

〔経済学会学術講演会〕

# 日本企業の新製品開発のあり方と今後の課題

—— 米国企業との対比において ——

田 端 昌 平

(近畿大学経営学部教授)

## プロローグ（司会：青木教授）

今日、田端先生にお話して頂くテーマは「日本企業の新製品開発のあり方と今後の課題」です。とくに日本企業の新製品開発とアメリカ企業の新製品開発の対比においてのお話をしていただきたいと思います。田端先生は現在、近畿大学経営学部の教授で、学部と大学院では国際マーケティング関連の講義を担当されています。また、近畿大学では、短期大学部の学部長も務めていらっしゃいます。先生のご専門は国際経営で先生は長年、企業の多国籍化やグローバル戦略について研究されてこられました。多国籍化というのは、企業が海外へ進出して本国以外の国に直接投資をすることです。また、グローバル戦略というのは、たとえば製品戦略においては世界を一つの市場と捉えて、世界製品を作って全世界に対応する、というやり方です。こうしたやり方ではものすごく価格面の優位を獲得することができると言われています。先生の研究成果ですが、先生は論文や本をたくさん発表されています。とりわけこれからのグローバル競争に直面する日本企業の新製品開発のあり方についてのご研究が注目されています。みなさん、最近、授業でiPhoneの第5シリーズについて聞かれることが多いと思います。アップル社のiPhoneの新製品ですね。アップル社はiPhoneで起死回生しました。このアメリカのアップル社の新製品がな

ぜ素晴らしいのかというと、ちょっと面白い発想で作られているからです。利用可能な部品がいろいろ使われているのですが、この部品の組み合わせ方次第で新製品ができたりするんですね。八幡駅の近くに行くと2万円を出したら新しいiPhoneを購入できますね。これ、様々な部品の中の一つの部品を変えることによってバージョンアップができるという、アップル社の一つの特徴的な新製品開発の戦略です。日本は違うかどうかわかりませんが、これから先生のお話の中で我々も一層、製品開発について理解を深めることができると思います。日本企業はその高度な製品開発能力を競争優位として世界市場を席巻してきました。しかし近年、様相が変わってきたように思います。科学技術の格差は縮小しつつあるように思います。だからかつてないほど新製品開発は難しくなってきたわけですね。このような企業を取り巻く外部環境の激しい変化に応じて日本企業は将来の製品開発を見直すことが急務となるように思います。日本企業が生き残るための戦略上の重要課題として新製品開発のこれからのあり方を考えねばなりません。これについて今から田端先生にお話をさせていただきたいと思います。田端先生よろしくおねがいします。

## 日本と米国：本国の環境の違い

みなさんこんにちは。近畿大学の田端です。どうぞよろしくお願いいたします。今日は、主に組織という面から、日本の会社とアメリカの会社とでは製品開発のあり方がどのように違うのかというお話をしたいと思います。製品開発の日本とアメリカの違いについてこれから申し上げますことは、多くが私の調査の結果に基づいています。理解をしやすくするためにあえて対比を強調してお話をさせていただきます。その点、お含みおき下さい。

さて、日本とアメリカなのですがまず本国の環境が違います。たとえば日本では技術者、研究者を雇う市場が十分に発達していません。極端なことを言いましたら多くの人にとりまして最も魅力的な機会に遭遇できるのは人生で一回

だけです。すなわちそれは新卒市場なんですね。「どんどん変わっている人がいるじゃないか」というご意見もありますが、日本では変わるたびごとに企業規模が小さくなっていき、そしてペイメントも下がっていきます。それに対してアメリカでは技術者、研究者に限らず労働市場が高度に発達しています。人々はより良い機会を求めて絶えず流動いたします。私がアメリカにいたとき、ある人から「アメリカ人は七回は引っ越しをして、七回は職場を変えるよ」といわれました。アメリカでは、ヘッドハンティングカンパニーのもとに労働市場が形成されています。だから、彼らの場合は職場を変えていくことでより良い待遇を勝ち得ていくという感じなのです。

言葉を換えて言いますと日本は、あくまでも相対的にという意味ではありますが、人的資源が固定しているんです。技術者、研究者もそうです。日本の企業内研究者は英語で自己紹介するときに、たとえば青木さんという方がKIUという会社に勤めているといたしますと My name is Aoki. I work for KIU Co. Ltd. と言います。「KIUの青木と申します」という風に言うのですね。つまり、日本の企業内技術者とか研究者はまず「社員」なのですね。それに対してアメリカは人的資源が常に流動しています。技術者や研究者の場合はなおさらそうです。そしてアメリカの企業内研究者は、たとえば化学者の場合だと、自己紹介するときに、I am a chemist といいます。つまり、アメリカの企業内技術者や研究者は社員である前に、まずプロフェSSIONALなんです。プロフェSSIONとは専門職業です。同一化の対象は、企業というよりも専門職業なんです。

## どうやって新製品開発をする？

日本企業ではどちらかというと人的資源が固定化する傾向にありますから、新製品開発をする場合にも、今いる人々の力を結集してことに当たろうとします。たとえば、「全組織を挙げて」とか「部門の力を結集して」とかいうことがキーワードになるのですね。部門ごとに仕事を行うということを前提にして

部門間で緊密な相互作用や連絡調整が行われるというのが日本企業の特徴です。そうして全部門の力を結集して新たな製品を開発していこうとするのですね。それに対して、アメリカは、人的資源がつねに流動していますから、その都度その都度プロジェクトに必要な知識を持つ適切な人材を社内だけではなく社外からも集めてことに当たろうといたします。そのプロジェクトで最適な人を、「あなた」と「あなた」と「あなた」というようにかき集めてプロジェクトを立ち上げるというのがアメリカ企業のやり方なんですね。で、プロジェクト単位がキーワードになります。そしてアドホクラシー、ちょっと難しい言葉ですね。アドホックとは、その場その場で、といった意味です。それからクラシーとは、組織、といった意味です。ですからその場その場で流動的な組織を作ってやっていくという考え方がとられるわけです。

開発のタイプを分けて説明いたしましょう。

既存の製品カテゴリーでより良くニーズを充足したい場合には、日本企業では各部門が蓄積してきた知識を結集しよういたします。なぜかといいますと各部門こそがこれまでお客様に対処することで知識を蓄積してきたからなんですね。お客様により良く奉仕しようとマーケティング部門はお客様に関する知識を蓄積していますし、開発部門はより良く開発しようということで技術的な知識を蓄積しています。そして、その蓄積した知識を結集してより良い物を作っていこうということをやるわけです。じゃあ、アメリカ企業はどうなのかというと、アメリカ企業は既存の製品カテゴリーでより良くニーズを充足したい場合には問題解決に必要な知識を持つ人材をその都度その都度集めます。問題解決の知識を持つ人は必ずしも社内にいるとは限りません。たとえばアメリカの会社に、あるジョブのオポチュニティー（機会）があるとしたら。日本流の考え方でしたら社内の下にいる人がその機会を埋めるという感じですよ。つまり、内部登用です。ところがアメリカの場合はどうかというと、社内外に公募するというのが前提なんです。ですから上のポジションを外から来た人にかっさらわれるということは日常茶飯事です。

新製品カテゴリーを創出する場合も日本企業ではトップが方向性を示して、今いる各部門の人々に学習をさせて（つまりいろいろ勉強をさせ、いろんな新しい知識を集めさせて）その知識を結集しようとしています。ですから、キーワードは何かというと「今いる人の活性化」なんです。とにかく勉強なさい。いろんな研究会に行って勉強してきなさい。新しい知識を吸収してきなさい。それをかき集めましょう。という感じなんです。これに対して、アメリカ企業では新製品カテゴリーを創出する場合はそれにかかわるアイデアを持つ極めて優れた個人を取り込んでその人にアイデア実現に必要なチームを組ませることで対処しようとしています。つまりキーワードは、「天才の取り込み」なんです。iPhoneの場合は創業者そのものが天才でした。こうした天才に恵まれない会社は新しい事業に関する優れたアイデアを持つ者を外からスカウトしてくる（新規事業のタネを買ってくる）のです。また、もちろんベンチャーごと買ってくる場合もよくあります。

## 海外向け新製品開発はどうする？

じゃ、海外向けの新製品開発はどうするのかということなんですが、日本の企業では本社で部門の知識を結集して新製品開発を行うというルーチンが確立していますので、海外市場に対しても基本はこのルーチンを踏襲することになります。つまり、「本社でまとめてやってしまおう」ということですから、海外向けのプロジェクトをこれだけ切り離すことがちょっと難しいんですね。それに対して、アメリカはどうかというと、アメリカ企業ではプロジェクト単位で人を集めるということがルーチン化していますので海外市場向けの新製品開発についても同じ原則が適用されます。つまり、社内の人に限らず、また、受入国、本国、第三国を問わず、最も適切な人材を集めて、海外市場向けの独自のプロジェクトを立ち上げるんです。

日本企業では、プラットフォーム（土台）から新しい製品とか、これまで

まったく存在しなかった新しい製品カテゴリーを創り出すときには、国内でシーズを創り出せない場合には、新しいシーズ（技術）を生み出してくれるような研究拠点を海外に設けようということはやります。あるいは、現地にいないと現地に存在する市場機会がよくわからないという場合には、市場機会を探してくるための拠点を海外に置くということはやります。たとえば、生活研究所とか企画開発拠点がそうです。ただし、こうした拠点が探してきたシーズとか市場機会は本社の新製品開発機構にフィードバックされて、そこで新製品に具現化されます。ところがアメリカ企業ではどうかというと、プラットフォームから新しい製品やまったく存在しなかった新しい製品カテゴリーを創り出すときには現地で受入国、本国、第三国を問わず適切な人材を集めて現地で開発に当たろうといたします。とくにまったく新しい製品カテゴリーを創り出すときには、センターオブエクセレンス、つまり世界の知識が集積している場所があるんですが、たとえば皆さんよくご存知の場所でしたらシリコンバレーとかですね。こういう世界の最先端の場所でプロジェクトを立ち上げようとしています。最先端の場所には人材もたくさんいますので、その人材を組織の中に取り込んでその人材で新しいプロジェクトを興そうとするというのがアメリカ企業のやり方です。つまりですね、日本企業では企画、開発、生産、販売という流れが現地では一貫通貫いたしません。つまり海外で新しいシーズや新しい市場機会を探してきたら、これを本社にフィードバックしてきて本社の機構で開発とか生産の立ち上げを行います。ですから、ニーズの吸い上げやシーズの創造は海外かもわからないけれども実際に製品にするのは本社。こういう感じです。で、それに対しアメリカ企業では、企画、開発、生産、販売という流れが現地で一貫通貫するんです。この点が日本の企業とアメリカの企業との大きな違いです。

## 既存の製品カテゴリーで顧客ニーズをより良く充足する戦略（図解）

ちょっと絵にしたものです。既存の製品カテゴリー内で顧客のニーズをより良く充足させる戦略を重視している日本企業の場合どういうふうに行われるかというと、マーケティング部門はマーケティング部門で最善を尽くし、開発部門は開発部門で最善を尽くし、生産部門は生産部門で最善を尽くし、販売部門は販売部門で最善を尽くし、そして、こうした部門が全部で一体となって仕事をやっていきましょうという感じなんです。仕事が行われる単位は部門です。で、この部門が今まで仕事をしてきた中でいろいろ知識を蓄積しています。で、蓄積した知識を結集することで製品に作り上げていくんですね。これ「刺身型」って言われているものなのですが、まずマーケティング部門が仕事をスタートして、ちょっと遅れて開発部門がスタートして、ちょっと遅れて生産部門がスタートして、ちょっと遅れて販売部門がスタートする、こんな感じですよ。組織全体で仕事をやっていきます。ただし、マーケティング部門、開発部門、生産部門、販売部門はそれぞれの部門ごとに仕事を進めていくわけなんですけど部門間では部門の壁を越えた連絡と調整が頻繁に行われます。つまり、部門の仕事を立て分けたうえでお互いの連絡と調整を緊密にやっていこうというのが日本企業のやり方なんです。ところがこちらを見て下さいね。ちょっと対照的でしょう。この大きな黄色の円がプロジェクトです。こんなプロジェクトをやりたいとしたらアメリカの企業では組織の内外を問わずマーケティングの担当者として最も適切な人（赤色の人）を探してきてここに引っ張り込んでくるんです。開発の担当者（黄土色の人）についても、生産の担当者（緑色の人）についても、販売の担当者（水色の人）についても同様です。もちろん、これらの人々は専門家です。そうして、こうしてアドホックに作られたチームに仕事を任せてしまいます。必要な調整はチームの中で行われます。手っ取り早いというか、なんというか、こういう感じのやり方で仕事をしているというのがアメリカなんです。じゃあ、次を見て下さい。

## 新しい製品カテゴリーを創出する戦略（図解）

これまでまったく存在しなかった新しい製品カテゴリーを創り出す場合はどうするかということですが、日本企業ではまず絵の左上に描かれているトップが重要な役割を果たします。トップがビジョンと方向性を打ち出すんです。そうしたら、各部門の中で知識の取り込みが行われます。もちろん、大事な役割を果たすのは研究部門でしょうね。ただ、いざ製品化をしなければならないということになると、その具現化を体現したようなプロダクトマネジャーが任命されます。そしてこの人が中心になって、各部門にいろんな知識をかき集めさせて、全部門の力を結集して、部門間の壁を越えた連絡と調整を図りながら、これまでになかった新しいカテゴリーの製品が創られていきます。トップが方向性を打ち出して、それを受け止める中心的な人物を作って、その中心的な人物に組織全体の音頭とりをさせていくんです。そして、その組織内にいる人たちはもう本当に懸命に働いている、そんな感じです。じゃあアメリカはどうかというと、アメリカは対照的でしてね。何か新しい製品カテゴリーを創り出そうということになってくると、その製品カテゴリーを創り出すことに關してアイデアを持っている天才、この大きな青色の円で書いている人を組織内に呼び込んでくるんです。で、この人に「突出しなさい」「突出して働きなさい」ということをやるんです。で、この人が自分のプロジェクトを遂行するうえでいろんなものが必要になってきますよね。たとえば、マーケティング系の人が必要になってくるだろうし、開発系の技術者も必要になってくるだろうし、生産系の技術者も必要になってくるだろうし。プロジェクトを遂行するのに必要になってくる人をかき集めてプロジェクトを遂行していくというのがアメリカ流のやり方なんです。天才が中心になって自分のアイデアに基づいて皆を率いてやっていくというのがアメリカ流のやり方です。日本は新しい製品カテゴリーを創造するにも全組織の力を結集してやり遂げましょうというやり方をとりますから、まったく対照的です。



## 複数のプロジェクト（図解）

さて、複数のプロジェクトです。複数のプロジェクトを日本企業はどういうふうにしてこなしていくのかということですが、線で示したところがわかりますか。一番上の線は一番目の製品ラインの仕事を表しています。二番目の線は二番目の製品ラインの仕事を表しています。三番目の線は三番目の製品ラインの仕事、四番目の線は四番目の製品ラインの仕事をそれぞれ表しています。一つの部門の中でいろんな製品ラインにかかわる仕事が行っているんです。これが日本の会社です。たとえばですね、某社のファックス部門でしたらこういう形で国内向けの開発要員が200人ぐらいいるんです。それから海外向けの開発要員が200人ぐらいいます。そして、この人たちがすべての製品ラインをこなしています。わかりますでしょうか。このやり方はこの会社の人のお話では非常に効率的だそうです。最初の製品ラインに関する知識が次の製品ラインの仕事に活かされますし、前の方でやっている製品ラインの設備が後の方の製品ラインの生産に活かされることになるからです。じゃあアメリカの場合はどうなのかというとアメリカの場合は、極端な言い方をしますと、AプロジェクトについてはAプロジェクトでマーケティング、開発、生産、販売の専門家を集めてきてプロジェクトを立ち上げるんです。で、BプロジェクトについてもBプロジェクトでマーケティング、開発、生産、販売の専門家をそれぞれかき集めてプロジェクトを立ち上げます。Cプロジェクトについても同じ。Dプロジェクトについても同じです。一つの部門で何もかも立ち上げているというよりも別々にプロジェクトがそれぞれ立ち上がっているというイメージをしていただくと非常にわかりやすいかと思います。で、これを理解しておいていただこううで次の海外市場向けのプロジェクトに関する絵を見ていただくと理解しやすいと思います。

## 海外市場向けのプロジェクト（図解）

さて海外市場向けのプロジェクトです。今度は逆にアメリカ側から見ましょうか。アメリカの企業の本体ではAプロジェクト、Bプロジェクト、Cプロジェクト、Dプロジェクトというふうにそれぞれのプロジェクトが立ち上がっていくんだということをご説明いたしました。じゃあ海外市場向けの、たとえば中国市場向けのプロジェクトを立ち上げるときにはどうするだ、ということになります。実は中国市場向けに対してもまったく同じやり方を踏襲するんです。つまり中国市場向けのある製品を立ち上げるということになりますと、そのプロジェクトを立ち上げるためにこのプロジェクトを遂行するのに最も適切な知識を持った人を社内社外からかき集めてきます。これはもちろん現地の人をかき集めるということに主眼点が置かれるわけですが、本社の人間も参加しますし、場合によっては第三国の人間も関与します。そのプロジェクトの遂行に最も適切な知識を持つ人間だったとしたら、中国の方だけじゃなくてアメリカの方も。また、アメリカの方にとどまらず、イスラエルの方も日本の方も韓国の方も呼んできてプロジェクトを立ち上げてしまおうというのがアメリカの企業の考え方なんです。つまり何を申し上げたいのかわかりますか。プロジェクトの切り離しがものすごく容易なものですから、海外でのプロジェクトを立ち上げる場合にも独立したプロジェクト組織が立ち上がっていくということを申し上げたいんです。ところが日本の場合はどうかといいますといろんな製品ラインを一つの部門の中でこなしていますね。たとえばマーケティング部門はいろんな製品ラインをこなしています。開発部門もいろんな製品ラインをこなしています。生産部門もいろんな製品ラインをこなしています。で、各部門がいろんなラインをこなしながら、そして、部門同士で相互に連携しながら、本体の中で新しいモデルを立ち上げるということがルーチン化しているわけですね。そういたしますと海外市場向けについてはどんなことをやるのかというと本体でプロトタイプ（原型）を作って、この原型を海外市場向けに修正

したらいいや、といった考え方なんです。じゃあ新しいシーズからこれまでになかったカテゴリーの製品を創り出す場合にはどのようにするのかというと、新しい製品を創り出すタネになる技術が社内で、もしくは日本国内で調達できないという場合には海外にシーズ（新しい製品のタネになるような技術）の創造拠点、これは主に研究拠点なんです、こういう研究拠点を世界のセンターオブエクセレンスとかクラスターとか言われている所に置いて、そこで生まれてくる最先端の知識をかき集めてシーズを創り出し、そのシーズを本体に還流させようとしています。そして、本体の中で新しい製品カテゴリーに具現化していくのです。また、たとえば中国市場向けになら、中国市場向けで、現地にいないとよくわからない現地独自の市場機会に対応してプラットフォームから新しい製品を作らなければならないとか、今までの製品とはまったく概念を異にする製品を創り出さなければならないといった場合にはどのようにするのかというと、市場機会もしくはニーズをすくい上げるための拠点を現地に置くんです。で、商品企画を現地に出させます。で、その出させた企画を本体に還流させるんです。あとは同じです。本体で新しい製品の原型を作って現地に持っていくこうと。こんな話ですね。これが非常にオーソドックスな日本企業のやり方だったんです。アメリカ企業のやり方と日本企業のやり方というのはこういう意味でかなり違いがあったんですね。

## 新興国市場の構造

環境条件が随分と変化してまいりました。世界の発展の中心が今までの考え方では先進国だったんですけども、もう先進国は世界の発展の中心ではなくなってまいりました。ヨーロッパもアメリカもソブリンやファイナンスの問題でもたついています。一方で世界の成長センターとして新興国が注目されてきました。トレンドとしては先進国中心の発展から新興国中心の発展に変わってきてつつあることは間違いないように思います。で、新興国中心の発展はという

ことなんですが新興国市場の構造を見てみましょう。ガディッシュ、レオン、ベストリングの分類では新興国の市場は「プレミアム」、「グッドイナフ」、「ローエンド」の三つの層に分かれます。彼らは中国のテレビ市場を見たうえでこういう分類をしているんですね。これに対して、カナとパレプという非常に有名なインド人の研究者がいるんですが、彼らによりますと新興国の市場というのは「グローバル」、「グローカル」、「ローカル」、「ボトム」の四つの層に分かれます。見ていただくとわかりますように両方ともピラミッドを形成しています。そして、よく似ています。ただ、この二つのグループが言っていることはちょっとずつ違うんです。「プレミアム」、「グッドイナフ」、「ローエンド」が意味しているところは、ピラミッドの下に行くほど品質・機能・性能に対して価格を重視する度合いが高くなるということなんです。「プレミアム」は高品質（・機能・性能）、高価格な製品を求める方々です。「グッドイナフ」は品質（・機能・性能）そこそこでとっても値ごろ感のある製品を求めている方々です。そして「ローエンド」というのは低品質（機能・性能）、低価格な製品を求めている方々です。一方、「グローバル」、「グローカル」、「ローカル」、「ボトム」が言わんとしていることは、下に行けば下に行くほどライフスタイルは特殊になってくるということなんです。「グローバル」というのは先進国の中間層と同じようなライフスタイルを持っているような層です。まったく西欧世界と変わらない生活をしているというイメージですね。それに対して「ローカル」というのは地元のローカルなライフスタイルにどっぷり浸っている方々です。で、「グローカル」というのはグローバルなライフスタイルとローカルなライフスタイルが交じり合っているということです。

さて、この「グッドイナフ」という層がものすごく注目されています。たとえば、中国で言いますと、ちょっと定義が微妙になってしまいが仮にこれを所帯所得に置き換えて、所帯所得5千ドル未満で生活している層を「ローエンド」という風に考えた場合にだいたい人口の半分ぐらいが「ローエンド」なんですね。また、「グッドイナフ」の下の方を所帯所得5千ドル以上1万5千

ドル未満で生活している層に置き換えますと、人口の4割ぐらいなんです。人口の4割ぐらい、イメージできますか。5億人ぐらいの人がいるんです。また、「グッドイナフ」の上の方を所帯所得1万5千ドル以上3万5千ドル未満で生活している層に置き換えますと、8%ぐらい。ざっと1億人ぐらいなんです。 「グッドイナフ」の上の方と下の方を両方合わせたら6億人ぐらいの市場が存在しているということになります。一方、「プレミアム」を所帯所得3万5千ドル以上で生活している層に置き換えますと、3%弱ですから、それでも4千万人弱いますよね。おっきいといえぱおっきいですよね。いいですか。私が申し上げたい問題。どういうことかという日本企業は、かつてはこの「プレミアム」だけを相手にしていればよかったんです。「グッドイナフ」は今ほど大きくありませんでしたからね。ライフスタイルも先進国とまったく変わらずに、価格よりも品質・機能・性能を重視する層、その人たちだけを相手にしていればよかったんですね。このときはある意味楽でした。価格よりも品質・機能・性能が大事でぜんぜん先進国とライフスタイルが変わらないということだから先進国向けの製品をここにポコンと持ってきてもうまく受け入れられたわけですね。今も開き直ってこの層だけを相手にしていればいいという考え方もあります。それはそれで構わないかも知れません。だって4千万人弱もいるという話であつたら。この戦略をずっととりつづけている企業もいます。たとえばどんな企業かといいますとコマツがそうです。コマツは、ハイエンドで勝負しています。ところがこれより下の層がどうかというと、品質・機能・性能よりまず価格です。また、先進国とは明らかに異なるライフスタイル、異なるニーズを持っています。この層に対しては、先進国向けの製品をそのまま持って行って勝負できるかっていうと勝負できないんです。またもう一つ非常に大事な問題があるんですよ。中国の「グッドイナフ」ですが6億人ぐらいになるっていいましたよね。中国だけでもすごいボリュームだってことを理解していただけますね。で、ここでボリュームを稼いで、製品をものすごく安く作ることができたとしたらその製品はどこに流れていきますか。もちろん

中国国内だけでも大きなボリュームです。たとえば中国の家庭用エアコンの国内出荷台数は日本の国内出荷台数の3.8倍もあります。中国にはグリーというエアコンの会社がありますが、グリーはそのボリュームを前提に安く作れるってことですよね。安く作られた製品はどこに流れていきますか。同じようなニーズを持っている、他の新興国、たとえばインドのような国の「グッドイナフ」市場に流れていくんです。で、そういう国に流れていったときにその国の市場が大きいかわ小さいかわというと大きいんですよ。で、この層を押さえてしまうと、まず中国なら中国で大きなボリュームを獲得して、次いでインドならインドに出て行ってまた大きなボリュームを獲得して、ボリュームとボリュームを合わせて、なおさらメガボリュームにして勝負できるでしょ。そして、累積生産量を拡大して、経験を蓄積して、能力をため込んだら、やがて先進国の企業と競争できるような力を蓄えた企業が出てくるんですよ。たとえば中国のファーウェイとかZTEのような会社がそうです。また、身近な例としてはたとえばハイアールなんかもそうかもしれません。

## 新興国で成功するための要件

このように、新興国の「グッドイナフ」市場に注目が集まっています。その理由の一つは、経済発展に伴って中間層が急速に拡大していることにあります。そして、もう一つのさらに大きな理由は、ここを押さえないとグローバルな競争に負けてしまうことにあります。日本企業が国内にとどまったとしてもグローバルにシェアを持つ、いいかえるとグローバルにボリュームを持つ企業との競争にやがて負けてしまうということは火を見るよりも明らかなです。アメリカの企業もこれを警戒しています。しかし、この「グッドイナフ」を押さえることは容易ではありません。じゃあどうしたら成功できるのかということを考えてみましょう。

チャン、ベネデット、ホエニグの三人の研究者は、製品開発のあり方に焦点

を絞って中国における外資系企業の成功要因を分析しています。この三人の共同研究で分かったことがあります。彼らの研究によりますと、本国向けの製品にちょこちょこっと手直しをしただけの開発を行っている企業は軒並み業績が悪いです。じゃあどういう企業が、業績が高いのかっていうと、一つは、プラットフォームイノベーションを行っている企業、つまり中国向けなら中国向けにプラットフォーム(土台)からまったく新しい製品をボンと投入している企業なんです。また一つはブレイクスルーイノベーションを行っている企業、つまり、中国の「グッドイナフ」ならその需要を充足するために、これまで世に存在しなかったまったく新しいカテゴリーの製品を創造している企業です。まったく新しい製品ですからリスクが大きいんで中途半端に取り組むと業績が落ちちゃうんですが、本腰を入れて取り組むとものすごく業績が上がってくるんです。要は、本国向けの製品のちょっとした手直しではだめだよ、現地向けにプラットフォームから新しく製品を作り直すか、あるいは現地向けに今までなかったような製品を開発するしかないよ、というのがこの御三方の結論です。

## プラットフォーム戦略の実施体制

じゃあまずプラットフォーム戦略を遂行する体制、つまり現地向けに一から新しい製品を開発する体制でカギになってくるのは何かについてお話ししましょう。

新興国中間層は品質・機能・性能に相対して価格を重視する度合いが強いんですが、ライフスタイルも新興国中間層として、また特にその国の中間層として独自で、したがってニーズも独自なんです。ですから本国流の価値観を現地に押しつけても絶対に成功しません。で、何が必要になってくるかというと、それは現地起点です。つまり現地起点で、現地の目線で差別化とコストを一から作り込む必要があるってことなんです。

この現地起点を実施するにあたってのいくつかの実施体制上のキーワードが

あるんですが、一つのキーワードは現地化です。この現地化の意味なんですが、開発活動を現地に置くということが一つなんですが、もう一つの意味は何かというと現地の人、たとえば中国であるのであれば中国人の方、中国人エンジニア、中国人マーケティング担当者、こういう人たちを中心に開発を進めていかなければならないってということなんです。もう一つは専任体制です。先進国モデルの片手間に作っていただければいいやってことになるとダメなんです。なぜかというと新興国向けのモデルを開発するときにどうしても先進国モデルに引っ張られちゃうんです。だから現地モデルの独自性を出しにくくなるんですね。ですから専任体制が必要になります。それと企画、開発、生産、販売をとおして事業を一貫して見る体制が必要になってきます。ものすごく低い価格の製品で利益を出さなければなりませんので全部を一貫して見る体制を作らなければならぬわけです。

ただ、現地起点だけで大丈夫かということとは実は現地起点だけでは十分ではありません。この差別化がお客様に提供する顧客価値だけに終わるんだったら、つまりこういう提案をいたしますよというこれだけに終わるんだったら現地企業にすぐマネされちゃうんですね。ですから現地の企業には入手し得ない技術の裏付けが必要になってきます。ですから、子会社が本社と連携して、あるいは子会社が他の子会社と連携して、多国籍企業が持っている技術的な強みを取り込んでいかなければならないのです。多国籍企業内での連携がとても大事になるんですね。

## ブレイクスルー戦略の実施体制

では、まったく新しい新製品、これまでにまったくなかったカテゴリーの新製品を開発するときはどうなるかということについてお話ししましょう。

ここに書いてますでしょう。メインストリームの市場、たとえば中国で言いますと都市部の「プレミアム」市場の要求に答えることばかりに注力していた



企業は新興の市場、たとえば農村部の市場の要求が見えなくなります。だから何が必要になるかという、メインストリームから離れた場所にプロジェクトチームを設けて、その独自の要求を充足することに専念することが必要になります。で、新興の市場の要求、たとえば「プレミアム」市場向けの製品が充足しているニーズを画期的に安い価格で充足するうえで既存の技術をいじくっても解が出てこない場合は、これまでとはまったく系を異にする技術を投入することによって打開策が考え出されます。

GEヘルスケアのお話をいたします。このお話はイメルト、ゴビンダラジャン、トリンブルによって紹介されたものですが、衝撃的でした。左側の絵が何かわかりますか。超音波診断装置です。たとえば妊婦さんが赤ちゃんの状態を知りたい時にこれで診てもらいますよね。これいくらかっていうと、2002年の時点で10万ドルです。1ドル100円と計算して1千万円ぐらいですね。で、これは日本の医療機関ではごく普通に見かけるものですよ。ただ、中国では都市部の「プレミアム」層を対象とする医療機関にしか行き渡っていません。日本と中国とではもちろん一人当たりGDPが違うということもあります。さらに、日本と異なり、中国では保険制度が発達していません。会社に勤めている人は会社が医療費を払ってくれますが、家族は自分で医療費を払わなければならないですね。だからなおさらのことです。一部の「プレミアム」層であればこれに医療費を支払っていただけます。ですから、GEヘルスケアは、中国の都市部の「プレミアム」市場だけを相手にしているときにはこれでよかったんですよ。ところが地方が、農村部が、これから発展の中心になってくるということになってくると、これでは医療費を払えないですね。10万ドルではだめ。じゃあどれぐらいならいいの。3万ドルだったらいいかな。1万5千ドルだったらいいかな。実はGEヘルスケアは2002年には3万ドルを、そして2007年には1万5千ドルを実現しているのですが、このオリジナルの超音波診断装置だったら、どう逆立ちしても1万5千ドルはおろか3万ドルだって実現できません。じゃあどうするのということですね。この低価格を実現するためにプロ

ジェクトチームを組もう。現地でプロジェクトチームを組むんです。で、世界中から適切な人材を集めよう。適切な人材を集めてくるわけですね。どうやらGEの中でもイスラエルの拠点がこの機械部分をソフトウェアに置き換える技術を持っているみたいだ、と。で、機械がやってきた部分をソフトウェアに置き換えたとしたら、機械部分が大部分不要になりますよね。で、コストが大幅に下がるんです。こういうアイデアが出てくるわけですね。で、イスラエルの拠点からその技術を持ってきます。そしてイスラエルの拠点でありますとか、日本の拠点とか、韓国の拠点から必要な技術やノウハウを持っている人たちを集めて、現地でマーケティングにかかわる知識を持っている人材を集めて、現地のエンジニアを集めて、考え出されたのがこの右側の絵のような製品なんです。これが何かというと、パソコンの中にこのウルトラサウンドのソフトウェアを入れ込んで、このプロウプっていう患部を擦る部品をここに挿し込んでこれで診るんですよ。で、これだったら3万ドルとか1万5千ドルが実現します。

このとき用いられたのがローカル・グロウス・チーム（local growth team 現地で成長するためのチーム）です。で、GEヘルスケアの場合、成長の見込めるチームに思い切ったパワー委譲が行なわれるのですね。チームに、戦略を立てる権限、組織を作る権限、製品を創る権限を全部与えてしまう、ということですね。そして新しい提供物を一から開発しなさい、まったく先例なしに開発しなさい、新会社のように人員調達を含めて組織を一から構築しなさい、ということをやります。また、業績評価も本社基準じゃなくって、このプロジェクトならプロジェクトでオリジナルな基準でやります。時間がかかるなら時間がかかるで評価してあげる、ということをやります。それからレポートラインなんです。レポートラインは組織のトップに対して、つまり、GEヘルスケアのグローバルビジネスユニットのトップ（GEのヘルスケア製品に関してグローバルに全責任を負っているトップ）に対して直接報告できるような体制を作り上げます。で、うまくいったんですね。

みなさんだったら、これ先進国で売れると思いますか。実はこれアメリカで

も売られています。また、日本でも売られています。どんなところで使われているかっていうと、これ、もともと中国で農村部の需要を満たすために作られたものですよね。都市部の大病院には患者さんが四方八方からいらっしやいます。ところが農村部では患者さんが僻地にいらっしやいます。患者さんのほうから医療機関に来ることが難しい場合があるんです。医療機関が村々へと出向かなければならない。ポータブルでなければならない。低価格以外にも、こうしたニーズを充足するためにできたのがこれだったんです。このポータブル性というところに注目しますと、いろんな用途が出てきます。たとえば救急車の中で、患者さんの様態を把握するためにアメリカでこれが用いられたりするわけですね。で、このように先進国の中でも新しい用途が開拓されていくんです。こうしたイノベーションが、次に普及するとすれば、それは他の新興国です。そこには似通った需要をもつ大きなセグメント（「グッドイナフ」市場）が存在するからです。こうしたセグメントは、先進国のなかにも存在します。ですから、こうしたイノベーションは、先進国にも遡上する素地があるのですが、こうしたセグメント以外にも、新たな市場が生まれる可能性があるのですね。こういうイノベーションが必要な時代になってきているんですが、こういうイノベーションをするには、やはり現地起点が必要になってきます。そして、多国籍企業システム内での連携が必要になってきます。多国籍企業システムの持っている優れた技術と現地のニーズに関する知識を結合して現地ベースで新しい開発をしていくということが必要な時代になってきているんです。

## 日本企業への示唆

もう時間ですね。じゃあ、まとめに行きます。日本企業は考える力を本国に集中させるという戦略をとってまいりました。しかし、以上に述べました新興国の「グッドイナフ」市場に対する戦略はこれとは違う体制づくりを企業に要求し始めています。何が必要なのかというと、現地における組織能力の形成、

すなわち企画、開発、生産、販売が現地で一气通貫する体制ですね。こうした能力を形成する必要があるということと、現地と本社や他の子会社が連携できるような体制を作ることこそが今後の課題だということなんです。すみません、以上です。途中駆け足になりましたね。

## 質疑応答

司会（青木教授）：田端先生どうもありがとうございました。ものすごく濃い内容を一時間の短い時間でお話いただきました。組織の面から日米間の製品開発アプローチの違いについてもものすごく面白いお話を聞かせていただきました。また、新興国の「グッドイナフ」市場を押さえることこそが、企業がこれから生き残っていくための方途であるということについて我々は理解を深めたと思います。残りわずかな時間ですけど、ご質問のある方、ご感想のある方は、どうぞ先生にお聞きください。古屋先生、何かご質問とかご感想とか、ありますでしょうか。

古屋先生：すみません、先生どうもありがとうございました。非常に面白く聞かせていただきました。私、専門外なので興味本位の質問になってしまうのですが、小型の超音波診断装置ですが、先進国でも救急車で使われているそうですが、ほかにどんなニーズがあるのでしょうか。ほかにもどこで使われていますか。

田端：イメルトほかによりますと、子宮外妊娠のチェックとか、それから、大きな装置を入れることができない狭い手術室のなかで麻酔針がちゃんと入っているかをチェックするような場面で用いられています。要するにポータブル性が必要な場面でこれが結構広く使われているわけです。

古屋先生：わかりました。どうもありがとうございます。

田端：日本の場合は非常にリッチであるうえに、保険が7割負担してくれますでしょう。だから、小さな医療機関でも結構大きな装置を持つことができるん

ですね。だから、安さ以外のファクターが重要になってきます。しかし、所得の低いところ、また、保険が発達してないところでは医療機関は安い装置しか買えませんので、これが主たる診断装置になり得るわけです。

古屋先生：ありがとうございます。

田端：学生の中からいらっしゃいませんか？

学生：この二つの機械の性能の違いってあるんですかね？

田端：性能の違いですか？非常に良いご質問です。やっぱり今のところ、大きな装置の方が性能は断然いいです。高い装置には高いなりの価値があります。だからこそアメリカではこれがメインの医療手段になっています。小さい装置は、おもにポータブル性が必要な場面で使われています。しかし、この小さい装置がどのような可能性を秘めているかは、デジタルオーディオプレーヤーのケースを想起していただければ容易に理解していただけるとと思います。デジタルオーディオプレーヤーは、圧縮した（つまりカットした）音楽データを超小型ハードディスク（HDD）やフラッシュメモリーにため込んでおき、その音楽データをメインチップ（システムLSI）上のCPUで処理することで音を出します。ものすごく小さいですよ。また、CDプレーヤーのように（HDDの駆動部分を除いて）モーターや光ピックアップを必要としない分だけ構造も簡単です。当初は、データを圧縮している分だけ音質が悪く、音楽に向かないのではないかとも言われました。しかし、その後エンコーディングの仕方に工夫が見られたり、音の出し方（いわゆる味付け）が工夫されたり、メインチップやHDD、フラッシュメモリーなどのデバイスの性能が飛躍的に良くなったりした結果、通常の音楽の聴き方ではほぼ問題が無くなりました。しかも、収録できる楽曲の多さや、ネットとの相性の良さ、データの管理の容易さ、機能の多さ（たとえば、音楽再生に加えて、歌詞表示、ジャケットなどの写真表示、ビデオ再生などができること）といった本来の利点に加え、軽量化、薄型化、大容量化、低価格化が進んだ結果、使い勝手はますます良くなっています。そして今では音楽プレーヤーとしてはむしろこちらの方が家電量販店のなかで大き

な売り場を占めるようになってきています。あくまでも可能性のお話ですが、小型の超音波診断装置にも、これに類する可能性があるのかもしれません。

学生：ありがとうございました。

田端：どなたかいらっしゃいませんか？

司会（青木教授）：少し時間が残っています。小江先生どうですか？何かご感想でも。

小江先生：経営学科の小江でございます。大変興味深いお話、ありがとうございました。初めにお話しいただいたアメリカ企業と日本企業の労働市場という雇用対比なんですけども、専門家の、よりプロフェッショナルな方の雇用に関しては非常にわかりやすいお話だったと思うんですけど、一方で、たとえば日本の場合、派遣の社員の方のようにそれほど専門的なお仕事をされてないような労働者がたくさんいると思うんですが、そういった方の場合、アメリカではどのような労働市場という雇用形態になっているのかということについてもしご存知でしたら、お聞かせいただければと思います。

田端：基本的にはあるいは職安やヘッドハンティングの会社に、あるいは新聞の紙面やWebサイト上にありとあらゆる層の市場ができていうイメージだと思います。ですから本当にハイエンドの方はハイエンドの方を対象とする市場に出かけると思いますし、ローエンドの方はローエンドの方を対象とする市場に出かけるという、こういうイメージだと思います。

ただ、アドホクラシーのような議論は、高度な問題解決能力を要するプロジェクトにかかわる人たちに限定して考えていただいた方がよいと思います。ランクアンドファイルといいますか、ごく普通のオフィスワーカーの場合は、むしろビューロクラシー（職能や役割に従って組織内の仕事が細かく分けられたうえで、個々人に割り当てられる仕事の範囲と従わなければならない規則が明確に定められ、文書にされているような組織）が該当するように思います。しかし、こうした組織も最初から人が移動することを前提に作られており、アメリカの企業は、日本の企業に比べ、人を入れ替えることに積極的であるよう

に思います。ですから、こうした人々も市場のお世話にならねばならなくなることが多くなるのだと思います。

小江先生：ありがとうございます。

田端：ちなみにですね、労働市場の日米間の違いに関するお話しは、私が日本企業とアメリカ企業の比較研究をした時の結果に基づいています。発達した労働市場をとおして必要なエンジニアがすぐ集まりますかという質問に対して、アメリカでは回答がイエスに偏る傾向にあるのですが、日本では回答がノーに偏る傾向にあり、両者の間には統計上有意といえるほどの差がありました。

青木先生：あと2分しかないですが留学生に聞いてみたいと思います。今日の講演会を聞いて何かキーワードとして残ることはありますでしょうか。

学生：新興国の中間層という言葉は初めて聞きました。

田端：新興国の中間層ですか？

学生：中国は人口がすごく多いので新興国として中間層という市場はすごく大きいと思います。これから世界の新興国にこうした市場ができるとするとすごいと思います。

司会（青木教授）：わかりました。いくつか学生さんにも心の中にそれなりのキーワードあるいは得るものがあるかと思います。みなさん、これをもって今日の講演会を終わらせていただきたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。

2013/12/24

九州国際大学経済学会学術講演会  
2012.10.17

## 日本企業の新製品開発のあり方 と今後の課題 -米国企業との対比において-

近畿大学経営学部教授

田端 昌平

1

## 日本と米国、本国の環境の違い

- 日本では、技術者、研究者を巡る市場が十分に発達していない。
- 極端なことをいうと、多くの人にとって、市場に對峙するのは、人生で一回だけ。
- つまり、それは新卒市場。
- 米国では、技術者、研究者に限らず、労働市場が高度に発達している。
- 人々は、a better job opportunity を求めて絶えず流動する。
- ヘッドハンティングカンパニーのもとに労働市場が形成されている。

2

## 日本と米国、本国の環境の違い

- 日本は人的資源が固定している。
- 技術者・研究者もそう。
- 日本の企業内研究者は、英語で自己紹介する際、I work for KIU Company Ltd. という。
- 日本の企業内技術者・研究者は、まず社員。
- 米国は人的資源が流動している。
- 技術者・研究者はなおさらそう。
- 米国の企業内研究者は、I am a Chemist と自己紹介する。
- 米国の企業内技術者・研究者は、まずプロフェッション。

3

## どうやって新製品開発をする？

- 日本企業では今いる人々の力を結集することによって当ろうとする。
- だから、「全組織を挙げて」、「部門の力を結集して」ということがキーワードになる。
- 部門ごとに仕事を行うことを前提に部門間相互作用が行われる。
- 米国企業では、その都度プロジェクトに必要な知識をもつ適切な人材を社内だけでなく外部からも集めてことにあたらうとする。
- 「プロジェクト単位」がキーワードになる。
- アドホクラシーが組織運営のあり方。

4

## どうやって新製品開発をする？

- 日本企業では、既存の製品カテゴリーでよりよくニーズを充足したい場合には、各部門が蓄積してきた知識を結集する。
- なぜなら、各部門こそが、これまで顧客に対処することで知識を蓄積してきたからだ。
- 米国企業では、既存の製品カテゴリーでよりよくニーズを充足したい場合には、問題解決に必要な知識を持つ人材をその都度集める。
- 問題解決に必要な知識を持つ人は、必ずしも社内にいるとは限らない。

5

## どうやって新製品開発をする？

- 日本企業では、新製品カテゴリーを創出する場合には、トップが方向性を示し、今いる(各部門の)人々に学習をさせ、その知識を結集しようとする。
- 今いる人の活性化がキーワードになる。
- 米国企業では、新製品カテゴリーを創出する場合には、それに係わるアイデアをもつ極めて優れた個人を取り込み、その人にアイデア実現に必要なチームを組ませることで対処しようとする。
- 天才の取り込みだ。

6



2013/12/24

## 海外向け新製品開発はどうする？

- ・ 日本企業では、本社で部門の知識を結集して新製品開発を行うというルーチンが確立しているので、海外市場に対しても、基本はこのルーチンを踏襲することになる。
- ・ つまり、プロジェクトの切り離しが難しい。
- ・ 米国企業では、プロジェクト単位で人を集めるということがルーチン化しているので、海外市場向けの新製品開発についても同じ原則が適用される。
- ・ そのプロジェクトについて受入国、本国、第三国問わず人を集める。

7

## 海外向け新製品開発はどうする？

- ・ 日本企業では、土台から新しい製品やまったく存在しなかった新しい製品カテゴリーを創り出すときにはシーズの創造拠点や企画開発拠点を海外に置いてシーズや市場機会を本社の製品開発機構にフィードバックする。
- ・ 米国企業では、土台から新しい製品やまったく存在しなかった新しい製品カテゴリーを創り出すときには、現地で、受入国、本国、第三国を問わず適切な人材を集め、現地で開発にあたらうとする。

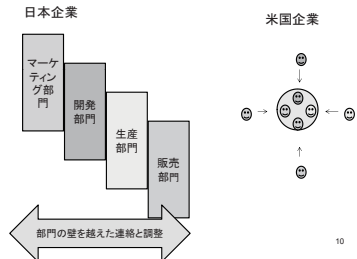
8

## 海外向け新製品開発はどうする？

- ・ つまり、日本企業では、企画→開発→生産→販売という流れが現地で一通貫しない。
- ・ つまり、米国企業では、企画→開発→生産→販売という流れが現地で一通貫する。

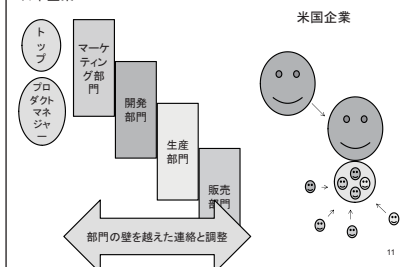
9

## 既存製品カテゴリーで顧客ニーズをより良く充足する戦略



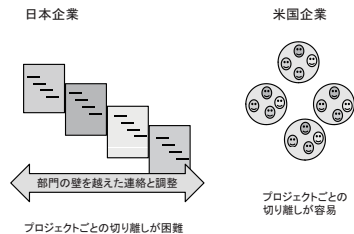
10

## 新しい製品カテゴリーを創り出す戦略



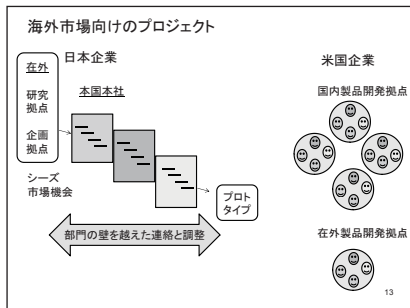
11

## 複数のプロジェクト



12

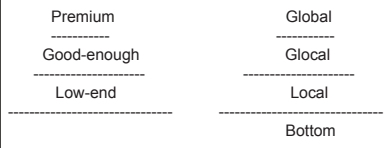
2013/12/24



#### 新興国市場の構造

Gadiesh, Leung, and Vestring(2007)

Khanna and Palepu(2006)



新興国のグッドイナフ市場に注目が集まっている。

経済発展に伴い中間層が急速に拡大している。  
ここを押さえないと、グローバルな競争に負けてしまう。

しかし、グッドイナフ市場を押さえることは、既存の多国籍企業にとって簡単なことではない。

新興国における多国籍企業にとっての成功要因について考える。

15

#### 新興国で成功するための要件

Zhang, Di Benedetto, and Hoenig (2009)

中国に置かれた外国企業の完全所有子会社の製品開発戦略を、ブレイクスルーイノベーション（以下、ブレイクスルー）、プラットフォームイノベーション（以下、プラットフォーム）、インクリメンタルイノベーション（以下、インクリメンタル）の3つに分類し、業績（子会社の売り上げや利潤への貢献）との関係を吟味。

16

長江デルタ、珠江デルタ、深セン特区に設置された外国企業の完全所有子会社に基づく検証の結果

- ブレイクスルーは、業績に対してU字型の寄与をする。
- プラットフォームは、業績に対して単線的にプラスの寄与をする。
- インクリメンタルは、業績と関係を持たない。

17

Zhang et al. (2009)から得られる示唆

- インクリメンタルは、本国向け製品に修正を加えるというイメージ。既存モデルに修正を加えても大した成果を生み出さない。
- プラットフォームは、コストと差別化を実現することを目的として、新興国専用モデル（プラットフォームから新しいモデル）が開発されるというイメージ。この専用モデルが業績に寄与する。
- ブレイクスルーは、プレミアム製品が果たしてきた機能を画期的な安さで提供するために、新しい技術を投入してこれまでとはまったく異なる製品が開発されるというイメージ。ブレイクスルーは、リスクが高いが中腰を入れて取り組むと大きな成果をもたらす。

18

2013/12/24

## プラットフォーム戦略の実施体制

19

新興国中間層は、

●品質・機能・性能に相対して価格を重視する度合いが高い。

●ライフスタイルが、新興国中間層として、また、特にその国の中間層として独自であり、したがって、ニーズも独自である。

↓

現地起点が必要になる。

つまり、差別化とコストを現地起点で一から作り込む必要がある。

20

### 現地起点を実施する体制についてのキーワード

●現地化(活動を現地に置く、現地人主体に活動を進める)。

●専任体制。

●企画、開発、生産、販売をととして、事業を一貫して見ることができる体制(重量級のプロダクトマネジャー制やプロジェクトチーム制)。

21

### 現地起点だけで十分か？

差別化が顧客価値に基づくだけならば、容易に現地企業に模倣されてしまう。しかも、現地のニーズを捉えるという点では、現地企業の方がうまい。また、現地企業は、チャネルやサービス網、サプライヤーのネットワークという点でも、既存の多国籍企業には容易に入り込めない層にまで奥深く入り込んでいる。また、現地企業は、既存の多国籍企業に比べ、動きが速く、コストも安い。

↓

現地起点だけでは、既存の多国籍企業は現地企業に必ず負けてしまう。

22

### 何が必要か？

現地起点と多国籍企業がもつ強みとの融合

↓

本社-子会社間の連携の必要性

本社-子会社間連携の類型

●本社の開発担当者が、現地に赴き、開発を行う。

●企画は現地に置き、企画からの要請に基づき、本社の開発部門が開発にあたる。

●現地の企画と本社の開発が、バーチャルなチームを作る。

●現地に、企画、開発、量産準備を置き、現地主体で活動を行うが、開発に当たっては、開発担当者が本社の研究開発部門に赴き、最先端の技術を取り込む。 23

●成文化できない情報をフェイストゥフェイスでやり取りしなければならぬ場合には、距離の近さが問題になる。

●顧客や競争者の行動の変化が激しい場合は、情報にノイズが発生し、子会社と本社間で知識のやり取りをしても、本社が理解できなくなる。

●安くて良質な現地技術スタッフを大量に取り込まないと、コストが安くて、精度の高い開発ができなくなる。

↓

長期的な視点に立てば、企画-開発-生産-販売は一貫して現地に置き、そこにおける組織能力を構築したうえで、現地に開発の主体性を持たせ、現地側から、本社の研究開発部門や生産部門に協力を求めに行くような体制が理想。 24

2013/12/24

## ブレイクスルー戦略の実施体制

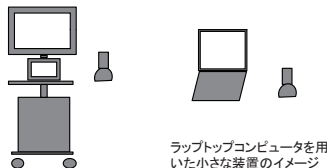
25

メインストリームの市場（例えば、都市部のプレミアム市場）の要求に答えることは十分に注力してきた企業は、新興の市場（例えば、農村部の市場）の要求が見えなくなる。だから、メインストリームから離れた所にプロジェクトチームを設け、その独自の要求を充足することに専念することが必要になる。

新興の市場の要求（例えば、プレミアム市場向けの商品が満たしてきたニーズを飛躍的に安い価格で充足すること）を満たすうえで、既存の技術の系をいじくても解が出てこない場合に、これまでとはまったく系を異にする技術を導入することによって打開策が見出される。

26

GEヘルスケアの中国農村市場向け超音波診断装置の開発のケース (Immelt et al. 2009)



既存の大きな装置のイメージ

27

LGT (Local Growth Team)が重要な役割

LGTの特徴

- 成長があるところにパワーを委譲する(LGTに戦略、組織、製品を開発する権限を付与する)。
- 新しい提供物を一から開発させる。
- 新会社のように、人員調達も含め、組織を一から構築させる。
- その目的、目標、業績評価基準をカスタマイズする。
- レポートラインは組織のトップに対して持たせる。

28

LGTが成功するために

- 組織ユニットが、現地単位で意のままに振る舞えること(企業者志向からの当然の帰結)。
- 組織ユニットが、自由奔放に多国籍企業ネットワークに接触していけること、また、接触した先からの協力を得ることができること。
- 企業トップ(もしくはグローバルビジネスユニットのトップ)からの全面的なバックアップを得られること。

つまり、現地における自由奔放な動きと連携を保証する体制

29

日本企業への示唆

日本企業は、考える力を本国に集中するという戦略をとってきた。しかし、以上に述べた新興国のグッドイナフ市場の攻略の道筋は、これとは違う体制づくりを企業に要求し始めている。

現地における組織能力の形成と、現地と本体ならびに他のユニットとの連携こそが今後の課題になると思われる。

30

2013/12/24

## &lt;参考文献&gt;

- Gadiesh, Orit, Philip Leung, and Till Vestring, 2007. "The Battle for China's Good-Enough Market," Harvard Business Review, September. 山本冬彦訳「新中国ミドル市場を制する者が世界を制す」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2008年7月号。
- Ganesan, Shankar, Alan J. Malter, and Aric Rindfleisch, 2005. "Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development," Journal of Marketing, Vol. 69, October.
- Ghemawat, Pankaj and Thomas Hout, 2008. "Tomorrow's Global Giants: Not the Usual Suspects," Harvard Business Review, November.
- Govindarajan, Vijay, 2009. "What is Reverse Innovation?," Vijay Govindaran's Blog, [http://www.vijaygovindaran.com/2009/10/what\\_is\\_reverse\\_innovation.htm](http://www.vijaygovindaran.com/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm),<sup>31</sup>

- Immelt, Jeffrey R, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble, 2009. "How GE is Disrupting Itself," Harvard Business Review, October. 関美和訳「GE リバース・イノベーション戦略」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2010年1月号。
- Khanna, Tarun and Krishna G. Palepu, 2006. "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries," Harvard Business Review, October. マクドナルド京子訳「新興市場で成長する企業の条件」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2007年7月号。
- Lee, Ruby P., Qimei Chen, Daekwan Kim, and Jean L. Johnson, 2008. "Knowledge Transfer Between Multinational Corporations' Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes," Journal of International Marketing, Vol. 16, No. 2.

32

- Li, Caroline Bingxin and Julie Juan Li, 2008. "Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?," Journal of International Marketing, Vol. 16, No. 3.
- Li, Julie Juan, Kevin Zheng Zhou and Alan T. Shao, 2009. "Competitive Position, Managerial Tie, and Profitability of Foreign Firms in China: An Interactive Perspective," Journal of International Business Studies, Vol. 40.
- Zhang, Junfeng, C. Anthony Di Benedetto, and Scott Hoernig, 2009. "Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China," Journal of International Marketing, Vol. 17, No. 2.

33

- Zhou, Kevin Zheng, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse, 2005. "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," Journal of Marketing, Vol. 69 April.
- 浅川和弘、2006。「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題：グローバルR&Dマネジメントを中心に」RIETIディスカッションペーパー、4月。
- 青嶋稔、久保田洋介、坂本遼平、2009年。「セカンドステージに入った新興国向けのづくり」知的資産創造、12月号。
- 大田直樹、後藤将史、2007年。「BRICSプラスの優良企業100社」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、11月号。
- 新宅純二郎、天野倫文、2009年。「新興国市場戦略ー市場・資源戦略の転換ー」東京ものづくり経営研究センター、10月。
- 日経Automotive Technology, 2010年a。「マーチが変える新興国戦略」日経Automotive Technology、11月号。

34

- 日経Automotive Technology, 2010年b。「マーチ、ジュークを現地生産 2013年に9万台の販売狙う」日経Automotive Technology、11月号。
- 日経ビジネス、2011年a。「トヨタ自動車インドで巻き返し」日経ビジネス、1月10日号。
- 日経ビジネス、2011年b。「インドビジネス」日経ビジネス、5月23日号。
- 日経デザイン、2011年。「エモーションに舵を切るトヨタデザイン」日経デザイン、2月号。
- 日経ものづくり、2010。「鋼が設計を変える」日経ものづくり、6月号。
- 日経ものづくり、2011。「特集設計の常識を覆す」日経ものづくり、4月号。
- 田端昌平、2006。「組織伝統と在外製品開発ー日米比較の視点からー」『商経学叢』第52巻第1・2・3号12月。

35

