

《研究ノート》

グローバル・ニッチトップ企業の経営

戸 前 壽 夫

1. はじめに

本稿の目的は、平成26年に経済産業省が選定したグローバル・ニッチトップ企業の経営の特徴について、明らかにする試みを行うものである。本稿では岡山県岡山市に本社を置く内山工業㈱に焦点をあて事例研究を行うが、同社を事例研究の対象として選択した理由は、「部品」の開発製造を行い、多くの大企業に納入しているからである。グローバル・ニッチトップ企業に選定された他の企業は、工作機械であったり、試験装置や測定装置である場合が比較的多く見られる。これらの製品はスタンドアロン型である。つまり優れた製品を市場で販売するものである。それに対して、「部品」を開発し製造するグローバル・ニッチトップ企業は、納入先の企業とのやり取りが重要となる。「系列企業」の場合は、部品を納入する大企業は、概ねひとつである。それに対して、グローバル・ニッチトップ企業は、あるニッチなセグメントで高いシェアを占めることは、即ちそのセグメントにおいて、多くの大企業に部品を納入することになる。しかもグローバルに行っている。このグローバル・ニッチトップ企業の経営の特徴を、(1) 部品供給者、(2) 国際経営の2つの視点を設定し、考察を行うものである。

2. 中小企業の概念的分類

部品供給者としての中小企業については、既存の先行研究を始め、いくつかの視点から分類することができる。

(1) 資本関係

部品供給者としての中小企業は、資本の形態から、「大企業の子会社」と「独立系企業」に分けることが出来る。さらに大企業から一部の出資があり取引が盛んな系列企業と、大企業からの出資はないが特定の大企業の上に部品を納入する系列企業が存在する。

(2) 開発主導者

大企業は経営資源を豊富に有しかつ発注者であるため部品供給者へかなりの技術情報を提供する場合と、大企業は発注者であるが部品供給者自身が大きく開発に貢献する場合がある。浅沼(1989)が述べているように、「貸与図メーカー」は中核企業が作成した図面の貸与を受け部品を作成するサブ

ライヤーであり、「承認図メーカー」は中核企業が提示した仕様に応じてサプライヤーが作成し中核企業の承認を受けた図面で部品を作成するサプライヤーである。

大企業と、大企業の子会社の関係は、いわば一つの組織であり、どちらに資源配分を行うかは、それぞれの企業の戦略によって異なってくるので、一概に大企業の子会社の特徴を論ずることは意味があまりない。

(3) 供給者間の競争

自動車組立メーカーと部品メーカーの関係において、伊丹敬之（1988）は「見える手による競争：部品供給体制の効率性」という研究を行っている。ここでは、日本の自動車組立メーカーは、複社発注、インセンティブとペナルティを利用して、部品メーカー間の競争と技術進歩を促進させているが、独立した部品メーカーとの自由な市場取引よりも効率が高いとする。自動車組立メーカーが、複数の部品メーカーに技術進歩を競わせ、貢献の大きかった部品メーカーから多く部品を購入するのである。またこういうことを行うが故に、市場での単なる部品購入よりも効率が高くなるというのである。

大企業は系列企業に対して、「見える手による競争」の実施を通して、部品の生産性を高めることができる可能性がある。

(4) 部品間関係

藤本（2003）は、製品アーキテクチャの代表的タイプとして、「モジュラー型」（組み合わせ型）と「インテグラル型」（擦り合わせ型）という軸と、「オープン（開）型」と「クローズ（型）」の軸があるとする。「モジュラー型」は「組み合わせの妙」、「インテグラル型」は「擦り合わせの妙」で製品の完成度を競うという。クローズ・インテグラルにあてはまるものとしては、自動車をあげている。

表1. アーキテクチャの分類

	インテグラル	モジュラー
クローズ	自動車 オートバイ 小型家電	汎用コンピュータ 工作機械 レゴ（おもちゃ）
オープン		パソコン パッケージソフト 自転車

出所：藤本（2001），p.6。

表2. 中小企業の概念的分類

資本・取引関係	大企業の子会社	系列企業	独立系企業
開発主導者	階層組織内（内製）	大企業（貸与図メーカー） 中小企業（承認図メーカー）	中小企業自身
供給者間の競争	階層組織内のため無い（内製）	見える手による競争	市場競争
部品間関係	クローズ・インテグラル	クローズ・インテグラル	オープン・モジュラー

出所：各先行研究を筆者がまとめ作成。

自動車産業では、部品間のインターフェイス設計ルールが一社内で完結していて、系列の部品メーカーと緊密な連携をとりながら、各部品をうまく擦り合わせていくのであるという。

クローズ・インテグラルの関係を選択できるのであれば、系列企業と大企業は、各部品の設計者は、たがいに設計の微調整を行い、相互に緊密な連携をとる必要があるタイプの部品を開発できる。一方オープン・モジュラー型のタイプは、市場取引で見られるものである。

上記の表2は、(1)から(4)の項目を一覧にしたものである。グローバル・ニッチトップ企業は、ある細分化された市場（ニッチ）における大きな製品シェアを有する企業である。資本・取引関係は、中小企業であるひとつのグローバル・ニッチトップ企業が、多くの大企業に部品を供給する関係となる。このパターンは、複数の系列中小企業が、ひとつの大企業に部品を供給する系列取引とは逆のものとなっている。そうであるならば、伊丹（1988）の主張する「見える手による競争」によって、効果的な部品開発が可能となる論理と対抗するような、グローバル・ニッチトップ企業の1社だけであっても優れた部品を供給できる論理を考察する意義は高い。

3. 海外市場へのアクセスの方法と国際経営

グローバル・ニッチトップ企業を研究の対象とする際、海外市場へのアクセス方法と国際経営についても検討する必要がある。海外市場へのアクセス方法には一般に、輸出、ライセンス、直接投資がある。平成26年に経済産業省が選定したグローバル・ニッチトップ企業の多くは、中小企業である。代理店を通した海外販売は、海外販売会社を設立し自らの手で販売するより投資費用を節約できるが、他社の部品や製品との独立度が高いスタンドアロン製品をつくるグローバル・ニッチトップ企業において行うことができる。納入先とのやりとりを必要とする部品をつくるグローバル・ニッチトップ企業は、海外の顧客に販売する際には、自社の海外子会社を活用することになるのであろう。

海外子会社にどのような役割を与えるかという課題も考察する必要がある。この課題に対しては、Porter（1985）の価値連鎖と、価値連鎖を構成する9つの価値活動を、地理的にどのように立地させるべきかを見ていくことにする。

(1) 価値連鎖とは

Porter（1985）は、価値連鎖という概念を提唱した。価値連鎖には、主活動として、購買物流、製造、出荷物流、販売、サービスの5つがある。また支援活動には、調達活動、技術開発、人事・労務管理、全般管理の4つがある。そして価値連鎖は個々の独立した活動ではなくて、相互に依存した活動のシステムである（邦訳、p.61）。

このことは、たとえば製造業において、当社は技術開発に力を入れており、業界でトップの技術を持っているにもかかわらず、製品の売り上げが芳しくないと不満を持つ経営者がいるとする。価値連鎖に当てはめて考えれば、技術開発はもちろん重要な活動ではあるが、企業の1つの活動に過ぎず、出荷物流や販売といった社内の他の活動との有機的な関係づけをすることによって、製品の売り上げが増加する可能性が高まるのである。企業はこの9つの活動を、地理的な立地をどのように行うべき

か。Porterのおこなっている国際経営における企業の類型は、「マルチドメスティック」と「グローバル」である。国際経営とは、本社のある国以外に海外子会社を有する多国籍企業の経営である。

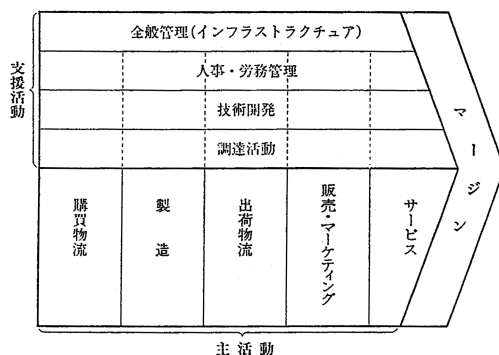


図1 価値連鎖の基本形

出所：Porter邦訳1996, p. 49。

(2) マルチドメスティック

マルチドメスティックは、国際的に多くの国で活動しているものの、それぞれの国ごとに活動が完結し、他の国の活動に対して影響を与えたり受けたりしない業界や企業である。具体的には、小売業、金属加工業、建設業、多くのサービス業を例として掲げている。未だ国毎の市場の差異が大きい場合、マルチドメスティックという形態の多国籍企業となる。

マルチドメスティック企業の価値連鎖は、次の図のように、各国毎に完結した価値連鎖が存在することになる。

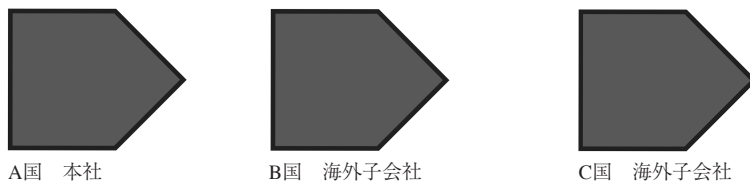


図2 マルチドメスティック企業の価値連鎖の例

出所：Porter (1998) の記述を、筆者が作図。

(3) グローバル

一方グローバル企業の場合、マルチドメスティックとは異なり、海外子会社は価値連鎖の一部しか持たない場合が出てくる。図3は、本社にすべての活動が行われ、海外子会社は、本社の活動と重複

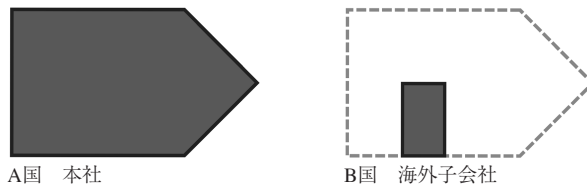


図3 グローバル企業の価値連鎖の例

出所：Porter (1998) の記述を、筆者が作図。

する一部の活動のみを行う例である。

(4) ダイヤモンドと価値連鎖

Porter (1992) は国の繁栄は創り出されるものであるとしているが、それはダイヤモンド・モデルによって達成されるのである。ダイヤモンド・モデルは、①要素条件、②需要条件、③企業戦略および競争環境、④関連産業・支援産業の4つの要素からなるものである。ごく簡単に述べれば、①要素条件として熟練労働者や優れた技術を投入し、②需要条件では質の高い需要があり、③企業戦略および競争環境では、激しい競争が存在し、④関連産業・支援産業が発達していると、企業の競争優位につながるといえるものである。国際経営に関しては、分散させることに意味のある販売などの活動は別として、Porterは価値活動を、ダイヤモンド内の1箇所に集中させるべきと主張している。すなわち、図3のグローバルである。

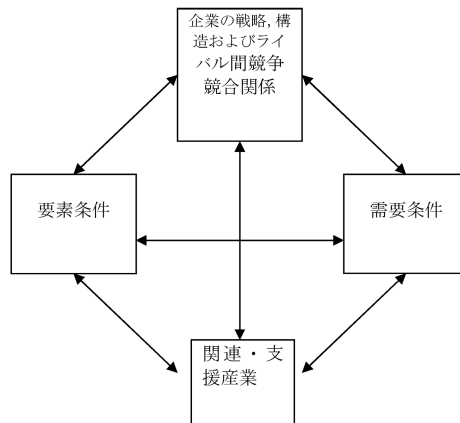


図4. 国の優位の決定要因

出所：Porter (1992), p.106。

一方, Bartlett and Ghoshal (1995) は, 多国籍企業のタイプを, 世界規模での効率を重視する「グローバル」, 各国の市場への適応を行う「マルチナショナル」, イノベーションの促進を追求する「インターナショナル」に類型化を行い, さらにこれらの3つの課題を同時達成する「トランスナショナル」を提唱している。トランスナショナルは, 各国子会社と本社がネットワークを形成し, 各国子会社に対しても貢献を求めている。

PorterやBartlett and Ghoshalの議論は, グローバル・ニッチトップは, どのようなタイプの多国籍企業であるか考察を行う上での手がかりとなるものである。

4. 内山工業の事例

岡山県岡山市に本社を置くである内山工業(株)は, 1898年創業の老舗企業で, 資本金1億2千万円, 従業員878人, 売上高387億円(2013年9月)であり, 中小企業に分類される。コルク栓事業からスター

とし、現在は「ガスケットシール材」「建材・断熱材」「コルク栓・王冠栓」を三本の事業の柱としているが、製造比率はそれぞれ89%、7%、4%であるように、ガスケットシール材が同社の事業の中心となっている。それぞれの内訳は、下記のとおりである。

(1) 製品

(ア) AP (Automotive Parts) 事業

金属ガスケット25.8%、吸気系ガスケット24.0%、シリンダーヘッドカバーガスケット21.5%

(イ) BS (Bearing Seals) 事業

磁気エンコーダシール42.8%、汎用シール23.7%、ハブユニットベアリングシール22.6%

他にCP (Cork & Plastics) 事業及び建材事業がある。

同社の事業拠点は、海外生産、海外販売も積極的に行っている。

(2) 事業所

(ア) 生産拠点 (関連会社を含む)

国内18工場 (岡山県内11拠点、岡山県外7拠点)

海外7工場 (合弁会社3社含む)

- ・アメリカ・ノースカロライナ (エンコーダシール、ハブシール、ガスケット)
- ・ポルトガル (ベアリングシール、ハブシール、ガスケット)
- ・中国・廣州 (ラバーガスケット、メタルガスケット、ベアリングシール)
- ・ベトナム (ベアリングシール、ラバーガスケット、ハブシール、エンジン部品)
- ・韓国 (合弁)、インド・チェンナイ (合弁)、中国・青島 (合弁)

(イ) 営業拠点

国内5拠点 (東京、名古屋、大阪、岡山、広島)

海外5拠点 (アメリカ・ミシガン、ドイツ・デュッセルドルフ、中国・上海、タイ・バンコク、インド・ゲルガオン)

同社は、中小企業に分類されるが、一方で多国籍企業という特徴を有している。社内では、英語教育に力を入れ、世界最先端、グローバルな市場を目指している。

(3) 経営理念と組織風土

内山工業の経営理念は、「会社を愛する人間集団として、将来に向かって挑戦するとともに、地球的感觉を養い、世界に誇れる製品を提供し、そしてお互いに助け合い、信頼し、幸福への道を開拓するために積極的な行動をとり、温かい心を持っていつまでも発展することを目指します」とあるように、社員に新しい挑戦を奨励している。

同社は日本初の開発の事例を多く有する。1930年 (昭和5年) に、日本で最初に耐油性圧搾コルク

の開発に成功し、圧搾コルク板によるコルクジスク及びガスケットの製造を開始している。1950年(昭和25年)に日本で最初にコルクラバーの開発に成功した。1953年(昭和28年)に、日本で最初に、発泡ポリスチレンの製造に成功し、また日本で最初にスチームベーキング法による炭化コルクの製造に成功している。

1969年(昭和44年)に、海外向けベアリングシールの輸出を開始し、1971年(昭和46年)に、通商産業省から「輸出貢献企業」の表彰を受けている。

現在に至るまで、創業の事業であるコルク事業を続けている。それは、コルクで培った「密封と絶縁」を、ゴム、プラスチックなどの新素材で供給しようという意思の表れで、中核技術の確認にも役立っていると思われる。

(4) グローバル・ニッチトップ製品「ABS用自動車速度検知用着磁ゴムロータ」の開発プロセス

内山工業は、1990年代からベアリングメーカーにシールを納入してきた。自動車の車輪のベアリングは、耐水性、耐振性、急旋回時の耐重力、グリスが漏れてはいけない等の品質が求められる特殊なベアリングである。同社は、この自動車車輪ベアリングに使用する耐久性を必要とするシールを納入してきた。この当時、ABSの4つのタイヤの回転数の検知は、重量のある金属製歯車を利用していた。内山工業は、磁性ゴムを用いてタイヤの回転数を検知するアイデアを思い立ち特許出願した。磁性ゴム検知は、薄い、軽い、コンパクト化、カーメーカーの組み立て工数の減少、歯車式の発電タイプ検知では不可能だった低速度の検知、コストの低減というさまざまなメリットを有するものであった。

磁性ゴムは、耐久性はもちろん、センサーまでの距離をカバーするため、強い磁性が必要であった。最適な材料を見つけ出すために、フェライトメーカーから何種類か取り寄せて、実験を重ねていった。磁性ゴムシールを製造するために、製造設備から開発が始まった。またゴムとフェライトを混ぜる際に、磁力を出すために、フェライトを一定方向に整列させる必要があるが、その製造方法を確立することにも成功した。製造方法を標準化し、海外工場でも製造が可能な状態にしている。

2014年に特許が切れ、競合他社が参入し始めている。それに対抗するため、海外工場でも本製品の製造を開始している。同社は、製造プロセスでの歩留まりの高さも武器としている。

5. 考 察

上述の内山工業の事例は、下記のような特徴があると分析できる。

(1) ニーズの把握

系列企業とは異なり、内山工業は自ら「密封と絶縁」というドメインの製品を作り出さなくてはならない。同社にとって幸いなことは、自動車メーカーは日系全メーカーといくつかの海外メーカーと取引があり、またベアリングに関しては、世界の全メーカーと取引があり、まさしくグローバル・ニッチトップ製品を生み出す基盤となっている。「いろんなニーズが聞こえてくる」「ちょっとした引き合いも来る」ということで、情報の取得には恵まれている。

(2) 挑戦的な社風と研究開発の重視

内山工業では、経営陣が社員の挑戦をサポートしている。また研究開発にも力を入れ、多くの人員を配置している。徹底した素材研究を行い、測定機器を駆使し試験を重ねている。要求される条件に対して素材の段階から厳しいテストが重ねられている。使用される場所と材料の特性のトータルバランスを考えた最適な形状を設計している。長年にわたって蓄積されたノウハウも多く存在している。

(3) 生産技術

金型、素材から生産機械まで一貫した管理体制下に置き、品質と低コストを実現している。また熟練技能者も在籍している。

(4) 規模の経済と範囲の経済

ニッチトップ企業は、同一セグメントの競合他社より規模の経済を享受することが可能となる。さらに海外工場を設立して、同社の技術・ノウハウの内部利用を行っている。海外顧客には、海外工場での製造した製品も供給している。ガスケットとシールという2つの主力分野間にも共通する技術やノウハウも存在する。

以上のような善循環で、ガスケットは国内ニッチトップであり、シール材のうち磁気エンコーダシールはグローバル・ニッチトップとなっている。また部品メーカー間の競争を促す「見える手による競争」のようなコントロールがなくても、新規参入の危険があるため、常に製品開発に注力している。

また、国際経営の視点では、海外の顧客のニーズを積極的に取り入れているが、製品の開発は、日本国内で行っている。海外子会社では、製品の製造も行っているが、同社にとっては標準品のものである。Porterのいう「グローバル」型にあてはまっている。

6. おわりに

内山工業の事例研究からは、技術力やノウハウを組織内に蓄積し、「密封と絶縁」というドメインの部品を、グローバルな顧客のニーズに着実に応える中で、グローバル・ニッチトップ製品が生まれた。また単品製造企業ではなく、ガスケットとシール材という複数の製品を日本企業や海外企業に供給して、範囲の経済の活用で限られた経営資源を有効活用していた。今後、海外での生産や販売のウェートが大きくなることが予測されるが、価値連鎖の視点からは価値活動をどのように世界的に配置し、またどういうタイプの多国籍企業を目指すのか、同社にとっての課題であると考えられる。

【参 考 文 献】

浅沼萬里「第4章 日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』1989, 東京大学出版会。

Bartlett, C. A. and S. Ghoshal, *Transnational Management*, McGraw-Hill, 1995. (梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能

- 率協会マネジメントセンター, 1998)
- 藤本隆宏「第1章 アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』2001, 有斐閣。
- 藤本隆宏『能力構築競争－日本の自動車産業はなぜ強いのか－』2003, 中央公論社。
- 伊丹敬之「第6章 見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新－自動車産業の企業成長』1998, 東洋経済新報社。
- 難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎編著『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』2013, 東信堂。
- Porter, M. E. *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*-, The Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武雄訳『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985)
- Porter, M. E. "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, Vol. 68, March-April, 1990, pp. 73-93. (土岐坤訳「何が国の競争優位をもたらすか」『Diamondハーバード・ビジネス』, 1990, pp. 4-26)
- Porter, M. E. *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998. (竹内弘高訳『競争戦略論 (I・II)』1999, ダイヤモンド社)
- 戸前壽夫「地方立地のオンリーワン型企業の経営」日本経営学会編『企業経営の革新と21世紀社会 (経営学論集78集)』pp. 134-135, 2008, 千倉書房。
- 戸前壽夫「第6章 企業活動の立地と活動間の接続」松田陽一・藤井大児・犬塚篤編著『リーディングス組織経営』pp. 115-129, 2012, 岡山大学出版会。
- 戸前壽夫「地方立地のオンリーワン型企业－メイト社の事例－」『講演要旨集 (第28回年次学術大会)』pp. 518-520, 2013, 研究・技術計画学会。
- 戸前壽夫「地方立地のオンリーワン型企業の競争力の源泉」『2014年度日本マネジメント学会第69回全国研究大会研究報告書』pp. 49-52, 2014, 日本マネジメント学会。
- Williamson, O. E. *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』, 1980, 日本評論社)
- 『2014年版岡山企業年報』瀬戸内海経済レポート
- 内山工業株式会社 各種パンフレット

【ヒアリング調査等】

- 2012年4月13日・4月20日 岡山大学経済学部「経済経営特殊講義」, 講師・内山工業株式会社 相談役 内山幸三氏
- 2012年7月30日 内山工業株式会社 専務執行役員 矢野公二氏
- 2014年7月31日 内山工業株式会社 経営企画室長 旦道達也氏

【謝 辞】

本報告は、科学研究費助成事業「学術研究助成基金助成金 (基盤研究 (c) 24530462) 平成24年度～平成26年度」の研究成果の一部である。

