

イノベーションとマーケティングへの機能集約によるグローバル展開
に関する事例分析—華為技術のグローバル展開を例に—
A case study of the Global Business Development of Huawei

裘 春暉
Chunhui Qiu

要 約

企業のもつ様々な機能の中で、イノベーションとマーケティングが、最も、基本的な機能であると指摘されている。国際展開という観点からみると、言うまでもなく、この二つの機能の国際化、つまり、海外の各市場に、この二つの機能をいかにして適応させるかが、課題である。

本研究は、設立して 20 年ほどでグローバル展開に成功した事例として、中国通信設備メーカーの華為技術 (Huawei) を取上げる。まずは、同社のグローバル展開過程を振り返る。その上で、同社がいかにして経営資源をイノベーションとマーケティングという二つの機能に集約させ、国際展開を成功させたかを考察する。

ABSTRACT

It is known that innovation and marketing are two basic functions of a firm. The paper is a case study of China based global telecoms equipment provider Huawei Technology, which made a successful global expansion in 20 years, to discuss the roles of innovation and marketing in a global business development.

First of all, we describe the global expansion process of the company. Second, we analyze that how the company performed their innovation and marketing activities around the world.

キーワード：

イノベーション、マーケティング、グローバル展開、華為技術 (Huawei)、マトリックス型組織構造

1. はじめに

本稿は、華為技術（Huawei）の国際展開について、同社がいかにして経営資源をイノベーションとマーケティングという二つの機能に集約させ、国際展開を成功させたかを考察する。

成功を勝ち遂げるために、どの企業も自らの置かれる立場を意識し、常にコスト・パフォーマンスを熟慮しつつ、ディスアドバンテージをカバーし、アドバンテージをいっそう強化しようと種々の戦略を入念に練り、試行錯誤を繰り返す。そのために、成功要因にしても、失敗要因にしても、決して一つや二つで簡単に総括できるものではない。

しかし、P. F. ドラッカー [2006] の理論を敷衍すれば、いかなる企業も、究極のところ、「何かを販売し、収益を確保する組織である」と考えることができる。言い換えれば、企業の持つ様々な機能の中で、イノベーション（＝販売の中身を決定する）とマーケティング（＝販売の手法を決定する）が、最も、基本的な機能であることを意味する。

国際展開という観点からみると、言うまでもなく、この二つの機能の国際化、つまり、海外の各市場に、この二つの機能をいかに適応させるかが、まさに、問題である。華為は2000年以降、生産部門、職員訓練担当、施工部門、保守部門などを徐々に本体から切り離し、イノベーションとマーケティング以外の機能をすべてアウトソーシングに切り替えた。

2. 華為について

華為は、1988年に中国深センで設立された民間企業である。移動体通信や、ブロードバンド、光ファイバー、端末、各種電気通信付加価値サービスの関連設備におけるトータル・ソリューションの提供に手がけている。2009年末現在、従業員数は9万5千人に達しており、このうち、R&Dに従事する職員数（各研究所+本部）は、全体の46%を占めている。

華為は厳格な品質管理、及びコスト管理を通じて実現した低価格を武器に、海外市場を視野に入れ、事業展開をしてきた。1997年より、年を追う度にロシア、インド、中東、アフリカ、東南アジア、そして欧州の順に海外市場を展開し、2002年には、アメリカ市場への進出も果たした。結果として、約6年間で、計40以上の国・地域への進出に成功した。2006年7月、華為は、日本移動体通信事業者のイー・モバイルとW-CDMA/HSDPAネットワークの構築に関する契約を交わした。この他にも世界通信事業者50社強のうち、テレフォニカ、フランステレコム、ボーダーフォン、BTなどを含めた45社と、長期的戦略パートナー関係を構築している。

3. 研究開発戦略—競争力の源泉

イノベーションは、単に新しいものやサービスなどを創り出すことにとどまらず、市場での取引活動を通じてその価値が認められて、はじめて優れた経営および経済的成果がもたらされることになる。問題はどのようにすれば、新たな成長分野を見通し、新たなイノベーションを次々と起すことができるかである。企業のイノベーション機能を担う研究所の立地から見ると、大まかに「国内集中型」と「海外分散型」と2通りに分けることができる。図表2は、この2通りの研究体制のメリットとデメリットをまとめたものである。

華為は現在、中国の深セン、北京、上海など12か所の他に、海外5か所に研究所を設置しており、海外分散型の研究開発体制を採用している。インドにおいては、同国のソフト

ウェア人材の優位性を活かし、約 2,000 人規模の研究所を設置しており、スウェーデンには、その先端的な無線通信技術やノウハウを高く評価し、華為のスウェーデン研究所が設置され、3G 分野における同社の研究開発を強化する役割を果たしている。さらに、現地に蓄積された各分野の強みを活用するために、ロシアやアメリカにも研究所を設置した。

各研究所はそれぞれ異なる研究開発分野と方向性があり、それぞれの優位性の相互補完を狙っている。むろん、こうすることによって、移動体通信分野における世界の最先端の開発動向を常に自らの射程内に置き、顧客のニーズにこたえるために必要とされる技術力をいち早く実現するためでもある。

華為は、長年、年間売上高の約 10%の資金を研究開発に投入してきた。WIPO (World Intellectual Property Organization) のデータによれば、華為の 2009 年における PCT (Patent Cooperation Treaty) 国際特許申請数は 1,847 件に達し、世界ランキングが松下電器に次ぎ第 2 位である。

4. マーケティング戦略—ブランド力向上を重視

マーケティングとは、製品を販売するプロセスだと理解されている。しかし、まず、顧客にほしいと思われる製品ではなければ売れない。以前、前ITU事務総局長の内海善雄氏が、「日本企業は売れるものを作っていないから、(市場シェアの拡大ができない)」¹とされていたのは、印象的であった。

むろん、市場シェアを拡大させるためには、個々の商品を販売するなり、ネットワークの構築契約を獲得するなりするしかない。それにはまず何よりも、商品やブランドを相手に認知してもらい、買ってみたいと思わせることが最大の前提条件となる。

自らの知名度を高めるためのマーケティング戦略の展開では、華為は設立からの年数が短いので、その分いっそう力を入れている。まず、PR マーケティング部門を設置し、メディアを通じて華為の知名度を高めることが同部の最大の使命である。このほかに、現地の PR エージェントも活用しているが、新興市場など、現地エージェントがない場合は、近隣国のエージェントの力を借りることもあるという。現地エージェントは、その地域での有効な PR 方法や、失敗を避けるための注意点などのアドバイスをし、効果的な PR をもたらず役割を果たす。

「華為の唯一の存在理由は顧客のニーズにこたえること」という経営理念は、華為の成功の根源だと思われる。ニーズにこたえるには、まず相手に納得のできる価格の提示が不可欠であることは言うまでもない。これを実現するためには、自らの生産コストを抑えなければならない。中国は、既に、その労働力や原材料の安さで知られているが、その上に徹底したコスト管理ができれば、さらにリーズナブルな製品の提示ができ、さらなる利益がもたらされることになる。

また、安さのほか、顧客からの注文やアフター・サービスの要望にいかんして素早くこたえるかも、顧客満足度を高める重要な要素の一つである。そのために、中国国内に留まらず、華為はヨーロッパ、アフリカ、アメリカなどの各大陸に計 20 か所のグローバル本部を設置したほか、10 以上の技術サポート・センター、128 のスペアセンターを設け、顧客

¹ 2007 年 11 月 9 日に開催された日経新聞社主催のシンポジウムにおける基調講演にて。

に対して、重要部品なら 2~4 時間以内、部品交換なら NBD (Next Business Day) 以内での対応を可能にしている。このように、すべての取組みが市場ニーズの変化を素早く捉え、顧客に対するリアクションを速めると同時に、コストを削減し、自らの競争力を高めることを意図していた。

5. 研究開発とマーケティングを支える組織体制—顧客ニーズの迅速汲み上げを焦点

ドラッカーは、マーケティングは企業の事業活動のあらゆるプロセスに浸透させることが不可欠であると訴えている。²その意味では、グローバル展開しようとする企業組織は、いかにして個々の国・地域の顧客ニーズを迅速に汲み上げ、迅速にリアクションできるように構築し、グローバル・マーケティングにふさわしい体制を実現する必要がある。

2008 年までに、華為は中国国内に留まらず、ヨーロッパ、アフリカ、アメリカなどの各大陸に計 8 か所のグローバル本部を設置したほか、100 以上のローカルオフィスを設けていた。組織構造は、図表 3 で示されているように、本社、リージョンオフィス、ローカルオフィスの 3 階層に分けられ、本社や各オフィスのすべてに管理部門のほか、テクニカルサポートやマーケティング部門などを配置するマトリックス型を採用している³。

リージョンオフィスの役割は「権限の集中と分散」のバランスをとることである。本社に過度の権限集中を防ぎ、現地のニーズに的確に対応するため、担当地域のローカルオフィスを統括し、企業全体の経営効率を高める。

また、現地にオフィスを設置する最大の目的は、営業の前線を顧客に近づけるためにある。顧客に最も近い位置に立地し、顧客のニーズに迅速に対応すると同時に、市場環境や社会、経済環境、特に電気通信は規制の対象分野であるため、その国の規制環境を把握するのもローカルオフィスの大きな役割である。

華為は、2009 年に入ってから、リージョンオフィスの数を 8 から 22 に増やし、マトリックス型の組織構造の個々の「マス」を狭めて、組織構造を「補強」した。その背景として、これまでの顧客に自らのプロダクトをセールスする「販売型マーケティング」から顧客のニーズに合わせた「提案型マーケティング」に転換し、競争力をいっそう高めようとする狙いがある。

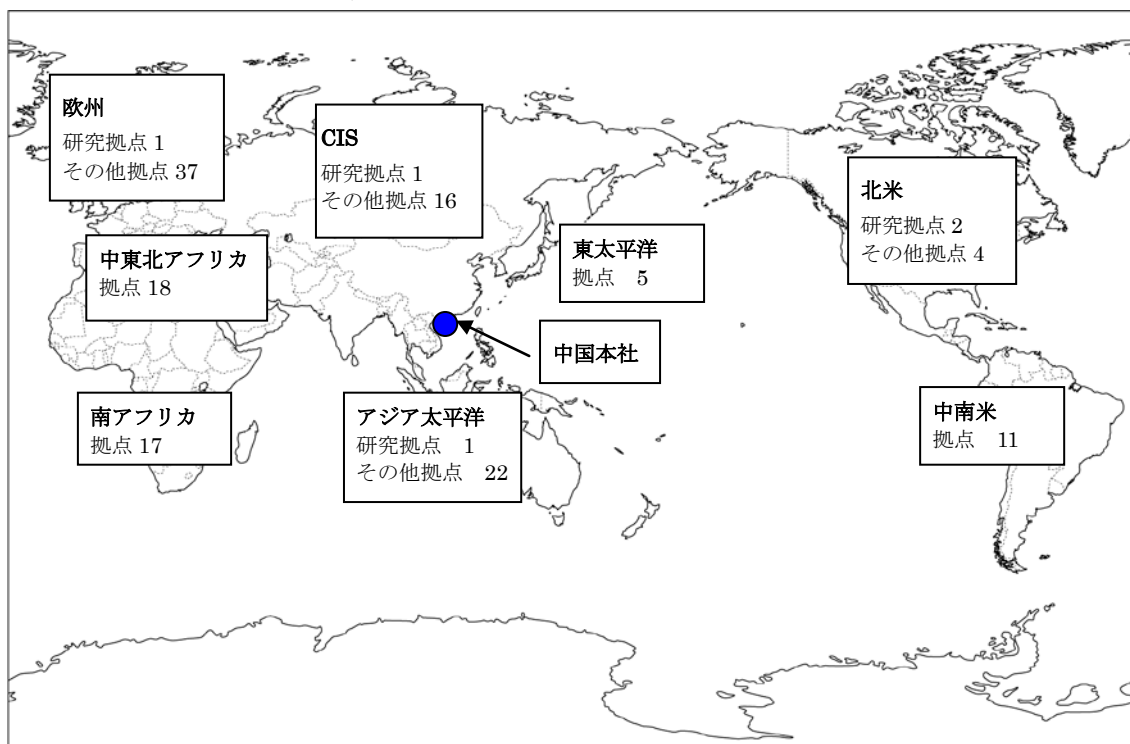
各ローカルオフィスに設けられたプロダクトマーケティング担当は、現地通信事業者と交流し、そのニーズを割り出し、本部の R&D 部門とプロダクトに関するロードマップを作成し、コンシューマー・ソリューションを通信事業者に提案する。

このように、ローカルオフィス間のコミュニケーションに加え、プロダクトマーケティング担当が案件を獲得後に、本部のバックアップを受けるような体制となっている。従って、華為は自らの触角のように、世界各地にローカルオフィスを布陣し、マトリックス型の組織構造により、各市場のニーズを汲み上げ、研究開発の成果を持って、そのニーズに応えるようになっている。結果的には、顧客のニーズに応じた製品の提供が可能となる。

² P. F. ドラッカー [2006] pp.49 より。

³ 現地インタビューの際に、同社は目まぐるしく変化する市場状況に応じて組織を柔軟に変更しており、組織図の作成は実際の変更には追いつかないため、あえて組織図を作成していないとの話であった。ここでのイメージ図は、分析の便宜上のものであり、現地インタビュー情報をはじめとする各種報道情報に基づき、同社の組織を簡略化したものである。

図表1 華為のグローバル・ネットワーク (2009年)



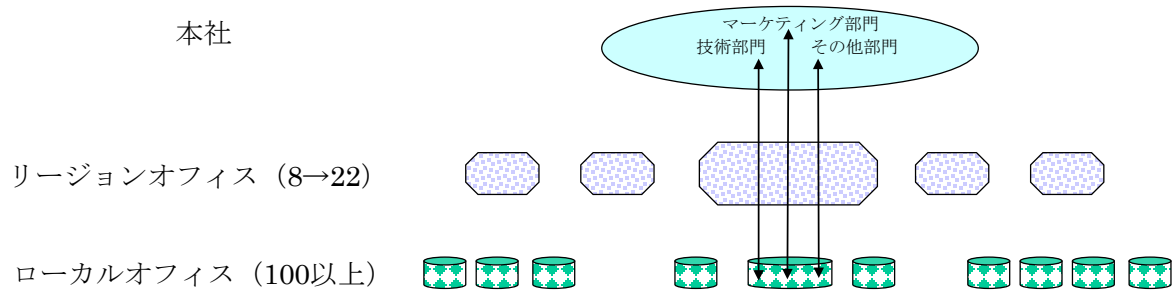
華為ホームページ資料を基に作成

図表2 国内集中型と海外分散型の研究開発体制の比較

	国内集中型	海外分散型
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 規模の経済性の発揮 海外にコア技術の流出を防ぐ 	<ul style="list-style-type: none"> 現地ニーズに迅速に対応し、新製品開発のスピードアップが可能 現地に存在する最先端知識を取り組むことが可能で、人材確保も容易 コストダウン実現
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 現地（海外）ニーズに対応した R&D が困難 海外で創出された研究成果や人材にアクセスしにくい 自らの組織が関わっているイノベーションにしか目を向けない 	<ul style="list-style-type: none"> 本社ー海外拠点、また海外拠点間の情報共有が難しい コア技術の流出

出所：山本 [2008] をもとに加筆・作成

図表3 華為のマトリックス型組織構造イメージ図



参考文献：

Woodward, J. [1965] "Industrial Organization Theory and Practice." Oxford University Press

Porter, M.E. [1986] "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework." in Porter, M.E. ed., Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.

徳田昭雄 [2000] 『グローバル企業の戦略的提携』 ミネルヴァ書房

P. F. ドラッカー [2006] 『現代の経営 (上)』 (上田惇生訳) ダイヤモンド社。

山本崇雄 [2008] 「グローバル・イノベーション戦略」 江夏健一・太田正孝・藤井健『国際ビジネス入門』 第5章。

任萍 [2007] 「専門化的供給鏈管理提昇企業的競争力」『華為服務』2007年第二期、p.11-12。

張貫京 [2007] 『華為四張臉』 廣東經濟出版社。

張嘉 [2007] 「中興通訊：国際化之路内外兼修」『世界電信』2007年第2期、pp.30-32。

華為サイト：<http://www.huawei.com/cn/>

ニルマルヤ・クマー [2007] 「低価格戦略にいかに対抗するか」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、第32巻第7号、pp.108-119。

山本崇雄 [2008] 「グローバル・イノベーション戦略」 江夏健一・太田正孝・藤井健『国際ビジネス入門』 第5章。