

平成 22 年 5 月 12 日現在

研究種目：基盤研究（A）

研究期間：2007～2009

課題番号：19203020

研究課題名（和文）グローバルニッチ戦略の研究

研究課題名（英文）Research on Marketing and Business Strategy of Global Niche

研究代表者

小林 敏男（KOBAYASHI TOSHIO）

大阪大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：20205470

研究成果の概要（和文）：グローバルニッチ戦略とは、自社の開発技術を評価する特定顧客に対して、そのニーズに叶った製品を開発・供給していく過程で、事業として存続しうる売上規模を獲得でき、その状態を持続可能にすることによって、当該製品が属する市場において参入障壁が高い小市場を形成でき、グローバルな多地域への展開が可能となる戦略のことである。ニッチ市場は、既存市場のセグメント分析から存在論的に発見できるものではなく、特定顧客との密接な協働から形成しうる過程論的な市場である。

研究成果の概要（英文）：We could define Global Niche Strategy as the fusion process of partner and market development. Niche markets cannot be found out through scientific analysis of existing markets. They are born from the process that a technological advantageous supplier hardly tries to adapt the special needs of its customer, enhance its products and construct a strong partnership between them. The niche markets have entry barriers from the competitors and then bring the sustainable revenues and the opportunities for global markets to the supplier.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	7,300,000	2,190,000	9,490,000
2008年度	7,000,000	2,100,000	9,100,000
2009年度	7,000,000	2,100,000	9,100,000
年度			
年度			
総計	21,300,000	6,390,000	27,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業経営，経営戦略，ビジネスモデル，マーケティング，ニッチ市場

1. 研究開始当初の背景

(1) 急激な技術革新の進展や BRICs をはじめとする新興諸国の台頭などによって、ビジネスにおける国際競争は激化し、わが国の企業をとり囲む経営環境が厳しさを増しつつ

ある。わが国の企業は、そのような環境下において、中長期的な企業競争力の維持や生産性の向上に腐心している。

(2) しかし、少子高齢化、産業の成熟化など

により今後の成長の可能性が制限されると思われる国内市場とは裏腹に、グローバルなレベルにおいては、むしろ事業機会は拡大の一途をたどっている。そのような環境において、国内外を問わないグローバルな視点から、狭い範囲でありながらも成長性の著しい市場セグメントを見出し、その市場において決定的競争力を持つ製品・サービスを投入することによって、オンリーワンの地位を築き上げ、事業規模の拡大とともに持続的成長を実現していく「グローバルニッチ戦略」の重要度がますます高まってきている。

(3) グローバルニッチ戦略は、いわゆる多国籍企業と呼ばれる大企業から、国内の大多数を占める中小企業まで幅広く適用可能な戦略であり、ニッチ（隙間）であるとはいえ、グローバルレベルで見れば国内市場よりはるかに大きなボリュームの生産・販売も見込まれることから、規模の経済性や経験の経済性を発揮できる、優れた経営戦略ともなりうる。

(4) グローバルニッチ戦略は、産業成熟化などの影響で国内市場を対象とするのみでは将来的な発展の可能性が制限されるわが国の多くの企業が、グローバルなレベルにおけるニッチセグメントに焦点を絞ることによって持続的成長への活路を見出すことにつながる事が可能になる。

2. 研究の目的

(1) すでにグローバルニッチ戦略と考えられる経営を実践し、先駆的な成果を遂げている企業の事例を、内部のプロセスまで深く掘り下げ、調査することである。

(2) グローバルニッチ戦略を実施した場合の業界別の成功条件を解明していくことである。

3. 研究の方法

本研究は、企業内部の「内生的要因」分析と企業が属する産業に関する分析、すなわち企業にとっての「外生的要因」分析から実施される。

(1) グローバルニッチ戦略の仮説構築

内生的要因分析

・対象企業ヒアリング

・ケース作成

外生的要因分析

・産業連関分析

・理論モデル検討

(2) グローバルニッチ戦略の操作化

内生的要因分析

・海外企業への適用

・操作化変数検討

外生的要因分析

・産業成長比較

・海外企業の組織化能力分析

(3) グローバルニッチ戦略の定式化

内生的要因分析

・概念の定式化

・海外企業への適用

外生的要因分析

・産業におけるグローバル度

・企業間格差

4. 研究成果

(1) 19年度の内生的要因分析における主たる研究成果は、グローバルニッチ戦略の実践企業として著名な㈱カネカを対象に、重点的に実施した調査研究である。各事業部のビジネスモデルを検討すると、「プラットフォーム型」、「共同開発型」、および「コモディティ型」の3類型に分類される。最も持続的に競争優位を保持できるのが、プラットフォーム型である。

すなわちエンドユーザのニーズを最終商品提供者(M)が吸い上げ、それを可能にする技術開発を素材メーカー(S)が行い、その素材を用いた汎用品を汎用品メーカー(P)が生産し、最終商品提供者に供給する仕組みである。Sの技術優位性、Mの顧客関係管理、Pのコスト削減が一体となって展開され、それぞれのプレーヤーにおける競合が参入しづらい協働システムが構築されている状況である。

これに対し、共同開発型のそれは、SがMへの技術提供者になるのだが、MはSだけに固執する必要はなく、コスト高になれば、Sに代わる技術提供者とも協働可能である点は、Sにとっては苦しいところである。

またコモディティ型は、一時的な技術優位性は保持できても、安価な模造品に市場を奪われるリスクを抱えている。例えば、あのコエンザイムQ10という爆発的ヒット商品にしても、韓国や中国から模造品が出回りつつあり、よって価格競争力がなくなりつつある。

プラットフォーム型と共同開発型との違いは、Pの存在とも言える。MがPを内包している場合が、共同開発型になり、コスト削減の鍵をMが握ってしまうことになる。これに対して、Pが外部にある場合、素材開発から最終製品生産までの流れは、素材開発側のリーダーシップに委ねられ易く、そのため、Sにとってのプラットフォームが構築され易くなる、と言えよう。

次に外生的要因の成果については、産業と

地域における国際分業の仕組みについて知見が得られたことである。とりわけ、新興地（インド、ブラジル）は、インフラコストが安いだけでなく、消費地としての可能性を秘めている。今はまだ先進国への生産基地といった色彩が強いが、こうした国々における特殊なニーズが吸い上げられることによって、グローバルニッチ戦略が構築かのようなように思われた。例えば、黒人向けのウイグは、黒人の髪の毛が直毛でないばかりか、切れ易いところから開発され、全世界にて供給されるグローバルニッチ商品である。

(2) 20年度の内生的要因分析における主たる研究成果は、ニッチ戦略においては、テクノロジードリブン（技術優先）よりもマーケットドリブン（市場優先）であることが定石であり、組織構造については、事業部制組織が望ましく、また意思決定プロセスについては、ミドル・アップ・ダウン型が望ましいということが確認された点である。

次に、外生的要因に関する研究成果であるが、産業特性としては、コモディティ化が進んでいる素材等の産業においては、グローバルニッチ戦略が選択されにくいことが確認された点である。しかしながら、カネカや日東電工等のように、素材産業においてこの戦略が成功した場合、経営として非常に高い業績を上げ得ることが確認された。それというのも、コモディティ市場はそもそもグローバルであり、この分野でニッチ分野を開拓できれば、すぐさまグローバルに展開できるからである。

このことを考慮に入れて、グローバルニッチ戦略の市場適合性を測る尺度として、「戦略の成功確率」と「事業の成長性」という概念が形成されたことも1つの研究成果である。いわゆるヘテロな市場においては、戦略の成功確率が高まるが事業としての成長性にはあまり期待がもてず、他方、いわゆるホモな市場では、戦略の成功確率は低いものの、いったん成功した場合、事業としての成長性には期待が持てる、という仮説である。

最後に地域特性に関する研究成果であるが、ヨーロッパ（とりわけイタリア）においては、グローバルニッチ戦略を生来的に実践している企業が多く、他方アメリカは、ニッチ戦略よりもコモディティ化とグローバル化を実践している企業が多いこと、ということが明らかになった。

(3) 21年度の研究成果は、コモディティ化が進みやすい川上産業（資源、素材）において確認された、ニッチ戦略の成功確率と事業成長性とのトレードオフ関係が、川下産業（家電、自動車）においてはどのように変化するかを検証したことである。

川上産業においては、特定顧客に密着し、そのニーズを吸い上げ、製品開発を行うことは、需要者側に囲い込まれるリスクがある。ところが川下産業の家電においても、供給者と需要者という関係ではないものの、OSやアプリケーションといったいわゆるプラットフォームと、製品が提供するサービスとの関係において、川上産業と同様のトレードオフ関係が確認できた。

他方自動車産業においては、いまだ「統合型」の様相が強いものの、グローバルなコスト競争局面から、モジュール型の分業体制に徐々に移行し始めており、そのうえ電気自動車の需要増からこの流れはやがて加速していくことが確認できた。自動車産業についてより正確に記せば、BRICs等の資源豊富国と資源に乏しい国との間でのニーズは異なってくるであろうことから、産業自体がグローバルなものからローカルなものへと変質する可能性も否定できない。

そのうえで、最終年度の研究成果として特筆できる点を述べれば、これまでややもすれば、曖昧であった「ニッチ」概念を充実化させることに成功した点である。すなわちニッチ市場とは、特定市場におけるサブセット（下位市場）ではなく、特定の顧客がまずあって、そのニーズを吸い上げ製品開発していくうち、事業として存続しうる売上規模を獲得できるようになり、その状態を継続させていく間に、当該製品が属する市場において参入障壁が高い小市場を形成することが可能となり、そうした市場のことを意味する。すなわち、ニッチという市場は、既存市場のセグメント分析から存在論的に発見できるものではなく、特定顧客との密接な協働から形成しうる過程論的な市場である、という点である。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計12件）

朴 泰勳・李 升圭・金 景泰、「韓中トラック産業におけるモジュール型製品の差別化戦略」『国際ビジネス研究』（査読有）第2巻1号（2010年）、29-43頁。

Fumihiko ISADA，“Open Innovation Business Model in Drug Discovery”，『*NUBC Journal of Economics and Information Science*』, Vol.54 No.2（査読無，2010），pp.1-12.

伊佐田文彦，辻幸二，「消費財の顧客価値のイノベーション：日本酒の再生とグローバル化に関するフィールドワーク」『名古屋商科大学総合経営・経営情報論集』（査読無），第54巻1号（2009年），

1-10 頁。

平山 弘, 「グローバルニッチ戦略の適用可能性～白鳳堂の事例から考える～」『阪南論集社会科学編』(査読無), 第 45 巻第 1 号 (2009 年), 69-89 頁。

古田 武, 「グローバル・ニッチ戦略を考える: 企業の存続をかけた事業戦略」(大阪大学博士学位授与論文, 査読有, 2009 年)。

関口倫紀・林洋一郎, 「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」『経営行動科学』(査読有) 第 22 巻 (2009 年), 1-12 頁。

古田武, 寺川眞穂, 小林敏男, 「事業の展開と存続: グローバル・ニッチ戦略の重要性」『大阪大学経済学』(査読無) 第 58 巻 3 号 (2008 年), 1-19 頁。

伊佐田文彦, 「プラットフォーム型事業化戦略の一考察～遺伝子検査技術の事例をもとに～」『名古屋商科大学総合経営・経営情報論集』(査読無), 第 53 巻 1 号 (2008 年), 1-8 頁。

寺川眞穂, 古田 武, 小林敏男, 「コア・コンピタンスに基づく市場の特定: 合成繊維カネカロン事業の再建」『大阪大学経済学』(査読無), 第 57 巻第 1 号 (2007 年), 43-59 頁

寺川眞穂, 古田 武, 小林敏男, 「コア・コンピタンス形成のための研究開発戦略」『大阪大学経済学』(査読無), 第 57 巻第 3 号 (2007 年), 90-106 頁。

朴 泰勲, 「中国自動車メーカーの競争戦略—天津トヨタ・一汽 VW・北京現代・長城汽車・一汽轎車の組織間システムの分析」『日本経営学会誌』(査読有) 第 20 号 (2007 年), 115-129 頁。

Taehoon PARK, “Hierarchical Structures and Competitive Strategy in Car Development,” *Asian Business & Management* (査読有), Vol.6 (2007), pp.180-191.

[学会発表](計 6 件)

金井一頼・角田英男, 「地域における知の事業化と産学連携: 企業家活動による産と学の仲介組織の創設と機能」, 日本ベンチャー学会第 12 回全国大会(2009 年 11 月 15 日, NSG 学生総合プラザ STEP)。
浅田孝幸・金 宰煜, 「価値創造の製品開発におけるマネジメントコントロールのメカニズムについて」, 国際 P2M 学会 (2009 年 4 月 18 日, キャンパスイノベーションセンター(浜松町))。

平山 弘, 「マーケティング面から見たグローバルニッチ戦略の研究」, 日本流通学会関西・中四国部会第 83 回研究会(2008 年 9 月 20 日, 関西大学 100 周

年記念会館)。

Norihiko TAKEUCHI, Tomoki SEKIGUCHI, Tomokazu TAKEUCHI, “The role of past and current performance in strategic HRM: A new model and empirical test in Japan,” Annual Conference of Academy of Management (August 11, 2008, Anaheim Convention Center, U.S.A.)。

平山 弘, 「経験価値マーケティングの重要性」, 韓国経営教育学会 (2007 年 10 月 20 日, 南ソウル大学校)。

伊佐田文彦, 「Business Architecture for Program & Project Management」, 国際 P2M 学会春季研究発表大会(2007 年 4 月 27 日, 日本工業大学)。

[図書](計 4 件)

塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男, 『経営管理(新版)』(有斐閣, 2009 年), 3~6 章部分, 308(63-162)頁。

Shigenobu OHARA, Takayuki ASADA (eds.), *Japanese Project Management-KPM for Innovation, Development and Improvement* (World Scientific Publishing UK, 2008), tp.477.

小林敏男(編), 新しい企業統治研究会(著)『ガバナンス経営「守りすなわち攻め」の体制とは』(PHP 研究所, 2007 年), 159 頁。

Ahmed Abdel-MAKUSOUD, Takayuki ASADA, Masaru Nakagawa, (eds.) Abdel-MAKUSOUD and Abdel-KADER, *Non-Financial Performance Measurement and Management Practices in Manufacturing Firms: A Comparative International Analysis* (Elsevir, 2007), Ch.7, tp.345 (pp.127-146).

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小林 敏男 (KOBAYASHI TOSHIO)
大阪大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号: 20205470

(2) 研究分担者

金井 一頼 (KANAI KAZUYORI)
大阪大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号: 50142831
浅田 孝幸 (ASADA TAKAYUKI)
大阪大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号: 10143132
高尾 裕二 (TAKAO HIROJI)
大阪大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号: 60121886
関口 倫紀 (SEKIGUCHI TOMOKI)

大阪大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号：20373110

椎葉 淳 (SHIIBA ATSUSHI)

大阪大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号：60330164

伊佐田 文彦 (ISADA FUMIHIKO)

名古屋商科大学・経済学部・教授

研究者番号：80387646

栗本 博行 (KURIMOTO HIROYUKI)

名古屋商科大学・経営学部・教授

研究者番号：80329689

松村 政樹 (MATSUMURA MASAKI)

大阪商業大学・総合経営学部・准教授

研究者番号：10340019

平山 弘 (HIRAYAMA HIROSHI)

阪南大学・流通学部・教授

研究者番号：00368383

朴 泰勲 (PARK TEAHOON)

大阪市立大学・創造都市研究科・准教授

研究者番号：50340584

(3) 研究協力者

寺川 眞穂 (TERAKAWA MAHO)

大阪大学・先端科学イノベーションセンター・

特任研究員

古田 武 (FURUTA TAKESHI)

株式会社カネカ・相談役

前中 将之 (MAENAKA MASAYUKI)

株式会社アップ

中田 有吾 (NAKATA YUGO)

大阪大学・大学院経済学研究科・

特任研究員