

グローバルニッチトップ企業100選 表彰企業の分析

経済産業省製造産業局

グローバルニッチトップ(GNT)企業100選

- ◆ 経済産業省では、平成25年度、GNT企業100選を実施。
- ◆ 公募により281社から100社(大企業の事業部門を6つ、中堅企業25社、中小企業69社)選定。
- ◆ GNT企業の特徴は、世界的な寡占力があることから、①国内拠点を中心に生産する、②国内の雇用を維持又は拡大しながら海外展開を進める、という結果が得られている。

選定要件(企業規模別)

- ・大企業 …… 世界市場の規模が100~1000億円程度であって、20%以上の世界シェアを保有。
- ・中堅企業 …… 10%以上の世界シェアを保有。
※中堅企業:大企業のうち売上高が1000億円以下。
- ・中小企業者 …… 10%以上の世界シェアを保有。

重視したポイント

- ・シェアだけでなく、利益も確保していること。
- ・特定のサプライチェーンに依存せず、より多くの企業、より多くの国に供給していること。
- ・グローバルニッチトップ 製品を増やしていること。
- ・シェアの 持続性があること。

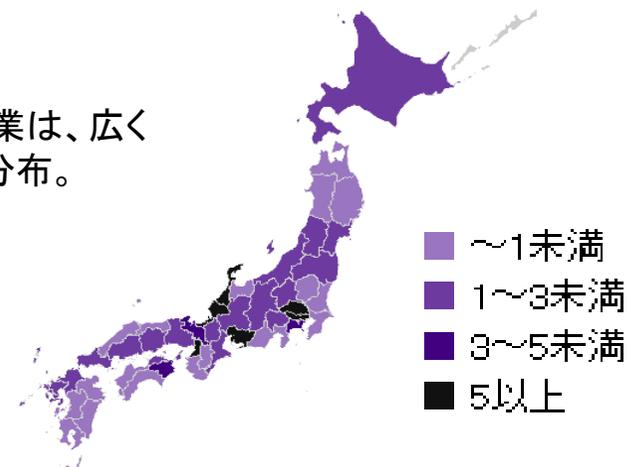
選定結果

分野	大企業	中堅企業	中小企業
機械・加工	2(7)	8(20)	42(108)
素材・化学	1(5)	10(19)	9(25)
電気・電子	1(2)	4(9)	10(31)
消費財・その他	2(2)	3(4)	8(28)

数字は選定企業数。()の数字は応募企業数。
※この他、GNTに準じる企業(ネクストGNT)として、7社を選定。

地理的な分布

- ・GNT企業は、広く全国に分布。



(参考)GNT100選の選定の流れ

- ◆ 経済産業省HP上で、公募を実施。281件の応募あり。
- ◆ 次に、定量評価項目に書き込まれた数値を点数化し、スクリーニングを実施。委員は、スクリーニング結果を踏まえて、定性評価を行いつつ順位の入替えのための二次審査を実施。
- ◆ 大臣への説明等を経て、2014年3月に発表・表彰式を開催。

2013年10月

公募



2013年10~11月

定量評価項目による
スクリーニング



2013年11~12月

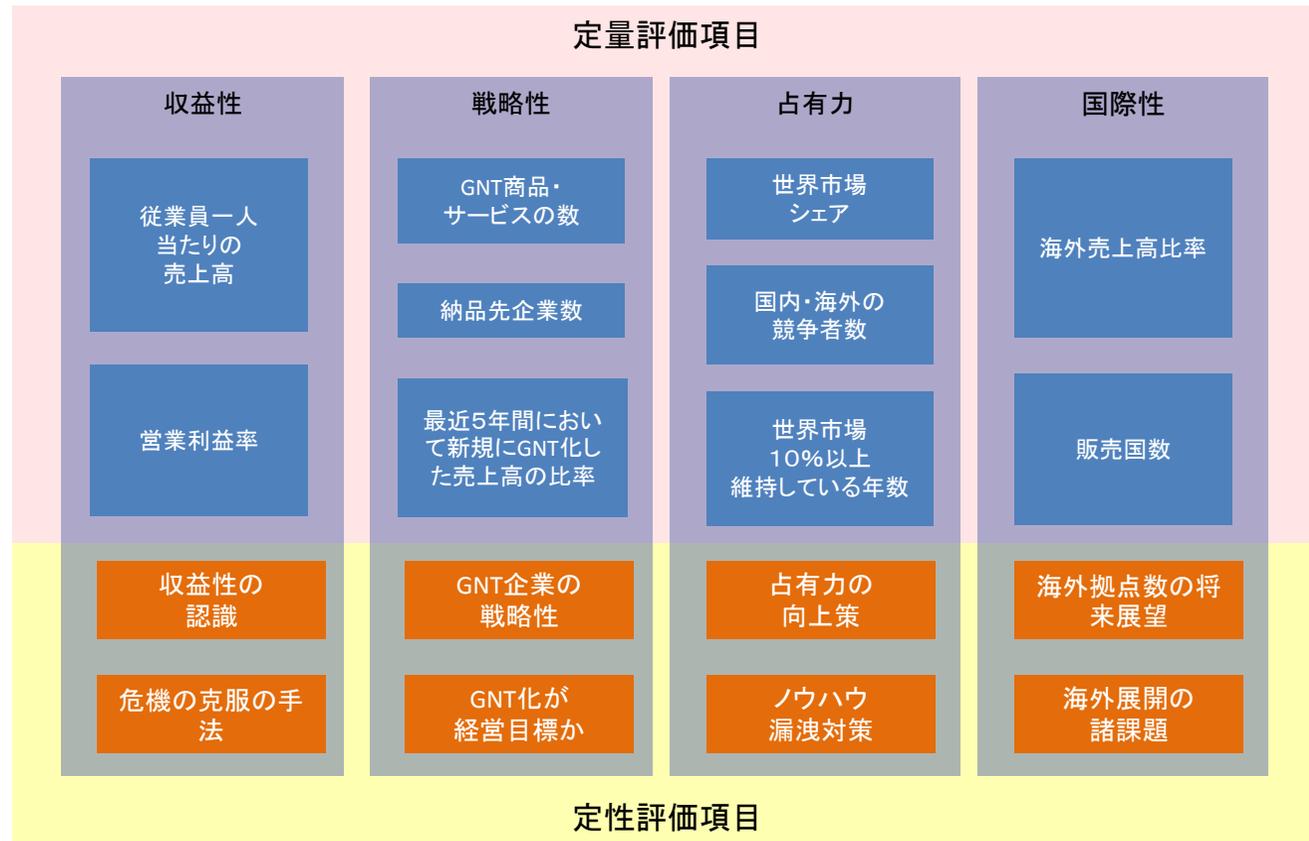
審査委員による
二次審査

審査委員は順位の入替えのために定量評価、定性評価の双方を評価。



2014年3月

発表・表彰式



(参考)GNT100選の選定評価委員会

(注: 沼上委員長を除き、五十音順。)

沼上 幹 (評価委員長)

(国立大学法人一橋大学商学部・大学院商学研究科教授、前商学部長・商学研究科長)

安達 俊久

(一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会 会長／伊藤忠テクノロジーベンチャーズ株式会社 代表取締役社長)

菊地 慶幸

(株式会社商工組合中央金庫 取締役 常務執行役員)

古宮 正章

(株式会社日本政策投資銀行 取締役 常務執行役員)

柴田 孝

(国立大学法人山形大学教授、元NECパーソナルプロダクツ株式会社 執行役員)

戸堂 康之

(国立大学法人東京大学 新領域創成科学研究科 国際協力学専攻 教授・専攻長)

中湊 晃

(三井物産株式会社 執行役員、株式会社三井物産戦略研究所 代表取締役社長)

浜野 京

(独立行政法人日本貿易振興機構 理事)

新たな輸出の担い手としてのGNT企業

- ◆ グローバル・ニッチトップ企業は、特定の製品分野でトップクラスの世界シェアを確保し、高い収益力を確保。
- ◆ グローバル・ニッチトップ企業は、国内生産と輸出を基本としながら海外展開する傾向。我が国の新たな輸出の担い手として継続的に育成・支援することが重要。

【グローバル・ニッチトップ企業の特徴】

【特定分野で高い世界シェア】

- 市場規模が数億～1,000億円程度の特定の製品市場において、平均59.6%の世界シェアを獲得。
- 国内・海外での競合者が少ない
- 世界シェア(10%以上)を維持している期間は平均19.9年。

【収益性】

- 売上高営業利益率は平均10.7%。製造業全体平均(2.9%)と比較して高い収益性。
- 従業員一人当たりの売上高は平均38.3百万円。
- 100選のうち中堅・中小の海外売上高合計7,000億円。

【戦略性】

- 顧客との共同開発でニーズ情報を囲い込み。
- 常に新たなニッチトップ製品の研究・開発に注力。
- 特定の取引先に依存しない。
- 特許、企業秘密などの知的財産を戦略的に活用。

【国際性】

- 海外売上比率は平均45.1%。
- 国内製造を基本としつつ、積極的に海外に展開。販売先国数は平均38.3か国。
- 海外展開に際して自社販売網の構築を重視。

<明石合銅(石川県白山市)>

パワーショベル用シリンダブロック

取引先の大建機メーカーとの共同研究を通じて、鉄系材料に銅合金を溶着接合させた複合材の開発に成功。

高速、高圧に対応したシリンダブロックの供給という顧客ニーズを充足し、パワーショベルの基幹部品として5割以上の世界シェアを獲得。



<ヤナギヤ(山口県宇部市)>

カニカマ製造装置

蒲鉾屋から製造業に転業し、蒲鉾製造の機械化、カニカマの自動製造装置など新たな製品の研究・開発に注力。水産練り製品のヒット商品である「カニカマ」の製造装置で世界シェア7割。よりリアルな食感のカニカマを追求し、「本物以上」といわれるまでに進化。



<向陽技研(大阪府堺市)>

座椅子・ソファー用ラチェットギア

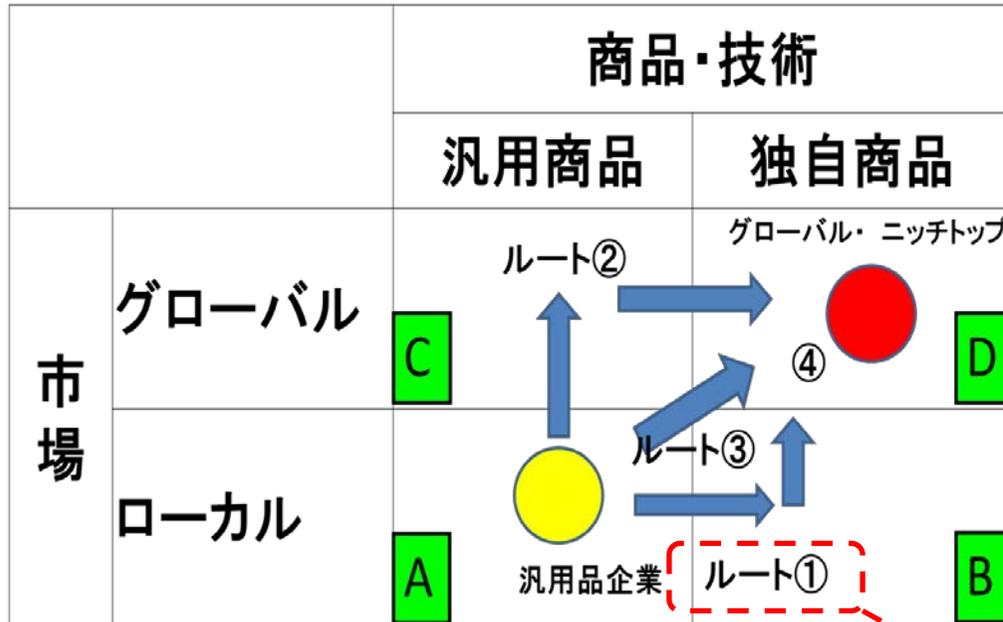
座椅子・ソファーの背もたれ等の角度を自由に調節できるラチェットギアを製造し、世界シェア3割。自社のコア技術で国際特許を取得、海外の模倣品による特許権侵害に対しては徹底的に対抗。



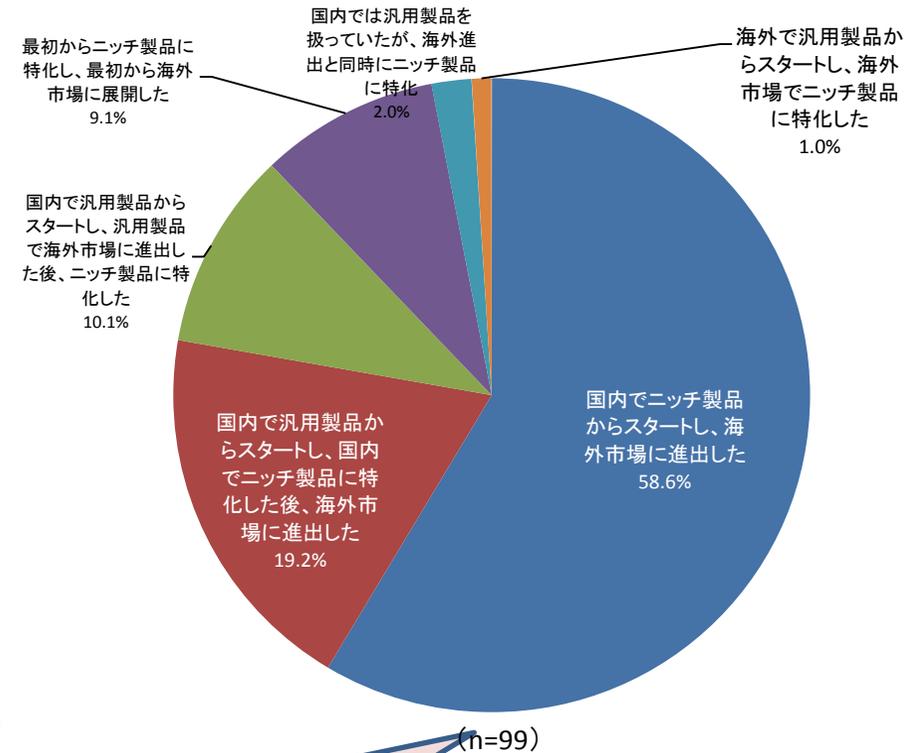
100選企業がGNT企業となった経路

- ◆ 100選企業がグローバルニッチトップとなった経路は、以下のケースが大多数。
 - ⇒ 国内で汎用品を製造
 - ⇒ 国内でニッチ製品に特化
 - ⇒ 海外に進出し、グローバルニッチトップ化

GNT企業の国際化への経路モデル



100選企業がGNTとなった経路



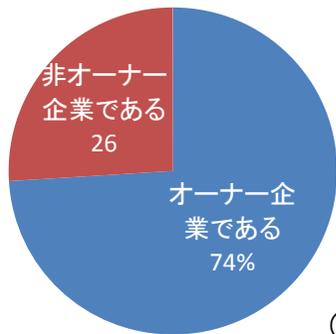
出所：難波・福谷・鈴木（2013）『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂より作成

ルート①を通してGNTとなった企業が大多数。

GNT企業の経営者

- ◆ GNT100選企業のうち、オーナー企業が7割を占める。また、創業者から親族への世代交代が進行している。
- ◆ 創業の経緯として、製造業に属する企業(大企業・中小企業)への勤務経験を経て創業したケースが約4割となっている。

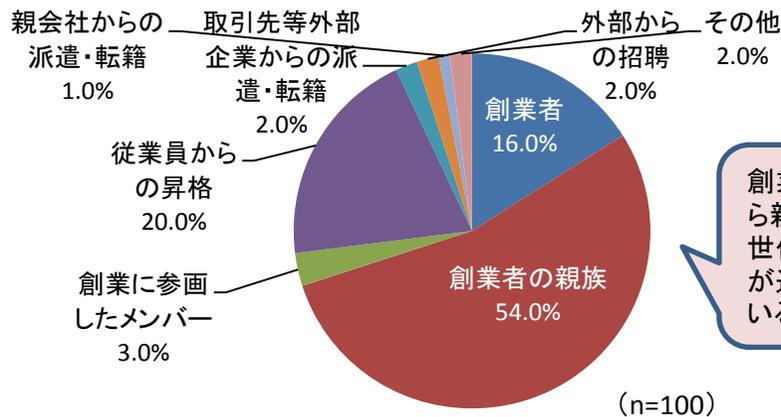
会社の所有形態



(n=100)

100選のうち
オーナー企業が7割を占める。

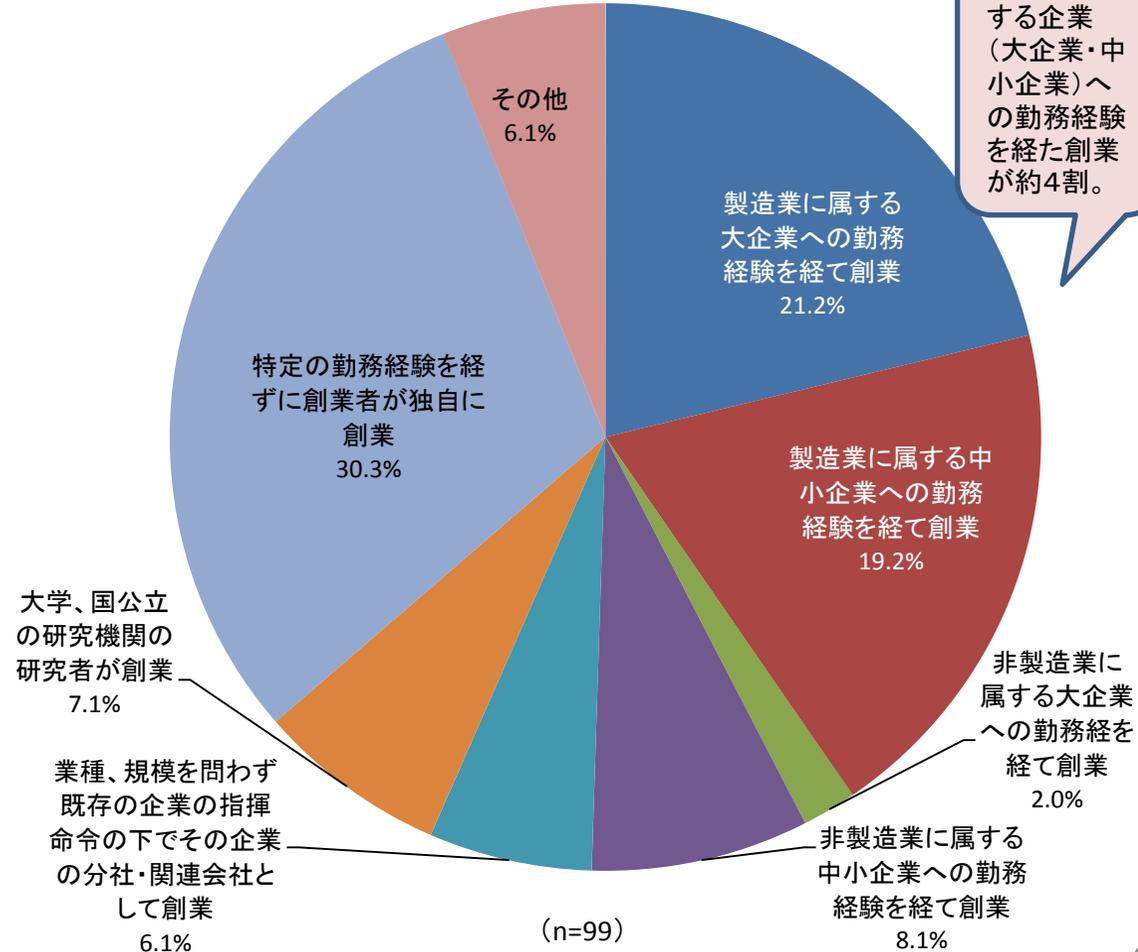
現在の経営者



(n=100)

創業者から親族に世代交代が進んでいる

創業の経緯



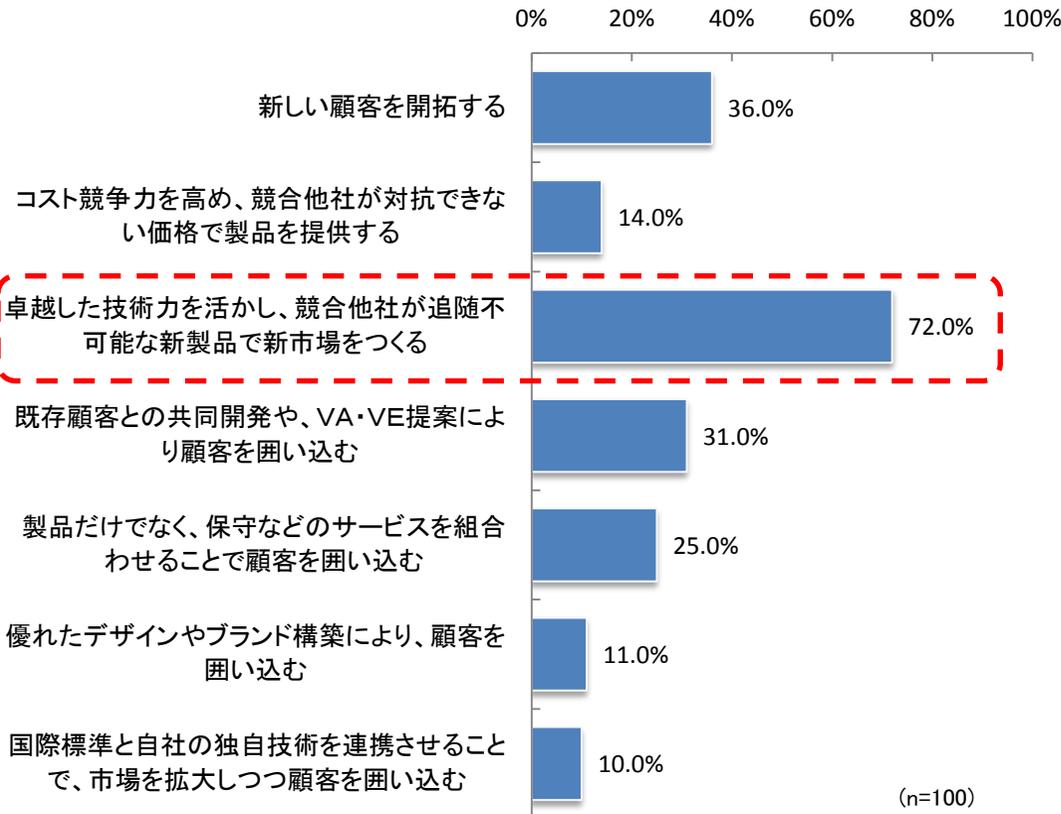
(n=99)

製造業に属する企業(大企業・中小企業)への勤務経験を経て創業が約4割。

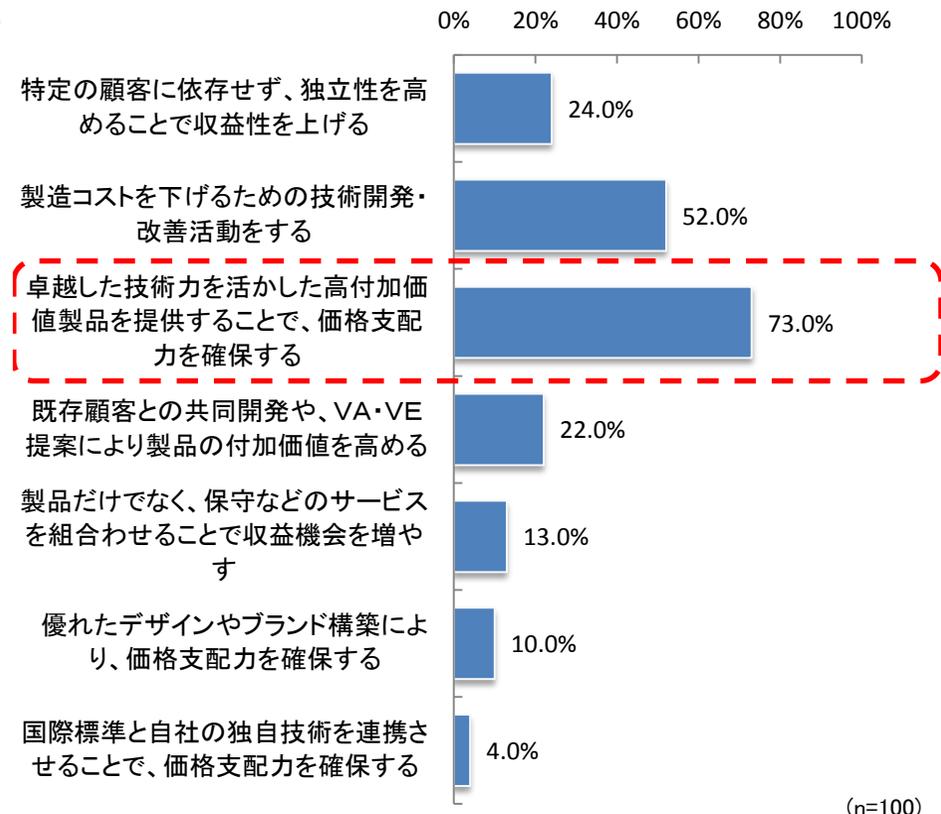
GNT企業の経営哲学

- ◆ 特定の分野における「市場シェア」と「利益率」を高めるために、「技術力を基礎としつつ、**競合他社が追随不可能な新製品を作ること**」と「技術力を基礎とした**高付加価値製品を提供すること**」が重要と認識。

「市場シェア」を高めるための取組(複数選択)



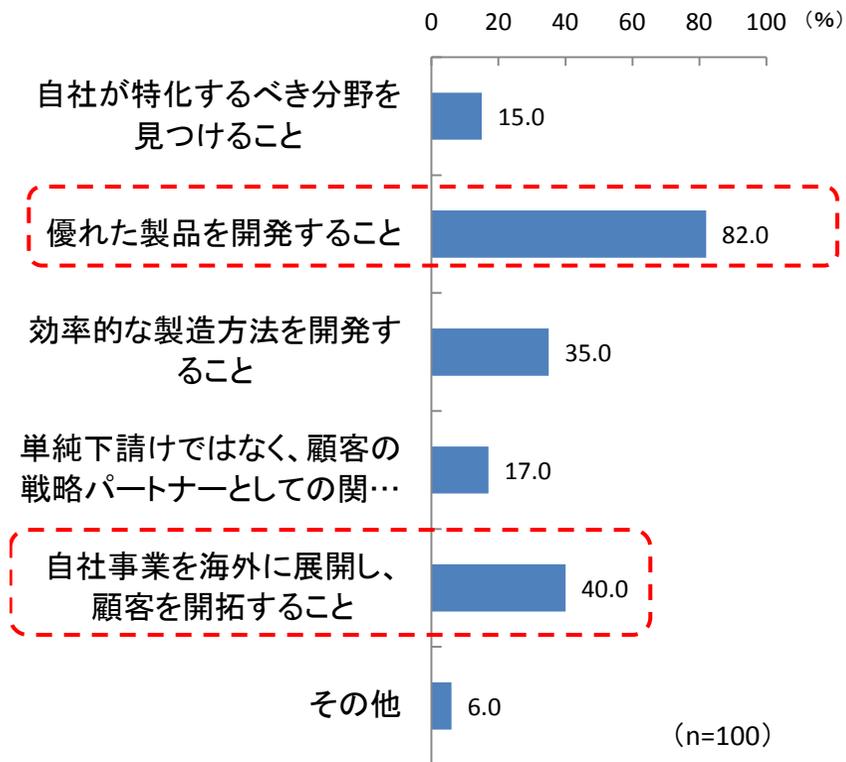
「利益率」を高めるための取組(複数選択)



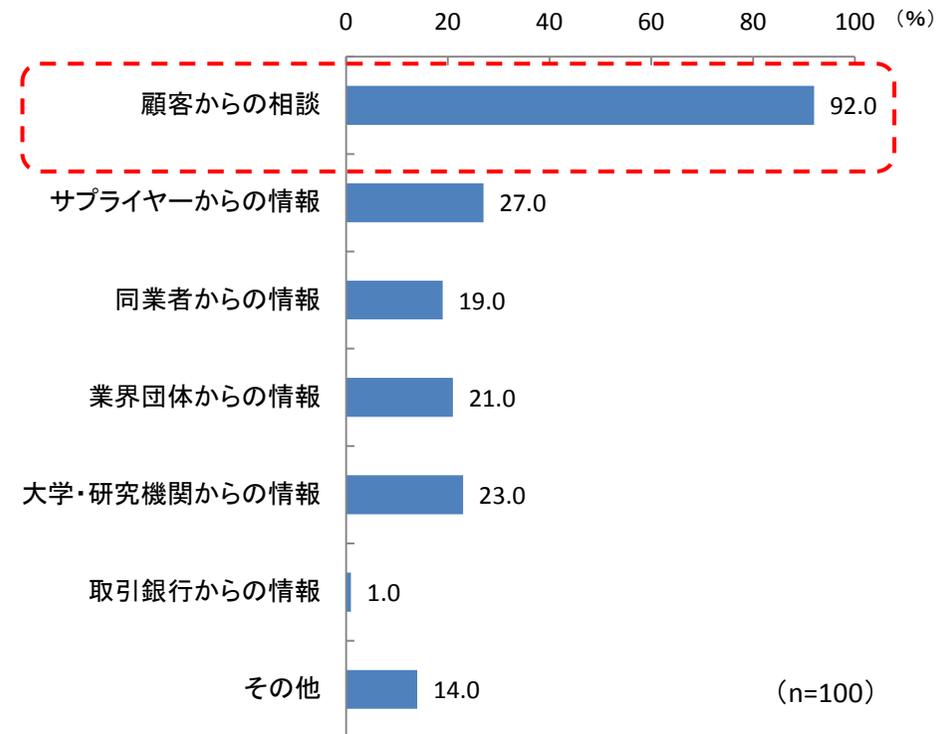
GNT企業となる過程で苦労した点とニーズ情報の収集方法

- ◆ GNT企業となる過程で苦労した点としては、「優れた製品を開発すること」を挙げる企業が最も多く、「自社事業を海外に展開し、顧客を開拓すること」が次に多くなっている。
- ◆ ニッチ分野で強みを持つために重視する情報収集経路として、「顧客からの相談」を挙げる企業が最も多い。

GNT企業となる過程で苦労したこと(複数選択※注)



ニッチ分野で強みを持つために重視する情報収集経路(複数選択)

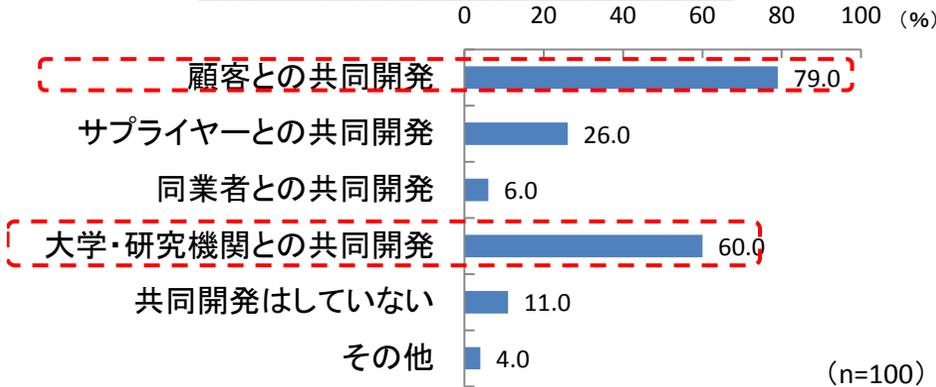


※注: 重要と思われるものを2つまで選択、以下同じ。

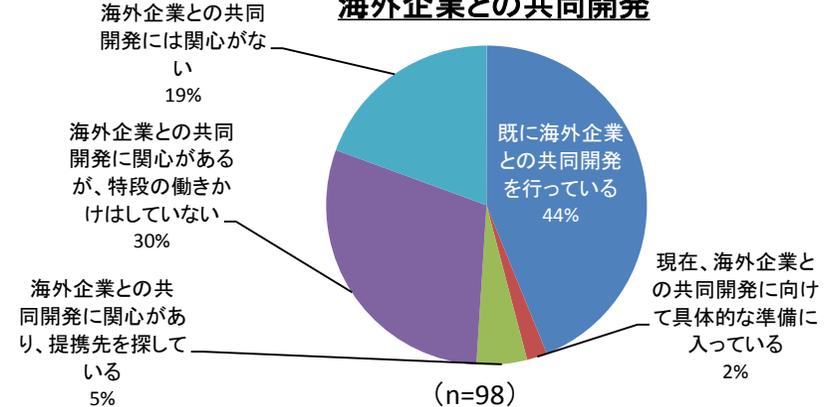
GNT企業の研究開発ポリシー

- ◆ GNT企業は、約8割の企業が「顧客との共同開発」を行っているほか、「大学・研究機関との共同開発」を行っている割合も6割あるなど、外部との共同研究を積極的に行っている。
- ◆ また、「海外企業との共同開発」にも関心が高く、主な共同研究の相手先として欧州や北米の企業をパートナーとして想定している。
- ◆ こうしたパートナーとの共同研究を下支えするためには、「日本の大学・国研・公設試が海外のニーズをよく認識し」、GNT企業・NT企業を支援することが重要と言える。
- ◆ また、GNT企業・NT企業が、「適切な研究者とマッチングができるシステム」の構築が必要ではないか。

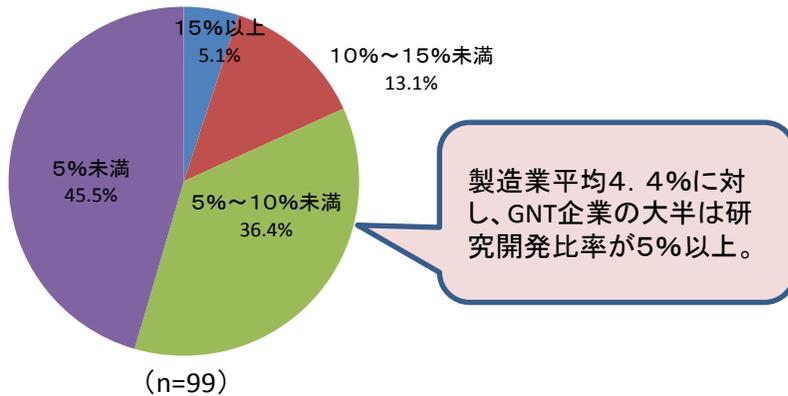
外部との共同開発実施状況(複数選択)



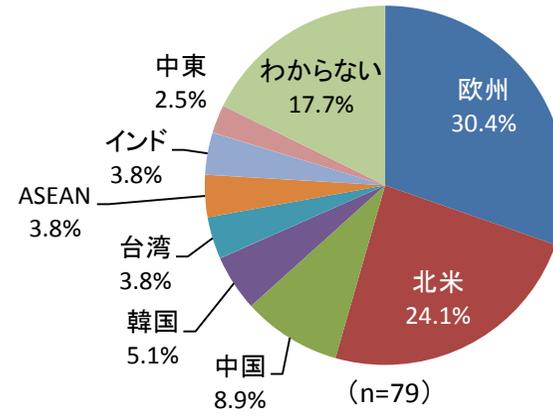
海外企業との共同開発



売上高対研究開発費比率

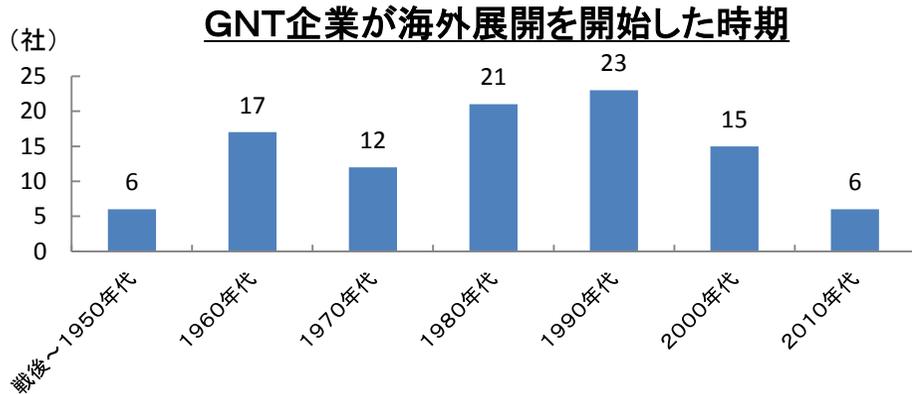


共同開発を実施/想定する海外企業の所在地域

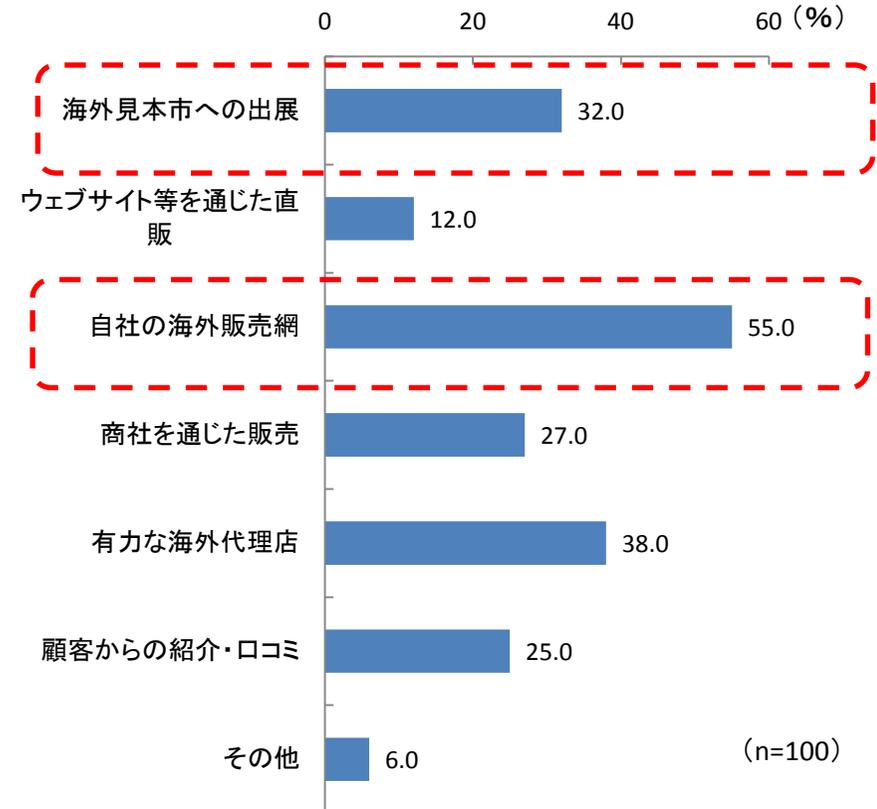


GNT企業の海外展開（販売面①）

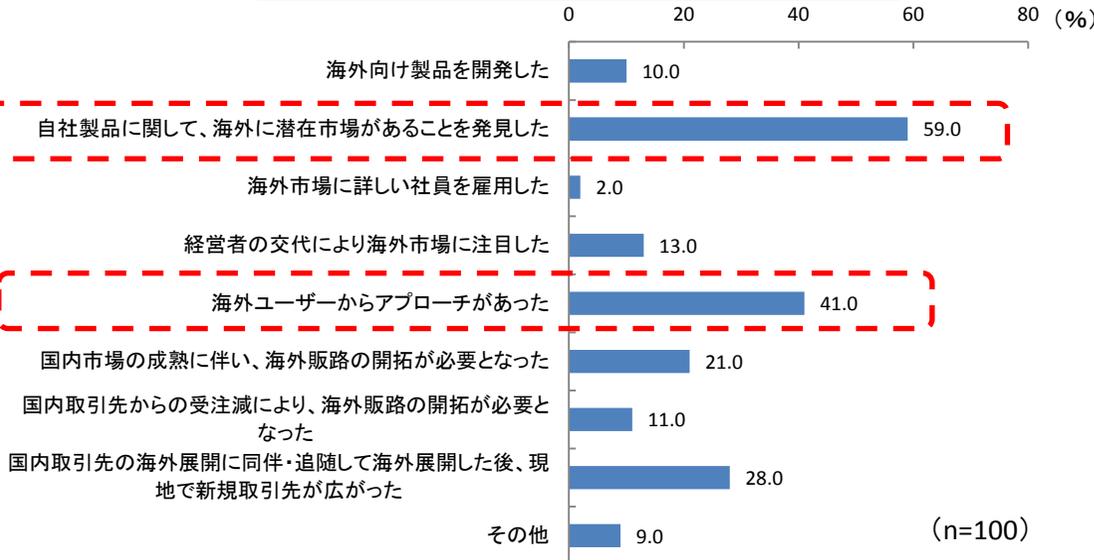
- ◆ GNT企業は、80年代から90年代にかけて海外展開を開始した企業が多い。
- ◆ 海外展開した主なきっかけは「**海外潜在需要の発見**」であるほか、GNT企業の優れた製品・技術を背景に**海外ユーザーからアプローチ**が来たことを挙げる割合も多い。
- ◆ NT企業には、こうした**きっかけが不足**しているものと考えられる。



海外市場の開拓で重視する事項(複数選択)



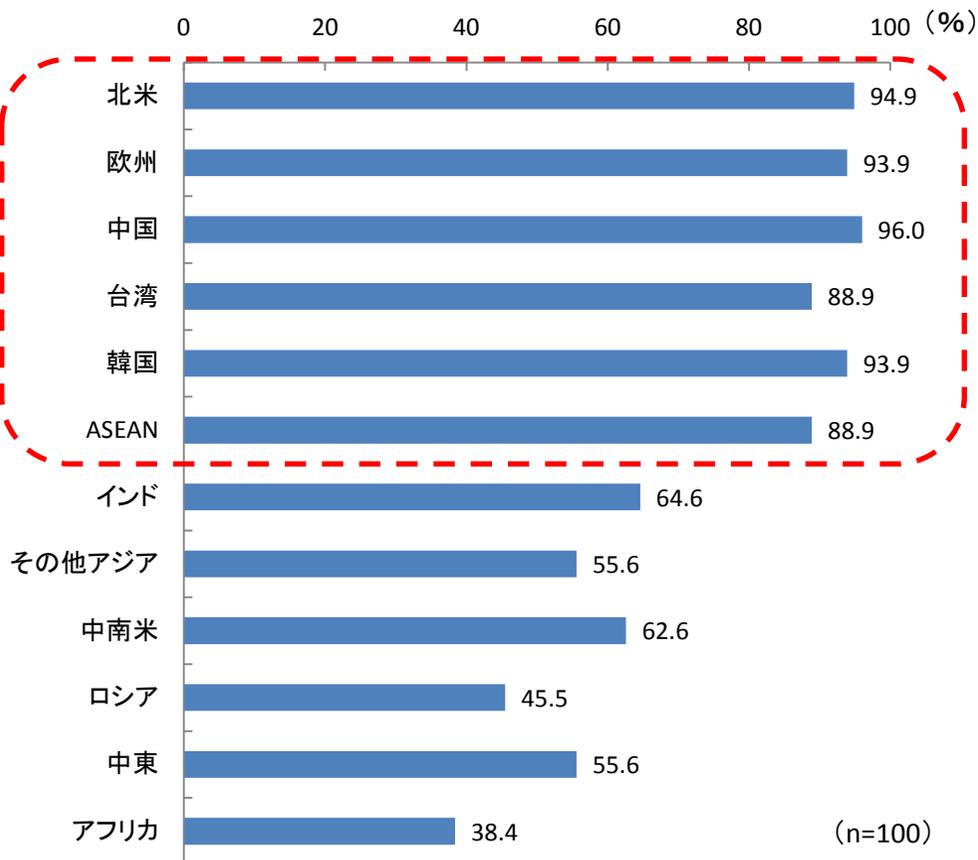
海外市場に展開したきっかけ(複数選択)



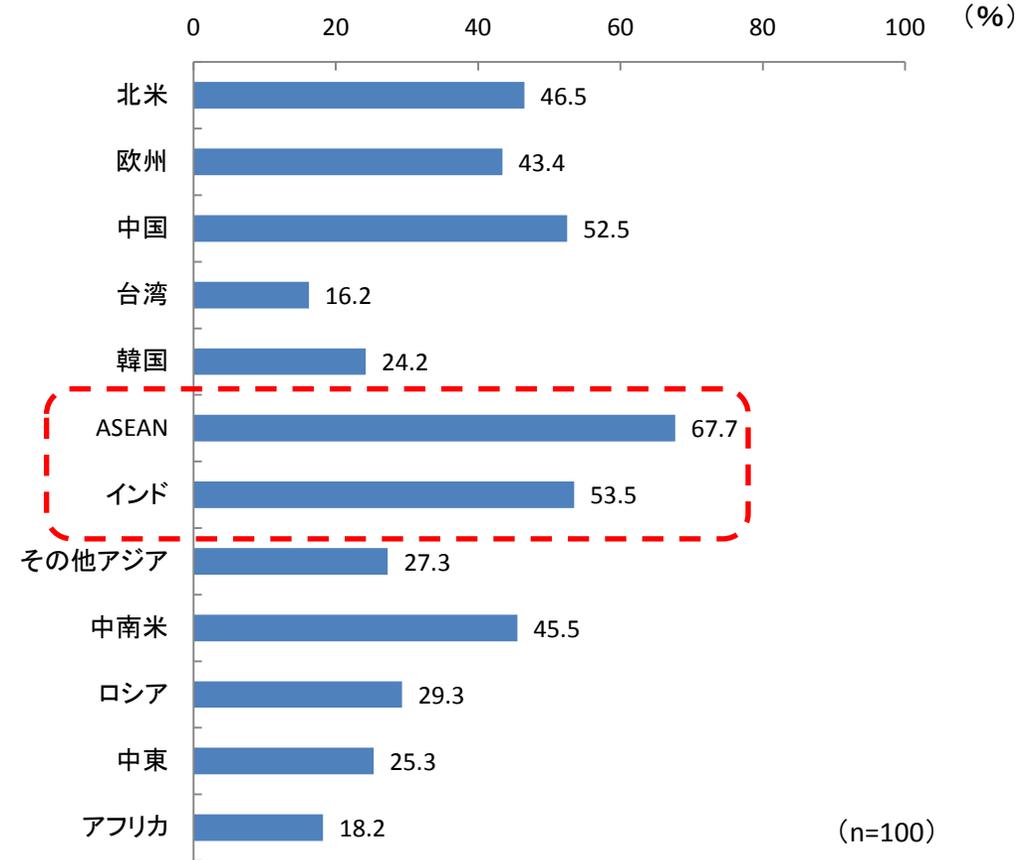
GNT企業の海外展開（販売面②）

- ◆ 製品を現時点で販売している国・地域は、北米、欧州の先進国や、中国、韓国、ASEANが高い比率。インド、その他アジア、中東にも半数以上の企業が製品を販売。
- ◆ 今後の有望市場としては、ASEAN、インドに高い関心。

製品を販売している国・地域



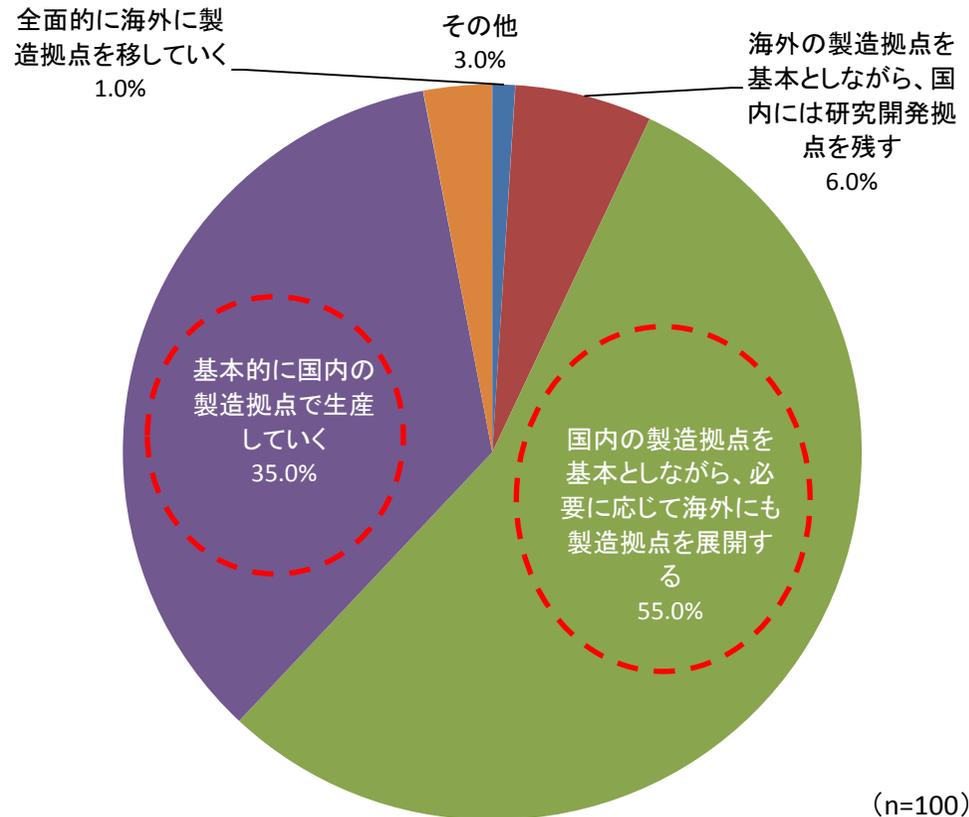
今後有望な市場として関心を持っている市場



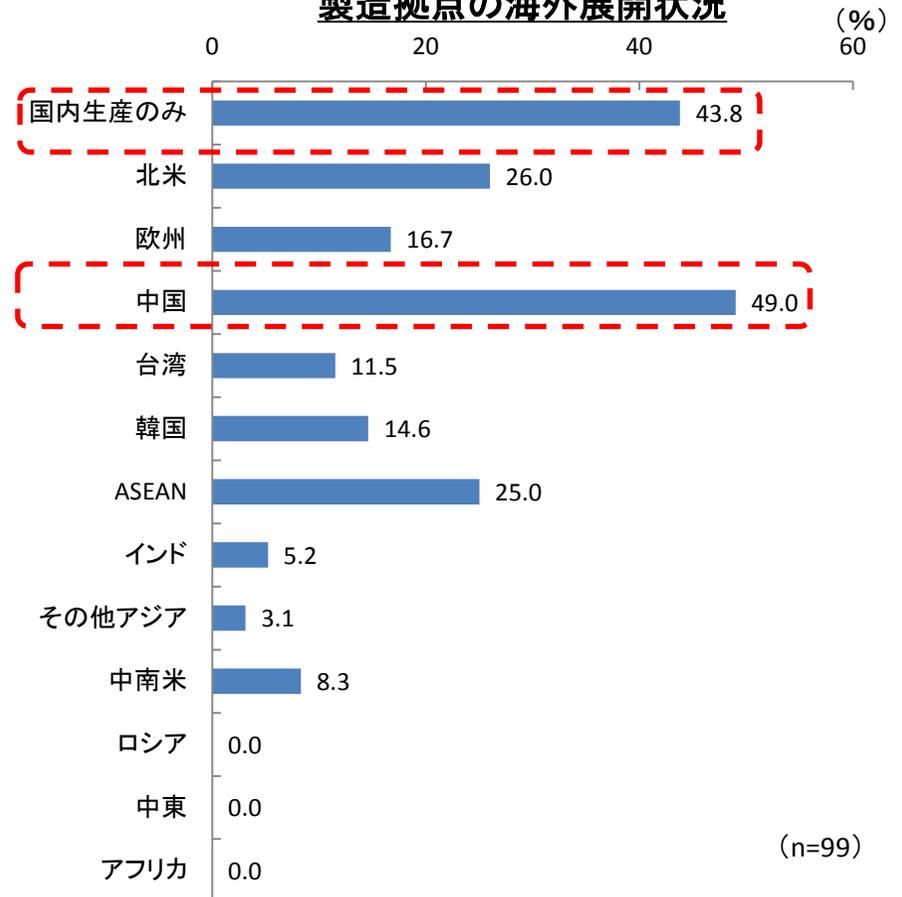
GNT企業の海外展開（生産面）

- ◆ 今後の製造拠点の在り方として、「国内の製造拠点を基本としながら、必要に応じて海外にも製造拠点を展開する」企業が55%、「基本的に国内の製造拠点で生産していく」企業が35%を占める。
- ◆ こうしたGNT企業のうち、国内生産のみ（製品は国内から輸出）の企業が43.8%存在。海外に生産拠点としては、中国に製造拠点を置く割合が最多となっている。

今後の製造拠点の在り方



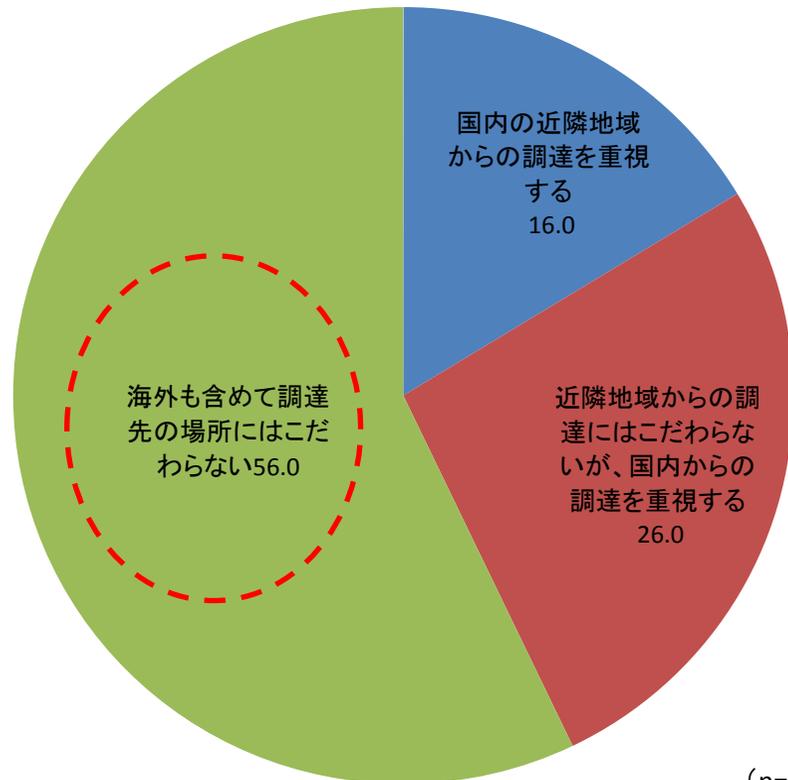
製造拠点の海外展開状況



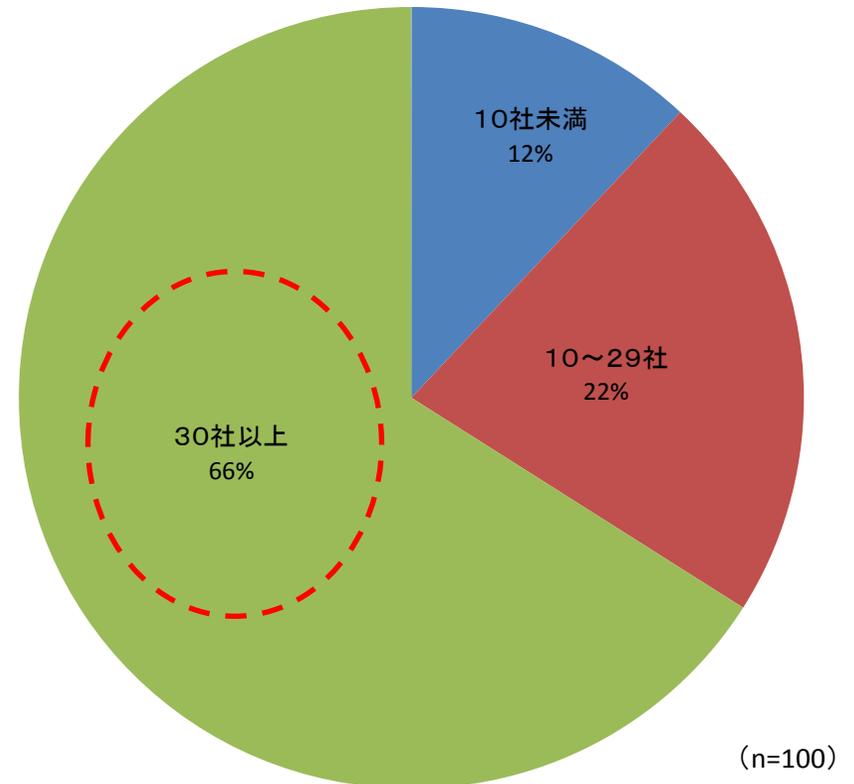
GNT企業の海外展開（調達面）

- ◆ 調達に関する方針として、「海外も含めて調達先の場所にはこだわらない」との回答が最も多い。調達先に関しても、グローバルな観点から最適な調達先を選択する傾向。
- ◆ 一方、「国内サプライヤーの数は、「30社以上」と回答する企業が66%と最も多い。積極的な海外販売を行いながら、サプライヤーを育て国内の裾野産業を支える役割を果たしていると思われる。

調達に関する方針



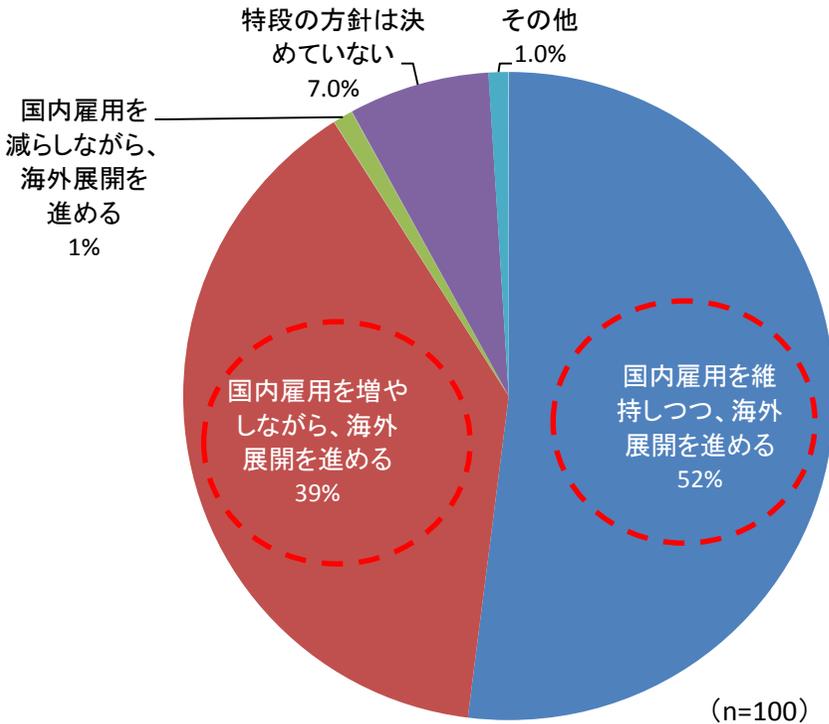
国内サプライヤーの数



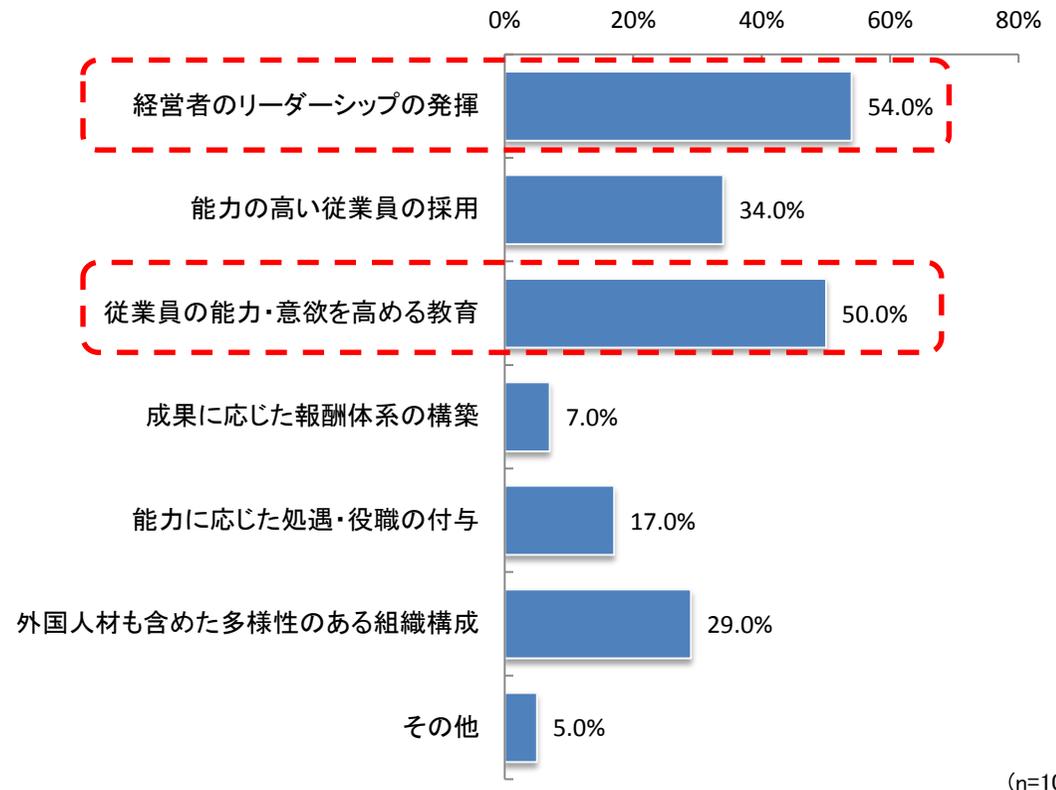
GNT企業の海外展開（人材面）

- ◆ 海外展開に伴う国内の雇用方針として、52%の企業が「国内雇用を維持」、39%の企業が「国内雇用を増やす」との意向。
- ◆ GNT企業は、世界市場での成功のため「経営者のリーダーシップ」と「従業員の能力・意欲を高める教育」を特に重視。

海外展開に伴う国内の雇用方針



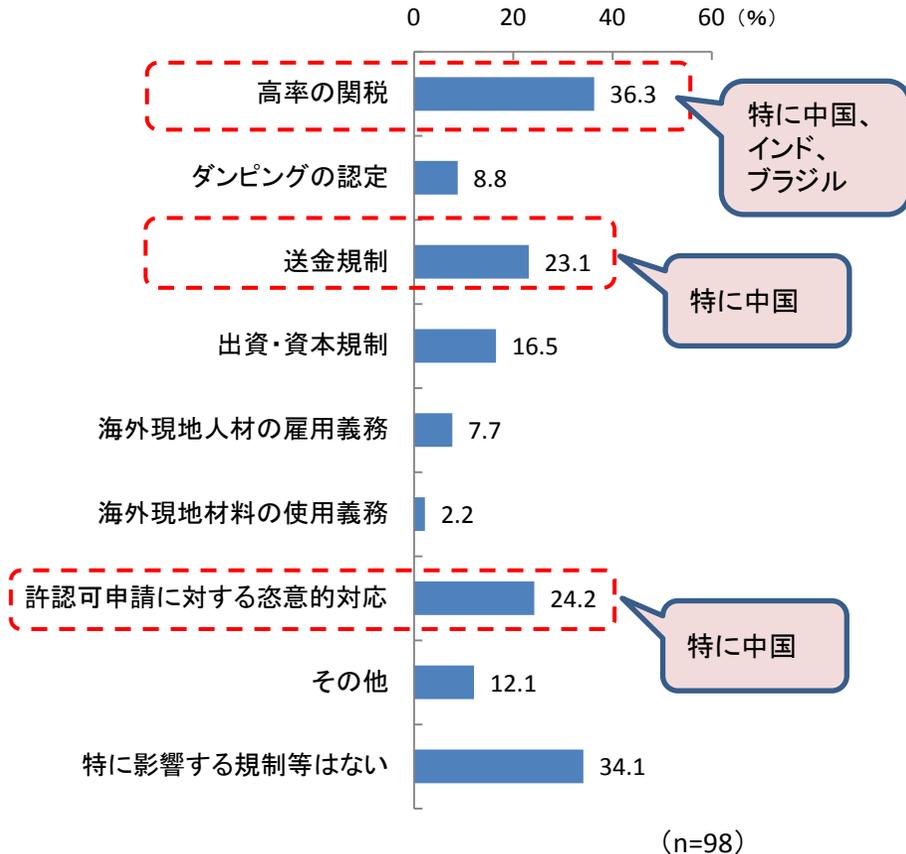
世界市場での成功のために重視する事項（複数選択）



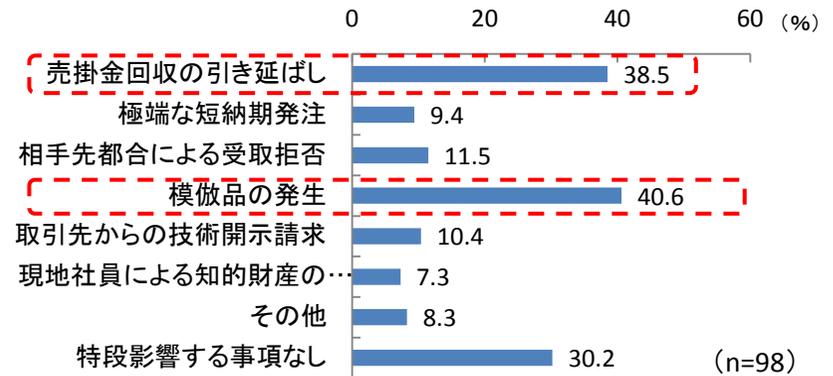
GNT企業の海外展開（規制対応）

- ◆ 輸出や海外展開に関して影響の大きい海外政府の規制等として、「高率の関税」、「許認可申請に対する恣意的対応」、「送金規制」による影響が大きい。
- ◆ 海外現地の商習慣等で影響が大きいものとしては、「模倣品の発生」や「売掛金回収の引延ばし」を挙げる割合が高い。
- ◆ 海外の規制の策定・変更情報の収集経路としては、「顧客から情報を得る」ケースが多い。

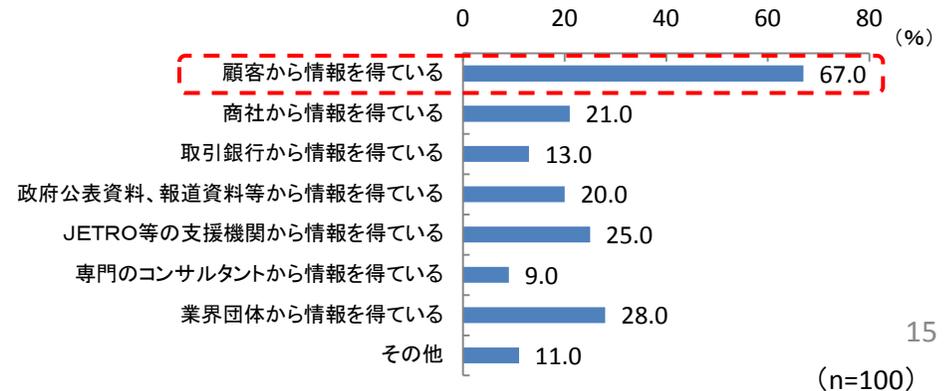
影響の大きい海外政府の規制等（複数選択）



影響の大きい海外現地の商習慣等（複数選択）



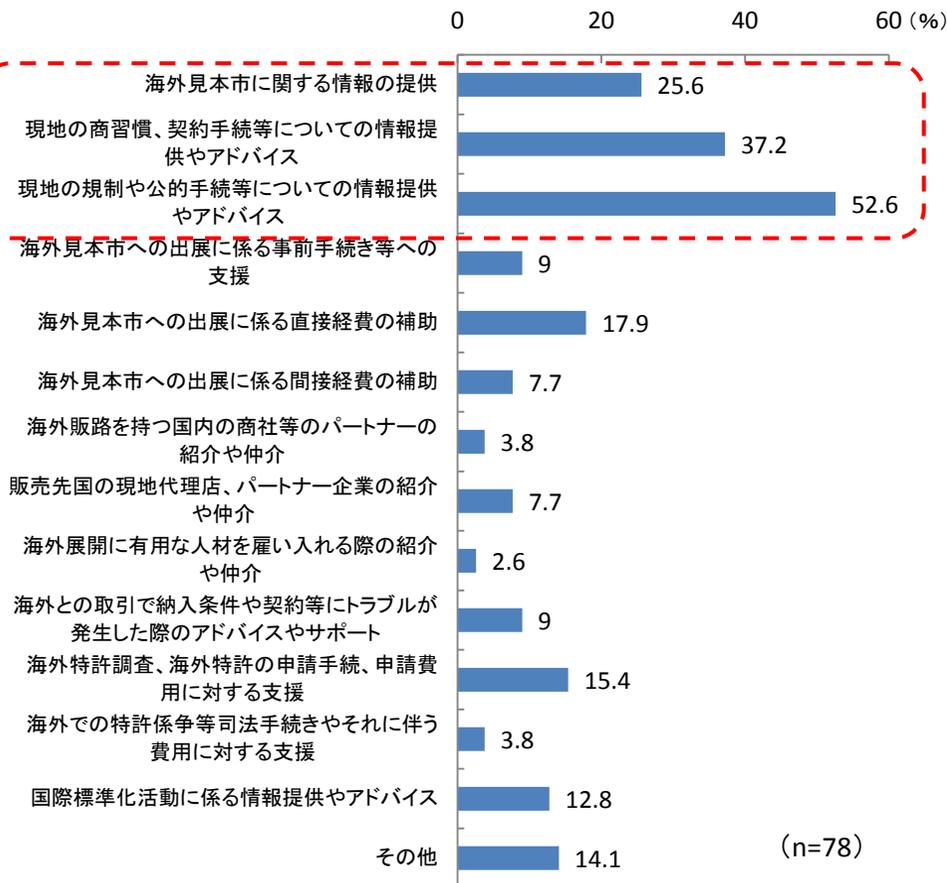
海外の規制の策定・変更情報の収集経路（複数選択）



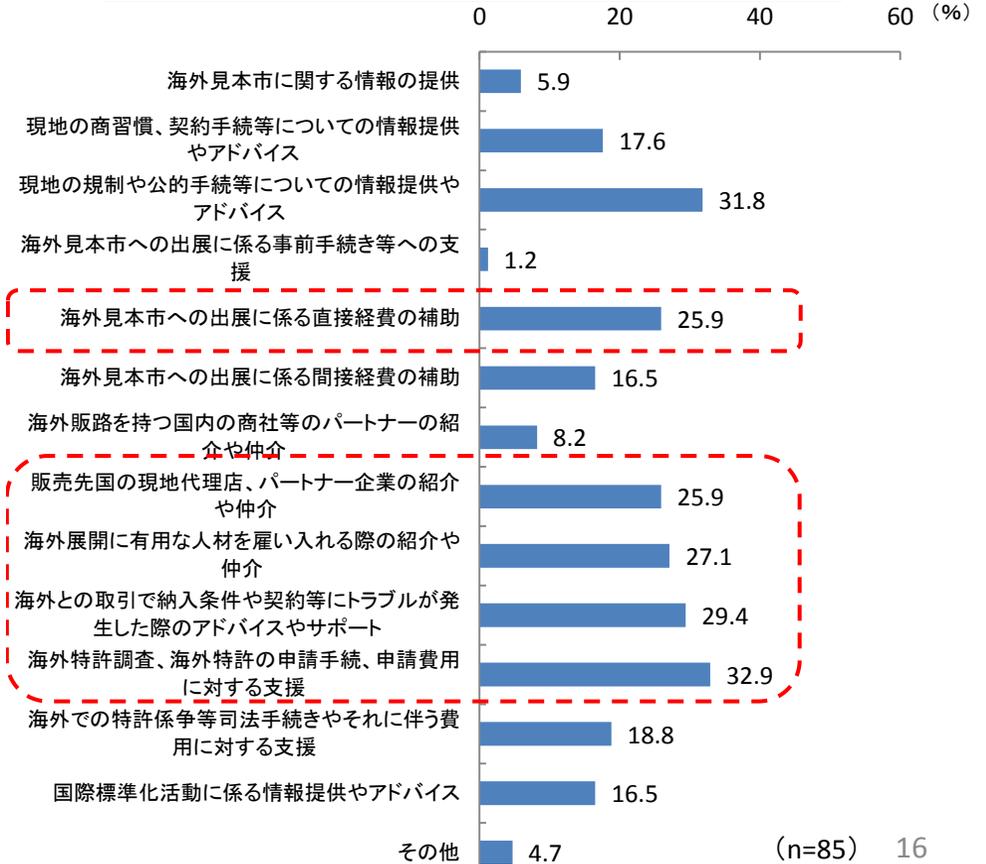
GNT企業の海外展開（公的支援の活用）

- ◆ 海外展開に関して利用した公的支援等としては、「海外現地の規制や公的手続きについての情報提供やアドバイス」が最も有用であったと認識されている。
- ◆ 今後一層の充実を望む公的支援等としては、「海外特許調査、海外特許の申請手続、費用に対する支援」、「海外との取引トラブルが発生した際のアドバイスやサポート」など、単なる情報提供から一歩踏み込んだ支援への期待が大きい。

海外展開に有用だった公的支援等（複数選択）



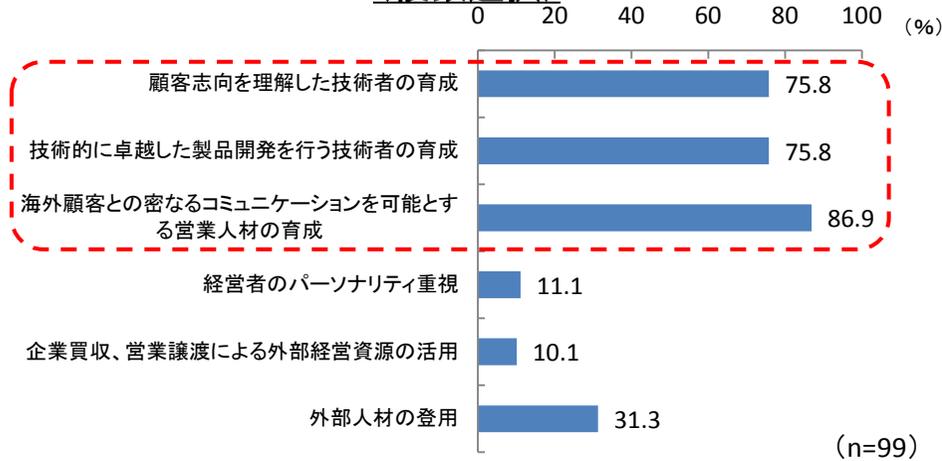
今後一層の充実を望む公的支援等（複数選択）



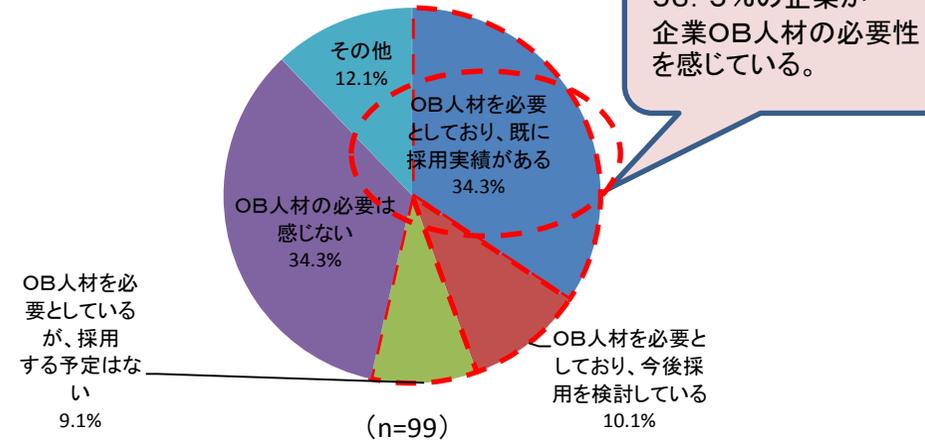
GNT企業による人材確保

- ◆ 人材面では、知名度が低いため志望者が集まりにくく、集まったとしても採用基準に達する志望者が少ないという課題を抱える。
- ◆ 経験値のある企業OB人材に対する期待も大きい。

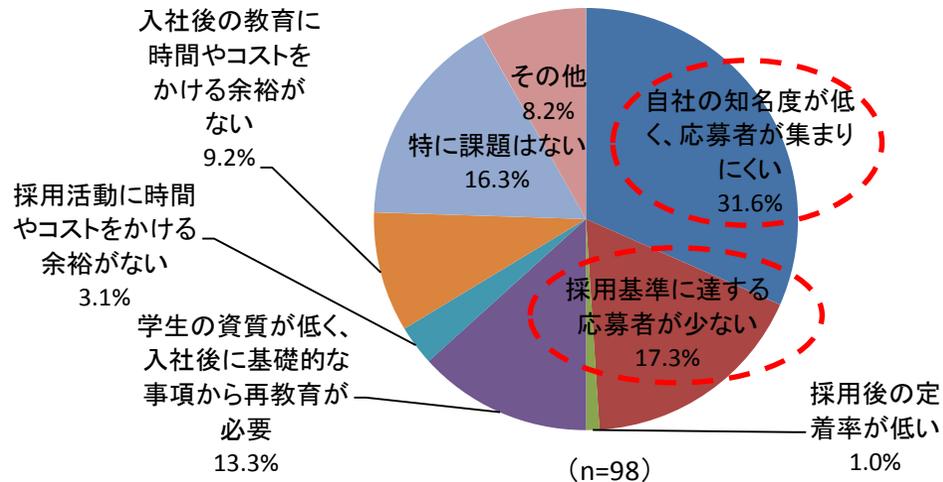
イノベーション推進のため組織面で重視する事項 (複数選択)



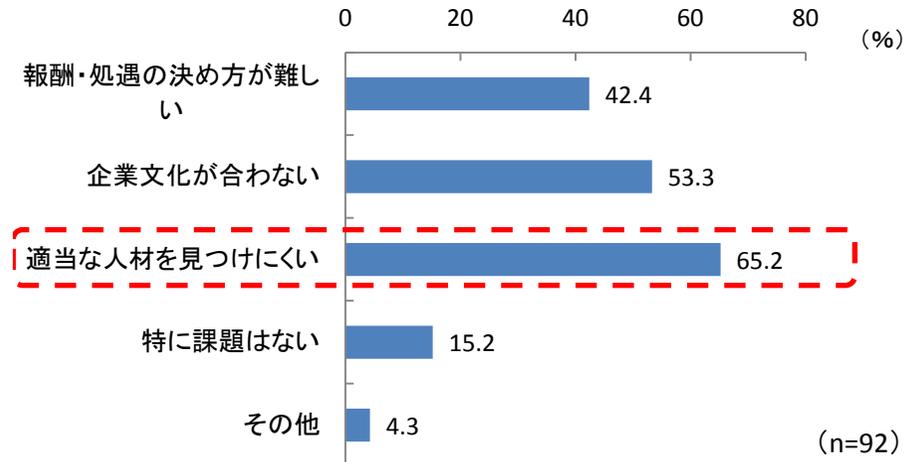
OB人材の採用意向



新卒採用・教育に関する課題



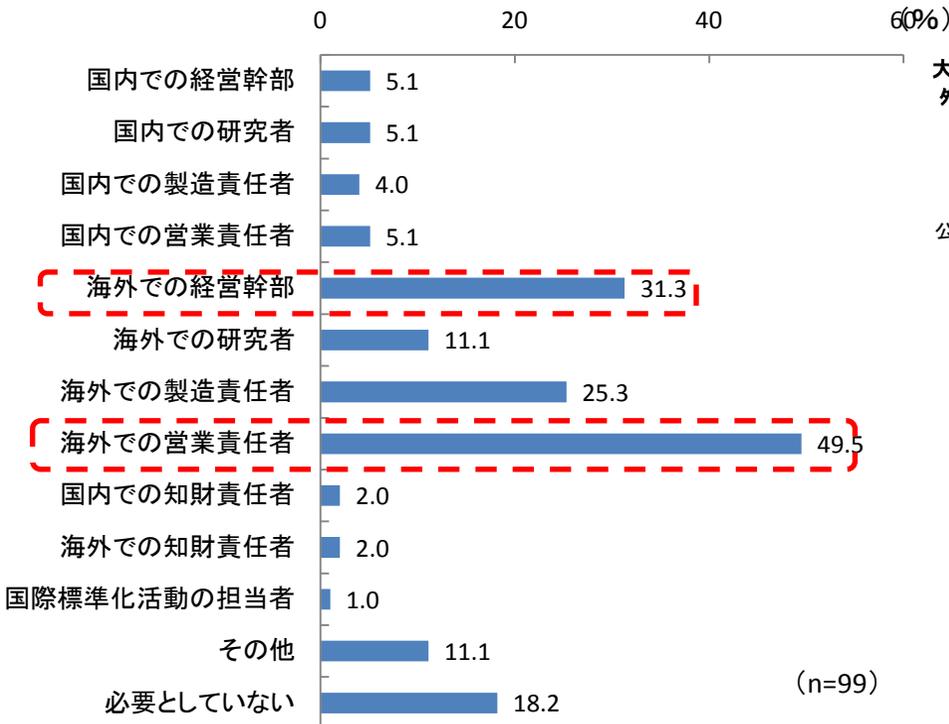
OB人材を採用する際の課題(複数選択)



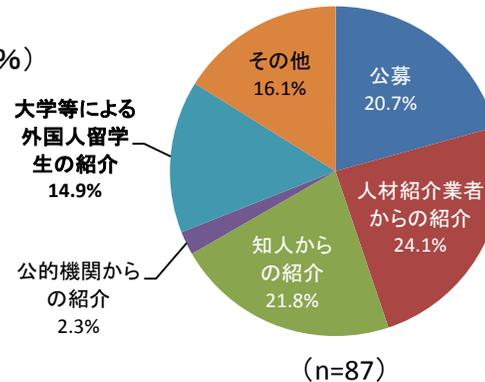
外国人材(単純労働以外)へのニーズ

- ◆ 「海外での営業責任者」、「海外での経営幹部」を求める傾向。
- ◆ 人材の募集方法としては、主に「人材紹介業者」、「知人からの紹介」、「公募」のほか、「大学等による外国人留学生の紹介」も活用している。
- ◆ 外国人材の採用の際には、「能力」「人柄」「業務経験」を重視するが、「適当な人材を見つけにくい」ことが最大の課題となっている。

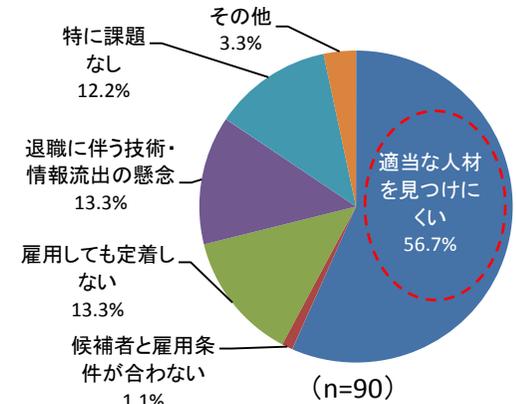
必要とする外国人材(単純労働以外・複数選択)



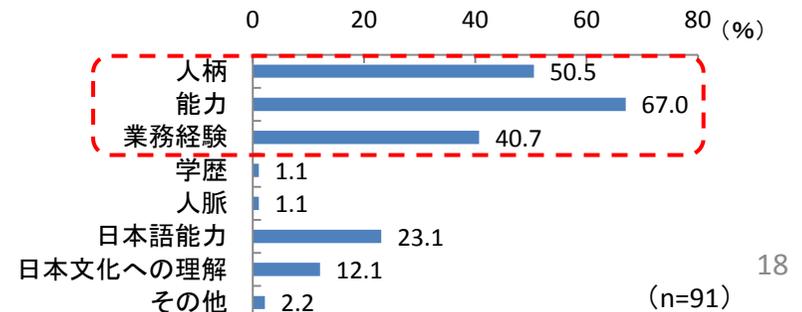
外国人材の募集方法



外国人材採用の課題



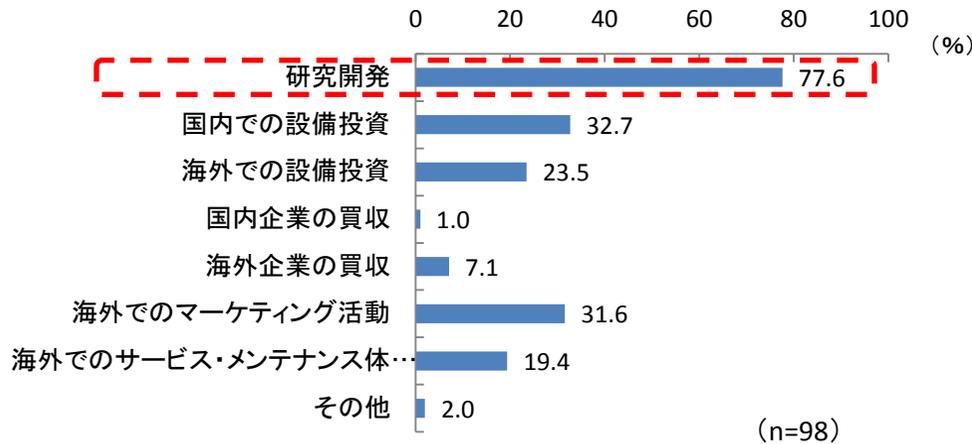
外国人材の採用で重視する点(複数選択)



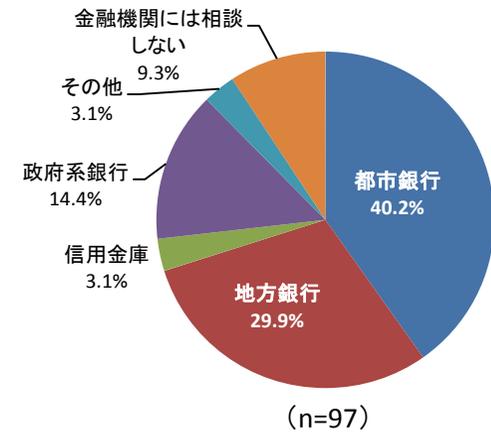
資金配分先と資金調達方法

- ◆ グローバル・ニッチトップ企業は、資金配分先として「**研究開発**」を特に重視している。
- ◆ 今後利用したい資金調達方法としては、「**銀行からの通常融資**」、「**剰余金(自己資金)**」を想定。
- ◆ 資金調達の主な相談先は、「都市銀行」が約4割、「地方銀行」が約3割となっている。
- ◆ 資金調達で「融資への依存による財務体質悪化」や「投資額の大きさによるリスク負担」を懸念。

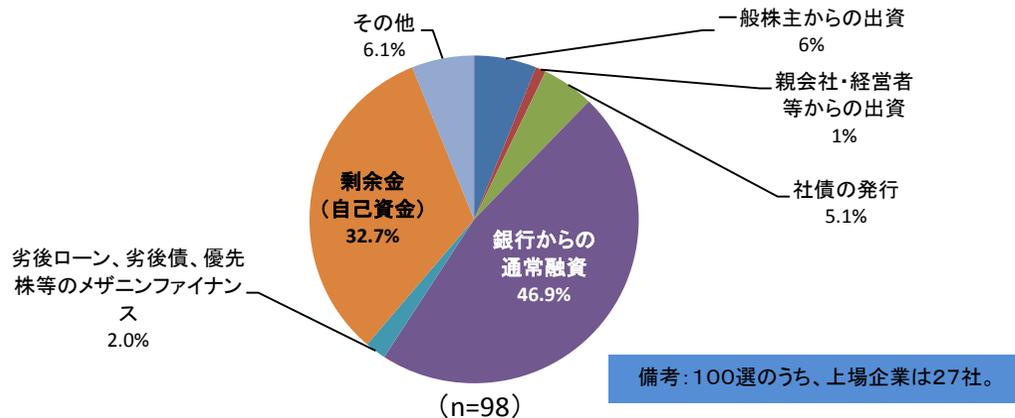
重視している資金配分先(複数選択)



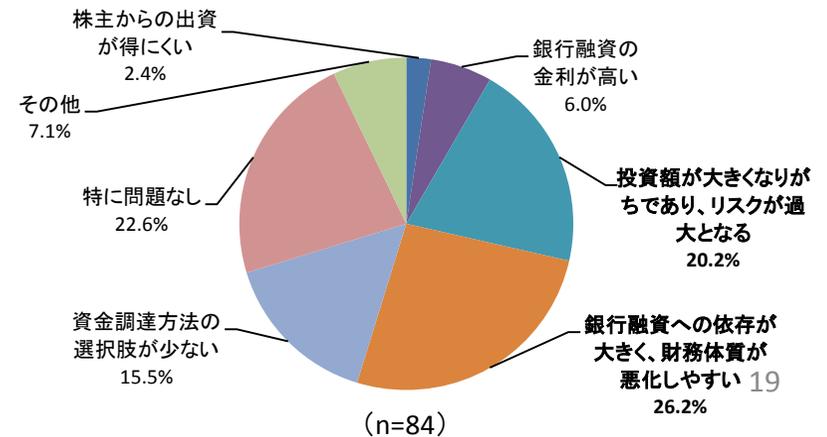
資金調達を相談する主な金融機関



今後利用したい資金調達方法



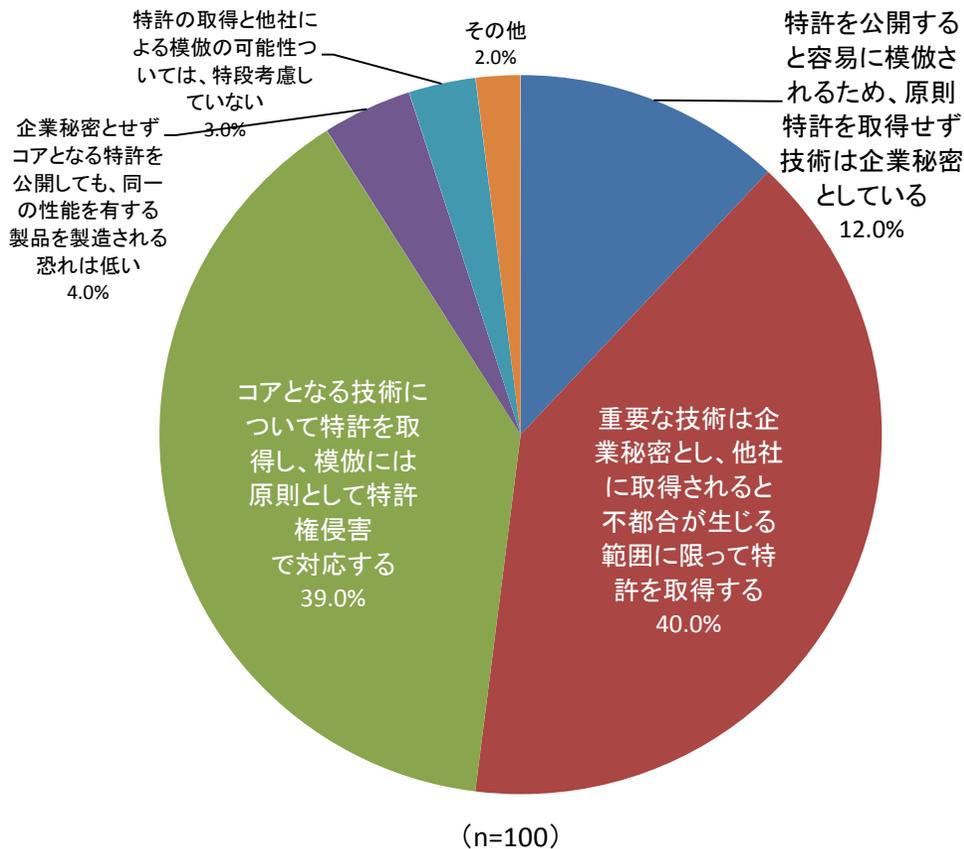
資金調達に関する課題



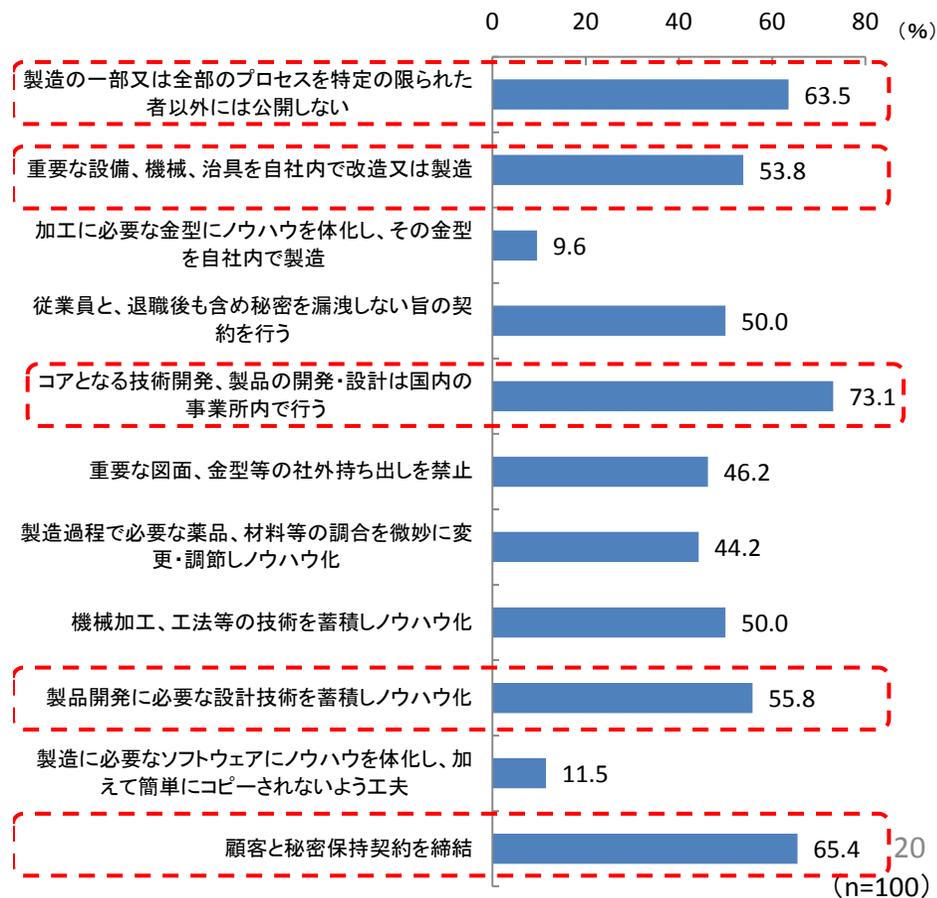
技術・ノウハウを流出させないための取組

- ◆ 技術情報の管理方針として、「企業秘密としてノウハウ化」と「特許取得」の使い分けを実践する傾向。また、コア技術の特許取得をする企業は、「特許権侵害に対して対抗」するとの方針が明確。
- ◆ 技術・ノウハウを守るため「開発・設計を国内事業所で行う」、「顧客と秘密保持契約を締結」、「製造プロセスの公開制限」、「設計情報のノウハウ化」、「重要設備等の内製化」等を駆使している。

【技術情報の管理方針】



【技術・ノウハウを守るための取組(複数選択)】



GNT企業の特許取得状況

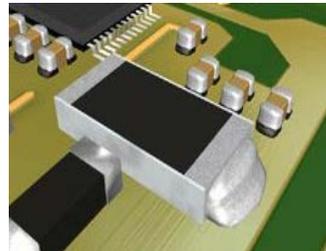
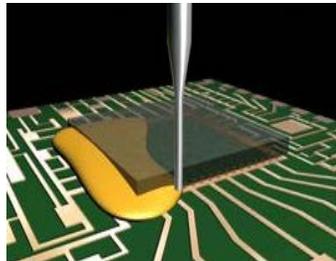
◆ GNT100選企業は、積極的な特許取得に特徴がある。

最近10年で特許出願が10件以上：	69社（うちネクストGNT：4社）
最近10年で特許出願が1～9件：	32社（うちネクストGNT：3社）
最近10年で特許出願がない：	6社

【事業環境の変化に対応した特許戦略の転換】

<ナミックス>

- ✓ エレクトロケミカル、電気・電子部品用の化学系材料を開発製造販売するメーカーであり、7種類の世界シェアナンバーワンの製品を所有。
- ✓ 従来は特許出願にはあまり熱心ではなかったが、材料の分析技術の向上により、材料の成分が明らかになりつつあるため、ノウハウ管理から積極的な特許出願に方針を転換。
- ✓ 同社の商品は、毎年30%が新商品と入れ替わるが、製品に使用するものを権利化するという考え方。
- ✓ 年間平均30件の出願、日本に出願したものうち、海外にも出願する率は64%（2011年）。



【社長のリーダーシップのもと、知財人材を育成】

<エンジニア>

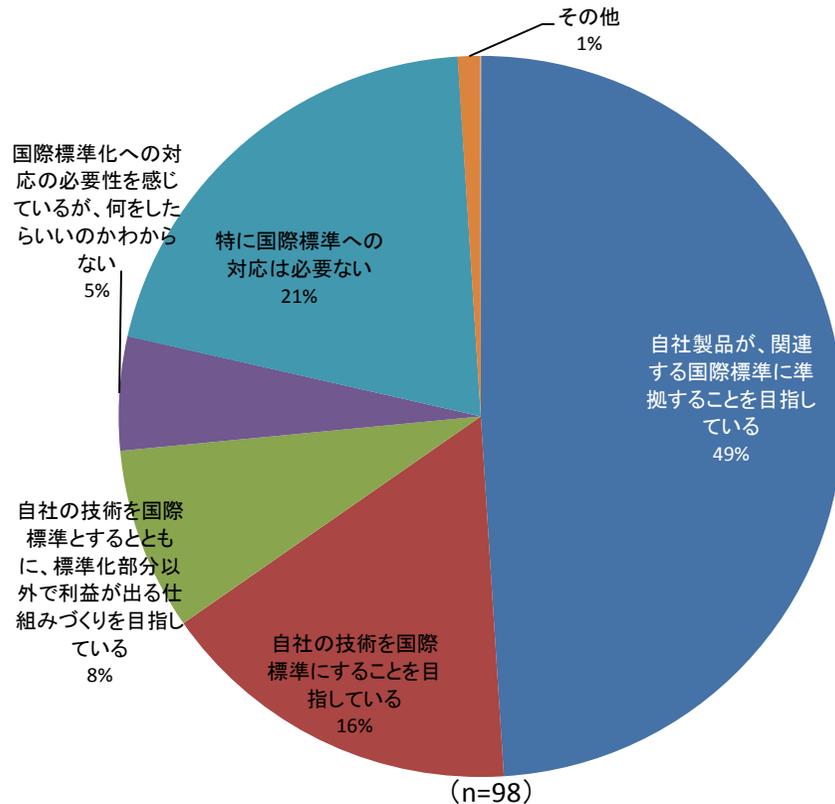
- ✓ ペンチ等のプロ用精密工具等100アイテムの製品を開発し、自社ブランドで販売するメーカー。
- ✓ 主力製品は、外せないネジを外せる工具「ネジザウルス」。
- ✓ 社長自ら知的財産管理技能士の資格を取得、自ら知財戦略を構築し、知財人材も育成。
- ✓ 高崎社長は、「日本の中小企業がものづくりで海外展開するにあたっては、知的財産権は絶対必要である」とのこと。



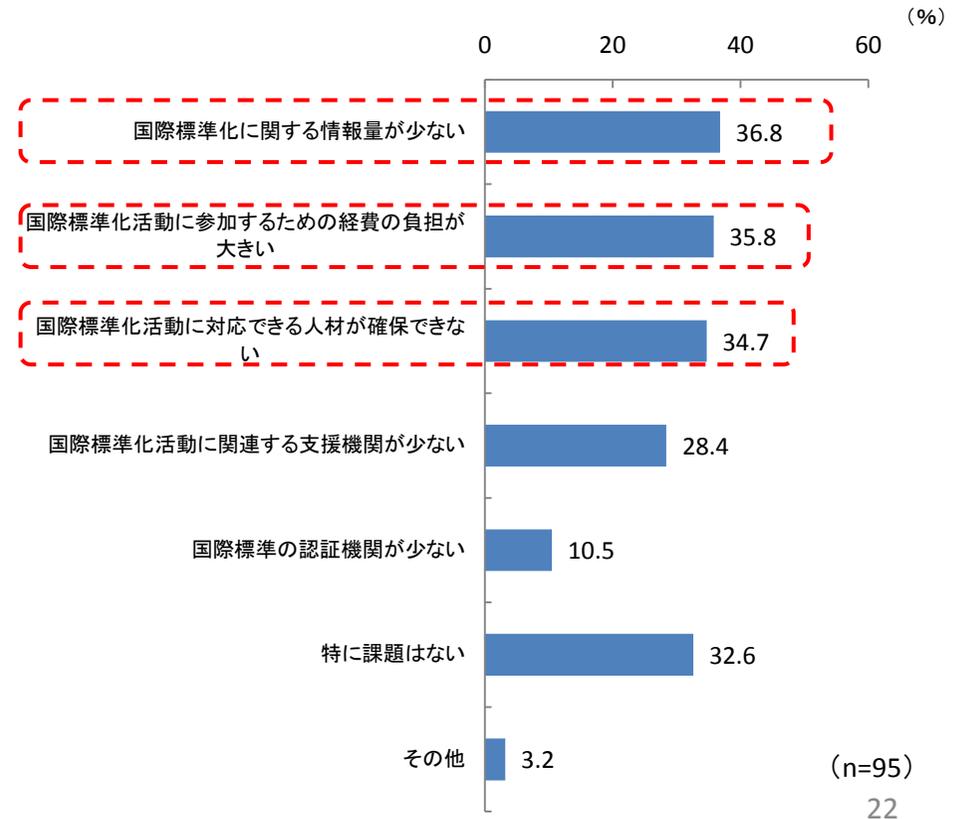
GNT企業による国際標準化活動

- ◆ 国際標準化活動に関する方針として、「自社製品が関連する国際標準に準拠することを目指す」との回答が約50%となっている。
- ◆ 「自社の技術を国際標準にすることを目指す」企業は約24%存在しており、8%の企業が国際標準化に連携した知財マネジメントによる収益確保を意識している。
- ◆ 国際標準化活動の課題として、情報量の少なさや、経費負担、人材不足を挙げる割合が多い。

国際標準化活動に関する方針



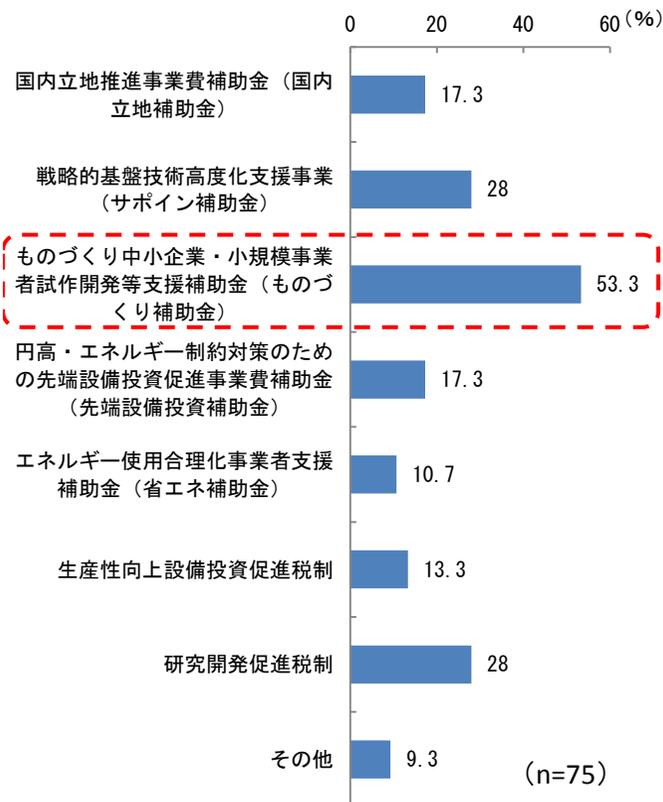
国際標準化活動における課題(複数選択)



最近の経済産業省の施策に対する評価

- ◆ 最近の経済産業省の施策で、GNT企業が利用したことのあるものは、「ものづくり補助金」が最多。
- ◆ 施策で有用だった点としては、「補助金を活用して思い切った設備投資や、研究開発への資金投入ができた」との声が多い。
- ◆ 一方で、手続きの簡素化や柔軟な運用を望む声も多くあった。

最近の経産省の施策で利用したことがあるもの（複数選択）



経産省の施策で有用だった点

<国内立地補助金>

- 補助金を活用して3億円の機械を購入したが、工場新設、土地購入などで総投資額は6億円以上となり、地域経済の活性化にも一役買ったと思う。

<サポイン補助金>

- 大学・公的機関との共同研究を通じて、技術者のモチベーションが上がり、社内が活性化。大学・公的機関とのつながりもでき、その後の開発に有益。

<ものづくり補助金>

- 希望する研究開発設備を購入できた。
- 結果としてはこれからだが、開発に対する強いインセンティブになっている。

<先端設備投資補助金>

- これまで躊躇していたが、思い切った設備投資と研究開発投資ができた。

<省エネ補助金>

- 補助金により、これまでよりレベルの高い合理化ができた。
- クリーンルームの温度調整システムを省エネ型に更新し、電力費の低減に寄与した。

<生産性向上設備投資促進税制>

- 一括償却の採用で資金効率が良くなり、設備投資しやすくなる。今後も設備投資を加速させたい。

<研究開発即促進税制>

- 一定の節税効果があった。
- 積極的な投資が考えられる。

<その他>

- 特許庁の「外国特許出願費用助成」の対象となり、外国出願費用の一部助成を受けた。

各種施策の改善を望む点

<国内立地補助金>

- 資金の立替負担が重いので、精算払いだけでなく、概算前払い制度を導入して欲しい。
- 対象が中小企業に偏りすぎている。

<サポイン補助金>

- 申請書類が多く、複雑であるので、もっと簡便化する事を希望する。成果報告についても、頻度を減らして欲しい。
- 提出書類が多すぎる。開発パートナーが離脱した際の単独開発を認めて欲しい。

<ものづくり補助金>

- 設備投資への補助が基本となっており、（自社のような）ファブレス企業が利用できない。

<先端設備投資補助金>

- 補助金認定後に市場環境が変化しても、事業期間中の計画変更が難しい。

<省エネ補助金>

- より広い範囲の補助と、手続きの簡素化を望む。

<設備投資促進税制>

- 自社の製品を買う顧客がこの制度を利用するとき、製品が生産性向上設備であることを第三者に認定してもらいが必要があり、その際に費用がかかる。
- B要件の申込みについて簡略化を希望。

<研究開発即促進税制>

- 開発要素を伴う製品開発はトライアンドエラーの連続で、支出エビデンスが作成できない点を考慮願いたい。