

鈴木仁里

多国籍企業の新製品開発プロジェクトにおける機能統合研究の精緻化に向けた考察

### 【研究目的】

これまで筆者は多国籍企業における新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める事を目指して、伝統的な量的な経営成果（新製品売上、市場シェア、利益、ROI等の成果）に加えてプロジェクト管理やプロジェクト成果の質的側面（能力的成果）に焦点を当ててきた。ここでの主たる研究対象は現地子会社発足の新製品開発プロジェクトを設定している。近年の多国籍企業における新製品開発は子会社イニシアティブによるプロジェクト単位のものが多くなり、その成果がグローバルな競争優位を左右する重要な源泉となっていると考えられるためである。

本報告では、従来の新製品開発プロジェクトに関する文献をレビューした後に、筆者のアプローチの特徴を明らかにし、その到達点と残された課題について報告する。その上で、近年の産業のオープン化傾向との関連で、従来の多国籍企業組織内における新製品開発プロジェクトの職能間統合（特にマーケティングとR&Dの機能統合）という視点の有効性についての再検討を行いたい。

### 【問題意識】

新製品開発プロジェクトの効率と効果を高める方策には、伝統的なR&D主導的「機能統合」メカニズムやプロジェクト経営成果の評価のみに限定されず、マーケティング主導的「機能統合」メカニズム、能力的成果の評価も含まれ、それらは状況依存性の特質を有しているのではないかというのが、筆者の基本的な問題意識である。

新製品開発プロジェクトの効率と効果の最大化に向けたプロジェクト管理は、現代企業が直面する課題である。先行研究では、マーケティングやR&Dの職能が統合したプロジェクトチームがいかに協働し上述の経営成果を達成できるか、という「機能統合」メカニズムに着目してきた。中でも、経営成果を最大化するR&D主導的な「機能統合」メカニズムの解明を試みる研究が多いが、本研究では、プロジェクトの効率や効果をより高める方策の探求に向けて、現代の事業環境に即した新たな研究視座の検討を試みている。具体的には、市場や顧客、競争企業情報を戦略的に活用するマーケティング機能やその主導性（「市場志向」概念）の導入、機能統合によって導出される量的な経営成果以外の質的側面（能力的成果）への評価、およびその状況依存性、についての考察と検証を行ってきた。

注）本節は筆者の博士論文：鈴木仁里(2017)「新製品開発プロジェクトにおける機能統合マネジメント研究ーグローバル機能統合研究の起点ー」『明治大学大学院博士後期課程学位請求論文』に部分的に依拠している。

### 【先行研究の概要】

新製品開発研究における「職能間の機能統合」研究の歴史は古く、代表的な研究として組織

レベルでのマーケティングと R&D 機能の統合モデルを確立した Gupta, Raj and Wilemon(1986)の研究がある。その後、プロジェクトレベルでのマーケティングと R&D 機能の統合モデルの構築が Griffin and Hauser(1996)によって試みられた。近年、プロジェクトレベルでの統合研究は数多く蓄積されているがその多くが Griffin and Hauser(1996)らの統合モデルを研究の理論的な基盤としている。これらの一連の研究の結果、組織レベル、プロジェクトレベルでのマーケティングと R&D 機能統合の必要性と有効性は理論的にも実証的にも確認されていると言えるだろう。ただし、それらの機能統合がもたらし得る組織やプロジェクトの能力構築成果の検証は十分とは言えない。

#### 【筆者の研究経緯と成果】

筆者によるこれまでの研究調査では、新製品開発プロジェクトにおける①マーケティングと R&D 人材の機能統合によって導出される成果の質的側面（能力的成果）の構成要素の検討と②プロジェクトを取り巻く状況によってプロジェクト従事者による重要な構成要素の知覚に差異がある事をアンケート・インタビュー調査を行い検証した。以下が検証結果である。

①マーケティング人材と R&D 人材の機能統合によって導出される能力的成果に着目し、その構成内容に関しての理論的考察と検証を行った。その結果、能力的成果は「創造性の発揮」「マネジメント能力向上」「関係性の習熟」「マーケティング機能向上効果」「R&D 機能向上効果」の 5 要素で構成されている可能性が導出された。

②プロジェクトを取り巻く状況によってプロジェクト従事者による重要な構成要素の知覚に差異がある事についての考察と検証を行うため、国際経営論、新製品開発論の分野の先行研究の代表的な状況変数概念を借用し、複数の状況変数（日本市場参入初期・日本市場拡大期・グローバル合理化期の 3 つのグローバル経営進化段階とコンセプト開発段階・製品開発段階・市場導入段階の 3 つのタスク段階で導出される  $3 \times 3 = 9$  通りの状況）を構築した。プロジェクト従事者に対し、各状況下において知覚する能力的成果の構成内容に関する調査と探索的な分析を行った結果、状況毎に重要な構成要素の知覚に差異があることが確認された。

#### 【新たな研究領域に向けて】

従来のプロジェクトレベルでの「機能統合」研究は、当該プロジェクトに関する同一組織内の職能間統合に焦点が当てられて来た。しかし、近年の世界市場に見られる製品ライフサイクルの短縮化や新たな競争企業の台頭により一層変化の激しさと競争関係の複雑さを増した事業環境が、従来の伝統的な自前主義の新製品開発プロジェクトから、異業種企業や競争企業との提携や研究機関へのアウトソース、M&A というオープン化戦略のもとに進捗される新製品開発プロジェクトへのシフトを加速させている。今後、プロジェクトを取り巻く状況としてのこのような新たな潮流を新規の状況変数として検討し、他組織との関係構築やネットワーク構築という観点を十分に加味した「機能統合」研究の精緻化を試みたい。

#### 【主要参考文献】

- 1.川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発ーマーケティングと技術のインターフェイスー』有斐閣。
- 2.鈴木仁里(2017)「新製品開発プロジェクトにおける機能統合マネジメント研究ーグローバル機能統合研究の起点ー」『明治大学大学院博士後期課程学位請求論文』
- 3.安本雅典、真鍋誠司(2017)『オープン化戦略：境界を超えるイノベーション』有斐閣。
- 4.Griffin Abbie and John R,Hauser(1996) “Integrating R&D and Marketing:A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*,13 (3),pp.191-215.
- 5.Gupta,A.K., S.P.Raj and David Wilemon(1986)“A Model for Studying R&D–Marketing Interface in the Product Innovation Process”, *Journal of Marketing*,50 (2),pp.7-17."