

Title	オンリーワン企業の特徴とその経営戦略分析(技術経営(1))
Author(s)	佐久間, 啓; 小端, 喜代志; 仲澤, 英憲
Citation	年次学術大会講演要旨集, 21: 155-158
Issue Date	2006-10-21
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/6306
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	一般論文

○佐久間啓, 小端喜代志, 仲澤英憲 (科学技術と経済の会)

1. はじめに

技術系の異業種交流団体である(社)科学技術と経済の会では、日本の長期経済低迷を打破するために日本の産業科学技術競争力をいかに増進するかについて関心を持ち、「産業科学技術競争力委員会」活動を2年間にわたって行ってきた。その延長線上として、日本企業が産業競争力を生み出し維持し続けていくためには、不況でも元気のよい中小のオンリーワン企業の技術戦略・経営戦略に学ぶのがよからうということで、唐津一東海大学名誉教授のご指導のもと「技術競争戦略研究会」を立ち上げ、オンリーワン企業の経営者・経営幹部を招いて直接経営談を伺い質疑を行う機会を設けてきた。

以下では、同研究会活動のデータをもとに、特に中堅・中小企業におけるイノベーションのあり方について検討した結果を報告する。

2. オンリーワン企業の属性分析

日本には、独自技術・製品で突出した優秀企業＝オンリーワン企業が存在し中堅・中小の企業が多い。オンリーワン型企業はユニークな技術によってわが国産業経済を支えている群である。2004年版中小企業白書においても、日本の製造業における全要素生産性成長率(1995～2001年)において、中小企業の平均値の方が大企業のそれよりも大きいと報告されている。イノベティブな活動において中小企業が活躍していることを裏付けている。中堅・中小企業群は、従来比較的公的な議論の視野からは外れていたと思われるが、貴重なイノベーションの担い手としてその役割は高く認識されるべきである。

そこでまず、オンリーワン企業の共通する属性・特徴を把握することを試みた。

2-1) オンリーワン企業の定義

「技術競争戦略研究会」を立ち上げるにあたり、「オンリーワン企業」、「ナンバーワン企業」について記載・論じた様々な資料(週間ダイヤモンド誌や日経ビジネス誌連載記事、参考文献に記した単行本等)を参考に、講演依頼候補72社を抽出した。これらの企業を選択した基準は、

その製品が世界的にトップシェアを持っていることである。

オンリーワン企業とは何かについては、中国経済産業局、フジックニュース2005年4月号「オンリーワンへの挑戦」(河崎浩氏)によると、

オンリーワン企業＝「他社に類をみない独創的な製品やサービスを開発し生産し提供している企業」

ナンバーワン企業＝「生産し提供している製品やサービスがナンバーワンである企業」

となっている。「現在技術やサービスを標榜するナンバーワン企業の多くは、先ずオンリーワンの製品やサービスを開発し、それをコアに発展してきた」と考えられ、ここで取り上げた72社はオンリーワン企業でかつナンバーワン企業ということが出来る。

2-2) 業種分類と分布

またここでは、研究会運営の都合上72社を、機械・金属(金型を含む精密機械系)、電機、化学、IT、機械(一般機械系)、ナノテク、バイオ、メカトロ、その他、の8つの業種に分類した。以下の議論では、この分類を使う。

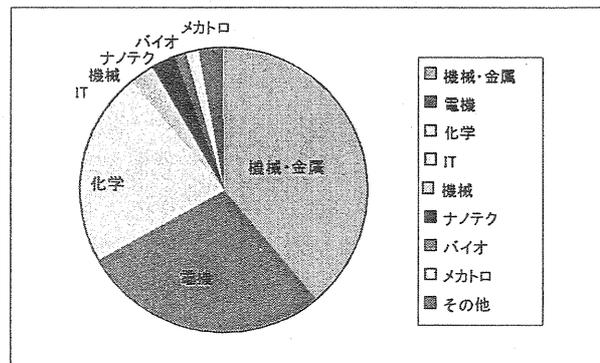


図1. オンリーワン企業の業種分類と分布

図1.に、抽出した72社の業種分布を示す。オンリーワン企業と言われる企業には、いわゆる伝統的分野の企業が多い。すなわち、機械・金属、電機、化学で、全体のおよそ80%を占めている。この理由のひとつには、独自製品でトップシェアを堅持するようになるまでにしかるべき時間(紆余曲折と歴史)を要するため、新興企業というよりはある程度の企業活動を経た企業が多い故と思われる。

2-3) オンリーワン企業の規模/売上高・従業員数

通常、企業の規模の分けとして、大企業か中小企業かが使われており、その区別は資本金もしくは従業員がもとになっている。しかし、対象の企業の中には非上場の企業も多く、インターネットのホームページでは、資本金についての情報は少ない。従い、ここでは売上高と従業員数からオンリーワン企業の規模を検討する。

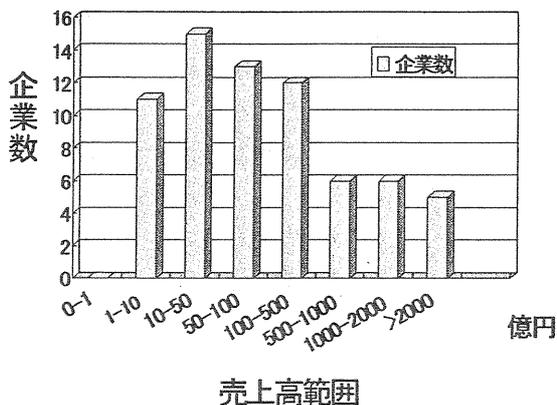


図2. オンリーワン企業の売上高分布

図2.に、オンリーワン企業72社の売上高分布を示した。売上高10億円以下の企業はなく、10～100億円までの売上高の企業で全体の41%を占めている。一方、100～500億円(16%)、500～1000億円(8%)、1000～2000億円(8%)、のレンジの企業数もそこそこ存在する。

一般企業における売上高分布とオンリーワン企業72社の売上高分布(同)とを比較してみると、一般企業数は全国で123万社ほどあり、その多くは10億円以下(90.4%)であるが、オンリーワン企業の多くは10～100億円/年の売上高(41%)になっており、オンリーワン企業の規模は中小の中でも中堅どころといえる。

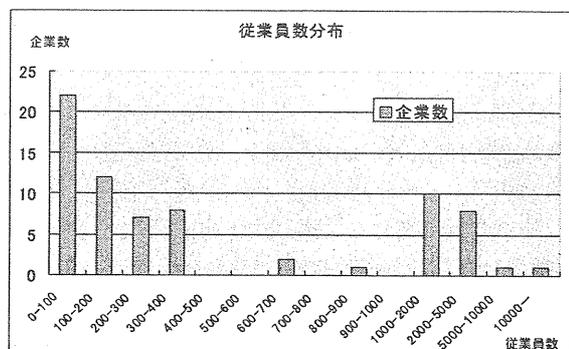


図3. オンリーワン企業の従業員数分布

図3.には、オンリーワン企業72社の従業員数分布を示した。従業員数は100人から400人の範囲が多くなっているが、大企業クラスになる1000～5000人規模の企業も18社程度(25%)と一つのピークを形成している。抽出した72社の中には、いわゆる中小企業グループと中堅企業グループ(専門メーカー等)の2グループがあるためである。

2-4) オンリーワン企業の創業年度分布

上記企業業種および企業規模のデータからも推定できるが、オンリーワン企業(ナンバーワン企業)には、企業として実績を積んだ中堅どころが多いと思われる。図4.に実際の創業年度分布を示した。

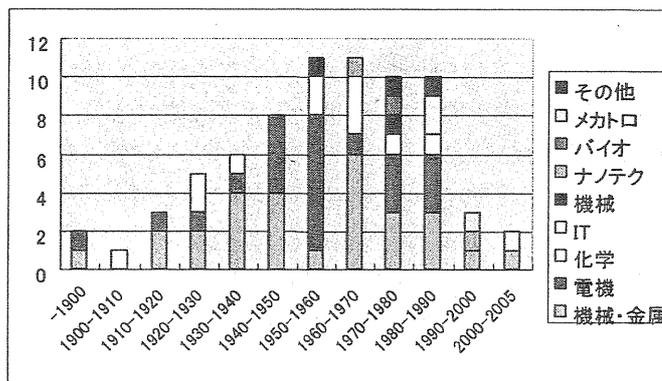


図4. オンリーワン企業の創業年度分布

1900年以前に創業の企業もあるが、概ね1940年代から1980年代に創業の企業が多い。戦後の日本の高度成長期に立ち上げた企業が多いとも言えよう。戦後の創業としては、特に電機・化学分野の企業が多くなっている。

図5.および図6.には、伝統的事業分野(機械、化学、電機、機械・金属)の企業グループと新規事業分野(メカトロ、バイオ、ナノテク)の企業グループに分けて、それぞれの創業年度分布を示した。伝統的事業分野の企業の創業年度は1900年以前から1990年までの範囲に分布しており、特に1940年代以降で多くなっている。

新規事業分野の企業の創業年度は、事例が少ないが、1960年から2005年現在までの間に分布しており、特に1980年代から1990年代に多くなっている。例えば、IT分野の企業の創業は1980年代2社、2000年代1社であり、創業数年から十数年でナンバーワン企業に成長している。事業分野の変化が急であることを反映しているものと考えられる。

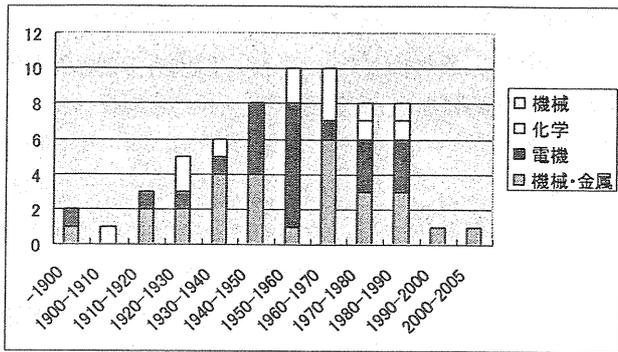


図5. 伝統的事業分野の企業創業年度分布

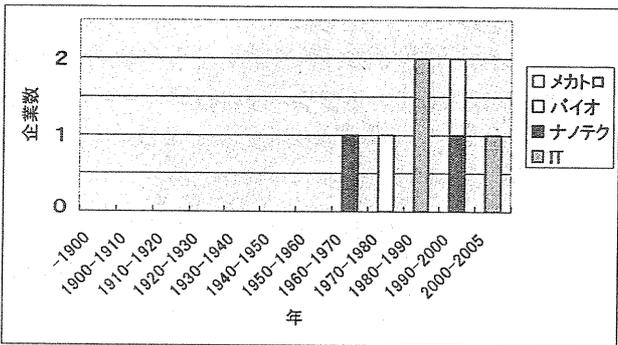


図6. 新規事業分野の企業創業年度分布

2-5) オンリーワン企業の立地分布

オンリーワン企業がどのような地域に多く立地しているかを知ること、オンリーワン企業の属性を知る上で貴重な情報である。またこれを一般の企業の立地分布と照らし合わせてみることで、オンリーワン企業の成り立ちへの何らかのヒントが得られる可能性がある。

そこで、72社の本社所在地について分析をおこなった。図7. に、オンリーワン企業の立地マップを示した。分かりやすくするために、全国をだまかに13の地域に分けた。各地域名のパーセンテージの数値は、左側が全企業数に占める当該地域に立地している企業数の割合、右側はその地域に立地しているオンリーワン企業数の全オンリーワン企業数72社に占める割合を、それぞれ示している。

北海道、東京、南関東、近畿、大阪、の5地域でオンリーワン企業の立地比率が一般企業の立地比率を上回っている。すなわち、これら5地域にオンリーワン企業が多く立地していると言える。その理由は様々に考えられる。例えば北海道にオンリーワン企業が多いのは、“新天地で新ビジネスを”という創業者の意欲・夢が反映されているのではと想像される。

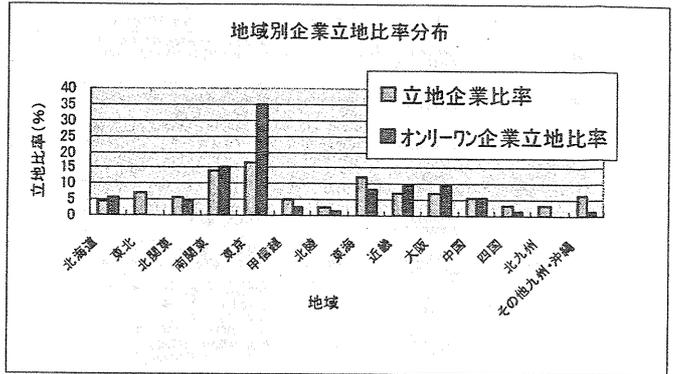


図7. オンリーワン企業の地域立地比率分布

一方、東京、南関東、大阪、近畿には多くの一般企業が立地しており、その様な大きな産業クラスターが存在するところに、豊富な情報・需要が存在し、オンリーワン企業の活躍の場が存在するのではないかと推定される。オンリーワン企業・ナンバーワン企業と言えども単独に存在しているのではなく、他の多くの企業、あるいは大学・公的研究機関等とのインタラクションの中で、育ち・活動していると考えられる。

2-6) オンリーワン企業の典型プロフィール

以上の分析からオンリーワン企業の典型プロフィールは次のようになる。

典型業種 : ①機械・金属 ②電機 ③化学

売上規模 : 10~100億円(41%)

従業員数 : 200人以内(47%)

創業年 : ①機械・金属・電機・化学系企業は1930年代~1980年代

②ナノテク系は1960~1970年代

③IT系は1990~2000年代での創業が多い

立地 : 東京or関東など企業数が多い地域に多く立地

3. オンリーワン企業の経営戦略分析

第2章で検討した属性を持つオンリーワン企業が、実際に如何なる技術戦略・経営戦略を採っているか、第1回の技術競争戦略研究会で講演願った10社(表1.)の事例(講演録は雑誌“技術と経済”に収録)を元に、その特徴を分析した。

従来、オンリーワン・ナンバーワンを維持し続ける企業の特徴が議論されている。(例えば[6],[7])ここでは重複しない12の特徴(原則)を取り上げ、10社の経営幹部がそれらについて言及・強調しているか否かを調べた。(表2.)

	企業名	講演者	講演月日	事業経営の特徴
1	韓アルエフ	丸山次郎 代表取締役社長	平成16年11月11日	OODセンサーと無線技術を武器に、放送から無線、医療機器まで先端製品を開発。
2	韓インクス	山田真次郎 代表取締役社長	平成15年12月4日	3次元CADによる金型製造を初めて事業化。IT、MT、PTの融合でスピードをサービス。
3	韓松浦機械製作所	松浦正則 代表取締役社長	平成16年1月26日	マシニングセンターなど高度な工作機械で高いシェア。社長のネットワークを有効活用。
4	クラスターテクノロジー韓	安倉雄 代表取締役社長	平成16年2月5日	IT半導体技術をコアにナノテク・ハイ分野に進出。社員の40%の20人が研究者。
5	韓日本コンピュータ開発	高瀬拓士 代表取締役社長	平成16年3月10日	人材育成でオンリーワン。よき社会人、社会価値のある企業を目指す。
6	味の素韓	山野井昭雄 技術特別顧問	平成16年4月23日	高純度アミノ酸事業でスタート。多成分・複雑系の食品加工業に展開。事業の再編成。
7	韓アルバック	林注税 最高顧問	平成16年5月17日	真空技術を武器に、製品分野を開拓。外部・顧客ともネットワーク構築。技術リソースと組織文化で差別化。
8	韓タニタ	谷田大輔 代表取締役社長	平成16年6月18日	"はかり産業"から"はかる事業"へコンセプト転換。体術部+体組成計でオンリーワンに。専門と連携。社会貢献を目指す。
9	日本ゼオン韓	古河直純 代表取締役社長	平成16年8月10日	特殊ゴムで世界一。ニッチ分野で多くの世界一製品・事業。モチベーション・コミュニケーション重視でスピードアップ。
10	韓関ヶ原製作所	矢野昭二 代表取締役	平成16年9月10日	人間主義のやり方企業。全社員の経営参画。能力向上を図る経営企業。

表1. オンリーワン企業の講演記録(第1回研究会)

企業名	韓アルエフ	韓インクス	韓松浦機械製作所	クラスターテクノロジー韓	韓日本コンピュータ開発	味の素韓	韓アルバック	韓タニタ	日本ゼオン韓	韓関ヶ原製作所
オンリーワンの特徴										
(1)ニッチ分野に特化	◎	○		◎		○	○	◎	◎	○
(2)限定的な市場ニーズに対応			○	○				○	○	
(3)スピードを重視する		◎							◎	
(4)独自技術を確立する	◎	○	◎	◎		◎	◎	○	◎	○
(5)顧客に目を向ける			◎	○			◎	◎		
(6)グローバルに事業を展開する	○	○				◎	○	◎	○	
(7)情報技術を利用する		○			○			○		
(8)「やる気」を起こす人事システムを作る	○	◎		○	◎			○	◎	○
(9)新事業・新製品を開発する	○		○	○		◎	◎	○	◎	◎
(10)高度成長の特殊分野に着目する		○		◎	○		○	○	○	
(11)従来の体制に新システムを導入する	○	○			◎		○	○	○	◎
(12)職人技術を生かした製品開発を行う										

○は言及項目、◎は強調項目

表2. オンリーワン企業の経営戦略分析(第1回研究会)

“（4）独自技術を確立する”は9社が言及、6社が強調、“（1）ニッチ分野に特化する”は、8社が言及、4社が強調、“（9）新事業・新製品を開発する”は、8社が言及、4社が強調している。“（8）「やる気」を起こす人事システムを作る”、“（11）従来の体制に新システムを導入する”が次に多く言及・強調されている。これらが特にオンリーワン企業の特徴と言える。

その他、講演から抽出のオンリーワン企業の特徴は、

- ①創業社長のカリスマ性・個性に依存大、
- ②特に人の扱い(処遇)に意を払う、
- ③人材教育・育成に独自のやり方で力を入れている、
- ④ベテラン社員の繋ぎ止め策を講じている、
- ⑤オンリーワン企業の社長は、臆病であり、慎重である、
- ⑥創業時特許はいずれ期限切れ、ノウハウ蓄積で勝負、
- ⑦規模を大きくしない経営を目指す、
- ⑧二代目社長へのバトンタッチに成功している、など。

4. まとめ:中堅・中小企業のイノベーション促進策

中小企業におけるイノベーションはわが国経済の質的転換のためにも欠かせない。上述のオンリーワン企業の特徴分析から、次代の日本を担う中堅・中小製造業の活性化策、イノベーション促進策へのヒントを掴むことができる。以下では、中堅・中小企業を強くするために有効と思われるポイントを整理した。

- ①中小製造業における“ユニーク技術の育成”を促進し支援すること。
- ②中小企業といえどもグローバルに通用する企業であるべき→世界に通用する製品、技術の開発支援。
- ③オンリーワン企業の育成・支援における“長期的視点・戦略の必要性”→オンリーワン企業は急には育たないことを認識し、早い段階から新規分野(ナノ、バイオ、...)での起業を政策的に支援するなど。
- ④マーケティング、顧客、ブランドの重要性→いかに優れた技術を持っていても販売力がなければ下請けのまま。独自の営業力を確保するための支援。
- ⑤オンリーワンに至るには“創業社長の力量”が最も影響大。それを生かす(技術的、経営的)支援をすべき。
- ⑥優秀な技術者の“採用・獲得/育成/保持”への支援を行うこと。
- ⑦“地域クラスター/産業クラスターの活用”を促すこと→オンリーワン企業成立にはクラスターでの企業連携が有効。良いクラスターがオンリーワンを育てる。

参考文献

- [1]「儲かる企業(オンリーワン)の新常識」唐津一著 ビジネス社(2003年12月)
- [2]「増補版 日本の技術は世界一—先端企業100社—」毎日新聞経済部 新潮文庫(2003年4月)
- [3]「この分野 一番企業 トップシェア&オンリーワンを誇る中堅・中小企業」日刊工業新聞特別取材班編 日刊工業新聞社(2003年3月)
- [4]「日本の中の世界—企業~21世紀型企業の台頭~」石川昭/根城泰 産業能率大出版部
- [5]日経ビジネス編「小さなトップ企業—シェアナンバーワンの法則」日経BP社(2002年)
- [6]「オンリーワン企業の技術戦略」吉川雅順 高知工科大学大学院修士論文(2002年9月)
- [7]『「オンリーワン」という企業についての研究』碓氷太以良 北海道大学経営学科卒論(2003年)