

日系多国籍企業における海外 R&D 活動の 変化について

安田 英土*

Changes in overseas R&D activities of Japanese MNCs

Hideto YASUDA

Abstract

The internationalization of R&D activities in Japanese multinational corporations (Japanese MNCs) have increased since the 1980s. This paper analyzes the characteristics of R&D internationalization in Japanese MNCs from a historical perspective. The results reveal that the internationalization of R&D activities in Japanese MNCs likely reached a turning point in the 2000s. Furthermore, the current stage of R&D internationalization within Japanese MNCs can be described as having reached maturity. It is likely that the internationalization of R&D activities in Japanese MNCs will shift toward qualitative enhancement rather than quantitative expansion in the future. Research on the internationalization of R&D activities in multinational corporations could explore evaluative perspectives, such as clarifying past issues and processes in R&D internationalization. Research on understanding the structure linking international R&D activities to global innovation is also important. Furthermore, issues like the integration of R&D activities at the global level are expected to remain significant research themes.

キーワード：R&D 国際化, グローバル・イノベーション, 多国籍企業

* 東海大学経営学部教授

1. はじめに

日系多国籍企業における R&D 活動の国際化は、1980年代後半から本格化したと言える。大規模な企業を中心に、海外へ R&D 拠点を展開・新設する動きが強まった。特に、欧米の技術的先進地域に拠点を設置する日系多国籍企業が相次いだと言える。アジア地域にも R&D 拠点を展開する日系多国籍企業は存在したが、この時期のアジア地域 R&D 拠点は、技術や製品開発よりも、現地活動への技術サポートや技術的支援の性格を持つ拠点が目立った¹⁾。2000年代に入ると、アジア地域、特に中国を中心として、R&D 拠点を設置する日系多国籍企業が目立つようになる。中国の北京・上海を中心とする大都市部に R&D 拠点を設置し、中国での R&D 活動を推進する日系多国籍企業が増加したことが確認できる（安田,2006）。同様に、インドやブラジルといった、当時、いわゆる新興国（BRICs）と呼ばれた国々への展開も進展したと言える（安田,2016）。他方、過去に設立された拠点の中には、その機能や役割を終え、廃止・統合された海外 R&D 拠点も存在する。

以上の様に、日系多国籍企業の海外 R&D 拠点は、1980年代後半の本格化以降、様々な変化を観察することができる。本稿では、筆者がこれまで取り組んできた日系多国籍企業における R&D 国際化研究の成果に基づき、日系多国籍企業における R&D 国際化について、今後取り組むべき研究課題の抽出を試みる。

2. 日系多国籍企業における R&D 国際化の進展

日系多国籍企業における R&D の国際化について、海外 R&D 拠点の展開や海外 R&D 活動の性格から、時代別に特徴の整理を行ってみたい²⁾。

2-1 黎明期（1980年代）

先述したように、日系多国籍企業における R&D 国際化が本格化していく時代と言える。時代的な背景を考えるとすれば、日本企業や日本経済の国際化も大きく進展する時期と重なっており、R&D の国際化だけが進展したわけではない。しかしながら、大手の日系多国籍企業を中心として、本格的な R&D 活動を志す海外 R&D 拠点が設置された時期でもある。例えば、トヨタ自動車の TME テクニカルセンター；1987年ベルギー設置。Honda R & D Americas Inc.；1984年アメリカ・カリフォルニア州設置。Honda R & D Europe (Deutschland) GmbH；1988年ドイツ設置。Nissan Technical Centre North

America, Inc. : 1983年アメリカ・ミシガン州設置。Nissan Technical Centre Europe, Ltd. : 1988年イギリス設置。NEC 北米研究所 (NEC Research Institute, Inc.) (1989年設置), 日立製作所ケンブリッジ研究所 (1989年設置), エーザイ・ボストン研究所 (Eisai Research Institute of Boston, Inc.) (1987年設置), キヤノン Canon Research Europe Ltd. (1989年設置), シャープの欧州研究所として Sharp Laboratories of Europe Ltd. (1990年設置) などが該当すると言えるだろう。

2-2 発展期 (1990年代)

1980年代の終わりから1990年代の初頭は, 日系多国籍企業による海外 R&D 拠点設置のブームとも言える時期に相当する。上述した R&D 拠点に引き続き, 旧山之内製薬イギリス研究所 (1990年設置), 東芝ケンブリッジ研究所 (1991年設置), エーザイ・ロンドン研究所 (1992年設置) といった R&D 拠点が設置された。この時期の海外 R&D 拠点の特徴としては, 現地市場向けの製品開発といった対応ではなく, 基礎研究や長期的な研究テーマの取り組みを志向した海外 R&D 拠点が目立った点にある。NEC の北米研究所や日立製作所のケンブリッジ研究所は, 極めて基礎研究的な性格が強い R&D 拠点として設置された。1990年代の特徴として, 日系多国籍企業の海外 R&D 拠点を本格的に運用していく90年代初頭と, 景気低迷に見舞われ, 当初の設置目的とは異なる機能・役割を模索するようになる90年代終盤で, 日系多国籍企業の海外 R&D 活動の環境が全く異なっているという点を指摘できるであろう。つまり, 90年代初頭から始まった日本経済の長期的な低迷が, 日系多国籍企業の海外 R&D 活動にも影響を及ぼしたと指摘できる。

2-3 転換期 (2000年代)

長期的な景気低迷に見舞われた結果, 海外 R&D 活動の体制を見直す日系多国籍企業が多数出てきたのが, この時期と言える。日系多国籍企業の海外 R&D 拠点として大きな注目を集めた NEC Research Institute は, 在米 C&C 研究所と統合され, NEC Laboratories America, Inc. として再編された。極めて基礎研究志向の強い性格から, 実用的な研究へのシフトを余儀なくされたという (Buderi, R., 2000)。企業の業績悪化は海外 R&D 活動のあり方に大きな影響を及ぼすこととなった。また, キヤノンが英国に設置した Canon Research Europe Ltd. (CRE) は, 組織改編等の改革を行って2005年 Canon Technology Europe Ltd. (CTE) となったが, 最終的には2012年に清算が完了している。

日本国内における R&D 活動も, 長期的・基礎的な研究テーマを取り上げにくい環境となり, 実用化や製品開発に近い領域での R&D 活動が重視されるようになる³⁾。事業への貢献が遠い将来になってしまう研究テーマに, 経営資源を投入する余力が日系多国籍企業

から失われつつあった、ということになる。

他方、この時期の特徴として、日系多国籍企業が設置する海外 R&D 拠点の地理的展開の拡大を指摘できる。「はじめに」の部分でも触れたが、アジア地域、特に中国に R&D 拠点を積極的に展開する日系多国籍企業が目立った。中国の経済的な存在感が向上するにつれて、中国市場の開拓や中国の大学あるいは研究機関が有する科学技術・産業技術の活用は、日系多国籍企業にとって重要性が高い課題となった。加えて、東南アジア市場の拡大や戦略的位置づけの変化に伴い、タイやシンガポール、マレーシアなどにも R&D 拠点を開設し、現地 R&D 活動を強化する動きが目立つようになった⁴⁾。

この2000年代を通じた動き（一部、1990年代終盤から始まっている）は、日系多国籍企業による海外 R&D 活動が、本格的な貢献が求められる転換期になったと言えるだろう。研究志向の強い活動／製品志向の強い活動に関わりなく、成果が求められる時期に差し掛かったと言える。

2-4 実用期（2010年代）

日系多国籍企業における海外 R&D 活動が本格しておよそ30年が経過した時代である。2000年代には、海外 R&D 活動の再編が多く企業の企業で実施された。それを引き継ぎ、2010年代の海外 R&D 活動は、事業や研究活動に本格的な貢献を求める時代を迎えたと言えるだろう。

筆者が2014年に実施した日系多国籍企業海外 R&D 拠点に対するアンケート調査結果では、2006年と2020年に実施したアンケート調査結果と比較して、設立時に比べて製品開発の重要性が増したと回答した拠点の割合が最も多くなった（安田, 2023）。同時に実施した現地責任者を中心とするインタビュー調査の結果も、事業への貢献が以前よりも強く求められるように変化した、という声が多く聞かれた。

海外 R&D 拠点の機能や研究テーマによって、短期的な成果を輩出しにくい可能性が考えられる。こうした拠点の場合、社内での理解を得ることが困難となり、廃止や機能転換に至る可能性もある。廃止や機能転換といった言わば「リストラ」を避けるためには、社内における存在感を向上させ、海外 R&D 拠点の必要性と活動の継続を理解してもらう必要がある。そのためには、事業部をはじめとする他部署のプロジェクトをサポートしたり、技術的な課題の解決といった取り組みが必要となってくる。但し、こうしたプロジェクト受注ができる人材は限られており、必然的に、日本本社にコネクションを有する人材が必要となるのである。逆に言えば、日本本社の内情に精通した人材が現地 R&D 拠点と本社の橋渡し役になることができれば、現地 R&D 拠点と本社側の意思疎通が進みやすくなる可能性も考えられる。

2-5 成熟期（2020年代）

2020年代は新型コロナウイルス（COVID-19）のまん延から始まった。ちょうどこの時期、筆者は日系多国籍企業の海外 R&D 拠点に対するアンケート調査を実施している（安田, 2023）。国際交流・国際物流が遮断される寸前にアンケート調査の発送を行った。アンケート調査並びにその後のインタビュー調査の結果では、COVID-19による一時的な影響（拠点の一時閉鎖や職員の自宅待機等）はあったものの、大きな影響は受けなかった拠点も多かったようである⁵⁾。

他方、COVID-19のまん延が、日系多国籍企業の海外 R&D 拠点設置にどのような影響を及ぼしたのか、十分な検証は実施できていない。少なくとも、2020年からの数年間は、新增設が困難な時期に相当していると考えられる。そのような中、自動車部品メーカーである TPR（株）は安徽環新集団股份有限公司と合併で、中国安徽省安慶市に技術センターとして TPR ARN (Anhui) New Energy R&D Co., Ltd. (TANE) の設立を発表した⁶⁾。また、ライオンは中国における製品開発能力の向上を目指して、2023年5月に獅王（上海）創新科技有限公司を上海に設立した⁷⁾。厳しい状況の中、新たに設立されたこれらの拠点の機能や役割、成果の輩出状況などについては、今後、確認していくことが必要である。

また、長年活動を継続してきた海外 R&D 拠点の閉鎖も確認できる。1990年にシャープが英国・オックスフォードに設立した Sharp Laboratories Europe Ltd. (SLE) は、2021年9月に活動を停止し、2024年1月には撤退となった⁸⁾。このシャープ欧州研究所は日系多国籍企業による海外 R&D 活動が本格化した時代に設立され、基礎研究も志向する R&D 拠点として知られてきた拠点である。設立から30年を経て、その役目を終えたことになる。廃止に至る背景や当該企業の R&D 活動の変化等が海外 R&D 拠点の存続に及ぼす影響について、今後さらなる検証が必要であろう。

2-6 日系多国籍企業における R&D 国際化の進展に関して

以上、日系多国籍企業における海外 R&D 拠点の設置動向を通じて、R&D 国際化の展開を概観した。2020年代については、まだ進行途上にあるので、今後の展開によっては段階の内容が大きく変化する可能性もある。

日系多国籍企業による R&D 活動の国際展開が本格化して、30年以上が経過した今日、年代によって様々な特徴を見いだすことができる。欧米の多国籍企業における R&D の国際化を研究した初期の成果によれば、多国籍企業における R&D の国際化は段階的に進行することを指摘する例も見られた。しかしながら、日系多国籍企業の海外 R&D 活動については、長期的な基礎研究を志向する R&D 拠点を活動初期から設置したり、現地自律性の高い拠点を次々と設置するなど、欧米の多国籍企業の特徴とは異なる動きを観察するこ

安田英土

とができた。

欧米企業と日本企業の間には、R&D 国際化のプロセスに多少なりとも相違が見られた理由は、どのような背景があるのだろうか。様々な理由は考えられるが、日系多国籍企業の場合、1970年代に初頭から R&D の国際化を進めた欧米多国籍企業を事例として分析する時間があったと言える。つまり、欧米多国籍企業を先進事例として、海外 R&D 拠点を展開することが可能であった⁹⁾。さらに、この時期の経済情勢や R&D 環境を背景として、ある種のブーム的な風潮があった事も否めない。日本代表する日系多国籍企業の多くが、一斉に海外 R&D 拠点を展開したということは、海外 R&D 直接投資におけるバンドワゴン効果のような要因も想起される。加えて、2000年代に地理的な展開、特に中国へ R&D 拠点を確保する日系多国籍企業が増加したことは、日系多国籍企業の R&D 国際化における大きな特徴と言えるだろう。

3. 日系多国籍企業における国際的 R&D 活動の成果動向

以上、日系多国籍企業における R&D 国際化の進展について概観を行った。日系多国籍企業における R&D 国際化は、地理的にも量的にも拡大の傾向を辿り、現在に至っている様子が理解できる。

他方、研究成果の把握は困難な側面が存在する。海外 R&D 活動を通じて、様々な技術や新製品が開発されたとしても、その全てが公表されるとは限らない。また、海外 R&D 活動から得られた成果報告書や技術レポートと言った内部報告書、プロジェクト等の成果報告書やプレゼンテーション資料といった内部資料については、第三者による入手はほぼ不可能である。このため、海外 R&D 活動による成果については、公表された情報（特許件数や論文発表数等）やアンケート調査に頼らざるを得ない。さらに言えば、特許や論文には質的な評価も必要な場合があり、件数の大小による単純な比較では意味をなさない状況も想定される。

成果の把握については、様々な問題が存在するが、ここでは入手可能な公開された情報から研究成果の把握を試みたい。比較的入手が容易で、DATA の信頼性も高いことから、限定的ではあるが、特許 DATA を用いた検証を行ってみる。海外 R&D 拠点によって輩出された特許 DATA を用いた分析は安田 (2007b) でも用いており、その有用性については確認済みである。

3-1 NEC 北米研究所における特許出願動向

ここでは、安田 (2007b) でも取り上げた NEC 北米研究所である NEC Research

Institute, Inc. と、改編された組織である NEC Laboratories America, Inc. の特許出願動向の把握を試みる。両組織の役割や機能の連続性は一端消滅しているが、北米研究所としての位置づけは変わっておらず、拠点の存続期間で言えば30年を超えている。

検索結果については表1に示す。日本への出願については、J-PlatPat 特許・実用新案検索を用いて検索を行った。検索項目「出願人／権利者／著者所属」で「エヌイーシー」and「ラボラトリーズ or ラボラトリー」and「アメリカ」を検索キーワードとして検索を行った結果、386件の特許がヒットした。NEC Laboratories America, Inc. 時代については、様々な検索項目とキーワードを組み合わせて検索を行ったところ、検索項目「書誌的事項」で「エヌイーシー」and「リサーチ」and「インスティテューテュ」を検索キーワードとした場合、6件の特許がヒットした。米国特許出願は USPTO Patent Public Search を利用して検索を行い、Assignee として、「NEC Research Institute」および「NEC Laboratories America」を検索キーワードとした。検索時期は2025年9月下旬から10月上旬であり、日本への出願は公知日、米国への出願は date で分類した。

NEC Research Institute, Inc. 時代は日本への出願、米国への出願ともに少ない様子が窺える。これは NEC Research Institute, Inc. 時代の NEC 北米研究所の役割が基礎研究志向に寄っていたためと考えられる。安田（2007b）でも示したように、NEC Research Institute, Inc. 時代は多数の研究論文を成果として輩出していた。論文共著者に見る研究ネットワークは、研究所近隣大学だけで無く、世界中の大学・研究機関に拡がりを見せていた。ところが、NEC Laboratories America, Inc. に改編された後、NEC 北米研究所の役割は事業寄りの活動に変更される事になる。この結果、NEC Laboratories America, Inc. としての特許出願が増加したと考えられる。

加えて、特許管理ポリシーの変更も増加の理由として指摘する事が可能であろう。NEC Research Institute, Inc. 時代に日本で出願された6件の特許については、出願人が日本電気になっている。発明人は NEC Research Institute, Inc. 所属者だが、日本への特許出願については現地法人ではなく、日本本社が行うという原則を取っていた可能性が高い。他方、NEC Laboratories America, Inc. に改編されてからは、NEC Laboratories America, Inc. が出願人となって日本への特許出願が行われている。明らかに特許管理ポリシーが変わっており、組織改編に伴って変更されたものと考えられる¹⁰⁾。

表1 NEC北米研究所からの特許出願動向

	日本への出願		米国への出願	
	NEC Research Institute, Inc.	NEC Laboratories America, Inc.	NEC Research Institute, Inc.	NEC Laboratories America, Inc.
1992年			3	
1993年			4	
1994年			7	
1995年			9	
1996年			5	
1997年			15	
1998年			21	
1999年			12	
2000年			19	
2001年			13	
2002年			11	
2003年	5		9	5
2004年	1	2	2	17
2005年		4		25
2006年		7		41
2007年		12		60
2008年		16		66
2009年		24		105
2010年		8		87
2011年		4		86
2012年		4		122
2013年		7		88
2014年		19		113
2015年		25		29
2016年		17		1
2017年		26		4
2018年		5		8
2019年		11		7
2020年		41		25
2021年		50		44
2022年		61		43
2023年		38		41
2024年		4		22
2025年		1		25

出所：J-PlatPat 特許・実用新案検索と USPTO-Patent Public Search の検索結果から筆者作成。

表1から明らかな事として、NEC Laboratories America, Inc.に改編されて、NEC北米研究所からの特許件数は増加したと言える。しかし、そのトレンドは一本調子の右肩上がりではなく、激減する時期もあれば、回復する時期もあるといった様子である。増減を繰り返す理由について、詳細は不明であるが、少なくとも特許を年間数十件以上輩出する能力を兼ね備えていると言えるだろう。米国内特許については、年間100件を超える年もあり、高い水準の研究能力を保持していると考えられる。

3-2 キヤノン海外研究所の場合

さらに、安田(2007b)でも取り上げたキヤノンの海外研究所のうち、現在も存続しているフランスのCanon Research Centre France S.A.S.(1990年設立)について、特許の出願動向を眺めてみたい¹¹⁾。同研究所も3-1で取り上げたNEC北米研究所同様、設立されて

30年以上経過している。表2は Canon Research Centre France S.A.S. による特許出願の動向を時系列的にまとめたものである。外国特許出願については検索用データベースとして Espacenet を利用した。Canon Research Centre France をキーワードとした検索を実行した。同時に、J-PlatPat 特許・実用新案検索を用いて、日本への特許出願動向を検索した。項目、キーワードは書誌的事項「キヤノン and リサーチ and フランス」である。検索時期は2025年9月下旬から10月上旬である。検索結果を表2に取り纏めた。

2008年までは、海外出願が毎年行われ、多少の増減はあるが、増加傾向にあると言えるだろう。しかしながら、2009年以降は海外出願が、ほぼ途絶えている状態になっている。散発的な出願しか行われていない。一方、日本国内向けの出願は1997年以降、途絶える事無く行われている様子が窺える。2025年の件数は途中経過となるが、2021年以降は30件台の出願件数で横ばい傾向にある。

他方、やや理解に苦しむ傾向も見られる。2004年から2012年の日本国内向けの出願が、低調な様子を見て取れる。ほぼ同時期、海外出願も減少し、出願がゼロになっていると考えられる年も多くなっている。日本国内向けの出願は2013年以降に回復傾向が見られるが、海外出願に関しては低調な状態が現在まで続いている。

なぜ、このような変化が生じているのか、詳細については不明であるが、日本国内向けの出願が継続的に行われている点は注目すべきである。これらの特許を詳しく見てみると、出願人が例外なく日本本社となっている。他方、発明人所属が Canon Research Centre France S.A.S. となっているので、間違いなく、Canon Research Centre France S.A.S. の研究成果に基づく特許であると考えられる。このような出願形式は、キヤノンの特許管理ポリシーに基づくと考えられると同時に、Canon Research Centre France S.A.S. の研究プロジェクトが、日本からの受注という形で処理されている可能性を指摘できる。すなわち、現地 R&D 費は日本のプロジェクトを受注して賄われており、その成果については、日本側に還元・管理されるという研究開発管理を採用している事が考えられる。

このような海外 R&D 活動の管理方式は、他社でも確認できるマネジメントシステムである。日系多国籍企業の海外 R&D 拠点が、日本本社サイドの研究プロジェクトや製品開発プロジェクトを受注し、その成果を日本側に還元するという研究開発体制は複数の日系多国籍企業で確認してきた。日本側のプロジェクトを受注する場合、研究成果の提供は必須となり、研究成果の管理についても厳密な対応が求められることになる。従って、Canon Research Centre France S.A.S. が、日本側から研究プロジェクトを受注しているとすれば、日本で出願される特許への貢献が多くなることが考えられる。

一方、欧州を中心とする海外特許出願が多く見られた背景には、当初、現地独立的なマネジメントシステムが採用されていた可能性を指摘できる。多数の日系多国籍企業が海外

R&D 活動を本格化した1980年代後半から1990年代初頭にかけて、基礎研究志向の強い拠点や Corp. R&D 系の拠点では、現地の創造性を確保するという観点から、現地の自律性を高めるマネジメントシステムを採用する企業が多く見られた。しかしながら本社側の期待とは裏腹に、現地から研究成果が届かないという不満も本社側に募ることになる。これらの特徴は、本論文 2. で述べた発展期の90年代から転換期の2000年代の移行期に、海外 R&D の見直しを行う理由の一つにもなった。1980年代の終盤に設置された海外 R&D 拠点は、2000年前後に設立後10年という期間を迎えることとなる。本社サイドにしてみれば、鳴り物入りで開設された海外 R&D 拠点で、10年経っても目ぼしい成果が輩出されない事に対して、不満を募らせることに繋がった。この結果、日本本社サイドが海外 R&D 拠点の活動をコントロールする動きが強まったケースが複数存在する¹²⁾。このような背景を考慮すると、Canon Research Centre France S.A.S. の場合、まさに各種活動内容の見直しや、管理体制の見直しなどが2010年代に実施された可能性を指摘できる。

表2 Canon Research Centre France S.A.S. の特許出願動向

	出願先国				海外出願計	日本国内出願
	フランス	欧州	米国	英国		
1995年	3				3	
1996年	2				2	
1997年	1				1	6
1998年	2				2	8
1999年	1	1			2	11
2000年	4	2	1		7	20
2001年	6	1	2		9	10
2002年	3		1		4	12
2003年	7		2		9	10
2004年	2	1	3		6	2
2005年	7		2	1	10	3
2006年	7		1		8	1
2007年	3		1		4	3
2008年	3		2		5	3
2009年					0	3
2010年					0	2
2011年					0	2
2012年					0	3
2013年			1		1	7
2014年					0	6
2015年					0	10
2016年					0	13
2017年					0	11
2018年					0	16
2019年					0	27
2020年					0	24
2021年		1	1	1	3	32
2022年		2	1		3	32
2023年					0	35
2024年					0	30
2025年	1				1	14
合計	52	8	18	2	80	356

出所：J-PlatPat 特許・実用新案検索との Espacenet 検索結果から筆者作成。

以上、設立以来30年以上活動を続けている NEC の北米研究所とキヤノンのフランス研究所を例として、特許の輩出動向を検証してみた。両研究所とも、研究成果の一つである特許の輩出が継続して行われているとともに、設立当初に比べると、近年の輩出件数は増加している様子を見て取ることができる。しかしながら、特許の輩出件数の傾向は一概ではなく、両研究所とも増減を繰り返す傾向を示している。また、30年を経過する中で、研究所の活動内容や研究成果の取り扱い体制を変更する様子が窺える結果となっている。

海外 R&D 拠点の運営、海外 R&D 活動から生じた成果、成果の管理等、海外 R&D マネジメントの進め方は企業による相違だけでなく、同一企業内であっても拠点やプロジェクトによって相違が存在すると考えられる。

4. 海外 R&D 拠点の将来計画調査結果について

安田 (2023) では、これまでに筆者が三回実施した海外 R&D 拠点に対するアンケート調査結果に基づいて、時系列的な変化の検討を行った。この中で、拠点の設立時とアンケート調査回答時点における現地拠点の機能について、質問した結果の比較を行っている。質問文は「日本市場向け新製品を開発すること」、「現地市場向け新製品を開発すること」、「世界市場向け新製品を開発すること」を取り上げた。三回の調査全てにおいて、上記質問の重要性は設立時よりもアンケート調査回答時に上昇していた。回答拠点は、Corp. R&D 系の性格が強い拠点と事業部 R&D 系の性格が強い拠点が混在している。しかし、多くの海外 R&D 拠点で設立当初の計画より、活動が進むにつれ事業への貢献が重視される傾向にあることを示す結果と言えるだろう。

本稿では、安田 (2023) では取り上げなかったアンケートの回答結果を用いて、日系多国籍企業の海外 R&D 活動の変化について検討を行ってみたい。各回のアンケート調査では、回答拠点に対して、調査時点から5年以内の R&D 活動に関する将来計画を質問している。ここでは、製品開発機能、研究機能、日本拠点との連携、現地拠点機能の将来計画に関する回答結果を取り上げてみる。設問に対する回答は「非常に良く当てはまる /5」から「全く当てはまらない /1」の五段階スケールで求めた。以下の表では、各回の回答平均値を示す。

4-1 海外 R&D 拠点における製品開発機能の将来計画

まず、海外 R&D 拠点における製品開発機能に関する将来計画を見てみたい (表 3)。各回の回答拠点、回答数は異なっており、回答結果の比較については注意を要する。回答結果の解釈には制約があるものの、「進出先地域市場向け製品の開発機能を強化する」に

対する回答結果は、毎回重要度が上昇する様子が窺える。また、現地・日本・世界市場向けの製品開発機能強化意向について、各回とも大きな変化がないことは、既に機能を持ち合わせている拠点、すなわち現状維持の意向が強い拠点が多く存在している可能性が考えられる。また、海外 R&D 活動に事業への貢献が求められるケースも多く、各拠点とも製品開発機能の強化は重要課題の一つとして捉えられているのであろう。

表3 海外 R&D 拠点における製品開発機能の将来計画

設問	2006年調査 N=43	2014年調査 N=69	2020年調査 N=46
現地市場向け製品の開発機能を強化する	3.90	3.96	3.58
日本市場向け製品の開発機能を強化する	3.05	2.55	3.09
進出先地域市場向け製品の開発機能を強化する	2.98	3.34	3.38
世界市場向け製品の開発機能を強化する	3.63	3.56	3.58

出所：アンケート調査結果から筆者作成。

4-2 海外 R&D 拠点における研究機能の将来計画

次に、海外 R&D 拠点の研究機能に関する将来計画の回答結果を見てみたい（表4）。研究に関わる機能については、各回とも強化を志向する回答結果が得られている。事業への貢献を強化する傾向が強く出ている回答結果が得られているものの、現地拠点の研究に関わる機能を強化する意向を持ち合わせている拠点が少なからず存在している様子が窺える。これまでの研究でも明らかであるが、海外 R&D 拠点が進出先の現地研究コミュニティと関係性を築くことは、研究寄りの活動における研究成果の輩出に結びつく可能性が高い（安田・長平2016）。他方、現地研究コミュニティと研究面の関係性を構築するためには、時間が掛かることも考えられる。設立から年数が経過することによって、関係性が構築され、現地研究機関等の協力が可能となり、研究面の活動を強化する意向が強くなっているとも考えられる¹³⁾。

表4 海外 R&D 拠点における研究機能の将来計画

設問	2006年調査 N=43	2014年調査 N=69	2020年調査 N=46
既存の製品分野にとらわれず、企業グループレベルの R&D 活動の一環として基礎研究機能を強化する	2.56	2.82	2.93
企業グループで利用可能な基礎研究成果に基づいた商業化可能性を探る応用研究機能を強化する	2.98	3.09	3.49
現地大学との共同研究を強化する	2.45	2.79	3.17
現地研究機関との共同研究を強化する	2.51	2.68	2.85

出所：表3に同じ。

4-3 日本拠点との連携の将来計画

続いて、日本側拠点との連携に関する意向を見てみたい。表5は日本側の R&D 部門との連携を強化する意向について、質問した結果である。調査の回を追うごとに日本側との連携意向が強まっている様子を見て取れる。ある意味、現地の独立性維持よりも、日本側との連携を強化し、企業内部やグループ内での存在感を高めたいという現地の意向を示した結果かもしれない。他方、日本側の管理が強くなり、現地の独自性や独立性が薄まっている傾向を示していると捉えることもできる。

表5 海外 R&D 拠点における日本側との連携将来計画

設問	2006年調査 N=43	2014年調査 N=69	2020年調査 N=46
日本側親企業の R&D 部門／研究所との連携を強化する	3.76	3.93	4.11

出所：表3に同じ。

4-4 R&D 拠点の機能に関する将来計画

最後に、海外 R&D 拠点の機能強化に関する回答結果を見てみたい。「我々は現地 R&D 機能の変更する計画を検討している」という設問に対する回答は、低下傾向がみられる。既に述べたように、サンプル数や回答拠点多各回で異なっているため、解釈は慎重に行う必要がある。ただ、2006年調査における回答平均値が最も高くなっていることは、2-3で述べた機能や役割の検討を行う「転換期」の時期と一致している。やはり、この時期が日系多国籍企業の海外 R&D を見直す時期に当たっていたと捉えるべきであろう。R&D 機能の縮小や廃止を計画している拠点は少ないと言えそうだが、拡大意向を持つ拠点多減少する傾向にある。1980年代から本格化した日系多国籍企業の海外 R&D の機能も十分な機能を持つ成熟期に差し掛かかっている証かもしれない。

表6 海外 R&D 拠点における機能拡張将来計画

設問	2006年調査 N=43	2014年調査 N=69	2020年調査 N=46
我々は現地 R&D 機能の変更する計画を検討している	2.54	2.35	2.32
我々は現地 R&D 機能を縮小する予定である	1.75	1.48	1.73
我々は現地 R&D 機能を廃止する予定である	1.39	1.14	1.24
我々は現地 R&D 機能を拡大する予定である	3.55	3.38	2.98

出所：表3に同じ。

5. まとめ—日系多国籍企業における R&D 国際化研究の課題

以上、日系多国籍企業にける R&D 国際化について振り返りを行ってみた。1980年代に本格化した日系多国籍企業における国際的な R&D 活動の取り組みは、30年を経過して企業活動の一部として定着しているように見える。今後も、海外 R&D 拠点の新設や撤退を繰り返しつつ、国際的な R&D 活動は継続するものと考えられる。但し、地理的拡大や拠点数増加といった R&D 活動国際化の拡大スピードは低下することが予想される。

他方、本稿で明らかにしたように、日系多国籍企業における R&D 国際化の過程を振り返ってみると、試行錯誤とも言える進展と停滞を繰り返していることが理解できる。大きな転換期は、やはり2000年前後の時期と言えるのではないだろうか。海外 R&D 拠点が相次いで設置されるようになったのが1980年代の終盤から1990年代の初頭。この時期から概ね10年を経過した時期が2000年前後となる。さらに、IT 革命が一段落したのも2000年前後であり、事業の見直し機運が高まった時期とも言えるだろう。黎明期に設立された海外 R&D 拠点の役割や機能が見直されたり、日本本社側が主導するマネジメントに変更されるケースが観察された。中には、閉鎖や統合される海外 R&D 拠点が出現した。地理的展開の拡大も含め、やはり2000年前後は日系多国籍企業にとって、海外 R&D 活動の転換となる時期であったと考えられる。これは海外 R&D 活動だけでなく、日本企業における R&D 活動の在り方そのものが再検討・再定義される中での変化であったかもしれない。国内外の R&D 活動を問わず、成果の輩出が求められ、事業への貢献を重視する流れへ変化したとも言える。

Laurens, P., et al. (2015) では、1990年代半ばから2000年代半ばにかけての特許データ等を用いて R&D 国際化の検討を行っている。この結果、R&D の国際化率は23%程度に止まっており、一部、国内回帰の動きもみられる。また、海外の技術資源獲得や活用は、R&D 国際化の重要な推進要因であるが、市場志向、つまり製品開発目的の R&D 国際化要因との差は縮まっていると指摘している。彼らの指摘は、本稿で明らかになった日系多国籍企業の R&D 国際化の特徴と類似していると言える。本稿の2. では、事業への貢献、つまり製品開発の機能が求められる方向へ日系多国籍企業の海外 R&D 活動が進んできたことを指摘した。また、本稿3. と4. で提示したデータは、日系多国籍企業の海外 R&D 活動が、製品開発や事業への貢献を重視する傾向を示すものであった。つまり、R&D 国際化が成熟期に入り、事業への貢献を重視する活動に向かっているのは日系多国籍企業に限った話ではない。日系多国籍企業より早く、R&D 活動の国際化を進めた欧米多国籍企業においても同様の傾向がみられる、ということになる。

日系企業、欧米系企業とも、今後海外 R&D 拠点の新設が大幅に増加することは考えにくい。他方、アジア系企業による海外 R&D 拠点開設の動きは、増加する可能性があり得る。しかし、アジア系企業による海外 R&D 活動強化の要因ならびに発展経路が、欧米系企業や日系企業と大幅に異なることも想定しにくい。従って、企業における R&D 国際化の研究潮流は、これまでの R&D 国際化における問題やプロセスの解明といった評価的な視点に基づく方向性が考えられる。こうした評価の視点から言えば、COVID-19前後のデータによる比較検討も、今後重要な課題になる可能性がある。さらに、R&D からイノベーションへ結びつく構造の解明やグローバルレベルでの統合といった問題は、重要な研究テーマであり続けることが予想される。

6. おわりに

以上、日系多国籍企業における R&D 国際化について、これまでの研究成果も踏まえながら、その進展の特徴を時系列的に整理する試みを行った。Laurenza, P, et al. (2024) は、多国籍企業における R&D 国際化が一時的な停滞にあるものの、その重要性は変わっていないと見ている。さらに、国際ビジネス研究における R&D 国際化の探求は引き続き重要な課題としている。本稿では日系多国籍企業の R&D 国際化の特徴を時代別に分類し、現在は成熟期としているが、今後衰退していくとは考えていない。こうした点で、Laurenza, P, et al. の現状認識と一致していると言えるだろう。国際的な R&D 活動は企業活動の一環であるが故、経済環境や企業の業績に影響を受けることが十分予想される。こうした点を考慮すれば、日系多国籍企業の海外 R&D 拠点の統廃合や機能の転換の可能性は今後も大いにあり得る。

日系多国籍企業における R&D 国際化研究の課題で言えば、先述のようにいくつかの検討事項が考えられる。さらに付け加えるならば、実務面と連携した研究取り組みが必要ではないだろうか。国際ビジネス研究やイノベーション研究、研究開発管理論といった学術的な領域における R&D 国際化研究は、多数の成果を輩出している。こうした学術研究で得られた知見が、実務面に十分還元されていないのではないだろうか。この点を、今後の重要研究課題に位置付けて、R&D 国際化研究ならびにグローバル・イノベーション研究の取り組みを進めていきたい。

本稿の作成にあたって、JSPS 科研費21K01701, 16K03880, 24530472, 17730245の助成で得られた研究成果の一部を利用した。

註

- 1) 日系多国籍企業の R&D 国際展開については, Odagiri, H. & Yasuda, H. (1996), (1997) を参照。
- 2) 時代の区分, 各時代の段階については, 筆者独自の見解に基づく。なお, こうした時代の区分・段階分けについては, 組織学会2017年度研究発表大会「日系多国籍企業における海外 R&D 活動の発展と限界」の研究報告でも実施した。
- 3) 2006年7月20日に実施した企業 R&D 関係者インタビューに基づく。
- 4) アジア地域への日系多国籍企業 R&D 展開については, 安田 (2006) で詳しく述べている。
- 5) 2021年に6社, 2023年5社の R&D 関係者にインタビュー調査を実施した。
- 6) 同社2022年2月9日プレスリリースによる。
- 7) 同社2023年1月31日プレスリリースによる。
- 8) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧2025年版」による。
- 9) 欧米多国籍企業を対象とした初期の R&D 国際化研究例として, Mansfield, E., et al. (1979); Hirschey, R. & Caves, R.E. (1981) などもあり, 学術的にも欧米企業を対象とした R&D 国際化研究が進んでいた。
- 10) 海外 R&D 活動から得られた特許の管理については, 企業によってあるいはプロジェクトによって様々なケースがあり得る。
- 11) 安田 (2007b) で明らかになったように, キヤノンの海外 R&D 拠点所属者による論文発表は比較的低調である。他方, 特許出願については, 重要視される社内風土が存在すると考えられる。
- 12) 安田 (2007a) に詳しく述べている。
- 13) 回答者のバイアスの可能性も考えられる。回答者の多くは, 自らが研究や技術開発に携わってきた方々と考えられる。こうした経験は, 研究機能の強化を後押しする要因になると思われる。

参考文献

- Buderl, R. (2000) ENGINES OF TOMORROW, Simon & Schuster. (邦訳; ロバート・ブーデリ 著, 山岡洋一/田中志ほり訳 (2001)『世界最強企業の研究戦略』日本経済新聞社).
- Dachs, B., Amoroso, S., Castellani, D., Papanastassiou, M., von Zedtwitz, M. (2024). The internationalisation of R&D: Past, present and future. *International Business Review*, 33 (1), 102191.
- Hirschey, R. & Caves, R.E. (1981). Research and transfer of technology by multinational enterprises. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 43 (2), 115-130.
- Laurenza, P., LeBasb, C., Schoenc, A., Villard, L., Larédod, P., (2015). The rate and motives of the internationalisation of large firm R&D (1994–2005): Towards a turning point? *Research Policy*, 44 (3), 765-776.
- Mansfield, E., Teece, D. and Romeo, A. (1979). Overseas Research and Development by US-Based Firms. *Economica*, 46, 187-196.
- Odagiri, H. & Yasuda, H. (1996). The determinants of overseas R&D by Japanese firms: an empirical study at the industry and company levels. *Research Policy*, 25 (7), 1059-1079.

- Odagiri, H. & Yasuda, H. (1997). Overseas R&D Activities of Japanese Firms. In A.Goto & H. Odagiri (Eds.), *Innovation in Japan*. (pp.204-228) Oxford: Oxford University Press.
- 安田英土 (2006) 「日本企業における国際的 R&D 活動の新潮流」, 『情報と社会』, 第16号, 133-146.
- 安田英土 (2007a) 「日本企業における海外 R&D マネジメントの変遷について」, 『情報と社会』, 第17号, 107-126.
- 安田英土 (2007b) 「日系多国籍企業におけるグローバル R&D 活動ネットワークの分析」, 『研究技術計画』, 第22巻第2号, 146-166.
- 安田英土 (2016) 「中国における日本企業の R&D 活動の目的と機能に関する研究」, 『江戸川大学紀要』, 第26号, 1-10.
- 安田英土, 長平彰夫 (2016) 「日本企業の海外 R&D 活動における研究成果輩出促進要因に関する分析」, 『日本経営システム学会誌』, 第32巻第3号, 305-311.
- 安田英土 (2023) 「継続的なアンケート調査の有効性に関する検討—日系多国籍企業海外 R&D 拠点に対するアンケート調査結果から—」, 『江戸川大学紀要』, 第33号, 403-412.