

ものづくり企業の グローバルニッチトップ化を通じた 良質な雇用の創出

ダム機能が期待される地方主要都市が、人口流出に歯止めをかけ、人口増加に転じさせるには、それぞれの地域において持続性のある良質な雇用の創出することが急務である。良質な雇用の創出しうるものとして、グローバルニッチトップ(以下、GNT)企業の存在が知られている。本稿では、地域の活性化を促すための1つの方策として、日本全国に遍在する中小ものづくり企業のGNT化の可能性について言及する。

1.地域の活性化に寄与する GNT企業

地域の活性化を促す近道は、国内に遍在する中小ものづくり企業のポテンシャルを引き出し、グローバル化を促進し、外貨を稼ぐことにある。その意味では、既にグローバル市場を相手に事業を展開し、それを基に地域経済にも貢献するGNT企業を生み出していくことが1つの目標像となる。

GNT企業は、地域に対して良質な雇用の創出することが特徴である。また、保有する技術の特殊性、技術力や製品品質が高いことから価格競争に巻き込まれにくく、結果的に高い利益率を確保しやすい。それによって良好な職場環境を構築し、大企業にも引けを取らない処遇を実現するだけでなく、高度技術者などの人材の確保や中長期的な人材育成などに経営資源を投入することが可能となる。

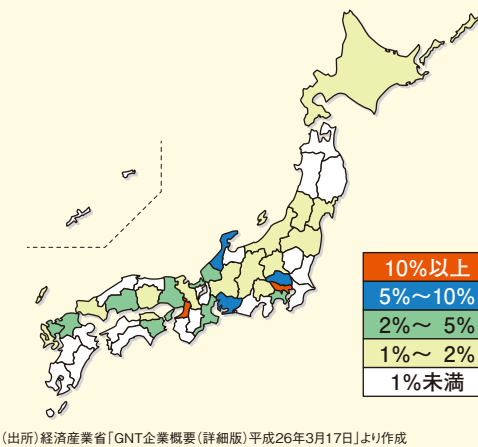
GNT企業についてはこれまでに多くの研究が行われてきている。GNT企業の定義は複数

あるが、多くの研究結果において、「特定の製品や技術についてグローバル市場での高いシェアを有する」、「高いシェアに伴った高い収益率を有する」、「それらを長期間維持している」といった共通する特徴が挙げられている。また、2014年3月に経済産業省が発表した「グローバルニッチトップ企業100選」に選定された企業のうち、大企業等を除く中小企業69社に注目すると、58.0%の中小GNT企業が三大都市(東京都、大阪府、愛知県)以外に拠点を置いている。一方、三大都市以外に拠点を置く東証1部上場企業は27.8%に留まることに鑑みると、中小GNT企業はより全国に遍在していることが伺える(図表1)。

中小ものづくり企業すべてがGNT企業になるということではないが、それぞれがGNT化を目指す過程において、自らのポテンシャルを見出し、引き出すことが、ひいては地域に何らかの貢献をするものと考えられる。

GNT企業が有する独自性のある高い技術力や、グローバル市場での高いシェアからは、特定の分野において優れた製品を生み出す

図表1
GNT企業100選に選ばれた
中小企業(本社)の都道府県別所在地の分布



(出所) 経済産業省「GNT企業概要(詳細版)平成26年3月17日」より作成

「ものづくり」と、製品がグローバル市場で認知・購入されて一定のシェアを獲得・維持するに至る「うりづくり」が実現されていることが読み取れる。中小ものづくり企業のGNT化では、「ものづくり」と「うりづくり」の両面の確立が求められる。

2.市場に求められる「ものづくり」が GNT化を促す

—民間企業によるWin-Winに繋がる
マッチングサービスの広がり—

我が国では国を挙げてものづくりのための環境整備を行ってきた。これまでは、地方自治体や公設試験研究機関をはじめとする公的支援機関による支援が行われ、特にものづくりを支援する鉱工業系の公設試験研究機関では、設備機器の開放といったハード的支援から、依頼試験、技術相談・技術指導といったソフト的支援まで、幅広い支援サービスを提供してきた。

こうした支援は、技術の獲得を主たる目的としてきたことから、生み出されるものの多くはシーズアウトになりがちであり、これまでは“市場に求められるものを作る”ことの優先度が低かった。また、公的支援機関による商談会や展示会を通じたマッチングも行われてきたが、事業化に繋がる出口支援としては十分ではない。こうした現状を踏まえると、地方の産業経済を牽引することが期待される中小ものづくり企業は、高度な技術の確立・保有を必要条件とはしつつも、“市場に求められるものを作る”ことがGNT化を促すひとつのポイントであると言える。

素材や中間財を扱う多くの中小ものづくり企業にとって、技術や製品のユーザーとなる川下企業こそが応えるべき市場である。ところが、中小ものづくり企業からの売り込みは数多く寄せられるものの、川下企業が抱えるニーズに合致し、さらには期待を上回るような技術や製品が持ち込まれることは稀であることが指摘されている。こうした状況を生み出している要因のひとつとして、先述したシーズアウト志向が挙げられる。こうしたニーズとシーズのミスマッチに対しては、川下企業のニーズを正確に把握し、それをものづくりの出発点とすることが求められるが、ニーズ把握に十分な経営資源を割くことのできる中小ものづくり企業は少なく、結果、外部機関によるマッチング支援が現実的な解となる。

これまでのマッチング支援は、公的支援機関による事業化支援の一環として行われてきた。これらの支援で事業化に至った例は少なく、その費用対効果については疑問視する声もある。これに対して近年では、ビジネスとして

上級コンサルタント
社会システムコンサルティング部
小松 康弘



マッチング支援を展開する民間企業が出てきている。リンカーズ株式会社が提供するメーカーマッチングサービス「Linkers (リンカーズ)」はその一例である。

Linkersには、全国各地の産業振興機関の職員など、ものづくりに精通する約1,200名がコーディネーターとして登録している。川下企業から共同開発パートナーや必要な技術を有するサプライヤーとのマッチング依頼が持ち込まれると、コーディネーターは自らが熟知する地域の中小ものづくり企業の中から、スペックを満たすことのできる企業を選考し、マッチング候補として推薦する。全国各地の企業情報をもとに段階的な評価を経て、より適した対応ができる候補企業が絞り込まれ、2ヶ月ほどで最適な1社が選定される。全国に張り巡らされた情報網と目利き能力、ITを駆使した迅速な絞り込みなど数々の優れた特徴を背景に、同社はサービス開始以降、マッチングの実績を着実に伸ばしてきている。

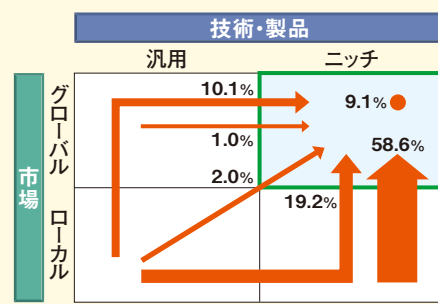
川下企業がマッチングを依頼する際は、マッチングを仲介する機関に対して、パートナーやサプライヤーに求める条件をつまびらかにする必要があるが、それらは製品企画や事業戦略に関わる情報であり、川下企業にとって秘匿すべきものである。これに対して、民間企業のマッチングサービスは、有償であっても守秘義務契約を前提としているため、結果的に川下企業の“本音”のニーズが引き出され、実効性の高いマッチングが実現されやすい。この点が、公平性、公益性といった観点から、無償もしくはわずかな参加費を徴収する形で実施されることが多い公的支援機関によるマッチングサービスとの決定的な差異となっている。

3.新たなユーザーを獲得する「うりづくり」がGNT化の確度を高める —再認識されるマーケティング、プロモーションの重要性—

先述した「グローバルニッチトップ企業100選」については、GNT各社がグローバル市場に展開するに至ったプロセスのパターンが整理されているが(図表2)、最も多いのは、ローカル市場でニッチ製品からスタートしてグローバル市場に進出したケース(58.6%)、次いで多いのは、ローカル市場で汎用製品からスタートしてその後ニッチ製品に特化してからグローバル市場に進出したケースである(19.2%)。プロセス自体は異なっても、どの企業も市場に求められる「ものづくり」から始まり、いずれかのタイミングでグローバル市場において新たにユーザーを獲得する「うりづくり」を経て、一定のシェアを獲得・維持するに至ったという点は共通している。

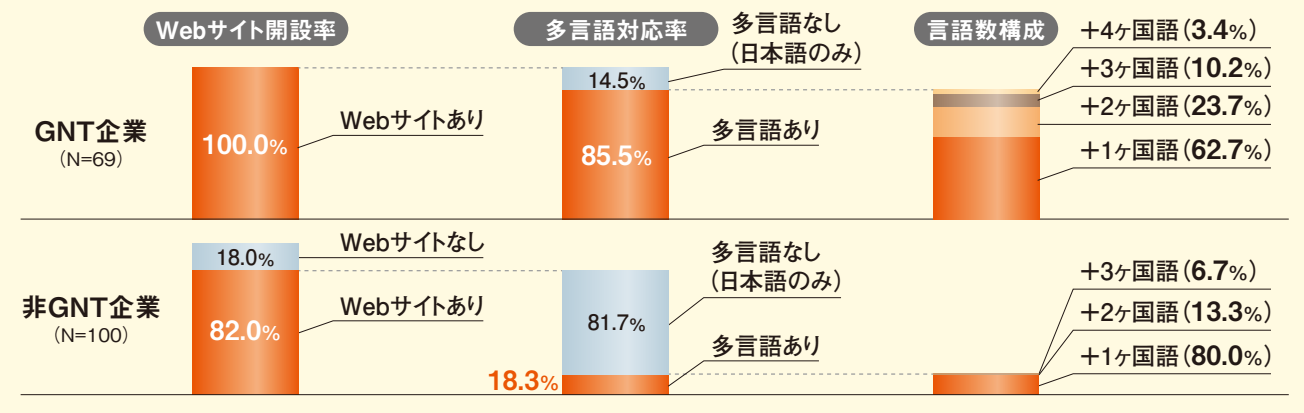
新しいユーザーからは新しいフィードバックがもたらされる。それらは次なる「ものづくり」に必要な不可欠な要素であり、さらにその先にある「うりづくり」の出発点でもある。このような好循環

図表2 GNT企業のグローバル市場展開プロセス



(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編「2014年度版 ものづくり白書」

図表3 GNT企業と非GNT企業における情報発信(Webサイト)状況



を創出することがGNT化の確度を高めることに繋がるのである。

GNT企業がグローバル市場に展開したきっかけは、既存の自社製品のグローバル市場における潜在需要の発見や、海外のユーザーからのアプローチが多い。これらは市場に求められる「ものづくり」を確立した上でマーケティングやプロモーションを行い、その効果が発現した結果でもある。一方、多くの中小ものづくり企業では、限りある経営資源を開発や製造には積極投入するものの、マーケティングやプロモーションにまで及ぶケースは稀である。新たなユーザーの獲得に向け、自らを積極的に売り込もうとする意気込みや行動があるかないかが、GNT企業とそうでない企業との大きな差異であると言える。

この点を定量的な観点から見てみたい。図表3は、「グローバルニッチトップ企業100選」から大企業等を除いた中小企業69社と、69社と同じ業種に属する中小ものづくり企業から無作為抽出した100社(以下、非GNT企業)におけるWebサイトの開設状況と言語別の対応状況を比較したものである。GNT企業では100%がWebサイトを開設し、その85.5%が日本語以外の言語にも対応しているのに対し、非GNT企業では開設率が82.0%で、多言語対応している企業はわずか18.3%であった。

プロモーションは費用対効果が見えづらく、経営資源の投入が後回しにされがちだが、潜在的なユーザーに認知してもらうことがグローバル市場への第一歩である以上、その重要性は再認識されるべきであろう。

4.偶発に頼らないGNT化に向けて

地方からの人口流出に歯止めをかけて人口増に転じさせることは急務であり、これに寄与しうる中小ものづくり企業のGNT化も喫緊の課題である。

ところで、「グローバルニッチトップ企業100選」に選ばれた企業を見ると、過半が1940年代から1960年代に設立され、設立後50年以上経っている企業も多い。察するに、GNT化にも相応に長い時間が必要である。またGNT化に向けては、中小ものづくり企業自身の努力は不可欠だが、民間企業の知恵を活かした支援サービス(マッチングやプロモーション)や公的支援機関による長期にわたる資金援助なども積極的に活用し、好循環サイクルを創出させることも重要である。偶発的な機会に頼るGNT化ではなく、即効性と実効性のある仕組みづくりが求められる。