

Title	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
Author(s)	難波，正憲；福谷，正信；藤本，武士
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：337-342
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12459
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

グローバルニッチトップ企業における成長戦略

ー 日独企業の比較分析 ー

○難波 正憲, 福谷 正信, 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

今日、独自製品により世界各国のニッチ市場を開拓し長期の高収益を確保するグローバル・ニッチトップ企業(以下、GNT 企業)が注目されている。これは新興工業国の企業とは異なるビジネスモデルで競争を避けている企業グループでもある。高品質、大量生産とは別の少量、高品質、特定ニーズ志向、サービスを織り込む商品により、一線を画している。

一方、ドイツにおいては、同様の概念の Hidden Champions(以下、「隠れたチャンピオン企業」)が輩出しており、地域経済の活性化に大きく貢献するとともに、ドイツの堅調な輸出に大企業とともに大きく貢献している。日本やアメリカでは上位 10%の企業が輸出総額に占める割合が 9 割と少数の企業に集中する傾向にあるが、ドイツでは同 7 割と分散しており、中堅企業の輸出貢献を示している。

日本の中小企業(従業員数 300 名以下)で直接輸出しているのは 2.8%であるが、250 人未満のドイツ企業の 20%は直接輸出を行っている¹⁾。

このような中堅・中小企業の貢献もあり、現在、ドイツの輸出額は世界第 3 位であるが経常収支は 2,735 億ドル(2013 年)と世界一となっている。

しかながら、ドイツは、1990 年代の後半から 2000 年の初めにかけて、「経済成長率は最低」、「失業率は最高」の状況にあり「欧州の病人」と呼ばれた²⁾。

さらには、30 年前、シュピーゲル誌は、伝統的なものづくりには優位性を残しながらもハイテク製品やハイテク部品に出遅れたドイツを(寝過ぎした)「眠れる森の美女」として特集を組んでいる(1985 年、12 月 26 日号)。

このような試練を超えて、今日、ドイツ経済は電子、ロボット、バイオ分野等において世界の先端技術を有するに至った。この復権の過程でドイツは特有のイノベーション・エコシステムを構築したと考えられる。

このイノベーション・エコシステムは隠れたチャンピオン企業の輩出にどのように関わっているのであろうか。また、大企業(社員 250 人以上)に成長したドイツの隠れたチャンピオン企業はどのような経過で大企業に成長したのであろうか。

本稿においては、(1)GNT 企業がどのようなメカニズムにより競争力を高め、国際化した後も発展するプロセスをケーススタディにより確認し、モデル化することを狙いとする。

(2)さらにドイツにおける「イノベーション・エコシステム」の全体構造を、企業における価値創造と獲得の視点で俯瞰し、隠れたチャンピオン企業を輩出した要因を考察し、GNT 企業の発展を促す包含的なメカニズムや育成制度の構築のための示唆を探りたい。2011 年 11 月に公布されたドイツの「High-Tech Strategy 2020 Action Plan (高度技術戦略の 2020 年に向けた実行計画)」で提唱された Industrie 4.0 は新たな概念であり、ドイツ政府の戦略的施策の 1 つである。機械工学、設備工学、自動化技術、情報工学を融合し新たな産業標準を世界に普及させ、ものづくりとサービスでのドイツの主導性を確保する戦略であり、ドイツのイノベーション・エコシステムをさらに強化する狙いがあると考えられる。

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 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。

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、グローバル市場で、さらなる成長をどのように遂げるのか。

(2)隠れたチャンピオン企業を輩出したドイツのイノベーション・エコシステムの構造はどのようなになっているか。

1.4 研究方法

本稿の研究課題に関し、先行研究を調査し未解明の部分の訪問による実態調査に基づき解明する。

調査対象企業は日本の GNT 企業 7 社とドイツの隠れたチャンピオン 4 社とする。GNT 企業は『全国モノ作り中小企業 300 社 2008 年』から九州地域の企業の 7 社を選択した。ドイツ企業は H. Simon (2009)『隠れたチャンピオン』から 4 社を選択した。調査対象企業を図表 1(日本企業)および図表 2(ドイツ企業)に示す。

各社へは事前のアンケートと社長ないし経営幹部へのインタビューを実施した(社長対応：日本企業は全社；ドイツ企業は 1 社)。隠れたチャンピオン企業の 4 社中、2 社は社員数 2000 名を超えているが、H.サイモンはこれら企業も隠れたチャンピオンの範疇に含めており、隠れたチャンピオンの広

図表 1 調査対象企業の概要

社名	主要商品	世界シェア	GNT製品の 起源の 開発	社員数	所在	創業	会社 設立
㈱森鐵工所	タイヤ成型ドラム (産業機械)	40%	1930	47	福岡	1905	1934
㈱中島田鉄工所	プレス装置ヘッダー、フォー マーの製造(精密加工機械)	70%	1960	122	福岡	1911	1951
㈱西部技研	デシカント除湿機の心臓部で あるハニカムローター	30%	1974	200	福岡	1962	1965
㈱西村鐵工所	コンバクト・省エネ型廃水処 理用乾燥機の製造	100 %	1987	51	佐賀	1920	1945
㈱東亜工機	大型船舶ディーゼルエンジン 向け鋳造シリンダーライナー	60%	1950	300	佐賀	—	1944
㈱JDC	金属コイル無傷巻き取り機	90%	1980	14	長崎	—	1968
本多機工㈱	各種特殊ポンプ(ラテックス ポンプ)	90%	1970	146	福岡	1949	1951

出所：筆者作成

図表2 調査対象企業の概要
(ドイツのHidden Champion)

社名	主要商品	世界シェア	GNT製品の起達の開発	社員数	所在	創業	会社設立
Giesecke & Devrient GmbH	紙幣、証券印刷、クレジットカードセキュリティ、紙幣処理システム	80%	1852	8000	ミュンヘン	1852	1852
3B Scientific	理科教材、医学教材(分岐送シスター)	20%	1948	432	ハンブルグ	1918	1948
Omicron NanoTechnology	走査電子顕微鏡	70%	1984	200	Taunusstein	1984	1984
ProMinent Dosiertechnik	水処理システム、電磁駆動定量ポンプ	70%	1960	2300	ハイデルベルグ	1960	1960

Omicron:2011年、Oxford Instrumentsが買収

(Omicron: 2011年,Oxford Instrumentsが買収)

出所：筆者作成

範な実態を理解するため比較対象とした。

これら日独の訪問調査企業での取材および公開情報から各企業の成長経緯を分析比較する。

ドイツのイノベーション・エコシステムに関しては、調査対象とした隠れたチャンピオン企業、バイエルン州Regensburg市、在日ドイツ諸機関³での取材内容および参考文献を基に作成する。

1.5 事例各社の主要製品の属性

まず、本書で取り上げた各社の製品の属性を確認した。図表3に示すように各社はすべて資本財の生産・加工・販売を主要事業としており、消費財を対象とする企業はない。また、各社ともに独自の製品・技術があり、設計・開発能力を有する「製品開発型」企業である。

図表3 各社主要製品の性格

資本財	完結設備	中島田鉄工所 西村鐵工所 JDC G&E 3B Omicron
	設備のサブシステム	森鐵工所,本多機工, 西部技研,東亜工機, ProMinent

出所：筆者作成

2 先行研究の調査

H. Simon (1996) は、“Hidden Champion” の概念を提唱した。本稿における GNT 企業とほぼ同義である。かれは、同じ概念で追跡調査を行い 議論を深めた (H. Simon, 2009)。成長戦略に関しては「競争相手にこだわるのではなく、顧客に集中してわが道を行

く」とする。また、顧客情報の収集に関して、「どの隠れたチャンピオンも顧客と直接接すること望んでいる」とし、彼は調査結果として、その割合が 69.4%であるとした。

ドイツにおける中堅・中小企業を指す Mittelstand に関して、山本 (2002)は、規模や経済学的な用語だけでは表現できない社会的、心理的価値観を有すると説く。経営と所有の強固な結びつきを通して、経営者は、企業活動における個人的責任感のほか企業家としてのアイデンティティを有する一方、雇用主と被雇用者の間の個人的な関係という質的な特徴を Mittelstand は持っている、と述べ、従業員数が 500 人を超えるような大企業であっても、上記のような特徴を備えていれば、それは Mittelstand の範疇に属する、と説明する。

細谷(2011)は、成長戦略の視点に関し、次の項目を挙げている。

- ・顧客からの厚い信頼の獲得・構築
- ・開発営業能力の向上・強化
- ・技術と市場に関する先端トレンドとセンスの修得
- ・専門能力の深化と活用
- ・高い組織力・人材力の構築

Wagner(2012) らは国際化の段階を Domestic ⇒Early Exporter⇒ Advanced⇒ Global に分け、最初の第一歩が重要な契機になるとした。

行動の特徴に関する先行研究は存在するが、成長速度の日独企業比較やその成長のメカニズムに関する先行研究はまだ数少ない。

3 分析枠の設定

3.1 GNT製品と国際化

各社の GNT 企業への経過を三段階で比較する。

- ①GNT 製品の分野決定時期 (いつ製品分野を絞り込んだか)
- ②いつ GNT 製品は完成したか。
- ③いつから国際市場で販売開始したか。

3.2 調査対象企業の分析結果

(1) 国際化への展開速度

日独企業の国際化開始時期(輸出開始)をそれぞれ、図表4と図表5で示す。

図表4、図表5において、ドイツ企業の輸出開始時期が圧倒的に早い。

これはドイツ企業に関して国内市場が狭小であり創業当初から国際化を狙う企業が多いことによる。

では、GNT 企業に成長した後における世界市場での成長・発展速度はどうなるのであろうか。

(2) 世界市場での GNT 企業の成長・発展

図表6に現時点での日独企業の社齢(創業からの経過年数)と企業規模(社員数)の関係を示す。

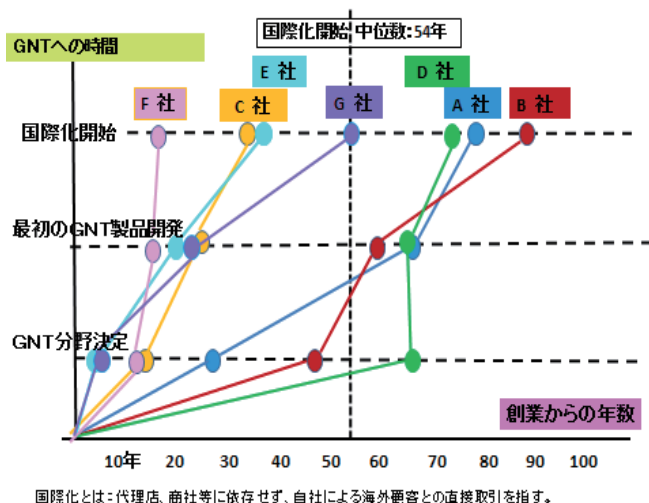
調査対象企業11社のうち、9社は中小企業レベルで3社が432人、2300人、8000人と大企業の規模である。

この規模の差の由来を図表7で考察する。

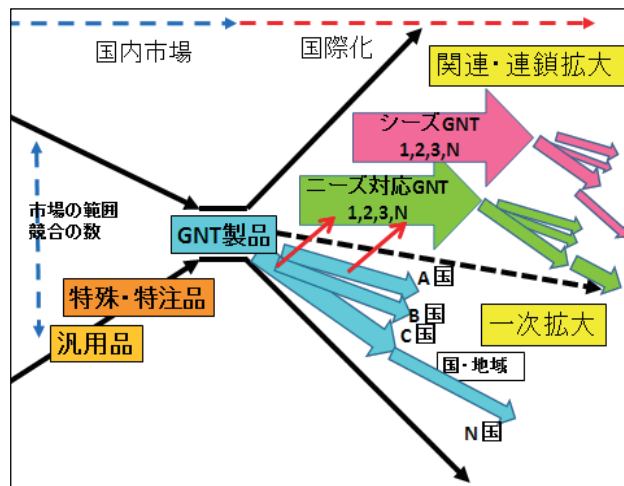
図表7はGNT企業到達以降の成長パターンを要因別に示している。「一次拡大」とは当初のGNT製品を世界市場で販売、成長するパターンである。「関連・連鎖拡大」とは一次拡大で開拓した顧客のニーズに対応して当初GNT製品をコアとするシステム製品や新製品開発で発展するパターンである。

一次拡大タイプで成長する事例が(株)東亜工機である(図表8)。同社は汎用品からスタートし、特殊品に移行し、その一つがGNT製品となり世界のトップシェアとなり、その後も当初のGNT製品の高度化、高付加価値化を継続して今日に至る。日本の調査対象企業7社すべてがGNT企業に到達以降、この一次拡大による成長パターンを示している。

図表 4 創業から国際化までの期間分布（日本企業）

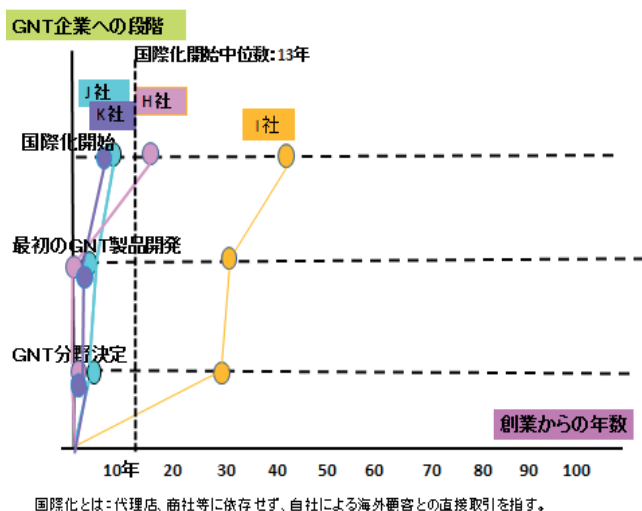


図表 7 GNT 企業に到達以降の成長パターン

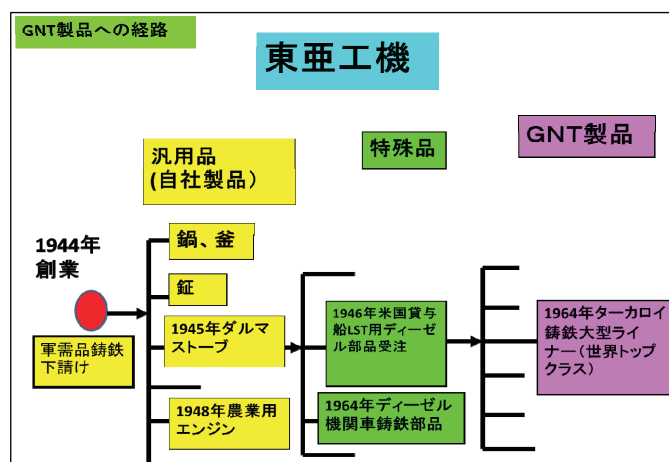


出所：筆者作成

図表 5 創業から国際化までの期間分布（ドイツ企業）

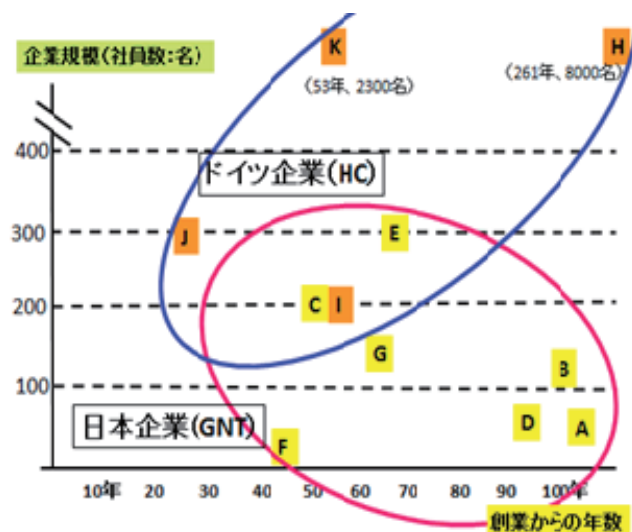


図表 8 東亜工機(株)における GNT 企業への過程



出所：難波・福谷・鈴木編著(2913)『『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂に基づき筆者作成

図表 6 日独企業の社齢と企業規模（社員数）との比較



一方、ドイツの隠れたチャンピオンでの事例を図表 9 と図表 10 で示す。

図表 9 の Giesecke & Devrient GmbH 社は当初の精密印刷から紙幣、証券、トラベラーチェックの印刷へ展開した後、紙幣処理システム（機械）へと発展し、クレジットカード、IC カード、IC カードのシステムの開発・製造を経て、現在はモバイルセキュリティに至る。同社は「信頼創造」のビジネスコンセプトを軸として図表 7 における関連・連鎖拡大の多様なパターンを示す。

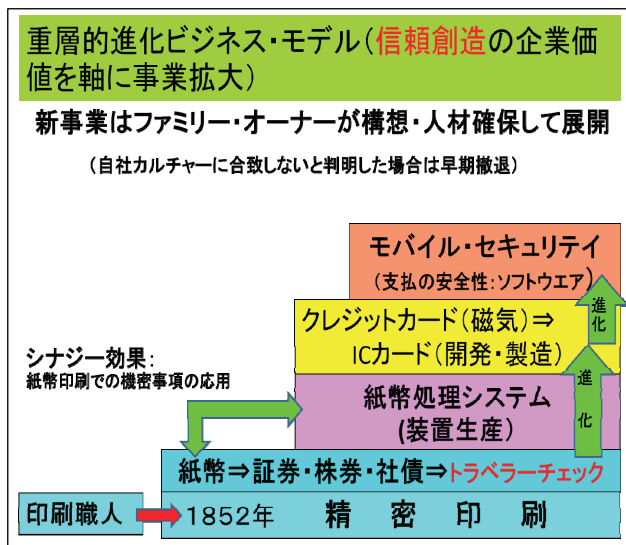
図表 10 の ProMinent 社も同様の傾向を示す。

ProMinent 社は、電磁駆動の定量ポンプをコア技術として工業用をはじめ飲料水やプールの水質維持管理など水質管理のシステム、サービスを提供する。

ほかのドイツ 2 社についても当初の GNT 製品をコアに製品のシステム化、サービス化で多様な製品展開を図っている。

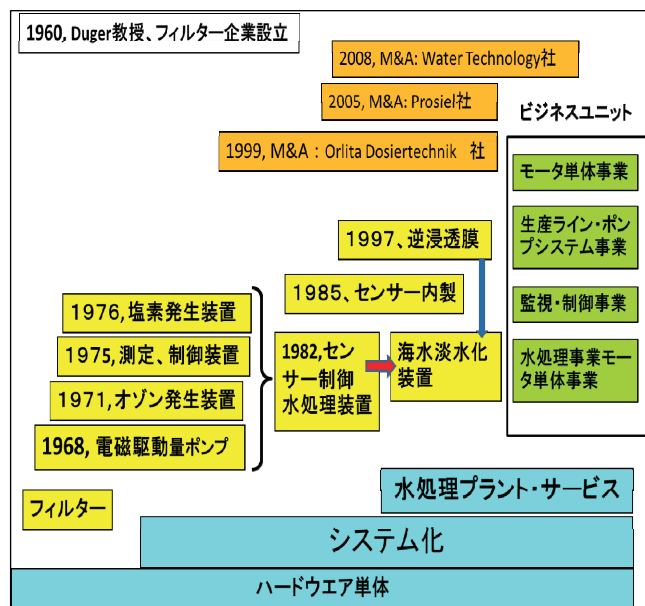
ただし、この傾向は調査対象企業において観察された傾向であり、ドイツの隠れたチャンピオン企業にも一次拡大タイプがあり、日本の GNT 企業にも関連拡大するタイプは存在する。

図表 9 Giesecke & Devrient GmbH 社のビジネスモデルの発展



出所: Giesecke & Devrient GmbH における聞き取りおよび同社 HP に基き筆者作成

図表 10 ProMinent 社におけるビジネスモデルの発展



出所: ProMinent 社における聞き取りおよび同社資料に基き筆者作成

4 隠れたチャンピオン企業を輩出したドイツのイノベーション・エコシステム

上記で考察した隠れたチャンピオン企業はH.Simonによれば、ドイツには1,307社存在する。さらに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⁴とされる（日本の中小企業のうち、輸出企業数は3.3万社⁵）。

ドイツにおけるこれら膨大な数の輸出企業がそれぞれ世界市場で競争力を持つには、あらゆる産業における個別企業が何らかのイノベーションを創出し、高品質を維持し、外国市場での顧客開拓の能力が必要となる。

これを輸出企業34万社が実践するためには国家規模で、中堅・中小企業を主体に据えたイノベーション・エコシステムが存在するはずである。存在するとすれば、その構造はどのようなもので、いつごろ構築されたのであろうか。その要因や歴史的な背景を探りたい。

4.1 中小企業を主体としたドイツのイノベーション・エコシステムの背景

(1) ドイツ海外生産比率の上昇

1990年のドイツの海外生産比率（現地法人[製造業]売上高/国内企業[製造業]売上高×100）は26.4%に達し、空洞化が日本より先行していた（同年の日本は6.4%）と推定できる。そこで中堅・中小企業による「国内生産+輸出」型モデルに注目したと推定できる。小規模ではあるが輸出する企業数を数十万社する「数の論理」による対応である。

(2) 1980年代におけるハイテク分野での出遅れ

今日ドイツは先端ハイテク技術を有しているが1980年代では、商業化分野で日米に後れを取った。その現況と対策について、シュピーゲル誌が特集している（図表11,12）。

図表 11 シュピーゲル誌の表紙（1983年12月26日）



資料提供: 荻原一夫氏（経営支援 NPO クラブ）

図表 12 シュピーゲル誌による分析

ドイツ産業の分析 (1983年12月26日号)	
ドイツの弱み	ドイツの強み
- ドイツはハイテク分野で、米国には情報通信とコンピュータで、日本には電子部品とロボットで劣後している。 - ドイツはマーケティングに弱い。	- ドイツは自動車、工作機械、重電機で優位にある。 - プラント建設でも優位にある。 - ドイツには競争力のある Mittlestandが存在する。 - ソフトウェアには強みを持つ。

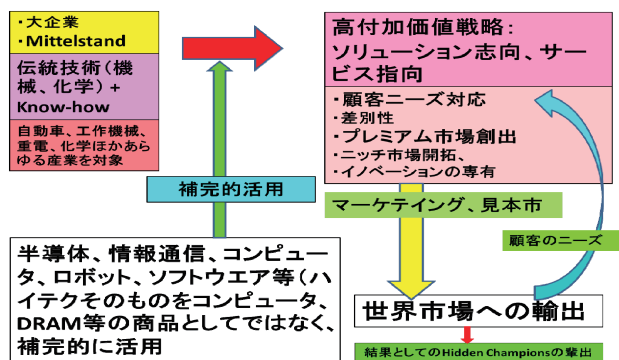
資料提供(翻訳): 荻原一夫氏（経営支援 NPO クラブ）

(3) 強いMittelstand の存在

シュピーゲルの主張は、ドイツの有する強みをより強くする発想法であった。つまり、伝統的に強い機械、化学を中心に中小企業を輸出企業に育成する戦略である。すでにドイツの中堅企業、

Mittelstandが活躍していたモデルを普及させることである。ここでの発想転換はハイテクをDRAMや液晶テレビの形で直接、商品化するのではなく、伝統産業の競争力強化を補完するために使用する戦略に転換したことは想像に難くない。シュピーゲルの分析を踏まえて筆者が当時の企業戦略の転換を推定し図解した（図表12）。

図表 13 1980年代後半におけるドイツ企業の選択：
（日米とは異なる第3の道を選択）



出所：筆者作成

4.2 中小企業を主体としたドイツのイノベーション・エコシステムの構造

日本は、かつて「日本株式会社」と呼ばれた時期があった。これに因むとドイツはどのようにたどったと、分析すればよいであろうか。外部の第三者の目からは、イノベーション・エコシステムを国レベルで確立していると観察できる。しかも企業の価値創造と獲得のプロセスにおける各段階における機能分担が全体として有機的に機能するような支援体制が設定されている。歴史、政治、社会、文化の側面から得られる強みを生かしながら、不足する機能を補完した構造ととらえることができる。以下においては、「ドイツ株式会社」にたとえた場合、企業活動の各機能を要素分解し、全体としての効果を概観したい。各項目は、調査対象のドイツ企業4社ほか、Regensburg市の経済振興担当者、在日ドイツ各機関での聞き取りを基に構成したものである。

4.3 中小企業を輸出志向企業に発展させる「ドイツの国家ビジネスモデル」

このビジネスモデルは、ドイツの歴史的、文化的にすでに存在するインフラ部分に、不足する要素を加えたものと観察できる。

ドイツの歴史的、文化的な既存インフラとしては、地方分権（連邦制）、市民のコミュニティへの帰属意識、Mittelstandの存在、教育におけるデュアルシステム(Dual System)である。中小企業に関してのドイツの強みである。

不足していた要素とは、中小企業の弱みである、(a)製品・技術開発力と(b)世界市場への販売能力（顧客開拓力）である。

これらの弱みを補完するのが、(a)中間組織としてのフラウンホーファー研究機構やシュタインバイス財団であり、(b)見本市(Messe)と世界80か国、120カ所に張り巡らされたドイツ商工会議所のネットワークである。

このドイツの国家ビジネスモデルを構造的に観察するために、企業における価値創造と獲得プロセスの各段階にあてはめて下記の視点で考察する。

(1) ビジョン、構想：高度技術基盤貿易立国

①企業のビジョンに相当するものとして「顧客志向の高度技術基盤貿易立国」が挙げられる。

この達成のためにはイノベーションが必要となる。その際、イノベーション創出自体が目的ではなく、イノベーションの価値獲得を最終目標としていることが観察できる（連邦政府の在外公館、在外商工会議所、ドイツ貿易・投資振興機関（GTAI）の3つの柱によ

る支援体制）。

また、イノベーションのタイプは、主として、世界の顧客からの多様なニーズの母集団からテーマを選別するマーケット・プル型であり、徹底して高付加価値商品開発を狙う。その祭必要とされる技術が自社にない場合、対応可能な大学や研究機構が存在する。海外への販売には多種多様な国際見本市が存在する（2009年でのドイツ国内の国際見本市回数157回、参加企業17万社、来場者10万人）。

②他国との連携協調政策（EUを基盤に全方位善隣友好政策）EU27向けのドイツからの輸出は全体の59.2%に達する⁷。

③先進国政府による輸出振興には大義名分が必要であり、中小企業の育成を前面に打ち出している。

輸出振興は連邦、州政府の重要課題であり、『対外経済積極政策』に基づく継続的支援活動がある。大臣や州政府首相の外国訪問に中小企業が同行する。また、GTAI主催で250回のミッション派遣⁸。

④輸出においては特定産業の突出を避け、輸出と輸入をバランスさせ、貿易摩擦を事前に回避している。

(2) Mittelstandの精神とパワー

価値創造、獲得プロセスで一貫して Mittelstand の精神とパワーが発揮される。

中堅・中小企業だけでなく、5000人以上の規模になっても Mittelstand の精神が生きている。調査対象とした G&D 社ではオーナーが新事業を企画する。ProMinent 社では引退した創業者が毎日出社、現場で社員とコミュニケーションを図る。

(3) 技術開発：得意分野をさらに強く

①ハイテク自体の商品化には拘らず、得意の機械系、化学系商品の製造や付加的機能にハイテクを活用する。

自動車+その他あらゆる産業において、ラディカル・イノベーションに基づく新製品にはこだわらず、既存製品・技術体系をハイテク化、サービス化、システム化によって洗練・高度化モデルで新市場を創出、専有する。世界のプレミアム市場で振興工業国に競り勝つノウハウ蓄積する。

②開発技術力が低い中堅・中小企業にはフラウンホーファー研究機構やシュタインバイス財団などの中間組織が技術開発から市場開拓まで支援する。

③製品開発は他社模倣が少なく、不要な競争排除を志向する。自社が開拓した市場は徹底して守る⁹。

(4) 製造：Mittelstandの活躍

①地域力の活用：州政府の自治権が広範であり、経済、教育は州政府の管轄にある。地域のコミュニティが健全なうちに国内生産を奨励した結果、定着率の高さと技術蓄積につながりイノベーションを創出する良循環を生みやすい環境にある。

②Mittelstand に対する社会的な認識は大企業と差がなく、優秀な理工系学生が自分の技量を生かせる場として選択する（文系の学生も日本ほど大企業志向ではない）。出身地域での就職者も多く定着率が高く、技術蓄積を通じてのイノベーション創出に有利となる。

③デュアルシステム：企業内職業訓練と定時制職業学校での教育を組み合わせ、並行学習する2元的（Dual System）人材育成の制度で技能と公的資格を取得する。中学校修了者が3年半、週3日を企業で、2日を学校で学ぶのが典型例¹⁰。生産現場の人材確保と現場志向のエンジニア育成につながる¹¹。

(5) 販売・マーケティング

①中小企業の弱点は世界市場で顧客開拓である。ドイツでは総合商社が未発達であったため、見本市ビジネスが発達した。社員2000人のメッセフランクフルト社は世界最大級の見本市企業であり、世界各国で年間約100本の見本市を開催し、8万社が参加、来場者360万人である（2013年）¹²。そのうちのひとつであるAmbiente(国際消費財見本市)を活用しているのがMawa社である。同社はメタルハンガーの隠れたチャンピオン企業である。同社は社員200名で「滑らないメタルハンガー」（10年保証）のイノベーションを創出し、見本市を通じて発信することで、50か国に輸出し、世界の輸

出シェアで70%を有している、高付加価値の雑貨が200人を雇用している事例である。

②海外での見本市では外務省がこれを支援し、ドイツ産業見本市協会（AUMA）、外商工会議所¹³が協力する。

在外商工会議所¹⁴の財源の半分は連邦政府からの支援¹⁵がある。

また、州政府が出資する経済振興公社は投資誘致のほか州内企業の輸出支援も実施する。例えば、ノルトライン・ヴェストファーレン(NRW)州経済振興公社は同州の医療関係の企業を紹介するセミナー（2014年5月15日、東京）を開催している。

このほか、連邦外務省は(a)貿易保険（ヘルメス社等からなるコンソーシアムに連邦が委託）(b)投資保険、(c)二国間投資協定の締結推進、を展開している。

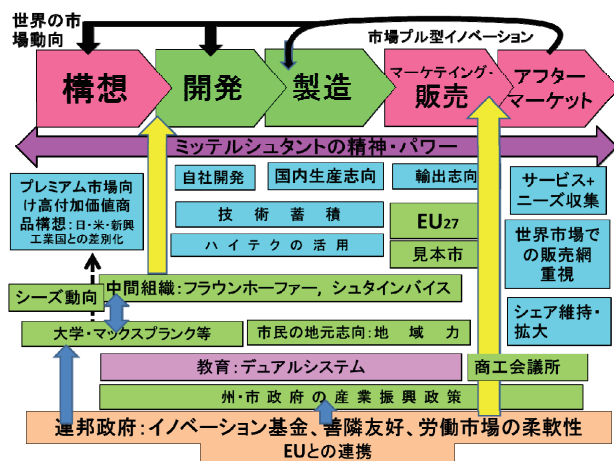
③訪問企業 4 社の共通点としては、本国で売れるものをまず輸出し、顧客のニーズや苦情を課題として、マーケット・プル型イノベーション創出を狙っている。「イノベーションは売って、なんぼのもの」、「商品が陳腐化しないうちに早く海外展開する」を基本哲学としている。

(6) アフターマーケット

顧客からのニーズ収集の重要なチャネルであり、G&D 社や ProMinent 社で観察できるように、顧客ニーズを反復的にイノベーションで実現してゆくことで中小企業が隠れたチャンピオン企業に成長・発展してゆく典型的な事例である。

以上の要因を企業の価値創造、獲得プロセスに沿って関係する段階と対応させると図表 13 となる。

図表 14 ドイツの隠れたチャンピオン企業育成のイノベーション・エコシステム（国家ビジネスモデル[仮説]）



出所：筆者作成

5 おわりに

本稿の狙いは、冒頭に掲げ2つの研究課題に関し、下記の結論に達した。

【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、グローバル市場で、さらなる成長をどのように遂げるのか。

【結論 1】

GNT企業に到達した後、2つのタイプで成長・発展する。

①当初のGNT製品に対する顧客ニーズに対応しながら、技術を練磨し当初製品の中に新技術を埋め込んで競争優位を高めながら、トップの地位を維持するタイプである。調査対象企業に限定すれば日本企業はすべてこのタイプである。

②当初製品の技術をコアとしながらシステム化・サービス化を累積し、関連・連鎖拡大するタイプである。調査対象企業に限定すれば、ドイツ企業は程度の差はあれすべてこのタイプである。

【研究課題 2】

隠れたチャンピオン企業を輩出したドイツのイノベーション・エコシステムの構造はどのようになっているか。

【結論 2】中小企業を輸出志向の企業へ転換し、成長・発展させる国レベルでのイノベーション・エコシステムが観察できる。その要素はドイツが伝統的に有していた資産を基盤とし、中小企業の弱みである①新製品、新事業の開発と②世界市場への販売力を補完する仕組みが追加され総合力を発揮している。

その祭、イノベーションのプロセスである、(a)「機会の発見」→(b)「新結合（開発）」→(c)「価値の獲得（世界市場への販売）」のプロセスにおいて、(c)を重視している点である。つまり、「手持ちの商品を世界の顧客に販売」すれば、世界から新たな「イノベーションの機会」が見つかり、イノベーションを継続的に創出できる、という発想が確認できた。

つまり、「イノベーションは売れてなんぼ」のもので、そこで、次のイノベーションが起こせる、という個別企業での発想は、国レベルでのイノベーション・エコシステムの思想でもあると観察する。

（参考文献）

- (1) Drucker, P. F. 1993. *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*. First HaperBusiness, (上田敦生訳『イノベーションと起業家精神（上）』ダイヤモンド社、1997年。
- (2) 細谷祐二(2014)『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房。
- (3) 岩本晃一、「『地域経済の発展』に成功したドイツ地方都市：日本への示唆」、経済産業研究所、2013年9月26日
- (4) 榎原清則(2005)『イノベーションの収益化』有斐閣。
- (5) Schumpeter, J. A., *Theori der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2, 1926 塩野谷祐一・中山伊仙郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究（上）』、岩波書店、1977。
- (6) 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。
- (7) 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。
- (8) Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2001. *Managing Invention: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons. (後藤晃、鈴木潤監訳『イノベーションの経営学・技術・市場・組織の統合マネジメント』NTT出版、2004
- (9) 山本健児「研究ノート」『ドイツの産業集積支援政策に関する調査報告（1）』、2002
<http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/1492/1/69-4yamamoto2.pdf>

¹ 2012年通商白書

² ①2000～04年の実質GDP成長率（平均値）

英国：3.4%、米国：2.6%、フランス：2.0%、ドイツ：1.1%

②ドイツの失業率：1996年央から約10年間10%を超えていた。

³ ドイツ大使館、ノルトライン・ヴェストファーレン州経済振興公社（ジャパン）、ドイツ・日本研究所、ドイツ研究振興協会、フラウンホーファー日本代表部、フラウンホーファー大阪事務所(当時)、シュタインバイスジャパン、日独協会等。

⁴ 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 2014. 9.5 閲覧

⁵ 同上

⁶ ジェトロ『世界貿易投資報告』2002年

⁷ ジェトロ『世界貿易投資報告』2012年

⁸ 上記4に同じ。

⁹ ドイツ企業4社での聞き取りの共通点。

¹⁰ 訓練生を受け入れている企業（訓練ポスト）はドイツ全体で162万カ所あり、そのうち中小企業は135万カ所以上となっている（2010年）。（田中 信世、「ドイツの中小企業～競争力維持に専門労働力の確保が不可欠」（一財）国際貿易投資研究所。現在、若者の3分の2が参加する。費用負担：産業（企業）：70%、政府：30%。

¹¹ 2014.8.7, SMA ジャパン本社で聞き取り。

¹² 同社 HP

<http://www.mesago-messefrankfurt.com/group/index.html>, 2014年8月1日閲覧

¹³ ドイツ企業と現地企業が自主的に協力して結成した組織で、現地に展開しているドイツ企業と、そのパートナーとして関係する現地企業の具体的なニーズに応えることを目的として活動している（通商白書2013年）。

¹⁴ 世界80か国に120カ所の拠点を展開している。

¹⁵ 上記(4)に同じ。