

Title	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
Author(s)	難波, 正憲; 福谷, 正信; 藤本, 武士
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 205-208
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/11700">http://hdl.handle.net/10119/11700</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## グローバルニッチトップ企業の成長メカニズム

### ーグローバル・ニッチトップ企業の事例から考察ー

○難波 正憲, 福谷 正信, 藤本 武士 (立命館アジア太平洋大学)

## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景・意義

雇用吸収や経済成長の源泉として中堅・中小企業が世界的に注目を浴びている。米国のサブプライムローン問題,リーマンショックなどを起点とする景気の下局面において,中堅・中小企業,なかんずく中堅企業が,経済的ショックへの強靱な耐性を示したためである。

なかでも,ドイツの「隠れたチャンピオン」<sup>1)</sup>は,ドイツの大企業に劣らず,海外展開を通じてドイツの経済の成長に大きく寄与している。また,日本やアメリカでは,上位10%の企業が輸出総額に占める割合が9割と,少数の企業に集中する傾向にあるが,ドイツでは同7割と分散している。ドイツの輸出額は2012年に日本の2倍近くに達し,中国,米国に次いで世界第3位を確保している。

日本のグローバルニッチトップ企業(以下GNT企業)は「隠れたチャンピオン」に近い存在である。

「隠れたチャンピオン」やGNT企業の存在が注目される割にはその成長メカニズムの解明は十分には解明されていない。本稿においては,日本のGNT企業とドイツの隠れたチャンピオンとの比較を通じてその成長メカニズムの一端を解明するものである。

### 1.2 用語の定義

(1) GNT製品とは,世界市場で継続的にトップグループのポジションを占める製品と定義する。また,GNT企業とはGNT製品を保有する企業と定義する。

(2)イノベーションとは,何か新しいものを,企業が最初にうまく商業的に利用することである,と定義する。

(3)社会や顧客に与える影響の度合いが低く,漸進的・連続的な場合をインクリメンタル・イノベーションと定義し,影響の度合いが高く,急進的・非連続的な場合をラディカル・イノベーションと定

義する。

この定義では,インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションの区分は曖昧である。そこで本稿では,両者を定量的な基準により区分したR.Leifer(2000)らの定義を採用する。彼らはラディカル・イノベーションを①従来にない機能特性を持つもの,②既知の特性だが,5~10倍以上の性能改善,30~50%以上のコスト削減を達成したもの,と定義した。従来,インクリメンタル・イノベーションの範疇で扱われていた,②をラディカル・イノベーションとして繰り込んでいる。本稿では,後者の,ラディカル・イノベーションの定義を含む。

(4)イノベーションの専有可能性とは,イノベーションから生まれる成果,とりわけ利益を,そのイノベーションを担った当の企業が私的利益として獲得する企業能力を指す。

### 1.3 研究課題

研究課題として下記を設定する。

- (1)成長の機会を見つけてイノベーションをどのように創出したか。
- (2)売り上げ拡大の源泉である国際化の第一歩をどのように開始しているか。
- (3)日本,ドイツ企業の比較で相同性,差異性は何か。

### 1.4 研究方法

本稿の研究課題に関し,先行研究を調査し,未解明の部分を実態調査に基づき解明する。

調査対象企業は日本のGNT企業7社とドイツの隠れたチャンピオン4社の実態調査から共通項目を抽出する。GNT企業は『全国のモノ作り中小企業300社2008年』から九州地域の企業の7社を選択した。各社へは事前のアンケートと社長ないし,幹部社員へのインタビューを実施した。調査対象企業を図表1に示す。

ドイツ企業は『隠れたコンピタンス経営』から4社を選択し,事前のアンケートとインタビューを実施した。

図表1 調査対象企業の概要

社名	主要商品	世界シェア	GNT製品の起源の開発	社員数	所在	創業	会社設立
㈱森鐵工所	タイヤ成型ドラム (産業機械)	40%	1930	47	福岡	1905	1934
㈱中島田鉄工所	プレス装置ヘッダー、フォーマーの製造(精密加工機械)	70%	1960	122	福岡	1911	1951
㈱西部技研	デシカント除湿機の心臓部であるハニカムローター	30%	1974	200	福岡	1962	1965
㈱西村鐵工所	コンパクト省エネ型廃水処理用乾燥機の製造	100%	1987	51	佐賀	1920	1945
㈱東亜工機	大型船舶ディーゼルエンジン向け製造シリンダライナー	60%	1950	300	佐賀	—	1944
㈱JDC	金属コイル無巻き取り機	90%	1980	14	長崎	—	1968
本多機工㈱	各種特殊ポンプ(ラテックスポンプ)	90%	1970	146	福岡	1949	1951

図表2 調査対象企業の概要 (ドイツのHidden Champion)

社名	主要商品	世界シェア	GNT製品の起源の開発	社員数	所在	創業	会社設立
Giesecke & Devrient GmbH	紙幣、証券印刷、クレジットカードセキュリティ、紙幣処理システム	80%	1852	8000	ミュンヘン	1852	1852
3B Scientific	培養材料、光学材料(分岐シシレーター)	20%	1948	432	ハンブルグ	1918	1948
Omicron NanoTechnology	真空電子顕微鏡	70%	1984	200	Taunusstein	1984	1984
Profliment Desierttechnik	水処理システム 電極層測定装置	70%	1960	51	ハイデルベルグ	1960	1960

(Omicron: 2011年,Oxford Instrumentsが買収)

## 2 先行研究の調査

H. Simon (1996) は, “Hidden Champion” の概念を提唱した. これは, グローバル市場のマーケットリーダーに関する大規模調査から得られたもので, 本稿における GNT 企業とほぼ同義である. かれは, 同じ概念で追跡調査を行い, 議論を深めた (H. Simon, 2009). 成長戦略に関しては, 「競争相手にこだわるのではなく, 顧客に集中してわが道を行く」とする. また, 顧客情報の収集に関して, 「どの隠れたチャンピオンも顧客と直接接触することを望んでいる」とし, 彼は調査結果として, その割合が 69.4% であるとした.

細谷(2011)は, 成長戦略の視点に関した, 次の項目を挙げている.

- ・顧客からの厚い信頼の獲得・構築
- ・開発営業能力の向上・強化
- ・技術と市場に関する先端トレンドとセンスの修得

- ・専門能力の深化と活用
- ・高い組織力・人材力の構築

Wagner(2012) らは, 国際化の段階を, Domestic ⇒ Early ⇒ Exporter ⇒ Advanced ⇒ Global に分け, 最初の第一歩が重要な契機になるとした.

## 3 分析枠の設定

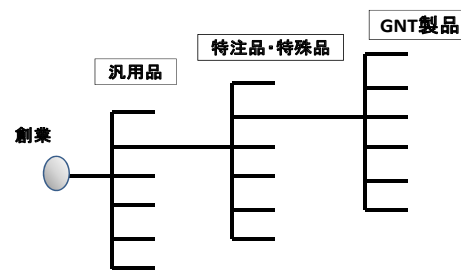
### 3.1 GNT企業への進化経路成長経路

GNT企業の起源と経路は多種多様とされる. これを整理する1つの視点として図表3の「GNT製品への進化経路」を想定する.

GNT企業には3つの起源が想定できる.

- ①ボーン・グローバル・カンパニー(Born Global Company: BGC)
- ②創業当初から特殊品・特注品を製造・販売.
- ③創業当初は汎用品から開始し, 特殊品・特注品を経てGNT企業に到達.

図表3 GNT製品への進化経路



汎用品: 他社製品と比べて機能・性能に大差がない製品

特注品・特殊品: 機能, 用途, 顧客などを限定した製品で GNT 製品の原型・候補群

図表3において, イノベーションが創生されるのは, 汎用品から特注品・特殊品への段階と特注品・特殊品から GNT 製品への段階が想定できる. イノベーションの種類は, それぞれの段階でインクリメンタル・イノベーション, ラディカル・イノベーションの両方の可能性がある.

### 3.2 GNT 製品と国際化

図表3において, 潜在的な競争優位性を製品の開発と国際化の時期を詳細に追跡するため, 次の項目を各社で観察する.

- ①GNT 製品の分野決定時期 (いつ製品分野を絞り込んだか)
- ②いつ GNT 製品は完成したか
- ③いつから国際市場で販売開始したか (国内生産, 輸出)

## 4 調査対象企業の分析結果

### 4.1 事例各社の主要製品の属性

まず、本書で取り上げた各社の製品の属性を確認した。図表4に示すように各社はすべて資本財の生産・加工・販売を主要事業としており、消費財を対象とする企業はない。また、各社ともに独自の製品・技術があり、設計・開発能力を有する「製品開発型」企業である。

図表4 各社主要製品の性格

資本財	完結設備	中島田鉄工所, 西村鐵工所, JDC, G&E, 3B, Omicron,
	設備のサブシステム	森鐵工所,本多機工, 西部技研,東亜工機, ProMinent

#### 4.2 GNT 企業への進化経路

本稿の事例 11 社の進化経路は下記となった。

汎用品を起点：4 社（日本企業）

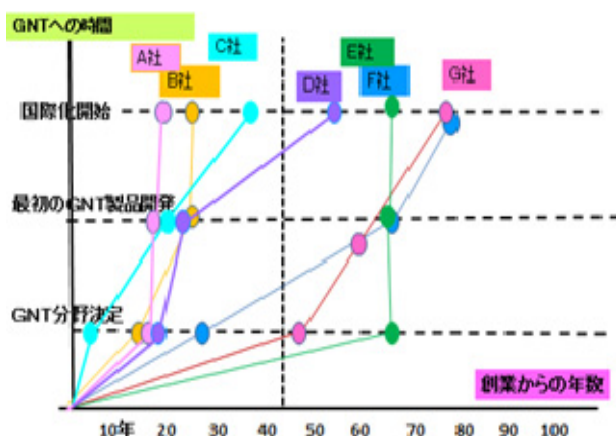
特注品・特殊品を起点：4 社（日本 3 社,ドイツ 1 社）

GNT 製品を起点：3 社（ドイツ企業）

#### 4.3 GNT 製品と国際化

図表 5 と図表 6 はそれぞれ,日本とドイツ企業の GNT 製品の開発時期と輸出開始時期を,国際化開始をまとめたものである。

図表 5 創業から国際化までの期間分布（日本企業）



図表 5 をグループ化しタイプ分けすると図表 6 となる。

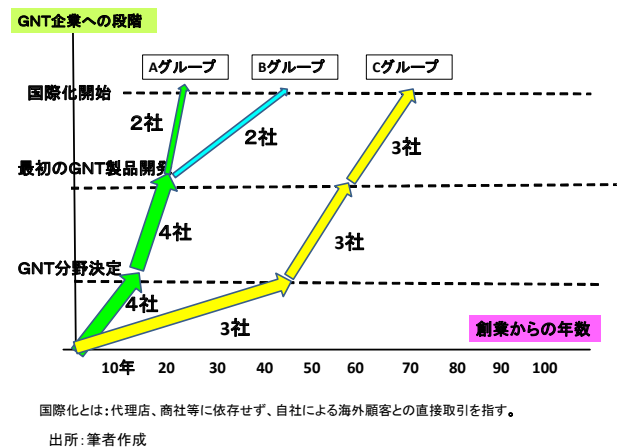
A グループ：

①GNT 製品の分野決定時期,②NT 製品の開発,③国際の時期,がいずれも比較的早いグループ。

C グループ：①,②,③がいずれも遅いグループ

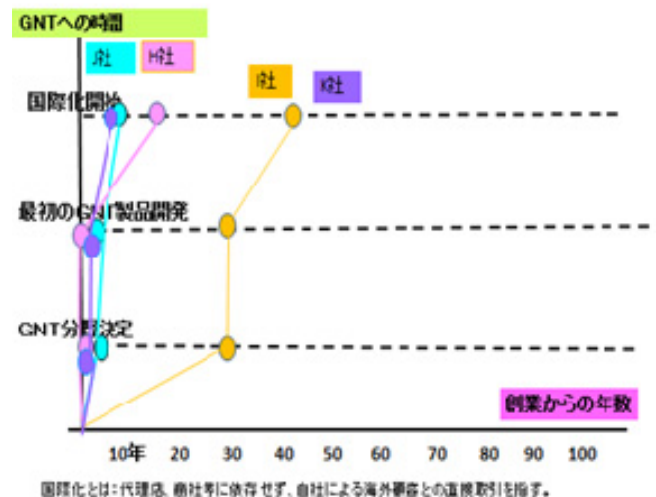
B グループ：A グループと C グループの中間に位置する。

図表 6 創業から GNT 企業への段階



では,ドイツの 4 社はどのような傾向を示すのであろうか,これを図表 7 に示す.傾向的には日本企業の A グループに比べ,さらに,国際化の時期が早い傾向にある。

図表 7 創業から国際化までの期間分布（ドイツ企業）



## 5 おわりに

冒頭の研究課題に対する結論は下記である。

(1)事例の日本企業については、汎用品や特注・特殊製品を経由してGNT製品を「探り当て」これを企業成長につなぐ傾向にある。ドイツの事例では、「成長の機会を見つけ、GNT製品を早期に開発」する傾向にある。さらに、早い時期から国際化に着手しており、これは、サイモンの「早期に輸出を決断する」指摘と一致する。

(2)売り上げ拡大の源泉である国際化の第一歩については、日本企業は外部環境の変化に対応する傾向にあるが、ドイツ企業は能動的に活動している。これは、ドイツ国内市場が比較的狭いことと、EU市場への販売が比較的容易であるため、Kamakuraが主張する国際化の第一歩が踏み出しやすい有利な条件がある。

(3)日本、ドイツ企業の比較で相同性、差異性：

①相動性：

(a)両者ともに高品質製品である。

(b)顧客からの信頼性が高い。

②差異性：

(a)国際化の「リスク」に関し、日本企業は「回避すべき」対象と認識する傾向にあるが、ドイツ企業は「学習すれば、克服可能」な対象と認識する傾向にある。

(b)自社製品の自己評価に関し、国際競争力を過小評価する傾向にある一方、ドイツ企業は顧客の反応を見ながら客観的に評価する傾向にある。

(c)イノベーションの専有可能性について、ドイツ企業は徹底的に守る傾向にあり、模倣される可能性のある製品は当初の選択肢から外す企業もあった。

上記の少ない項目が日本とドイツ企業の成長機会のとらえ方に「最初の第一歩」に小さな差が生じ、これが時間経過とともに拡大すると考えられる。

ドイツ企業の社長や幹部社員は、「日本企業は競争力の高い製品を有しながら国内市場に止まるケースが多く、国際市場で直接の競争がないため、助かっている」との発言が少なからずあった。

(参考文献)

(1)Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P., and Veryzer, R. W. 2000. *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press, p.5.

(2)Simon, H.1996. *Hidden Champions*. Harvard Business School Press, (広村俊悟監訳『隠れたコンピタンス経営』トッパン,1998.

(3)Simon, H.2009. *Hidden Champions of the 21st Century; Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, (上田隆穂監訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン』中央経済社, 2012年, p.155.

(4)Wagner A. Kamakura & María A. Ramón-Jerónimo & Julio D. Vecino Gravel, "A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises", *Journal of the Journal of the Acadic Markarketing Science*, 2012, 40, 236-251

(5)欧州委員会の定義：大企業 250人以上, 中企業 50-249人, 小企業 10-49人, ミクロ企業 1-9人(経済産業省『通商白書 213年』)

(6)株式会社開発計画研究所, 平成 22 年度地域経済産業活性化対策調査, 平成 23 年 3 月

(7)細谷祐二(2011)「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業についての考察 -GNT企業ヒアリングを踏まえて-」【前編】、『産業立地』2011年7月号

---

特定分野において欧州ナンバーワンか世界で3位以内の企業