

中小企業による新製品開発の成功要因

－開発成果に結びつくFEフェーズ管理－

磯野 誠

概要

本研究では、中小企業による新製品開発の成功要因を明らかにすべく、開発FEフェーズ（Front Endフェーズ：最上流フェーズ）に注目し、中小企業の実務家5人および専門家4人を対象としたインタビュー調査をおこなった。その結果得られた知見は、次のようにまとめられる。

中小企業による新製品開発FEフェーズの成功要因は、Khurana & Rosenthal (1998)の包括的FEフェーズモデルによってでは捉え難い部分があるようであり、それは清成ら(1996)が指摘するように、中小企業とは大企業と比較して、その開発組織がよりコンパクトで、その開発は経営者や主要な開発者によるより強力なリーダーシップによることが特徴である故に、そのモデルが主張するような事業戦略とFEフェーズとの統合等は大きな問題とはならないからである。一方、Lubart & Sternberg (1995)の創造性投資モデルによってより説明できると考えられ、それは中小企業による開発FEフェーズでは、より限られた開発資源をもとにより大きな開発成果を得ようとされ、また開発者個人がより重要視されるからである。

その上でそのLubart & Sternberg (1995)の創造性投資モデルに依拠した場合、中小企業による新製品開発FEフェーズにおける開発成功要因とは、次のように整理できる。まずそれは大きく、思考プロセス、知識、思考スタイル、性格、動機づけ、環境の6つの資源からなる。思考プロセスに関するものとしては、ビジョンの設定（特に社会的課題の認識に基づく）、ターゲット顧客とコンセプトの明確化、既存知識等の再解釈・比較・組み合わせによるアイデア創出である。知識に関するものとしては、事業分野知識の保持・獲得、独自の開発・製造知識・技術、関連事業分野知識の保持・獲得、市場知識の保持・獲得、経営知識の保持・獲得である。思考スタイルに関するものとしては、企画型であることと、革新型であること、概略型であること、自律性があることである。性格に関するものとしては、成長の希求、忍耐、リスクテイキングの希求と、個人主義である。動機づけについてはビジョン追求に伴う内発的動機づけと、儲ける意識に伴う外発的動機づけである。そして環境に関するものとしては、1つには経営者や開発主導者のアイデアを受容し展開する組織、あるいは自らアイデアを提案し議論する組織、2つには知識を含む必要資源獲得のための環境であり、それは異業種交流、中間組織を含む。3つには競争環境、そして4つにはリスクテイキングを許容するための収益事業を含む事業ポートフォリオである。以上を表1にまとめる。

表1 中小企業による新製品開発FEフェーズの開発成功要因

Lubart & Sternberg(1995) 創造性投資モデルが説明する創造性発揮のための資源（要因）	中小企業による新製品開発の成功要因（本調査から）	具体例（本調査から）
思考プロセス： 問題定義 解釈、比較、組み合わせによる解創出	ビジョンの設定 社会的課題認識に基づくターゲット顧客の明確化 コンセプトの明確化 既存知識等の再解釈、比較、組み合わせによるアイデア創出	(問題設定) 社会的課題認識と自社資源による解決可能性 ビジョン、特に遠い先までの見通し 技術を生かす市場（顧客像）の具体的な見通し・イメージ・ストーリー、その想像力、先の市場の読みと対応力 戦略・ビジネスモデル設定 中身はコンセプトを決定してから開発 市場を理解した上での、明確なターゲットの設定と、明確なターゲットとコンセプトの設定、分かりやすさ (問題アプローチ) アイデア・知識の組み合わせ（白黒でなく）、成果評価
知識	事業分野知識の保持、獲得 独自開発・製造知識・技術 関連事業分野知識の獲得 市場知識の保持、獲得 経営知識の保持、獲得	(分野知識) 対象事業分野知識 (独自開発・製造知識・技術) 製品差別化につながるような独自の開発資源（立地含む） (市場知識) ニーズの理解・消費者意識、顧客ニーズの解釈 テストマーケティング→軌道修正 消費者理解の意識（本格的な消費者調査は難） (経営知識) 異業種への展開能力
思考スタイル： 企画型、革新型、概略型	企画型であること（vs実行型） 革新型であること（vs保守型） 概略型であること（vs詳細型） 自律型であること	起業家精神 革新の取り込み、夢 組織メンバーの自律性 ミッションの堅守
性格： 曖昧さの許容、忍耐、成長の希求、リスク取りの希求、個人主義	成長の希求、リスク取りの希求、忍耐、個人主義	起業家精神、学び続ける やり遂げる意志、謙虚さ トップの専断的意思決定←→合議制
動機づけ： 内発的動機づけ 外発的動機づけ	内発的動機づけ：起業家精神 ビジョンや夢に基づく 外発的動機づけ：儲ける意識	ビジョン、夢 儲ける意識
環境： 物理的環境 社会的環境	自律的組織 アイデア展開・提案組織 必要資源獲得のための環境 関連業種連携、中間組織 異業種交流 収益事業を含むポートフォリオ	(アイデア展開) アイデアを受容・展開する組織、アイデアを出し合う組織 (知識：必要知識の補完) 関連業種・関連企業との垂直連携、中間組織 新知識獲得のための異業種交流、専門講習・研修参加 (思考スタイル：リスクテイキング) 収益事業を含むポートフォリオ

ただし以上の今回得られた知見とは、限られた事例を対象とした定性調査からのものであり、その一般的妥当性は確認されていない。今後はこの知見をもとに、中小企業による新製品開発FEフェーズの開発成功要因に関する概念を操作定義した上でその仮説を設定し、その妥当性を定量的に検討する必要がある。

しかし本研究知見のインプリケーションとして、次を指摘できる。まず理論的には、本研究はこれまでに注目されてこなかった中小企業による新製品開発の成功要因を検討したものである。特に本研究では、そのKhurana & Rosenthal (1998)の包括的FEフェーズモデル応用の限界を示唆するとともに、Lubart & Sternberg (1995)の創造性投資モデル応用の可能性を示した。本知見をもとに今後、中小企業による新製品開発FEフェーズの開発成功要因に関する仮説を設定しその妥当性を検討することで、

それらを明らかにすることができると思う。また実務的には、今後、本研究が扱った中小企業による新製品開発FEフェーズの開発成功要因の妥当性が確認できれば、中小企業の経営者など開発実務家は、その知見をもとにして新製品開発をおこなうことで、その開発をより成功させることができると考えられる。特に、思考プロセスのうちのビジョンを設定することが、創造性発揮のための問題設定となるだけでなく、関連知識の獲得、内発的動機づけとなることが考えられ、またそのビジョンの設定とは、経営者など開発者の企画型や革新型の思考スタイル、および成長の希求といった性格に依存していることが考えられ、それらは開発を成功させるために重要であることが示唆される。

参考文献

- Khurana, Anil & Rosenthal, Stephen R. (1998) "Towards Holistic "Front Ends" In New Product Development," *Journal of Product Innovation Management*, 15, pp.57-74.
- Lubart, Todd I. & Sternberg, Robert J. (1995) "An Investment Approach to Creativity: Theory and Data," In: Smith, Steven M., Ward, Thomas B. & Finke, Ronald A.(eds.) *The Creative Cognition Approach*, MIT Press, pp.271-302.
- 清成忠男・田中利見・港徹雄 (1996) 『中小企業論』有斐閣。

本研究は公立鳥取環境大学特別研究費の助成を受けたものです。