

## 新製品開発の加速化に関する一報告

—その手法と落とし穴、また、行うべき諸原則について—

---

神奈川大学経済貿易研究所主催  
2019年7月9日（火）9:00~10:40  
神奈川大学9号館4階9-45教室

---

金 鐘培（韓国・誠信女子大学校教授 兼 神奈川大学経済貿易研究所客員研究員）  
三島齊紀（神奈川大学経済学部准教授）

### A Study on the Speed of NPD Process; Methods, Pitfalls and Principles

Jongbae Kim – Professor, Sungshin University; Visiting researcher, Kanagawa University Institute of Economics and Trade

Munenori Mishima – Associate Professor, Kanagawa University

さる2019年7月9日（火）、神奈川大学の9-45教室にて、韓国サービスマーケティング学会会長、および韓国マーケティング管理学会会長を歴任され、かつ、神奈川大学経済貿易研究所にて約半年の間、客員研究員として在籍されていた誠信女子大学校教授の金鐘培先生が講演を行ってくださいました。

金鐘培先生は、日本のものづくりの事例研究や、イノベーションに関するフィールドワークに没頭したいとの旨を神奈川大学経済貿易研究所に申し伝えてこられ、日本の斯学に関する文献調査、その渉猟を行いたいとの希望も述べてこられました。そうしたお忙しい研究スケジュール中、お時間を調整して頂き、此度、特別講演を行ってくださいました。

金鐘培先生のご専門はマーケティングであり、とりわけ新製品開発マネジメントや、イノベーション、またその基礎となるマーケティングリサーチに関する研究にこれまでずっと携わってこられています。氏は1984年ソウル市内にあります延世大学校にて経営学士を取得後、同校大学院に進学され、1986年に経営学修士号を取得されました。1991年には、同大学の博士号（マーケティング）も得ておられます。博士号請求論文は、“*An Empirical Study on the Key Factors Influencing New Product Performance*”であり、その後は、現・本務校である誠信女子大学校に奉職され続けておられます。また、1998年7月から2000年7月までの2年間、および2002年6月から8月までの2回にわたり、米国ニューヨーク州にありますシラキュース大学（Syracuse Univer-

sity)にて、招聘研究員としての経験も積んでおられます。こうした経歴に基づき、氏は、これまで多数のマーケティングやイノベーションに関する著作や論文等を公刊されてきておられません。

加えて、金鐘培教授は、種々の学会の編集委員としてもご活躍されてこれられています。具体的には、2006年から2009年までの間、*European Journal of Innovation Management*にて、また、これと並行して2005年から2010年までの間、*International Journal of Technology Marketing*、および *International Journal of Revenue Management*、更には *International Journal of Mobile Learning and Organization* においても、編集委員のメンバーの一人として長年、種々の学会活動を支えてもこれられています。

こうした研究歴を有する金鐘培先生を講演者としてお迎えすることは、我々にとっても大きな喜びでした。この日、金先生は、学生たちも出席されるということもあって、彼らが今後就職し、企業にて新製品開発マネジメントなどに携わることがあるかもしれないという観点から講演を行っていただきました。その折、金先生はフロアからの質問を随時受け付けるという仕方で話して下さり、そうした受講者からの質疑に答えつつ、講義を行っていただきました。

**【司会 (三島)】** 皆さん、おはようございます。では今から、韓国の誠信女子大学校から来てくださった金鐘培先生をご紹介します。先生は、主に新製品の開発についての研究をされておられる泰斗です。韓国のマーケティング管理学会の会長も経験され、韓国におけるマーケティング研究の第一人者です。今日は、その題目にもある通り、新製品開発の加速化についての具体的な手法や、その時に見られがちな落とし穴、目を向けるべき諸原則ということについてお話していただきます。では、鐘培先生、よろしく願いいたします。

**【金】** 皆さん、今日はよろしく願いいたします。私の方から、今日の題目を念頭に、(1) 最初に、なぜ私、金鐘培がこのような研究を行っているのかに関する主目的を述べ、(2) その後、新製品開発のプロセスや期間、その加速化に伴う種々の難題についてご紹介していければ幸いです。(3) 更には、そうした危険性を最小化する方法や原則についてもお話していきたく思います。

新製品開発と一言と言っても、簡易なものからプロセスが非常に複雑なものまで、言い

換えれば数時間で完成するものもあれば、何日もかかるものもあります。10年以上の時間がかかるものもあります。このプロセスをできる限り短くすること、つまりタイムベースによる競争とも言うべきものがあることは、皆さんも授業等ですでに学んだことと思われ

ます。私がアメリカの大学にて研究をしていた頃の一事例ですが、企業の売上を見ると、利益の30%は過去5年以内に発売された製品から得ている…ということが指し示されたことがあります。とりわけ興味深いのは、そうしたなかでも上位、トップクラスのグループの企業は、新製品から現在の販売利益を50%以上得ているということを目にしたこともありました。

具体的に言えば、今は2019年ですが、この今年から見ると、過去5年以内の利益が70%の既存製品から構成されているとします。今年分、30%程度が新製品開発によるものだとします。もって、これが5年後になると、それが10%の割合分しかなくなっているとします。つまり、そうした不足していく分の利益を補うだけの新製品を継続的に作っていか

なければならぬということの意味します。古い製品は市場から去っていきますから、そういった形を繰り返しながら新製品を作っていかなければ利益を確保できないこととなります。わかりやすく言うと、既存の製品による分が徐々に減っていきますから、新しいものを作って補充していかないといけないという訳です。こうした企業の置かれている事実を鑑みる時、概して、常に企業は新製品開発を行っていくことが不可欠である…とも言えます。

ただ、企業が作った新製品すべてが成功すれば嬉しいのですが、誰しもが予想できるように、そういうことはありません。成功率は低いのが実態です。勿論、業界や製品の特性等にもよりますが、失敗率が9割に及ぶこともあれば、2割程度で済むこともあり、新製品開発の成功率は幅が広いというのが本当のところです。

例えば、皆さんはコンビニに行かれますね。今は夏の暑い最中ですから、アイスクリームやアイスケーキを購入することがあるでしょう。しかしそうした冷菓は、時にその8割以上が今年から売り出されたばかりの新製品であることも珍しくありません。加えて、そうした今年初めて見た新製品ですが、来年にはもう存在しない、つまり1年以内に市場から去ってしまうということが頻繁にみられる、そうした特性を持つ製品です。

こうした事実を考えると、企業が生き残るため、もしくは持続的に成長していくためには新製品を生み出し続けなければならないということになります。つまり、本報告の冒頭のところで述べたように、(1)なぜ私、金鐘培が新製品研究について注目しているのかという点について言えば、企業が生き残っていくために、また、成長を持続させていくために新製品開発が不可欠なものと考え

ているためというのが答えです。

では、(2)次にこの新製品開発を行っていく上での諸課題について考えていきたいと思います。もう少し具体的に言うなら、新製品開発を成功裏に導く要因があるため、それらについて考慮していきたく思います。これに関しては、すでにマーケティングの分野で無数の研究が積み上げられてきています。成功要因について、また、失敗要因の両方についてです。ただし、そうした調査を概観していくと、その多くに重要要因の一つとして、新製品開発のための「期間」が挙げられていることに気づくでしょう。そのため、これについて、また、そうした期間の短縮化によって生じがちな問題点について触れつつ、併せて(3)として私が既述した、そうした問題を最小化していくための事柄について、これからお話していきたく思います。

タイムベースの競争、つまり新製品開発期間を縮めることができれば、その販売において成功率を高めることができるという話は、よく知られていますね。このように成功率が高まる理由にはいくつか挙げられますが、その一つとして、ファーストムーバードバンテージがあるといえるでしょう。

ある会社が、市場に最初に某製品を投入したとします。そうすると、時に、それを行った会社が、極端な言い方をすれば半永久的に利益を確保し続けることが見られます。勿論、後続が市場参入してきますが、それでも、当該市場に一番早く某製品を投入したその企業は、平均的なマーケットのシェアをある程度維持し続ける傾向が見られるのが一般的です。これは、先に市場に当該製品を投入した者が、産業標準となるという、所謂、デファクトスタンダードの考えですね。これに加えて、名声も得られることとなります。

新製品開発を成功裏に導く別の要因として、顧客の求めるものにより一層きめ細かく

対応した新製品の開発が行えるようになる点も挙げられるでしょう。つまり、開発期間を短くして競合他社が半年かかるだろうものを、我が社は1か月で行えるならば、市場の顧客ニーズが変化しても、それにすぐに即応できるということになります。しかし、他社は開発期間を短くすることができないので、そうした変化に対応しにくいということになり、自社に有利に働くという訳です。これにより、更には自社が後発の競争相手との差を広げることも可能となります。他方で、自社の方が後発であり、先頭企業に追いつこうとしている場合には、その差を埋めていくことができることを意味します。

もし、このような開発期間の短縮化が可能となるのであれば、一番適切な時期を見計らって、商品を発売するというタイミングまでをも読みはかることができるようになるでしょう。

さて、ここまでの話を小括してみると、ある原理原則が導き出されます。それとは、これから触れていくように、上述までの事柄は勿論容易なことではありませんが、「新製品開発を加速化」できるように場を整えていくこと、これが成功する上でのカギ概念の一つと言えるでしょう。これを英語では、Accelerated Product Development と言い、略して APD と呼ばれます。新製品開発を成功裏に導くために、とりわけ近年、この APD が重視されており、それについて企業は努力をしなければならないということとなります。

しかしながら、これは既述してきたように、良いことばかりを内包したものではありません。例えばですが、どのような危険をはらんでいることが予見できるでしょうか。

**【受講者 A】** 現場で働く労働者の仕事量、例えば1日の労働時間が増えてしまうことが想定されます。これは、労働者への割増賃金が発生することにより、コスト増が生じかねま

せん。

**【金】** そういうこともあるでしょうね。

**【受講者 B】** 今の質問者に対しての補足ですが、そのようにして新製品開発のための時間短縮化を睨んで従業員の労働時間や労働量を増やすことにより、その分のコストが商品に上乘せされてしまうことになると思われます。結果として、市場に投入される際には、半年早めて投入されるのかもしれませんが、当該製品が高価なものとなって流通してしまうようになるのではないのでしょうか。

**【金】** 鋭いですね、皆さん。では、そうして生じてくる難題について今から一緒に考えていくことにしましょう。

一番目の問題点は、今、皆さんが質問された通りです。新製品開発を加速化することで、コストが非常に大きなものになっていくことです。そうしたコスト増の内訳として3つほど挙げられるかもしれません。まず、従業員数が増えますね。それから種々の最先端の道具や設備などを導入しなくてはならないことでしょう。また、外部組織と協力が求められる点もあります。ここではこの外部組織との関係という点について、一つ事例を挙げてみたいと思います。

新製品開発を時間短縮化しつつ行おうとする時、例えば、サムスン電子は次のようにしてきました。同社は、半導体の開発を行っており、この分野では世界的によく知られている企業です。例えばある部品を開発しようとする場合、2つの方法があるとします。ただし A 方法で行うべきか、はたまた B 方法でそれを行うべきか、どちらの方が適切なかが不明瞭な状態にあるとします。そのときサムスン電子は、A 方法と B 方法を同時に取り掛かります。つまり、A 方法ができる外部組織と協力するとともに、B 方法ができる外部組織とも契約を結びます。どちらかが成功するかもしれませんが、どちらかが失敗す

るということも当然予想されますので、ある意味、リスク分散ができていとも言えなくもないのですが、注目すべきは同時進行させているため、Aは失敗に終わったけど結果としてBがうまくいった…という場合のタイムロスは抑えられるのですが、他方で、これは時間短縮のために両方に依頼している訳ですからコストが大きくなるという問題が生じます。Aがダメだったから、その後でBに頼んでいるのとは訳が違います。その時点では、Aが成功するかもしれない可能性も予想しえたためです。ただ同社は、このようにタイムベースの競争を強く意識する原則を重視してきました。もって、必然的にタイムロスが少なくなるのと引き換えに、コストが増大します。

別の問題点として、当該製品の完成度を意識的に犠牲にすることが挙げられるでしょう。開発をしている最中、それぞれのフェーズにおいて、幾つもの検証や確認作業が必要となることは言うまでもありません。大体アルファ、ベータ、ガンマ…と、企業は消費者がそれらを安全に使えるようにするための検証を重ねなければなりません。しかしながら、そうした検証を大幅に省略することで新製品開発の時間短縮化をはかることがあります。そうしたテストを重ねることによって発見できたであろう、また、より顧客からの要求を十分に反映して改良できたであろう事柄を看過して、市場投入を急ぐことが間々見られるのです。しかしこうした安全軽視とも言うべき行為は、後々、問題を発生させることがあります。本来、そうした検証は行うべきですし、それを行うことで製品の完成度を高めていくことができるのですが、時間短縮のために、そうしないことがあります。このようにして時間短縮はできたものの、欠陥品を市場投入してしまう、こういう現実が時折見られます。

しかしながら、このようにして問題のある製品が発売されてしまいますと、顧客から信用を失いかねないことは明らかです。他方で、そうした失墜した信頼を回復するには非常に長い時間がかかり、また多大なコストがかかります。これについて皆さんもニュースで聞いたことがあるかもしれません。やはりサムスンでの事例ですが、携帯電話の開発にて競合相手であったiPhoneと新製品発売の時期で競い合い、無理をして急ぎ市場投入をはかったものの、航空機内でサムスンの携帯電話のバッテリーから発火するという事故が生じ、金銭的に大きな損害が生じたという事故についてです。

さて、他にも挙げられていた問題として、新製品開発を行う上での人員についてがありましたね。先程、どなたかが質問してくださいったように、わかりやすく1日5時間、それに集中できるのが一般的であるとして、そうした事実を無視して、1日10時間没頭するよう強要したとしても、そうして新製品開発の時間を縮めて開発しようとの計画を立てたとしても、計画初日はそれをこなせるかもしれませんが、翌日になってしまうと疲労が既に蓄積され始めています。加えて上司からタイムスケジュール通り進んでいないと叱責され始めるのであれば、職場内に緊張が生じ、それ以外の仕事が等閑にもなってしまいます。結果として職員の間にもストレスが溜まりだし、組織全体に疲労感が広まっていくことになります。あまり望ましい状況とは言えないですね。

ここまで幾つか、新製品開発を行う上での加速化ということによって生じがちな問題点について触れてきました。ですが、それ以外の厄介事も見られるようになっていきます。どんな更なる難事が生じると予想されますかね。

**【司会】** 今の金鐘培先生の話と密接にかか

わってくるだろう点として、新製品開発に携わっている部署に対して、社内の他の部署が、また、外部の協力会社が、それに理解や配慮を示してくれるかは甚だ疑問だと思われまゝ。その担当ではない自分たちも日常業務等や日々の作業において、そうした新製品開発部門の種々の出来事に巻き込まれるだろうことが容易に予期できるからです。

**【金】** まったくその通りですね。ギクシャクした関係が生じがちになる、そうした端緒となりかねないものですね。

**【受講者 C】** 短期的には従業員は頑張れるかもしれませんが。しかし長期的わたってストレスを感じると、優秀な社員が離職する可能性が高まると思われまゝ。つまり、これを強要することによって生じてくる長期的な悪影響にまで目を向けるべきと考えまゝ。

**【金】** それもまさにその通りですね。私から取り上げたい別の難点として、大ヒット商品や、ロングセラー商品についてお話したいと思います。よく言われることとして、新製品開発のための時間短縮ばかりに目を向けると、大ヒット商品のため必要となるだろう時間をじっくりかけた分析や吟味を行うことが難しくなってきました。というのも、いつも時間に追われて、締切日ばかりを気にして研究開発を行うわけですから、ゆっくりと市場調査をしたり、時間をかけて探求した上でモノづくりを行うことができなくなるからです。

これでは、小ヒット商品は生まれたとしても、大ヒット商品や、長期にわたって売れるロングセラー商品の開発には繋がりにくくなります。加えて開発しやすす、失敗しにくい、危険性の少ない、ちょっと改良すればよだけの商品を連発することになるでしょう。これでは、市場や、これまでの慣習を大変革させるような製品の開発を行うことが困難となります。

少々余談ですが、米国や韓国の大学教員

は、赴任すると一定期間内に何本かの論文を書くことが強要されます。そのように時間内に論文の「数」をこなさなければならなくなるため、率直に言えば低い水準の論文が大量生産されることとなります。そうして時間をかけた、十分な調査と検討をした深い論文を生み出しにくい、そうした状況に陥ってしまいがちな実状があります。

上記は蛇足でしたが、ここまで開発期間の短縮化をはかることで生じがちな懸念について幾つか見てきました。タイムロスをなくすために同時に外部委託するなどして生じるコスト増大の問題、製品の検証を重ねることなく市場投入することで欠陥製品が生じる危険性、時間短縮の過度な強調により従業員が疲弊しかねないこと、そして大ヒット商品を生み出しにくくする土壌を作りかねないことなどです。

ただ、これらの事柄は、当然、企業は現場にて経験していることですから、そうした問題が生じることについては知識としては知っています。しかし現場が実体験などを経て知ってはいても、それを企業の最高責任者がどれだけ認識・熟知しているかは別問題です。ここは介意すべき点です。なかでも韓国で見られる創業者の二世、三世 CEO は、このことに関する危機感が薄い場合が観察されます。彼ら自身が、新製品開発に現場で取り組んでいる訳ではないからです。そのため、実態がわからずに現場に無理難題となりかねない要求をすることがあります。それにより、さきに述べたような問題が社内の彼方此方で生じてきます。ですから、CEO はこの事柄について強く認識し、新製品開発を進めていく上での確固とした指針を明示しなくてはならないでしょう。しかし、これの重要性に気づいていない CEO も数多くいます。結果として現場に無理な命令が出され、新製品開発期間の無茶な加速化が生じてしまうので

す。

では次に、こうした問題が生じがちな新製品開発のための時短によるリスクを最小化する方法について触れていきたいと思います。

まず経済学的発想として、期間圧縮によって生じる費用と便益、これを天秤にかける必要があります。経済学の基本ですね。MRとMCが接するところ、換言すれば、費用と収益を計算し最大の効果が出る方法をチョイスするということです。ただし、これには次のような留意点があります。

例えば、さきのアイスクリームについてですが、これを相応しい時期に市場に投入すべきことは、誰の目からしても明らかです。そしてアイスクリームは開発に失敗したとしても、大きなコストはかかりません。そうであれば、あとは美味などの開発スキルに目を向けるべきですので、比較的、開発期間を縮めるのに取り組みやすい特性を持つ商品と言えるでしょう。

他方で航空機を作ったり創薬したりすることは、一つ間違えると人の命がかかわってきます。アイスクリームの例と比べると、言わずもがなです。つまり開発に失敗すると、費用が過大なものとなってしまいます。そのため、この場合に目を向けるべきは、コストの方になります。もって時間がかかっても、欠陥のない製品をつくるという方針が重視されます。

つまり市場、顧客、製品別に異なるアプローチを取ることが求められるという点です。時間が重要である分野は時間を縮め、コストや安全品質については二の次になるかもしれません。他方で、品質やコストこそが最重要視される製品については、それを第一にみて、時間については2番目、3番目のものとして考えなくてはならなくなります。これらを製品ごと、市場ごとにバランスを考えて企業は新製品開発を行わなければならないの

です。これについては、これまでの成功例などを参考に、最適解に近いバランスを得ていくようになるでしょう。つまり其々の製品に、其々の製品特性があることを忘れてはなりません。

さて逆に、私の方からフロアにおられる皆さんに質問してみたいのですが、開発期間を短くするため、他にどんな方法があると思われませんか。アイデアがあれば、分けて頂きたいです。

**【受講者 D】** 実際の現場を見ると、製品の製造プロセスが全くもってバラバラに行われている場合が観察されます。しかし、一つの企業がサプライチェーンを担う方が融通は利きやすくなると思うことがあります。

**【金】** それはオープンイノベーションの考え方ですね。つまり一人ではなく、何人かで協働したり分業したりして共に目標を達成するというものです。オープンイノベーションはモジュール方式ですね。それが時間短縮となる場合も確かにありますね。

**【受講者 E】** 今ある商品を真似て、パッケージだけを変えるとのもアリだと思います。そのようにして、今ある商品を簡単に変えられたところだけを変えて、新製品として出すことも、例えばできると思います。

**【金】** なるほど、それもモジュール問題に類似しているかもしれませんね。今までバラバラでやっていたことを集中して一緒にやりましょう…とできるかもしれませんね。ただしそうする際には、初期の段階からコンセプトを明確にして、そうして意識や情報を共有しながら一緒にやっていくことが重要でしょう。2番目の方法としては、新製品開発を行っていく際、種々のプロセス段階を並列的にやっていくことです。ラグビー方式と言われています。3つ目の方法としては、クロス・ファンクショナル・チーム（CFT）があります。一つのチームの中にR&D部、製

造部、マーケティング部、バラバラだったと組織を全部合わせて一つの開発チームに所属させて行っていくことです。

4番目の方法は、ベネトンでよく見られた製品設計のやり方です。もう20年ほど前の事例ですが、ベネトンというブランドはカラーを基本ベースとし、とりわけグレーで製品を作っていました。グレー色の製品で、まずは市場反応を見てみるのです。そうして市場からの反響があったものに対して、次にグレーの上にも別のカラーを付け足していくのです。そのようにして市場反応を注視しながら、様々なカラーのものを製品化していっていました。

他方で当時の競合相手は、市場予測をして、何色が何枚売れるかを目算してから色を決めて製造していました。しかしながら上述のように、ベネトンはグレーを基本として製造しておきます。そうして市場反応を見つつ、更にカラーを加えるという販売方法で成功しました。

5番目としては、迅速に作れるよう、種々の部品を標準化しておいて、どこでも使えるようなものとしておく、つまり、部品の汎用化を進めることで時間短縮を行うこともできるかもしれません。

他にも時間短縮をはかる様々な方法があります。しかし、なによりも重要なのは、なんといっよよいのか語彙に困るのですが、最初の着手段階からちゃんとやっていくことです。次に、小事であっても意識して節約していくことです。短い時間でも無駄な時間を積み重ねていくと、全員で大きな無駄な時間の節約に至ることは言うまでもありません。3つ目は、それに携わる人たち全員に教育訓練を施し、その際、4つ目としてチーム全員がお互いに円滑なコミュニケーションを取ることです。5番目として、ある意味で逆説なのですが、ゆとり分を組み込んでおくことで

す。6つ目として、決断を行う時には早い方がよいという点です。なにより、これらに加え、モチベーションを与えることや、職場の良い環境など、最高経営者による支援が重要であることは言うまでもありません。

このように、新製品開発加速化を行う上での手法や注意点などは多岐に及びますが、それらの製品特性などを念頭に、方法の長所を最大化し、短所を最小化して事を行っていくべきではないことは言うに及ばずです。そうした手法、落とし穴、原理原則や事例をできる限り多く知り、その上で適切な判断をしていけるよう知見を増やしていく必要があります。ある製品にとってはこれが適切、しかし、あちらにとっては不適切ということが案件ごとによって異なるのですから。

時間は残りあと少しですが、どうですか。フロアの皆さんの方から、他に質問はございますでしょうか。

**【受講者 F】** そこまでの知見を持つ人を内部で見つけられない場合は、競合相手の研究チームを引き抜いてくるというものアリではないでしょうか（笑）。

**【金】** グッドアイデアですね（笑）。他にも、こんな事例も観覧されます。開発期間の圧縮が難しいとは言っても、例えばアップルのiPhoneとか、バドミントンのヨネックスというブランドパワーがあれば、お客さんが待っていてくれる…という事実が観察されます。要するに、新しいタイプの新製品が逐次発売されていると、自分が好きなブランドの会社が、自分が欲しいと願っているものをそのうち作ってくれるだろうと思いき、お客さんの方が待っているという場合です。これが可能なのは、当該会社にブランドエクイティがある場合です。こうしたブランドパワーを持つこと、これはなかなか難しいことです。そうならば、普通人である私たちは、今までの研究開発を加速化する手法を丁寧に渉猟して



長短所を学び、バランスをはかって其々の製品特性にあわせてベターな方法を取れるようにしていくことが現実的な方法となるかと思えます。

**【受講者 G】** 新製品開発の加速化、これを上手に行っている組織、顕著な会社って、具体的にはどういった企業があるのでしょうか。

**【金】** なるほど。直接的な答えとはならないかもしれませんが、アメリカの企業と日本の企業の一般的な比較を述べてみたいと思います。というのも、新製品開発に関する研究者たちは、よく日本の事例とアメリカの事例を比較しながら考察を行っているためです。日本の企業は、えてして最初の段階、つまり新製品開発に着手し始めた当初、かなり慎重な姿勢が見られます。つまり日本企業は、概して水端の段階でかなりの時間を費やしています。そのため開発が遅い…と思われがちなのですが、フェーズごとで均等に時間配分を行っているアメリカの企業と比べると、結局、そんなに新製品開発が市場投入されるまでの時間は変わらないものとなることもよく見られます。とりわけ日本企業は、長期的なプロジェクトを繰り返すことによって、徐々に後ろの部分の段階が縮められていき、結果的には、更に素早く商品を完成・発売することができるようになっていっていくためです。というのも日本企業は芽出の段階から、製品の品質を強く意識しながらこれを行っていますので、こうした特徴が見られるのだと思えます。こうした事柄は企業文化、組織文化も勿論ですが、国民性にもよるものだと思いますので、新製品開発を行い良い結果を生み出す手法は、本当に様々だといえる一例だといえるでしょう。また、この国民性ということについていえば、ある製品を作るにはこの国民性を持つ方々にはやりやすい、つまり、成功率が高くなることが明らかである場合もありますし、他方で、こうした文化

を持つ国民性を有するこの国の人々には、この製品を開発に取り組んでも、あまり良い確率では生じないということも見られます。

**【司会】** 組織そのものの話もあると思われます。例えば、日本の企業でよく見られることとして、我が社の一番小さい部署なり班では1000万儲けられる、もう一つ大きな部署なり課だと1億儲けられる、次の部署だと10億儲けられる。そうしてCEOには、我が社はこれで15億儲けられますと報告が行くんです。そうして当該社長は、うちの会社は20億これで儲けます…とプレス発表をして、内部の皆が仰天します。同様に、この部署は1年かかりますと言い、次の部署は11カ月でできまると言い、次の部署は10カ月でできまると言い、次の部署は8カ月でできまると言い、次の部署は7カ月でいけまると言うので、最後に社長は半年で製品化して見せます…と発表します。こうした傾向について、韓国は如何ですか？

**【金】** 米国も、韓国もそうした傾向ははっきりと見られますね。

**【司会】** つまり、CEOが現場を知らないというのは大きな問題であると考えます。

**【金】** 今の韓国は、二世CEO、三世CEOの時代となってきています。ですから、これまで以上に現場を知らない人間がトップに立ってきています。新製品開発の成功の要因で今回は「期間」を強く念頭に置いて講演してきましたが、期間・時間以外の要因で最大のものは、このCEOに関する事柄だと言っても過言ではないと私は考えております。日本のCEOの特徴は、雇われ社長が多いことです。例えば、私は2年後に社長交代だと。だから2年間だけは失敗を絶対したくないと思う傾向が見られます…が、この話を始めるともう1時間講義を行わなければなりませんので、それは次回の議題ということに致しましょう（笑）。

【司会】 金鐘培先生のおっしゃる通り、時間がきてしまいましたね。では、これについては次回のお楽しみ…ということにしたいと思いま

す。金鐘培先生、ありがとうございました。

【金】 今日皆さん、ありがとうございました。

## 経済貿易研究所主催 報告会のご案内 (7/9)

下記の要領にて、経済貿易研究所主催報告会を開催いたします。

テーマ	A Study on the Speed of NPD Process: Methods, Pitfalls and Principles
報告者	Kim Jongbae 誠信女子大学校 教授 (神奈川大学経済貿易研究所 客員研究員)
日時	2019年7月9日(火) 9:00~10:40
会場	神奈川大学横浜キャンパス 9号館4階9-45教室
主催	神奈川大学 経済貿易研究所



報告会当日の金鐘培先生（後列右端）と受講生たち

### ●本講演と関連する参考文献

#### 著作

- Kim, J. (2009), "The Future of Innovation Is Changing Across Three or Four Lanes All at Once," *In The Future of Innovation*, edited by Tarek Khalil, Louis Lefebvre and Robert Mason, Gower Pub., 30-31.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2004), "Complexity as a Factor in NPD Projects: Implications for Organizational Learning," in *Internet Economy: Opportunities and Challenges for Developed and Developing Regions of the World*, edited by Tarek Khalil, Louis Lefebvre and Robert Mason, Amsterdam: Elsevier Science Ltd., 281-299.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2001), "Managing Stress in Product Development Projects," In *Management of Technology: The Key to Prosperity in the Third Millennium*, edited by Tarek Khalil, Louis Lefebvre and Robert Mason, Elsevier Science Ltd., 381-395.

#### 論文

- Millson, M. R. and Kim, J. (2015), "A Moderation Study of Organizational Integration and NPD Process Proficiency in the U.S. and Korean Heavy Construction Equipment Industries," *International Journal of In-*

- novation Management, 19(5), 61–85.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2014), “Organizational Learning as Catalyst to Technological Innovation,” *Asia Marketing Journal*, 16(3), 35–56.
- Millson, M. R., Wilemon, D. and Kim, J. (2011), “Exploring the NPD strategy development proficiency – new product market success relationship: a study of mediation and moderation,” *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 7(1), 54–77.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2010), “Accelerating the fuzzy front-end of NPD projects: methods and management,” *International Journal of Engineering Management and Economics*, 1(1), 80–101.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2009), “An Empirical Investigation of Complexity and Its Management in New Product Development,” *Technology Analysis and Strategic Management*, 21(4), 547–564.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2007), “The Learning Organization as Facilitator of Complex NPD Projects,” *Creativity and Innovation Management Journal*, 16(2), 176–191.
- Gup, Benton E., Nam, Doowoo and Kim, J. (2007), “The Financial Performance of Retailers Owning Credit Card Banks,” *International Journal of Revenue Management*, 1(2), 129–140.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2003), “Sources and Assessment of Complexity in NPD Projects,” *R&D Management*, 33(1), 15–30.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2002), “Focusing the Fuzzy Front-End in New Product Development,” *R&D Management*, 32(4), 1–11.
- Kim, J. and Wilemon, D. (2002), “Strategic Issues in Managing Innovation’s Fuzzy Front-End,” *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 27–39.