

# 日本企業における海外 R&D 活動撤退の実態について

安田 英土\*

## 要 約

言うまでもなく、日本企業の海外 R&D 活動は、1980 年代の後半から本格化した。今日の日本企業、特に医薬品産業やエレクトロニクス産業、自動車・部品産業に属する企業を中心として、海外 R&D 活動自体が目新しい取組ではないと言えるだろう。他方、初期に設置された拠点の中には、その役割を終え、閉鎖される拠点も見られる。その他、様々な理由によって、統廃合される日本企業の海外 R&D 拠点多くなくない。そこで、本稿では、かつて筆者が収集したデータを活用し、日本企業の海外 R&D 活動の撤退・統廃合の実態について整理を試みた。この結果、1991 年末に活動を行っていた日本企業の海外 R&D 拠点 474 拠点のうち、2017 年 10 月時点で生存している拠点は、わずか 116 拠点（24.5%）に過ぎない事が判明した。

キーワード：日本企業、多国籍企業、海外 R&D 活動、海外事業撤退

## 1. はじめに

日本企業による海外 R&D 活動は、1980 年代後半から活発化したと言える。こうした活動の背景には、現地の進んだ技術資源を活用する事や現地市場向け・世界市場向けの製品を開発・改良する目的があったと言える（Odagiri and Yasuda, 1997）。当初、欧米地域に R&D 拠点を構える日本企業が相次いだ。2000 年代に入り、その進出先が大きく変化してきた。技術先進国である欧米地域ではなく、新興国、特に、中国へ R&D 拠点を設置する日本企業が急増した（安田, 2003）。他方、初期に設置された拠点の中には、その役割を終え、閉鎖される拠点も見られるようになった。また、親会社の業績悪化や合併等に伴って、整理・統廃合される海外 R&D 拠点多く観察された。加えて、親会社と海外 R&D 拠点の間に、対立・

方向性のズレ等が生じ、閉鎖される拠点なども観察される。

しかしながら、海外 R&D 活動あるいは海外 R&D 拠点設置の要因分析と比較して、海外 R&D 活動からの撤退要因を分析した例は極めて少ない（Håkanson and Kappen, 2016）。本稿では、海外 R&D 活動からの撤退に関する研究の試みとして、日本企業の海外 R&D 活動撤退について、実態把握を行ってみたい。今後、詳細な海外 R&D 活動撤退研究を進めるために、本稿では基本的なデータの整理を試みるものである。

## 2. 日本企業による海外 R&D 活動のトレンド

上述したように、日本企業の海外 R&D 活動は、欧米諸国を中心に R&D 拠点を設置する事によって、1980 年代後半から本格化したと言える。量的な拡大については、経済産業省（通商産業省）が行ってきた「海外事業活動基本調査」を活用すれば、容易に把握する事ができる。経済産

2017 年 11 月 30 日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 イノベーション論, 企業経済学

業省（通商産業省）が1983年に行った「第2回海外事業活動基本調査」によれば、日本企業が海外で支出した研究開発費は146億9,600万円となっている。一方、2016年に実施された「第46回海外事業活動基本調査」によると、日本企業が2015年度に海外で支出した研究開発費は、8,433億6,700万円に上っている。また、この「第46回海外事業活動基本調査」における海外研究開発費の支出を地域別で見ると、北米地域の割合が45.6%、欧州地域の割合が19.6%、アジア地域の割合が33.1%となっている。一方、日本企業における海外研究開発費の内訳が確認できる最も古い「第4回海外事業活動基本調査」（1990年実施）の結果を見ると、アジア地域の支出割合は僅か9%に過ぎなかった。これは、現在の日本企業による海外 R&D 活動が、1990年代初頭と比較して、アジア地域での活動規模を大きくしている証左であると言える。

日本企業の海外 R&D 拠点設置先も、かつては欧米地域偏重であった。日本企業が設置した海外 R&D 拠点を1992年に調査した結果、延べ件数で508カ所の拠点を確認する事ができた。このうち、北米に設置された拠点は55.5%に達し、欧州が25.4%となっていた。一方、アジア地域に設置された拠点は16.3%に過ぎなかった（Odagiri and Yasuda, 1997）。しかしながら、その後、日本企業によるアジア地域の研究開発活動は、特に、中国で大幅に進捗したと言って良い。中国に置かれた日本企業の海外 R&D 拠点は、2000年代に入ってアメリカを上回る新設件数となった（安田, 2003）。量的な拡大だけでなく、地理的な拡大も確実に進展してきた事を確認できる。

### 3. 海外 R&D 活動撤退に関する研究・調査例

#### (1) 海外 R&D 活動撤退に関する研究例

以上のような量的・地理的拡大の一方、日本企業の海外 R&D 拠点の中には、その役割を終え、あるいは何らかの理由によって廃止・統合される拠点多も早い段階から観察された。例えば、安田

（2003）では、Odagiri and Yasuda（1997）で確認された1991年末時点の海外 R&D 拠点について、生存状況の調査を実施している。追跡調査の結果、1991年末に活動の実態を把握できた474カ所の日本企業海外 R&D 拠点のうち、2003年8月時点で生存していると想定される海外 R&D 拠点の数は322拠点となった。つまり、1991年末時点で海外 R&D 活動に取り組んでいると判断しうる拠点のうち、2003年8月における生存率は約68%という事である。1991年末時点から2003年8月時点まで、所在地や名称、研究内容がほぼ変化せず、活動を続けている拠点の数は111拠点に過ぎなかった。残りの211拠点は、名称の変更、活動内容の変更、他拠点との統合などを行いつつ、活動を継続してきた事が推察される。つまり、日本企業の海外 R&D 活動は、海外 R&D 拠点のスクラップ&ビルドを伴いながら、量的・地理的な拡大を遂げたと言えるだろう。

一方、多国籍企業の海外 R&D 拠点を対象として、撤退研究を行った例は極めて少なく、筆者の知りうる限り L. Håkanson and P. Kappen（2016）のみである。L. Håkanson and P. Kappen（2016）では、1992年にスウェーデン企業を対象として実施した、海外 R&D 活動のアンケート調査結果を用いた分析を行った。彼らが1992年に行った調査では、74カ所の海外 R&D 拠点を確認している。2013年にフォローアップ調査を行ったところ、2012年現在も存続している拠点が43拠点（58%）であったという。廃止確率を従属変数に、設立形態（買収拠点か否か）、組織内統合度、現地浸透度、グローバル市場志向性、自律性を独立変数とした回帰分析を彼らは行った。この結果、設立形態と組織内統合度は、廃止確率を上昇させる可能性を持つとしている。一方、現地浸透度やグローバル市場志向性は、廃止確率を低減させる影響があるとした。統計的有意性はないものの、自律性も廃止確率を低減する可能性があるとされている。その他、コントロール変数では現地市場成長率が廃止確率に対して負の影響を、現地使用言語が英語であれば廃止確率に対して正の影響を及ぼすことを報告している。組織内統合

度が廃止確率を上昇させるという結果は、仮説とは真逆の結果であり、驚くべき結果ではあるものの、その他の仮説はほぼ支持されている。最後に彼らは、多国籍企業が海外 R&D 活動からどのように撤退すれば、価値ある技術能力の喪失を最小化できるのか、海外 R&D 拠点で雇用する技術者や研究者の喪失を防ぐ事ができるのか、という問題点を指摘している。その上で、「海外 R&D 拠点を最も良い状態で閉鎖するために、多国籍企業の管理者達はどうすれば良いのか?」という疑問に答える事は、研究に値する課題であると述べている。

また、安田 (2017) では 2006 年 3 月に実施した日本企業の海外 R&D 拠点に対するアンケート調査結果を利用した撤退分析を行った。アンケートに回答を寄せた 43 拠点のうちデータの利用が可能であった 39 拠点について 2017 年 8 月時点における生存の有無を調査した。この結果、32 拠点が存続し、7 拠点が閉鎖あるいは統合されていることが明らかとなった。従属変数を生存拠点 1、廃止・統廃合拠点 0 として、アンケート回答結果を独立変数とするプロビットモデルによる回帰分析を行った。

この結果、

- ・**組織内統合度変数**【アンケート質問項目「日本本社 R&D 部門から、研究要員を受け入れている」「第三国にある自社グループ内研究所から、研究要員を受け入れている」「我々の R&D 要員を日本本社研究所へ派遣している」「我々の R&D 要員を第三国にある自社グループ内研究へ派遣している」の回答結果 (5 段階リカートスケール) の合計値】。
- ・**本社 R&D 部門との連携・結びつき変数**【アンケート質問項目「日本本社の研究所から導入したものである」「我々は日本側親企業の研究所と共同研究を行っている」「日本国内 R&D 拠点との連携を強化する」の回答結果 (5 段階リカートスケール) の合計値】。
- ・**世界市場志向性変数**【アンケート質問項目「世界市場向け製品の開発機能を強化する」の回答結果 (5 段階リカートスケール) が、5 あ

るいは 4 を 1、その他を 0 とするダミー変数】。の三変数が正に有意な結果となった。他方、

- ・**組織特性変数**【アンケート質問項目「R&D 活動を管轄する日本側部署」に対して、「本社製品事業部門である」と回答した場合 1、その他を 0 とするダミー変数】。
- ・**現地自律性変数**【アンケート質問項目「中核的技術を独自開発したものである」「我々の R&D 要員の推薦で新規要員を採用している」「我々の R&D テーマは我々自身で決定されている」の回答結果 (5 段階リカートスケール) の合計値】。

の二変数は負に有意な結果となった。

つまり、組織内統合の高さや本社 R&D 部門との連携・結びつきの強さ、拠点活動の世界市場志向性の強さは、現地 R&D 拠点の生存確率を向上させる事になる。一方、拠点の組織特性 (この場合、事業部 R&D 系拠点) や現地自律性の高さは、日本企業の海外 R&D 拠点の生存可能性を押し下げる影響を持つ事になる。

## (2) 海外 R&D 活動撤退に関するインタビュー調査例

海外 R&D 活動からの撤退を体系的に調査している例は見当たらない。ここでは、筆者がこれまでに取り組んできた海外 R&D 実態調査の中から、いくつかの撤退事例を記述してみたいと思う。

まず、第一の事例として、親会社側の理由によって海外 R&D 活動から撤退した例を述べてみたい。この企業は 1930 年代に創業した電気機器メーカーである。

「現在の従業員数は 3,000 人弱 (連結) であるが、中国やタイ、マレーシアに拠点を有している。この中国の拠点に R&D 機能を付与した。1999 年に R&D 部門を工場内に設置し、3 名のスタッフから活動をスタートさせた。当時、他社が中国で R&D を実施し成功を取めた事、人件費が低廉な事などから現地での R&D 活動をスタートさせた。しかしながら、その後、会社全体で大規模なリストラが実施され、この過程の中で、中国の R&D 機能が廃止される事となった。優秀な

人材の確保にも成功し、比較的困難な研究テーマに取り組み始めていただけに、十分な成果を上げることなく廃止に至った事は残念な結果と言える」(インタビュー実施時期: 2004 年)。

この事例は、日本側親会社の業績悪化に伴う海外 R&D 拠点廃止の例と言える。海外子会社が本国親会社側の理由、多くの場合は業績悪化・事業改革などの影響によって、廃止・統合される結果は直感的に理解しやすい。

次に、第二の事例を取り上げてみたい。この事例は、当初の研究目的を達成した事による拠点閉鎖事例である。この企業は、日本を代表するエレクトロニクスメーカーであり、多数の海外 R&D 拠点を展開している。

「技術の獲得を目的として、欧州のベンチャー企業の買収を行った。しばらく、現地研究拠点として維持したが、技術の獲得・吸収が完了し、技術部門を残して売却した」(インタビュー実施時期: 2004 年)。

この事例は、技術の獲得・吸収を目的とした海外 R&D 拠点の買収であった。このため、技術の確保が済んだ事によって、当初の目的を達成した事となり、再売却が行われた事になる。こうした事例は、他にも、特定の技術開発に成功した場合や、特定の新製品開発に成功した場合などが考えられる。特定の開発プロジェクトが達成され、拠点の閉鎖統合が行われるケースも想定される。

さらに、第三の事例を述べてみたい。この事例は、当初の目論見通り、現地 R&D 拠点の運営が行えなくなったケースである。当該企業は、日本を代表する製薬メーカーであり、グローバルに医薬品の研究開発を展開している企業である。

「抗がん剤の開発を目指して、欧州のバイオベンチャー企業を 2000 年代に買収した。研究者が設立したベンチャー企業でもあり、当初、現地主導型のマネジメントを展開していた。その後、期待された成果が輩出されない事や、日本側とコミュニケーション上の問題が生じるようになってきた。このため、日本本社から人材を送り込んだものの、最終的には、手放す事となった」(インタビュー実施時期: 2015 年)。

この事例は、まさに日本企業が海外 R&D マネジメントで直面してきた問題を包含している。現地と日本本社の情報交換、そして現地の自律性と統制の問題は、これまで幾度となく指摘されてきたマネジメント上の問題点である(浅川, 2011; p. 69, p. 267)。筆者の分析でも、日本側への研究成果輩出・提供を意図するのであれば、現地の自律性を制限し、日本側の統制を高める必要性が示されている(安田・長平, 2016)。さらに、Håkanson and Kappen (2016) では、買収された海外 R&D 拠点の廃止確率が高くなる事、安田 (2017) では、現地自律性の高さが拠点の廃止可能性を高める事が、統計的に示されている。現地の自律性をどの程度認め、日本側の統制をどの程度強めるのか、といった問題は、海外 R&D 拠点を運営する上で、非常に大きなマネジメント上の課題と言える。また、海外 R&D 拠点が日本側の期待する成果を輩出できるかどうかは、海外 R&D 拠点の存続に大きな影響を与えうる(安田, 2010)。

最後に、第四の事例を取り上げてみたい。第一の事例と共通する部分もあるが、日本側親会社の合併・統合に伴う、海外 R&D 拠点の統廃合が観察される。例えば、2000 年代に入ると日本では、大型の企業合併・統合が相次いだ(2002 年; 川崎製鉄と日本鋼管の経営統合(翌年 JFE スチールに商号変更), 2004 年; 松下電器産業による松下電工の子会社化, 2005 年; 第一製薬と三共の経営統合, 2005 年; 山之内製薬と藤沢薬品工業の合併, 2007 年; 田辺製薬と三菱ウェルファーマの合併, 2009 年; パナソニックによる三洋電機の子会社化, 2012 年; 新日本製鐵と住友金属工業の合併など)。何れのケースも、単独で海外に R&D 拠点を展開しうる企業同士の大型合併・統合事例と言える。こうした場合、合併・統合後の事業再編・再構築の過程で、重複する事業や拠点の統廃合が行われるケースは多く見られる。

実際に、合併を経験した製薬企業の欧州開発拠点に対するインタビュー調査では、「当拠点は合併前の企業が、かつて買収した拠点である。買収後 20 年ほど現拠点が維持されてきた。日本本社

の二社が合併した事で、現在の形になっているが、合併前と合併後で当拠点の役割に変更は無い。但し、合併前に両社が欧州に保有していた基礎研究所は二つとも閉鎖された」（インタビュー実施時期：2006年）。

この事例の場合、合併した両社で地域的に事業の強弱が存在していた。このため、合併前の企業が強い地域で合併後も拠点を残し、弱い方の企業の拠点を閉鎖していく方法が採られたという。いずれにしても、日本側親会社の合併によって、重複する海外 R&D 拠点の整理や海外 R&D 機能に変更されるケースは珍しいことではない。

### (3) 海外 R&D 活動撤退に関するその他の例

最後に、各社が公表した海外 R&D 活動撤退・拠点統廃合の事例について述べてみたい。旧田辺製薬は米国の研究子会社における新薬基礎研究の中止を公表している。基礎研究を日本に集中し、研究の効率性を高めることを目的としたものであった（表1参照）。この場合、必ずしも業績の悪化を理由とする撤退とは言えないが、R&D 部門の効率化を目指した取組と言え、上述した第一の事例に相当するケースと言えるだろう。

表1 旧田辺製薬の海外研究所閉鎖を報じる新聞記事

田辺製薬、米での基礎研究撤退 — 日本集中で効率化。
<p>田辺製薬は来春までに米国の研究子会社による新薬基礎研究を中止し、研究機能を日本に集約する。米子会社は外部研究機関の研究開発を支援する業務に役割を転換する。世界的に新薬の開発コストが増大するなかで、研究基盤の厚い日本に資源を集中し、新薬研究を効率化する。日本の医薬品メーカーは一九九〇年代に相次いで米国に研究拠点を設けたが、思ったような成果をあげていない。田辺が海外での自主研究路線を事実上断念したことで、見直しの動きが広がりそうだ。</p> <p>研究業務を中止するのはタナベ・リサーチ・ラボラトリーズ USA (TRL, カリフォルニア州)。田辺は九〇年に同社を設立し、日米二カ国で新薬の候補となる化合物を探す研究体制を敷いてきた。過去十年間でTRL に約百億円の資金を投じたが、製品化につながる具体的な成果が得られず、研究体制の見直しが必要と判断した。</p>

出所：2000年10月11日日本経済新聞朝刊15頁。

また、中外製薬は2002年にスイスの製薬大手ロシュの傘下に入ったことによって、海外 R&D 活動の見直しを行っている（表2参照）。アメリカに設置していた研究部門の必要性が低下したとして、2003年7月に閉鎖した。同時に、アメリカの研究機能を国内の研究所に移管するとしている。この事例は、上述した第四の事例に相当すると言える。親会社である中外製薬のロシュ・グループ入りに伴って、国内外の R&D 拠点や生産拠点が整理・統廃合された。M&A に伴う海外 R&D 活動の縮小例と言えるだろう。

他にも観察される実際の事例としては、キヤノンの欧州研究所（イギリス）の廃止と米国研究所の統廃合事例、NEC 北米研究所の基礎研究志向から開発研究志向への転換など、いくつかの事例が存在している<sup>(1)</sup>。日本企業の場合、1980年代半ば～後半にかけて海外 R&D 活動が本格化した。このため、10年程度の時期が過ぎた1990年代後半～2000年代初頭にかけて、海外 R&D 活動を見直し・再構築する企業が少なくなかった。また、

表2 中外製薬の海外研究部門閉鎖を報じる新聞記事

米の研究部門を閉鎖、中外、国内2ヵ所に集中。
<p>中外製薬は米一〇〇%子会社である中外ファーマ・ユー・エス・エー (CPUSA, カリフォルニア州サンディエゴ) の研究部門を七月七日付で閉鎖すると発表した。昨年十月にスイス大手ロシュの傘下に入り、海外に自前の研究拠点を置く必要性が低下したため。</p> <p>CPUSA の全社員約百十人のうち、研究に携わる約五十人は解雇する。ロシュがカリフォルニア州パロ・アルトに持つ研究施設へのあっせんなどにより再就職を支援する。CPUSA で手掛けている研究テーマはロシュや中外の研究所に今後引き継ぎ予定だ。</p> <p>中外はロシュ日本法人との経営統合に伴い、研究・生産拠点の集約を進めている。既に高田研究所（東京・豊島区）を十二月末に閉鎖し、研究機能を富士御殿場研究所（静岡県御殿場市）と鎌倉研究所（神奈川県鎌倉市）に集中させる方針を決定。CPUSA は今後臨床開発やマーケティングの事業に集中させる。</p> <p>中外は九五年に当時診断薬子会社だった米ジェン・プローブ（カリフォルニア州）から医薬品研究部門を中外バイオファーマシューティカルズとして分離独立、昨年春に社名を CPUSA に改称していた。</p>

出所：2003年04月11日日経産業新聞11頁。

この時期は中国をはじめとする新興国やアジア地域の存在感が高まった時期でもある。このため、日本企業の海外 R&D 拠点設置先も、欧米先進諸国だけでなく、中国をはじめとするアジア諸国や新興国への展開が急速に拡大したと言える（安田，2006）。つまり，1990 年代後半～2000 年代初頭あたりが，日本企業にとって海外 R&D 活動を構造的に改革する時期に当たっていたと言えることができる。

#### 4. 日本企業における海外 R&D 活動 撤退の実態把握

以上，日本企業の海外 R&D 拠点の撤退・統廃合事例と海外 R&D 活動の機能・役割変更の事例を見てきた。次に，実際のデータから日本企業における海外 R&D 拠点の統廃合について眺めてみたい。データに用いるのは，安田（2003）にも用いた Odagiri and Yasuda（1997）で利用した，日本企業海外 R&D 拠点データである。1991 年末時点で存在した 474 拠点について，今回，改めて 2017 年 10 月における生存状況の確認を行った。

##### (1) 全体的な傾向

2017 年 10 月に行った生存確認の結果は表 3 に示す通りである。生存が確認できた拠点の数は 116 拠点であった。安田（2003）で確認した 322 拠点より，さらに減少し，生存率は約 24.5%となる。1991 年末の設立拠点数が多い親会社の産業上位 5 産業（サービス，電子機器，自動車・部品，医薬品，商業）についてみると，それぞれの生存率は 16.7%，21.6%，60.9%，22.5%，2.9%となる。親会社がサービスや商業の場合，ソフトウェア開発拠点が比較的目立つ傾向にある。こうしたソフトウェア開発拠点は廃止あるいは統合されるケースが多い。また，電子機器や医薬品を親会社に持つ海外 R&D 拠点の生存率は，意外にも低い結果となった。電子機器産業の場合，リーマンショックといった経済情勢の影響や，アジア系メーカーとの競争といった経営環境の変化が影響を及

ぼしている可能性などが考えられる。こうした厳しい経営環境の中で，事業の構造改革や見直しに迫られている企業も少なくない。医薬品産業については，上述した事例のような大型の M&A も相次ぎ，重複拠点の整理や海外 R&D 体制の見直しが行われ，海外 R&D 拠点の閉鎖が行われた可能性が考えられる。一方，親会社が自動車・部品産業の海外 R&D 拠点は生存率が高く 60.9%となっている。その他輸送機械を含めても 58.2%の生存率であり，輸送機械産業が全体的に高生存率である事を理解できる。油脂・塗料や一般機械に属する企業の海外 R&D 拠かも，比較的高生存率と言えるだろう。

表 3 拠点生存状況（全体）

産業名	1991年末 拠点数(A)	生存拠 点数(B)	廃止拠 点数	不明拠 点数	生存率 【(B)÷(A)】
建設	1	0	1	0	0.0%
食品工業	11	2	9	0	18.2%
繊維工業	8	1	7	0	12.5%
総合化学	17	3	12	2	17.6%
油脂・塗料	19	6	12	1	31.6%
医薬品	40	9	25	6	22.5%
その他化学	11	2	9	0	18.2%
プラスチック	3	1	2	0	33.3%
印刷	3	1	2	0	33.3%
ゴム	2	0	2	0	0.0%
ガラス・土石	2	1	1	0	50.0%
鉄鋼	14	1	9	4	7.1%
非鉄金属	9	2	4	3	22.2%
金属製品	4	0	3	1	0.0%
一般機械	30	10	15	5	33.3%
電気機器	17	5	10	2	29.4%
電子機器	88	19	55	14	21.6%
自動車・部品	46	28	16	2	60.9%
その輸送機械	9	4	4	1	44.4%
精密機械	25	6	15	4	24.0%
その他製造	9	2	5	2	22.2%
商業	34	1	27	6	2.9%
サービス	72	12	54	6	16.7%
合計	474	116	299	59	24.5%

出所：各種資料から筆者作成。

Håkanson and Kappen (2016) の報告によれば、スウェーデン企業の海外 R&D 拠点 20 年間生存率は 58.1%であった。また安田 (2017) で利用した日本企業の海外 R&D 拠点 10 年間生存率は 82.1%となっている。今回のデータは 26 年生存率となるが、直感的にはやや低い印象を受ける。

## (2) 設立時期による傾向

次に、拠点の設立時期によって生存状況に差が存在するか否か、確認を行ってみた (表 4 参照)。

表 4 拠点生存状況 (設立年別)

設立年	年毎設置数(A)	生存拠点数(B)	廃止拠点数	不明拠点数	生存率【(B)÷(A)】
1962	1	0	0	1	0.0%
1963	1	0	1	0	0.0%
1964	1	0	1	0	0.0%
1965	2	2	0	0	100.0%
1969	1	1	0	0	100.0%
1970	1	1	0	0	100.0%
1971	5	2	3	0	40.0%
1972	2	0	2	0	0.0%
1973	4	1	2	1	25.0%
1974	2	1	1	0	50.0%
1975	2	0	2	0	0.0%
1976	5	0	3	2	0.0%
1977	4	2	2	0	50.0%
1978	1	0	1	0	0.0%
1979	5	1	2	2	20.0%
1980	2	1	1	0	50.0%
1981	6	2	4	0	33.3%
1982	11	5	5	1	45.5%
1983	13	2	9	2	15.4%
1984	19	5	12	2	26.3%
1985	23	5	14	4	21.7%
1986	35	10	21	4	28.6%
1987	60	10	34	16	16.7%
1988	79	24	43	12	30.4%
1989	70	17	49	4	24.3%
1990	76	15	57	4	19.7%
1991	43	9	30	4	20.9%
合計	474	116	299	59	24.5%

出所：表 3 に同じ。

設置年によって拠点数にバラツキが生じているため、生存率の値だけでは比較が行いにくい。しかし、拠点の設置件数が多い 1986 年～1991 年の生存率は必ずしも高くない印象である。

特に、1987 年と 1990 年設置拠点の生存率は 20%を下回っており、非常に低い生存率と言って良いであろう。この時期は、日本企業の海外 R&D 拠点が急速に拡大した時期と言える。こうした拠点の中には、拙速に設置された拠点も存在する事が予想される。実際にインタビュー調査では、「海外に R&D 拠点くらい持っていないと、優秀な人材を確保できないのではないか、という意見も社内にあった (2015 年欧州 R&D 拠点インタビュー調査)」といった声も聞かれた。

## (3) 地理的な傾向

さらに、R&D 拠点の所在地別に生存率の確認を行った (表 5 参照)。最も多くの拠点が設置されていたのは北米地域である。北米地域の生存率は 23.5%であった。次に、欧州地域を眺めてみると、25.4%の生存率であり、北米地域拠点とほぼ同程度の水準となった。アジア地域の場合、中国・台湾・アジアと分けて集計を行った。その結果、台湾の生存率がやや高い結果となった。しかしながら、アジア地域全体の生存率は 25.3%であった。北米、欧州、アジアに立地する日本企業海外 R&D 拠点の生存率に、大きな差が無いと言えるだろう。

表 5 拠点生存状況 (所在地別)

所在地域	地域別設置数(A)	生存拠点数(B)	廃止拠点数	不明拠点数	生存率【(B)÷(A)】
中国 (含香港)	33	9	21	3	27.3%
台湾	9	3	5	1	33.3%
アジア	37	8	27	2	21.6%
北米	260	61	157	42	23.5%
欧州	122	31	81	10	25.4%
中東・アフリカ	1	0	1	0	0.0%
オセアニア	10	3	6	1	30.0%
中南米	2	1	1	0	50.0%
合計	474	116	299	59	24.5%

出所：表 3 に同じ。

#### (4) 設立方法・活動目的による傾向

最後に、拠点の設立方法による生存状況の確認と、活動目的（研究センターあるいは製品開発志向など）による拠点の生存状況の確認を行ってみたい。

まず、設立方法別に生存状況を眺めてみたい。表6は五種類の設立方法によって生存状況を分類した結果である。設立方法によって件数が異なるため、直接的に比較する事は困難であるが、生存率が最も高いのは直接取得による拠点であった。以下、資本参加によって獲得された拠点、合併によって得られた拠点、買収によって獲得された拠点の順に生存率が低下していった。このように、買収によって獲得された拠点の生存率が低いことは、Håkanson and Kappen (2016) でも指摘されている。日本企業を対象とした本稿のデータでも同様な傾向が得られた事になる。

表6 拠点生存状況（設立方法別）

設立方法	拠点数(A)	生存拠点数(B)	廃止拠点数	不明拠点数	生存率【(B)÷(A)】
直接	243	80	139	24	32.9%
合併	145	21	109	15	14.5%
資本参加	29	5	18	6	17.2%
買収	24	2	18	4	8.3%
不明	33	8	15	10	24.2%
合計	474	116	299	59	24.5%

出所：表3に同じ。

続いて、活動目的別に生存率を見てみる。表7は海外 R&D 拠点の活動目的別に生存状況を整理した結果である。R&D 活動の目的に関わらず、概ね 20% 台の生存率であるが、基礎研究目的の拠点は 40% を越える生存率を示している。基礎研究拠点数は必ずしも多くはないが、長期的な研究テーマを取り扱っている事などが影響しているものと考えられる。一方、テクニカルセンターや開発研究目的の拠点の生存率は低い様子が窺える。同様な傾向は安田 (2017) でも得られている結果だが、事業部系の R&D 拠点は生存率が低くなる。これは取り扱う研究・開発テーマが短期的なテーマである事が予想され、こうした場合、市場

ニーズや市場動向の影響を受けやすいと考えられる。需要が減少すると研究テーマの打ち切りだけでなく、活動拠点の閉鎖や統合につながる可能性が高くなる事が予想される。加えて、今回のサンプルには開発拠点としてソフトウェア開発拠点多く含まれている。こうしたデータの特徴も反映した結果が得られていると言えるだろう。

表7 拠点生存状況（活動目的別）

活動目的	拠点数(A)	生存拠点数(B)	廃止拠点数	不明拠点数	生存率【(B)÷(A)】
技術情報収集	45	13	28	4	28.9%
テクニカルセンター	48	10	36	2	20.8%
開発研究	333	74	214	45	22.2%
応用研究	23	6	14	3	26.1%
基礎研究	7	3	2	2	42.9%
不明	36	13	18	5	36.1%
合計	492	119	312	61	24.2%

出所：表3に同じ。

## 5. おわりに

以上、日本企業の海外 R&D 拠点の生存状況について、公開データと独自に収集したデータから確認してきた。先行研究が少ないため、生存率が高いのか、低いのか、ここで明言することはできない。さらに多くの研究が蓄積される必要があるだろう。

本稿に先立って、筆者は日本企業の海外 R&D 拠点に対して 2006 年に実施したアンケート調査結果を利用し、海外 R&D 拠点の撤退要因について統計的な分析を行った (安田, 2017)。本稿で用いたデータは、この安田 (2017) で用いたデータより、15 年遡った古いデータであり、長期的な観点からの分析が可能である。また、本稿のデータを用いる事により、安田 (2017) では十分な分析が行えなかった、親会社要因による海外 R&D 拠点・活動の撤退要因についても分析が可能である。今後、これら二つのデータセットを組み合わせる分析を実施することによって、日本企業における海外 R&D 活動の撤退要因を、より詳細に

解明していきたい。分析結果については、機会を改めて報告したいと思う。

《注》

- (1) NEC の北米研究所における諸問題は、Buderi (2000) で詳しく描写されている。

参考文献

- 浅川和宏、『グローバル R&D マネジメント』、慶應大学出版会、(2011)。
- Buderi, R., *ENGINES OF TOMORROW*, Simon & Schuster, (2000). (邦訳；山岡洋一・田中志ほり訳、『世界最強企業の研究戦略』、日本経済新聞社、2001)。
- L. Håkanson and P. Kappen, “Live and let die: A survival analysis of foreign R&D units in Swedish MNEs”, *International Business Review*, **25**, 1185–1196 (2016).
- H. Odagiri and H. Yasuda, “Overseas R&D Activities of Japanese Firms”, A. Goto and H. Odagiri (eds.), *Innovation in Japan*, Oxford University Press, 204–228 (1997).
- 安田英土, 「我が国企業の海外 R&D 拠点展開動向を中心とした国際的 R&D 活動の進展と停滞」, 『研究・技術計画学会第 18 回年次学術大会講演要旨集』, 630–633 (2003)。
- 安田英土, 「日本企業における国際的 R&D 活動の新潮流」, 江戸川大学紀要『情報と社会』, **16**, 133–146 (2006)。
- 安田英土, 「国際的 R&D 活動を伴った新規事業展開の成功要因に関する分析」, 江戸川大学紀要『情報と社会』, **20**, 63–76 (2010)。
- 安田英土・長平彰夫, 「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』, **32**, 305–311 (2016)。
- 安田英土, 「日本企業における海外 R&D 活動撤退の分析」, 『研究・イノベーション学会第 32 回年次学術大会講演要旨集』, 797–800 (2017)。