

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 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：2013～2015

課題番号：25285129

研究課題名(和文) GNT企業の成長メカニズム分析にもとづくGNT企業育成の制度構築に関する研究

研究課題名(英文) Research on institution-building for GNT enterprise development based on analysis of GNT enterprise growth mechanisms

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・准教授

研究者番号：00389561

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究ではグローバル・ニッチトップ(GNT)企業の成長メカニズムの分析が主要テーマであった。ニッチ分野で海外展開をはたす中小企業の戦略研究を通して、既存顧客への対応深化、新規顧客への横展開、既存機能の対応拡大、新たな機能開発、の4点を成功要因として分析した。

欧米では周辺技術を持つ企業との提携も進んでおり、GNT企業育成の重要な視点である外部資源の活用として評価できる。一方、日本のGNT企業は欧米のGNT企業に比べて顧客密着型という強みを持つものの、ドイツのGNT企業のように国内の技術研究所と連携して事業創出に成功している、という事例は少なく、ドイツから学ぶべきことも明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：The aim of this research is to identify the growth mechanism of Global Niche Top (GNT) enterprises in Japan. Based on the analysis of small and medium sized enterprises, we have four categories of success factors: (1) deepening responses to needs of existing customers, (2) customizing and applying technologies and services for new customers, (3) widening and scaling-up of services for existing customers, and (4) developing new features and services. In addition, strategic alliances with companies that have complementary technologies have appeared more common. This approach is a relatively new trend and is recognized as a high priority issue to nurture GNT companies in Japan. While Japanese GNT companies have the characteristic and strength of a customer-driven approach over those in western countries, we have found a lesson from German GNT companies that ally with research institutions and develop innovative products and services.

研究分野：マーケティング

キーワード：経営学 国際経営 イノベーション マーケティング

1. 研究開始当初の背景

本研究の主体である立命館アジア太平洋大学の研究メンバーは2010年以降中堅・中小企業の成長メカニズムについて研究を進めてきた。当時、1ドル=80円台の円高が定着し日本の製造業の競争力を高めるには大企業のみならず中堅・中小企業の発展が不可欠と考えたからだった。

そこで2010年度は地元大分県における特殊な製品やサービスで特色をもつ企業に関し、製品開発の着想やそれらを生み出した組織的な背景を探った。2011年度は一定の割合以上の海外売上高をもつ九州の中小企業を調査した。

このような研究を踏まえて、中小・中堅企業ながらも国際展開に成功した企業や国際展開を強化する企業に関して、その経営戦略や成長メカニズムを分析することが極めて重要と考えるに至った。これらの企業を我々はグローバル・ニッチトップ企業 (Global Niche Top、以下、GNT企業)と呼んでいる。なぜなら、彼らはニッチな分野において競争力の高い独自技術・製品を持つ、世界シェアの高い中小・中堅企業だからである。

これまでの研究では海外市場に打って出る遅い企業事例を調査した。その結果として、日本で9割の企業数を占める中小企業が活性化し、国際競争力を持つようになれば、大都市圏のみならず、地方においても雇用が生まれ、地方経済の活性化につながる事が判明した。

GNT企業の研究の成果は、まず(難波・福谷・鈴木、『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』、2013、東信堂)で発表された。そこでは九州地区の9社を分析するとともに、その分析にもとづいて、中小・中堅企業がGNT企業へと脱皮するプロセスを、図1のように「GNT企業が国際化してきた経路」としてモデル化した。このモデルは国際展開の経緯を類型化したものだが、中小・中堅企業が国際化を進める際の視点として「平成25年度ものづくり白書」にも取り上げられるなど、我が国におけるGNT企業調査の先行例として注目された。

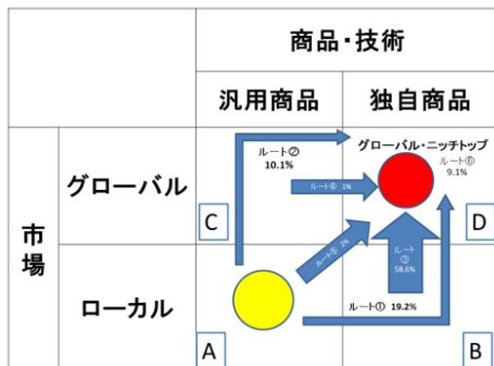


図1: GNT企業の国際化プロセス

2. 研究の目的

本研究の目的は、GNT企業がどのようなメカニズムのもとで競争力を高めてきたのかを分析することにより、GNT企業の発展を促す包含的なメカニズムや育成制度の構築を研究し、その成果が日本の製造業の持続的な発展に寄与することである。

2012年度までの研究対象は九州地区企業に限定されていたが、2013年度に獲得した科研費を活用して、研究対象企業を拡大することとした。

第一は国内全体に調査を広げたことである。その理由は、これまでに得てきた知見や仮説をもとに、広く国内企業を分析する必要があると考えたことと、九州地区にはない特色を持つ企業を分析することで、GNT企業の研究を深めるためである。

第二はドイツを中心に海外のGNT企業を調べることで、その成果を日本のGNT企業の育成に生かすことを考えたからである。とりわけドイツでは、世界市場で活躍する中小企業を「隠れたチャンピオン (Hidden Champion、以下、HC)」とするハーマン・サイモンの先行研究がある。これらHCはドイツ各地に存在して、強い輸出競争力によってドイツ経済全体を支える大きな力となっている。わが国においてもドイツと同様に、日本各地に存在する中小企業をGNT企業として育成することができれば、GNT企業は日本の活力向上に大きく貢献できると考えた。

3. 研究の方法

地方企業が海外展開し輸出力を上げれば我が国経済も活性化できるとする問題意識に基づき、ハーマン・サイモンの先行研究を参考にしながら、国際比較をすることで、GNT企業の成長メカニズムを解明することとした。そのために、

- 創業からの段階的な成長モデル
 - 成長力の源泉と類型
 - 社長のリーダーシップの類型
 - 国際化の動機
 - 技術力と売上高の相関
- を研究の軸とすることとした。

第一段階として、フィールド調査の前に事前の文献調査を行い、調査対象企業の選定を行った。

これをもとに、海外売上高比率などの条件に合う企業とあてはまらない注目企業に分け、国内企業を対象に調査項目を実験的に設定し、調査項目の妥当性を確認しながら研究を遂行した。また分担者ごとに欧州・米国・アジアの国・地域の担当を決め海外調査を実施した。そこで得られた知見を各国研究機関や行政機関の研究者と研究会を開き、IAAPSや計画・イノベーション学会にて発表、研究

会やセッションを通じ、確認しながら分析を行なった。

研究会・ワークショップの開催での意見交換や学会年次大会、各種セミナーなどにも参加し、意見を交換しながら課題を把握した。

さらには、各年度での研究遂行状況を論文や学会発表ならびに出版を通じて広く情報発信した。

4. 研究成果

科研費を活用した研究が2013年度に始まったことで、これまでの研究をGNT企業の育成モデルの構築まで深化させることができたと考えている。調査対象企業の特徴に関して分担者らの視点を加え、学会ならびに研究会で発表してきた。それをGNT企業研究の成果として、(藤本・牧田、『グローバル・ニッチトップ企業の事業戦略』、2015、文理閣)において発表した。

この研究においては、対象企業の経営戦略を

- 既存顧客への対応深化、
- 新規顧客への横展開、
- 既存機能の対応拡大、
- 新たな機能開発、

という4つのパターンに分類することによって、成長要因を明確にすることができた。

さらに、それらの戦略を遂行する過程で、周辺技術を持った企業や顧客企業との協力といった横断的な対応を、経営戦略として重視する企業の出現も明らかになってきた。

これは、自社にはない経営資源を補うために、外部の資源や機能を活用するという比較的新しい動きであり、これからさらにGNT企業を生み出すうえでの重要な視点・研究テーマであることを認識するに至った。

加えて明らかになったことは、

欧米のGNT企業に比べて、日本のGNT企業ははるかに顧客密着型のきめ細かな開発力が競争力の源泉であること、

地方からも世界に展開している企業が多く、そのような企業を新たに生み出すことによる地方経済への効果は極めて大きいこと、

その一方で、日本とは異なりドイツのGNT企業がフラウンホーファーやマックス・プランクなどの技術研究所と連携して、イノベーション創出に成功していること、などであった。

このように明らかになった観点をこれからの研究に加えることによって、GNT企業研究を企業研究の重要なテーマに押し上げるとともに、新たなGNT企業の育成に貢献できると考えるに至った。

以上の成果を踏まえながら、次なる研究の重要な方向性は、これまでの研究によって具体化しつつある成長モデルをより精緻化することである。

図2は縦軸が製品や機能の高度化を示し、横軸は地域的な展開の拡大を意味している。今後の研究において目指す方向は次の三つである。

第一に、どの発展領域においてどのような経営資源を強化すべきかを明らかにすることである。我々はこれまでのGNT企業の研究を通して、様々な仮説を構築してきたが、研究対象企業をさらに拡げることによって、先の図を精緻化することを目指している。

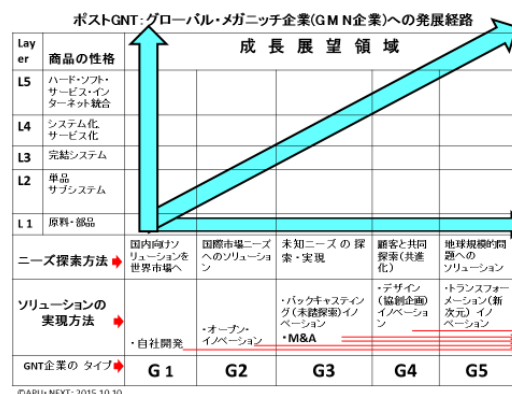


図2：ポストGNTへの発展経路

第二に、先の図のモデル化を進めるなかで、GNT企業に脱皮できていない企業の制約要因を明らかにしながら、脱皮するための施策を具体的に検討することである。

これまで行ってきた研究は、すでにGNT企業として確立された企業が主な対象であった。今後の研究においては、これまでの研究成果を机上にとどめず、より具体性・貢献性を持つことをめざしている。

それが実現できれば、これまでの研究の発足時からの重要なポイントの一つである地方経済への貢献へと結実するからである。

第三に、横断的な協力関係の強化によるGNT企業の新たな成功モデルの構築である。

ここで横断的とは、個々の企業が自社内の経営資源のみに依存するのではなく、

周辺技術を持った企業や顧客企業、

大学や政府などの研究機関、

金融機関や経営支援機構などとの関係構築を意味する。

横断的な協力関係を結びお互いが支えあうことによって、GNT企業は個々の企業だけではなく国全体で支える政策につながり、様々な制約を解決しながら、新たな成長段階への進んでいくことが期待される。

に関しては、これらの関係構築をより戦略的に進める企業が増えてきており、GNT企業は新たな成長段階を迎えつつあると考えられる。このような動きに関して内外の企業を研究することによって、自社内の資源に制約されない多面的な戦略の動向を探りたい。

に関しては、ドイツの成功例は日本にとって学ぶべき点が多いと思われるが、日本に移植するにあたって解決すべき課題を探る。

に関しては、地元地銀による先行的な研究をも参考にしながら、企業が金融機関との関係構築において直面している課題を、企業側と金融機関側の双方から検討する。

我々が三つのテーマの研究を進めるにあたっては、グローバルな観点からの研究は不可欠である。今後の研究においても欧米の企業や研究機関に関する研究を重視する。それは、個々の企業の制約を超えて横断的な協力関係を進める動きが、世界の GNT 企業においても大きな潮流になっているからである。

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 4 件)

藤本武士・難波正憲・福谷正信・中山晴生・岡田清・鈴木勲一郎・牧田正裕・大竹敏次・佐藤浩人・ALCANTARA Lailani L.・Lee Geunhee「グローバル・ニッチトップ企業の持続的成長メカニズムの解明 - 日独比較から日本企業育成への政策的示唆 - 」政策情報学会誌、査読有、第9巻、第1号、2016、pp.65-76 .

藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業の価値創造 - イノベーションとマーケティング - 」立命館経営学、査読無、第54巻、第4号、2016、pp.223-234 .

藤本武士・難波正憲・福谷正信・中山晴生・岡田清・鈴木勲一郎・牧田正裕・大竹敏次・佐藤浩人・ALCANTARA Lailani L.・LEE Geunhee「グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略と可能性・成長メカニズムと政策的課題について」政策情報学会誌、査読有、第8巻、第1号、2014、pp.9-17 .

難波正憲・福谷正信・藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業の成長メカニズム - グローバル・ニッチトップ企業の事例から考察 - 」第28回研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集、査読無、2013、28号、pp.205-208 .

[学会発表](計 10 件)

難波正憲・藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業の持続的成長メカニズム

の解明 - 日独比較から日本企業への示唆 - 」(研究・イノベーション学会、旧研究・技術計画学会、第30回年次学術大会、2015年10月10・11日、早稲田大学)

牧田正裕・福谷正信「中堅・中小企業の国際戦略」(研究・イノベーション学会、旧研究・技術計画学会、第30回年次学術大会、2015年10月10・11日、早稲田大学)

岡田清「グローバル・ニッチトップの事業戦略」(研究・イノベーション学会、旧研究・技術計画学会、第30回年次学術大会、2015年10月10・11日、早稲田大学)

BEISE-ZEE Marian, Innovation, Internationalization and Growth of SME, (研究・イノベーション学会、旧研究・技術計画学会、第30回年次学術大会、2015年10月10・11日、早稲田大学)

難波正憲「Hidden Champion(HC)とグローバル・ニッチトップ(GNT)経営-ドイツと九州・日本-」(研究・技術計画学会九州・中国支部、第10回研究会、2015年4月5日、九州大学)

LEE Geunhee・FUJIMOTO Takeshi, "The strategies and challenges of Global Niche Top companies in Japan", (5th IAAPS Annual Conference, November 28th, 2014, UN ESCAP, Korea)

藤本武士・大竹敏次「GNT企業の経営と可能性」(研究・技術計画学会第29回年次学術大会、2014年10月19日、立命館大学)

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成長戦略 - 日独 GNT 企業の比較分析 - 」(研究・技術計画学会第29回年次学術大会、2014年10月19日、立命館大学)

中山晴生「GNT企業の事例研究」(研究・技術計画学会第29回年次学術大会、2014年10月19日、立命館大学)

ALCANTARA Lailani L., "Global Niche Marketing: The case of Ability Enterprise", (4th IAAPS Annual Conference, November 22nd, 2013, De La Salle University, Manila, Philippines)

〔図書〕(計 1件)

藤本武士・牧田正裕(編著)『グローバル・ニッチトップ企業の事業戦略』文理閣、2015、総236頁。

6. 研究組織

(1)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・
准教授
研究者番号：00389561

(2)研究分担者

難波 正憲 (NAMBA Masanori) 立命館
アジア太平洋大学・国際経営学部・教授
研究者番号：70352432

福谷 正信 (FUKUTANI Masanobu) 立
命館アジア太平洋大学・国際経営学部・教
授
研究者番号：60341608

中山 晴生 (NAKAYAMA Haruo) 立命館
アジア太平洋大学・国際経営学部・教授
研究者番号：30550389

岡田 清 (OKADA Kiyoshi) 立命館アジ
ア太平洋大学・国際経営学部・教授
研究者番号：30611446

鈴木 勘一郎 (SUZUKI Kanichiro) 立命
館アジア太平洋大学・国際経営学部・教授
研究者番号：10569784

大竹 敏次 (OTAKE Toshitsugu) 立命館
アジア太平洋大学・国際経営学部・教授
研究者番号：00550378

バイセゼー マリアン (BEISE-ZEE
Marian) 立命館アジア太平洋大学・国際経
営学部・教授
研究者番号：50648615

アルカンタラ ライラーニ ライネサ
(ALCANTARA Lailani L.)
立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・
准教授
研究者番号：10584021

李 根熙 (LEE Geunhee)
立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・
准教授
研究者番号：20635487

佐藤 浩人 (SATO Hiroto)
立命館アジア太平洋大学・国際経営学部・
准教授
研究者番号：80454974