

ジャパン・スポットライト 2023 年 7/8 月号掲載（2023 年 7 月 10 日発行）（通巻 250 号）

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/250/>

スペシャル・ディスカッション 2023 年 5 月 19 日（金） 於：JEF 会議室

細谷祐二 新潟県立大学 教授（国際経済学部長）

豊田正和 国際経済交流財団（JEF） 会長

コラム名：Special Discussion

（敬称略）



細谷祐二



豊田正和

「グローバルニッチトップ企業は、日本の未来となれるか？」

グローバルニッチトップ企業とは何か？

豊田： 細谷先生はグローバルニッチトップ企業を中心とした『グローバル・ニッチトップ企業論』（白桃書房）というご本を書かれていますけれども、まず、グローバルニッチトップ（以下、GNT という）企業とは何なのか、お話を聞かせてください。

細谷： GNT の前に、ニッチトップ型企业という、より一般的な概念があります。大きな既存の市場の一部を製品差別化という方法で戦略的に切り取り、自分に有利な市場を作り出して、そこで非常に高いシェアを取る戦略を取っている企業のことをニッチトップ型企业と呼んでいます。主に製造業中心です。その中で、特にグローバル市場でも活躍し、とりわけ国際競争力が高い企業を GNT 企業と定義しています。

豊田： 具体的な事例をお教えいただけますか。地域の力を引き出すという観点からだと、代表的な企業は、どのようなものがあるのでしょうか？

細谷： 例えば、新潟市内にナミックスという企業があります。この企業は非上場の中小企業で、もともとはペンキを作っていましたが、三代目の現小田嶋社長になってから、急速に業容を拡大しています。

ここ 10 年ぐらいの間に 250 億円から 550 億円ぐらいまで売上高を伸ばし、従業員数も約 700 人雇っています。新潟県の中では最も成長株で、注目を集めている企業です。

封止剤といって、半導体のチップを作る時に、コネクタではんだ付けなどをした上に樹脂をかぶせて絶縁するためのシールドの役割を果たす素材などエレクトロケミカル材料を作っている企業です。今、半導体需要が盛り上がっていますから、需要も急拡大しています。

最初からグローバルで、日本国内よりも、むしろ世界のほうで需要が伸びています。輸出が伸びている。ただし、生産拠点や研究開発拠点は日本国内に残している。典型的な GNT 企業だと思います。

別の例を挙げますと、日本分析工業は東京の瑞穂町に本社のある小さな企業ですが、この会社はガスクロマトグラフィ分析装置を作っています。その中でも一般的な装置ではなく、樹脂を熱分解してガスにし、それを分析するという製品を作っているのです。

最大の顧客が全国 47 都道府県の科学捜査研究所です。何に使われているかということ、ひき逃げの時に、車の前方に付いているランプなどの樹脂が必ず破損して落ちる。それを鑑識の人が拾い集めてその機械にかけると、車種が特定できる。車種を絞り込んだ上で、あとは修理に出している同種の車が見つければ、その持ち主や、それを当時、使っていた人が犯人だということで特定できる。

売上高 10 億円くらいの会社です。

この装置を作っているのは世界で 2 社しかない。

化学の分野はまだ日本の大学が強いので、留学生もそれなりに来ています。なぜ日本の化学が国際学会で競争力があるかというと、日本は分析装置が良く、それを大学が使っているからです。日本に留学した外国人が自国に帰る時、日本で同じものを購入して自国に持ち帰って使います。

完全競争だと、正常利潤しか稼げない。要するに銀行に安全資産として預金したときの金利ぐらいいしか稼げませんが、何らかの形で独占力が付いていくに従い、正常利潤を上回る超過利潤が得られる。その差分、レントの発生源としていろいろな要因があるのですが、一つは差別化で、特定の市場で独占力を発揮するということで利益率が高くなる。

GNT 企業は、何故上場しないのか？

豊田： 両方とも非上場ということですが、なぜ非上場なのでしょう。

細谷： 昔から日本は、アメリカに比べて上場するまでの時間が長くなる。創業してから実際に株式公開するまでの時間がかかるという評判が悪いのですが、日米独で比べた時、全企業に占める上場企業の割合数は日本が一番多いのです。

ドイツは、公開したがない。ドイツ全体で、2014 年のデータで上場企業は 500 社ぐらいしかなく、米国は約 5,000 社です。総企業数は日本は米国の半分以下しかありませんが、上場企業は 2016 年で 3,600 社もある。

日本は、中小企業でも売上高が 100 億円ぐらいいを超えると、証券会社から、そろそろ上場しませんかと声が掛かる。昔から日本の企業は上場することをステータスとしていたところがあり、分かりましたと上場するので上場企業数も多い。最近のご承知のとおり JASDAQ などの新興市場ができたので、売上高が 30 億円ぐらいいでも、エマージングマーケットだったら上場できる。

しかし上場しない GNT 企業として、フジキンという大阪の企業があります。特殊なバルブを作っていて、例えばスペースシャトルなどに使われる超安全性を求められるような、気密性を維持で

きるバルブ、そういった極めて高い技術も持っているのですが、そういうタイプのバルブを作っているのは世界に2社しかない。売上高は連結で1,700億円ありますが、米国のもう1社に買収される恐れがある。上場すると買収されるから、うちは絶対に上場しませんと言っている例です。

もう一つの例は、エマージングマーケットに上場したユニパルスという企業は、上場して株価が気になってしまって仕事が手に付かなくなり、製品開発や肝心の技術を磨くことが疎かになってしまったというので上場廃止して、自社株を買い取った。

私が2012年に全国でアンケート調査をした時は、ニッチトップ型企业と思われる企業をあるデータベースから選び、2000社に送りました。663社ですから、ちょうど3分の1から回答を得たのでかなり信頼性が高いのですが、これでいくと、ニッチトップ企業の平均の売上高は30億円ぐらいです。

一般的な中小のものづくり企業は、これは中央値ですが、16億円ぐらいです。それと比べると大きい。いわゆる下請け企業という形で自動車部品などを作っている企業だと、200億円、300億円の企業がざらにあります。それから比べるとずっと小さい。

グローバル・ニッチトップとスタートアップ

豊田： 今、日本はスタートアップ企業をどんどん支援しようとしています。スタートアップ企業とグローバルニッチというのはどういう関係にあるのでしょうか。

細谷： 全く無関係ではないです。GNT企業の起源はいろいろありますが、一番典型的なのは、高度成長期に大企業をスピンアウトして会社を起こしたというタイプの企業です。

1980年代はじめに、研究開発型企業が、注目を集め、その振興を目的とする団体が設立されます。その数年後には中小企業庁の『中小企業白書』で特集をしています。その企業イメージは、ものづくりのハイテク分野、要するに最先端の分野で、製品開発力、イノベーション力があるけれども規模が小さい企業という概念でした。

その頃からそういう企業はあるのですが、そういう企業の多くはスタートアップというよりは、むしろ大企業のスピンオフだった。それも、だいたい不幸な経緯でスピンオフする例が多かった。

例えば八王子にエリオニクスという企業がありますが、これは日本電子からスピンアウトしました。日本電子も上場企業で大企業ですが、あまり知られていない企業です。電子顕微鏡の草分けで、日立と競っていました。そこが2種類の電子顕微鏡の方式があって、そのうちの1種類を、リストラすることになり、それを担当していた人たちが行き場を失ってしまうのです。

それで仕方なしに独立して、エリオニクスという会社を起こしました。電子顕微鏡の技術を使い、半導体関係の電子ビーム描画装置を作っています。シリコンのチップの上に電子ビームで微細な絵を描くのですが、米国MITの最先端研究にも採用される、世界一の技術を持っている。国内に同業者は他に3社の大企業があるのですが、就職先として全く同列で、この分野を研究する学生が来てくれる立派な日本を代表する企業です。

豊田： アメリカだと、大学生がそのまま起業してしまうということがあります。日本でも、そのようなケースが増えてきているようにも思えます。

細谷： 昔に比べたら増えているとは思いますが、他の国で大学発ベンチャーが非常に伸びていますので、それに比べると勢いがない。むしろ最近、注目されるのは、ChatGPT のような AI の世界です。ものづくりではなく AI の世界で、かなり優秀な学生がベンチャーに引き抜かれるケースが多い。ロボットの場合、10 年ぐらい前ですが Google が日本のベンチャー企業 3 社を買収したりして、すぐに買収されてしまうのです。

日米のベンチャーキャピタルの違いは、ベンチャーについての目利きができるかどうか、大きな違いです。大化けするという企業をアリーステージで見つけ出して、それに支援をするということが日本ではできていないのです。外国のベンチャーキャピタリストの方が目が利くから、そちらに行ってしまう。

豊田： 日本の場合はベンチャーキャピタルが育っていない。あるいはベンチャーキャピタルにも大銀行や大企業が出資しているようなところがあって、全てに成功を期待する。

細谷： 出資する千のベンチャーのうち三つが大化けすればいいという、それが本来のベンチャーキャピタルなのですが。

豊田： 日本は、何でそういう発想にならないのでしょうか。

細谷： やはり目利き力がないからです。いい企業かどうかという区別がつかないのです。

また、例えば医薬品や武器、航空機などは日本のいろいろな規制があるので、日本で実験や治験ができません。それだったらアメリカで最初から起業して、アメリカのエコシステムを使ったほうがスムーズにいきます。最近は個々人の英語力も向上していますから、何も日本で起業しなくてもいいだろうという話になるのだと思います。

その古い例で、1979 年に京都で起業した、最後の京都企業と言われているサムコの辻理さんという社長がいます。この人は NASA の公募に応募して、向こうでいろいろな研究をしていました。日本に帰ってきて、最初にワインの輸入業者をやろうと思ったという変わった人なのですが、それがうまくいかずに半導体製造装置で起業した。真空の状態をつくり、その中で特殊な技術を使って表面に膜を作る成膜装置で成功した企業です。

大企業とスタートアップ

豊田： アメリカでも大企業がベンチャーを吸収してしまうが、その結果として、ベンチャー側は、得られた収入で、新たな、かつより大きなベンチャー企業を作っていくような発想もありますね。

細谷： それが日本の大企業はできないのです。

例えばキヤノンが東芝メディカルを買収しましたが、手こずっているようです。企業風土が全然違う。作っているものが全然違いますよね。1 台何億円の MRI と、1 台 3 万円のプリンターを作っている企業の違いです。

アメリカの場合は、駄目なら手放してしまい、また別の企業が買う、企業の買収の流動性が高い。

やはり目利き力があれば、外国企業であれ、ベンチャー企業を買い取ってうまくやっています。日本の場合、買収したベンチャー企業が、本業との間でシナジー効果を生み出すように成長しているかという、そういう話をあまり聞かない。

GNT、大企業を目指すべきではないのか？

豊田： 大企業の中でも、もともと大企業になることを狙っていたというよりは、結果として大企業になっているけれどもグローバルニッチトップを戦略として掲げている企業があるようです。

彼らは利益率の高さを狙っており、規模は狙っていないようです。当該会社に対して利益率が、一定程度ないと関心を持たないような、もともとそういう分野を狙っている企業です。

細谷先生はあまりそういう大企業を評価されていないように思います。高い利益率だけを狙っても、市場が大きければ、会社の規模も大きくなっていくのだと思いますが、大きくなっていくことに否定的な理由を教えていただけないでしょうか。

細谷： 先ほどもあえて上場をしない企業がたくさんあるとお話ししましたが、大きくなること自体が目標ではなく、高い利益率や企業価値などを目指すという企業が GNT 企業には多い。どうしてかという、大きくしたくてもできないというところがあります。

ニッチトップ型企業は、例えばニッチトップ製品一つで 10 億円を稼ぐ。売上高を 20 億にしようと思ったら、ニッチトップ製品を二つにする。30 億だったら三つにする。小さな市場なのだけでも、そういう製品、分野をたくさん持っていくと一応理屈では大きくなれる。しかし、一つ一つの競争力の源泉がイノベーションなので、簡単に製品を増やせない。また、時間もかかります。

その典型が、堀場製作所です。ありとあらゆる計測機器を作っていて、その中には比較的規模が大きくなった、自動車用の排ガス計測装置があります。これは世界中で使われていて、例えば日本の企業のデータ改ざんが問題になった時にアメリカでそれを告発したグループがいるのですが、そこが使ったのは堀場の計測器です。世界中で使われ、信頼性も極めて高い。自動車用なのでそれなりの規模で、比較的大きな金額の売上高です。それでも、100 種類以上を作っているにもかかわらず全体の売上高は、千数百億円といった程度にしかならない。

堀場は 1945 年に創業しているので、老舗企業です。しかも経営者は、前向きで業容の拡大にも積極的です。それにもかかわらず、やはり限界がある。製品を増やしていかないと売上がなかなか増えない。

確かに日本のデバイス企業は世界中から引きも切らず、京都の村田製作所などはとても売れています。ただユーザー側からはすごく厳しく叩かれているので、仕事としてはそんなに楽な仕事ではない。

豊田： 特定の分野において、相当なシェアを持っている限りにおいて、そして他社が付いてこれられない場合には相当、利益率が高いと聞いています。

そういう分野が見つければ悪くはないのではないのでしょうか。

細谷： そうなんです。悪くはない。だけどそういうものが見つかるかという、必ずしもそうではない。

ニッチトップ型企業は、常に自分たちの獲得した分野だけで満足すべきではない。彼らは、自転車操業していないと倒れてしまう部分がある。

というのは、技術革新によって製品がなくなってしまうということがよくあるのです。例えばマイボックスといって、オーディオビジュアル系の研磨剤を作っている企業があります。この企業は全体の売上高が 100 億円ぐらいの時に、30 億ぐらいをハードディスクの液体研磨剤で稼いでいたことがあります。

ところが東北大学の先生の技術革新で、水平方向ではなく、垂直方向に何層もハードディスクの記憶するレイヤーを作るという技術が開発された。その結果、液体研磨剤がいらなくなってしまった。それで一瞬にして 30 億円の市場がなくなってしまった。

こういうことではたまらないので、もう少しローテクの分野もやっておかないといけないというので、自動車の研磨剤に進出しています。自動車のほうがオーディオビジュアルよりずっと、精度が低くていいし、市場も大きい。だから、そういうものも少しやっておかないと危ないのです。

常にそうした危険があるので、新製品開発をしていき続けなければならない。結果としてイノベーションでないとつぶれてしまう危険性があるという意味で、自転車操業的です。

豊田： 自転車操業でも、次から次へとアイデアが出てきている限りにおいて、かつ高い市場支配力が持てれば悪くはないですね。そのチャレンジを乗り越えられるかどうかということですね。

細谷： 例えば、模倣をさせないということも大事なことです。模倣をされてしまうとすぐに市場を失ってしまうので、できるだけ模倣されないようにしなくてはいいけない。

材料分野というのは、ブレンドといって、いろいろな材料を混ぜ合わせるノウハウというのが非常に大事なのだそうです。成分分析をすると、何を使っているかがすぐに分かってしまう。だけど、どれをどのぐらいの割合でどのような方法で混ぜ合わせているかというのが分からない。だからまねできない。

究極の特許は物質特許で、例えば根本特殊化学という特殊な蛍光塗料を作っている企業は物質特許を取りました。物質特許の場合には、分子式が同じなら一発で模倣品を閉め出せる。その意味で、絶対的に強い知財というのは物質特許なのですが、機械系は非常にたくさんの特許が必要になる。例えば自動車のタイヤ周りだけで数十の特許があると言われています。それを全部 1 社で確保しない限り、絶対的な守りはできないわけです。最初から絶対的な守りは無理だから、あとはノウハウを重視してまねできないようにしています。

日本の大企業の低迷の原因は？

豊田： 少し観点を変えさせて下さい。細谷さんは大企業の発展力が落ちてきているという議論をされていますが、実は私も、非常に懸念しています。発展モデルを変えていかないといいけないという観点もあるかと思います。細谷さんは、今の少なからぬ大企業の低迷をどうお考えですか。

細谷： 私は中小企業側からの情報で大企業を知ることが多いのですが、大企業は、100 億円の売上を見込めない開発は最初からやるなということに、業種を問わずになっているという話をよく聞きます。

そうするとニッチトップ型企業の平均的な売上高は 30 億円ですから、100 億円よりはるかに低い。だからニッチトップ型企業だったら十分開発する価値のあるような案件であっても、大企業が見捨てて手を付けない分野がいくらでもあるという話を聞きます。

それから、DC-AC コンバータという電圧を変える製品があります。よく人間ドックで使われる、超音波で内臓などを検査する装置の中には電圧を変えるコンバータが 20 ぐらい入っていて、部分部分で電圧を変えていかないといけない。そういう製品があるのですが、そのトップメーカーは埼玉にある小さな企業でベルニクスといい、生産を大企業に発注しています。DC-AC コンバータなど最先端の電源装置を自社で生産すると同時に、電源装置の一部を大企業に発注している。

大企業はローテクの既存製品だけを作っているので研究開発をする余裕がない。だから開発はもっぱらベルニクスに依存するということで、自前の技術開発をしない分だけ、中小企業に頼っているという事例もあります。

大企業では、中央総合研究所がなくなったために、自由な研究ができなくなった。それから、研究開発資金の確保に研究者が非常に苦労した。昔は現場に予算があり、それを使って好きなことができたのですが、どんどん世知辛くなってなくなってくる。その意味で、根を枯らすような行為を日本の大企業はしている。それでは、その上に茎が伸びて葉が茂って、花が咲くのは難しい、と思われます。自分の大事だと思う分野には、それがすぐに花に結びつかなくても投資し続けるという、かつての日本の大企業にあった良さが、失われているのです。

四半期報告など、会計制度の問題もあって、短期の利益の追求に専心せざるをえない。

その結果、すぐに利益に結び付かない、売上に結び付かないことをやろうという姿勢がない。いくら優秀な人材が大企業に入っても、そういう形でしか使われないとしたら意味がないですね。

日本に来た留学生も大企業志向が強くて、みんな大企業に行きたがるのですが、入って 1、2 年経つと、間違っていた、こんなところに来るのではなかった。下積みの仕事をさせられて、これでは数年勤めて、辞めて自国に帰っても何にもならない。

ところがアメリカのシリコンバレーは逆です。シリコンバレーの大学、大学院を卒業した台湾人や中国人、インド人などがシリコンバレーの企業に勤めて、そこでやりがいのある仕事をさせてもらった上に、いろいろな人脈ができる。自国に帰り、台湾の新竹や北京の中関村、インドのバンガロールなどで、自分で起業する。それでシリコンバレーと取引をして成長しているわけです。

豊田： 昔の日本の大企業の発展モデル、終身雇用制やシニアリティがそろそろワークしなくなったのではないかということですか。

細谷： それもありますが、何か大きな市場が安易に転がっているような気持ちでいる頭のセッティングが企業幹部に残っている限り、そういうありもしないものを求めて、新規事業の芽をつぶしているということだと思います。

豊田: 若い人が辞めてしまう一つの理由として、能力主義ではない、シニアリティで昇進、昇給が決まるというところにもあると言ってよろしいですか。

そういう観点から見たときに、より大きな議論としては、最近はやりのメンバーシップ制、ジョブ型へということを標榜している企業があります。日立や NTT もそうなってきました。これは、どうお考えですか。

細谷: それは当然の方向で、そうするしかないと思います。ただ、先ほどのスタートアップ企業への出資の問題とつながるのですが、人材の目利きができない限り、すなわち優秀な人材とそうではない人材を分けて、その優秀な人材に何をさせるかということをやらない限り、給与システムを変えただけではうまくいかない。

IBM はアメリカ企業ですが、昔はハイエラーキカルな組織として有名でした。日本の大企業もいまだにそうです。それに対してシリコンバレーの企業はフラットです。それぞれセクションチーフのすぐ上に社長がいて、セクションが並列で並んでいるという仕組みになっています。それで社長が即断、即決で、経営判断していく。

日本の大企業はいまだにハイエラーキカルですから、末端から何かプロジェクトを立ち上げようと思ったら、大変時間とエネルギーがかかる。

ただ単純にジョブ型というように給与システムを変えるだけでは駄目で、大企業組織そのものを変えていかないといけない。

私は分社化が必要だと思うのです。戦前の財閥は分野ごとにどんどん分社していったのですが、今は逆方向にいつている。かつての上場子会社を買い取って上場廃止にして、ただでさえ大きすぎるのに、さらに大きくなっているわけです。

別会社にして、裁量で伸びるところを伸ばしていったほうがずっといいわけです。

現在の製造業の主流、水平分業に食い込むには？

豊田: 意思決定の速さを考えれば、大きくなることがベストではない。むしろ分社化をしてでも、スピードのある決断ができる組織を持つということですね。そのように意思決定メカニズムを変えていかないと、日本は発展しないということですね。

先ほど、GNT のメリットとして、一種の市場支配力、差別化があつて、収益性が高いというお話がありました。今まで垂直統合的な仕組みだったものが、だんだん水平分業になってきていて、自社で全部作ってしまうのではなく、むしろどこかに任せる、どこかに委託するような形になってきています。

GNT 企業も、場合によっては普通の中小企業も、水平分業にうまく入っていければ、利益率の高い市場に入っていけると考えていいですね。

細谷: 量産になると途端にリスクが増しますから、そのリスクを取らずにアイデアだけで大きな価値を取ることもあり得ます。スマイルカーブと言われるカーブの真ん中の利益率の低いところは外にアウトソースして、そこは鴻海などの EMS (Electronic Manufacturing Service) に任せる。

EMS もそれでいいのです。薄利であっても、ものすごく量が出れば巨額の投資も回収できます

から、お互いにウィンウィンの関係にあるのです。

豊田: 大衆化してしまった分野は、例えば中国に売ってしまい新しい分野を先取りする。そしてイノベーション力で差別化して大きなシェアを持っていることができれば、それに越したことはない。

細谷: それしか日本のものづくり企業の生き残る道がないのではないのでしょうか。

量を作るのは、他の国の他の企業に任せてしまわないといけないと思うのです。自動車はすり合わせ技術が非常に重要な分野なので今のところは残っていますが、電気自動車になったらどうなるか分らないです。電気自動車になったら、バッテリーなどで生き残るしかないのです。

豊田: イノベーション力でそういうところを取っていけるかですね。

水平分業の時代はリスクもあるけれども、そういう意味でのチャンスもあると考えたらいいですか。

細谷: おっしゃるとおりで、むしろ日本のものづくりがこれから生き残る道は、世界中からニーズを取ってくるのが日本のものづくりだと思います。

豊田: 本当はグローバルに活躍する元締めのような企業が出てくるといいのですが、日本の場合には水平分業に入っていくほうが中心のようですね。

細谷: 期待もそこにきてしまっていて、ベルギーの IMEC など、もはや日本の半導体メーカーそのものには関心を持っていない。むしろ、その半導体メーカーを支える半導体製造装置や素材メーカーに、ぜひアライアンスをやりましょうと言ってきています。

豊田: 今、日本に半導体工場の投資を多く持ってきていることは、細谷さんは比較的シニカルにご覧になっていますか。

細谷: そうですね。やはり、それは一時的なものなのではないかと思います。確かにこれだけ 20 年間も物価が安定していて賃金も上がらなかったら、賃金水準は下がりますよね。

もう一つは円安で、賃金水準が低くなっています。だからといって半導体はまだしも、それ以外の分野も含めて国内回帰や外国企業の製造業投資が増えるとは考えにくいと思っています。

現在、日本の中小企業が抱える重要課題は？

豊田: 今、日本の中小企業が抱えている大きな問題点はいかがでしょうか。課題として乗り越えていくべきだということを最後に言っていただくと、どういうことでしょうか。

細谷: 私はよく学生や講演を聞きに来た人に、中小企業のものづくりは 3 種類あるという説明を

しています。一つがニッチトップ型企业ですが、もう一つはサプライチェーン型企业です。これは昔の下請け企业で、自動車部品などの量産をしていて、薄利多売、売上高が大きく従業員数も多い。

それからもう一つが、シングルプロセッシング型企业です。これは大田区や東大阪にある、金属加工、メタルプロセッシングの一工程だけをやっている零細な企业です。例えば製作加工や鍛造、プレス、あるいはメッキでも硬質クロムメッキだけをやっているなど、そういう企业が大田区のような所にたくさん集まっていて、試作を頼むと、加工業者がお互いに仕事を回す。それで試作品が生まれてくるという特異な集積を形成していたのですが、大田区は今、廃業が非常な勢いで進んでいます。90年代の初めが企业数のトップだったのですが、今は25%以下に落ちて、4分の3以上がなくなってしまうのです。残っている企业は規模を拡大して、そのまま同じビジネスモデルを続けている企业もあります。また中には、この先の見通しが暗いので自社製品をぜひ持ちたいと、ニッチトップ型企业への転換を目指している企业がある。

サプライチェーン型企业は、今や大企业に言われるまでもなく海外に出て行って海外で量産をしています。だけど国内で2代目、3代目と跡を継いでいる後継者がいる場合は、日本国内で何か付加価値の高いものを作り出す、そういう新しいものづくりをやりたいという意欲のある人が多い。これもニッチトップ型企业を目指しているわけです。

だから3種類あるものづくり中小企業の、サプライチェーン型は外に行き、シングルプロセッシング型は廃業し、残るのはニッチトップ型です。そのニッチトップ型企业を目指している、心ある、やる気と能力のある企业がたくさんある。それを経産省は第二創業と呼んで、1990年代後半からずっと支援してきています。

ところが一向に成功例が出てこない。試作品を作るのですが、こういうものだったら自分の技術で作れるというものを作るので、全然市場ニーズを押さえていない。試作品は作ったけれども、全然売れない。

中小企業庁が毎年アンケート調査をやっていて、どんな施策が一番ニーズがあるかという、販路開拓なのです。製品を開発しても売れないというのが今のものづくり中小企業の問題なので、そこを何とかしてあげる。ニッチトップ型企业をできればGNT企业に伸ばしてあげることが大事です。

そのための具体的な手段は、私は露出度を高めるしかないと思います。海外の見本市、展示会にどんどん出展させる。試作品があるのなら、それを展示させる。もちろん売れない製品はたくさんあると思います。でも千に三つぐらいは売れると思うのです。現に今のGNT企业は、日本国内で大企業が全く相手にしてくれなくて、国内で売れずに困って海外の見本市に打って出た。そちらが先に売れて、それから国内も売れるようになったという例が非常に多いのです。

それを考えれば、国や地方公共団体がサポートして、海外の見本市や展示会に日本のものづくり中小企業の製品を沢山出してやる。とにかく最初からグローバルを目指して製品を作り、グローバルに販路を開拓していく。そういうことを当たり前だと思わないと、日本の中小企業の発展は難しいと思います。

規模を拡大しようと焦って、大投資で工場を作ってつぶれてしまったという中小企業が日本にいくつもあるのです。そういうリスクなことをやるよりは、もう少し地道なことをやる。製品力を高めて、製品力を通じて独占力を得て、その独占力によって高い利益率を得る方が大事です。

豊田: 起業の規模を問わず、イノベーション力があって、しっかりとした差別化で勝負できる企業が出てくれば結構なことですね。

細谷: 少しはあると思います。例えば、立川のメトロールは、マシニングセンタの位置決めスイッチを作っている会社です。ホンハイは、アメリカのスマートフォン会社に頼んで、厚さ 1cm くらいアルミ板からマシニングセンタで直接削ってスマートフォンのケースを作らせてもらいました。ホンハイは、中国の工場に 200 台、300 台のマシニングセンターを並べて、24 時間体制で生産していました。これが、米国のスマートフォン企業とホンハイの史上初の Win-Win の関係だった。当時、米国企業は、このマシニングセンターの位置決めスイッチを作るためにメトロール社を指名しました。

豊田: そのぐらいになっていくと、結果的には規模も大きくなる。中小企業、大企業という規模の問題ではなく、発想、戦略の問題だということですね。

細谷: 大きくなれば逆に生産性が下がるということを考慮しないといけません。

余計な部分をたくさん抱えないで、選択と集中です。日本の大手企業は、選択と集中を将来性ではなく、現状、ある程度の売上が立っている分野を残して、それ以外を排除してしまった。だから成長の芽がなくなってしまったのです。

豊田: 日本の中小企業は、GNT を目指し、規模よりは高い利益率を目指す。そこが重要ですね。有難うございました。

(注) 「グローバルニッチトップ」の商標は、化学品、加工機械、電気機器などの 11 の分類において日東電工株式会社が商標権を保有しています。

(了)