

本調査は、日本企業の R&D 国際展開に関する最新動向及び、組織・戦略的側面における現状と課題についてお伺いしています。それに基づきマネジメント上の有効な対応策を検討することを目的としています。

本調査は次の 4 部から構成されています。

第 1 部では、貴 R&D 拠点の役割と位置づけについてお伺いいたします。

第 2 部では、貴 R&D 拠点がもつ社内での交流関係についてお伺いいたします。

第 3 部では、貴 R&D 拠点がもつ社外との交流関係についてお伺いいたします。

第 4 部では、貴 R&D 拠点全般についてお伺いいたします。

なお、本調査では、以下の用語を次のように使っております。

●「R&D」は、基礎研究、応用研究、革新的新製品開発、既存製品の現地適応、デザイン、システム開発といったものを幅広く含む研究開発活動と捉えています。

●「本社」「本社サイド」とは、貴 R&D 拠点が直接業務に関する報告を行う本社の部門を意味します。

もし、貴拠点がコーポレート・ラボとして、本社の R&D 本部に直接リポートしている場合は、「本社」「本社サイド」とは本社の R&D 本部を指しています。

あるいはもし貴拠点が事業部ラボとして本社の事業部に直接リポートしている場合は、「本社」「本社サイド」とは本社の事業部を指しています。

本調査に最後までご回答いただきました方には、集計結果がまとまり次第『調査結果の要約』および『ご希望の報告書（最後のページでお選びいただきます）』を、電子メールにてお送りさせていただきます。

何卒ご回答のご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

【調査主体】

**独立行政法人 経済産業研究所（RIETI）**

〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1 丁目 3 番 1 号

**経済産業省別館 11 階**

URL: <http://www.rieti.go.jp/>

Email: [info-survey@rieti.go.jp](mailto:info-survey@rieti.go.jp)

**研究代表者：浅川和宏**

RIETI ファカルティメンバー／慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

【調査実施機関・お問い合わせ先】株式会社 日本リサーチセンター

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町 2-7-1

URL: <http://www.nrc.co.jp/>

Tel : +81-3-6667-3192 Fax : +81-3-6667-3475

担当：萩原、伊藤

## 第1部 貴R&D拠点の役割と位置づけ

ここでは、貴R&D拠点と本社との関係について伺います。

- 1.1 **2000年頃\***および**過去数年間に**、どの程度本社主導もしくは貴 R&D 拠点主導で決定されてきたかについて、**以下の a～j の各項目について該当するものに○を1つずつ**付けてお答えください。正確な状況が不明の場合は、貴方様のご印象に最も当てはまるものをお選びください。
- ( \*2000年当時には、貴拠点が設立されていなかった場合は、『過去数年間』についてのみお答えください。 )

貴 R&D 拠点が決める ← 1 2 3 4 5 → 本社サイドが決める

|   |                           | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|---------------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | 貴拠点のプロジェクトの選定             | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | 貴拠点の研究者・エンジニア採用の人選        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | 貴拠点の研究者・エンジニアの勤務評価        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | 貴拠点の研究者・エンジニアの昇進          | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 貴拠点の研究者・エンジニアの社外での研究発表の許可 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f | 貴拠点の研究者・エンジニアの社外での論文公刊の認可 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g | 貴拠点の社外からの研修生受け入れ          | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h | 貴拠点の社内他部門からの研修生受け入れ       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i | 貴拠点のR＆D予算の決定              | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j | 貴拠点の外部機関とのコラボレーションの実施     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.2. 貴 R&D 拠点と本社との関係について、2000年頃および過去数年間の状況を思い浮かべて、以下の a～e の各文の内容がどの程度あてはまるか、該当するものに 1 つずつ○ を付けてお答えください。正確な状況が不明な場合は、貴方様のご印象に最もあてはまるものをお選びください。

|         |                                                                                                                        |          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 全くそうでない | <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <span>←</span> <span>→</span> </div> | 極めてそのとおり |
| 1       | 2                      3                      4                                                                        | 5        |

|   |                                            | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|--------------------------------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | うちの拠点は本社サイドより十分な情報を得ている。                   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | うちの拠点は本社サイドに対し十分な情報を流している。                 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | 本社サイドのうちの拠点に対する期待は明確に示されている。               | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | 海外現地拠点トップとして私は、会社の R & D 全般に関する決定過程に参加できる。 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 本社 R & D 経営陣は、うちの拠点の R & D に関する決定過程に参加できる。 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 第2部 貴R&D拠点がもつ社内での交流関係について

2.1. 本社サイドとの間で、2000年頃および過去数年間に、以下のa～fについてそれぞれの程度頻繁に交流があったかを、○を1つつ付けてお答えください。

|        |   |   |  |   |  |   |  |   |   |       |
|--------|---|---|--|---|--|---|--|---|---|-------|
| ほとんどない | ← |   |  |   |  |   |  |   | → | 極めて頻繁 |
| 1      |   | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 5 |   |       |

|   |                       | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|-----------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | 本社R&D部門との間の共同プロジェクト実施 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | 本社の技術・知識を貴拠点に移転       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | 貴拠点発技術・知識を本社に移転       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | 貴拠点の研究者・エンジニアの本社への移動  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 本社の研究者・エンジニアの貴拠点への移動  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f | R&D以外の本社部門との情報交換      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.2. 海外\*にある他の社内R&D拠点との間で、2000年頃および過去数年間に、以下のa～eについてそれぞれの程度頻繁に交流があったかを、○を1つつ付けてお答えください。

(\*ここで「海外」とは、本社所在地以外のあらゆる国を指しています。)

|        |   |   |  |   |  |   |  |   |   |       |
|--------|---|---|--|---|--|---|--|---|---|-------|
| ほとんどない | ← |   |  |   |  |   |  |   | → | 極めて頻繁 |
| 1      |   | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 5 |   |       |

|   |                                   | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|-----------------------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | 海外にある他の社内R&D拠点との共同プロジェクト実施        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | 海外にある他の社内R&D拠点の技術・知識を貴拠点に移転       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | 貴拠点発技術・知識を、海外にある他の社内R&D拠点に移転      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | 貴拠点の研究者・エンジニアの、海外にある他の社内R&D拠点への移動 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 海外にある他の社内R&D拠点の研究者・エンジニアの、貴拠点への移動 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 第3部 貴R&D拠点がもつ社外との交流関係について

3.1. 貴R&D拠点は地元現地国内にある社外の諸機関とどのような協業関係にありますか。以下のa～gの内容がどの程度実際にそうであったか、○を1つずつ付けてお答えください。

|             |   |   |   |   |       |
|-------------|---|---|---|---|-------|
| ほとんどない<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 極めて頻繁 |
|-------------|---|---|---|---|-------|

|   |                     | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|---------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | 現地国の大学との共同プロジェクトを推進 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | 現地国の大学から研究員を採用      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | 現地国の大学へ研究員を送り込む     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | 現地国のサプライヤーとの協業      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 現地国のベンチャー企業との協業     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f | 現地国の競合他社との協業        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g | 現地国の顧客からの生の声を聞く     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.2. 貴R&D拠点は他国\*にある社外諸機関とどのような協業関係にありますか。以下のa～gの内容がどの程度実際にそうであったか、○を1つずつ付けてお答えください。

(\*ここで「他国」とは、貴R&D拠点の所在国および本社所在国以外の第三国を指しています。)

|             |   |   |   |   |       |
|-------------|---|---|---|---|-------|
| ほとんどない<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 極めて頻繁 |
|-------------|---|---|---|---|-------|

|   |                    | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|--------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | 他国の大学との共同プロジェクトを推進 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | 他国の大学から研究員を採用      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | 他国の大学へ研究員を送り込む     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | 他国のサプライヤーとの協業      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 他国のベンチャー企業との協業     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f | 他国の競合他社との協業        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g | 他国の顧客からの生の声を聞く     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

4.1. ここでは、貴拠点および貴社R＆Dの特徴について伺います。**2000年頃**および**過去数年間**の状況を思い浮かべて、以下の a～h の各文の内容がどの程度あてはまるか、該当するものに**○を1つずつ**付けてお答えください。正確な状況が不明な場合は、貴方様のご印象に最もあてはまるものをお選びください。

全くそうでない ← 1 2 3 4 5 → 極めてそのとおり

|   |                                             | 2000年頃 |   |   |   |   | 過去数年間 |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------|--------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| a | うちの拠点の研究者・エンジニアは、先端科学技術の動向を理解している           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b | うちの拠点の研究者・エンジニアは、自分の専門分野の最新技術の吸収能力に優れている    | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c | うちの拠点の研究者・エンジニアは、最新技術の社内での活用法を理解している        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d | うちの拠点の研究者・エンジニアは、どのような最新技術が社内で有用であるかを理解している | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e | 本社サイドは、先端科学技術の動向を理解している                     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f | 本社サイドは、自分の専門分野の最新技術の吸収能力に優れている              | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g | 本社サイドは、最新技術の社内での活用法を理解している                  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h | 本社サイドは、どのような最新技術が社内で有用であるかを理解している           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

4.2. 以下のA～Sの問の該当するものに、それぞれ○をお付けください。正確な状況が不明な場合は、貴方様のご印象に最もあてはまるものをお選びください。

|   |                                                |                                                                                                |
|---|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | 貴 R & D 拠点の主な産業（複数回答可）                         | 1. 化学<br>2. 医薬<br>3. 鉄鋼<br>4. 機械<br>5. 電気<br>6. 自動車（輸送用機器）<br>7. 精密<br>8. 通信<br>9. その他（具体的に ）  |
| B | 貴 R & D 拠点の設立年（西暦年）                            | 年                                                                                              |
| C | 貴 R & D 拠点の R&D スタッフ人数（事務職を除く）<br>（1つお選びください）  | 1. 0～19 人<br>2. 20 人～39 人<br>3. 40 人～59 人<br>4. 60 人～79 人<br>5. 80 人以上～                        |
| D | 貴拠点 R&D スタッフ中、博士号保有者の比率<br>（事務職を除く）（1つお選びください） | 1. 0～20%未満<br>2. 20%～40%未満<br>3. 40%～60%未満<br>4. 60%～80%未満<br>5. 80%～100%                      |
| E | 貴 R & D 拠点の組織的位置づけ（1つお選びください）                  | 1. トップマネジメントに直属<br>2. R & D 本部に直属<br>3. 事業部門に直属<br>4. 地域本社に直属                                  |
| F | 貴 R & D 拠点の機能（複数回答可）                           | 1. 基礎研究<br>2. 応用研究（含む前臨床・臨床）<br>3. 革新的製品開発<br>4. 既存製品の現地化適応<br>5. デザイン<br>6. システム開発<br>7. 情報収集 |

|   |                                              |                                                                           |
|---|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| G | 貴R & D拠点の活動目的 (複数回答可)                        | 1. 最先端技術・知識の創造<br>2. 本社にない技術・知識の獲得<br>3. 本国にない技術・知識の獲得<br>4. 本社技術・知識の現地適応 |
| H | 貴R & D拠点の使命・役割： <u>設立当時</u><br>(1つお選びください)   | 1. 拠点立ち上げ作業<br>2. 現地市場向けイノベーション<br>3. 世界市場向けイノベーション                       |
| I | 貴R & D拠点の使命・役割： <u>2000年頃</u><br>(1つお選びください) | 1. 拠点立ち上げ作業<br>2. 現地市場向けイノベーション<br>3. 世界市場向けイノベーション                       |
| J | 貴R & D拠点の使命・役割： <u>現在</u><br>(1つお選びください)     | 1. 拠点立ち上げ作業<br>2. 現地市場向けイノベーション<br>3. 世界市場向けイノベーション                       |
| K | 貴R & D拠点トップの国籍 (右にご記入ください)                   |                                                                           |
| L | 貴R & D拠点全体に占める日本人の割合<br>(1つお選びください)          | 1. 0～20%未満<br>2. 20%～40%未満<br>3. 40%～60%未満<br>4. 60%～80%未満<br>5. 80%～100% |
| M | 貴拠点設立方法 (1つお選びください)                          | 1. 独資<br>2. 合資⇒ (本社出資約          %)                                        |
| N | スケジュール通りに無事完了したプロジェクトの<br>比率： <u>昨年度</u>     | 1. 0～20%未満<br>2. 20%～40%未満<br>3. 40%～60%未満<br>4. 60%～80%未満<br>5. 80%～100% |

|   |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O | 計画した目標をほぼ完全に達成したプロジェクトの比率： <u>昨年度</u>                                     | 1. 0～20%未満<br>2. 20%～40%未満<br>3. 40%～60%未満<br>4. 60%～80%未満<br>5. 80%～100%                                                                                                                                                                                                                                |
| P | ほぼ予算通りに収まったプロジェクトの比率： <u>昨年度</u>                                          | 1. 0～20%未満<br>2. 20%～40%未満<br>3. 40%～60%未満<br>4. 60%～80%未満<br>5. 80%～100%                                                                                                                                                                                                                                |
| Q | 貴拠点における低コスト R&D の実現に対するあなたの様<br>の評価： <u>昨年度</u><br>1. とても不満足 ——— 5. とても満足 | 1. とても不満足<br>2. <br>3. <br>4. <br>5. とても満足      |
| R | あなた様から見た貴拠点の全般的成果達成度： <u>昨年度</u><br>1. とても不満足 ——— 5. とても満足                | 1. とても不満足<br>2. <br>3. <br>4. <br>5. とても満足 |
| S | 昨年度の貴 R & D 拠点による特許登録件数： <u>昨年度</u>                                       | 現地特許： 約 _____ 件<br>米国特許： 約 _____ 件                                                                                                                                                                                                                                                                       |

以上です。ご協力ありがとうございました。

最後までお答えくださいました方には、集計結果がまとまり次第、電子メールにて、下記のレポートよりご希望のものをお送りさせていただきます。以下、ご希望のものをご指定ください。

☐ 本アンケート調査結果の要約版を希望します。

それに加え、グローバル・イノベーション経営に関する以下の報告書のうち、ご希望のもの1つをお送りいたします。下記よりひとつお選びください。

☐ Metanational learning in TFT-LCD industry (英語版)

☐ メタナショナル経営論からみた日本企業の課題：グローバル R & D マネジメントを中心に(日本語版)

資料送付先：

|                |  |         |  |
|----------------|--|---------|--|
| 貴方様の電子メール      |  |         |  |
| お名前 (optional) |  | R&D 拠点名 |  |
| 役 (optional)   |  | 都市・国    |  |