

知識探訪

多民族社会の横顔を読む 協力：日本マレーシア学会 (JAMS)

日本企業 R & D 部門の海外進出はなぜ失敗するのか？

岡本義輝 (宇都宮大学国際学部附属多文化公共圏センター研究員)

マレーシアにおける日系 R & D の問題点

2000年代に入って、日本の電機電子産業、とりわけ、ブラウン管式テレビやオーディオを中心とするコモディティ商品の製品研究開発 (R & D) 部門はマレーシアに移管された。しかし、その開発はトップ約 10%の日本人が基本設計とマネジメントを行っておりローカル化が進んでいない。

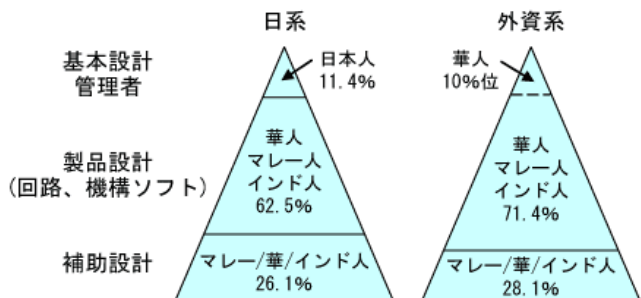
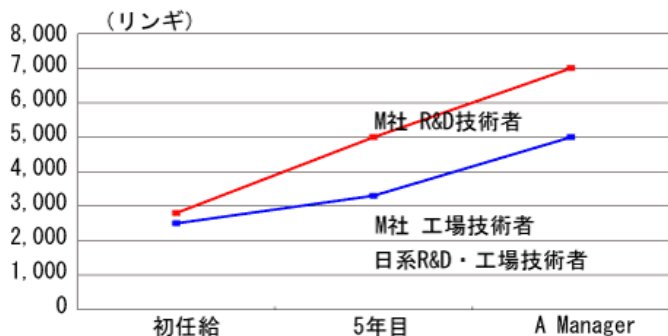


図1 日系・外資系 R & D 部門の組織概念図

まずは外資系との違いを分析する。外資系 R & D は、大学 1 ~ 2 年次の成績優秀者に 3 ~ 4 年次に年 6,000 リングの奨学金を与える。その学生には 3 年の 10 週間の工場実習、4 年の企業との 3 カ月の共同卒研を、R & D 部門で行わせることを義務付けている。約半年じっくりその学生を観察して採用する。技術者の約三分の一はこのような採用である。日系 R & D は 1 ~ 2 日の面接で採用している。

米モトローラ社 (M 社) の技術者の処遇は、初任給ではあまり差がないが、入社 5 年目の給与は、日系の 1.5 倍である。この様な現状を学生は十分認識しており、優秀な学生は日系 R & D には来ない。当然の帰結である。その結果外資系 R & D の日本人比率は 1% で、その日本人は部門長でない。一方、日系は日本人比率が約 10% で、肝心な業務は日本人が行っている。



出所：筆者作成

図2 初任給・5年目給与・管理職給与

この問題に関して、3 回のアンケートを行った。(1) R & D ローカル化のメリットはあるか? : 85%があると回答。(2) 格差ある処遇をしないと優秀な技術者は集まらないと思うか? : 96.3%がはいと回答。(3) 格差ある処遇の導入状況 : 12.5%が導入していると回答。つまり「総論賛成、各論実行せず」という現状が浮かび上がった。

なぜ「総論賛成各論実行せず」なのか？

(1) アンケートで次の 2 点が分かった。1 つは日本本社の海外現地法人評価が「売り上げ、利益、品質、納期」のみで、「R & D の処遇改善」などを評価しないこと。2 つ目は、現地法人の社長や R & D 部門長が改革に保守的である点である。

(2) 表 1 の「知識の開発と普及」の実態が「中央で知識を開発して普及」ではなく二極開発体制になっているにもかかわらず、日本側が統治をしている点に問題がある。マレーシア側に R & D 統治の自由度 (給与の 1.5 倍など) を与えるべきである。

表1 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、パ・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)

筆者の主張

- ↓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

< 筆者紹介 >

1943 年大阪生まれ。1967 年静岡大学工学部卒業。67 年シャープ入社。2000 ~ 03 年にシャープエレクトロニクスマレーシア社長。03 年 7 月帰国、定年退職。04 年宇都宮大学国際学研究科入学。12 年 3 月博士後期課程修了。博士 (国際学)。専門は「R & D の国際移転」。