

卷頭言

「R&D面の国際化」をめぐって

衣 笠 洋 輔

二十一世紀を踏まえての日本企業の国際化戦略の新展開について語る場合、日本企業が技術導入を軸とした戦略展開から自主開発を軸とした戦略展開に大きく転換せざるを得ない点が特に強調されよう。近年、急速な進展を示しつつある日本企業のR&D面の国際化は日本企業のR&D能力の拡充、強化、特に、自主開発能力の強化にとって重大な役割を演じることが期待されている。

一九八〇年代に入って本格化した生産面の国際化は販売面の再編成を含め、R&D、財務、人事・労務など全面にわたる国際化を大きく推進しており、特に、R&D面の国際化のための基礎的条件の整備に大きく貢献している。もとより、日本企業のR&D面の国際化はスタートしたばかりであるが、その推進は避けて通れない道であり、好むと好まざるとにかかわらず、今後一層積極的に推進されることになる。

日本企業はこれまでR&D拠点を日本に集中し、そのR&D努力は導入技術の消化、吸収とその改良に向けられてきた。戦後の日本企業の高成長を支えた大多数の製品は日本企業が日本で世界に先駆けて自主開発した製品（「日本にPLCの起点をもつ製品」ではなく、米国（ないし西欧）企業の自主開発による製品（「米国（ないし西欧）にPLCの起点をもつ製品」）を技術導入を通して受け継いだ製品である。日本企業は技術導入を通して、先発国企業との技術ギャップの縮小、解消、逆転に努力し、大きな成果を引き出してきた。しかし、技術ギャップの逆転があっても、それらは既存技術の延長線においてであり、自主開発の名に値しないものが大部分であ

ったと言うことができる。

ここで注意しておきたいのは、日本企業の成長は自ら成長機会を創造することなく、他によって創造された成長機会を費消するという意味で、成長機会費消型とも呼び得るものであったという点である。しかし、日本企業がいっまでも成長機会費消型に留まることは許されるものではなく、成長機会創造型への移行を強く迫られている。成長機会創造型成長は自主開発を通してのみ導かれるものであり、そこでは、自主開発、および、そのための体制づくりが不可欠となる。しかし、そのためには、日本企業の理念レベルまで遡及しての変革が要求される。自主開発は技術導入とそれに基づく改良型R&Dに比較して、リスクの大きさと効率の悪さが特徴的である。しかも、自主開発においては、基礎研究までの広がりが必要され、超長期的視点からの対応が要求される。永年の間、リスクが小さくかつ効率の良い改良型R&Dに慣れてきた日本企業がリスクが大きくかつ効率の悪い自主開発に踏み切るには一大英断と不転の決意が要求される。

近年、ようやく日本企業の手で「日本にPLCの起点をもつ製品」と呼び得る製品が開発され始めたことは日本企業の自主開発努力の成果として評価できる。しかし、日本企業の自主開発の可能性は日本だけに限定されるものではなく、日本企業は日本でのR&D立地の自主開発に向けての基盤整備に加え、そのための条件を整備している米国、EC諸国でのR&D立地をも積極的に活用するという基本方針を打ち出している。

一九八〇年代は日本企業が米国を始めとするAC (Advanced Countries) での生産の急速な進展を軸に日本、DC (Developing Countries) をも含めて生産拠点の世界適再編成を遂行した時代として位置づけられるが、それに続く一九九〇年代は生産拠点の拡充と並行して、R&D拠点の世界的基準に基づく配置、および、それを活用しての自主開発体制推進の時代として位置づけることができる。

一九八〇年代に活発化したAC各国での生産拠点の設立は現地でのR&D拠点の設立に道を開くことになった。日本企業はこの間、現地R&D拠点を一歩一歩段階を追って充実させる努力を払ってきた。当初、現地R&

Dは日本からの輸出を受け止めるマーケット・セグメントに向けてなされ、現地で生産された製品の当該セグメントへの一層の適合を図るに留まっていたが、次の段階では、現地R&Dは現地市場を単なる輸出市場の延長線上ではなく、それを超えたトータルな市場として把握した上で展開されている。ここでは、現地市場は以下の三つのマーケット・セグメントから構成されるものとして把握される。第一のセグメントは日本企業が提供する輸出製品ないし現地生産の製品によって充足されてきたセグメントであり、第二は現地企業が提供する製品によって充足されているが、日本企業が未だに手掛けていないセグメントであり、また、第三は現地企業によっても日本企業によっても、また、それ以外の企業によっても充足されることのなかったセグメントである。

現地市場をトータルに捉えてのR&Dが展開される場合、現地の生のニーズ、ウォンツを現地企業とは異なった日本企業独自の切口で捉え、現地企業が充し得なかったニーズ、ウォンツの掘り起こしも可能となる。そこでは、「現地にPLCの起点をもつ製品」の日本企業の手による自主開発への道も開かれることになることに注目されたい。

日本企業のAC諸国における現地R&Dはさらに基礎研究の方向に向けて進展しているのが一般的である。基礎研究の分野は日本でその基礎的条件の整備がもっとも遅れている分野であり、日本企業はその整備が比較的に進んでいる米国、さらには、EC諸国に基礎研究の拠点を求める動きを示している。

以上、日本企業の現地生産活動を契機として活発化した現地R&Dの進展のプロセスを米国でのそれを念頭において発展段階的に考察したが、このことはEC諸国においてもほぼそのまま当てはまるものであり、米国での展開を追う形でEC諸国でも同様の進展が見られる。

現在では、これら世界的規模で配置されたR&D拠点を個別に活用するだけでなく、それらをリンクして、R&Dに関わる様々な成果の交流と共有化に道を開くべく努力を払う日本企業も次第に多くなっている。

しかし、ここで注目しておきたいのは、日本におけるバブル経済の崩壊が日本企業の財務基盤を一気に脆弱化

させていることである。株式、土地の大幅な下落は「含み資産」を含む資金源を一気に圧縮させる結果となり、しかも、その復元はほとんど不可能と言える状態にある。また、需要の低迷による販売不振はこの事態に一層の拍車をかける事態を招いている。このような状況のもとでは、短期的な視点がしばしば全面に出てくることになる。基礎研究を含めて自主開発の積極的な推進は膨大な資金を長期的に固定化させることになるため、財務基盤が脆弱化した場合、これらに関するプロジェクトは真っ先に切り捨ての対象となることが多い。同様に膨大な資金の長期固定化を要求する海外事業が近年多数、整理の対象とされているのもこのことを反映したものである。

元来、R & Dに対する資金については、周到に計画され、容易に動かすことのできない形で超長期、長期、中期、短期の明確な資金配分がなされている必要がある。R & D面の国際化が問題とされる場合、当然のことながら、超長期、長期の対応が不可欠であり、これに的確に対応し得た企業のみが大きな成果を掌中に収めることになる。

R & D面の国際化は決して容易な道ではなく、その過程には解決困難な問題が山積みされているが、それにも拘らず、それがもつポテンシャルティはきわめて大きく、日本企業の命運はこのポテンシャルティを最大限に活用することにかかっていると行って過言ではない。

日本企業がR & D面の国際化の過程で解決すべき課題としては、カネの問題に加え、ヒトの問題がきわめて重要な意味をもつ。世界的規模での優秀なR & D要員の確保、国籍を異にするR & D要員の共同研究、研究交流のための体制づくりには想像を絶する困難が内包されており、ここにこそ人材開発の出番があると言ってよい。

さらに、各R & D拠点と現地政府の友好関係の確立、各R & D拠点のネットワーク化なども無数の課題を内包している。また、近年、国籍を異にする企業間での共同研究にかかわる提携が活発化しているが、これもR & D面の国際化の一環としての意味をもつ。このことはR & Dの国際化のためには、動員し得るすべての手段、オルターナティブを活用することが要求されていることを端的に示したものである。前述を阻む課題を一つ一つシ

ステマティックに解決しながら、成果の実現に向けて首尾一貫した努力を払った日本企業が二十一世紀への通行手形を手にする最短距離にあることを特に強調しておきたい。

(きぬがさ ようすけ／経営学部教授)