

## アジア・太平洋研究センター主催講演会

日 時：2012年11月20日（火）

場 所：名古屋キャンパス J棟1階 特別合同研究室

テーマ：日本企業のR&D海外移転は何故成功しないのか？

～マレーシアの日系企業の実証的研究から～

報告者：岡本 義輝（南山大学アジア・太平洋研究センター客員研究員）



### 1) 問題意識

近年、電機・電子産業における多くの日本企業が、自社の海外工場で組み立てる商品に関し、製品開発のかなりの部分をマレーシアの現地子会社に移管している。しかし、大半のマレーシア現地子会社では、R&D部門で日本人技術者が約1割を占め、彼らが中心となって基本設計と管理を行っており、未だ現地人技術者が主体となる（ローカル化が進んだ）体制とはなっていない。

### 2) 分析枠組みと調査結果

本報告では、上記の問題意識（以下の表1①に再掲）をふまえ、表1の②および③について簡単に説明した後、報告者が実施したアンケート調査の結果をふまえて表1の④で示された要因分析を行う。

日本企業のR&D海外移転は何故成功しないのか？  
～マレーシアの日系企業の実証的研究から～（岡本 義輝）

表1 本報告の概要

①問題意識		②先行研究		③現状分析:採用政策、処遇およびローカル化							
日系企業R&D コモディティー商品の開発はマレーシア。しかし基本設計とマネージメントは日本人でローカル化が進んでいない。		Bartlett & Goshal: 多国籍企業3類型 藤本: 製品開発の成功		企業	奨学金	インターンシップ	採用	処遇	ローカル化		
				外資系(M社)	大学1-2年の優秀者に奨学金	3年で10週間の工場実習、4年で3ヶ月の卒業研究	半年間 +十分観察し採用(1/3)	入社5年 5,000リンギ	米国人比率 約1%		
				日系11社	なし	なし	1~2日の面接	入社5年 3,500リンギ	日本人比率 約10%		
④要因分析: 在マレーシア日系R&Dのローカル化が何故進まないのか											
アンケート	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回						
質問項目(要因)	ローカル化のメリットはある	格差ある処遇しない と良い技術者は集まらない	格差ある処遇の導入状況	原因: 本社は改革の評価× 現地: 改革に保守的	中央集権的な海外R&D統治						
技術者賛同	85.0%	96.3%	12.5%								

3) 先行研究

多国籍企業の類型を論じた代表的な研究として Bartlett & Goshal があげられ、R&Dと関わる「知識と開発の管理」についても、表2に示された形で類型化を行っている。

なお、報告者の観察によれば、2000年頃以降の電機・電子における日本企業のR&D体制の実態は、表2に示された4つの類型のうち「②グローバル型」に近いと考えられるが、実際には、表2の矢印部分

表2 多国籍企業3類型とトランスナショナル企業(理論と実態)

組織の特徴	①マルチナショナル型(分権連邦型)	②グローバル型(集権ハブ型)	③インターナショナル型(調整連邦型)	④トランスナショナル企業(トランスナショナル構造)
資源の能力と配分	分散型で国ごとに自立	中央集権型でグローバル規模	コア能力の源泉は中央に集中させ他は分散	分散・相互依存専門性
海外事業の役割	現地の機会を利用	親会社の戦略を実行	親会社の能力を適応させ活用	統合された世界的事業規模に向けた各国ユニットによる分化した貢献
知識の開発と普及	各ユニット内で知識を開発して保有	中央で知識を開発して保有	中央で知識を開発し海外のユニットに移転	共同で知識を開発し世界中で共有
事例	ネスレ、チバ、ガイギー、エレクトロラックス	トヨタ、三菱、NEC、LG、大宇、現代	GE、GM、IBM、コカ・コーラ	欧州フォード・モーター、オーストラリア・エリクソン

出典: 古沢昌之(2008)、吉原英樹訳(1990)p.88(Bartlett & Ghoshal)、ジェイB・バーニー(2003)

↑ 本論文の主張: <理論が実態を十分説明できていない>

②グローバル型の知識の開発と普及は二極開発体制である

- 1) 第一極開発センター(本国: 日本) 中央で知識を開発して保有
- 2) 第二極開発センター(海外: マレーシア) 海外のユニットで知識を開発して保有

で示された「いわば“二極開発体制”」がより現実に近いと考えられる。たとえばテレビの場合、第一極開発センター(日本)と第二極開発センター(マレーシア)の両者が独立して知識を開発・保有し、前者が「液晶テレビ」の製品開発を、後者が「ブラウン管テレビ」の製品開発を行う体制となっていた。

以下では、このような“二極開発体制”を念頭に、マレーシア子会社においてローカル化を促すためのポイントについて考察を行っていきたい。

4) 外資系・日系R&Dの採用政策と処遇の違いとローカル化

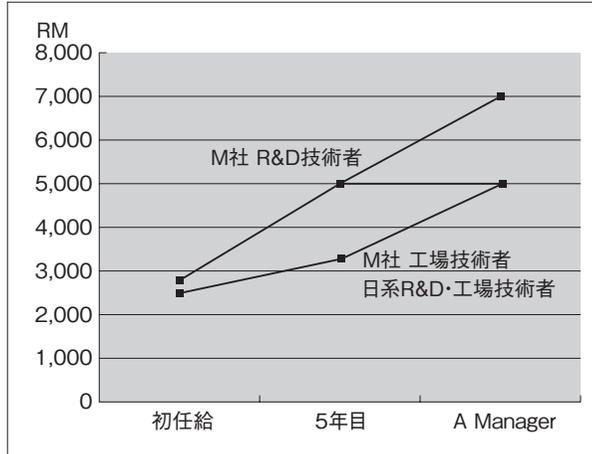
M社は、大学1~2年の成績優秀な学生に3~4年次に奨学金を与える。3年次のインターンシップ、4年の卒業研究を技術部門で行わせる。約半年の観察期間を経て採用する。採用の1/3はこの方法である。日系は1~2日の面接だけで採用している。

初任給，5年目給与，管理職給与を図1に示す。M社のR&D技術者の給与は5年目で日系R&D技術者より1.5倍位高い。

つまり，日系と外資系のR&D技術者の「採用政策」と「処遇」に大きな違いがあり，日系R&Dが優秀な技術者を採用できていない。

ローカル化を表3に示す。日系とM社の本国人比率の2003年と2008年の調査結果を比較したものである。M社の本国人（米国人）技術者は，わずか12人で，しかも管理職ではない。また，その比率は1.2%である。日系の日本人比率は8.7%で5年前（2003年）の11.4%に比べ2.7%の減少でやや改善している。

図2に日系・外資系R&D部門の組織概念図を示す。日系の上位11.4%には基本設計とマネジメントを行っている日本人がおり，その下には製品設計と補助設計を行うローカル技術者という構成になっている。一方，外資系は基本設計とマネジメントを華人技術者が行っておりローカル化が進んでいる。



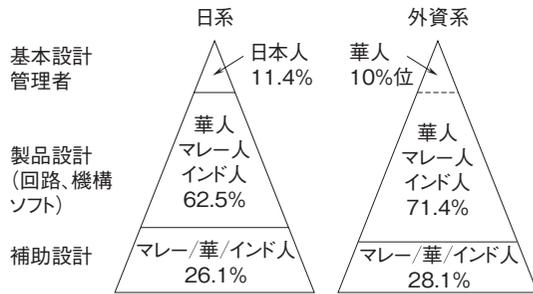
出所：筆者作成

図1 初任給・5年目給与・管理職給与

表3 本国人比率

項目	日系		外資系	
	日系 11 社	日系 11 社	M社	M社
調査年月	2003年12月	2008年7月	2003年3月	2008年7月
総数	1,148	1,110	350	997
本国人	131	97	3	12
比率	11.4%	8.7%	0.9%	1.2%

出所：筆者調査



出所：筆者調査

図2 日系・外資系R & D部門の組織概念図

5) 日系R&Dが前記 4) の違いを何故、改革しないのかの要因分析

5-1 調査1「ローカル化のメリット・デメリット」(2010年7月)

「Q1：日本人技術者のローカル化はメリットあり」の設問に対する回答を表4に示す。「5 そう思う」「4 ややそう思う」を加えた90%の回答者がメリットありと回答している。

表4 ローカル化のメリットあり

回答	%	人
5 そう思う	37%	11
4 ややそう思う	53%	16
3 どちらともいえない	0%	0
2 あまりそう思わない	10%	3
1 そう思わない	0%	0
計	100%	30

5-2 調査2「日系R&Dが良い技術者を採用するには」(2007年3月)

「1 格差ある処遇の導入」についてのアンケートを行った。この設問で「Q1：格差ある賃金体系を導入しないと優秀な技術者は集まらない」の質問に96.3%が、また「Q5：優秀な技術者には昇給と昇進のペースを速めるべき」の質問に100%が同意している。

5-3 調査3「格差ある処遇の導入状況は？」(2007年9月)

調査3のアンケートは、権限のある16人の社長(MD)とR&D部門長に、記述式の質問票で行った。アンケート「Q1：格差ある処遇の導入と今後の導入見込み」をまとめる

表5 格差ある処遇の導入状況

<導入に対して>			<今後の導入見込み>		
回答	人	%	回答	人	%
肯定的	2	12.5%	導入する	2	12.5%
否定的	14	87.5%	導入検討	2	12.5%
計	16	100%	変わらず等	12	75.0%
			計	16	100%

と次の通りである。格差ある処遇の導入に対して、肯定的が2人(12.5%)で、否定的が14人(87.5%)である。また、今後の導入見込みは、導入する2人(12.5%)、導入を検討する2人(12.5%)、徐々に改善・一部実施・余り変わらず12人(75%)である。

調査2のアンケートでは「格差ある処遇の導入」は96.3%の人が賛同しているが、実際の導入は12.5%である。日系R&Dは一般論では賛成だが、自社の問題としては導入しない、いわば「総論賛成、各論実行せず」の状態であることが明らかとなった。

5-4 調査4「『総論賛成、各論実行せず』の要因」(2008年7月)

調査3の「総論賛成、各論実行せず」の要因を究明するために、調査4のアンケートを行った。その結果、要因の1位は「Q1：本社はR&Dの改革を評価しない(売上、利益、品質、納期のみ評価)」で27%、2位は「Q4：日系企業のMDは保守的で改革しない」で23%、この2つで50%を占めている。

5-5 調査5「国際経営戦略の視点から」(2010年10月)

Bartlett & Ghosalの「多国籍企業3類型とトランスナショナル企業」の視点からアンケートを行った。「日本企業と日本企業R&Dの国際経営戦略はどれに近いか」について「現状」と「将来あるべき姿」を、表6の①～④のいずれに該当するかを求めた。

表6の<全員>に示すように現状の日本企業の国際経営戦略は82.4%、日本企業R&Dは56.5%の人が「②グローバル型」と回答している。

表6 日本企業と日本企業R&Dの国際経営戦略<全員>

国際経営戦略	日本企業		日本企業R&D	
	現状	将来	現状	将来
①マルチナショナル	2.9%	2.9%	4.3%	0%
②グローバル	82.4%	2.9%	56.5%	0%
③インターナショナル	14.7%	47.1%	21.7%	34.8%
④トランスナショナル	0%	47.1%	17.4%	65.2%

<技術者>

国際経営戦略	日本企業		日本企業R&D	
	現状	将来	現状	将来
①マルチナショナル	0%	0%	8.3%	0%
②グローバル	84.6%	7.7%	58.3%	0%
③インターナショナル	15.4%	46.2%	8.3%	33.3%
④トランスナショナル	0%	46.2%	25.0%	66.7%

出所：「国際経営戦略アンケート」結果にもとづき筆者作成

6) まとめ

本報告では、日本企業マレーシア子会社のR&D部門において、現地人材の登用(ローカル化)が進んでいないという現状を確認するとともに、報告者が行ったアンケート調査にもとづき、その要因について考察した。

その結果、特に外資系企業と比較した場合、日本企業のローカル化が遅れている要因として、以下の3点が確認された。

- ① 外資系は、大学1～2年の成績優秀者に奨学金を与え、その学生にはインターンシップ、卒業研究を企業で実施(約半年)。日系は奨学金を出していない。
- ② 外資系は、採用の1/3を半年位十分観察して採用しているのに対し、日系は1～2日の面接で決めている。
- ③ 入社5年目の給与を比較すると、外資系は日系の1.5倍と高い。

なお、日系企業において、外資系R&D並みの採用政策と処遇が実現できていない要因としては、日本本社の海外R&D活動に関する企業統治が中央集権的であり、海外R&D活動を改革する必要性についての理解が不十分であるという点が考えられる。

(文責：岡本 義輝)