

Title	グローバル・ニッチトップ企業における持続的競争優位の要因とその相互関係：日本とドイツ語圏企業の比較分析
Author(s)	難波，正憲；藤本，武士；福谷，正信；牧田，正裕
Citation	年次学術大会講演要旨集，33：201-206
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15620
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・ニッチトップ企業における持続的競争優位の要因と

その相互関係

ー日本とドイツ語圏企業の比較分析ー

○難波 正憲、藤本 武士、福谷 正信、牧田 正裕（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(GNT 企業)の特徴の一つは、絞り込んだ世界市場で競争優位を持続する点にある。

持続的な競争優位に関してはその持続期間が短縮傾向にあり、論者によっては、「持続的競争優位の終焉」も主張される。

グローバル・ニッチトップ企業においては競争優位の持続性などのような状況にあるのだろうか。

本稿では、日本とドイツ語圏企業の GNT 企業への聞き取り調査に基づき、競争優位を維持する方策の視点で分析・分類し、ついで日独企業の共通性、差異性を明らかにしたい。

1.2 用語の定義

(1) 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。また、GNT 企業とは GNT 製品を保有する企業と定義する。

(2) イノベーションとは、何か新しいものを、企業が最初うまく商業的に利用することであると定義する。

(3) イノベーションのうち、社会や顧客に与える影響の度合いが低く、漸進的・連続的な場合をインクリメンタル・イノベーションと定義し、影響の度合いが高く、急進的・非連続的な場合をラディカル・イノベーションと定義する。ラディカル・イノベーションを下記の 2 タイプに区分する¹⁾。

①従来にはない機能特性を持つもの（これをラディカル・イノベーション A 型と呼ぶ）

②既知の特性だが、5～10 倍以上の性能改善、30～50%以上のコスト削減を達成したもの（これを以下ではラディカル・イノベーション B 型と呼ぶ）。

(4) イノベーションの専有可能性とは、イノベーションから生まれる成果、とりわけ利益を、そのイノベーションを担った当の企業が私的利益として獲得する企業能力を指す。

(5) 国際化とは、商社経由や機械・設備への組み込みでなく、自社による「輸出」と定義する(本稿では海外生産拠点は含まない)。

1.3 研究課題

研究課題として下記を設定する。

(1) GNT 企業はどのような手段・方策で競争優位を持続させているのか。

(2) 日独の GNT 企業で競争優位を維持する方策に差異はあるのか。

1.4 研究方法

(1) 研究方法: アンケート調査と訪問インタビューによる実態調査で収集したデータに基づきグランデッド・セオリー・アプローチを採用、分析した。

(2) 調査対象企業: 立命館アジア太平洋大学の GNT 企業研究グループでは、GNT 企業 77 社（日本 47 社、海外 30 社）を訪問調査済みであり、本稿ではそのうち筆者が直接インタビューした 36 社（日本 20 社、ドイツ 11 社、オーストリア 3 社、スイス、リヒテンシュタイン各 1 社。以下においては日本企業以外を便宜上、ドイツ企業としてまとめて記述する）を分析対象とした。調査対象企業を図表 1 に示す。調査対象企業の選択は、日本企業については、『全国モノ作り中小企業 300 社 2006～2009 年』²⁾、『グローバル・ニッチトップ企業 100 選 表彰企業概要』³⁾から、ドイツ企業 16 社のうち 4 社は H. サイモン (2009) 『隠れたチャンピオン』、同(2012) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』から選択し、12 社は主として公開情報により GNT 企業条件を満たしている企業を特定した。ドイツ企業語圏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。

外を便宜上、ドイツ企業としてまとめて記述する)を分析対象とした。調査対象企業を図表 1 に示す。調査対象企業の選択は、日本企業については、『全国モノ作り中小企業 300 社 2006～2009 年』²⁾、『グローバル・ニッチトップ企業 100 選 表彰企業概要』³⁾から、ドイツ企業 16 社のうち 4 社は H. サイモン (2009) 『隠れたチャンピオン』、同(2012) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』から選択し、12 社は主として公開情報により GNT 企業条件を満たしている企業を特定した。ドイツ企業語圏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アンケート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 20 社、ドイツ企業は 16 社中の 8 社)。インタビュー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、⑤ GNT 企業に到達した後、どのように成長・発展したか。

(4) 分析の方法: 本稿では、質的研究の一手法である、グランデッド・セオリー・アプローチを改訂した、木下(2007)による修正版グランデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を採用した。M-GTA はデータ(主にインタビューのテキストデータ)を基にして体系的にコーディングを行い、データを細切れ(切片化)せずに文脈から読み取り、解釈するという点が特徴である。分析作業に当たっては、Flick, Uwe (1995, 2002, 2007), Qualitative Sozialforschung (監訳小田博『質的研究入門―“人間の科学”のための方法論』を参照した。

(a) データ分析

M-GTA の手法に従い、分析テーマを「競争優位」として概念形成を行った。以下に手順を簡潔に述べる。

オープン・コーディング: インタビューしたテープをテキスト化し、「競争優位」に関わる内容を文脈から選択し具体的な概念名をつけた(概念数: 40)。解釈に当たっては、言葉を切片化せず、文脈に沿って内容を解釈した。重複した概念を捨象・統合した上で、27 の概念に絞り込んだ。概念名は抽象度を上げ過ぎないようにし、具体的なイメージを残した。

(b) 理論的サンプリング(概念抽出・定義)

概念毎に分析ワークシートを作成し、実態調査した企業での取材内容データから「持続的競争優位」に関わる文章を複数抽出し、概念を定義した。

(c) 選択コーディング(収束化)

概念の抽出の後、概念間の関連を考慮した上で、より包括的な『カテゴリ』を抽出し、これを図表 3 にまとめた。

2 先行研究の調査

ティッド(Tidd, Joe, 2001)はイノベーションの持つ技術から得られる商業的利益を確保する能力に影響を与える 9 つの要因を挙げる。

- ・企業機密
- ・蓄積された暗黙知
- ・リード・タイムとアフターサービス
- ・学習曲線
- ・補完的資産
- ・製品の複雑性
- ・規格・標準

- ・先駆的で革新的な新製品
- ・特許保護の強さ

H. サイモン (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、売上高は10億ドル以下、一般にはほとんど無名な企業を指す⁴と定義する（ただし、後日、売上高は40億ドル以下に修

正され⁵、さらに、50億ドル以下に修正されている⁶）。

サイモンはイノベーションに関し、隠れたチャンピオンのイノベーションは、技術と製品に限定されず、プロセス、システム、マーケティング、サービスにおいても、極めて革新的な活動を行っている、とする。

また、隠れたチャンピオンは主に寡占市場で活動しており、世界を舞台

図表1 調査対象企業36社の概要

社 名	主要商品	世界シェア	社員数	所在	創業	会社設立
株式会社 森田工業	タイヤ成型ドラム	40%	47	福岡県 久留米市	1905	1934
株式会社 中島田鉄工所	ヘツダー、フォーマー	70%	122	福岡県 広川市	1911	1951
株式会社 西部技研	ハニカム式ローター	30%	200	福岡県 古賀氏	1962	1965
株式会社 西村鍛工所	並列ディスク乾燥機	100%	51	佐賀県 小城市	1920	1945
株式会社 東亜工機	大型船舶向けライナー	60%	300	佐賀県 鹿島市	-	1944
株式会社 JDC	金属コイル無傷巻き取り機	90%	14	長崎県 佐世保市	-	1968
株式会社 本多機工機	各種特殊ポンプ	90%	146	福岡県 嘉麻市	1949	1951
株式会社 エルム	ディスク修復装置	90%	45	鹿児島県 南さつま市	1977	1980
株式会社 水キヤニコム	農業用型運搬車両・草刈り機	製品により 100%	233	福岡県 うきは市	1948	1995
株式会社 森鉄工(株)	ファインブランキングプレス	30%	115	佐賀県 鹿島市	1904	1922
株式会社 中山鉄工所	大型自走式クラッシャー	世界トップ グループ	149	佐賀県武雄市	1908	1964
株式会社 同仁化学	各種生化学検査試薬	製品により 100%	107	熊本県 益城町	1913	1978
日特エンジニアリング(株)	自動巻線機	26%	334	埼玉県 さいたま市	-	1972
(株)フルヤ金属	イリジウムルツボ	60%	263	東京都 豊島区	1951	1968
(株)大和システムズ	電子顕微鏡向けフィラメント、アパチャー	90 %	37	東京都 町田市	-	1967
ニッポン高度紙工業 (株)	コンデンサ用セパレータ	60 %	555	高知県 高知市	-	1941
津田駒工業 (株)	無杼(むひ)織機(ジェットルーム)	長繊維サイジング マシン 90 %	967	石川県 金沢市	-	1909
上野精機 (株)	ディスクリット半導体高速テストハンダー	80 %	212	福岡県 水巻町	-	1972
カイハラ (株)	デニム、パウダーデニム	(パウダーデニム) 100 %	645	広島県 福山市	1893	1951
(株)あいや	抹茶	世界トップグループ	192	愛知県 西尾市	1888	1922
Giesecke & Devrient	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%	8000	ミュンヘン	-	1852
3B Scientific	理科教材、医学教材(分娩シミュレーター)	20%	432	ハンブルグ	1918	1948
Omicron NanoTechnology	走査電子顕微鏡	70%	200	タウナスシュタイン	-	1984
ProMinent	水処理システム、電磁駆動定量ポンプ	70%	2300	ハイデルブルグ	-	1960
Becker	真空ポンプ(世界3位)	10%	750	ウッペンタール	1852	1885
SCHWARTZ	工業用プラスチック部品(大型歯車、滑車)	60%	250	クサンテン	-	1924
SMA Solar Technologies	自然エネルギー発電インバーター	40%	4,500	ニースタータル	-	1981
Kärcher	高圧清掃機	55%	10,000	ウインネンデン	-	1935
Pepperl & Fuchs	工業用センサー、防爆技術	電子センサーで世界のトップグループ	5,600	マンハイム	-	1945
Phoenix Contact	電気接続および産業オートメーション用のコンポーネントおよびシステム	35 %	15,000	ブロムベルク	-	1923
Erema	プラスチックリサイクル装置(世界トップシェア)	35 %	500	アンスフェルデン(奥)	-	1983
Trotec Laser	低出力 炭酸ガス レーザー	25 %	500	Marchtrenk (奥)	-	1997
Konrad Foresttechnik	立木伐採・製材機械	6 %	100	Preitenegg (奥)	1990	1993
X社 (公開不可)	-	50 %	3,300	(ドイツ)	-	1868
Ivoclar Vivadent	歯科医向け機器・装置	44 %	3,500	Schaan (リヒテンシュタイン)	-	1923
Sensile Technologies	オイルタンク容量の遠隔測定システム	トップ3位以内	11	モルジュ(スイス)	-	1999

(Omicron: 2011年、Oxford Instrumentsが買収。3B Scientific:2017年1月 J. H. Whitney Capital Partners, LLCが買収した)

(出所：各社からの聞き取りおよびHPに基き筆者作成)

としていても、相対する競合他社の数は限られている。とはいえ、競争は熾烈だ。隠れたチャンピオンの戦略は低価格ではなく、性能面で勝負する方向性をとっている。製品の品質という長期にわたる競争優位が、市場でリーダーシップをとるための中核となっているのだ。隠れたチャンピオンは優れたサービスも提供する。最近では、アドバイスやシステム統合といった、よりソフトな要因で優位な地位を築いてきた。これらの要因は内部能力に基づき、模倣しにくいので持続性がある。新しい競合他社にとって今日では、10年前よりも参入障壁が高くなっているのかもしれない。こうした競争優位にもかかわらず、優れた性能と価格プレミアムとのバランスは微妙なので、隠れたチャンピオンであっても、厳密なコスト管理が求められている。これまで知られていなかったセグメント（例えば、極端に安価な製品など）をターゲットとする新市場では、徹底的に簡略化した製品や完全に低コスト志向の型破りな戦略を用いなくてはならない。また、どれほどグローバル化しようとも、地理的に近接した地域で展開している競合他社は、競争力を維持していくための重要なスパーリング・パートナーであり続けると、説明する（サイモン⁷、述べる）。

企業の持続的な競争優位を最初に企業の視点から理論的に展開したのはペンローズ（Penrose, Edith, 1995）であろう。

企業は一つの組織体であると同時に管理物的・人的資源の集合体である（Penrose, p.61）、と定義する。資源は潜在的な「サービス」の束であり、その活用が企業活動である。さらに未活用の資源も存在する（p.120）。資源のサービスの束は、企業によって異なり、また、使用の組み合わせも異なる。これが企業の独自性を生み出す（pp.48-50）。企業活動の結果、人材が有する知識が増大するにつれより多くのサービスが利用可能となる（p.120）。

企業は事業機会を見出し、活用することで成長する（Penrose, P.62）。その際、増加した知識とともに、かつては未利用であったサービスが利用される（P.120）。

一方、大企業が気付かない事業機会や気付いていており、しかも、競争優位があっても、資源の優先配分上、手を出せない事業機会がある。これが経済における間隙である（P.310）。小企業は信用量に制限があり、資本を得られないことで拡張の制限がある（P.306）が、有能な企業家がその間隙に参入することで収益が見込めると判断し、少量の資本で、その間隙に参入し、（資源を拡大することで）成長することができるだろう（p.310）。この最後の段落は中小企業が生き残れる論理を示した端緒でもある。

ポーター（Porter, M. E.）（1980, 1985）は、競争優位の要因を外部環境の視点から分析し、外部環境の状況における5つの競争要因⁸に対処するために、3つの基本戦略⁹が必要であるとした（ポジショニング・アプローチ）。

しかし、ポジショニング・アプローチに対して、なぜ業界内に他社より優れた業績を挙げることができる企業が存在するのかという疑問が投げかけられた。

これに対し、ワーナフェルト（Wernerfelt, B.）（1984）は、それまでの製品側からではなく、企業内部のリソース側からの戦略オプションを提示した。すなわち、従来の「参入障壁（Entry barriers）」と「成長-市場マトリックス（Growth-share matrices）」に替わり、「資源獲得障壁（Resource position barriers）」と「資源製品マトリックス（resource-product matrices）」を提唱した（1984, P.171）。独自の資源を最初に獲得することで、競争優位を得ることができるとし、低森林の中の高い樹木のように、日光を享受しながら成長するとした（1984, p.174）。リソースの例としては、ブランド名、社内の技術知識、熟練した人材の雇用、取引連絡先、機械、効率的な手順、資本などを含む。

また、リソース・ポートフォリオ・マネジメントではリソースに基づく、多角化が可能となる。たとえば、日本の電機メーカーは、コンピューター産業に参入するのに必要な電気や半導体に関するスキル・資源をすでに持っていたため、比較的容易にコンピューター分野へ参入することができた（1984, P.179）、とする。

ワーナフェルトの研究を基にリソース・ベースド・ビュー（RBV）を発展させたのがバーニー（Barney, B. Jay）（1986）である。バーニーは、

価値があり、かつ希少な経営リソースは競争優位の源泉になり得るとした（2002, p.256）。さらにそのリソースが、模倣困難（inimitable）で、代替が難しい（non-substitutable）時、その企業は持続的な競争優位を実現する。この時リソースの模倣困難性は、「独自の歴史的条件」「社会複雑性」

「因果関係不明性」で特徴づけられる（2002, pp. 259-267）。さらに企業の内部環境のバリュー・チェーンに即したVRIO¹⁰フレームワークによって、経営資源を適切に利用するような戦略を立てることが持続的な競争優位に繋がると指摘している。

リソース・ベースド・ビューは、経営資源に基づく戦略論であり、この流れには、ハメルとプラハラード（Hamel, Gary & Prahalad C. K.）（1994）によって提唱されたコア・コンピタンス経営も含まれる。

コア・コンピタンスとは、顧客に対して、他社にまねできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力と定義する（p.11）。コア・コンピタンスに基づく経営とは、個々の事業が持つ競争力の源泉、すなわち、コア・コンピタンスの獲得と育成、そのための組織的な集団学習の仕組みに焦点を当て、全社的な競争優位の構築である。コア・コンピタンスが備えるべき3つの条件として、①顧客価値、②競合に比べ数段優れた差異性、③企業力を広げる、を挙げる（pp.260-265）を挙げる。この条件を備えたコア・コンピタンスを、最終製品を結びつけるには、最終製品の価値を決定づける部品・部材や技術の確保が重要とする（pp.271-276）。

未来の市場に一番乗りするということは、大胆な投資をすることではなく、大胆な野心に伴うリスクを減らすことである（P.360）。リスクを減らすには、経営資源のレバレッジを利用が必要となる（P.362）。

コア・コンピタンスの構築には、忍耐力も重要である（P.48）。現在の事業でシェアや利益をどう最大化するかでなく、10年後どのような企業になりたいか、どうやって業界を自分に有利に作り直すか、のプロセスが必要である（pp.356-457）。よほどの決意がなければ、20年間も新しい市場機会をめざして忍耐が続けられる会社はないであろう（P.48）。

コア・コンピタンス経営の限界を指摘するのが、コア・リジディティ（硬直性）の議論である。組織能力を保有するがゆえに、環境の変化に対応できず、競争優位性を喪失する可能性であり、企業の強みが弱みとなりえる。一方、バーニー自身、激変する企業環境が予測できないかたちで変化するとき（シュンペーター的変革）、持続的な競争優位を維持することは困難になる、とした。

また、「模倣困難性のパラドックス」¹¹の可能性もある。さらに、企業が持続的な競争優位をどのように構築するのかの具体的な議論が乏しいことが挙げられる。

そこで、ティース（Teece, D. J.）（2009）は、企業家精神を持つ個人を活かす組織づくりに目を向けた。持続的競争優位の獲得の最適な経路は、究極的には「人材」であり、それを獲得して活かす体制の整備となる。ティースは、企業が、持続的競争優位を実現するために、技術・市場変化への対応、ゼロ利潤条件の回避を目的として、資産の形成・再形成・配置再配置を行うべく所有している特定の（模倣不可能な）能力のことダイナミック・ケイパビリティと定義する（p.89）。

より具体的には、新しい機会の感知・捕捉を図り、知的資産・ケイパビリティ・補完資産の再配置・保護をする能力を指す（p.203）。企業の中に存在するさまざまな資源を再構築する能力こそ企業の競争優位の源泉であり、持続的な競争優位につながると考える。上記の先行研究は資源の重要性を指摘したが、GNT企業がここに到達するのに必要な資源やイノベーション創出に関し、政策的な示唆を得るには中小企業レベルが高い。コア・コンピタンスの考え方が提示されて以降、企業の内部要因を源泉とする競争優位の捉える考え方に変わっていく。

一方、マグレイス（McGrath, R. G.）（2013）は、競争優位は持続するものではないとし、持続的な競争優位への固執より、一時的な競争優位に基づいたイノベーションのための経営戦略のほうが重要であると提唱する。競争優位がつかの間のものでしかない時代の新たな論理は、ある一時的な優位性から別の優位性の波に乗り移ることだとする。

競争優位が持続しない状態が現実であるとすれば、企業に残された選

択肢は、多くの一時的競争優位を同時並行的に確立し、活用していくアプローチである。このような優位性の1つ1つは短期間しか持続しないが、全体をポートフォリオとして組み合わせることで、企業は長期間にわたってリーダー企業であり続けられる。

そしてマグレイスは、競争優位が開発され、寿命を迎えるまでの流れを、5つの段階から成るライフサイクルで示した。

- ・開始：新しい事業機会に向けてリソースを確保する
- ・成長：本格参入や事業拡大に向けて、システムとプロセスを、スピーディに構築する
- ・活用：競合他社との差別化要因を確立し、市場シェアや利益を拡大させる
- ・再構成：新たな優位性の確立のために、リソースを再配分する
- ・撤退：重要ではなくなったリソースを売却・閉鎖・転用などによって処分する

細谷（2014, pp.48-71）は、日本のグローバル・ニッチトップ企業の詳細な分析により、多様な手段による差別化戦略と徹底した模倣対策により、競争優位を維持できるとしている。

先行文献が議論する持続的な競争優位に関し、グローバル・ニッチトップ企業はどのような方策で対応しているか、分析結果を考察したい。

3 分析結果

3.1 日本・ドイツ企業における共通の現象

図表3において、グローバル・ニッチトップ企業は調査時点において競争優位を継続して維持しており、中には数十年にわたり持続している企業も存在する。その主な持続要因は「競争優位維持の補強要因」であり、この補強要因は日々の活動である「競争優位維持のルーティン」の価値連鎖のプロセスに組み込まれている。さらに、このルーティンの中で競争優位を毀損させる「競争優位の喪失要因」を常に打ち消している。

全体としては競争優位を維持するための対応策が内部要因、外部要因に対して多重・多様に張り巡らされている。グローバル・ニッチトップ企業が意識しているのは顧客であり、顧客対応に向けてあらゆる企業活動が統合的に調整されている。

この結果、「人材・資金への好循環をつくる」ことができ、この人材とキャッシュ・フローが「競争優位の維持・拡大」につながる。これはグローバル・ニッチトップ企業の成長でもある。

「競争優位維持の補強要因」の内容は①独自のソリューション商品で顧客満足させることが第1優先であり、そのための②イノベーション志向が重視され、その結果は③高品質をReasonableな価格で販売され、価格競争に陥っていない。これは、サイモンが指摘する寡占市場を形成しているためである。しかし、Reasonable価格を維持する方針はウイン・ウインの関係を維持するほか、ワーナフェルトが指摘した「資源獲得障壁」に該当する。Reasonableな価格からの利益は研究開発、設備投資の源泉となる。

「競争優位維持のルーティン」の中で注目すべきはR&D/イノベーションである。グローバル・ニッチトップ企業はファミリービジネスが多く、長期志向の経営判断がしやすく、必要な研究開発は決断が早く、場合により成功まで20年の忍耐を持つ（Ivoclar Vivadent社）。実際、社長就任期間が長く、自身が決定した結果を20年後に確認できる場合もある。することが可能である。ドイツではオーナーではない専門経営者が20年以上、社長の座にあるケースが2社あった。

3.2 日本・ドイツ企業における差異

(a) 海外展開の熱意

ドイツ企業はグローバル・ニッチトップ企業に到達以降も計画的に海外販売を設置する。ケルヒヤー社（社員：1万人）は67か国に110の子会社を有し、サービスオフィスは世界に5万拠点ある。比較的小規模の3B Scientific社（社員430人）は世界で、12,000の販売代理店と契約している。この世界市場に網をかける販売体制は同時に「資源獲得障壁」となり、競争優位の維持につながる。

ドイツ企業は、全般的にイノベーションは国内で創出し、その成果の

回収は世界で、との考え方が浸透している。

(b) 組織的な顧客ニーズ探索

ドイツ企業は全般的に海外拠点多いところから海外の顧客ニーズは組織的に収集、分析される。ProMinentは55の海外子会社を有し、日常的に顧客ニーズが入るが、年次の子会社社長会では各国のニーズが飛び交い、国際マーケティングの現場になるという。

(c) 国際標準への取り組み

ドイツのA産業界はトップ3社が世界の70%シェアを有し、新たな量産品目の出現に際し、3社が主導して、世界標準を設定し、世界市場での競争優位を図るという。平素は「自律・個人主義」のカルチャーが競争優位のためには「団体行動」に変わる。

4 分析結果と考察

本稿で取り上げた、先行研究は持続的な競争優位の要因として、内部の資源に注目し、その差異性が企業の競争優位の要因とされた。次いで、競争優位の要因が外部環境に移行した後に、リソース・ベースド・ビューで再度、内部資源に焦点が戻った。

さらに、今日では、短期化した競争優位を、全社のポートフォリオとして組み合わせることで、企業は長期間にわたってリーダー企業であり続けられる、との論点も現れている。

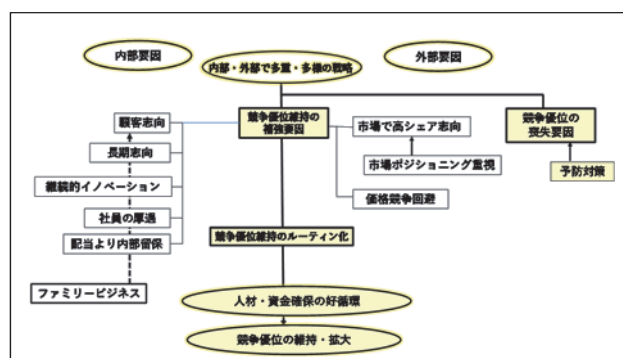
グローバル・ニッチトップ企業の日独企業の比較分析の結論は、外部要因と内部要因の相互作用を活用したマネジメントの姿勢（コア・コンピタンス経営）にある。もっとも重要なのは、市場での高いシェアの固執である（ポジショニング・アプローチ）。この結果、リーズナブル・プライスでの販売が可能となり、価格競争を回避し、コモデティ化による競争優位の喪失を防止している。このためには市場を狭く絞り、新規参入を防止した上で、顧客満足のため継続的なイノベーションが必要となり、顧客密着の販売・マーケティングによる顧客ニーズの収集が重要課題となる。イノベーションのタイプはほとんどがインクリメンタル型であり、ラディカル型は極めて少ない。

上記の経営姿勢は、大部分のGNT企業がファミリービジネスであることと関連している。通常、利益率や成長率は控えめであり利益も配当より内部留保志向である。それを再投資、特に設備の内作化によるノウハウの秘匿化とイノベーション創出に向ける。

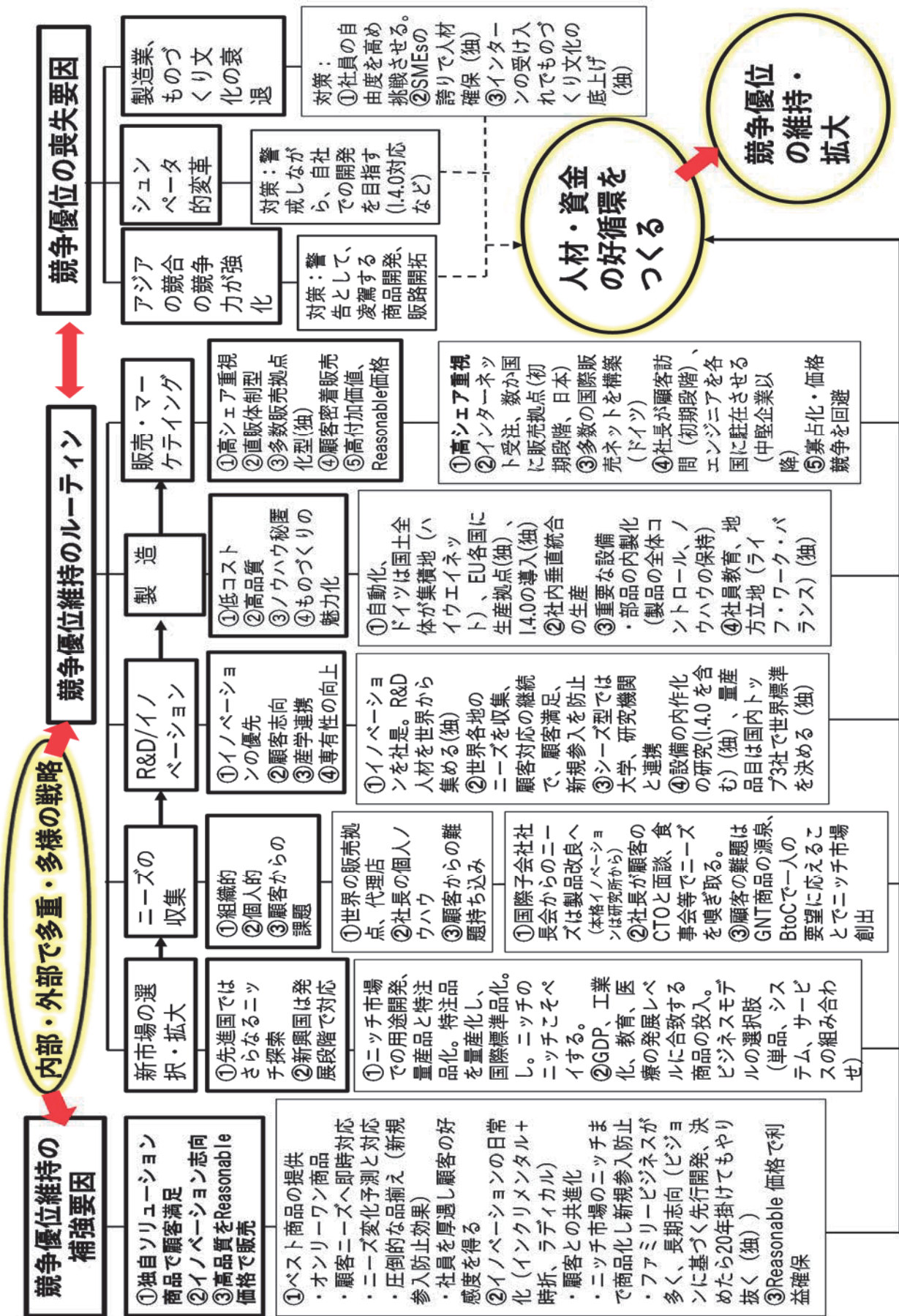
狭い市場での高シェア維持と成長の矛盾を解決するには国際展開が重要な課題となる。規模を拡大したGNT企業は世界での販売拠点の数が極めて多い。これら要因の関連を図表2に示す。

図表2に至るM-GTAの手法の作業経過を図表3に表示する。

図表2 GNT企業における持続的競争優位を確保するプロセス



図表3 日独グローバル・ニッチトップ企業における競争優位性の維持対策



5 研究課題への結論

【研究課題1】

GNT企業はどのような手段・方策で競争優位を持続させているのか。

【結論1】顧客中心志向に基き価値創出プロセスが顧客満足に絞られている。グローバル・ニッチトップ企業が意識しているのは顧客であり、顧客対応に向けてあらゆる企業活動が統合的に調整されている。この観点で、企業全体として競争優位を維持するための対応策が内部要因、外部要因に対して多重・多様に張り巡らされている。

【研究課題2】日独のGNT企業で競争優位を維持する方策に差異はあるのか。

【結論2】ドイツ企業は国際展開が果敢に進められ、市場はニッチであるが世界に販路を広げることで規模の経済を享受するとともに、世界のニーズを組織的に収集し、必要となるイノベーション創出につなぎ、全体として競争優位を確保している。

日本企業は販路も比較的狭く、世界のニーズ収集も個人ベースが残っている。

これは調査対象とした日本企業がドイツ企業にたいして小規模であることに起因する。

6 おわりに

GNT企業は持続的な競争優位のために経営される観がある。

さらにドイツ語圏企業は持続的な競争優位に向けた緻密経営がなされており、学ぶべき事項が多い。

【参考文献】

- (1) Barney, J. B. [1991], Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
 - (2) Flick, Uwe (1995,2002,2007), *Qualitative Sozialforschung* (監訳小田博『質的研究入門—“人間の科学”のための方法論』春秋社、2017。
Hamel, Gary & Prahalad C. K., (1994), *Competing For The Future* (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995)
Jay B. Barney (2010) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, currently in Second Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall (岡田正夫訳『企業戦略論【競争優位の構築と持続】』ダイヤモンド社)。
 - (3) Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P., and Verzyer, R. W., 2000. *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press.
 - (4) McGrath, G. Rita, Transient Advantage, *Harvard Business Review*, June 2013.
 - (5) Penrose, Edith, 1995. *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社、2010年3月。First Edition は1959年)。
 - (6) Poter, M. E.(1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Press. (土岐 坤(か)訳『競争の戦略』ダイヤモンド社)
 - (7) Poter, M. E.(1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press. (土岐 坤(か)訳『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか—』ダイヤモンド社)
 - (9) Simon, H., 1996. *Hidden Champions, Lesson from 500 of the World Best Unknown Companies* (広村俊悟監修、鈴木昌子訳『隠れたコンピタンス経営—売上至上主義への警鐘—』トッパン、1998年)。
 - (10) 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)。
 - (11) 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。
 - (12) Teece, D. J.(2009), *Dynamic Capabilities & Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press. (谷口 和弘・蜂巣旭・川西章弘・Chen, S. S.訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力—』ダイヤモンド社、2013)。
 - (13) Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2001. *Managing Innovation: 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年)
 - (14) Wagner A. Kamakura & Maria A. Ramón-Jerónimo & Julio D. Vecino Gravel, "A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises", *Journal of the Journal of the Academic Marketing Science*, 2012, 40, 236-251.
 - (15) Wernerfelt, Birger. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal* Vol. 5, 171-180 1984.
 - (16) 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。
 - (17) 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房、2014。
 - (18) 細谷祐二『地域の力を引き出す企業-グローバル・ニッチトップ企業が示す未来-』筑摩書房、2017年。
 - (19) 入山章栄、2012『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版。
 - (20) 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。
 - (21) 木下康仁『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂、2007年
 - (22) 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
 - (23) 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。
 - (24) 難波正憲、福谷正信、牧田正裕、藤本武士「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—」研究・技術計画学会第30回年次学術大会、2016年10月。
 - (25) 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。
-
- ¹ Leifer(2000)p.5.
 - ² 経済産業省編『全国モノ作り中小企業300社2006～2009年』
 - ³ 経済産業省編2014年、
<http://www.meti.go.jp/press/2013/03/20140317002/20140317002.html>
 - ⁴ H.サイモン (1998) , p.7。
 - ⁵ H.サイモン(2012), p.16.
 - ⁶ H.サイモン「21世紀の隠れたチャンピオン」経済産業研究所、
http://www.rieti.go.jp/jp/special/p_a_w/018.html
 - ⁷ H.サイモン(2012), p.269.
 - ⁸ ①新規参入の脅威、②業界内の競争関係、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力
 - ⁹ ①対象市場の広い場所における低コスト(コスト・リーダーシップ)、②差別化(高品質)の選択、③対象市場の狭い場所における集中(低コスト・差別化)である。
 - ¹⁰ VRIO フレームワーク: Value (経済価値), Rarity (希少性), Imitability (模倣困難性), Organization (組織との適合性があるか)によって構成されている。
 - ¹¹ 競争優位を生み出すかもしれない経営資源を、自前で開発したり購入したりするコストが小さければ小さいほど、その経営資源が持続的な競争優位の源泉となる可能性は低くなる(Barney, 2002, P. 288)。