

新興国市場開拓に向けた日本企業の研究開発活動の 現状と課題

(公財)未来工学研究所 政策調査分析センター 主席研究員 小沼 良直

1. 調査の目的

我が国は既に人口減少に突入しており、今後将来的にも国内市場の伸びが停滞することが想定される一方で、近年新興国市場の伸びが著しく、今後も大きく成長することが予測されている。

こうした中で、多くの日本企業は新興国市場への進出を強化しようとしているが、新興国におけるイノベーション創出という点では苦戦を強いられている。

本調査は、こうした現状を踏まえて、日本企業の新興国市場向けイノベーション創出に向けた研究開発活動の現状と問題点・課題をそれらの背景的要因も含めて明らかにし、日本企業の足りない点や強化すべき点を分析することにより、海外展開に向けての事業戦略や政府等による支援策の在り方を検討する上での参考材料となることを目指すものである。

2. 調査の内容と進め方

(1) 国内企業向けアンケート調査

①調査対象：研究開発を行っていると思われる企業計 1,500 社
(うち大企業 750 社、うち中堅・中小企業 750 社)

②調査期間：平成 26 年 8 月 25 日～平成 26 年 9 月 16 日

③主な調査内容

- ・海外売上の現状
- ・市場ニーズの把握
- ・現地国ニーズを踏まえた研究開発
- ・現地国企業などとの連携
- ・外国人人材の活用
- ・代表的な新興国（中国・インド・ブラジル）に展開する上での問題点
- ・国などによる支援への要望
- ・戦略立案
- ・研究開発投資
- ・海外拠点
- ・グローバル人材の確保・育成
- ・海外企業との優位性の比較

④回答状況

合 計：159 社（回答率：10.6%）うち大企業 70 社、中堅・中小企業 89 社

(2) 国内企業ヒアリング調査

ア. グローバル化対応全般に関するヒアリング

①調査対象：国内企業 9 社

②調査期間：平成 26 年 8 月 1 日～平成 26 年 9 月 30 日

③主な調査内容：アンケート調査とほぼ同じ

イ. 中国ビジネスに関するヒアリング

①調査対象：情報通信系大手企業 B 社 統括部長（中国現地法人の副社長として 5 年滞在）

(3) 外資系企業に詳しい有識者へのヒアリング調査

①調査対象

- ・伊藤久美（GE Healthcare Japan, Chief Marketing Officer、元日本 IBM 理事）
- ・石田賢（エムアイ総研代表、日本サムスン株式会社元顧問）

3. 調査結果概要

(1) 戦略立案における苦手意識

- ・新興国及び途上国市場に展開するための市場ニーズの把握、研究開発戦略、ビジネスモデル構築、連携戦略、知財・標準化戦略について、「うまくいっている」・「どちらかといえばうまくいっている」を選択した企業が半数を超えているのは「市場ニーズの把握」だけであり、全体的に戦略立案における苦手意識がはっきりと表れている。
- ・その要因にもなっているのが、新興国及び途上国市場に展開するための「戦略立案に関わる人材の不足」と「ノウハウが確立されていない」と感じている企業が多いことがあげられる。

(2) 国内向け製品のカスタマイズが中心の海外向け研究開発

- ・海外向けの研究開発投資のうち、国内製品をカスタマイズしたものと最初から海外向けに開発したものの割合は、先進国向けも新興国・途上国向けもほぼ7：3となっており、元々最初から海外向けに開発したものはさほど多くはない。このことは、海外向け製品の研究開発が、国内向け製品のカスタマイズが中心になっていることを示している。
- ・さらにヒアリング結果からは、業種ごとの海外展開の考え方の違いも浮き彫りとなった。

(3) 国内向け製品を海外展開する難しさ

- ・製品スペックにしても、価格にしても、国内向けに確立した技術や製品は、新興国向けにはオーバースペックであることが多いことがデータ上も示されたが、この、問題は新興国向けにとどまらず、実は他の先進国に展開する場合でも当てはまる、という結果になった。
- ・その結果として、実際の事業展開においては、「現地国で問題なく販売できる」と回答した企業は新興国・途上国向けで3割に達せず、先進国向けでも4割に達しておらず、新たな製品の開発が必要となったり、販売をあきらめたりする場合がかなり多いことが示された。

(4) 最初から海外向け製品を開発する難しさ

- ・その一方で、最初から新興国及び途上国向けに製品を開発することを「容易」・「さほど大変ではない」と回答した企業は3割に満たず、「結構大変」・「かなり大変」と回答した企業は7割を超えており、最初から海外向け製品を開発することも難しくなっている。
- ・その大変さの理由としては、「安価なものを開発」、「現地国ニーズの把握」、「現地国の規制や基準に対応」、「利益率の確保」といった回答が多い。

(5) 海外拠点

- ・海外拠点の保有状況は企業規模が大きくなるにつれ、保有している割合が高くなっている。
- ・拠点の種類としては、企業規模に関わらず、販売拠点を保有している企業が最も多く、研究開発拠点を有している企業が最も少ない。
- ・海外の研究開発拠点の問題点・課題としては、「日本の研究開発拠点との連携・調整」を挙げた企業が最も多く、「評価・マネジメント」、「人材の流出に伴う技術流出」、「期待通りのアウトプットが出てこない」といった項目が続いている。

(6) 現地国企業などとの連携

- ・大企業においては、情報収集・研究開発・生産・販売のいずれにおいても連携の割合が高い一方、中小企業においては、研究開発と生産における連携の割合が低い。
- ・現地国企業などとの研究開発における連携の問題点・課題としては、「技術流出の心配」を挙げた企業が最も多く、「連携相手探し」、「契約面での合意」といった項目が続いている。

(7) 外国人人材の活用

- ・活用しているポストとしては、海外での活用が多く、国内では研究開発者としての活用が最も多くなっている。
- ・企業規模別に見ると、大企業が最も外国人人材を活用している。
- ・外国人人材の活用における問題点・課題としては、「良い人材を探すのが難しい」が最も多く、「言語の問題（日本人社員の語学力）」がそれに次いでいる。「評価・処遇」、「技術流出」、「言語の問題（外国人人材の日本語力）」といった項目を挙げた企業も少なくはない。
- ・国内拠点と海外拠点の比較においては、海外拠点の方が「外国人の定着率が低い」と考えている企業が多い。
- ・外国人人材の転職に伴う技術流出への影響については、約1/4の企業が「影響は大きく、深刻な問題である」と回答しているが、6割を超える企業は「転職しても影響は大きくない」と考えている。

(8) グローバル人材の確保・育成

- ・「十分に確保している」と回答した企業は非常に少なく、グローバル人材に対する不足感が表れている。
- ・グローバル人材の育成において、問題点・課題としては、「時間的余裕がない」と回答した企業が最も多く、「仕事上、海外との接点が限定的」がそれに次いで多い。

(10) 海外企業との優位性の比較

- ・新興国及び途上国への進出について、「欧米企業あるいは韓国などの大手アジア企業の方が優れている」、と考えている企業の人たちの方が、「日本企業の方が優れている」と考えている人たちよりも多い。
- ・3年前と比較して、新興国及び途上国への進出において、欧米企業・韓国などの大手アジア企業のいずれの比較においても、「日本企業の方が進出が進んだ」という回答よりも、「海外企業の方が進出が進んだ」という回答の方が多い。

(11) 海外企業の取組みから見られる特徴

IBM、サムスン、GEの3社の取組みからは、以下の点が共通して感じられる。

- ・明確な戦略性
- ・グローバル化、新興国市場に取り組む本気度（市場分析、開発など）
- ・先進国向けの製品をカスタマイズして展開するのではなく、最初から新興国市場向けのものを開発する取組み・姿勢
- ・実行に向け、人材育成にも本気で取り組む姿勢

今後、日本企業がこれらの企業と伍して、国際市場で戦っていくためには、日本企業においても、こうした取組みの強化が求められる。