

# 論文の内容の要旨

論文題目 国際製品開発の戦略経営

氏 名 梶山 泰生

海外で製品開発を実施する日本企業が増えており、製品開発などの企業のコアとなる活動でも、その配置される国を企業の戦略として選択することが珍しくはない時代になった。しかしながら、海外で製品開発を実施する理由やその帰結については、十分明らかになっているとはいえないように思われる。企業は何を基準に製品開発の場所を決めているのか。どこで、どのような問題を解決しているのだろうか。その問題解決プロセスの実態はどのようなものなのか。この研究はこれらの問いに答える試みである。主に1990年代の日本自動車産業における国際製品開発の事例分析を通じてグローバルに展開される製品開発の実態に迫り、製品開発の国際化の背景にある要因や、その発展の経路が明らかにされる。

R&D や製品開発活動の国際化を理解する上では、従来の多国籍企業の理論には二つの問題がある。まず問題となるのが、研究対象が投資形態の意思決定に偏重していることである。直接投資をいつどこにするべきか、および参入時の所有形態をどうするべきかという議論が中心であり、一旦直接投資がなされた場所での資源配置の変更や、その役割の変化についての研究は相対的に少ない。さらに、もっと本質的な問題としてあげられるのが、生産拠点を海外に構築する場合と比較して、製品開発という活動の特徴がもたらすいくつかの違いが理論にうまく反映されていないという点である。その問題は大きく大別すると以下のように整理できる。(1) プロセスに投入される材料が、情報・知識といったある種の経験財であること、(2) 製品開発能力の獲得が過去の開発経験をもとにした学習プロセスであること、(3) 能力の獲得プロセスが環境との相互作用であること、の3つである。

第1章では、以上のような理由から、海外の知識を活用するためのメカニズムとして製品開発の国際化の問題を探求することが本論文の具体的な課題であること、およびこの課題を探求するため、事例にもとづいた理論生成が必要であることを指摘した。

第2章では、この問題意識に関係する既存研究を検討し、本稿の分析枠組みについて示した。そこでは、多国籍企業の理論と過去の国際R & Dの研究が検討され、その理論における資源の在処と価値の事前決定性に関する問題が明らかにされた。そして、製品開発における海外知識の探索プロセスや、その価値を企業が評価するプロセスを明らかにすることを事例研究の分析の焦点として設定すること、あわせて以下の3つの章で検討する事例として、日本の自動車産業における製品開発の国際化を選択した理由について述べた。

第3章では、まず、製品開発の国際化という現象について具体的な事例を元に整理することを目的とし、ダイナミックな戦略経営論による説明が成立することを示して、以下に続く章の導入として位置付けた。具体的には、新興国向けの製品開発に焦点を当て、グローバル標準化設計と現地適応設計の間の選択と、製品開発の配置を含む製品開発能力や現地環境の状況とが影響しあうという論理を、アジアカーの開発の事例を用いて説明した。この章では、現地の環境に適応する上での経路依存的な組織能力の重要性と、その過剰適応がもたらす環境変化に対する脆弱さが明らかにされた。製品設計における戦略や、そこでの組織ルーティンの受容のされ方、あるいは製品設計と組織ルーティンの相互作用などの枠組みが、開発チームの配置と影響しあう関係にあるというのが、この章の結論である。

第4章では、日本の自動車メーカーによる製品開発の国際化という現象について、開発チームの国際的配置の実態と影響要因との関係を明らかにし、影響メカニズムを具体的に説明した。その結果、現地の知識の活用と本国から移転された組織パターンの浸透とが補完関係にあること、補完的な結合を促進するための本国の能力を雛型とした新しい能力の構築がなされていること、海外に開発チームを配置する意図は潜在的な現地知識の具現化を狙った能力の構築にあることが示された。

既存研究で暗黙のうちに前提とされていたのは、外的要因によって知識の粘着性の源泉が定まることを前提とし、組織はコストがかからない対象を選択してそれを変化させて適合させるという考え方であった。これに対し、ここで示されたのは主体性のあるダイナミズムの論理である。粘着的な知識を活用するためのルーティンを世界中に複製していくことで、それがルーティンの参加者や組織と関係のあるサプライヤーなどを巻き込むことに繋がり、結果として新しい知識の活用につながるのである。この論理に従って、日本の自動車メーカーは、一見環境とは不適合であっても現地で開発するという選択肢を取っていた。企業内部の能力を高めることで外部を変化させ、その変化が次の学習をドライブしていくという考え方がダイナミズムの論理で、そこには外部環境との相互作用を利用しようという視点がある。資源が「ある」のではなく、資源に「する」のである。

第5章では、第4章の結論を受けて、海外に組織ルーティンが移転していく過程を通時的に検討した。ホンダの北米拠点の発展経路を事例として配置戦略や役割の変化について

議論した結果、以下のような結論をえた。まず第 4 章と同様に、海外への組織ルーティンの移転には探索的な側面があり、それが海外独自の優位性の構築にとって重要であったことが、研究拠点の通時的な発展経路からも確認された。その経路は、機能別の外部環境に適応する形で組織が形成され、一旦能力の分化が進んでから製品開発組織としての統合が進められた。この統合のプロセスでは、国際的な統合の経験によって機能部門間の統合能力が移転され、機能部門間の統合能力が移転されることで、国際的な統合の方法はより洗練された方向へと変化していた。

ここでも、現地に知識が「ある」のではなく、移転されたルーティンや知識と結びつくことで知識に「する」というプロセスが確認できた。これに加えて、このメカニズムを前提としたとき、能力構築の経路は不均衡、すなわち製品開発における国際的な統合能力と現地の知識の活用する能力との不均衡を解消するためのプロセスとしてとらえるという解釈が提示された。企業は粘着性の高い知識がそこに存在しているから海外に開発拠点を移動するというよりは、むしろ現地知識とその製品開発組織におけるルーティンとの結合の不均衡を解消すべくルーティンが移転・統合されたり、現地知識が掘り起こされたりといったプロセスが繰り返されていた。つまり現地の知識に対し、能力が過剰であったり過小であったりしたため、能力が足りない場合はルーティンが移転され、能力が過剰であった場合は現地知識が掘り起こされたのである。

なお、補章として、自動車にとって部品として位置付けられるカー・オーディオの事例を用いて配置の問題を製品アーキテクチャのモジュラー化の問題と関連させて論じる。製品開発によって産出される対象としての設計のシステム性をコントロールすることで、間接的に配置戦略への制約を減少させた例である。

第 6 章では、本論文の要約とインプリケーションが示されている。従来の多国籍企業理論や国際的な経営戦略の視点は、資源の価値の事前決定性を前提としているように思われる。このため、ともすれば、管理者の資源に対する目利きを強調するような、実践的なインプリケーションを引き出して、それを「合理的な」戦略論だとする考えが横行しがちである。これに対し、本論文の分析結果は、従来の多国籍企業理論が当てはまる範囲が限定されており、条件によっては異なったアプローチの理論が必要になることを示唆している。競争に貢献する資源の特定化が探索プロセスを通じてしか可能ではなく、また本国から移転されてきたルーティンと結びついて初めて資源に価値が生まれるのであれば、資源の選抜時点で価値に対する期待がすでに確定しているような前提に立った理論とは別の枠組みを構築する必要があるだろう。これを、ここでは学習アプローチの多国籍企業理論と呼ぶことにしよう。この場合、Barney (1986, 1991) に代表される RBV のようにレントを維持する論理はそれほど重要ではなく、レントを作り出すダイナミズムそのものを議論する必要がある。この多国籍企業理論の新しい方向性を開拓したことが、本論文の意義である。

最後に今後の課題として、この研究で示したようなダイナミズムの論理を実証するより

シャープな方法の開発の必要性に言及した。本研究では理論構築が主たる目的となっていたため、概念の測定の仕方や変数間の関係の特定のしかたなどの実証方法に関して改善の余地があり、新しい方法の開発が課題である。また、理論的な課題としては、ダイナミズムを説明する論理のさらなる発展の必要性について言及した。本研究の組織ルーティンや知識の粘着性といった概念を用いた多国籍企業の理論の構築は、まだその端緒についたばかりであり、体系化するためには、理論的な洗練を必要としている。