

# 日本企業のグローバル経営とイノベーション

提言 日本企業のグローバル経営の強みと今後の課題

2006、1、26日

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

## 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
- (4) ASEANにおける日本企業の生産、研究・開発の進化への対応 ( タイの自動車のケース、人材育成 )

## 1 グローバル経営の強み

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た。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。

(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」

本田技研工業（株）： 現地の市場ニーズに的確に答え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。

旭硝子（株）： そ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）： 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。

(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」

本田技研工業（株）： 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転じ、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）： 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）： 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）： 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。

## 2 今後の課題

### (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では、①1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。②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。③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る。④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、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 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。

## (2) グローバル経営モデルへの改革

- ① グローバル経営モデルへの改革について、今後、「経営のグローバル化」の方向を検討する必要がある。これを、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。
  - i 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。
  - ii 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。
  - iii 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。
  - iv 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 i 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、ii から iv 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。

- ② 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

#### (4) ASEANにおける日本企業の生産、研究・開発の進化への対応の方向（タイの自動車のケース 人材育成）

日本に「製品供給とイノベーション上の優位性」のある自動車産業の現地生産化の累積的進化、また、タイ、ASEANのAFTAの取組み実績、今後の近隣諸国とのFTA取組み等から、日本の自動車メーカーは、現地でのローコスト生産体制の構築、製品開発のグローバル化に向けたプラットフォーム的な現地での開発・設計を準備している。

現地では、新興市場向けの急激な海外事業展開とそのための製品開発の需要が拡大し、国内に頼った開発・設計に限界。メーカーに追随し、サプライヤーも開発機能を移管してくるとなると、エンジニアなど人材への需要は急激に増大する可能性がある。また、開発機能を移管しても必要な部品が現地で調達できなければ製品開発を現地に移管する効果が薄れる。特に地場の部品企業の底上げも課題となる。

こうしたタイの自動車産業の将来性を展望した場合、地場の部品企業の底上げと開発・設計の現地化を進めることが必要で、このための人材をいかに確保し、育成するかが重要な課題。

##### ① 日本企業レベルの取り組み

各社とも社内教育に努力。また、日本語研修を含めた日本での研修を実施。

今後、経営の現地化を進め、魅力ある職場作りによるタイ人職員、エンジニアの確保に努める必要がる。

##### ② タイ自動車産業人材育成プロジェクト

本プロジェクトは、2005年11月、タイ政府、日本の関係機関との間で合意され、タイの自動車関連地場産業を世界標準レベルにまで底上げするためのもの。タイ人のマスターによりタイ人職員、エンジニアに対する効果的な人材育成を行おうとする研修制度で、その主な技術内容は、(1)生産技術(2)金型(3)エンジニアリングである。

日本政府、産業界は「日タイ経済連携協定」で、このプロジェクトを、その協力プログラムの大きな柱の一つとして、タイの「アジアのデトロイト」計画の実現に向けた協力として「イコールパートナーシップ」に基く、新時代の共同事業として実施される。

タイ側、日本企業、日本政府がより一層連携して、上記のスキームを最善に運用して、効果を上げる必要がある。

##### ③ 今後の対応の方向（人材関係）

- i エンジニア等の高度人材の育成のためには、日本への留学等大学レベルの交流を拡大する必要がある。
- ii タイ、日本でも、今後、アジアの高度人材の受け入れとマネジメントに向けた対応が必要になるろう。