

（経済学部優秀卒業論文賞受賞論文）

# 現地に根づく研究開発戦略

## —インドネシアにおける日系企業の定性研究—

吉田 瑞穂\*

### I イン트로ダクション

国際経営論における多国籍企業の現地化戦略は生産や販売の国際化から、R&Dの国際化が議論の対象となり、国際化の要因や海外R&D拠点の役割、役割の発展、内部マネジメントなどが研究されてきた。日系多国籍企業におけるR&D国際化の研究は、90年代には主にバブル期に設立された欧米の研究施設が対象であったが、2000年代後半から多国籍企業が新興国に進出するにつれ、新興国での設計・開発の現地化の研究が増えていった。

特に近年ではリバースイノベーションなどが注目されるとともに、海外R&D拠点における本社からの知識の移転と現地組織の構築の重要性が研究されている。しかし、多くの日系多国籍企業は長い間本国に製品開発機能を集中させていたため、R&D拠点の国際化におけるプロセスとマネジメントに課題を抱えている。特に海外でR&Dを行う際に、自律性と統制のバランスを保ちながら、どのように現地の意見を製品開発反映させていくのかについてのプロセスを解明した研究はない。

そのため、本稿では現地向け製品の開発に注目し現地向け製品を開発するときに、現地の知識や資産がどのように開発に反映され、どのような要素によって開発が影響を受けるのか、を解明する。このような目的のもとに、本稿では味の素株式会社、森永乳業株式会社、本田技研工業株式会社のインドネシアにおける海外R&D戦略を取り上げ、製品開発のプロセスを検討していく。事例研究に当たっては、各社へのインタビュー調査による一次データとアニュアルレポートや新聞などの二次データを活用する。

本稿の構成は以下の通りである。まず、第II節では関連の先行研究を検討し、第III節では研究方法と研究対象を示す。第IV節では対象企業の概要を説明し、第V節では事例研究から対象企業の研究開発プロセスを示した上で、参入政策と組織を切り口にそれらがどのように製品開発のプロセスに影響を与えたのかを分析していく。最後に、結論と研究の課題を述べる。

### II 先行研究

#### 1 国際経営論における「現地適応」と「グローバル統合」

国際経営論において、企業として地域間の重複を避け横断的に経営を行う「グローバル統合」と現地の環境や市場のニーズに対応する「現地適応」とは基本的にトレードオフの関係にあると捉え

---

\* 京都大学経済学部4回生

られている (Prahalad and Doz [1987])。しかし、それに対し Barlett and Ghosal [1989] は、トレードオフな関係にあった「現地適応」と「グローバル統合」を同時に達成するトランスナショナルモデルを提案した。トランスナショナル戦略は、活動を国際的に分散させた上で、本社及び国ごとに役割と構造が分化した子会社を構成要素とした、国境を超えた柔軟なネットワーク組織を構築する戦略のこと (梶山 [2009]) であり、ネットワークを構築することで1カ国で起きた成果の共有や、現地への対応、グローバル規模のオペレーションによる競争優位の確保を可能にすることである。

多国籍企業が本国で蓄積した資源・能力をそのまま現地に移転し、有効的に利用することによって、本国で確保していた優位性を実現する戦略もある。一方で、そうした移転が現地に適応されず、返って迷惑トランフファーとなり、むしろ本社の作法の移植は現地の創造性を抑圧する場合もある (Asakawa and Katoh [2003])。

そのため、新興国市場で成功するためには、現地本位の白状態からのイノベーションが必要だと強調されている (新宅・天野 [2009])。しかし、多くの日本企業が R&D の国際化に消極的であり、中川・大木・天野 [2011] は、東アジアにおける日系企業の研究開発活動について、日系企業の本社中心的特性を指摘した。

## 2 R&D の国際化

現地適応とグローバル統合のトレードオフな関係は、R&D の分野でも課題となっている。特に現地向け製品の R&D に関しては、グローバルで統合している部分と現地で適応している部分の二つが重なり合うことで、自社や保有する優位性を確保しながら現地のニーズに即した製品を開発している。

従来の R&D 国際化に関して、なぜ多国籍企業が国際展開をする必要があるのか、などの国際化の要因 (Terpstra [1977]) を検討したものや、海外の R&D 拠点がどのような役割を持って、どのような活動を行っているのかを議論した役割類型化研究 (Ronstadt [1978], Kuemmerle [1997]) や、それが時とともにどのように役割を変化させ、現地からのリバースイノベーションに発展させたのかを論じた役割進化型研究 (島谷 [2007]) や、世界各国に分散された多様な活動を行っている R&D をどのようにマネジメントするべきかを論じた内部拠点間マネジメント (Nobel and Birkinshaw [1998]) などがある。

特に、役割類型化の先行研究では、Ronstadt [1978] が海外 R&D 拠点の活動内容をもとに4つの種類に類型化している。それらは、技術移転拠点 (TTU: Transfer Technology Units)、現地技術拠点 (ITU: Indigenous Technology Units)、グローバル技術拠点 (GTU: Global Technology Units)、全社的技術拠点 (CTU: Corporate Technology Units) の4つであり TTU から CTU に進化しているというアプローチを提示した。Kuemmerle [1997] は本国本社で培った知識や技術を現地に移転・展開するための市場志向型拠点ホームベース活用型研究所 (HBE: Home-Base-Exploiting Laboratory site) と、現地の知識・技術を獲得し、本国本社に移転し本国の機能を補強するホームベース補強型研究所 (HBA: Home-Base-Augmenting Laboratory site) の二種類に分類している。

このような先行研究は、本稿のテーマである現地の R&D 拠点がどのような役割を有し、何に影響を受けて製品開発を進めていくのか、を分析する上で有用な視点である。そして、こうした役割

を果たすためにも、現地におけるマネジメントが重要になってくる。Behrman and Fischer [1980] は現地 R&D 拠点のマネジメントにおける集権化のレベルを 1. 絶対的集権化 2. 参加型集権化 3. 監督下での自由 4. 完全な自由という 4 つのマネジメントスタイルに分類した。

同様に海外 R&D 拠点のマネジメントにおいて、「自律性」と「統制」は、国際経営論で議論されている現地適応とグローバル統合同様に、緊張関係にあり、どの程度の自律性を現地に与えるかによって R&D の成果や手法が変わってくる。浅川 [2011] は自律性と統制の緊張関係について論じ、欧州における日本企業の R&D に関する実地調査で、海外 R&D 拠点が展開する外部とのリンケージが現地の自律性の度合いを高める傾向にある一方で、外部とのリンケージは本社側での内部統制の必要性を高める傾向があることがわかった。

近年の R&D の国際化の議論では、発展のプロセスに着眼し、海外拠点がどのように役割を進化していったのかが研究されている。製品開発の国際化の移転プロセスについて、椛山 [2009] は、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を指摘した。そして、その補完関係を促進するために、本国の能力を雛形として創出された新しい能力が現地で構築されていることを示した。しかし、移転する本国資産や創出された新しい現地資産がどのように製品開発に影響を及ぼしているのか、はまだ明らかにされておらず研究の余地がある。

以上の先行研究では、海外 R&D 拠点の役割や、それがどのように発展していったのか、あるいは、開発機能をグローバル化させていくプロセスについて議論していた。しかしその中には、海外拠点で製品開発がどのように進み、何の要素が製品開発に影響を与えているのか、を概念化した研究はない。製品開発の現地化をテーマとしている金 [2015] は、グローバル製品開発の調整、すなわち本社と海外 R&D 拠点の連携のあり方について論じている。しかし、どのように現地の意見が製品開発に反映しているのか、そしてその意見の形成には何が影響を及ぼしているのかの実質的な繋がりは未だ明らかにされていない。

このことから、本稿では、先行研究でも注目されていた海外 R&D 拠点における自律性と統制に注目しながら、中でも第一に、現地向け製品を開発するときに、現地の知識や資産がどのように開発に反映され、第二に、どのような要素によって開発に影響を受けるのか、を解明する。

### Ⅲ 研究内容

#### 1 研究方法

現地向け製品を開発するプロセス、現地支社や現地従業員の自律性の程度を解明するために、事例研究手法を選んだ。Yin [1994] は、ケーススタディの目標は理論を拡張し、一般化することであって、ケースの数と関係なく、分析の一般化は利用できると主張している。さらに Birkinshaw, Brannen and Tung [2011] によると、国際経営論の新しく、かつ発展している各地に散らばった現象の複雑性を研究するには定量研究では不適切であり、詳細な解説と調査、比較事例分析の方が理論構築と仮説検証により適切である。特にグローバル化が進むとともに、企業活動が文化的、組織的、構造的に複雑性を増す中では定性研究によって事象の基礎を理解することが重要であると述べられている。また、Yin [1994] は事例研究を用いることで、現地特有の内容からそのメカニズムまで研究できるため適切であると指摘している。本稿では現象をより深く理解し、そのメカニズムを解明するとともに理論の構築を行うことを目的としているため、事例研究が適切であると判断

した。

また、探索型の調査を行ったため、複数のデータソースを用いてデータ収集を行い、古い情報を新しく収集した情報で更新していくことで、調査結果を増やしていった (Dubois and Gadde [2002])。このようにデータ収集を進め、集まったデータから要素を抽出し理論を構築していくことで、各社の事例分析を進めていった。そして、集まった各社の分析を用いて異なる産業の企業を比較し事例研究を進めていった。こうして複数の事例を用いることで新しい発見を増やし、複数の視点から現象を研究できるように工夫した。

データソースは1.日本とインドネシア両方で行ったインタビューの一次データ、2.新聞記事、ビジネス雑誌、各社のアニュアルレポートやウェブサイト、社史などの文章化された二次データを用いて分析を行った。インタビューの主な聞き取り内容は1.インドネシア市場の参入方法と戦略 2.現地 R&D 拠点の自律性 (現地従業員の R&D に対する貢献の仕方や権限) 3.現地従業員に対する教育・研修 4.R&D 活動の役割の変化などである。インタビューは主にインドネシアと日本で行い、味の素はインドネシア側1人、日本側1人、本田はインドネシア側2人、森永乳業はインドネシア側1人に行い、それぞれ1時間半から2時間調査を行った。

## 2 研究対象

事例研究の対象を選ぶにあたり、HBE の役割を有する現地拠点を対象にするため、まず日本企業で日本よりも技術的に未発展な国に進出している企業を選択した。こうすることで日本本社で行われている研究開発がいかに関地に伝達され、現地でも育成された知見がいかに関品開発に反映され、そして反映された知識がいかに関日本本社に戻ってくるのか、調査することが可能になる。また、対象企業が現地に進出している方法にバリエーションを持たすため、参入政策が異なる企業を選択した。

そこで現在経済成長が著しいため、多くの日本企業が進出し、支社や生産拠点を移しているものの技術的には未発展なインドネシアを選択した。インドネシアでは、経済が成長するとともに、市場に参入する競合が増えており、消費者のニーズも多様化しつつある。そこで、日本企業も競合他社と差別化しながら、消費者のニーズに応えるべく、現地化された製品の開発が必要になってくる。インドネシア市場に参入している企業で、R&D の役割の変化も調査する必要があったため、30年以上は市場にいる企業を選択した。また、現地適応が必要な製品開発について詳しい調査をしたいため、製品の開発と地域による差別化が重要な産業であるマルチドメスティック産業から、食品産業を選択した。食品産業は各国の文化や宗教、嗜好が大きく影響を与えるため、グローバル統合が難しく、現地化された製品が必要な産業だとされている。そのため、日本企業がいかに関現地の特性を認識し、どの程度現地の研究開発や生産に介入するのか、そしてどの程度現地研究員の暗黙知とも言える知識を反映させていくのか、という点が重要になってくる。そこでインドネシア市場において、プレゼンスを高めている味の素株式会社と森永乳業株式会社を選択した。味の素と森永乳業、両社において海外の売上は年々上がっており、こうした傾向は地域レベルで何らかの工夫や仕組みが築かれているからだと考える。インドネシア市場だけに注目しても、両社ともに30年の歴史の中でマーケットシェアを拡大しており、市場内で成功している企業であると言える。

しかし、食品業界だけを研究すると、業界特性に影響を受ける可能性があるため、違う業界である二輪自動車業界から本田技研工業株式会社を選出した。本田技研工業はインドネシアの二輪自動

車で大きな成功を収めており、その市場規模は日本の市場を凌ぐ。生産拠点を移してから40年以上経っており、歴史が長いので、現地におけるマーケティング、製品開発、生産の経験がある。そのため、本田技研工業のケースとも比較することで、現地向け製品の開発プロセスや意思決定の自律性を比較する。

## IV 対象企業概要

### 1 味の素株式会社概要

味の素は1917年に創立され、主力製品はうま味調味料「味の素」の販売であった。2017年現在では30の国・地域に拠点を置き、150を超える国・地域で食品やアミノ酸、医薬品などの商品の販売を行っている。そのため、売上高構成比率は日本が48%アジアが23%米州が21%欧州が8%と、海外売上高が日本を超える状態になっている。従業員数は連結で32,734名であり、売上高は1兆911億円である。

味の素インドネシア社は1969年に設立され、翌年からMSGの販売を開始した。設立時の出資比率は87%味の素社、10% Perusahaan Negara Soda社、3% C.V. Hero社である。マジョリティ出資をすることで、味の素が製品の研究開発・生産に対しイニシアティブを取っていった。タイ味の素での成功を参考にしながら、製品の現地化を進めていった。結果、2010年度の売上高は230億円、タイの30%未満の規模だが、タイの3.6倍の人口で2倍の経済成長率が続いていることから、今後の成長ポテンシャルは大きい（林 [2012]）。これまで主に低所得者層から中所得者層が購入していた汎用のうまみ調味料である商品「味の素」の売上の伸長が緩やかになり、変わって中間所得層の増加とともに高価格で付加価値が高い牛肉味と鶏肉味ベースの風味調味料「マサコ」、炒め用や煮込み用のメニュー調味料「サジク」の売上が急成長している（林 [2012]）。また、外食チェーンの拡大とともに、外食産業向けに風味調味料やメニュー調味料の販売が拡大している。

### 2 森永乳業株式会社概要

森永乳業は1917年に「日本練乳株式会社」として設立され、主力製品は牛乳やヨーグルトなどの乳製品である。2017年に至るまで、現地法人・合弁会社は7社のみだが、近年国際化に力を入れている。売上高は5926億円（2017年連結）で従業員数は3,035名である。国際事業の売上高は218億円（2017年）であり、前期より1%増えているものの、全体のわずか3.68%である。

森永乳業のインドネシア進出は1986年にPT. SANGHIANG PERKASA社（現・Kalbe Nutritionals）に技術供与を始め、ライセンス契約を結んだことから始まる。同社では主に育児用粉乳の現地製造・販売を行っている。その後、Kalbe Nutritionalsの親会社であるKalbe Farmaと2005年に合弁の生産拠点PT. Kalbe Morinaga Indonesiaを設立している。設立にあたり、森永は30%出資している。

インドネシアでは粉ミルクの消費量が年間7.17%増加している（IFC, 2011）。この傾向は人口が増えるとともに拡大していくと予想され、大きな市場の拡大が期待される。2008年のマーケットシェアは1位がネスレの28.7%であり、P.T.Kalbe Morinaga Indonesiaは4位の8.9%であり、4位まで全て外資系のブランドである。インドネシアでは経済成長とともに中間層が拡大していくことが予想され、粉ミルク市場でも中所得者層から高所得者層向けの製品の成長が見込まれ、その

市場に位置する同社は大きな成長が期待される。

### 3 本田技研工業株式会社概要

本田技研工業（以下ではホンダと表記）は1946年に「本田技術研究所」として設立され、主力製品はオートバイや自動車である。従業員数は連結で211,915名であり、国内外に442社の関係会社がある。2016年度の連結売上収益は13兆9992億円で、二輪事業が12.3%占める。世界で販売している二輪車は1,759万台であり、アジア・大洋州では1,481万台、全体の約84%を占める。

ホンダは1971年にインドネシアで二輪車の生産を開始し、当初はPT.Federal Motorsと技術提携を結んでいた。その後、2000年にはPT.Astra Internationalと対等出資による合弁会社PT.Astra Honda Motorを設立し、2001年から操業を開始している。

インドネシアにおける二輪車の売れ筋商品（排気量100～125cc）の中心価格帯は10～15百万ルピアで、自動車の10分の1程度であるため、中所得者層から低所得者層にとって購入しやすい商品である。強固な販売網や、購入時のローンや修理時の対応などのサービス、長年にわたって構築された日系メーカーへの信頼感があるため、ホンダやヤマハなどのメーカーが圧倒的シェアを誇っている。ホンダのマーケットシェアは74%であり、シェア1位である。二輪車のマーケットペネトレーションが25%であることから、市場として成熟してきてはいるものの、経済成長に伴い今後も販売量の増加が期待できる。

表1 三社の概要

	味の素	森永乳業	本田技研工業
設立年	1917	1917	1946
売上高	1兆911億円	5926億円	13兆9992億円
従業員数	32,734人	3,035人	211,915人
主力製品	うま味調味料「味の素」	乳製品	四輪車、二輪車
インドネシア進出年	1969	1986	1971
インドネシア進出方法	設立時の出資比率は87%味の素社、10% Perusahaan Negara Soda社、3% C.V. Hero社	PT. SANGHIANG PERKASA社（現・Kalbe Nutritionals）に技術供与を始め、ライセンス契約を結んだ	PT. Federal Motorsと技術提携
インドネシアでの主力製品	うま味調味料「味の素」 メニュー調味料「サジク」 風味調味料「マサコ」	乳児用調製粉乳 Chil-kid	四輪車、二輪車

## V 事例研究

### 1 現地向け製品の開発の分業

現地向け製品の開発は、本国で行われる標準化された製品部分の開発と海外拠点で行われる現地化された製品開発の二段階で行われることが多い。日本企業の多くは従来、本国で製品開発を進めてきた。しかし、グローバル化が進み、現地のニーズにあった製品開発が必要になるとともに、製品開発の拠点を海外に移し、現地化製品の開発が始まった。顧客の価値基準、文化的、宗教的習慣

及び生活様式など、現地の人にしかわからない暗黙知が製品に反映される必要性が高まり、製品の現地化部分を現地従業員が担当するようになったのだ。これは食品産業において特に顕著であり、現地の人にしかわかり得ない味覚があるため、現地研究員の意見が尊重される傾向にある。一方で、本国で行われる標準化された製品部分の開発は現地に移転されない。

例えば味の素では、商品の基礎研究を日本で行い、その基礎研究の結果を使いながら、研究のアプリケーションを現地で行なっている。アプリケーションとは、素材の組み合わせを行う味作りの工程であり、基礎研究はその組み合わせるのに使用する素材の研究である。味作りには、個人の嗜好が大きく影響を及ぼすため、現地の従業員に任せることで、現地の人の好みにあった製品を開発している。一方で、素材の基礎研究では各国の現地拠点で横断的に使用でき、他社と差別化するときに必要な自社の優位性の根幹になるような研究が行われている。こうした研究には多くのリソースが必要で、なおかつ企業機密が保持できる環境が必要である。そのため、日本で標準化製品として開発するのが適しているのだ。このように味の素では徹底した分業で製品開発が進んでいる。ホンダでも同じように、エンジンなどの根幹部品は日本で設計されており、現地はデザインや形だけを設計する分業体制が取られている。一方、こうした開発の分業が全ての企業で行われているのではなく、海外拠点で全ての製品開発を進めるケースもある。

森永乳業では現地の提携会社である Kalbe Nutritionals に製品開発を一任している。Kalbe Nutritionals が競合他社の使用している素材を分析すると同時に、市場のトレンドとニーズも調査することで、現地に適合したレシピを開発している。開発された新しいレシピは、森永乳業に報告され、承認を受ける形で開発が進んでいく。そのため、基礎研究・応用研究に製品研究を分けることはなく、全て Kalbe Nutritionals 主導で進められている。

このように製品開発といっても、開発部分によって分業している場合と現地に全て任せている場合の二種類がある。さらには、どちらのケースにおいても、現地の社員のアイデアの提案の仕方やそのアイデアの反映の仕方にバリエーションがある。

## 2 現地向け製品開発における現地従業員の意見の提案

海外拠点にて現地向け製品を開発するにあたり、現地従業員の意見の形成の仕方、意見の反映のされ方、そして従業員の主体性が異なっている。

味の素では商品の現地化のためのアプリケーション研究（味作り）は現地に一任している。実際に日本人社員に「現地適合」の理念を伝達することで、味作りの段階で日本人が現地研究員に介入しないように徹底している。そのため、現地の研究員の意見が全て反映される形をとっているが、その意見を形成する手法には大きく関わっている。現地の研究員は定期的に日本側の R&D 担当者 と連絡を取り合い、研究テーマの抽出の仕方や、研究手法についての研修を受けている。例えば、どんなメニューがどの頻度で、何の素材で、どこから購入してきているのか、などの食日記調査を行う A メニュー調査や、キッチンの調理工程から商品を開発するキッチンバリューチェーン。他にも、美味しさを表す言葉を抽出し、どの素材を組み合わせると、どのような言葉の美味しさが生まれるのかを研究し、最適な美味しさを探す、美味しさの言語化手法など、現地従業員の開発能力を高めるために、研究開発手法を編み出し教育している。現地研究員は定期的にワークショップに参加し、実際にレクチャーをききケーススタディ式のワークショップを行うことで手法に対する理解を深め、日常の開発プロセスにも組み込めるように教育を行っている。こうした製品の開発を行

う際の手法を教えることで、意見の形成の仕方を均一化させている。このように様々な研修がある中で現地研究員は本社から教わる姿勢を培っている。

一方、森永乳業では全て現地に任せているため、現地研究員の意見は全て製品に反映される。新製品のレシピが完成すると、それは森永乳業に報告されるが、それらは基本的にそのまま承認されるため、現地の研究員の意見がそのまま反映されていると言っても過言ではない。また、研究手法に関しても、現地の提携先企業である Kalbe Nutritionals が主体的に手法を編み出し独自の方法で開発を進めている。そのため、意見の形成の仕方にも森永乳業からの介入はない。製品開発が一任されている分現地拠点では学ぶ意欲が高く、インドネシアの企業にしては珍しく OJT を行っていたり、シンガポール国立大学と一緒に研究をしたりすることで製品開発の能力を上げている。

ホンダでは味の素と同様に基幹部品の全てを日本で開発・設計し、現地では形やデザインなどのアウトフィットの設計を行っている<sup>1)</sup>。現地で発案された形やデザインのアイディアは日本側に発表し、ディスカッションをした後決定となる。ディスカッションは基本、現地側から日本側に提案し、日本側が却下、あるいは改善案を提示する形で進められる。改善案からさらに現地側で改善したものを提案し、それを繰り返すことで最終合意に到達する。インドネシアでは、形やデザインに重点をおいた開発体制が取られるため、それらに関しては、本社だけでなく、世界各社のデザインを研究し、インドネシア人の好みに合うものや市場のトレンドを反映したデザインの開発を行っている。

三つの事例からわかるように、味の素とホンダでは製品開発が分業されており、森永乳業では現地に一任する形で進んでいる。開発のプロセス自体も現地研究員の意見の形成の仕方、反映の仕方、主体性が異なっており、各社バリエーションのある製品開発プロセスである。このような違いはどのようにして生まれたのかを検討するため、戦略の相違点を表2に抽出しまとめた。

表2の左側は各社がインドネシア市場でとっていた戦略あるいは確立した組織構造を抽出したものである。各社が取っていた戦略をグループ分けすると、資本比率や提携先の能力、企業の歴史的な他国への進出戦略などの外部とのリンケージをまとめた参入政策と、理念の伝達の文化的統制、情報共有のルーティーン化、開発手法の伝達、拠点間の情報共有など内部でのリンケージをまとめた組織の二つの要因が抽出され、この二つの要因が製品の開発プロセスに影響を与えていたとわかる。

---

1) 天野論文 [2007], 「インドネシア市場とものづくり」『赤門マネジメントレビュー』グローバルビジネスリサーチセンター, 451-458 ページ。

表2 戦略の分類

戦略	第1 カテゴリー	カテゴリー名
1. マジョリティ出資で参入している (A) 2. マイノリティ出資で参入している (M) 3. 対等出資で参入している (H) 4. 提携先が現地でのコネクション (政府・販売チャネル) を持っている (A, H, M) 5. 提携先がマーケティング力 (市場調査力) を持っている (H, M) 6. 提携先が製品開発力を持っている (M) 7. 歴史的に他国に進出する際は自社が主体的になる参入をしてきた (A, H) 8. 歴史的に他国に進出する際はとりあえずロイヤリティ契約から行ってきた (M)	外部とのリンケージ -資本比率 -提携先的能力 -歴史的背景	A. 参入政策
9. 定期的に連絡するよう制度のルーティーン化が進んでいる (A, H, M) 10. 製品開発の手段が開発されており、その手段を現地にも教育している (A) 11. 企業文化や理念の伝達を行っている (研修など) (A, H) 12. 現地で開発した商品の成功事例や手法などが日本本社にフィードバックされる制度がある (A, H, M) 13. そのフィードバックがさらに他の地域で生かされている (A, H) 14. 企業理念として「現地適合」が重視されてきた (A, H) 15. 明確な国際化戦略が企業理念に存在しない (M) 16. 海外拠点間での情報共有 (A, H)	内部内でのリンケージ -文化的統制 (理念) -情報共有のルーティーン化 -開発手法の伝達 (手法 / R&D) -拠点間の情報共有	B. 組織

A：味の素 M：森永乳業 H：本田技研工業

出典：調査をもとに筆者が作成

### 3 参入政策

各社がインドネシア市場に参入した30年前は、外資がインドネシアに会社を設立する際、合弁会社を設立する必要があった。そのため、どの会社も合弁会社の設立、あるいは現地の企業との技術提携からビジネスが始まっている。

味の素は、1969年に10% Perusahaan Negara Soda社、3% C.V.Hero社、87%味の素社のマジョリティ出資で進出している<sup>2)</sup>。10%出資しているソーダ社は国会会社であり、当時政府とのコネクションが期待できた。そのため、製品開発や生産は味の素が独占的に支配し、政府関連の仕事など一部コーポレート業務のサポートを意図に、ソーダ社と合弁会社を設立した。インドネシアだけでなく、味の素は他国へ進出する際に、独資か、マジョリティ出資の合弁会社設立という形で進出してきた<sup>3)</sup>。味の素は製品研究と生産の情報守秘を確保するという意図と他社と差別化された製品を開発するという強いこだわりがこうした参入政策に影響を与えている。そのため、現地拠点におけるコントロールは強い。こうした所有政策が製品開発においても、基礎研究と応用研究の徹底的な分業、味の素ならではの研究手法の伝達が行われている。

森永乳業は、1986年にPT.SANGHIANG PERKASA社 (現・Kalbe Nutritionals) に技術供与を

2) 味の素株式会社 [2009], 『味の素グループの百年』味の素株式会社 p.429-430

3) 味の素株式会社 [2009], 『味の素グループの百年』味の素株式会社 p.333-336

始め、ライセンス契約を結んだ。森永乳業はブランドを貸し、生産や品質管理に対するアドバイスをすることで、ロイヤリティ収入を得るビジネスモデルをとっていた。そのあと販売量が順調に伸びていくことや、ハラール対応商品の拠点設立の意図からも2005年に合弁の生産拠点PT.Kalbe Morinaga Indonesiaを設立した。森永乳業は30%のマイノリティ出資<sup>4)</sup>で、工場の設立の際は設計などに介入していたが、運営が始まってからは定期的に品質管理のチェックをするのみで、製品の開発や、生産、販売に関与していない。提携を結んでいるKalbe Farmaは規模だけでなく、人材や経営戦略の面でも最も進んだ地元企業であり、インドネシアの市場に精通しているだけでなく、マーケティングや製品開発のノウハウも十分に有している企業である<sup>5)</sup>。そのため、森永乳業は現地拠点をコントロールするのではなく、自由を与えることで、自由な製品アイデアの開発を促進している。インドネシア側も製品開発に協議する必要がないため、スピーディーに市場に対応でき、製品開発が進むメリットもある。

ホンダは1971年にインドネシアで二輪車の生産を開始し、当初はPT.Federal Motorsと技術提携を結んでいた。そのあと、順調に二輪車の市場が拡大し、マーケットシェアを増やしていく中で、2000年にPT. Federal Motorsの親会社であるPT.Astra Internationalと提携を結び、対等出資でPT.Astra Honda Motorを設立している<sup>6)</sup>。PT.Astra Internationalはインドネシアの大手コングロマリットであり、四輪車ではトヨタ、ダイハツ、いすゞと提携し、二輪車ではホンダと提携している。そのため、地元でのコネクションや、インドネシア市場に流通しており、ホンダ製品の販売に貢献している。対等出資であるため、基幹部品の開発はホンダが独占しているものの、デザインや形の開発をインドネシアで行ったり、生産を全面的にインドネシアで行うことに繋がっている。また、製品開発においてディスカッションを重視する文化もお互いが対等であるという意識から生まれており、日本側からの提案を一方的に受けるのではなく、現地従業員が提案し、変えていこうという風潮も生まれている。

---

4) PT.Kalbe Farma アニュアルレポート2005

5) 『日本経済新聞』1995/9/18

6) 本田技研工業ウェブサイト (<http://www.honda.co.jp/news/2000/c000830.html>) 2017年10月15日取得

表3 参入政策の比較

参入政策	味の素	森永乳業	本田技研工業
他国での参入方法	1961年にタイ工場設立、出資比率は味の素が70%、味の素のタイ総代理店社長 S.W.Chan が10%、香港総代理店社長 Y. H.Fok が20%出資	1972年に日独の合弁会社として Milei GmbH を設立 現在では100%子会社化	国によって出資比率の戦略が異なる
最初の参入方法	設立時の出資比率は87%味の素社、10% Perusahaan Negara Soda社、3% C.V. Hero社	PT. SANGHIANG PERKASA社(現・Kalbe Nutritionals)に技術供与を始め、ライセンス契約を結んだ	PT. Federal Motors と技術提携
後の参入方法の変化	なし	2005年にKalbe Nutritionalsの親会社であるKalbe Farmaと合弁の生産拠点PT. Kalbe Morinaga Indonesiaを設立 森永乳業は30%出資。	2000年にはPT. Astra Internationalと対等出資による合弁会社PT. Astra Honda Motorを設立
提携先	10%出資しているソーダ社は国営会社 政府とのコネクションがあり	規模だけでなく、人材や経営戦略の面でも進んだ地元企業 インドネシア市場に精通し、製品開発のノウハウあり	PT. Astra Internationalはインドネシア大手のコングロマリット インドネシア市場に精通している
製品開発に与えた影響	味の素の製品開発の独占 基礎研究と応用研究の徹底的な分業 インドネシアでは応用研究のみ	製品開発は全てKalbe Nutritionalsが主導 森永乳業は提案を承認するのみ 現地からの主体的な開発	基幹部品は本社、デザインは現地の分業 対等な関係から現地からの提案もある

出典：調査をもとに筆者が作成

表3で示されているように、こうした参入政策の違い、特に資本比率の違いによる現地へのコントロールの程度や、提携相手の能力の差によって、従業員の製品開発に対するモチベーションや、意見の反映程度も変わってくるのがわかる。

#### 4 組織

各組織におけるコミュニケーションや集権構造などの組織構造と理念や教育などの組織文化の伝達が異なることが、製品開発に大きな影響を与えている。三社ともに、日本側とインドネシア側が定期的に連絡を取り合うことは制度の中でルーティーン化されている。しかし、連絡を取り合う程度や連絡の内容、集権・分権の構造の差異が現地拠点の自律性に影響を与えている。

味の素は参入政策からもわかるように、本社からのコントロールが強い。日常的に現地従業員と本社 R&D 担当者が連絡を取り合い、開発内容について共有することに加え、製品開発手法の伝達とその研修が行われている。こうした研修を行うことで製品開発のノウハウがない社員にとっても、開発が行いやすくなり、既に開発方法を習熟している社員にとって開発の際に新たな発想のきっかけになるようにしている。他にも東京の研究員が定期的に現地に赴き交流をはかることで、現地の従業員に研究の取り組み方やテーマの抽出の仕方を指導する一方で、本人も現地のニーズや課題を理解しそれを解決するために東京で研究を行う。このような綿密なコミュニケーションと指導が製品開発に広がりを持たせている。味の素では、主力製品であるうまみ調味料「味の素」の他に、風味調味料「マサコ」やメニュー調味料「サジク」などが開発されている。一種類の製品開発

にとどまらず、異なる調味料にも研究を広げていくことは、現地従業員がその開発ノウハウを学んでいるからだと言える。また東京の研究員とも定期的に連絡を取り合うことで、インドネシアだけでなく他に地域の成功例が共有され、インドネシアの製品開発に反映されることもある。このような広がりが実現しているのも、情報共有と研究手法の徹底が成されているからである。また、インドネシア向け製品の開発の背景には、味の素の理念である「現地適合」が日本人社員に徹底されていることもあげられる。研究手法や、研究に対するアドバイスは多くするものの、味作りそのものには現地の人にしかわからない暗黙知を尊重し、現地の従業員に任せている。こうすることで、インドネシアの人々の味覚に合うようなレシピが作られている。その結果、うま味調味料と風味調味料における味の素のシェアは49%にまで成長している。

一方、森永乳業では日常的な製品開発に関する情報共有はなく、むしろ新製品開発のレシピが完成した際に、インドネシア側が報告し、森永乳業が承認する形をとっている。これは現地の研究員の方が暗黙知を有しており、コントロールをするよりも自由を与えた方が、自由に製品開発が進められ、市場にも早くレスポンスできる製品開発が進むと考えているからである。実際にインドネシア従業員のインタビューでは「自由に開発を進めさせてくれたおかげで市場にマッチにした商品をいち早く消費者に届けることができた」との意見もあった。しかし、自由を与えられることが必ずしも良いことばかりではなく、情報共有が進まなかったことから製品開発に広がりを持たせることもなく、販売商品は粉ミルクと一部液体ミルクと限定的になってしまった。これは粉ミルクでしか提携を結んでいなかったから、という理由もあるかもしれないが、製品開発における相互コミュニケーションの欠如が、視野の狭め、森永乳業が日本で扱っている様々な関連商品の開発にまで繋がらなかった点も考えられる。

ホンダでは、製品が開発される際ディスカッションで決定される。そのため、製品開発の情報交換は密に繰り返されている。ディスカッションの形をとっているため、日本側が一方的に指導するのではなく、現地従業員に主体的に学ぶインセンティブを与えている。そのため、現地従業員は日本からだけでなく、二輪車のデザインなどを主体的に学び、提案できる体制を確立している。また、「一方的にノウハウを教えることはせず、自分の力で考え、失敗してもらおう。それはかつて日本の工場が経験したことである」<sup>7)</sup>というアプローチを日本本社が持っていることにより、現場では自分の力で考え実行する力を培っていると言える。現地の従業員も日本の子会社という意識より日本の本社はパートナーであるという意識が強く、自分たちでインドネシアのトレンドを作っていくという意欲が見られた。こうした組織の文化や構造が製品開発に与える影響は表4にまとめられている。

---

7) 『日経ビジネス』2004/1/12

表4 組織の製品開発への影響の比較

組織	味の素	森永乳業	本田技研工業
情報共有のルーティーン化	日常的に現地スタッフと本社R&Dが連絡	新しい製品のレシピができたときに報告	新しい製品を提案 ディスカッションによって決定
製品開発の手段の伝達	Aメニュー調査やキッチンバリエーションなどの製品開発手法の開発と伝達、研修	現地独自の製品開発手段の開発	現地が主体的にデザインを学ぶ
企業理念の伝達	「現地適合」の徹底 研修あり	なし	研修あり
拠点間の情報共有	成功事例の共有	なし	成功事例の共有
製品開発に与えた影響	製品開発に広がり生まれた	粉ミルクに限定 市場に早くレスポンス	主体的な提案、改善案の提示

出典：調査をもとに筆者が作成

## VI 考察と結論

### 1 本研究の結論

製品開発は本社で行われる標準化された製品の開発と、現地で行われるアプリケーションの製品開発が合わさることで開発される分業ケースと、全て現地に委任し現地で製品開発が進むケースがある。分業ケースでは、暗黙知など現地の人でしかわからない知識を利用するときに現地で行われることが多く、そうした知識は製品に反映されている。

現地の進出する際の参入政策として、マジョリティ出資を進めていくと製品開発の独占ができ、本社で行われた基礎研究を現地では応用するだけの本社主導な関係性になる。ライセンス契約からはじめ、地元の有効企業と提携を結ぶと、地元で製品開発が進み現地主導の開発になる。一方、対等出資で進出すると、対等な関係性としてディスカッションベースの製品開発になっていく。

組織構造や文化に関しては、綿密なコミュニケーションを行い、開発手法などの伝達を行うことで製品開発に広がりを持たせられる一方で、コミュニケーションが少なく自由な環境で開発をすると、市場に早くレスポンスできるものの、製品の広がりや狭まるのがわかった。

### 2 インプリケーション

従来の先行研究では、海外R&D拠点の役割や、製品開発をする際の本社との調整を対象にしていた。しかし、実際にどのように現地の意見が製品開発に反映され、その意見を形成している要素についてを分析した事例研究はなかった。そのため、本稿が現地向け製品の開発の際に現地従業員の持つ暗黙知が製品開発に重視され、そして参入政策や組織構造と文化が現地従業員の意見の形成と製品への反映に影響を及ぼしていると明らかにしたことは、海外拠点における製品開発プロセスの理論構築に一任をになった。

「グローバル統合」と「現地適応」のトレードオフをテーマとする国際経営論の枠組みにおいても、海外拠点における現地適応のプロセスをより詳細にそれぞれの要素の繋がりを解明したことで、事象をより深く理解することができた。

本稿の実務的意義としては、現地で開発機能を移転あるいは育成しようとする企業にどのように現地の意見を形成・育成し、開発に役立たせるのか、指標を与えることができる。現地向け製品を開発するため、R&D拠点の現地化を進める多国籍企業は多いが、実際にどのように現地研究員の開発能力を育成し、製品に反映させることができるのかを知らないまま進めると、現地の知識が十分に活用されない可能性がある。そのため、現地の知識を十分に活用するためにも開発プロセスと影響要因を理解することで、自社が目指す現地化政策を実現が可能になる。

### 3 研究の限界

本稿はインドネシアの味の素、森永乳業、ホンダの事例を対象に検討してきた。そのため、他の産業では現地における製品開発のプロセスが異なっていて、今回明らかにしたパターンが適用するとは限らない。また、新興国といっても、インドネシアとは異なる特性を持った地域によっては、今回のパターンが適用しない可能性もある。そういう点で、今後は異なる条件の企業を選択し、さらなる理論の洗練化が必要になってくる。

### 参考文献

- 浅川和宏『グローバル R&D マネジメント』慶應義塾大学出版会，2011年。
- 金熙珍『製品開発の現地化—デンソーに見る本社組織の変化と知識連携』有斐閣，2015年。
- 島谷祐史「海外 R&D 拠点の進化と企業成長」（『横浜国際社会科学研究所』，横浜国際社会化学会，2007年），141-156 ページ。
- 新宅純二郎・天野倫文 [2009] 「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」（『経済学論集』，東京大学経済学会，2009年），40-62 ページ。
- 椛山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣，2009年。
- 中川功一・大木清弘・天野倫文「日本企業の東アジア圏研究開発配置：実態及びその論理の探求」（『国際ビジネス研究』，国際ビジネス研究会，2011年），49-61 ページ。
- 林廣茂『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館，2012年。
- Asakawa, K. and T. Katoh, "Pitfalls of practice transfer across borders: Unwanted transfer as a neglected issue in multinational management" University of Paris Press, 2003.
- Bartlett, C., and Ghoshal, S., "Managing across borders: The transnational solution" in Harvard Business School Press, 1989. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社，1998年)。
- Behrman, J. and Fischer, W., "Overseas R&D Activities of Transnational Companies", in *Thunderbird International Business Review*, Vol.22 (3), Wiley periodicals, 1980, 15-17.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., and Tung, R. L., "Introduction to the Special Issue: From a distance and generalizable to up-close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research." in *Journal of International Business Studies*, Vol.42 (5), Palgrave Macmillan Journals, 2011, 573-581.
- Dubois, A., and Gadde, L.-E., "Systematic combining: An abductive approach to case research." in *Journal of Business Research*, Vol.55 (7), Elsevier, 2002, 553-560.
- Kuemmerle, W., "Building Effective R&D Capabilities Abroad," in *Harvard Business Review*, Harvard business publishing, 1997, 61-70.
- Nobel, R. and J. Birkinshaw, "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Management," in *Strategic Management Journal*, Vol. 19, John Wiley & Sons, Ltd, 1998, 479-496
- Prahalad, C. K., and Doz, Y. L., "The multinational mission: Balancing local demands and global vision." Simon and

Schuster, 1987.

Ronstadt, R. "International R&D: the Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by Seven U.S. Multinationals," in *Journal of International Business Studies*, Vol. 9 (1), Palgrave Macmillan Journals, 1978, 7-24

Terpstra, V., "International Product Policy: the Role of Foreign R&D," in *Columbia Journal of World Business*, Vol. 12 (4), Elsevier, 1977, 24-32.

Yin, R. E. "Case study research: Design and methods." Beverly Hills, 1994.

## 付録：データソース

新聞や雑誌

『日経産業新聞』2017/9/22

『日経流通新聞』2009/12/11

『日本経済新聞』1995/9/18

『日経産業新聞』2016/3/15

『日経ビジネス』2004/1/12

## 各社 IR 資料

味の素総合報告書 2017

味の素株式会社 [2009], 『味の素グループの百年』味の素株式会社

味の素 CSR レポート 2009

森永乳業アニュアルレポート 2017, 2016, 2015

PT. Kalbe Farma アニュアルレポート 2016, 2015, 2014, 2005

森永乳業決算説明資料 2017 年 3 月期

ホンダアニュアルレポート 2017, 2016, 2015

ホンダウェブサイト (<http://www.honda.co.jp/news/2000/c000830.html>) 2017 年 10 月 15 日取得

PT. Astra International アニュアルレポート 2016 2015, 2014

## 論文, 書籍, その他

林廣茂 [2012], 『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館

Phillip More [2011], Diary Industry Development in Indonesia, Morelink Asia Pacific

みずほリサーチ [2011] 拡大基調が続くインドネシア二輪車市場

天野倫文 [2007], 「インドネシア市場とものづくり」『赤門マネジメントレビュー』グローバルビジネスリサーチセンター, 451-458 ページ

## ヒアリング (各 1.5-2 時間)

味の素 日本 1 人 インドネシア 1 人

森永乳業 インドネシア 1 人

ホンダ インドネシア 2 人