

日本型企業の新製品開発における阻害要因: 基本思想に基づく仮説の提示 (Hindrance issue in new product development by Japanese firms: Proposal of hypothesis based on fundamental concept)

藤井 誠一
Seichi Fujii¹

Abstract

Japanese firms that aim for long-term stable growth and allocate their resource for that seem to be unsuitable to the environment of recent society with its invisible needs. This study reviews previous studies about new product development of Japanese firms to reveal those features. Additionally, management characteristics of Japanese firms have become clear through the comparison of previous literature with American management. Furthermore, the introduction of American management systems by Japanese firms is likely very dangerous for them. Finally, a hypothesis is suggested that the fundamental concept is based on long-term accumulation.

Keywords: Japanese management, new product development, fundamental concept, long-term, accumulation

長期的に安定した成長をめざし、その糧となる新製品開発に資源を動員してきた日本企業であるが、潜在ニーズが求められる現代社会において、その環境に必ずしも適用できていないように見える。そこで本研究では、日本企業の新製品開発に関わる先行研究をレビューし、その特徴を明らかにした。そして、米国との比較を行った先行研究を取り上げることで明確となった日本企業の経営的特徴から、近年活発に行われてきた米国型の経営手法の導入に伴う新製品開発の阻害要因について、長期志向と蓄積に基づく基本思想²という概念を導き、仮説を提示した。

キーワード: 日本型経営、新製品開発、基本思想、長期志向、蓄積

1. はじめに

米国の企業が株主や経営者に報いることを主たる目的とするのに対し、日本の企業にとって第一の利害関係者はその企業に所属する社員であり、共同体として構成員の生活のために長く生き残ることを目標としており長寿である (Abegglen, 2004; 原文 pp. 10-13、訳文 pp. 27-32)。そして長寿企業³は、環境変化によらず活動が活発であり、その変化に適応する能力が高く (柳原 2000; p.46)、安定的な成長を実現し競争優位をもたらす。そのような能力の発揮は、日本の企業に共通する特徴と優位性となって表れる。たとえば、終身雇用、ゆつくりとした評価と昇進システム、専門的でないキャリアパス、といった人的側面に特徴がある (Ouchi, 1981; 原文 pp. 17-37、訳文 pp. 38-63)。そしてこれらの特徴は、複雑な組織マネジメントによる能力であり他社が簡単に真似できない (藤本 2003、p. 112)、持ち合わせた資源を活用することにより偶発的なイノベーションが発生する (石井 1993)、組織人としての洗練度が高い (Clerk, 1979; Pascale & Athos, 1982; Ouchi, 1981; Abegglen, 2004)、などの利点をもたらす。

このような特性を持つ多くの日本企業であるが、その中でも製造業は長く日本経済をけん引してきた。そして、その発展の早い時期から加工貿易として海外との取引が活発であり、多くの製品を輸出してきた。初期は安い労働力を背景としてアジアを中心とした市場への低価格製品によ

¹立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 Email: fujiiis@apu.ac.jp

²詳しくは後述するが、基本思想とは、文化、フィロソフィー、遺伝子に似た概念で、長期に組織内部で醸成されるもので、様々な新製品開発に関わる事項を決定したり、活動する際の基になる考え方であり、日本型企業と米国型企业ではこの基になる考え方が全く異なるというのが本研究の主張である。

³長寿企業とは、一般的に創業 100 年以上の企業と定義されている (柳原 2000)。

る進出であったが、生産能力やマーケティング能力の向上に伴い、次第に欧米を中心とした市場へ高付加価値製品を供給するようになった（Yoshino, 1976; 原文 pp. 66-83、訳文 pp. 104-135 ; Kotler et al., 1991; 原文 pp. 6-8、訳文 pp. 17-22）。その結果、英国や米国あるいは独国を次第に追従し、海外に拠点を有する多国籍企業を多く輩出することとなった（吉原 1992; pp. 22-23）。このため日本の製造業は、新興国の台頭、円高、生産の空洞化など、世界規模で起こる問題の影響を受けやすい。特に、中国などの東南アジアの台頭や金融危機に伴う米国および欧州経済の停滞など、市場ニーズの変化により、その業績は左右される。このような市場への対応は、新製品という形になって具現化される。日本経済をけん引してきた製造業にとって新製品開発は、企業の業績に大きな影響を与えるだけでなく、競争優位の潜在的な源泉であり、特別な組織編成により社員を1つの目的へと向かわせ、自ら組織を再活性に寄与する重要な活動である（Brown and Eisenhardt, 1995; p. 344）。このように新製品開発の重要性は広く認識され、多くの研究者がさまざまな角度から取り組み、関連する先行研究は膨大である。

第2次世界大戦後高度経済成長を迎えた日本では、戦後のモノ不足を背景として多くの製造業が成長した。しかしバブル経済崩壊後、国内経済が低成長時代を迎えた1990年代以降、その業績は明暗が分かれており、同業他社間の吸収や合併も起こりはじめた。右肩上がりの経済では、モノの供給を主としており市場ニーズがある程度明確であったが、停滞した経済では消費者にさえ自分の欲しいものが分からず、潜在化したニーズの掘り起こしが新製品開発にとって重要となっている。このような潜在ニーズの発掘に有効な手法を見出そうとそれぞれの企業が懸命に取り組み、経営者自らが関与する事例が報告されている（Markham & Aiman-Smith, 2001）。あるいは、Gupta et al. (1986)、Song and Thieme (2006)、Souder (1988) は、新製品開発を推進する組織に焦点を当て、Gruner and Homburg (1999) や Cooper and Kleinschmidt (1996) は新製品開発プロセスが重要であると主張する。

このように市場の大きな転換期を迎えた現代社会において、製造業に要求される新製品開発は複雑さや困難さを増しており、長寿企業が多い日本企業は安定的な業績確保のために有効な施策を模索しはじめている。

Utterback and Abernathy (1975) は、イノベーションには市場に製品を提供することで起こるプロダクト・イノベーションとその製品を生産する過程で生じるプロセス・イノベーションがあることを指摘している（p. 645）が、日本の製造業はこれまでどちらかと言えば、プロセス・イノベーションを得意としてきた。藤本（2004）は、生産現場から見る製造業の経営戦略という意味で、工場の天井裏から見る「高度十メートルの世界」からの視点を重視すると表現している（pp. 11-12）。一方、現在の日本の製造業に求められているのは変化する市場への対応であり、それは潜在ニーズを発掘した新製品開発により具現化される。つまり、プロダクト・イノベーションこそ、重視されなければならない。ところが多くの国内製造業は、いまだにプロセス・イノベーションを重視するあまりマーケティング志向に欠けたり、市場競争型新製品の開発に多くの労力を割いたり、短命で回転率の高い製品に固執したりと、取り組みが遅れている。この要因は、技術が市場をつくるという過去の成功体験に基づく過信、株主偏重による目先の業績重視、事業部任せで部分最適を優先、IT化の進展による分析能力を超える情報の過多などさまざまに挙げられるが、最も大きな要因は、激しい変革の時代におけるプロダクト・イノベーションの成功の形が見つかっていないことにある。

このような問題意識から本研究は、市場は潜在ニーズを発掘する新製品開発を日本の製造業に求めているという現状に目を向け、先行研究から日本企業の新製品開発の停滞要因を探る。これまでも多くの新製品開発成功のメタ研究が行われてきたが、その企業の新製品開発力が高いかど

うかを判断するには一度の成功では不十分である。特に長寿企業の多い日本企業にとっては、時間軸の長さは重要である。高い新製品開発の能力を発揮している企業は、成功と失敗を繰り返しながらも、長きにわたり高い業績を維持しているものと考えられる。そこで本研究では、先行研究をレビューし、米国型経営手法を導入しようとする日本型企業の課題を明らかにした上で、基本思想という一つの枠組みを提示し、その停滞要因に関わる仮説を提示することを目的とする。

その目的のために、まず日本企業と米国企業を比較する先行研究を中心としながら、日本企業の新製品開発について、新製品開発戦略、プロジェクト組織、マーケティング特性の3つのテーマに沿って、その特徴をどのように表現しているのかについて整理する。次に、日本企業の本質に迫るような研究に絞り、どのような性質や傾向を有しているのかについて考察を行う。

この際、二つの理由で1970年代から1990年代にかけて盛んに行われた日本企業と米国企業を比較した研究を多く引用することとする。その理由は、2点ある。まず初めに、長期にわたり観察研究された日本企業の特徴の基本に変化がないと報告されている点である。たとえば、Abegglenは50年間にわたる比較を行い財務面での変化はあるものの人事面での変化は見られないことを主張し (Abegglen, 1958; Abegglen, 2004)、岡本ら (2012) は年功序列制と企業内労働組合は減退の傾向にあり大勢を占めることはなくなったもののなお多数派であり、終身雇用制についてはいまだ主流派であることを突き止めた。さらに、小野 (2013) は、1985年以降活発化した企業文化論から日本企業も含む文化の比較も盛んに行われたが、それらは近年の研究においても、米国の高コンテクストに対して日本の低コンテクスト、あるいは米国の短期志向に対して日本の長期志向、という特徴が変わっていないことを示している (pp. 191-195)。もう一つの理由は、バブル経済崩壊以降日本企業と米国企業の比較という研究が大きく減少し、豊かさや多様性では1970年代から1990年代の研究が勝っているためである。

2. 日本型企業に関する研究

まず本節では日本型企業に関する先行研究をレビューする。これら先行研究では、日本に本社がある企業を日本企業と表現しており、米国企業あるいは中国企業なども同様である。本研究では、日本企業に共通する特性を持つ他国企業の存在にも配慮し、多くの日本企業が共通して有する特性をもつ企業を日本型企業と呼ぶこととする。同様に、多くの米国企業に共通する要素を持つ企業は米国型企業と呼ぶ。これは、Ouchi (1981) がモデル的な日本企業をJ型企業、モデル的な米国企業をA型企業と呼称したことと、同様である。

2-1 新製品開発戦略

米国市場に参入した日本企業の新製品開発戦略について注目したのは、Kotler, Fahey and Jatusripitak (1985) である。彼らは、日本の経済的業績は、集団指向、教育システム、政府と産業の関係、産業グループと商社、厳しい国内の競争、コンセンサス経営、終身雇用、QC サークル、配置転換、労使協調、国内市場擁護、などの複数の要素の組み合わせであることを指摘した。そして、1950 年代後半の自動車メーカーの失敗やソニーのテープレコーダーの経験を取り上げ、競争力とマーケティングの結合が必須だったと述べた (原文 pp. 37-38、訳文 pp. 24-25)。それを実現したのは1970から80年代であり、その新製品開発戦略は、製品種類の拡大、製品の多様化、製品の改良という3つの戦略だった。このうちはじめの製品種類の拡大は、底辺部から中級部、そして上級部へと進む一定方向への拡大路線と、低級化と高級化を同時に出す両方向への拡大であった。次に製品種類の多様化とは、それぞれの型やモデル、つまり製品種類を増やして、市場要求に応じると共に、様々な流通経路や小売店との結びきに成功するものであった。最後に、顧客の

声に耳を傾ける意欲を持つことで、機能を拡大し、故障率を下げ、保証期間を延長し、サービスを強化する、という製品の改良努力を継続した。このような努力は、マーケティング戦略とも結びつき、米国市場への浸透を促進させた（原文 pp. 104-108、訳文 pp. 91-95）。

違った切り口で、製品に焦点を当てたものとして、藤本（2004）の製品アーキテクチャ論がある。彼は、製品の構造と戦略の關係に着目し、米国型企業はシステムの構想力が偏在し知識集約的なオープン・モジュラー型製品が得意である一方、日本型企業は現場の統合力が偏在しオペレーション重視の擦り合わせ型製品が得意である、と比較した（pp. 23-26）。そして、競争力のねじれ現象について、日本型企業はもの造りの組織能力やもの造り現場の実力を測る指標となる裏の競争力は強いが、顧客の購買時の評価基準である表の競争力や収益パフォーマンスになると弱くなり総合的な経営力で劣っていると、日本型企業の現状を分析した（pp. 43-59）。

次に、経営戦略論と管理論を結ぶものとして、藤本・延岡（2006）は組織能力を取り上げた。この中で、経営戦略論について、脅威の少ない市場・産業を選ぶという「位置取り派（positioning school）」と、トヨタ自動車（以下、トヨタと略す）のような日本の優良製造業は独自の強みを持つという「資源・能力派（Resource Based View、以下 RVB と略す）」の、二つの大きな流れが定着している点を指摘している。その上で、“米国の戦略論では産業間の収益差を論じる位置取り派が先行し、企業間の実力差を論じる RBV（資源・能力派）がこれを追う形になった”と、戦略論の展開経緯を明らかにしている（p. 44）。そして、米国の RBV 研究を深めることがより日本企業の強みや戦略の方向性を示すことに貢献すると主張している（p. 54）。

一方、戦略に関わる経営能力を中心に考えたのは、延岡（2002）であった。企業に対して調査を行い、環境の不確実性と業績の關係を分析した結果、不確実性の高い環境におかれた業界では、業務遂行能力だけでは業績が決まらず、むしろ戦略的意思決定能力が重要となることを明らかにした（p. 26）。そして戦略の選択には、戦略と執行を分離せず業務執行を重視する「日本執行型」、戦略と執行を分離せず戦略を重視する「日本戦略型」、戦略と執行を分離し戦略を重視する「米国戦略型」の3つがあるとした（pp. 35-37）。

2-2 プロジェクト組織：統合問題と組織形態

Gerstenfeld and Sumiyoshi（1980）は、1978 年における民間企業の R&D 投資国際比較で、日本企業の GNP 比が最も高いことに注目し、日本と米国の革新性のギャップにつながっているのではないかと、考えた（p. 30）。そして、日本のどこに強みがあるのかを分析した。彼らは日本企業を訪問し、設計者にインタビューした。そして、日本の組織が欧州や米国よりも固定的でなく、流動的であることを知った。そして、米国では統合よりも差別化が強調されるのに、日本では統合と差別化のバランスがとれていることも分かった。そして、需要けん引型が技術駆動型よりも成功の可能性が高いというこれまでの研究の結果を受けて、日本の設計には需要けん引型が内在しており、リスクの少なさが埋め込まれていると考察した（p. 31）。そして、その背景にある経営機能として、リスクの集団責任性、報酬システムとして労働分配率の高さ、企業毎の革新成功の報酬との概念に基づく企業組合、グループとしてのコンセンサスを重視する集団的意思決定、資源の乏しさからくる政府による企業の輸出政策支援、調和や熱狂あるいは終身雇用による忠誠心に基づく文化などを挙げている（p. 32）。

マーケティングと R&D 部門の統合をテーマとして米国企業の実証研究を行った後、日本企業にも同様の調査を行ったのは、Song と Parry（Song & Parry, 1992; Song & Parry, 1993; Parry & Song, 1993）である。彼らは、日本のハイテク企業に焦点を当てて、シニアマネジメントと両機能部門のマネージャーに調査票を送って、有効であった 264 人のマネージャーについて分析を行った。

その結果、両部門の統合に関して次のようなことが明らかになった (Song & Parry, 1993; p. 131)。

- ・ 予算上の情報共有において、公式化は負の相関がある。
- ・ 新製品開発の初期段階での情報共有において、意思決定への従業員の参加は正の相関がある。
- ・ 新製品開発の初期段階での情報共有において、両部門の関係の質は正の相関がある。
- ・ リスクテイク行動へのシニアマネジメント奨励においては、重要性が認められない。

また、米国マネージャーと日本人マネージャーの違いについて、以下のことを発見した (Song & Parry, 1992; p. 95)。

- ・ 米国マーケティングマネージャーに比較して日本人マーケティングマネージャーは、顧客ニーズの分析において、両部門の協働が重要と認識している。
- ・ 米国企業では両部門のマネージャーが別々に“顧客ニーズ分析”を行っているが、日本企業では一緒に実施している。
- ・ 米国に比べて日本の R&D マネージャーは顧客や競合企業に関する情報の必要性について、より強い意識を持っている。
- ・ 日本人マネージャーは、コンセンサスの構築プロセスをゆっくりと行う。
- ・ 日本人マネージャーは、米国人に比べて新製品アイデアについて協働をあまり重視しない。

このような結果から、彼らは先行研究における日本的経営との関連を、次のように述べた。まず、先行研究で報告されたことが裏付けられたとして、シニアマネジメントによるリスクテイクの奨励と共同報酬システムは年功序列や資格をもとにした教育などに現れていること (Song & Parry, 1992; p. 110)、アイデアの共同審査が不活性であるのは日本企業が手続きをあまり明記しないためであること (Song & Parry, 1992; p. 99)、両部門の統合実現度が比較的高いのは一枚岩的経営と関連があること (Song & Parry, 1993; p. 131)、を挙げた。一方では、これまでの研究との矛盾点として、公式化や意思決定への従業員の参加には関係が見られなかったことを示した (Song & Parry, 1993; p. 131)。

Song and Parry (1997) では、フレームワークを設定 (p. 3) し、米国企業と日本企業の新製品開発を比較する研究を行った。その際、プロセスの柔軟性やスピード、あるいはリードタイムや生産性、そして部門間統合といったさまざまな切り口の新製品開発に関する先行研究の結果を取り入れた。調査の結果、日本企業は米国企業に比べて、潜在的市場を養成し、作り上げ、支配するのに長けており、その優位性は、製品差異における優位性を製品パフォーマンスに変換する能力が高いことを示した。彼らは、それまでの研究では見られなかった重要な発見として実践の品質を挙げ、それは米国企業にも共通する要素が見られるとした (pp. 11-12)。

Clerk and Fujimoto (1991) は、新製品開発を新しい企業間競争の原動力ととらえた。そして、その背景となる力として、グローバルな製品セグメントにより国境を越えた競争の激化、細分化された市場と経験を積むことによる洗練されたユーザーの出現、持っている技術をニーズに適合させ良いタイミングで提供することを実現するためのめざましい技術革新の 3 つを挙げている (原文 pp. 1-4、訳文 pp. 18-22)。その上で、日本市場について各セグメントのトップ争いが激しく、製品のバリエーションが多く、首尾一貫性が重視されると分析した。それに伴い、開発段階の重複化と緊密なコミュニケーション (原文 pp. 215-225、訳文 pp. 276-287) と日本企業で見られる重量級プロダクトマネージャー制 (原文 p. 284、訳文 p. 360)、の重要性が増していることを示した。自動車産業を深掘りした研究とは言え、日本市場のニーズ変化から内部の新製品開発をとらえているという意味では、日本企業の個性を示唆する研究として功績が大きい。

同様に開発フェーズの重複を重要な要素の 1 つに挙げたのは Takeuchi and Nonaka (1984) である。彼らは、富士ゼロックス、キャノン、本田技研工業、日本電気、セイコーエプソン（当時エプソン）、ブラザー工業、3M（当時 Minnesota Mining & Manufacturing）、Hewlett-Packard（以下、HP と略す）の新製品開発プロセスを分析し、米国企業にも共通するものとして、日本企業の 6 つの組織的な特徴があることを明らかにした。1 つ目は、広範な自由度と極端な挑戦目標を与えて不安定さを織り込んでおくことである。次は、自律、自己超越、相互作用を備えた自己組織化するプロジェクトチームである。さらに、長期志向である R&D と日々追われるような生産現場とが個々のリズムとグループのリズムが新しい鼓動を生むようなシンクロナイズされた開発フェーズの重複である。4 番目は、縦方向の階層と横方向の機能とで問題解決のための知識を習得するマルチ学習（multi-learning）である。そして、セルフコントロール（self-control）、同僚からの圧力を使ったコントロール（control through peer pressure）、愛のコントロール（control by love）、を持つ“微妙なコントロール（subtle control）”も重要な特徴である。最後に、他の階層や他の機能部門のメンバーに対する得られた知識の移転、である。それらは、ラグビーの試合でチーム内でボールをパスし、フィールドを動いているようであると揶揄している。さらに、続く研究では、触媒としてのシニアマネジメントの存在を強調している（pp. 138-143）。彼らは企業の広い戦略の方向性やゴールを示してキックオフをさせた後は、広い自由度を与えている（Imai, Nonaka & Takeuchi, 1985; pp. 342-344）。このような自由度や裁量は、あらかじめ仕事の内容が決められている米国型に対して、仕事の内容が曖昧である日本型の企業の冗長性を表すものとして、特徴的である（川上 2005; p. 172）。

田端(1984)は、米国企業に対する日本企業の優位性について、製品の機能や品質の特性を顧客要求に合致させる能力の高さや生産性、あるいは品質の高さを挙げた上で、その根本となる組織スタイルが重要であると考えた。そこで、日米企業の組織特性を表 1 の様に整理した（pp. 155-156）。

そして、組織特性が人的資源の固定性に成り立っており、その基盤の強化に長い時間を要することこそ優位性に結びついていると主張した。また、工程間の協力や低位の職務公式化、あるいは集団責任などの特徴により流動的に人を動かすことができる効率性を指摘した（pp. 159-162）。一方では、米国の高度専門化、高度公式化、個人責任は、日本企業の組織特性と対比するものだが、それぞれの両国の追求しようとしている戦略に適合していることと、米国企業の中にも日本企業に似通った組織を持つ企業が存在しているということを、指摘することも忘れなかった（pp. 176-178）。

表 1 日米企業の組織特性 出所：田端（1984）p.1 をもとに筆者作成

	米国企業	日本企業
組織構造		
専門化 （職務の機能的細分化、成員の技能の専門化）	高度	低位
公式化 （職務公式化、コミュニケーションの公式化）	高度	低位
集権化 （決定に対する影響力の情報集中、影響力の総量R）	高度	低位
責任の形態	個人責任	集団責任
組織風土		
価値・情報の共有 （忠誠心/一体感、価値観、情報共有）	低位	高度
組織過程		
意思決定の様式	個人による 専断的決定	集団的意思決定 （集団志向、コン センサス志向）

これに対し、組織上の役割を重視した小原（2007）は、階層的な企業革新活動を体系的に提示した。米国型 PM（Project Management、以下 PM と略す）は、第 1 世代から第 2 世代の PM であり、エンジニアリング能力を中心とし技術システム構築に限定された「クローズドシステムパラダイム」であるとした。一方日本型 PM は、第 3 世代から第 4 世代に相当し、価値創造の仕組みづくりに焦点を当てた「オープンシステムパラダイム」であるとした。そして、日本型におけるより広い統合マネジメントの重要性を明らかにした（pp. 82-83）。この指摘ならびに Takeuchi and Nonaka（1984）のマルチ学習は、新製品開発において中心議題だった横方向、つまり機能部門間の議論だけではなく、縦方向、つまり階層方向の議論の重要性を着想させてくれるものである。

2-3 マーケティングの特性

Lazer, Murata, and Kosaka（1985）は、米国マーケティングと日本マーケティングの違いを明らかにするために、マーケティング理論の発展のステージ、政府と競争、マーケティングの組織と意思決定ならびに戦略について、先行研究のレビューと考察を行った。その中で、日本は西洋的発想とアプローチを喜んで受け入れたが、日本の西洋化ではなく、米国マーケティングの日本化を起こしたと指摘している。そして、マーケティング活動、意思決定、経営者、市場について次のように表している。まず、日本企業のマーケティング機能定義はゆるやかである一方、全てのマネージャーと経営者がマーケティング活動に参加していることを挙げている。次に意思決定においては、必ずしもボトムアップではなく、どの層からも起案し意見を表明することができ、コンセンサスを構築する機会を設けている。そして経営者は、マーケティングのゴールを設定したり、戦略を決定する時に、直感的で、主観的で、意思疎通を重視し、人間関係志向の傾向を持っている。最後に、日本の消費者の特徴においては、好みにうるさく要求が強い、電気製品のような製品が好きである、小型化と効率化にこだわる、保守的で品質を重視するという 4 つの特徴を挙げている。このため日本企業はこれらの要求に応えることで力を付けた。そして、米国企業が消費者や市場を無視してきたことで、自分たちが作り上げた市場にこのような能力を持つ日本企業を招き入れたようなものであることを主張した（pp. 79-80）。

さらに、マーケティングの研究者である石井（1993）は、マーケティング・マネジメントの違いを明らかにした。米国企業は、資源を機敏に補強したり、取り除いたりするとしている。つまり、まず目的ありきの目的合理性に基づくものであると述べている。一方日本企業は、長期にわたる強力な拘束力をもつ契約関係で資源を固定化させるとしている。つまり、資源ありきの資源先行型と特徴づけている（pp. 165-180）。

2-4 新製品開発における日本型企业の特徴：まとめ

このような日本企業の新製品開発に関する様々な研究は、2 つのことを気付かせてくれる。まず、新製品開発の何にテーマを当てたかにより多少なりとも違いが見られ、これらを並べて比較しても切り口が定まらないことである。たとえば、マーケティングと R&D 部門の統合をテーマにすれば、その構成要素である統合の認知度と実現度、そしてそのギャップという要素が絡んでくるため状況を複雑化させ、把握が困難になる（Song & Parry, 1992; Song & Parry, 1993; Parry & Song, 1993; Song & Thieme, 2006）。一方、Clerk and Fujimoto（1991）のようにプロジェクトのパフォーマンスに焦点を絞ると、新製品の成功の尺度が市場での成功というマーケティングにとって重要な外部評価の要素が薄らぎ、リードタイムや生産性が重視される。Song and Parry（1997）は、新製品のパフォーマンスを尺度とすることで、部門間の統合問題にプロジェクトパフォーマンスや部門間統合の問題を取りこむことを妥協と表現している（p. 3）。次に、新製品開発の成功と個々の要素

との相関関係は明らかになるものの、それが全体としての企業の成長とどのように結びつくのか、漠然としていることである。もちろん、個々のプロジェクトの成功は累積され、企業の成長につながることは言うまでもないと思われるが、多くの小さな成功の集積よりも数少ない大きな成功の方が企業の成長につながる可能性も否定できない。本研究のテーマである長期業績との関わりを確認するには、プロジェクトの新製品開発の成功要因だけを考察しただけでは、情報不足と言わざるを得ない。このため、結果として日本企業の特徴という本質に迫ることができていない。もう少し俯瞰した視点を与えるような考察が必要と考えられる。そこで、次節では日本企業の本質的特徴をテーマとする研究を取り上げ、レビューし考察する。

3. 日本型企業の本質的特徴

日本企業は、1960年代から70年代にかけて目覚ましい発展を遂げ、80年代にはついに世界ナンバーワンとして祝福を送られる（Vogel, 1979）までに成長したため、70年代から80年代にかけては、盛んに米国人の研究者による日本企業の本質をあぶりだそうとする努力が払われた。

明治以降における日本企業の海外進出の歴史を研究した Yoshino (1976) は、多国籍化する流れをとらえて、日本的経営が海外でどのように展開しており、課題は何かを調査した。その中で、2000年以上の小さな島国に閉じこもったことによる一民族化した結果として、日本社会の大きな特徴を3つ挙げている。それらは、均質性（homogeneity）、集団志向、ピラミッド型の階層性である。これらが工業化において、うまく機能したと評価している。その結果として、終身雇用制と企業との一体感に基づく、個人と企業との間の特殊な関係、集団の生産性を高める日本的リーダーシップ、年功序列と一定ペースの昇進に基づく報酬システム、“稟議”と“根回し”を基本とする意思決定システム、言語に依らない“以心伝心”のコミュニケーションという定着化したシステムを挙げている（原文 pp. 162-167、訳文 pp. 248-256）。その上で、海外における日本的経営の問題点として、親会社と子会社の強い上下関係、職務規定の曖昧さ、非公式な話し合いに基づく意思決定、海外派遣による管理者意欲の低下、現地消費者や流通機構などよりも親会社の意向の優先、などを挙げている（原文 pp. 169-173、訳文 pp. 261-268）。

Vogel (1979) は、日本を米国の鏡（a mirror for America）と位置づけた。その理由として、まず論理的に考えられる自らの伝統的な制度を調べて、再構築したことを挙げている。それは現代的な他国の制度の長所と短所を分析して、誰も経験したことのない制度を新しく構築したプロセスの結果であり、詳細を見ると米国も含む現代制度が反映されている。次に、唯一西洋ではない産業化された最も典型的な民主主義国家であることを理由としている。その際に日本固有の異なる伝統と結び付けられたことは、今後工業化する国々の例として米国にも参考になる。3つ目は、日本が米国も近い将来悩まされるだろう環境、エネルギー、貿易などの問題のパイオニアである点である。この解決策として、政府のリーダーシップを発揮した対応の重要性を指摘している（pp. 4-8）。最後に日本制度（Japanese institutions）の成功は、経済的な側面だけではなく、政策や社会性の面も同様である。日本人は米国人よりも人生の質が高い事実も見習う点があるとしている。ただし、将来も日本制度が有効とは限らないことや、全ての制度が評価に値するものではないとも述べている。そして、日本の成功の要因を1つに絞るとすれば、集団志向に基づく知識の探究だと断言している。それらは、教育、官僚機構、経営戦略、コミュニケーション、コンセンサス形態などに表れている（pp. 27-51）。また詳細な制度やシステムとして、企業哲学の明確化、小集団によるボトムアップ、報酬システム、激しい労働と自尊心などに言及した（pp. 131-151）。

一方、米国人である Clerk (1979) は、歴史的風土に触れながら日本型企業の特徴を、明らかにすることを試みた。この試みから日本企業とその産業組織の特徴として、①会社が社会の基本単

位となっている、②会社の専門度が高い、③会社間の階層的な格差がある、④企業集団が形成されている、の4点を挙げている（原文 pp. 49-50、訳文 pp. 3-4）。そして、経営者や雇用など様々な視点で特徴を洗い出し、日本と欧米企業の比較を行った（原文 pp. 221-222、訳文 pp. 258-259）。そして、日本的経営が欧米型に収れんするかどうかという仮説に対して、日本の労使関係の調和など一定の成功を遂げていること、1つの要素を変えることはシステム全体を変えることになりそれが不可能であること、会社と社会の関係が深く社会が会社を支持していることの3つを挙げて、日本企業は欧米企業の経営手法に追随する可能性が極めて小さいとしている（原文 pp. 224-226、訳文 pp. 261-264）。

そして Pascale and Athos (1981) は、フレームワークとして 7S の要素を定義し、長期志向で経営を実践した結果が表れているとした。そして日本と米国の経営全般を比較した後、日本企業としてパナソニック（当時松下電器産業）、米国企業として ITT（国際電信電話会社）を取り上げ、比較分析した。その結果、日本の企業には文化に根ざした優位性があり、スキル（Skills）、スタイル（Style）、スタッフ（Staff）、上位目標（Super-ordinate Goals）、という「ソフト」な S 要素に利点がある。一方、米国の企業は戦略（Strategy）、機構（Structure）、システム（Systems）という「ハード」な S 要素にいずれも優れているとした（原文 pp. 204-205、訳文 pp. 289-290）。そして、傑出している米国企業はソフトな要素にも複雑で微妙な対応のしかたをしており、日米の優良企業には共通点があると述べている（原文 pp. 205-206、訳文 pp. 292-293）。

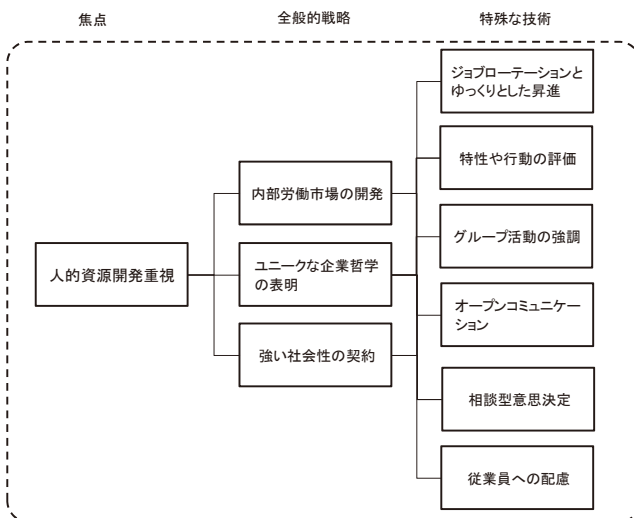


図1 日本の経営モデル 出所：Hatvany and Pucik（1981）p. 470 をもとに筆者作成

一方 Hatvany and Pucik (1981) は、日本的経営の特徴としての人的資源の最大化に着目し、そこには3つの哲学があるとした。それらは、内部労働市場の開発、ユニークな企業哲学の表明、従業員の強い社会性である。このうち内部労働市場とは、必要となる品質の労働力を確保し、企業内にその従業員が居続けるように仕向けることで、内部労働市場を創り上げることである。次にユニークな企業哲学とは、従業員のニーズに関連するものを表明して、共同やチームワークを強調する。時には、仕事や経営の哲学を著書として書き著すこともある。最後に、個々の企業の価値に合っており、そのワークライフの全てのステージで企業に組み入れるような人材を雇い入れることで、従業員は強い社会性を有する（pp. 469-471）。このような日本的経営モデルを図1のように表現している（p. 471）。

これらの技術は、他国の事業にも適用され、長期在職、ジョブローテーション、相談型意思決定など、そのいくつかをトップの米国企業も用いていることを報告した (p. 476-477)。

これを受けるように Keys and Miller (1984) は、いくつかの先行研究をレビューし考察した。そして、日本的経営の成功について視点や論点が異なるものの、それらの根底にあるものを探り出そうとして、日本的経営慣行に内在する基盤要因を整理した。それらは、米国企業よりも長期に計画された展望を志向すること、終身雇用をコミットすること、共同体責任性であることの 3 つに集約された。そしてそれらは、図 2 のような経営慣行として表れるとしている。つまり彼らは、3 つの基本概念が具体的な日本企業の行動を生みだしていると考えた (pp. 349-351)。

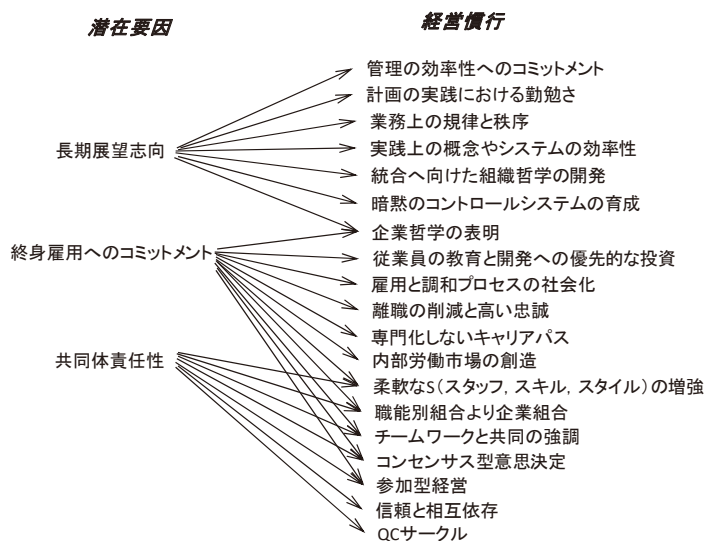


図2 日本の経営慣行に内在する潜在要因：因果関係の提案

出所：Keys and Miller (1984) p. 349 をもとに筆者作成

Ouchi (1981) は、日本の企業が米国でその形式を導入するのに成功しているにもかかわらず、米国の企業が日本でその形式を移植しようとしてほとんど失敗に終わっていることに疑問を抱いた。そこで、両国の企業を調査し、モデル的な日本企業 (J 型企業) とモデル的な米国企業 (A 型企業) を比較することで、2つの相対する抽出モデルを得ようと考えた。そこで、まず日本企業の特徴を詳細に観察し、終身雇用、評価と昇進、など独特の手法を見付けた。表2は、J 型企業と A 型企業の比較を具体化したものであり、重要な点で相互に反対であると指摘した (原文 pp. 57-58、訳文 pp. 87-88)。

そして 80 年代目覚ましい躍進を遂げた日本企業は、労働者の存在が生産性向上の鍵であったとして、その経営から米国企業が移植できるのは、信頼とゆきとどいた気くばりである (原文 pp. 5-8、訳文 pp. 21-26)、と主張した。そして、そのような要素を取り入れた米国企業を A 型でも J 型でもない Z 型であると表現し、そのような Z 型企業を詳細に紹介し (原文 pp. 161-193、訳文 pp. 218-259)、米国企業に組織風土の変革を促した。

表2 日米の会社比較 出所: Ouchi (1981) 原文 p. 58、訳文 p. 88 をもとに筆者作成

＜日本の組織＞(J型企業)	＜米国の組織＞(A型企業)
終身雇用	短期雇用
遅い人事考課と昇進	早い人事考課と昇進
非専門的な昇進コース	専門化された昇進コース
非明示的な管理機構	明示的な管理機構
集団による意思決定	個人による意思決定
集団責任	個人責任
人に対する全面的な関わり	人に対する部分的な関わり

1980年代に起こった日本と米国の貿易摩擦をきっかけとして、Misawa (1987) は日本製品の強さのもととなる日本的経営の特徴を表そうとした。その際、米国企業が日本的経営を追随する変化が起きていることから、日本企業はどのように変化すれば良いのかも考察した。日本的経営の特徴として、労働者と経営者が一緒になって良い企業を作り出そうとしている背景を取り上げた。そしてまず、京セラの経営者が表明した西郷隆盛の“敬天愛人(天を敬い人を愛する)”という言葉挙げ、経営者の哲学の表明を説明した。次に、YKK(当時吉田工業)の“善の循環”を取り上げ、長期志向に基づく安定性を挙げた。そして、トヨタの多能工化による柔軟性、年長者を重視する年功序列、性別や少数派に対する差別、終身雇用とそれにもとづく生涯教育、業績を反映した給与などの報酬にもとづく企業別組合、を特徴として取り上げた。そして、あいまいさなど理解し難い面があることも付け加えた(pp. 10-11)。さらに今後環境変化を受けた日本的経営の変化の必要性について、内部資源から外部資源へ依存した機動性の向上、垂直的で集中的な企業間ネットワークからの転換、生産重視から R&D 重視へ、グループ志向から個別志向の受容などを挙げた(p. 14)。

Abegglen (1958) は、日本と米国の工場を比較し、その経営の大きな違いは、人的側面にあることを見出した。それらは、終身関係、採用制度、報酬と刺激の制度、組織であることを指摘した。このうち、終身関係(a lifetime commitment)が米国と日本の決定的な違いであるとし(原文 p. 8、訳文 p. 17)、他の採用制度などと密接に関連があり、非移動性を有していることを指摘した(原文 p. 18、訳文 p. 36)。約 50 年後に再度日本企業の実証研究を行った Abegglen (2004) は、この 50 年間日本的経営の中で最も変わったのは財務とその周辺分野であり、基礎的な価値観である共同体は未だ変わっておらず、人事の分野は最も変化が少ない、と主張している(原文 p. 9、訳文 p. 25)。さらに、「日本の企業は社会組織、社員の共同体であり、共同体の全員が将来にわたって幸福に生活ができるようにすることを目標にするとともに、十分な業績を達成しようと努力している。」(原文 p. 7、訳文 p. 22) ために長寿であり(原文 p. 13、訳文 p. 32)、人事面では継続性が中心的なテーマとなっている(原文 p. 11、訳文 p. 28)とも述べた。

柳原(2000)は、長寿企業が環境変化に適応し、競争優位を維持した上で、社会的使命を常に果たしている存在と考えた。そして、3M(当時 Minnesota Mining & Manufacturing)、HP、IBM など米国にもいくつか長寿企業があるが、村田製作所、花王、ヤマト運輸、シャープなどの大企業に加えて虎屋などの羊羹製造業にも長寿企業が多いことを特徴として挙げた(p. 46)。そして、終身雇用制度、社内教育、高学歴社会、仲間意識などを日本的経営の特徴として、企業が長寿であることに適していると主張した。長寿である理由として、みんなで考えみんなで知恵を出し合う組織学習、起業買収などの環境不確実性から身を守る安定システムの構築、マイルドな社内競争に表される「足るを知る」価値感の 3 つであると論じた。その上で、現在多くの企業に見られるフロー型経営からストック型経営へのシステム転換が必要であるとした(pp. 51-54)。さらに分析

結果から長寿企業の特徴として、「1. 問題解決を先送りしない、2. 個人的な経営能力に依存せず、システムとして競争優位を確立する、3. 規模拡大・シェア拡大を重視しない、4. 短期環境変化に対して安定的な経営システムを構築する、5. 環境の構造変化に適応する、6. 本業重視、7. 社員重視の経営風土と学習する組織、8. 経営理念の浸透と継承」を並べている (pp. 46-47)。

より基本的な企業経営の合理性の選択に、三品 (1997) は着目した。彼は、日本型の合理性を“蓄積の経済”と呼び、時間の経過と共に経験が積み重ねられ生産性が向上するよう志向すると、理解した。一方、米国型の合理性は“組み合わせの経済”を志向している、とした。それは日本型とは異なり、生産性上昇の引き金は仕事に参加する他のチームメンバーが入れ替わるという条件の変化であると捉えた (pp. 76-77)。そして、蓄積を重視する経営で最も大切なものとして、人の長期安定雇用を挙げている (p. 81)。

以上、数多い先行研究の中から、システムやプロセスなどの表出する部分を取り上げながら、様々な切り口でその根底にある日本企業の本質に迫ろうとする研究に着目しレビューした。

4. 枠組みの提示

先行研究をレビューした結果、3つの視点での議論が必要であることが分かった。

まず1つ目の着眼点として、先行研究はどのようなテーマに焦点を当てたものかによって、全体を図3のように整理が可能でグループ化できる。

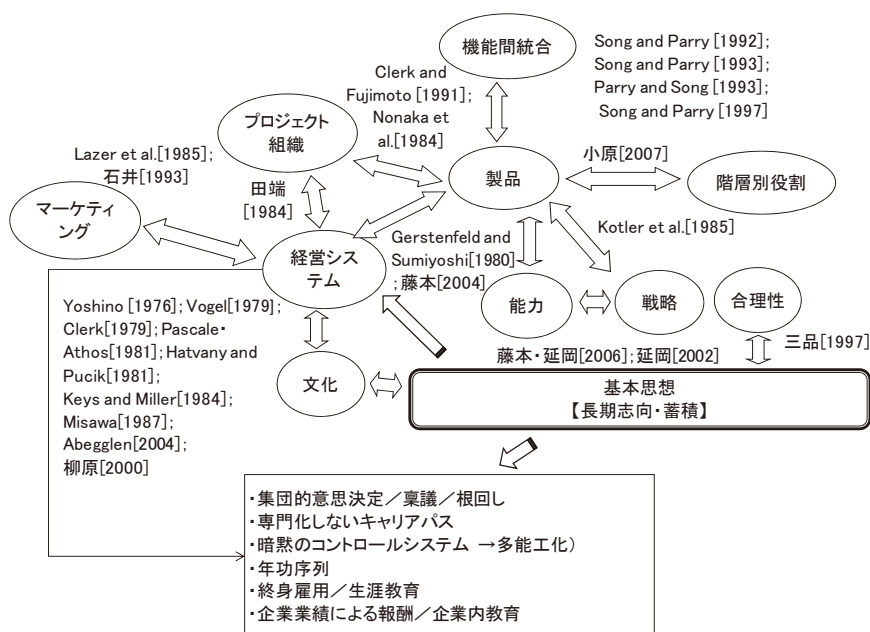


図3 日本型企业に関する研究関連図

出所：筆者作成

これらは、大きく製品を中心として日本型企业をとらえようとするものと、文化などと関連づけながら経営システムを分析しようとするもの、に分けられる。製品を中心とするグループは、

戦略を重視する Kotler, et al. (1985)、能力との関係は藤本・延岡 (2006)；延岡 (2002)、機能間統合からのアプローチは Song と Parry、プロジェクト組織では Clerk and Fujimoto (1991)；Takeuchi, et al. (1984)、階層別の視点を与えているのは小原 (2007)、そして製品と経営システムの関係については Gerstenfeld and Sumiyoshi (1980)；藤本 (2004) である。一方、経営システムを中心とするグループは、組織との関連は田端 (1984)、マーケティングとして Lazer, et al. (1985)；石井 (1993) であり、文化や風土も絡めて考えているのは Yoshino (1976)；Vogel (1979)；Clerk (1979)；Pascale and Athos (1981)；Hatvany and Pucik (1981)；Keys and Miller (1984)；Misawa (1987)；Abegglen (2004)；柳原 (2000) である。この文化や風土を入り口としようとする試みは、米国の研究者が異国である日本を理解するところからはじめなければならないためであり、ごく自然な導入と考えられる。

しかし文化や国民性の議論は、米国企業が日本で成功をおさめたり、米国企業においても日本企業の本質と共通性を有する企業がある (Pascale & Athos, 1981；Ouchi, 1981) 現実を考えれば、必ずしも適切でない。また新製品開発においてはプロセスや手続きはプロジェクトなどの組織に規定されることが分かっており、その組織は新製品開発においては、戦略の決定に左右される。たとえば探索型戦略を採る企業は、不確実性の高い市場に未経験のニーズを発掘する市場創造型製品を選択する可能性が高いため、部門横断的で上から下までの階層をまたがる仕組みを求められるが、分析型戦略ではそれは各事業の責任単位に任せられる。つまり戦略が決まらなければ、組織も決まらない。さらに重要であるのは、どの戦略を採るかという方向性を決めるものとなる考え方である。日本型と米国型のこの基本となる考え方の特徴について、Pascale and Athos (1981) はこれを「ソフト」と「ハード」と区分し、三品 (1997) は「蓄積」と「組み合わせ」と表現し、石井 (1994) は「資源先行」と「目的合理性」と対比している。両者は、これらがチーム編成や競争行動の違いとなって表れるとしている。また、Hatvany and Pucik (1981)、Keys and Miller (1984)、Misawa (1987)、Abegglen (2004)、柳原 (2000) は共通して、長期志向を挙げた。このように意思決定やシステムなどの根本的な基準になるものは、基本となる考え方である。あらためて整理すると、新製品開発においては、プロセスや手順は組織に規定され、組織や製品は戦略に左右され、戦略は基本となる考え方にもとづき決定される。

本研究ではこの基本となる考え方を、基本思想と呼ぶことにする。ここで用いる基本思想とは、戦略の立案や組織編成、あるいは個別の開発プロセスの構築や市場探索など、様々な新製品開発に関わる事項を決定したり、活動する際のもとになる考え方を指している。それは文化、フィロソフィー、遺伝子に似た概念で、長期に組織内部で醸成されるものであり、組織構成員の中に共通して宿っているものである。それは図 4 に示すように、経営資源や経営戦略などの根底をなすものである。顕在化して意識されそれぞれの企業独自の企業理念や企業方針などに明記されている場合もあるが、これまで日本型企业に共通するものとしてはあまり意識されてこなかった。このため、それぞれの基本思想に合わない業務システムや顧客の選定などを行っている場合があり、それが新製品開発の成功の阻害要因となっている可能性がある。それを本研究では、表面化させようとしている。

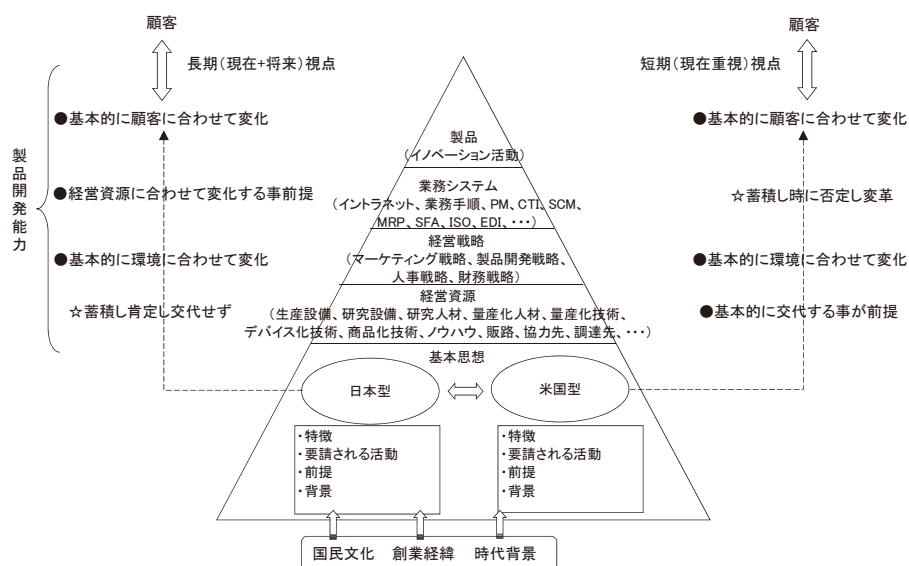


図4 基本思想と仕組みの階層モデルの関係 出所：筆者作成

このような基本思想を重視する時、米国型か日本型か、経営への適合の問題が重要と考えられる。それは、個々の企業により異なる。三品（1997）は、それぞれ二律背反とも言える対照的な存在であることを指摘している。また、それぞれ自国の基本思想を相手国に持ち込み成功している事例を引き合いに出し、必ずしも国民性によるものではない点も挙げている。つまり適合の問題は、企業自身ももつ文化や風土に合致するかどうかで選択されるべきものであり、基本思想との相性と密接に関わるものである。図4では、製品開発能力において、日本型は経営資源を蓄積し肯定し交代せずと表現されるのに対し、米国型では経営資源は交代する事が前提である。一方、業務システムにおいては経営資源に合わせて変化するのに対し、米国型では蓄積し時には否定し変革する。このように基本思想が異なれば、全体に取るべき施策が違ってくる。

さらに別の視点として、日本型の基本思想のどこに優位性があるのかの整理が必要である。これについて、藤本・延岡（2006）は長期に複雑な組織マネジメントにより構築された能力は簡単には他社が真似できない、という点を挙げている。つまり、蓄積された資源にもとづき開発された製品は、他社が容易に追随できず、競争力が高いものとなることを示している。また石井（1994）は、持ち合わせた資源を使おうとする資源先行型競争行動は、計画者が当初想定しなかった「偶然」を取り込むとしている。つまり、資源が多様化したり思いもよらない結びつきといった偶発性によるイノベーションが発生することを明らかにした。さらに Pascale and Athos（1981）は、戦略、機構、システムのハード要素より、スキル、スタイル、スタッフ、上位目標といったソフトな要素で日本型は優位さをもたらすとし、組織人の洗練度の高さを指摘した。このような優位性は、基本思想を選択した結果、表面化し内外に認知されるようになるものと考えられる。

本研究では、日本型企业による新製品開発の特徴を、新製品開発戦略、プロジェクト組織、マーケティングの特性という3つの視点を用いて先行研究の考察を行った。その結果、日本型企业の本質的特徴に関する検討が必要となり、先行研究をさらに拡大レビューすることで、共通する重要な考え方として基本思想が浮かび上がってきた。図4に示される基本思想と階層モデルでは、日本型企业は、長期志向を取り、経営資源を蓄積し、経営戦略は環境に合わせて変化させながら、

業務システムを経営資源に適合させるよう変化させ、顧客に合わせて製品を開発する、という特徴を有する。この長期志向と蓄積を基盤として製品開発能力の構築を行う基本思想こそ、日本型企業モデルの枠組みを提示するにあたって中心とするべき本題である。したがって、「顧客に合わせて製品を開発する」という製品開発に関わるコンセプトが同じであるからと言って、短期志向を重視し、経営資源を交代させる米国型で成功した手法を導入したとしても、うまく行かない可能性が極めて高い。にもかかわらず、導入部分で述べたように多くの国内企業は米国型経営手法を導入しようとしている。そして、それこそが多くの日本型企業の新製品開発の停滞をもたらしている阻害要因になっているものと考えられる。日本型企業は、1970年代から90年代にかけて米国型企業との比較の中でしきりに研究されて明らかになった、その特徴をもう一度思い起こし、基本思想への適合を重視した製品開発手法の導入を目指すべきである。

参考文献

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese factory: Aspects of its social organization*. The Massachusetts Institute of Technology. (占部都美訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社)
- Abegglen, J. C. (2004). *21st century Japanese management: New systems, lasting values*. Nihon Keizai Shimbun Inc. (山岡洋一訳 (2004) 『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Clerk, K., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press. (田村明比古訳 (1993) 『実証研究 製品開発力：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社.)
- Clerk, R. (1979). *The Japanese company*. Yale University Press. (端信行訳 (1981) 『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社.)
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 374-391.
- Gerstenfeld, A., & Sumiyoshi, K. (1980). The management of innovation in Japan: Seven forces that make the difference. *Research Management*, 23, 30-34.
- Gruner, K., & Homburg, C. (1999). Innovationserfolg durch Kundeneinbindung. Eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1, 119-142.
- Gupta, K., Raj, S., & Wileman, D. (1986). A model for studying R&D: Marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50, 7-17.
- Hatvany, N., & Pucik, V. (1981). An integrated management system: Lessons from the Japanese experience. *Academy of Management Review*, 6(3), 469-480.
- Imai, K., Nonaka, I., & Takauchi, H. (1985). Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn. In R. H. Hayes, K. Clark, & C. Lorenz (Eds.), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma* (pp. 337-375). Boston: Harvard Business School Press.
- Keys, J. B., & Miller, T. R. (1984). The Japanese management theory jungle. *Academy of Management Review*, 9(2), 342-353.
- Kotler, P., Fahey, L., & Jatusripitak, S. (1985). *The new competition: What theory Z didn't tell you about marketing?* Prentice Hall. (増岡信男訳 (1991) 『ニューコンペティション：日米マーケティング戦略比較』東急エージェンシー出版事業部.)
- Lazer, W., Murata, S., & Kosaka, H. (1985). Japanese marketing: Towards a better understanding. *Journal of Marketing*, 49, 69-81.
- Markham, S. K., & Aiman-Smith, L. (2001). Product champions: Truths, myths and management. *Research-Technology Management*, 44(3), 44-50.
- Misawa, M. (1987). New Japanese-style management in a changing era. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 9-15.

- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How can American business meet the Japanese challenge?* Business Horizons. (徳山二郎監訳 (1981)『日本に学び、日本を超える セオリーZ』CBSソニー出版.)
- Parry, M. E., & Song, X. M. (1993). Determinants of R&D-marketing integration in high-tech Japanese firms. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 4-22.
- Pascasale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Shuster. (深田祐介訳 (1982)『ジャパニーズ・マネジメント』講談社.)
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1992). The R&D-marketing interface in Japanese high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 9, 91-112.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1993). R&D-marketing integration in Japanese high-technology firms: Hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 125-133.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61, 1-18.
- Song, X. M., & Thieme, R. J. (2006). A cross-national investigation of the R&D-marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management*, 35, 308-322.
- Souder, W. (1988). Managing relations between R&D and marketing in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 6-19.
- Takauchi, H., & Nonaka, I. (1984). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64, 137-146.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *OMEGA*, 3(6), 639-656.
- Yoshino, M. Y. (1976). *Japan's multinational enterprises*. Harvard University Press. (石川博友訳 (1977)『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社.)
- 石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- 小野香織 (2013)「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『商学研究科紀要』早稲田大学大学院, Vol.77, pp.185-200. 岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫 (2012)『深化する日本の経営—社会・トップ・戦略・組織—』千倉書房.
- 田端昌平 (1984)「日本企業の組織特性と優位性」『商経学叢』Vol. 31, No. 2, pp. 155-180.
- 延岡健太郎 (2002)『製品開発の知識』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争』中央公論新書.
- 藤本隆弘, 延岡健太郎(2006)「競争力分析における継続の力：製品開発と組織能力の進化」『組織科学』Vol. 39, No. 4, pp. 43-55.
- 三品和広(1997)「「蓄積」対「組み合わせ」—日米経営比較の仮説—」『ビジネスレビュー』Vol. 45 No.2, pp. 75-83.
- 柳原一夫 (2000)「新日本型企業モデルについて」『慶應経営論集』Vol. 17, No. 3, pp. 45-59.
- 吉原英樹 (1992)『日本企業の国際経営』同文館出版.