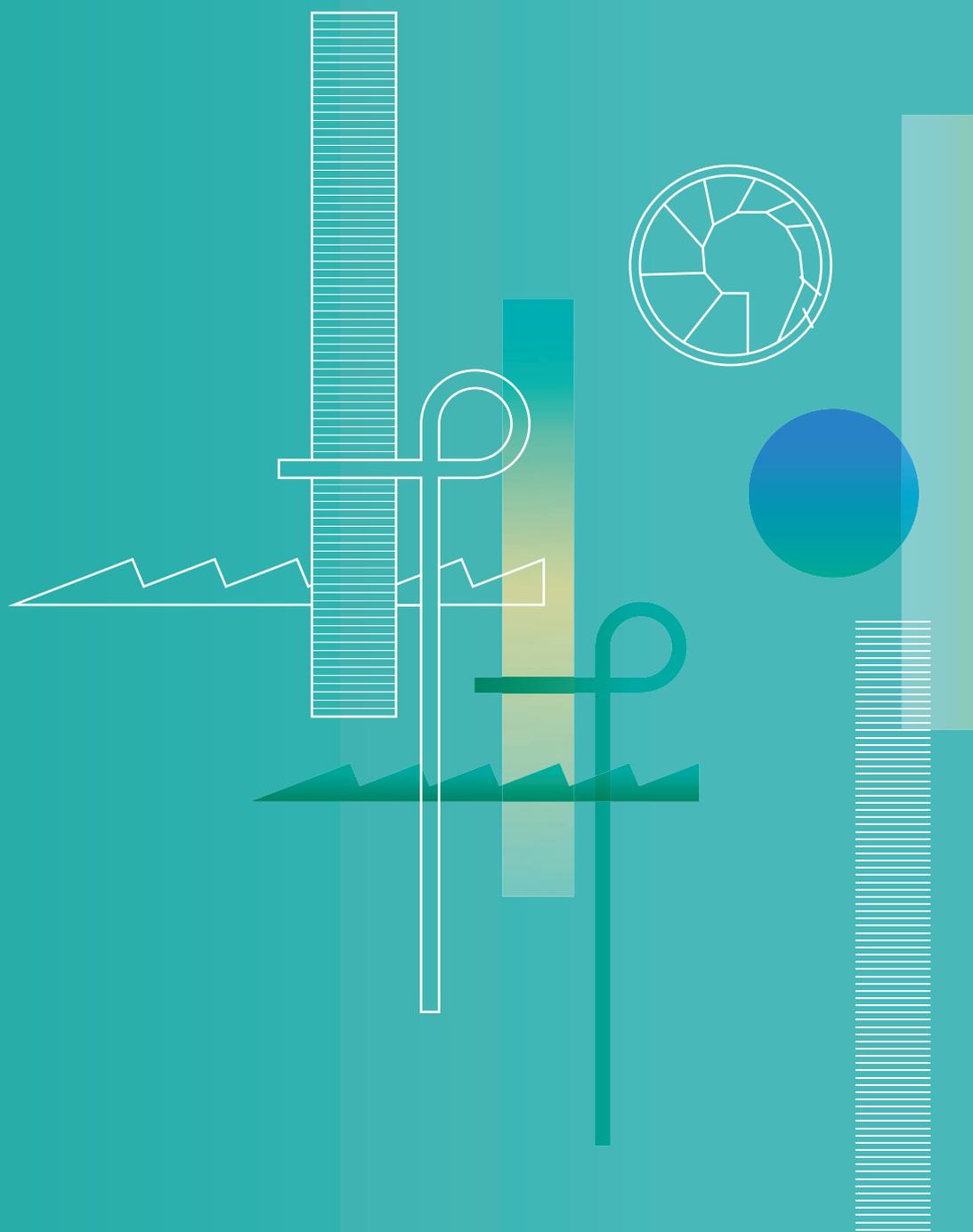
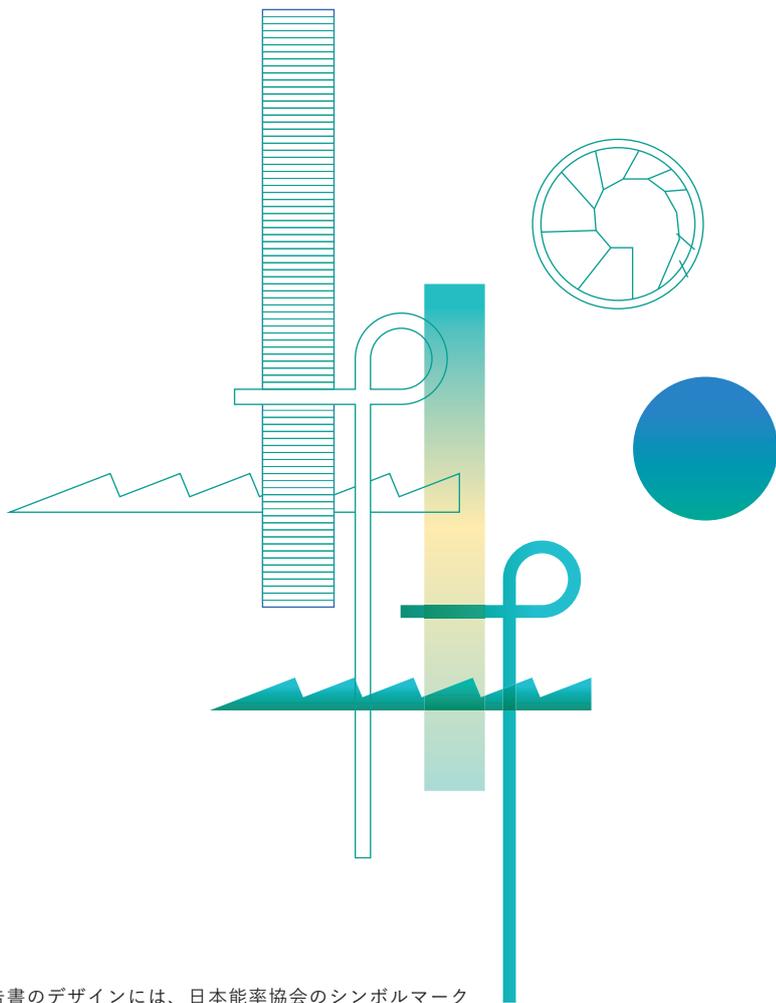


CTO Survey 2025

「日本企業の研究・開発の 取り組みに関する調査」 報告書





本報告書のデザインには、日本能率協会のシンボルマークを使用しました。
このシンボルマークは、工場の屋根や歯車をモチーフとしており、製造業の発展に寄与してきた日本能率協会の歴史と精神を表現しています。

CTO Survey 2025

「日本企業の研究・開発の取り組みに関する調査」 報告書

2025年7月

JMA 一般社団法人日本能率協会

1

目次

1. 調査概要	3
2. エグゼクティブ・サマリー	4
3. 回答企業のプロフィール	8
4. 調査結果の詳細	
1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題	10
2) 研究開発投資の現状	27
3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア	39
4) 研究・開発部門と社内外組織との連携	64
5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題	75
6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較	98

1 調査概要

1. 調査の目的

企業が現在ならびに中長期的に当面している研究・開発やイノベーションに関する課題、また、具体的な施策の取り組み状況等を明らかにし、産業界の発展や各社における施策立案に資する情報を提供する。

2. 調査時期

2025年 2月26日～3月14日

3. 調査の対象

JMA開発・技術部門評議員会社、CTOフォーラム参加企業、およびサンプル抽出した全国主要企業 合計 約2,000社

4. 調査方法

質問票を郵送し、郵送およびインターネットにより回答

5. 回答数

211社

2 エグゼクティブ・サマリー①

1. CTOが重視する課題は「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」

～経営トップは「デジタル技術の活用」の重視度がより高い

- 研究・開発部門で現在、特に重視する課題を尋ねたところ、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」(53.1%)、「オープンイノベーションの推進」(36.0%)、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(35.5%)が上位に挙げられた。
- 2024年度に経営トップを対象に実施した調査の同設問の結果と比較すると、CTOの方が重視度が高い項目は「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」、「研究・開発成果達成までの期間短縮」などであった。一方、経営トップの方が重視度が高い項目は「デジタル技術の活用」、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」、「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」などであった。
- 大企業は「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」、「デジタル技術の活用」、「研究・開発成果達成までの期間短縮」を重視している一方、中小企業は「研究・開発部門の人材獲得・育成」を重視する傾向があった。また、人材獲得のための施策としては2020年の調査と比べ「キャリア採用」「レファラル採用」「アラムナイ採用」が増加傾向にあったが、人材育成施策は2020年と比べ特に大きな変化はなかった。

2. 引き続き求められる「新事業開発への貢献」、「DXへの貢献」

～CTOには「全社的な経営戦略や事業計画の立案への技術面からの立案」の業務が求められる

- 研究・開発部門の現状について尋ねたところ、「新事業開発への貢献が求められている」について、「かなり当てはまる」「当てはまる」とする比率が約7割にのぼった。2020年の調査では同項目が約6割だったため傾向はより強くなっており、従業員数3,000人以上の大企業の方が当てはまる傾向が強かった。
- 大企業では、中小企業と比較して、「自社のデジタルトランスフォーメーション（DX）への貢献が求められている」、「SDGsや社会課題解決を意識した研究・開発を行っている」について、「当てはまる」とする比率が高い傾向が見られた。
- CTOの任命状況を尋ねたところ、「専任で任命されている」、「他の役職との兼務で任命されている」が合計57.3%となり、2020年の調査時（45.5%）より多くの企業でCTOが任命されていることがわかった。
- 大企業では、今後重要度が高まるとされるCTOの業務として「研究・開発部門の人材マネジメント」、「全社的な経営戦略や事業計画の立案への技術面からの貢献」と答える比率が高く、より経営者寄りの業務が求められている傾向が見られた。

2 エグゼクティブ・サマリー②

3. 研究開発投資 — 新規事業開発を中心に、研究開発全体として明らかな増加傾向に ～64.5%の企業で「新規事業に関する商品・サービス開発」を今後増加させる意向

- ・中長期的な競争力を維持していくために十分な研究開発投資が行われているかについて尋ねたところ、「そう思う」（強く～ややの合計）が55.4%と半数に達した。
- ・研究開発投資の3年前と比べた現状を尋ねたところ、新規事業に関する商品・サービス開発については、「増加」が53.1%と過半数を占めた。一方で、現在と比べた3年後の方針については、研究開発全体で「増加」が61.6%となり、特に新規事業（64.5%）や応用研究（46.0%）を中心に、投資を強化していく姿勢が見られた。また、この傾向は特に大企業において強かった。

4. ステージゲート法、アジャイル開発、知財、オープンイノベーションは積極活用傾向に ～一方で成果を上げているか否かについては大きな傾向変化はなし

- ・ステージゲート法の導入について、2020年の調査結果と比較すると、「導入している」と答えた企業の割合は14.5ポイント増加した一方、一定の成果をあげている割合（大いに～ある程度の合計）は、8.0ポイント減少した。
- ・アジャイル開発の導入状況について尋ねたところ、全体では「導入している」が37.4%、「導入していない」が61.6%となった一方、従業員規模別に見ると、3,000人以上の企業では「導入している」が51.3%と過半数を占めた。成果状況については、一定の成果をあげている割合（大いに～ある程度の合計）は78.5%と、4分の3以上の企業が一定の成果を感じていることがわかった。
- ・知財の活用状況と今後の方針について尋ねたところ、現状については、全体では「活用できている」（大いに～ある程度の合計）が64.4%であるのに対し、「活用できていない」（あまり～まったくの合計）は35.5%となった。また、活用の度合いは企業の従業員数と相関していた。また今後については、全体では「活用していこうと考えている」（大いに～もう少しの合計）が93.4%と大部分を占め、特に3,000人以上の企業では、「大いに活用していこうと考えている」が56.6%と過半数を占めた。
- ・オープンイノベーションを行う企業数は2020年の調査に比べ増加しているものの、成果については「ある程度成果をあげている」が31.8%と最も多く、次いで「あまり成果をあげていない」が25.1%であった。

2 エグゼクティブ・サマリー③

5. 成果群別の比較 — 研究開発投資、明確な増加傾向。新規事業開発に重点シフト進む ～成果を上げる企業では、アジャイル導入やCTOの戦略的関与、人材育成が鍵に

「研究・開発部門は経営トップの期待に応えられているか」、「自社の中長期的な競争力の向上に寄与できているか」、「自社の技術力は競合企業よりも優位な状況にあるか」の各設問をもとに、回答企業を「高成果群」（56社・26.7%）、「中成果群」（106社・50.5%）、「低成果群」（48社・22.9%）に区分し分析を行ったところ、以下の傾向が見られた。

- ・成果群別の研究開発投資の見込みについては、高成果群・中成果群において「増加」との回答が過半数に達した。特に高成果群では75.0%が増加と回答した。また、競争力維持・強化のための研究開発投資の重要性については、高成果群の80.4%が「重要だと思う（強く～ややの合計）」と回答した一方、低成果群では約半数の企業が「あまりそう思わない」と答えた。
- ・開発手法・知財の導入と成果状況については、高成果群ではステージゲート法、アジャイル開発、知財の導入率が高く、成果も上げていた。特にアジャイル開発においては、高成果群では96.4%とほとんどの企業が成果をあげている（大いに～ある程度の合計）と回答した一方、低成果群では同項目の数値が12.5%だった。
- ・オープンイノベーションの成果については、成果を上げている（大いに～ある程度の合計）と答えた企業は、高成果群において71.4%だった一方、低成果群においては18.8%と傾向に大きな差があった。
- ・CTOの任命状況について「専任で任命されている」と回答した企業は、低成果群では10.4%だった一方、高成果群ではその倍の21.4%であった。兼任も含め、高成果群の企業はCTOが任命されている割合が他群より高い傾向にあった。また、CTOの後継者育成については、高成果群の企業では、約6割が「後継者育成計画を作成し、候補者は育てている」と回答した。
- ・CTOの業務範囲について、「全社的なイノベーション戦略の策定・実行」、「自社の事業のDXへの技術面からの貢献」などの多くの項目において高成果群の割合が低成果群と比較して高く、高成果群の企業ほどCTOが多くの業務を管掌していることがわかった。また、CTOとなるうえで本来望まれる業務経験については、高成果群においては比較的「海外子会社の経営者」「営業部門」「海外の大学・研究機関への出向」など、幅広い領域や海外経験が望まれている傾向が見られた。
- ・人材育成施策について、高成果群では、「顧客・ユーザーとの交流」「他部門ローテーション」「プラザー・シスター／メンター制度」などの実施割合が高かった。また人材獲得施策については、高成果群では、「通年採用」「アラムナイ採用」「国内での外国人留学生採用」「レファラル採用」などを実施している企業が多かった。

2 エグゼクティブ・サマリー④

6. 「見えざる資産」における高成果企業の傾向

～「暗黙知や組織知を“経営戦略”として捉える姿勢」「リスクを取れる挑戦風土」などに明確な違い

経営会議および研究・開発部門における「見えざる資産」（暗黙知・組織知など）の取扱い状況を分析したところ、以下のような高成果企業と中・低成果企業の差異が明らかになった。

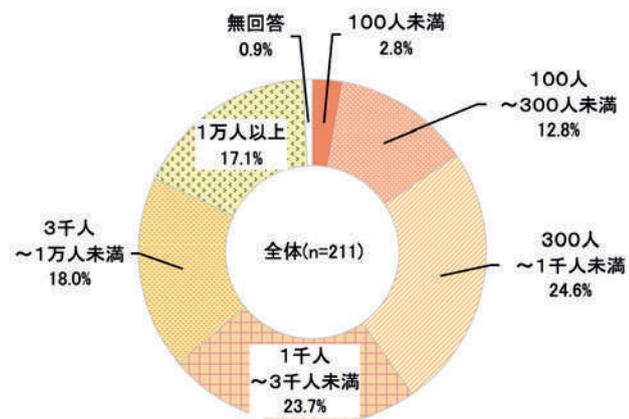
- 経営会議において「見えざる資産を重視し、施策を実施している」と回答した企業は全体では38.9%、高成果群で60.7%、低成果群では16.7%という結果となった。
- 研究・開発部門における取り組み状況については、高成果群の69.6%が「見えざる資産を重視し、施策を実施している」と回答しており、経営会議に比べ研究・開発部門の方が、見えざる資産を重視し実行に移している結果となった。
- 高成果群の研究・開発部門が「現在重視している『見えざる資産』」の特徴として「長期的な競争優位を構築する特許・著作」や「リスクテイクできる挑戦風土、フロンティア精神」が挙げられ、これらは低成果群との差が顕著に表れていた。
- 高成果群が「今後重要性が高まると見ている『見えざる資産』」の特徴として、「信条や規範に共感するパートナーとの長期的な信頼関係」、「人脈を活かした独自のネットワーク」、「方針の背景や意図を速やかに共有できる組織」などが挙げられた。
- 特に「リスクテイクできる挑戦風土、フロンティア精神」は、現在重視している見えざる資産として上位に挙げられ、かつこれからさらに重要度が増すと考えられている項目であるという結果となった。

3 回答企業のプロフィール

■ 業界分布

業界分布	%	回答数
製造	91.9%	194
製造・素材系	28.0%	59
3 繊維	1.4%	3
4 パルプ・紙・紙加工	0.9%	2
5 化学	16.1%	34
7 石油・石炭	0.0%	0
8 ゴム・窯業・土石	1.9%	4
9 鉄鋼・非鉄・金属	7.6%	16
製造・組立系	43.1%	91
10 一般機械	15.6%	33
11 精密機器	2.4%	5
12 電気・電子機器	16.6%	35
13 輸送用機器	8.5%	18
製造・その他	20.9%	44
2 食料品	8.1%	17
6 医薬品	2.8%	6
14 その他製造業	10.0%	21
非製造	7.1%	15
建設・不動産	5.7%	12
15 土木・建設・建築	5.7%	12
情報・通信	0.5%	1
16 ソフト開発・情報サービス	0.5%	1
17 通信サービス	0.0%	0
その他	0.9%	2
18 その他非製造業	0.5%	1
1 農林・水産・鉱業	0.5%	1
無回答	0.9%	2
合計	100.0%	211

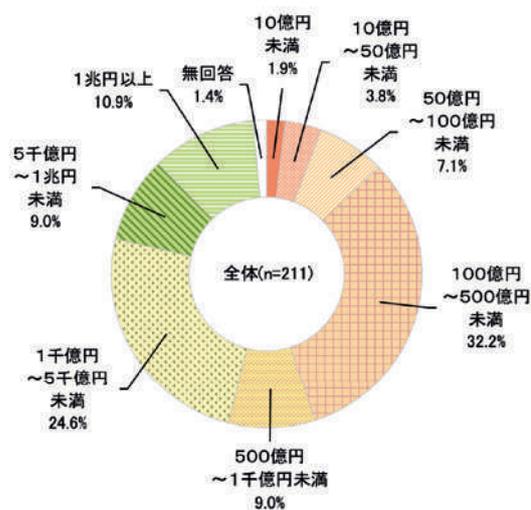
■ 従業員数



※数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

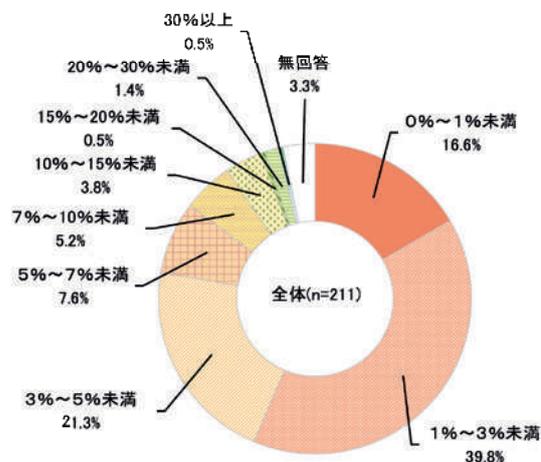
3 回答企業のプロフィール

■売上高



※数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

■売上高に占める研究開発費の比率



4 調査結果の詳細

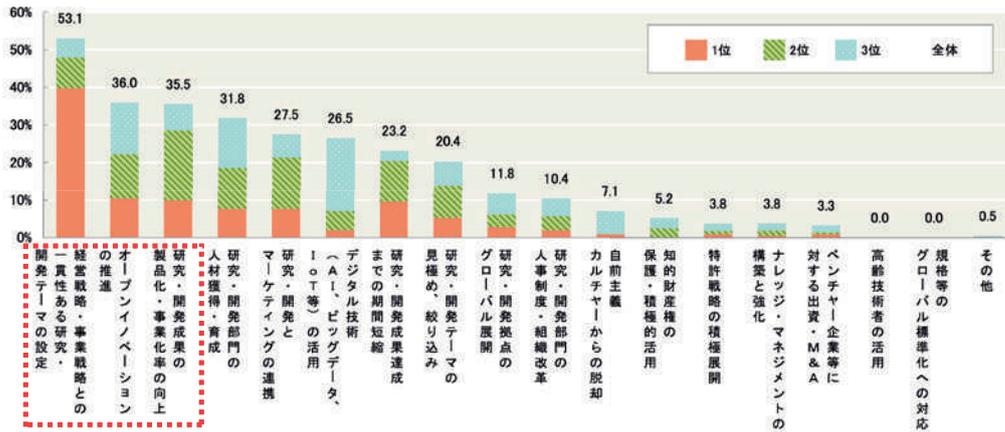
- 1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題
- 2) 研究開発投資の現状
- 3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア
- 4) 研究・開発部門と社内外組織との連携
- 5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題
- 6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較

4-1-1 研究・開発部門の重要課題

全体結果

研究・開発部門で、現在、特に重視している課題上位3つを選択していただいたところ、

- 第1位「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」(53.1%)、第2位「オープンイノベーションの推進」(36.0%)、第3位「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(35.5%)となった。

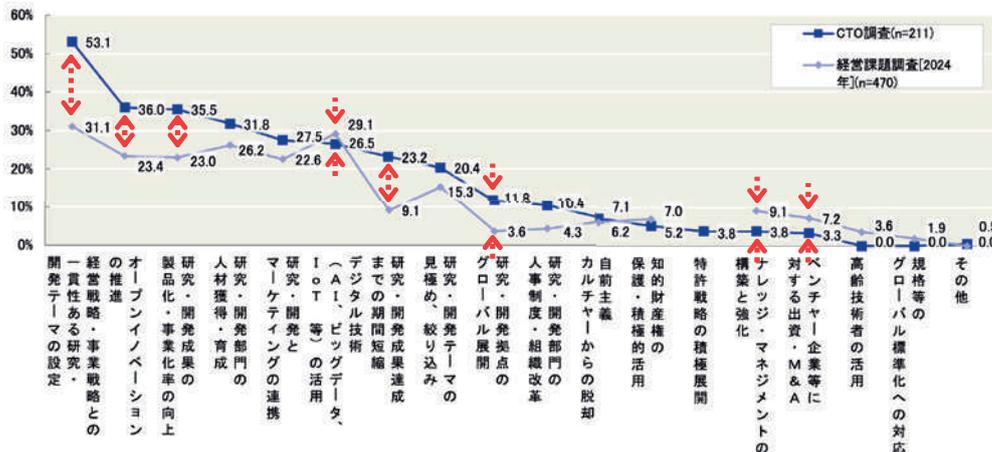


4-1-2 研究・開発部門の重要課題

全体結果

研究・開発部門の重要課題の結果を、2024年に全国主要企業の経営トップを対象に実施した調査における同様の設問の結果と比較すると、

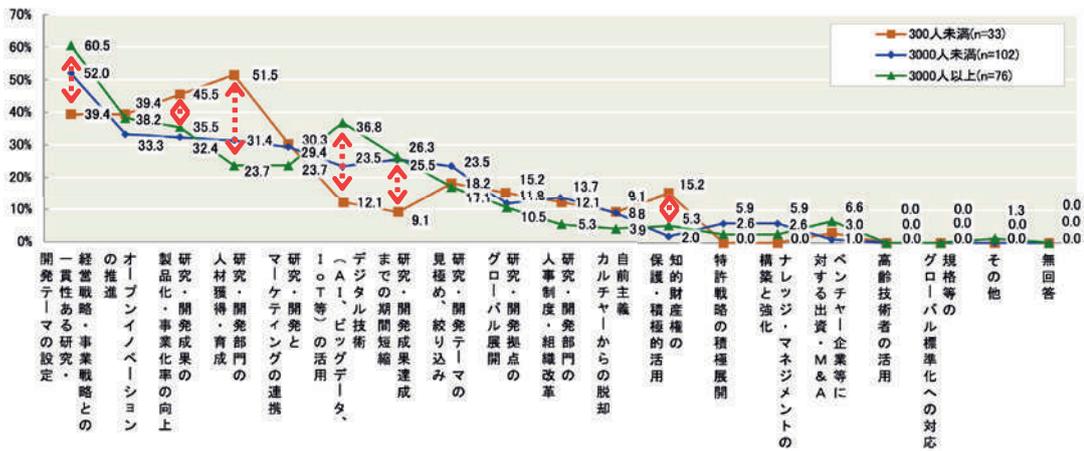
- 「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」、「オープンイノベーションの推進」「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発成果達成までの期間短縮」については、研究・開発部門責任者の方が、重要視していた。
- 一方、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」、「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」、「デジタル技術の活用」については、経営トップの方が重要視していた。



4-1-3 研究・開発部門の重要課題

研究・開発部門で重視している課題（上位3つ）を、従業員規模別に比較すると、

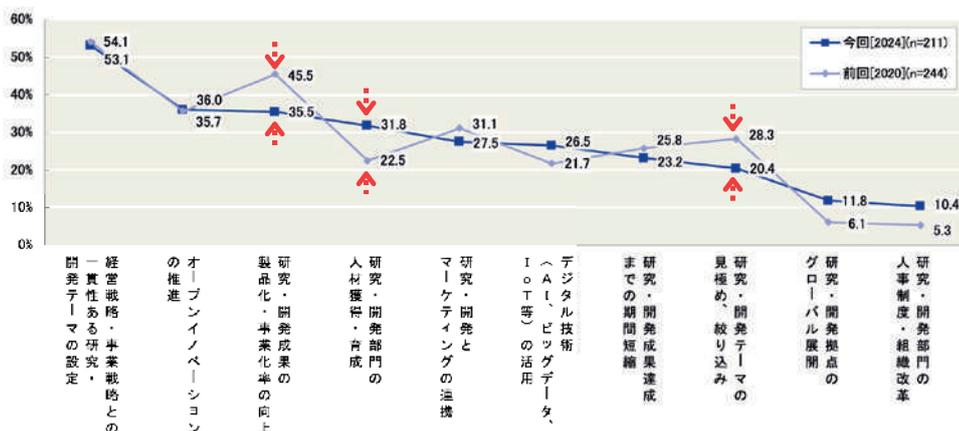
- 従業員数3,000人以上の企業では、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「デジタル技術の活用」「研究・開発成果達成までの期間短縮」の比率が高かった。
- 従業員数300人未満の企業では、「研究・開発部門の人材獲得・育成」「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「知的財産権の保護・積極活用」の比率が高かった。



4-1-4 研究・開発部門の重要課題

研究・開発部門の重要課題の結果を、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

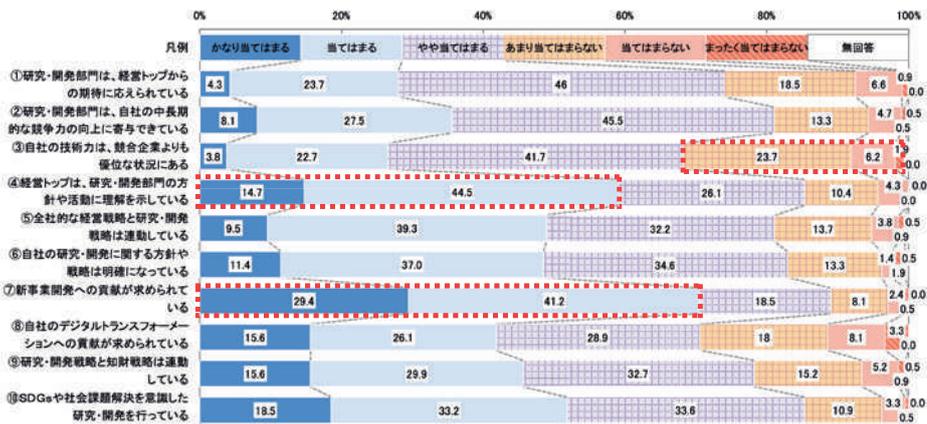
- 「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発テーマの見極め、絞り込み」の比率が低下した。
- 一方、「研究・開発部門の人材獲得・育成」は9.3ポイント増加した。



4-1-5 研究・開発部門の状況

全体
結果

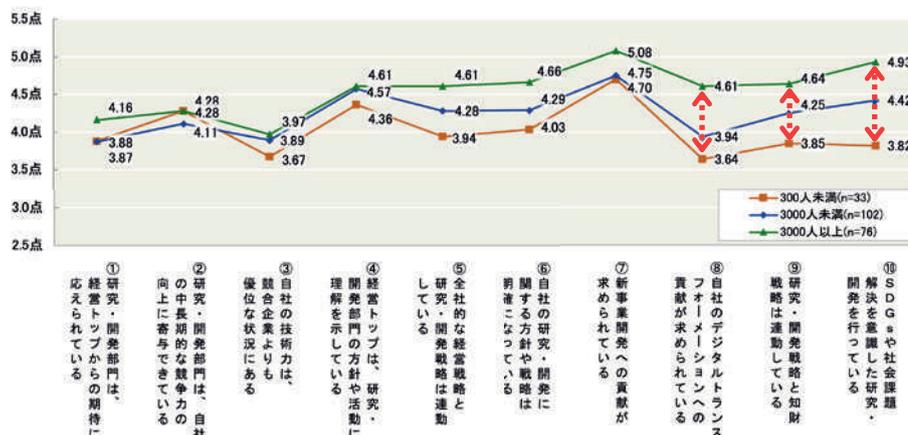
- 研究・開発部門の状況について、下記の各項目が当てはまるかどうかを尋ねたところ、
- ・「かなり当てはまる」「当てはまる」の合計が大きかった項目は、「新事業開発への貢献が求められている」「経営トップは、研究・開発部門の方針や活動に理解を示している」であった。
 - ・一方、「自社の技術力は、競合企業よりも優位な状況にある」については、「当てはまらない」（あまり～まったくの合計）の比率が高い結果となった。



4-1-6 研究・開発部門の状況

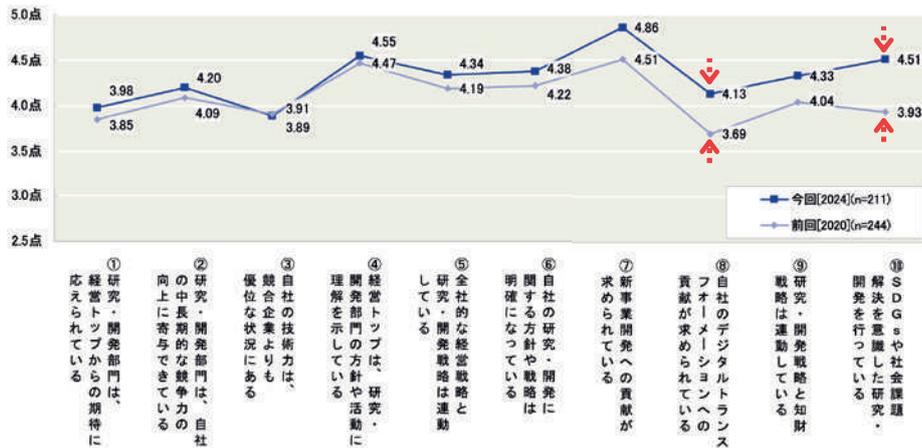
従業員
規模別

- 研究・開発部門の状況について、従業員規模別に比較すると、
- ・3,000人以上の企業と300人未満の企業のギャップが大きかった項目は、「SDGsや社会課題解決を意識した研究・開発を行っている」「自社のデジタルトランスフォーメーションへの貢献が求められている」「研究・開発戦略と知財戦略は連動している」であった。



研究・開発部門の状況について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 「SDGsや社会課題解決を意識した研究・開発を行っている」「自社のデジタルトランスフォーメーションへの貢献が求められている」などの比率が増加した。



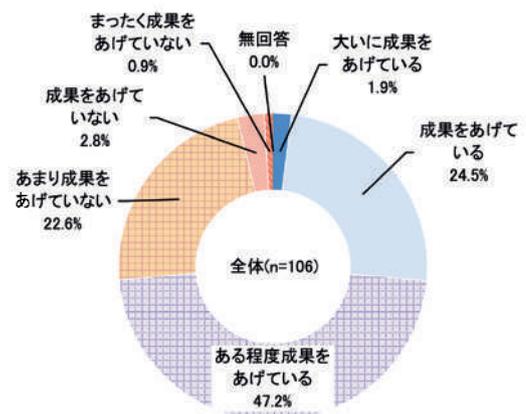
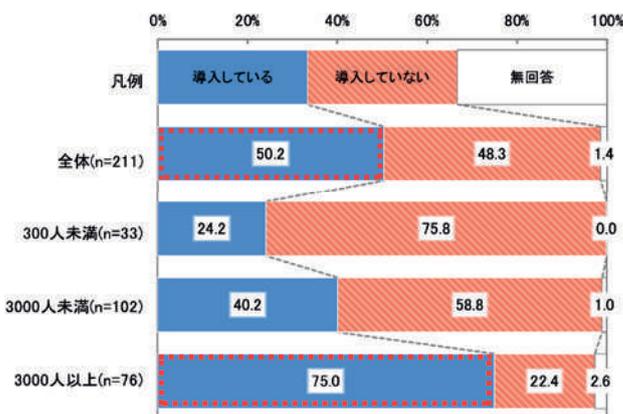
4-1-8 ステージゲート法の導入状況・成果

全体結果

従業員規模別

研究・開発における『ステージゲート法』の導入状況について尋ねたところ、

- 全体では、「導入している」が50.2%、「導入していない」が48.3%となった。特に、3,000人以上の企業では4分の3（75.0%）が「導入している」と答えた。
- また、導入していると回答した企業に対して成果状況を尋ねたところ、「大いに成果をあげている」が1.9%、「成果をあげている」が24.5%、「ある程度成果をあげている」が47.2%と、4分の3程度の企業が一定の成果を感じていることがわかった。

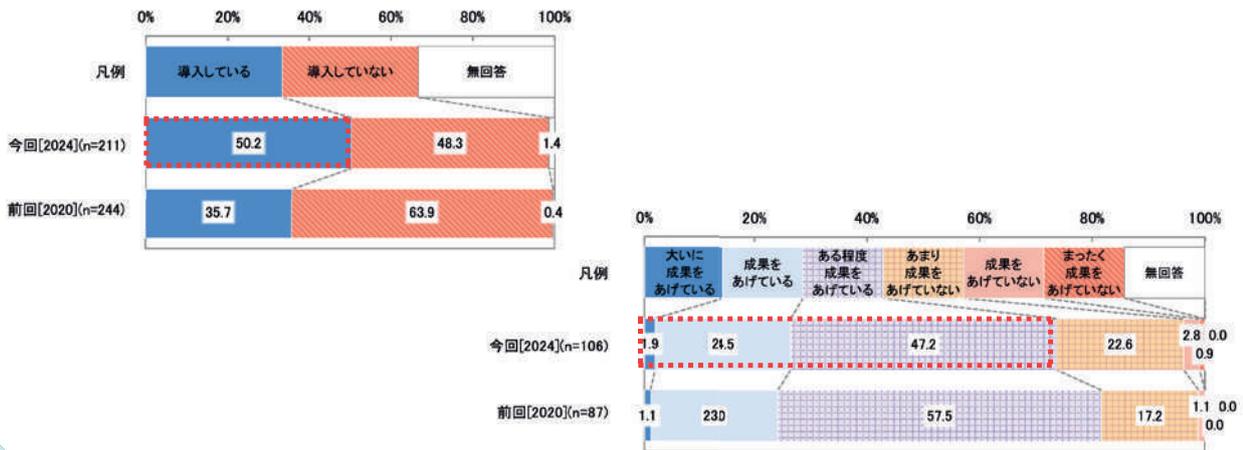


4-1-9 ステージゲート法の導入状況・成果

経年比較

ステージゲート法の導入について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 「導入している」と答えた企業の割合は14.5%増加した一方、一定の成果を上げている割合（大いに成果をあげている～ある程度成果をあげている）は、8.0ポイント減少した。



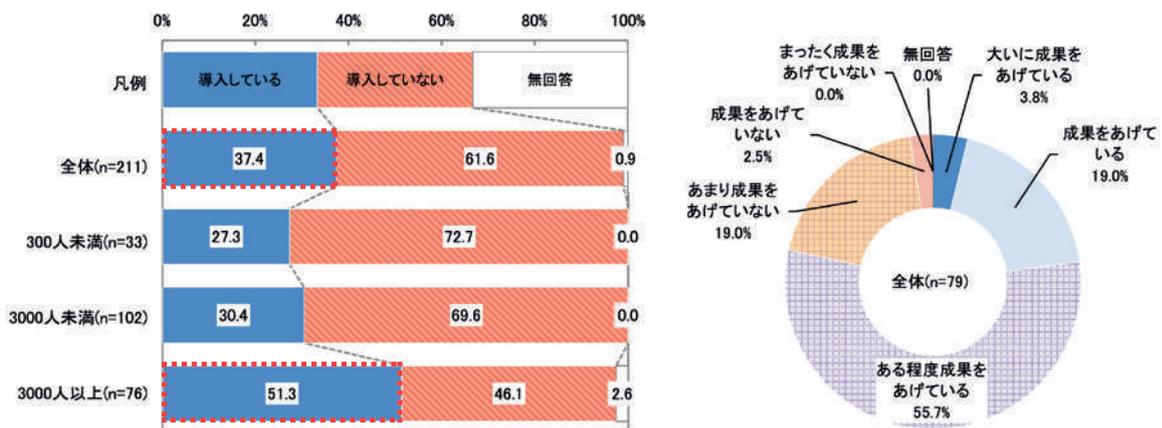
4-1-10 アジャイル開発の導入状況・成果

全体結果

従業員規模別

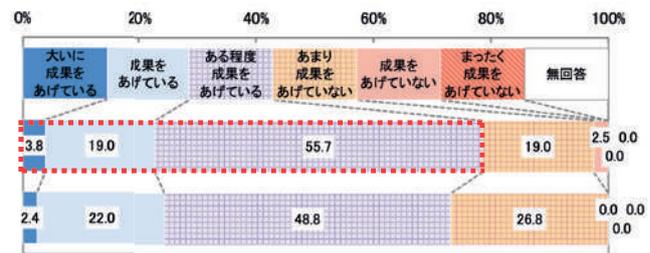
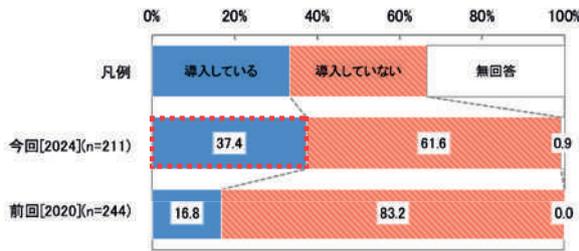
研究・開発における『アジャイル開発』の導入状況について尋ねたところ、

- 全体では、「導入している」が37.4%、「導入していない」が61.6%となった。
- 従業員規模別に見ると、3,000人以上の企業では「導入している」が51.3%だった一方、300人未満の企業では27.3%だった。
- また、導入していると回答した企業に対して成果状況を尋ねたところ、「大いに成果をあげている」が3.8%、「成果をあげている」が19.0%、「ある程度成果をあげている」が55.7%と、4分の3以上の企業が一定の成果を感じていることがわかった。



アジャイル開発の導入について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- ・「導入している」と答えた企業の割合は20.6ポイント増加した
- ・また、一定の成果を上げている割合（大いに成果をあげている～ある程度成果をあげている）は、5.3ポイント増加した。



4-1-12 知財の活用状況

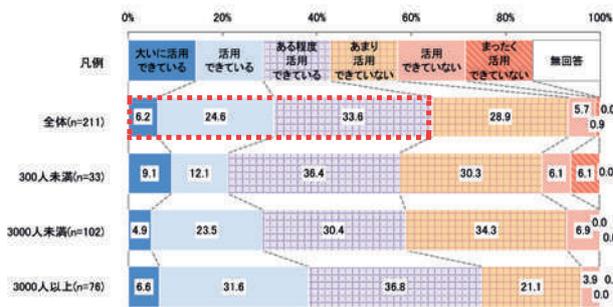
全体結果

従業員規模別

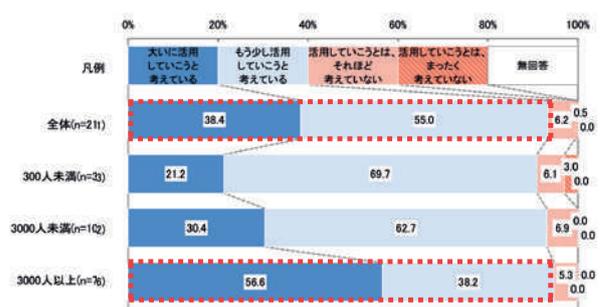
現状の知財の活用状況と今後の方針について尋ねたところ、

- ・現状については、全体では「活用できている」（大いに～ある程度の合計）が64.4%であるのに対し、「活用できていない」（あまり～まったくの合計）は35.5%となった。活用の度合いは企業規模と関連していた
- ・今後については、全体では「活用していこうと考えている」（大いに～もう少しの合計）が93.4%と大部分を占めた。特に、3,000人以上の企業では、「大いに活用していこうと考えている」が56.6%と過半数を占めた。

①現状について



②今後について



4-1-13 知財の活用状況

経年比較

知財の活用状況について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

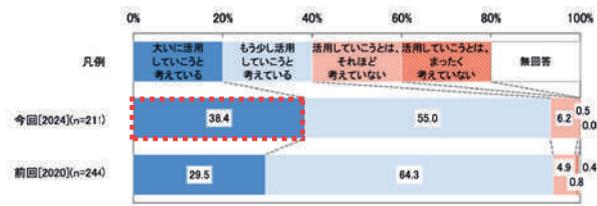
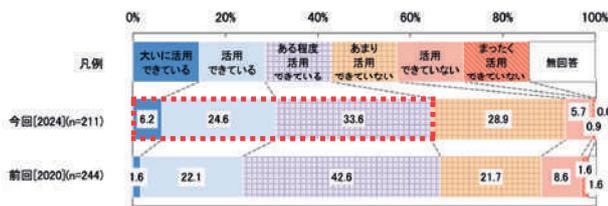
- 「活用できている」（大いに～ある程度 の合計）と回答した企業の割合は66.3%から64.4%へと1.9ポイント減少した。
- 一方で、「大いに活用できている」と回答した企業は1.6%から6.2%に増加し、活用度の二極化が進んでいる傾向が見られる。

また、今後の活用意向については、

- 「大いに活用していこうと考えている」と回答した企業は、2020年の29.5%から38.4%へと8.9ポイント増加し、知財活用に対する前向きな姿勢が高まっている。

①現状について

②今後について

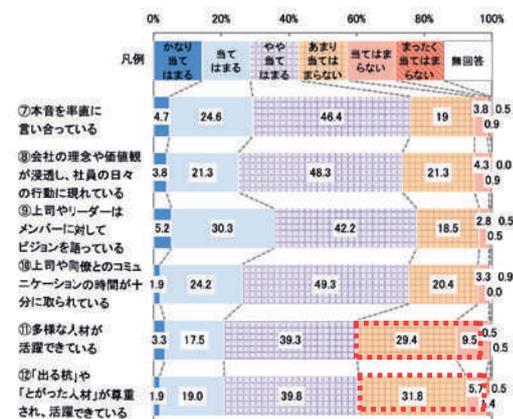
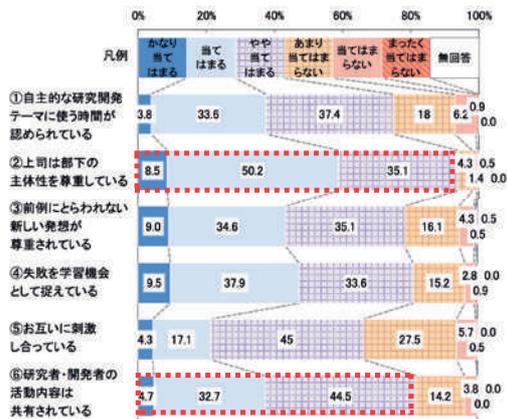


4-1-14 研究・開発部門の組織風土の傾向

全体結果

研究・開発部門の組織風土の傾向について、下記の各項目が当てはまるか尋ねたところ、

- 「当てはまる」（かなり～やや の合計）の比率が多かった項目は、「上司は部下の主体性を尊重している」「研究者・開発者の活動内容は共有されている」であった。
- 一方、「多様な人材が活躍できている」、「『出る杭』や『とがった人材』が尊重され、活躍できている」については、「当てはまらない」（あまり～まったく の合計）の比率が高かった。

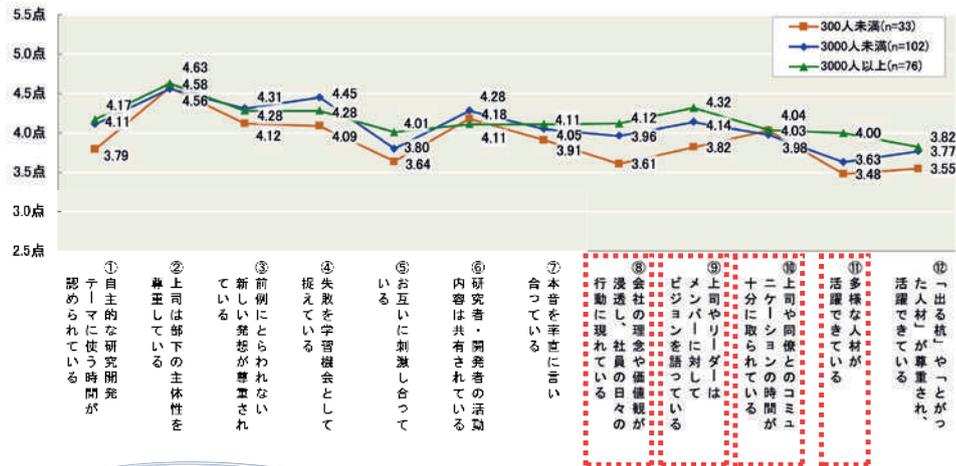


4-1-15 研究・開発部門の組織風土の傾向

従業員規模別

研究・開発部門の組織風土の傾向の回答結果を従業員規模別に比較すると、

- 3,000人以上の企業の方がポイントが高い項目は、「多様な人材が活躍できている」「会社の理念や価値観が浸透し、社員の日々の行動に現れている」「上司やリーダーはメンバーに対してビジョンを語っている」であった。
- 一方、従業員規模の傾向が見られなかった項目は、「上司や同僚とのコミュニケーションの時間が十分に取られている」であった。



25

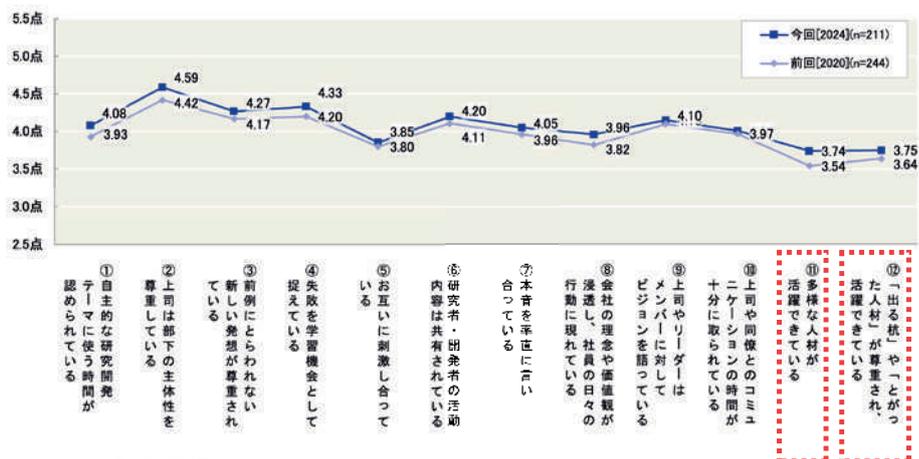
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-1-16 研究・開発部門の組織風土の傾向

経年比較

研究・開発部門の組織風土の傾向の回答結果を2020年と比較すると、

- 今回は全体的にスコアがやや上昇しており、「多様な人材が活躍できている」などで改善が見られた。
- 一方、同項目である「多様な人材が活躍できている」、また「『出る杭』や『とがった人材』が尊重され、活躍できている」といった項目では依然としてスコアが低く、課題が残る結果となった。



26

CTO Survey 2025, Japan Management Association

4 調査結果の詳細

- 1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題
- 2) 研究開発投資の現状**
- 3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア
- 4) 研究・開発部門と社内外組織との連携
- 5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題
- 6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較

4-2-1 研究開発投資の現状

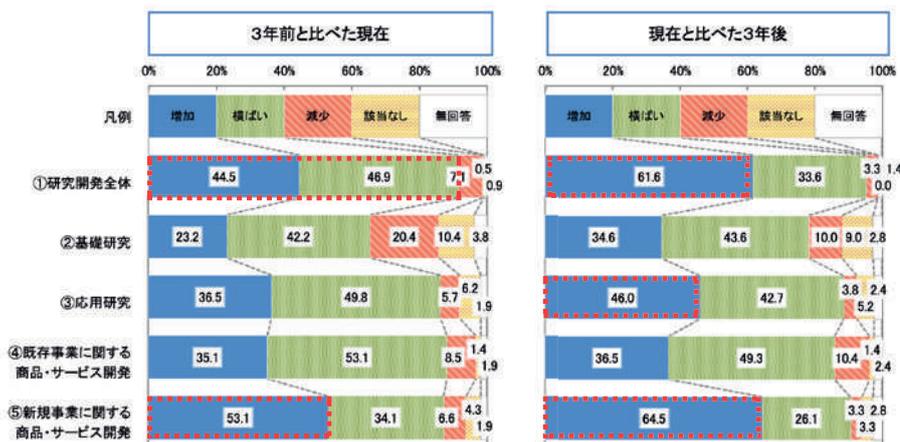
全体
結果

研究開発投資について、3年前と比べた現在の状況では、

- ・ 研究開発全体としては、「横ばい」が46.9%、「増加」は44.5%であった。
- ・ 新規事業に関する商品・サービス開発については、「増加」が過半数を占めた。

一方で、現在と比べた3年後の方針では、

- ・ 研究開発全体としては、「増加」が61.6%と過半数を占め、新規事業や応用研究を中心に、投資を強化していく姿勢が見られた。
- ・ 新規事業に関する商品・サービス開発については、「増加」は64.5%と高かった。

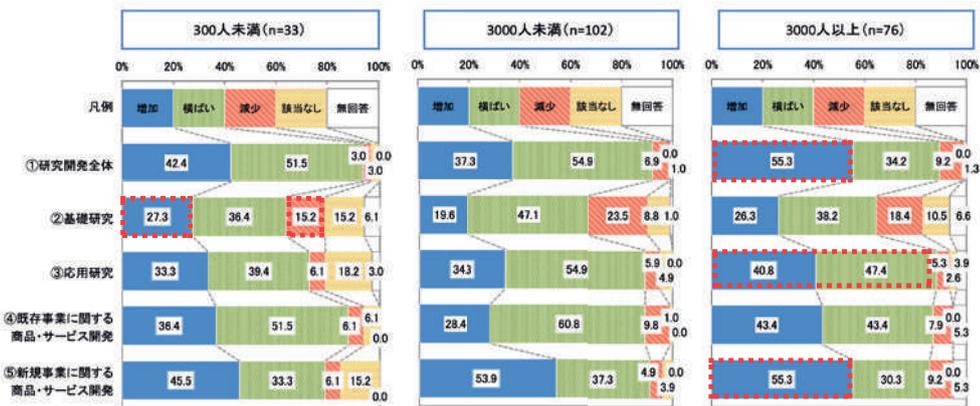


4-2-2 研究開発投資の現状 -3年前と比べた現状

従業員規模別

研究開発投資について、3年前と比べた現在の状況を従業員規模別に比較すると、

- 「研究開発全体」「新規事業に関する商品・サービス開発」では、3,000人以上の企業の「増加」がそれぞれ55.3%と同率で最も高かった。
- 一方、基礎研究においては、300人未満の企業の「増加」が27.3%、「減少」が15.2%とばらつきが見られた。
- 応用研究では、3000人以上の企業が「増加」40.8%、「横ばい」47.4%と高く、安定した投資傾向が示された。

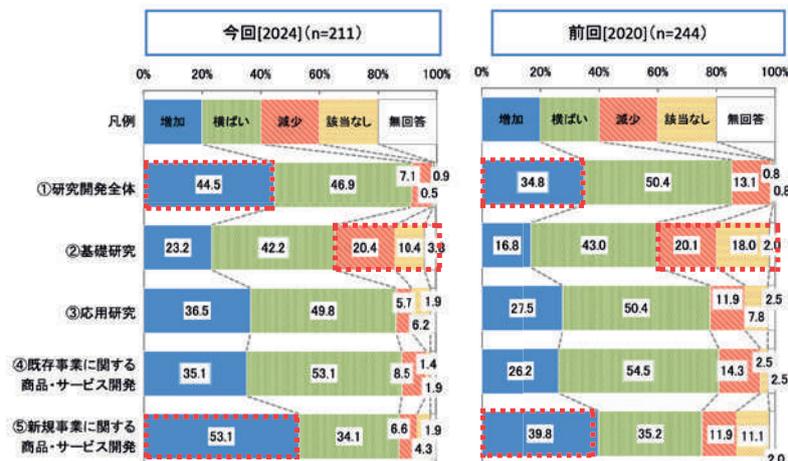


4-2-3 研究開発投資の現状 -3年前と比べた現状

経年比較

研究開発投資についての回答を2020年と比較すると、

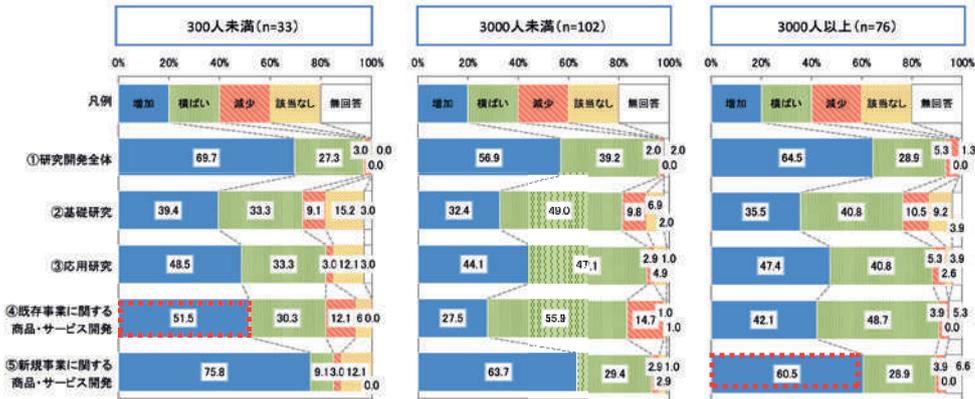
- 「研究開発全体」で「増加」と答えた割合は、34.8%から44.5%へと約10ポイント上昇した。
- 特に「新規事業に関する商品・サービス開発」では、「増加」が39.8%から53.1%へと大きく増加しており、注力度の高まりがうかがえる。
- 一方、「基礎研究」は依然として「減少」「該当なし」「無回答」の割合が高く、投資が限定的である様子が見られた。



4-2-4 研究開発投資の現状 -3年後の見通し

従業員規模別

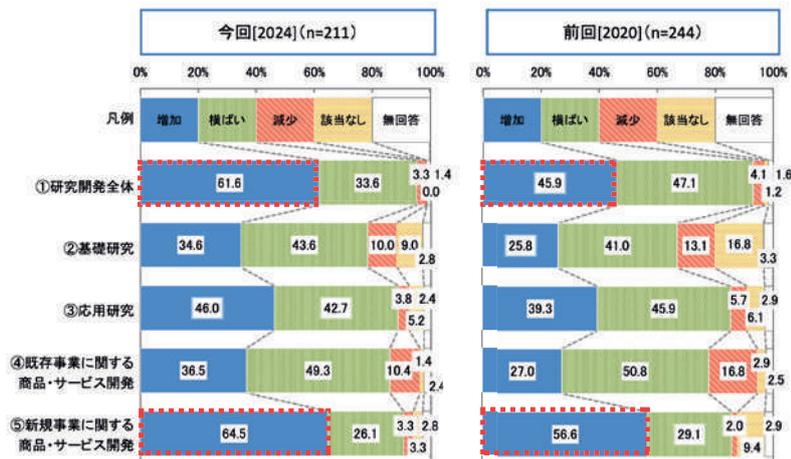
- 研究開発投資について、現在と比べた3年後の見通しを従業員規模別に比較すると、
- 新規事業に関する商品・サービス開発については、3,000人以上の企業の60.5%が「増加」と回答した。また従業員規模が小さい会社ほどその傾向が見られた
 - 従業員数が300人未満の企業では、既存事業に関する商品・サービス開発で「増加」が半数を超えた。



4-2-5 研究開発投資の現状 -3年後の見通し

経年比較

- 研究開発投資について、2020年に実施した調査結果と比較すると、
- 「研究開発全体」で「増加」と回答した割合は、45.9%から61.6%へと15.7ポイント増加した。
 - 特に「新規事業に関する商品・サービス開発」では、「増加」が56.6%から64.5%に上昇しており、将来への投資意欲がさらに高まっている。



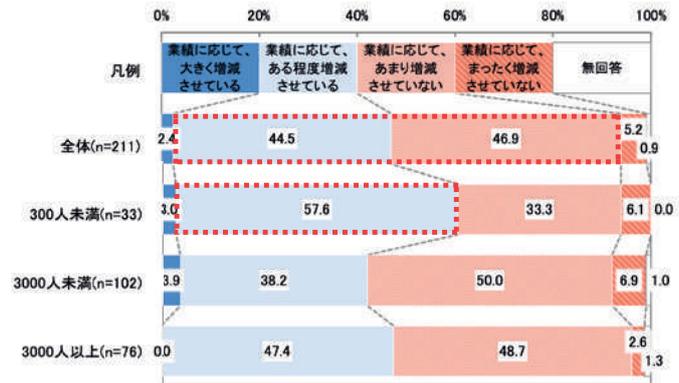
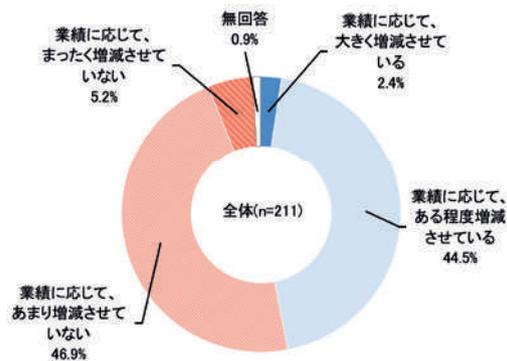
4-2-6 研究開発投資と業績の関係

全体
結果

従業員
規模別

研究開発投資と業績の関係を尋ねたところ、

- 全体では、「業績に応じて、ある程度増減させている」が44.5%、「あまり増減させていない」が46.9%と、ほぼ拮抗した。
- 従業員規模と、業績に連動した増減のさせ方の傾向は見られなかった。
- 300人未満の企業では57.6%が「ある程度増減させている」と回答した。



33

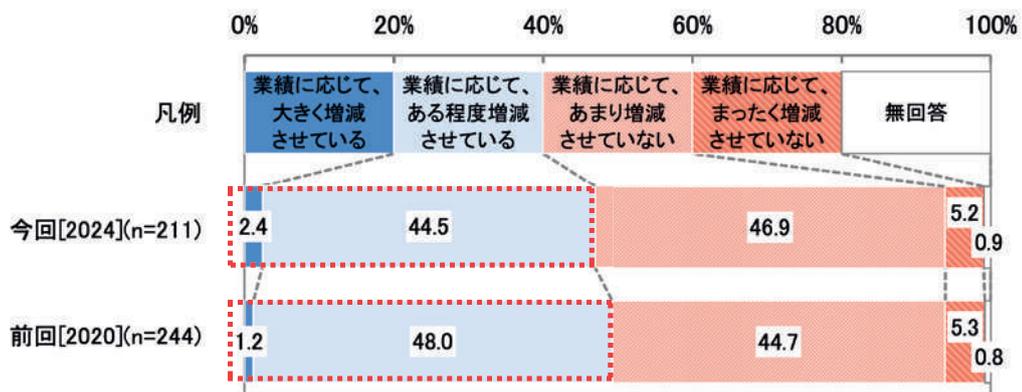
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-2-7 研究開発投資と業績の関係

経年
比較

研究開発投資と業績の関係について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 業績に応じて増減させている（大きく～ある程度）と答えた企業の割合は微減（2.3ポイント）した



34

CTO Survey 2025, Japan Management Association

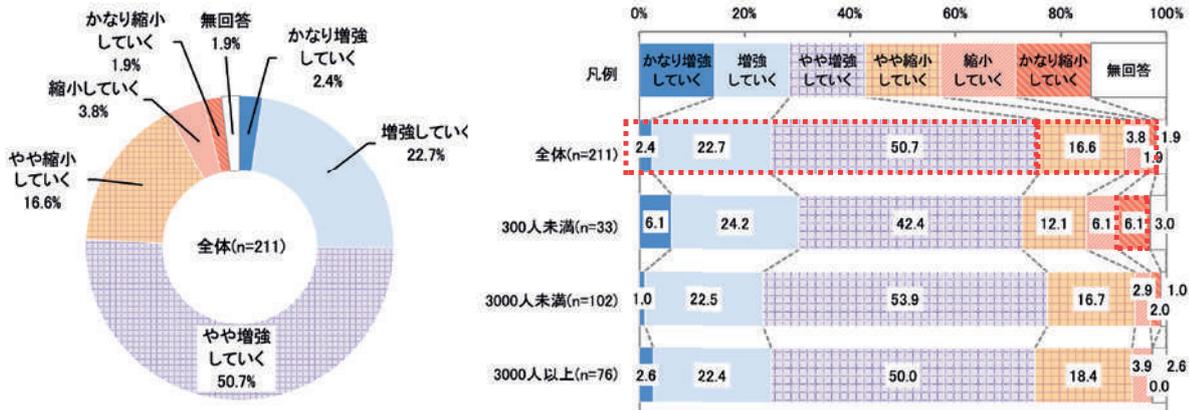
4-2-8 今後の自社内での基礎研究スタンス

全体
結果

従業員
規模別

今後の自社内での基礎研究へのスタンスを尋ねたところ、

- 全体では、「やや増強していく」が50.7%と最も比率が高かった。「増強していく」（かなり～やや の合計）比率は75.8%、「縮小していく」（やや～かなり の合計）は22.3%となり、基礎研究を強化していく姿勢がより明確にあらわれた。
- 従業員規模別に比較しても大きな傾向の違いは見られなかったが、「かなり縮小していく」と答えたのは300人未満の企業が6.1%であった。



35

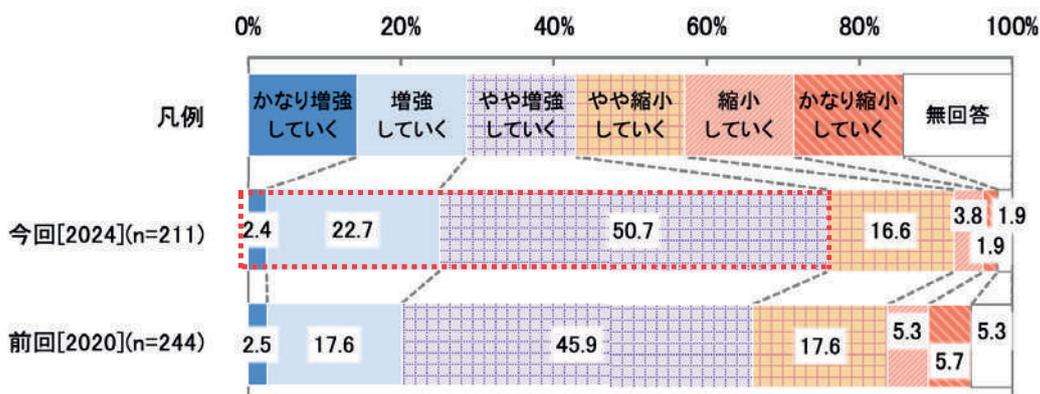
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-2-9 今後の自社内での基礎研究スタンス

経年
比較

今後の自社内での基礎研究へのスタンスについて、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 「増強していく（かなり～やや）」と回答した企業の割合は増加し、75.8%となった
- 「かなり縮小していく」と回答した割合の合計は5.7%から1.9%に減少した。



36

CTO Survey 2025, Japan Management Association

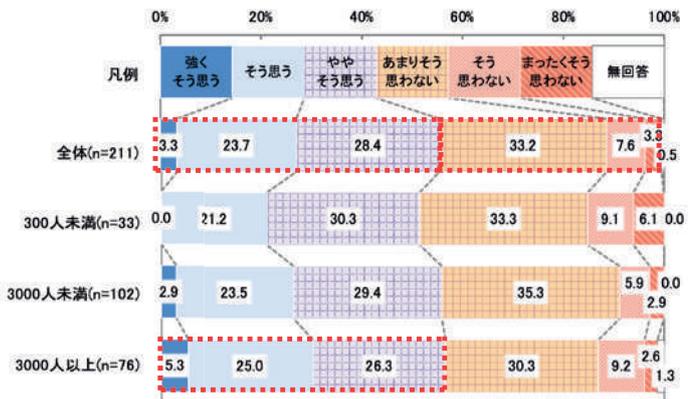
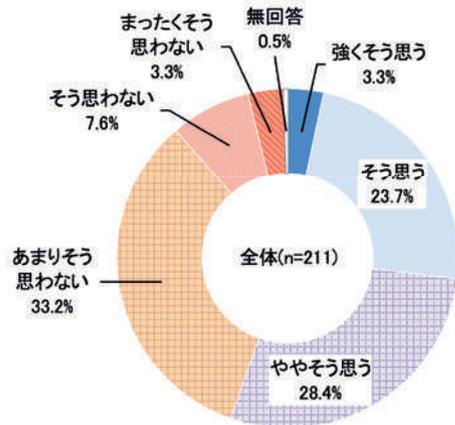
4-2-10 競争力維持のための研究開発投資

全体
結果

従業員
規模別

中長期的な競争力を維持していくために十分な研究開発投資が行われているかについては、

- 全体では、「そう思う」（強く～やや の合計）の比率は55.4%、「そう思わない」（あまり～まったく の合計）は44.1%であった。
- 従業員規模別に見ると、3,000人以上の企業で「そう思う」と回答した割合が最も高く、56.6%であった。また、「強くそう思う」という回答は、従業員規模が大きいほど多い傾向が見られた。



37

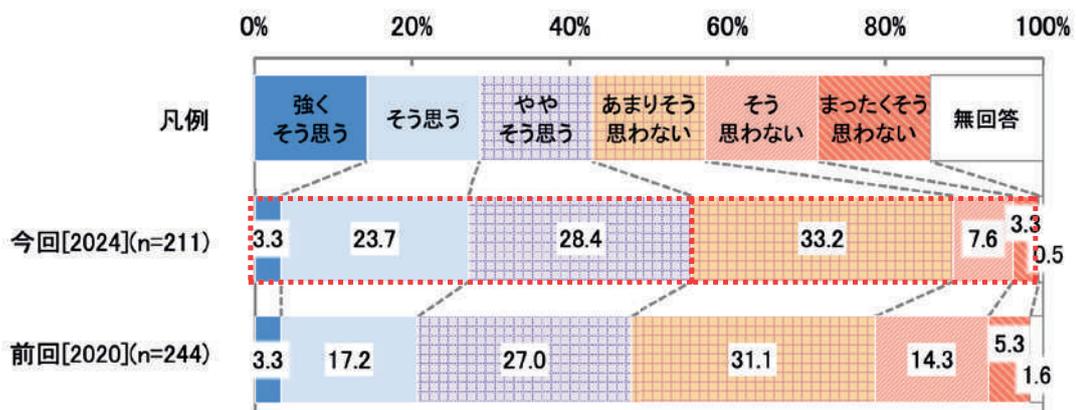
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-2-11 競争力維持のための研究開発投資

経年
比較

競争力維持のために十分な研究開発投資が行われているかについて、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 「そう思う」（強く～やや の合計）と回答した企業の割合は、47.5%から55.4%へと7.9ポイント増加した
- 一方で、「そう思わない」（あまり～まったく の合計）は50.7%から44.1%へと6.6ポイント減少しており、十分な投資が行われているとの認識が広がっていることがうかがえる



38

CTO Survey 2025, Japan Management Association

4 調査結果の詳細

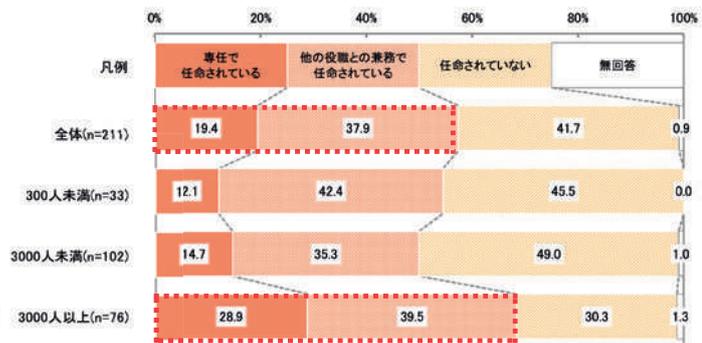
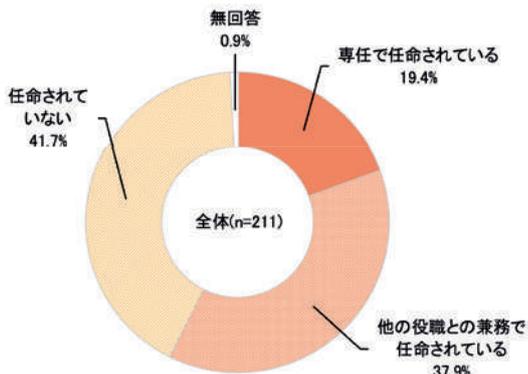
- 1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題
- 2) 研究開発投資の現状
- 3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア**
- 4) 研究・開発部門と社内外組織との連携
- 5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題
- 6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較

4-3-1 CTOの任命状況

全体
結果

従業員
規模別

- CTO（Chief Technology Officer, 最高技術責任者）の任命状況を尋ねたところ、
- ・ 全体では、「専任で任命されている」が19.4%、「他の役職との兼務で任命されている」が37.9%となり、合わせると57.3%の企業でCTOが任命されているという結果が見られた。一方、「任命されていない」は41.7%であった。
 - ・ 従業員規模別に比較すると、3,000人以上の企業で「任命されている」（専任・兼任の合計）と答えた割合が68.4%と最も高かった。一方、3000人未満の企業では半数が「任命されている（専任・兼務）」と回答した。

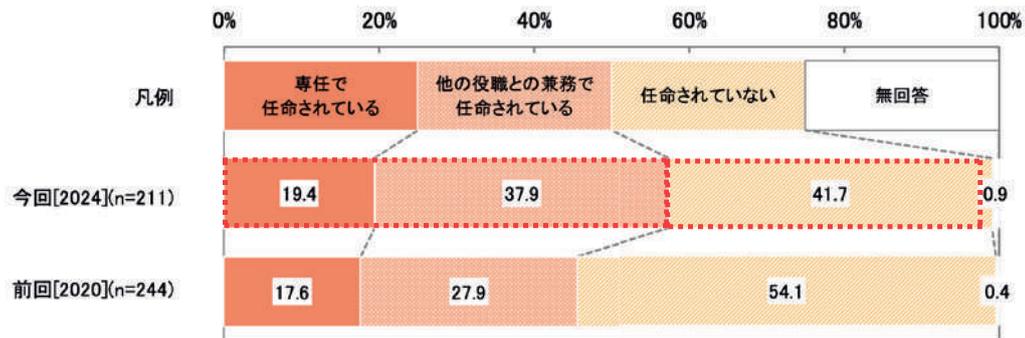


4-3-2 CTOの任命状況

経年比較

CTOの任命状況について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- ・「専任で任命されている」は1.8ポイント増加し19.4%に、「他の役職との兼務で任命されている」は10.0ポイント増加し37.9%となった
- ・一方で、「任命されていない」は54.1%から41.7%へと12.4ポイント減少し、CTOを任命している企業の割合が過半数に達した

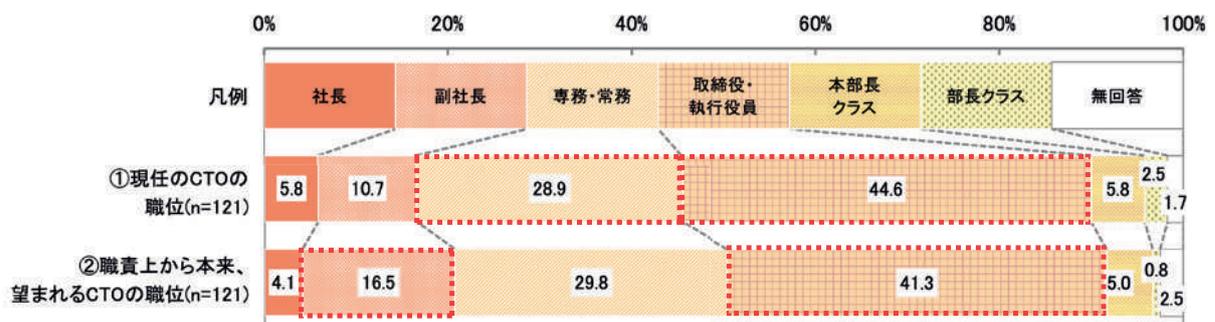


4-3-3 CTOの職位

全体結果

CTOの職位について尋ねたところ、

- ・現任者については、「取締役・執行役員」が44.6%と最も多く、「専務・常務」も28.9%あった。
- ・一方で、職責上から本来、望まれる職位を尋ねたところ、「取締役・執行役員」が41.3%と最も多く、「副社長」は16.5%という回答になり、現状よりもやや高い職位が望ましいという傾向が見られた。



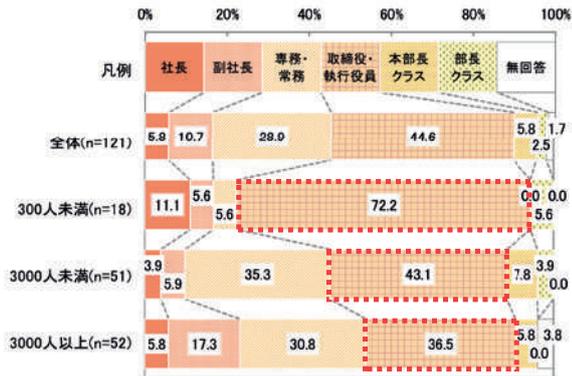
4-3-4 CTOの職位

従業員規模別

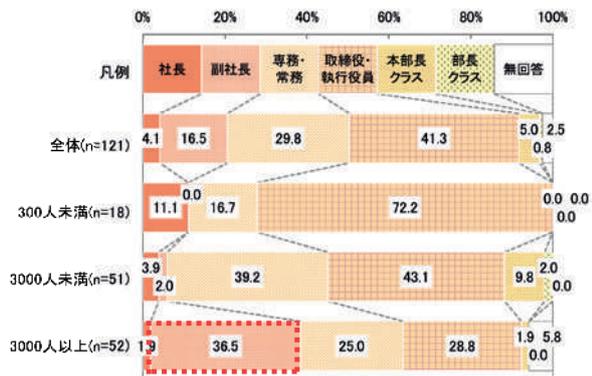
CTOの職位について、従業員規模別に比較したところ、

- ・ 現任の職位として「取締役・執行役員」と回答した割合は、300人未満の企業で72.2%と突出して高く、3,000人未満では43.1%、3,000人以上では36.5%であった。
- ・ 一方、職責上から本来望まれる職位については、3000人以上の企業では「副社長」が36.5%と最も多く、CEOのパートナーとしての職位が求められていた。

■①現任のCTOの職位



■②職責上から本来望まれる職位



43

CTO Survey 2025, Japan Management Association

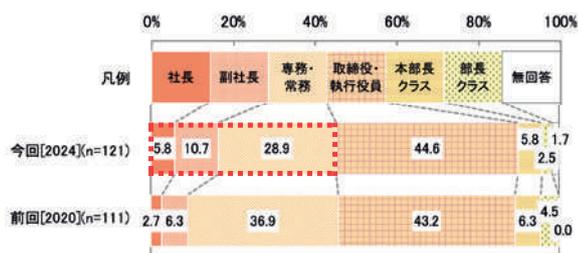
4-3-5 CTOの職位

経年比較

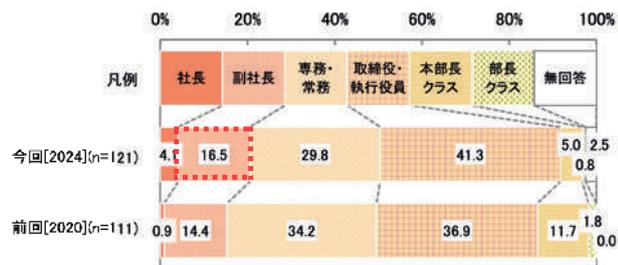
CTOの職位について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- ・ 現任の職位では、「専務・常務」が36.9%から28.9%へと8.0ポイント減少した一方で、「社長」「副社長」はそれぞれ2.7%から5.8%、6.3%から10.7%と増加しており、やや上位職に任命される傾向が見られた
- ・ また、職責上から本来望まれる職位についても、「副社長」が14.4%から16.5%に増加し、「本部長クラス」「部長クラス」など現場寄りの職位が減少する傾向が見られた

■①現任のCTOの職位



■②職責上から本来望まれる職位



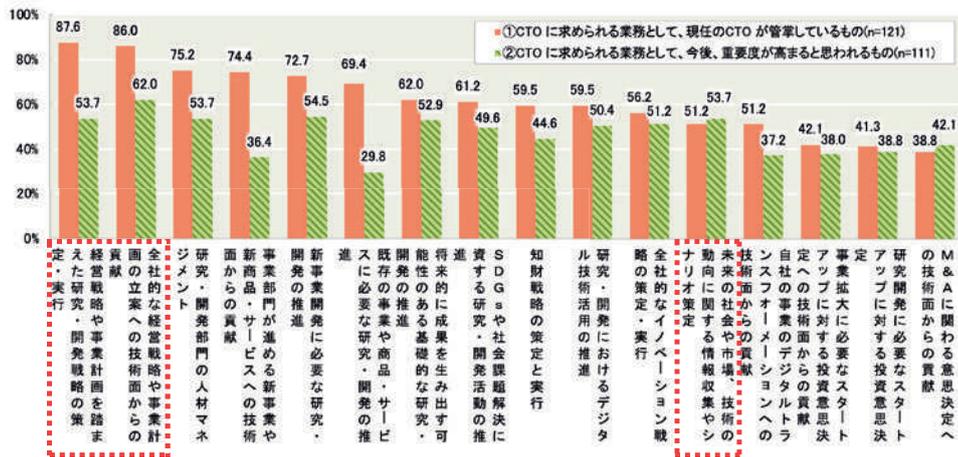
44

CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-3-6 CTOに求められる業務

現任のCTOが管掌している業務について尋ねたところ、

- 「経営戦略や事業計画を踏まえた研究・開発戦略の策定・実行」が最も多く、87.6%であった。
- 一方で、今後重要度が高まる業務としては「全社的な経営戦略や事業計画の立案への技術面からの貢献」が最も多く、62.0%であった。また、「未来の社会や市場、技術の動向に関する情報収集やシナリオ策定」については現状より重要度が高まると思われている傾向が見られた。

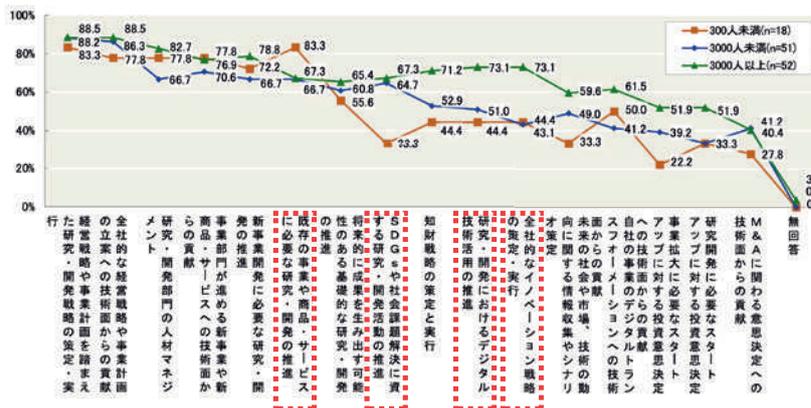


4-3-7 CTOに求められる業務

現任のCTOが管掌している業務について、従業員規模別に比較したところ、

- 「SDGsや社会課題解決に資する研究・開発活動の推進」や「全社的なイノベーション戦略の策定・実行」「研究・開発におけるデジタル技術活用の推進」などは、3000人以上の企業での実施率が高かった。
- 一方で、「既存の事業や商品・サービスに必要な研究・開発の推進」は300人未満の企業が83.3%と突出して高かった。

①現任のCTOが管掌しているもの



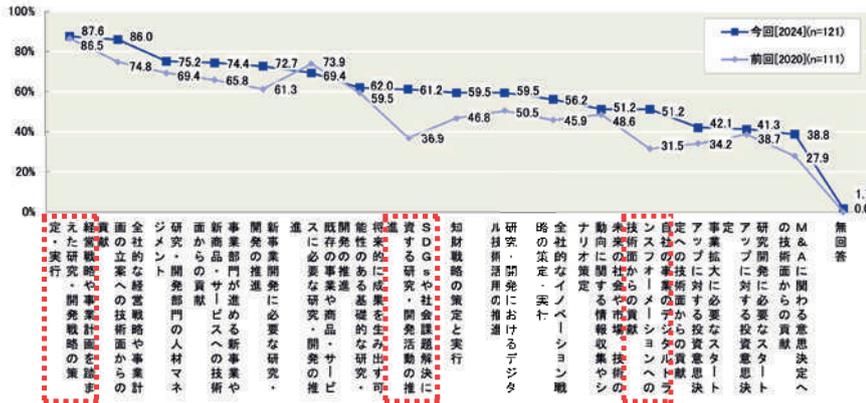
4-3-8 CTOに求められる業務

経年比較

現任のCTOが管掌している業務について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 「経営戦略や事業計画を踏まえた研究・開発戦略の策定・実行」は86.5%から87.6%へとわずかに増加し、引き続き最も高い結果となった
- 一方、「SDGsや社会課題解決に資する研究・開発活動の推進」や「自社の事業のDXへの技術面からの貢献」は、現任のCTOが管掌している傾向が強まった。

①現任のCTOが管掌しているもの



47

CTO Survey 2025, Japan Management Association

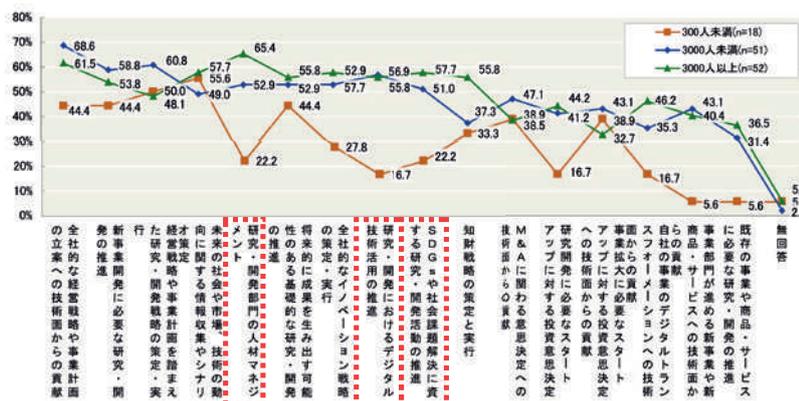
4-3-9 CTOに求められる業務

従業員規模別

今後、重要度が高まると思われる業務について、従業員規模別に比較したところ、

- 「研究・開発部門の人材マネジメント」や「研究・開発におけるデジタル技術活用の推進」、「SDGsや社会課題解決に資する研究・開発活動の推進」は、従業員数が多い企業ほど重要度が高まると回答された。

②今後重要度が高まると思われるもの



48

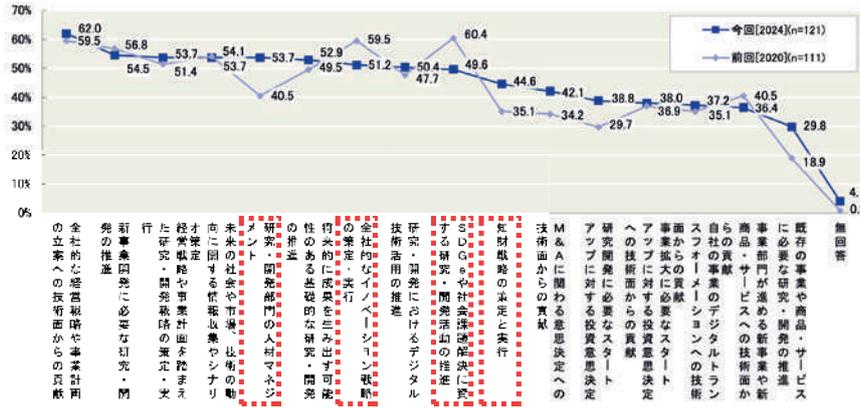
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-3-10 CTOに求められる業務

今後、重要度が高まると思われる業務について、2020年に実施した際の調査結果と比較すると、

- 「全社的なイノベーション戦略の策定・実行」「SDGsや社会課題解決に資する研究・開発活動の推進」などは前回調査よりポイントが減少していた。
- 一方で、「研究・開発部門の人材マネジメント」や「知財戦略の策定と実行」については前回調査より重要度が高まると回答された割合が多かった。

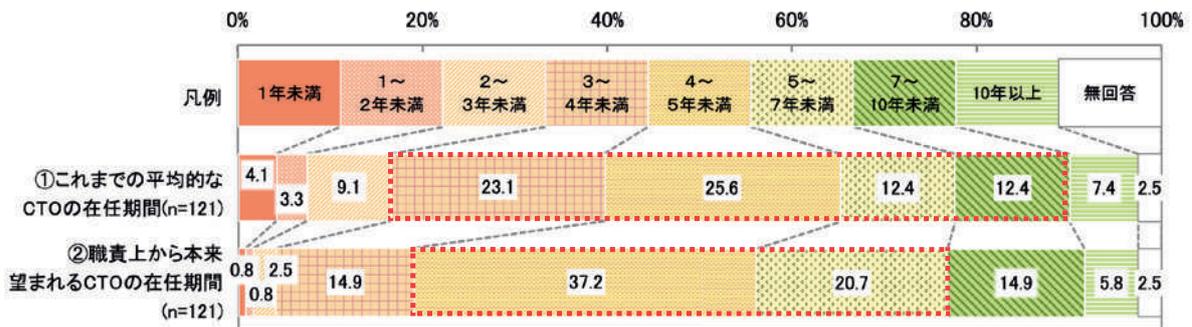
②今後重要度が高まると思われるもの



4-3-11 CTOの平均的な在任期間

CTOの平均的な在任期間について尋ねたところ、

- これまでの平均的な在任期間については、「4～5年未満」が25.6%と最も多かった。次いで、「3～4年未満」が23.1%、「5～7年未満」「7～10年未満」が12.4%となった。
- 一方、職責上から本来、望まれる在任期間については、「4～5年未満」が37.2%と最も多く、「5～7年未満」も約2割となっており、全体として現状よりも長い在任期間が望ましいという傾向が見られた。



4-3-12 CTOの平均的な在任期間

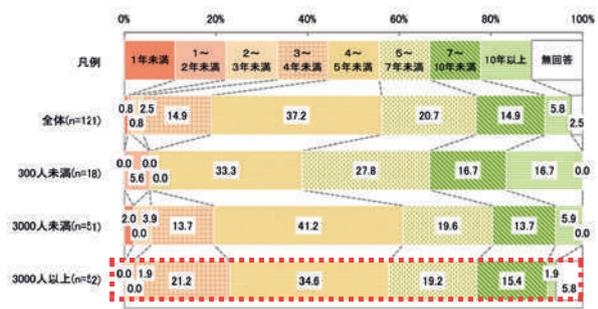
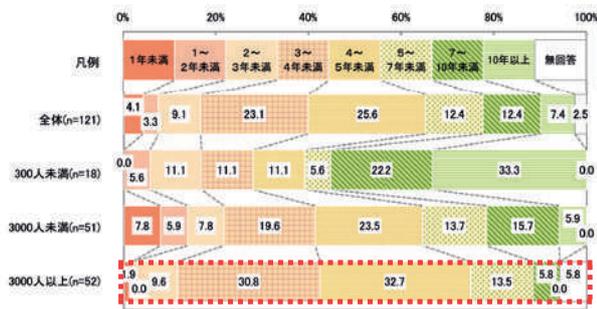
従業員規模別

CTOの平均的な在任期間について、従業員規模別に比較したところ、

- 3000人以上の企業では、これまでの平均的な在任期間に比べ、本来はより長期の在任期間が望まれていることがわかった。
- 一方で、300人未満の企業では、本来望まれる在任期間が、これまでの平均的な在任期間より短い傾向がみられた。

■①これまでの平均的な在任期間

■②本来望まれる在任期間



4-3-13 CTOの平均的な在任期間

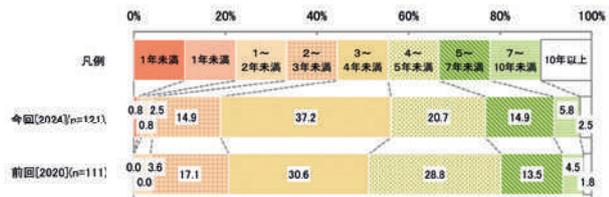
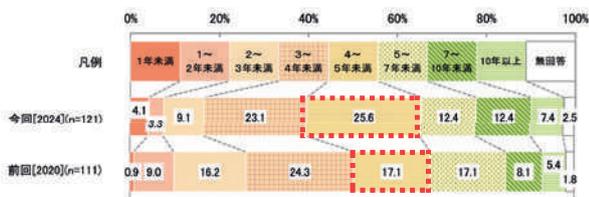
経年比較

CTO在任期間について、2020年調査との比較を行った結果、

- 「長期的な在任」を希望する傾向が強まっていることが明らかとなり、より長期視点での継続的なリーダーシップが求められる傾向が強まっていることがうかがえる。
- これまでの平均的な在任期間では、「4～5年未満」という回答が17.1%から25.6%に増加した
- 本来望まれる在任期間については、前回と比べ大きな特徴の変化はなかった。

■①これまでの平均的な在任期間

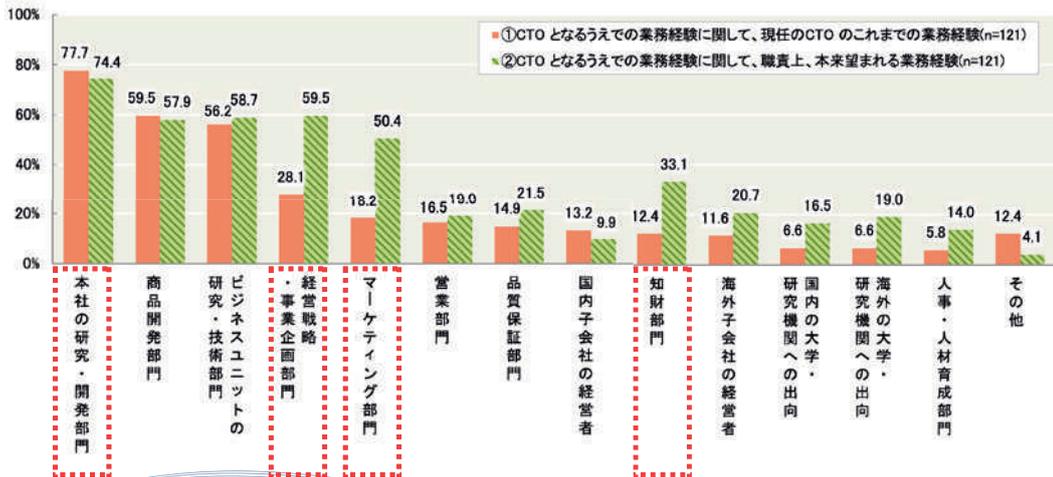
■②本来望まれる在任期間



4-3-14 CTOとなるうえでの業務経験

現在のCTOのこれまでの業務経験について尋ねたところ、

- 「本社の研究・開発部門での業務経験」が77.7%と第1位。
- 現任CTOの業務経験と、職責上本来望まれる業務経験のギャップを見ると、「経営戦略・事業企画部門」「マーケティング部門」「知財部門」での経験が本来求められているものだという結果が見られた。

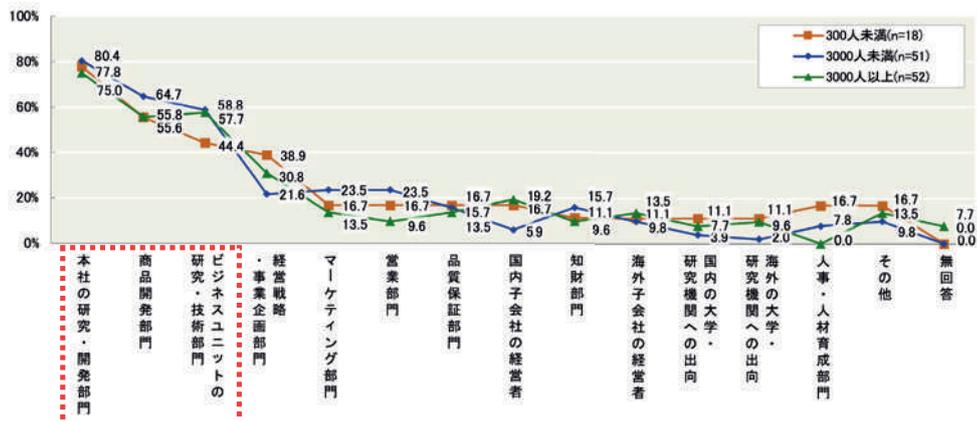


4-3-15 CTOとなるうえでの業務経験

現任のCTOのこれまでの業務経験について、従業員規模別に見ると、

- 「本社の研究・開発部門での業務経験」は全ての規模で最も高く、次いで「商品開発部門」「ビジネスユニットの研究・技術部門」という結果となった。
- これまでの業務経験に関しては、従業員規模による明確な違いは見られなかった。

①現任のCTOのこれまでの業務経験



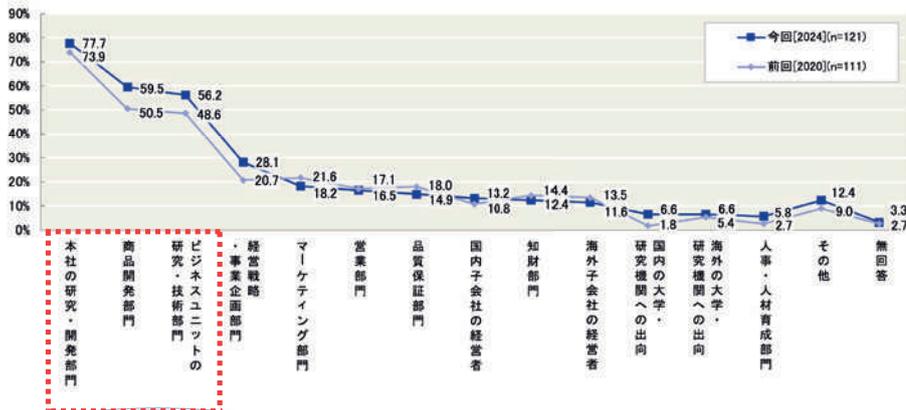
4-3-16 CTOとなるうえでの業務経験

経年比較

現任のCTOのこれまでの業務経験について、2020年に実施した調査結果と比較すると、

- 「本社の研究・開発部門」「商品開発部門」「ビジネスユニットの研究・技術部門」などの経験を経てCTOに就任する傾向は高まっており、主要なキャリアパスとしての傾向が変わっていないことが確認された。

①現任のCTOのこれまでの業務経験



55

CTO Survey 2025, Japan Management Association

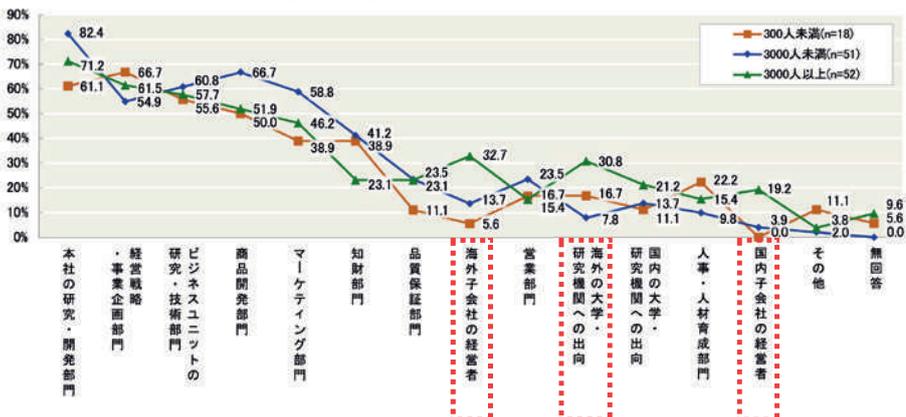
4-3-17 CTOとなるうえでの業務経験

従業員規模別

CTOとなるうえで、職責上本来望まれる業務経験について従業員規模別に見ると、

- 3000人以上の企業では特に「海外子会社の経験者」「海外の大学・研究機関への出向」「国内子会社の経営者」が本来望まれる業務として回答され、グローバルな開発体制について回答する傾向が見られた。

②職責上本来望まれる業務経験



56

CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-3-18 CTOとなるうえでの業務経験

経年比較

職責上、本来望まれるCTOの業務経験について、2020年調査との比較を行ったところ、

- 大きな傾向の変化は見られなかったが、「経営戦略・事業企画部門」「商品開発部門」などにおいて、本来求められる業務経験と答える傾向がやや強まった。

②職責上本来望まれる業務経験



57

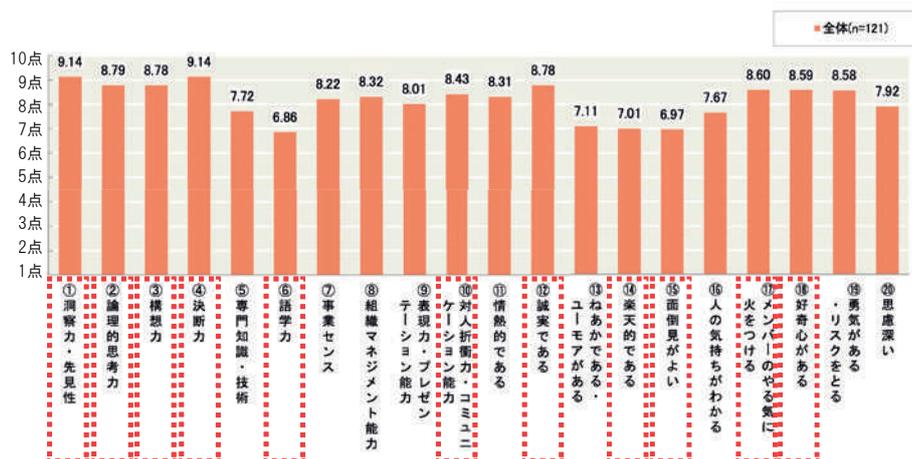
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-3-19 CTOに求められる要件

全体結果

CTOに求められるスキルや行動特性などの要件について10点満点で評価したところ、

- 「洞察力・先見性」「決断力」が9.14点で第1位となり、次いで「論理的思考力」、「構想力」、「誠実である」が上位として回答された。
- また、「好奇心がある」「対人折衝力・コミュニケーション能力」「メンバーのやる気に火をつける」などの項目も比較的高スコアであった一方で、「面倒見が良い」「語学力」や「楽天的である」は相対的に評価が低かった。



58

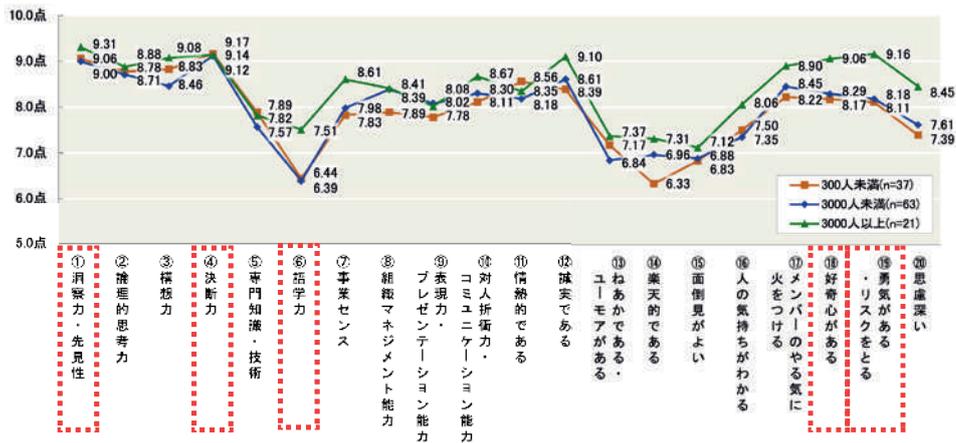
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-3-20 CTOに求められる要件

従業員規模別

CTOに求められる要件について従業員規模別にみると、

- いずれの規模においても「洞察力・先見性」「決断力」の項目は9点を超える結果となった。
- 3000人以上の企業では相対的に「勇気がある・リスクをとる」「好奇心がある」「語学力」といった項目をCTOに求めていることがわかった。

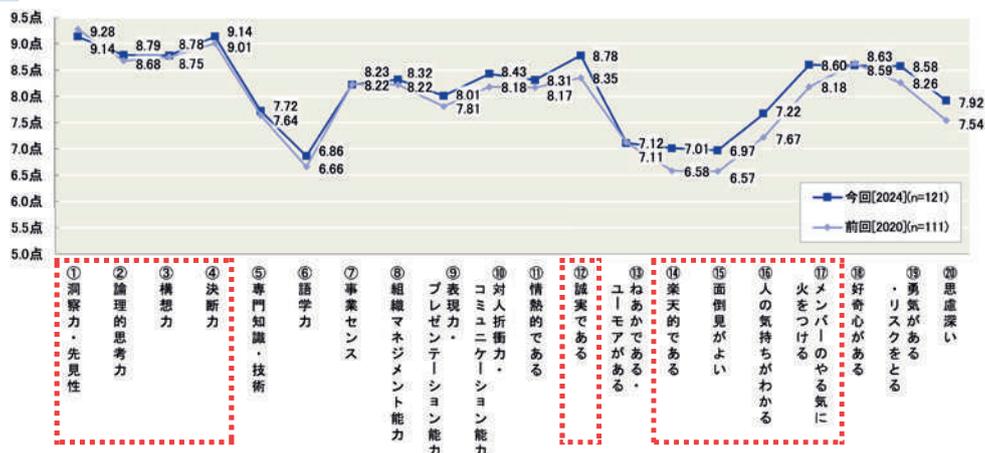


4-3-21 CTOに求められる要件

経年比較

CTOに求められる要件について、2020年調査との比較を行ったところ、

- 「洞察力・先見性」「決断力」「構想力」「論理的思考力」など、前回の調査でスコアの高かった項目については、今回の調査においても同様の傾向が見られた。
- 「誠実である」「楽天的である」「面倒見がよい」「人の気持ちがわかる」「メンバーのやる気に火をつける」といったパーソナリティーに関わる項目のスコアが高まった結果となった。

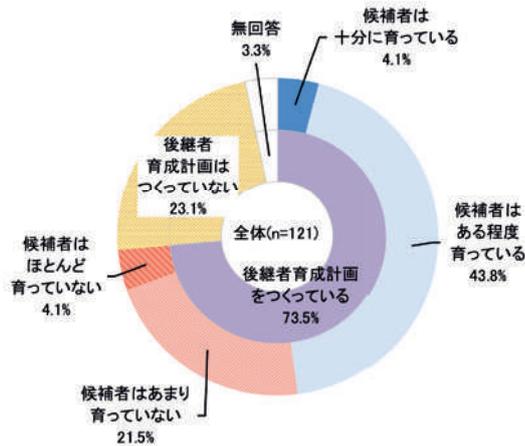


4-3-22 CTOの後継候補者の育成状況

全体
結果

CTOの後継候補者の育成状況について尋ねたところ、

- 「後継者育成計画を作っている」と73.5%の企業が回答し、育成状況については「後継者育成計画をつくっており、候補者はある程度育っている」が43.8%と最も多かった。
- 一方で、「計画はつくっているが、候補者は育っていない（あまり・ほとんど）」が25.6%、「計画をつくっていない」が23.1%と、後継者育成が十分に機能していない企業も半数に上っていることがわかった。



61

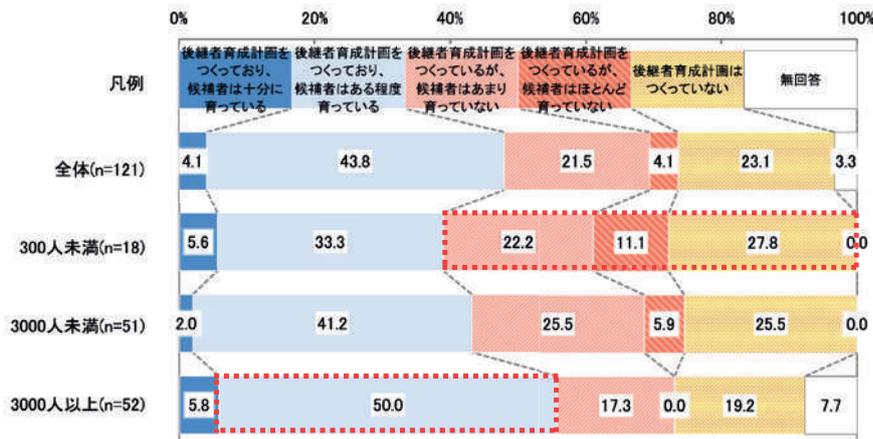
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-3-23 CTOの後継候補者の育成状況

従業員
規模別

CTOの後継候補者の育成状況を従業員規模別に比較すると、

- 3,000人以上の企業では「計画をつくっており、候補者は育っている（十分に・ある程度）」が55.8%と、育成が進んでいる傾向が見られた。
- 一方、300人未満の企業では「計画はつくっているが、候補者は育っていない（あまり・ほとんど）」「計画をつくっていない」の総和が61.1%と、規模が小さい企業では後継者育成の仕組みが十分でない状況が明らかになった。

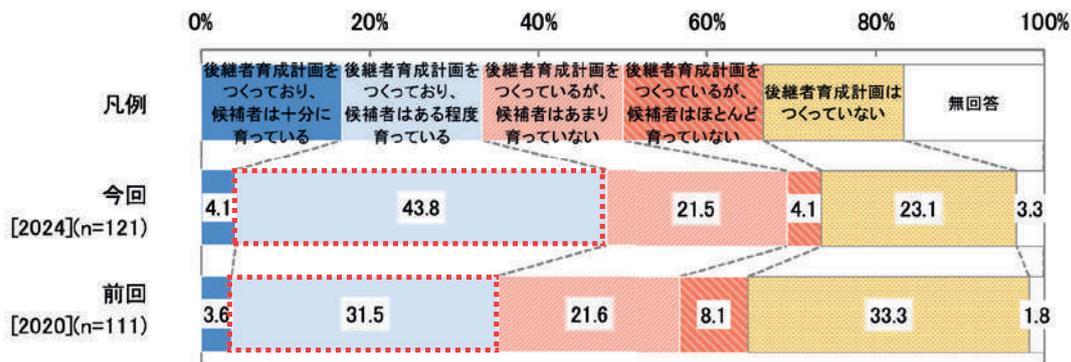


62

CTO Survey 2025, Japan Management Association

CTOの後継候補者の育成状況について、2020年との比較を行ったところ、

- ・「育成計画をつくっており、候補者はある程度育っている」は2020年比で31.5%から43.8%に増加しており、計画的育成への取り組みが徐々に進展している様子が見られた。
- ・一方、「計画をつくっていない」「育成が不十分」と回答した割合は、減少傾向にあるものの、依然として約半数を占めている結果となった。



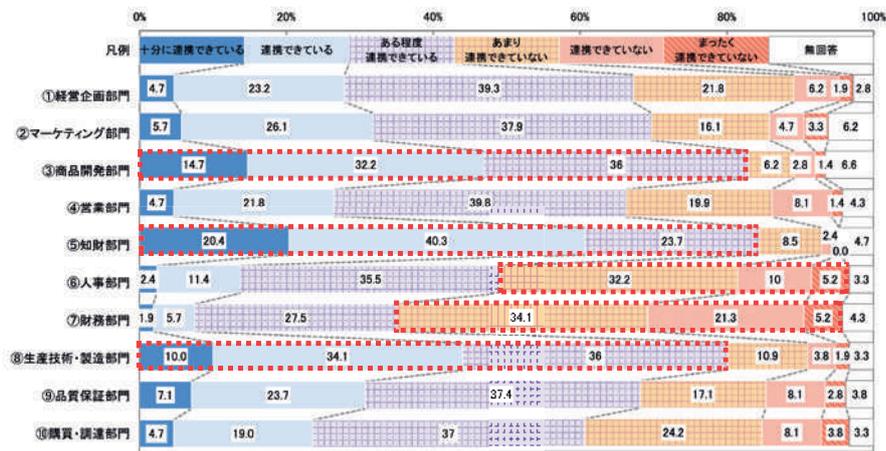
4 調査結果の詳細

- 1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題
- 2) 研究開発投資の現状
- 3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア
- 4) 研究・開発部門と社内外組織との連携**
- 5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題
- 6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較

4-4-1 研究・開発部門と他部門との連携状況

研究・開発部門と社内の他部門との連携状況について尋ねたところ、

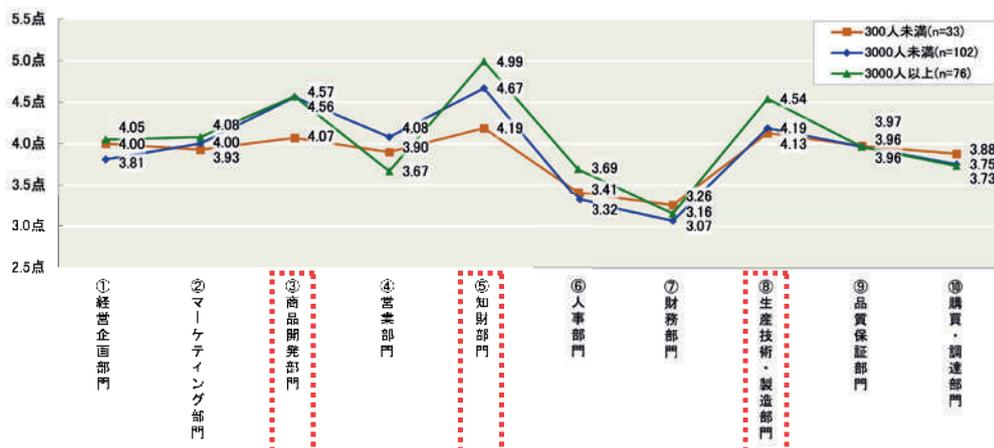
- 「知財部門」「商品開発部門」「生産技術・製造部門」との連携では、「連携できている（十分～ある程度）」と答えた企業が8割を超え、一定の連携が取れている状況であることがわかった。
- 一方で、「財務部門」「人事部門」では連携が不十分とする回答が多く、非技術部門との連携に課題があることが明らかとなった。



4-4-2 研究・開発部門と他部門との連携状況

研究・開発部門と他部門との連携状況を従業員規模別に比較すると、

- 3,000人以上の企業では「知財部門」「商品開発部門」「生産技術・製造部門」などとの連携が高い傾向が見られた。

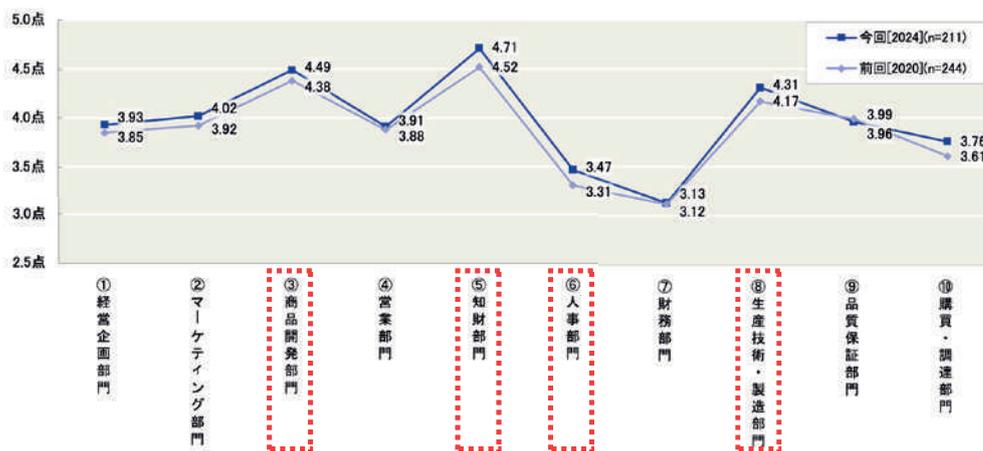


4-4-3 研究・開発部門と他部門との連携状況

経年比較

研究・開発部門と他部門との連携状況を2020年と比較すると、

- 「知財部門」「商品開発部門」「生産技術・製造部門」などもともと高スコアであった項目においては、今回の調査でも連携度はおおむね維持されていた。
- 「知財部門」「人事部門」では連携状況がやや高まってきた傾向が見られた。

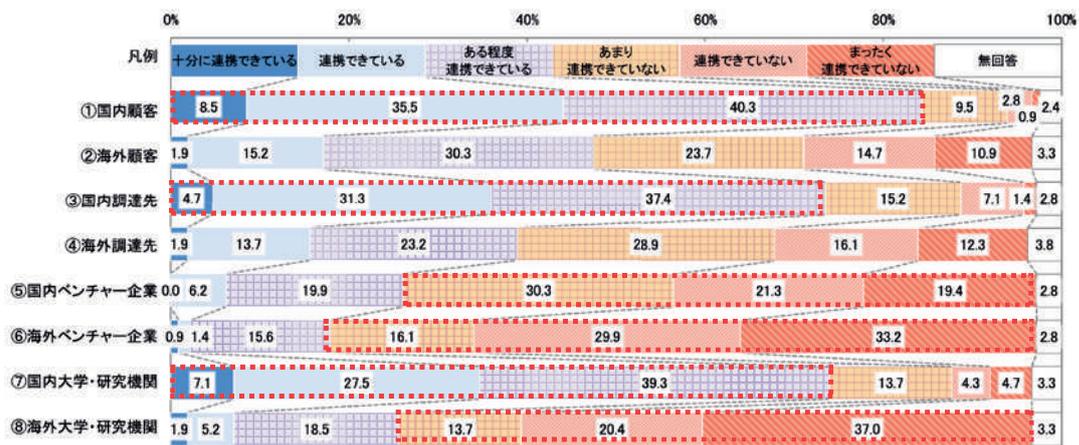


4-4-4 研究・開発部門と社外機関との連携状況

全体結果

研究・開発部門と社外機関との連携状況について尋ねたところ、

- 「国内顧客」「国内大学・研究機関」「国内調達先」との連携では、「連携できている（十分～ある程度）」と答えた企業が7割を超え、一定の連携が取れている状況であることがわかった。
- 一方で、「海外ベンチャー企業」「国内ベンチャー企業」「海外大学・研究機関」などの連携は弱く、ベンチャー企業との連携や、国際的な連携には課題が残る結果となった。

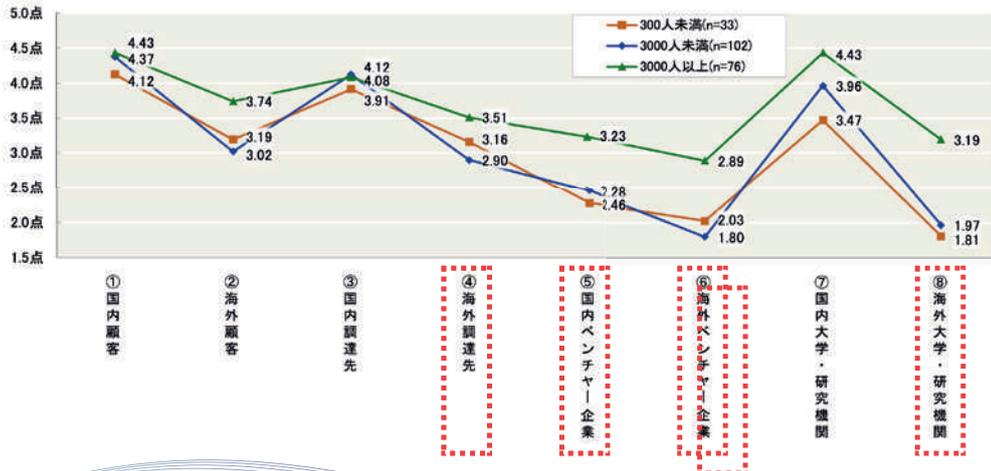


4-4-5 研究・開発部門と社外機関との連携状況

従業員規模別

研究・開発部門と社外機関との連携状況を従業員規模別に見ると、

- 3,000人以上の企業では「海外ベンチャー企業」「国内ベンチャー企業」と連携が取れている結果となった。また、「海外大学・研究機関」「海外顧客」との連携も相対的に取れており、グローバルな連携体制が敷けていることがわかった。



69

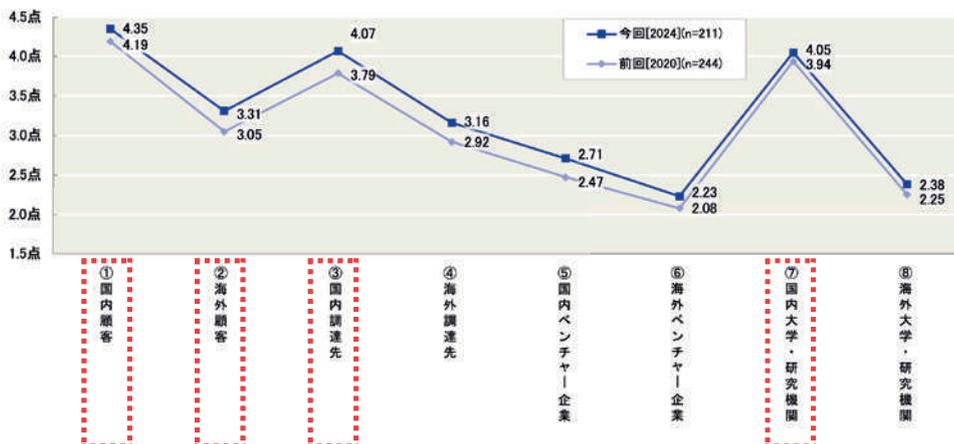
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-4-6 研究・開発部門と社外機関との連携状況

経年比較

研究・開発部門と社外機関との連携状況を2020年調査と比較すると、

- 「国内顧客」「国内大学・研究機関」「国内調達先」などとも高スコアであった項目においては、今回の調査でも連携度はおおむね維持されていた。
- 「国内調達先」「海外顧客」では連携状況がやや高まってきた傾向が見られた。



70

CTO Survey 2025, Japan Management Association

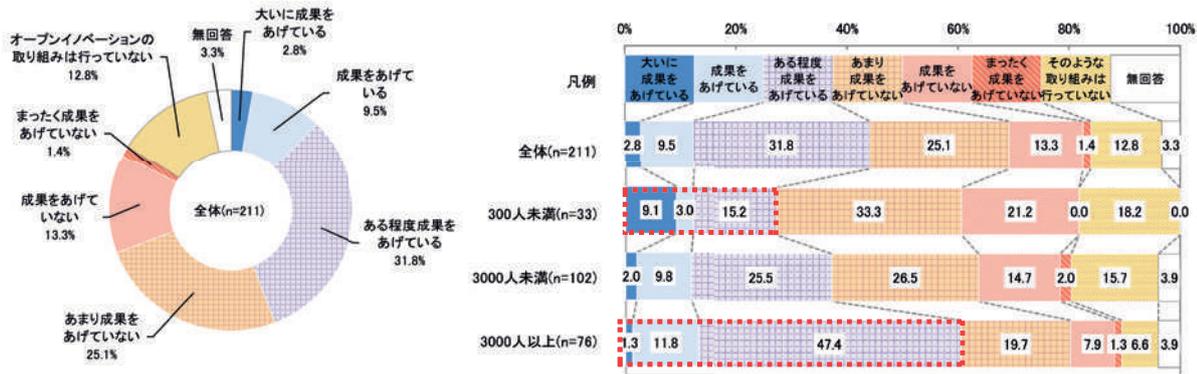
4-4-7 オープンイノベーションの成果状況

全体
結果

従業員
規模別

オープンイノベーションの成果状況について尋ねたところ、

- 「ある程度成果をあげている」が31.8%と最も多く、次いで「あまり成果をあげていない」(25.1%)、「成果をあげていない」(13.3%)が続いた。
- 3000人以上の企業では「成果を上げている(大いに～ある程度)」が60.5%だった一方、300人未満の企業では27.3%と、従業員規模によりオープンイノベーションの成果状況が大きく異なることがわかった。



71

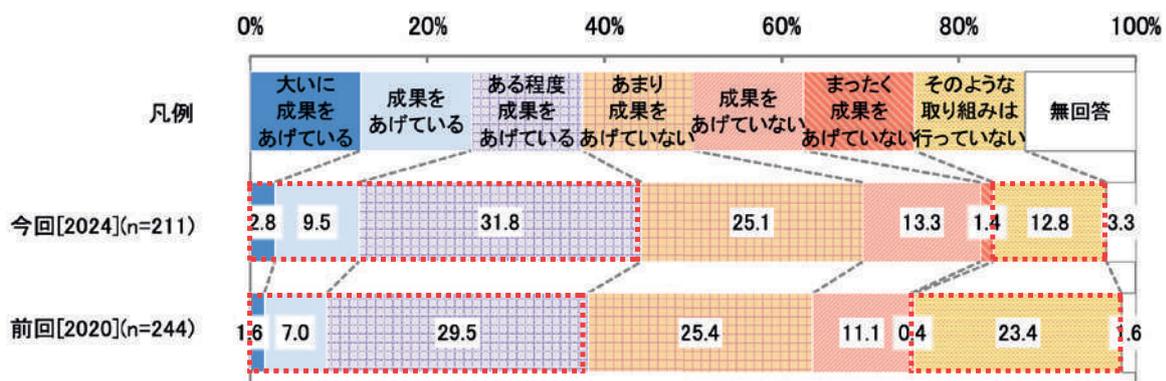
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-4-8 オープンイノベーションの成果状況

経年
比較

オープンイノベーションの成果状況を2020年調査と比較すると、

- 「成果を上げている(大いに～ある程度)」との回答が38.1%から44.1%に微増しており、オープンイノベーションが成果に繋がっている傾向が見られた。
- 「そのような取り組みは行っていない」という回答は23.4%から12.8%に減少し、オープンイノベーションへ取り組む企業が増加していることがわかった。



72

CTO Survey 2025, Japan Management Association

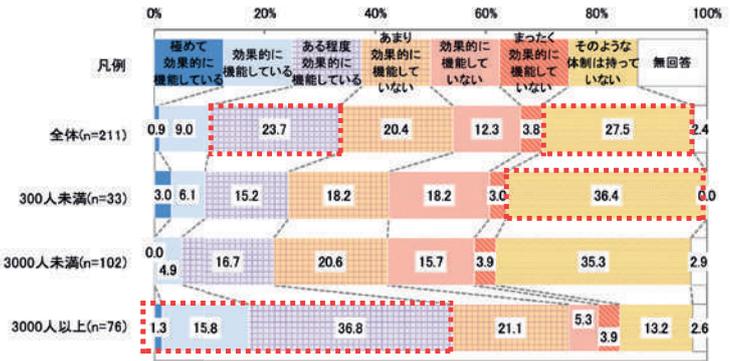
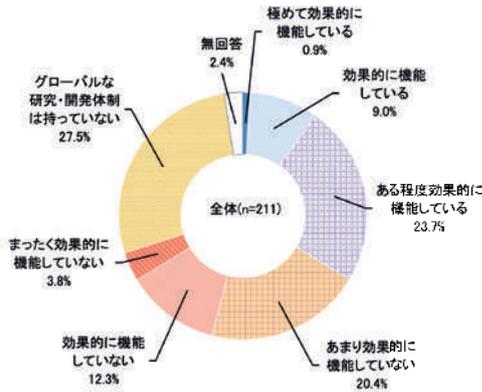
4-4-9 グローバルな研究・開発体制の状況

全体
結果

従業員
規模別

グローバルな研究・開発体制の整備状況について尋ねたところ、

- 「グローバルな体制は持っていない」が27.5%と最も多く、次いで「ある程度効果的に機能している」が23.7%という結果であった。
- 3000人以上の企業では「機能している（極めて～ある程度）」が53.9%と半数を超えた。
- 「そのような体制は持っていない」という回答は、3000人以上の企業では13.2%だった一方、300人未満の企業では36.4%と大きなギャップが確認された。



73

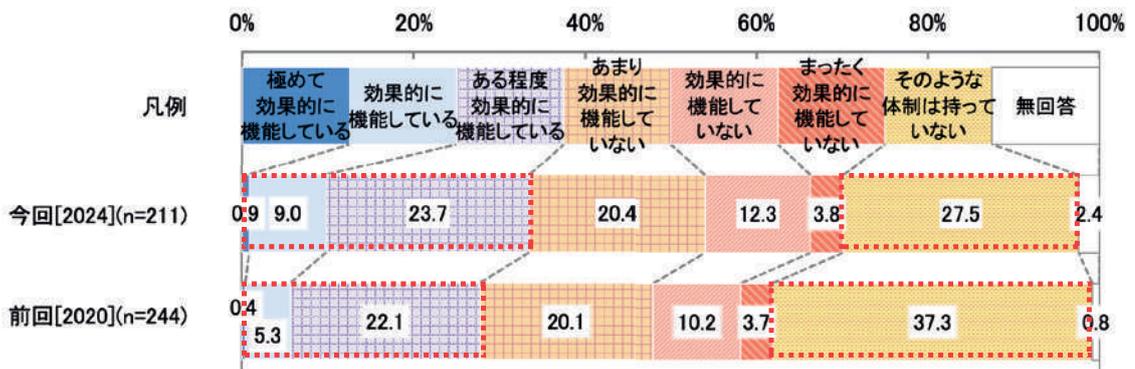
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-4-10 グローバルな研究・開発体制の状況

経年
比較

グローバルな研究・開発体制の状況について2020年調査と比較すると、

- 「効率的に機能している（極めて～ある程度）」という回答が27.8%から33.6%に増加していた。
- 「そのような体制は持っていない」と答えた企業は37.3%から27.5%に減少しており、グローバルな体制を持っている企業が増加している傾向が見られた。



74

CTO Survey 2025, Japan Management Association

4 調査結果の詳細

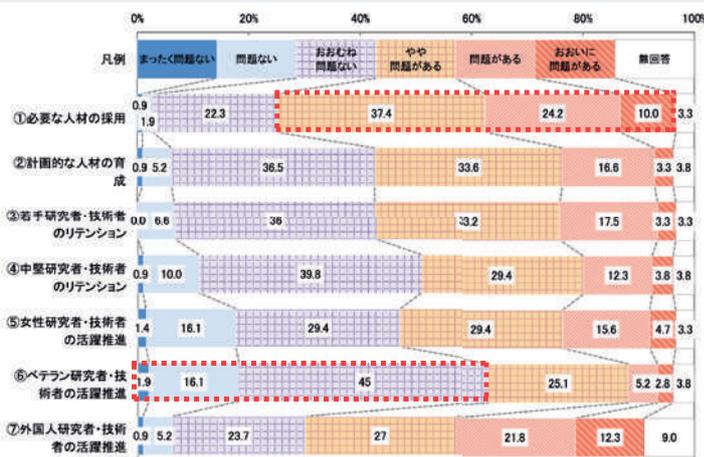
- 1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題
- 2) 研究開発投資の現状
- 3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア
- 4) 研究・開発部門と社内外組織との連携
- 5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題**
- 6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較

4-5-1 人材確保・育成の状況

全体
結果

研究・開発部門における人材確保・育成の状況について尋ねたところ、

- ・「問題ない（まったく～おおむね）」と答えた割合が最も高かった項目は「ベテラン研究者・技術者の活躍推進」で63.0%だった。
- ・一方で「必要な人材の採用」については25.1%であり、「問題がある（やや～おおいに）」との回答は71.6%と、人材確保において多くの企業で課題を抱えていることが明確になった。

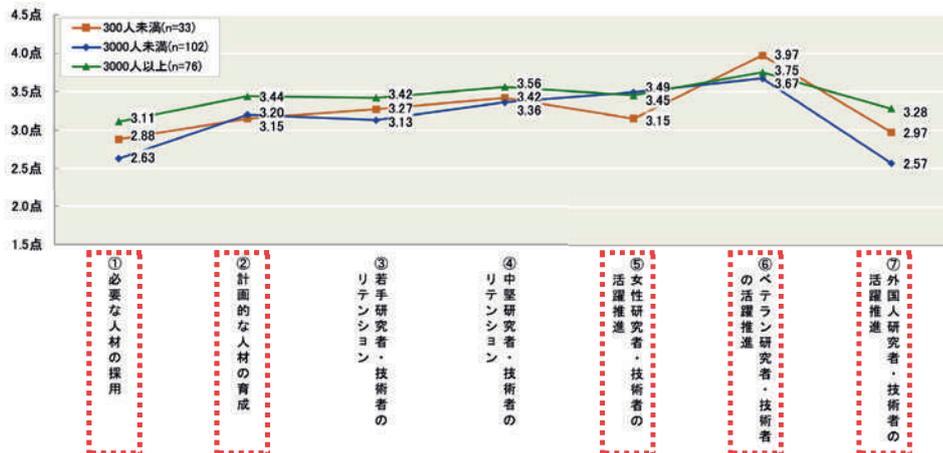


4-5-2 人材確保・育成の状況

従業員規模別

研究・開発部門における人材確保・育成の状況を従業員規模別に見ると、

- 3,000人以上の企業では「外国人研究者・技術者の活躍推進」「計画的な人材の育成」「必要な人材の採用」などの項目において、相対的に高いスコアとなった。
- 300人未満の企業では、「女性研究者・技術者の活躍推進」のスコアが相対的に低い結果となった一方、「ベテラン研究者・技術者の活躍推進」のスコアは高い傾向にあった。



77

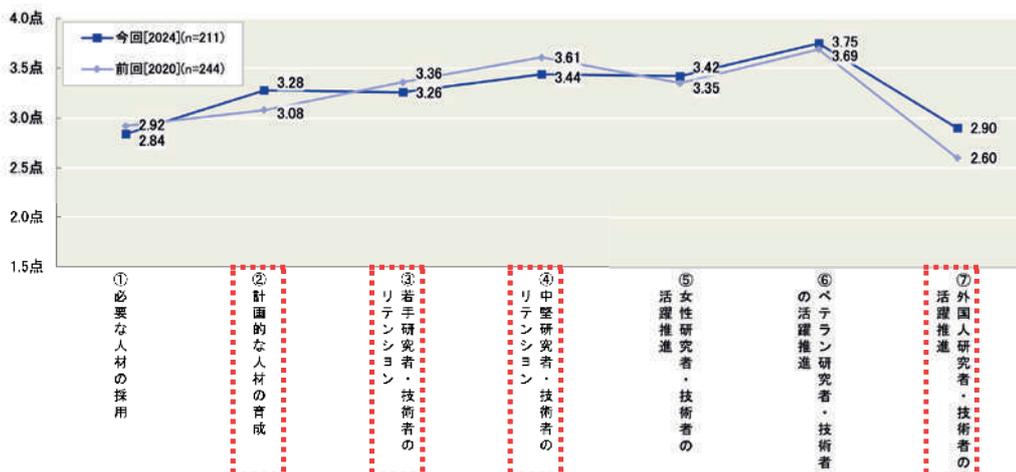
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-5-3 人材確保・育成の状況

経年比較

研究・開発部門の人材確保・育成の状況について2020年と比較すると、

- 「計画的な人材の育成」「外国人研究者・技術者の活躍推進」においては改善傾向にある結果となった。
- 一方で「若手研究者・技術者のリテンション」「中堅研究者・技術者のリテンション」はスコアが下がった結果となり、人材の流動性が高まりリテンションに課題を抱えている企業が多くなったことがうかがえる。



78

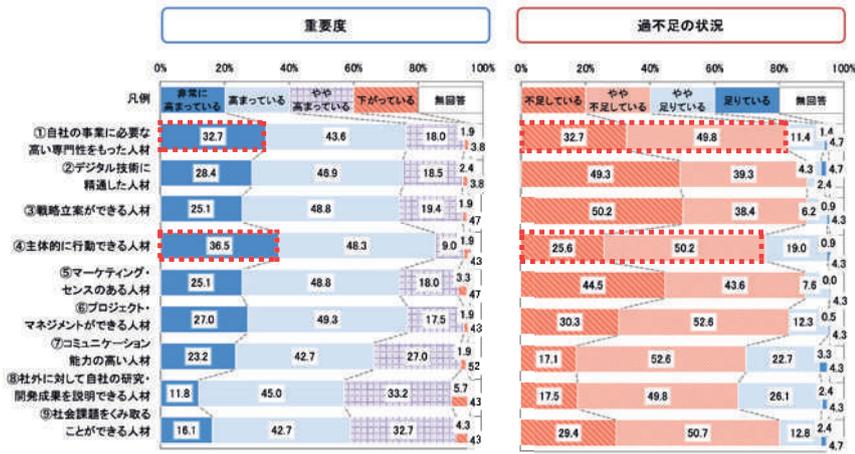
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-5-4 研究・開発部門における人材の重要度

全体
結果

研究・開発部門における人材の重要度・過不足状況について尋ねたところ、

- 「主体的に行動できる人材」「自社の事業に必要な高い専門性をもった人材」の重要性が上がっている反面、それらの項目の過不足状況を見ると、「不足している・やや不足している」と答えた企業はいずれも7割を超え、多くの企業において人材不足の状況である結果となった。



79

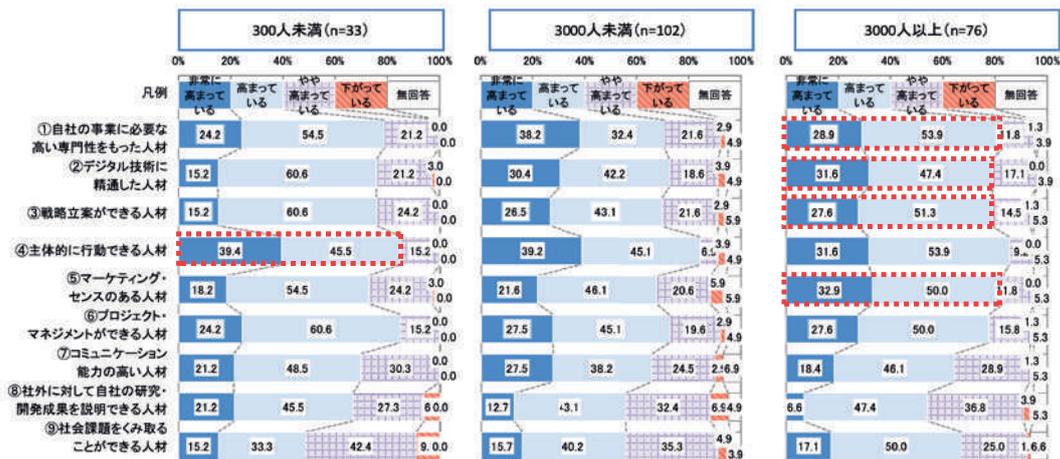
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-5-5 研究・開発部門における人材の重要度

従業員
規模別

人材の重要度について従業員規模別に見ると、

- 3000人以上の企業では「マーケティング・センスのある人材」「デジタル技術に精通した人材」「戦略立案ができる人材」を重要視する傾向が見られた。
- 300人未満の企業では「主体的に行動できる人材」を特に重視する結果となった。



80

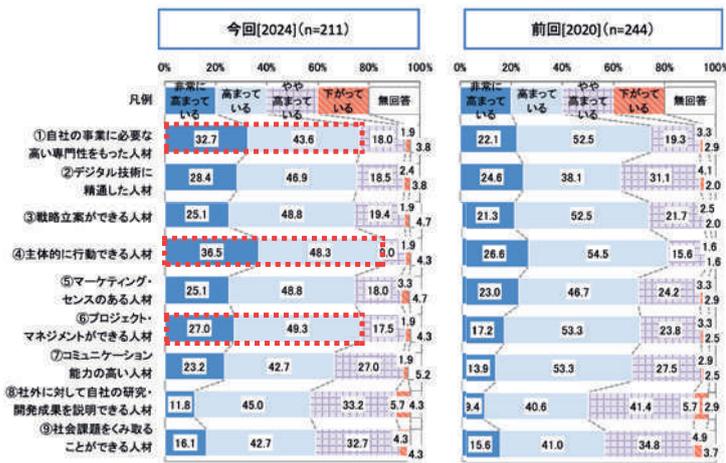
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-5-6 研究・開発部門における人材の重要度

経年比較

研究・開発部門における人材の重要度について2020年と比較したところ、

- 「自社の事業に必要な高い専門性を持った人材」「主体的に行動できる人材」「プロジェクト・マネジメントができる人材」など、多くの項目において重要度が高まっている結果となった。

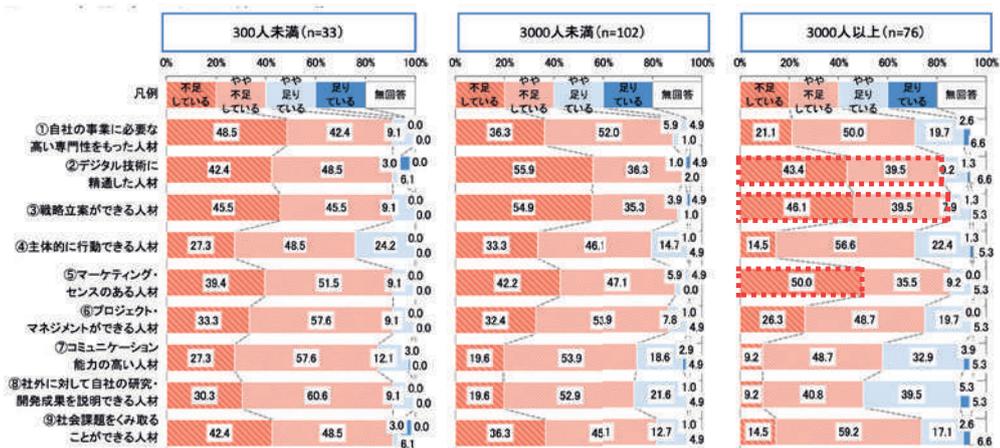


4-5-7 研究・開発部門における人材の過不足状況

従業員規模別

研究・開発部門における人材の過不足状況を従業員規模別に見ると、

- 3000人以上の企業では「マーケティング・センスのある人材」が「不足している」と回答した割合が相対的に高い傾向にあった。
- 「戦略立案ができる人材」「デジタル技術に精通した人材」は、3000人以上の企業をはじめとして全ての従業員規模の企業において不足している状況にあることがわかった。

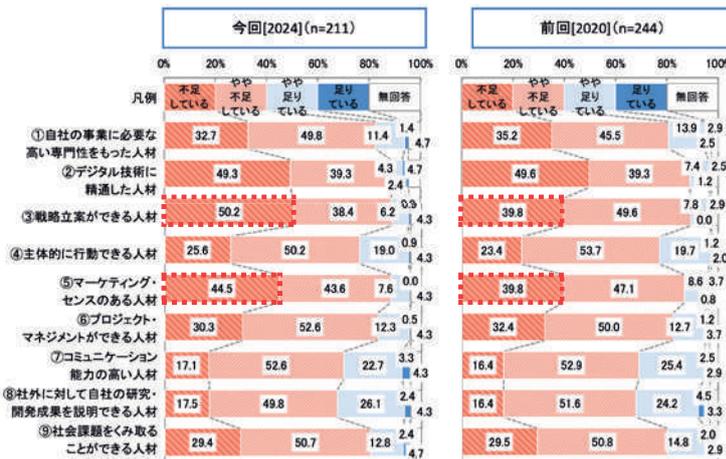


4-5-8 研究・開発部門における人材の過不足状況

経年比較

研究・開発部門における人材の過不足状況について2020年と比較すると、

- 「戦略立案ができる人材」について「不足している」と答えた企業は39.8%から50.2%に増加した。また、「マーケティング・センスのある人材」についても39.8%から44.5%に増加しており、5年間での重要度の高まりに対して人材の供給が足りていない現状であることが見られた。



4-5-9 研究・開発部門の人材育成のための施策

全体結果

研究・開発部門における人材育成施策について尋ねたところ、

- 「社内研修・勉強会の実施」「上司や先輩による日常的なOJT、指導面談」「社内での研究発表会の実施」は7割以上の企業で実施されている結果となった。



4-5-10 研究・開発部門の人材育成のための施策

従業員規模別

人材育成施策について従業員規模別に見ると、

- ほぼ全ての項目で、従業員規模が大きい企業の方が人材育成に力を入れている結果となった。
- 特に「社内の研究者や開発者と交流する機会の提供」「学会発表や論文投稿の推奨」は3000人以上の企業において実施されている割合が大きかった。
- 「上司や先輩による日常的なOJT、指導面談」「顧客やユーザーと交流する機会の提供」は、従業員規模に関わらず多くの企業で取り入れられている結果となった。

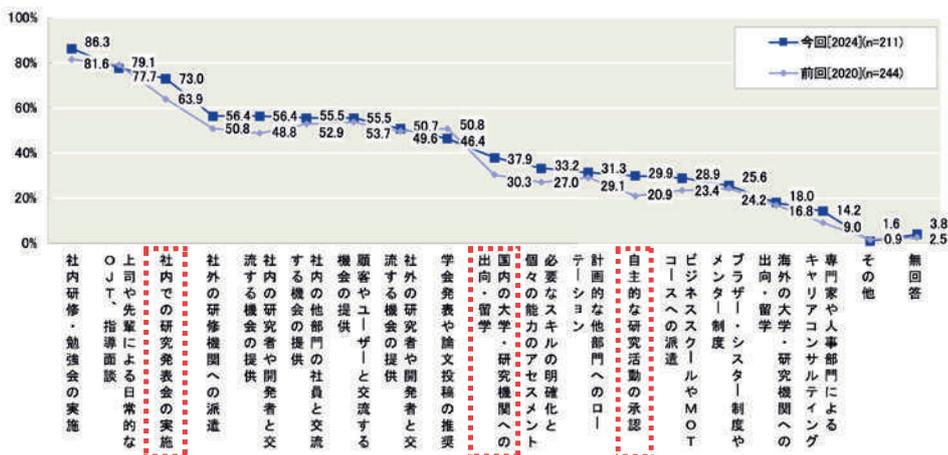


4-5-11 研究・開発部門の人材育成のための施策

経年比較

研究・開発部門の人材育成施策について2020年と比較すると、

- 「社内での研究発表会の実施」「国内の大学・研究機関への出向・留学」「自主的な研究活動の承認」などの施策がより実施されているものであることがわかった。

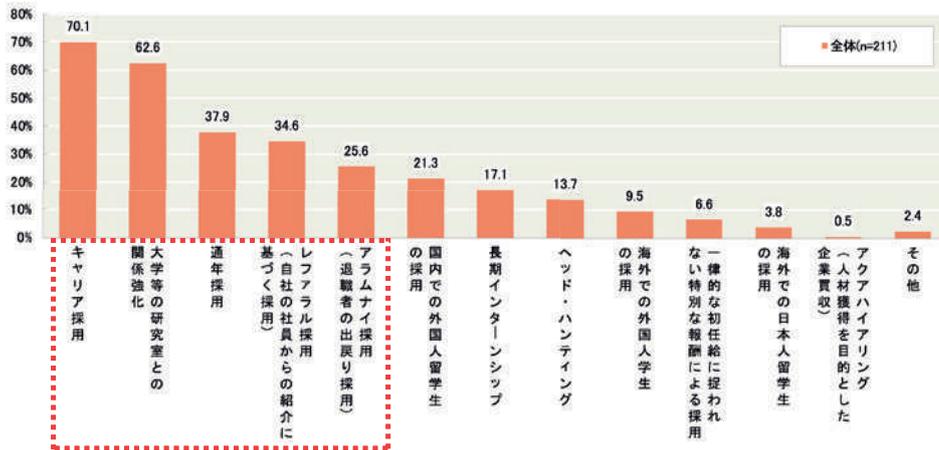


4-5-12 研究・開発部門の人材獲得のための施策

全体
結果

研究・開発部門における人材獲得施策について尋ねたところ、

- 「キャリア採用」「大学等の研究室との関係強化」の施策が多く実施されていた。
- それに次いで、「通年採用」「レファラル採用」「アラムナイ採用」の実施率が高く、多様な採用方法が実施されていることがわかる結果となった。



87

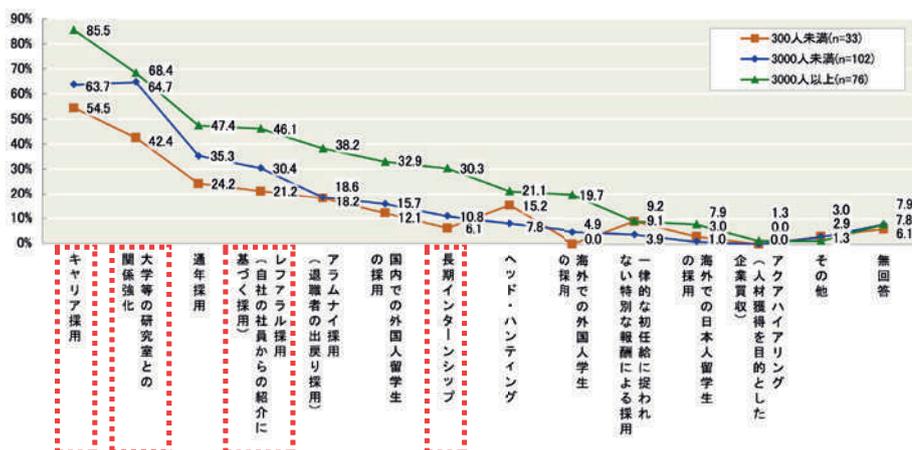
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-5-13 研究・開発部門の人材獲得のための施策

従業員
規模別

人材獲得施策について従業員規模別に見ると、

- 3000人以上の企業では「キャリア採用」「大学等の研究室との関係強化」「レファラル採用」「長期インターンシップ」など、多様な方法で人材獲得の施策が打たれていることがわかった

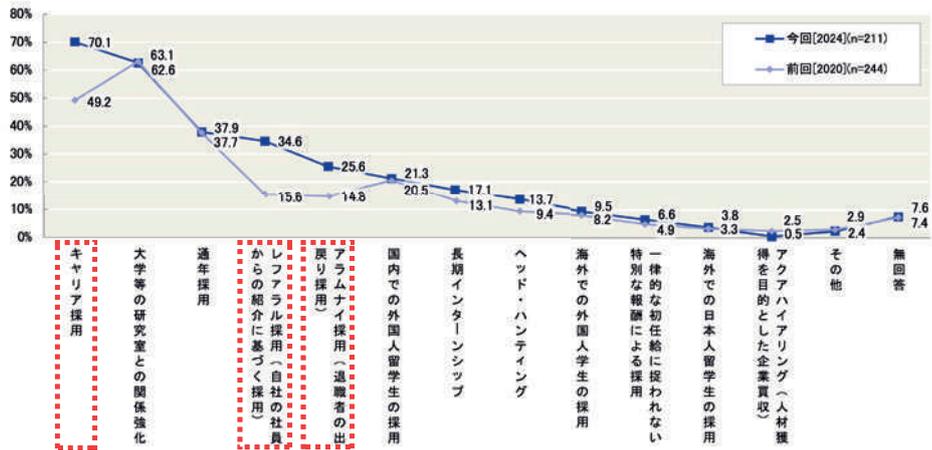


88

CTO Survey 2025, Japan Management Association

研究・開発部門の人材獲得施策について2020年調査と比較すると、

- 「キャリア採用」「レファラル採用」「アラムナイ採用」を導入する企業が大幅に増加していることがわかった。特にキャリア採用においては49.2%から70.1%と、約20%スコアを伸ばした結果となった。



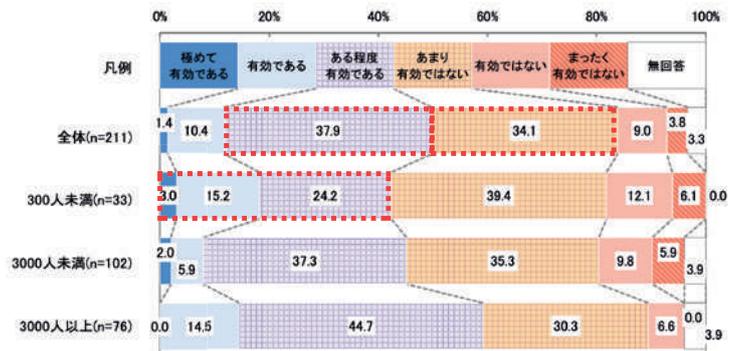
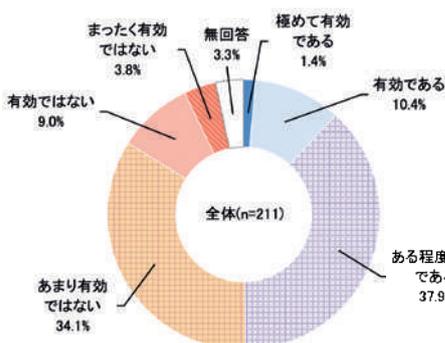
4-5-15 現状の人事制度の有効性

全体結果

従業員規模別

現状の人事制度について尋ねたところ、

- 「ある程度有効である」との回答が37.9%と最も多く、次いで「あまり有効ではない」という回答が34.1%であり、人事制度が一定の有効性はあるものの、課題も残されている様子がうかがえた。
- 従業員規模別に見ると、3000人以上の企業では「有効である(極めて～ある程度)」と回答した企業が59.2%と過半数となった。

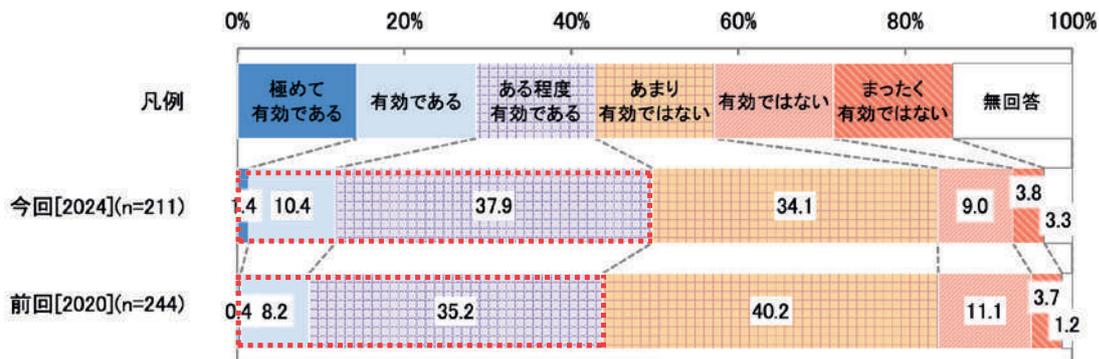


4-5-16 現状の人事制度の有効性

経年比較

人事制度の有効性について2020年と比較すると、

- 「有効である（極めて～ある程度）」と答えた企業は43.8%から49.7%と、やや増加傾向にあることがわかった。



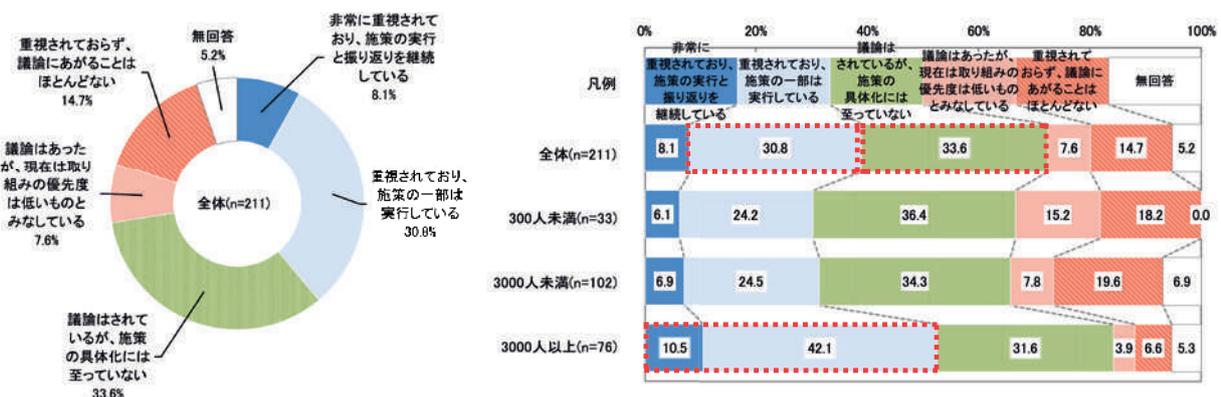
4-5-17 経営会議における見えざる資産

全体結果

従業員規模別

経営会議において見えざる資産（暗黙知や組織知）の取組状況について尋ねたところ、

- 「議論はされているが、施策の具体化には至っていない」が33.6%と最も多く、次いで「重視されており、施策の一部は実行している」が30.8%であった。
- 従業員規模別に見ると、3000人以上の企業では「施策を実施している」という回答は52.6%と半数を超えた。



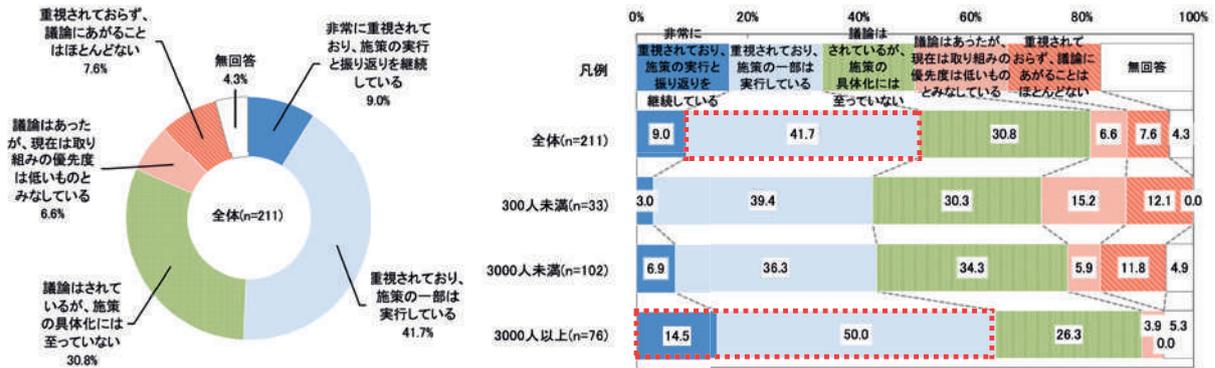
4-5-18 研究・開発部門における見えざる資産

全体
結果

従業員
規模別

研究・開発部門における見えざる資産への取組状況について尋ねたところ、

- 「重視されており、施策の一部は実行している」が41.7%と最も多く、経営会議における取組状況よりも実施率が高い結果となった。
- 従業員規模別に見ると、3000人以上の企業では「施策を実施している」という回答は64.5%となり、経営会議における取組状況よりも10%以上高い結果となった。

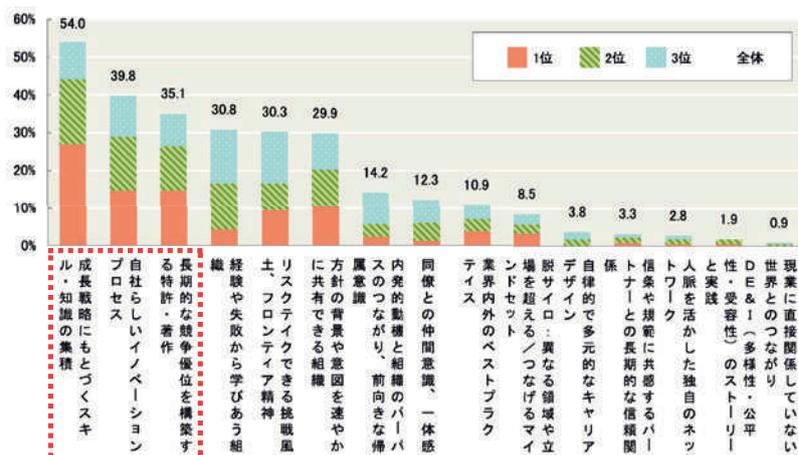


4-5-19 研究・開発部門で重視すること

全体
結果

研究・開発部門が重視する観点について尋ねたところ、

- 全体としては「成長戦略にもとづくスキル・知識の集積」「自社らしいイノベーションプロセス」「長期的な競争優位を構築する特許・著作」が上位に挙げられた。



4-5-20 研究・開発部門で重視すること

従業員規模別

- 研究・開発部門が重視する見えざる資産の観点について従業員規模別に比較すると、
- 3000人以上の企業では、「自社らしいイノベーションプロセス」「リスクテイクできる挑戦風土、フロンティア精神」をより重視している結果となった。
 - 300人未満の企業では「経験や失敗から学び合う組織」「方針の背景や意図を速やかに共有できる組織」を重視すると答えた企業が多かった。



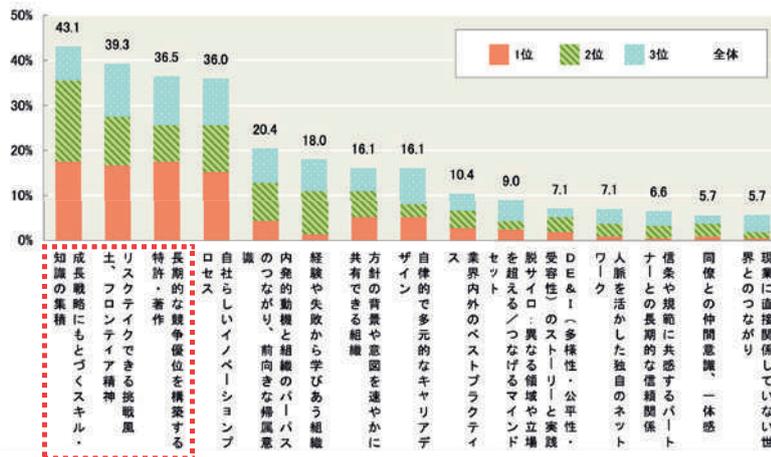
95

CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-5-21 研究・開発部門で重要性が高まること

全体結果

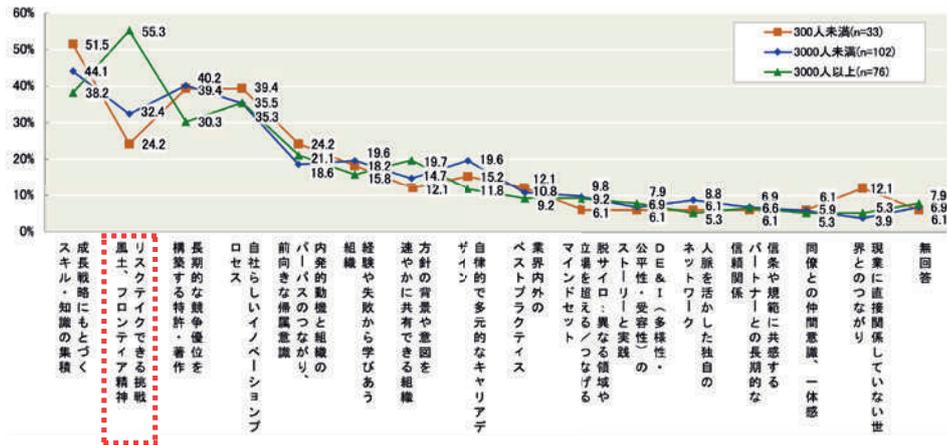
- 今後、研究・開発部門で重要性が高まると考えられることについて尋ねたところ、
- 「成長戦略にもとづくスキル・知識の集積」「リスクテイクできる挑戦風土、フロンティア精神」「長期的な競争優位を構築する特許・著作」が上位の回答だった。
 - 特に「リスクテイクできる挑戦風土、フロンティア精神」については、現在よりもより重要性が高まると考えられていることがわかった。



96

CTO Survey 2025, Japan Management Association

今後、研究・開発部門で重要性が高まると考えることについて従業員規模別に見ると、
 ・ 3000人以上の企業において「リスクテイクできる挑戦風土、フロンティア精神」を重視する傾向であることが顕著に示された。



4 調査結果の詳細

- 1) 研究・開発部門のマネジメントの現状と課題
- 2) 研究開発投資の現状
- 3) CTOの任命状況、求められる要件・キャリア
- 4) 研究・開発部門と社内外組織との連携
- 5) 研究・開発部門における人材マネジメントの課題
- 6) 「高成果企業」「中成果企業」「低成果企業」の比較

4-6 群分けの方法

成果群別

下記の方法によって回答企業を3つの群に区分した。

●設問：
 「貴社の研究・開発部門の状況についてお聞きます。下記のそれぞれの項目について、選択肢の中から最も当てはまるものを選んでください。」
 〈項目〉
 ① 研究・開発部門は、経営トップからの期待に応えられている
 ② 研究・開発部門は、自社の中長期的な競争力の向上に寄与できている
 ③ 自社の技術力は、競合企業よりも優れた状況にある
 〈選択肢〉
 かなり当てはまる・当てはまる・やや当てはまる・あまり当てはまらない・当てはまらない・全く当てはまらない

●各設問の選択肢を点数化
 「かなり当てはまる」 : 6点
 「当てはまる」 : 5点
 「やや当てはまる」 : 4点
 「あまり当てはまらない」 : 3点
 「当てはまらない」 : 2点
 「全く当てはまらない」 : 1点

●3問の合計点で群分け

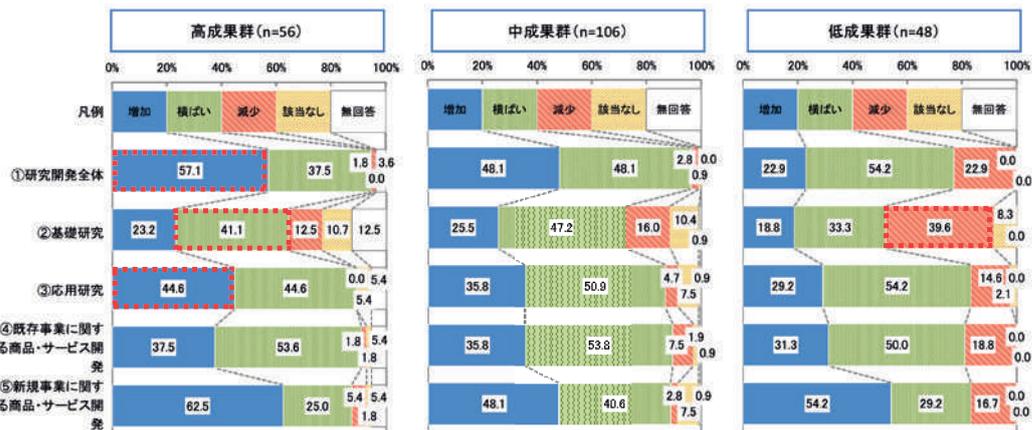
→ 高成果群：14～18点 (56社・26.7%)
 中成果群：11～13点 (106社・50.5%)
 低成果群：3～10点 (48社・22.9%)

4-6-1 3年前と比べた現在の研究開発投資状況

成果群別

3年前と比べた研究開発投資の見込み状況について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業ほど「研究開発全体」や「応用研究」を「増加する」との回答の割合が高くなり、研究開発への積極投資姿勢がうかがえた。
- 一方で低成果群の企業は「基礎研究」について「減少」と回答する割合が39.6%と、「増加」と回答する割合の2倍以上を占めた。ただし、高成果群の企業でも「横ばい」と答えた割合が41.1%と最も多く、基礎研究に対する慎重なスタンスが見られた。

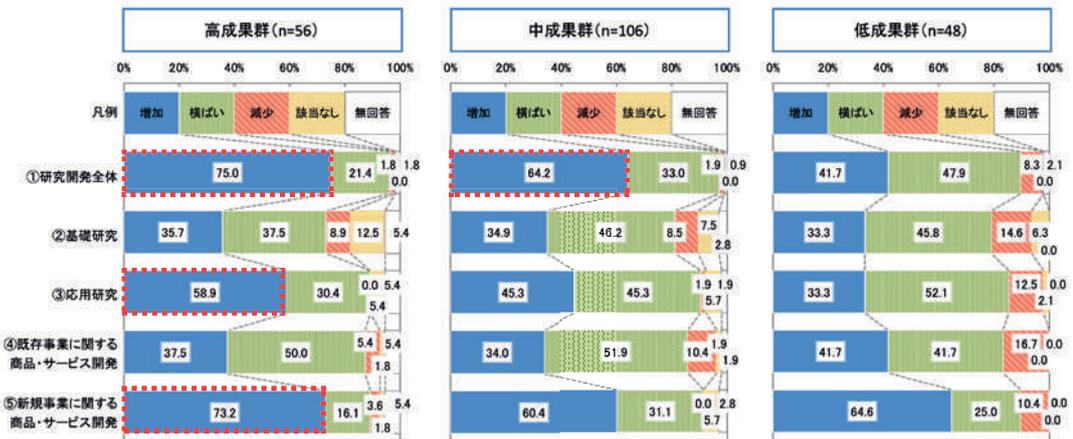


4-6-2 3年後の研究開発投資の見込み

成果群別

研究開発投資の見込みについて成果群別に見ると、

- ・ 高成果群・中成果群では研究開発全体について「増加」という回答が過半数を占めた。特に高成果群においては75.0%が増加と答え、研究開発への積極投資姿勢がうかがえた。
- ・ 高成果企業の特徴として、他には「新規事業に関する商品・サービス開発」「応用研究」に対して「増加」と答える割合が多かった。



101

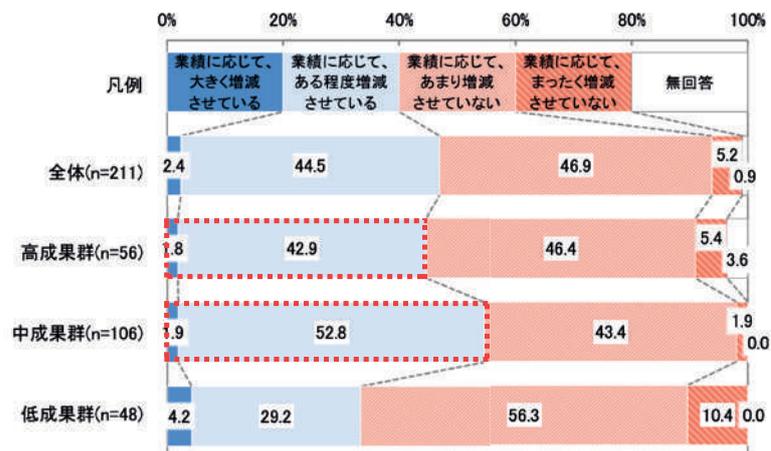
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-3 研究開発投資と業績の関係

成果群別

研究開発投資と企業業績との関係について成果群別に見ると、

- ・ 高成果群・中成果群の企業では、4割から5割強の企業が「業績に応じて増減させている（大きく～ある程度）」と回答した。



102

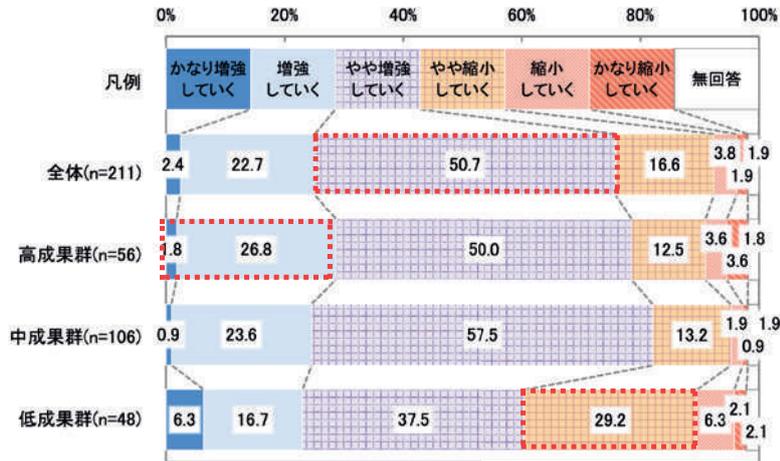
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-4 今後の自社内での基礎研究へのスタンス

成果群別

基礎研究への今後のスタンスについて成果群別に見ると、

- 低成果群の企業の29.2%が「やや縮小していく」と答え、基礎研究への消極的なスタンスが見られた。
- 一方で、全成果群で「やや増強していく」と答えた割合が最も多く、高成果群でも「かなり増強していく」「増強していく」は28.8%にとどまっていることから、基礎研究へのスタンスは積極的とは言えない結果となった。

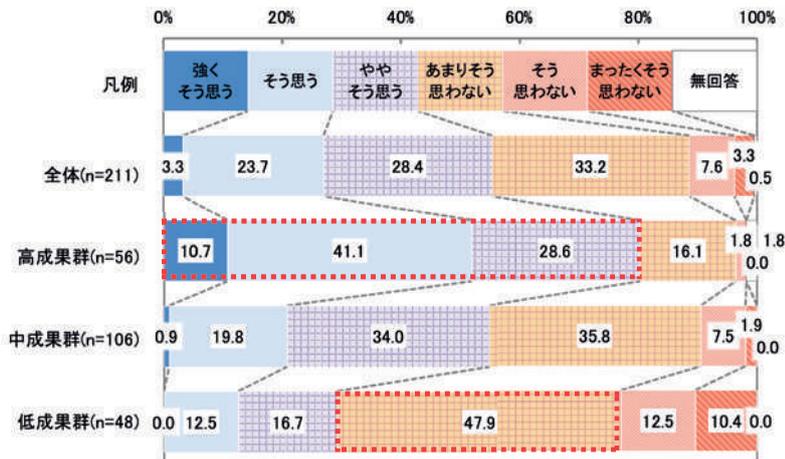


4-6-5 競争力維持のための研究開発投資

成果群別

競争力維持・強化のための研究開発投資について尋ねたところ、

- 高成果群の企業では「重要だと思う（強く～やや）」という回答が80.4%で、競争力維持のために研究開発の投資を重要視していることがわかった
- 低成果群では約半数の企業が「あまり重要だと思わない」と答えた。



4-6-6 研究・開発部門の重要課題

成果群別

研究・開発部門の重要課題について成果群別に見ると、

- 成果による明確なトレンドは見られなかったが、「研究・開発成果達成までの期間短縮」については高成果群の企業ほど重要視する傾向があった。
- 「研究・開発とマーケティングの連携」「研究・開発部門の人材獲得・育成」は高成果群より中・低成果群の企業で重要視する傾向があった。



4-6-7 研究・開発部門の状況

成果群別

現在の研究・開発部門の状況について成果群別に見ると、

- ①②③は成果群を定義する上で使用した項目のため、当然成果ごとの傾向の違いはあるものの、そのほかのほぼ全ての項目で高成果群の方が各項目を重要視していた。
- その中で、「⑦新事業開発への貢献が求められている」は全ての成果群の企業で同様に当てはまると回答された。

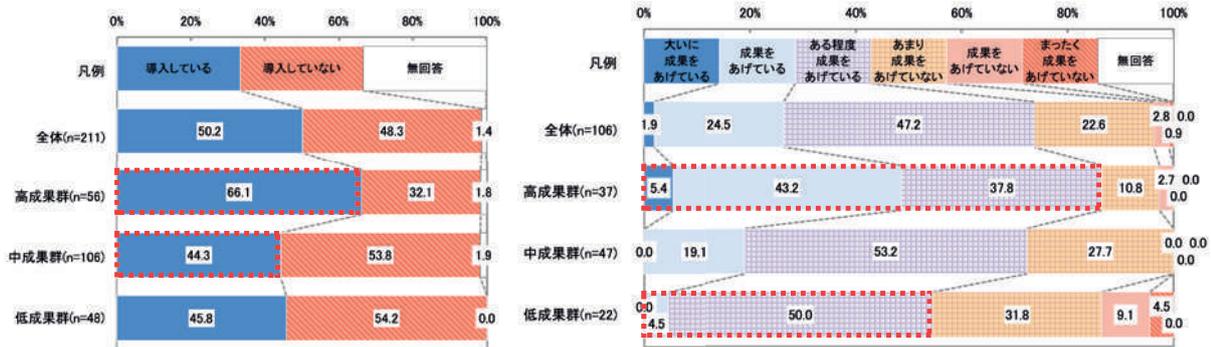


4-6-8 ステージゲート法の導入状況・成果

成果群別

ステージゲート法の導入状況および成果について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業ではステージゲート法を導入していると回答したのが66.1%と過半数だった一方、中成果群では44.3%と半数を下回った。
- 成果については、高成果群では86.4%が成果をあげている（大いに～ある程度）だった一方、低成果群では54.5%だった。

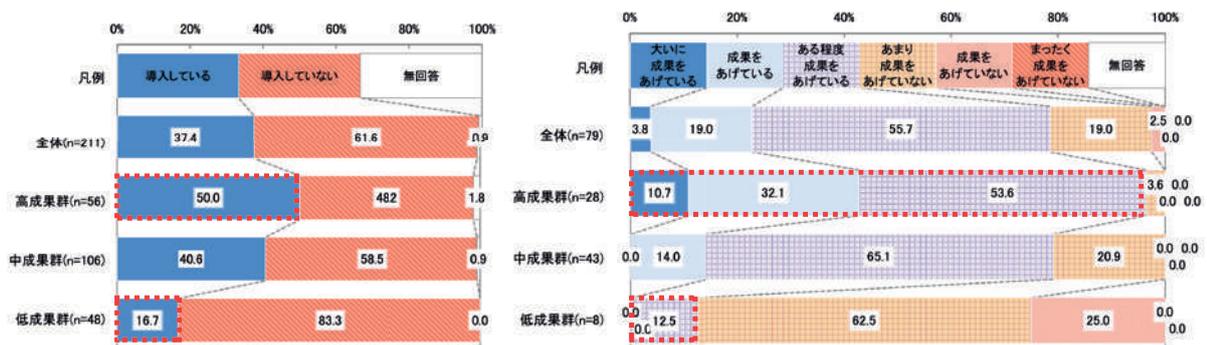


4-6-9 アジャイル開発の導入状況・成果

成果群別

アジャイル開発の導入および成果について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業ではアジャイル開発を導入していると回答したのが50.0%とちょうど半数だった一方、低成果群では16.7%であった。
- 成果については、高成果群では96.4%とほとんどの企業が成果をあげている（大いに～ある程度）だった一方、低成果群では12.5%だった。



4-6-10 知財の活用状況

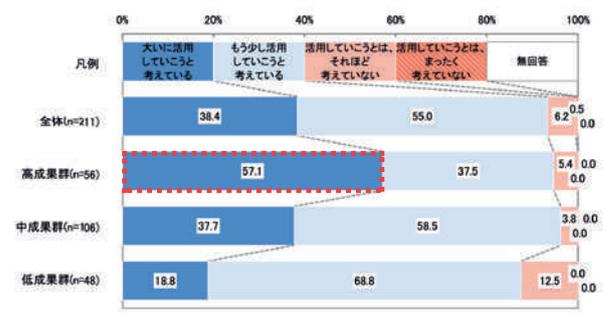
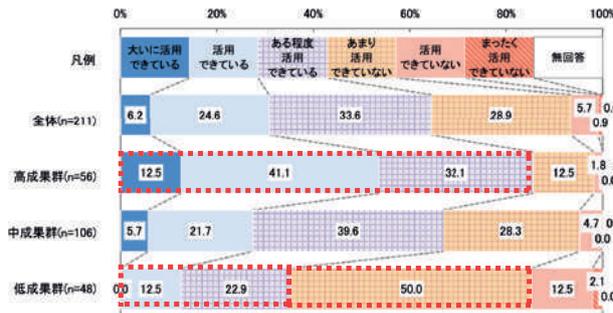
成果群別

知的財産の活用状況について成果群別に見ると、

- ・ 高成果群では、現状において85.7%の企業が知財を活用できている（大いに～ある程度）と回答した一方、低成果群では35.4%がそのように回答し、あまり活用できていないと答える企業も50.0%に上った。
- ・ 今後については、高成果群では57.1%が「大いに活用していこうと考えている」と回答し、成果を上げている企業ほど今後積極的に知財を活用する意向が見られた。

①現状について

②今後について

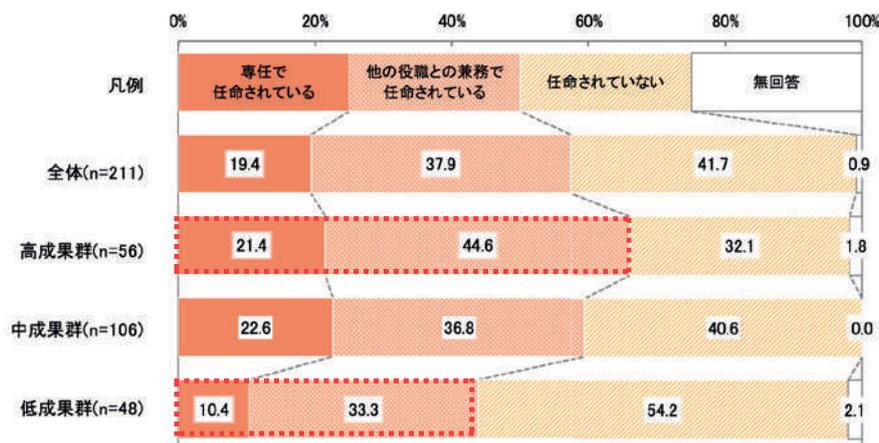


4-6-11 CTOの任命状況

成果群別

CTOの任命状況について成果群別に見ると、

- ・ 高成果群では66.0%の企業がCTOが専任または兼任で任命されていると回答した。
- ・ 低成果群ではCTOが任命されているのは43.7%と、高成果群に比べやや低い結果であった
- ・ 特に専任で任命されていると回答した企業は、低成果群では10.4%だった一方、高成果群ではその倍の21.4%であった。



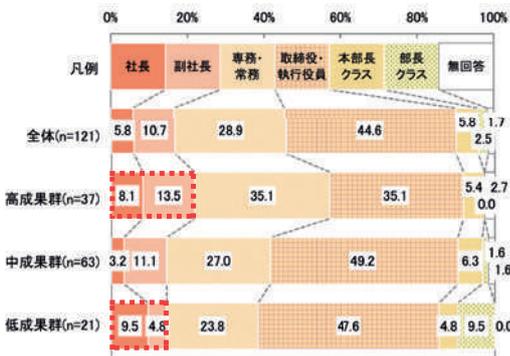
4-6-12 CTOの職位

成果群別

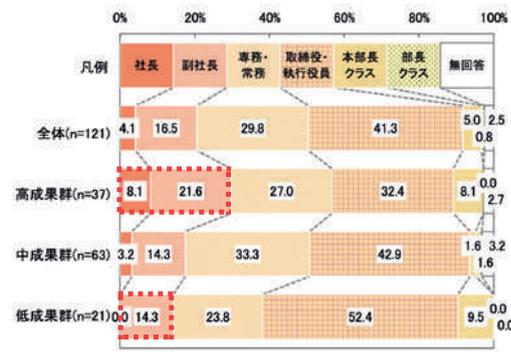
現任CTOの職位について成果群別に見ると、

- 現任のCTOにおいて「社長・副社長」と回答した企業は高成果群で21.6%、低成果群で14.3%とやや傾向に差があった。
- 一方で、本来望まれるCTOの職位としては、高成果群では29.7%が「社長・副社長」と回答した一方、低成果群では14.3%と、傾向に明らかな差があった。

■ 現任のCTOの職位



■ 本来望まれる職位



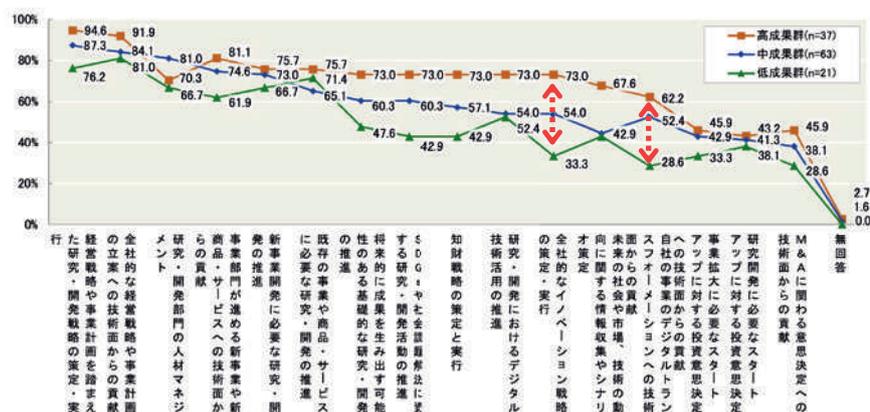
4-6-13 CTOに求められる業務

成果群別

現任CTOが実際に管掌している業務について成果群別に見ると、

- 「全社的なイノベーション戦略」「自社の事業のDXへの技術面からの貢献」などの多くの項目において高成果群の割合が多く、高成果群の企業ほどCTOが多くの業務を管掌していることがわかった。

■ 現任のCTOが管掌しているもの



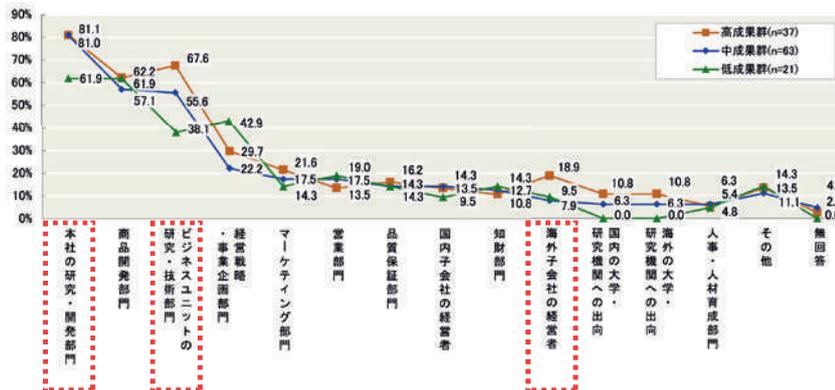
4-6-16 CTOとなるうえでの業務経験

成果群別

現任のCTOのこれまでの業務経験について成果群別に見ると、

- 高成果群では「本社の研究・開発部門」と回答した割合が最も高かった
- また、「ビジネスユニットの研究・技術部門」「海外子会社の経営者」の項目についても、高成果群ほど経験しているCTOの割合が高かった

①現任のCTOのこれまでの業務経験



115

CTO Survey 2025, Japan Management Association

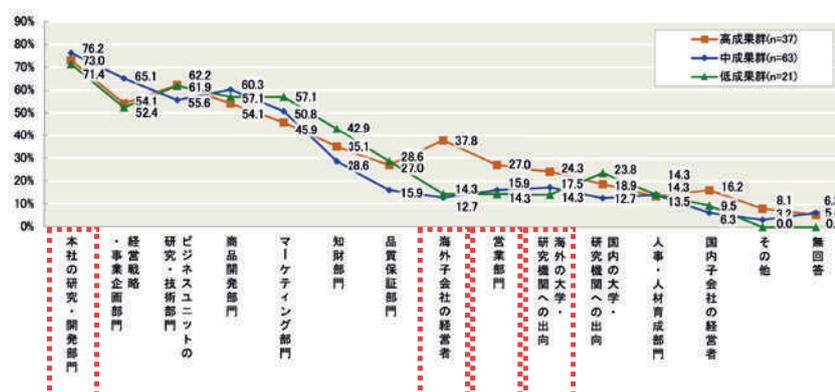
4-6-17 CTOとなるうえでの業務経験

成果群別

職責上、本来望まれる業務経験について成果群別に見ると、

- 成果群によらず、「本社の研究・技術部門」が最も望まれる業務経験であった。
- 一方、高成果群の企業は「海外子会社の経営者」「営業部門」「海外の大学・研究機関への出向」など、幅広い領域や海外経験が望まれている傾向が見られた。

②職責上、本来望まれる業務経験



116

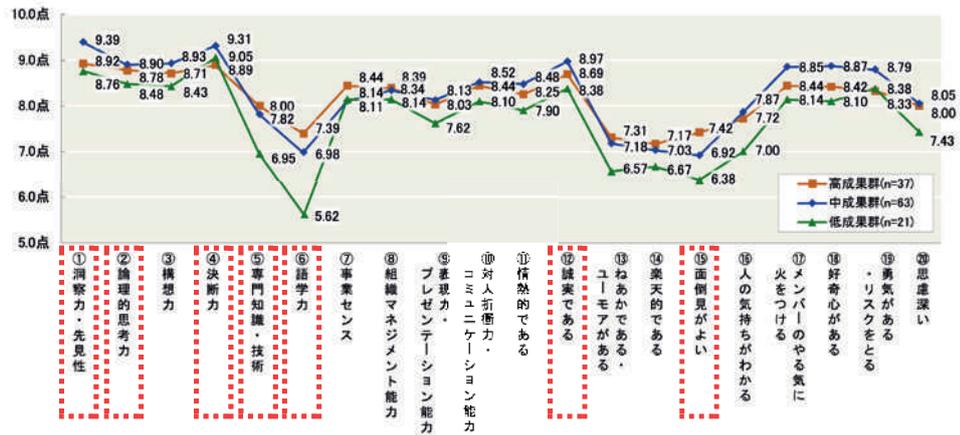
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-18 CTO に求められる要件

成果群別

CTOに求められる資質・能力について成果群別に見ると、

- 成果群によらず、「洞察力・先見性」「決断力」「論理的思考力」「誠実である」などが高く評価されていた。
- 一方で、「語学力」「専門知識・技術」「面倒見がよい」などの要素は高成果群の企業において求められているという回答の割合が多かった。

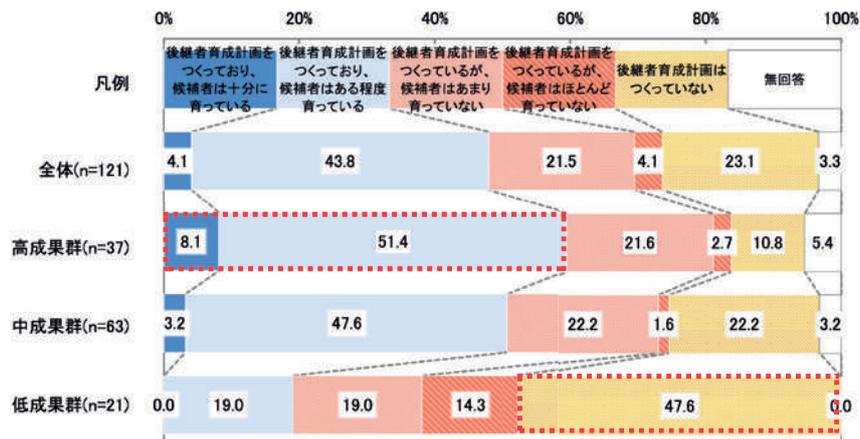


4-6-19 CTOの後継候補者の育成状況

成果群別

CTOの後継者育成状況について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業では約6割が「後継者育成計画を作っており、候補者は育てている」と回答した。
- 一方で、低成果群では約半数が「後継者育成計画は作っていない」と回答し、成果群による後継候補者育成状況に明確な差があることがわかった。

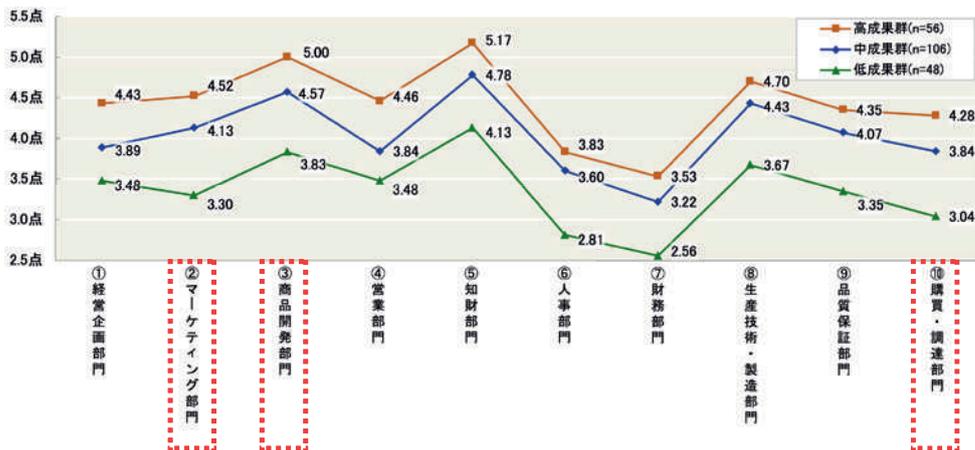


4-6-20 研究・開発部門と他部門との連携状況

成果群別

研究・開発部門と社内の他部門との連携状況を成果群別に見ると、

- 全ての項目において、成果をあげている企業の方が他部門との連携が取れている結果となった。
- 特に、マーケティング部門や購買・調達部門、商品開発部門において、高成果群と低成果群のギャップが見られた。



119

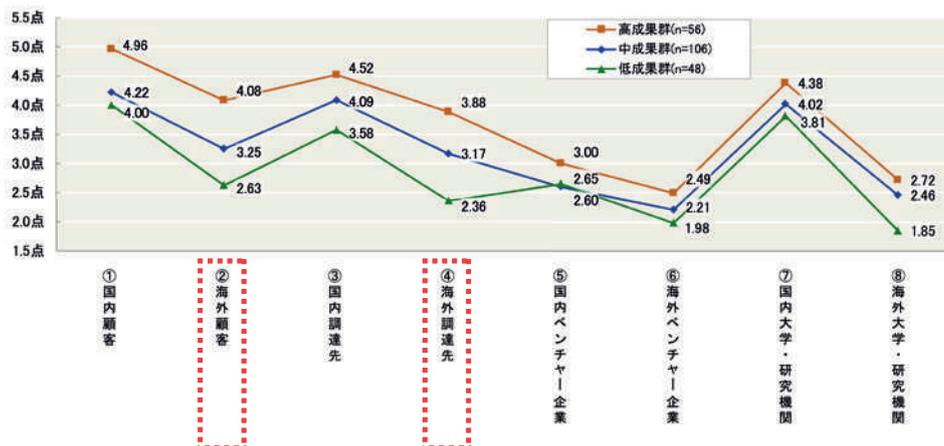
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-21 研究・開発部門と社外機関との連携状況

成果群別

研究・開発部門と社外機関との連携について成果群別に見ると、

- ほぼ全ての項目において、成果をあげている企業の方が社外機関との連携が取れている結果となった。
- 特に、海外顧客、海外調達先といったグローバルな連携において、高成果群と低成果群のギャップが見られた。



120

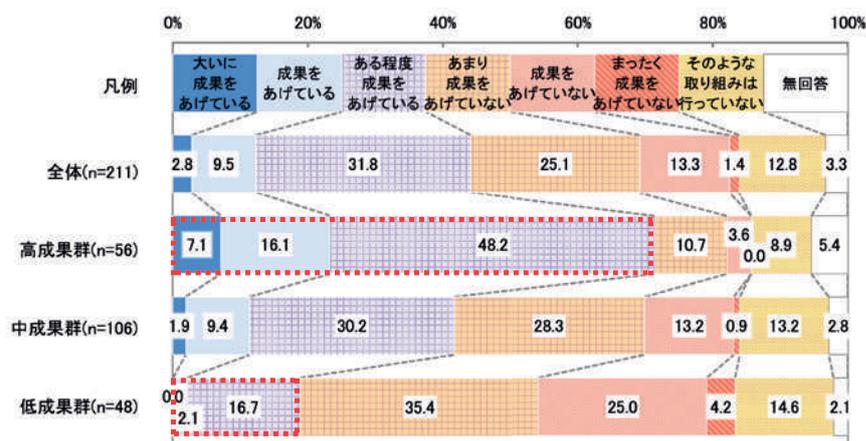
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-22 オープンイノベーションの成果状況

成果群別

オープンイノベーションの成果について成果群別に見ると、

- 成果を上げている（大いに～ある程度）と答えた企業は、高成果群において71.4%だった一方、低成果群においては18.8%と傾向に大きな差があった。



121

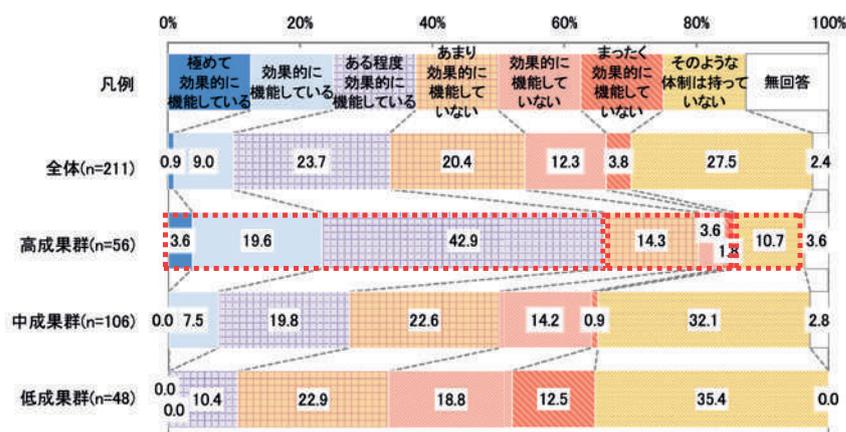
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-23 グローバルな研究・開発体制の状況

成果群別

グローバルな研究・開発体制の整備状況について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業では「効率的に機能している（極めて～ある程度）」という回答が66.1%、「効率的に機能していない（あまり～まったく）」が19.7%と、機能していると答えた企業の割合が大きかった。
- また、「そのような体制は持っていない」と答えた企業は高成果群において10.7%であり、9割弱の企業がグローバルな研究・開発体制を持っているという結果となった。



122

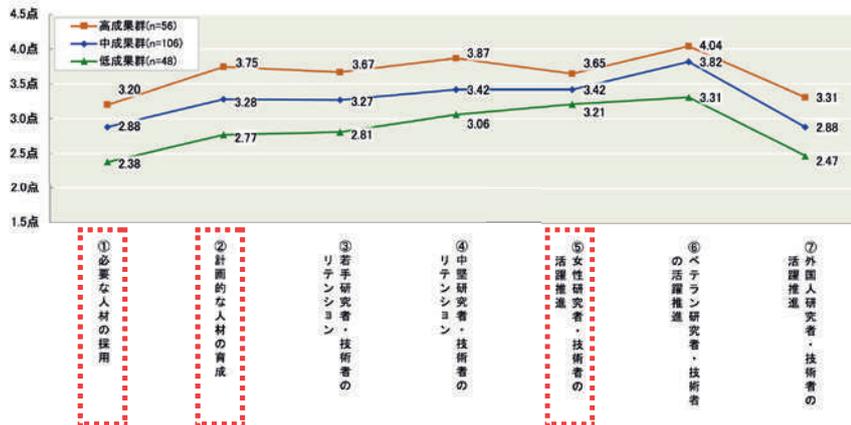
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-24 人材確保・育成の状況

成果群別

人材確保・育成の状況について成果群別に見ると、

- 全ての項目において、成果をあげている企業の方が人材確保・育成のスコアが良い結果となった。
- 特に、計画的な人材の育成、必要な人材の採用などの項目において、高成果群と低成果群のギャップが見られた。
- 一方で、女性研究者・技術者の活躍推進に関しては、高成果群の方がスコアが良いものの、低成果群との差は他の項目より小さい結果となった。

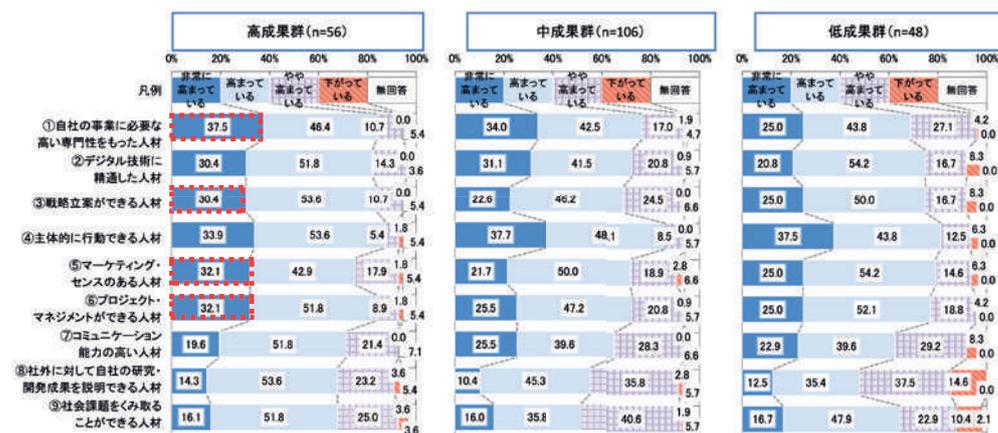


4-6-25 研究・開発部門における人材の重要度

成果群別

研究・開発部門において重要とされる人材像について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業は相対的に「自社の事業に必要な高い専門性を持った人材」「戦略立案ができる人材」「マーケティング・センスのある人材」「プロジェクト・マネジメントができる人材」の重要度が「非常に高まっている」と回答する傾向が見られた。

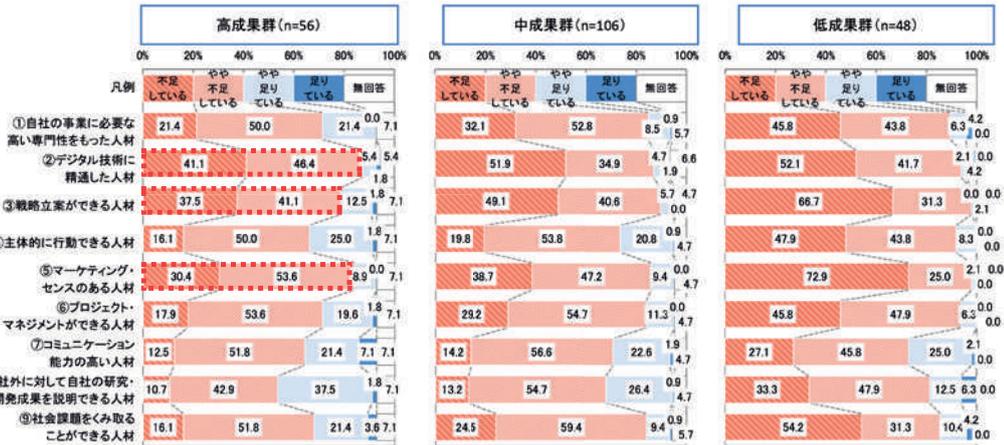


4-6-26 研究・開発部門における人材の過不足状況

成果群別

人材の過不足状況を成果群別に見ると、

- ・ 高成果群の企業において「不足している」という回答が多かったのは、「デジタル技術に精通した人材」「戦略立案ができる人材」であった。
- ・ 全ての項目において、高成果群に比べ低成果群の企業の方が人材不足の状況が深刻である傾向が見られた。



125

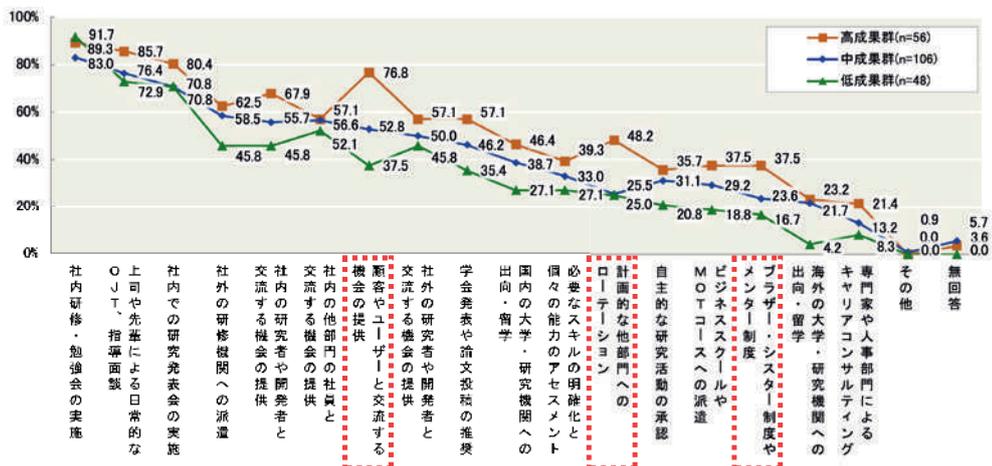
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-27 研究・開発部門の人材育成のための施策

成果群別

人材育成施策について成果群別に見ると、

- ・ 高成果群の企業では「顧客やユーザーと交流する機会の提供」「計画的な他部門へのローテーション」「ブラザー・シスター制度やメンター制度」などの施策を行なっている割合が多く、様々な視点から自社事業を俯瞰してみることが実践されていることがわかった。



126

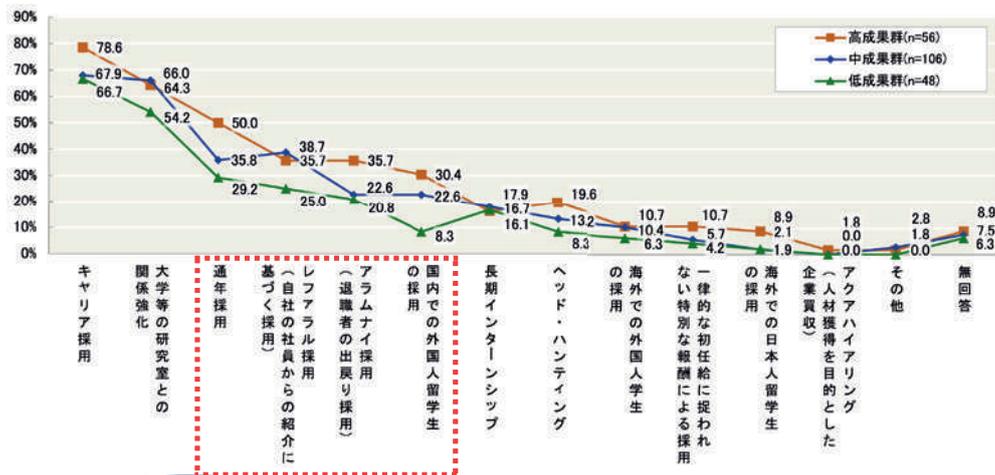
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-28 研究・開発部門の人材獲得のための施策

成果群別

人材獲得施策について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業では「通年採用」「アラムナイ採用」「国内での外国人留学生の採用」「レファラル採用」などを実施していると回答した割合が多く、様々な形態の採用方法を行なっていることがわかった。



127

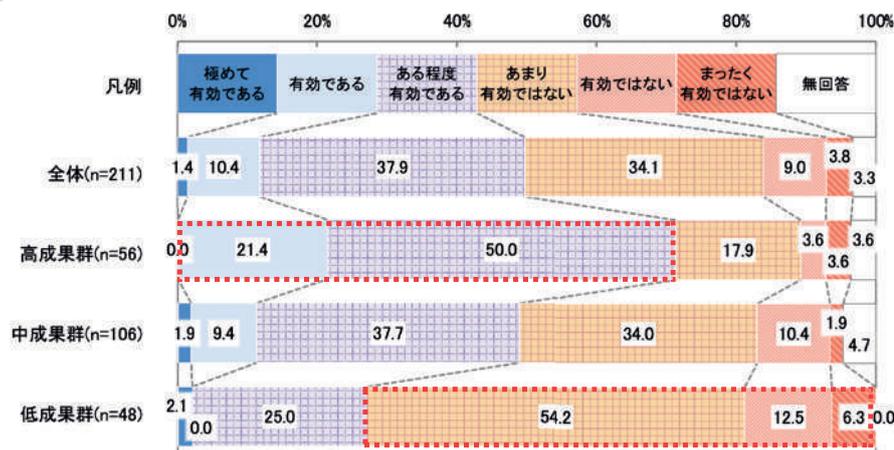
CTO Survey 2025, Japan Management Association

4-6-29 現状の人事制度の有効性

成果群別

人事制度の有効性について成果群別に見ると、

- 高成果群の企業ほど、現状の人事制度について「有効である(極めて～ある程度)」という回答が7割を超えた。
- 一方で、低成果群の企業では「有効ではない(あまり～まったく)」という回答が7割を超えた。



128

CTO Survey 2025, Japan Management Association

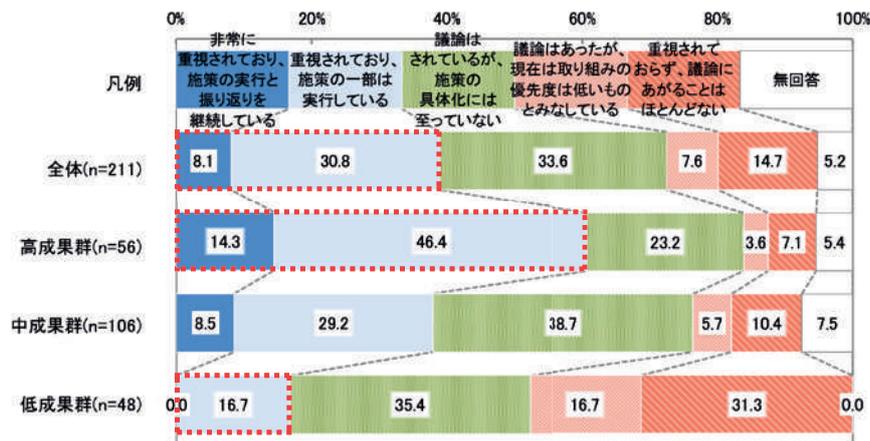
4-6-30 経営会議における見えざる資産

見えざる資産

成果群別

経営会議での見えざる資産（暗黙知・組織知）の取組状況について成果群別に見ると、

- 全体では38.9%の企業が見えざる資産を重視し、施策を実施していると回答した。
- 高成果群の企業では60.7%が見えざる資産を重視し施策を実施していると回答した一方で、低成果群の企業の同項目の回答は16.7%であった。
- 高成果群の企業で最も多かったのは「重視されており、施策の一部は実行している」であった一方、中・低成果群の企業で最も多かったのは「議論はされているが、施策の具体化には至っていない」という回答であった。



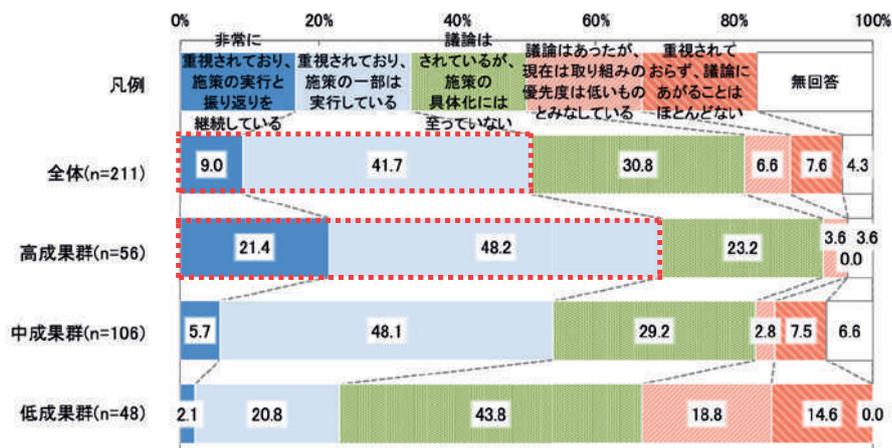
4-6-31 研究・開発部門における見えざる資産

見えざる資産

成果群別

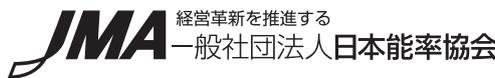
研究・開発部門における見えざる資産への取組状況を見ると、

- 全体では50.7%の企業が見えざる資産を重視し、施策を実施していると回答し、経営会議での取り組み状況より10%以上進んでいる結果となった。
- 成果群ごとの傾向も同様で、高成果群の企業の研究・開発部門では69.6%が見えざる資産を重視し施策を実施していると回答した。



CTO Survey 2025
「日本企業の研究・開発の取り組みに関する調査」
報告書

発行：2025年8月



〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

Tel. 03-3434-6616 E-mail. cto_forum@jma.or.jp

無断複製を禁じます。

