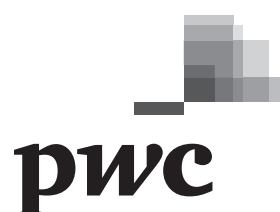


strategy&

イノベーションの 新たな世界秩序

&

Strategy&
第11回グローバル・
イノベーション1000



アジアは今や、 R&D活動として最大の地域となっており、 北米と欧州がそれに続く。

イノベーションに関する世界地図は急激に変化しつつあり、研究開発プログラムはますますグローバル化している。Strategy&では、研究開発に多額の費用を投入した世界の上場企業トップ1000社のR&D支出について「グローバル・イノベーション調査」を毎年行っている。11回目となる2015年の調査では、世界最大規模のイノベーターの実に94%がR&Dプログラムの一部を海外で行っていることが明らかとなった。そうした企業はイノベーションの投資先を、販売や生産が最も急速に拡大している国や、優れた技術を持つ人材を獲得できる国にシフトしている。Strategy&が初めて企業のR&D支出に関するグローバルな動向を分析・調査した2008年以来、イノベーション活動は中国やインドで活発化している。総合的に見れば、現在は北米や欧州よりもアジア地域で多くのR&Dが行われている。

意外なのは、米国企業がアジアで実施しているR&D活動が増加しているにもかかわらず、世界のイノベーション活動に占める米国のシェアが比較的安定していることだ。その一因は、他国の企業が米国でのR&D活動を増やしているためで、特にシリコンバレーは多くのR&D活動を引きつけている。対照的に欧州におけるイノベーション活動の伸びは緩やかで、地域格差が見られ、フランスや英国など一部の国では2007年から2015年の間に国内R&D活動がネットで減少した。多くの欧州企業は域外でR&D活動を拡大する方法を選んでおり、アジアの低コスト国（エンジニアリング部門の年間平均給与が3万5,000米ドル以下の国と定義）や、米国など高コスト国の双方でR&D活動を進めている。

主要企業にとって、グローバルなイノベーション戦略は成果を上げている。グローバルなR&D活動を重視している企業は、数多くの財務指標の面で、グローバル化が進んでいない企業を上回っていることが本調査で判明した。前年までの調査では、R&D支出の拡大が好業績につながることを示す明確な統計的傾向は確認できなかった。このことは重要な意味を持つ（P.12図表F「最も革新的な企業10社」参照）。私たちは長い間、重要なのは研究や開発に振り向けた金額ではなく、「どのように」使うかであると指摘してきた。しかし「どこに」支出したかという点もR&Dを成功させるカギを握っている。今回の調査では、R&Dの支出場所に関する判断がわずか10年前と比べて著しく異なっていることが判明した（次頁図表1参照）。

世界的に見れば、グローバル・イノベーション1000社（研究開発に多額の費用を投入した世界の上場企業トップ1000社）のR&D支出は2015年に5.1%増の6,800億ドルとなり、過去3年で最も高い伸びを示した。米国、欧州、日本に本社を持つ企業がイノベーション支出の大半を占め、2015年はその比率が86%に達した（P.10の「グローバル・イノベーション1000社のプロフィール」参照）。

しかし、本社の所在地のみからグローバルなイノベーターを分析しても、実際にはどこでイノベーションが行われているか把握できない。そこで私たちはそれぞれの地域や国におけるR&D活動の動きを分析するため、60カ国以上・2,041カ所でR&D活動を行う、23カ国・207企業のイノベーション活動を調査した（P.14の「調査方法」参照）。主要なイノベーターであるこれらの調査対象企業による支出額は、調査対象の1000社による総支出額の71%を占めている。

イノベーション活動の場所や動きを示すため、ここでは簡便に「国内（あるいは地域内）支出」、「輸出」、「輸入」という言葉を用いている。例えば、R&D予算の3分の1を本社所在国以外に振り向けている多国籍企業は、「R&D支出の33%を輸出している」と見えますが、デメリットは輸入や輸出といった概念が、国内よりもグローバルにビジネスを展開する企業である多国籍企業との概念とは対極になることだ。また、イノベーションを行っていた場所がそれまでと変わらない場合でも、買収や合併によって輸出や輸入の数値が変わり得ることもあり、ミスリードにつながる可能性もある。それでも、こうした分析は、世界のどこでイノベーション活動が行われ、企業の経営陣がどのようにR&D投資に関する意思決定を行っているかの、正確な情報をもたらしてくれる。さらに各国や地域の相対的な勝ち負けを図示することもできる。

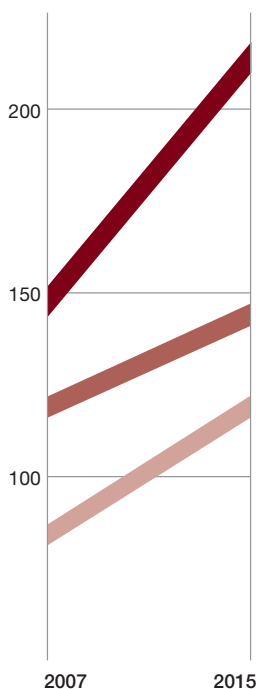
この調査を補完するものとして、世界のイノベーション・リーダーに対し、グローバルなイノベーションに関する各企業の経験や「成功につながるイノベーション」に関する見解について質問した。調査に回答した369人が属する企業は総額1,060億ドルを超すR&D支出を行っており、調査対象1000社のR&D支出総額の16%に相当する。さらに、グローバルなイノベーション・モデルの変遷について直接話を聞くため、複数のシニア・イノベーション・リーダーに詳細なインタビューを行った。

図表1：R&D支出額のグローバル・シフト 2007-2015年

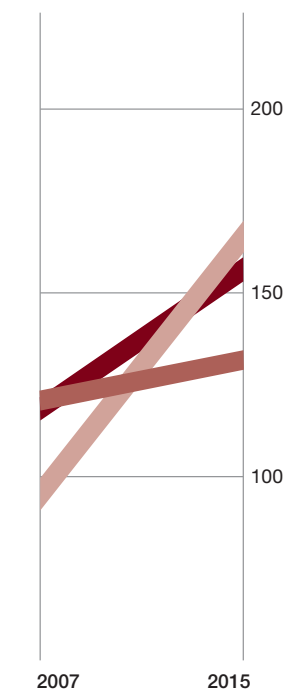
北米に本社を置く企業はR&D活動に最も多額の資金を投じ続けている。しかし、企業がR&Dを実施する地域は劇的に変化している。地域別でイノベーション支出が最も多いのはアジアで、欧州は3位に下落。右の図表は国別のR&D支出額を示している。

- 北米
- 欧州
- アジア
- その他

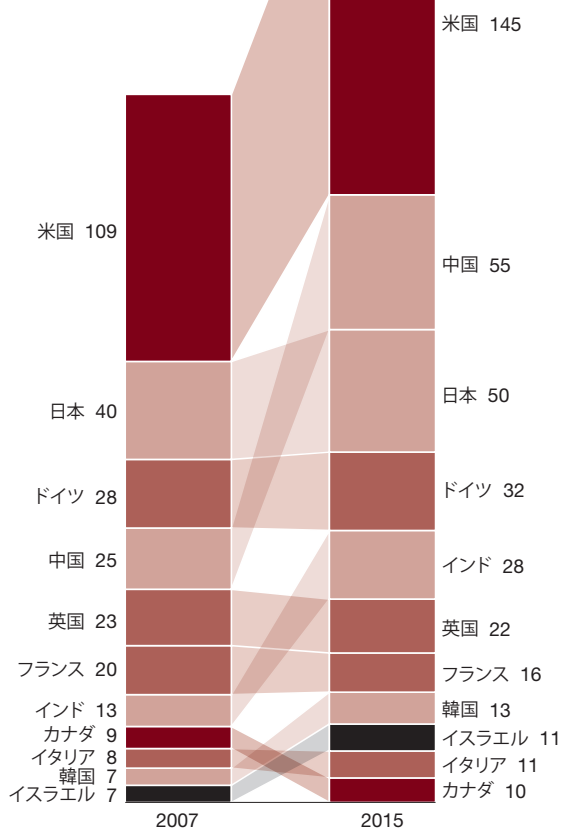
本社所在地地域別R&D支出
(10億ドル)



地域内で投下されたR&D支出
(国内支出+輸入、10億ドル)



2015年に10億ドル以上
R&D支出が投下された国
(国内支出+輸入、10億ドル)



出所：Bloomberg、Capital IQ、Strategy&分析

グローバルなイノベーションが広く行きわたっていることやその優れた成果を考えれば、企業にもたらす恩恵は明白である。しかし、その戦略を実行するには課題もあり、イノベーション・リーダーがそれを管理する上で参考となる一連の成功事例も現れている。最善の機会はあちこちに幅広く散在しているため、それを活用することは重要な意味を持つ。IPネットワーキング、ウルトラブロードバンド・アクセス、クラウド技術などを専門とするフランスの通信機器大手アルカテル・ルーセントのチーフ・イノベーション・アンド・ストラテジー・オフィサーを務めるフィリップ・カーイエ氏は、「長年にわたって学んだ教訓は、イノベーションには国境がないことだ」とした上で、「私たちは慎重に行動する必要がある。なぜ

なら、次世代の破壊的なテクノロジーは必ずしも前回と同じ場所で生まれるとは限らないからだ」と語っている。

アジアのR&Dブーム

イノベーション活動のグローバルな動きで最も劇的な変化は、企業がR&Dを行う場所としてアジアがトップになったことである。2015年は上位207社によるグローバルな支出総額の35%をアジアが占め、北米(33%)や欧州(28%)のシェアを上回った。これは域内企業による支出とほかの地域から輸入されたR&D支出の双方を含む「地域内」R&D支出の総額である。

2007年は欧州がトップで、北米が僅差で続いていた。

2007年は、アジア、北米、欧州とも、R&D支出の大半は国内企業（のそれぞれの地域）によるものだった。それに対し、2015年はその3つの地域のうちアジアで唯一、バランスに変化が見られた。アジアではR&D支出の52%が輸入されたもの（域外に本社を置く企業による活動）であった。アジア台頭の中心的役割を担ったのは、中国やインドにおけるそうしたイノベーション活動である。中国でのR&D支出は2007年から2015年までに120%増加して550億ドルに達し、日本（500億ドル）とドイツ（320億ドル）を抜いて、企業のR&D支出先として世界2位となった。米国は1,450億ドルの投資を集めてトップの座を維持しているが、2位との差は縮小している。2007年は中国におけるR&D支出額は米国の23%に過ぎなかったが、2015年はその比率が38%に上昇した。

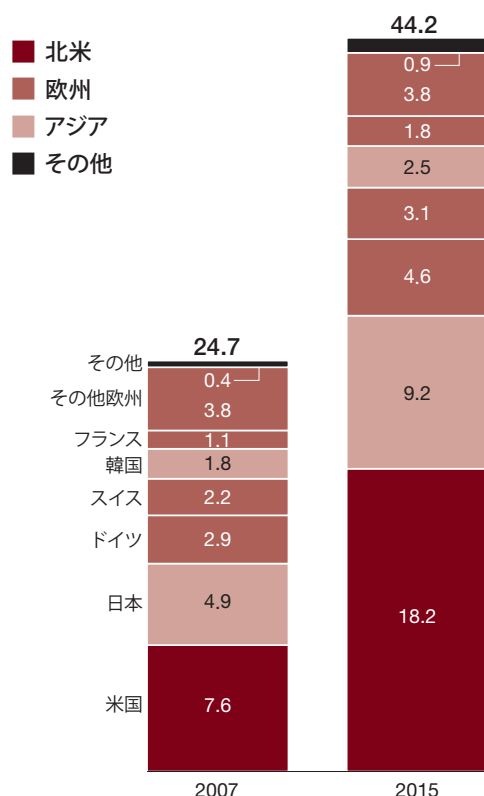
2015年に中国が、他国に本社を置く多国籍企業から輸入したR&Dは440億ドルで、中国における支出全体（550億ドル）の81%だった（図表2参照）。2007年はその額が250億ドルだったが、当時はトップ・イノベーターのサンプルに含まれていた中国企業は1社だけだったため、中国でのR&D支出は実質ほぼ全てが輸入されたものとなっていた。2015年までに、さらに11社の中国企業がサンプルに組み入れられた。それを合わせた12社は中国国内で100億ドルの支出を行った。2015年に中国にR&Dを輸出した国のトップは米国で、全体の39%を占め、日本（20%）とドイツ（10%）がそれに続いた。

調査に回答したイノベーション・リーダーらは、R&D活動を中国にシフトした最大の理由として、急成長を遂げている市場との近さ（71%）を挙げた。次いで多かった回答は主要な生産拠点との近さ（59%）、主要サプライヤーとの近さ（54%）、開発コストの低さ（53%）だった。ドイツに本社を置くグローバルな工業およびテクノロジー企業であるシーメンスのチーフ・テクノロジー・オフィサーであり取締役会メンバーのジークフリート・ルスヴルム氏は、「中国が世界のワークベンチ（注）であることを認識する必要がある」と語っている。「私たちは商品の定義、設計、エンジニアリングを通じ、この有望な市場の近くにいる必要があるという決定を意識的に下した」

ルスヴルム氏は、欧米で設計された典型的な高品質商品は、中国になじまないケースが多いと指摘し、「中国の従業員はシーメンスが保有する全ての技術に自由にアクセスでき、自分たちの市場に必要な機能を備えた製品、つまり中国のサプライヤーを用いて非常に有利なコストで、中国のニーズに完全にマッチした製品を設計している」と語っている。さらに同氏は、シーメンスが中国に構えているR&D施設からのイノベーションにより、コンピュータ化された簡素な機械コントローラーなどの製品を

（注）製造業の開発現場で試作品の性能テストに用いられる台を「ワークベンチ」と言い、ここでは世界最大の市場である中国の目で検証していく意味で用いている。

図表2：中国がR&Dを受け入れる上位5カ国（10億ドル）



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

低価格で欧米市場に投入し、新しい市場セグメントを獲得できるようになったと説明している。

今や、中国企業はR&D支出の輸出も行っている。2015年に中国が輸出したR&D支出は総額わずか20億ドルに過ぎないが、一部の中国主要企業はグローバルなブランドに成長し、グローバルなR&D活動を展開している。例えば、コンシューマー・エレクトロニクスおよび家電メーカーであるハイアールは2011年に三洋電機の家電事業をパナソニックから買収した後、日本にR&Dセンターを設立した。その後、欧州と北米で事業が拡大するのに伴い、ドイツと米国にR&D活動のハブを開設した。

ハイアールは2012年にニュージーランドの家電メーカーであるフィッシャー・パイクルを、調理家電の商品開発センターを含めて買収した。ハイアール・アプライアンス・インダストリー・グループの副社長でハイアール・グローバルR&Dのゼネラルマネージャーを務めるワン・イエ氏によると、各地のグローバルR&Dセンターが青島の本社にある主要イノベーション・センターと協力し、「リソースを交換し、グローバルなチャネルと結びつけるプラットフォーム（200以上の大学、100のテクノロジー・インキュ

企業による中国でのR&D支出は2007年から2015年までに 120%増加して550億ドルに達し、日本やドイツでの支出額を上回った。

ベーター、テクノロジー企業数千社、さらに現地政府も含む)」として機能している。そしてそれらのリソース全てがハイアール製品のエンドユーザーにアイデアやソリューションの提供を続けているという。ワン氏が紹介する一例は、電気モーターとドラム型洗濯機の技術を組み合わせるため、青島にあるイノベーション本部がニュージーランドのR&Dセンターと協力していることである。その結果生まれた製品である高級洗濯機「Intelius」はニュージーランドで販売トップの製品となったばかりか、中国の高級洗濯機市場でも30%のシェアを獲得している。

インドもR&Dセンターとして目覚ましい成長を遂げている。企業のR&D支出総額は2007年から2015年までに115%増加し、280億ドルに達した。成長を牽引しているのは他国からのR&D支出で、116%の伸びを記録した。インドはソフトウェア関連R&Dの投資先として世界最大である。インドにR&D活動を移転した多国籍企業はその理由としてさまざまな要因を挙げているが、コストは最大の要因ではない。米国の航空宇宙、輸送、エネルギー、工業向け特殊部品メーカーであるITTコーポレーションのデニス・ラモスCEOは、「インドは米国と時差があるため、インドのテクノロジー・センターのおかげで、24時間稼働して開発作業のペースを上げることが可能になる」と話す。「最も重要な点は、地域のクライアントに近いところで優れた技術を持つ人材を獲得できることだ。一部の労働コストが低い事は好ましいことだが、主な理由ではない」。

インドは2015年に国内R&D支出で英国とフランスを抜き、世界7位から5位に浮上した。

ほかのアジア諸国では、韓国の国内R&D支出が2007年から2015年までに98%増加し、イスラエル、イタリア、カナダを上回る8位に上昇した。日本は同じ期間に国内R&D支出が24%増加したにもかかわらず、2位から3位に順位を下げた。日本から米国へのR&D輸出額は減少したが、それは低コストの近隣国である中国にシフトしたことが主因である。日本のR&D輸入額は主に韓国や欧州からの輸入が増加した結果、74%増加した。

米国：トップだが地位は低下

米国に本社を置く企業が2015年にR&Dを1,210億ドル輸出したにもかかわらず、米国はイノベーションの場所としてトップの座を維持しており、同年の国内R&D支出は総額1,450億ドルに達

した。R&Dの輸出先は多くが低コスト諸国で、特にアジアへの輸出が目立った。その中心はインドと中国で、どちらも米国のR&D輸出のうち15%を獲得した。2007年には英国が米国のR&D輸出先としてトップだったことに比べると、著しい変化である。2007年にはフランスも米国のR&D輸出先としてトップ10に入っていたが、それ以降、韓国に抜かれている。2007年から2015年までの各国の相対的優位性の変化は、各国の国内R&D支出総額の変化について、世界最大のR&D活動場所であり続ける米国と比較することが有効である(次頁図表3参照)。

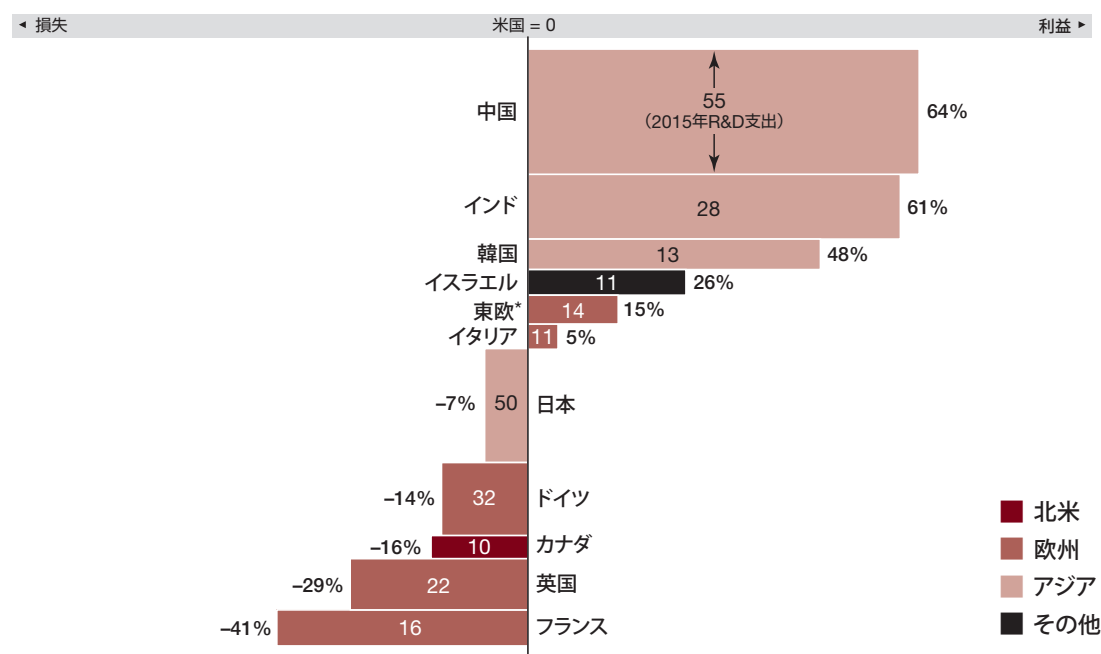
米国企業によるR&D支出が2007年から2015年の間に41%増加した(930億ドルとなった)ことが、米国の国内R&D支出を支える要因となった。他国からのR&D輸入も23%増の530億ドルとなり、米国のR&D支出を押し上げた。過去10年間にわたり、政策当局者やアナリスト、企業リーダーの中から、2000年代に米国の製造業の多くが海外に流出したのと同じようにR&D活動も低コスト諸国に流出する恐れがあるとして、米国産業の「空洞化」を懸念する声が出ていた。しかし、米国からのR&D輸出は増加しているものの、その影響はR&D輸入の増加で相殺されている。最大の輸入元は欧州諸国で、欧州は米国に多額の投資を行い、2015年には米国のR&D輸入総額の63%を占めた。例えば、ドイツからのR&D輸入は2007年から2015年までに121%増加した。ドイツは今や米国が輸入するR&D支出の最大の供給国となり、2007年には2位以下を大きく引き離してトップに立っていた日本を追い抜いている。

米国が欧州から輸入するR&D支出が急増したことは、R&D活動の場所を決定する上でコストが主な要因になるわけではないという事実を裏付けている。実際、米国はR&D活動を行う上で高コスト国である。特に多くの場合、米国は欧州諸国よりも高いコストがかかる(他国に本社を置く企業が米国にやってくる理由は税制面で有利だからではない。コラムP.13「税政策・米国がナンバーワンではない分野」参照)。むしろ欧州企業が米国にやってくる理由としては、市場やオペレーションへの近さ、優れた人材やテクノロジーを獲得しやすいこと、米国の、特にシリコンバレーでのイノベーション文化の恩恵を受けられること、などが挙げられる。

例えば、米国の製薬会社ファイザーで世界全体の研究開発部門を率いているミカエル・ドルステン氏は、製薬会社にとって米国の魅力の一つは「大規模で一貫したイノベーションのエコシステム」

図表3：相対イノベーション指数：2007-2015の損益(10億ドル)

他国におけるR&D支出と最大のR&D支出先である米国での支出を比較した場合、2007年と2015年の比率の変化を見れば、優位性が高まった場所(アジア)と低下した場所(欧州)が分かる。



にあると指摘する。「米国立衛生研究所は世界最大のバイオ医療研究機関で、これまで多額の資金を提供している。ここ数年は提供される資金がやや減少しているが、依然として学術的研究の中心であり、米国の戦略的方向性を定める役割を果たしている。米国には強力な学術研究機関、活気あふれるバイオテクノロジー産業、グローバルな製薬会社がそろっており、慈善団体や患者組織も積極的に関与している」と語る。

シーメンスのルスヴルム氏はこう付け加えている。「米国がグローバルなR&D活動を引きつけているのは、大規模で成長している市場に近いこと以外にも、幾つかの理由がある。一つはデジタルスキルがますます重要になっていることだ。本物のデジタルネイティブ世代の人々と仕事をすればよい成果を得られるし、米国には他国に比べそうした人材が多い。もう一つの理由は米国社会がイノベーションに対してオープンであることだ。例えば、自動車業界では自動運転がイノベーションの大きな関心事となっている。米国は欧州に比べ規制環境やイノベーションへの

アプローチが好ましく、それが米国におけるイノベーション活動をさらに推進する要因となっている。」

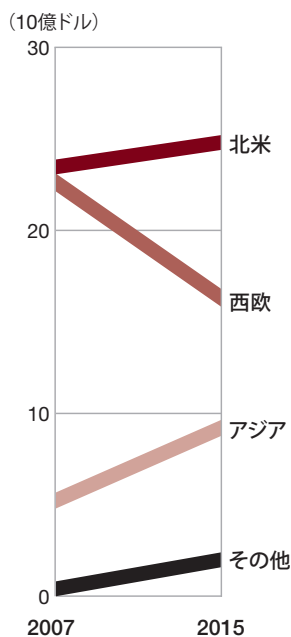
欧州の地位は低下

西欧ではイノベーションの空洞化がより顕著に進んでおり、R&D活動が最も大幅な落ち込みを示している。欧州から他地域へのR&D輸出は2007年から2015年までにNET(輸出から輸入を差し引いた数値)で352%増加した。国別に見ると、西欧でNETの輸出が最も大きかったのはドイツで、スイスがそれに続いた。フランスとスウェーデンは2007年にNETでR&Dの輸入国だったが、2015年には輸出国となった。その結果、欧州の地域内R&D支出が世界のR&D支出総額に占める割合は、2007年の35%から2015年には28%に低下した。全般的に見れば、欧州企業は2007年にR&D活動の57%を欧州域内で行ったが、2015年には48%に低下した。米国はエンジニアリングの直接

図表4：欧州企業は自国でのR&D支出を減らしている

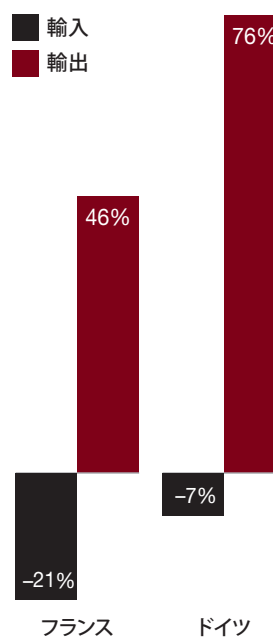
西欧の企業は世界中の高コスト国（西欧諸国を除く）へのR&D輸出を拡大している。こうした域外への輸出増はR&D輸入の減少（フランスとドイツで顕著に見られる・図4-B）と相まって、欧州がR&D投資を失う要因となっている。

図4-A：欧州企業による高コスト国へのR&D輸出



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

図4-B：フランス・ドイツへのR&Dフローの変化（2007-2015）



労務費が大半の欧州諸国より高いにもかかわらず、R&D支出の輸出先として最大となった。

欧州最大の経済規模を持つドイツは典型的な例である。ドイツの国内R&D支出は2007年から2015年までにわずか15%増えただけだった。2015年のドイツ企業によるR&D輸出は総額350億ドルと、国内R&D支出の倍以上に達した。一方で、ドイツはR&Dの輸入が減少した。フランスのR&D活動に関する状況も似たようなものだが、ドイツ以上に悪い。フランス企業は2007年から2015年までにR&D輸出を46%拡大する一方、R&D輸入が21%減少したため、この間の国内R&D支出総額は21%減少した（上記図表4参照）。フランスのR&D輸出先で最大だったのは米国（28%）で、次いで中国（13%）、ドイツ（8%）、インド（7%）となった。

こうした変化の結果、西欧諸国のR&Dポートフォリオに著しい変化が生じた。欧州のR&D活動全体のうち、国内での支出が占める割合は32%から29%に低下した。西欧企業が高コストの近

隣欧州諸国で支出するR&Dの比率は23%から16%に低下した一方、米国や日本など域外の高コスト諸国での支出比率は46%上昇した。

欧州からのR&D輸出が増加した一因としては、欧州の多国籍企業によるM&A活動が挙げられる。多国籍企業が他社と合併あるいは買収する場合、その企業のR&D関連スタッフや施設も取得することになる（通常はそれらの運営を継続し、全体的なイノベーション・プログラムに統合する）。本調査では、大規模な米国企業を買収された場合、米国にあるその企業のR&D活動はたとえ場所が変わらずとも、R&Dの輸出としてカウントされる。例えば、フィアットが2014年に43億ドルで買収を完了したクライスラーや、シーメンスが76億ドルで最近買収した米国油田装置メーカーのドレッサー・ランド・グループのR&D資産が「輸出」の合計に加えられることになる。欧州の全般的なR&D活動にとってそれ以上に懸念すべき問題は、地域内R&D支出が落ち込んでいることである。

一方、低コストの東欧諸国ではR&Dの輸入が拡大しており、2007年から2015年までに53%増加し(西欧諸国の伸び率は15%)、140億ドルに達した。その牽引役を果たしたのはロシア、ポーランド、ルーマニアである。東欧のR&D輸入のうち半分は米国からの輸入で、西欧からの輸入は全体の29%を占めた。東欧を一つの国と見なした場合、R&D支出は世界8位で、韓国と肩を並べることになる。

それにもかかわらず、高コストの欧州諸国は依然としてグローバルなイノベーションの重要な一翼を担っている。欧州にとって、裕福な消費者の多い大規模な市場の近さ、非常に優れた人材や熟練労働者の存在、そして多くの産業が公的セクターからR&D活動に対する強力な支援を受けていることなどが利点となり、欧州でイノベーションを行う魅力を高めている。

ファイザーのドルステン氏は、「欧州では革新的医薬品イニシアティブを通じたEUの資金調達により、医薬品向けのR&D投資が増えている」とした上で、「それが産学連携を促し、EUから資金が提供され、業界はそれに資金をマッチングさせている。もう一つの魅力は、欧州が統合されたヘルスケア・システムを構築していることで、大規模な臨床データベースがあるため、疾病が人口に及ぼす影響を理解できる。一部の欧州諸国は非常に優れた電子カルテ・システムを持っているため、ビッグデータの効果的な活用もできる」と語っている。

ほかのイノベーション・リーダーも、欧州では優れた人材の層が厚いことや、大規模で富裕層の多い市場に近いことを利点として挙げている。一方で、欧州では労働関連法規が比較的厳しいことや労働組合の力が強く、R&D活動を行う上でほかの地域に比べ不利になると指摘する声もある。

グローバルなR&Dがもたらすプレミアム

R&Dの地域間シフト以外にも、全ての地域や業界に引き続き当てはまる一つの真実がある。本社を置く国以外でのR&D活動を重視している企業は、グローバル化が進んでいない同業他社を引き続き業績で引き離していることである。2015年にR&D支出の60%以上を海外に振り向けた企業は、国内に比重を置く同業他社に比べ、営業利益率と総資産利益率で30%、営業利益の伸びでは20%高い業績を上げた。2008年の調査でも同じような結果が出ており、ケイパビリティや施設をグローバルに展開することが引き続き効果的であり、現地市場のニーズをよりよく理解し、それにうまく対応できるようになることを示している。

今年の調査と2008年調査のどちらでも、海外で投資したR&D資産の比率が海外での売り上げ比率よりも高い企業は、その比率が低い企業に比べ、総資産利益率、営業利益率、株主総利回りが高いという結果が出た。また、低コスト国に振り向けたR&D支出の比率が高い企業は同業他社に比べ、粗利益で20%、

売上高の伸びでは10%上回ることも明らかになった。

さらに、企業はグローバルなイノベーション・ネットワークの管理に習熟してきた。例えば2008年の調査では、R&D活動を集中的に行っている企業(売上高に照らしてグローバルなR&Dを行っている場所が少ない企業)は、数多くの小規模な施設でバラバラにグローバルなR&D活動を行っている企業よりも高い成果を上げる傾向がある。明らかに、そうした企業は電話会議やビデオ会議、コラボレーション・ツールを通じて業務を管理するよりも、現場で直接チームを管理する方が容易であると判断していた。それに対し、今年の調査では、グローバルなR&D活動を分散させている企業は集中させている企業と同じくらい、あるいはそれ以上の成果を挙げていることが示された。そのことは、多国籍企業が世界各地で行っているプロジェクトをコーディネートする経験を積んだほか、利用できるデジタル・コラボレーション・ツールが著しく改善し、企業がそれをうまく活用できるようになったことを物語っている。こうした変化により、多国籍企業は効率性を全く犠牲にすることなく、R&D拠点を市場に近い場所に設置する能力と、最も優れた人材を適切なコストで獲得する能力を手に入れている。

今回の調査対象となった207社は、平均約6カ国にR&Dを輸出しており、2007年の調査時とさほど変わっていない。R&Dのグローバル化の度合いに応じて企業を4つのグループに分類すると、最高ランクに入った企業によるR&Dの輸出先は平均14.5カ国で、2007年の13.5カ国から7%増加しただけだった。一方、最低グループの企業による輸出先は平均1.7カ国で、2007年の1.0カ国から67%増加した。地域別に見ると、米企業はR&D輸出先の国をわずかに減らしたのに対し、欧州企業は平均で輸出先の国をやや増やした。産業別では、企業がR&D輸出先の国を最も増やした業界は自動車だった。

イノベーションのグローバル化に関する両モデル(数少ないR&D施設を集中的に展開するモデルと広い地域に分散させるモデル)はともに効果的に機能する可能性がある。また、それぞれの企業は異なる志向を持っている。例えば、アルカテル・ルーセントは、開発に関してはR&Dを少数の場所にまとめた方が効率的だと判断している。同社の最高イノベーションおよび戦略責任者を務めるカーイエ氏は、「開発については、常にローカライゼーションと複雑さの綱引きになる」として、「現在の企業戦略の一環として、私たちは効率性を高めるため規模の小さな開発拠点を重視せず、中核的な拠点つまり大規模で多様な活動を行っている開発センターに集中させている」と語っている。一方で同氏は、リサーチやイノベーションに関しては人材のプールがより重要な要素になると指摘する。「インターネット・プロトコルをカリフォルニアで、クラウドをイスラエルで、光学を米東海岸地方や欧州で、計算をフランスで行うなど、小規模でより分散されたチームが効果的に機能する可能性がある。あるいは中国で

本社を置く国以外でのR&D活動を重視している企業は、 グローバル化が進んでいない同業他社を引き続き業績で引き離している。

もよい。中国はイノベーションにとって重要な場所になりつつあり、特にワイヤレスや光学についてはそう言える」と話す。

分散されたネットワークの管理

今日の市場において競争力の向上を目指す大企業にとって、グローバルなR&Dモデルの構築は標準的な要件となっている。しかし、それには一連の複雑な問題が伴う。調査では、国外でのR&D活動に付随する問題としてさまざまな回答が寄せられたが、最も多かったのは「最も優れた人材の獲得および保持」と（特に中国で顕著に見られた）「知的所有権の保護」だった。それ以外にも、品質やクライアントに焦点を当てること、リスクやプロジェクトの管理、文化の相違などが指摘された。

明るいニュースは、主なイノベーターが上記のほか複雑な問題を管理する方法を見つけ出していることである。グローバルに分散されたR&D活動を通じて長期的な成功を収めるため、企業のリーダーは以下の問題に焦点を当てなくてはならない。

- 全般的なビジネス戦略の一環として、イノベーションが企業の使命の中で果たす役割を明確に示さなくてはならない。イノベーションは企業が競争上の優位性を獲得する上でどれほど中心的な役割を果たすのか？
- 企業が競争上の優位性を獲得する上でのイノベーションの重要性は、組織のグローバルな展開を示すものでなくてはならない。全体的な視点が欠けていれば、その場限りの決定や他社買収によってR&Dの拠点が急増し、焦点がぼやけてしまいかねない。また、企業はイノベーションのライフサイクルそれぞれの段階における特定のニーズを考慮する必要がある。例えば、アイデア創出の段階では、優れた人材のいる場所に小規模で機動的なチームを編成することが役立つ可能性がある。製品開発の段階では、大規模なセンターの方が規模の大きさや無駄を無くす「リーン」の原則をうまく活用できる。
- 企業は成長戦略の中核を成す市場の中から地理的な市場やクライアントを選んだ上で、それらの市場を最もよく理解し、そこでサービスを提供するために、どこにR&Dのリソースを配置するかを決定する必要がある。異なるタイプの企業は異なるアプローチを選ぶ可能性がある（P.13の「3つのイノベーション・モデル」参照）。例えば、クライアントのニーズを探る「ニーズ探求派」にとっては、R&D施設をできる限りクラ

イアントに近い場所に設置することが重要となろう。一方、市場の2番手である「市場観察派」は、コストを重視してR&Dの場所を決定する柔軟性を持っているかもしれない。「テクノロジー主導派」は技術的な飛躍を重視する姿勢を維持するため、より集中的なR&D活動を継続する必要があるだろう。

- 優れたオペレーションを遂行するには、リーダーは分散されたR&Dの拠点を企業のイノベーション戦略に合致させるため、使命、役割、権限系統を明確に示す必要がある。ここではリーダーは、リソースの配置、プロジェクトでの協力、プロジェクトの承認、ポートフォリオ所有権、戦略的指標やオペレーション指標、透明性メカニズムなどの分野をグローバルなネットワーク全体にわたってうまく管理ことを可能にするデジタル・ツールや関連プロセスに投資する必要がある。
- 企業はグローバルな人材管理戦略を構築しなくてはならない。企業が必要とするスキルを持った人材は、これまで最も頻繁に探し求めてきた欧米諸国以外で見つかるケースがますます増えている。企業はそれぞれのグローバル・センターに適用できる、人材の開発および保持に関する共通基準が必要である。また、将来のR&Dリーダーに一段とグローバルな視点を持たせ、企業のイノベーション能力について理解させるため、最も優れたエンジニアリング分野の人材のローテーションを行う必要がある。
- リーダーは企業のイノベーション戦略を支え、世界中のR&Dセンター同士の協力を促す企業文化を作り上げる必要がある。特に、R&D活動が世界中に分散されている場合には、リスク、創造性、開放性などの目に見えない企業文化を調整することが成功のために重要な要因となる。

企業がグローバルなイノベーション・ネットワークの開発および最適化をさらに進めるのに伴い、より多様でグローバルな人材プールや幅広い知識ベース、成長市場に関する奥深い分析へのアクセスを続けるだろう。グローバルなR&D活動は適切に行えば画期的なイノベーションの開発に貢献すると見られ、企業は過去に比べポートフォリオの選択についてより幅広い選択肢をもつことが可能になる。

“Innovation’s New World Order”, by Barry Jaruzelski, Kevin Schwartz, and Volker Staack, strategy+business, Issue 81 Winter 2015

グローバル・イノベーション1000社の プロフィール

グローバル・イノベーション1000社に含まれる企業は、2015年に6,800億米ドルをR&D活動に支出した。対前年増加率は5.1%で、わずか1.4%増にとどまった2014年から伸びが加速し、深刻な景気後退からの回復に伴い、平均を上回る伸びを示した2011年と2012年以来の高い伸びを示した。過去10年間のR&D支出の平均成長率も長期的なトレンドである5.4%を回復した。

原油価格の急落がエネルギー企業の売上高に与えた悪影響がなければ、グローバル・イノベーション1000社は売上

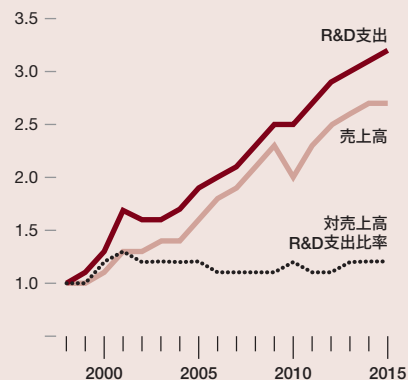
高も増加していた。この影響により全体の売上高は1%減少した。こうした動きは対売上高イノベーション支出比率を若干押し上げる要因となり、2014年の3.5%から2015年は3.7%に上昇した。企業は売上高サイクルの変動にもかかわらず、イノベーション・プログラムを継続する傾向がある。グローバル・イノベーション1000社では、R&D支出の伸びが売上高の伸びを上回るケースが多い(図表A参照)。

グローバル・イノベーション1000社のR&D支出を牽引しているのはフォルクス

図表A：R&D支出と売上高

2015年のR&D支出額は前年比5.1%増と劇的に増加した

基準年：1998年



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

図表B：イノベーション上位20社

ランキングに多少の動きはあったものの、2015年のR&D支出上位20位の企業の大半が前年の上位リストに入っていた企業であった(うち11社は過去10年間にリストに入った企業)。注目の新規加入企業はアップルとアストラゼネカである。

赤字 が2005年以降、毎年R&D支出の上位20社にランクインしている企業

順位	社名	本社所在地	業種	2015年調R&D支出 (10億ドル)	対売上高 R&D支出比率 (%)
1	フォルクスワーゲン	欧州	自動車	15.3	5.7%
2	サムソン	アジア	コンピュータ・エレクトロニクス	14.1	7.2%
3	インテル	北米	コンピュータ・エレクトロニクス	11.5	20.6%
4	マイクロソフト	北米	ソフトウェア・インターネット	11.4	13.1%
5	ロシュ	欧州	ヘルスケア	10.8	20.8%
6	↑ グーグル	北米	ソフトウェア・インターネット	9.8	14.9%
7	↑ アマゾン	北米	ソフトウェア・インターネット	9.3	10.4%
8	↓ トヨタ自動車	アジア	自動車	9.2	3.7%
9	↓ ノバルティス	欧州	ヘルスケア	9.1	17.3%
10	↓ ジョンソン・エンド・ジョンソン	北米	ヘルスケア	8.5	11.4%
11	↑ ファイザー	北米	ヘルスケア	8.4	16.9%
12	ダイムラー	欧州	自動車	7.6	4.4%
13	↓ ゼネラルモーターズ	北米	自動車	7.4	4.7%
14	↓ メルク・アンド・カンパニー	北米	ヘルスケア	7.2	17.0%
15	フォード	北米	自動車	6.9	4.8%
16	サノフィ	欧州	ヘルスケア	6.4	14.1%
17	↑ シスコ	北米	コンピュータ・エレクトロニクス	6.3	13.4%
18	NEW アップル	北米	コンピュータ・エレクトロニクス	6.0	3.3%
19	グラクソ・スミスクライン	欧州	ヘルスケア	5.7	15.0%
20	NEW アストラゼネカ	欧州	ヘルスケア	5.6	21.4%
TOP 20 合計				176.5	

出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

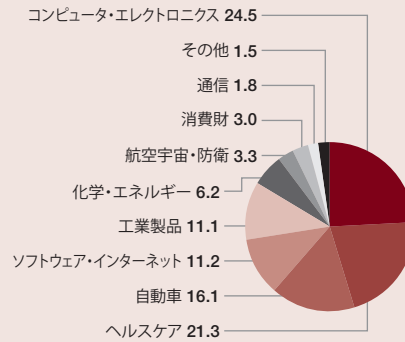
ワーゲン、サムスン、インテル、マイクロソフト、ロシュで、各社は2年連続でトップ5の座を維持した。アップルは持続的な成長を受けて18位、アストラゼネカも20位と、両企業は初めてトップ20入りした（図表B参照）。アップルは依然として効率的かつ効果的なイノベーターで、対売上高R&D支出比率はわずか3.3%と、トップ20以内のどの企業よりも低い。ほかの19社は平均12.5%となっているばかりか、アップルの対売上高R&D支出比率はコンピュータ・エレクトロニクス業界の平均である11.8%の3分の1以下に過ぎない。

産業別に見ると、コンピュータ・エレクトロニクス、ヘルスケア、自動車が続くR&D活動に最も多くの資金を投じている。それらの業界は全体でグローバルイノベーション1000社によるR&D支出の62%を占めた（図表C参照）。2015年はコンピュータ・エレクトロニクス企業のR&D支出が0.7%減少した一方、ヘルスケア企業の支出は6.0%増加した（図表D参照）。ヘルスケア部門は現在のトレンドが続けば、2019年までにはR&D支出額が最大の産業になると思われる。

産業別で最も変化が大きかったのは

図表C：2015年の産業別R&D支出割合（%）

ヘルスケア企業は産業別で最もR&Dを支出しているコンピュータ・エレクトロニクス業界との差を引き続き縮めている。



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

ソフトウェア・インターネットである。同業界のR&D支出は2014年から2015年までに27.4%増加したほか、過去10年間の年平均成長率も13.2%と、どの業界よりも高い伸びを示した。工業製品部門もR&D支出の対前年増加率が産業別で2番目に高い8.9%に達したほか、過去10年間の年平均成長率も6.3%で3位となったが、ソフトウェア・インターネットはR&Dの支出額で2015年に工業製品を抜き、4位に浮上した。

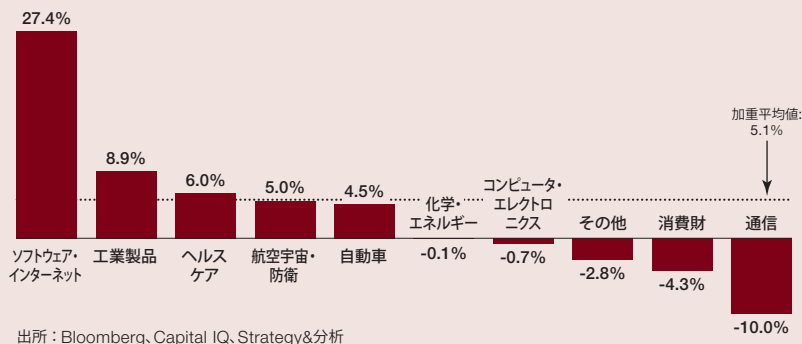
地域別では、北米、欧州、日本に本社を置く企業が引き続きR&D活動を牽引

している。しかし、それらの企業が占めるR&D支出のシェアは2005年の96%から2015年には86%に低下した。北米企業のシェアがその期間に42%から40%に若干低下したのに対し、欧州企業のシェアは横ばい、日本企業のシェアは24%から16%に大きく落ち込んだ。

過去10年間に、特に中国をはじめとするほかの地域や「その他」に分類される国（ブラジル、インド、イスラエルなどを含む）に本社を置くイノベーターがR&D支出に占めるシェアを著しく拡大し、2005年にはわずか3%だったのに対し、2015年には14%に達した。これらの国に本社を置く企業はグローバルイノベーション1000社のうち227社を占め、10年前の64社から大幅に増加している。特に、中国に本社を置く企業は2015年にR&D支出を31.6%拡大した（図表E参照）。過去10年間では、中国企業によるR&D支出は3,000%以上増加した。前述したように、イノベーションが実際にどこで行われたかではなく、企業の本社所在地に基づいてイノベーション支出を測定することは、イノベーション活動がアジアに大きくシフトしている実体を著しく過小評価することになる。

図表D：産業別R&D支出割合の変化（2014-2015年）

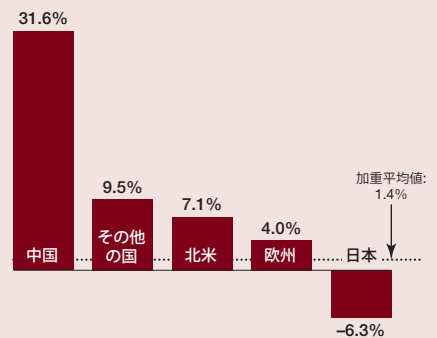
ソフトウェア・インターネットの支出が27.4%、工業製品の支出割合の約3倍増加した。



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

図表E：地域別R&D支出の変動（2014-2015年）

中国に本社を置く企業は今回もR&D支出の伸び率が最も高かった。



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

最も革新的な企業10社

2015年のグローバル・イノベーション1000社調査によると、アップルとグーグルは依然として世界で最も革新的な企業と評価された(右・図表F参照)。両社の1位と2位は、6年前に「最も革新的な企業はどこか」という質問を始めた時から変わっていない。アップルは引き続き「iPhone」やコンピューターの新製品を作っているほか、アップルウォッチを発売するなど全く新たな市場を切り開いた。一方、グーグルの画期的な自動運転車プロジェクトは引き続き大きな話題を提供しているほか、太陽光を動力とするドローンを使って遠隔地にインターネット・サービスを提供する実験も注目を集めている。今年8月、グーグルは拡大している事業ポートフォリオの重点を定めるとともにイノベーションを推進するため、組織再編し持ち株会社アルファベットを設立した。

テスラ・モーターズは2013年に最も革新的な企業に9位で初登場し、昨年は5位、今年は3位と順位を上げてきた。これは2015年も4位を維持したサムスンを上回る順位である。テスラは今年、モデルSロードスターにオプションとして「ludicrous mode」を導入し、発進から2.8秒で時速60マイルに加速することが可能になったほか、40億ドル超を投じてバッテリーを生産する「ギガファクトリー」を建設する計画を発表した。これにより、2020年までに2013年に世界全体で生産された数を上回る自動車用バッテリーが生産されることになる。

アマゾンには2012年に初めて最も革新的な企業リスト入りし、2015年は5位となった。6位は引き続き3Mで、過去6年間トップ10の座を維持している。このことは、イノベーションのエグゼクティブらがきらびやかなデジタル機器や未来的な

自動車、オンラインのパワーだけに目を奪われているわけではないことを示している。7位以下はトップ10の常連であるGE、マイクロソフト、IBMだった。トヨタは2013年と2014年にトップ10から脱落したが、2015年は10位に復活した。トップ10に自動車メーカーが2社入ったのは初めてのことである。製薬会社は過去6年続けてどの企業もトップ10入りできなかったが、引き続きグローバル・イノベーション1000社の中で大きな位置を占めている。

過去のどの年とも同じように、最も革新的な企業10社は売上高の伸び、対売上高EBITDA比率、時価総額の伸び(業界格差調整後)について、R&D支出が最も多い10社を業績で上回った。(図表G参照)。

本リストはこれまでとおおむね同じだが、今後は変化が生じる可能性がある。アップルは2015年に2位との格差が縮小した。前年までは回答者の80%がトップ企業としてアップルの名を挙げたが、今年はその比率が62%にとどまった。これは、新たにトップ・グループ入りする企業が生まれたり、順位争いが激しくなったりする可能性があることを示している。

図表F：最も革新的な企業10社

2013年に9位として初めてトップ10のリストに入ったテスラは、今回は3位にランクされた。トヨタは2012年以来初めてトップ10に返り咲いた。

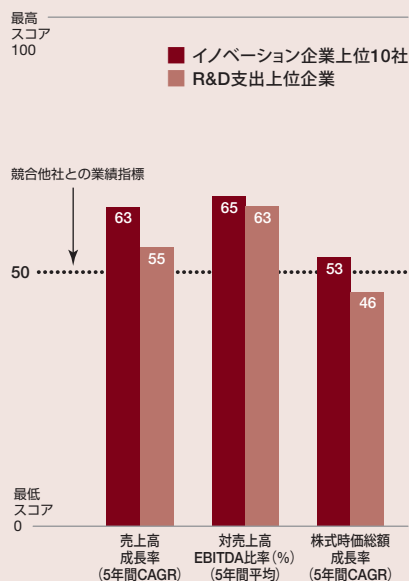
赤字は2010年以降、毎年「最も革新的な企業10社」にランクインしている企業

順位		R&D支出		
2015	2014	社名	2015 (10億ドル)	順位 対売上高 R&D支出 比率
1	1	アップル	6.0	18
2	2	グーグル	9.8	6
3	5	テスラモーターズ	0.5	273
4	4	サムスン	14.1	2
5	3	アマゾン	9.3	7
6	6	3M	1.8	80
7	7	GE	4.2	36
8	8	マイクロソフト	11.4	4
9	9	IBM	5.4	26
10	11	トヨタ自動車	9.2	8

出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&2015年調査および分析

図表G：イノベーション企業上位10社 vs. R&D支出上位企業

インデックス・ベースでは、イノベーション上位企業は6年連続で3つの財務指標すべてにおいてリードしている。



出所：Bloomberg, Capital IQ, Strategy&分析

税政策:米国がナンバーワンでない分野

著者: バリー・ヤルゼフスキ、ジェフリー・ジョーンズ

グローバル・イノベーション1000社調査の回答によると、イノベーション・リーダーが世界のどこにR&D拠点を設置すべきか検討する際、人材へのアクセス、クライアントとの近さ、市場動向、運営コストなどの7つの要因に比べ、税制優遇措置は通常、それほど重要な要因とは見なされない。しかしながら、優遇税制は少なくともプラスの効果をもたらす可能性がある。ITTコーポレーションのデニス・ラモスCEOは、「それはあればうれしいものだが、主な要因ではない」と述べている。

米国はレーガン政権が発足して間もない1981年に、世界で初めてR&D支出に対して税制優遇措置を講じた。しかし、ほかの国々もすぐにそれを真似し、多くの国がそれ以上に魅力的で大規模な優遇措置を提供するようになった。経済協力

開発機構(OECD)が2013年にR&D活動に対する税制優遇措置について31カ国を対象に実施した調査では、米国は22位にランクされた。

しかも、米国政府は税政策に関して国内企業に明確な方針を示さないケースが多く、当時はR&D支出に対する税制優遇措置の適用期間を都度1年あるいは2年に限っていた。また、米国議会は何度も優遇措置を期限切れにし、それを後になって復活させ、遡及的に適用できるようにすることが多かった。

米国企業を中心にイノベーション・リーダー79社で構成する業界団体、シリコンバレー・タックス・ディレクターズ・グループは米国の法人税制の全面的な改正を求めており、特にR&D活動に関する税制優遇措置の恒久化や強化を訴えている。同

グループは意見書の中で、米国の現行政策は「より予測可能でより好ましい税制上の扱いを受けられるほかの国々への研究および開発活動の移転」を促すものだ、と指摘している。

米国の税制優遇措置がもっと寛大で確実なものだった場合、米企業のR&D輸出がどの程度回避できたかは知り得ない。しかし、R&D活動のグローバル化が続き、イノベーションのリーダーシップを競う国が増えていることを踏まえると、米国の政策当局者はその問題について再考する価値がある。

ジェフリー・ジョーンズ(jeffery.p.jones@us.pwc.com)はPwC米国法人の米国R&D税務サービス部門のリーダー。

3つのイノベーション・モデル

2007年に実施したグローバル・イノベーション1000社調査で、基本的に3タイプの企業があり、R&Dプロセスやクライアントおよび市場との関係を管理する上で、それぞれが異なる方法を取っていることが明らかになった。クライアントとの直接的な関わりを通じてクライアントのニーズや要求を把握する戦略を取っている「ニーズ探求派」は、画期的な製品やサービスをいち早く市場に投入することを目指している。クライアントやライバル

会社の動向を注視し、緩やかな変化を通じて価値を創造し、市場トレンドを活用しようとする「市場観察派」は、リスクを低水準に抑えるため先行企業に追随する戦略を用いている。R&D活動をテコに画期的なイノベーションと緩やかな変化の双方を促そうとする「テクノロジー主導派」は、新たな技術を通じてオリジナルな製品やサービスの開発を目指している。

2015年の調査では3タイプの企業全ての回答者に対し、グローバルなイノ

ベーション・モデルを実行する上で直面している問題について尋ねた。大半の回答では同じような懸念が示されたが、少数ながら注目すべき相違点も見られた。「ニーズ探求派」は最大の問題として知的所有権の保護と品質コントロールを挙げたのに対し、「市場観察派」と「テクノロジー主導派」は優秀な人材の獲得および保持が最大の問題であると回答した。

調査方法

2015年6月30日の時点で過去1年間のR&D支出が多い世界の上場企業上位1,000社(R&D支出額について公的なデータが存在する会社)を特定した。子会社の決算結果が親会社に含まれている場合、調査対象期間に単一の親会社が株式の50%以上を所有している子会社は除外した。グローバルイノベーション1000社全体で、すべての企業及び政府の行う世界のR&D支出の約40%を占めている。

2013年調査でR&D支出のより正確で完全な状況を把握するために、データ収集プロセスに対して、いくつかの調整を行った。具体的には2012年以前は、資産計上、または償却されたR&D支出の両方が除外されていたが、2013年からはR&D投資総額を計算する際に、関連する企業の資産計上されたR&D支出を直近の会計年度で償却したものも含めるようにした一方で、償却されない資産化コストは除外している。現調査では、過去の全データにこの手順を適用しているため、2014年以降に参照される過去のデータおよび将来の調査は、2005年から2012年の調査で公表された数字と必

ずしも一致しない場合がある。

上位1,000社について、BloombergおよびCapital IQから、売上高、売上総利益、営業利益、純利益、過去のR&D支出、および時価総額など、2010～2015年の主要な財務指標を入手した。外貨の売上高およびR&D支出の数値はすべて、当該期間の平均為替レートに従ってドルに換算した。株価のデータは、当該期間最終日の為替レートを用いた。

その後各社をBloombergの産業指定に従って、9産業(または「その他」)に、そして本社所在地によって5つの地域に分類した。産業横断的に有意義な比較ができるよう、企業が属する産業の平均値に対して、各企業のR&D支出水準と財務実績指標をインデックスした。

また、R&D支出の世界的分布とその推進力および分布自体が個々の企業活動のパフォーマンスにどのように影響を与えるかを知るために、私たちはトップ100社の2015年のR&D支出のグローバルな展開状況と、さらに上位3業種(自動車、ヘルスケア、コンピュータ・エレクトロニクス)のトップ50社と工業製品とソフトウェア・インターネットの2業種のトップ20社

のR&D支出についてのグローバルな展開状況も調べた。

私たちが、国を超えて行われているR&D支出の分布を調査した企業の総数は207社あり、トップ100社と5業種の重複は除かれている。207社の本社は23カ国にあり、60カ国以上2,041か所でR&D活動が行われている。地理的な分析が公的に難しかったときはR&D拠点の場所、それぞれの拠点がサポートしているプロダクトセグメント、拠点の設立年度、抱える雇用者数、プロダクトセグメントごとの売り上げ、売り上げのグローバル分布についてデータを収集した。このデータは各拠点がある国ごとに総R&D支出ドルを割り当てるために使われた。

最終的に、グローバルなR&D活動がどのように行われていて、どのように業界の垣根を超えて複数の企業で実施されるのかを理解するために、Strategy&は、世界369人のイノベーション・リーダーを対象に、オンライン調査を実施した。参加企業のR&D支出は1,060億ドル以上、2015の上位1000社のR&D支出総額の16%を占めており、全9産業および全5地域をカバーする。

著者紹介

バリー・ヤルゼルスキ

PwCの戦略コンサルティングを担うStrategy&のプリンシパル。ニュージャージー州フローハムパークオフィスを拠点とし、ハイテク、産業財業界のクライアントに企業戦略、製品戦略、イノベーション・プロセス変革に関するコンサルティングを提供している。2005年に第1回グローバル・イノベーション1000社調査を開始。2013年に『Consulting magazine』誌より「トップ25人のコンサルタント」の一人に選ばれた。

barry.jaruzelski@strategyand.us.pwc.com

ケビン・シュワルツ

PwC米国法人のプリンシパル。イノベーションおよびディベロップメント・コンサルティング・サービスを率いている。サンフランシスコを拠点とし、新たな商品やサービス、ビジネスモデルの全社的なイノベーションの推進と成長の実現に取り組んでいる。

kevin.j.schwartz@us.pwc.com

フォルカー・スタック

Strategy&のプリンシパル。工業製品とサービス、特に自動車業界や重工業を専門に、戦略的製品、バリュー・マネジメント、ターンアラウンド、グローバルM&Aの推進に取り組んでいる。

volker.staack@strategyand.us.pwc.com

監訳者紹介

白石 章二 (しらいし・しょうじ)

Strategy& 東京オフィスのパートナー。25年以上にわたり、自動車、産業機械、エネルギー、流通・サービス業など幅広い分野のクライアントに対し、全社成長戦略、技術戦略、新規事業開発、グローバル戦略など多数のプロジェクトを支援してきた。

shoji.shiraishi@strategyand.jp.pwc.com

この記事にはStrategy&がグローバルで発行するビジネス誌『strategy+business』寄稿編集者であるRob Norton、Strategy&のキャンペーン・マネージャーKristen Esfahanian とシニア・アソシエイトのSpencer Herbst、PwCインド法人マネージャーのVivek Shrivastavaからも協力を得た。

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー株式会社

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1200（代表） Fax：03-6250-1201

担当：須田・藤松

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行う
グローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、
大きな機会を実現するお手伝いをし、
本質的な競争優位を獲得することを支援しています。
私たちが解決の支援を行う問題とは、
複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを
一変させるような変革を伴うものです。私たちの
100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、
PwCネットワークの持つ比類のない
業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や
事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、
私たちはクライアントの求める価値を、
スピードと自信とインパクトを持って
実現することを支援します。

世界157カ国に208,000人以上のスタッフを擁し、
高品質な監査、税務、アドバイザリーの
サービスを提供しているPwCネットワークの一員です。
詳しい情報については、
www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com

© 2016 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Disclaimer: This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.