

Title	グローバル・ニッチトップ企業から大企業への成長メカニズムの解明：日独比較から日本企業への示唆
Author(s)	難波，正憲；福谷，正信；牧田，正裕；藤本，武士
Citation	年次学術大会講演要旨集，31：549-554
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13859">http://hdl.handle.net/10119/13859</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## グローバル・ニッチトップ企業から大企業への成長メカニズムの解明

— 日独比較から日本企業への示唆 —

○難波 正憲、福谷 正信、牧田正裕、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

グローバル・ニッチトップ企業（以下GNT企業）は一般的に国内での生産志向が高いことから地域再生に貢献するほか輸出やGNT企業自体の規模拡大を通じて日本の経済成長の担い手の一つとしての可能性を有する。これが実現するにはGNT企業の数の増加とGNT企業に達成後においても持続的な成長が必要条件となる。

これが実現された事例がドイツに存在する。従業員が250人未満のドイツ企業の20%は直接輸出を行っており、その企業数は34万社とされる（この規模の日本の輸出企業数は3.3万社<sup>2)</sup>。その34万社のうち特に競争力が強く世界市場で高いシェアを有している企業群がH.Simonの云う「隠れたチャンピオン企業」であり、ドイツには1,307社<sup>3)</sup>が存在する。

日本のGNT企業を増やす対策としては既に多様な輸出支援策が講じられている。そこで本研究の目的は、中堅・中小規模のGNT企業が大企業へ成長するメカニズムを解明することにある。つまりGNT企業に到達した後でどのような形で、どのような手段により大企業に成長していくのか、日独企業の観察・分析からそのメカニズムを探求したい。

#### 1.2 用語の定義

GNT製品とは、特定分野の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を有する企業と定義する。本稿ではこのGNT製品を日本企業だけでなく、ドイツの隠れたチャンピオンの製品にも使用する。GNT企業とは、規模の大小を問わず、GNT製品を保有する企業と定義する。ただし、ドイツ企業は「隠れたチャンピオン企業」で表現する。隠れたチャンピオン企業とは、H.Simonに依れば、世界市場において業種上位3位以内、またはその企業が位置している大陸のトップであり、収益は50億ドル以下、一般にはほとんど無名な企業を指す<sup>4)</sup>、と定義する。中小企業とは従業員300名以下を中小企業、300名以上を大企業と定義する。

#### 1.3 研究課題

- (1)GNT企業や隠れたチャンピオン企業はGNT企業に到達した後、どのような形で「ニッチな市場」を拡大し、大企業へと成長するのか、その成長メカニズムの解明。
- (2) 持続的成長のための①ニーズ探索の方法、②ソリューション実現の方法、③ビジネスモデル変革の方法、を観察する。
- (3) GNT企業が中堅・中小規模に留まる場合と大企業に飛躍するケースではどこに差異が生じるのか。

#### 1.4 研究方法

- (1) 研究方法: インタビューとそれに基づくケース・スタディの作成と分析、類型化である。先行研究を調査し未解明の部分企業訪

問による実態調査に基づき解明する。

- (2)調査対象企業: 21社でその内訳は日本企業13社、ドイツ企業8社で、その概要を図表1に示す。対象企業の特徴を示すために各社の社齢と企業規模を図表2で示す。ここでは社員300名を境に2つの企業グループに分けてある。日独企業の規模の差が大きく、日本企業は大部分が社員数300名以下である。これは日本企業を『元気なモノ作り中小企業300社』から選択したことによる。ドイツ企業8社のうち4社はH.Simon (2009)『隠れたチャンピオン』から選択し、残りの4社は公開情報で「隠れたチャンピオンの条件」を満たしている企業を特定した。ドイツ企業に大企業が多いのは、サイモンの隠れたチャンピオンの定義(後述)に大企業が含まれるからである。
- (3) 調査内容: 訪問する各社へ事前に質問項目を送付した上で、社長ないし経営幹部への半構造化インタビューを実施した(社長対応: 日本企業は全社、13社。ドイツ企業は8社中の2社)。質問の主要項目は下記である。

- ①主要な製品と技術の沿革、②イノベーションの契機・創出方法とソリューションの内容、③それらを推進した中心人物
- ④世界市場での顧客開拓の方法とGNT企業となった時期、⑤GNT企業に到達した後、どのように成長・発展したか。
- (4)分析枠と類型の抽出方法:  
実態調査した企業での取材内容および公開情報に基づき、各社の成長・発展要因を抽出する。抽出の視点は①GNT企業に到達後のGNT商品の性格の変遷、②ビジネスモデルの変遷、③ニーズ探索の手法、④ソリューション実現のタイプ、とする。

#### 1.5 研究対象企業の分析手順

- (1)上記の分析枠に従い対象企業に関するケース・スタディを作成し、分析、考察する。
- (2)日独企業の特徴を抽出する。
- (3)GNT企業が大企業に成長する経緯を時系列的に追跡する。大企業に成長した事例としてドイツ企業から、ProMinent(社員2,300名)、G&D (8,000名)、Kärcher (10,000名)についてケース・スタディの分析、考察からその成長要因を抽出する。

### 2 先行研究の調査

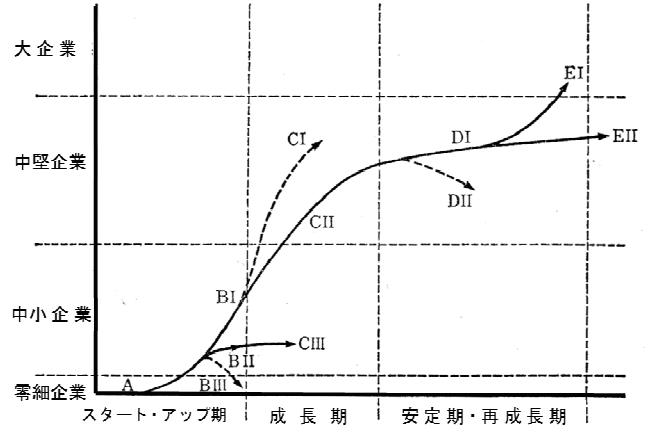
グローバル・ニッチトップ企業の研究分野に近接する中堅企業研究の嚆矢は中村秀一郎による『中堅企業論』(1964)である。中村は中堅企業を「もはや中小企業ではなく、しかし、大企業の規模にはいたっていない第三の企業グループ」<sup>5)</sup>と定義し、その特色として、①資本と経営における独立性、②社会的資本調達が可能となる規模企業(資本金1~10億円未満)、③個人、同族会社としての性格を併せ持つ、④中小企業とは異なる高い生産集中度と市場占有率、⑤独自技術の保有、⑥利益率の高いものが多い、を挙げている。1963年における第二市場上場会社のうち製造業の292社を中堅企業と

図表1 調査対象企業の概要

社名	主要商品	世界シェア	社員数	所在	創業	会社設立	GNT製品分野決定	GNT製品発足	輸出開始
神森鐵工所	タイヤ成型ドラム	40%	47	福岡県久留米市	1905	1934	1931	1973	1983
神中島田鐵工所	ヘッダー、フォーマー	70%	122	福岡県広川町	1911	1951	1959	1969	2001
神西部技研	ハニカム式ローター	30%	200	福岡県古賀市	1962	1965	1977	1984	1993
神西村鐵工所	並列ディスク乾燥機	100%	51	佐賀県小城市	1920	1945	1987	1987	1994
神業重工機	大型船舶向けライナー	60%	300	佐賀県藤島市	—	1944	1947	1964	1978
神JOC	金属コイル無傷巻き取り機	90%	14	長崎県佐世保市	—	1968	1980	1981	1981
本多機工機	各種特殊ポンプ	90%	146	福岡県嘉麻市	1949	1951	1951	1970	2003
神エルム	ディスク修復装置	90%	45	鹿児島県南さつま市	1977	1980	1995	1995	2002
神筑水キヤニコム	農業用運搬車両・草刈機	製品により100%	233	福岡県久賀市	1948	1995	1961	1969	1985
森鉄工(株)	フィンランキングプレス	30%	115	佐賀県藤島市	1904	1922	1971	1982	1984
神岡仁化学	各種生化学検査試薬	製品により100%	107	熊本県益城町	1913	1978	1978	1982	1987
日特エンジニアリング機	自動巻線機	26%	334	埼玉県さいたま市	—	1972	1972	1982	1975
(株)フルヤ金属	イリジウムノック	60%	263	東京都豊島区	1951	1968	1976	1981	1990
Giesecke & Devrient GmbH	紙幣、証券印刷、クレジットカードセキュリティ、紙幣製造システム	80%	8000	ミュンヘン	—	1852	1852	1852	1868
3B Scientific	理科教材、医学教材(分鏡シミュレーター)	20%	432	ハンブルグ	1918	1948	1948	1950	1963
Omicron NanoTechnology	走査電子顕微鏡	70%	200	タウナスシュタイン	—	1984	1984	1987	1988
ProMinent Dosierteknik	水処理システム、薬品定量ポンプ	70%	2300	ハイデルブルグ	—	1960	1968	1968	1971
Becker	真空ポンプ(世界3位)	10%	750	フッペンタール	1852	1885	1915	1928	1951
SCHWARTZ	工業用プラスチック部品(大型歯車、歯車)	60%	250	クランデン	—	1924	1924	1964	1966
SMA Solar Technologies	自然エネルギー発電インバーター(DC to AC)	40%	4,500	ニュースター	—	1981	1987	1987	1988
Kärcher	高圧清掃機	55%	10,000	フリンケンデン	—	1935	1950	1950	1953

出所：筆者作成

図表3 中堅・中小企業の成長プロセス

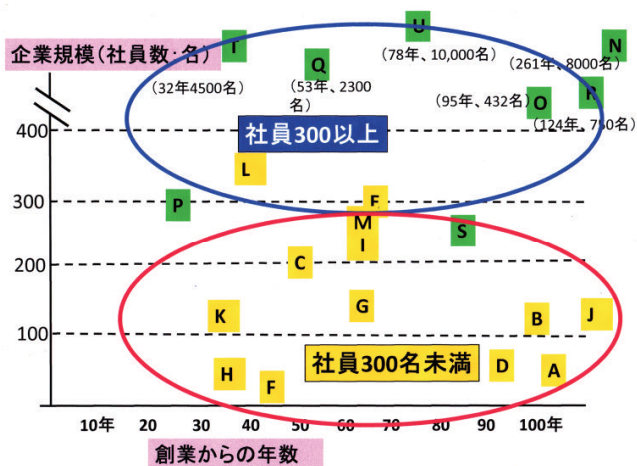


- A: 創業パターン
- B I: 高成長パターン
- B II: 安定成長パターン
- B III: 下降パターン
- C I: 急成長パターン
- C II: 高成長パターン
- C III: 安定成長維持パターン
- D I: 安定移行パターン
- D II: 下降パターン
- E I: 再生成長パターン
- E II: 安定維持パターン

出所：清水龍堂『中堅・中小企成長論』

みなしており、そのうち、28.1%の企業が使用総資本純利益率10%以上であり、中小企業上層・大企業よりも利潤率が高いと指摘した<sup>6</sup>。中村の提唱する中堅企業は、世界市場での高い市場占有率と企業規模の定義を除き、本稿で定義するGNT企業の特徴と重なる。清水龍堂は『中堅・中小企業成長論』(1986)において、「中堅製造企業とは、独自の安定的な市場を持ち、独自技術の保有、経営の独自性を有し、同族的性格を残した、資本金3000万円から10億円の中規模企業」と定義した<sup>7</sup>。また、企業成長とは利潤の蓄積に基づく規模の拡大であり、利潤の源泉は、社員による創造性の発揮によるとし、成長の5要因である「経営トップ、製品、財務、組織、経営関係(銀行、下請、親会社)」が絡み合いながら企業成長を促進する<sup>8</sup>、と述べる。清水は、創業から大企業までの成長プロセスを描き(図表3)、成長の促進要因として新製品開発とそれを支える経営者能力を挙げ、逆に、成長阻害要因として、起業家精神減退・喪失、経営意欲の減退、市場開拓力減退、市場ニーズに合った製品の減少、市場情報減少等を挙げる<sup>9</sup>。GNT企業は図表3において、

図表2 調査対象企業の社齢と規模(社員数)



広く分布するが、本稿での関心事は、それぞれのセルで安定成長している、CIII、DI、EIIおよびEIである。とくに清水が詳細に言及していない、EIがなぜ、再生成長の軌道に乗ることができるのか、つまり、GNT企業が中堅企業へ発展していくメカニズムの解明が本稿のテーマの一つである。

R. Kuhn (1985) は、売上高1000万ドルから5億ドル、従業員100名~1万名の業界での中位に位置する中規模の企業をMid-Sized Firms(中堅企業)と定義し、競争力、収益性が同じ業界の大企業や中小企業より高いとした<sup>10</sup>。その理由の一つとして、イノベーションをもっとも生みやすいのが市場シェア5~20%あたりの企業であると述べる<sup>11</sup>。

H. Simon (1996) は、Hidden Champion”の概念を提唱した。隠れたチャンピオン企業とは、世界市場において業種上位3位以内、またはその企業が位置している大陸のトップであり、収益は50億ドル以下、一般にはほとんど無名な企業を指す、と定義する。成長戦略に関しては「隠れたチャンピオン企業は、市場を『広く』ではなく、『深く』定めることで市場を小さくするが、製品とノウハウの専門性に、グローバルな販売・マーケティングを組み合わせれば、それぞれの市場は何倍にも拡大する。そうすれば、ほとんど成長に限界はない」とする。さらにサイモンは「多角化は彼らにとっては縁もゆかりのないものであり、多角化は集中からの逸脱である」<sup>12</sup>とした。ただし、サイモン(2009)では、隠れたチャンピオンが持続的な成長を維持するには「ソフトな」多角化が必要と修正している<sup>13</sup>。ここで、ソフトとは「新しい事業単位が、技術と市場で伝統的事業の近くに止まること」<sup>14</sup>を意味する。

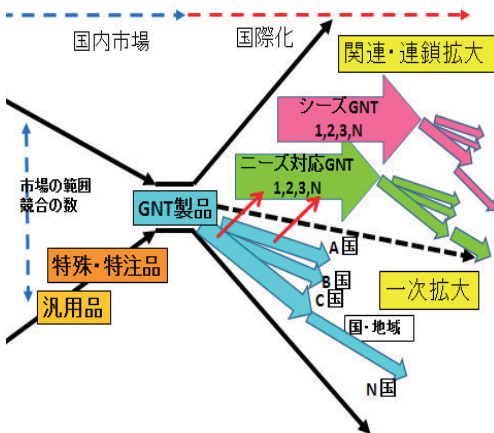
難波(2007)は伝統産業の企業が2段階のイノベーションでグローバル・ニッチトップ企業に到達することを観察した。また、難波・福谷・藤本(2013b, 2014)は、GNT企業に到達した後の成長戦略として「一次拡大」と「関連・連鎖拡大」の2つを観察した。「一次拡大」は、最初のGNT製品を各国市場に単純拡大することで、「関連・連鎖拡大」は「ニーズ対応型GNT製品」を新たに開発するほか「シーズ型GNT製品」の開発で製品ラインを拡大、高度化することがドイツの隠れたチャンピオンの急速な成長を支えているとした(図表4)。

細谷(2011)は、成長戦略の視点に関し、①顧客からの厚い信頼の獲得・構築、②開発営業能力の向上・強化、③技術と市場に関する先端トレンドとセンスの修得、④専門能力の深化と活用、⑤高い組

織力・人材力の構築、を挙げている。

上記の先行研究を参考にしながら、それらがあまり言及していない成長要因とその相互関係を以下で究明したい。

図表 4 GNT 企業に到達する経路と到達後の成長、発展のプロセス



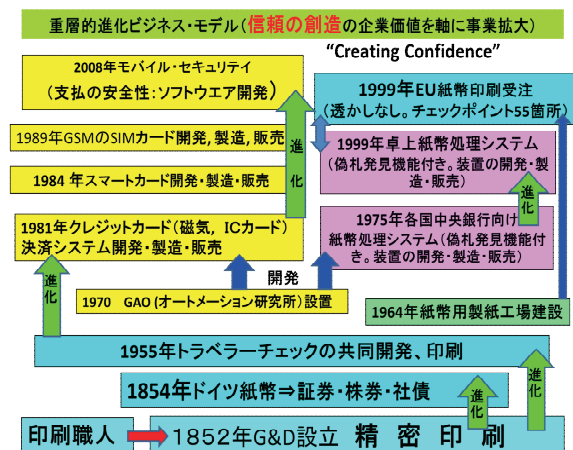
出所：難波正憲、福谷正信、藤本 武士「グローバル・ニッチトップ企業の成長メカニズム（技術計画学会第28回年次学術大会、2013年9月）。

### 3 ケースによる分析

#### (1) Giesecke & Devrient GmbH

G&D 社は 1852 年腕利きの印刷職人 2 人（Giesecke と Devrient）が G&D 社を設立して精密印刷を開始した。ドイツの紙幣（1854 年）や外国紙幣の印刷を大量に受注しながら、証券、株券、社債の印刷に手を広げる。戦後はトラベラーチェックを銀行と共同開発し、その印刷を引き受ける。1970 年代初頭、当時の Siegfried Otto 会長が来るべき「プラスチック時代」には市民の決済手段が紙幣からスマートカードへ転換すると予見し（バックキャストिंग<sup>15</sup>）、GAO（オートメーション研究所）を設置し、ここでクレジットカード決済システムの端末と IC が開発され、同社のモバイル決済セキュリティシステムにつながる。一方、GAO が開発した中央銀行向けの紙幣処理・偽札発見システムは、同社が紙幣に埋め込んだチェックポイントを読み取る仕組みで第三者の新規参入をほとんど不可能にしている（図表 5）。

図表 5 Giesecke & Devrient (G&D) における現有製品の開発経過



出所：G&D 本社での聞き取りに基づき筆者作成

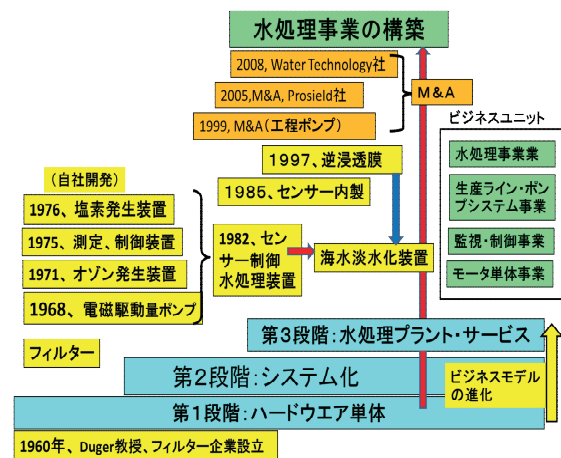
同社の経営理念である「信頼の創造」に基づく新事業はオーナーが自ら構想し、人材を確保して展開する。競合参入の可能性のある事業は最初から手を付けないが、事業展開途中で、自社カルチャーに合致しないと判断した場合は早急に撤退する。基盤事業の技術と

シナジー効果の出る領域への着実な多角化による大企業への成長を達成した。

#### (2) ProMinent

1960 年、水処理と薬品添加の機器商社として設立され、1964 年創業者の Viktor Duger が従来型に比べ超小型・軽量の電磁駆動軽量の定量ポンプを開発し新市場を創造する。その後、顧客ニーズに基づき、オゾン発生装置、制御装置、塩素発生装置を開発・内生化する。これら装置にセンサーを加えることでセンサー制御による水処理装置や薬品添加システム装置に発展させる。さらに、自社技術にはない超高压・大量注入技術を有する定量ポンプ企業を買収することで定量ポンプ全域の品揃えを完成した。さらに、同社はこの分野に特化した小規模のプラント・メーカーに進化している。ProMinent 社の事例は競争力の高いコア技術を内部蓄積した後は M&A 戦略による成長が有効となることを示している（図表 6）。

図表 6 ProMinent 社における継続的イノベーション創出とビジネスモデルの進化



出所：ProMinent 本社での聞き取りに基づき筆者作成

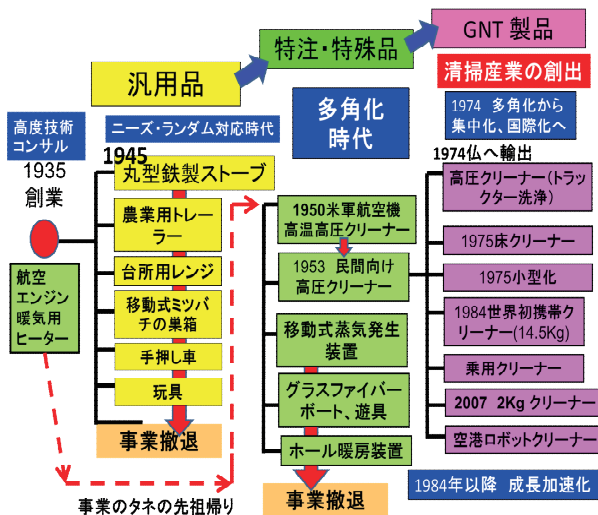
#### (3) Kärcher

Kärcher 社は Alfred Kärcher が 1935 年に創業した高度技術コンセンサリング企業を起源とする。航空機エンジンヒーターがヒットし、量産化するも終戦となる。戦後は生活用品を手当たり次第に製品化するが失敗、撤退する。新たな事業のタネは先祖帰りし、1950 年米軍航空機向けの高圧・高温洗浄機が成功し、これを 1953 年民間用に転換するも発明家の性により関連性のない多角化に走る。1959 年 A. Kärcher が逝去し、夫人の Irene Kärcher が経営を引き継ぐ。1974 年民間向けの高圧クリーナーにだけに絞り込み、輸出を本格展開することで世界の清掃機械のリーダーに成長し、清掃産業を創生した。1974 年に 4 拠点であった海外販売拠点は 2010 年に 67 拠点に増加した。産業財から耐久消費財への転換は成長の一つの手段と観察できる（図表 7）。

#### (4) 東亜工機

1960 年代において大型船舶のディーゼルエンジンの燃料は C 重油が主流となり、高温・高圧による燃焼効率の向上が図られた。この結果、燃焼室のシリンダーライナの消耗が激しく、1 年毎の取り替えが必要で 1~2 週間のドック入りを余儀なくされた。当時の海運業界の夢は「2 年間エンジン無開放」であった。この夢を世界で初めて実現したのが東亜工機のライナであり世界に普及した。今日では 5 年間の耐久性を有する製品も揃えている。現在、同社のライナの市場シェアは、新造船の場合、国内で 70%、世界で 45% である。これは東亜工機が直接の顧客であるディーゼルエンジン製造会社、造船所だけでなく、ディーゼルエンジンのライセンサーとして世界トップである MAN Diesel & Turbo から次世代技術情報を収集し、数年先に必要となるライナを継続的に開発してきたことが奏

図表 7 Kärcher 社における製品開発の沿革と GNT 製品誕生の契機



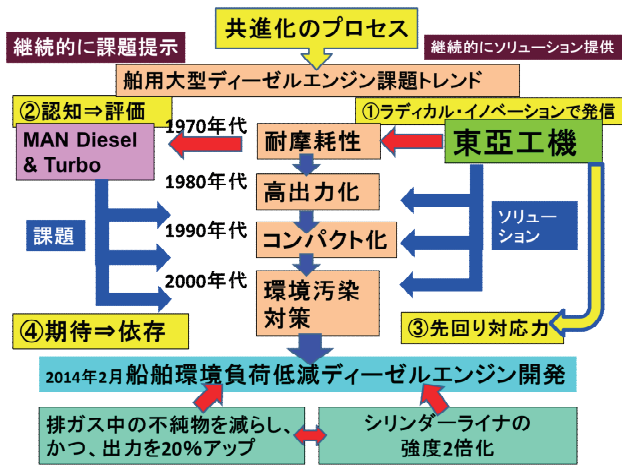
出所：Kärcher 本社での聞き取りおよび提供資料により筆者作成

功している。

同社は 2014 年、地球的な課題である排ガス中の不純物を減らすために、高温、高圧に耐える強度 2 倍化のライナを商品化した。これは、国際海事機関(IMO)が海域ごとに、硫黄酸化物(SOx)や窒素酸化物(NOx)の排出量の削減に対応するもので、NOx については 2016 年以降新造する船舶に 2010 年比で 80%の削減が求められている (図表 11)。

このように世界トップクラスの顧客の満足度を 40 年間維持してきた大きな要因は、顧客との「デザイン (共創企画) イノベーション」に基づく「共創・共進化」を維持しながら、最終顧客であるエンジン会社、造船所、船主、運用会社に対する価値提供にある。

図表 8 東亜工機における顧客との「共進化」のプロセス



出所：東亜工機本社での聞き取りおよび提供資料に基づいて筆者作成

(5) フルヤ金属

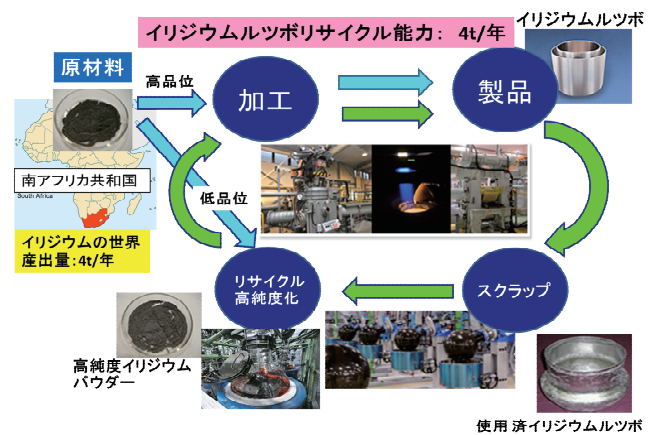
同社のイリジウム製のルツボ (坩堝) の世界シェアは 80%を占める。ルテニウム製品では世界 3 位のシェアを有する。同社はプラチナ(Pt)、イリジウム(Ir)、ルテニウム(Ru)のなど白金族の工業製品に特化した国内唯一のメーカーであり、精製・加工・修理・販売を一貫して行っている。JIS 規格白金ルツボの製造・販売を主たる事業としていた時、マンガ・亜鉛単結晶製造用の「特注白金ルツボ」の開発依頼が舞い込む。苦勞して開発、対応したことで、次なる難

題「イリジウムルツボ」の開発依頼につながる。これをクリアして事業基盤を確立した。

白金族金属は他の物質では代用できない用途が多々あるにも関わらず産出量が少ない上、産出国が南アフリカ共和国などに偏在している。同社は原料購入の安定性を図るため、鉱山会社からの直接流通チャネルを確保した上で、希少資源の有効活用のため、イリジウムとルテニウムに関して、世界最大級の回収能力を持つリサイクル設備を保有している。その回収量は全世界の年間産出量 (イリジウム 4t、ルテニウム 20t) に匹敵する。この設備コアの部分は自社設計であり世界の最先端の技術が埋め込まれており生産性も世界一高い。このリサイクルモデルで、高品質とコストの削減を達成すると同時に資源の偏在に伴うリスクを需要産業に対して原料確保の安心、信頼を確保している(図表 9)。また、同社は白金を始点にイリジウム、ルテニウム、ロジウム、パラジウムへと拡大し、「小さな多角化」を連続的に実践している (図表 10)。

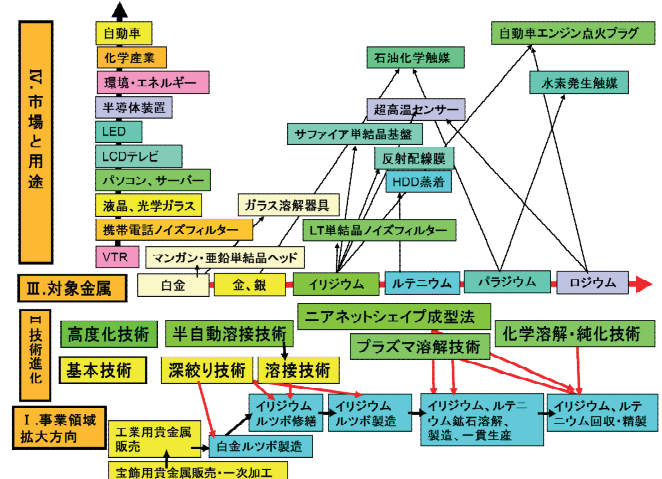
次の段階として「元素融合」技術により天然の白金族元素にない新たな機能と需要を探索している。

図表 9 フルヤ金属における信頼・安心のビジネス・モデルによる成長戦略



出所：フルヤ金属 HP

図表 10 フルヤ金属における小さな多角化・ビジネスの漸進的進化による成長戦略



出所：フルヤ金属資料に基づき筆者作成

(6) 森鐵工所

高級タイヤドラムで世界一の森鐵工所では、顧客側からの「潜在ニーズ」が出尽くした後は、「世界のタイヤメーカー動向」などをテーマに公開情報を自社で整理して、顧客にプレゼンし、顧客との雑談

の機会を設定し、「未知ニーズの探索」を行う。世界のトップ 10 メーカーに共通する課題から次世代製品コンセプトを構想する。そのコンセプトに基づきプレ・マーケティングで検証が得られれば新製品開発に踏み切る。最先端の設計環境、設備に加え温存してきた

匠の技で組み立てることで、模倣困難性を確保する。世界トップ 10 メーカーが実際に購入してくれれば、次のトップ 100 社への売り込みは比較的容易となる。「未知ニーズの探索」による情報秘匿が「見えざる参入障壁」となる。

#### 4 考察

##### 4.1 研究課題と分析、考察

研究課題	ケースからの分析結果
(1)GNT企業や隠れたチャンピオン企業はGNT企業に到達した後、どのような形で「ニッチな市場」を拡大するのか。大企業へ成長するメカニズムの解明。	GNT企業は当初の少ない資源で新たな「ニッチ市場」の数を増やす「量的拡大」か、または、「ニッチ市場」を「質的变化」させることで市場を拡大し大企業への道を開く事例が多い。小さなイノベーションでニッチ市場を変質、拡大しキャッシュ・フローを豊かにする好循環が大企業への軌道に乗せる。好循環の手段の事例を下記に示す。 ① キャッシュ・フローの拡大：世界市場で既存製品の増収・増益をはかり、キャッシュ・フローを豊かにして販売拠点を拡大させ各国での「ニッチ市場」を開拓する（単純拡大）。 ② 当初のニッチ市場の性格変更、規模拡大：世界の多様な顧客ニーズに応える小さなイノベーションで品揃えを増やし、「ニッチ市場」を拡大する一方、それら単体商品の組み合わせによるシステム化商品で「ニッチ市場」を変質させて成長のフロンティアを増やし、大企業への道を開く（ProMinent社）。 ③ シナジー効果のある多角化：基盤技術・事業をコア技術とする関連多角化は成功確率が高く、新市場の規模が大きい場合、大企業へと発展する(G&D社)。 ④ 補完的な企業買収：豊かになったキャッシュ・フローで新たな技術や市場獲得の目的での企業買収は成長を加速化する(G&D、ProMinent)。 ⑤ BtoBからBtoCへの転換：ビジネスモデルの転換は成長を加速化させる（Kärcher）。さらにインターネット活用で多数の消費者につながることで大企業への成長に乗る(G&D社)。 ⑥ 小さなイノベーションの蓄積がラディカル・イノベーションにつながり、新産業の創出につながる場合、世界市場での「先発利潤」が獲得でき、業界リーダーとして大企業に発展する（Kärcher）。 ⑦ ニッチ市場でのイノベーションが新たなビジネスモデルを生み大企業化を促進する（G&D、ProMinent） ⑧ 確実な多角化と補完技術獲得型の企業買収が大企業への成長を加速化する（G&D社、ProMinent社）。
(2) 持続的成長のための(a)ニーズ探索の方法、(b)ソリューション実現の方法、(c)ビジネスモデル変革の方法、を観察する。	① 研究対象企業21社の商品の形態発展は、おおむね、原料・部品⇒単品・サブシステム⇒完結システム⇒システム化・サービス化⇒ハード・ソフト・インターネットの統合、のレイヤーが観察された。レイヤーが高いほど大企業の分布が高い傾向が観察された。 ② ソリューション実現の方法は、(あ) 国内向けソリューションを単純に国際市場へ持ち込み顧客開拓、(い) 国際市場でのニーズに対応するソリューションの開発、(う) 未知ニーズの探索、バックキャストイング、(え) 顧客と共同探索・開発（共進化）、(お) 地球的問題へのソリューション、の形態が観察され、おおむね、複雑化したソリューション創出を行う企業が大企業に発展している。
(3) GNT企業が中堅・中小規模に留まる場合と大企業に飛躍するケースではどこに差異が生じるのか。	① 当初商品について深掘り的なイノベーション創出はニッチ市場の参入障壁を高める効果がある。その一方で成長は漸進的に止まる。 ② 新たなニッチ市場を増やす場合とニッチ市場を変質させる場合は、成長のフロンティアが追加され、大企業への成長軌道に乗ることができる。

上記の考察内容の要約を図表 12 で示す。

図表 12 GNT 企業のタイプ分類（商品の性格\*ニーズ探索手法）

Lay er	商品の性格	調査対象企業のタイプ分類				
L5	ハード・ソフト・サービス・インターネット統合					★
L4	システム化、サービス化	★	◎ ★	★		
L3	完結システム	◎◎◎◎		◎◎		★
L2	単品サブシステム	◎ ◎ ◎★	◎ ★			◎ ◎
L1	原料・部品	★				
ニーズ探索方法	国内向けソリューションを世界市場へ	国際市場ニーズへのソリューション	未知ニーズの探索、バックキャストイング	顧客と共同探索（共進化）	地球規模的問題へのソリューション	
GNT企業のタイプ	G 1	G 2	G 3	G 4	G 5	

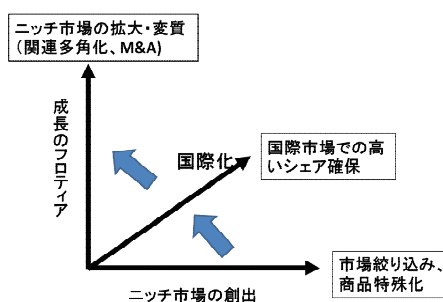
出所：筆者作成 ◎：日本企業、★：ドイツ企業

図表 12 においてドイツ企業は広範囲に分散しているが、日本企業

は狭い領域に集中している。図表 12 における商品の性格が L5、L4 などより複雑な層へシフトする場合とニーズ探索方法がより複雑な手法にシフトするほど大企業への成長軌道に乗りやすい傾向を示している。

以上の分析、考察をまとめると GNT 企業が大企業への軌道に乗る条件は①ニッチ分野への特殊化、②国際化（世界以上でトップ 3 位）に加え、③ニッチ分野の変質・拡大+M&A が必要であることが判明した。つまり第三軸としての成長フロンティアの継続的な創出が大企業への重要な条件となる（図表 13）。

図表 13 GNT 企業から大企業への成長のフロンティア



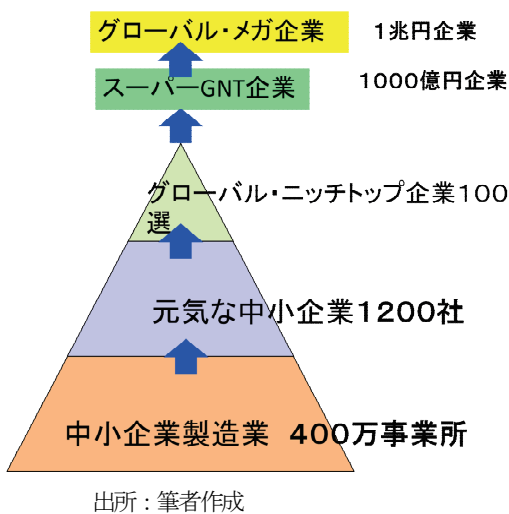
出所：筆者作成

#### 4.2 今後のGNT企業研究はどのような方向を目指すべきか

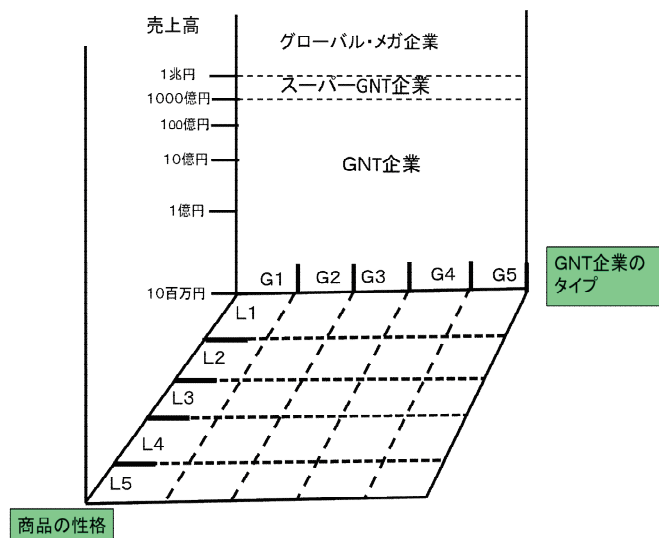
日独企業の比較から、GNT企業が持続的に成長する結果、大企業化する場合が観察された。それはニーズの探索方法、ソリューションの方法を発展させ、ビジネスモデルを変革させている。この観点から、GNT企業から1000億円企業(スーパーGNT企業と呼ぼう)へ飛躍の可能性を示唆している。さらには、かつてGNT企業であった村田製作所が1兆円企業に到達している。この段階では一般論としてのグローバル・メガ企業に到達している(図表14)。

今後は、GNT企業の持続的成長の要因とともにスーパーGNT企業への飛躍の条件を探索する研究分野が必要となる。その第一歩は、本稿で考察したニーズ探索の方法、ソリューションのタイプ、ビジネスモデルなどが企業成長(売上高)に及ぼす影響の分析(図表15)と、そこから抽出される「新たな視点での多様で効果的な多角化」の効果の分析となる。

図表14 グローバル・ニッチトップ企業からグローバル・メガ企業へ



図表15 企業のタイプと売上高分布



#### (参考文献)

- (1) 中村秀一郎『中堅企業論』東洋経済新報社、1964年。
- (2) 清水龍蛭『中堅・中小企成長論』千倉書房、1986年。
- (3) Robert Lawrence Kuhn, "To Flourish Among Giants, Creative Management for Mid-Sized Firms", 1985 (清成忠男監訳『中堅企業の時代』TBSブリタニカ、1987年)。
- (4) 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)。
- (5) 難波 正憲「グローバル・ニッチトップへのイノベーション戦略」研究・技術計画学会第22回講演要旨集 pp.538-541, pp.538-541、2007年11月28日
- (6) Simon, H.2009, *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer、(上田隆徳監訳『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)。
- (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、p.36。
- (8) 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-」【後編】、『産業立地』2011年9月号、p.43。
- (9) Simon, H. 「21世紀の隠れたチャンピオン」、経済産業研究所、2012年7月20日  
[http://www.rieti.go.jp/jp/special/p\\_a\\_w/018.html](http://www.rieti.go.jp/jp/special/p_a_w/018.html)
- (10) 難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂、2013。
- (11) 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房、2014。
- (12) 吉村哲哉「グローバル・ニッチトップ型中堅企業の成功に学ぶ」MRI マンスリーレビュー2014年9月号
- (13) 難波正憲、福谷正信、藤本武士「グローバル・ニッチトップ企業における成長戦略-日独企業の比較分析-」研究・技術計画学会第29回年次学術大会、2014年10月。
- (14) 吉村哲哉「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回年次学術大会、pp.325-328、2014年10月。
- (15) 藤本武士・牧田正裕『グローバル・ニッチトップ企業の事業戦略』文理閣、2015。
- (16) 岩本晃一「「独り勝ち」のドイツから「日本の地方・中小企業」への示唆-ドイツ現地調査から-」RIETI、2015年3月。
- (17) Stefan Lippert 「Japan's 'Hidden Champions' in comparison with their German peers」研究・技術計画学会九州中国支部研究会、2015年4月5日。

<sup>1</sup>伊藤白、「ドイツの対外経済政策-中小企業の国際展開を中心に-」  
[http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo\\_3533040\\_po\\_20120115.pdf?contentNo=1](http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_3533040_po_20120115.pdf?contentNo=1) 2014. 9.5 閲覧

<sup>2</sup> 同上

<sup>3</sup> H.サイモン (2009) 『隠れたチャンピオン』

<sup>4</sup> 同上

<sup>5</sup> 中村秀一郎『中小企業論』東洋経済、1964、p. i。

<sup>6</sup> 同上、pp.13-14。

<sup>7</sup> 清水龍蛭 p.159。

<sup>8</sup> 同上、p.1。

<sup>9</sup> 同上、pp.10-15。

<sup>10</sup> Robert Kuhn, "To Flourish Among Giants, Creative Management for Mid-Sized Firms", 1985 (清成忠男監訳『中堅企業の時代』1987年、p.90)。

<sup>11</sup> 同上、p.133。

<sup>12</sup> Simon, H., Lessons from German's Midsize Giants, Harvard Business Review, May-April, 1992, pp.115-125

<sup>13</sup> Simon, H., Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders, 2009,(上田隆徳監訳、『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』2012、pp.76-82

<sup>14</sup> 同上、p.82。

<sup>15</sup> 将来を予測する際に、将来の社会の姿を想定し、その姿から現在を振り返って今何をすればいいかを考えるやり方。