

Title	日系多国籍企業のグローバルR&D： 在ヨーロッパ多国籍企業子会社のR&D拠点の役割を中心に
Sub Title	Global R&D by Japanese MNEs : the case of R&D roles by MNE subsidiaries in host European countries
Author	井口, 知栄(Iguchi, Chie)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.141- 153
JaLC DOI	
Abstract	<p>多国籍企業のR&amp;D機能は企業活動の価値連鎖の最上流に位置する機能であり, 多国籍企業グループにおいてグローバル化のスピードがもっとも遅くなる機能領域であるとされている(Narula and Dunning, 2010)。多国籍企業のR&amp;D部門の一部の機能, または全ての機能が, 今日ではグローバル化されており, ホーム国とホスト国にてR&amp;Dを行うことにより, 多国籍企業のグローバル・イノベーション戦略に繋がっている。海外進出した後のホスト国での在外子会社の戦略や役割, 在外子会社の本質, 形態, 組織に関する研究, 在外子会社のR&amp;D活動の役割やグループ全体に与える影響に関する研究等で日系企業を対象にしたものは少ないのが現状である。本研究では, ホスト国でのR&amp;D活動により獲得した知識や成果を, 多国籍企業がどのようにグローバル規模で活用しているのか, という点を詳細に明らかにすることを目的としている。その目的を果たすために, 本論文ではヨーロッパにR&amp;D拠点を持つ日系多国籍企業に焦点をあて, ヨーロッパ諸国でのR&amp;D拠点がどのような特徴を持っているのか, 近年のデータを用いて傾向をつかみ, 課題を明らかにしていく。データ分類の結果, 合計31社がグローバル市場用, あるいはグローバル規模で活用するためのR&amp;Dを行う拠点をヨーロッパに置いていることから, 日系企業にとって, R&amp;D拠点としてのヨーロッパ諸国は重要なホスト国であることが本論文で明らかとなり, 近年の日系多国籍企業のヨーロッパでのR&amp;D拠点の特徴を捉えることができた。今後は, 在ヨーロッパ日系多国籍企業のR&amp;D拠点の機能, 役割, 目的を中心に企業ごとに分類し, ホスト国でのR&amp;D拠点で獲得した知識や成果を, 多国籍企業がいかにグローバル規模で活用しているのか, 多国籍企業グループ全体のイノベーション戦略にいかに貢献しているのかという点を解明することに繋がっていきたい。</p>
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文 挿図表
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0141">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0141</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 日系多国籍企業のグローバル R&D

——在ヨーロッパ多国籍企業子会社の R&D 拠点の役割を中心に——

井 口 知 栄

### <要 約>

多国籍企業の R&D 機能は企業活動の価値連鎖の最上流に位置する機能であり、多国籍企業グループにおいてグローバル化のスピードがもっとも遅くなる機能領域であるとされている (Narula and Dunning, 2010)。多国籍企業の R&D 部門の一部の機能、または全ての機能が、今日ではグローバル化されており、ホーム国とホスト国にて R&D を行うことにより、多国籍企業のグローバル・イノベーション戦略に繋がっている。海外進出した後のホスト国での在外子会社の戦略や役割、在外子会社の本質、形態、組織に関する研究、在外子会社の R&D 活動の役割やグループ全体に与える影響に関する研究等で日系企業を対象にしたものは少ないのが現状である。本研究では、ホスト国での R&D 活動により獲得した知識や成果を、多国籍企業がどのようにグローバル規模で活用しているのか、という点を詳細に明らかにすることを目的としている。その目的を果たすために、本論文ではヨーロッパに R&D 拠点を持つ日系多国籍企業に焦点をあて、ヨーロッパ諸国での R&D 拠点がどのような特徴を持っているのか、近年のデータを用いて傾向をつかみ、課題を明らかにしていく。データ分類の結果、合計31社がグローバル市場用、あるいはグローバル規模で活用するための R&D を行う拠点をヨーロッパに置いていることから、日系企業にとって、R&D 拠点としてのヨーロッパ諸国は重要なホスト国であることが本論文で明らかとなり、近年の日系多国籍企業のヨーロッパでの R&D 拠点の特徴を捉えることができた。今後は、在ヨーロッパ日系多国籍企業の R&D 拠点の機能、役割、目的を中心に企業ごとに分類し、ホスト国での R&D 拠点で獲得した知識や成果を、多国籍企業がいかにグローバル規模で活用しているのか、多国籍企業グループ全体のイノベーション戦略にいかに関与しているのかという点を解明することに繋げていきたい。

### <キーワード>

多国籍企業子会社, R&D, グローバル R&D, 知識移転, 知識獲得

### 1. はじめに

多国籍企業の R&D 機能は企業活動の価値連鎖の最上流に位置する機能であり、多国籍企業グ

ループにおいてグローバル化のスピードがもっとも遅くなる機能領域であるとされている (Narula and Dunning, 2010)。そのなかでも特に、多国籍企業の R&D 活動がグローバル化するなかで、ホスト国のナショナル・イノベーション・システムの構成要素の中でも重要視されている研究所や研究拠点の知識創造能力の活用はさらに遅くなる機能となる。

企業間連携の視点から多国籍企業の在外子会社の R&D の役割を捉えると、多国籍企業の強みはホスト国に蓄積された知的資源を獲得し、グループ内ネットワークを用いて現地市場用だけでなく、グローバル規模に移転することにより価値創造を行うことにある (Doz et al., 2001; Frost, 2001)。また知識創造のグローバルな規模での地理的分散化 (Tidd et al., 1997; Chiesa, 2001)、R&D 活動のリスクの増大とグローバル市場への対応の重要性、製品開発スピードの短縮化傾向、そしてオープン・イノベーション論の登場 (Badaracco, 1991; Rosenbloom and Spencer, 1996; Robert, 2001; Chesbrough, 2003, 2006) から、進出したホスト国における外部知識の活用の戦略的重要性も議論されている。多国籍企業の戦略的課題は、いかにグローバルな規模での知識創造型のネットワークを構築して、在外子会社を梃に外部知識を活用しうるかという点になってきている (Narula and Dunning, 2010)。

多国籍企業が R&D 拠点をホスト国に進出させ、現地で行われる R&D 活動が現地市場向けのみならず、いかにグローバル規模で移転、普及、活用されるかという、「ローカル・フォー・グローバル型イノベーション」(Bartlett and Ghoshal, 1990)といわれる R&D 活動のタイプへの進化過程に着目した研究は、古くは Ronstadt (1977) やより近年では Kuemmerle (1997)、Asakawa (2001)、Asakawa and Lehrer (2003)、Cantwell and Mudambi (2005) らによって、海外子会社の役割の観点から考察されてきた (浅川, 2015)。さらに最近では、グローバル R&D 活動をとりまく環境変化として、とりわけイノベーション拠点としての新興国子会社の台頭や、オープン・イノベーションの流れに沿った海外子会社のグローバル・イノベーションといった動向が見受けられる (Asakawa et al., 2014; 浅川, 2015)。

そこで、本研究では、ホスト国での R&D 活動により獲得した知識や成果を、多国籍企業がどのようにグローバル規模で活用しているのか、という点を詳細に明らかにすることを目的としている。その目的を果たすために、本論文ではヨーロッパに R&D 拠点を持つ日系多国籍企業に焦点をあて、ヨーロッパ諸国での R&D 拠点がどのような特徴を持っているのか、近年のデータを用いてその傾向を捉え、課題を明らかにしていく。本論文では、在ヨーロッパ日系企業の R&D 拠点の機能、役割、目的を中心に分類し、今後の研究目的である、ローカルで得た知識をいかにグローバルに活用するのか、多国籍企業グループ全体のイノベーション戦略への貢献とそのあり方を解明することに繋げていきたい。本論文は以下のように構成されている。第 2 節では、R&D 拠点の役割について先行研究を紹介し、第 3 節では、異なるホスト国における R&D 拠点の特徴と、日系多国籍企業の R&D 拠点のグローバル化の傾向について既存データを用いて解説する。第 4 節では、ヨーロッパでの日系多国籍企業の R&D 活動の現状について、R&D 拠点の機能と役割、目的を中心にその傾向を捉える。第 5 節では、結論として得られたデータからどのような特徴が見出せ、どのような課題が明らかとなったのかを述べる。

## 2. R&D 拠点の役割

多国籍企業の R&D は企業活動の価値連鎖の最上流に位置する機能領域であり、R&D とは研究開発とも呼ばれ、R&D が広義で用いられている。企業によって研究開発部門と呼んでいる部門は3つに分類される。研究開発は、知識、経費、産業の観点から次の3つに分類し、定義することができる (OECD, 総務省統計局, 全米科学財団 (NFS))。1) 基礎研究に関する R&D は、企業の中で、中央研究所、開発研究所と呼ばれているところで行われる研究であり、製品開発の基本部分的になる要素技術研究から、将来を見据えた基本原理の研究まで幅広く行っている研究開発である。研究期間が長いことも特徴であり基礎研究の研究期間は、長い場合は10年、20年、あるいはそれ以上の場合もある。2) 製品開発に関する R&D は市場調査やマーケティングを通じて企画されたアイデアを製品にしていく R&D である。3) 生産技術に関する R&D は製品開発部門で設計された製品をいかに品質を高く、コストを安く、納期を早く生産するかを担う。ホーム国で作られていた製品を、ターゲット市場用にマイナーチェンジをするような場合もこの R&D が関係する。他の価値連鎖の機能に比べるとグローバル化は遅れているが、多国籍企業の R&D 部門の一部の機能、または全ての機能が、今日ではグローバル化されており、ホーム国とホスト国にて R&D を行うことにより、多国籍企業のグローバル・イノベーション戦略に繋がっている。

多国籍企業の本社を中心とした R&D 分野を含む国際戦略に関しては、様々な研究業績が国内外で存在し、日系企業を対象にした文献も多く存在する。しかしながら、海外進出した後の本社からの視点では捉えられないホスト国での在外子会社の戦略や役割、在外子会社の本質、形態、組織に関する研究、在外子会社の R&D 活動の役割やグループ全体に与える影響や、それぞれのホスト国における企業間連携に関する研究等で日系企業を対象にしたものは少ないのが現状である。

国外では欧系企業をベースにした多国籍企業グループの国際戦略の変化としてホスト国での在外子会社の役割の変化が注目されている。近年では市場の自由化及びグローバル化の進展により、ホーム国の本社が持つ経営資源のみが在外子会社を含む多国籍企業グループの競争優位の源泉ではなくなっている。設立当初の多国籍企業の国際戦略に影響が出て在外子会社の持つケイパビリティと技術のレベルが変化し、さらにはチャーター (権限) が強化する子会社が現れている (Birkinshaw and Hood, 1998; Ambos et al., 2010)。伝統的な在外子会社にかわり、多国籍企業グループ内のグローバルネットワークの一部となり、創造的な役割を持つ在外子会社 (Doz, 1986) へとシフトし、「能力創造型の海外子会社 competence creating」(Cantwell and Mudambi, 2005) や、ホスト国から技術を吸収するような能力を持つ子会社が確認されている。

一方では、在外子会社の価値創造活動への多国籍企業本社の役割 (Forsgren and Holm, 2010) を再検討すべきとの視点も出てきており、Johanson and Vahlne (2010) が指摘するように本社と在外子会社間などのグループ内ネットワークや、進出後の産業クラスター内での企業間連携の役割

の再検討の必要も問われている。企業間連携も含めた視点から在外子会社の R&D の役割を捉えると、多国籍企業の強みはホスト国に蓄積された知的資源を獲得し、グループ内ネットワークを用いて移転することにより価値創造を行うことである (Doz et al., 2001; Frost, 2001)。多国籍企業本社がいかにネットワークを構築し、在外子会社でいかに外部知識を活用できているのか、それをいかにグローバル規模で活用できているのかが課題であるが、既存研究では理論考察が主体で企業の視点では明らかになっていない。

### 3. 日系多国籍企業の R&D 拠点のグローバル化の傾向

日系企業の在ヨーロッパ子会社の役割は持続的に進展し、ヨーロッパ市場へと適応してきた (Mason, 1992; Buckley et al., 2013)。ホスト国であるヨーロッパ地域にとって多国籍企業による海外直接投資は、人的資源の強化 (Enhancement)、技術の波及効果と競争力に見られるように、経済発展への重要な役割を果たしてきた (Barrell and Pain, 1997)。日系多国籍企業のヨーロッパへの進出は、ヨーロッパ地域に便益を与えてきたともいえ (Strange, 2002; Lee et al., 2012)、その便益の中でも、1990年代以降に日系企業が行ってきたヨーロッパ諸国での R&D 戦略はホスト国やヨーロッパ地域にとって重要な役割を持ち (Strange, 2002; Lee et al., 2012)、様々なホスト国のナショナル・イノベーション・システムの構成要素として技術の向上などの面で貢献してきた。

ヨーロッパにおける日系企業の R&D 拠点の進出は歴史が長く、既に日系企業が数十年にわたって R&D を現地化してきた経緯がある (Mason, 1992; Buckley et al., 2013)。ヨーロッパにおける R&D 拠点の役割の変遷は少なくとも10年単位で、市場の製品投入から始まり、基礎研究への現地化までは、数十年かけてゆっくりと進出してきた経緯があり、緩やかな進展を見せてきた。それに対して、アジア諸国での日系企業の R&D 拠点の進出はより最近の現象であり、今日のアジアにおける R&D 拠点の進出の加速化は、R&D の役割を高付加価値的なアプローチに変化させている (Iguchi, 2012)。

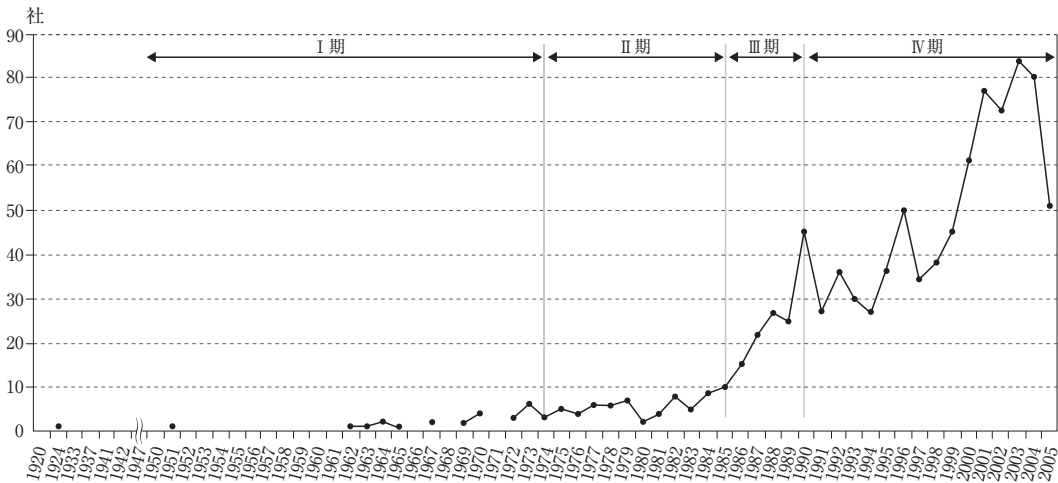
ヨーロッパをホスト国とした場合、日系多国籍企業の R&D 拠点の今後の進出先として注目されているアジアをホスト国とした場合と大きく異なる点がある。多くの日系多国籍企業が R&D 拠点として進出するヨーロッパ諸国は EU という制度的な枠組みが確立し、様々な共通政策があり、ナショナル・イノベーション・システムも整っており、この点で、アジア諸国とは大きく異なる。企業の内部要因からの視点でも、企業の技術のキャッチアップの度合いや、企業の能力創造の違い等、基本的に蓄積されているものがヨーロッパとアジアの企業では異なる。特に、企業側の持つ吸収能力 (Absorptive capacity) の差異は、ヨーロッパとアジアでは相当異なる。R&D 拠点の持つ現地との繋がりとの視点では、ヨーロッパでは製薬関連や化学関連分野でのリンケージがあるが、アジアでは、製造業のコミュニティ内のバックワード・リンケージが中心であり (Iguchi, 2008)、企業間リンケージの種類も異なる。

日系多国籍企業の R&D 拠点のグローバル化がどのように進んでいるのか、どのような特徴を持っているのか、R&D 活動の既存データを示す。図表 1 は、1947年～2005年までの R&D 拠点

数に注目し、それらを4期に区分したものである。この図から、第Ⅲ期である1985年以降に R&D 拠点のグローバル化が急増していることが明らかである。この時期は、日系多国籍企業の製造業のグローバル化が進んだ時期でもあり、多くのホスト国へ日系多国籍企業が海外直接投資をして進出していた。R&D 拠点の進出先を地域別にみると、日系多国籍企業の R&D 拠点のホスト国は、第Ⅲ期から第Ⅳ期にかけてアジアへの急速なシフトがおり、北米やヨーロッパでの拠点が相対的に減少していることがわかる（図表2）。つまり第Ⅲ期以降に R&D 拠点をグローバル化させた日系多国籍企業の多くが、R&D 拠点をアジア諸国へ進出させていたことが明らかである。

2013年度の製造業における海外での R&D 費は、0.5兆円（前年度比9.8%増）と過去最高水準であり、海外 R&D 比率（現地法人 R&D 費 / (現地法人 R&D 費 + 国内 R&D 費) × 100）は4.7%である（前年度比0.3%増<sup>1)</sup>）。地域別にみた場合、2013年の調査では、北米、アジアでの R&D 費が増加してお

図表 1 日系多国籍企業の R&D 拠点数の推移



出典：「日本企業における研究開発の国際化の現状と変遷」 p.18（東洋経済新報社「海外企業進出CD-ROM2006」より作成）

図表 2 日系多国籍企業の R&D 拠点数の推移

	第Ⅰ期	第Ⅱ期	第Ⅲ期	第Ⅳ期
アジア	30.8%	18.2%	30.6%	54.1%
ヨーロッパ	15.4%	22.7%	23.9%	14.4%
北米	46.2%	43.9%	38.1%	25.9%
中南米	—	4.9%	0.7%	2.7%
総数	26社	66社	134社	749社

出典：「日本企業における研究開発の国際化の現状と変遷」 p.18（東洋経済新報社「海外企業進出 CD-ROM2006」より作成）

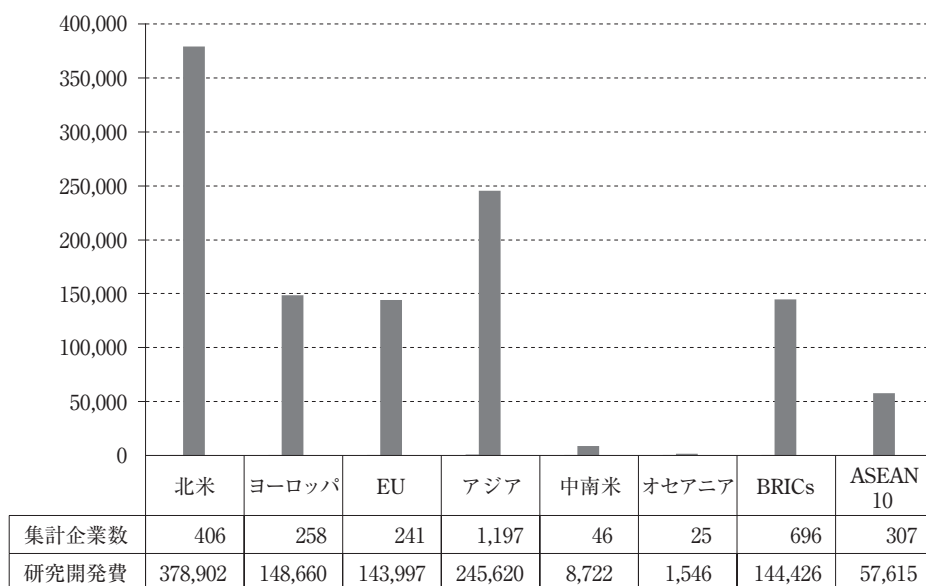
1) 第44回海外事業活動基本調査（2014年7月調査）より

り、ヨーロッパでは減少している（図表4参照）。2010年と2013年のデータを比較すると（図表4参照）、2010年の時点では、ホストヨーロッパ諸国でのR&D費は、ホストアジア諸国のそれを上回っていることから、ホストアジア諸国でのR&D費の増加は、近年の傾向であることもわかる。

R&D拠点の数のデータとR&D費の総額では、近年のアジア諸国へのシフトの傾向が明らかとなったが、R&D費の総額ではなく、1社辺りのR&D費を地域別にみると少し異なる傾向が明らかとなる。北米とヨーロッパでの1社辺りの研究費用は相対的にアジア諸国のそれより多く、全地域の平均値よりも約2倍近く多いことがわかる（図表5参照）。このことから、ホストアジア諸国でのR&D拠点の数は年々増えているが、1社当たりのR&D費はヨーロッパや北米のそれより低く、R&D拠点の機能に違いがあるのではないかと予想できる。R&D拠点の持つR&D機能が、基礎研究関連なのか、製品開発関連なのか、生産技術関連なのかにより、R&D費は大きく異なる。1社当たりのR&D費が高いことは、人件費の高さも含まれるが、R&D機能がより高付加価値の機能を持っているのではないかとこの点も予想できる。

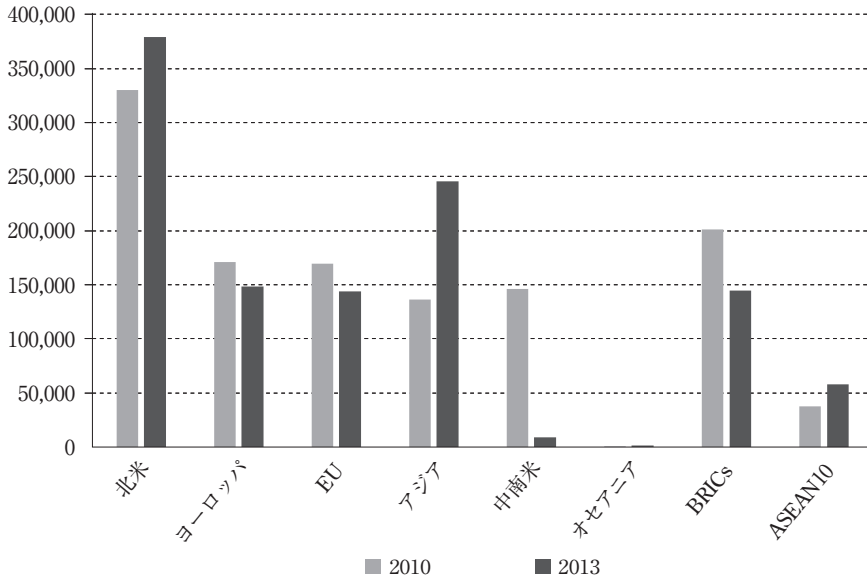
ここで、ヨーロッパ諸国での多国籍企業のイノベーション戦略を確認するために、IRI (Economics of Industrial Research and Innovation) の European Commission の2012年のデータを基に、企業別のR&D費を比較してみる。R&D費による世界の多国籍企業のトップ1500社に、日系企業が296社、フランス企業が58社、ドイツ企業が108社、イギリス企業が81社あり、日系企業のR&D費は相対的には多く、他の国の企業のR&D費に劣っていないことも確認できる（図表6）。

図表3 日系多国籍企業現地法人による研究開発費（2013年調査結果、単位：百万円）



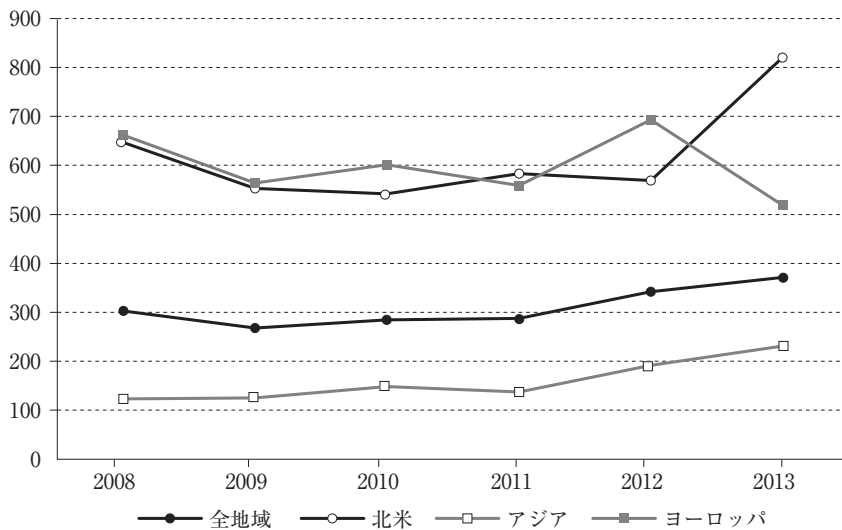
出典：第44回海外事業活動基本調査（2014年7月調査）より筆者作成

図表 4 日系多国籍企業現地法人による R&D 費 (2010年と2013年の比較, 単位百万円)



出典：第44回海外事業活動基本調査(2014年7月調査), 第41回海外事業活動基本調査報告書(2011年7月調査)より筆者作成

図表 5 製造業 1 社当たりの R&D 費 (地域別, 単位: 百万円)



出典：第40, 41, 42, 43, 44回海外事業活動基本調査より筆者作成



図表6 世界トップ1500社のR&amp;D費ランキングに入っている日系多国籍企業

世界 ランク	企業	産業	R&D費(単位： 百万ユーロ)	売上高(単位： 百万ユーロ)	R&D費/ 売上高(%)
1	Toyota Motor	Automobiles & parts	7,754.5	184,798.1	4.2
13	Panasonic	Leisure goods	5,173.1	78,023.7	6.6
14	Honda Motor	Automobiles & parts	5,169.1	79,036.8	6.5
18	Sony	Leisure goods	4,310.5	64,569.3	6.7
20	Nissan Motor	Automobiles & parts	4,256.3	93,564.5	4.5
24	Hitachi	Technology hardware & equipment	4,102.0	96,118.7	4.3
35	Toshiba	General industrials	3,180.8	60,661.8	5.2
37	Canon	Technology hardware & equipment	3,060.8	35,375.6	8.7
40	Denso	Automobiles & parts	2,966.9	31,370.0	9.5
42	Takeda Pharmaceutical	Pharmaceuticals & biotechnology	2,803.1	15,005.0	18.7
44	NTT	Fixed line telecommunications	2,663.6	104,486.5	2.5
49	Fujitsu	Software & computer services	2,370.3	44,426.1	5.3
58	Astellas Pharma	Pharmaceuticals & biotechnology	1,887.8	9,639.7	19.6
60	Daiichi Sankyo	Pharmaceuticals & biotechnology	1,840.2	9,334.3	19.7
61	Renesas	Electronic & electrical equipment	1,814.7	8,781.8	20.7
64	FUJIFILM	Electronic & electrical equipment	1,724.0	21,830.3	7.9
70	NEC	Software & computer services	1,610.6	30,198.7	5.3
72	Otsuka	Pharmaceuticals & biotechnology	1,583.4	11,481.2	13.8
74	Mitsubishi Electric	Electronic & electrical equipment	1,551.2	36,191.3	4.3
75	Sharp	Electronic & electrical equipment	1,539.3	24,421.3	6.3
82	Mitsubishi Chemical	Chemicals	1,377.7	31,902.4	4.3

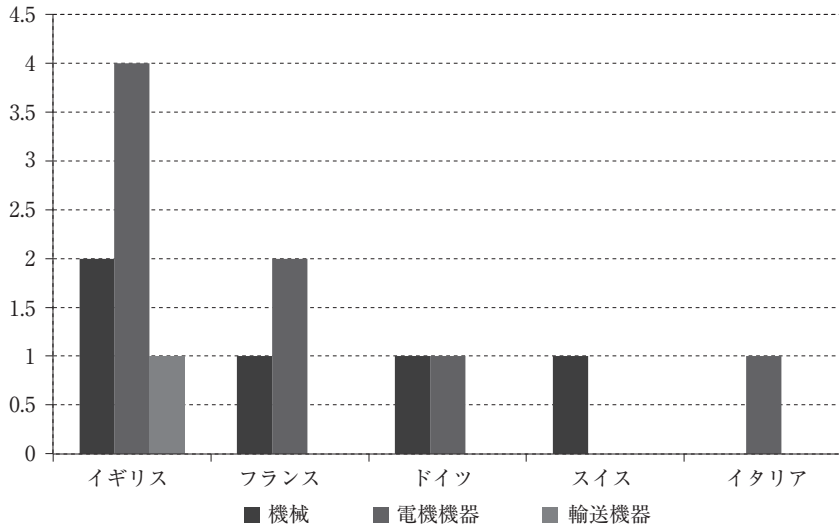
出典：2012 R&D Ranking of Top 1500 World Companies obtained from IRI, European Commission  
(<http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard12.html>) より対象企業を選抜して筆者作成

#### 4. ヨーロッパでの日系多国籍企業のR&D活動の現状

続いて、在ヨーロッパの日系多国籍企業子会社のR&D拠点が、ホスト国でどのようなR&D機能を持っているのか、データを用いて特徴を捉えていく。使用するデータは、東洋経済新報社の『海外進出企業データ2012年版』であり、このデータを用いて、ホストヨーロッパ諸国にて、研究、開発、設計、デザインの機能を有する現地法人を分類した。その結果、設計機能を有するR&D拠点を持つ企業が14社、開発機能を有するR&D拠点を持つ企業が117社、基礎研究を含む研究機能を有するR&D拠点を持つ企業が47社であった。図表7、8、9は、それぞれの機能を有するR&D拠点の内訳を国別、産業別にまとめたものである。

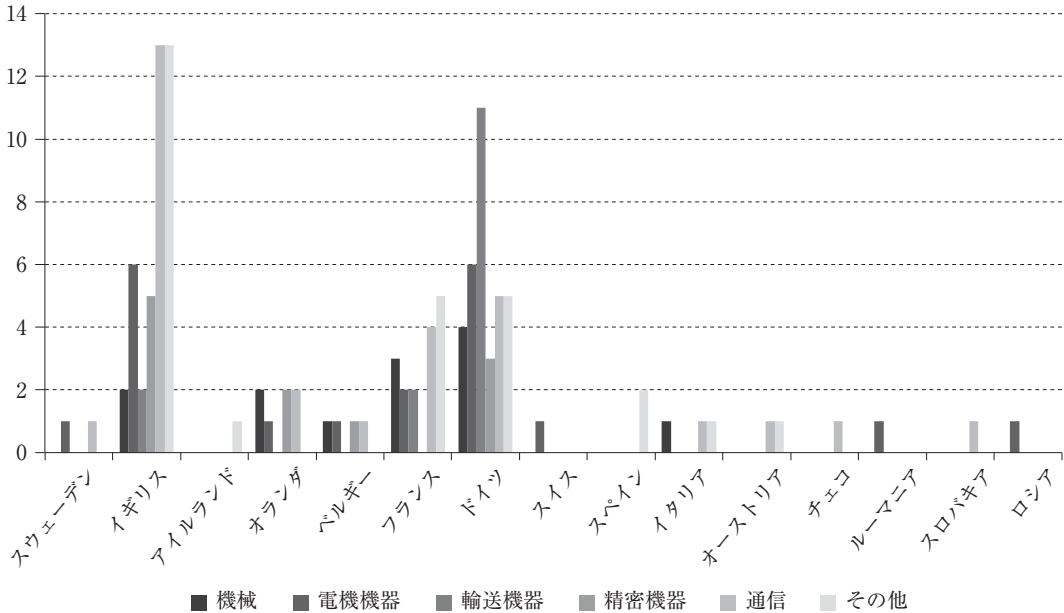
設計機能を有する子会社は14社で、イギリス、フランス、ドイツ、スイス、イタリアに立地している。産業は、機械産業、電機機器産業、輸送機器産業であった。買収による取得もあり、4,457人の研究員をかかえる拠点もあった。しかし、この中には、R&Dの成果をグローバル規模

図表7 地域別、産業別による設計機能を有する R&D 拠点を持つ日系多国籍企業現地法人数 (2012年)



出典：東洋経済新報社『海外進出企業CR-ROM2012年版』より筆者作成

図表8 地域別、産業別による開発機能を有する R&D 拠点を持つ日系多国籍企業現地法人数 (2012年)

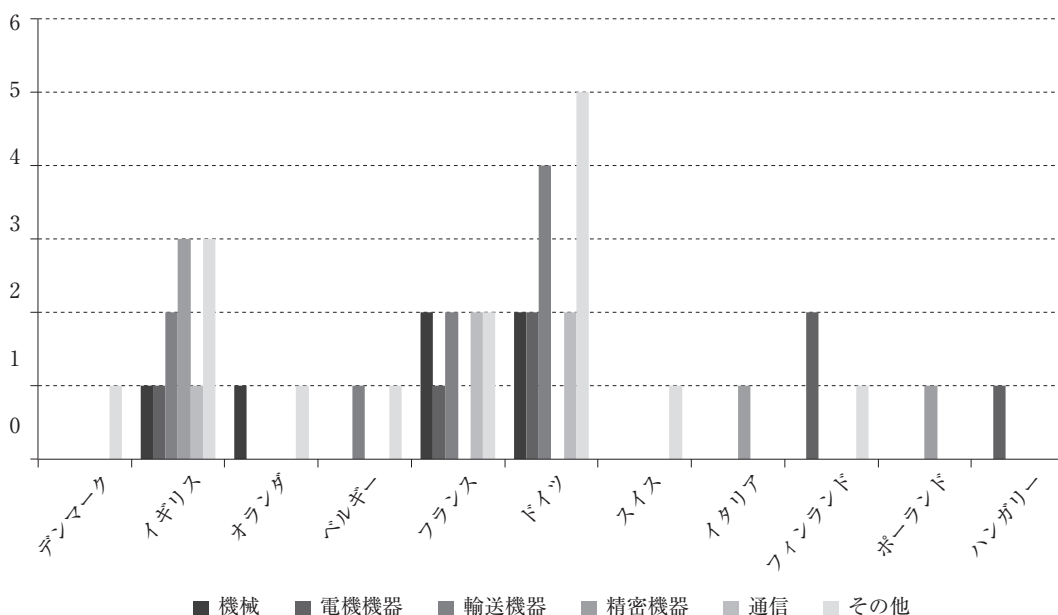


出典：東洋経済新報社『海外進出企業CR-ROM2012年版』より筆者作成

で活用すると回答している企業はなく、設計機能を有する R&D 拠点の役割は、ホスト国や近隣諸国のみでの活用が主なようである。

開発機能を有する拠点は合計117社であった。その内訳について解説していく。18社が医薬品

図表9 地域別、産業別による研究機能を有するR&amp;D拠点を持つ日系多国籍企業現地法人数（2012年）

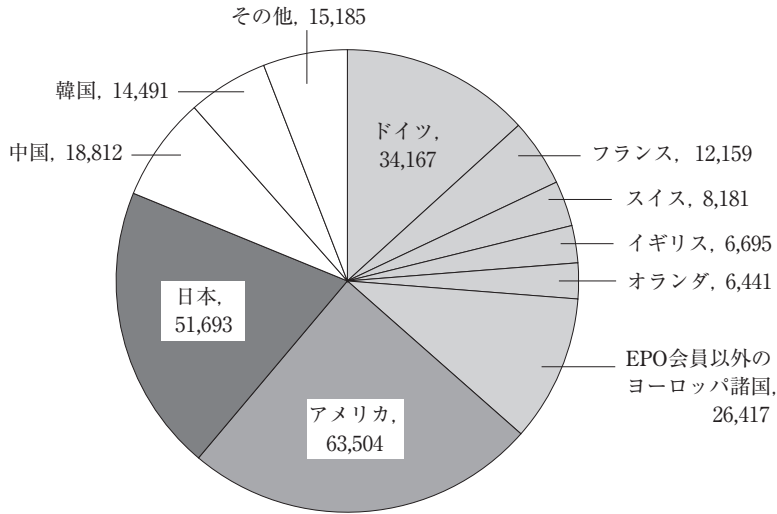


出典：東洋経済新報社『海外進出企業CR-ROM2012年版』より筆者作成

の開発をしており、そのうち1社は新薬開発（ドイツにて）、1社は臨床開発（イギリスにて）を行っている。16社がソフトウェア関連の開発を行っており、7社が化学関連の開発を行っており、5社が医療機器関連の開発を行っている。117社のうち、18社がヨーロッパの開発拠点がグローバル市場用の開発拠点であると答えており、4社は、現地市場の獲得を目指すためと答えている。

基礎研究を含む研究機能を有するR&D拠点を持つ日系多国籍企業はヨーロッパに47社あった。47社のうち、11社は基礎研究を行う拠点であると答えている。その内訳は、デンマークに1社、イギリスに5社、フランスに1社、ドイツに3社、フィンランドに1社であった。残りの36社はヨーロッパのR&D拠点で基礎研究はしていないが、なんらかの研究機能を有するR&D拠点であることがうかがえる。例えば、自動車デザインの研究開発（フランス）、画像処理技術、環境エネルギー等の研究開発（フランス）、食品香料の研究開発（ドイツ）などがこれに該当する。ホスト国でのR&D拠点の成果をグローバル規模で展開していると考えられる、そのR&D拠点が国際市場向けの拠点であると答えた企業は13社であり、内訳はドイツ1社、ベルギー1社、デンマーク1社、イタリア1社、イギリス3社、フィンランド1社、フランス3社、ドイツ1社であった。このような現地子会社のR&D拠点では、ヨーロッパでのR&D拠点が高付加価値機能を持っており、ホスト国で得た知識や成果をグローバル規模で活用する体制ができていることがうかがえる。知識のフローが、ホスト国からホーム国、または、グローバル規模で活用されていることは予想できるが、具体的にどのようなフローが見受けられるのか、現時点では明らかになるデータは入手できていない。

図表10 ヨーロッパ特許庁への特許申請数：発明者の居住国別



出典：European Patent Office  
 (http://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/annual-report/  
 2012/statistics-trends/patent-filings.html#) より筆者作成

2012年におけるヨーロッパ特許庁（European Patent Office: EPO）に登録された特許数における、発明者の居住地域による内訳をみると、図表10のような結果となっており、日本からの特許申請も多く、日系多国籍企業にとって、ヨーロッパ市場で特許を取得することの重要性が理解できる。しかしながら、このデータからは、この特許がヨーロッパの R&D 拠点の成果であり、ホーム国でその成果が活用され、ホーム国から EPO に申請されたのか、それとも、ホーム国での成果が EPO に申請されたのか、どちらのケースなのかは確認できない。

### 5. 結論および今後の課題

本論文の目的は、ヨーロッパに R&D 拠点を持つ日系多国籍企業に焦点をあて、ヨーロッパ諸国での R&D 拠点がどのような役割を持っているのか、近年のデータを用いてその特徴を明らかにし、課題を浮き彫りにしていくことである。データ分類の結果、設計機能を有する R&D 拠点を持つ企業が14社、開発機能を有する R&D 拠点を持つ企業が117社、基礎研究を含む研究機能を有する R&D 拠点を持つ企業が47社であった。開発機能を有する18社の R&D 拠点では、ヨーロッパ諸国での R&D で得た成果がグローバル規模で活用されていることが明らかとなった。研究機能を有する13社の R&D 拠点が、得られた成果をグローバル規模で活用していることが明らかとなった。合計、31社がグローバル市場用、あるいはグローバル規模で活用するための R&D を行う R&D 拠点をヨーロッパに置いていることから、日系企業にとって、R&D 拠点としてのヨーロッパ諸国は重要なホスト国であることも読み取ることができる。

以上のことが本論文で明らかとなり、近年の日系多国籍企業のヨーロッパでの R&D 拠点の特徴が明らかとなった。今後は、在ヨーロッパ日系多国籍企業の R&D 拠点の機能、役割、目的を中心に企業ごとに分類し、ホスト国での R&D 拠点で獲得した知識や成果を、多国籍企業がいかにグローバル規模で活用しているのか、多国籍企業グループ全体のイノベーション戦略にいかに関与しているのかという点を解明することに繋げていきたい。今後の課題として、今回対象とした日系多国籍企業のヨーロッパの R&D 拠点において、どのような変遷を経て現時点の役割や特徴がみられるようになったのか、対象企業の詳細な情報や聞き取り調査を行い情報収集をしていく必要があるであろう。

#### 参 考 文 献

- Ambos, T. C., Andersson, U., and Birkinshaw, J. (2010). "What are the Consequences of Initiative-Taking in Multinational Subsidiaries?" *Journal of International Business Studies*, 41, 1099-1118.
- Asakawa, K. (2001). "Organizational Tension in International R&D Management: The Case of Japanese Firms." *Research Policy*, 30 (5), 735-757.
- Asakawa, K. (2014). "Research on Local-for-Global Innovation in Multinational Corporations: Exploring Opportunities and Challenges." *Journal of International Business (Kokusai Business Kenkyu)*, 6 (2), 5-14.
- Asakawa, K. and M. Lehrer (2003). "Managing Local Knowledge Assets Globally: The Role of Regional Innovation Relays." *Journal of World Business*, 38 (1), 31-42.
- Asakawa, K., J. Y. Song, and S. Kim (2014). "Open Innovation in Multinational Corporations: New Insights from the Global R&D Research Stream." In: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West (eds.) *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, pp. 157-168.
- Badaracco, J. J. L. (1991). *The Knowledge Link*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barrel, R. and Pain, N. (1997). "Foreign Direct Investment, Technological Change, and Economic Growth within Europe." *The Economic Journal*, 107 (445), 1770-1786.
- Bartlett, C. A. and Ghosal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1990). "The Multinational Corporation as an Inter-Organisational Network." *Academy of Management Review*, 15 (4), 603-625.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998). "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies." *Academy of Management Review*, 23 (4), 773-795.
- Buckley, P. J., Horn, S. A., Cross, A. R., and Stillwell, J. (2013). "The Spatial Redistribution of Japanese Direct Investment in the United Kingdom between 1991 and 2010." *Business History*, 55 (3), 405-430.
- Cantwell, J. A. and Mudambi, R. (2005). "TNC Competence-Creating Subsidiary Mandates." *Strategic Management Journal*, 26 (12), 1109-1128.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chiesa, V. (2001). *R&D Strategy and Organization*. London: Imperial College Press.
- Doz, Y. L. (1986). *Strategic Management in Multinational Companies*. Oxford: Pergamon Press.
- Doz, Y. L., Santos, J., and Williamson, P. J. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Forsgren, M. and Holm, U. (2010), "MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty." *Scandinavian Journal of Management*, 26 (4), 421-430.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (2010), "A Dialogue About the Uppsala Model of Internationalization." In: U. Andersson and U. Holm (eds.) *Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters*. Cheltenham:

Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 283-304.

- Frost, T. S. (2001). "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations." *Strategic Management Journal*, 22, 101-123.
- Iguchi, C. (2008). "Determinants of Backward Linkages: The Case of TNC Subsidiaries in Malaysia." *Asian Business and Management*, 7 (1), 53-73.
- Iguchi, C. (2012). "Globalisation of R&D by TNC Subsidiaries: The Case of South-East Asian Countries." *Asian Business & Management*, 11 (1), 79-100.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2010). "Markets as Networks: Implications for Strategy-Making." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Online First 22 (November).
- Kuemmerle, W. (1997). "Building Effective R&D Capabilities Abroad." *Harvard Business Review*, March-April, 61-70.
- Lee, J., Clacher, I., and Keasey, K. (2012). "Industrial Policy as an Engine of Economic Growth: A Framework of Analysis and Evidence from South Korea (1960-96)." *Business History*, 54 (5), 713-740.
- Mason, M. (1992). "The Origins and Evolution of Japanese Direct Investment in Europe." *Business History Review*, 66 (3), 435-474.
- Narula, R. and Dunning, J. H. (2010). "Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda." *Oxford Development Studies*, 38 (3), 263-287.
- Roberts, E. (2001). "Benchmarking Global Strategic Management of Technology." *Research Technology Management*, 44 (2), 25-36.
- Ronstadt, R. (1977). *Research and Development Abroad by U.S. Multinationals*. New York: Praeger.
- Ronstadt, R. (1978). "International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by Seven U.S. Multinationals." *Journal of International Business Studies*, 9 (1), 7-24.
- Rosenbloom, R. S. and Spencer, W. J. (Eds.) (1996). *Engines of Innovation U.S. Industrial Research at the End of an Era*. Boston: Harvard Business Press.
- Strange, R. (2002). *Japanese Manufacturing Investment in Europe: Its Impact on the UK Economy*. Routledge.
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- 浅川和宏 (2015) 「多国籍企業によるローカル・イノベーションからグローバル・イノベーションへの進化過程の考察」慶應義塾大学大学院経営管理研究科リサーチペーパー。
- 上野泉・近藤正幸・永田晃也 (2008) 「日本企業における研究開発の国際化の現状と変遷」文部科学省 科学技術政策研究所 調査資料151。
- 経済産業省 (2009). 「第40回海外事業活動基本調査」。
- 経済産業省 (2010). 「第41回海外事業活動基本調査」。
- 経済産業省 (2011). 「第42回海外事業活動基本調査」。
- 経済産業省 (2012). 「第43回海外事業活動基本調査」。
- 経済産業省 (2013). 「第44回海外事業活動基本調査」。
- 東洋経済新報社 (2012). 『海外進出企業 CR-ROM2012年版』。
- 2012 R&D Ranking of Top 1500 World Companies obtained from IRI, European Commission (<http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard12.html>) 2014年9月1日アクセス。
- European Patent office (<http://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/annual-report/2012/statistics-trends/patent-filings.html#>) 2014年9月1日アクセス。