JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	GNT企業のイノベーション戦略 ： 日本型の特性を生かしたグローバル化推進の一考察
Author(s)	高橋，浩
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：321-324
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12455
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

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ａ１６

ＧＮＴ企業のイノベーション戦略
－日本型の特性を生かしたグローバル化推進の一考察－

○高橋　浩（JAIST）

１．はじめに

日本経済は、黒田総裁の異次元緩和以来、企業業績も回復しデフレ脱却の兆しも出ていると、明るい側面が取り沙汰されている。一方、円安にも関わらず、期待された輸出の伸びが無く、想定外と言われている。これが、本質的な競争力の低下を意味するのか、大企業を中心に生産設備の海外展開が予想以上に進んでいて、それに由来するのか、など議論が盛んである。

しかし、広く目を転ずると、同じ先進国・工業生産国であるドイツは、最近 10 年で著しく輸出を伸ばして輸出額で中国とトップを競い、黒字を蓄積させている。2000 年に、GDP で日本/ドイツ間にはかなりの差があったが、両国の輸出額はほぼ同等であった（図１下）。ところが、2011 年にはドイツの輸出額は日本の 2 倍に達した。また、名目 GDP で輸出額を除した百分比率は、日本がこの 10 年 10%台に留まっているのに対し、ドイツは元々30%と極めて高い水準であったが、2011 年には更に 45%程度と驚異的な高水準に達している（図１上）。

一見して先進国・工業生産国、自動車産業で世界トップを競い合い、同等の性格を保有しているように見える日本/ドイツ間で何故これほどにも相違があるのであろうか。そして、この相違を今まで何故深く追求すること無く放置していたのだろうか。このような強い疑問が持たれる。2002 年からの本格的なユーロ普及で、産業競争力が強いドイツはＥＵ域内貿易で有利、最近の欧州経済危機ではユーロ安が相対的に輸出に有利など、種々の説明はなされてきた。

しかし現在、それ以上に日本の輸出が円安によっても殆ど伸びない事実に直面し、ドイツから学べる視点があるのではないか、との差し迫った事態に直面していると考えられる。

そこで脚光を浴びているのが、以前から指摘されていた、ドイツの“隠れたチャンピオン”の存在である。ハーマン・サイモン[1]によれば、“隠れたチャンピオン”は下記 3 条件を満たす企業である。

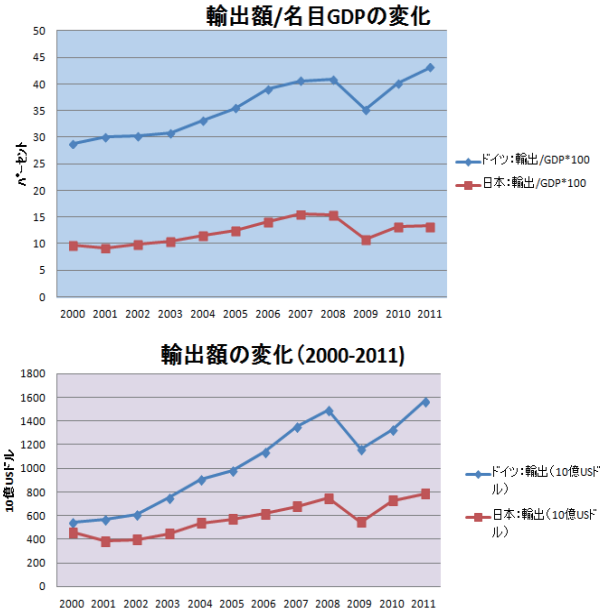

図１．日本とドイツの輸出構造の相違

1. 世界市場でトップ 3 位以内、またはその大陸で 1 位
2. 売上高が 50 億ドル未満
3. 一般にはほとんど無名

このような基準に該当する企業が全世界に 2800 社ほどあるとされるが、その半分弱はドイツに存在する。特筆すべきは、住民百万人当たりの“隠れたチャンピオン”の数がドイツ 16 に対し、日本はわずかに 1.7 ということである（図 2[2,3]）。

	ドイツ	米国	日本	フランス
一人当たり輸出額(2011年)ドル	18,863	4,859	6,258	8,784
住民百万人当たり"隠れたチャンピオン"企業数	16	1.2	1.7	1.1
"隠れたチャンピオン"企業数	1316	372	215	69

図 2．ドイツと他国との“隠れたチャンピオン”相違

しかも、ドイツの“隠れたチャンピオン”に限定すると、最近 10 年間で年間 10%の成長を遂げ、これによって、彼らの規模は 10 年前に比べて 2.5 倍になった。その結果、現在では、ドイツの輸出の 1/4 は“隠れたチャンピオン”が握っているとされ、彼らこそが、ド

イツの急激な輸出拡大の隠れた秘密と言われている[2]。日本も中小企業がそれなりに強いと考えられてきたが、何故このような巨大な差が発生したのであろうか。それを経営戦略、経営者のリーダーシップなどに立ち至って検討する。

2．GNT/中堅企業が注目される背景

日本にも世界市場でトップを維持している知られざるガリバー企業[4]や、GNT（グローバルニッチトップ）企業と呼ばれる極めて優秀な中堅企業が存在する、との指摘は多数ある[5,6]。

但し、この中にはかなりの比率で、近年の大企業のグローバル化で、従来は特定大企業と連携することでニーズ把握や技術力向上を築いてきた中小・中堅企業が、大企業との安定的関係が崩壊し、新たな変化への適応を余儀なくされたものが含まれている。その結果、これらの企業は下記のような状況に遭遇していると考えられる。

- 新たな顧客や受託先を探さねばならない。
- 自前で幅広い展開をして行かねばならない。
- 経営資源不足を補完するため、「外部連携」に積極的に取組んで行かねばならない。

先行したGNT企業が成立した過程は、自主的に下記プロセスを経た結果であると理解できる（図3）[7]。

ステップ１：国内市場で（特定大企業との連携などで）高品質製品/部品作成能力を練磨。特定顧客に提案。海外での評判などで国内大手からも引き合い

ステップ２：大手顧客からの引き合いなどで顧客をも驚かす潜在ニーズ対応製品/部品を開発。この反復を通して海外市場へ本格的取組み

ステップ３：顧客の競争力維持のパートナーとして将来的課題に共通で取り組む関係の構築へ

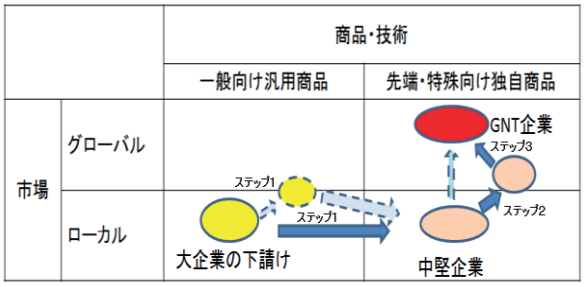

図3．日本のGNT企業への経路

従って、多数の中小・中堅企業が新たなビジネス環境での経営資源不足などの課題克服のため、外部連携やオープンイノベーション推進などで新環境に適合すべく、如何に順調にこのようなプロセスを辿って行くかがポイントになる。このような、新たなビジネスモデル構築に成功して欲しいとの期待と先行企業の登場が、注目される背景の一側面と考えられる。しかし、ドイツの“隠れたチャンピオン”との比較でも明らかなように、日本でステップ３に到達している企業数はまだ少なく、ビジネス規模も小さいため、現状で日本の輸出額への貢献は微々たるものである。従って、日本のGNT/中堅企業への注目は、今後の規模拡大に絡めて、彼らの組織構造、経営者のリーダーシップ、成長の可能性、それを阻害している要因など多方面からの検討が必要な状況にあると考えられる。

3．分析の枠組みと評価結果

外部連携やオープンイノベーションへの取組みなども含め、組織構造を可視化する仕組みとして、組織境界の“透過性”の概念を取り上げる[8]。ここで提示されている“透過的垂直アーキテクチャ”は、「企業のバリューチェーンに沿って、市場に部分的に統合され、部分的に開放されている状態」と定義される[8]。透過性の増大は、資源と能力の活用をより高め、より良い市場ニーズとのマッチングを進め、効率を改善させる。また、部分的統合は、よりダイナミックでオープンなイノベーションを促進させ、バリューチェーンの重要部分とリンクさせることで戦略的機能を強化させる、とされる。その結果、組織に下記のような動的メリットを提供し、図４の①～⑥による分類が可能である。

1. 自らの上流や補完者の下流能力とマッチングさせることで、自らの能力や資源使用を改善させられるメリット
2. 戦略能力や企業スコープの関数としてイノベーション傾向を育成させられるメリット
3. 資源配分を誘導できることによるメリット

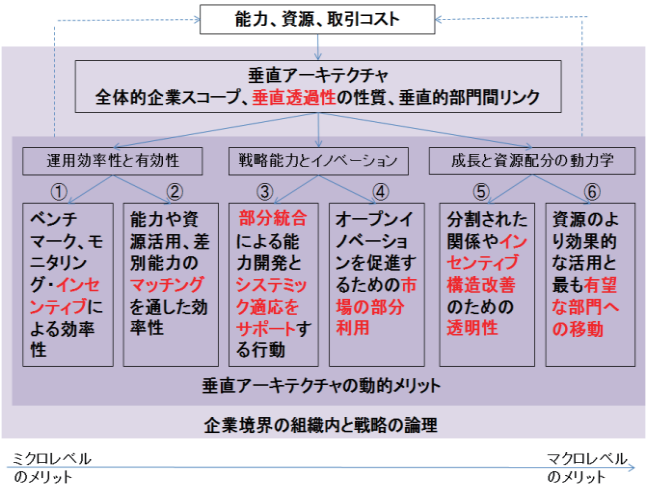

図４．垂直アーキテクチャの組織への影響要因

本稿は、この図式を利用して、細谷裕二「グローバ

ル・ニッチトップ企業論」[5]で記載されている「優れた NT 型企業」調査 40 社中、インタビュー記事が充実している 12 社を選んで、本書中のインタビュー記事文面を精査し、図４の①～⑥に該当する内容を抽出することで、日本の GNT/中堅企業の共通的特徴を探る方法を用いた。その結果、下記のような特徴が見られた。

- 下請性が低く独立性が高い。
- 初期製品は自前開発が多いが、第二、第三の製品開発では、大手ユーザーからのニーズで開発している傾向が認められる。
- ユーザーおよび関連企業との有機的ネットワークを構築し、それを一層拡大させている。
- 内部資源不足の部分を外部資源活用で補う積極的取組みを実施している。
- 企業経営者自らが中心課題に関与し、強いリーダーシップを発揮している。

この状況を図式化して示す（図５）。

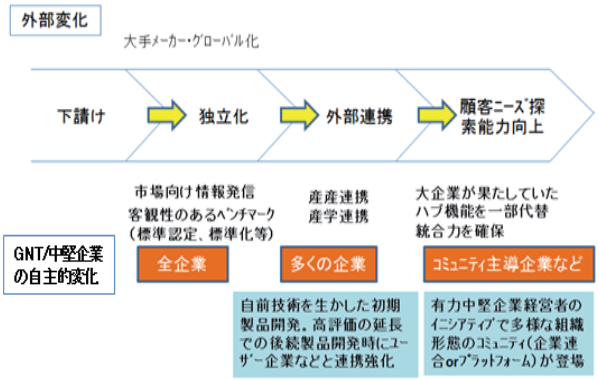

図５．日本の GNT/中堅企業の変化の推移

傾向として、ドイツの“隠れたチャンピオン”と類似の良好な属性を持ち、それを深めていることが認められるが、彼らと比較して、どの程度の段階、どのような相違かをより具体的に可視化することが、今後の日本の GNT 企業のイノベーション戦略に極めて重要と考えられる。

４．ドイツの“隠れたチャンピオン”との相違

ドイツの“隠れたチャンピオン”は、ステップ３に到達している企業の比率が極めて高く、カバー範囲も極めて広い。また、輸出上位10%の企業が輸出総額に占めるシェアが、日本や米国では9 割を超えていて、輸出主体が少数の大企業に集中しているのに対し、ドイツでは69%に抑えられており、中小企業が重要な輸出の担い手であることが数値的に示されている[9]。ドイツの“隠れたチャンピオン”の平均的プロフィールは、売上高4.3 億ドル、従業員数2,000 人で、かなりの規模を持っている[1]。

これに加えて、これだけ確立した輸出主体群は、かなり統一化された一定の戦略を共有している。これを資料[2,3]に基づいて、表１にまとめる。

表１．ドイツの“隠れたチャンピオン”の戦略一覧

	ドイツの隠れたチャンピオンの戦略
主戦略	市場を意識的に狭く定義 ⇒絞った市場をグローバル化で拡大 （“フォーカス＆グローバル”戦略）
目標と成果	成長指向の高い目標設定と積極経営 ⇒選択市場への執拗な拘り （最近10年10%成長。10年間で2.5倍）
イノベーション	技術と市場をバランス良く統合 ⇒大企業を上回るイノベーション実現 （一人当たり特許保有大企業の5倍以上。特許あたりコスト大企業の5分の1）
組織構成戦略	顧客との近さを技術以上に重視 ⇒顧客コンタクト従業員比率を拡大 （従業員の25～50%顧客コンタクト対応 （大企業は平均して5～10%））
従業員モラル	独自職業訓練システムと有能な従業員 ⇒高い忠誠心と低い離職率 （離職率年2.7%（ドイツ平均7.3%））

特に、意識的に市場を狭く定義し、絞り込んだ市場に徹底的に拘り、それを全世界に展開して世界トップの地位に上り詰める戦略が徹底している。この成功モデルが好循環を生んで、既存企業も成長を続け、新たな新規参入企業も登場している状況である。その結果として下記のような成果が生まれている。

・最近 10 年間の平均成長率 10%
・離職率 2.7%/年（ドイツ平均 7.3%/年）
・一人当たり特許保有数、大企業の 5 倍以上
・特許あたりコスト、大企業の 5 分の 1

これに対して、日本の“隠れたチャンピオン”またはその候補企業は、①まだまだ主戦場が海外との意識が薄く、オペレーション面や効率性に気をとられている、②企業文化、リーダーシップ・スタイル、言語で、依然として日本中心である、③その結果、多くの外国人を雇用し責任を任わせて強力にグローバル化できない、④かなりリスク回避的であり、これが組織が新しいことを習得することや新しいことを展開することを大きく妨げている[11]状況にある。この状況を図式的に図６に示す。

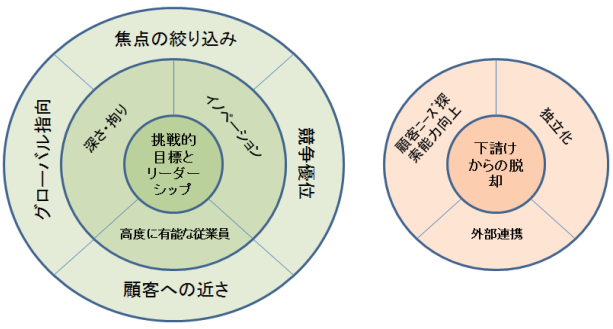

図６．ドイツの“隠れたチャンピオン”と日本の GNT 企業の成長メカニズムの相違

５．まとめと今後の課題

結論として、日本とドイツの差は“新しいニーズ収集とソリューション提供の段階の相違”と見做せる面がある。両国ともに、トップクラスの顧客から「課題、難題」が潜在ニーズとして持ち込まれ、また世界トップ顧客の潜在ニーズを嗅ぎ取って、挑戦目標を立てている点では類似性がある。しかし、トップクラス企業へソリューションや新技術を提案しグローバル展開している程度、世界デファクトスタンダードに影響力を行使する度合いにおいては大きな相違がある。ドイツの“隠れたチャンピオン”は図７に示すように、通常の多国籍企業とはかなり異なるビジネスサービス重視の独自ソリュションの段階に到達していると考えられる。

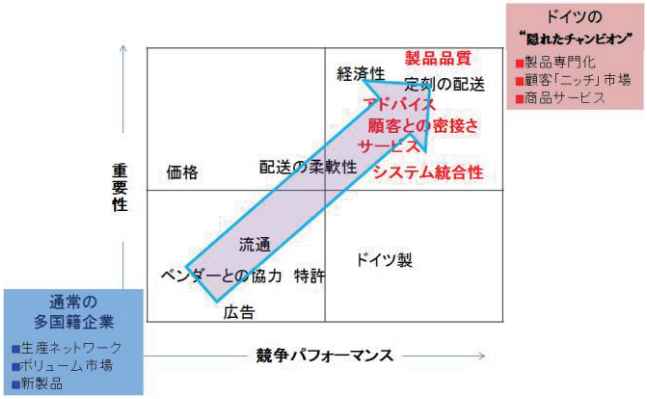

図７．ドイツ“隠れたチャンピオン”の強み
-ビジネスサービス重視モデルへのシフト-

日本の GNT/中堅企業の多くは、“隠れたチャンピオン”になる潜在能力と技術力は持ちあわせている[11]。しかし、ドイツの“隠れたチャンピオン”のように、精力的、かつ迅速に国際化を進めないため、潜在能力を十分に活かせていない。これは、部分的には日本文化に根ざしていると考えられる。従って、言語も含め、①外国に対する消極性、②大企業への依存性、③起業家でなく従業員として働くことを好む傾向などに特徴づけられる日本的姿勢を克服することが求められる。

ドイツの“隠れたチャンピオン”の本社の２/３は地方にある。その結果、同郷で生まれ育ったリーダーと従業員間に一体感が育成され易い。企業はその従業員に依存し、従業員はその企業に依存する。この相互依存関係が成立している基盤の上に高水準のサービスや高効率なイノベーションが生まれている。

ドイツの“隠れたチャンピオン”の３大特性と言われる、①直接取引重視、②顧客重視、③環境適応能力の高さは、一般的英米風経営論とはかなり異なる特性である。この確認されている戦略を日本の GNT/中堅企業は如何に日本風土に適合させて再構築し、徹底的に追求して行くかが、日本型 GNT 企業のイノベーション戦略と考えられる。

〔参考文献〕

[1]ハーマン・サイモン、「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業」,中央経済社,2012.

[2] Hermann Simon, ″Hidden Champions (1): What German companies can teach you about innovation″, http://www.whiteboardmag.com/hidden-champions-1-what-german-companies-can-teach-you-about-innovation/

[3] Hermann Simon, ″Hidden Champions (2): Why do these hidden, global, innovative, extremely profitable companies thrive?″, http://www.whiteboardmag.com/hidden-champions-2-why-do-these-hidden-global-innovative-extremely-profitable-companies-thrive/

[4]「世界一の秘密　ニッポンの知られざるオンリーワン企業」,日経産業新聞,2011 年 10 月 12 日.

[5]細谷裕二,「グローバル・ニッチトップ企業」,白桃書房,2014.

[6]元橋一之,「日はまた高く　産業競争力の再生」,日経新聞出版,2014.

[7]難波正憲,鈴木勘一郎,福谷正信,「グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略」, 東信堂 ,2013.

[8]Michael G. Jacobides, Stephan Billinger, “Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture”, Organization Science, Vol. 17, No. 2, March- April 2006, pp. 249- 261.

[9]福田 佳之,「どうして日本はドイツに後れをとったのか もう１つの輸出大国ドイツの強さを探る」,東レ経営研究所,経営センサー,2012.9.

[10]ハーマン・サイモン、「世界の視点から 21 世紀の隠れたチャンピオン」 http://www.rieti.go.jp/jp/special/p_a_w/018.html

[11]細谷裕二, 「グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究-日本のものづくりニッチトップ企業に関するアンケート調査結果を中心に- 」, RIETI Discussion Paper Series 13-J-007, 2013.