

グローバルニッチトップ企業の現状と課題の研究 ～株式会社ミロクグループのケース分析からの考察～

1160439 十川 倫典

高知工科大学マネジメント学部

1 概要

地域経済の底上げには、海外や地域外の需要を取り込むことが有効である。特定の製品分野において国内外で高いシェアと収益力を誇るグローバルニッチトップ企業（以下、GNT企業とする）は、地域で雇用を生み多数の関係取引先を有するなど地域経済の牽引役として重要な役割を果たしている。こうした地域の中核企業を関係府省庁の連携の下で支援し、地域経済の活性化を図る必要がある。本稿では高知県の株式会社ミロクグループのケース分析より GNT 企業の現状と課題を明らかにする。

2 背景

地域経済を支える企業には様々なタイプがあり、また様々な分類がある。例えば、大企業の下請型企業や産業集積により力を発揮する企業、独自のコアコンピタンスを形成して市場シェアを勝ち得ている独立型企業など形態は様々である。経産省の細谷祐二氏は著書『グローバルニッチトップ企業論』（2014 白桃書房）の中で、2,000社におよぶアンケート調査と詳細なヒアリング調査を元に、製造業を独自に3分類している（SC型、NT型、SP型）。本稿では、この先行研究および他の公表資料および聞き取り調査やインターンシップで得た情報をもとにしながら、地元企業のケーススタディーを行った。

3 目的

細谷氏は著書[2]の中で、アンケート結果の集計や分析を元に、工業品出荷額1兆円あたりの企業数は、高知県が2位であると指摘している（文献[2]p.176の表4）。つまり、高知県においては、サプライチェーン型の企業ではなく、ニッチトップ型企業が県経済に対して強い影響力を持っている可能性が高いということである。また、細谷氏は、GNT企業の定義を「ニッチトップ製品を複数保有し、そのうちの少なくとも1つは海外市場でもシェアを確保している企業」としている。

本稿では、高知の有力企業であるミロクグループを対象とした事例研究を行う。同社は、GNT企業の要件を満たしている可能性が高く、早い時期から市場を海外に求めたビジネス展開を推進している。本稿の目的は、ミロクグループの事業展開を分析検討し、成長要因を抽出することである。また、今後 GNT 企業としてさらに事業展開するための要因の発見が目的である。

4 研究方法

まず、公表資料と先行研究をもとに、GNT企業の現状把握と課題抽出およびミロクグループのケーススタディ

ーを行う。社長をはじめ経営トップへのインタビューおよび、筆者のインターンシップ等により、継続的経過観察により定性分析を行う。本稿は、ミロクの単一ケーススタディーであるが、筆者のインターンシップや経営者・管理者等から直接的に得た情報等を基にした継続的参加観察法の採用により、丁寧な分析を行うことを主眼とした。マクロな定量分析は、基本的に細谷氏の先行研究等をベースに考察し、他事例との比較研究は今後の課題となったことを予め記しておく。

5 結果

5-1 先行研究グローバルニッチトップ企業論と背景

我が国の中小企業に関する主たる法律には、1962年に制定された中小企業基本法がある。1998年には、新事業創出促進法が制定され、1999年には中小企業基本法が抜本改正された。2001年には経済産業省が産業クラスター計画をスタートさせた。経済産業省のホームページによれば「産業クラスター政策は地域の中堅中小企業・ベンチャー企業が大学、研究機関等のシーズを活用して、産業クラスター（新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することにより、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態）を形成し、国の競争力向上を図るもの」とある。2013年には、経産省がグローバルニッチトップ企業100選を公表している。経産省HPによれば「グローバル展開に優秀と認められる実績がある企業を「グローバルニッチトップ企業（=GNT企業）」として顕彰するとともに、こうした企業の経験値を一般化し、GNT企業を目指す企業に対する経営の羅針盤を示すことを目的」としている。また、環太平洋経済連携協定(TPP)の大筋合意を受け、2015年度補正予算に中小企業の海外進出の支援をするとし、技術革新補助として300億円が政府予算に計上される。さらに、輸出入の新製品開発に必要な費用の3分の2を補助としている（「中小の開発費に300億円 経産省、TPPで海外進出支援」日経新聞2015/11/29）。こうした経過を経て、政府、特に経済産業省は、中小企業の競争力強化と国際展開について支援してきている。

一方、ニッチトップ企業の要素要点について、文献[2]に基づいた筆者の理解は以下のとおりである。

①企業戦略として市場のセグメンテーションを通じ生みだされる「ニッチ市場」で高いシェアを有することができ、競争力の高い独自製品や、オンリーワンと称する高度な加工サービスを提供する独立性の高い中小企業である。

②グローバルニッチトップ企業はこれに加えて、特に競争力で優れて、国際市場でも活躍する企業である。グローバルニッチトップ企業はニッチトップ製品を複数所有し、そのうち少なくとも1つは海外市場でもシェアを確保している企業でもある。

③複数のニッチトップ製品を保有するという点で優れた製品開発能力を持っていて、さらに海外市場でもシェアを確保しているという点で高い非価格競争力のある製品を保有することになる。

④優れたニッチトップ企業には、新製品の開発、模倣を防ぐ様々な取り組みなどに共通点が多い。比較的社歴が長く、複数の異なるニッチトップ製品、または加工サービスを保有し、それぞれの製品、サービスについての市場での地位を一定期間維持しており、輸出、海外製品の十分な実績を有し、中小企業であって、BtoCではなくBtoB、販売先が消費者でなく企業を選定しているという点である。

⑤日本の地域や社会との関係を考慮すると、グローバルニッチトップ企業に代表される優れたニッチトップ企業は全国に広く存在していて、このような企業は高い製品競争力や製品技術により、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いる。さらに、国内における技術の継承者、自らイノベーション・サイクル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。相対的に利益率が高く、雇用者に対する処遇では大企業に遜色ない企業も少なくないので、その地域の一定の雇用を確保できるといった特徴を有している。

表1. 工業品出荷額等1兆円当たり企業数ランキング

順位	都道府県	企業数	全体(2000社)に占める比率	2010年製造品出荷額等(億円)	出荷額1兆円当たり企業数
1	東京都	287	14.4%	82422	34.8
2	高知県	14	0.7%	4681	29.9
3	福井県	30	1.5%	18070	16.6
4	新潟県	65	3.3%	43280	15.0
5	石川県	35	1.8%	23742	14.7
6	大阪府	230	11.5%	157131	14.6
7	鳥取県	11	0.6%	8428	13.1
8	京都府	58	2.9%	48329	12.0
9	香川県	30	1.5%	26144	11.5
10	山形県	29	1.5%	27559	10.5

(出所：細谷祐二『グローバルニッチトップ企業論』p.176の表4の上位10県を抽出して記載した)

表1によれば、高知県は、ニッチトップ企業の出荷額1兆円当たりの企業数が全国で東京に次ぎ2位である。また1位は東京であるため、地方では実質トップである。高知県の経済におけるニッチトップ企業の影響力は大きいと考えられる。

本稿で事例として取り上げるミロクグループは、高知

に本社を有している。早い時期から国際市場を視野に、猟銃、ガンドリル、高級ハンドルのニッチトップ国際市場を開拓している。中小企業庁は毎年「元気なモノ作り中小企業300社」を選定しているが、ミロクグループは竹ステアリングハンドルで、第5回内閣総理大臣表彰「もの作り日本大賞」伝統技術の応用部門で優勝、第17回四国産業技術大賞技術功績賞最優秀賞、第27回高知県地場産業大賞地場産業賞を受賞している。また、材料である木材のほとんどが海外からの輸入で為替レートの影響が大きいなどの課題も多い。

文献[2]によれば「ニッチトップ企業が最初にニッチトップ製品を開発することになる切掛は企業によって様々だが、第二のニッチトップ製品は、ユーザーのニーズの持ち込みが重要な契機になる傾向が高い」という。中小企業は大企業と異なり、経営資源が希薄である。こうした理由もあり、様々な外部資源の活用が積極的であることが多い。

文献[2]の細谷氏の調査によれば、①グローバルニッチトップ企業は全国各地に分布し、②その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、特に開発を自ら行うため元々付加価値率が高い。③高い製品競争力や製造技術により、相対的に高賃金であり、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が可能である。このため、国内における基盤技術・生産技術の継承・発展の担い手として期待される、という。また、グローバルニッチトップ企業で他社との競争優位を保持するには、戦略ポジショニング、差別化戦略の採用、模倣困難性の確保、ニーズの確保、技術の向上、企業間連携の向上などが必要である、という。また、大企業が参入しにくく、潜在的参入者の少ない市場を意図的に選定し、模倣を容易に行われないよう、ノウハウを企業秘密として外部に漏らさないことが重要であると指摘している。

また、細谷氏はGNT企業の事業展開プロセスの具体的手順として、①国内のユーザーは保守的なため、最初のニッチトップ製品はまず海外で販売実績を積みニーズを確保する。②その後続くニッチトップ製品は国内ユーザーのニーズに発するため、国内販売を先行し、製品の高い非価格競争力が得られる。③その後、海外への輸出へと展開する。この3ステップを慎重に進めることで、海外拠点整備が進展するという。その際、製品の特性から、まずメンテナンス拠点から海外に展開し、その後、無理することなく販売拠点、生産拠点へと進めていくが、製品開発を中心とした主要な拠点は国内に残し続けることが重要とある(文献[2]p.72)。

GNT企業として優れている企業は、①優れた製品開発や新加工技術に関する能力を支えるため、ユーザーが解決できない高度なニーズを持ち込んでもらい、それをキャッチできるという条件と、自社に足りない外部資源を活用できるよう日頃から経験を積み、ネットワークやノウハウとして蓄積しているという条件の2つの要素が必要であるという(文献[2]p.20)。

5-2 ミロクグループの事例

<会社概要>

設立 1946年7月
 資本金 8億6300万円
 売上 121億5800万円(連結 2013年10月期)

<沿革>

1893年 香南市野市町にて創始者弥勒蔵次が猟銃の生産開始
 1934年 小型、大型捕鯨砲の製造開始
 1946年 高知市に(株)ミロク工作所設立
 1951年 猟銃生産開始
 1963年 株式を大阪証券取引所第二部市場に上場
 1966年 米国ブローニング社と販売・技術提携
 1971年 ミロク機械(株)の設立
 1972年 本社工場を南国市篠原に移転
 1976年 ガンドリルマシンの外販開始
 1991年 資本金8億6300万円に増資
 1999年 (株)ミロクテクノロジー設立

猟銃事業が中核事業の主体であり、日本では珍しい事業構造で、猟銃製造の技術をベースに工作機械事業、自動車関連事業へと事業の多角化に成功した。

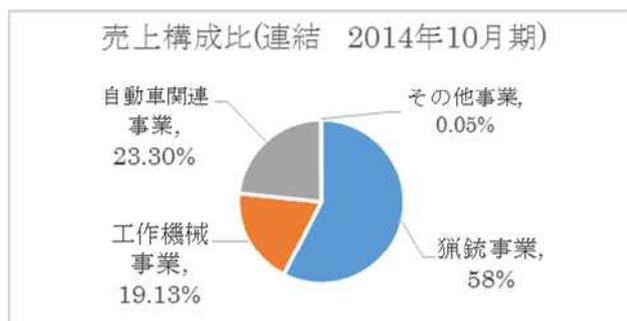


図1-1 ミロクグループ連結売上構成比
 ([1]ミロク公表資料より)

<猟銃事業>

市場シェア 70~80%を国内 No.1 の猟銃メーカーで、散弾銃からライフル銃まで手掛ける総合銃砲メーカーでもある。「ブローニング」ブランドにより世界市場への供給を可能にしている。ブローニング社が商品開発の中心的役割を担いミロク製品の販売を行い、ミロクが量産設計と生産を行う。ミロクとブローニングに製品は世界最大の米国市場に強く、ショットガンの中でも上下二連銃の категорияでは米国市場の約40%を握る。猟銃づくりで培われた要素技術を他の事業へ展開している。木材加工技術は自動車関連事業へ、金属接合技術、金属精密加工技術、彫刻技術、深孔加工技術は工作機械事業へと展開させた。



図1-2 上下二連銃([1]ミロク公表資料より)

<工作機械事業>

主力製品は銃身加工に使用される深孔加工機の「ガンドリルマシン」であり、主要販売先は自動車関連業界で取引先の60%である。1976年の1号機発売以来販売累積台数は2400台(2011年10月末)を超え、1986年以降「ラッピング・ポリッシングマシン」を手掛ける。機械受注低迷期でも一定の利益を確保し、受注採算性改善に加えてツール部門などを含む工作稼働率の上昇により高い収益性が見込まれる。また、中国に2012年4月ミロク機械(株)の子会社を設立し、ツール部門、加工部門、機会の販売部門を設けた。

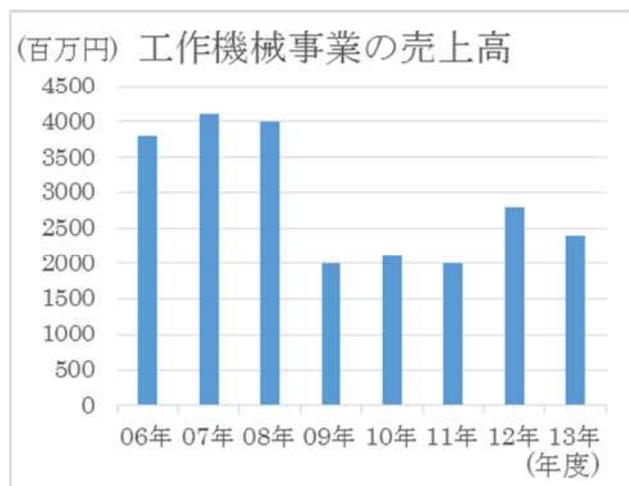


図1-3 工作機械事業の売上高([1]ミロク公表資料より)



図1-4 ガンドリルマシン([1]ミロク公表資料より)

<自動車関連事業>

1987年に猟銃端材を使用したドアノブ、灰皿受けなどの自動車用小物類の製造を開始した。1997年に純木製レ

パースイッチを開発し、トヨタ車に採用され、翌年に木目調ハンドルがトヨタ車に採用された。1999年に(株)ミロクテクウッドを設立して本格的に自動車関連事業を展開し、翌年に純木製ハンドルが北米向けのトヨタ車に採用された。そして、2009年にトヨタ車クラウンマジェスタに採用された。材木はバーズアイメイプル(楓)とウォールナット(胡桃)の2種類であった。その後、新素材の竹を使った第42回東京モーターショー2011の東海理化展示ブースにおいて世界初となる「竹ステアリングホイール」が展示されて好評を得る。



図1-5 ミロクテクウッド売上高推移
([1]ミロク公表資料より)



図1-6 ウォールナット製純木ステアリングハンドル([1]ミロク公表資料より)

5-3 ミロクの事業展開とGNT

ミロクの猟銃事業は主な顧客がアメリカ、ヨーロッパで、散弾銃からライフルまでを手掛けていて、銃のデザインの美しさや操作の心地よさ、実用性や嗜好性を兼ね備えた高い付加価値を持った商品が顧客からの評価を得ている。加えて、アメリカ市場最大手のブローニングに

ミロクの持つ技術や生産のノウハウが高く評価され、ブローニングとの長期供給契約による販売ルート確保を可能としている。深孔加工技術、金属接合技・精密加工技術、木材加工技術などはミロクの60年の歴史の中で培った熟練の技術で、外部に模倣される可能性は低く、企業内にノウハウとして蓄積されていると言える。

工作機械事業はニッチな市場であり、深孔加工機の「ガンドリルマシン」の希少性は高いと言える。顧客は自動車関連業界がほとんどを占めていて、「ガンドリルマシン」は自動車エンジンや変速機、各種金型などの製造に多く使用されている。さらに、ツール部門と加工部門も設けていて、この2部門は2012年に中国へと参入しているため、今後アジアを中心に更なる拡大が期待できる。

自動車関連事業は猟銃事業で培った木材加工技術やノウハウを活かした純木製ハンドルは、トヨタ車の搭載ハンドルとして採用されるだけの品質を誇っている。

第一にニッチトップ製品である猟銃は、まず海外で販売実績を積み、アメリカ市場最大手のブローニング社から技術や生産のノウハウを認められたので、海外ニーズを確保したと言える。そして、その後の第二、第三のニッチトップ製品であるガンドリルマシンと純木製ハンドルは国内販売を先行し、機械工作事業は中国へと展開し、優れたGNT企業の特徴に当てはまる。

6 考察

ミロクグループは1946年の設立当初は猟銃のみを扱っていた企業で、1976年にミロク機械を設立し、ガンドリルマシンの販売へと展開、1999年にミロクテクウッドを設立し、高級ハンドルの販売へと展開した。このように部門数を増やし、企業内起業を実現し、グローバルニッチトップ企業として成長してきた。この企業の中で生産技術が根付き、さらに新製品への技術転換が成功していると言える。

また、都市の企業が地域に参入することによって雇用数を伸ばすよりも、地域でグローバルニッチトップ企業が力を付けることの方が、より良質な地域民の雇用数を伸ばし、地域経済への還元率も上昇すると考えられる。

7 提案

ミロクグループが今後優れたグローバルニッチトップ企業への発展を遂げるために、以下を提案したい。

現在、猟銃は米国ブローニングの1社、高級ハンドルはトヨタグループの東海理化の1社に販売している。企業間の連携が強い反面、販路が限定されている。このままでは、その1社が倒れてしまうと共倒れしてしまうリスクがある。よって、販路を1社に絞らず、複数に増やすことによりリスクを軽減させ、受注の増加が見込めると考えられる。猟銃は市場自体が狭いので、ハンドルの方がより機会が多いと考えられる。トヨタに採用されているということはトヨタのモノづくりと同等の価値があると言えるので、製品の魅力は十分にあるので、製品の販路先の拡大を提案したい。

材料の木材のほとんどが北米からの輸入が占めている

ので為替の変動による影響が大きい。2012年に生産を開始した竹ハンドルは、高知県の孟宗竹を使用しているので国産の原材料での製品化を可能としている。今後、さらに国内から調達可能な材料での製品化を増やすことでさらに安定化を図れると考えられるので、国内の原材料による製品化を提案したい。

今、自動車関連業界の顧客が高級ハンドル＝純木製ハンドルというイメージから高級ハンドル＝革製ハンドルというイメージに変わりつつあると、ミロクテクウッドの経営者トップが懸念をしている。木材加工の技術は猟銃、ハンドルの生産によって定着しているので、企業内に新事業開発部門を立ち上げ、新しい木材製品の開発を進めることが可能なだけの技術力は保有していると考えられる。これによって、新しい販路を拡大することに繋がると考えられるので、新事業開発部門の設立を提案したい。

【付記】筆者は(株)ミロク様において、2015年12月に、10日間のインターンシップを受け入れていただき、製造現場の勉強をさせていただきました。また、図1-1、1-2、1-3、1-4、1-5、1-6は(株)ミロクテクウッドの片山弘紀社長から掲載許可を頂きました。記して感謝の意を表します。ありがとうございました。

参考文献

- [1]ミロク会社案内等の公表資料,各年版。
<http://www.miroku-jp.com/group/>
- [2]細谷祐二「グローバル・ニッチトップ企業論」白桃書房2014年。
- [3]細谷祐二「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ーグローバルニッチトップ企業ヒアリングを踏まえてー【前篇】」『産業立地』(財)日本立地センター、7月号、pp.34-39。
- [4]細谷祐二「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ーグローバルニッチトップ企業ヒアリングを踏まえてー【後篇】」『産業立地』(財)日本立地センター、9月号 pp.41-45。
- [5]細谷祐二「グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究ー日本のものづくりニッチトップ企業に関するアンケート調査結果を中心にー」RIETI Discussion Paper Series 13-J-007。
- [6]細谷祐二「日本のものづくりニッチトップ企業の実態と経営戦略についてーアンケート調査結果を中心にー」『商工金融』(一財)商工総合研究所、第63巻8号、pp.23-42。
- [7]伊吹六嗣、坂本光司「現代企業の成長戦略ーニッチ・トップシェア企業への挑戦」同友館。
- [8]難波正憲、福谷正信、鈴木勘一郎「グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略」東信堂。
- [9]経済産業省ホームページ「産業クラスター政策について」