

Title	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
Author(s)	吉村, 哲哉
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 325-328
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12456
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

2 A 1 7

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

○吉村哲哉（三菱総研）

1. はじめに

近年、グローバルニッチトップ企業（以降、「GNT 企業」と略す）についての研究が進んでいる。

この分野の先駆者であるハーマン・サイモンは、1990 年代以降、ドイツから世界の GNT 企業へと視点を広げて事例や独自のアンケート結果をもとに分析を進めている（Simon (2012) 等）。国内では、難波ら（2013）、細谷（2014）、さらには経済産業省による「グローバルニッチトップ企業 100 選」選定や表彰企業の分析（経済産業省等（2014））などがなされてきた。しかし、GNT 企業の特徴をより細かくタイプに分けて検討する作業は、まだ十分にはなされていない。

現在、GNT 企業の振興のための政策メニューを政府が次々に打ち出しているが、有効な支援のためには、①GNT 企業の発展モデル、②それに対してどのような施策が効果的か、等の検討が不可欠である。

そこで、日本とドイツの GNT 企業の状況を踏まえ、一般的な企業戦略の整理軸を参照しつつ、考察を行った。日本に現存する GNT 企業は、特定の業態に偏っていることから、ドイツの GNT 企業の顔ぶれをみることで、GNT 企業の多様な可能性を探ることができると考えた。

2. GNT 企業の企業戦略を見る視点

競争優位のための基本戦略については、マイケル・ポーターは類型がある。GNT 企業は、いずれも「集中化戦略」に該当する。しかし、これは GNT 企業の類型化には適さない。

そこで、GNT 企業の企業戦略を見る視点として、①どのような「顧客」に、②どのような「価値（商品）」を、③どのような「競争力（技術）」を持って提供していくか、という点で整理することが有効と考えた。これら 3 点は、D.F. エーベルが事業ドメインの範囲を決める要素として言及した、「顧客・機能・技術」を踏まえている。

日独の GNT 企業の事例を見ると、GNT 企業の企業戦略のあり方として、具体的には、以下のようなパターンがみられた。

- ① 顧客： BtoB か BtoC か、メーカー向けか/業務用（非製造業）向け 等
- ② 価値（商品）： 機器か部材か、機器の種別、単品/機器・サービス組み合わせ 等
- ③ 競争力（技術等）： モノの技術力、ソフトウェア、サービス体制 等

3. 日本とドイツの GNT 企業にみる企業戦略の例

上記の 3 点をもとに、日独の GNT 企業の特徴を参照しつつ、概観する。

データソースは、①日独での企業インタビュー調査結果と、②日独の GNT 企業のリストから独自にフラグ付けを行って分類、集計したものである。この企業リストは、日本については経済産業省の「100 選」選定企業、ドイツについてはサイモンの著書（2009 年英語版）からピックアップしたドイツ企業 307 社について作成した¹。それら企業について事業概要を見ながら、フラグ付けをしたもので厳密な分類ではない。日独のリストとも、GNT 企業全部を網羅するものではなく、偏りがあるが、日独の相違点の傾向をつかむには問題ないと判断した。

(1)顧客

GNT 企業の顧客について、①BtoB か BtoC か、②業種特性の 2 点について、企業リストからの集計を

¹ Simon (2012) は、彼が定義した「隠れたチャンピオン企業 (Hidden Champions)」がドイツに 1,307 社、日本 220 社あるとしている。これら企業の具体的リストは公開されていない。なお、日本について、各種資料を見る限りでは、400~500 社あるのではないかと筆者は推測している。

行ったところ、日独において、顧客の構成がかなり違うことが明らかとなった。図1に示すように、日本のGNT企業の主要顧客の8割は製造業である。これは、戦後、大手メーカーの下請から出発し、やがて自立してGNT企業に至った例が多いことが理由として考えられる。

一方、ドイツでは対製造業のGNT企業（製造業向けBtoB）は4割に留まり、対非製造業のGNT企業（業務用BtoB）が4割ある。非製造業とは、例えば農林水産業、住宅・建設業、輸送業、飲食業、医療・研究機関などであり、そうした企業に対して、部品や素材を提供するのではなく、各業務に使用する設備・機器などの最終製品を提供している。さらに、ドイツではスポーツ用品、楽器、アウトドア用品など、消費者を顧客とするBtoC型のGNT企業も2割弱存在する。日本よりも多様なGNT企業があることが、ドイツのGNT企業が日本よりも多い理由の一つと考えられる。

図1 GNT企業の顧客特性の日独比較（企業数の構成比）²

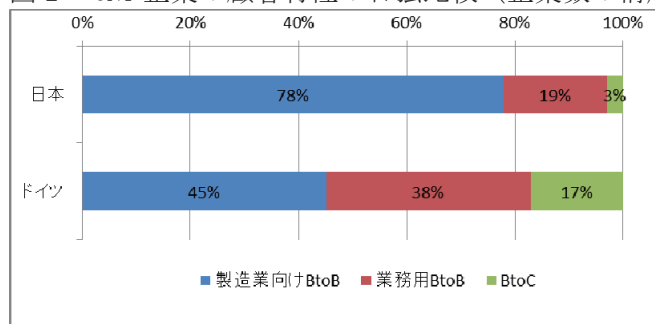
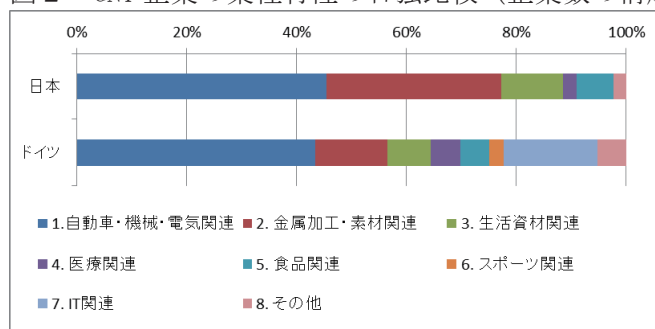


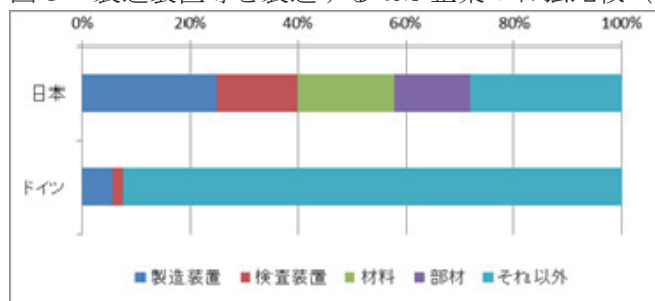
図2 GNT企業の業種特性の日独比較（企業数の構成）³



(2) 提供価値（商品）

日本のGNT企業の場合に頻繁にみられる業種として、製造装置、検査措置、材料、部材がある。これら4種で日本では約7割に達する。一方、ドイツのGNT企業について、4種に該当する企業を抽出したところ、約1割程度にとどまっている。日本のGNT企業はかなり特定の業種に偏っているに対して、ドイツのGNT企業の業種構成は多様である。

図3 製造装置等を製造するGNT企業の日独比較（企業数の構成）



ドイツのGNT企業については、モノよりもソフトウェアを強みとしている企業が目立っている。ソフ

² すべての図、表は、筆者作成。

³ 業種特性については、便宜上、東京カレンダー『隠れた名企業 54 製造業編』の分類を参考に設定。

トウェアを起点として、モノづくりと連携し、機器とソフトを一体的に販売するに至った企業もある。

【事例：BRAIN LAB 社（ミュンヘン）】例えば、脳腫瘍の放射線治療においては、腫瘍の位置を3次元情報として認識し、照射位置を正確に決めることが必要となる。このような外科用治療機器の3次元画像を扱うインターフェース装置を開発しているのが、ブレインラボ社（89年設立、従業員1,200人）である。機器とソフトウェアをセットで販売しており、世界シェア6割を占める。

同社のCEOは、ミュンヘン工科大学在学中に医療機器ソフトウェアの改善の必要性を認識し、卒業後間もなく同社を設立、25年間で1,000人以上の規模にまで同社を成長させている。同社は、単なるソフトウェア企業ではなく、放射線治療機のメーカーと対等な立場で提携し、機器とソフトウェアを一体的に自社ブランドで販売している。ソフトウェアは100%内製する一方、ハードウェアは100%外注。

(3) 競争力（技術等）

日本のGNT企業の事例では、材料技術・加工技術を強みにしていると思われるものが多い。一方、ドイツにおいては、機器にデータやノウハウを組み込んでいる点に強みを発揮している事例が目立つ。こうした企業は、ユーザーとのコミュニケーションを密にして、ノウハウを累積的に蓄積し、他社の追随を許さないポジションへと至っている。

【事例：RATIONAL 社（バイエルン州）】レストランなどの厨房で使われる業務用オープンレンジで世界シェア54%、売上高約640億円、従業員約1,300人のGNT企業。「業務用厨房で加熱調理に携わっている人」という狭い市場にフォーカスすることを企業理念で明確化。この市場に向けて元調理人を多数（300人）雇用し、密度の濃い営業や顧客の精緻なニーズを反映した製品開発を実現させている。

製品の品質は高く、世界で初めて、1台で「焼く」「炊く」などの多機能の調理を可能とした。ランニングコスト削減にもつながるため、初期投資価格が高くても顧客には魅力となっている。さまざまな国の料理に対応した調理ができるように、蓄積したノウハウを制御用ソフトウェアに組み込んでいる。

狭い市場に特化する一方で、販売先は世界に広げている。90年代に海外展開を開始し、現在では世界17カ国に販売子会社をもち、100カ国近くの販売拠点をもつ。ドイツ国内への売上比率は13%に過ぎず、大半（87%）が国外での売り上げである（うち欧州50%）。売上高は、過去10年で2倍以上に拡大。

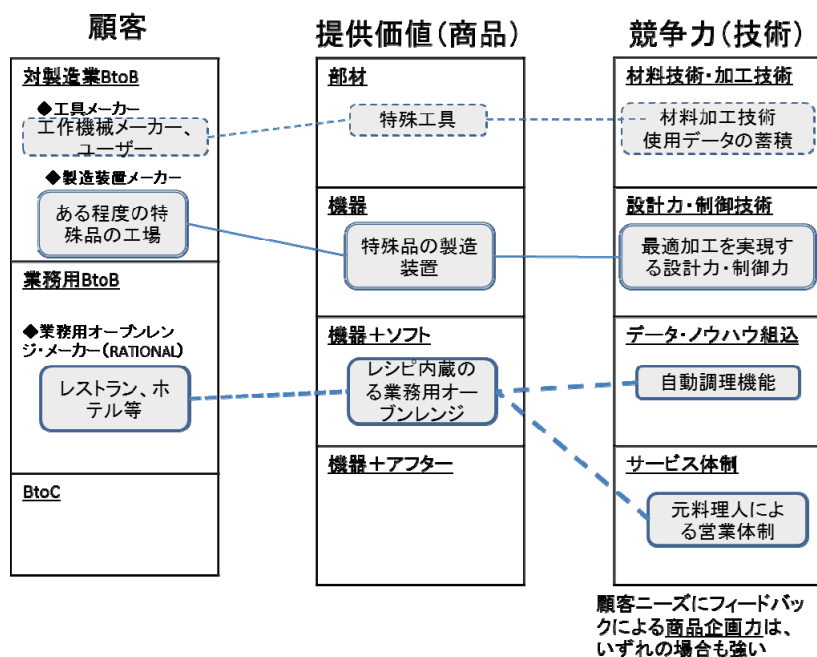
4. GNT企業の企業戦略パターン（仮説）

GNT企業の企業戦略については、以上の3軸ともって特徴を整理することができる。図4では、いくつかのパターンをプロットしてみた。

例えば、日本に多くみられる、顧客が対製造業のGNT企業の場合の提供価値は、特殊品の部材・機器であり、競争力は材料技術・加工技術、設計力・制御技術等である。

一方、ドイツで多くみられる、顧客が業務用BtoBのGNT企業の提供価値は、機器+ソフトとしての使い勝手の良い機器であり、競争力としてはノウハウの機器への組み込み、ユーザーと深く話し合いができる専門性の高いサービス体制等が挙げられる。この展開は、日独共通であり、例えばドイツのRATIONAL社と類似した戦略をレオン自動機（本社：宇都宮市、製品：包あん機）はとっている。

図4 GNT企業の企業戦略の構図（例）（筆者作成）



GNT企業については、データが少なく、仮説的なレベルでしかないが、例えば、以下のような類型があるのではないかと考えている。

表1 GNT企業の類型に関する仮説的イメージ

類型	企業戦略	外部リソースの活用（支援策）
モノ単品メーカー	加工技術を含め強化。当該企業だけのオンリーワン技術としてブラックボックス化。	材料加工技術については、公的研究機関からの技術支援等。
製造業向け機器メーカー	ユーザー側の技術力も高く、主要ユーザーと連携した開発をしつつ、自立的展開にシフト。加工や試験に関するノウハウをアプリケーションとして組み込んで、ブラックボックス化	主要ユーザーとの連携による技術開発、大学や公的研究機関等との共同等が有効。新規参入企業の場合には、公的研究機関におけるプロトタイプ開発も有効な可能性。
非製造業向け機器メーカー	顧客の使い勝手の徹底理解と商品への組み込みを強みとする。顧客へのサービス体制にも特徴を発揮する。	ノウハウをソフトウェアに組み込む力の強化。顧客業界に通じた人材の確保。卸等非メーカー主導の開発に際しては、機械メーカーを含めた産学官共同開発が有効な可能性。

5. 終わりに

ドイツでは、BRAIN LAB社をはじめ、先端技術分野に関連した領域で大学発ベンチャーのような形で成長を遂げた企業の事例が多くみられる。金属3Dプリンタで有力なConcept Laser社は、プラスチック製造企業の新事業であり、Fraunhofer協会との密接な連携のもと加工機を開発した。これら企業の飛躍をどのように理解すればいいのかについても今後、考察していきたい。

参考文献

- 細谷祐二（2014）『グローバル・ニッチトップ企業論：日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房
 難波正憲・鈴木勘一郎・福谷正信（2013）『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂
 Hermann Simon（2009）“Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders” Springer
 Hermann Simon（2012）”Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktfuehrer“ Campus Verlag GmbH
 経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2014）『2014年版ものづくり白書』
 三菱総合研究所（2014）「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