

Title	グローバル・ニッチトップ企業の企業タイプの類型化
Author(s)	吉村, 哲哉
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 166-169
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13250
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

○吉村哲哉（三菱総研）

1. はじめに

近年、研究開発成果が事業創出や事業成長につながらないことが問題視されているが、その要因としては、研究開発成果を受け止める「担い手企業」が適切に設定されていないことが大きいと考えられる。すなわち、①既存大企業においては、リスクを伴う新事業、新技術に対して慎重であり、意思決定が遅いこともあって、研究開発成果を死蔵させる傾向が強いとみられる。また、②ハイテクベンチャー企業は、経営体力、支援環境が弱体であり、大きく成長した例（メガベンチャー）が生まれていない。

その一方で、比較的狭い既存事業分野でありながら特定の領域に専門特化し、高い競争力、収益力を誇る、「グローバル・ニッチトップ企業（GNT 企業）」と呼ばれる企業群（大企業、中堅・中小企業）が存在する。これら企業においては、ダイナミックな経営を維持し、競争力を維持し続けている例が目立ち、今後の産業を牽引するリーダー群として期待される¹。

しかし、GNT 企業については、過去 2 年程度で注目が高まっているものの、その特徴の解明は十分なされていない状況にある。この背景としては、我が国で典型的な GNT 企業は、従来オンリーワン企業と呼ばれてきたような技術オリエンテッドな中小企業が多く、ドイツのように様々なタイプの GNT 企業が存在感を発揮している状況でないことが挙げられる。

そこで、吉村哲哉（2014）は、日独の GNT 企業の構成を比較し、ドイツにおいては、「非製造業向け BtoB」や「BtoC」の GNT 企業が目立つ一方、我が国においては、「製造業向け BtoB」に偏っていることを指摘し、GNT 企業の様々なタイプに応じた取り組みが必要なことを示唆した。

今回発表では、さらに考察を進め、GNT 企業の経営の特徴について、①「技術ニッチ」と「顧客ニッチ」、②成長志向性といった点から、様々なタイプの GNT 企業を理解するための類型を提案する。

2. 「技術ニッチ型 GNT」と「顧客ニッチ型 GNT」

GNT 企業は、競争優位を何によって確保するのかという面に着目すると、ニッチな得意技術で勝負する「技術ニッチ型 GNT」と、特定の顧客層のニーズ理解を武器とする「顧客ニッチ型 GNT」とに分類できると考えられる（参考イメージを図 1 に示す）。

従来、「技術ニッチ」に注目が集まる傾向があるが、我が国が弱く、今後の伸び代が大きいと考えられる「顧客ニッチ」にも注目すべきと考えられる。

①技術ニッチ型 GNT

- 他には真似のできない特定の技術（「オンリーワン技術」）を強みとし、研究開発を怠らず、他社よりも常に先を行く。BtoB が基本である。例：特殊な材料、特殊な加工、工作機械など。

②顧客ニッチ型 GNT

- 特定の市場の顧客の専門的なニーズを深く理解し、顧客ニーズの先を行く商品を常に提供し続け、他社が追い付けない仕組を構築。例：業務用オープンレンジ、業務用洗浄機器

なお、試験機器、半導体製造装置等については、特定の領域に特化し、技術的な強みを競争力としていることから、技術ニッチと顧客ニッチの両方の要素を含むと考えられる。

¹ H・サイモンは、Hidden Champions の企業について高収益性を指摘した。日本について、清水弘（2015）は、上場企業のうち高収益企業 110 社（大企業を含む）の分析を行っており、日本の高収益企業はほぼ GNT 企業であるという結論を得ている。経済産業省は、GNT 企業 100 選の企業の高収益性を分析、指摘した。

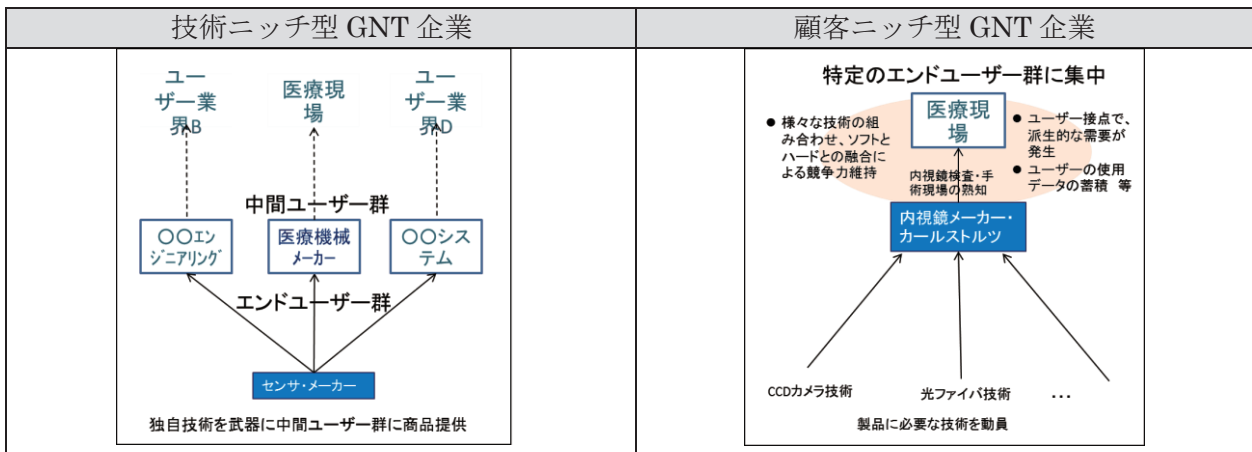


図1 技術ニッチ型 GNT 企業、顧客ニッチ型 GNT 企業のイメージ (筆者作成)

3. 顧客ニッチ型 GNT における BtoC と BtoB

顧客ニッチ型 GNT においては、BtoC の場合、BtoB の場合がある。

①BtoC

- BtoC の場合は、楽器、スポーツ用品のように、プロ、セミプロから意識の高いアマチュアまでが使用する用品市場に GNT 企業が存在する。
- コトラー (2001) は、「ニッチ・マーケティング」について、「ニッチ・マーケターが顧客ニーズをよく理解しているからこそ、顧客は喜んでプレミアム価格を払う」と述べており、事例として多くのセグメントに多数のブランドを浸透させている大手化粧品メーカーの例などを挙げている。共通点はある。

②BtoB

- BtoB の場合は、農業、漁業、建設、清掃、調理など専門のプロの高い期待に応えた機器・システムの市場に GNT 企業が存在する。 例：業務用オープンレンジ、イカ釣り機等

このうち、BtoB については、さらに内訳を分類したほうが良さそうである (参考イメージを図2に示す)。

吉村哲哉 (2014) では、「製造業向け BtoB」「非製造業向け BtoB」「BtoC」という3分類を提案した。

清水弘 (2015) は、「加工・施工現場、修理工場、病院など現場の業者・プロフェッショナルが使う産業財」について「BtoP」(Business to Professional) という新たな整理軸を提起している。

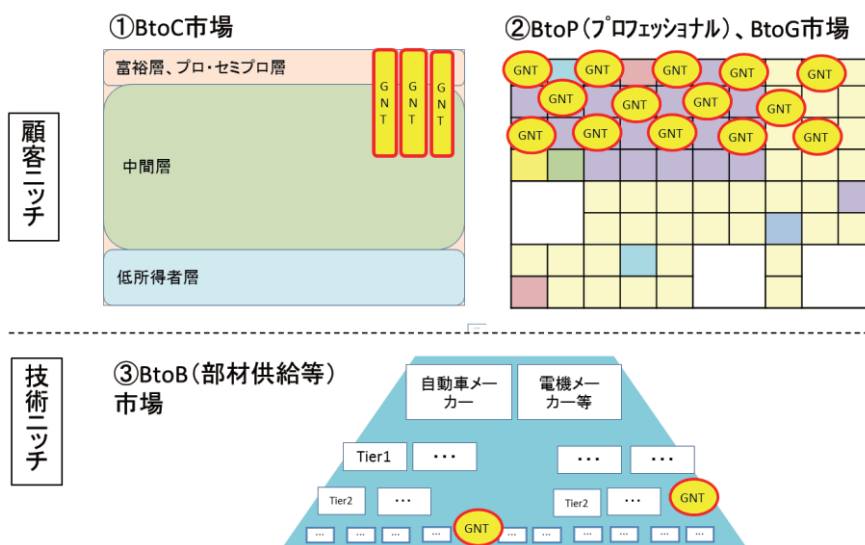


図2 GNT 企業の顧客別の位置づけイメージ (筆者作成)

4. 技術ニッチと顧客ニッチに対応する業務レイヤー

ユーザーからモノづくり企業に至る業務のレイヤーを考えた場合、図3

のように分類できると考えられる。図の上から、①ユーザー・ニーズレイヤー、②コンセプト・レイヤー、③仕様化・設計レイヤー、④製造レイヤーである。

- 顧客ニッチ型 GNT 企業は、ユーザーのニーズ理解を武器とし、コンセプト・レイヤーを中心として機能している。
- 技術ニッチ型 GNT 企業は、仕様化・設計レイヤーと製造レイヤーを中心としている。

4つのレイヤーをどのように機能分担するかで、企業の形態が異なる。

- 例えば、下請け型で特殊な加工を受注するものづくり GNT は最下層のみを担う。
- 業務用機器・検査機器などを開発・製造する GNT は、コンセプト・レイヤーから製造レイヤーまでを担う。
- 顧客ニッチ型 GNT においては、製造を外注し、ファブレス型 GNT として存在する例も多い。

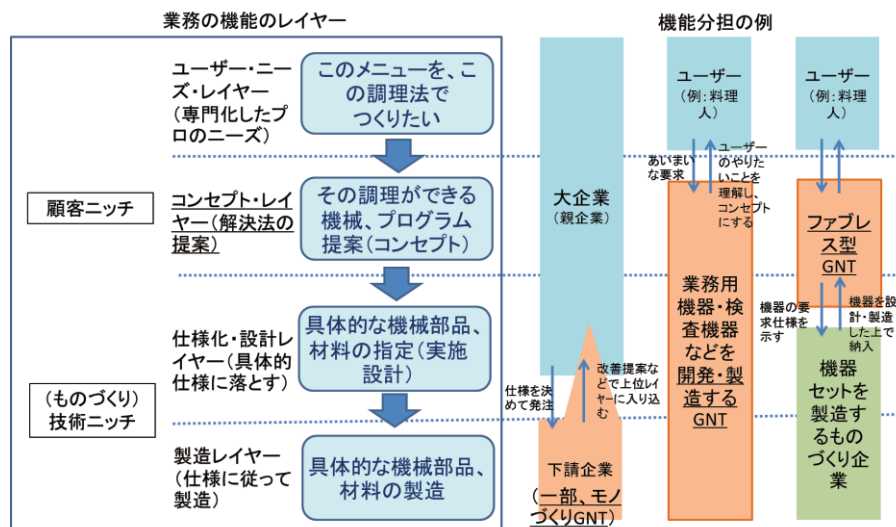


図3 業務の機能のレイヤー、機能分担例と GNT (筆者作成)

5. 技術ニッチ型 GNT、顧客ニッチ型 GNT の特性

技術ニッチ型 GNT、顧客ニッチ型 GNT の特徴を整理すると表1のようになる。顧客ニッチ型 GNT は、元ユーザーやユーザーに近い者による創業が多い、そこでの技術的検討課題はものづくり技術というよりも、ユーザーの領域に関するもの（例：養殖技術）が中心になるといった特徴を有する。

表1 「技術ニッチ」と「顧客ニッチ」GNT 企業の特徴 (筆者作成)

	技術ニッチ型 GNT 企業	顧客ニッチ型 GNT 企業
顧客	● モノづくりを得意とする製造業企業	● 非製造業（農業、飲食、） ● 個人（プロ、セミプロ、意識の高い人）
商品	● 材料、機器・システム、加工等	● 機器・システム、用品等
顧客への訴求（競争優位）	● オンリーワン技術	● ユーザーが直面する課題を熟知し、ユーザーの期待を超えたソリューションを提供。
競争優位の持続	● オンリーワンの材料、加工法等の開発 ● オンリーワンの製造技術 ● 特許戦略	● ユーザーを熟知する人材（OB等）の活用 ● 機器・システムの企画・設計力 ● ユーザー理解に基づくブランド力
バリューチェーン上のコア	● 技術開発、製造機能をコアとする	● 商品企画機能＋基本設計機能をコアとする ● ファブレス型の場合も多い
企業の沿革	● 初期は、発注元企業との共同開発による技術蓄積	● 元ユーザー、ユーザー的な創業者が「欲しい製品」を開発（非製造業からの参入など）
技術開発、調達	● ユーザーとの共同研究、自社独自研究 ● 工学系研究者との産学連携	● ユーザーの領域に関わる課題の学習、産学連携（例：農業、水産、体育等）

6. 企業の成長志向と GNT 企業

我が国において、GNT 企業の叢生を図るためには、成長志向の面から見て、現状どのような企業が存在し、今後、どのような企業を伸ばすべきかを考えておく必要がある。

ここでは、マックス・ヴェーバーの支配の諸類型に示された 3 つの類型（伝統的支配／カリスマ的支配／合法的支配（官僚制））などを参考に、以下の 3 類型を設定してみた。

①家業的経営

- 何よりも家業としてビジネスの「安定」を重視。企業規模が拡大すると、創業家の目が行き届かなくなるため、一定の規模で成長を止める傾向が強い。
- 我が国の中小のモノづくり型 GNT に多い。

②ベンチャー的経営

- 何よりも事業の成長を重視。成長のためには、他企業との連携、事業の吸収や切り離しも辞さない。ソニー等の大企業もかつてはそうだったが、現在は官僚制的経営となっている。

③官僚制的経営

- 何よりも社内の公正な手続きを重視し、社内調整に時間がかかる。リスクのある新事業展開、社外連携を避けるため、「オープンイノベーション」のプレーヤーとしては不向きである。

我が国の GNT 企業は、いずれのカテゴリにも入っていると考えられるが、今後、伸ばすべきは、ベンチャー的経営を行う GNT 企業である²。ドイツにおいては、ドイツにおいては、ファミリー企業でありつつ、オーナー一族が株式を所有しつつ、プロ経営者が経営を担う形態が多い。我が国においても、上場企業におけるプロ経営者の活用が話題になっており、中小企業向けに経営者を派遣するサービスも開始されるようになっており、今後に期待が持てる。

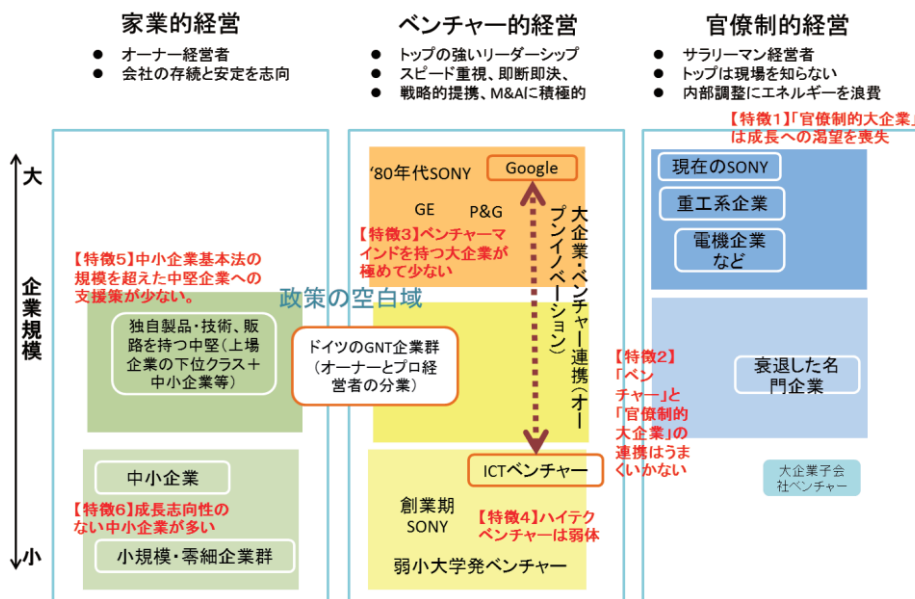


図4 成長志向からみた企業類型と GNT (筆者作成)

7. 終わりに

今回は、定性的検討を行ったが、今後、定量的検討も進めていくこととしたい。

参考文献

- Hermann Simon (2009) “Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders” Springer
- 吉村哲哉 (2014) 「グローバルニッチトップ企業の企業戦略の特性の類型化の試み」 研究・技術計画学会第 29 回全国大会予稿集
- 清水弘 (2015) 「新たな GNT 戦略から、高収益な成長への事業開発アプローチ」 in 日本工業大学大学院技術経営研究科監修『中小企業技術経営実践講座Ⅱ』白桃書房
- フィリップ・コトラー（恩蔵直人監訳）2001 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版（第10版）』ピアソン・エデュケーション

² なお、GNT 企業において官僚制的経営は少ないように思われる。H・サイモンは、Hidden Champions の特徴として、経営トップが顧客とよく接していること、事業の分権化が進んでいることを挙げている。