

令和 2 年 7 月 8 日現在

機関番号：34425

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03966

研究課題名(和文) 中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略の重要性

研究課題名(英文) The importance of platformization and brand value creation strategies needed by small and medium-sized businesses

研究代表者

平山 弘 (HIRAYAMA, Hiroshi)

阪南大学・流通学部・教授

研究者番号：00368383

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は、(1) 中小・零細企業のプラットフォーム化の枠組みを事例収集と分析を通じて明らかにしたこと、(2) ローカルニッチ産業の類型化と競争優位の源泉を4つの象限(稀少性 差別化 カスタマイズ化 アッセンブリー化 コモディティ化)として導き出したこと、(3) ブランド価値の価値基盤転換モデルを、負の資産、負の負債、負の資本という新たな概念とともに、企業や学校などの組織の事例として提示したことにある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究課題の意義について、比較的狭いローカル同士のネットワーク化によって達成される独自のプラットフォーム化形成、結果としての地域自体がプラットフォーム化する面としての蓄積化・集積化によるプラットフォームの基地化の可能性についても、ブランド価値共創の観点から実証的に明らかにするとともに、これらを中小・零細企業のマーケティング理論構築のための枠組みとして提示した。また、本研究のもう一つの柱であるブランド価値創造戦略の重要性では、「ブランド価値基盤の転換」という概念を提案し、ブランド価値の基盤をなす地下部分にまで価値の対象範囲を広げることで、新たなブランド価値を巡る議論を可視化したことにある。

研究成果の概要(英文)：Performances of this research are (1) clarification of the framework of platforming SMEs and micro enterprises through case gathering and analysis, (2) categorization of local niche industries and sources of competitive advantage in four quadrants (Differentiation by the rarity customization assembly commoditization), (3) The value base conversion model of brand value was presented as an example of organizations such as companies and schools, along with the new concepts of negative assets, negative liabilities, and negative capital.

研究分野：商学

キーワード：ブランド価値創造 プラットフォーム ブランド価値基盤の転換

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

近年チェスブロー(2006)のいうオープン・イノベーション理論の普及、一般化により大手企業を中心として、自社にはない技術をいかに外部から比較的低いコストで調達するかということが市場命題となり、そのためには自社だけでなく他社の技術や製品そのものを「ブランド」として捉える重要性が増している。

加えて、オープン・イノベーションは「知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大すること」も意味することから、そうしたイノベーションの場ともなる最適なプラットフォームの構築が求められている。

経営学において、オープン・イノベーションの以前のパラダイムはガワーやクスmano(2002)による「プラットフォーム・リーダーシップ」であり、また国内的に見てニッチであっても世界的には市場の拡大や利益が見込まれる「グローバルニッチ戦略」であり、そこにはポーター(1985)の基本戦略である「コスト・リーダーシップ」「差別化戦略」「隙間集中戦略」の応用発展形であることから、ここにニッチ戦略とオープン・イノベーション戦略のクロスオーバー的な思考方法も重要となってくると思われる。

こうしたことを踏まえると、チェスブローも指摘しているように、ローカルニッチでありオープン・イノベーションが期待できる業界は今後発展の可能性が高いと言える。

これまでの蓄積された基本技術を踏み台にして、新たなオープン・イノベーションを導入し、プラットフォームづくりができる企業は、おそらく市場性や販路拡大における協力関係を構築するにあたって十分な目利き力を発揮すると考えられる。

一般的に数多くの企業がその企業を持つ技術ですばらしいものやサービスを製品化したとしても、それらが市場に受け入れられることができないニーズやウォンツの下での価値の構築であれば、早晩その製品は廃盤の運命が待っていることになる。ここにものづくりの前段階としての価値づくりの重要性が潜んでいるのであり、特に BtoB 企業や BtoBtoC 企業においては、そうしたターゲットを意識した、特にコア・ターゲットは誰なのかということ突き詰めていかなければ、本当の意味での市場化からは遠ざかり、単なる製品開発と提携に陥ることになるのである。そこにはかつてショー(1915)が指摘した、「ブランドのない製品を製造する業者にとって消費者に対する責任感はなく、むしろ中間業者に販売するために製造している」といった旧来的な関係構築ではバイヤー担当者の支持を得られないことになる。

マーケティング論の世界においても、コトラー流の大企業を中心としたマーケティング戦略の適用に追われ、それを企業規模や経営資源においても異なる中小企業へ落とし込むマーケティング理論が十分に構築されてこなかった背景がある。国内研究として田中(2014)の「中小企業マーケティング」が挙げられるが、既存の規模や枠組みからの成功事例の分析に留まっており、ローカルニッチやグローバルニッチ、プラットフォーム化の観点からの新たな枠組みへの取組みには至っておらず、ここに本研究の新機軸があると考えられる。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は中小・零細企業がローカルニッチ市場からナショナルニッチ市場を経て、グローバルニッチ市場へと進出するために必要なオープン・イノベーションの有効性が期待できるプラットフォームに関する理論的枠組みを、ブランド価値創造のための協働メカニズムの観点から明らかにすることにある。これまでの中小・零細企業研究はその多くが企業の置かれた立場やその現状分析に終始し、肝心の経営者たちが望む実践面からのマーケティング導入のための手法はほとんど提案されず、中小・零細企業マーケティングの理論化は未開発の状況にある。本研究は中小・零細企業同士による最適なプラットフォームづくりのための理論的構築と中小・零細企業マーケティングの根幹となる戦略的枠組みをブランド価値創造という切り口で示すことになる。

### 3. 研究の方法

本研究は、ローカルニッチ産業におけるオープン・イノベーションの有効性が期待される価値創造型プラットフォームの理論的枠組みを、ブランド化貢献要因およびブランド価値創造の観点からアプローチすることにある。それは3つのプロセスを経ることで可能となる。まず、第1にローカルニッチ産業の類型化と競争優位の源泉の特定を行うことである。第2に、BtoBにおけるブランド化貢献要因の枠組みの構築と、ブランド化戦略の方向性やその企業における組織間リンケージの強さについての検討を行う。第3にオープン・イノベーションによる付加価値創造型プラットフォームの提示をする。これらが相互に関連し結びつき、新たな価値創造型プラットフォームの枠組みが出来上がる。加えて国内外のローカルニッチ産業を中心にインタビュー調査で明らかとなる発見事項を整理した上で、理論的枠組みにフィードバックされるよう、理論と実証面の検討を行う。

### 4. 研究成果

本研究課題の「中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略の重要性」について、ローカルニッチにおける中小・零細企業同士のネットワーク化に必要なブランド価値共創の観点も入れることで達成される、ブランド化貢献要因の枠組み構築とその過程

で明らかにされる中小・零細企業にとって必要なマーケティング論の提示にある。グローバル化と景気動向に影響を受けやすい中小・零細企業にあって、ローカルニッチ産業としてのオープン・イノベーションによる付加価値創造型のプラットフォーム確立に勤しむことが生き残りの道として提示できることであり、その成功が続くナショナルニッチやグローバルニッチへと向かう要因となることを示すことにある。いわば、中小・零細企業が今後進むべき道の解の一つになり得るところに意義があると考え

また、新たにブランド価値基盤の転換という概念を示した。これは企業や組織において、ブランドやブランド価値基盤の秀逸性が叫ばれたとしても、その根底を成すブランド価値基盤が非常事態の顕現により弱体化すれば、一気に崩壊へと向かう可能性が高まるということになる。つまり、従来のブランド価値基盤が自然災害や社会環境の変化により、重大な事象が発生し、常態化することで、これまで保持していた資産、負債、正味資産を意味する資本が影響を受け新たな資産の登場や負の資産の出現、同様に負債にも正の負債と負の負債の登場、その結果資本においても既存の正の資本に加えて負の資本の発生という関係性に導かれるということの意味している。

本研究の学術上の特色はこれまでの大企業をプレーヤーとして展開されてきたプラットフォーム化やオープン・イノベーションに関わる実証研究とは異なり、特にローカルニッチにおける中小・零細企業同士のネットワーク化に必要なブランド価値共創の観点も入れることで達成される、ブランド化貢献要因の枠組み構築とその過程で明らかにされる中小・零細企業にとって必要なマーケティング論の提示にある。

このように本研究はブランド価値の研究においても新たな地平線を開拓しているということになる。

#### 【2018年度阪南大学科研費シンポジウムの開催】

研究代表者 流通学部 平山 弘

平成30年度 日本学術振興会 科学研究費補助金(基盤研究(C))研究課題/領域番号 16K03966  
研究課題: 中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略の重要性  
シンポジウム開催概要

日時

平成30年11月30日(金) 13時30分~17時15分

場所

阪南大学あべのハルカスキャンパス

〒545-6023 大阪府大阪市阿倍野区阿倍野筋1丁目1-43 あべのハルカス 23階

Phone 06-6654-5570 Fax 06-6654-5580

テーマ

「中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略」

内容

13時30分 開場 受付

14時00分 開会 司会: 茨城大学人文社会科学部 今村 一真 教授

14時05分 開会 挨拶: 阪南大学大学院企業情報研究科 矢倉 研二郎 研究科長

14時10分~14時45分

基調講演1 「中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略」

阪南大学流通学部 平山 弘 教授

14時50分~15時25分

基調講演2 「タイにおける中小・零細企業の価値創造戦略」

タイ・チュラロンコン大学サシン経営大学院附属日本センター(SJC)所長

藤岡 資正 教授

15時35分~16時10分

基調講演3 「日本の中小・零細企業の現状と新展開」

同志社大学商学部 関 智宏 教授

16時20分~17時10分

総合討議「中小・零細企業の価値創造」

コーディネーター: 今村 一真 教授(茨城大学)

パネリスト: 藤岡 資正 教授(サシン経営大学院)

関 智宏 教授(同志社大学)

平山 弘 教授(阪南大学)

17時10分 閉会挨拶 阪南大学流通学部 大村 邦年 学部長

17時15分 閉会

## 【主な研究発表等】

### 〔学会発表〕

1) 日本地理学会 2019 年秋季学術大会 令和元年 9 月 20 日～24 日 新潟大学

平山弘「岩手県一関市 世嬉の一酒造によるクラフトビール市場への挑戦」

佐藤航社長へのインタビュー調査を通じて浮かび上がってくるさまざまな世嬉の一酒造の本質的価値や課題、またこれまで何度何度も危機的状況を迎えながら、その度に父祖伝来の蔵を守り抜こうとしてきたその歴史や現在の改革について、追究することで見えてくる、同社の遺伝子とも言える挑戦とブランド価値の創造について明らかにすることになる。

2) 日本流通学会第 33 回全国大会 令和元年 10 月 18 日～20 日 明治大学

平山弘「京都デニムの伝統と革新から見えてくるもの」

ジーンズは現在では機能的なもの、ファッションナブルなデザインを意識したもの、カジュアル・ブランドからモード系のブランドなど、さまざまな価値が考案され、流通している、唯一京都で新たなニッチ市場の創造に向けて、和の伝統的技術や材料に着目し、京都発のジーンズを製造している京都デニムが異彩を放っている。本報告ではそうしたジーンズ×京都伝統工芸の乗算から見えてくる新たなブランド価値について、探究することになる。

3) 日本健康・スポーツ教育学会 第 6 回学術大会 令和 2 年 2 月 16 日

イトーキ東京イノベーションセンター

平山弘「スポーツとファッションの関係性から見えてくるもの」

本研究の目的はこうしたスポーツとファッションの関係性を経営学でいうところの「プラットフォーム」の概念を用いて、スポーツ市場におけるローカルニッチ市場からナショナルニッチ市場を経て、グローバルニッチ市場へと進出するために必要な「オープン・イノベーション」の有効性が期待できる枠組みを、ブランド価値創造のための協働メカニズムの観点から明らかにすることにある。

### 〔図書〕

平山弘 (2020 『ブランド価値基盤の転換とブランド再構築』 晃洋書房。

ブランド価値基盤の転換モデルを新たに提示

「ブランドが拠って立つところのブランド価値地盤が非常事態により崩れた場合に顕現する、新たな負の資産や負の負債、負の正味資産の登場をブランド価値基盤転換モデルに落とし込むことで、新たなブランド再構築への道筋を具体的な事例を通して明らかにする」

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 平山 弘	4. 巻 30
2. 論文標題 高大接続における商業教育（ビジネス教育）の現状と課題から見えてくるもの	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 商業教育論集	6. 最初と最後の頁 105-116
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 平山 弘	4. 巻 55
2. 論文標題 イタリアでブランドを興す掛洋二郎の世界観	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 阪南論集社会科学編	6. 最初と最後の頁 13-23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 平山 弘、山口晴子	4. 巻 55
2. 論文標題 大阪府松原市 まったら愛っ娘と難波ネギのブランド化に見る可能性	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 阪南論集社会科学編	6. 最初と最後の頁 53-67
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 平山弘、坂東英敏、中塚正裕、神田貴司	4. 巻 28
2. 論文標題 文部科学省スーパー・プロフェッショナル・ハイスクールの指定を受けて見えてきたもの - 兵庫県立神戸商業高等学校貿易人K O B Eプロジェクトを中心に-	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 商業教育論集	6. 最初と最後の頁 9-16
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 平山 弘	4. 巻 NO.59
2. 論文標題 岩手県一関市 菓匠松栄堂のローカルニッチ戦略 近きもの喜びで遠きもの来る -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 『OCCASIONAL PAPER』 阪南大学産業経済研究所	6. 最初と最後の頁 1-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 平山 弘	4. 巻 NO.60
2. 論文標題 岩手県一関市 世嬪の一酒造によるクラフトビール市場への挑戦 - いわて蔵ビールのブランド価値創造戦略 -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 『OCCASIONAL PAPER』 阪南大学産業経済研究所	6. 最初と最後の頁 1-16
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 平山 弘	4. 巻 第27集
2. 論文標題 兵庫県におけるスーパー・プロフェッショナル・ハイスクール (SPH)指定校の現状と課題	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 『商業教育論集』日本商業教育学会	6. 最初と最後の頁 33-40
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計17件 (うち招待講演 2件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 高大接続における商業教育 (ビジネス教育) の現状と課題から見えるもの
3. 学会等名 日本商業教育学会第30回全国 (群馬) 大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 岩手県一関市 世嬉の一酒造によるクラフトビール市場への挑戦
3. 学会等名 日本地理学会2019年秋季学術大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 京都デニムの伝統と革新から見えてくるもの
3. 学会等名 日本流通学会第33回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 教育現場で大切なこと 踏み込む勇気と場を察知する対応力
3. 学会等名 日本教師会第59回教育研究大会・岐阜大会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 高大接続における商業教育の現状と課題
3. 学会等名 日本商業教育学会大阪支部総会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 スポーツとファッションの関係性から見えてくるもの
3. 学会等名 日本健康・スポーツ教育学会第6回学術大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 平山 弘、山口晴子
2. 発表標題 大阪府松原市 難波葱のブランド化に見る可能性
3. 学会等名 2020年日本地理学会春季学術大会（新型コロナ肺炎拡大のため中止）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 平山 弘、臼谷健一
2. 発表標題 日本の上場ホテル3社の戦略的特質
3. 学会等名 日本流通学会第32回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 中小・零細企業に必要とされるプラットフォーム化とブランド価値創造戦略の重要性
3. 学会等名 阪南大学科研費シンポジウム
4. 発表年 2018年



1. 発表者名 平山弘、坂東英敏、中塚正裕、神田貴司
2. 発表標題 文部科学省スーパー・プロフェッショナル・ハイスクールの指定を受けて見えてきたもの - 兵庫県立神戸商業高等学校商業科における実践から -
3. 学会等名 日本商業教育学会第28回全国大会（兵庫大会）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 平山弘
2. 発表標題 現代ジーンズにおける伝統と革新 - 京都デニム ブランド価値の観点から -
3. 学会等名 地域ブランド研究会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 平山弘
2. 発表標題 Communication Problems
3. 学会等名 韓国経営教育学会秋季学術大会（国際学会）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 平山弘
2. 発表標題 岩手県一関市 菓匠松栄堂のローカルニッチ戦略 - 近きもの喜びで遠きもの来る -
3. 学会等名 日本地理学会春季学術大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 河内鴨のブランドビジネス - ツムラ本店の秀逸性を中心に -
3. 学会等名 日本流通学会関西・中四国部会第115回定例研究会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 スーパー・プロフェッショナル・ハイスクール (SPH) 指定校からグローバル化への道を探る -家庭科・福祉科実践校から学ぶべきもの-
3. 学会等名 日本商業教育学会第27回全国大会 (広島大会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 河内鴨のブランドビジネス - ツムラ本店の秀逸性から見えてくるもの -
3. 学会等名 日本流通学会第30回全国大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 平山 弘
2. 発表標題 ストーリー構築による地域資源ブランドの開発と課題 - 沖縄瑞泉酒造を中心に -
3. 学会等名 2017年日本地理学会春季学術大会
4. 発表年 2017年

## 〔図書〕 計2件

1. 著者名 平山 弘	4. 発行年 2020年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 232
3. 書名 ブランド価値基盤の転換とブランド再構築	

1. 著者名 田中道雄・濱田恵三・佐々木保幸・稲田賢次編著、平山弘他著	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 212
3. 書名 日本社会の活力再構築-まちづくり・流通・マーケティングからの提言-	

## 〔産業財産権〕

## 〔その他〕

<p>流通学部平山弘教授、日本商業教育学会「学会創立30周年記念全国大会（群馬大会）」において、学会奨励賞を受賞されました！  <a href="https://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2019/n5fenj0000026a3e.html">https://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2019/n5fenj0000026a3e.html</a>          阪南大学科研費シンポジウム開催  <a href="https://www.hannan-u.ac.jp/faculties/business/2018/n5fenj0000017ax8-att/n5fenj0000017boy.pdf">https://www.hannan-u.ac.jp/faculties/business/2018/n5fenj0000017ax8-att/n5fenj0000017boy.pdf</a>          流通学部 平山弘教授『公益財団法人日本教育公務員弘済会奨励賞』を受賞されました  <a href="https://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2018/n5fenj0000017br0.html">https://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2018/n5fenj0000017br0.html</a>          流通学部平山弘教授、岩手県一関市で科学研究費補助金基盤研究（C）によるインタビュー調査を実施  <a href="http://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2017/mrrf43000002h2xx.html">http://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2017/mrrf43000002h2xx.html</a>          流通学部平山弘教授、2017年日本地理学会春季学術大会で科学研究費補助金基盤研究（C）による発表  <a href="http://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2017/mrrf43000002jd5d.html">http://www.hannan-u.ac.jp/doctor/business/hirayama/2017/mrrf43000002jd5d.html</a></p>
---

## 6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----