

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 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                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Author(s)    | 古田, 武                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Citation     | 大阪大学, 2009, 博士論文                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Version Type |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| URL          | <a href="https://hdl.handle.net/11094/54285">https://hdl.handle.net/11094/54285</a>                                                                                                                                                                                               |
| rights       |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Note         | 著者からインターネット公開の許諾が得られていないため、論文の要旨のみを公開しています。全文のご利用をご希望の場合は、 <a href="https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed">〈a href="https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed"〉</a> 大阪大学の博士論文について <a href="https://www.library.osaka-u.ac.jp/thesis/#closed">〈/a〉</a> をご参照ください。 |

***Osaka University Knowledge Archive : OUKA***

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

|            |                                                |
|------------|------------------------------------------------|
| 氏名         | ふるた たくし<br>古田 武                                |
| 博士の専攻分野の名称 | 博士（経営学）                                        |
| 学位記番号      | 第 23424 号                                      |
| 学位授与年月日    | 平成21年10月15日                                    |
| 学位授与の要件    | 学位規則第4条第1項該当<br>経済学研究科経営学系専攻                   |
| 学位論文名      | 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                  |
| 論文審査委員     | (主査)<br>教授 小林 敏男<br>(副査)<br>教授 金井 一頼 准教授 関口 倫紀 |

## 論文内容の要旨

### 1. 差別化戦略による競争力優位確保

競争力優位は、Porter(1980)のいう如く、①コスト競争力優位と②差別化に分けられる。うち、通常企業が採りうる道は、差別化戦略に限定される。差別化戦略においては、Hamel and Prahalad(1994)が指摘する如く、「他社と違う何か」（差別化要因）が、それを求める顧客と結びついた顧客価値の創出が重要である。通常企業が顧客価値実現を可能とする市場は、一般にある程度限定された特定市場にならざるを得ない。

### 2. グローバル・ニッチ市場の重要性

特定市場は、隠れた別天地に存在するのではなく、一般市場の中にある。特定市場は特殊、特定な顧客ニーズを持った市場であり、これを解くコア・コンピタンスは、特殊ではあるが、一般市場よりその適応される範囲が限定され、その対応に要する資源も小さくなる。したがって、通常企業にも事業形成が可能である場合が多い。しかしながら、弱肉強食の激しい競争を避けて生き残るためには、生態学の概念である特殊な条件に守られて棲み分けできる場所であるニッチの探索が必要である。ニッチ市場は、「棲み分けを可能とする市場」であり、特定市場と同様、特殊な顧客ニーズをもち、それに対応できるコア・コンピタンスのみが顧客価値を生み出せる限定された市場であるのは共通だが、他社に対する参入障壁を持つという特徴がある。そしてこの参入障壁の強度は外的な条件に依存する部分はあるものの、多くの場合、企業の持つコア・コンピタンスの内容とレベルに大きく左右される。したがって自社に有利なニッチ市場を見つけ出し、コア・コンピタンスとの結合を強化しつつ、共に成長を図る必要がある。なおかつ、グローバルでボーダレスな状況下では、グローバルな全体市場の中でこのようなニッチ市場を見つけ出すことが重要であり、このような市場をグローバル・ニッチ市場として注目する。

### 3. グローバル・ニッチ市場に対するコア・コンピタンスの発展過程

事業は、何らかの企業独自のコア・コンピタンスを出発点として、特定市場と結びつくところから始まる。そこで結びついた特定市場にあるニーズを深耕し、それに対応できるようにコア・コンピタンスの整備し続けることで、コア・コンピタンスは発展する。必然的に、コア・コンピタンスは当初の基本的なコア・コンピタンスのみならず、派生的に発展する。基本的コア・コンピタンスと派生的コア・コンピタンスが複合して事業が成り立つ場合、それらは非常に強力なものとなり、先の市場をニッチ市場として事業を進展させる。しかしながら、コア・コンピタンスも市場も不変ではない。このような変化を認識し、絶えず研究開発→コア・コンピタンスの成立→顧客価値を生み出せる顧客との結合→顧客ニーズの深耕→研究開発→コア・コンピタンスの整備という動態的

かつ循環的な研究開発と経営活動のサイクルを追うことが求められる。

### 4. 事例におけるグローバル・ニッチ戦略の意義

以上のようなグローバル・ニッチ市場の探索により、コア・コンピタンスの再生及び発展を可能にした具体的な例証として株式会社カネカ（以下、㈱カネカとする）における合成繊維カネカロン事業を始めとする複数の事例研究を行った。

以上のように、コア・コンピタンスとニッチ市場の動態的な相互発展を軸に、事業の維持・発展を可能とする、経済単位の制約、戦略的経営資産、業界内のイニシアティブの確立等、様々な要因を把握する枠組みとしてグローバル・ニッチ戦略を提示した。（以上）

## 論文審査の結果の要旨

### 【論文内容の要旨】

本論文は、「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」と題し、グローバルリーダー企業に企業規模および経営資源において到底及ばず、また素材や部品を扱う多くのいわゆる「川中」企業（これらを筆者は「通常企業」と称する。）が、その事業を形成・存続・発展させるための諸要因を、筆者自らの体験と経営諸理論をもとに分析し、事業戦略論として体系化した実践性の高い研究である。

第1章において、新規事業の形成と既存事業の再構築を同一の視点から捉え直し、すなわち両者に共通する要点は、研究開発の競争優位性を「特定市場」における顧客価値の実現に向けて市場化し、それによって「コア・コンピタンス」として資源化するプロセスである、ということを理論的に提唱している。第2章では、本プロセスの実践的理解を深めるために、筆者が当時事業部長として携わっていた現・㈱カネカの合成繊維カネカロン事業の再建過程を事例研究として提示している。第3章では、研究開発におけるテーマ選定を資源ベースアプローチおよび市場選択論の観点から考察し、㈱カネカにおける医薬品中間体事業の形成（第4章）および電線事業から電材事業への転換（第5章）を事例として取り上げ、第2章同様、第3章の実践的理解を深めている。

第6章は、本論文の主題であるグローバル・ニッチ戦略について、「一般市場」「特定市場」「ニッチ市場」という概念区分から、「ニッチ市場」の経営学的インプリケーションをまず充実させる。すなわち、ニッチ市場とは、単に特殊なニーズの集合体、あるいは市場における隙間・サブセットという含意のみならず、特定企業のコア・コンピタンスによって顧客価値が実現される市場であり、いきおいそこには他社への参入障壁が存在する、としている。そのうえで、ニッチ市場における顧客価値の深耕がコア・コンピタンスの強化および充実をもたらす利益率を高め、特定市場への多角化的進出を可能ならしめるのみならず、グローバルな特定市場への多面的展開が可能となる、としている。その際、こうしたグローバル・ニッチ戦略を適用するうえでの生産効率面での諸制約を吟味（第7章）するとともに、持続可能な事業へと発展させていくための企業間関係を考察（第8章）している。

以上を要約すると、研究開発における競争優位性を出発点とし、それを特定市場における顧客価値に結び付け、コア・コンピタンスを創成（ニッチ市場創造）した上で、顧客価値の実現をさらに推し進めコア・コンピタンスを強化・充実させることによって、事業としての利益率を高め、グローバルな特定市場への展開を目指す、という大シナリオのもと、こうしたグローバル・ニッチ戦略およびその持続可能性に関する生産効率および企業間関係面での諸制約を明示している。

### 【審査結果の要旨】

本論文は、経営研究においてこれまであまり取り上げてこられなかったいわゆる「川中」企業における経営戦略実践をもとに、経営戦略論における「ポジショニング学派」に資源ベースアプローチを加味することによって、ややもすれば抽象的な「コア・コンピタンス」概念を具体化し、それを「ニッチ」概念の充実のために活用したうえで、「グローバル・ニッチ戦略」という事業戦略論を展開する、実用性の高い優れた研究である。論文構成においていささか冗長な箇所も散見されるが、現場実践において蓄積されてきた経営戦略上の「暗黙知」を形式化した理論的価値は極めて高く、よって本論文は、博士（経営学）の学位を授与するに十分な論文である、と判断する。