

Title	GNT企業の経営と可能性
Author(s)	藤本, 武士; 大竹, 敏次
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 329-332
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12457
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

GNT企業の経営と可能性

○藤本武士（立命館アジア太平洋大学国際経営学部）

大竹敏次（立命館アジア太平洋大学国際経営学部）

近年、特定分野だが世界でトップに位置する製品やサービスを生み出すグローバル・ニッチトップ企業（以下、GNT企業）が注目されている。経済産業省は2014年3月に「グローバル・ニッチトップ企業100選」を発表した。2014年度版『ものづくり白書』でも、GNT企業のニッチな製品が国際展開する経路が示され、汎用品から独自品を生み、国内市場から国際市場へ展開する戦略経路が示された。GNT企業は海外売上高比率が高い為、輸出を促し経済を牽引する、次の経済の担い手として期待される。世界に存在感を示すGNT企業への注目は、日本特有の課題ではなく、現在、ドイツ・台湾・韓国でも見られる。GNTによるイノベーションが、大企業ではなくとも中核事業として国際化・高度化される企業群・産業群として捉えられ、国の経済を支える国際的な共通課題となっている。

GNT企業が国際市場で示す存在感をあえて捉え直す意義は大きい。国際市場で活躍する企業はCMで見かける有名企業とは限らない。「GNT100選」の選出企業は、一般消費者からは無名で、企業イメージも確立されておらず、大企業でもない。GNT企業は特定分野の製品やサービスで世界シェアが高い。創業から社歴ある家族経営の企業もある。その点で、GNT経営の焦点は国際市場で活躍する人材の育成、企業成長の政策的課題、国際市場で活躍するファミリー・ビジネスと国際的経営の多様化がテーマとなる。

世界に目を向ければ、日本に限らず、アジア、欧米諸国には世界で活躍する企業が多く存在する。規模は比較的大きくなく、ブランドも有名ではない。GNT企業は、大きくはないが、社歴が長く、そのイノベーションとマーケティングにおいて、グローバル市場でリード顧客にアプローチし、常に市場の牽引役になることを目指す。引続き、大企業を支えながらも、特徴ある製品やサービスを独自に世界中に展開する。

国際展開の場合、大企業は自前で開設や買収する選択肢もあるが、GNT企業は経営資源に乏しく、制約条件が多い。その為、小さくとも大企業並みの技術革新と多国籍の国・地域に向け商業化する。福岡県に本社を構え産業用ポンプの生産・販売を行うあるGNT企業は、国内だけではなく中国・台湾・韓国・シンガポール・アメリカ・EU・中近東諸国へ産業用ポンプを販売し、グローバルなアフターサービスも手がける。従業員は200名以下だが、世界中で特殊ポンプの販売ネットワークを持ち、日本向けには代表販売代理店として契約を結ぶ。既に社内の国際化も進められ、国際流通網を築いている。そのような経営は、大企業の経営だけではなく、多くの企業にとって学ぶ点も多い。経営資源に乏しいが、見方を変えれば、経営資源をそれ程必要せずとも、世界的存在感を作る経営である。世界で存在感のある実績を創ってきた経営、分野を絞り込み特定分野だが世界の牽引役であり続ける経営である。GNT経営の焦点はそこにあり、グローバル市場の産業構造の重要なファクターとなる。その点で、国際市場でのGNT企業の存在感は、競合他社が少ない分野で独自性を確立し、誇り高きマネジメントの実績に裏付けられる。限られた経営資源でも大企業と伍する経営と成果である。GNT企業の経営をあえて捉え直す意味は、限られた条件で如何なるイノベーションをマーケティングするかについて捉え直すにある。しかし、これだけ急展開するグローバル社会で、隠れたトップ企業の経営を取扱う研究は未だ少ない。多くの企業にとって学ぶべき点が多い。

1. GNT企業のもたらす価値

GNT企業は、メジャーな分野ではなくとも世界的に潜在顧客を探し事業化する。大企業とは異なり、市場が小規模段階から長期視点で開拓し、国・地域の市場発展、世界的規模での事業展開を目指す。未開拓・未熟な分野でも事業展開を世界的に目指すことで、経営的に存続可能なモデルを探る。その為、大企業が無視する分野も事業化する。かつ、僅かな市場でも優秀な人材や知識を意図的に注入し、運営・管理の近代化を起こす。大企業に頼ることが出来ない限られた分野でも、発展の糸口を模索し市場の牽

引役を担うメカニズムが働く。分野は限定的だが市場が経済的に意味を持つ付加価値を作り、社会的貢献として行動する。ここで意味する「市場発展」は、単に経済的規模拡大ではない。むしろ、市場の高次元的な発展を意味する。例えば、経済的価値がないと判断され、使われなくなった「枯れた技術」や「未熟な市場」が蘇る、そのような経営の高度化の発展である。GNT企業は特定分野に意識的に絞り参入する判断が主流となる。故に、大企業を主流とした技術開発や市場開発に比べ、人材不足で技術水準も高められず取り残された分野を「創造すべき市場」として意識する。大企業が着手出来ない分野に高い専門的知識や人材関与を施し、イノベーションを起こす。それが長期的にみて顧客にとって「痒い所に手が届く」サービスとなる。

従来の規模の経済・大企業偏重・価格競争により、未着手となっていた分野を高度化・多様化させ、付加価値を生み市場を牽引する。リーマンショック後の日本経済は、多くの分野でアジア各国との価格競争に敗れた。日本企業は高品質で特殊な製品やサービスを開発する。しかし、大企業だけでは国全体の輸出力や今後の中核産業の育成には乏しい。近年の貿易収支が赤字となり、国財政の悪化傾向にあるだけに、技術開発力を国内で磨き、輸出力を高める課題がある。GNT企業を計画的に育成し束ねれば、次世代を担う輸出産業を育成し、国内外に貢献することができる。国の産業創造や輸出力向上を促し、企業経営の高度化・多様化に貢献できる。

GNT企業は急に誕生した企業でもなく、世界競争の生き残りが現在のGNT企業である。そのため、GNT企業の多くは成熟市場でも生き残ってきた。成長が見込める市場を追いすがらだが、潜在的成長市場だけではなく、成熟した既存市場でも学ぶ点が多い。価格競争に入ってしまった技術、枯れた技術、成功を見込んで作られたわけではない技術を、上手く市場で蘇らせ、永年現在に至る歴史や背景もGNT企業の経営から学ぶ点が多い。成長を想定せず生まれた技術や使われず放置された技術は大切な財産である。しかし、短期的視点では、いつも市場価値が低いと見なされがちだ。だが、GNT企業は対象を絞り活用する為、伝統技術の復活や、地域経済での活用でも、多くの可能性を見出す。元気なGNT企業はおもに地方に多く存在する。都市経済による優秀な人材は多くが地方を離れる中、次の経済は地方が主力となるイノベーションが考えられる。世界的に優れた製品やサービスは、かつてはゼロからの出発であって、常にリード顧客を活性化させ市場化されてきた。コア技術が世界で認められると、強いブランドとなる。そのブランド力は企業規模によらず成熟市場でも他社から市場を奪うほどである。そのため、製品やサービスは国際市場でも他社にない魅力となる。

市場がグローバル化し、製品やサービスの標準化や多様化により、益々選択肢は増えることになる。かつて、大企業の海外展開は多くの中小企業に支えられてきた。しかし、近年、大企業の業績不振により、大企業を大口顧客とした企業は、自ら自立を求められた。その中で、GNT企業は国外需要にも応え、国外での存在感を示してきた。その点で、国内大口顧客を主とした事業を続ける国内企業よりも、国外各地の要望・不満に絞込み、国外から国内に構想力を逆輸入し、国内市場も刺激する一步先の市場創造に行く。そのため、GNT企業は、人材育成を国内外同時に適合させる意識や、将来的に数年先の国際傾向を見越して市場創造する国際的意識、グローバル帰属意識が高い。

GNT企業をもとに日本ができる世界への貢献は、高度で繊細な技術で広く認知された分野であり、①汎用品や既存市場から独自品や独自市場を創るイノベーションとマーケティング、②大企業の下請けよりも中核産業組織としての役割、③地方から世界を見つめリードするグローバル構想力の存在であろう。企業が世界市場で存在感を示し、既存市場を刺激することは、技術とマーケティングを近代化させ、相互に牽引・刺激し合う点で意義がある。下請けよりパートナーシップの意義である。グローバル市場での競争は、もはや、イノベーションとマーケティングでリードする競争であり、「規模」による「中小」との括りや支援も、もはや現在では適さない。近年では、日本よりドイツがその点で上手である。世界を牽引する技術やマーケティングは、世界で認知される製品やサービスを作り、ガラパゴス化しない。GNT経営が国際比較され、経営の多様性を育むことは、今後の国際的経営の高度化に貢献できる。

また、金融や情報産業では、文化の違いや法制度の違いがあるため国際展開をすることが難しい反面、上述したGNT企業と共通の特性でニッチ市場を追求するトップ企業が多々存在する。米国や欧州の事例をもとに、文化・法制度の違う日本の環境において、新たなビジネスの開発に取り組む必要がある。

2. 国際競争力のある中堅・中小企業の研究

ドイツでは、国際競争力のある中堅・中小企業の研究が、サイモンの「隠れたチャンピオン (Hidden Champion、以下、HC)」として注目されている。HCとは地方の歴史ある家族経営の企業が、上場せずとも世界規模で輸出展開する企業である。日本では、かつて1980年代後半に国際競争力を如何に高めるか議論の争点にあった。当時、課題とされたのは、有名企業が国際展開・多角化をするものの、深刻な経営難から反省を求められたことであった。有名企業がブランドで国際展開する中で、無名の小企業が国際化できて、有名大企業がブランドで国際化出来ない原因は何かであった。近年、有名な上場大企業が製品やブランドで国際展開する経営が万能ではなく、経営資源に乏しく制限がある経営が、逆に国際経営力を上げる議論と通じる課題である。「大企業の脆さ」と「小規模中核企業の強さ」を再検討し、個々の企業が出来ない課題は、政策的な制度として救うべき点にも繋がる。

経済産業省もGNT企業を調査しGNTやHCを政策的に輩出し、日本経済と地方活性化を目指す。細谷(2011)は、BtoB中堅・中小企業を対象に、良質な雇用機会地域活性化し、高賃金・円高にも拘わらず高い技術を輸出し国内発展を担うメリットに期待する。サイモン(2012)は世界のHCのうち、独企業は47%で、独輸出の約25%を占め、2003年から2008年まで独は世界最大輸出国であったこと、HCが100万人の雇用創出を担った実績を示す。ノルトライン・ヴェストファーレン(NRW)州では全企業数の九割は中小企業であり、うち二割が輸出に貢献するHCである。日本では、全企業の99.7%を占める420万社の中小企業は、従業者数で66%の2827万人、付加価値額(製造業)の五割強の40兆円を占め、日本経済の基盤であるが、経済が落ち込み、人口減少・少子化で先行き暗い。もはや、従来の大企業だけに頼ることができず、地方の若者不足と地方経済の疲弊から、従来のような「本社は都心部、地方は工場誘致」とする方向性は実効性に乏しい。

岩本(2013)は、地方経済の発展についてドイツ調査を実施し、地方本社で世界事業を展開する地方経済活性化の事例を扱い、次世代のクラスターのあり方を示す。地方が、世界で活躍するホワイトカラーを輩出する、地方本社を誘致し、地方で世界を仕事にする事例である。大企業がたとえ国外移転しても、国内をイノベーション拠点にするのは無名で地方の世界企業である。ドイツでは地方経済が国際市場を対象として政策的に事業創造・再生する事例がある。日本の地方経済の活性化に共通した解決策となる。

難波・福谷(2011)や難波・福谷・鈴木(2013)では、大分県で日本一の企業、九州で世界一の企業を中心に、地方で世界一の要因を探る。地方で長年事業を永続させ生き残る企業は、強い家族経営、下請け脱却が強さの手掛かりで、地方で技術・ノウハウの横展開を促し、世界需要を意識する。低迷する産業や市場でニーズを顕在化させ、撤退・売却せずにイノベーションを起こす。一般的に、地場企業は、大企業が撤退すると地場経済も縮小均衡に陥る。しかし、GNT企業は次なる一手を常に仕掛ける。低迷した経済から自立と防衛を目指す克服策は、いずれも経済成長時に機能した下請けや商社の役割を別次元から見直すことにある。次の牽引役はこれまでの延長線上にない。

高橋(2013)も触れるように、GNT企業への着目は、中小企業の存立条件を塗り替えるものではあるが、かつての延長線上ではなく、長期的に見て、別次元を模索するものである。もはや、GNT企業にとって、大企業のみが顧客ではない為、輸出貢献度が変わり、国の経済を大企業一極集中ではない組織に委ねる次元となる。これまでの支援のあり方、競争力創造と支援のあり方を見直し、中小企業内にどう意欲を引き出すかの方向性を持つ争点へと移り変わる。

古川他(2008)が述べるように、特定顧客でニッチなコア技術を選別し具現化させ、戦略的資源・資産や市場の経済単位の条件を検討しつつも、グローバル市場の中で、異質な何かを見つめ、特定顧客で共通性を見出すことはもちろんのこと、それに更に加えての付加価値が生まれる。

これまでGNT企業のような多国籍な中小企業を、日本では、過小評価しすぎていなかったか。その原因を探れば、日本では誇り高き理由の解明であり、誇りを取り戻し前進となる。

3. GNT企業に見るあらたな企業経営の誇り・アントレプレナーシップと可能性

ドイツのミッテルシュタントには、規模は中小でも企業経営に誇り高き理由がある。他社とは異なる事業を目指す尊厳がある。誇り高く小さく小回りが効く利点は、分権化する大企業の論点にも理に合う。GNTの焦点はニッチなので、広く浅くの拡大というよりも、狭く深くの次世代の経済の担い手を探る。ニッチでも輸出で強い世界トップ層が経営の近代化を社会で推し進める。そのような社会的価値が経営に含まれる。

同様に、都市圏を中心に、あるいは国際圏でも、既存の強い商圈に隣接した企業よりも、GNTは地方の不利を地の利とする経営に焦点を当てる。これまで市場シェアが多くの多国籍企業を定義した。5ヶ国以上の海外子会社を持つ企業で一部上場企業とする括りである。しかし、GNT企業は、限られた資源・不便さ・優秀な人材の確保難にも拘らず、高付加価値と高い生産性を発揮することを意識する。一般的に、日本は国内市場が大規模な為、国内での上位層へ向けた、都市部へ向かうナンバーワン型競争となる。しかし、グローバル化でオンリーワンを目指すGNTは、技術とマーケティングを近代化させ、ニッチをマーケティングする特定分野に焦点をあてた課題を目標に持つ。ニッチ故に専門的技術が必要で、小企業故に全社で取り組まなければブランドを維持できない。その為、多角化ではなく、絞り込む。常に顧客を創造する組織文化が前提となる。「海外売上は大企業」とする先入観ではなく、価格の設定もグローバル価格の競争力を持ち、低価格競争とは無縁の「強みと弱み」の分析がなされる。

日本が世界でイノベーションの拠点となるには、欧州・アジア・米国の企業にとって、日本が国際分業で貢献する実績が必要である。経済状況が異なることを理由とした事業の見送り・先送りは、世界貢献への所謂不参加意志表明となる。国内大手を大口主要顧客とした従来型下請けとは違い、たとえ企業の規模が違えども、国際分業する企業間で依存度を中立に危機管理し自立的に位置する、産業が国全体から自立的牽引力を持つことが求められる。国が経済圏で自立することはEU対ドイツの関係でも類似する。低迷経済下・成熟市場でも、如何に国際的な直接輸出が見込めるかは重要である。そのため、前提となる経済状況下で、企業が如何に独創性を生み出すか、GNT企業の経営戦略は、欧州でもない、米国でもない、アジア太平洋の第三の経済を示す。

米国にはMITの東側と、シリコンバレーの西側が存在することをサクセニアン(2009)は示す。近年、米国では、二都に収斂となるよりも、米国中部が、東西以外の観点を示す研究もある。欧州では、ドイツがかつて「欧州の病人」と言われても、ミッテルシュタントを中心に、強く苦難を克服しEUの中でも自立する。1990年の旧東ドイツの統合により、インフレ、経常赤字、巨額の財政赤字で予算は抑えられ、研究者は自立を促された。かつての姿が今はなく、近年、ドイツの人気は世界一である。

日本は経済低迷を1990年代から経験し「失われた20年」と言われる。ドイツでは1990年からドイツ統合で経済状況は重く負担の強い過去であった。日本の大手企業は、日本国内では自前主義と前例主義に基づき、他社を活用しない風潮と、前例なき革新的発案には投資をしない傾向にあった。その点で、中小企業やベンチャー企業を下請け的な位置に理解し、イノベーションをマーケティングしない。ドイツのHCでは人材の継続性も高く、CEOは10年以上の在籍が多い。未だ短期重視も残るが、CEO牽引のイノベーションは任期六年から十年は必要であり、短期重視は企業価値を崩壊させる。HC/GNTの同族企業、非上場企業がむしろ意思決定の俊敏さに意味がある。

その点で、日本にはアジア経済での新たな観点を提示を求められる。中国が世界の工場となり、人件費の高止まりから工場は更に西へ移動する。近視眼的な国際競争力の克服ではない。中国や新興国に頼らずとも、先進国で生産可能な体制を目指すGNT企業による経営の近代化は、為替問題による国外の一時避難でもなく、時間短縮では効果のある卸商社機能や現地合弁企業のような役割でもない。むしろ、国外企業とのパートナー層の厚みを財となす。豊富な経営資源を持たない小規模な企業はアジア太平洋にも多い。どの国にも都市部や地方がある。GNT経営は、従来の世界分業を進化させる視点ではないだろうか。その点で、日本がGNT企業を中心に国際力を発展させ、輸出力を増大させ貿易黒字に貢献することは高付加価値と高い生産性への近代化であり、グローバル・ネットワークを視野にいたした「国際化」がその切り口として重要となる。