

土屋勉男 (桜美林大学大学院経営学研究科国際標準化研究領域特任教授)

## 中堅グローバルニッチトップ企業の ダイナミック・ケイパビリティ戦略

－「成長の壁」を突破する  
資源・能力の新結合－

商工金融 Vol.67 No.9  
pp.41～63 2017.9.

本論文は、中堅グローバルニッチトップ (GNT) 企業の成長戦略を、状況変化への適応、危機突破の改革、新たな競争優位の構築といった観点から明らかにすることを目的としたものである。筆者である土屋氏とその研究グループはこれまで、革新的中小企業の経営戦略を継続的に調査・研究してきた。それら革新的中小企業の中には、一回り企業サイズの大きな中堅 GNT になることを企図し、成長を目指す企業が存在する。しかし、中堅 GNT に到達するには、「成長の壁」が立ちはだかる。土屋氏の狙いは、この「成長の壁」を乗り越え、持続的に成長するための戦略やその成功要因を、事例研究を通じて明らかにすることにある。

本論文は 8 節構成である。研究の目的が提示される第 1 節、先行研究レビューの第 2 節に続く第 3 節は本論文の重要な箇所であり、ここでは事例研究の方法と研究仮説が提示される。本研究では事例研究の対象として、主に経済産業省の「グローバルニッチトップ 100 選」の中から、革新的中小企業に比べて従業員や売上高の規模が大きい中堅 GNT 10 社を選定している。ここで筆者が着目するのは、革新的中小企業が中堅 GNT を目指す際にぶつかる「成長の壁」である。土屋氏はここで、その「成長の壁」が、(1) 経営指向 (必ずしも成長を目指さない経営)、(2) 市場領域 (ニッチ市場での事業展開)、(3)

知財戦略 (クローズな知財戦略)、という革新的中小企業であるが故に持つ 3 つの要因から生成されると仮説的に提示している。

そのうえで本論文では、事例研究対象各社がその「成長の壁」を突破できた要因を、ダイナミック・ケイパビリティ (DC) 理論の分析枠組みに基づいて分析している。具体的には、① 経営者 (による意思決定)、② 状況変化と未利用資源・能力、③ 資源・能力の再構成・新結合、④ 新たな競争優位の獲得、という DC 戦略の視座から、第 4 節から第 6 節において 10 社の事例研究を行い、第 7 節では中でも特に知財の収益化の観点から競争優位の獲得に向けての示唆を抽出している。最後、第 8 節においては、分析結果のまとめを行いつつ、中堅 GNT に至った革新的中小企業が、戦略製品の開発や大規模な投資を行うと共に、それを収益化し持続的な成長に結び付ける戦略を構築していたと結論付けている。

本論文は DC 戦略の視座から事例研究を行うことで、革新的中小企業が中堅 GNT さらには大企業 GNT に飛躍する際の戦略の要諦を明らかにしている点において重要な貢献がある。中でも、「経営者による意思決定」という分析枠組みを事例分析に明示的に組み込むことで、経営者による状況変化の察知や経営改革推進のダイナミズムを鮮やかに描いているところに価値があるといえるだろう。また、筆者が継続的に研究を行っている、革新的中小企業の「知財の収益化」という観点による詳細な事例分析も、「成長の壁」を超えようとしていた中堅 GNT のかつての取り組みの実態を巧くあぶり出している。

一方で本論文では、筆者が中小企業の知財戦略や研究開発といった領域に深い知見を持つが

故に、企業が持つその他の経営資源・能力の再構成・新結合に関しては必ずしも明確に整理されていないように見える。また、本研究の長所でもあった「経営者による意思決定」という観点が、事例分析の際には「企業レベルの意思決定」へと取りまとめられており、「経営者自身」が何を考えていたのか、どのような意図を持っていたのか、といったところが本論文では必ずしも明らかにはなっていない。長く革新的中小企業、GNTの調査・研究を行っている土屋氏が、DC戦略のプロセスやメカニズムを経営者の意図という観点と結び付けることで詳細に研究されることを期待したい。

(大阪経済大学経営学部准教授 足代訓史)