

Title	製品開発に関する調査2013：7年間の変化傾向と単純集計の結果
Sub Title	Longitudinal survey on new product development 2007-2013
Author	濱岡, 豊(Hamaoka, Yutaka) 尤, 若安(Yu, Jo-An)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.57, No.2 (2014. 6) ,p.47- 69
JaLC DOI	
Abstract	筆者は2007年より日本企業を対象に、研究開発や製品開発についての調査を行っている。本稿では、2013年11月に行った「製品開発についての調査」に関して、過去の調査結果との比較を行い、単純集計の結果を紹介する。設定した250項目のうち、2007年から2013年のトレンドが有意となったのは、27項目であった。変化した項目からは、「自社の製品、技術的な強みの低下」「ユーザーとの関係の変化」「開発プロセスでの情報収集活動の低下」「製品の複雑化」などの問題が重要化していることがわかった。2013年度は「破壊的イノベーション」についての項目を設定した。既存製品の低価格化など、本来の定義とは異なるものも含むが、59.8%の企業が自社の業界で導入された経験があること、破壊的イノベーションを導入するのは、その市場の既存企業が多いこと(82.9%)、それへの対抗としては、自社の既存製品の強化(72.0%)が行われていることがわかった。
Notes	資料 挿図
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140600-0047">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140600-0047</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

## 製品開発に関する調査2013

——7年間の変化傾向と単純集計の結果——

濱 岡 豊 尤 若 安

### <要 約>

筆者は2007年より日本企業を対象に、研究開発や製品開発についての調査を行っている。本稿では、2013年11月に行った「製品開発についての調査」に関して、過去の調査結果との比較を行い、単純集計の結果を紹介する。設定した250項目のうち、2007年から2013年のトレンドが有意となったのは、27項目であった。変化した項目からは、「自社の製品、技術的な強みの低下」「ユーザーとの関係の変化」「開発プロセスでの情報収集活動の低下」「製品の複雑化」などの問題が重要化していることがわかった。2013年度は「破壊的イノベーション」についての項目を設定した。既存製品の低価格化など、本来の定義とは異なるものも含むが、59.8%の企業が自社の業界で導入された経験があること、破壊的イノベーションを導入するのは、その市場の既存企業が多いこと（82.9%）、それへの対抗としては、自社の既存製品の強化（72.0%）が行われていることがわかった。

### <キーワード>

製品開発、ユーザー・イノベーション、アンケート調査、破壊的イノベーション

### 1 研究の背景と目的

本研究は、日本企業の研究開発、製品開発から市場における製品のパフォーマンスに至る総合的なデータを蓄積し、その変化の動向を把握することを目的としている。このため、2006年のパイロット調査を経て、2007年から継続調査を行ってきた。研究開発、製品開発、二つの調査を行っているが、本稿で紹介する製品開発調査では、マーケティング・リサーチや開発ツールの利用実態とあわせて、Clark and Fujimoto (1991)、藤本、安本 (2000)、川上 (2005) などの研究で指摘された日本企業の開発プロセスについての特徴も含んでいる。また、近年は、企業内での製品開発だけ

ではなく、ユーザーからのイノベーション (von Hippel 1988, 2005)、企業外部のサプライヤー、取引先、大学などからの知識を利用したオープン・イノベーション (Chesbrough 2003, 2006; Chesbrough et al. 2006)、さらには消費者を巻き込んだ「共進化マーケティング」(濱岡 2002, 2004, 2007) といった、よりオープンな製品開発が注目されている。本調査は、これらの項目を含んでいることも特徴である。昨年までの調査によって、20%程度の企業がユーザー・イノベーションを認知していることが明らかとなった(濱岡 2010a, b, 2011a)。

2007年から2012年のトレンドが有意となったのは、23項目であった。変化した項目からは、「自社の技術的な強みの低下」「社内での情報共有、

一貫性の後退」「ユーザーとの関係の弱まり」「開発プロセスでの情報収集活動の低下」などの問題が重要化していることがわかった。

2010-11年度については San Francisco State University の Sengupta 教授と共同でラディカルイノベーション (Slater et al. 2010) についての項目も設定した。自己評価ではあるが、半数以上の企業が3年以内にラディカル・イノベーションを導入したことがあると回答した。それらは先端的な技術を導入したものであり、顧客や競合の不確実性が高いため、必ずしも成果には結びついていないことがわかった (濱岡 2012b)。

本稿では、2007年から2013年までのトレンド分析の結果を紹介した後、単純集計の結果をまとめる。同時に行った「研究開発についての調査」の結果については、濱岡 (2014) を参照されたい。

## 2 調査の概要

### 1) 調査方法

本研究では2007年以降、以下のサンプリング方法で調査を行ってきた。つまり、上場製造業について、ダイヤモンド社の会社職員録より、(1)「商品企画」など部署がある企業を選び、その長を選ぶ。(2)商品企画などの部署がない企業については、広報部、管理部門など製品開発に関連がありそうな部署の長を選ぶ。(3)製品開発調査は研究開発調査と比べて回答率が低いため、上記で選ばれていない企業については、昨年および一昨年の送付先のうち重複しない企業を加えた。その結果、820社に送付した (表1)。調査時期については昨年度同様11月中旬～翌1月中旬までとした。<sup>2)</sup>最終的に137名(社)からの回答が得られ、

1) 以下のように、2013年の新しい名簿から抽出し、それに含まれていない企業を2012年、2011年の送付先からも抽出した。

製品開発担当者 (2013年新規153社、2012年送付先から103社、2011年送付先から62社)

研究開発担当者 (2013年新規8社、2012年送付先から69社、2011年送付先から3社)

関連部門長 (2013年新規319社、2012年送付先から103社)

回答率は16.9%となった (表1)。

### 2) 調査項目

本調査は以下の内容から構成されている。<sup>3)</sup>

- ・自社について
  - Q1 業種
  - Q2 売上規模
  - Q16 組織文化など
- ・環境について
  - Q3 製品の特徴
  - Q4 市場の状況
  - Q5 他社と比べた自社の特徴
- ・ユーザーによるイノベーションについて
  - Q6 ユーザーの特徴
  - Q7 ユーザーによるイノベーションの実態
- ・製品開発プロセスの実態
  - Q8 市場情報の収集
  - Q9 情報の利用状況
  - Q10 発売した製品の数と成功率
  - Q11 製品開発のきっかけ
  - Q12 開発プロセスでの利用ツール
  - Q13 開発プロセスの特徴
- ・破壊的 (disruptive) イノベーションについて
  - Q14 発生状況
  - Q15 破壊的イノベーションの源泉と対応

2) 2010年までは11月末に送付していたが、2011年からは、2週間程度早めた。さらに2011年度調査は年内を締め切りとしたが、回答率が低かったため、1月に督促のハガキを郵送した。このため、2012年度からは締め切りを翌年1月とした。

3) 2010年と2011年については、ラディカル・イノベーションについての30問程度を設定した。これとあわせて調査票の見直しを行い、2012年からは流通経路や取引相手との関係についての設問、一つの因子にまともならない以下の変数を削除した

Q3 貴社の当該事業・製品の流通はどのようになっているでしょうか? 次の中からあてはまるものすべてをお選び下さい (○はいくつでも)。

Q4 貴社と取引先との関係はどのような状況でしょうか? 以下のそれぞれについてお答え下さい。

Q5 製品の特徴についての3項目。

表1 調査方法

	2007年調査	2008年調査	2009年調査	2010年調査	2011年調査	2012年調査	2013年調査
追加、変更項目		「開発のきっかけ」についての設問を加えた。	ユーザーとの共同開発についての項目を追加。	ラディカル・イノベーションについての設問を追加。	2010年調査から変更無し。	取引先、ラディカル・イノベーションについての設問を削除。	断続的イノベーションについての設問を追加。
調査時期	2007年11月20日 -12月20日	2008年11月20日 -12月20日	2009年11月20日 -12月23日	2010年11月10日 -12月10日	2011年11月10日 -2012年1月20日	2012年11月10日 -2013年1月9日	2013年11月11日 -2014年1月10日
発送数	商品企画部門長 319社 関連部門長 293社 計612社	商品企画部門長 247社 関連部門長 399社 計646社	商品企画部門長 260社 関連部門長 371社 計631社	商品企画部門長 283社 関連部門長 328社 研究開発長 66社 計677社	商品企画部門長 288社 関連部門長 226社 研究開発長 41社 計555社	商品企画部門長 323社 関連部門長 285社 研究開発長 114社 計722社	商品企画部門長 318社 関連部門長 422社 研究開発長 80社 計820社
不到達数	—	—	10社	7社	11社	7社	12社
回答者数	151社	124社	103社	133社	121社	149社	137社
回収率	24.6%	23.4%	16.6%	19.9%	22.2%	20.8%	16.9%

注1) 調査方法はいずれも郵送法であり、依頼状とともに調査票および返信用封筒を送付した。

調査時期は依頼状に記した送付日および返送期限である。実際には返送期限が過ぎても回答頂いたものも回答者数に含めてある。

注2) 2011年については、12月15日時点での回答率が低かった。このため、未回答の企業に回答のお願いのハガキを送付した。

注3) 2012年以降は、はじめから2ヶ月の調査期間を設定した。また、サンプル数が少なかったため前年の商品企画部門送付先リストも併用した。

注4) 2007年度の商品企画部門長のうち70社は2006年回答者。

### 3 時系列での変化

以下では、前年との比較が可能な項目については、併せてグラフにまとめ、それぞれ、下記の略号で示す。また、グラフ内の数字は2013年「製品開発に関する調査」の結果である。7年分のグラフをすべて示すと煩雑になるので、2007、2010、2013年の結果のみをグラフに表示する。これまでの結果については、馬ら(2008)、尤ら(2009)、濱岡(2010a, 2011a, 2012b, 2013b)を参照されたい。

#### 1) 回答企業の業種分布(図1)

業種の分布は比較的安定しており、「機械」「電

気機器」「化学工業」「自動車・自動車部品」などの割合が高くなっている。

#### 2) トレンドの検定方法

回答業種の分布が異なるため、年ごとの平均値をそのまま比較しても、本質的な変化なのか、それとも業種分布の変化によるのかを判別できない。同一企業に長期的に回答して頂ければパネル分析を行うことができるが、7年ともに回答頂いた企業はなく、6回回答頂いた企業が4社のみである。年による業種の分布の影響を除去するために、これまでと同様、下記のような補正を行った(濱岡 2010a, b, 2011a, b, 2012a, b, 2013a, b, 2014)。

業種ダミー、回答年度を説明変数とする。なお、2013年度からは回答者の所属部署、社内での役職も追加した。5段階尺度などメトリックな質問項目については回帰分析、選択式(0/1)の設問については二項ロジット分析を行った(線形トレンドモデル)。ただし、調査の継続にともなって

4) 2006年のパイロット調査については、張育菱ら(2007)、張也ら(2007)を参照のこと。ただし、調査項目、調査対象が大きく異なる。

サンプル数が増加し、トレンドが検出される傾向が強くなってきた。このため、2012年度からは、調査年の代わりに2007年を基準とした調査年ダミーを用いて同様の推定を行った（ダミー変数モデル）。AICによって二つのモデルの適合度を比較し、線形トレンドモデルの方が適合度が高く、回答年度の係数が0という仮説が少なくとも10%水準で棄却された場合に、7年間で増加もしくは減少のトレンドがあると判定する<sup>6)</sup>。ただし、推定されたモデルのあてはまりは低いので、他の要因を考慮する必要があることに注意したい<sup>7)</sup>。

5) ・所属部署については下記のように分類した。

「研究開発関連(832名)」「その他(54名)」

・社内での役職

「役職無し(120人)」「係課長級(117人)」「部長級(312人)」「所長・取締役級(337人)」

6) 線形ではなく曲線を仮定することも可能だが、細かい変化を示唆する理論もないため、年々

### 3) トレンドのある項目

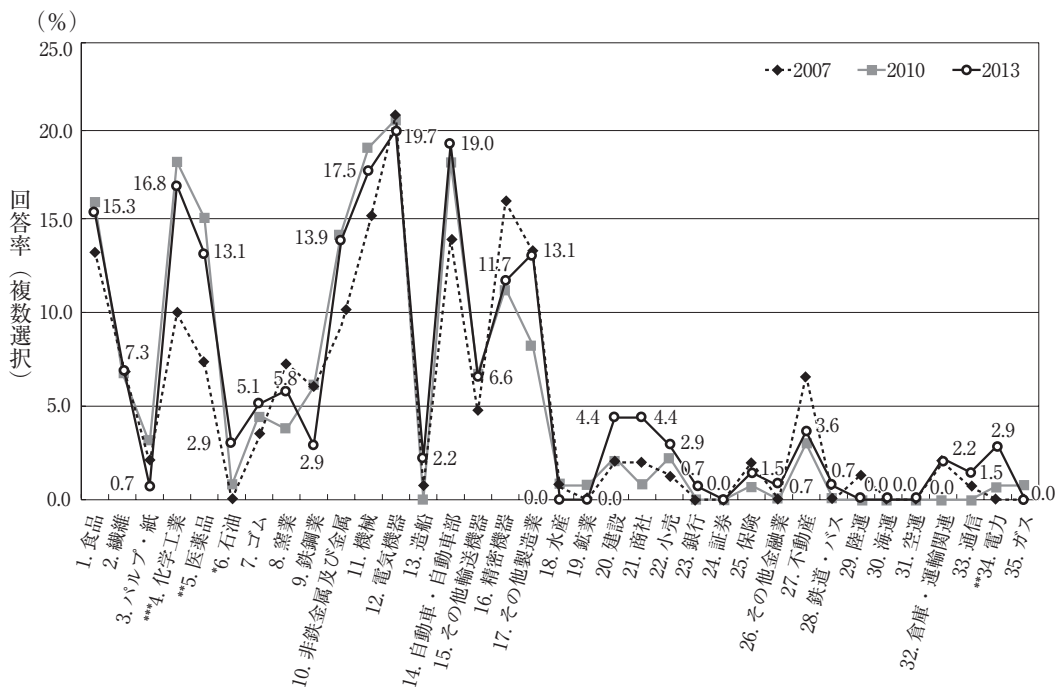
表2には、このようにして推定したトレンド係数の符号と有意水準を示した。本調査では250項目を設定したが、それらのうちトレンド変数が有意になったのは表2で+もしくは-の符号がついている27項目であった。回答企業は毎年入れ替わっているが、このように安定した結果が得られたことは、単純集計に示すような傾向が日本企業に共通する傾向であることを示唆している。

この表で例えば、+++とある項目は係数が正で1%水準で有意であったことを示す。以下では、トレンド係数が少なくとも10%水準で有意となった項目、つまり+もしくは-がついている項目に注目して、大まかな傾向を指摘する。

6) 度とともに減少もしくは増加するという線形トレンドモデルおよび、関数形を規定しないダミー変数モデルを想定した。

7) 回帰分析の場合、多くの変数についてR<sup>2</sup>は0.1にも満たない。

図1 回答企業の業種分布



注) 数字は2013年の値。各年のサンプル数は、特に注がない場合には表1に示す通り。

表 2 7年間のトレンド係数が有意となった項目

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	有意水準
業種	4. 化学工業	9.9%	14.5%	9.7%	18.0%	23.1%	21.2%	16.8%	+++
	5. 医薬品	7.3%	7.3%	8.7%	15.0%	11.6%	11.9%	13.1%	++
	6. 石油	0.0%	1.6%	1.0%	0.8%	1.7%	1.3%	2.9%	+
	34. 電力	0.0%	1.6%	1.0%	0.8%	3.3%	2.0%	2.9%	++
利用流通チャネル マーケティング・リサーチ	6. その他(具体的に)	18.5%	19.4%	16.5%	12.0%	7.4%	-	-	----
	13. 製品コンセプトのテスト(コンジョイント分析など)	18.0%	22.0%	16.5%	12.0%	16.1%	11.3%	16.1%	--
	14. 実験室での製品テスト(模擬購買などの プリテスト・マーケティング)	28.7%	29.3%	25.2%	27.1%	26.3%	18.5%	28.5%	-
	22. オンライン・コミュニティでの会話のモ ニター	1.3%	0.8%	3.9%	3.0%	7.6%	4.6%	4.4%	++
	24. その他(具体的に:)	7.3%	7.3%	3.9%	1.5%	3.4%	2.6%	2.2%	--
	10. 遠隔会議システム	38.4%	42.7%	48.5%	54.9%	48.8%	49.0%	62.0%	+++
製品カテゴリ の特徴	スベック、仕様などで製品の特徴が十分にわ かる製品である。	3.9	4.0	4.0	3.9	3.8	3.6	3.5	----
	ユーザーがカスタマイズすることが容易な製 品である。	2.4	2.4	2.1	2.2	2.3	2.1	2.1	----
	製品の差別化が難しい。	3.6	3.4	3.4	3.4	3.5	3.4	3.2	----
競合他社と比べて 自社の強み	他社と比べて製品の品質、機能は高い。	3.7	3.7	3.7	3.6	3.6	3.6	3.7	-
	他社と比べるとブランドイメージは高い。	3.4	3.5	3.6	3.4	3.4	3.3	3.4	--
ユーザーおよび ユーザー・イノ ベーション	対面でのユーザー間での交流が活発である。	2.9	2.9	2.9	2.9	2.8	2.7	2.9	-
	ユーザーや顧客が製品開発プロセスに参加す ることが多い	-	-	2.5	2.7	2.8	2.7	2.9	++
	ユーザーや顧客と共同で製品開発することが 多い	-	-	2.6	2.6	2.8	2.7	2.9	++
新製品の成功数	(3) これまでにない革新的な製品	1.4	2.2	0.7	0.5	0.7	0.7	1.1	-
製品開発の プロセス	製品のコンセプトづくりの段階から消費者、 ユーザーに評価してもらう。	2.8	2.8	2.8	2.7	2.8	2.7	2.7	--
	製品を開発する際には事前に多量のニーズ情 報を収集しなければならない	3.4	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3	3.2	----
	製品開発から発売までのプロセスで、さらに 多くのニーズ情報が必要となる	3.4	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3	--
	製品を開発する際には事前に多量の技術につ いての情報を収集しなければならない	3.5	3.2	3.3	3.4	3.3	3.2	3.3	----
	製品開発から発売までのプロセスで、さらに 多くの技術情報が必要になることが多い	3.4	3.2	3.2	3.3	3.3	3.2	3.3	-
	売上、シェアなどの予測は念入りに行う。 必要な人材を集めるための社内公募制度が活 用されている。	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.1	3.2	--
		2.5	2.5	2.5	2.5	2.6	2.3	2.4	--
企業理念や 組織文化	貴社は顧客や取引先から信頼されている	3.9	4.0	4.0	3.9	3.9	3.9	3.9	--

注) 数値は平均値(5段階尺度)もしくは回答率(○をつけた企業の割合)。

有意水準については、2007-2013年の7年間のデータを用いて推定したトレンド係数の検定結果。

+++ (---): 係数は正(負)で1%水準で有意      ++ (--) : 5%水準で正(負)で有意

+ (-) : 10%水準で正(負)で有意

#### ・自社の製品、技術的強みの低下

「他社と比べて製品の品質、機能は高い。」「他社と比べるとブランドイメージは高い。」、および「(成功した) これまでにない革新的な製品の数」はゆるやかだが低下傾向にある。自社の製品、技術における強みの低下が危惧されている。なお、同時に行った研究開発調査では、「他社と比べて製品の品質、機能は高い。」だけでなく、「他社と比べて特許の数は多い。」「他社と比べると顧客満

足度は高い」など、技術や製品への自己評価は上昇している(濱岡 2014)。二つの調査に回答して頂いたのは同じ企業ではないため直接の比較はできないが、製品開発担当者と研究開発担当者では評価が異なるようである。

#### ・ユーザーとの関係の変化

「ユーザーや顧客が製品開発プロセスに参加することが多い」「ユーザーや顧客と共同で製品開発することが多い」は上昇傾向にある。一方で、

「製品のコンセプトづくりの段階から消費者、ユーザーに評価してもらう。」は低下傾向にある。ユーザーや顧客との製品開発は日本の特徴の一つであるが、ユーザーとの関係が変化していることがわかる。

#### ・開発プロセスでの情報収集活動の低下

市場情報の収集について、「22. オンライン・コミュニティでの会話のモニター」は上昇傾向にあるが「13. 製品コンセプトのテスト（コンジョイント分析など）」「14. 実験室での製品テスト（模擬購買などのプリテスト・マーケティング）」などのマーケティング・リサーチ手法の利用割合は低下傾向にある。同様に、「製品を開発する際には事前に多量のニーズ情報を収集しなければならない」「製品開発から発売までのプロセスで、さらに多くのニーズ情報が必要となる」「製品を開発する際には事前に多量の技術についての情報を収集しなければならない」「製品開発から発売までのプロセスで、さらに多くの技術情報が必要になることが多い」なども低下傾向にある。開発プロセスでニーズ、技術情報を収集しない傾向が強まっている。

#### ・製品の複雑化

「スペック、仕様などで製品の特徴が十分にわかる製品である。」「ユーザーがカスタマイズすることが容易な製品である。」はともに低下傾向にある。これらはユーザー・イノベーションを促進すると考えられる「技術情報の明示性」を測定するために設定した項目であり、これらが低下していることは、ユーザーによるイノベーションが生じにくくなっていることを意味する。前述のようにユーザーとの関係変化や開発プロセスでの情報収集活動の低下は、製品の複雑化によって、ユーザーとの距離が乖離しているためかも知れない。

#### ・研究開発調査との比較

同時に行った研究開発についての調査で2007年からの7年間でトレンド変数が有意となったのは247項目中27項目であった。これら項目から、「ユーザーへの評価、対応の低下」「研究開発のオープン化の進展と限界」「経済的報酬から地位やプロジェクト内容で報いるという研究開発におけるインセンティブ制度の変化」「海外でのR&Dの自律化と成果向上」「技術や品質の強化の一方

での開発スピードの低下」など、研究開発が困難になっている一方で、「トップによる方向性の明示や、信頼や公正さなど組織文化の強化」が進行していることがわかった（濱岡 2014）。製品カテゴリの特徴、競合他社と比べた自社の強み、企業理念や組織文化についての項目は、二つの調査でほぼ共通である。研究開発担当者が自社の製品や技術、組織への評価を高める傾向にある一方で、製品開発担当者はこれとは逆の傾向がある。これは市場により近い立場であるためかもしれない。

## 4 単純集計の結果

以下では各設問について単純集計の結果を紹介する。前述のようにしてトレンド変数が有意となった項目についてはグラフ中に\*を表示する。

### 1) 外部との関係

#### (1) 流通チャネルの利用状況（図2）

この項目については2012年度以降は質問していないので、2011年の値を図示した。どのような流通チャネルを採用しているのかについて、「貴社→消費者」「貴社→メーカー、官公庁」「貴社→小売→消費者」「貴社→独立卸→小売→消費者」「貴社→貴社系列卸→小売→消費者」「その他」に分けて質問した。約半数の企業は「貴社→メーカー、官公庁」という流通チャネルを通じて製品・サービスの販売を行っている。回答企業が主に機械や機器製品といった産業財を扱っているためであろう。

#### (2) 取引先との関係（図3）

この項目についても2012年度以降は質問していないので、2011年の値を図示した。取引先との関係を5段階尺度で回答してもらった。「取引先はほぼ決まった相手である。」「取引先とは長期的・継続的な取引関係が確立している。」といった取引先との信頼関係の質問については平均値が高いままである。「親会社や子会社との取引が売上の大きな部分を占めている。」に対しては2.0という低い値であったことから、グループ内の取引より、外部企業との取引が中心となっている。

図2 流通チャネルの利用状況

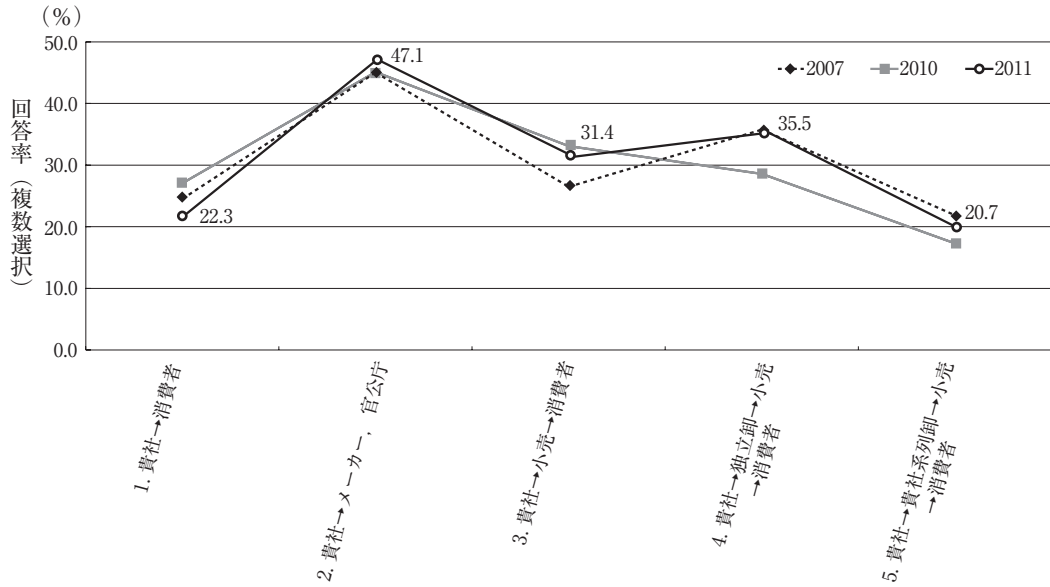
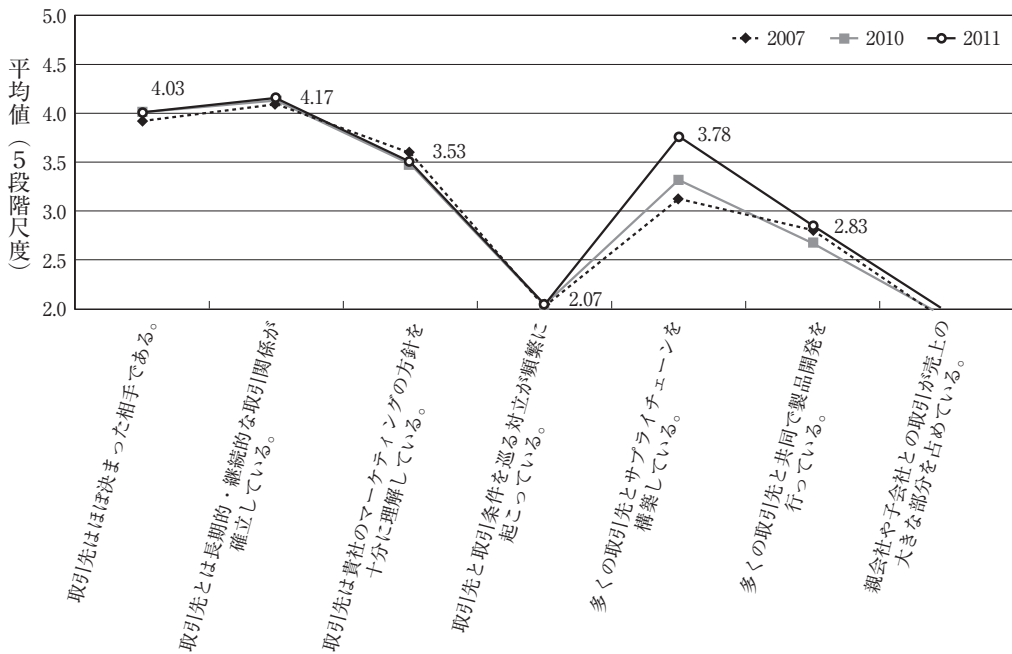


図3 取引先との関係



注) 以下、トレンド係数の有意水準を各項目の先頭に併記する。

\*\*\*: 1%水準で有意

\*\* : 5%水準で有意

\* : 10%水準で有意



## 2) 製品と市場の状況

## (1) 製品カテゴリの特徴 (図4)

「部品や素材だけでなく、生産などのノウハウが重要である。」だけでなく「特許の取得や、それによる保護が重要な製品である」も比較的高くなっている。前者はノウハウなど伝達しにくい知識であり、情報の暗黙性の高さを示す。後者は特許によって明示された知識であり、情報の明示性を示す。これらがともに高いということは、生産プロセス、製品の機能ともに独自性の保護が重要であることを意味する。

ユーザー・イノベーションを促進するためにツールキットを提供することが重要であると指摘されているが(von Hippel and Katz 2002), 「ユーザーが開発したり、カスタマイズするための情報やツールは簡単に入手できる。」「ユーザーがカスタマイズすることが容易な製品である。」はとも

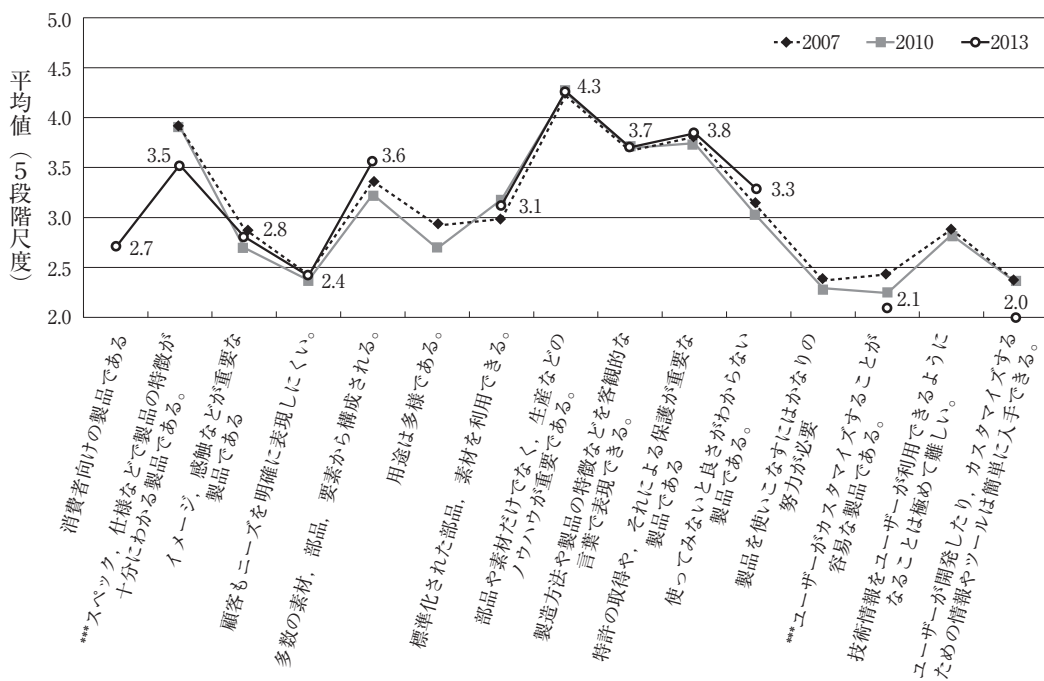
に平均値が低くなっており、提供が遅れていることがわかる。

時系列では「スペック、仕様などで製品の特徴が十分にわかる製品である。」「ユーザーがカスタマイズすることが容易な製品である。」が低下傾向であり、技術的な複雑性が高まっていることが推察される。

## (2) 市場の状況 (図5)

市場の状況については、Porter (1982) の枠組みを参照して市場の変化、競争、供給者、ユーザー・消費者についての項目を設定した。全体としては、価格競争が激しく、利益を確保するために、新製品の投入が必要であることがわかる。時系列では「製品の差別化が難しい。」が低下傾向にある。前述のように技術的には高度化しており、技術面での差別化が中心になっているためであろう。

図4 製品カテゴリの特徴



注) 「消費者向けの製品である」は2013年から設定した。2012年度以降「用途は多様である。」「製品を使いこなすにはかなりの努力が必要」「技術情報をユーザーが利用できるようになることは極めて難しい。」は削除した。

3) 競合他社と比べて自社の強み (図6)

競合との競争の激しさを意識している企業が多かったが、ここでは競合他社との詳細な比較を行った。「他社と比べて製品の品質、機能は高い。」「他社と比べると顧客満足度は高い。」「他社と比べて優れた技術をもっている」の平均値は高く、技術や品質については優位性があると評価している。しかし、「品質、機能」「顧客満足度」については、時系列では低下傾向である。一方、「他社と比べて新製品の開発スピードは速い。」「他社と比べて新製品を早く発売する。」などスピードについての評価は低い。

4) 情報の収集と利用

(1) 市場情報の収集 (図7)

「営業担当者を通じた情報収集」「競争企業、製品のベンチマーク」「顧客の利用/消費現場への訪問、観察」「お客様窓口からの情報集約」など、日常の業務を通じた活動からの情報収集が行われていることがわかる。これらに比べると、定量、定性的なマーケティング・リサーチの実施割合は比較的低い。

時系列では「13. 製品コンセプトのテスト (コンジョイント分析など)」「14. 実験室での製品テ

スト (模擬購買などのプリテスト・マーケティング)」が低下傾向にある一方、「22. オンライン・コミュニティでの会話のモニター」など、比較的 low コストで顧客の利用状況などの実態を把握できる方法の実施率が高まる傾向にある。

(2) 情報の利用, 共有 (図8)

「収集した情報を十分に検討している。」「潜在的なニーズも把握する。」の平均値は比較的高く、収集したデータはある程度利用されている。情報共有については、自社内、親会社や子会社、他社に分けて質問したが、「企業間の共同研究によく参加する」は低くなっており、共同研究は他と比べると行われていないことがわかる。

5) 製品開発

(1) 新製品の開発数 (図9a, b)

新製品の開発数について、総数および、新製品の革新性を考慮して、「これまでの製品の改良, アイテムの追加など」「大規模なモデルチェンジ, 新ブランドの追加など」「これまでにない革新的な製品」に分けて回答してもらった。

1社当りの新製品の総数の平均は73.1である。「これまでの製品の改良, アイテムの追加など」が30.4であるのに対して、「大規模なモデルチェ

図5 市場の状況

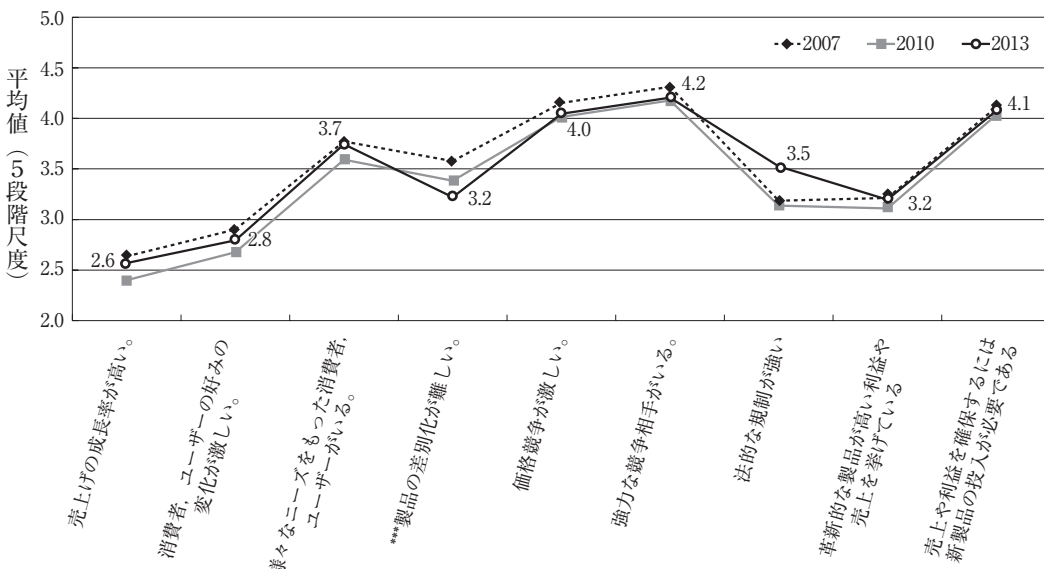


図6 競合他社と比べた自社の強み

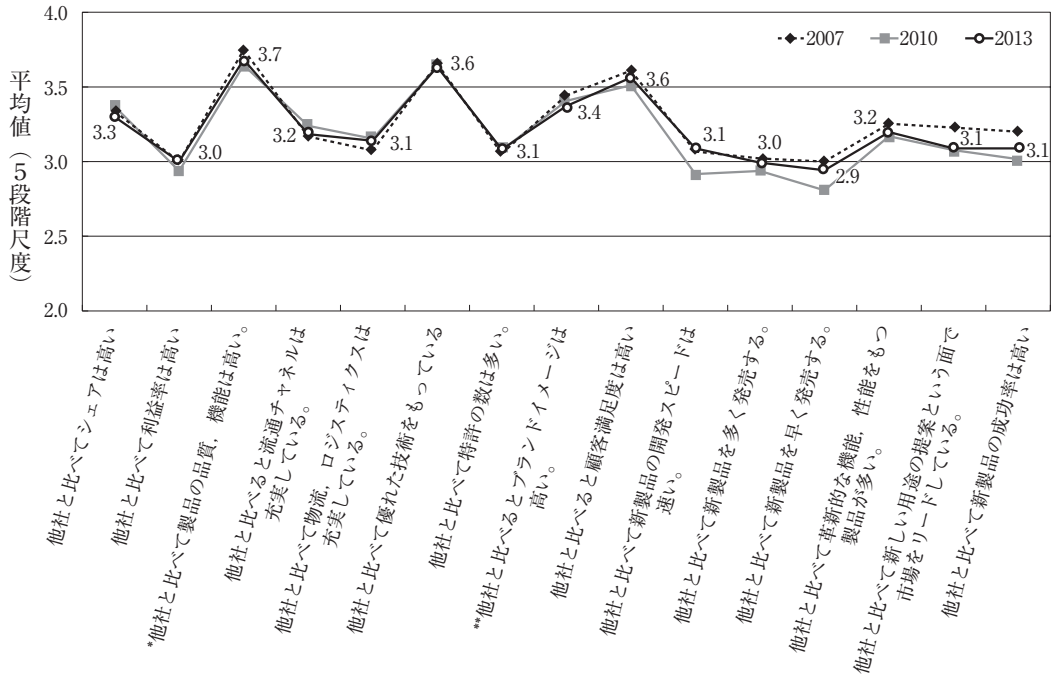


図7 市場情報の収集

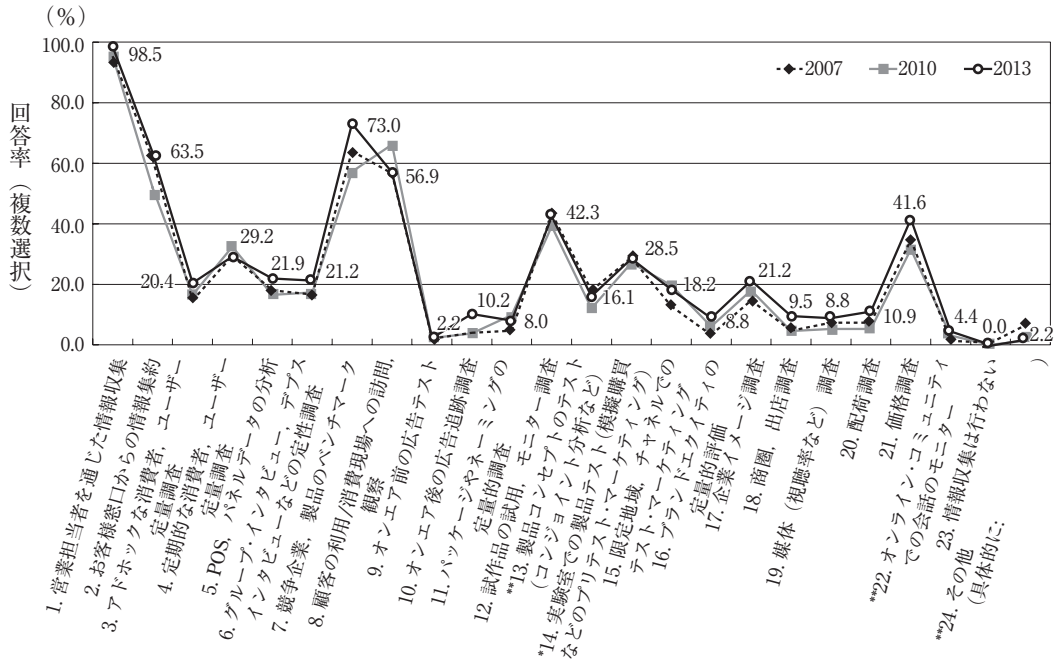


図8 情報の利用, 共有

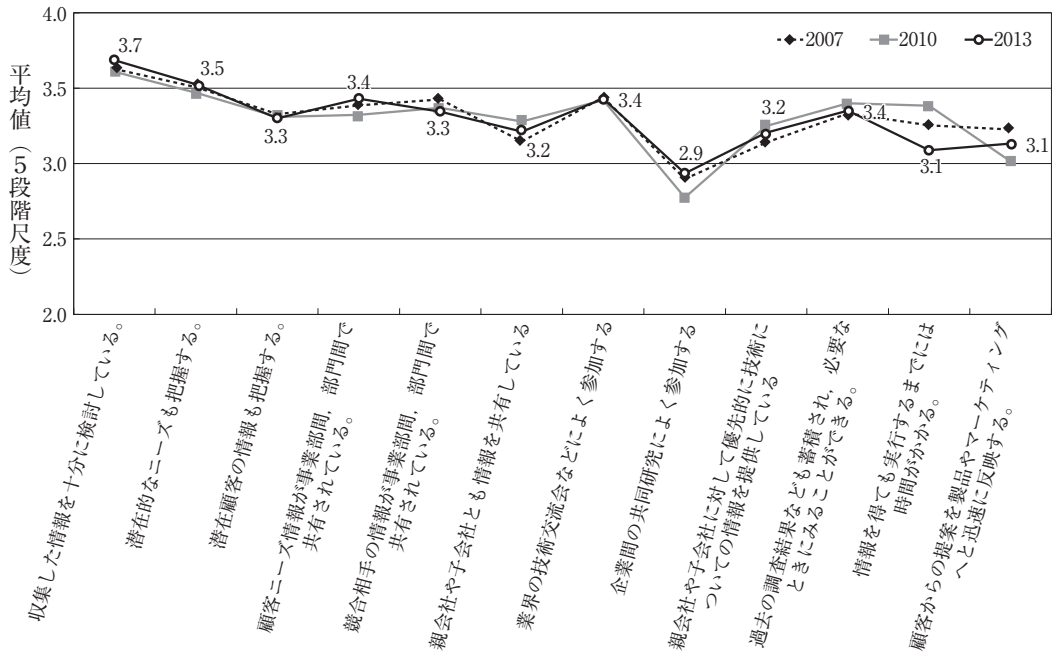
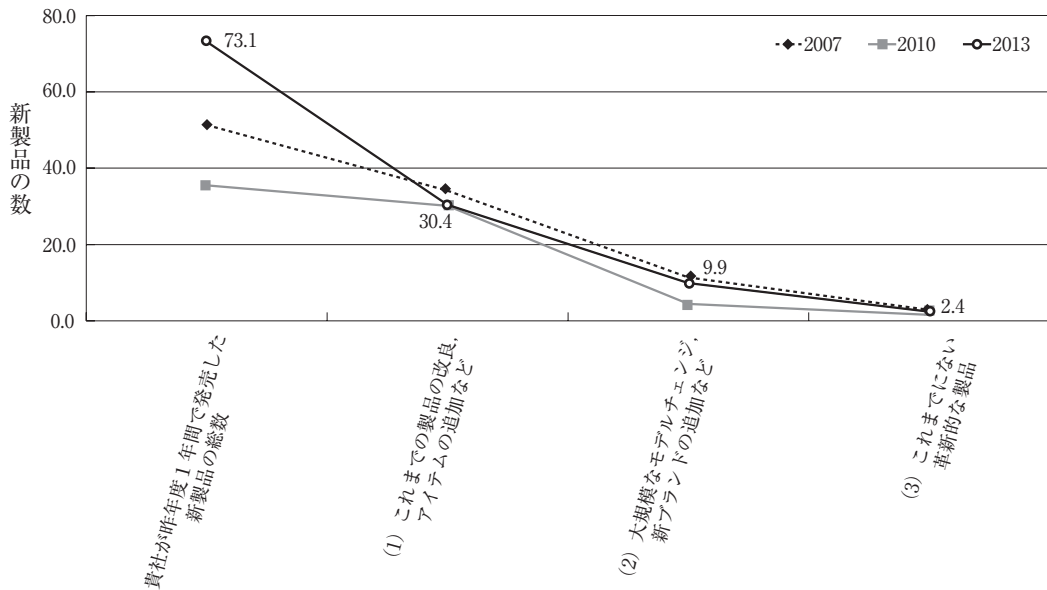


図9a 新製品の開発数



ンジ、新ブランドの追加など」は9.9、「これまでにない革新的な製品」は2.4となっており、革新的な製品の開発の難しさがわかる。また、それぞれのうち成功したものの数は、発売したものの2分の1にも満たないことがわかる。

#### (2) 製品開発のきっかけ (図10)

2008年以降、新製品開発のきっかけについて質問している。「消費者、顧客ニーズの変化、それへの対応」「競合相手への対抗」「消費者、顧客からの要望/提案」「営業/販売現場からの要望」などが特に高くなっており、開発者以外からの要望が開発のきっかけとなることが多いようである。

一方、「規制緩和」「流行や計画的な陳腐化を行うため」「生産現場(工場稼働率向上のため)」が低いことから、開発はこれらの環境の変化や社内外の要請に対応するために行われるわけではないことがわかる。また、「社内での公募など公式な提案」と「社員の思い入れや熱意など非公式な提案」の両項目が低いことから、社内での新製品への提案活動はあまり活発ではないことがわかる。これらについては、時系列での変化はみられない。

#### (3) 導入されている製品開発のツール (図11)

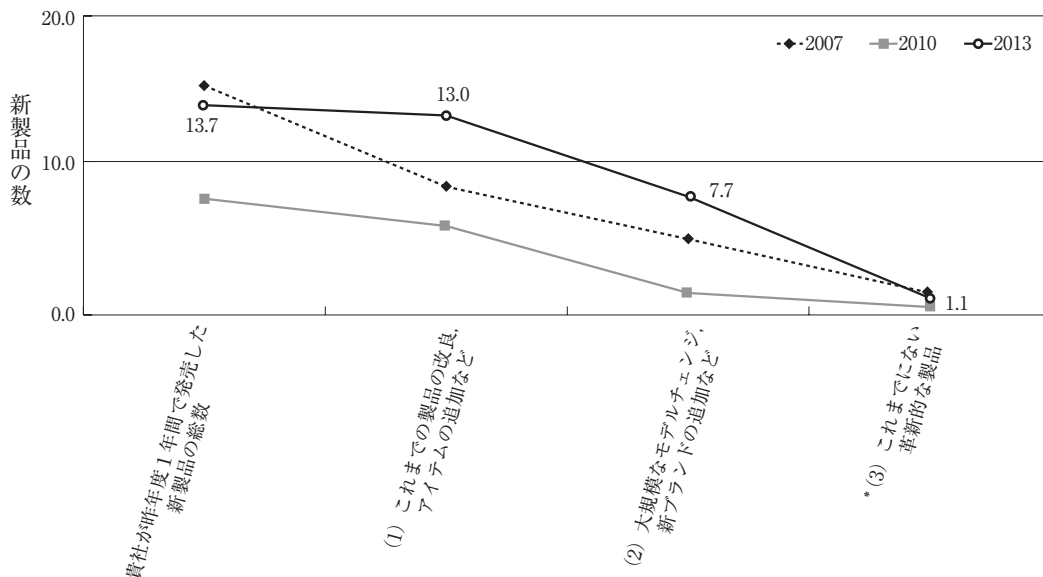
製品開発がどのように行われているかを知るために、用いるツールについて質問した。「CAD(コンピュータによる設計)」「CAE(コンピュータ上での試作、シミュレーション)」が5割以上の企業で用いられている。ただし、「試作品の作成による外観などのチェック」「試作品の利用による問題発見」も7割以上の企業で行われており、情報化は進んでいるが、試作品も重要であることがわかる。時系列では、「遠隔会議システム」の利用は増加傾向にあり、これらインフラの導入が進みつつある。

#### (4) 製品開発のプロセス (図12a, b)

製品開発プロセスについては、開発の進め方、開発中のニーズ情報および技術情報の利用状況、開発のための組織(メンバーの役割分担やリーダー)、手順、期限や目標の設定などについて質問した。

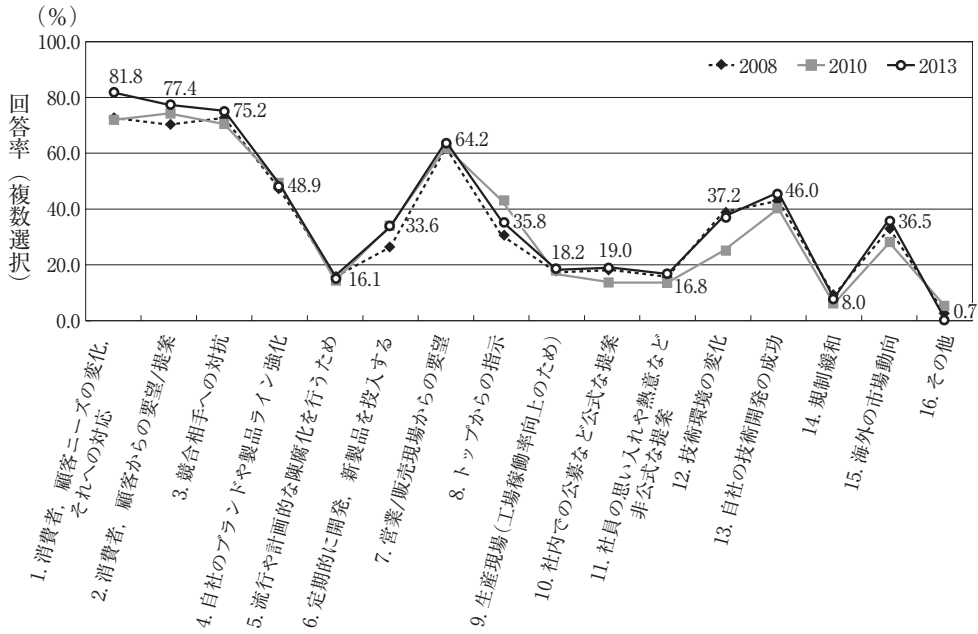
Clark and Fujimoto (1991) は日本の自動車企業の開発体制の特徴として、複数の作業が並行して行われる「コンカレント開発」、メンバーが複

図9b 新製品の成功数



注) 無回答があるため、項目によってサンプル数は異なる。開発した製品数が2000を越える企業が3社あったがはずれ値として、この集計からは除外した。

図10 製品開発のきっかけ



注) この設問は2008年度から設定した。

図11 導入されている製品開発のツール

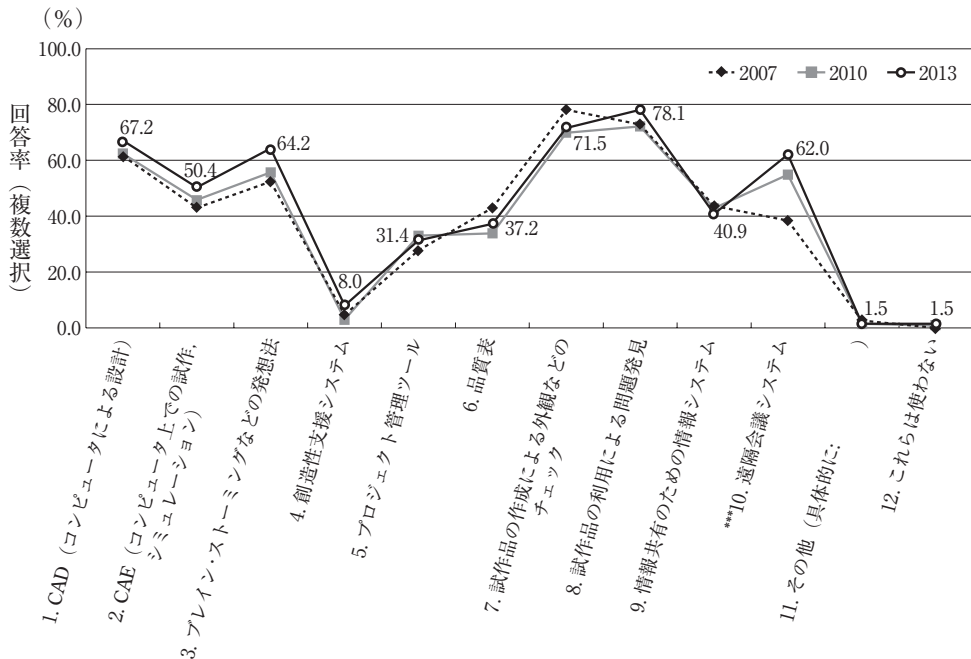


図12a 製品開発のプロセス (その1)

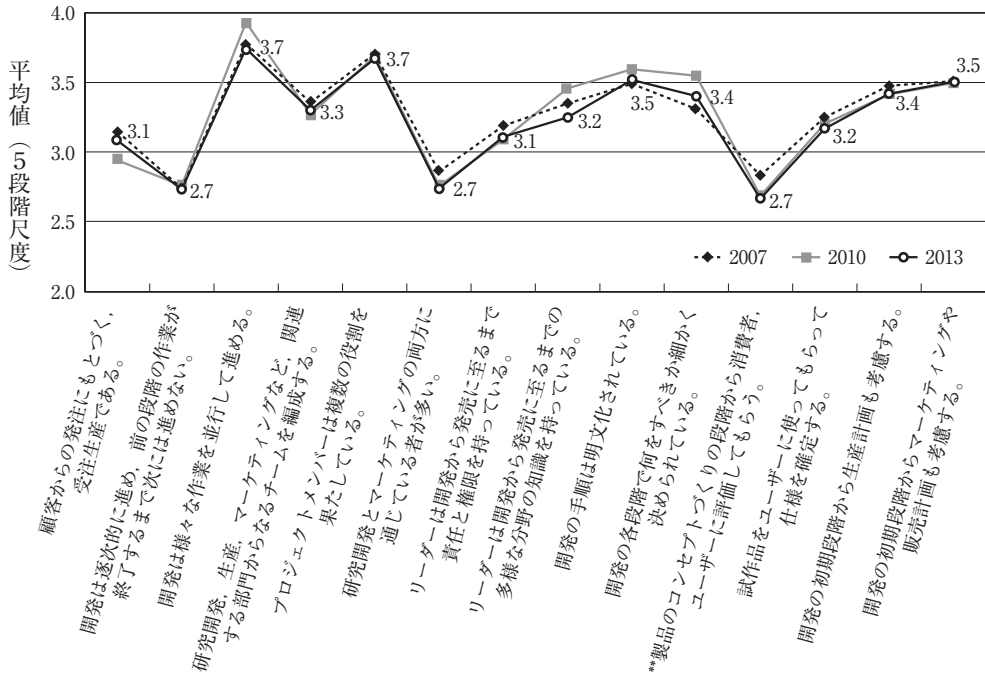
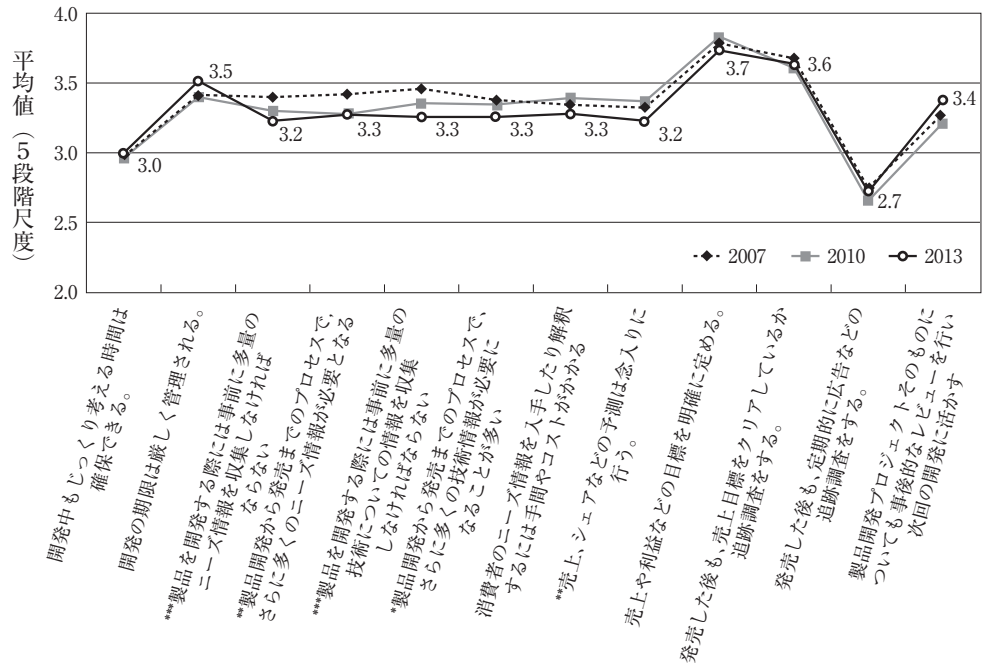


図12b 製品開発のプロセス (その2)



数の機能を果たす「多重の役割分担」、多岐にわたる分野についての知識と権限をもつ「重量級プロジェクト・リーダー」などを挙げている。

「開発は様々な作業を並行して進める。」「プロジェクトメンバーは複数の役割を果たしている。」が高くなっており、同時に複数の作業が進められ、かつ一人が複数の役割を果たすというコンカレント型の開発が行われていることがわかる。一方、「リーダーは開発から発売に至るまでの多様な分野の知識を持っている。」と比べると、「リーダーは開発から発売に至るまで責任と権限を持っている。」は低くなっており、権限は比較的与えられていないようである。「開発の初期段階から生産計画も考慮する。」「開発の初期段階からマーケティングや販売計画も考慮する。」というフロントローディング型の開発 (Thomke and Fujimoto 2000) であることもわかる。ただし、「研究開発とマーケティングの両方に通じている者が多い。」の平均値は低い。これら日本企業の開発の特徴、強みが失われつつあるのかも知れない。

「売上や利益などの目標を明確に定める。」だけでなく「発売した後も、売上目標をクリアしているか追跡調査をする。」といった形で発売後についてもフォローしている。ただし、「発売した後も、定期的に広告などの追跡調査をする。」の平均値は低くなっており、最終的な目標についてはフォローしているものの、それに至るマーケティング・ミックスレベルでの追跡が行われていないことがわかる。

「試作品をユーザーに使ってもらって仕様を確定する。」と比べて「製品のコンセプトづくりの段階から消費者、ユーザーに評価してもらう。」の平均値は低く、時系列でも低下傾向にある。ユーザーとの関係は希薄化しており、外部を活用するというオープン・イノベーションやユーザー・イノベーションとは逆の傾向となっている。

## 6) ユーザーおよびユーザー・イノベーション (表3, 図13)

von Hippel (1988) は、科学計測機器や産業財について、ユーザー企業がイノベーションの源泉となっていることを示した。その後、オープンソース・ソフトウェアやスポーツなど、より一般

的なユーザーがイノベーションの源泉となることが示されている (von Hippel 2005)。

ユーザー・イノベーションの発生について、「(貴社の業界では) ユーザーが実際に新しい製品を実現することがある」と、別の設問として、「Q9 貴社のユーザーが、新しい製品をつくったりイノベーションの源泉となったりすることはありますか?」という設問を設定した (表3)。

それぞれ5段階であるが、業界で広く考えると2割弱、自社の顧客に限定しても10%以上がユーザーによるイノベーションの発生を認知している。

実際、「優れた知識を持つユーザーが多い」「優れた技術をもつユーザーが多い」「極めて先進的なニーズをもつユーザーがいる」など、ユーザーへの評価は比較的高くなっている。「ユーザーに新製品の発売や使い方などについての情報を提供している」「ユーザーに製品の技術を提供している」など、自社からユーザーに与えるだけでなく、「ユーザーからの苦情や喜びの言葉が伝えられることが多い」「ユーザーからの新しい製品についての提案が多い」も高いことから、自社とユーザーとが相互作用していることがわかる。さらに、「ユーザー間での交流」「貴社とユーザーとの交流」とともにインターネットよりも、対面での交流が活発であることがわかる。このように多様な主体が「共進化 (濱岡 2002, 2004, 2007)」していることがわかる。

なお、「ユーザーに開発ツールを提供している」は低くなっていることから、ツールキットの自社ユーザーへの提供は遅れているようである。さらに、2009年から製品開発への顧客参加についての設問を追加した。それぞれ平均値は高くはないが、「ユーザーや顧客が製品開発プロセスに参加することが多い」「ユーザーや顧客と共同で製品開発することが多い」とも増加傾向にある。

ただし、図12aでは「製品のコンセプトづくりの段階から消費者、ユーザーに評価してもらう。」は低下傾向にあった。ユーザーとは共同で開発するが、開発への参加方法を開発の後段階に移行させているようである。

## 7) 企業理念や組織文化 (図14)

企業全体について、リスク志向、社内での公募、



表3 ユーザー・イノベーションの発生に関する設問

(a) ユーザーが実際に新しい製品を実現することがある。

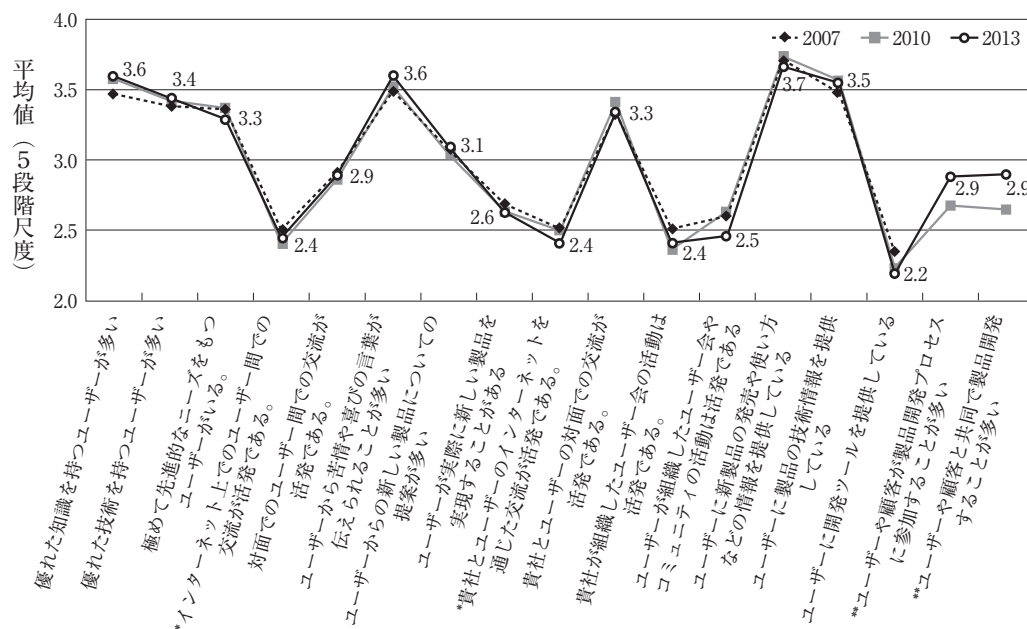
	1.まったく そうではない	2.そうでは ない	3.どちらと もいえない	4.そうで ある	5.まったく そうである	4 + 5	N
2007	10.0	34.7	34.0	19.3	2.0	21.3	150
2008	9.8	26.0	43.9	18.7	1.6	20.3	123
2009	13.6	35.0	35.9	14.6	1.0	15.6	103
2010	14.7	33.3	27.9	21.7	2.3	24.0	129
2011	13.2	36.4	28.1	21.5	0.8	22.3	129
2012	16.8	34.9	26.8	19.5	2.0	21.5	149
2013	16.8	31.4	31.9	19.8	1.7	21.5	137
全体	12.9	33.9	32.3	19.2	1.7	20.8	920

(b) 貴社のユーザーが、新しい製品をつくりたりイノベーションの源泉となったりすることはありますか？

	1.まったく そうではない	2.そうでは ない	3.どちらと もいえない	4.そうで ある	5.まったく そうである	4 + 5	N
2007	33.1	28.5	30.4	7.3	0.7	8.0	151
2008	14.5	36.3	33.1	15.3	0.8	16.1	124
2009	17.5	42.7	28.1	10.7	1.0	11.7	103
2010	15.8	39.1	31.6	9.8	3.8	13.6	133
2011	14.0	52.1	25.7	6.6	1.7	8.3	133
2012	24.8	43.0	19.5	9.4	2.7	12.1	149
2013	27.7	35.8	20.5	13.1	2.9	16.0	137
全体	20.6	41.7	26	9.7	1.8	11.8	920

\*) 2007年は、具体的にどのようなイノベーションかを記述してもらった。他の年と傾向が異なるのは、そのためと考えられる。

図13 ユーザーおよびユーザー・イノベーション



注) 「ユーザーや顧客が製品開発プロセスに参加することが多い」「ユーザーや顧客と共同で製品開発することが多い」は、2009年から設定した項目である。

マーケティング行動や顧客対応の一貫性、グループ企業、経営の方向性とその共有、長期的志向、社内でのコミュニケーション、社会への貢献、社会からの信頼について回答してもらった。

「経営の方向性をトップが明確に示している。」「経営の方向性を社員が意識している。」がともに高くなっている。日本企業の特徴として、本部の戦略の不在と現場の強さが指摘されるが、そのような見方に疑問を投げかける結果である。加護野ら（1983）は日本企業の特徴として集団志向によるコンセンサス重視を指摘した。ここでも「組織の調和、コンセンサスが重視されている。」が高くなっているが、「個人の主体性が重視されている。」も比較的高くなっており、単に集団志向であるのではなく、社員個人の能動性が重視されていることがわかる。

また、「貴社は顧客や取引先から信頼されている。」「貴社は社会からも尊敬されている。」の2項目の平均値は高く、自社を信頼されている企業であると評価していることがわかる。

8) 破壊的イノベーション

(1) 破壊的イノベーションの発生状況 (図15)

Christensen (1997) は、当初は性能が劣るため大きな市場では相手にされないが、小さな市場で受け入れられ、その後の技術進化によって大きな市場を得ることになる「破壊的イノベーション (disruptive innovation)」の存在を指摘した。2013年度はこれについての質問を設定した。

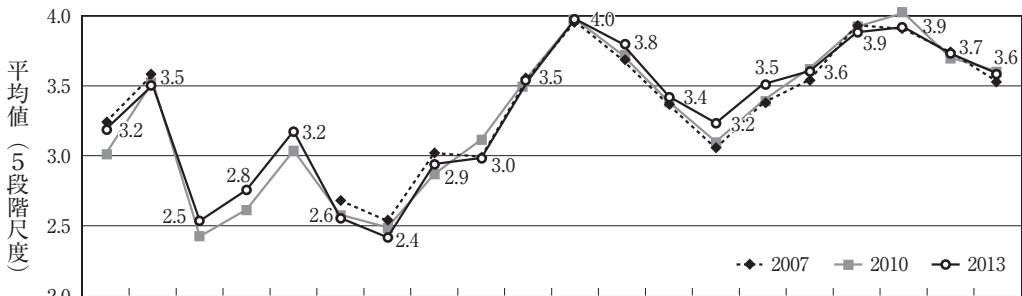
自社が破壊的イノベーションを導入するかについて質問したところ、「4.よくある (2.9%)」,

8) 以下のように説明し、回答して頂いた。

既存製品の性能、品質などを向上させる「漸進的イノベーション」に対して、以下の特徴をもつ「破壊的 (disruptive) イノベーション」の存在が指摘されています。

当初は性能が劣り、主要な顧客のニーズは満たさないが、価格の安さ、小ささなどによって一定の顧客ニーズを満たす。その後の性能の改善により、主要な顧客のニーズも満たせるようになり、結果として大きな市場を獲得する。以

図14 企業理念や組織文化



失敗をおそれない社風である  
 既存製品とはまったく異なる製品を開発できる雰囲気である  
 これまでとはまったく異なる製品を発売することが多い  
 製品の発売は他社よりも速い  
 既存製品とラディカルに異なる技術に基づく新製品開発や新規プロジェクトの投入について社内公募が行われている  
 \*\*必要な人材を集めるための社内公募制度が活用されている  
 製品、価格、広告など一貫性のあるマーケティングを行っている  
 顧客や取引先からの提案や苦情について、人や部門による対応のばらつきはない  
 トップが変わっても変わらない経営や行動の原則がある  
 経営の方向性をトップが明確に示している  
 必要な知識、情報を社内共有、問いかけることができるシステムがある  
 他の社員の研究や課題解決を支援することが奨励されている  
 個人の主体性が重視されている  
 組織の調和、コンセンサスが重視されている  
 \*\*貴社は顧客や取引先から信頼されている  
 貴社は顧客や取引先からも公正な企業だと評価されている  
 社員は貴社の社員であることに誇りを持っている  
 貴社は社会からも尊敬されている

「3.ある(12.4%)」「2.まれにある(39.4%)」をあわせると合計54.7%となった。一方、他社による破壊的イノベーションについては、「4.よくある(3.6%)」「3.ある(14.6%)」「2.まれにある(41.6%)」となった(合計59.8%)。このように「まれにある」を含めると過半数の企業もしくは業界で「破壊的イノベーション」が導入されていることになる。ただし、記入して頂いた「自社による破壊的イノベーション」の例をみると、既存製品の低価格化、もしくは品質や機能を低下させた製品の導入も含まれていることに注意が必要で

▼ 下では製品の例を示しますが、サービス、業態などでも同様のことが生じています。

例1 ハードディスク市場では、5インチが主流であり、スピード、容量も優れていた。3.5インチのハードディスクがその後投入されたが、スピード、容量も劣っていたため主な顧客は利用しなかったが、性能の向上、ノートパソコンの成長などによって、その後、大きな市場を獲得した。

例2 コピー市場はオフィス用が主流で、スピードや解像度を競っていた。そこに、性能はさほど高くなくとも低価格な家庭用コピーが発売され、大きな市場を獲得した。

ある(44社中8社)。

(2) 誰が破壊的イノベーションを導入するのか?(図16)

他社が「破壊的イノベーション」を導入することが「2.まれにある」～「5.多くある」と回答した82社には、さらに参入企業や対抗戦略を回答して頂いた。

破壊的イノベーションを導入するのは、「2.その市場の既存企業82.9%」「1.新興企業31.7%」「3.他市場からの新規市場参入25.6%」の順となっており、既存企業による割合が高くなっている。

(3) 破壊的イノベーションへの対応(図17)

他社が破壊的イノベーションを投入した際の対応としては、「1.自社の既存製品の強化72.0%」「2.破壊的イノベーション市場(製品)への参入48.8%」のように正面で対抗するケースが多くなっている。これらと比較すると、「4.既存製品や破壊的イノベーションとも異なる製品の開発31.7%」「3.新しい市場の開拓23.2%」のように他の製品・市場への展開の割合は低くなっている。

(4) 破壊的イノベーションの規定要因(表4)

ここまでに見た破壊的イノベーションの発生や

図15 自社と他社による「破壊的イノベーション」の導入状況

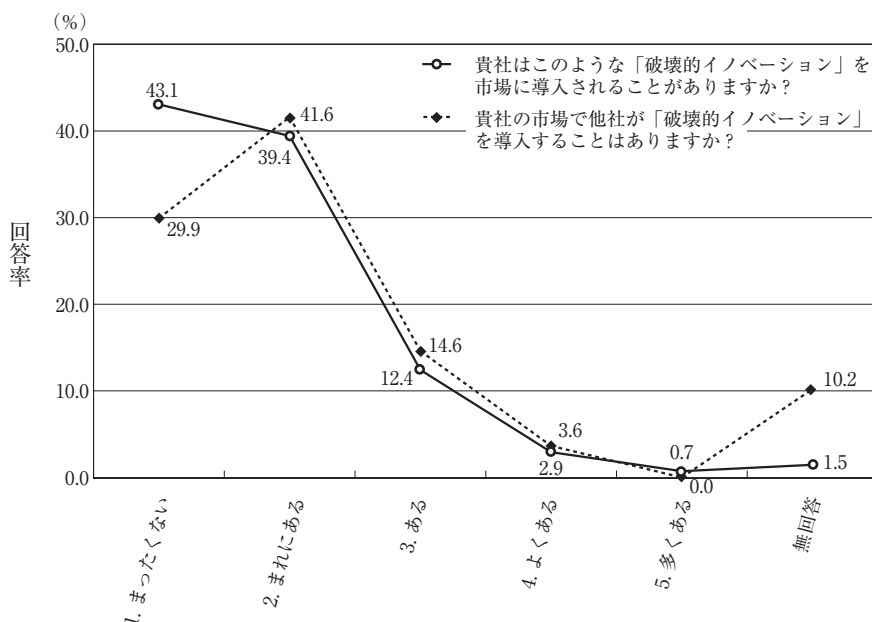
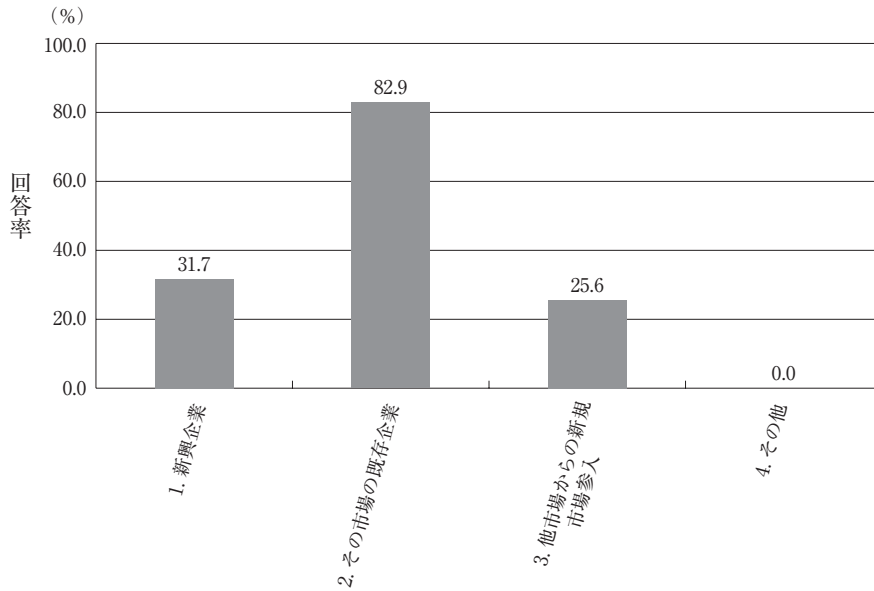
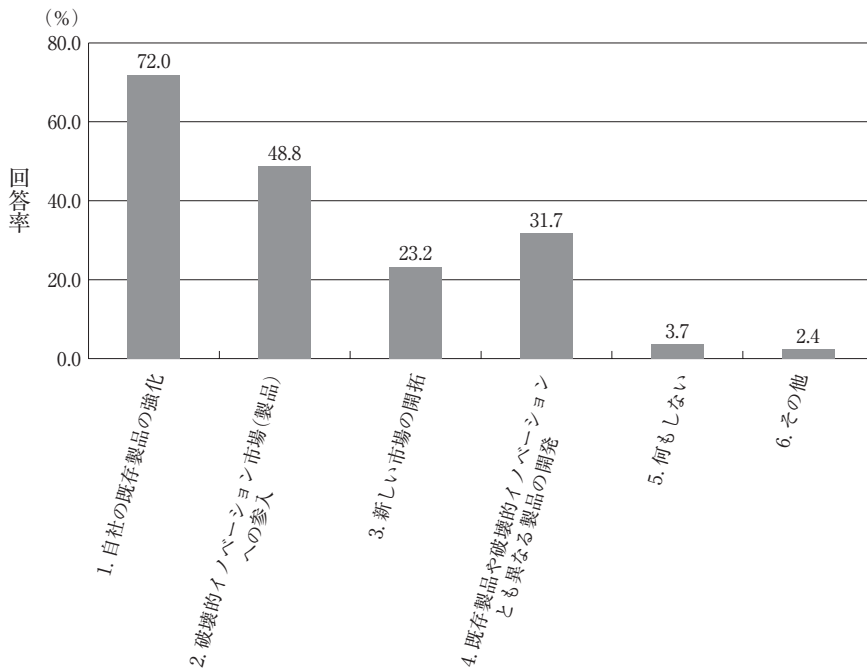


図16 「破壊的イノベーション」を導入する企業



注) 「SQ1 どのような他社が導入するのでしょうか?あてはまるものをお選び下さい(○はいくつでも)。」への回答(N=82社)。

図17 他社の「破壊的イノベーション」への対抗戦略



注) 「SQ2 貴社はどのように対応されるのでしょうか?あてはまるものをお選び下さい(○はいくつでも)。」への回答(N=82社)。

対応状況を把握するために、自社が投入する程度、他社が投入する程度、他社が投入した場合の対応策を従属変数とした探索的分析を行った。説明変数は、「(自社を取り巻く) 市場環境」「自社の能力」<sup>9)</sup>「コントロール変数」に大別して、表4にある変数群を用い、ステップワイズ分析で変数を絞り込んだ。

破壊的イノベーションを投入する企業(「自社が投入」の列)の特徴としては、「技術的強み」「(製品の)品質」「リスク志向」が正で有意であり、自社のこれらの強みを活かした破壊的イノベーションを投入していることがわかる。業界としては「窯業」「電気機器」で多く、「非鉄金属及び金属製品」で少ない。

他社による投入については、「需要の変動」「競争」がともに正であり、変動や競争が激しい市場ほど他社による破壊的イノベーションが投入されやすいといえる。業界ダミーについては、「自社が投入する」場合とほぼ同じ変数が有意となっている。

他社が破壊的イノベーションを投入した場合の対応のうち4つについて、同様の分析を行った。「自社の既存製品の強化」については、「(市場における) 需要の変動」が正、「技術的強み」が負で有意となった。自社の技術的な強みを活かすのではなく、需要の変動に適応するタイプの企業がこのような対応をしていると解釈できる。「破壊的イノベーション市場(製品)への参入」については、市場環境や自社の能力は有意となっておらず、「精密機械」という業界の特色を反映した戦略といえる。「新しい市場の開拓」「既存製品や破壊的イノベーションとも異なる製品の開発」については、「戦略の一貫性」が有意となっている。より能動的な対応には、技術戦略から経営戦略にいたる一貫性が重要なのであろう。

## 5 まとめ

本稿では、2013年11月に行った「製品開発についての調査」に関して、2007年からのトレンドの有無を検定し、単純集計の結果をまとめた。まず、回答企業の分布などが異なり、7年とも継続して回答した企業は2社であるにも係わらず、設定した250項目のうち、有意なトレンドがあったのは27項目のみであった。このことは、ここに紹介した結果が広く日本企業に共通する傾向であることを意味している。

一方、変化した項目からは、「自社の技術的な強みの低下」「社内での情報共有、一貫性の後退」「ユーザーとの関係の弱まり」「開発プロセスでの情報収集活動の低下」などの問題が重要化していることがわかった。厳しい環境の下で、情報共有、柔軟な開発プロセス、優秀なユーザーとの連携といった日本企業の強みであった特徴が失われつつあるのかもしれない。

今後、製品開発パフォーマンスの規定要因についての分析や、財務データと関連づけた分析も行う予定である。

## Acknowledgement

本研究は2011-2014年科学研究費補助金 基盤研究(C)「オープン化時代の研究開発と製品開発(課題番号23530541)」を受けて行われた。回答頂いた企業の皆様にも深謝する。

9) 「(自社を取り巻く) 市場環境」「自社の能力」に含まれる変数群については、それぞれ5段階の設問を合成して作成した。いずれも $\alpha$ 係数は0.6よりも高い。

表 4 破壊的イノベーションの規定要因

	破壊的イノベーションの投入		他社の破壊的イノベーションへの対応				既存製品や破壊的イノベーションとも異なる製品の開発			
	自らが投入		自社の既存製品の強化		破壊的イノベーション市場(製品)への参入			新しい市場の開拓		
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値		係数	t 値	
切片	-0.97	-1.97 *	-7.82	-2.48 *	4.16	2.08 **	-23.16	-3.03 ***	-7.61	-2.96 ***
市場環境	0.06	1.46	1.49	3.61 ***	-0.26	-1.57	0.48	1.42	0.33	1.78 *
自社の能力	0.13	2.14 **	0.43	1.67			-0.83	-1.77 *		
	0.12	1.72 *	-0.78	-2.13 *			1.17	1.79 *	0.48	1.76 *
	0.08	1.71 *					1.14	1.95 *		
コントロール変数			-3.66	-2.54 *			5.72	2.51 **	2.12	1.83 *
			26.90	0.01					1.55	1.94 *
			-1.62	-1.37			2.76	1.98 **		
			-2.37	-1.50					-18.09	-0.01
			21.11	0.00			4.50	2.14 **		
			-2.06	-1.68			3.30	1.73 *		
			-0.38	-2.14 **			-4.27	-2.45 **		
			0.59	3.76 ***			3.01	1.91 *		
									1.53	2.43 **
			-3.22	-2.69 **			-2.56	-1.42		
							4.74	1.56		
							-3.71	-1.75 *		
							7.12	2.78 ***		
							0.59	1.48		
適合度指標	R <sup>2</sup>	0.298	0.12	3.15 ***						
	修正 R <sup>2</sup>	0.260	0.382							
	AIC		0.333							
サンプル数		134	134	82	82	82	82	82	82	82

注) \*\*\* : 1 %水準で有意 \*\* : 5 %水準で有意 \* : 10%水準で有意

## 参 照 文 献

- Aral, S., E. Brynjolfsson, and M. Van Alstyne (2012), "Information, Technology, and Information Worker Productivity," *Information Systems Research*, 23 (3-Part-2), 849-67.
- Bartel, Ann, Casey Ichniowski, and Kathryn Shaw (2007), "How Does Information Technology Affect Productivity? Plant-Level Comparisons of Product Innovation, Process Improvement, and Worker Skills," *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4), 1721-58.
- Brynjolfsson, Erik (2004), CSK (訳)『インタンジブル・アセット——「IT投資と生産性」関連の原理』ダイヤモンド社.
- Brynjolfsson, Erik and Lorin M. Hitt (2003), "Computing Productivity: Firm-Level Evidence," *Review of Economics & Statistics*, 85 (4), 793-808.
- Chesbrough, Henry (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION——ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産能大出版部, 2004年).
- (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press (栗原潔訳『オープン・ビジネスモデル』翔泳社, 2007年).
- , Wim Vanhaverbeke, and Joel West (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto (1991), *Product Development Performance*. Harvard Business School Press (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年).
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press (伊豆原弓, 玉田俊平太訳『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2000年).
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press (玉田俊平太, 櫻井祐子訳『イノベーションの解——利益ある成長に向けて』翔泳社, 2003年).
- Hamaoka, Yutaka (2010), "Antecedents and Consequences of User Innovation," paper presented at 9th User and Open Innovation Workshop. Sloan Management School, Massachusetts Institutes of Technology, Cambridge, USA. (資料は下記から <http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/>).
- O'Connor, Colarelli, Lois S. Peters, Mark Rice, and Robert W. Veryzer (2000), *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business Press.
- Porter, Michael E. (1982), *Competitive Strategies*. Free Press (土岐坤ら訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1984年).
- Slater, Stanley F., Jakki J. Mohr, and Sanjit Sengupta (2010), "Antecedents to Radical Product Innovation Capability: Literature Review and Implications," Proceedings of Global Marketing Conference Tokyo.
- Takeuchi, Hirotaka and Ikujiro Nonaka (1986), "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review*, Apr.-May (「新たな新製品開発競争」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1986, Jan.-Feb.).
- Tellis, Gerard J., Jaideep C. Prabhu, and Rajesh K. Chandy (2009), "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture," *Journal of Marketing*, 73 (1), 3-23.
- Thomke, Stefan and Takahiro Fujimoto (2000), "The Effect of 'Front-Loading' Problem-Solving on Product Development Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 17 (2), 128-42.
- von Hippel, Eric (1988), *The Source of Innovation*. Oxford University Press (榊原清則訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社, 1991年).
- (1994), "'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management Science*, 40 (4 (April)), 429-39.
- (2005), *Democratizing Innovation*. MIT Press (サイコム・インターナショナル訳『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス, 2005年).
- and Ralph Katz (2002), "Shifting Innovation to Users via Toolkits," *Management Science*, 48 (7), 821-33.
- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博 (1983)『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.
- 川上智子 (2005)『顧客志向の新製品開発』有斐閣.
- 榊原清則 (2006)『イノベーションの収益化』有斐閣.
- 張育菱, 高田英亮, 濱岡豊 (2007), "グローバルな研究開発とマーケティングに関する調査: 単純集計結果." 慶應義塾大学商学部 濱岡研究室 ディスカッションペーパー

- <http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/>.
- 張也, 森岡耕作, 佐藤和興, 林夙宣, 結城祥, 濱岡豊 (2007), “イノベーションと製品開発に関する調査: 単純集計結果,” 慶應義塾大学商学部 濱岡研究室ディスカッションペーパー  
<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/>.
- 濱岡豊 (2002), “アクティブ・コンシューマーを理解する,” 一橋ビジネスレビュー, 50 (3), 40-55.
- (2004), “共進化マーケティング: 消費者が開発する時代におけるマーケティング,” 三田商学研究, 47 (3), 23-36.
- (2007), “共進化マーケティング 2.0: コミュニティ, 社会ネットワークと創造性のダイナミックな分析に向けて,” 三田商学研究, 50 (2), 67-90.
- (2010a), “製品開発についての調査2009 3年間の変化動向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 53 (5), 27-42.
- (2010b), “日本企業の研究開発/製品開発の動向: 3年間の時系列調査の結果より,” 研究・技術計画学会, 亜細亜大学.
- (2011a), “製品開発に関する調査2010 4年間の変化傾向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 54 (2), 85-106.
- (2011b), “イノベーションの源泉の規定要因,” 研究・技術計画学会, 山口大学 (10月15-16日) (予稿および報告資料は下記にて公開。  
<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/>.)
- (2012a), “研究開発に関する調査2011 5年間の変化傾向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 55 (2), 63-86.
- (2012b), “製品開発に関する調査2011 5年間の変化傾向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 55 (3), 59-80.
- (2013a), “研究開発に関する調査2012 6年間の変化傾向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 56 (1), 75-98.
- (2013b), “製品開発に関する調査2012 6年間の変化傾向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 56 (2), 29-49.
- (2013c) “情報システム, 製品開発プロセス, 組織文化, マーケティング戦略と企業の競争優位性,” FIT 情報科学技術フォーラム, 鳥取大学 (9月4日) (予稿および報告資料は下記にて公開。  
<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/>.)
- (2014), “研究開発に関する調査2013 7年間の変化傾向と単純集計の結果,” 三田商学研究, 57 (1), 43-70.
- 藤本隆宏, 安本雅典 (2000), 『成功する製品開発』有斐閣.
- 馬雅瑾, 紀暁穎, 濱岡豊 (2008), “製品開発についての調査2007 単純集計の結果,” 三田商学研究, 51 (3), 75-89.
- 尤若安, 石塚慧, 濱岡豊 (2009), “製品開発についての調査2008 単純集計の結果,” 三田商学研究, 52 (6), 111-29.
- 尤若安 [慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程]