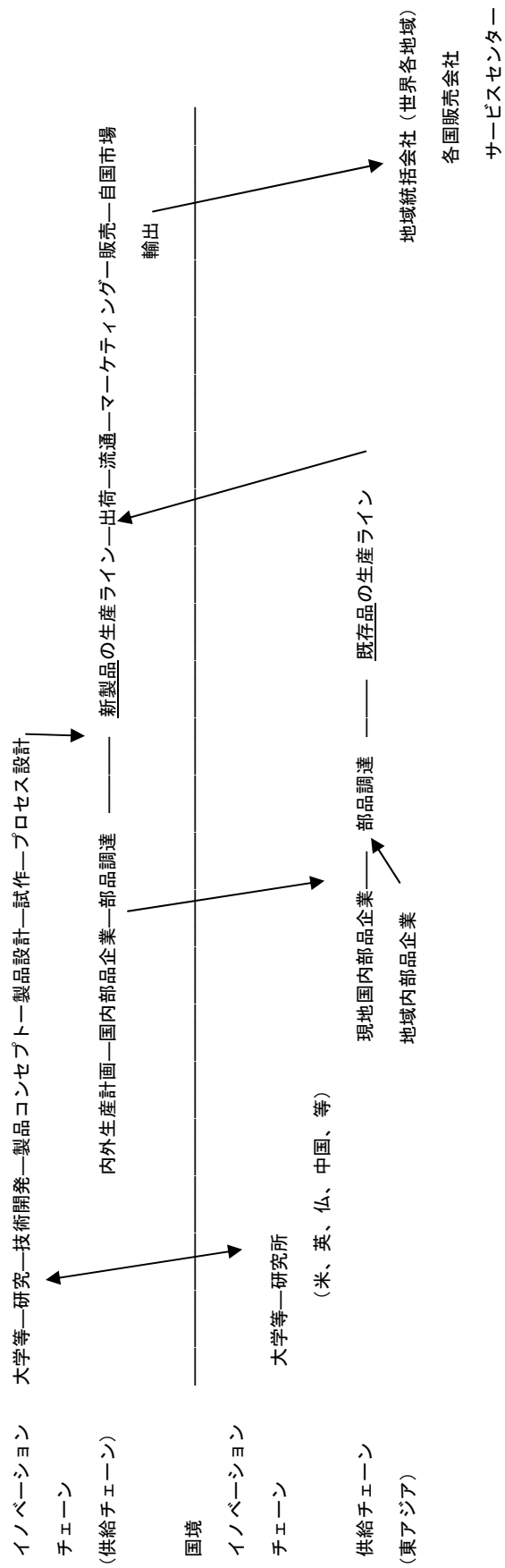
また、同社は、自社の成長戦略をベースとするものの、これまでのグローバルな環境変化に対応して、トップのリーダーシップの下、全世界ベースで自社の価値共有に努め、そのグローバル経営上の組織能力を向上させ、そのグローバル経営を高度化してきた。

特に、自社の練り上げられたコアコンピタンス、「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースに、そのグローバルな供給チェーン及びイノベーションチェーンの形成とマネジメントを通じて、グローバルにダイナミックな競争力を確保して、製品をグローバルに供給して、市場での経営上の成果の継続的な拡大を実現した。その全社的経営指標において、日本の電気産業の中では有数の経営上の成果を上げている。

また、自社のグローバル経営上の組織能力の継続的な構築のため、グローバル経営人材の育成についても、スイスのビジネススクールを活用するなど着実な手を打っている。

さらに、今後の展望について見ると、グローバルに製品のマーケットシェアを拡大し、また、製品多角化を推進。現在はまだ販売会社の色彩が強い欧米の現地統括会社を、研究開発機能も備えたメーカーに脱皮させて、日米欧の3本社体制を構築する。世界3極体制の確立と国際多角化の推進によるグローバルなエクセレントカンパニーの実現を目指している。

( ケース2図 ) キヤノンの研究所ネットワーク、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



出所： 筆者がヒヤリング結果をベースに作成したイメージ図である。

注：①各チェーンの定義は、本文6で記述している定義と同一である。

②新アーキテクチャの製品以外では、両チェーンは、部品、ライン、流通、販売等を共用する場が多い。

(ケース2表) キヤノン(株)業績推移 (百万円)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
<b>1. 損益計算書</b>					
売上高	2,696,420	2,907,573	2,940,128	3,198,072	3,467,853
営業利益	234,131	281,839	346,359	454,424	543,793
営業利益率(%)	8.7%	9.7%	11.8%	14.2%	15.7%
当期純利益	134,088	167,561	190,737	275,730	343,344
当期純利益率(%)	5.0%	5.8%	6.5%	8.6%	9.9%
<b>2. 製品別売上高比率</b>					
オフィスイメージング機器売上高比率(%)	32.0%	33.7%	34.8%	33.2%	32.3
コンピュータ周辺機器売上高比率(%)	39.0%	36%	35.9%	34.1%	33.2%
ビジネス情報機器売上高比率(%)	7.4%	6.7%	5%	3.9%	3.4%
事務機計売上高比率(%)	78.3%	76.5%	75.7%	71.1%	68.9%
カメラ売上高比率(%)	11.8%	13.1%	16.5%	20.4%	22.0%
光学機器その他売上高比率(%)	9.9%	10.4%	7.8%	8.5%	9.1%
合計	100%	100%	100%	100%	100.0%
<b>3. 地域別売上高比率</b>					
国内の売上高比率(%)	28.9%	28.5%	24.9%	25%	24.5%
海外: 米州の売上高比率(%)	33%	33.8%	34.4%	32.7%	30.5%
欧州の売上高比率(%)	28.1%	27.7%	29.2%	30%	31.5%
その他の売上高比率(%)	10%	10%	11.6%	12%	13.5%
海外計の売上高比率(%)	71.1%	71.5%	75.1%	75%	75.5%
合計	100%	100%	100%	100%	100%
<b>4. 事業の種類別セグメント情報</b>					
事務機	14.7%	15.1%	18.5%	21.4%	21.8%
カメラ	10.2%	9.5%	14.5%	19.3%	17.1%
光学機器その他: 営業利益率(%)	2.7%	5.7%	-3.2%	-2.6%	6.3%
<b>5. 所在地別セグメント情報</b>					
日本: 営業利益率(%)	14.2%	15.3%	17.5%	19.6%	21.3%
米州: 営業利益率(%)	3.3%	3.1%	4.7%	5.2%	3.8%
欧州: 営業利益率(%)	2%	0.1%	2.5%	2.7%	2.1%
その他: 営業利益率(%)	2.3%	2.4%	2.5%	2.9%	2.8%
<b>6. 研究開発費</b>					
研究開発費	194,552	218,616	233,669	259,140	275,300
売上高研究開発費比率(%)	7.2%	7.5%	7.9%	8.1%	7.9%

出所: H.P.上の関連財務諸表から筆者が作成。

## ケース 3

## 旭硝子(株)

旭硝子(株)のこれまでのグローバル経営に向けた取り組みは、欧州、北米、アジアの3極体制の構築に向けた積極的なものであった。他方、バブル崩壊後の経済不況の影響、化学事業の不振、等の影響もあり、2002年にグループビジョン”Look Beyond”を定め、高収益・高成長のグローバル優良企業を目指し、全社的な組織・経営改革を実施して、コーポレートガバナンス改革とグローバル一体経営体制の導入を図った。その後の市場での経営上の成果は順調に回復を見せている。

### 1 会社概要

本社所在地 東京

資本金 90,472 百万円 (2005年3月末現在、単独ベース)

従業員数 56,776 人 (2005年3月末現在、連結ベース)

売上高 1兆4,757 億円 (2004年、連結ベース)

海外売上の連結総売上に対する比率 (2004年) 49%

### 2 使命、共有する価値、コアテクノロジー等

#### (1) 使命

先を見据え、よりブライトな世界を創る。

#### (2) 経営目標

高収益・高成長のグローバル優良企業へ

#### (3) ビジョン

Look Beyond

#### (4) 共有する価値

グループ企業、職員の全員が共有し、最も重視する価値観は、次の4項目。

競争優位の源泉:

イノベーション&オペレーショナル・エクセレンス(革新と卓越)

グループ企業を支える柱:

ダイバーシティ(多様性)、エンバイロメント(環境)、インテグリティ(誠実)

#### (5) コアテクノロジー・主要事業領域

##### ① コアテクノロジー: ガラス・フッ素化学と関連技術

材料の機能とその機能を発揮させるための加工技術を極め、独自の高度技術を創出。具体的には、ガラスとフッ素化学に関連した材料設計技術、材料加工・生産技術、薄膜形成技術がコアテクノロジーとなっている。

##### ② 主要事業領域:

開口部材—板ガラス、自動車ガラス

表示部材—ディスプレイ用ガラス・部材

エレクトロニクス&エネルギー部材—オプトエレクトロニクス部材、エネルギー部材

## (6) 事業運営の方針

### ① 基本方針: "JIKKO" - Execution for Excellence

全社でPDCAのモニタリングシステムを徹底。

お客様満足度の向上を目指す。

社員の満足度(働きがいと誇り)を重視。

社会に対する責任を果たし、貢献する。

オープンでフラットな組織運営を推進。

グローバルな人材活用を推進。

### ② 競争優位性の強化

引き続き、事業の選択と集中を推進。

ガラスを中心としたコア技術を極め、グローバル展開の強みを最大限に生かす。

## 3 経営組織とコーポレートガバナンスの改革

2001年度の経済不況の影響、化学事業の不振の影響、等を受け、2002年4月より、組織・経営改革として、従来の事業本部制から以下の体制に変更した。

取締役会の監視機能の下に、経営執行機能としてグループコーポレートと各カンパニー(事業部門)を設置して、グループ企業全体の経営を遂行する体制とした。各カンパニー単位で選択と集中を行い、自立的で、迅速な経営を行い、化学品事業、CRTガラス事業等で事業のリストラが行われた。以下に、改革後の経営組織とコーポレートガバナンスの体制の概要を示そう。

### (1) 本社機能

グループコーポレート、

### (2) カンパニー

#### ① 板ガラス (本社機能 在欧州、プレジデントは旭硝子役員が兼務):

日本・アジア本部 (在旭硝子)、欧州本部 (在 GVB)、北米本部 (在 AFG)

2005年3月末まで、プレジデントはベルギー人 (GVBの元 CEO) が勤めていたが退職し、4月から、旭硝子役員がプレジデントになり、バイスプレジデントに別のベルギー人 (GVBの現 CEO) が就任。

#### ② 自動車ガラス (本社機能 在日本、プレジデントは旭硝子役員が兼務):

日本・アジア本部 (在旭硝子)、欧州本部 (在 GVBの自動車ガラス部門会社)、北米本部 (在 AFGの一部門)

2005年3月末まで、プレジデントは米国人であったが退職し、旭硝子役員がプレジデントに就任した。

#### ③ ディスプレイ:

CRTガラス本部、

FPDガラス本部

#### ④ 化学品



(3) その他事業 (SBU : Strategic Business Unit)

電子部材事業本部、等

(4) その他 :

サービスセンター (総務人事、中央研究所等)

#### 4 主要事業区分と事業展開の状況、対応の方向

自社の経営方針として、2003年から2005年までの中期経営計画であった「Shrink to Grow2005」(成長のための土台づくり)を実践し、2005年1月、新中期経営計画「JIKKO-2007」(成長戦略の実行)を策定し、「Look Beyond」(ビジョン)の実現に向けての経営改革を実践してきている。その事業別展開の状況、今後の対応の方向の概要を述べる。

(1) ガラス事業

①板ガラス

米、欧州、日本・アジアの3極にバランスよく地域展開し、各地域でリーディングシェアを有し、市場をリードしている。需要増が見込めるロシア、東欧、中国、アジアでの積極的  
事業展開。

主要な改革の方向は、グローバルなコスト削減、エネルギーコスト上昇への対応、先進国でのコーティングガラス・複層ガラス、等の高付加価値製品に注力。

②自動車ガラス

米、欧州、日本・アジアの3極にバランスよく地域展開。自動車生産増の見込まれるロシア、東欧、中国、アジア、等に積極的な事業展開を予定。付加価値製品の販売拡大と優れた技術・生産設備をグローバルに展開する。

(2) 電子・ディスプレイ

①ディスプレイ

全てのディスプレイ用ガラスを手がける世界で唯一の企業で、それぞれの分野でリーディングなポジションを占めている。今後は、液晶 (TFT)、プラズマ (PDP) 用のガラスの需要の伸びが期待される。TFT については日本、台湾、韓国で継続的に生産設備を増強している。

②電子部材

中小型ディスプレイ、デジタル家電用の DVD 光ピックアップ部材、PDP 用フリットペー  
スト、デジタルカメラ向けの光学薄膜を展開。

(3) 化学

フッ素、クローラールカリ、ウレタン事業等を展開。事業の選択と集中を行い、市場拡大の期待されるフッ素化学品事業については、自社の強みを生かせる製品群に注力し、クローラールカリ、ウレタン事業はキャッシュ創出事業として展開。

(4) その他

フラットパネルディスプレイ (FPD) ガラスの次の成長の柱となるべきエレクトロニクス&エネルギー部材事業について、研究開発体制の整備、試作・量産技術の開発に取り組んできた。2005

年7月よりエレクトロニクス&エネルギー部材事業本部を設置して本格的な立ち上げを図る。

## 5 ガラス事業のグローバル展開とダイナミックな競争力

上記事業分野の内、特にグローバル経営のレベルが高いガラス事業(板ガラス及び自動車ガラス)について、グローバル化の進展状況、グローバル一体運営体制への移行の状況を述べる。特に、欧州(ベルギー)に本社機能があり、グローバル経営を実践している板ガラス事業について、そのグローバルな供給チェーン、イノベーションチェーンの状況を検討しよう。

### (1) グローバル経営の進展状況

同社の歴史的な基幹事業である板・自動車のガラス事業の地域別のグローバル展開の推移を確認しよう。

#### ① アジア

1956年のインド進出を皮切りに、タイ、インドネシア、中国、韓国、等へと進出してきた。進出形式は、合弁企業形式からスタートし、最近では完全子会社化へ向かっている。

#### ② 米国

1985年米国に自動車用ガラス事業に合弁で進出したが、その後完全子会社した。1992年、板ガラス事業についてAFG社を買収して、その後AFG社による米国市場での製品供給体制に移行した。

#### ③ 欧州

1981年ベルギーのグラバーベル社(GVB)、オランダのマスグラス社を買収して欧州進出を開始した。その後、GVB社のヨーロッパ内事業を拡大する形で、域内での事業を拡大し、2002年、GVB社を完全子会社化した。

### (2) グローバル一体運営体制への移行

2002年4月からの上記の組織・経営改革にあるように、ガラス事業は、2つの疑似カンパニーとしてグローバルに事業の再編成を行っている。

① 板ガラスカンパニーの本社機能は、欧州にあり、バイスプレジデントはグラバーベル(GVB)のCEOが兼務している。各地域の本部は、このカンパニーの本社機能のグローバルな経営マネジメントの管理下に入り、従来の3極並存スタイルから、グローバル最適な経営スタイルに移行してきている。

具体的には、事業予算、研究開発投資の重複の排除・効率的使用を行っている。

また、世界各地で稼働しているフロート窯のベンチマーキングを行い、技術やノウハウの共有を図っている。

② 自動車ガラスカンパニーの本社機能は、日本にあり、各地域の本部は、板ガラスと同様に、この本社機能のグローバルな経営マネジメントの管理下に入り、従来の3極並存スタイルから、グローバル最適な経営スタイルに移行してきている。自動車メーカーのグローバルな生産展開と集中購買の進展に応じて、自社事業のグローバルな一元管理と戦略的意思決定のスムーズな実施を容易にしている。

### (3) グローバルな供給チェーン、イノベーションチェーンの状況

これらチェーンの状況は、事業・製品ごとに状況が異なるため、グローバル経営の進展している、板ガラスについて概観しよう。

#### ① 供給チェーン

板ガラス製造は、窯での生産で、製品も重量物であり、かつ、壊れやすいものであるため、消費地での製造が基本である。各地域で原料を調達し、製品を現地で国内輸送して、需要家へ配送している。欧州では、GVB グループ企業内の各企業は、域内での各国の窯の稼働率を上げるため、国別から見た各製品の欧州市場全体向けの供給を計画・調整して、供給している。米国では、板ガラスの製造・販売を、米国での被買収企業に任せている。アジアでは、現地資本との合弁形式が多かったが、最近では、これらを完全子会社化しているケースが多い。日本では、国内の窯での原料投入、生産後、国内各地の販売特約店ネットワークを通して販売されており、この強力なネットワークが、国内での競争力の1つの要因となっている。

#### ② イノベーションチェーン

研究開発の内容と分担では、日、欧、米で、以下の2領域を重複のない様に分担しながら実施している。

i 技術的に成熟している板ガラス本体の機能・強度を向上する研究開発

ii 環境規制や地域の文化、省エネルギー志向を反映して、復層ガラス、網・線入りガラス、熱反射・熱線吸収ガラス、合わせガラス等の加工型ガラスへの需要に対応する研究開発

いずれにしても、3大陸別に、地域の需要家の強いニーズにこたえる形での研究開発と新製品化、市場への投入のチェーンを個別に確保している。

## 6 経営上の成果の推移

### (1) 全社的な経営上の成果の推移

2000年度以降から2004年までの経営上の成果の推移は以下の通り。

全社的な経営上の成果の推移をその売上高営業利益率比率と同当期純利益比率で見ると、売上高営業利益率は、全期間でプラスであった。売上高当期純利益比率は、2001、2002年度がマイナスであったが、その後の景気回復、FPDガラス事業の成長もあって、2004年の5.3%に向け順調な回復を見せている。

#### 経営の概況（最近5年）

単位：億円、%

年度(年)	2000年度	2001年度	2002年度	2003年(4-12月)	2004年
売上高	13,128	12,632	12,950	12,430	14,757
営業利益	1,117	590	675	832	1,394
純利益	247	-126	-39	536	783
売上高営業利益率	8.5	4.7	5.2	6.7	9.4
売上高純利益率	1.9	-1.0	-0.3	4.3	5.3

出所：旭硝子（株）提供資料

## (2) 事業別の売上高、営業利益率の推移

同社の事業別の売上高、営業利益率の推移は以下の通り。

売上高のシェアで見ると、ガラスの比率が高いが、電子・ディスプレイの売上が拡大し、その営業利益率も高い。化学事業は、2001年度赤字を示したが、上記の事業の選択と集中の効果もあり、売上高、営業利益率も改善している。特に、2004年には、全事業とも前年に比べ、売上高が増加し、また、営業利益率も改善して、上記の組織・経営改革の効果が出ている。

### 事業別の売上高、営業利益率の推移 (%)

単位：億円、%

年度(年)	2000年度	2001年度	2002年度	2003年(4-12月)	2004年
ガラス					
売上高	6,252	6,665	7,084	6,647	7,405
営業利益率	5,7	6,1	5,3	5,3	6,5
電子・ディスプレイ					
売上高	3,862	3,150	3,099	3,370	4,357
営業利益率	17,0	7,6	8,9	11,4	16,3
化学					
売上高	2,750	2,587	2,613	2,271	2,860
営業利益率	3,3	-2,1	0,5	3,4	6,2
その他					
売上高	938	882	695	642	750
営業利益率	1,2	0,5	1,2	2,3	4,0

出所：旭硝子（株）提供資料

## (3) 地域別の売上高、営業利益率の状況

また、地域別に2004年の状況を見ると、日本の売上高8,686億円、営業利益率7,8%、アジアの売上高3,418億円、営業利益率15,3%、米国の売上高2,046億円、営業利益率-1,6%、欧州の売上高2,957億円、営業利益率8,8%となっている。世界の生産基地であるアジアの営業利益率がダントツに高い状況にあるが、米国のそれがマイナスとなっており、米国での化学及びガラス事業の構造対策が必要となっている。

## 7 今後の展望

今後とも、従来型事業に加え、これら電子・ディスプレイ事業の高成長・高利益の基調を維持しつつ、新規事業領域のエレクトロニクス&エネルギー部材の事業拡大を計画。

## 8 総合評価

この企業は、高収益・高成長のグローバル優良企業を目指し、そのグローバル経営に向けた取り組みは、海外直接投資の動向で見ても、ガラス事業を中心に欧州、北米、日本・アジアの3極のグローバル一体運営体制構築に向けた積極的なものであった。

以下において、研究上の全体フレームに則して総合評価しよう。

まず、企業の形と組織設計については、同社は2002年4月の組織・経営改革で、そのガバナンス改革、グローバル経営体制を導入し、グローバルなカンパニー制の中で、体制の整備を図った。具体的には、市場のグローバル展開の範囲については、従来の3極体制の中で、米国でのCRT事業の撤退とロシア、東欧、中国、等へのガラス、ディスプレイ事業の積極展開を両立させて来ている。製品・サービスの供給範囲については、事業の選択と集中により、事業構造改革を実施して①化学品事業の一部等競争力のない事業からの撤退、コスト削減、等を実施するとともに、②電子・ディスプレイ事業を拡大させてきた。機能チェーン関連では、特に、国内でのエレクトロニクス&エネルギー部材の関係の研究、設計、試作・量産関連の施設を整備してきている。

これを、グローバルな経営方式の観点から見ると、従来の地域中心の事業運営のアプローチから、各カンパニー単位のグローバル経営に変化させて来ている。板ガラス、自動車ガラスについては、従来からの3極並立的な事業運営をグローバル一体運営に改革して、事業構造のグローバル最適化を推進してきている。特に、板ガラスについては、経営のグローバル化の観点から、営業利益のグローバルなシェアの大きいヨーロッパにカンパニーの本社機能を持たせている。

この2つのガラス事業については、日、米、欧の地域単位で、「製品供給とイノベーション上の優位性」をそれぞれ構築し、それぞれの地域内での製品供給とイノベーションを実施していると評価出来る。

同社のコアコンピタンスと経営上の強みを見ると、ガラスとフッ素化学に関連した材料設計技術、材料加工・生産技術、薄膜形成技術のコア技術を形成して、日本国内で一貫した研究・開発から生産、販売までの体制が整備されていること、また、そのグローバル経営面でも、このコア技術を生かしながら、3極での現地生産・販売体制を構築して、地域内の顧客ニーズの先取り、産業構造変化と景気変動のリスクを緩和して、グローバル経営のメリットを事業運営の強みとしている。

また、事業別・製品別のグローバルな供給チェーン・イノベーションチェーンについても、例えば板ガラス事業では、3極別に、その「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースに供給チェーンとイノベーションチェーンを構築して、ダイナミックな競争力の確保に努めている。

以上の組織・経営改革とグローバル経営体制導入後の順調な経営展開の状況を見ると、日本の景気回復、新事業の順調な立ち上がりの要素があるものの、同社の長いグローバル経営に向けての経験とトップの精力的なリーダーシップ、会社全体での価値観の共有と協働の姿勢が確保され、日本企業ではまれなグローバル経営のスタイルが形成されてきている。

以上があいまって、グローバルな市場に、競争力のある製品・サービスの供給を果たして、グローバルな市場で経営上の成果を挙げて来ている。

今後の展望としては、従来型事業に加え、これら電子・ディスプレイ事業の高成長・高利益の基調を維持しつつ、新規事業領域のエレクトロニクス&エネルギー部材の事業拡大を計画。

## ケース 4

## トレンドマイクロ（株）

この会社は、以下に述べるように、その本社と海外子会社との本社機能の役割分担と統合がグローバルに有機的・ネットワーク的に実施され、事業のトランスナショナル的な展開が実現している。以下において、その内容を説明しよう。

### 1 会社概要

#### (1) 会社概要

設立 1989 年、本社所在地東京都、資本金 73、96 億円、社員数 1,890 人、

内外の連結企業数 19 社（以上、2004 年末現在）

2004 年の連結売上に占める地域別売上の比率（％）：

日本 41、北米 19、欧州 27、アジア・太平洋 10、中南米 3

事業内容：コンピューター及びインターネット用のセキュリティ関連製品・サービスの提供

#### (2) 経過

1990 年代の後半以降、インターネットのグローバルな普及には目を見張るものがあり、同時に、地球上の特定の場所で突然発現しグローバルに蔓延するそのウイルスへの対策もグローバルに新たな業務課題となった。そのための専門ソフトメーカーであるこの会社は、ベンチャー企業として 1989 年に創業し、1991 年有名な「ウイルスバスター」を開発・販売し、その後、1996 年にはサーバー対策用ウイルスソフトを発売する等、継起的に新製品の市場投入を行い、1999 年 7 月米国 NASDAQ 市場上場、2000 年 8 月には東証 1 部に上場した。

#### (3) 会社の経営理念

##### ① ビジョン

デジタル情報を安全にやり取りできる世界を創造する。

##### ② ミッション

予想不可能な事態に対して、デジタル業務の継続を約束する。

##### ③ 保持すべきバリュー

創造性、コミュニケーション、変化、顧客、信頼性（4C, T）

#### (4) コア・コンピタンスの内容

① ネットワークウイルス対策とコンテンツセキュリティの専門性

② 顧客洞察力を革新へと結びつける。

③ 極めて反応の良いサービス

④ 高いレベルでコミットされた学習する組織

⑤ ユニークで信頼性の高いグローバルブランドイメージを構築し、維持する。

### 2 組織設計と経営方式上の特色

#### (1) 組織設計

会社の役員構成、経営組織の概要は以下の通り。

会長 スティーブ・チャン（在台湾）、社長エバ・チェン（在米国）CFOマヘンド

ラ・ネギ（ 在日本 ）

#### 機能別本部

グローバルマーケティング（米国子会社）、本部技術企画（米国子会社）、本部人的資源（バーチャル組織）、グローバル技術サポート（バーチャル組織）、  
グローバルセキュリティ・製品サポート（台湾子会社のフィリピン支社）

#### 地域別本部

米国、日本、アジア・パシフィック（在中国）、ヨーロッパ（在德国）、ラテンアメリカ（在アルゼンチン）

業種別本部（バーチャル組織で、下記4類型に幹部責任者配置し、管理）

大企業、中小企業、消費者・SOHO、インキュベーション

また、日本本社の下、台湾、米国に主たる海外子会社を設置し、特に1996年以降、日本本社、米国、台湾の子会社からグローバルにアジア、南北アメリカ、ヨーロッパの主要国にそれぞれ子会社及び孫会社を設立して、組織的な上下の別なくグローバルネットワークを形成している。

以上の同社の組織設計の特色を以下に3点整理する。

- ① 経営トップが、役割に応じ、台湾、米国、日本に駐在。
- ② 本部組織で、製品別管理は実行上行って製品別組織を設けず、機能別、地域別、顧客の企業規模別の3類型を設けているが、実際には4類型の複雑なマネジメントを行っている。
- ③ 上記のバーチャル組織は、業務上の幹部管理者をグローバルに1人定め、各国の子会社の担当者の業務を統括して経営に反映している。

特に、業種別本部は、各国の営業担当が行うユーザーニーズの把握、これを製品開発に反映させるための支援を行うためのチャレンジ組織として運営している。

#### （2）経営方式上の特色

通常、日本本社の企業は、本国の「製品供給、イノベーション上の優位性」を活用してビジネスモデルを構築する。この企業では、その生い立ちとも関連して、製品開発におけるグローバルな産業集積上の利益のある地点の活用（米国、台湾）、グローバル市場への効果的なアクセスの確保が容易な経済集積上の利益（マーケティング）のある地点の活用（米国）、等の観点から、日本本社、米国子会社、台湾子会社の持つそれぞれの優位性を連携して、統合的な自社の「製品供給、イノベーション上の優位性」を構築して、これらを活用するトランスナショナル的な統合運営がなされている（ケース4図参照）。

特に、本社機能の内、①日本本社には、財務、総務、製品開発（デスクトップ）、その他本部機能を配置、②米国子会社にはグローバルマーケティング、本部技術企画と製品開発（インターネットゲートウェー関連）を配置、③台湾子会社には、研究開発（アーキテクトとコード部分）と製品開発（ファイルサーバー）を配置、④台湾子会社のフィリピン支部にはグローバルなウイルス調査と対策、米国への製品サポートを配置。

これら機能が有機的に統合して運用されている。

### (3) 事業運営の方式

トップの強力なリーダーシップの下、定期的に、会長以下全幹部役員が一同に会して経営会議を開催して、グローバルな環境変化、顧客ニーズの変化、ライバル会社・提携会社の動向等を情報共有して、共有する価値の保持、経営方向のグローバルな一体性の確保に努めている。

また、各担当は、例えば日本の個別業務担当は、日本法人のトップと各業務の幹部責任者（グローバルに点在）の双方に報告する。調整事項があれば最終的に幹部責任者同士で協議し、解決。

## 3 現状での自社の強みの領域

### (1) アンチウイルスの知識

ウイルスとの戦いで蓄積した経験と知識は自社の研究開発、顧客サポートに生かされている。

### (2) ゲートウェイセキュリティー市場での地位

サーバーとネットワークゲートウェイ上でのウイルス対策ソフトに競争優位を築く。

### (3) プロダクトマネジメントとイノベーションのミックス

技術の革新と新製品の市場投入のバランスを上手く取るためのプロセスを開発し、適切な市場投入、サービス・サポート体制の確立を図る。

### (4) グローバルサービスとサポートのインフラ

グローバルな顧客へのサービス提供と迅速なサポート体制の構築・運用による信頼の獲得。

### (5) ベスト・オブ・ブリード・パートナーと提携

ウイルス対策ソフトとして全てのプラットフォーム（WINDOWS、リナックス、ユニックス、等）での製品供給に努める事に加え、他の領域のファイアウォール等の技術・製品を供給するシスコシステムズ（ファイアウォール）等の優良パートナーとの連携を図っている。

## 4 製品の構造と顧客

### (1) 構造

「ウイルスバスター」を例にとると製品の構造は大きく2つに区分される。

① 検査対象とするファイルの読み込みや製品自体の動作設定を司る部分

② ウイルスのデータベースとファイルをつき合わせ検査する機能を持つ部分

本年4月下旬の日本でのトラブルは、フィリピンで作成されたウイルスのデータベース（ウイルスパターンファイル 2. 594. 00）に障害があり、このデータベースを利用して検査を行うと、コンピューターの中央演算装置の処理を独占してしまう状況が発生した。

本来は作成時のテストで発見されるべきであったが、人為的ミスで発見されなかった。対策として、フィリピンでのチェックの二重化、日本での同時チェックを行うこととした。

### (2) 製品のセットアップの場所

ネットワークのゲートウェイ部分、スイッチ・ハブなどのネットワーク経路上及びパソコンなどのクライアント機器

### (3) 顧客



法人及び個人を顧客とし、製品をライセンス及びパッケージ形態にて販売する。

主な販売チャネルは、システムインテグレーター、ネットワークインテグレーター、家電販売、PCショップ、インターネットサービスプロバイダー及びインターネットのダウンロード販売。

## 5 グローバルな供給チェーン、イノベーションチェーンの概要

インターネットの経路上で作動するウイルスを検知し、駆除する機能を発現するサービスを提供するソフトウェアであり、販売の形式としては、CD-ROMでの上記の顧客への販売、インターネット上での配信と代金回収、等の形式を取っている。

### (1) 供給チェーン

基本的には、既存製品はソフトの設計内容をCD-ROMにインストールし販売する、又は、その内容をインターネットで配信して対価を得る方式で、製造過程での固定設備の規模は小さい。

### (2) イノベーションチェーン

会社は、モジュール型技術、プラットフォーム型開発に対応した部分的な機能向上である製品のバージョンアップを定期的に行い、また、顧客には、新バージョンへの移行を促している。

新機能を持った新製品については、上記の主として日本と台湾、米国の子会社の開発チームが、グローバルなウイルスの内容、顧客ニーズの変化、等を睨んで研究開発している。

新製品開発は、プロダクトマネージャー制を取っている。その開発プロセスは、プロダクトマネージャーの下、グローバルな分業体制が生まれ、新製品の原型である知的生産物の転送は、グローバルネットワークを通じて行われる。新製品を世界各国向で市場投入するためのインターフェース部分については、各地域での使用言語に翻訳する必要があり、これは、個別に言語ソフトで対応している。

本社は、製品開発機能を有する米国、台湾、等の子会社との間で包括的な委託開発契約を結んで、各国子会社は、担当チームのベータ版作成までのコストを研究開発費として計上し、また、数%の利益を計上している。成果物の知的所有権は、本社にあるが、マスター版（製品の手前）が出来ると開発した子会社は各国に転送して、上記対応をソフト的に処理して、販売に回すプロセスとなっている。新製品販売のリスク負担と利益計上は本社が担当する。

1991年より発売のウイルスバスターは、現在、日本人リーダーがフォローアップ開発を行っている。最近のネットワーク経路上の特別な制御機器の中のスイッチ機能を持つ製品は台湾のプロダクトマネージャーによる開発である。

## 6 市場での経営上の成果

公表された決算資料（米国会計基準）の2000年から2004年の推移を見ると、以下のように売上高、営業利益、当期純利益とも増加しており、2004年のそれぞれは62,049億円、26,078億円、15,875億円となっている。売上高営業利益率、売上高当期純利益率は、それぞれ42.0%、25.6%と高率を示している（ケース4表参照）。

## 7 総合評価

この企業は、知識経済化時代においてグローバルに発達したインターネット上のウイルス対策と言う企業、個人の必須のサービス需要に対し、ベンチャー企業として供給対応を開始した。

以下において、研究上の全体フレームに則して総合評価しよう。

まず、企業の形として、その市場の範囲を、グローバルに出現し蔓延するというコンピューターウイルスの性格に合わせ、一気にグローバル化し、また、製品・サービスの供給範囲をウイルス対策ソフトに限定して、さらに機能チェーンの範囲はソフトウェアの性格上自社で研究開発から製品サポートまでを実施している。

企業の組織設計の特色は、本社と米国、台湾の子会社との間で本社機能の分散配置とグローバルな統合運用を行っており、企業グループ全体としての機能の最大発揮を意図している。

これを、経営方式の観点から見ると、自社の「製品供給、イノベーション上の優位性」を、日本本社と米国、台湾の子会社の持つそれぞれの優位性をトランスナショナル企業的に連携・構築している。また、自社のコアコンピタンス、この「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「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、ダイナミックな競争力の確保に努めている。

その製品のサポート体制については、本年4月下旬のウイルス対策ソフトのウイルスデータベースのトラブルに対し、迅速な対応に努め、強化してきている。

これらの実現のため、トップの精力的なリーダーシップと会社経営幹部間の価値観の共有と協働の姿勢が確保され、このような誰が考えても困難と思われる多国籍・異文化的な組織間でのグローバル最適のマネジメントが達成されている。

以上があいまって、グローバルな市場に、競争力のある製品・サービスの供給を果たして、グローバルな市場で経営上の成果を挙げて来ている。

今後の展望は、このウイルス対策ソフトへのニーズには終わりがなく、また、本年4月下旬のこの会社のトラブルの及ぼす影響にもある通り、既に、企業、政府、市民のコミュニケーションツールの中のセキュリティーサービスソフトとしての市場での地位は確立している。今後とも、グローバルに突如発生するウイルスの対策ソフトメーカーとしての堅実なビジネスを展開していく。

( ケース4表 )

#### 経営上の成果の推移

(単位：百万円、%)

年(12月期)	2000	2001	2002	2003	2004
売上高	20,070	31,326	42,980	48,088	62,049
営業利益	5,527	7,516	13,866	15,153	26,078
当期純利益	3,675	4,386	7,714	9,250	15,875
営業利益率(%)	27.5	24.0	32.3	31.5	42.0
当期純利益率(%)	18.3	14.0	17.9	19.2	25.6

出所：H.P.上の公表財務資料により、作成。

(ケース4図)

トレンドマイクロ(株)のネットワーク概念図

	日本本社	米国子会社	台湾子会社	台湾子会社のフィリピン支部
分担する本社機能	財務 総務 製品開発 (デスクトップ) その他	グローバルマーケティング 製品開発 (インターネットゲートウェー関連)	研究開発 (アーキテクト、コード関連) 製品開発 (ファイルサーバー関連)	グローバルウイルス調査 米国への製品サポート
子・孫会社の関係	(子会社) イタリヤ法人 韓国法人 英国法人 ドイツ法人 香港法人 オーストラリア法人 等	(孫会社) ラテンアメリカ法人 ブラジル法人 上海法人	(孫会社) シンガポール法人 フランス法人	

出所：筆者が、ヒヤリング結果を基に作成。

- 注：① トレンドマイクロ社は、本社機能を本社と上記3子会社で役割分担し、本社機能のネットワーク統合運営を実施。  
 ② 日本本社から関係子会社が設立され、それぞれ米国子会社、台湾子会社から上記の孫会社が設立されているが、全体を上下の別なくグローバルネットワーク的に運営。

## ケース 5

## 武田薬品（株）

### 1 会社概要

本社所在地 大阪市、

資本金 635 億円、

従業員 14,510 人

内外の連結企業数 48 社（以上 2004 年度末現在）

海外売上の連結総売上に対する比率（2004 年度）42、6%

### 2 経営理念と経営方針

#### （1）経営理念

優れた医薬品の創出を通じて、人々の健康と医療の未来に貢献する。

#### （2）経営方針

- ① 研究開発型国際企業として独自の強みを武器に世界をリードする会社
- ② 高度に統合されたグローバル体制を有する会社
- ③ 優れた製品とサービスを通じて世界の人々に満足を提供する会社
- ④ 株主をはじめとするステークホルダーとともに発展する会社
- ⑤ 世界の優れた人材を引き付け、活力にあふれる会社。

### 3 経営組織の設計

CEO、COOの下、

本社の人事、経理、法務、コーポレート・コミュニケーション、製品戦略、事業戦略等の部門

医薬研究本部、医薬開発本部、医薬営業本部、製薬本部

ヘルスケアカンパニー（社内）

各地域に機能別に研究（米国）、開発、製造、販売の海外子会社を設けている。

米国には、持ち株会社を持ち、米国内での各子会社の事業を統括している。

### 4 経営方式の状況

本社の「製品供給、イノベーション上の優位性」をベースに、本社内の各機能別部局と

- ①北米の研究、開発、販売、バイオベンチャー投資の子会社とが、
  - ②欧州内の各国の開発、製造、販売の子会社とが、
  - ③アジア内の各国の製造、販売子会社の子会社とが
- 放射状に繋がり、連携して活動。

### 5 重点疾患領域と MPDRAP 戦略

#### （1）重点疾患領域

新薬開発に向け、生活習慣病領域、癌・泌尿器疾患領域、中枢神経系疾患領域、消化器疾患ライフサイクルマネジメントの 4 つの領域を重点領域として定め、的を絞った効果的な研究開発活動を推進。

#### （2）MPDRAP 戦略（グローバルなイノベーションチェーン戦略）

特に、重点疾患領域ごとに研究からグローバルな市場での販売までの一貫した総合製品戦略（MPDRAP 戦略）を取ることで、スピーディーで効率的な新薬の上市や追加効能の取得を進めている。この戦略を実行するマトリックス組織では、最適な資源配分と迅速な研究開発を行うため、化合物の新規性、市場ニーズ、利益、投資リスク等を判断して、プロジェクトの優先順位づけを行っている。

## 6 医薬品研究開発のプロセス

医薬品研究開発のプロセスは、通常のプロセスに加え、最近では、ゲノム創薬のプロセスが加わってきている。同社では、未だゲノム創薬の市場への製品導入は出来ていないが、そのパイプラインは準備されている。

### ① 通常の開発プロセス

i 化合物の合成、ii スクリーニング、iii 前臨床試験、iv 臨床試験（Ph 1-3）、v 承認申請、vi 承認取得、vii 製造、viii マーケティング・販売

### ② ゲノム創薬のプロセス

i 遺伝子解析、ii ターゲット遺伝子の絞り込み、iii 遺伝子機能解析、iv 標的蛋白質の特定、v 前臨床試験、vi 臨床試験（Ph 1-3）、vii 承認申請、viii 承認取得、ix 製造、x マーケティング・販売

## 7 イノベーションチェーンのグローバル展開

### (1) 研究、製品導入

一般に、創薬プロセスでは、新薬の構造、その製法等が標準化されたタームで記述され、日米欧の新薬の特許の記載でも明確になっている。このため、特許期間が終了すると同じ薬効の安い薬がすぐ輩出してしまう。これもあり、創薬に力を入れており、日本の筑波と大阪の研究所に加え、2005年から米国サンディエゴの研究所とが連携・分担して研究を推進。グローバルに関係大学、企業、等と共同研究を実施。自社の化合物の発見活動に加え、効果的なグローバルな製品導入（ライセンス取得）を実施（ケース5図参照）。

また、米国に研究開発投資会社を設け、バイオベンチャーに対し、上記6②のゲノム創薬の遺伝子解析等の事業への投資によるパイプラインの先行開発を進めている。

### (2) 臨床開発

日本（本社）、米国、欧州（英国）に臨床開発会社を保持し、各国の医薬品規制当局との間での臨床開発・承認取得活動を実施している。

### (3) 生産販売

生産活動では、製薬事業の供給チェーンは、当期の新薬の生産ラインを設定できれば、翌期以降は、その成分に応じた生産プロセスは標準化されており、また、薬事法上、生産の外部委託が許され、業界内で、普及している。

このため、同社は、高度な生産技術を要する原薬・製剤については自社生産を継続するが、今後とも海外生産（イタリア、アイルランド、インドネシア、中国、タイ）の拡大、国内生産のスリム化、委託生産の拡大を進める。2004年度の委託生産比率は75%に達している。

販売活動では、米国、欧州各国（英、フランス、独、オーストリア、スイス、イタリア）アジア各国（台湾、インドネシア、中国、タイ、フィリピン）に販売子会社を設立して、販売促進に努めている。

## 8 経営上の成果の状況

2004年度の経営上の成果を損益の状況で見ると、売上高1兆1,230億円、営業利益3,853億円（営業利益率34.3%）、純利益2,774億円（純利益率24.7%）と、この数年、好調を維持している。2004年度のグローバル連結ベースの大陸別の売上比率は、国内57.4%、北米25.6%、欧州15.3%、その他1.7%となっている。グローバルな製薬市場では、北米市場が金額ベースで全体の約半分を占めていると言われ、市場の自由化の進んでいる北米市場での売上の拡大が同社を始めとする各国製薬企業の重要課題となっている。

### 経営上の成果の状況

単位：億円、%

年度	2001	2002	2003	2004
売上高	10,051	10,461	10,864	11,230
営業利益	2,812	3,107	3,716	3,853
当期純利益	2,357	2,718	2,853	2,774
営業利益率	28.0	29.7	34.2	34.3
当期純利益率	23.4	26.0	26.3	24.7

出所：公表された財務資料をベースに作成。

## 9 今後の展望

武田薬品（株）の今後の展望としては、その付加価値の源泉である国内の研究活動に加え、米国での研究活動も追加し、グローバルな知識連結、創造による研究開発型国際製薬企業として独自の強みを強化し、また、各機能が高度に統合されたグローバル経営を志向して、本企業への道を追求している。

## 10 総合評価

武田薬品（株）の企業の形の要素を見ると、グローバルな市場展開は、北米、欧州、アジアの3地域を念頭に置き、その製品事業の幅は医薬品（医療用、一般用）とヘルスケア（風邪薬等）に分かれている。また、機能チェーンのグローバル展開で見ても研究、臨床開発、製造、販売でのグローバルな展開に向けての取組みが成されてきている。

このための組織設計としては、本社では機能別組織とヘルスケアカンパニー（社内）を併設し、各地域に機能別に研究、開発、製造、販売の海外子会社を設けている。

その経営方式は、本社の「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースに、本社内の各機能別部局と①北米の研究、開発、販売、バイオベンチャー投資の子会社とが、②欧州内の各国の開発、製造、販売の子会社とが、③アジア内の各国の製造、販売子会社の子会社とが、放射状に繋がり、連携して活動。

グローバルなイノベーションチェーンについても、自社の「イノベーション上の優位性」をベ

ースに、MPDRAP 戦略により、研究のある段階から、創薬情報が組織の壁を越えて社内の各セクションで共有され、効果的、効率的なマネジメントを実行して、ダイナミックな競争力の確保に努めている。

以上の取組みもあって、最近の同社の市場での経営上の成果は、良好である。

同社の今後の展望としては、その付加価値の源泉である国内での研究活動に加え、米国での研究活動も追加し、グローバルな知識の連結、創造による研究開発型国際製薬企業として独自の強みを強化し、また、各機能が高度に統合されたグローバル経営を志向して、本企業への道を追求している。

## (ケース5図) 武田薬品(株)のイノベーションチェーン概念図

### イノベーションチェーンの展開

(項目)	(自社の活動)	(国内連携)	(海外活動)
① 基礎研究 及び 製品導入	筑波、大阪の研究所で実施 国内・海外企業から製品導入	国内の大学、研究所との共同研究実施	・2005年より米国に研究所を設置 ・海外の大学、研究所との共同研究実施 ・米国に研究開発投資会社設け、バイオベンチャーに投資。
② 前臨床試験	国内自社実施		・米国、欧州(英)に臨床開発会社を有し それぞれが各試験を実施し、規制当局 に申請、承認取得
③ 臨床試験	国内自社実施		
④ 承認申請 承認取得	国内自社実施		
⑤ 生産	自社生産	委託生産(外部企業)	・海外委託生産(自社海外子会社)
⑥ 販売	自社販売	国内製薬企業との共同販売	・米国、欧州内各国、アジア内各国の販売 子会社による販売 ・海外製薬企業との共同販売

出所：筆者がヒヤリング結果より作成。



## ケース 6

## そーせい（株）

この会社は、ゲノム創薬事業は行っておらず、通常の創薬事業のグローバルなバイオベンチャーとして有名である。この会社は製薬事業のプロセスにモジュール的経営展開が適用できることに着目して、新薬の臨床開発部門（具体的臨床業務は委託）に自社の責任の主体を置き、これ以外は、アウトソース・共同・連携事業を行うグローバルバイオビジネスモデルを形成し、事業化して、各モジュールを統合する「仮想的な製薬企業」に向けて活発に活動している。

### 1 会社概要

本社所在地 東京、設立 1990 年、資本金 58 億 4200 万円、社員 42 名

### 2 経過

1990 年の会社設立以来 10 年以上にわたって海外のバイオテクノロジー企業と日本の製薬会社の医薬品の技術移転を中心に事業展開し、2000 年頃にグローバルな医薬品開発を主力事業とするビジネスモデルへの転換を行っているバイオベンチャーである。

2002 年 6 月、2003 年 7 月と第三者割当増資を行い、2004 年 7 月、東証 Mothers に上場した。

（株主資本 96,89 億円、株主資本比率 98.5%）

また、将来の自販体制確立に向けて、営業部門の立上げにも着手している。

### 3 経営組織の設計

社長の下、①管理、②製品開発、③事業開発、④製造販売管理、⑤セールス&マーケティング、⑥新規事業開発、の 6 部門制を取っている。海外子会社（米国、中国）、ロンドン駐在員事務所の体制。英国において科学諮問委員会（SAB）を組織しており、アカデミックおよびビジネスの領域で世界的に一流のメンバーから日常的にアドバイスを受けている。

### 4 経営方式上の特色

社長は、元米国ジェネンティック日本法人の社長で、現在、ロンドン駐在員事務所に在住して、欧米の大学、企業の研究、製薬ビジネスの動向を見守り、営業活動に従事している。また、マネジメントチームは、製薬事業関連でグローバルな実績を誇る日、米、欧の多士済済の人材で構成されている。そのグローバル経営に向けての展開は、2002 年英国にロンドンオフィス開設、2004 年米国に子会社設立、2005 年中国に研究開発型バイオベンチャー設立（他の日本ベンチャーとの合併）と、最近急拡大を見せている。

元々のビジネスモデルは、欧米の製薬事業と日本の製薬事業のレベルの差をビジネスチャンスとして国内に欧米の先進的な製品の導入を行う欧米の「イノベーション上の優位性」を活用するものであったが、最近では以下に述べる内外の「イノベーション上の優位性」、即ち創薬上のシーズを基に、製品化した創薬を米国、欧州、中国へとグローバルに販売する事も視野に入れた準備を進めている。

### 5 ユニークな事業内容

製品開発型バイオ医薬品企業として、医薬品開発を主力事業としており、パイプライン（開発品群）の充実に力を入れ、i グローバルな視点での国内医薬品業界の状況の評価、ii 国内シーズを基にし

た海外でのビジネスチャンスの考察、といったグローバルな事業展開の手法をパイプラインの開発に導入している。

この開発パイプラインの重点領域は、市場成長の望まれる i 泌尿器系、ii 中枢神経系、iii 腫瘍、の3領域で、現在 9 品目のパイプラインとなっている。

バランスのとれたパイプラインの構築のため、以下のような導入手段（ソース）を用いている。

- ① インライセンス :  
主として欧米より国内への製品導入
- ② ドラッグ・リプロファイリング・プラットフォーム（DRP） :  
既存の医薬品または医薬候補化合物について新たな適応を探索する「そーせい」独自のプロジェクト
- ③ 新規分子成分（NME）の共同研究開発プロジェクト :  
国内外の製薬企業、バイオ関連企業や研究機関との連携による新規分子成分の探索

## 6 独特なイノベーションチェーン

通常の新薬開発プロセスに着目して、最先端の科学技術を取り込んだ医薬品を一日も早く開発するため、自社の研究企画、開発、生産、販売部門は、以下のように様々な提携関係を構築することにより、自前主義でない仮想で独自のイノベーションチェーン、即ち、研究から開発、生産、販売までの独自の仕組みを構築、また、準備している（ケース6図参照）。

- ①基礎研究： 東京大学、お茶の水大学、米国バイオベンチャーとの共同研究
- ②前臨床試験： 自社の業務企画管理による前臨床試験会社への委託
- ③臨床試験： 自社の業務企画管理による臨床試験会社への委託
- ④当局への承認申請と承認： 自社の開発部門
- ⑤生産： 委託生産
- ⑥販売： 特定商品における共同販売、自社販売（予定）

## 7 経営上の成果の状況

通常、研究開発型バイオ企業はバイオ医薬品の研究・開発を目的としている。バイオ医薬品の研究・開発活動は長期にわたるために巨額の先行投資が必要で、損益計算上黒字転換にいたるまでは、比較的長期間を要するケースが多い。2004年度の公表された損益計算書では、営業損失17,62億円、当期純損失18,47億円となっている。

## 8 今後の展望

創薬技術のモジュール的性格を活用したこのバーチャルなイノベーションチェーンを実現して、効果的、効率的な事業運営を行う新たなタイプの製薬企業を実現する。

## 9 総合評価

この企業は、ベンチャー企業の段階から企業の形をグローバル展開型にしている。  
具体的には、米国、欧州の医薬事情に精通して、グローバルな市場をベースとしたビジネスモデルを構築して、国内での新薬による市場確保と同時に、米国、英国、中国への自社の海外ネットワーク展開を実施して、これら地域での将来の販売も計画、検討している。また、その事業範囲

は、ゲノム創薬には参入せず従来型の創薬事業で、市場成長の望まれる i 泌尿器系、ii 中枢神経系、iii 腫瘍、の3領域に限っている。

当初、米国、欧州の高い医薬事業レベルと日本とのレベル差を利用した欧米の「イノベーション上の優位性」を活用するモデルから、内外の「イノベーション上の優位性」を活用して「イノベーションチェーン」を形成し、マネジメントする下記の3モデルへと拡大してきている。このモデルは、研究開発型のバイオベンチャーとしてはユニークであり、自社に単独の研究部門を持たず、そのリスク分散も巧みである。

即ち、上記5の事業内容において、以下の開発製品のタイプ別のリスク分散を図っている。

- ① 海外で既に発売されている医薬品の導入（ローリスクローリターン）
- ② 他社が製品化を断念した開発製品の再利用（ミドルリスク・ミドルリターン）、
- ③ 大学、欧米ベンチャーとの共同研究（ハイリスク・ハイリターン）、

このような独自の研究から販売までの連携型の「イノベーションチェーン」を構築して、迅速で、効率的な創薬の市場投入に向けて準備している。

今後の企業としての成長、発展は具体的な各パイプラインの製品としての上市に掛かっており、社長以下関係者のグローバルな連携型の「イノベーションチェーン」の効果的・効率的な運営に最大限の努力を払う必要がある。

（ケース6図）

「そーせい」のイノベーション概念図

イノベーションの展開

（項目）	（経営方針）	（自社担当内容）	（ 共同事業・委託先 ）
① 基礎研究	共同研究	共同研究の企画管理	国内 東京大学、お茶の水大学 海外 米国バイオベンチャー
② 前臨床試験	委託	業務企画管理	前臨床試験受託会社
③ 臨床試験	委託	業務企画管理	臨床試験受託会社
④ 承認申請 承認取得	自社申請	自社開発部門実施	_____
⑤ 生産	委託生産	業務委託企画管理	（ 受託製薬企業 ） 導入元製薬企業
⑥ 販売	共同販売 自社販売（予定）	自社分実施 （自社販売）	国内製薬企業 海外製薬企業

出所：筆者が、ヒヤリング結果をベースに作成。

## ケース7 ST マイクロエレクトロニクス(株)

この会社は、グローバルな総合半導体メーカーとして、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、等を活用して、グローバル(複数国)な拠点に形成した資金調達、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、これを活用して、その製品・サービスをグローバルな拠点から最適供給している。

世界中で知識、資金、人材等の資源を獲得・活用して各地で知識創造・価値創造を行い、グローバルにダイナミックな競争力を構築して、市場で経営上の成果を上げてきている。この経営モデルはメタナショナル企業のモデルとも言われ、以下にその内容を説明しよう。

### 1 会社概要

#### (1) 沿革

1987年 仏の TOMSON SEMICONDUCTORS と伊の SGS MICROELECTRONICA とが合併して、SGS-THOMSON MICROELECTRONICS を設立し、1998 年同社社名を STMicroelectronics へ変更。

#### (2) 会社のミッション

総合半導体サプライヤーとして世界中のパートナーの成功と発展に貢献するとともに自ら利益を上げ、成長する企業となる。

#### (3) 中核の技術と独自の組織能力

##### ① 中核技術

パワーテクノロジー(動力系)、Mixed Signal テクノロジー(デジアナ技術)、不揮発性テクノロジー(フラッシュメモリー)

##### ② 独自の組織能力

コスト効率の高い生産性、システムソリューション、コンカレント・エンジニアリング

### 2 製品分野と製品別、地域別売上

1500 社以上の顧客に、3000 種以上の製品を供給。

業種別には、通信、自動車、情報家電、コンピューター周辺機器、金融事業、等で使用するシステムLSI等の半導体を製造、販売。

2004 年の総売上 87 億 6000 万ドル

その製品タイプ別内訳は、システムLSI等の差別化製品が66%、選別された汎用製品(メモリー、ロジック、ディスクリット製品、等)が34%の比率となっている。

その地域別内訳は、欧州27%、北米14%、アジア・パシフィック42%、日本5%、新興成長市場12%となっており、グローバル企業の生産拠点の多いアジア・パシフィックの比率の高さが際立っている。

### 3 経営組織の設計と経営方式上の特色

#### (1) 組織概況

本社は、スイス・ジュネーブ市に所在。

主要工場 16 カ所 (8 ヶ国)、研究開発センター16 ヶ所 (11 ヶ国)、先端デザイン・アプリケーションセンター39 ヶ所、営業所 78 ヶ所 ( 36 カ国 )

資本金 11 億 4600 万ドル、従業員数約 5 万人

内外の連結企業数 50 社 (以上 2004 年末現在。)

NY証券取引所、ミラノ証券取引所、Euronext パリ証券取引所に上場

## (2) 本社組織の概要

CEO、COO の下、以下の 4 部門で構成

### ① 営業&マーケティング

アジア・パシフィック地区、新興成長市場、ヨーロッパ地区、日本地区、北米地区

( グローバルに 5 地域に分割、各地域を代表する現地子会社 4 社長が兼任及び単独に本社在の 1 人：新興成長市場担当が選任。 )

### ② 製造・技術研究開発

( 技術研究開発には、旧中央研究所の実施していた基礎研究が含まれ、これを仏(クロル)、伊(アグラテ)に所在の各施設で実施。製造は、前工程と後工程の別があり、世界各地の工場を本社で管理。 )

### ③ 製品グループ

自動車製品、コンピューター周辺製品、ホーム・パーソナル・コミュニケーション製品、メモリ製品、マイクロ&リニア・ディスクリット製品、サブシステムグループ

( 伊：アグラテ、カタールニア、仏：グルノーブルの 3 施設に 6 業種別に配置。 )

### ④ スタッフ機能

( 本社に人事、財務、コミュニケーション、戦略企画&システム技術、等配置。)

## (3) 経営方式上の特色

### ① バーチャルな本社

CEO, COO と上記 4 部門の長等で執行委員会を形成・運用。

CEO, COO 以外の部局は、権限上対等で、業務の優先度、人的資源、予算の確保等は対等に調整。

上記の様に本社には、主にスタッフ機能が所在し、残りの機能の実体は存在せず、各地の施設が実体的に対応。

各事業グループは、研究(短期)、開発、マーケティング、等の部門で構成される。

上記(2)②の内の技術研究開発部門、研究開発センターと事業グループの研究、開発部門は連携して活動。

システムLSI等の開発、製造、販売の拠点は、上記の様に、それぞれの階層でスイス以外の国々にあるグローバル最適な拠点を形成しているが、各「製品グループ」のマーケティング部門が、各機能を垂直に連携、統合して競争力のある製品を市場に供給している。

以上を評価すると、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)な拠点到形成した資金調達、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、これを活用して、その製品・サービスをグローバルな拠点から最適供給している。

## ② 個別業務ネットワーク

組織運営のイメージは、システムLSI生産のケースで、各国子会社の営業&マーケティング部門が地域内の顧客企業から受注して、それをソリューション別に、本社の製品グループの該当グループに繋ぎ、そのグループのチームリーダーが各国の研究開発センター等と連携してグローバルに開発・設計チームを結成して、設計作業に当る。作業の結果はチームの連帯責任で、評価もチーム単位の業績評価になる。

## 4 ダイナミックな競争力の確保

上記のコア技術と上記のグローバルな「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースとしたグローバルな「供給チェーン」と「イノベーションチェーン」の形成とマネジメントにより、グローバルにダイナミックな競争力を確保している。

### (1) 供給チェーン

半導体製品の製造拠点は、品目別に、グローバルに固定されている。

上記の汎用製品は、グローバル大手顧客の中長期生産計画に基く見積もり請求に応じて、各製品グループのマーケティング部門にオーダーが入り、見積もり合わせをして、発注を受け、生産施設の生産管理に情報が入り、製造、物流センター経由で、相手先企業の指定先に納入。

また、注文を受けた国の営業拠点に売上が計上され、事前交渉をした他国の営業所は、その前段の業務が内部的に経理評価される仕組みである。

### (2) イノベーションチェーン

#### ①研究部門

研究部門は、機能的に上記の技術研究開発部門と下記ASTに区分される。

技術研究開発部門の中の旧中央研究所の機能は仏(クロール)、伊(アグラテ)の施設に分散配置され、半導体の基礎技術(ウエハー、微細加工技術)を対象に10年単位の研究を行っている。また、本社の上記「戦略企画&システム技術」セクションにAdvanced System Technology(AST)があり、そこでは、主にシステムLSI上の要素技術でグローバルに、自社にない技術シーズを探索、選択、開発プラットフォームへ取込むための仕組みを構築して、地球上の新知識、技術の自社新製品への製品化に向けた独自の研究開発上のイノベーションマネジメントを実施。この両機関での研究成果を、微細加工施設、また、製品グループの開発部門に引き渡し、完成させる。世界各地にある研究開発センターでは、上記の技術研究開発部門、AST、事業グループの研究部門・開発部門と連携して業務に当たっている(ケース7図参照)。

#### ② システムLSIの開発プロセス

このシステムLSIの受注、設計、製造プロセスは、まずその受注現場で、グローバル顧客の個別製品の機能上のイノベーションを実現するため必要な技術上の要素を、ハード、付属ソフト、システムLSIの三者で機能分担する所から始まる。次に、顧客の明確化された受注内容に基き、その分野での自社の開発プラットフォーム上で、顧客の要求する個別機能の追加、改善を実現するための設計開発を行う。この知的生産物をその品目に応じたグローバルな生産拠点でシリコン

ウエハに焼き付け、製品化し、発注企業の指定先へ納入する。

このプロセスは、同社が、発注各社の新製品のイノベーションが効果的、効率的に実現するよう、その実現のコア技術であるシステム LSI 供給でサポートすることであろう。

具体的な DVD チップの開発設計のケースを見ると、個別国の営業所からの発注情報により、製品グループが仏グルノーブルの研究開発センターと連携して、米、独、インド等の関係者とのチームを作り、テレビ会議も活用してチーム開発を実施し、成果に基き、製造し、納入した。

このグローバル異文化チームによる開発は、社内の設計効率化の観点から、世界の各センターの業務能力が特定され、要素技術の内容に応じて、グローバルな施設、個人の組み合わせが決定される。最近では、ソフトウェア開発において、その膨大な作業量に対応して、社内での人的資源確保の困難性、コスト削減の観点からインド等のアジアでの設計分担が進展している。

## 5 ST の強みの内容

以上の各要素により、現在、同社は全体として以下のような強みを形成している。

- ① システム・オン・チップ・ソリューションのリーダー
- ② 高成長分野に対する広範な製品群
- ③ グローバルな顧客ネットワークと強力な戦略的提携  
( Nokia, Bosh, HP, Seagate, 等 12 社との戦略的提携)
- ④ 技術開発力と豊富な IP コア・特許
- ⑤ グローバルに広がる最先端製造インフラ
- ⑥ TQEM (総合的品質・環境管理) 活動への全社的取組み
- ⑦ 優れた財務状況、優れたリーダーシップ

## 6 市場での経営上の成果

過去 5 年の市場での連結ベースの売上、純利益、売上高純利益率の推移は、シリコンサイクルの影響を受けているものの、この期間純利益を出し、2004 年には売上高純利益率の改善が見られている。

### 市場での経営上の成果

単位：100 万ドル、%

年	2000	2001	2002	2003	2004
売上高	7813	6357	6318	7238	8760
純利益	1452	257	429	253	601
売上高純利益率	18,6	4,0	6,8	3,5	6,9

出所： 会社の提供資料による。

## 7 今後の展望

今後の展望としては、通信、情報家電のデジタル融合、自動車の IT 化、等の成長産業のシステム LSI 事業への需要は依然として強いものがあり、このモデルでの新規ニーズへの即応による安定成長が見通される。

## 8 総合評価



この会社の企業の形の要素としては、製品市場の範囲を、欧州を超え、グローバルな展開を示し、製品供給の幅を半導体に絞った上で、その中の汎用品からシステムLSIと言ったグローバルな顧客の多様なニーズに答えるためのものまで総合的に供給してきている。また、機能連鎖の範囲は研究、開発、製造、販売・マーケティングと自社グループで行っており、その機能階層ごとに拠点設置のグローバル最適化を行っている。

特に、研究活動では、グローバルに点在する研究開発センターの活動に加え、上記ASTによる独自のイノベーションマネジメント（グローバルに、自社にない技術シードの探索、選択、製品化に向けた開発プラットフォームへの取込む仕組みの形成・運用）により、地球上の新知識、技術の自社新製品への製品化に向けた取込みが成されてきている。

その組織設計の考え方は、サービス産業系のグローバルなフロント・バック組織の形をベースに、バーチャルな本社、各地の機能別子会社、各センターを設置している。

そのグローバルな経営方式の考え方は、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、等の利益を活用して、グローバル（複数国）な拠点到形成した資金調達、研究、開発、生産、販売、等の機能を垂直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、これを活用して、その製品・サービスをグローバルな拠点から最適供給している。

特に、その独自のコアコンピタンス、グローバルに構築された「製品供給とイノベーション上の優位性」をベースとした「供給チェーン」と「イノベーションチェーン」の形成とマネジメントは、非常にユニークで、研究、開発、製造、販売・マーケティングの各拠点が、それぞれの階層毎に、グローバルに最適配置され、かつ、それぞれの機能を各事業グループが垂直に連携、統合して、グローバルにダイナミックな競争力が確保されている。

このようなビジネスモデルが実現する要素としては、以下の点が考えられる。

- ① 半導体の設計、製造技術はその構造の複雑性から、モジュール型技術の適用が不可欠であり、これにより、グローバルな研究、開発、製造、販売の分業が可能となった。

基本的には、グローバル総合半導体企業としての企業特殊資産を生かし、そのイノベーションチェーンにおいて、研究開発では、世界の技術知識上の先端の集積の利益を活用する形での拠点での研究開発に加え、グローバルなイノベーションマネジメント上の仕組みにより、技術知識の探索・伝達、融合、開発プラットフォーム上への組込、等を実現し、生産では、フラグメンテーション理論を活用して、前工程（主に先進国）、後工程（主に発展途上国）別の生産分業を行っている。

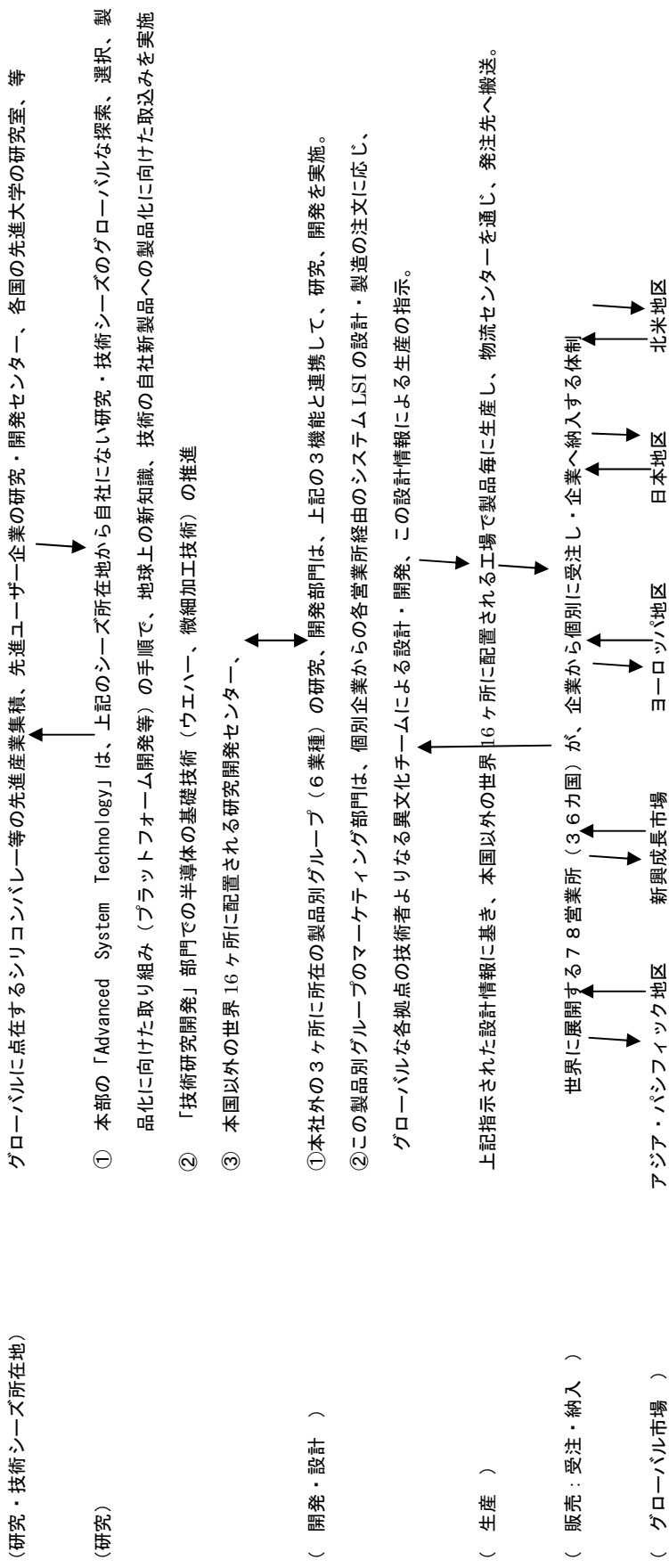
- ② インターネットによるグローバルなコミュニケーションが可能となり、組織経営的にもビジネスインフラが整備され、経営上のグローバル分散と統合が可能となった。
- ③ トップのリーダーシップにより、異文化マネジメント、異文化チームでの業務運営が実施。これらにより、世界各地域の産業構造変化の状況、市場・技術の動向の把握が可能となり、また、グローバルな人材の最適活用、等がなされている。

また、このようなグローバル経営により、地域毎の産業構造変化、景気変動によるリスクを他

地域でカバーして、シリコンサイクルの中にあっても、一貫して市場での優れた経営上の成果を上げている。

今後の展望としては、通信、情報家電のデジタル・コンバージェンス（融合）、自動車のIT化、等の成長産業のシステムLSI事業への需要は依然として強いものがあり、このモデルでの新規ニーズへの即応による安定成長が見通される。

( ケース7図 ) STマイクロエレクトロニクス (株) のイノベーションチェーンの  
階層別ネットワーク概念図 (システムLSIのケース)



出所：筆者がヒヤリング結果をベースに作成

## 1 1 確認結果のまとめ

### (1) 全体フレームの確認結果

この結果、本研究の「全体フレーム」で概ね各社の最近の経営上の成果が説明でき、本フレームの妥当性が確認出来た。

### (2) ケースの確認結果の分類と評価

#### ① 結果の分類

以上の7ケースは i 業種分類、ii 製造技術・設計方式の考え方、iii その「経営方式、特に製品供給、イノベーション上の優位性」と「供給チェーン」、「イノベーションチェーン」等で、以下のように大きく4分類できる。

第1に、輸送機械産業に属し、インテグラル（統合）型技術ではあるが、本国で構築したその「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。

#### 「本田技研工業（株）」

第2に、素形材産業に属し、ガラス製造装置（窯）等の製造技術に依存し、特にガラス事業では日、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。

#### 「旭硝子（株）」

第3に、主にデジタル技術を製品の基盤技術とし、また、インテグラル型技術又はモジュール型技術を活用して、グローバルな製品供給を行う企業群。「製品供給、イノベーション上の優位性」の構築、「供給チェーン」、「イノベーションチェーン」の態様により整理すると以下の通り。

i 電気機械産業に属し、その日本（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。

#### 「キヤノン（株）」

ii ソフトウェア産業に属し、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。

#### 「トレンドマイクロ（株）」

iii 半導体産業に属し、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（参考例）。

#### 「ST マイクロエレクトロニクス（株）」

第4に、製薬産業に属し、モジュール的な創薬技術を活用して、グローバルな新薬の研究、開発、販売を行う企業群。

- i 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。

#### 「武田薬品（株）」

- ii 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。

#### 「そーせい（株）」

### ② グローバル経営上の評価

以上の結果をみると、業種に応じた製造技術・設計方式、製品特性、本社と海外子会社間の経営方式の相違により、結果として上記のような多様なパターンが見られる。

他方、これをグローバル経営の観点から評価すると、以上のような高度なグローバル経営を行う企業では、共通に、グローバルな「製品供給とイノベーション上の優位性」を、日本（本国）をベースに構築している、又は、空間的な広がりの中で、複数国、地域単位、グローバル統合的に構築している。また、これに加え、具体的なグローバルな製品供給とイノベーションの実現にとって必要な現地生産化、また、補完的な販売・サービス、研究、生産の機能をグローバルにネットワーク展開して、必要なグローバルな「供給チェーン」と「イノベーションチェーン」をグローバルに形成し、マネジメントしている。

今後、このようなグローバル経営に向けた展開を行おうとする企業は、その業種に応じた製造技術・設計方式、製品特性、本社と海外子会社間の経営方式、特に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、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必要がある。

### （3） トランスナショナル企業論、メタナショナル企業モデルとの関係

- ① 今回の日本企業のケースの研究、開発、生産の状況を本文5（4）「企業グループ全体の経営方式」で再定義したトランスナショナル企業論の各モデルとの対比で整理する。

元々のトランスナショナル企業論（再定義後も同様。）では、どの場合も本社・本国の役割は重要で、以下に今回のケースでこの企業モデルとの関連が強い特徴的なケースを挙げる。

「キヤノン」は、この「グローバル企業モデル」をベースに改良して、日本本社が海外の技術知識をグローバルに補完的に活用し、東アジアでの工程間分業、等を実施するケース。

「旭硝子」は、本社と米国、欧州の子会社による「マルチナショナル企業モデル」をベースに改良して、特にガラス事業では研究、開発、生産についてのグローバルな一体運営を実施するケース。

「トレンドマイクロ」は、「トランスナショナル企業モデル」に近く、日本本社、米国、台湾の持つそれぞれの優位性をベースに連携、統合的に「製品供給とイノベーション上の優位性」を構築し、それらをベースに研究、開発、生産を実施するケースと考えられる。

② 外国企業の参考例の「STマイクロエレクトロニクス」のケースでは、この企業の本社機能はバーチャル的で、本国の強くない産業集積上の利益の活用を越えた以下のような研究、開発、生産上の取組が見られている。

- 本部の「Advanced System Technology」は研究企画機能を有し、自社にない研究・技術シーズのグローバルな探索、選択、製品化に向けた取り組み（プラットフォーム開発等）の仕組みを構築運用して、地球上の新知识、技術の自社新製品への製品化に向けた取込みを実施。
- 「技術研究開発」部門の実体は、仏、伊の拠点にあり、半導体の基礎技術（ウエハー、微細加工技術）の研究開発の推進
- 本国以外の世界 16 ヶ所（11 カ国）に配置される研究開発センターでの役割分担した研究開発の実施
- 本国以外の世界主要工場 16 カ所（8 ヶ国）での生産

グローバル経営の観点からみると、以上のグローバルな研究、開発、生産の仕組みは、トランスナショナル企業論での I-R フレームワークの機能チェーンに関する視点（研究・開発の方が他の機能より「統合」の度合いが高い。）を越えた「メタナショナル企業モデル」による取組と理解出来る。即ち、今回の全体フレームによれば、以上の取組は、「この企業のバーチャルな本社が実施するグローバル最適なイノベーションチェーンの形成とマネジメントによる効果的、効率的なイノベーションの実現を目指している」と説明出来る（図3参照）。

具体的には、グローバル総合半導体企業としての先進的な企業特殊資産を生かし、そのグローバルなイノベーションチェーンにおいて、研究開発については、世界の技術知識上の先端の産業集積の利益を活用する形での拠点での研究開発に加え、グローバルな技術知識の探索・伝達、融合、プラットフォームへの組み込みのための仕組みを形成、運用している。また、生産では、フラグメンテーション理論を活用して、前工程（主に先進国）、後工程（主に発展途上国）別の生産分業を行っている。

以上のように、その後のデジタル技術の進展、インターネット等の情報通信技術の発達、バイオ産業等の新しい産業の登場により、トランスナショナル企業論、メタナショナル企業モデルの分類のフレームワークは念頭に置きつつも、知識経済化時代の企業活動の方向を示す新たな全体フレームワークの構築とこれによる企業活動の市場での成果との関係の分析、整理が必要となってきた。

#### （４） 留意点

この全体フレームでは、企業成長の方式として、内発的なイノベーションのみを取り上げてい

るが、それ以外にも事業提携、企業買収、企業合併等の外部資源の活用による方式が考えられる。これらは適切に活用できれば「イノベーションチェーン」上の欠けている技術要素を早く補完する方法として適切な場合がある。他方、これについては、自社内にその技術知識を吸収する能力が不可欠である。自社の事業領域の範囲外で、非関連多角化を目指す場合には、成功する確率は少ない。

## 12 今後の取組み

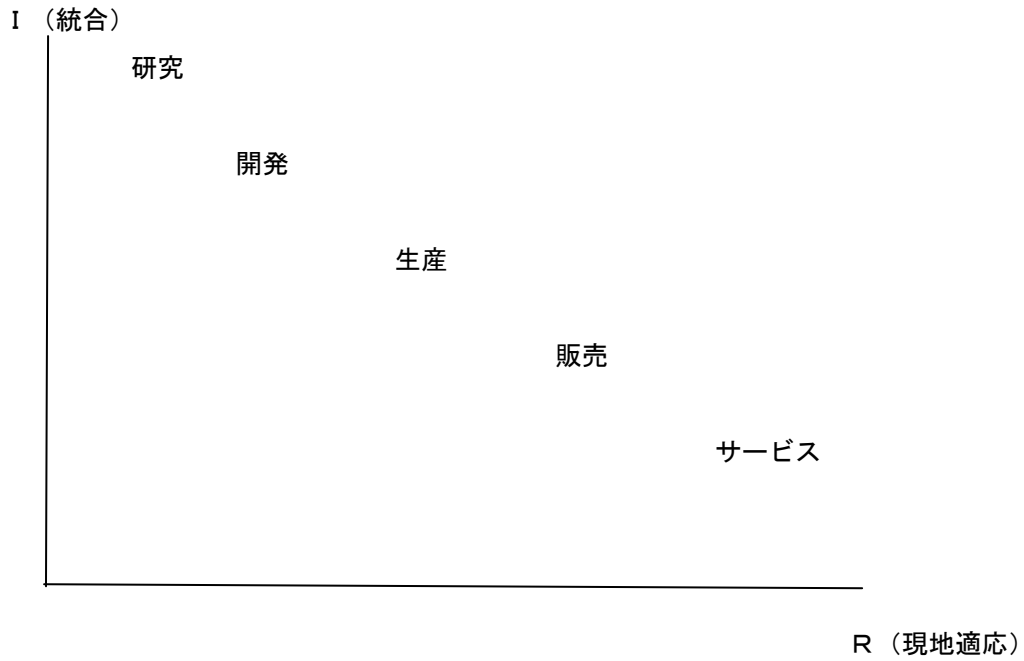
今回の取組は、主に知識経済化時代におけるグローバル経営の今後の在り方の検討に資するため、従来からのグローバル経営上の通説的な検討の枠組みを念頭に置きながら、それを乗り越えようとして、新時代の企業論、新しい企業の行動原理の在り方を検討して来たところである。今後の取組として、以下の方向の検討が必要であると考えている。

- (1) 上記の考えでケースを選択して時間の許す範囲で確認作業を行ったが、より詳細な確認を行うため、対象の産業と企業を国内での追加に加え、グローバルにもっと追加した検討をする必要がある。
- (2) 今回の検討は、全体フレームワークの整合的な妥当性に注意を払ってきたため、グローバルなイノベーションの在り方、特にその研究、開発の在り方についての詳細な検討を加えていないので、今後、これらの追加的な検討が必要と考えている。
- (3) 今後、これまで ASEAN で起きた市場統合の動き、NAFTA の形成、拡大 EC 等のグローバルな市場形成に関する空間的な制度環境の変化の影響、また、これから日本が締結し、締結予定の東アジア諸国、等との FTA、EPA の日本企業のグローバル経営に与える影響も検討する必要がある。
- (4) グローバルイノベーションの空間的なマネジメントの方向として、主に日本に「製品供給とイノベーション上の優位性」のある産業に属する企業においては、以下のダブルスタンダード的な対応の検討が必要になってきていると考えている。今後は、特に下記②の分野の実証的な研究と対応上の課題を明らかにしていく必要がある。
  - ① グローバルに先端的な技術・知識をコアとする主に先進国市場を念頭に置いた新製品開発によるイノベーションの実現
  - ② 東アジア諸国、ブラジル・ロシア・インド等の新興国市場のニーズに合わせた適切な新製品開発、設計の現地化、等によるこれら市場でのイノベーションの実現

いずれにしても、今回の研究は、本領域での新しいフレームワークによる本格的な研究に向けた第一歩であり、今後の関係方面の本領域の研究の参考になれば幸いである。

(図3) I-Rフレームワークとイノベーションチェーンの比較

1 I-R フレームワーク

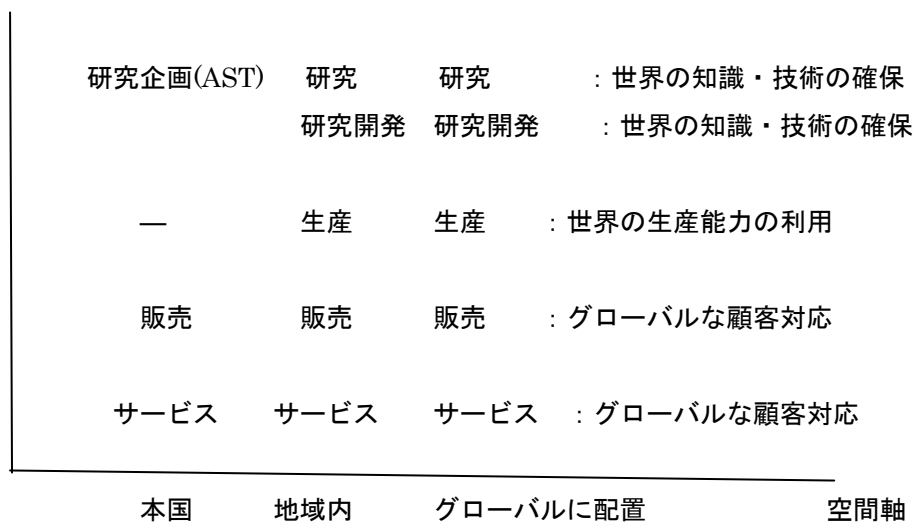


出所：Bartlet, C. and Ghoshal(1989)を基に筆者作成。

2 イノベーションチェーン

機能軸

( STマイクロエレクトロニクスのケース )



出所： 筆者がヒヤリング結果をベースに作成。



### 1 3 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

本研究では、日本企業のグローバル経営に関する新たな全体フレームにより、内外の先進7企業のケースでその妥当性を確認し得たが、その確認作業から見えて来た日本企業のグローバル経営の強みを大きく2点紹介しよう。この強みは、今後とも追求しうるものであり、日本企業のグローバル経営を通じて、この強みを強化していく必要がある。

- ① 「市場獲得活動の空間的広がりを、自国、その地域レベルを超えて、地球的規模に展開することにより、業種実態に応じた、i 現在の大きな市場の確保、ii 各地域内の顧客ニーズの先取り、iii 地域的な産業構造変化、景気変動リスクの緩和、等による、ダイナミックな市場確保の利益」

例えば、本田技研工業（株）の自動車のグローバル現地生産化の動きを見ると、現地の市場ニーズに的確に応じて巨大な北米市場において日本市場以上の生産、販売実績の達成に成功し、今後の成長市場である中国、アセアン諸国等へも展開し、着実な成果を上げてきている。

また、旭硝子（株）の板ガラス事業では欧州市場の営業利益率が最大でその貢献が大であるとともに、ディスプレイ事業では、プラズマ、液晶と東アジア諸国での供給拡大に努めている。

武田薬品（株）では、販売市場のグローバル展開に努めているが、グローバルな製薬市場の約半分を占める北米市場での売上が大きく、今後もそれを追求している。

トレンドマイクロ（株）では、グローバルに展開するインターネットのウイルス対策ソフトの製品特性上、販売、セキュリティー網の急速なグローバル展開に努めて来ている。

- ② 「グローバルな人、もの、金、情報、技術・知識の活用によるグローバルにダイナミックな競争力を確保する利益」

例えば、上記①の本田技研工業（株）の自動車の北米での現地生産化の動きは、本国の製品供給、イノベーション上の優位性を現地に移転し、現地の人、もの、金、技術・知識、等を上手く活用している。

キヤノン（株）は、製品毎に、東アジアの人件費格差の利用、労働力確保の観点から生産工程間分業のマネジメントを実施している。

トレンドマイクロ（株）は、そのグローバルなイノベーション上の優位性に関して、米国、台湾の開発・設計能力を活用し、米国のグローバルマーケティング能力を活用している。

キヤノン（株）、本田技研工業（株）は、米国、欧州、等に研究開発拠点を設け、自国に不足する補完的な技術・知識の確保に努めている。

参考までに、外国企業のS Tマイクロエレクトロニクス（株）は、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している。

## (2) 今後の課題

今後、日本企業がその経営をグローバル経営のレベルに向上させるに当たって、また、現状のグローバル経営の高度化に当たっての課題を、大きく3点以下に述べよう。

### ① グローバルイノベーションへの対応

グローバルなイノベーション環境は、既出の Doz 等が述べるように、日進月歩のスピードで進歩、変化している。即ち、プロダクトライフサイクルが短くなり、どのようにグローバル商品が地球上を広がるかが予測不可能になった。1つの技術源泉でイノベーションを完成させること、また、1地域の企業需要家のニーズにより新製品を設計することでは世界に打ち勝つ新製品を確保することはもはや不十分。世界の独創技術及び先進市場の知恵を示すホットスポットは地球上に点在し、展開している。特にIT機器のデジタル・コンバージェンスが進展し、各地域で機能融合型製品の増大がみられ、バイオ、医療、ナノテク関連等において、産学連携等により、グローバルに散在的に科学技術上の新知識を創造し、企業化、産業化が行われるようになった。

このようなイノベーション環境の激変に対応して、本文で述べたように、グローバル企業はそのグローバルなイノベーションチェーンの全体を、市場ニーズの反映と技術進歩の反映の両方の観点からマネジメントして、

- i 自社のみならず内外の価値ある技術アイデアを獲得し、伝播、自社の技術資産との融合化を通じて新技術、知識を創造し、
- ii グローバルな市場・現場情報の共有と設計分業により膨大な設計情報を効率的に作り上げ、
- iii これらを含む垂直統合的な全体最適なイノベーション上の仕組みを構築して、
- iv 市場に差別化され、多様な新製品を供給して、経営成果を上げることを目指す必要がある。

このため、イノベティブなグローバル企業を目指す日本企業のCEO・経営トップは、グローバルな「供給チェーン」関連の業務をCOOに任せるべきである。CEOの目的は、世界中を飛び回って、各地に賦存している新技術、知識、市場を発見し、新たなグローバルな「イノベーションチェーン」の構築に向けての道筋を示すべきであろう。

また、各CEOは、新技術・知識の探索、動員のために適切な人材を配置して、グローバルなイノベーションを実現させ、また、グローバルに学習して、企業の自己変革に努める必要がある。

さらに、このグローバルなイノベーションの実現においては、Kim&Maubourgne (2005) の「Blue Ocean 戦略」で言う既存市場でのコスト削減、製品差別化を志向するよりは、新たな市場、ビジネス上の価値を創造し、この新市場での新たに形成したビジネスモデルと連動させて、顧客とイノベーターの双方にとってWin-Winとなる提供価値、提供価格、コスト戦略を追求出来れば幸いであろう。

## ② グローバル経営モデルへの改革

i 今後、このグローバル経営が高度化していくと、いわゆる「経営のグローバル化」は避けて通れないテーマとなる。「経営のグローバル化」の方向は、企業の具体的なマネジメントの選択に関連して、主に以下の3方向に集約されよう。この内、aについては、ほぼ各社とも実施しているが、b、cが検討課題であろう。

- a 人材、資金、部品調達等のフローの経営資源活用の非本国化を追求する。
- b 経営人材にグローバル最適な人材を登用し、また、マネジメント面でのグローバル化を実施する。特に、業務プロセスに異文化チームを活用する。
- c 本社機能の各種機能の内、本社と子会社間で本社機能を分散して、機能のグローバル分散と統合の程度を大きくする。

ii また、この「経営のグローバル化」の今後の方向は、今回の検討のケースにある以下の4タイプ毎に異なると考えられ、タイプ毎に検討しよう。

- a 本国のグローバルな「製品供給、イノベーション上の優位性」を活用。
- b 日米欧の3極別にグローバルな「製品供給、イノベーション上の優位性」を構築し、活用。
- c 複数国の産業集積、経済集積上の利益を利用して、グローバルな「イノベーション、製品供給上の優位性」を本社と子会社が連携して構築し、活用。
- d グローバルに散在する拠点の産業集積、経済集積の利益を利用して、各機能上の拠点を設置して、垂直統合的にグローバルな「イノベーション、製品供給上の優位性」を構築し、活用。

まずaのケースでは、いたずらに現地の国、地域のビジネス様式、企業文化を導入してしまうと、本国でのこれらグローバルな優位性の現地での持続性が保証されない。

このため、企業としては、自社の保持する価値観、組織ルーティーン、生産様式・ビジネスモデルの優位性を普遍的な形で異言語に翻訳して、グローバルに周知徹底する。その中で、ビジネス上の成果と企業の価値観、必要な行動様式を身に付けた者をグローバルに選抜して、グローバルな経営人材として登用する。

また、bからdのケースでは、業種、生産及び設計技術、商品特性、等により差があろうが、そのビジネスモデルを成功させるには、各国・地域の子会社の「製品供給上の優位性」と「イノベーション上の優位性」の構築への貢献度に応じ、また、現実の各事業の地域別の売上・利益への貢献度に応じて本社の組織経営のトップグループに海外子会社のトップ等の経営人材を参加させて、マネジメントのグローバル化を遂行する必要がある。

iii いずれにしても、日本企業の今後の対応の方向としては、トップマネジメントが自社のグローバルな「製品供給、イノベーション上の優位性」の構築、現実の各事業の地域別の売上・利益の状況、等を深く認識して、「経営のグローバル化」に向けての内容とスピードを定める。

以上により、各国・地域の経営人材の内発的・積極的な経営参加を通じて、グローバルな経営上の成果を追求する必要がある。

### 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

グローバル経営の基本は、その経営上の複雑な4大目標を経営組織の3階層に応じた組織能力により、グローバルに整合的にマネジメントして、グローバルな市場での経営上の成果を達成することである。

このための組織能力を継続的に構築するためのグローバル経営人材の育成が必要になってきている。先進的なグローバル経営を実践している各社（キヤノン、トヨタ自動車、SONY、松下電器産業、等）では、各社のグローバル経営のタイプに応じ、海外のビジネススクールの活用も含め、各種のグローバル経営人材の育成プログラムを既に実施している。

また、政府としても、平成17年度から、多様な産業人材の育成のため、「人材投資促進税制」を施行して、企業の教育訓練費の増加額の一定割合を当期の法人税から税額控除することとしたが、このグローバル経営人材育成も対象となる。

いずれにしても、日本企業として、そのグローバル経営に向けた個別の取組の拡大、必要に応じた組織・経営改革の実施が今後益々重要になると思われる。それを的確に遂行するためにも、これらグローバル経営上の組織能力を持続的に構築して課題解決にあたる必要があり、そのためのグローバル経営人材の育成が不可欠となっている。

(参考)

経営上の4大目標

- i グローバルな市場別での売上、利益目標
- ii 事業別の供給品目の範囲と売上、利益目標
- iii 機能別の課題、目標
- iv グローバルにダイナミックな競争力の確保

経営組織の3階層に応じた組織能力

- i 海外子会社のマネジメント能力
- ii 各事業部のグローバルマネジメント能力
- iii 本社本部のグローバル管理運営能力

( 参考文献 )

Bartlet, C. and Ghoshal(1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*.  
Harvard Business School Press, Boston,MA.

(邦訳 1990 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社)

Carliss Y Baldwin and Kim B Clark (2000) *DESIGN RULES, : The Power of Modularity*

(邦訳 (2004) 『デザイン・ルール』 東洋経済新報社)

W.Chan Kim & Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy* Harvard Business School Press

(邦訳 2004 『ブルー・オーシャン戦略』 ランダムハウス講談社)

David J.Collis and Cynthia A.Montgomery(1998) *CORPORATE STRATEGY:*

*A Resource-Based Approach* McGraw-Hill Companies, Inc. ( 邦訳 (2004) 『資源ベースの経営戦略論』 東洋経済新報社 )

Doz, Y., J.Santos and P.Williamson(2001) *From Global to Metanational. Boston:*

Harvard Business School Press.

Porter, M (1986) *Competition in Global Industries* Boston,MA: Harvard Business School Press.

Dunning, J. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*.London:

Allen and Unwin

浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社

伊藤和憲 (2004) 『グローバル管理会計』 同文館出版

木村福成 (2004) 『経済学の進路』 慶應義塾大学出版会の

第4章「国際貿易論の新たな潮流と東アジア」

後藤康浩 (2005) 『勝つ工場』 日本経済新聞社

中村久人 (2002) 『グローバル経営の理論と実態』 同文館出版

宮本完爾 (2003) 『グローバル企業の管理会計』 中央経済社

茂垣広志 (2003) 『グローバル戦略経営』 学文社

吉原英樹他 (2003) 『ケースブック国際経営』 有斐閣

( ケース13 : ホンダのケース、ケース18 : キヤノンのケース )

経済産業省 『海外事業活動基本調査 (15年度)』 経済産業省

キヤノンホームページ 経営方針、財務データ

日刊工業新聞社 (2003) 『キヤノンの大常識』

ホンダホームページ 経営方針、財務データ

日刊工業新聞社 (2002) 『ホンダの大常識』

