

# グローバルな研究開発とマーケティングに関する調査

## 単純集計結果

張育菱

高田英亮

慶應義塾大学大学院商学系研究科

濱岡 豊

慶應義塾大学商学部

### I. 調査の背景と目的

日本企業のグローバル化が言われて久しい。日本の国際競争力が高まった 1980 年代については、多くの研究がなされてきた。例えば、Clark and Fujimoto (1991)は自動車業界に注目して製品開発プロジェクト間の比較を行っている。また、Kotabe (1990)は、多国籍に展開している日本企業のプロダクトイノベーションとプロセスイノベーション、アウトソーシングとの関係を分析している。また、Nonaka and Takeuchi (1996)によって、日本企業における知識創造が概念化されたことから、知識創造の典型である R&D についての研究も行われている。例えば、浅川 (2002)、Iwata et al. (2006)がそれである。しかし、このようなグローバルな R&D についての研究は始まったばかりといえる状況である。

一方、日本企業に限らず、グローバル・マーケティングでは Buzzell (1968)の指摘以来、マーケティングを標準化 standardization すべきか、適応 adaptation すべきかが論じられている。これについて、Sorenson and Wiechmann (1975)以降、多くの実証研究がなされている。Theodosiou and Leonidou (2003)は過去に行われた 36 の研究をサーベイし、多くの研究が行われているが、調査対象、調査方法、考慮している変数などが異なることや、標準化/適応戦略と成果との関係を分析した研究自体が少ないことを指摘している。特に、日本企業についての研究は、Kotabe (1990)、Aulakh et al. (2000)、Kotabe and Okoroafo (1990)などに限定されている。

グローバル化が進展する中で、グローバルマーケティング・マネジメントについての知見の蓄積や R&D による新たな知識の創造やブランドの構築といった課題は日本企業にとっても重要であると考えられる。本調査はグローバルな R&D およびマーケティングという 2 つの側面に注目し、日本企業がそれをどのように展開しているのかを把握することを目的として行う。

### II. 調査方法

時期 2006年10月

対象 上場している製造業および情報通信業1970社

方法 本社に対してアンケート調査票を送付し、回答を依頼。

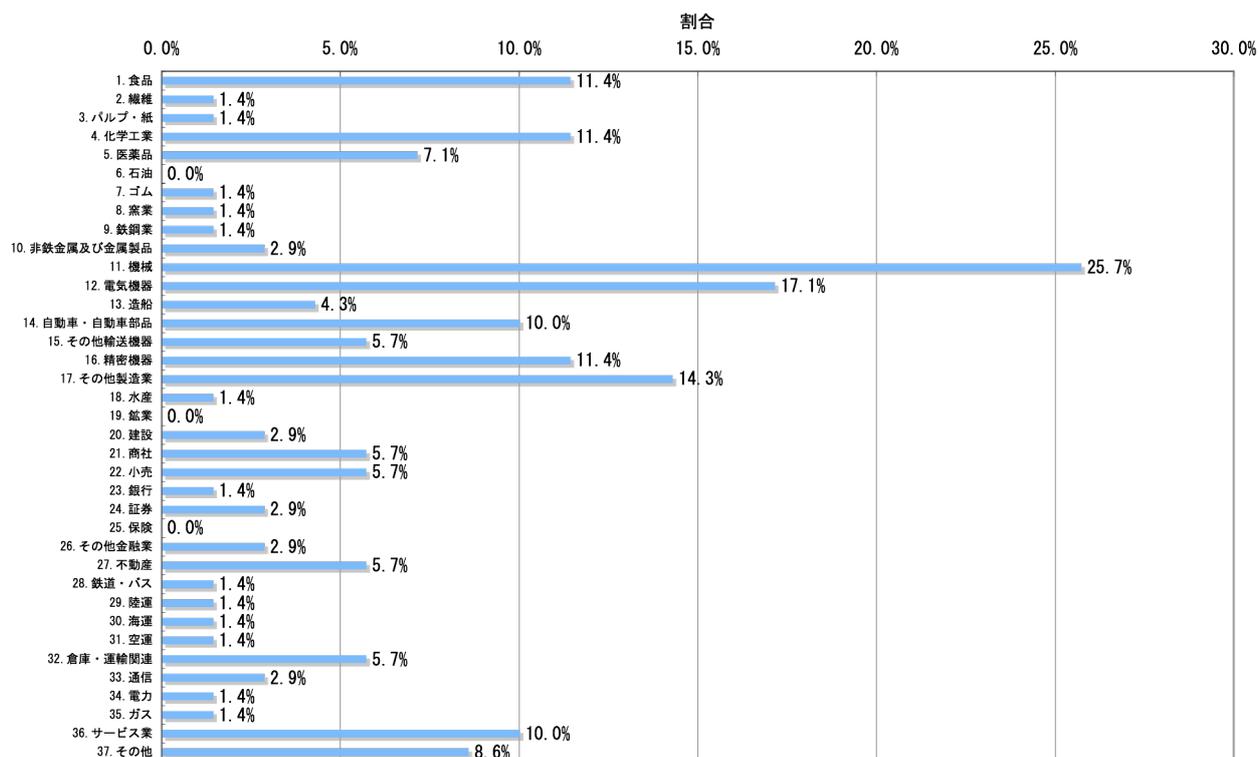
回答 1社は宛先不明、70社が回答。回答率は3.5%。回答率が低いのは、今回のアンケートはR&Dから製品開発、市場投入後のパフォーマンス、ブランド管理といった多面にわたる調査を目的としたものであり、アンケートの質問量が多かったこと、また、一人では回答できないほど多岐に渡る内容であったためと考えられる。

### III. 回答企業の概要

#### 1) アンケートの回答企業

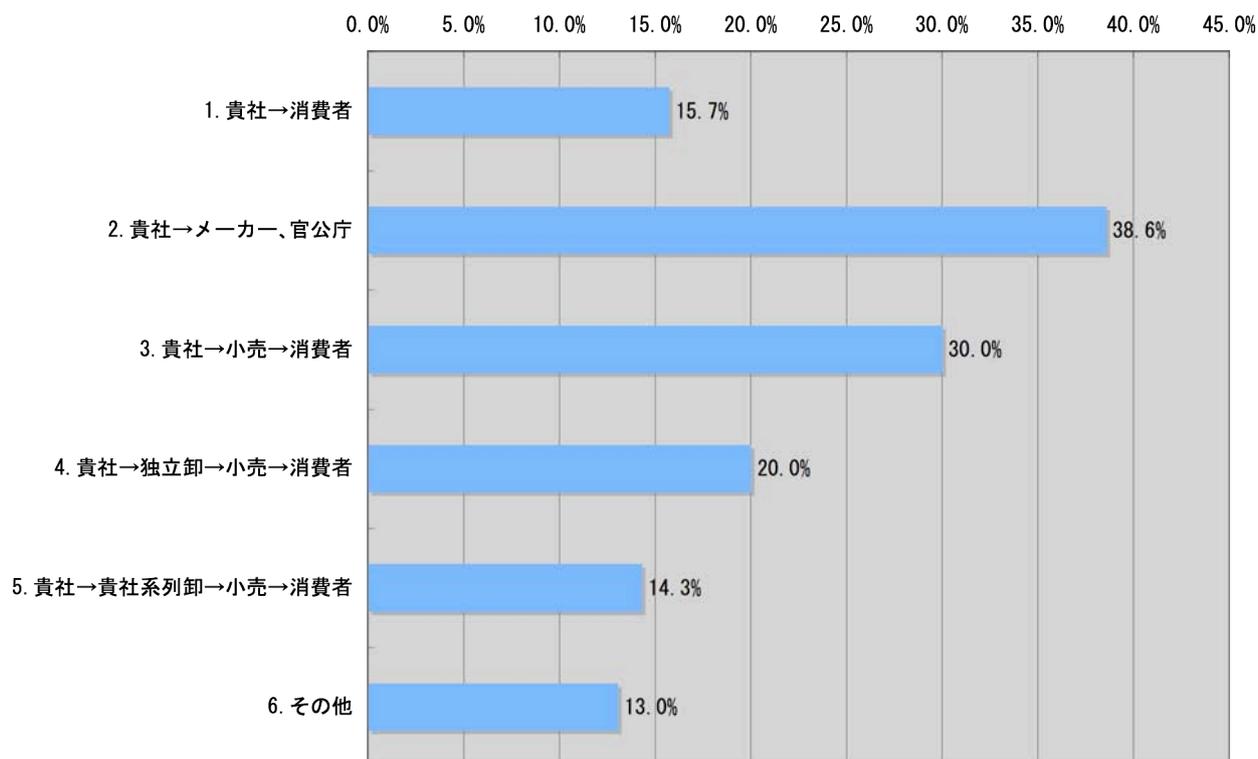
回答企業の業種については、「機械」「電気機器」「食品」「化学工業」などが多くなっている。なお、この調査と同時に「イノベーションについてのアンケート調査」も行った。業種などについては、そちらで回答していた

だいた。ただし、すべての企業が両方のアンケートに回答して頂けたわけではない。業種と流通チャネルについては、こちらのアンケートには回答したが、イノベーションについての調査について回答していただけなかった 12 社の回答を除いている。



注)イノベーション調査アンケートに回答していない 12 社を除く。

図 1 回答企業の業種(N=58,複数回答)



注)イノベーション調査アンケートに回答していない 12 社を除く。

図 2 流通チャネル(日本国内)の利用状況(N=58,複数回答)

#### IV.単純集計の結果

グローバルアンケートへの回答企業 70 社のうち、海外で事業を展開しているのは 55 社(79.7%)であった。以下では、これらの回答について単純集計の結果を紹介する。

##### 1.海外への事業展開

##### 1)海外進出の現状

海外に事業を展開する企業は、主に中国、東南アジア、米国を中心として展開していることがわかる。

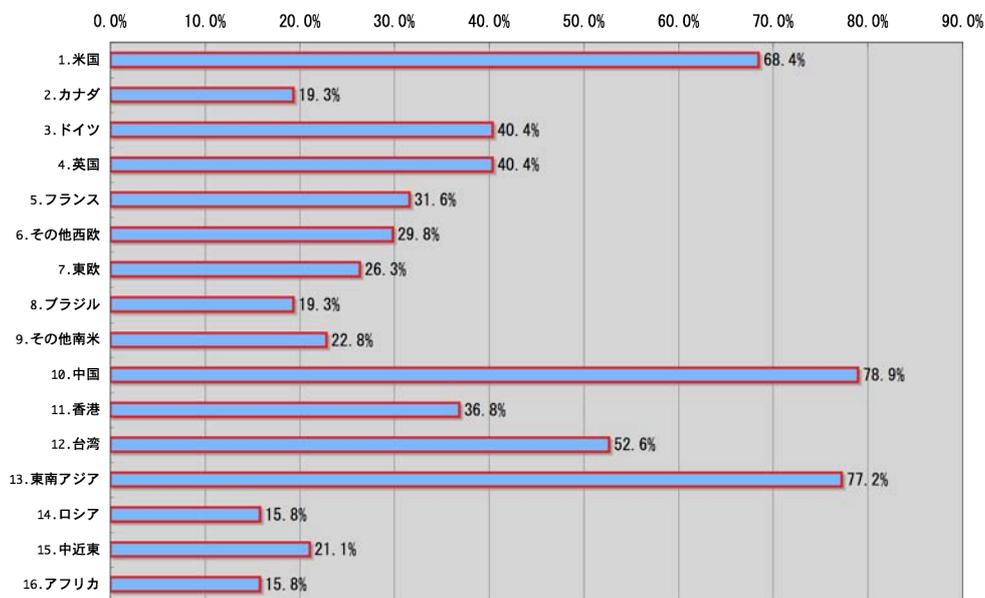
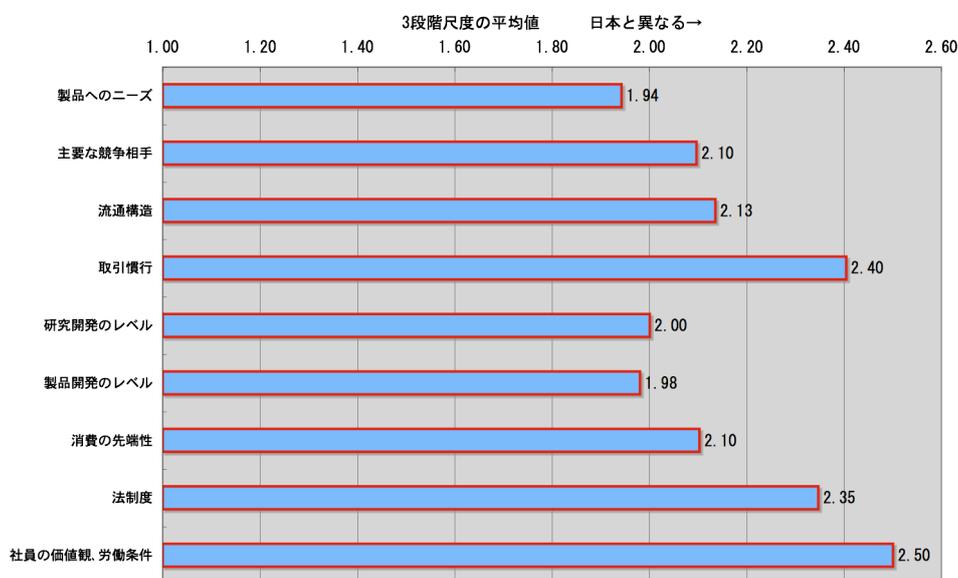


図3 事業の展開先(N=55)

##### 2)海外の事業環境との比較

日本と海外の事業環境を比べると、全般的に日本と異なっていると評価されている。特に、社員の価値観・労働条件、取引慣行という社会制度に深く関連する項目で日本との違いが大きい。現地化するには、市場のニーズだけではなく、このような点についても配慮する必要がある。



注)以下の3段階での回答。「3:日本と全く異なる」「2:日本とやや異なる」「1:日本とほぼ同じ」。

図4 日本との経営環境の差異(N=55)

### 3) 海外での事業内容

展開されている事業は、「自社の現地子会社での直接販売」「現地企業との合弁会社での販売」「現地生産」の割合が高い。これらと比べると製品開発と研究開発を行っている割合は低くなっている。これは、前問でアジアに事業を展開している企業の割合が高いことを反映していると考えられる。

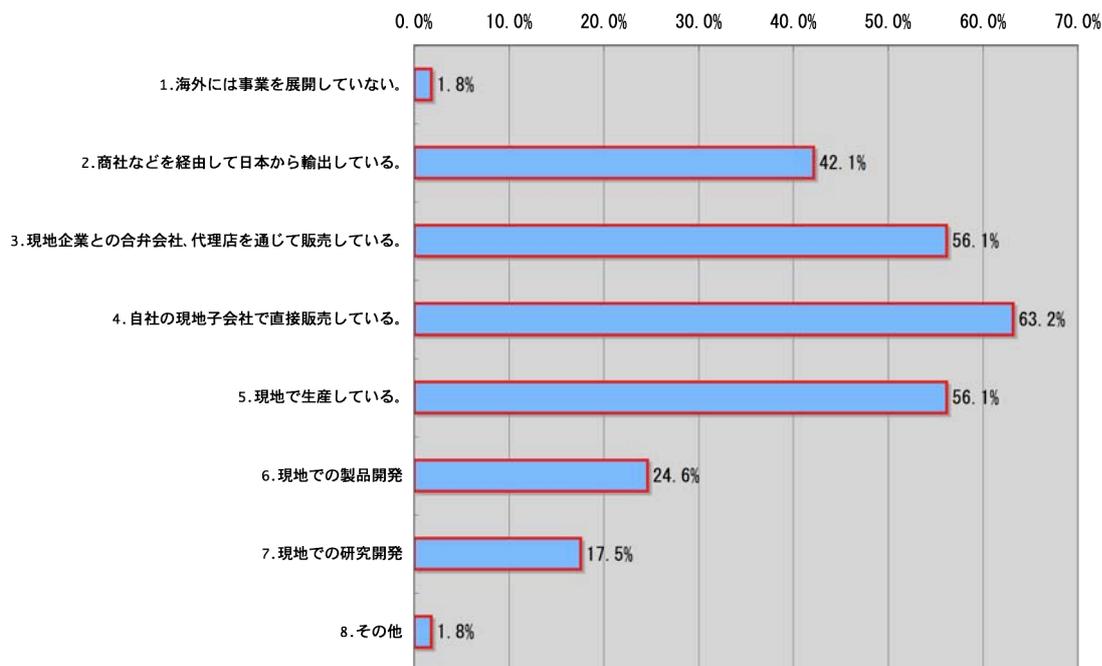


図 5 海外での事業内容(N=55,複数選択)

### 2. 海外での研究開発

#### 1) 海外での研究開発の実施地域

前問で「6. 現地での製品開発」「7. 現地での研究開発」のいずれかに回答した企業は 14 社であった。それら企業に製品開発や研究開発を行っている地域を回答してもらった。米国、東南アジアで行っている割合が最も高い。ドイツ、フランス、その他南米、ロシア、中近東、アフリカでは全く行われていない。ドイツ、フランスは、Q1 で事業を展開する割合が 3 割程度もあったが、現地での製品開発や研究開発は全く行われていない。

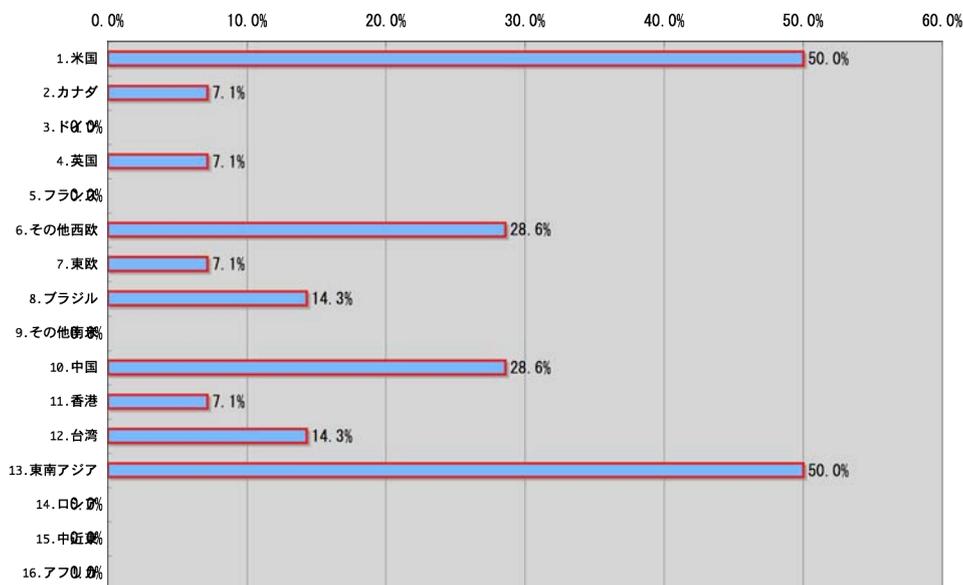
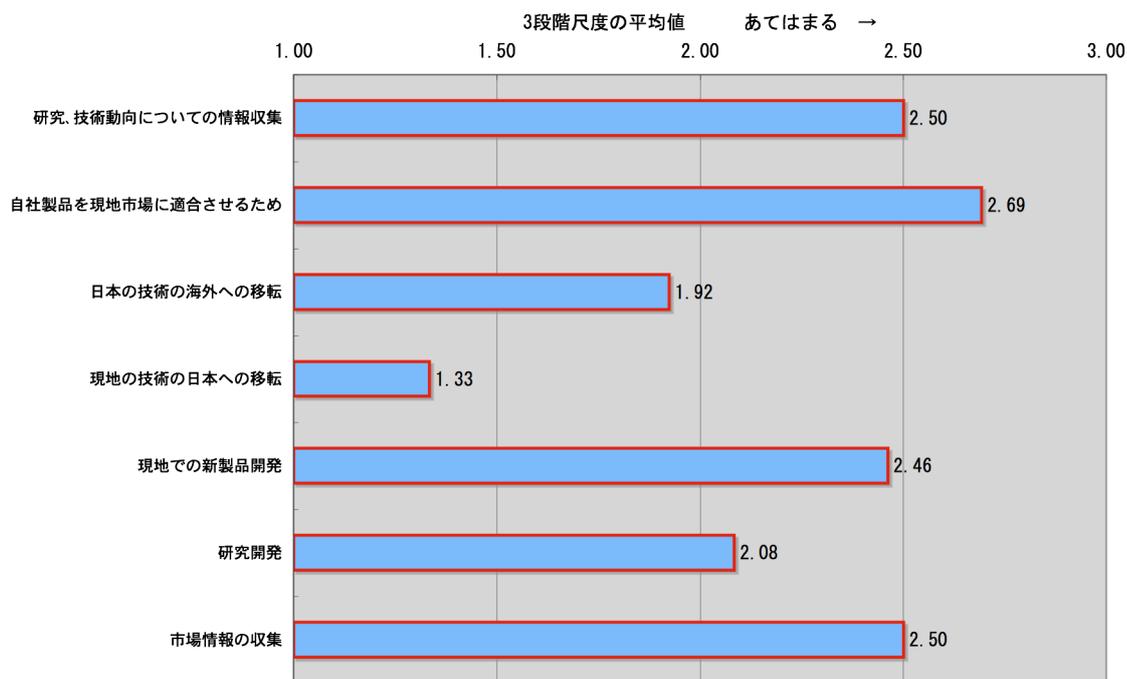


図 6 研究開発を行っている国(N=14)

## 2) 海外における研究の目的

海外での研究の目的について、「自社製品の現地市場への適合」「研究、技術情報の収集」「市場情報の収集」および「現地での新製品開発」が高い割合を占めている。「現地の技術の日本への移転」は研究レベルでは行われていないようである。



注)「3 ほとんどの拠点にあてはまる」「2 あてはまる拠点もある」「1 ほとんどの拠点では目的としていない」への回答の平均値。

図7 海外での研究開発の目的(N=14)

## 3) 海外における研究開発拠点の実態

海外の研究開発拠点に関して、国内外の研究拠点との分担・連携、マネジメント、現地での諸機能・機関との交流、拠点間での情報共有と情報交換、成果に関する項目を設定した。

海外拠点間では、「本社が強みをもった領域」について重複がないように分担されていることがわかる。マネジメントについては、研究員レベルは現地採用されているが、トップマネジメントについては現地では採用されていない。Q2 では社員の価値観、労働条件は日本との違いが大きいと回答されていたが、研究のマネジメントについては画一的に行われているようである。現地では自社のマーケティング機能や優秀なユーザーとの交流については高く評価されている。これは海外進出の目的として、自社製品の現地適合が高かったことを反映している。また、拠点間での情報共有、日本から海外への情報提供などについても評価が高い。ただし、各拠点での「特許」「独自技術」など具体的な成果についての評価は高いとはいえない。

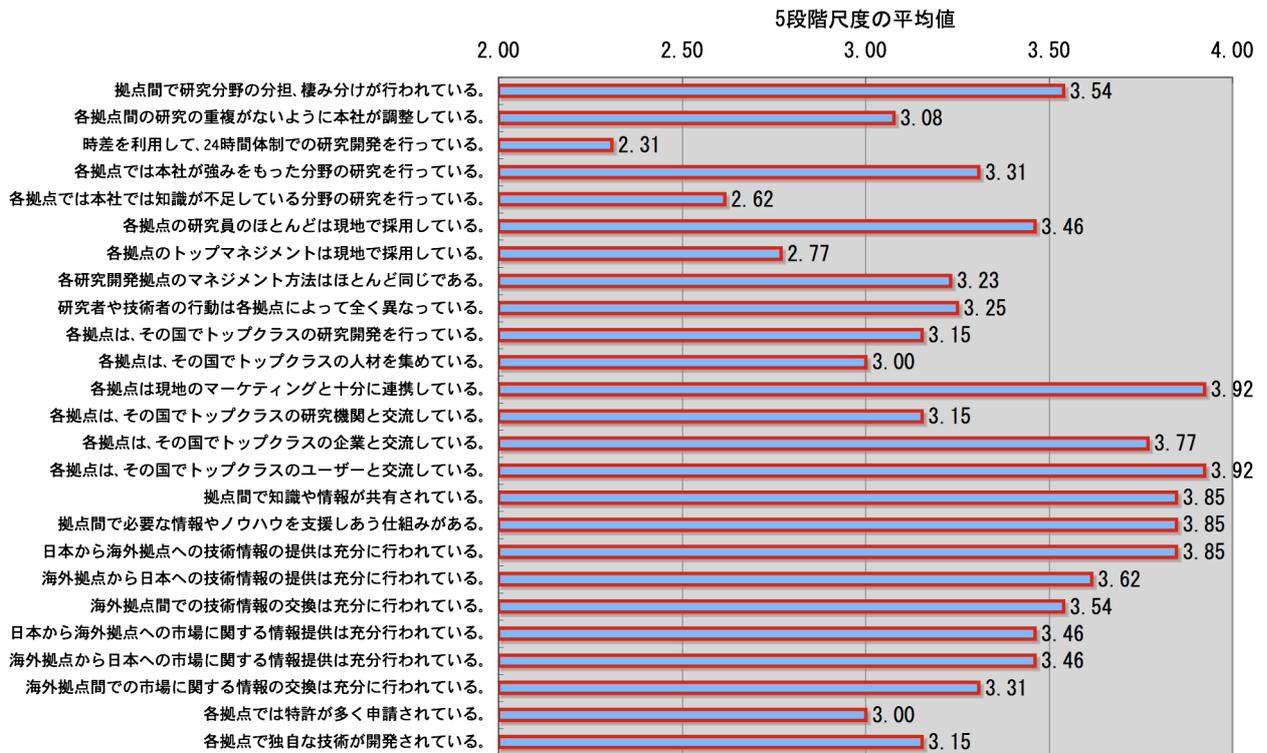


図8 海外での研究開発の実態(N= 14)

#### 4) 海外における研究開発の成果

さらに成果について、スピード、技術移転、各拠点レベルでの成果、拠点と日本との相乗効果、知識の蓄積についての項目を設定した。技術移転や革新的な製品の開発についての評価は高くはないが、それ以外についての評価は高くなっている。特に、「生産能力の向上」および「知識の集積」「グローバルな市場についての理解」についての評価が高い。

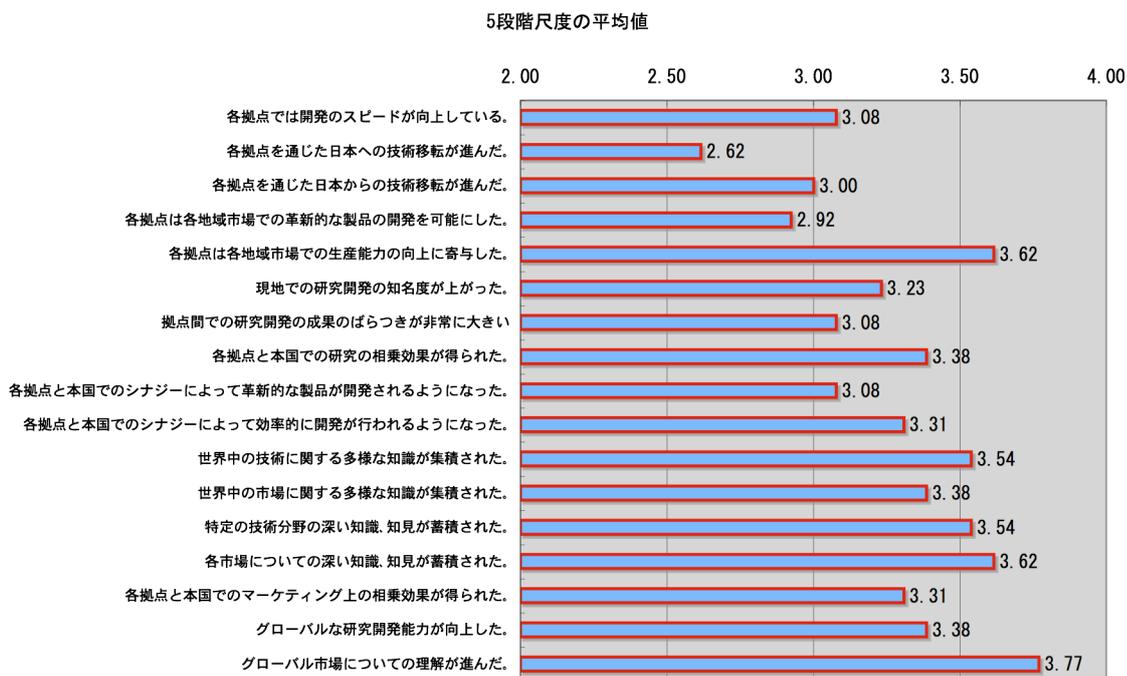


図9 海外での研究開発の成果(N= 14)

### 5)日本と他国における研究開発と実用化の比較

海外で事業を展開していない企業も含めた全企業に対して、日本と海外との技術面、市場での実用化の程度を比較してもらった。米国が両面とも進んでいると評価する企業が半数に上った。全般的に、研究開発よりは実用化の程度についての評価が高くなっている。

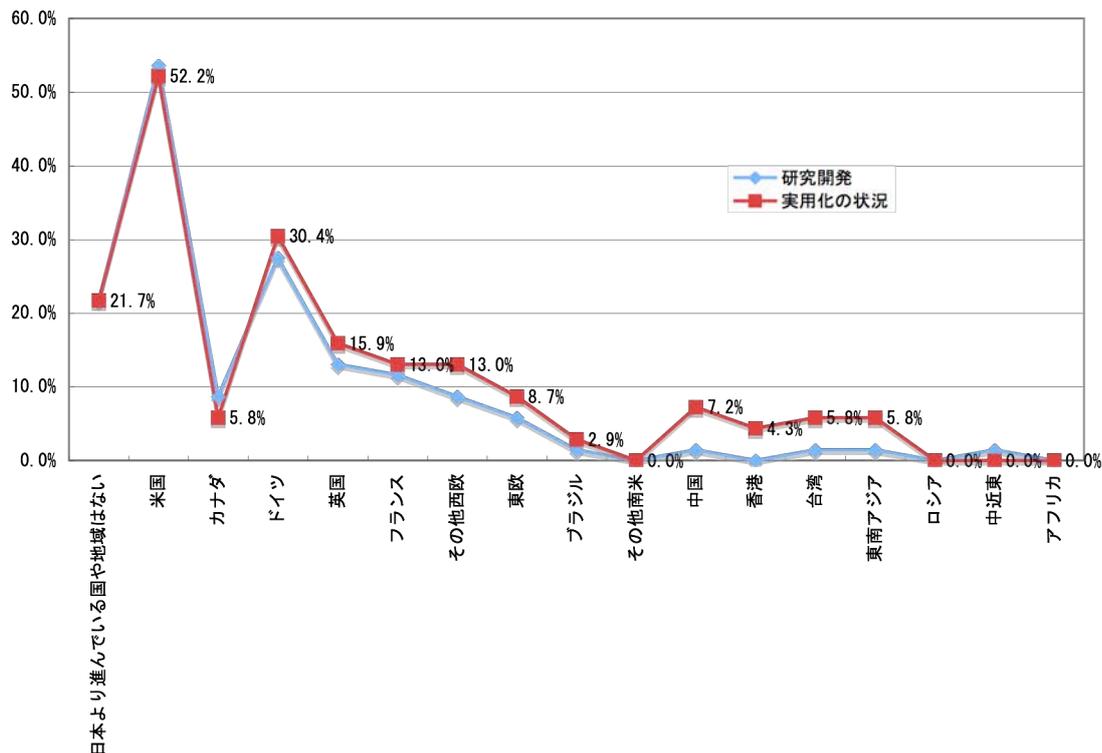
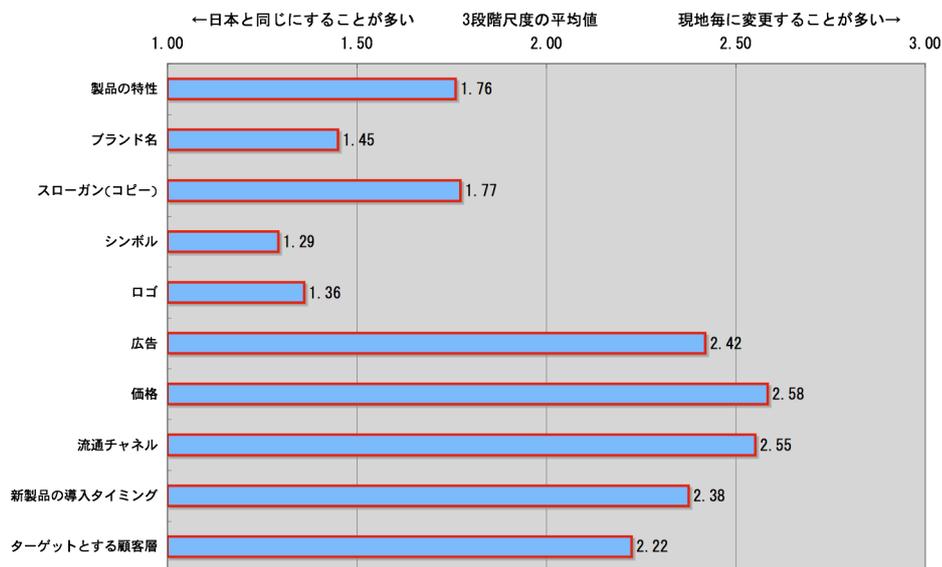


図 10 日本と海外の研究開発、実用化の差(N=70)

### 3. グローバル・マーケティング戦略

#### 1)マーケティング戦略の標準化/現地化

海外に製品やブランドを導入するとき、ブランド名、シンボル、ロゴなどについては日本と同じである傾向が高い。一方で、広告、価格、流通チャネルなどは、現地にあわせて変更=適合することが多いことがわかる。ブランドについては統一しながらも広告については、言語や文化の違いを反映して現地の文化に適合させているものと考えられる。Q2での取引慣行の違いが大きいことを反映して、流通チャネルについても現地適合化させる傾向がある。



注) 「1 日本と同じにすることが多い」「2 どちらともいえない」「3 現地毎に変更することが多い」。

図 11 マーケティングの標準化/適合化の程度(N= 51)

## 2) グローバルなパフォーマンス

グローバルなパフォーマンスについては、技術、製品の革新性での評価が高くなっている。近年、CSR が注目されているが、本業を通じた CSR は行われているが、本業外についてはまだ低い水準にある。

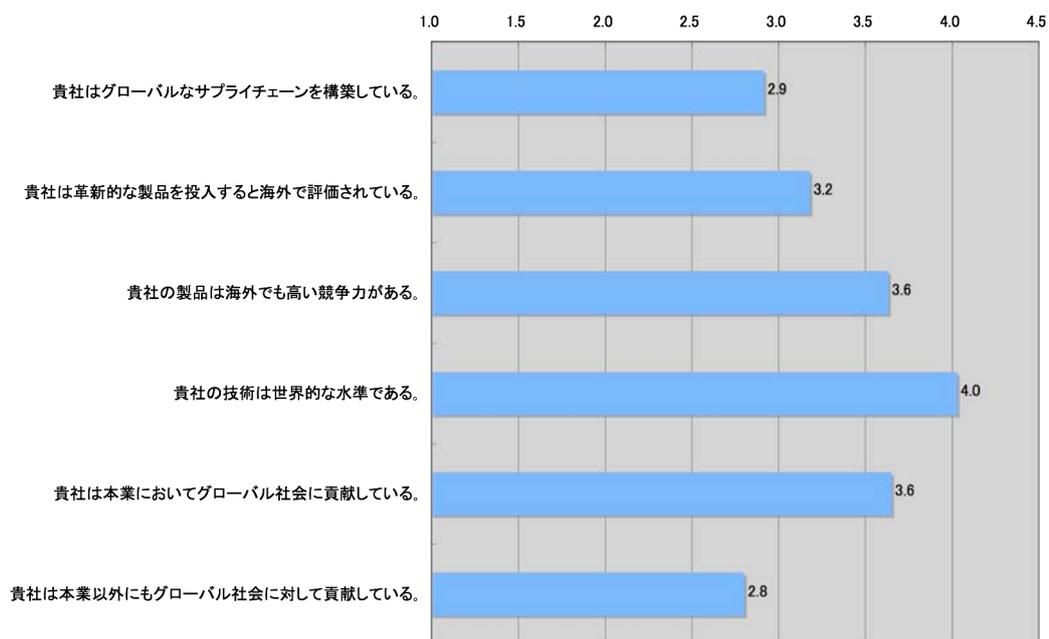


図 12 グローバルなパフォーマンス (N= 51)

## V. 今後の分析

グローバルな研究開発については 70 社から回答を頂き、さらに海外で事業を行っている企業については、50 社程度、さらに研究開発を行っているのは 14 社であった。このように限られたサンプルではあるが、今後、以下の分析を進める予定である。

- (1) マーケティング戦略、市場構造などと成果との関係
- (2) 企業、ブランドのグローバル発展段階と海外進出形態

(3)グローバル R&D のパフォーマンス

Acknowledge

本研究は 2006 年度慶應義塾大学院高度化研究、学事振興資金を受けて行われた。また、回答頂いた企業の皆様に深謝する。

参考文献

Aulakh, P. S., M. Kotabe, and H. Teegen (2000), "Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico," in *Academy of Management Journal* Vol. 43.

Buzzell, Robert D. (1968), "Can you standardize multinational marketing?," *Harvard Business Review*, 46 (6), 102-113.

Clark, Kim B and Takahiro Fujimoto (1991), *Product Development Performance*: Harvard Business School Press (田村明比古訳「製品開発力」ダイヤモンド社、1993 年)。

Iwata, Satoshi, Sam Kurokawa, and Kenzo Fujisue (2006), "An Analysis of Global R&D Activities of Japanese MNCs in the US From the Knowledge-Based View," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53 (3), 361-79.

Kotabe, Masaaki (1990), "Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 54 (2), 19-33.

Kotabe, Masaaki and Sam C. Okoroafo (1990), "A Comparative Study of European and Japanese Multinational Firms' Marketing Strategies and Performance in the United States," *Management International Review (MIR)*, 30 (4), 353-70.

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1996), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

Sorenson, Ralph Z. and Ulrich E. Wiechmann (1975), "How multinationals view marketing standardization," *Harvard Business Review*, 53 (3), 38-167.

Theodosiou, Marios and Leonidas C. Leonidou (2003), "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research," *International Business Review*, 12 (2), 141.

浅川, 和宏 (2002), "グローバル R&D 戦略とナレッジマネジメント," *組織科学*, 36 (1), 51-67.