

令和元年6月23日現在

機関番号：37503

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16H03669

研究課題名(和文) グローバル・ニッチトップ(GNT)企業の企業横断的育成モデルの構築に関する研究

研究課題名(英文) Corporate Development Model for Fostering Global Niche Top Companies

研究代表者

藤本 武士(FUJIMOTO, Takeshi)

立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・教授

研究者番号：00389561

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 11,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本の中堅・中小企業の製造業をおもな対象として、グローバル・ニッチトップ(GNT)企業へと成長するための経営モデルの構築を目的とした。そこで本研究を通じて明らかとなった経営モデルの成果は、おもに次の三つに類型される。一つ目はGNT企業がそのままさらに強くなるための成長モデル、二つ目はこれからGNT企業になる予備軍は何を補い補強する有効な脱皮モデルとはなにか、三つ目は外部組織と横断的に協力を深化させ相互に成長をめざす関係深化モデルである。それらのモデルは、より国際化を加速させ、規模拡大よりイノベーションの創出を優先し、企業がより高度化をめざす連携に積極的な投資を求めるものである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、国内外のGNTの成功モデルの発見と体系化を、欧州企業も含めて調査した点にあり、同様の研究はまだ少ない。さらに、先進国における地方の製造業を、中堅・中小企業を対象に国際的に経営比較した研究はさらに少ない。数少ない調査内容をもとに実際の企業との議論を深化させ、多様な成功モデルがあることを広める点で学術的に意義がある。また、理論と実践で、中堅・中小企業の発展、地方経済の再生に貢献できる社会的に意義がある。

研究成果の概要(英文)：In this research, we aimed to build a management model to grow into Global Niche Top (GNT) companies, mainly focusing on the manufacturing industry of Japanese small and medium sized enterprises. This management model mainly clarifies these three categories. (1) Growth model to further strengthen GNT companies, (2) Breaking-out model that challenges existing methods to become a GNT company, (3) Relationship-deepening model that aims to mutually grow by deepening cooperation with external organizations. Those models are to accelerate internationalization, prioritize innovative creation rather than scale-up, and require companies and local financial institutions to invest more in collaborations that manage more entrepreneurially and sustainably.

研究分野：経営学

キーワード：イノベーション マーケティング

1. 研究開始当初の背景

これまで本学(立命館アジア太平洋大学)の研究チームは、地元企業(おもに大分県)九州地区の企業から調査を開始し、グローバル・ニッチトップ(GNT)企業の成長メカニズムを研究してきた。GNT企業とはニッチで特殊な分野において世界的に競争力のある独自技術や製品をもつ中堅・中小企業を意味する。国際的にみても企業数では多くの国や地域で中小企業が大半を占めており、地方経済において国際競争力のある企業をもつことは地方の発展に不可欠である。そのような認識のもと、我々は2011年から開始した研究成果を(難波・福谷・鈴木、2013、東信堂)で発表した。そのなかで示した「GNT企業が国際化してきた経路(p.43)」が「2015年度ものづくり白書(p.67)」に掲載された。

2013年度科研費による研究は(藤本・牧田、2015、文理閣)で発表してきた。この研究で対象としたGNT企業の成長要因は、顧客対応の深化、新規顧客への横展開、既存機能の対応拡大、新規機能の開発、という4分類で説明することができた。それと同時に、欧米のGNT企業より日本のGNT企業ははるかに顧客密着型で、GNT企業は地方発世界展開の事例が多く地方経済への貢献度が高い、一方で、ドイツのGNT企業は日本のGNT企業と異なりフラウンホーファーやマックス・プランク等の技術研究所と連携しイノベーションの創出に成功していることが明らかとなった。

2. 研究の目的

そこで出てきた新たな問題意識は、欧米のGNT企業より日本のGNT企業ははるかに優れた点があるものの、なぜドイツのGNT企業は製品開発や市場開拓に優れているのか、どの発展領域でどのような経営資源を強化しているのか、GNT企業は地方発世界展開の事例が多く地方経済への貢献度が高いが、まだGNT企業になる以前の段階の予備軍企業がなにを不足とし、何が異なるゆえに、地方経済への貢献が不十分なのか、そして最後にドイツのGNT企業は日本のGNT企業と異なりフラウンホーファーやマックス・プランク等の技術研究所と連携しイノベーションの創出に成功しているが、横断的な協力関係の構築が中小企業の成長をどのように押し上げているのかということであった。

以上から、本研究では次の3点を研究の目的とした。

GNT企業がさらに強固になるための成長モデルとは何か

GNT企業を目指す予備軍を補強する有効な脱皮モデルとは何か、

外部組織と横断的に協力を深化させ相互に成長できる横断的な関係深化モデルとは何か

3. 研究の方法

これまでGNT研究で蓄積してきたデータベースを掲載の(難波・福谷、2011、泉文堂)(難波・福谷・鈴木、2013、東信堂)(藤本・牧田、2015、文理閣)ならびに2013年度三力年科研費調査と経済産業省調査事業や海外調査で得られた情報をもとに、日本・欧州・米国・アジアにおけるGNT企業や研究機関・金融機関を訪問・ヒアリング調査した。また、これまでのGNT研究でネットワークを構築した主要研究機関の研究者とも連携し調査協力を得た。

4. 研究成果

以上の前提で、日本と欧州のGNT企業に照らし合わせながら、それぞれの目的で調査した成果をまとめる。

GNT企業がさらに強固になるための成長モデルとは何か

GNT企業がさらに強固になるために、いま足りないことは何か。同じGNT企業でも西欧とくにドイツと日本で比較した場合、日本のGNT企業は顧客密着度の高さを強みとするものの、一方でドイツのGNT企業は顧客に完璧なソリューションを提供することに優先順位をつけている。

それはどういう意味か。製品の性格上あるいは市場開拓の違いはなにか。明らかとなったことは、ドイツ企業はQuality、Function、Cost、Durabilityを重視し、それらをバランスよく提供することに優先順位をつけている。

日独企業の分布 (現在のGNT製品の形態とニーズ探索方法による類型) N:36

◎:日本企業、★:ドイツ・オーストリア・スイス・リヒテンシュタイン企業

ニーズ探索方式	G1	G2	G3	G4	G5	◎	★
商品の形態 (システム化の度合い)	国内向けソリューションを世界市場へ	国際市場ニーズの探索	未知ニーズの探索	顧客と共同探索(共進化)	地球規模的問題のソリューション探索		
L5	ハード・ソフト・サービス・インターネット統合				★	0	1
L4	システム化、サービス化	★	◎ ★	★	◎	2	3
L3	完結システム	◎◎◎◎◎ ◎★	◎	◎◎ ★★	★	9	4
L2	単品サブシステム	◎◎ ★★★★	◎ ★★		◎ ★	4	7
L1	原料・部品	◎	◎◎◎			5	1
計	◎	1	9	6	2	2	20
	★		7	3	3		16

L1Layer:システム化の度合い、G:現在のGNT製品を開発した際のニーズ探索の方法、単品:完結した製品であるが単独では価値を生まないもの(紙幣の印刷受託)、システム化、サービス化:機器を組み合わせた工程または全体管理

出所:筆者作成

そのため、ドイツ側からみれば日本企業はクオリティに執着しすぎる傾向にみられる。そしてかれらは日本の GNT 企業がクオリティに執着しすぎることで、国際化に遅れを生むとみている。つまり、ドイツ企業はクオリティも重視するが Function、Cost、Durability のバランスも実用的に加味するため顧客の理解を早く得ることを前提に付加価値を組み立てる。そのため、国際ニーズの探索から入る (p.1 図中のニーズ探索方式において G2 の「国際市場ニーズの探索」のあたり)

この違いは何を生むか。市場開拓にもかかわるが、海外市場でも早く理解を得やすい製品を早く用意するということは、既存の顧客へも新しいイノベーションを示すことにある。ドイツ企業はメッセでは何に使えるかの商談の議論をすぐ始めると言われる。たとえば LAN ケーブルの通信と電源コードの供給を一体化させた機能を国際的に標準化に急ぐドイツに対し、すべてを無線化に切り替える市場を売り込む日本のような場合である。高品質は普及に時間がかかるものであり、GNT 企業の戦略の違いは企業の国際的な成長に違いを生む。クオリティは否定しない。しかし、これは今後の日本企業に大いに参考となる。

GNT 企業を目指す予備軍は何を補えば現状から抜け出せるのか、有効な脱皮モデルとは

日本の GNT の予備軍は、まず国内で首位をめざし成長する。成長するにつれて体力をつける。つまり、海外展開が先ではない。一方、ドイツの GNT 企業は、むしろ小さなイノベーションで各国地域に共通なニーズを探り、かつ各国地域で通用する国際化を促していく (右図では「IIG Model」の二段階目の「Internationalization」にあたる) グローバルに首位となるニッチな成長の連続を引き起こす。

これによりイノベーションが国際的な拡大へとつながり企業の成長をグローバル・レベルに高度化する。本研究のドイツ人の共同研究者

は車のエアバックに例える。ひとつの機能で世界中のどのメーカー、どの車種にも入るものとの例である。ひとつのイノベーションが国際的にみて魅力的な需要となり、各国地域でも通用する共通ニーズが企業の国際化と高度化を引き出していく。

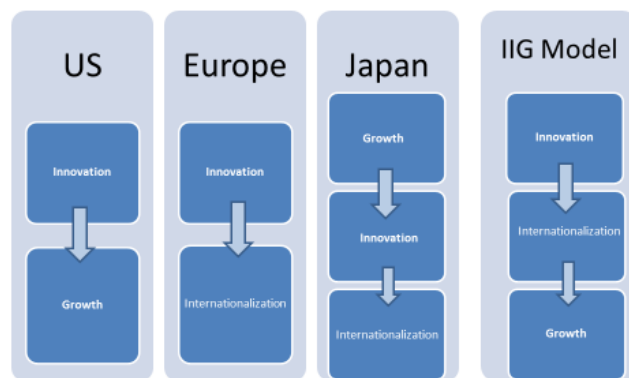
このようにドイツと日本では国際的に価値のある貢献を普及させる早さに違いがある。それはなぜか。各国地域で通用するニーズを拾えれば、国内での拡大よりも似たニーズに海外でも準備できるとドイツの GNT 企業は考える。そして採用先の国地域の経済成長につれて次の仕様変更が各国地域で予測できると考える。小さなイノベーションの国際的普及が国内での短期的売上拡大よりも先である。あるドイツ企業はポンプのニーズを例に説明する。ポンプの初期ニーズは水を汲むものだ。だが経済レベルが高まるとプール付きホテルが増える。経済レベルに合わせ水を消毒する機能付きのポンプも求める。機能が徐々に高まる。その国際化を準備できるというのだ。

またその中で、ドイツの GNT 企業は地方発世界展開の事例も多い。地方経済への貢献度も高い。GNT 企業になる以前の予備軍である中小企業には何が参考となるか。それはイノベーションで国際的に活躍する成果を地方の経済へ還元する点である。優先順位として海外の国地域で通用するニーズを拾うことが先である。ならば通用する技術や対応において仕様変更する多様な製品・サービスを増やそうと開発が早くなる。逆に、その開発に出遅れが生じれば、製品やサービスがニーズに対応できない事態となる。つまり、国際化は多様化・高度化する顧客のニーズへ遅れぬ強みを作り出す。その強みは中小企業であっても国内市場に頼らず国際市場で通用する。もし顧客ニーズに対応できない開発ならば、製品やサービスがどこも似通った同質化競争となる。その同質化を国際的に避ける点が重要である。それゆえに、中小企業は国内で大規模化を急がず、国内首位を目指さず、海外の国地域で通用するニーズを拾い国際化を急ぐことが教訓である。

その仕組みとして我々はドイツから何を学ぶべきか。中堅・中小企業の成長は個々の企業努力のみに任せられるものではない。大学など研究機関ならびに金融機関が中小企業のイノベーションを支援できるかが大切である。

クオリティに固執しすぎることによる日本企業の出遅れ感は、以上のような価値損失をもたらす。欧州の GNT 企業に見習えば、以上のような二つのモデルに整理できる。

Stylized Nationally Dominant Sequence and Model Sequence Strategy



外部組織と横断的に協力を深化させ相互に成長をめざす横断的關係深化モデルとは何か
 欧州や日本の良いところを組み合わせるならば、p.2の「IIG Model」が示す「イノベ

ーション (Innovation) 国際化 (Internationalization) 成長 (Growth)」の流れは、国際的に通用する技術開発を多様性から考え高めていく概念を示す。そしてまた、長期的な顧客のニーズへ開発・生産・サービスの持続的な提供をめざすものである。国際性と多様性を持続可能な発展につなげるには、それらの投資と連携が重要となる。あくまで隠れたニッチでありながら、国際的なニーズを多様な国地域から常につかむ。さらに上を目指す未来の開発に投資できているかが問われる。

これらの中小企業を支えるのはドイツではシュタインバイス研究所である。同研究所は中小企業に世界で勝てる「ソリューション型志向」を根付かせた。中小企業がイノベーションを生む助けを担う。ファミリー企業のオーナーはその長期的で有望な研究開発に即決で投資する。これは、中小企業がイノベーションから国際的に通用できるように研究所は支援をすることであり、中小企業を育てる投資に参考となる。

だが、このような動きは隠れた存在であるがゆえに、いまのところ、欧州の GNT 企業のこのような投資と連携について、日本人研究者による研究はまだ少ない。多くは圧倒的に米国シリコンバレーのエコシステムである。

外部組織との横断的な協力という視点で考えると、最も重要なのは日本の中小企業と地域金融機関の間での有機的な関係構築というテーマである。現在、日本経済が直面している大きな問題の一つは地方経済の疲弊である。地方の活力を再生するために必要なのは就労機会の創出であるが、そのためには競争力のある企業が存在して初めて実現する。

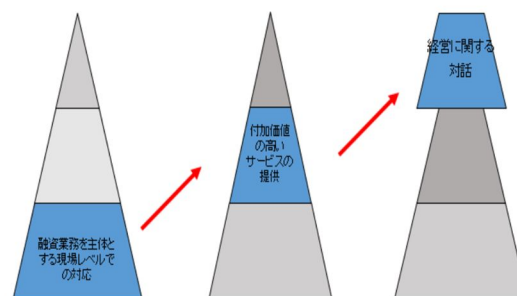
競争力のある企業を生み出すための仕組みの一つとして考えられるのが、中小企業と地域金融機関の有機的な関係構築で、そのヒントとなるのが上場企業に要請されている機関投資家や年金基金との対話というテーマである。

対話が意味するのは、企業と投資家が対話を重ねることで、長期的な企業経営の目標を理解して投資する、企業経営に改善が求められる場合には対話のなかで改善を促す、というように、相互の関係性を深めることで、経営の長期的視野、運用の長期的視野を確立していこうという発想である。

上場企業と投資家が「対話」によって長期的・持続的な経営と運用を目指そうとしているとき、未上場の中小・中堅企業との関係において投資家と同様の役割を担う存在はどこか、と考えたとき、最も重要な存在は地域金融機関に他ならない。なぜなら、大部分の中小企業は未上場会社であるため、資金を提供している唯一ともいえる存在は地域金融機関だからであり、企業と対話できる立場にあるからである。

以上のような問題意識を持ちながら、地域金融機関が中小企業とどのような関係を構築しようとしているのか、また中小企業と地域金融機関に求められる課題は何かを探ってきた。地域金融機関から見たときの対応を示しているのが次の図である。

中小企業と地方銀行との持続的な関係



1) 融資業務を主体とする現場レベルでの対応

現場レベルでの融資への対応が主体で、融資先を育成するという意識は相対的に乏しい金融機関が多かった。金融機関は顧客に提供する金利で競争することが多く、金利低下のもとで金融機関自身の収益性が大きく低下することとなった。

2) 付加価値の高いサービスの提供

その反省から、中長期的な視点で顧客との関係を構築しようとする金融機関も増え始めた。事業継承支援、新事業やスタートアップ企業支援の積極化、事業性評価を重視する体制への移行、などである。これらは本来、金融機関が行うべき当然の顧客対応であったが、バブル経済までに築かれた体質を変えることができない状態が続いてきた。最近になって、ようやく経営改善を行うなかで金融機関が取り組み始めたものである。

3) 経営に関する対話

上述のような新たな対応を強化しようすると、金融機関は顧客企業の経営戦略をより深く

理解し、ときには企業に対して経営戦略の改善を促すことも必要となる。つまり金融機関自身が経営のプロとしての意識を高めることが求められる。一方、未上場企業のオーナーは上場企業に比べて外部からの批判にさらされることが少なく、独断的な経営を行う企業も少なくないと言える。そこで、経営者と金融機関とがより高いレベルでの対話を行うことで、より質の高い経営を進めていくことを目指すのが、この「対話」の考え方である。

金融機関によっては無意識のうちに、「対話」を重視する姿勢を打ち出している金融機関もあるが、まだ金融機関のトップレベルで意識しようとするところは一部に限られている。顧客である中小企業の経営力を強化するとともに、金融機関自身が経営を見る目を養ううえでも、積極的に「対話」を行っていく姿勢が求められているといえよう。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

難波正憲・福谷正信・牧田正裕・藤本武士「インダストリー4.0を商機とするドイツのHidden Championの新たな挑戦」『第31回研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』研究・イノベーション学会、pp.303-306、2016年11月。

難波正憲・福谷正信・牧田正裕・藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業から大企業への成長メカニズムの解明 日独企業の比較研究から」『第31回研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』研究・イノベーション学会、pp.549-554、2016年11月。

難波正憲・福谷正信・牧田正裕・藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業の日独比較 - イノベーションと国際化の視点から」『第32回研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』研究・イノベーション学会、pp.787-792、2017年10月。

難波正憲・福谷正信・牧田正裕・藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業における持続的優位性の要因とその相互関係 - 日本とドイツ語圏企業の比較分析 -」『第33回研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』研究・イノベーション学会、pp.201-206、2018年10月。

〔学会発表〕(計8件)

牧田正裕「ガラパゴス・フィンチとドイツのHidden Champion ケルヒヤーの製品ポートフォリオ」研究・イノベーション学会九州・中国支部第13回研究会、2016年6月5日。

難波正憲「インダストリー4.0を商機とするドイツのHidden Championの新たな挑戦」研究・イノベーション学会第31回年次学術大会、2016年11月5日。

藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業の事業戦略」研究・イノベーション学会第31回年次学術大会、ドイツ・セッション、2016年11月6日。

BEISE-ZEE Marian, German Mittelstand, 31st The Japan Society for Research Policy and Innovation Management Conference, November 6th, 2016.

ALCANTARA Lailani L., Global niche marketing, 31st The Japan Society for Research Policy and Innovation Management Conference, November 6th, 2016.

李根熙「グローバル・ニッチトップ企業(Hidden Champion)を成長させるための韓国の現状」第14回APカンファレンス(アジア太平洋カンファレンス、国際大会)2016年11月6日。

鈴木勘一郎「グローバル・ニッチトップ(GNT)企業の経営戦略と今後の課題」第14回APカンファレンス(アジア太平洋カンファレンス、国際大会)2016年11月6日。

中山晴生「地方創生に向けたGNT企業育成と地元金融機関の新たな役割」第14回APカンファレンス(アジア太平洋カンファレンス、国際大会)2016年11月6日。

難波正憲・藤本武士・福谷正信・牧田正裕「グローバル・ニッチトップ企業の日独比較 - イノベーションと国際化の視点から -」研究・イノベーション学会第32回年次学術大会、2017年10月29日。

難波正憲・藤本武士・福谷正信・牧田正裕「グローバル・ニッチトップ企業における持続的競争優位の要因とその相互関係 - 日本・ドイツ語圏企業の比較分析 -」研究・イノベーション学会第33回年次学術大会、2018年10月27日。

難波正憲・藤本武士「ローカルからグローバルへの展開速度」日本ベンチャー学会第21回全国大会、2018年12月8日。

6. 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：大竹 敏次

ローマ字氏名：OTAKE Toshitsugu

所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学

部局名：国際経営学部

職名：教授

研究者番号(8桁)：00550378

研究分担者氏名：鈴木 勘一郎
ローマ字氏名：SUZUKI Kanichiro
所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学
部局名：国際経営学部
職名：教授
研究者番号（8桁）：10569784

研究分担者氏名：アルカンタラ ライラーニ ライネサ
ローマ字氏名：ALCANTARA Lailani Laynesa
所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学
部局名：国際経営学部
職名：准教授
研究者番号（8桁）：10584021

研究分担者氏名：李 根熙
ローマ字氏名：LEE Geunhee
所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学
部局名：国際経営学部
職名：准教授
研究者番号（8桁）：20635487

研究分担者氏名：バイゼー マリアン
ローマ字氏名：BEISE-ZEE Marian
所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学
部局名：国際経営学部
職名：教授
研究者番号（8桁）：50648615

研究分担者氏名：牧田 正裕
ローマ字氏名：MAKITA Masahiro
所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学
部局名：国際経営学部
職名：教授
研究者番号（8桁）：60292083

研究分担者氏名：佐藤 浩人
ローマ字氏名：SATO Hiroto
所属研究機関名：立命館アジア太平洋大学
部局名：国際経営学部
職名：准教授
研究者番号（8桁）：80454974

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。