2023 年度フィールドスタディ・地域活性化論実施報告（ホームページ掲載）

科目名	フィールドスタディ C　　教員名　清水一之
実習先	京都，東京
実習期間	京都：2023年6月23日（金）～2023年6月24日（土） および東京：2023年6月27日（火）
テーマ	欧州地域（ドイツ・スイス）中堅企業と日本の GNT（グローバル・ニッチ・トップ）企業の比較研究

目的（実習のねらい）：

研究目的である「欧州地域（ドイツ・スイス）の『隠れたチャンピオン』（※）と日本の GNT（グローバル・ニッチ・トップ）企業の比較研究」を調べるために京都では老舗企業を中心に訪問し，そして東京では GNT 企業として有名な日東電工を訪問した。日本の場合、企業は，小から中企業そして大企業への成長を経て，ある程度成熟してから海外進出を行っている。それとは対照的に、ドイツでは中小企業が成長の早い段階で積極的に海外進出を行っている。このようなドイツにおける「隠れたチャンピオン」と呼ばれる中堅企業と、日本の GNT（グローバル・ニッチ・トップ）企業 との経営戦略を比較するため、いくつかの日本企業をピックアップし企業訪問（フィールドスタディ）を行った。日本国内で和菓子という分野で知名度を誇る京都の本家八ツ橋西尾株式会社では，国内で安定した業績を出しているにも関わらず海外に市場を展開していない点に関して 11 月の フィールドスタディで訪問予定の海外企業との違いを比較して理解を進めるため、京都本店でインタビュー調査を実施した。

※ドイツのハーマン・サイモン によって提唱された経営学上の用語。比較的規模は小さく、一般的な知名度は低いが、ある分野において、非常に優れた実績・きわめて高い市場シェアを持つ会社のことを指す。

実習報告： 学生報告書より

生田産機工業

【資本金】２０００万円
【売上】１０億～５０億円
【従業員数】７１人
【会社の理念】（共に生きる）
「育とう」
「育てよう」
「育ち合おう」

【歴史】
1919年：初代生田捨吉、生田鉄工所を創業。主として化学機械の製造を始める。
1935年：会社組織に改組。京阪機工株式会社とし、油送ポンプの製造軍需工場に指定。
1945年：京阪機工を終戦により解散。
1950年：伸銅設備機械の製造に着手。実用新案特許、銅水洗粉砕選別機、圧延機テーブルの自動化機械を開発。
1953年：生田産機工業株式会社設立。
1992年：ヨーロッパの大手伸銅各社から引き合い。ヨーロッパ方面への営業展開を図る。
1994年：ドイツのKM-EuropeMetalに1500mmワイドタイプ大型両面面切削装置を納入。
1999年：生田泰宏代表取締役社長に就任。世界初タンデムタイプ両面面切削ラインを台湾のMinchaliMetalに納入。
2002年：中国蘇州に100%出資法人生田（蘇州）精密機械有限公司を設立。
2009年：中国での1号機となるテンションレベラーラインを中色（寧夏）東方集団に納入。
2015年：オスカー認定トルコイスタンブールにヨーロッパ向け営業拠点となるIKUTAMAKINEA.S.を設立。

【事業内容】主に銅と銅合金をはじめとする金属生産設備の設計・製作販売メーカー。主要製品である両面切削ラインは国内シェアほぼ100%を誇る。また、IKUTAは伸銅製品だけにとどまらず、スチールやステンレス、アルミニウムなど様々な分野での高品質な製品開発を進め世界に貢献している。

質疑応答

・競合が増えた場合にどのような対策を行うのかについて

→伸銅という分野は、昔はある程度の競合はあった。しかし時代が経つにつれて競合が減っている。他企業を見ると大手企業に吸収されたりしている。そのことを踏まえると、そもそも伸銅という分野に他企業が参入しようとしないため競合が激しくなるということは考えにくい。

・需要が衰退した場合の対処はどのようなものなのかについて

→実際にレーザーによって伸銅の技術が取って代わられてしまう可能性はある。
考えられる対処法として、銅以外への分野への進出が挙げられる。例えば伸銅の技術を鉄の分野に応用するなど。外部の先生を読んで対処も行っている。

・限られたリソースの中で更なる海外進出は可能なのかについて

→自社だけでは実際に厳しい場合がある。そのような状況の時は協力会社がいくつか存在しているため、その協力会社に依頼をする事がある。また中国に存在する子会社に依頼をすることで対処を行っている。

現地での流れ
全体で生田産機工業の概要や歴史、中期経営計画についての説明
↓
実際に併設されている工場を見学
↓
生田社長のお話、質疑応答

まとめ

今回生田産機工業様にお邪魔して様々なことが学べたと感じる。
GNTの海外進出という観点においては生田社長のお話から学べることが沢山あった。
生田社長のお話（簡略）
ドイツ企業と機械納入の4億円にもなる契約を取り付ける。
↓
実際に機械を納め、試運転をするも合格がでない。
↓
合格を出すために何度もドイツに足を運び試運転合格獲得を試みる
↓
結果的に、生田産機の納めた機械は契約条件を満たしていないとして、試運転の際にかかった経費4000万円も支払われなかった。
日本の企業は取引先の企業も協力し、試運転で足りない条件を補うように改善していく。
ドイツではこのような日本との違いに苦戦。

生田産機における海外進出の課題や今後について
上記のお話から、日本のニッチトップである企業が日本にとどまろうとする理由は海外と取引をするノウハウがないことが挙げられる。実際に生田さんもドイツと日本の企業感の違いや言語の壁からうまくいかなかったとおっしゃっていた。
しかし、現在生田産機工業は中国の伸銅市場において成功したノウハウから、ヨーロッパ進出を計画している。
生田産機工業さんはどうしてGNT企業になったのかという質問に対して、自分たちの持っている技術を後世に残そうとした結果そうなったとおっしゃっていた。
フィールドスタディDでは海外進出についてのお話や、GNTとなった背景まで聞けると良いと思う。

京都紋付

(2023.6.23 15 時～16 時 30 分)

企業概要

○　社　名　：株式会社 京都紋付　KYOTO MONTSUKI CO., LTD.
○ 経 営 理 念 ：私たち京都紋付は、事業を通じて物心両面での幸福を実現し社会に貢献することを誓います。
○創業者の精神：京都紋付の精神は、すべての人々は仲間であり、すべての人々の人格を尊重し、和を持って尊しとする。
○　設　立　：1969 年 1 月 17 日
○ 資 本 金 ：2,250 万円
○　役　員
代表取締役社長：荒川 徹
取　締　役　：荒川 弘子
取　締　役　：荒川 恵子
監　査　役　：伊藤 誠一
○ 事 業 内 容 ：染色加工業（京黒紋付染め、洋装、染替え事業　あらゆる素材の黒染め）
KUROZOME デニムの販売、有名ブランドとのコラボによる染め替え、着物メンテナンス事業

【流れ】

1915 年	初代荒川金之介によって荒川染工場として現在の地に創業。
1969 年	2 代目荒川忠夫により株式会社京都紋付を設立。
1978 年	黒染業界において画期的な濃色染めを考案‘純黒’として発表。
1981 年	大ヒット商品である「深泥黒」を完成。
1989 年	昭和天皇大嘗際における装束「小忌染」製作の御下命を賜り、再現製作する。
1991 年	着物縫製業（中国）並びに着物加工業を始める。

1996 年	4 代目として現社長荒川徹が就任。
1998 年	新社屋完成。(延べ床面積　1,325.07m2)
2001 年	黒染め（洋装）の研究開発を開始。約半年後、洋装業界では他に例を見ない深い色合いの黒染めを開発。「深黒」と命名、『御黒染司』の商標を登録。
2004 年	エコテックス取得
2009 年	KUROZOME デニム発売

◎「深黒」という技術開発
綿や麻などの洋装天然素材を黒く染める技術革新に着手し、他に礼を見ない深い色合いの黒染に成功。
黒染後に衣類に特殊な加工を施し、布の表面に光を吸収する膜を貼ることにより光の反射を抑えられ、黒を際立たせることができる。

◎染料の安全性
「エコティックススタンダード100」のクラスⅠの認証を受ける。
→繊維製品に対する国際的な安全基準、クラスⅠは乳幼児対応のもので最も厳しい基準

◎アパレル事業とブランディング
2003年アパレル事業スタート
　「深黒」で染めたオリジナル製品を売り出し、海外進出を試みるとともにアパレルメーカーの依頼に応え始める。
2009年「BL-WHY」というブランドで黒染デニム製品を売り出し始める。
　　「和装(W)から発信(H)し、洋装(Y)へ」
新製品を次々に販売しない限り売り上げが伸びない状態に。
2015年
本業に立ち返りアパレル店からの染め依頼に応える加工ブランド「れい」を立ち上げる
三宅一生、Vivienne、Westwood、Championなど自社のブランド力向上につながるような有力デザイナーや著名ブランドと組む。
衣類の染め替えという新市場を開拓。

◎SDGsとの関連
「染め替えが広がることで、衣類の破棄が減少し、SDGsで12番目のつくる責任、つかう責任に貢献できる」
「アップサイクル」新しいアイディアを加えることで別のものに生まれ変わらせる。
　＝ゴミを宝物に変える。

◎Kプロジェクト
2020年「クロフィネ」を再構築したリウエアの「K」プロジェクトをスタート。
「着られなくなった大切な服。黒に染めてもう一度着ませんか？」

「温故知新」

1915 年の創業以来 100 年以上、黒色専門の染屋として、“より黒く、美しく、色落ちしない黒”を追求してきた。黒紋付は柄がない着物のために黒の深さが商品の命となる。

京都紋付は染めるのが非常に難しいシルクの紋付を長年染め上げてきた技術を生かして、綿、麻、ウールなどの天然繊維はもちろんのこと、化学繊維にも深黒加工という独自の技術を用い、今までの洋装にはない深い色合いの黒染めを実現した。

核となる技術を頑なに守り、世の中に必要とされる形に変化させないと伝統産業は発展的に残らない。

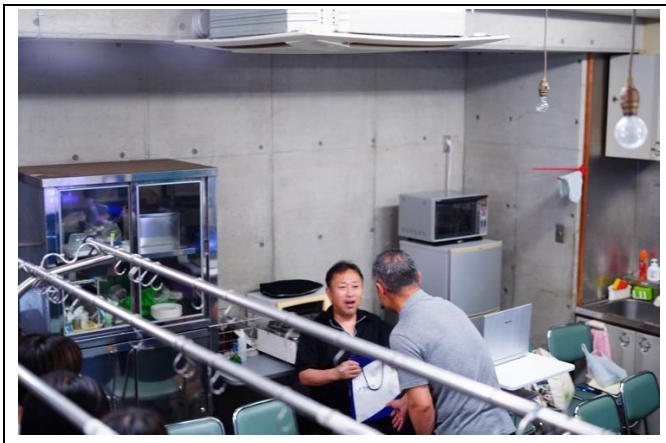
京都紋付の強み

1. どこにも負けない黒色
2. 高い堅牢度　　→ 卓越した独自技術
3. 撥水性
4. 安全担保

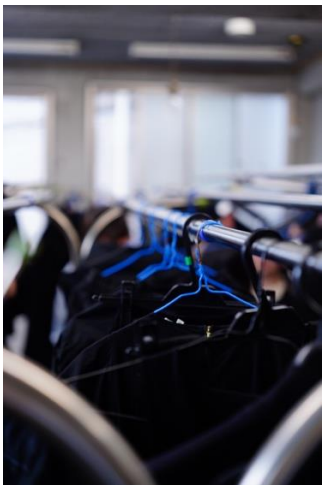
事業目的

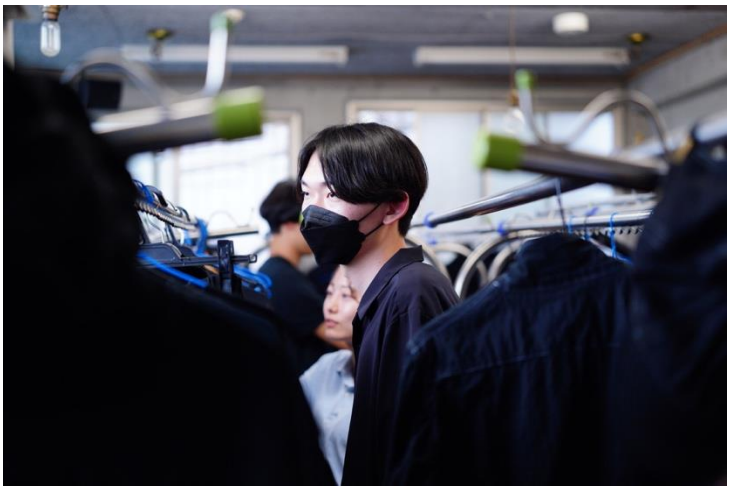
1. 伝統産業の京黒紋付染を後世に継承する。
2. 京黒紋付染技術を進化させて今の世の中に必要なプロダクトとして提案→アパレルの OEM 加工受託、衣類のアップサイクルなど
3. 黒染めによる染め替えを世界の常識に

↓最初に京都紋付の歴史や具体的な業績、経営戦略についてお話を伺った。



↓実際に黒染めした洋服を見学させていただいた。どこにも負けない黒色の「卓越した独自技術」である深黒加工を目で見て実感することができた。またポリエステルの糸など黒に染まらない部分が模様となって浮き出ていたり、トートバックなど予想外の物が染まっていて様々な驚きがあった。





↑黒染めを行う工場

質問回答

・なぜ海外展開をすることを決めたのか。

日本で展開できた事業は海外でも通用すると考えた。実際、ニューヨークタイムズで取り上げられて注文が殺到したこともある。海外の方が日本よりも SDGs への意識が強いため、捨てようとしている服を黒に染めてもう一度使えるようにするという紋付の取り組みは注目されると思ったから。今後も海外展開を進めていきたい。

・アーバンリサーチとのコラボなど、若者をターゲットに事業展開してきたが、その効果を実感しているか。それはどの過程においてか。

利用者は人口比率であるため、都心部からの注文がやはり多い。また、黒染めはファストファッションには向いておらず、まだ染め直して着直すほどの価値の服をあまり着ないため若者の利用は少ない。しかし今後も行っていく有名ブランドとのコラボによって若者の利用が増えるのではないか。

・黒染め業界の経営が困難な時期もあったようですが、そのほかに課題や困難などがあったのか。また、それをどのように乗り越えたか。

今まで社員は最大でも 50 人であり現在は 8 人にまで減った。紋付の市場がないところでは需要がないため、2013 年からアパレルという方向に転換し染め替えという事業を始めてみた。このように世の中に必要とされる形に変えるということを意識した。しかし、京都紋付の卓越した独自技術という伝統を守るために黒染めは絶対にやめないと決めている。「核となる技術を頑なに守りたい」

・黒染めで失敗することはあるのか。

初めの失敗はほとんどない。生地やブランドによって背景も異なるためどう染まるのかは初めから分からず、染まった後に分かる。ポリエステルの生地や糸は黒には染まらずムラとなるがそれが模様として浮き出てくる。そのため、事前に同意書を書いてもらう。

感想

たとえどんな衣服だとしても黒染めをすることによって 180 度新たなデザインとして生まれ変わることに多大な可能性を感じた。シミがあっても黒染めをすることによって、本来ゴミになるはずのものを商品にしていくという、持続可能な社会の実現に貢献する紋付の事業は今後も広がっていくのではないか。たくさんの衣服が存在するこの世の中で、一つの衣服の価値が薄れつつあると感じることがあるけれど、黒染めは一つの洋服で二度デザインを楽しめるという魅力もあるのだと考えた。
また、経営戦略の面では SNS の活用によってブランディングを強化し、システム系に強い代理店を募集するなど効率的に成長させているということを感じた。企業訪問に行く前までは、京都紋付について漠然としたイメージしかなかったけれど、今後さらにブランド力を高め、海外進出していくことが期待できる企業だと言えるだろう。
京都紋付では、伝統的技術を将来に繋いでいこうという強い意志を感じた。そのために、染物・紋付の需要がなくなってきても形を変えて現在まで続けているようだ。伝統を守るためにただ昔のやり方を続けるのではなく、SNS や広告媒体を上手く活用し現代に合ったプロモーションで国内展開を進めている機転の利く経営者の存在が大きいのではないか。海外進出もしていきたいが日本で黒染めは行っていくと聞いて、それほど技術に誇りを持っているのだと感じた。

本家西尾八ツ橋

企業情報：

法人名	本家八ツ橋西尾株式会社
設立	1953 年 7 月 29 日
創業	1689 年（元禄 2 年）
資本金	1000 万円（2009 年 8 月）
従業員数男性	27 人、女性 43 人、合計 70 人
代表者代表取締役	西尾　為和（にしお　ためかず）

今回の研究目的

清水ゼミナールの研究目的である「EU(特にドイツ)との比較経営」に沿い、日本では大企業になってようやく海外進出を行っているのと対照的に、ドイツでは中小企業が積極的に海外進出を行っている理由についてフィールドスタディを行う流れとなった。詳細としては、ドイツに存在する「隠れたチャンピオン(※)」と呼ばれる中小企業と、日本の GNT（グローバルニッチトップ™）企業との経営戦略を比較するため、いくつかの日本企業をピックアップし訪問を行なった。
今回は日本国内で和菓子という分野で知名度を誇る本家八ツ橋西尾株式会社を訪れ、国内で安定し

た業績を出しているにも関わらず海外に市場を展開していない点に関して何か経営戦略として意識している所はあるのか、11 月頃のフィールドスタディで訪問予定の海外企業との違いを比較して理解を進めるために京都にある本店で話を伺った。

※ドイツのハーマン・サイモン によって提唱された経営学上の用語。比較的規模は小さく、一般的な知名度は低いが、ある分野において、非常に優れた実績・きわめて高い市場シェアを持つ会社のことを指す。

活動詳細　6/24(土)

14:00	集合時間に遅れることなく、京都市左京区聖護院にある西尾八つ橋本店前で集合
14:05	担当の方に迎えていただき、本店 2 階にて挨拶
14:10	2 グループに別れ交代で工場内の見学 →従来の硬い八ツ橋と生八ツ橋の製造現場を見せていただいた。 硬い八ツ橋は生地の拡幅、切断から橋型を形作る作業まで機械が自動で行い、袋詰めのみ手作業で行っている。 生八ツ橋はあんこ及び皮の製造、また皮をあんこで包む作業まで機械が自動で行い、5 個入りの袋詰めと仕分けを手作業で行なっている。 皮の製造において余った切れ端をレストランに提供し、再利用していることも分かった。作りたての八ツ橋を試食させていただくこともできた。 写真撮影が可能だったので、以下製造現場の写真
15:00	再び 2 階に集合し、担当の方から商品説明、西尾八ツ橋の成り立ち及び変遷の説明をしていただく。

	・日本人には抹茶及びニッキ(クスノキ科の樹木からとれる香辛料)味がよく売れ、外国人観光客にはマンゴーなどフルーツ系統の味やラムネ味などが人気。 ・基本的には地元の人はあまり商品を買わず、修学旅行生や外国人観光客を中心に売れている。また中国人は多量買うが韓国人はあまり買わないなど、外国人観光客の中でも違いが見られる。 ・かつての八ツ橋は橋の形ではなく平であったこと、また生八ツ橋の発売は昭和になってからであったこと等が分かった。
15:25	担当の方に事前に送らせていただいた質問をもとに質疑応答を行なった。
16:00	定刻通りに訪問は終了し、集合写真を撮影、各自八ツ橋を土産として購入し解散

質疑応答について

我々が今回事前に用意した質問は GNT 企業であることを前提にしたものであったが、 現地でお話を伺った結果、本家西尾八ッ橋の従業員の皆様は GNT 企業であるという認識ではなく、我々との間に認識のずれがあったため、お答えいただける範囲でご意見をお伺いした。

事前に用意した質問は以下の通りである。

1. 時代の味覚や消費者のニーズに応え続け、八ツ橋の 300 年以上の歴史を作り上げてきた貴社のブランド力を上げる要因になった戦略はあるか?

2. 今まで経営を進めていく中で、課題や困難などがあったのか。また、それをどのように乗り越えられたのか?

3. 八ツ橋は日本では大変有名な和菓子として浸透しているが、あまり海外に市場を展開していないという印象がある。この点に関して何か経営戦略として意識している所はあるのか?

4. ローカルニッチトップ戦略を行う上で参考にした企業はあるのか?

5. ローカルニッチトップを目指すうえで可能性を見出している地域はあるのか?

6. 新しい事業領域で将来性を見出している分野はあるか?

7. 今後どのように経営していくのか、また経営変革や新たな事業展開をするつもりはあるのか?

8. 菓子業界の課題(少子高齢化、原材料高騰、健康意識向上などの社会問題)について対策や今後の展望があるか?

9. 他社とコラボしたことはあるか、またその場合どんな狙いで行い、その売り上げ効果等はあったか?

10. 観光客の外国人に対してどのような PR をしているのか?

上記に対し、実際に現地でお伺いした質問と回答は以下の通りである。

1. 時代の味覚や消費者のニーズに答え続け、八ッ橋の 300 年以上の歴史を作り上げてきた貴社のブランド力を上げる要因になった戦略はあるか?
・企業理念である「親切を売り、満足を買う」という教えに基づき、お客様を第一に考え、 お客様に対してできることは全てやった結果として 300 年続く企業として存続した。 商品を購入する、しないに関わらず、入店してくれたお客様を大切にするホスピタリティの精神の連続が現在につながっている。(例:継続的な試食品。夏場にはお茶の提供、保冷材の提供。)

2. 今まで経営を進めていく中で、課題や困難などがあったのか。また、それをどのように乗り越えられたのか?
・コロナや SARS などの感染症が流行し、観光業が縮小した際に、売上が 8 割減少した。その際には、本店以外は休業するという形で対策を取ったが、八ッ橋は地元需要が低く、観光者に依存した商品であるという認識が生まれた。現在は、売上がコロナ以前の 8 割まで回復したが、地元の人にも売れる商品の開発という課題に取り組んでいる。

7. 今後どのように経営していくのか、また経営革新や新たな事業展開をするつもりはあるのか?
・本家西尾八ッ橋の経営者の意向により、事業規模を大きくするという見通しはなく、現在の規模の中でできる最善の経営を行うという意見である。
というのも、300 年存続した経験と積み上げにより、目の前のお客様を大切にしているためだ。安定した状態を維持するために、現在ある工場のラインは拡大せず、海外へも事業を展開しないというのが意向である。

8. 菓子業界の課題(少子高齢化、原材料高騰、健康意識向上などの社会問題)について対策や今後の展望があるか?
少子高齢化に対する対策や展望:少子高齢化に伴い、修学旅行生が減少する見通しの中で、インバウンド需要に焦点を当てている。土地柄や国民性、文化なども加味し、需要も消費も大きい中国のお客様への販売は鍵になる。その一方で、豆を甘く煮詰めて食べる文化がなく、あんこの需要が低いだけ

でなく、賞味期限が短いという点で敬遠される欧米の方々に向け、約２年間の商品開発の末、販売を開始した、新たな洋菓子風の「バターサンドクッキー」により、欧米需要の創出にも取り組んでいる。また、最大の強みであるあんこの需要を海外に広めるために、あんこ菓子がすでに普及しているドバイに着目し、八ッ橋を海外に広める手法を模索しているというお話を伺った。

原材料高騰に対する対策や展望：他社が軒並み値上げや商品の個数を減らすことでこの課題に対策する中で、一切値上げは行わず、今後も行わないという方針である。
というのも、5 個入りの商品を 250 円で販売し、2 つで 500 円(ワンコイン)であること が、中学生などの修学旅行生にやさしい価格設定であり、お客様ファーストという会社の理念でもあるためだ。この価格が実現できるのは、直営店での販売しか行わないという経営方針のもと、卸業者に支払うコストをなくし利益率を高くしていることと、自社の土地に店舗を構えていることにより、賃貸料が発生せず、利益率を高めているという本家西尾八ッ橋だけの強みを持っているからだという意見である。

9. 他社とコラボしたことはあるか、またその場合どんな狙いで行い、その売り上げ効果などはあったか?
・チロルチョコとのコラボ、辻利の抹茶を自社専用に卸し販売、包装紙としてサンリオとのコラボを行った。工場を 2 ラインしか持たない中での、全国規模の販売や大々的なコラボは現実的に不可能であるため、企業から依頼がある中でも断っているというお話であった。

10. 観光客の外国人に対してどのような PR をしているのか?
・企業規模の問題もあり、会社に特定の部署、部門がないゆえに PR 活動は行っていない。 コロナ化の影響を受け、大きな反省材料として認知しているという内容であった。
<その他 本家西尾八ッ橋担当者様の回答>
・京都には八ッ橋組合があり、17 社所属している。 その中でも有名なのは、「西尾八ッ橋」「聖護院八ッ橋」「井筒八ッ橋」「美十」の 4 社であり、売り上げはほぼ同規模の売り上げである。会社間に棲み分けや、ライバル 意識はなく同業種としての友好関係が保たれている。
・生八ッ橋の製造過程で出る「切れ端」はレストランなどでデザートとして利用している。

日東電工株式会社

1. 日時　2023 年 6 月 27 日
2. 訪問場所　日東電工株式会社
3. 訪問目的　清水ゼミナールの研究テーマに沿い、EU と日本のグローバルニッチトップ（GNT）企業について比較するため、今回のフィールドスタディ C では日本を代表する GNT 企業である日東電工株式会社にーを訪れることにした。今回の訪問は、日東電工の経営戦略や、GNT と呼ばれる企業にまで成長した背景などを聞くことを主として活動し、実際に見て聞いて体験することによって私たちの GNT についての理解を深めると同時に、秋のフィールドスタディ D で訪問予定であるヨーロッパの GNT 企業との違いを比較するための研究材料収集としての訪問でもあった。

活動詳細

10：30　品川駅集合

10：50　日東電工到着　品川駅から徒歩 10 分弱で到着し、開始時刻に遅れることなく到着。

11：00　実習開始

11：10　日東電工見学　3 つのグループに分かれて、日東電工の製品見学を行った。
→CISFLEX という精密回路付きの薄膜金属ベース基板は、日東電工が開発した精密機器であり、世界シェア No.1 を誇っている。この商品は GNT 商品となっている。
PTFE という多孔質膜シートは目には見えない小さな穴を活用して、空気、音、水蒸気のみを通し、現在ではスマートフォンなどの防水機能として利用されている。
そのほかにも沢山の製品や、開発途中の製品なども見学し、実際に体験するといった経験も行った。

12：00　日東電工の会社概要、取り組みについての説明　あらかじめ準備してくださっていた、日東電工様の会社概要や ESG についての取り組みを、PP 資料とともに説明していただいた。

12:30　質疑応答　あらかじめ日東電工におくっていた質問や当日感じた疑問点について回答して頂いた。

13：00　解散　ほぼ定刻通りに見学は終了し、集合写真を撮って解散。会社の中は撮影禁止の場所が多かったため、集合写真のみの添付。

質疑応答
我々が用意した質問は、GNT 戦略を掲げる日東電工に対して、コアコンピタンスの意義や、企業規模による優位性を問うものであった。各質問に対して日東電工の立場から適切に回答してくださり、通常聞くことのできない内容や意見を伺うことができた。

・実際商品を開発するにあたっての苦悩は何か。
→まず、商品開発は 4 つの過程を辿ることになる。「アイデア」を出し、それを「テーマ化」する。そしてそれを「製品化」し、商品として作り上げ、「事業化」することによって売り出していく。そのため各過程で様々な苦悩が存在する。

・どれくらいの人数規模で GNT 商品を開発しているのか。
→GNT 商品を作る部署があるわけではない。2030 年には、GNT 製品で全体の売り上げの 50%以上を占めたいと考えている。商品によって人数規模は様々である。具体的な人数は聞くことができなかった。

・GNT 商品を開発するのにどれくらいの費用が掛かるのか。また、日東電工という企業規模がＧＮＴ戦略を支えているのだろうか。
→開発にあたって費用と人数は惜しみなくかけていく考えをもっている。かなりの投資費用が予想されるが、詳細な金額規模は明かされなかった。

・粘着テープ、半導体、さらにはヘルスケアと分野が幅広いように思うが、どのようにして新しい分野を決めているのか。その際大事にしていることは何か。
→「環境」と「人類」への貢献を軸に商品の開発を進めている。ヒューマンライフの分野はこの考えからなる。

・アジア、北米、欧州と一度に事業を広げるわけではないと思うが、1 番にどこに事業を拡大したいか。またその理由は何か。
→ヒューマンライフの面ではアメリカに、エレクトロニクス系ではアジアを考えている。
また、このようにお客様の地域によってどのエリアにどの分野の事業を拡大するか変わってくる。

・「ニッチ」は単なる「すき間」ではなく、変化し成長し続ける市場を見つけ、自社の様々な独自技術で優位性を発揮できる分野であることが肝になるとホームページに書いてあるが、変化し成長している、且つ独自技術が発揮できる２つの条件を兼ねそろえた市場を探索する方法は何なのか。
→当企業は三新活動というマーケティング方式をとっている。もともとの製品に別の使い道を生み出し、新たな技術を加える。また、その新たな技術を新製品開発にも用いることで新しいお客様の需要を創出する。この活動が市場を探索する手助けとなる。

・用途がニッチすぎてしまうとかえって収益性が確保できないと考えられるが、商品開発の最初の段階は顧客のニッチなニーズに応えるためなのか、あるいは自社の製品の新しい用途が開発出来たらそれを各市場に売り出しているのかどちらなのか(顧客ファーストなのか商品ファーストなのか)。
→顧客ファーストである事業も商品ファーストである事業もどちらもある、見学をした透明化させる板は、商品ファーストのシーズ型商品である。

・過去に取り組んだ戦略やプロジェクトで、成功しなかったものはありますか？その経験から何を学び、現在の戦略にどのように反映しているか。企業が過去の失敗からどのように学び、その学びを新たな戦略や取り組みにどのように活用しているかを理解できると思う。
→アメリカで行われた薬を受託する事業が大赤字となった。原因はお客様に依頼された薬の製作段階で臨床試験が通らなかったからである。この一件から、金額だけでなく、件数ベースを上げていく必要があると考えられた。

・ニッチは縁の下の力持ちのような印象がある、また、zoom 会談からニッチという単語について従業員はあまり好印象ではない雰囲気を感じた。そこで従業員のモチベーションアップに繋がるマネジメント方法などはあるのか。
→主体的に参加可能な社内アイデアコンテストなどが存在する。また各種支援制度がある。

総括

企業訪問の結果、日東電工は、自社の技術の優位性、コアコンピテンシーを保持し続けることで、多岐にわたる産業分野で高度な技術力を持っていることが分かった。その結果、革新的な製品とソリューションを提供することができ、市場での競争力を確立している。また、施設見学から、日東電工は、幅広い製品ラインナップを提供していることが分かった。特に電子材料、合成樹脂、粘着材料などの分野で、顧客の多様なニーズに応えるための製品を提供している。さらに、日東電工はカスタマイズ能力にも優れており、顧客の要求に合わせて製品を設計・開発することができることが分かった。この柔軟性により、顧客満足度の向上と競争力の維持が可能となっている。さらに、企業概要説明や質疑応答から、日東電工は、堅実な財務基盤を持っていることが分かった。長年にわたり収益を安定化させ、収益性を向上させることに焦点を当てている。また、財務リスクを適切に管理し、投資や M&A などの成長戦略を展開している。これにより、市場の変化に対応しながら持続的な成長を実現している。中長期計画を発表できるのもこの強みからであると推測できる。これらの事項から日東電工は競

争力のある企業として市場での地位を確立している。技術力、グローバルな展開、品質管理、製品ラインナップの多様性、財務基盤、顧客サービスの卓越性と信頼関係は、同社の成功の鍵となっていると結論付けた。

続くフィールドスタディ D では海外の GNT 企業を訪問し日東電工との優位性の違いや共通点を比較し研究していきたい。また、hidden champion 企業との商品開発、マーケティング過程の相違点や共通点も研究していきたい。

清水一之　専任教授