

主催：九州経済産業局、独立行政法人経済産業研究所、九州経済国際化推進機構

経済産業講演会
～グローバル経済と企業経営～

グローバルニッチトップ企業の経営戦略
-九州編-

立命館アジア太平洋大学

難波正憲

2012年2月15日

目次

• 問題意識	3
• 本調査の経緯	5
• 訪問企業概況	10
• GNT企業への経路分析	12
• GNT企業への発展プロセス	15
• GNT企業はなぜ長くその位置に止まれるのか	..	19
• GNT共通要因の抽出	25

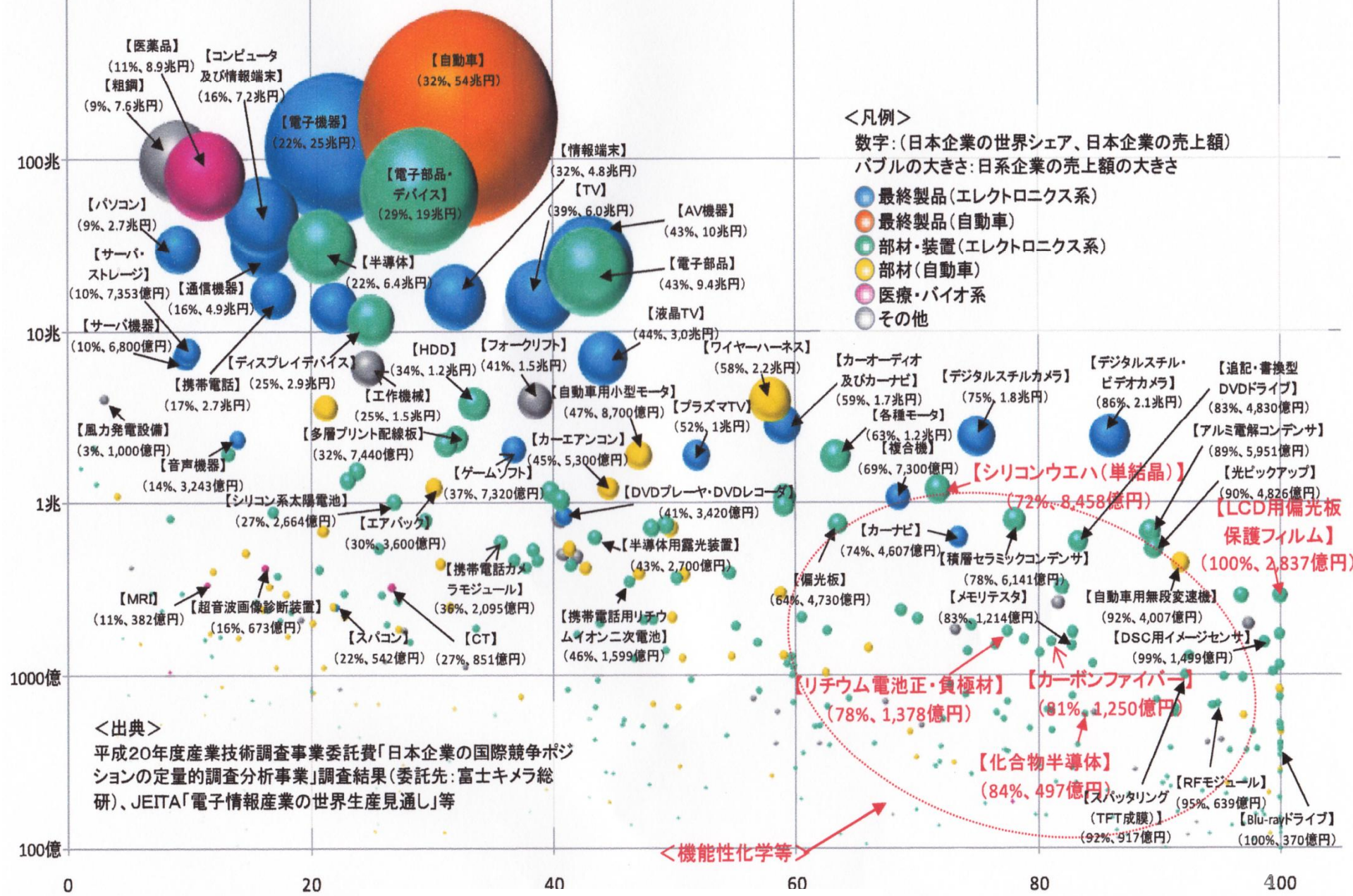
問題意識

- 円高、空洞化、新興工業国の追い上げのグローバル環境において、モノ造り産業は、新たなビジネスモデル構想を迫られている。
- その一方、グローバルニッチトップ(GNT)と呼ばれる日本の中小企業群が存在する。
- GNT企業とは、特定の商品または技術において、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企業と定義する。

主要製品・部材の市場規模と日本企業の世界シェア(2007年)

市場規模(円)

1000兆



<出典>
平成20年度産業技術調査事業委託費「日本企業の国際競争ポジションの定量的調査分析事業」調査結果(委託先:富士キメラ総研)、JEITA「電子情報産業の世界生産見通し」等

<機能性化学等>

日本企業の世界シェア

立命館アジア太平洋大学

- グローバル・ニッチトップ企業におけるイノベーションの研究(2007)
- **大分県発、日本一企業**の研究→「イノベーション・マネジメント(ファミリービジネス比較分析)」2011年(理論とケーススタディー、6社)



- **九州発グローバル・ニッチトップ企業**



ケーススタディー集

九州経済産業局 アジアビジネス戦略研究会

- グローバルニッチトップ(GNT)分科会を設置
- 平成23年7月4日
- 九州を中心とするGNTの実態調査から示唆を得る
- 3年間に30社を目途
- 2011年は7社目標(すべて B to B)

九州GNT企業事例集作成WG

- 総括：APU客員教授 難波正憲
- 幹事：APU教授 福谷正信
- アドバイザー：APU客員教授 大津留榮佐久
- メンバー：(株)ピーエムティー 研究開発グループ
リーダー 三宅賢治
九州大学准教授 平田実
APU教授 中山靖生
APU教授 鈴木勘一郎
APU准教授 藤本武士
APU准教授 大竹敏次

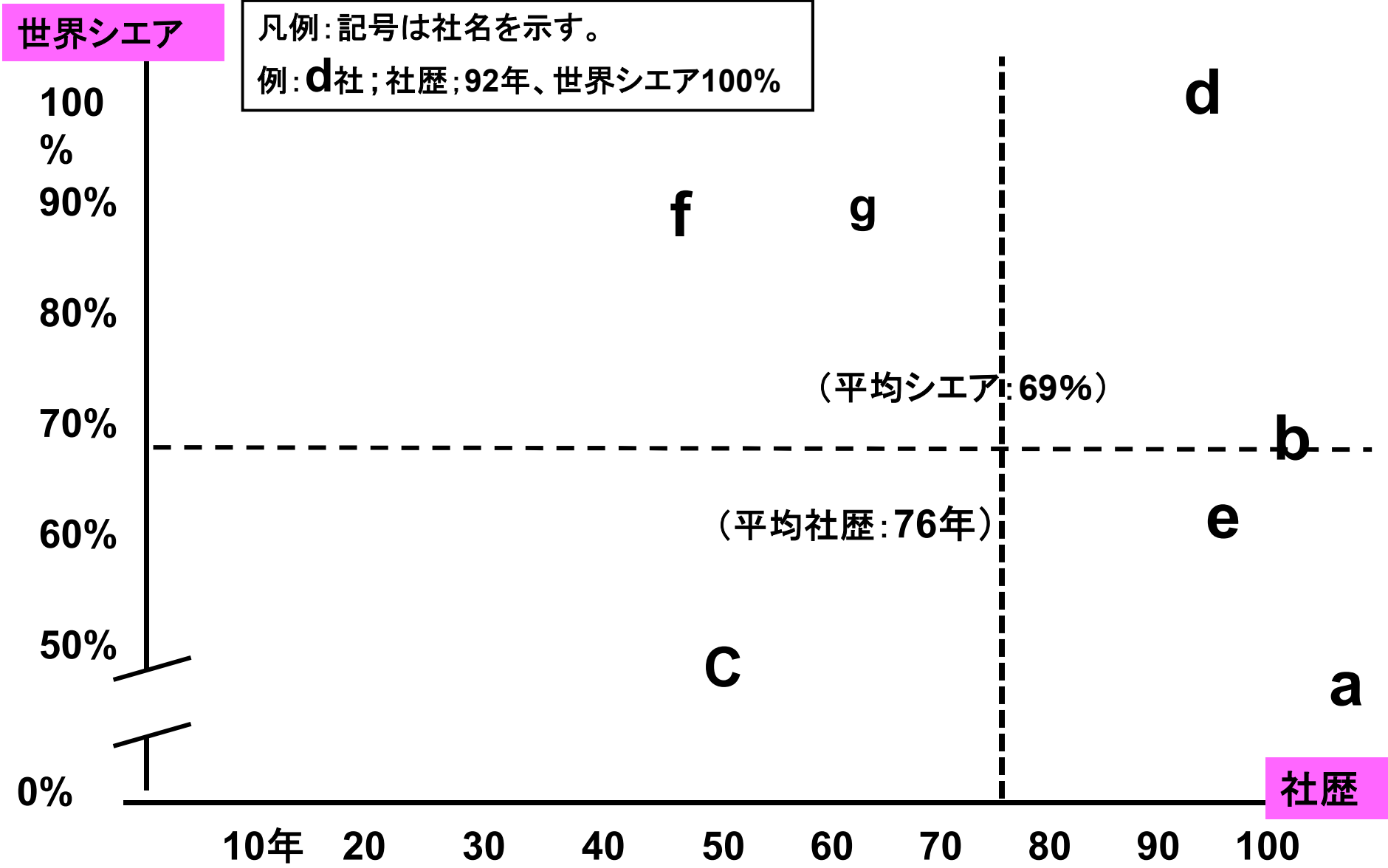
アウトプット・イメージ

- 3つの視点
 1. GNT企業の概要、沿革
 2. 企業のGNTへの経路分析
 3. 各事例を横断的に分析、共通点の抽出

主なアンケート・インタビュー項目

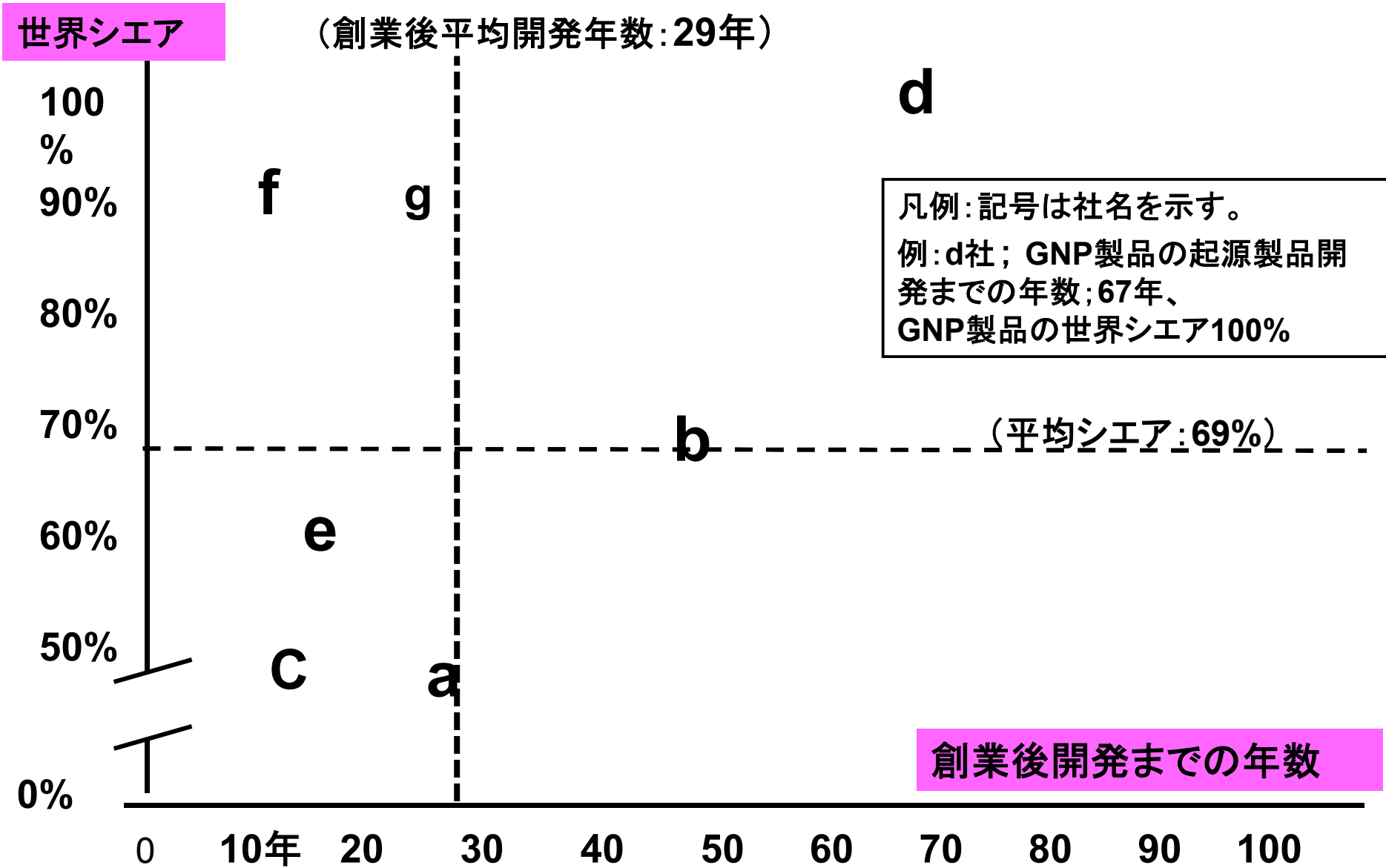
- 会社概況、沿革、
- 経営理念
- 設立以降の貴社の事業沿革
- 設立後、最初の主力製品。現在の主力製品との関連
- 現在の主力商品・技術について
- 開発経緯（開発の背景、開発資金、開発人材）
- 日本・世界におけるシェア
- 主要顧客
- 貴社の競合企業
- 世界市場への展開の経緯（契機、人材、資金）
- 産官学連携、企業間連携（国内、海外）

GNT世界シェアと社歴の関係

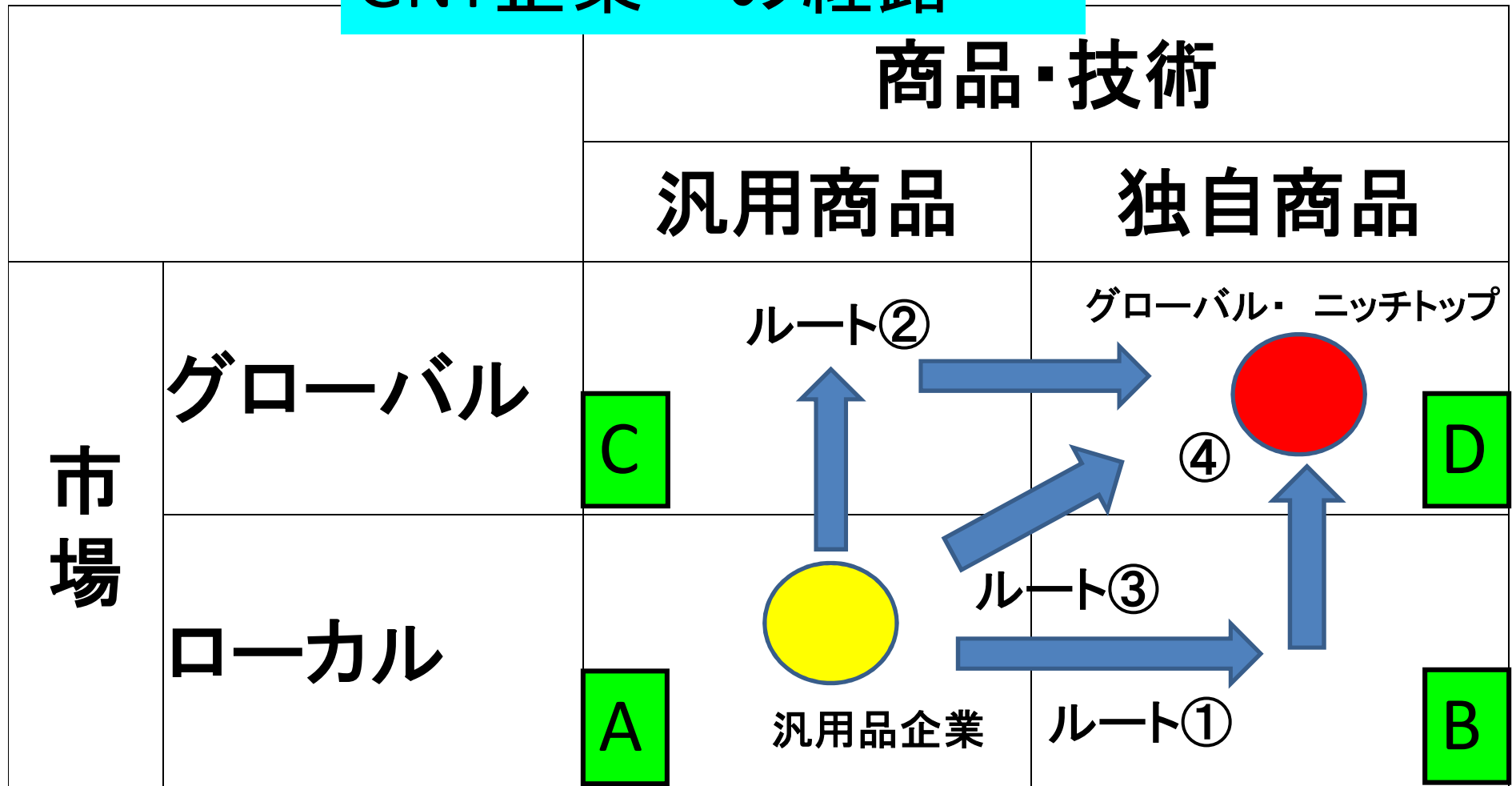


出所：訪問企業アンケートに基づき作成

創業後GNP製品の起源となる商品・技術開発までの年数とシェアの関係

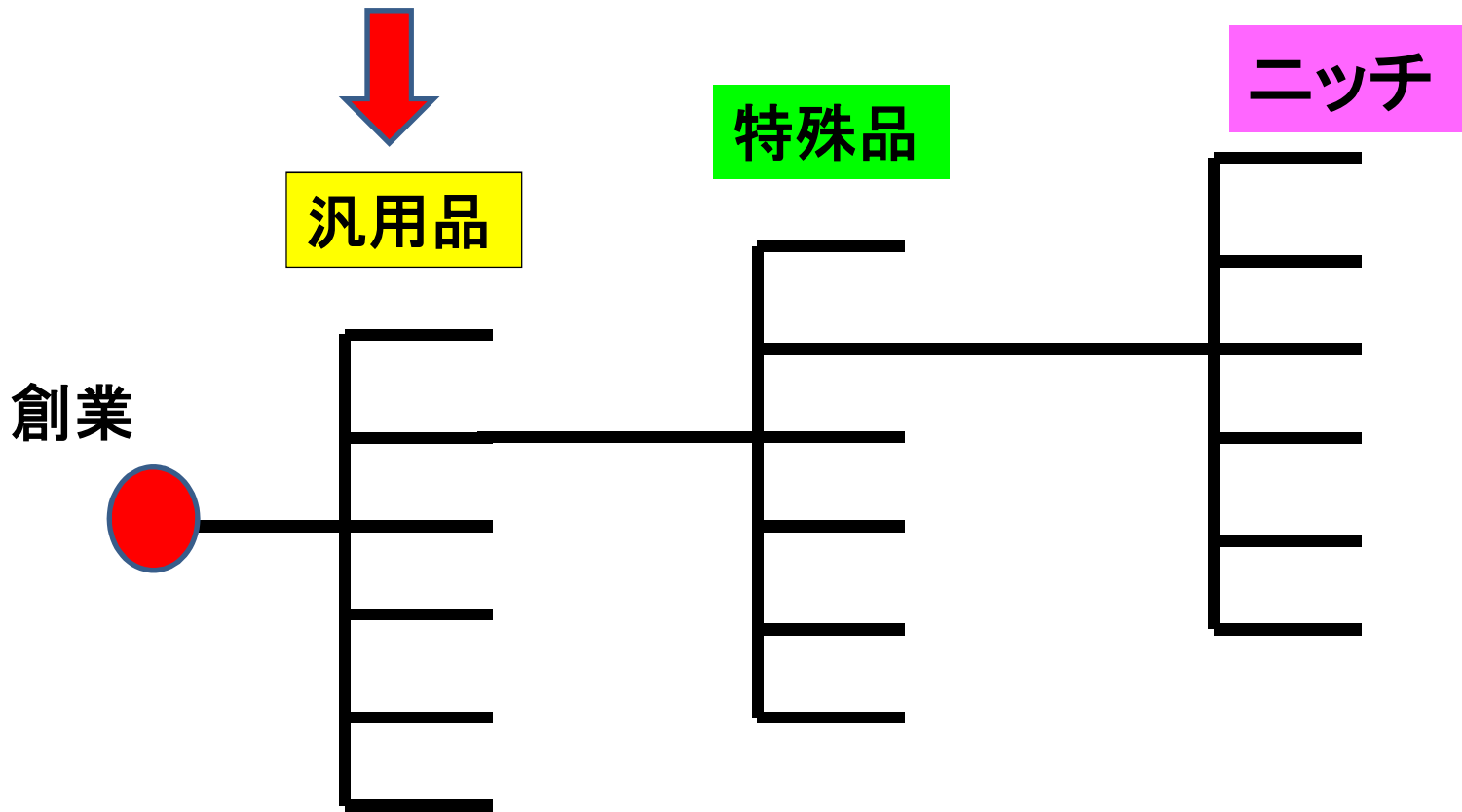


GNT企業への経路

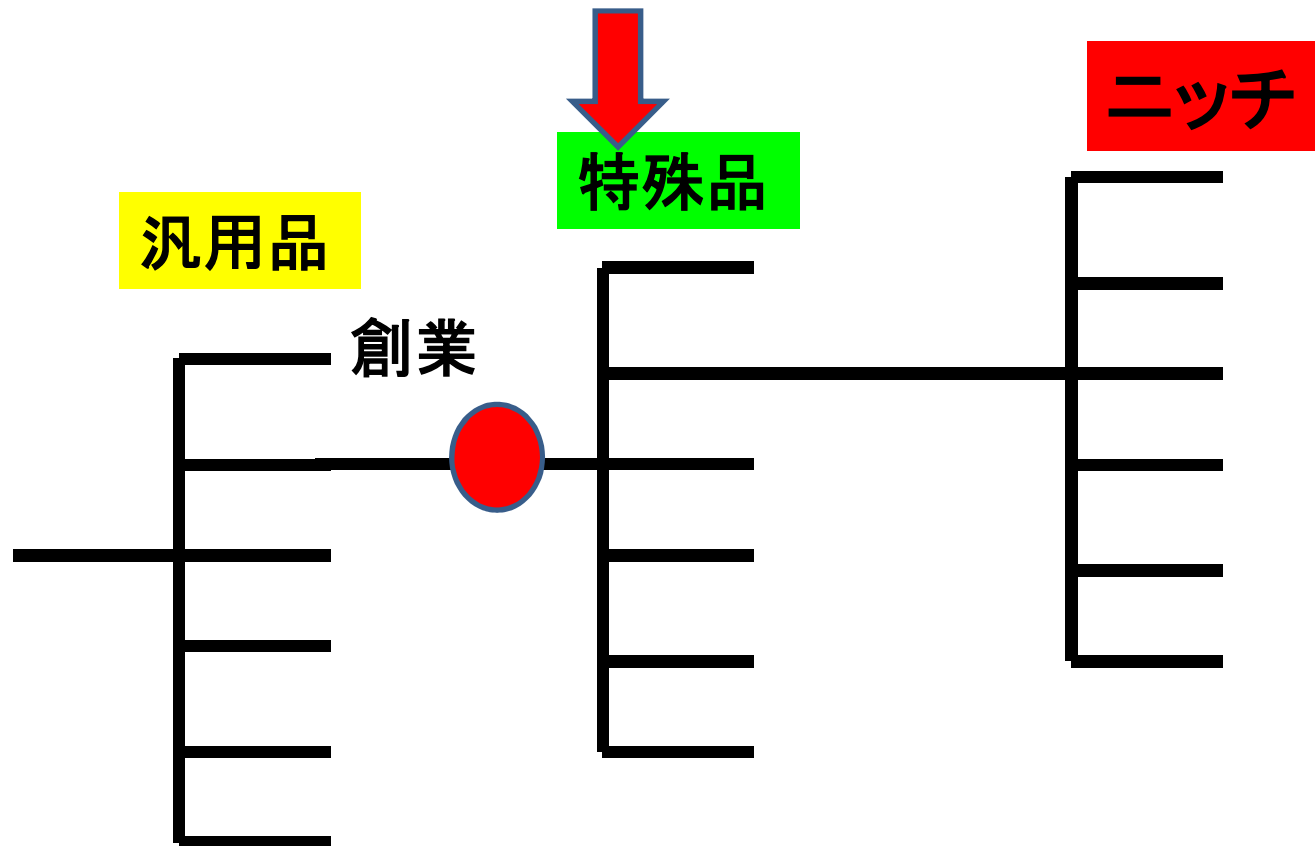


どのルートを経由するか

汎用品からスタート企業



特殊品からスタート企業



GNT企業へのイノベーションのタイプ

- 2つのタイプ

A型:

オンリーワン商品で順次、顧客を拡大する。
ラディカル・イノベーション

B型:

顧客のニーズを継続的に取り入れ、独自のソリューションを提供。
インクリメンタル・イノベーション＋ラディカル・イノベーション

B型の発展プロセス

第1段階:

国内市場で練磨された高品質製品を海外顧客に供給

- ① トップ顧客への積極提案型
- ② プラントメーカー経由での海外出荷の後、
独自の事業展開
- ③ 日本の顧客の製品が海外で評判となり、
直接受注が入る。独自展開に繋がる。

B型の発展プロセス

第2段階

顧客も気がつかない潜在ニーズを嗅ぎ出し、そのニーズを製品化し、顧客を「驚かす」。

顧客ニーズに徹底して応えるため新技術を外部導入。
素材強度を上げ、工作機械を内製化し当社でなければできない重層的ノウハウを形成

「機能的価値」(仕様で定義できる価値)を越える「意味的価値」(仕様を越える使い勝手)を探り出す能力が必要。

この活動を反復して、特定顧客のトップ供給者としての地位を勝ち取る。
この製品を他の世界トップクラス企業に提供して、GNT企業となる。

B型の発展プロセス

第3段階

顧客の世界的競争力を維持するための不可欠なパートナーとして認知される。

この段階で、複数の世界トップ顧客が積極的に課題を提供してくれる。

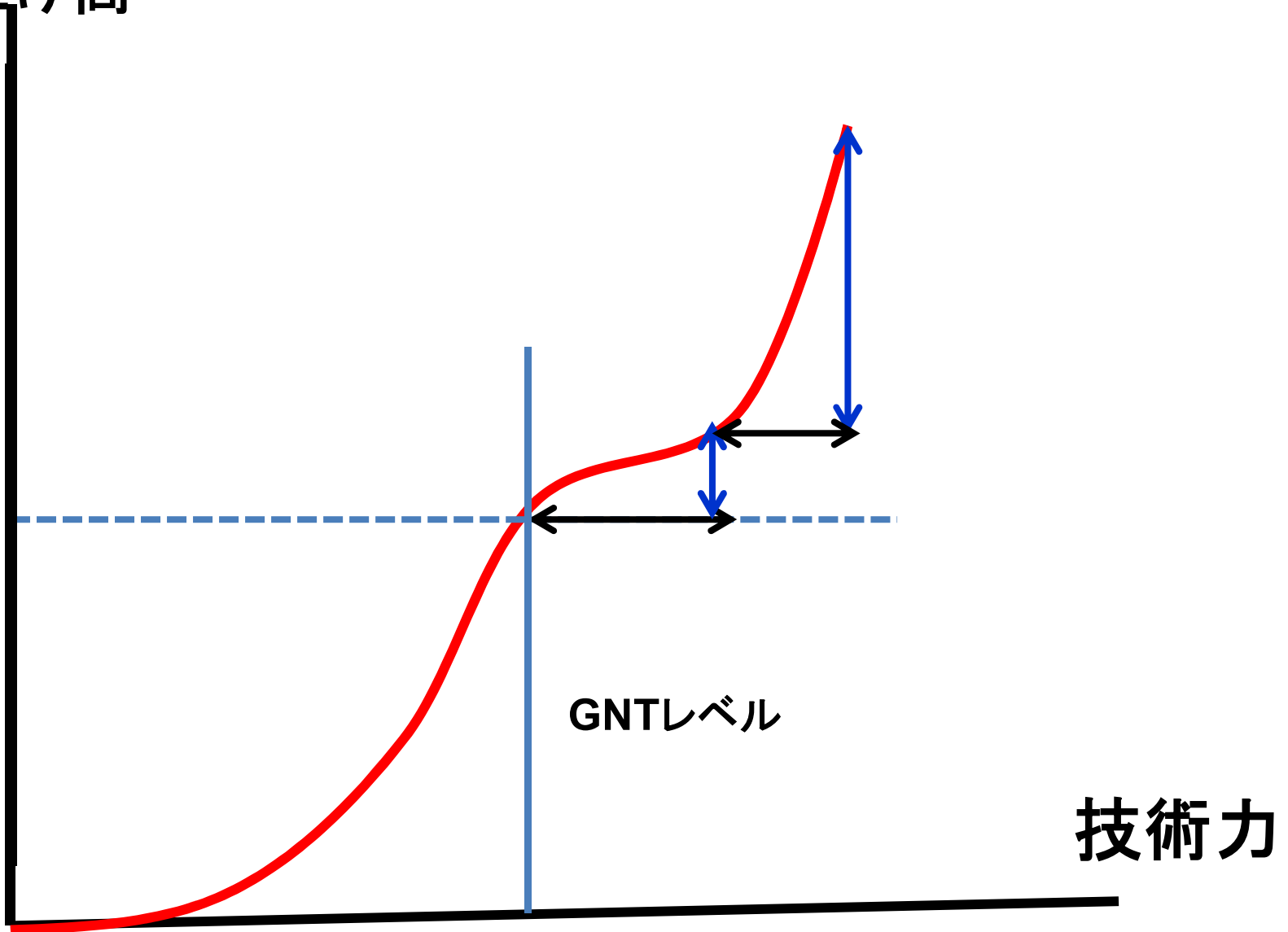
複数社からの課題の共通項を定義し、これに対する解を提供し、GNTの地位を維持する。

顧客との「擦り合わせ」で次世代製品を創出していく、顧客との「共進化」の関係を築き、コンサルタントの役割も果たす。

ただし、業界によっては第3段階に至らない場合もある。

売上げ高

GNT企業への経路(売上と技術力)



GNT獲得後のニーズ収集の仕組み

- GNTの地位を活用して、**新たなニーズ収集の仕組み**を確立、進化させる。



- GNT製品の幅を拡大、質を高め**競争優位を高める良性循環**が維持される。



- GNTの地位が強化される。

新たなニーズ収集とソリューション提供の仕組み

1. トップクラスの顧客から「課題、難題」が**顕在ニーズ**として持ち込まれる。
2. 世界トップ顧客の**潜在ニーズ**を「嗅ぎ取り」、他のトップ企業で確認
3. トップクラス企業へソリューション(新技術)を提案し、次世代製品に搭載、世界デファクトスタンダードに影響力を持つ(**標準化への発信力**)

「課題、難題」の顕在ニーズ

本多機工：

- 1951年創業：灌漑用、雨水・排水用ポンプ
- 1967年：ステンレスで日本初のケミカルポンプ
- 1970年：ラテックスポンプ（GNT製品）
- 多様な「無理・難題」の解決要請
 - 「逃げない」開発
 - 技術蓄積で「世界標準」の技術を発信
 - 潜在ニーズに挑戦「大容量マイクロナノバブル発生装置」（産学官連携で開発）→養魚場

iPod ビジネスモデル



企画＋
デザイン

ソフト: 自社＋
外注

コンテンツ: 音楽
協会

ハード: 外注

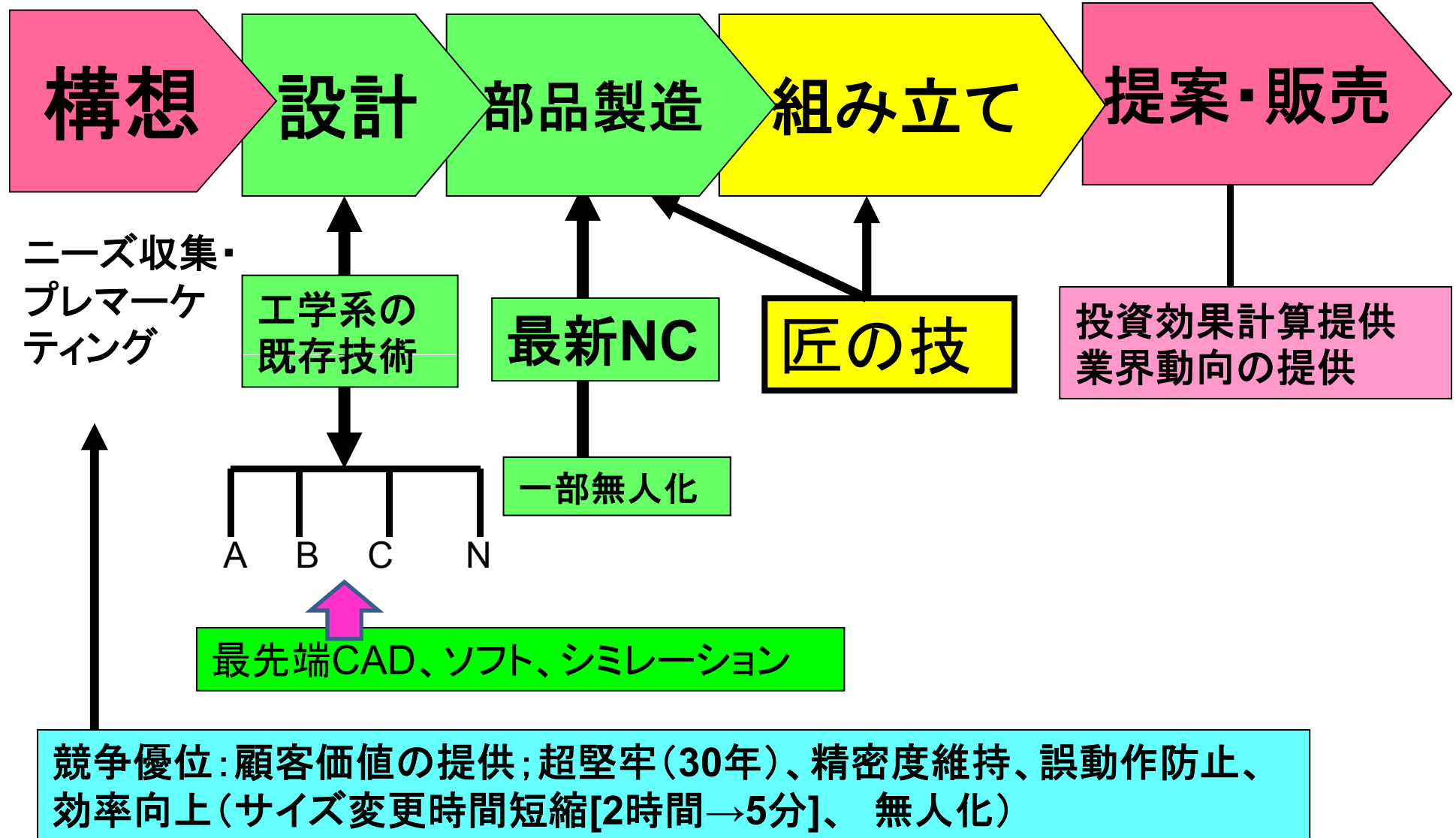
BOX

iTunes

Akamai,
HP

HDD: 東芝、フラッシュ: サムスン＋東芝、
筐体: **東陽理化学**、組立: 中国

C社の競争優位の要因



コア技術の保護、創出

- **厳格管理(2社)**

- 特許が切れるとビジネスが成立しない。コピーされる。
- 重要アイデアは権利化する。
- コア技術は国内の自社工場でのみ使用
- 製造装置は内製化、一切公開しない。

- **特許申請抑制、中止:**

- 製法特許は10年前から中止(技術流出のみ)(1社)
- 特許侵害が疑われても、証拠は極めて困難

- **形態特許も意味ない(1社)**

コピーや模倣は頻発している。BRICsに数百社あり、コピーや模倣を追跡する余裕はない。従来は多数の特許で技術力を誇示したが、ネームバリューが確立した現在ではその意味もなくなった。自社の製品は分解すれば丸見えであるが、部品同士の擦り合わせや精度の維持で、現在のところは、技術に差があり、同レベルの模倣には至っていない。

GNT製品のコピー・模倣品対策

- クレーム対応で、訪問するとコピーであった。ロゴまで丁寧にコピーしてあった。当社に注文が来る場合もある。
- コピー製品を購入した会社から、本物の造り方を聞かれた。
- 当初は低価格品を使うが、修繕時点で当社に注文が来る。産業スパイも来るので顧客でも工場の枢要箇所には入れない。
- コピーは「広告塔」と考える。本物がほしくなる。ブーメラン効果。
- 最新設備、ソフト+匠の技で先を行く。
- 先を走るため、社員の意欲を高めるしかない。

GNTの連携

- 日本企業の連携

機能の異なる3社で組み、
→システムレベルを1段上げ、インドで販促

- 外国GNTとの連携

本多機工: アジア市場を狙う欧州GNT企業と組み、
品揃え幅を拡大

国際人材の確保

- 社内育成
 - 1社：現役役員13人が5年以上海外駐在経験者
- 重要交渉者は社長がOJTで薫陶（10年間）1社
- 外部から入社（2社）
 - 外国でのトップマネジメント経験者
 - 大手商社勤務者

外国人の採用

- 即戦力(母国向け販促)
- 社内の活性化、外向き化
- 4～5年で辞めても、母国での独立を支援する
- 世界に自社の販売網が拡大する

出所:本多機工、聞き取

国際化の条件

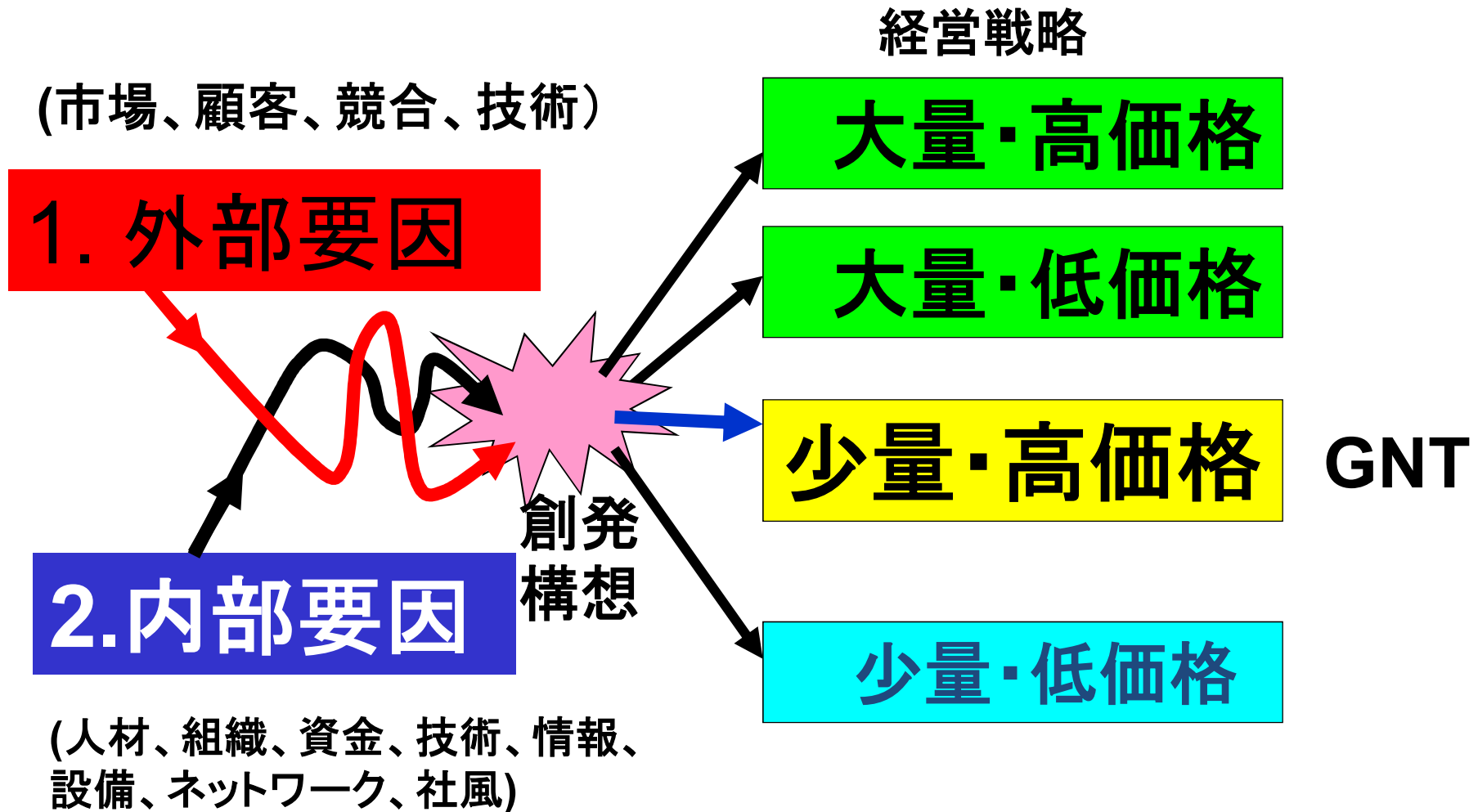
- 自社商品への自信
- 発信力
- 現場力(世界のどこへでも飛んでゆく)

出所:本多機工、聞き取

GNT企業共通要因分析の視点

- 外部要因
- 内部要因
- 創発・構想：リーダーシップ → GNT

外部要因、内部要因を構想力に繋ぐ



(出所:筆者作成)

ご静聴ありがとうございました