



研究ノート

日本のものづくり グローバル・ニッチトップ企業についての考察¹⁾

—GNT 企業ヒアリングを踏まえて—

【前編】

ほそ や ゆう じ
細谷 祐二

経済産業省 地域政策研究官

1. はじめに

ドイツの経営学者ハーマン・サイモンは、1990年代にドイツ国内で体系的調査を行い、「隠れたチャンピオン (Hidden Champions)」と呼ぶべき企業が多数国内に存在していることを発見した²⁾。サイモンによれば、「隠れたチャンピオン」とは、「中小・中堅企業で、同族経営・非上場で、地方都市に本社が所在し、社歴が比較的長く、ニッチ市場で世界シェアが極めて高く、売り上げの過半を輸出によっている」という共通の特徴を有するものづくり企業である。ドイツ全体で500社から1,000社あり、ドイツの輸出の相当部分を稼ぎ出しているとされる。また、サイモンは同様のものは広く先進国を中心に世界的に見出すことができる指摘している。

日本においても、本稿で取り上げるグローバル・ニッチトップ企業 (GNT企業) と呼ばれる中小・中堅企業の多くが「隠れたチャンピオン」に相当している。今はGNT企業から大企業に成り、「隠れ」なき企業も多数存在する。例えば、京都に本社を置くいくつかの計測機器の大企業は、GNT企業から発展したものが多い。彼らが東京に本社を置こうとしないのは、早い時点からグローバル市場を相手としており、その必要がないことが大きな理由の一つである。

日本の製造業の高い国際競争力の源泉の1つは、

特定の市場分野で高いシェアを国際的にも保持しつづけるGNT企業という中小・中堅企業群が全国に広く存在していることにある。それだけでなく、GNT企業は、1) 全国の各地域を代表する企業として、良質な雇用機会の提供をはじめ地域経済に貢献し、2) 高い製品競争力や製造技術等により、相対的な高賃金、円高の環境下にあっても、国内に一定の拠点を残しつつ海外市場を開拓し浸透しており、3) 国内における基盤的技術・生産技術の継承・発展の担い手として、4) また、製品の開発から市場創出までのプロダクト・イノベーションを完遂できる「イノベーター企業」として日本経済に貢献している。本稿ではこうしたGNT企業の重要性を明らかにするものである。

したがって、GNT企業が繁栄しその数を増やしていけば、日本の経済、地域に多くの好ましい影響をもたらされると期待できる。既に、GNT企業およびそれに続くGNT企業の候補は、研究者、実務家に加え政策関係者を含む各方面から注目されて久しい。例えば、経済産業省中小企業庁が平成18年から4年間発表してきた「元気なモノ作り中小企業300社」に掲載された計1,200社の中小企業の多くはGNT企業あるいはその候補企業と考えられる。また、浜松、東大阪といった日本を代表するものづくり集積に所在する商工会議所等も優れた会員中小企業の名鑑を出しており、

1) 本稿に述べられている見解に関する部分は執筆者個人のものであり、経済産業省としての見解を示すものではない。

2) サイモン・ハーマン、(1998)、『隠れたコンピタンス経営』、トッパン。

ここにもGNT企業は含まれる。さらに日頃から中小企業の支援に当たる実務家や中小企業論や地域経済論の研究者の関連著書も少なくない。しかし、残念なことには、多くの文献は企業や製品の紹介のみに終わっているものが多く、GNT企業に共通する、あるいは特徴的な成功のパターンを経営戦略の観点から体系的に分析する試みはほとんど行われていないのが現状である。

また、平成13年度から始まった経済産業省の「産業クラスター計画」は、当初、「世界に通用する国際競争力を有する企業」といった本稿でGNT企業として取り上げるタイプの企業を地域からぞくぞくと生み出していくことを政策目標としていた³⁾。しかしながら、いかにしてこうした企業が生まれ、成功するのかというメカニズムやこうした企業になるための経営戦略上の課題について必ずしも十分な問題意識をもって各種活動が進められてきたとは言えない状況にある。

さらに日本と同様、クラスター政策やクラスター活動を通じてイノベーションを活発化し地域経済を活性化することに熱心な欧州委員会やヨーロッパ各国の政策関係者においても、支援の対象とすべき中小企業のターゲットを絞りこむ必要性が認識されており、ドイツの「隠れたチャンピオン」が目指すべき企業像に近いという認識も示されている⁴⁾。

こうした問題意識に基づき、経済産業省地域経済産業グループでは、平成22年度地域経済産業活性化対策調査のテーマの一つとして、「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業の経営戦略とその移転可能性を踏まえた産業クラスター政策に関する調査」を平成22年10月から開始し

た。そして、GNT企業の競争優位の源泉を経営戦略の観点から体系的に調査・分析し、候補企業をGNT企業へ脱皮させるための政策的支援のあり方を検討する「GNT企業経営戦略研究会」を昨年11月に設置し、学識経験者、政府関係機関のエキスパート、GNT企業経営者を委員とし、経済産業省内外の関係機関から多くのオブザーバーの参加を得て、GNT企業の支援に当たる優れたコーディネーターを講師に招くなどして活発なディスカッションを行った。

また、本調査事業の一環として、平成23年1月から全国で30社を目標に体系的GNT企業ヒアリング調査を実施した。調査対象としては、GNT企業候補にとって参考になる既に成功したGNT企業で、

- 1) 比較的、社歴が長く、
- 2) 複数の異なるニッチトップ製品を保有し、かつそれぞれについて市場の地位を一定期間維持しており、
- 3) 輸出、海外生産の十分な実績を有し、
- 4) 中小企業、中堅企業（一部上場企業を含む）であって、
- 5) B to CでなくB to B、すなわちユーザーが消費者でなく企業である、

というケースを基本的に選定した⁵⁾。ヒアリング企業の一覧表は表1のとおりである。

今回のヒアリングはすべて筆者本人が中心となって行った。また、現時点までに実施した企業のうち1社は副社長、残りは経営者本人に、いずれも1時間半から2時間のインタビューに御対応いただいた。ヒアリングの手法としては、企業とし

3) 筆者の論文、細谷（2009）、「集積とイノベーションの経済分析—実証分析のサーベイとそのクラスター政策への含意—【後編】」、(財)日本立地センター『産業立地』第48巻5号、pp.46-50, 2009. の49ページを参照。

4) 例えば、平成23年2月15日に日欧産業協力センターの主催でブラッセルで開催されたEU-Japan Clusters Policies towards SMEs' Innovationというセミナーに筆者も参加し、プレゼンテーションでGNT企業の重要性について言及した。この後発表した、欧州委員会研究総局ベルント・ライヒェルト中小企業ユニット長からは、「ハイテクではない産業分野で活動している企業の一部が "Hidden Champion" と考えられ、こうした国際的に活動する企業はイノベティブな企業であり、(こうした企業を目標に)ほかの中小企業を共同研究プロジェクトへの巻き込み等を通じ国際的な企業へ成長させていくことが政策上重要である。」との認識が示された。

5) このような基準を採用したのは平成22年度に(独)中小企業基盤整備機構の事業として5企業を対象として行った調査設計を目的としたプレヒアリングの結果を踏まえたものである。なお、5)の基準については、B to Cの場合は、①競争力の源泉が多岐にわたり分析が複雑になり、②一方で、模倣困難性が相対的に低く長期の競争優位を確立しづらいことからほかの企業に転用可能な含意を導きにくい、という判断から今回は見送ることとしたものである。

での創業、あるいは現在の主要製品の取扱いあるいは業態がはじまった契機（いわゆる第二創業）の経緯を確認した後、最初のニッチトップ製品から順番に製品開発の歴史を辿る方式を採用した。このヒアリング手法は、きわめて有効であり、経営者の戦略や哲学、大手企業ユーザーやサプライヤーとの相互依存関係（独自の有機的エコシステム）、競争優位の根源とそれを維持する方法等多くの有用情報を、経営者の口から気持ちよくスムーズに引き出すことが可能であった。

本稿は、ヒアリング調査から得られた知見を紹介するものである。その際、GNT企業の経営戦略に深く関わるキーワードを用い、経済理論的知見を踏まえてその概念規定を行いつつ、論理的に整理することに努めた。キーワードには初出で『』を付し、ゴシック体で示した。また、調査の過程で生まれてきた今後別途検証が必要な仮説についても言及している。さらに、GNT企業あるいはその候補企業を支援する政策的意義についても整理するとともに、今後検討すべき政策課題についても指摘している。

2. イノベーションの種類とニッチ市場

イノベーションの種類については、原理面、機能面等でこれまで世の中に存在しなかった画期的新製品を生み出す『ラディカル・イノベーション (radical innovation)』と既に存在する技術、製品等に新しい要素技術を用い異なる機能等をもった新製品等を生み出す『インクレメンタル・イノベーション (incremental innovation)』の2つを区別することが有用である。前者は最先端のバイオ技術を用いた「創薬」のイメージであり、後者は通常の「ものづくり」の現場で日々積み重ねられている取り組みのイメージである。

したがってプロダクト・イノベーション (product innovation) がそのままradical innovationとイコールであると捉えるのは正しくなく、incremental innovationの結果としての新製品も存在する。その場合、そうした新製品の多くは、世の中に既に存在している製品と機能面等で共通しているものの、既存製品とは機能の質、用途、

デザイン、操作性等で『製品差別化』され、異なる需要曲線で示される「新しい市場」を随伴する。その新しい市場は、既存の製品（量産品、汎用品等）の市場に比べ小さく、『ニッチ市場（すき間市場）』と呼ばれる。

3. ニッチ市場と競争力、競争優位

ここでは『競争力』と『競争優位』を次のように区別して用いる。すなわち、ニッチ市場における特定の供給者の「ある時点での高い市場シェア」で表される『競争力』は、性能、デザインのほか、単に先行者であったことをはじめさまざまな要因によりもたらされる。

しかし、「高い市場シェアの長期に亘る維持」で表される『競争優位』は、製品が獲得した「競争力」の源泉（性能、デザイン等）に加え、①市場が小さくてほかの潜在的供給者が参入を躊躇する市場を取って選択するなどの既存供給者の市場における地位のとりかた（『ポジショニング』）、②ノウハウを企業秘密の形で保持するなどの方法による『模倣困難性』の確保という2つの要素の組合せがあって初めて実現される。

4. イノベーションの担い手 — ベンチャー企業あるいは中小企業

『ベンチャー企業 (start-ups)』と一般のものづくり『中小企業 (SMEs)』を、それぞれが担い手となるイノベーションのタイプで区別することには一定の意味が認められる。例えば、(誰も実現したことのない) radical innovationを生み出す主体が「ベンチャー企業」であり、(製品改良型である) incremental innovationを生み出す主体が「中小企業」であるという形で両者を区別する考え方である。しかし、こうした整理は単純化に過ぎ、注意を要する。

むしろ、関連するより重要な視点として、ここでは以下の二点を指摘しておきたい。すなわち、①確かに「中小企業」がradical innovatorになることは稀である、一方、②「ベンチャー企業」は当初はradical innovatorであったとしても、常にradical innovationを生み出していく訳では

なく、その後はincremental innovatorになることにより『継続企業 (going concern)』として成長するケースが多いと考えられる。

今回ヒアリングをしたGNT企業25社には、創業初期に外国を含め世の中に存在していない製品を新たに生み出したという意味で発祥がベンチャー企業と考えてよいものが4社⁶⁾含まれている。このうち創業が2000年以降の社歴の若い1社を除き、いずれも上記②のパターンがあてはまる。

5. ニッチトップ企業とグローバル・ニッチトップ企業

最初のプロダクト・イノベーションによって生み出された製品について、製品差別化から生じたニッチ市場において高い市場シェアの長期にわたる維持で表される競争優位を確立するベンチャー企業あるいは中小企業を『ニッチトップ企業 (NT企業)』と呼ぶ。そして、長期にわたり高い市場シェアを維持できる製品を『ニッチトップ製品』という。

「ニッチトップ企業」の中には、主にincremental innovationを重ねることによって、第二、第三と複数のニッチトップ製品を生み出し、そのうちのいくつかは国際市場で高いシェアを獲得・維持し、その結果として企業としての一定の『評判 (reputation)』を確立するものがある。これを『グローバル・ニッチトップ企業 (GNT企業)』と呼ぶ。

「ニッチトップ製品」を保有することから、「NT企業」は『製品開発型中小企業』⁷⁾の部分集合であり、「GNT企業」はNT企業の部分集合である。

6. GNT企業における「評判」の重要性

NT企業のうち特にB to Bタイプの企業は、そのニッチトップ製品の『ユーザー』から『潜在的

ユーザー』に口コミで製品および企業の「評判」が伝わるケースが多い。また、後に詳述するように、第二、第三のニッチトップ製品は、ユーザーおよび潜在的ユーザーからの要請（『ニーズ』）に基づき開発されることが多い。

ドイツの「隠れたチャンピオン (Hidden Champions)」はユーザー（玄人筋）以外に一般的に企業として知られることを嫌い敢えて隠そうとする傾向が強いという特徴がある。体系的ヒアリング調査を行おうとしたハーマン・サイモンはまずこうした企業を発見することに、さらにヒアリング調査に応じてもらうことに苦労したと述べている。

日本のGNT企業では、あえて隠し存在感を消そうとする企業は少ないが、世間一般への訴求より玄人筋の「評判」を意図的に高めることに重点を置き⁸⁾、ユーザーとの有機的なネットワークを拡大している例が多い。GNT企業の実際は、ユーザー、専門家以外にはホームページだけでは分からず、訪問してはじめて具体的イメージをもって理解されるケースがほとんどである。

7. GNT企業と地域との関係

ニッチトップ製品は、既存の製品（量産品）からの差別化によって生まれることから、「製品のライフサイクル」または『産業のライフサイクル』の四つのフェイズのうち大企業が供給する量産品が広く市場に普及する「成長期」を経過し、製品差別化が中小企業によって活発に行われる『成熟期』において生み出される蓋然性が高い。産業のライフサイクルが『成熟期を迎える地域』とは、通常それまでその産業に属する企業の活発な活動が見られた地域であり、『産業集積地域』、『産業集積

6) 表1のヒアリング企業一覧のうちNo.13、15、16および17の4社である。なお本稿では平成23年5月末現在でヒアリングを終了した25企業を対象に記述している。

7) 「製品開発型中小企業」とは、児玉俊洋氏が埼玉県、東京都、神奈川県西部にまたがるいわゆる広域多摩地域に注目し、その地域に特徴的な「市場化できる製品を開発できる中小企業」を抽出するために設けた企業類型であり、「設計能力と自社製品の売上げ実績があること」をもって定義される。したがって、GNT企業とは大変関係の深い概念である。詳しくは、児玉(2010)、「製品開発型中小企業を中心とする産業クラスター形成の可能性を示す実証研究」、RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-030を参照。

8) GNT企業でも素材材製造や加工技術サービスの提供を行う企業の場合（表1の注で示した5社）、機械や機器を製品として提供するGNT企業に比べ「見える化」が容易でないため、営業に力を入れ積極的なPRを行うなどの違いがみられる。しかし、玄人筋を大事にするという点でGNT企業一般と変わりはない。

『周辺地域』及び『都市周辺地域』が多いことが欧米の実証分析でも示されている⁹⁾。都市周辺地域は、地価が都心部に比べ安く中小企業が立地しやすく、同時に「都市という集積」からの好ましい影響（外部経済）も得やすいというメリットがある。GNT企業はNT企業の一部であり、これら三つの地域区分に立地することが多いと予想される。

日本のように、国土の大部分が高密度にものづくり企業の立地で満たされていた国では、「産業集積地域」、「産業集積周辺地域」、「都市周辺地域」は全国に広く分布し、GNT企業は日本列島の至るところに立地している可能性があり、現に全国各地に見出される¹⁰⁾。

GNT企業の多くは周辺に所在する、鍛造、鋳造、熱処理、研磨・メッキといった部品の加工等を行う『基盤技術型中小企業』を複数、協力企業としており、濃密な企業間関係を結んでいる。個々には雇用者数は小さいものの、GNT企業と協力企業を合わせると地域における雇用者数に一定のプレゼンスが認められる。

しかし、より重要なのは、『雇用の質』である。GNT企業はその優れた競争優位から相対的に利益率が高く、雇用者に対する処遇で大企業事業所に遜色ない企業も少なくない。むしろ、海外移転の進展により近年、大企業事業所の地域におけるプレゼンスが低下する中で、良質な雇用の提供主体として地域における重要性が増してきている。

加えて、GNT企業は第二次大戦後に創業した企業が多く、戦前から続く企業も含めて高度成長期以降の激変を経て生き残ってきたことから、現在の経営者は、創業者でない場合であっても、企業経営全般に自ら中心的に関与し強いリーダーシップを発揮している者がほとんどである。このた

め顔の見える経営者として地域経済社会に広く認知され、地元への貢献意識が高い者が多いこともその特徴である。

8. 製品開発におけるニーズとシーズ

GNT企業が最初のニッチトップ製品を開発した経緯は、25社のヒアリング企業、まさに各社各様である。しかし、いずれのGNT企業においても第二、第三のニッチトップ製品の開発では『ニーズオリエンティッド』な傾向が明確に認められる。

最初のニッチトップ製品を開発すると、多くの企業はその製品の上位あるいは下位スペックの製品を生産する『製品ラインアップの拡大』を図る。このいわば『松竹梅戦略』といえる方法には二つの効果がある。1つは、さまざまなスペックとそれに対応する価格を揃えることで、まずユーザーが量的に拡大する。そして、ユーザーニーズへのきめ細かい対応により製品の使い勝手が向上し、ユーザーとの関係が緊密化し「評判」が確立するという質的深化がもたらされる。これは第二、第三のニッチトップ製品の開発につながる重要な点である。もう1つは、売上げを量的に拡大し、経営基盤の安定に寄与することである。企業としての事業継続を支えるベースの事業（「日銭」が稼げる事業）となり、次の製品開発に向かう余裕をもたらす。また、多くの企業は部品の加工等を外注しているが、売上げが拡大安定することで取引先が協力企業として定着しこれら企業との長期的関係の確立にもつながる。

第二のニッチトップ製品の開発の端緒となるニーズの大部分は、既存のニッチトップ製品の「ユーザー」、あるいはGNT企業の「評判」を聞いた「潜在的ユーザー」からもたらされる。その場合、ユ

9) ドイツと米国の高名な地域経済学者の論文、Audretsch, D. O. Falck, M. Feldman and S. Heblich (2008), "The Lifecycle of Regions," CEPR Discussion Paper No. 6757. が代表的なものである。詳しい内容は、注3で紹介した筆者の論文を参照。

10) もちろん分布の密度には差が存在する。日本一高密度にニッチトップタイプの中小企業が集積するのは、注7で触れた児玉俊洋氏が製品開発型中小企業が多いとして注目した「広域多摩地域」である。地方圏では広島県福山市が特筆に値する。高密度である理由は、(江戸期の領地政策に遡る独立・独創を重んじる)企業風土が引き継がれているといった歴史的経路依存性のほか、(企業城下町で部品や加工を行う中小企業の系列化が進んでいる地域に比べ)下請性が低く企業としての独立性が高いなど経済的要因も考えられる。高密度地域とそうでない地域の背景・理由に関するさまざまな仮説の検証は今後の興味深い研究テーマの1つである。なお今回調査した25社中で明確に下請企業発祥の企業は2社のみであった。

表1 ヒアリング企業一覧

No.	地域	企業名	所在地	創業年	ニッチトップ製品等
1	首都圏	(株)メトロール	東京都立川市	1976	メカニカルな精密位置決めスイッチ
2	首都圏	(株)電子制御国際	東京都羽村市	1968	インパルス巻線試験機
3	首都圏	(株)リガルジョイント	神奈川県相模原市	1974	流体制御機器・継手類
4	首都圏	(株)鬼塚硝子	東京都青梅市	1967	検体分光分析用ガラスセル、CO ₂ レーザー
5	首都圏	日本分析工業(株)	東京都瑞穂町	1965	ガスクロ用キュリーポイント熱分解装置
6	首都圏	スタック電子(株)	東京都昭島市	1971	オシロスコープ用プローブ、地デジの国内中継基地局用フィルタ
7	首都圏	(株)東洋ポデー	東京都武蔵村山市	1956	トラック用リヤボディ
8	首都圏	(株)相馬光学	東京都日の出町	1976	分光器、モノクロメータ、HPLC(液体クロマトグラフィー分析装置)
9	首都圏	日本マイクロコーティング(株)	東京都昭島市	1925	超微粒液体研磨剤、研磨用テープ
10	首都圏	トックベアリング(株)	東京都板橋区	1938	プラスチック製ミニチュアベアリング
11	首都圏	昭和精工(株)	神奈川県横浜市	1954	食品容器用、自動車部品用金型
12	首都圏	東成エレクトロビーム(株)	東京都瑞穂町	1977	電子ビーム及びレーザによる精密加工
13	首都圏	(株)インテリジェントセンサーテクノロジー	神奈川県厚木市	2002	味覚センサー
14	京滋阪	利昌工業(株)	大阪市北区	1921	高耐熱性ガラスエポキシテープ、ICカードチップ
15	京滋阪	オブテックス(株)	滋賀県大津市	1979	遠赤外線利用の自動ドア用センサ
16	京滋阪	(株)タカコ	京都府精華町	1973	アキシアル・ピストン・ポンプによる油圧ポンプ、油圧モーター
17	京滋阪	サムコ(株)	京都市伏見区	1979	半導体等製造装置(CVD装置・ドライエッチング装置等)
18	京滋阪	(株)三橋製作所	京都市右京区	1944	パウチディスペンサー、蛇行修正シート巻取り装置
19	京滋阪	(株)片岡製作所	京都市南区	1968	レーザ加工機、電池検査装置、液晶製造装置
20	京滋阪	尾池工業(株)	京都市下京区	1876	真空蒸着によるプラスチックフィルム等の表面加工
21	広島県	ローツェ(株)	広島県福山市	1985	デュアルアームロボット等半導体ウェハ・搬送機
22	広島県	(株)キャストム	広島県福山市	1970	メタルインジェクションおよびロストワックスによる精密鋳造部品
23	広島県	(株)シギヤ精機製作所	広島県福山市	1911	円筒研削盤
24	福岡県	本多機工(株)	福岡県嘉麻市	1949	ラテックスポンプ等特殊産業用ポンプ
25	福岡県	(株)西部技研	福岡県古賀市	1962	回転式ハニカム構造体を用いた空調用全熱交換機、除湿機

注1) グレー地の5社(No.9、11、12、20、22)は、製品製造企業ではなく素形材製造企業または受託加工サービス企業。

注2) 平成23年5月末現在。

ユーザーの主体は、「大企業」の生産、製品開発、研究開発の現場である。ユーザーから「こんなことはできないか。」「こんなことで困っているがどうにかならないか。」と求められ、そうした要請への『ソリューション』として新製品が生み出されるケースが非常に多い。今回ヒアリングした25社で、ユーザーの要請に応じることが製品開発につながったという経験がないとする企業は皆無である。

こうしたユーザーのニーズに対応する場合、『内部資源』である自社内に蓄積された技術をはじめとするシーズを最大限に活用するのは当然である。しかし、多くの場合、ユーザーニーズに応えることに重きがおかれることから、内部資源の制約内

でできることだけをやろうとするのではなく、足りない『外部資源』を活用することにオープンかつ積極的であることがGNT企業に共通する特徴である¹¹⁾。

その結果、実現された複数のニッチトップ製品は、既存ニッチトップ製品の技術を踏襲しその延長線上で開発されたものというよりも、①技術的な原理、製品を構成する基本的技術コンセプトの組合せという技術の階層性における最も基層的なレベルでは製品に共通するものが存在する、②一方、新製品はそれまでのニッチトップ製品になかった新たな『要素技術』が付加されている場合が多い。

以下、次号。

11) GNT企業にとって、「評判」を聞きつけた潜在的ユーザーから持ち込まれた相談に応えることは「評判」を維持し高めるために重要であり、是が非でも成功させようと必死で開発に取り組むパターンが一般的である。難しいことに挑戦する開発者魂というべき経営者のメンタリティーも預かって大きい。