

平成28年 2月29日

公益財団法人

産業構造調査研究支援機構 御中

住 所 〒874-8577 大分県別府市十文字原1-1

機関名 立命館アジア太平洋大学

代表者 是永 駿



産業構造調査研究事業報告書

産業構造調査研究事業の実施について、下記の通り報告します。

記

- 1、研究課題 イノベーション活動の成功要因に関わる国際比較研究
- 2、研究代表者 立命館アジア太平洋大学 国際経営学部
准教授 藤井 誠一
- 3、研究実施の概要 別紙のとおり

研究事業に関する実施概要

●本研究の目的と期待される効果

新製品開発の成功要因を探索する研究方法として、実証研究された多くの論文を俯瞰し、そこから共通する項目をまとめ、関連する要因を浮かび上がらせようとする直接的な調査が多く実施されている。そのうち大規模なものの一つとして、CPAS(Comparative Performance Assessment Study)と呼ばれる調査は、米国を本部とする学会 PDMA(Product Development and Management Association)により、継続的に実施されている。その調査データは国際的に収集されており、初回 1990 年 (Page,1993)、第 2 回 1995 年 (Griffin,1997)、第 3 回 2004 年 (Barczak, Griffin and Kahn,2009)、第 4 回 2012 年 (Markham and Lee ,2013)、と過去 4 度にわたり実施され、論文としてその成果が公表されている。この調査は回を重ねる毎に、それぞれの期間中に当学会の学会誌に寄せられた様々な実証研究をレビューし、成功要因の変遷を把握した上で、追加あるいは削除する項目を見直し、修正が加えられ、実施されてきた。本研究は、CPAS と比較可能な新製品開発に関わる調査を初めて日本企業に適用することで、国際比較が可能な研究を実施しようとするものである。

国際比較が可能なことで、我が国の企業が現地適合した製品開発をすべきか標準化された製品開発をすべきか、といった示唆も得られることが期待され、グローバル化する新製品開発の理論的および実践的な貢献が可能である。結果として、多様な新製品開発活動の実態が明らかになれば、経済構造の改革を促進することが期待される。

●研究活動とスケジュール

本研究の目的を達成するために、研究計画に基づき、活動を行った。全体を通して、ほぼ計画をした通りに推移した。詳細は、次の通りである。(個別の成果詳細は、「研究成果に関する実施概要」で述べる)

A. 先行研究分析等事前検討：4月中旬～2月中旬

A-1 先行研究に関する事前検討：PDMA から発行されている CPAS に関する論文ならびに学会で報告された資料を収集し、推移や傾向を把握した。また、日本において実施する場合の課題を抽出した。

A-2 調査票調査実施のための打合せ：調査票調査実施のために、委託する調査会社ならびに実務家との打合せ（主に東京）を行った。また、米国の PDMA 学会（米国アナハイム）に参加し、2012 年版の調査実務を担当した研究者との意見交換を行った。

A-3 事前検討ならびに分析に関わる図書購入：調査票の設計ならびに分析を具体化するために、論文以外に一般図書を購入し、参考にした。

B. 調査票の設計・構築：6月上旬～11月中旬

B-1 調査票の構想：先行論文を分析し、共同研究者間で打合せや電子メールを通じた協議を行った。

B-2 調査票配布先の検討・回収率向上の検討：構想した調査票計画に基づき、相見積もりを取った後、調査委託先を決定した。この委託先と調査票の配布先データ入手・回収率向上に関する検討を行った。

- B-3. 調査票の日本語訳**：米国で開発された英語原文の日本語への翻訳を行った。日本語訳の精度を向上させるための手順は、次の通りである。まず研究者は日本語訳を行い、この日本語訳を外注業者に英訳するよう委託した。そして、原文と英訳文とを英英チェックするようネイティブスピーカー（社会人大学院生）に依頼した。
- B-4. 配布準備**：配布にあたって、挨拶文・調査票・配布用封筒・回収封筒・督促用はがき、の準備が必要であり、ひとつずつ確認しながら決定し、配布の準備を行った。
- C. 研究者・実務家との研究会**：10月上旬
- C-1. 東京での研究会の開催**：米国の専門家を招へいし、早稲田大学で実施した（詳細後述）。
- C-2. 広島での研究会の開催**：米国の専門家ならびに日本企業の実務家を招へいし、広島大学で実施した（詳細後述）。
- D. 調査票の回収・分析**：1月下旬～2月中旬
- D-1. 調査票の配布**：2016年1月18日に調査票の配布を開始した。
- D-2. 調査票の回収**：2016年1月25日に督促用はがきの配布を開始した。配布された調査票は、徐々に委託先に戻ってきたが、一部主催者（立命館アジア太平洋大学）に郵送や電子メールで返信があった。これらは委託先に転送された。
- D-3. 回収分の分析**：委託先にて、当初設定されたスクリーニング方針に基づき、データとしてインプット・集計された。これらを研究者間で共有し、分析を行った。
- E. 研究成果の刊行**：10月中旬～2月下旬
- E-1. 電子データによる協力者・参加者などへの配布**：10月の研究会への参加者ならびに調査票の希望する協力者、および関係する研究者に、PDF形式でまとめた電子データにて分析結果をフィードバックした。
- E-2. 学会発表の計画**：研究成果を学術界に報告すべく、2016年(平成28年)6月に英国で開催される学会に申込みを行い、許諾を得たため、この準備を進めた。
- 当初の計画との若干のずれは、次のようなものであるが、いずれも軽微なものであった。
- ・調査票調査において回答しやすいように、100項目近い質問項目をある程度絞り込む必要があるとの判断から、比較可能な程度に選別し、結果として90数問の質問項目となった。
 - ・研究会では成果を報告するのではなく、調査票の実施紹介にとどめ、研究者・実務家からの意見を徴収した上で、これを調査票に反映した。
 - ・調査票の分析結果は電子データで十分であるとの研究会参加者からの意見を受け、印刷物を配布するのではなく、メールによる電子データで配布した。
 - ・欧州の学会にて研究成果を発表する計画を立案し、申込みをした結果許諾され、2016年(平成28年)6月に報告を実施する予定となった。

●研究プロジェクトの研究者等の研究体制

各段階に関わる 3 名の研究者の分担計画は、次の通りである。◎は主たる担当、○は従たる担当である。

| | A.事前検討 | B.調査票の設計・構築 | C.研究者等との研究会 | D.調査票の回収・分析 | E.研究成果の刊行 |
|----------------|--------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 1. <u>藤井誠一</u> | ○ | ○ | ◎ | ○ | ◎ |
| 2. <u>川上智子</u> | ◎ | ◎ | ○ | ○ | ○ |
| 3. <u>李根熙</u> | ○ | ○ | ○ | ◎ | ○ |

なお、全体を通した主な役割は、それぞれ次の通りであった。

1. 藤井誠一・・・研究全体の統括。新製品開発が専門分野であることから、研究の知識・経験を発揮した。また長い実務家経験を活かし、調査票の配布先探索のための連携先に関する知識とネットワークを活用した。さらに、研究会における報告活動など運営や成果の刊行に向けたとりまとめも行った。
2. 川上智子・・・PDMA の学会誌である JPIM の編集委員であり、今回の調査の基礎となる CPAS に関する知識とネットワークを有しており、それらを活用し米国における打合せなどにおいて中心的な役割を果たした。また研究成果の刊行にあたっては、いくつか後続する論文につながるような視点の抽出に貢献し、学会発表の計画に貢献した。
3. 李根熙・・・新製品開発が専門分野であると同時に、韓国・日本・米国の 3 カ国での研究実績ならび居住経験を活かし、国際比較の視点で分析を行った。また、統計的分析に関する知識とノウハウを有しており、回収したデータの分析を主に担当した。またこれまでの PDMA でのネットワークを活かし、米国研究者とのコミュニケーションにも貢献した。

研究成果に関する実施概要

●研究成果に関する研究会

新製品開発の成功要因に関する研究会として、海外から著名な研究者ならびに日本企業の実務家を招へいし、東京と広島で研究会を開催した。

【東京会場概要】

日時：2015年(平成27年)10月11日(日)10時～11時30分

場所：早稲田大学11号館9階902教室(東京都新宿区)

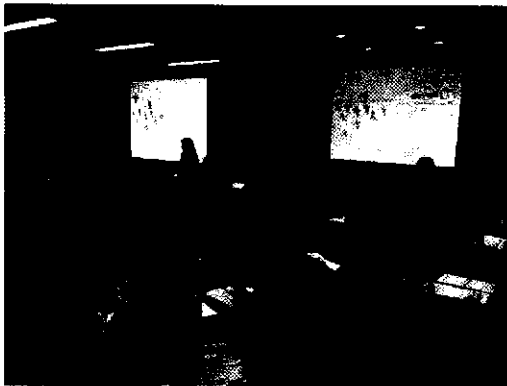
参加者：早稲田大学や一橋大学などの研究者・学生・実務家など約40名

内容：

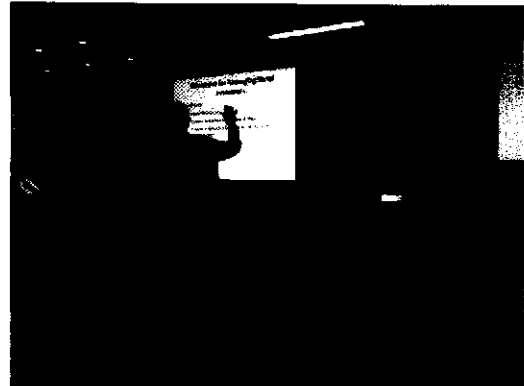
- ・CPASの紹介：司会兼コーディネータの川上教授（早稲田大学）からCPASの概要説明と調査説明
- ・招へい教授の講演：Griffin教授（ユタ大学）による成功要因の一つである人材シリアル・イノベーターに関する話題提供
- ・質疑応答・議論：講演に関する新製品開発の成功要因に関する質疑応答ならびにディスカッション

主催者：特定非営利活動法人組織学会

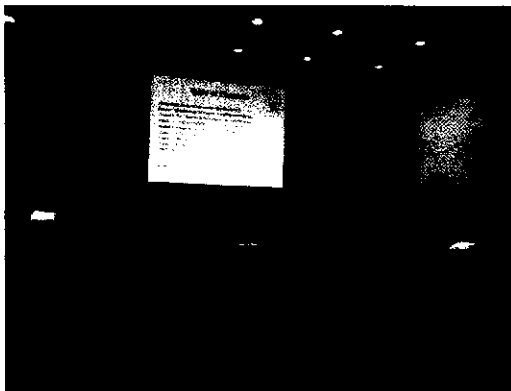
会場での開催の様子：



司会の川上教授によるCPASの紹介



Griffin教授のご講演



早稲田大学研究者との質疑応答



実務家との質疑応答



研究会後の個別の質疑応答

【広島会場概要】

日時：2015年(平成27年)10月13日(火)13時～16時20分

場所：広島大学東千田キャンパス 東千田総合校舎 共用講義室1（広島市中区）

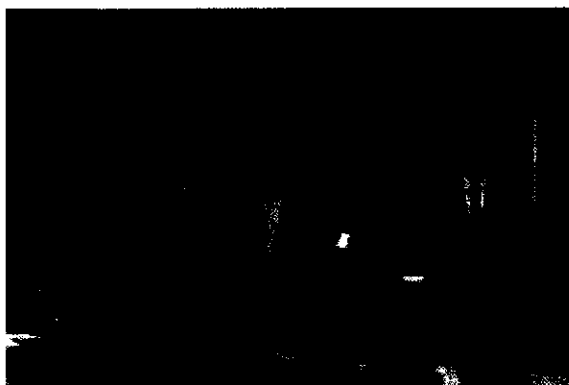
参加者：広島大学などの研究者・学生・実務家など約25名

内容：

- ・挨拶：広島大学マネジメント研究センター長 村松教授によるコメント
- ・CPASの紹介：司会の中村講師（広島大学）からCPASの概要説明と調査説明
- ・招へい教授の講演：Griffin教授（ユタ大学）による成功要因の一つである人材シリアル・イノベーターに関する話題提供
- ・人材研究の報告：糺本部長（キューピー(株)）および藤井准教授（立命館アジア太平洋大学）から、共同研究の紹介
- ・質疑応答・議論：講演に関する新製品開発の成功要因に関する質疑応答ならびにディスカッション

主催者：広島大学大学院マネジメント研究センター

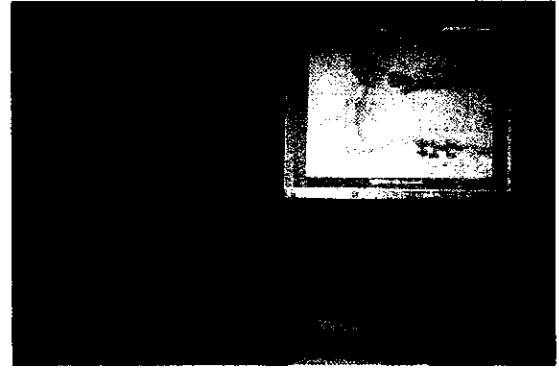
会場での開催の様子：



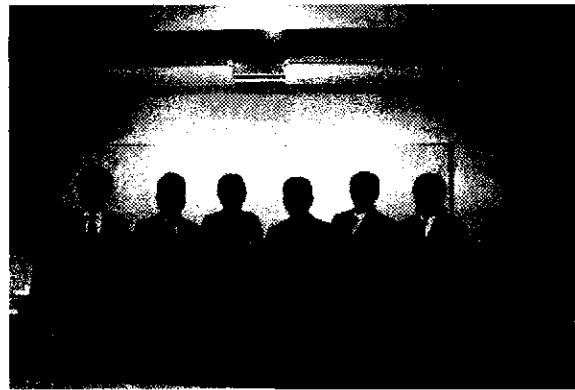
村松教授挨拶ならびに司会の中村講師よりCPAS紹介



Griffin 教授の講演と聴講者の様子



藤井准教授と糞本部長の報告



研究会後の懇談：左から中村講師、李准教授（立命館アジア太平洋大学）、Griffin 教授、藤井准教授、糞本部長、佐伯准教授（広島大学）

招へいた研究者は、GRIFFIN Abbie 教授であるが、招へいた意義ならびに略歴、は以下の通りである。

○GRIFFIN 教授の招へいの意義：

GRIFFIN 教授を招へいすることが、今回の調査結果の普及、すなわち“成果の議論と共有”に大きな成果に寄与すると考える根拠は、大きく2点ある。

◇ 新製品開発の世界的な権威であること：長年一貫して新製品開発の研究を続けておられ、多くの査読論文を発行され、世界中の研究者から参照文献として挙げられている。その研究範囲は、イノベーションとマーケティング両分野に及んでおり、極めて広いものである。

◇ PDMA 学会の主要メンバーであること：今回日本でも調査を行う CPAS については、1997 年の第 2 回および 2004 年の第 3 回の実施に関わっており、その調査結果に関する論文も発行されている。また PDMA では、学会誌の編集委員（1998－現在）、理事（1998－2003 年）、会計担当（1994－1998 年）などを歴任しており、2014 年には当学会誌のベストレビュアーに選出されている。

加えて、2007 年にはマーケティングの分野では世界的に有名な Marketing Science の過去 25 年間のトップ 20 論文に選出、あるいはイノベーション分野の同様の学会誌 Technovation からトップ 45 研究者に選出、されるなど、数々の受賞歴があり、世界的に活躍している著名な研究者である。

○ GRIFFIN 教授の略歴：

2006 年－現在 ユタ大学マーケティング研究科 教授（現在研究科長）

1997－2006 年 イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校 経営学 教授（マーケティング部門）

2005 年 マサチューセッツ工科大学 客員教授

1993－1997 年 シカゴ大学大学院 助教授

1989－1993 年 シカゴ大学大学院 助手

1989 年 マサチューセッツ工科大学 博士号取得（技術イノベーション・マーケティング分野）

1981 年 ハーバード大学大学院 修士号取得（技術とマーケティングのマネジメント分野）

1974 年 バデュー大学 学士取得（化学工学分野）

https://faculty.utah.edu/u0537889-Abbie_Griffin/biography/index.html

● 研究成果に関する刊行

○ 調査結果の配布

日本版 CPAS 調査の結果は、次の通りの概要であり、これを PDF 形式にまとめ、電子データにて、調査協力者や関連する研究者・実務家約 400 名に対して、電子メール送信を行った。

- ✓ 調査対象：民間商用データベースに収録されている上場・非上場有力企業の中から製造業 1,596 社を抽出し対象とした。業種別抽出に当たっては、従業員 300 人以上の製造業における業種別構成比を反映した。
- ✓ サンプル数：284 社（有効回答率 17.8%）
- ✓ 調査方法：郵送調査
- ✓ 調査期間：2016 年 1 月 18 日～1 月 28 日
- ✓ 結果概要：主に、次のような事が明らかになった。
 - ・ 成功に貢献する人材は、全事業部全体で平均して約 10 人程度・研究部門では 5 人強であり、規模が大きいほど出現数が多くなっていた。
 - ・ 人材活動においては、15 項目のうち「主要な意志決定者を巻き込む」が最も割合が高く、いわゆる政治活動が重視されていた。

- ・ イノベーションの取組においては、19 項目のうち「このビジネスは主として顧客のために存在していると考えている」の割合が最大で、市場を起点とするマーケティングの発想が強いことが分かった。
- ・ 新製品開発全般では、29 項目のうち「この産業では技術変化が大きな機会をもたらす」が強い傾向にあり、技術を中心としてイノベーションをポジティブに捉えていた。

○研究成果の学会への貢献

今回の研究結果について、すでに述べた刊行以外にも、2 本の学会発表の申込みを行い、次の事が許諾されて、発表する予定となっている。

2 本は同じ学会を予定しており、それらは次の通りである。

発表予定学会名：23TH INNOVATION AND PRODUCT DEVELOPMENT
MANAGEMENT CONFERENCE

日時：2016 年(平成 28 年)6 月 13 日(月)ー14 日(火)

場所：ストラスクライド大学（英国グラスゴー）the University of Strathclyde
Glasgow, UK

1.

共同研究者：KAWAKAMI Tomoko, FUJII Seiichi, LEE Geunhee and NAKAMURA
Tomoya

発表タイトル：Project Champion, Organization Culture and Stage Fluidity in
Radical Innovations: An Empirical Evidence from Japan（革新的イノベーションにおけるプロジェクトチャンピオン、組織文化、ステージ流動性：日本における実証研究）

概要：日本企業において、本研究では革新的なイノベーションにおける、その成功要因と 1)プロジェクトチャンピオン、2)組織文化、3)新製品開発ステージの流動性、4)新製品の革新性、5)製品の成果、の関係性について、概念モデルを設定し、その調査を行った。

2.

共同研究者：KAWAKAMI Tomoko, LEE Hyunjung and FUJII Seiichi

発表タイトル：Project Champion's New Role in the Digital Age: Evidence from the
Cross-cultural Study between the U.S., Korea and Japan（デジタル時代におけるプロジェクトチャンピオンの新しい役割：米国、韓国、日本における国際比較に視点）

概要：PDMA により実施された CPAS 調査の分析により、米国、韓国、日本の 3 カ国における、新製品開発において市場情報の利用と新製品の成果に与えるプロジェクトチャンピオンの役割の違いが明らかになった。

経費の使用内訳

| 費 目 | 当 初 予 定 額 | 実 支 出 額 |
|---|-------------|-------------|
| (1)図書、機械器具 及び消耗品 | 1,900,000 円 | 2,216,303 円 |
| (2)調査研究打ち 合わせ会議費 | 0 円 | 0 円 |
| (3)調査・資料収集 等の目的で出張す る場合の旅費及び 宿泊費 | 660,000 円 | 983,427 円 |
| (4)研究成果に関 する研究会又は研 修会に要する経費 | 1,665,000 円 | 1,300,270 円 |
| (5)研究成果の刊 行に要する経費 | 215,000 円 | 0 円 |
| (6)研究補助目的 で使用するアルバ イト費 | 60,000 円 | 0 円 |
| (7)その他 | 450,000 円 | 450,000 円 |
| 総計 | 4,950,000 円 | 4,950,000 円 |