

# ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ理論分析 —ダイナミック・ケイパビリティ・ベースの中小企業に向けて—



菊 澤 研 宗  
(慶 応 義 塾 大 学)  
(商 学 部 教 授)

## < 要 旨 >

近年、日本企業の生産性の低さが注目され、それを向上させるためには、生産性の低い日本の中小企業を統廃合して大企業化すればよいという議論がなされている。しかし、日本には、ドイツの「隠れたチャンピオン」に対応する「ニッチトップ企業」と呼ばれる優れた中小企業が多く存在している。ドイツの隠れたチャンピオン企業がドイツ経済を強めているように、日本のニッチトップ企業が長く停滞している日本経済を活性化する可能性がある。それゆえ、より多くの日本の中小企業を優れたニッチトップ企業へと導く方がより意義ある政策の一つであるように思われる。しかし、なぜこのニッチトップと呼ばれている日本の中小企業や隠れたチャンピオンと呼ばれるドイツの中小企業が優れているのか。その強みはどこにあるのか。いまだ、理論的に解明されていないように思える。それゆえ、政策的な方向性も十分示すことができない。そこで、本稿では、今日、注目されているダイナミック・ケイパビリティ論を用いて、ニッチトップ企業の強みを理論的に説明してみたい。この目的を達成するために、本稿ではまずニッチトップ企業の一般的な特徴について説明する。次に、ダイナミック・ケイパビリティ論について概説する。最後に、ダイナミック・ケイパビリティ論によってニッチトップ企業の強みを理論的に説明し、さらにその理論的な説明が経験的にも妥当であることを示すために、いくつかの企業事例を紹介する。

## 目次

1. はじめに
2. 日本のニッチトップ企業の強みをめぐる問題
  2. 1 中小企業の種類
  2. 2 ニッチトップ企業の特徴
  2. 3 ニッチトップ企業の強み
3. ダイナミック・ケイパビリティ論
  3. 1 ダイナミック・ケイパビリティとは
  3. 2 ダイナミック・ケイパビリティと企業成長
  3. 3 ダイナミック・ケイパビリティ、共特化の原理、そしてオーケストレーション
4. ニッチトップ企業の理論的および経験的考察
  4. 1 ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ
  4. 2 ダイナミック・ケイパビリティ発揮に必要な垂直統合化
  4. 3 ダイナミック・ケイパビリティ・ベーズのニッチトップ企業の事例
    4. 3. 1 日農機製工株式会社
    4. 3. 2 ベルテクネ株式会社
    4. 3. 3 レーザーテック株式会社
5. 結語

### 1. はじめに

近年、日本企業の生産性の低さが注目されている。デービット・アトキンソン氏(2020)によると、その原因の一つは、日本企業の大半を占めている中小企業の生産性の低さにあるという。それゆえ、このような日本の中小企業を統廃合して巨大化すれば、全体として生産性は上昇するという。この考えに、今日、日本政府も同意しているように思える。

ところで、ドイツのハーマン・サイモン(Simon, 2009)によると、ドイツには「隠れたチャンピオン」と呼びうる無名の中小企業が数多く存在し、これがドイツ経済の強みとなっているという。そして、このドイツの「隠れたチャンピオン」に対応するように、日本でも「ニッチトップ企業」(細谷, 2011, 2017)と呼びうる無名の優れた中小企業が多く存在することが、近年、明らかにされている。

このことを考慮すると、単純に日本の中小企業を統廃合して大企業化すればよいという政策論には慎重に対応する必要があるように思われる。むしろ、より多くの日本の中小企業をそのようなニッチトップ企業へと導くことも意義ある政策であろう。しかし、この隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれている中小企業の強みはどこにあるのか。それについては、いまだ理論的説明が十分されていないように思える。

近年、不安定で変化が常態化する時代に求められている企業理論として、ダイナミック・ケイパビリティ論が注目されている。この議論は、UCバークレーのデービット・ティース(D.Teece)教授によって提唱された議論であり、今日のような変化が常態化する世界ではダイナミック・ケイパビリティ、つまり変化対応的な自己変革能力が企業には必要だという議論である。

このダイナミック・ケイパビリティ論を用いれば、なぜ隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれる中小企業が優れているのか、これが説明できる。このことを説明することが、本稿の目的である。この目的を達成するために、以下、まずニッチトップ企業の特徴について説明し、次にダイナミック・ケイパビリティ論について概説する。最後に、ダイナミック・ケイパビリティ論によってニッチトップ企業の強みが理論的に説明でき、さらにその理論的説明が経験的にも妥当であることを示すために、いくつかの企業事例を紹介する。

## 2. 日本のニッチトップ企業の強みをめぐる問題

### 2.1 中小企業の種類

現代の日本の中小モノづくり企業は、以下のような3つの種類に分類されうる（細谷, 2011, 2017）。もちろん、実際には、これら3つあるいは2つを重複している中小企業も多い。

- (I) サプライチェーン (SC) 型企业：大企業の下請として自動車部品などを量産し、より上位の企業に部品を納入する中小企業。それは、一連のサプライチェーン（部品供給の連鎖）に組み込まれている中小企業のことである。
- (II) 単工程加工 (SP) 型企业：金属加工の工程、つまり切削、鋳造、プレス、メッキなどのうち一種類だけを行っている中小企業である。
- (III) ニッチトップ (NT) 型企业：市場を小さな部分に分け（セグメント化し）、それによって生み出されるニッチ市場で高いシェアを有する中小企業。たとえば、特殊な製品を製

造販売することで、ニッチな市場で高いシェアを有する企業や他社が模倣できない高度の加工サービスを提供することで、ニッチな市場で高いシェアを有する中小企業のことである。

これらのうち、(III) のニッチトップ企業の中でも、とくに競争力が高く、国際市場でも活躍している企業は「グローバル・ニッチトップ企業」と呼ばれている。より正確に言えば、それはニッチトップ製品を複数保有し、そのうち少なくとも一つは海外市場でも高いシェアを確保している中小企業のことである（細谷, 2017）。

### 2.2 ニッチトップ企業の特徴

このようなニッチトップ企業の特徴として、一般に以下のことが指摘されている（細谷, 2017）。

- (1) ニッチトップ企業は、基本的に同じ地域で異なる市場を多く展開するというよりも、より多くの地域でニッチ市場をより多く展開する傾向がある。
- (2) ニッチトップ企業は、自社の製品の高い競争力のもとに、まず製品を海外へと輸出することからはじまり、やがて企業自体が海外へと進出していくというパターンが多い。
- (3) また、ニッチトップ企業は、顧客がこの企業に相談すればなんとかしてくれると期待するような「評判」を確立しており、顧客の方から様々なニーズが持ち込まれることが多い。
- (4) そして、ニッチトップ企業は、問題を解決するために、協力してくれる関連企業

や大学との独自の組織的なネットワークを形成していることが多い。

## 2.3 ニッチトップ企業の強み

このような日本のニッチトップ企業と同じような特徴をもつドイツの中小企業は、ハーマン・サイモン (Simon, 2009) によって「隠れたチャンピオン」と呼ばれている。そして、彼によると、この無名のドイツの中小企業がドイツ経済の強みとなっているという。同様に、日本のニッチトップ企業もまた日本経済を活性化し、日本経済の強みとなる可能性がある。

これら日本のニッチトップ企業あるいはドイツの隠れたチャンピオン企業の強みとして、これまで様々な特徴が指摘されてきたが (細谷, 2017; Simon, 2009)、以下の点が、とくに重要であるように思える。

(F1) 隠れたチャンピオンあるいはニッチトップ企業は基本的に製品の直販が中心であり、大企業と比較して顧客と接する時間や機会が多く、しかも顧客の要求は価格志向と言うより機能志向であり、顧客と持続的で親密な関係を維持している。それゆえ、隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業の強みは、まさにこの顧客との距離の近さにある。

(F2) 隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業は、特定の顧客からの要望をもとに、それに応えるようなユニークな最終製品の製造を目指している。特定の顧客のどのような繊細な要望にも応えることができるように、日々技術を磨き、新しい機会を逃さないようにしている。

(F3) 隠れたチャンピオン企業やニッチトップ

企業は、顧客の繊細な要望に素朴に応えるだけでなく、さらに独自に何らかのプラスの機能を結合させる、あるいは追加することによって、製品をより一般化して顧客の幅を広げている。

(F4) このようなユニークな最終製品を生産するために、隠れたチャンピオンやニッチトップ企業は、一般に垂直統合率や企業内で製造される内製比率が高く、バリューチェーンの深化を行っている。換言すると、ニッチトップあるいは隠れたチャンピオン企業は反アウトソーシング志向であり、できるだけ自社生産する努力を行い、総合的品質管理 (TQC) がなされている。

以上のような点が、今日、隠れたチャンピオン企業やニッチトップ企業の強みとして指摘されている。しかし、なぜこのような特徴が強みとなるのか。その理論的な説明は、これまでほとんどなされていない。これらの点が企業の強みになることを理論的に説明する理論として、次にダイナミック・ケイパビリティ論について説明する。

## 3. ダイナミック・ケイパビリティ論

### 3.1 ダイナミック・ケイパビリティとは

ダイナミック・ケイパビリティ論の創始者であるティース (Teece, 2014a, Teece, 2019; 経済産業省, 2020) によると、企業は基本的にダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの2つの能力から構成される存在とみなされる。

通常能力であるオーディナリー・ケイパビリティは、既存のビジネスモデルあるいはパラダ

イムのもとに現状をより効率化する能力であり、企業活動を技能的に効率化する能力という意味で、「技能適合力」(Teece, 2007, 2014a, 2014b, Teece, 2019)とも呼ばれる。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティは、

- (D1) 環境の変化をいち早く感知し (感知力)、
- (D2) その変化の中に新しいビジネスの機会を捉え (捕捉力)、
- (D3) この機会を実現するために、既存のビジネスモデルあるいはパラダイム自体を変革する能力、つまり既存の資源や資産を再構成し、再配置し、そして再利用する自己変革力のことである (変革力)。

このような一連の能力から構成されるダイナミック・ケイパビリティは、変化する環境に対して進化的に適応する能力という意味で、「進化適合力」(Teece, 2007, 2014a, 2014b, 2019)とも呼ばれている。

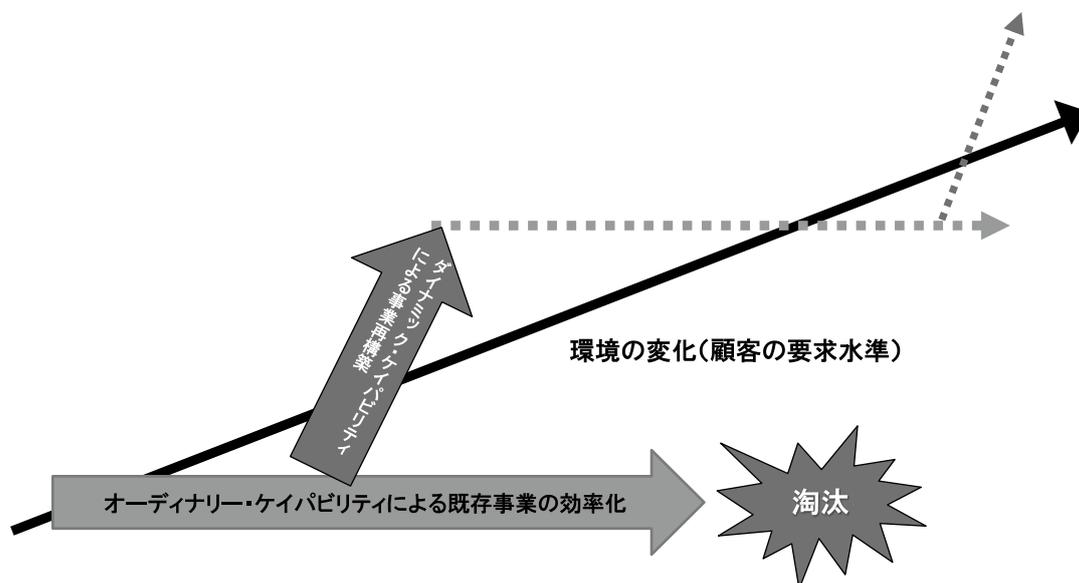
しかも、これら2つの能力は並列的な関係でも補完的な関係でもなく、低次と高次といった階層関係にある。そえゆえ、より低次のオーデナリー・ケイパビリティが存在するからといってより高次のダイナミック・ケイパビリティが存在するとは限らないが、高次のダイナミック・ケイパビリティが存在すれば、必然的に低次のオーデナリー・ケイパビリティも存在していることになる。

### 3.2 ダイナミック・ケイパビリティと企業成長

これらオーデナリーとダイナミック・ケイパビリティという階層的な2つの能力を通して、企業はどのようにして進化するのか。図1を用いて説明してみたい。

図1の右上がりの実線は、環境の変化を表しているものとする。例えば、時間とともに顧客の要求水準が高まることを意味しているとしよう。これに対して、いまある企業がある事業パ

図1 オーデナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用



ラダイムあるいはあるビジネスモデルのもとで活動しているとする。このとき、企業はオーディナリー・ケイパビリティによってコストを削減する形で効率性を追求し、利益最大化しようとする。

しかし、このオーディナリー・ケイパビリティは内向きの能力なので、この能力のもとに企業活動すれば、確かに効率性は高まるが、時間とともに環境との間にズレが生じることになる。そして、このまま活動すれば、環境との間の乖離が大きくなるので、最終的に企業は淘汰の危機にされることになるだろう。

そこで、企業はより高次の能力であるダイナミック・ケイパビリティのもとに、そのズレをできるだけ早く感知し、そこに新しい機会を見出し、そして既存のパラダイムあるいはビジネスモデルを再構成・再配置することによって環境とのズレをなくそうとする。

そして、再び新しいパラダイムあるいはビジネスモデルのもとに、企業はオーディナリー・ケイパビリティによってコスト削減する形で効率性を追求し、利益最大化を達成しようとする。このように、企業はオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用によって持続的に成長することができる。

### 3.3 ダイナミック・ケイパビリティ、共特化の原理、そしてオーケストレーション

しかし、ダイナミック・ケイパビリティによる企業の自己変革はそれほど簡単ではない。というのも、企業が自己変革しようとする、企業内外に必ず反対勢力が出現するからである。

ティースの師であるウイリアムソン(Williamson,

1976, 1985)によると、人間は限定された情報の中で合理的に行動する限定合理的な存在であり、またスキあらば相手の不備に付け込んで利己的に利害を追求する機会主義的な存在でもあるとされる。このような人間同士の取引には様々な駆け引きが発生し、人間関係上の無駄が発生する。この取引上の無駄のことを取引コストと呼ぶ。

それゆえ、企業が自己変革する場合、反対勢力を説得する必要がある、その人間関係上の取引コストは非常に高いものとなるだろう。この取引コストがあまりにも大きい場合、ダイナミック・ケイパビリティを発揮することなく、非効率的な現状を維持した方が合理的という不条理に陥ることになる(菊澤, 2016, 2017, 2018a)。

したがって、この不条理に陥ることなく自己変革するには、ダイナミック・ケイパビリティによってその取引コスト以上のベネフィットを生み出すような既存の資産の再構成、再配置、再利用が求められることになる。

ここで、ティース(Teece, 2014a, 2014b)は、ダイナミック・ケイパビリティによる既存の資源の再構成原理として、「共特化の原理」を主張する。この原理は、企業内の多く資源はそれぞれ特殊なので、それ自体では十分なメリットは生み出さないが、相互に結合すると化学反応が起こり、単なる個の総和以上の全体を生み出す資源の組み合わせあるいは結びつきのことである。

ドラッカー(Drucker, 1959, 1988)に依拠するティースは、これを資産のオーケストレーションともいう。これは、指揮者が個々の専門演

奏家の単なる総和以上の全体としてオーケストラを構成するように、企業も既存の資産の単なる総和以上の全体として再構築することを意味する (Katz, 1948; Koehler, 1969; 菊澤編, 2018; 菊澤, 2021)。

このような共特化の原理あるいはオーケストレーションの原理は、社内のみならず社外の資源や技術との組み合わせや結びつきでも成り立つ。例えば、インバウンドの流れに対応して、顧客を外国人に特化し、ビックカメラとユニクロが相互に共特化して単なる個々の総和以上の全体として「ビックロ」を形成したのは、その例である。

また、近年、企業が単独で利益を出すのではなく、他社を巻き込んで単なる個の総和以上の全体的なプラスを生み出すビジネス・エコシステム (事業生態系) の形成も注目されている。かつて、ソニーがプレイステーションを開発してゲーム業界に参入したとき、ソフト会社などのサードパーティや販売店をも取り込み、まさにビジネス・エコシステムを形成して絶対王者だった任天堂に打ち勝ったのは、この例である。

## 4. ニッチトップ企業の理論的および経験的考察

### 4.1 ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ

さて、以上のようなダイナミック・ケイパビリティ論によって、ニッチトップ企業の強みは、以下のように説明できる。

ニッチトップ企業が対象としているニッチな市場は常に微妙に変化している世界であり、まさに変化が常態化している世界だといっている

だろう。このような世界で必要となるのは、まさにダイナミック・ケイパビリティなのである。そして、ニッチトップ企業は、以下のようにこのダイナミック・ケイパビリティを保有していることを示す3つの特徴がある。

(F1—D1) 強い感知力：隠れたチャンピオンあるいはニッチトップ企業は、製品の直販を中心とし、顧客と接する時間や機会が多く、顧客と強く持続的で親密な関係を維持することで、高い感知力を保有している。まさに、隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業の強みは、この顧客との距離の近さを通して微妙な変化をいち早く感知する能力にあるといえる。

(F2—D2) 強い捕捉力：隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業は、特定の顧客からの要望をもとに、常にユニークな最終製品の製造を目指している。可能なかぎり特定の顧客の繊細な要望に応えるために、日々、改善改良を行って自社技術を高めており、新しい機会を逃がさないようにしている。その高い技術力にもとづく機会の捕捉力にニッチトップ企業あるいは隠れたチャンピオンの強みがある。

(F3—D3) 強い変革力：隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業は、特定の顧客の繊細な要望に素朴に応えるだけでなく、さらに独自に何らかのプラス機能を結合させる、あるいは付加することによって製品をより一般化しようとする。つまり、特定の顧客の要求に応じてそのまま製品を改良するだけでなく、他の顧客にとっても便利な機能を加えて製品の一般化を行う。換言すると、既

存の機能に新しい機能を結合したり、加えたりして単なる個の総和以上の全体性を作り上げ、共特化の経済性あるいはオーケストレーション効果を生み出す点に、その強みがある。

以上のように、ニッチトップ企業あるいは隠れたチャンピオン企業は、ダイナミック・ケイパビリティを構成する3つの能力に長けている点に、その強みがあるように思える。

#### 4.2 ダイナミック・ケイパビリティ発揮に必要な垂直統合化

しかし、このダイナミック・ケイパビリティによって、企業はそれほど簡単に自己変革することはできない。自己変革しようとする、必ず抵抗勢力が出現し、彼らを説得する必要がある、それゆえ多大な取引コストが発生するからである。

隠れたチャンピオンあるいはニッチトップ企業は、この取引コストを節約し、ダイナミック・ケイパビリティを発揮しやすくするために、彼らの第4の特徴（F4）であるバリューチェーンを深め、垂直統合率を高めている。以下、その効率性について、ダイナミック・ケイパビリティ論と取引コスト理論を用いて説明してみたい。

いま、ニッチトップ企業が、顧客の要望に応じて製品を改良したり新製品を製造したりする場合、ダイナミック・ケイパビリティのもとに、既存の資産、技術、知識、人材を再構築し、再配置し、そして再利用するには、以下の2つの方法がある。すなわち、第1にすべての部品を企業外部の企業群から市場取引を通して調

達し、新製品を製造する方法（市場取引）。第2に、すべての部品を企業内の資産を再構築・再配置・再利用して内製化し、新製品を製造する方法（組織内取引）。

大企業の場合、企業外部の企業群と交渉し、市場取引する能力は高く強い。それゆえ、その市場取引コストは比較的小さいだろう。しかし、中小企業の場合、外部の企業との自由な市場取引、調整、統合する力は弱い。それゆえ、その市場取引コストは非常に高いといえるだろう。これに対して、中小企業の場合、社内の物的人的な資産を再構築し、再配置し、再利用する場合、その組織内取引コストは小さいように思える。これに対して、大企業の場合、組織が大きいために社内で調整するコストつまり組織内取引コストは非常に高くなるだろう。

以上のことを、図をもちいて説明してみたい。**図2**の縦軸はコストを表し、横軸はある新製品を製造するのに必要な各部品を自社内で製造する内製率だとしよう。いま、ある特定の顧客から既存の製品をめぐってある要望が起こったとする。そして、企業はそこに新しいビジネスの機会を捕捉して、新しい付加価値を提供する新製品を製造しようとする場合、**図2**のように中小企業の場合、すべての部品を外注しようとする（内製化0%）、外部企業との市場取引コストは非常に高くなるだろう。それゆえ、その市場取引コストを節約するために、中小企業は徐々に内製化率を高めていこう。内製化率が高くなるとともに、市場取引コストは**図2**のように右下がりに逡減するだろう。

図2 中小企業の市場取引コスト（アウトソーシング）

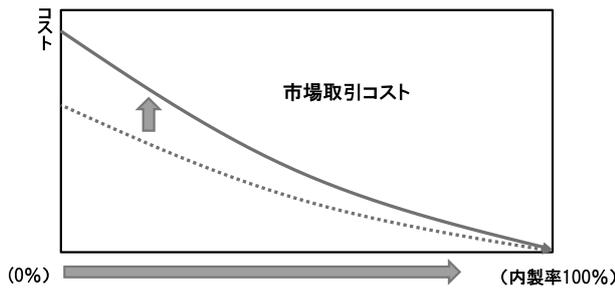


図3 中小企業の組織内取引コスト

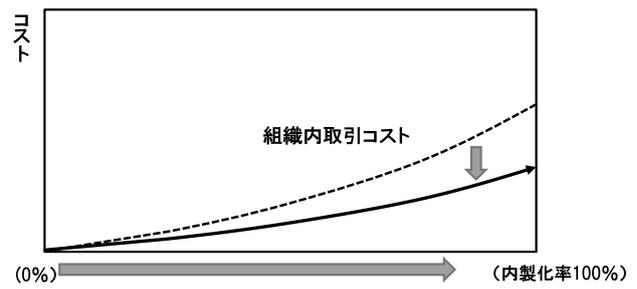
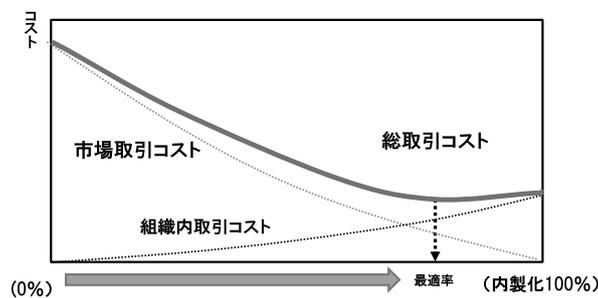


図4 ニッチトップ中小企業の内製化傾向の合理性



他方、徐々に部品を内製化し、内製化率が高まれば、図3のように社内で様々な既存の資産を再構成したり、再配置したりする必要があり、それゆえ図3のように組織内取引コストが右上がりに遡増することになるだろう。しかし、中小企業にとって、そのコストは市場取引コストに比べて比較的小さいと思われる。

以上のことから、小さな変化が常態化するニッチ市場において隠れたチャンピオン企業やニッチトップ企業では、これら市場取引コストと組織内取引コストを加えた総取引コストは図4のように下に凸の曲線となる。そして、その最小費用点が最適な内製化率となるだろう。とくに、中小企業にとっては、図4のようにできる

だけ市場取引を避けて、内製化あるいは密接な組織的な企業間関係を進める方が経済合理的であるといえる。

以上のことから、隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれている中小企業は、変化が常態化しているような世界に活動しており、保有するダイナミック・ケイパビリティをより効率的に発揮するために、つまり変化に伴う取引コストを最小化するために、アウトソーシングを避け、垂直的統合つまり高い内製化あるいは関連会社との密接な組織的関係を展開しているように思える。

#### 4. 3 ダイナミック・ケイパビリティ・ベース のニッチトップ企業の事例

以上のような理論的分析から、ニッチトップ企業あるいは隠れたチャンピオンの強みは1) ダイナミック・ケイパビリティと、2) それを発揮しやすい垂直的統合あるいは一貫生産システムあるいは密接な組織的な企業間関係にあるといえるだろう。このことが経験的にも妥当であることを示すために、以下、いくつかのニッチトップ企業の事例を紹介してみたい。

##### 4. 3. 1 日農機製工株式会社

日農機製工は1949年に創業し、北海道足寄町に本社工場を置く、従業員55人の年商13億円（令和2年）の企業である。砂糖の原料となるビートの収穫機のシェアが9割のニッチトップ企業である。

日農機製工が、この業界に参入したのは1983年であり、メーカーとしては後発であった。北海道の農家は年々減少し、それゆえ一人あたりの耕地面積が増加するという形で環境は変化するとともにユーザーからの多様な要望も多く、日農機製工は2年続けて同じものを同じ仕様で作ったことがないという。

このような変化の激しい環境で生き残ってきた日農機製工の強みは、以下のような変化に対応できるダイナミック・ケイパビリティを保有し、しかもそれが発揮しやすいような製造構造つまり自社ブランドで自社設計のもとに一貫生産できる点にあるといえる。

すなわち、日農機製工には、

(D1) ユーザーである農家の多様な要望を徹底的に把握する高い感知力があり、

(D2) その多様な要望に応えるために、どんな条件でも使用できる機械づくりの技術を磨き高めて、どんな機会も逃さずに捉える高い捕捉力がある。

(D3) そして、これら高い感知力と捕捉力のもとに、特定のユーザーの要望に単純に応えるだけではなく、さらに1つあるいは2つの新アイデアや機能を加える形で、単なる個の総和以上の全体性つまり新しい付加価値をもつ新製品を製造し、これによって特定のユーザーのみならず他のユーザーにも販売可能にする、この変革力に強みがある。

そして、これらの諸能力を迅速に発揮するために、日農機製工は一貫生産を行っているのである。以上のように、ニッチトップ企業としての日農機製工の強みは、ダイナミック・ケイパビリティとそれを発揮しやすい一貫生産システムにあるといえるだろう。

##### 4. 3. 2 ベルテクネ株式会社

ベルテクネ株式会社は1914年に創業し、福岡県須恵町に本社を置き、従業員98名の年商18億円の金属製品会社である。ベルテクネの強みは、ステンレス、アルミ、そして鉄などの金属の「レーザー加工」や「曲げ」を行う高度な金属加工技術にある。これを基礎にして、建築現場で使用する金属製品の設計・施工・管理を行ったり、マグロなどの魚の養殖の餌やり機などの水産養殖機械を製造したりしている。とくに、ベルテクネは、水産養殖機械分野では、シェア70～80%のニッチトップ企業である。

ベルテクネは、低付加価値製品を大量生産する大手企業の下請化を避け、高付加価値を

生み出す特殊な製品の製造販売にこだわっている。つまり、1品1品がオーダーメイドで、たとえば街中に大きなオブジェを作ってほしいといった特定の顧客の要望に応える形で、「一品も」と呼びうる高付加価値製品を扱っている。

そして、IT化を進めて、それぞれ一つの営業・一つの製造に関して多くのデータを集めて数値管理し、売上や利益などすべての情報を社員にオープンにしている。これによって、社員が自主的に判断して効率性を高め、生産性を高めるような環境を作っている。まさに、社員の主体性にもとづいて経営を行う「社員自主経営」を実践し、社員の技術力も自主的に高めている。

このようなベルテクネの強みも、基本的にIT化された一貫生産システムと以下のように顧客の多様な要求に柔軟に対応できるダイナミック・ケイパビリティによるものと思われる。

(D1) ベルテクネは、徹底的に顧客の要望を聞くことで高い感知力を持ち、

(D2) いろんな機会を逃さないために、たえず技術力を高めている。とくに、あらゆる情報を社員に公開し、社員が自主的に改善改革活動を行い、日々技術力を高めている。この高度な技術力によって機会を逃さない高い捕捉力をもつ。

(D3) そして、このような高い感知力と強い捕捉力のもと、既存の資産を再構築・再配置して新製品を開発する。まさに、金属加工をめぐる既存の資産、知識、技術を再構築して、新しい街中のオブジェや最新のマグロの餌やり機などを開発している。

そして、これらの諸能力を迅速に発揮するために、ベルテクネはIT化された一貫生産シス

テムを有効に利用しているのである。以上のように、ニッチトップ企業としてのベルテクネの強みは、ダイナミック・ケイパビリティとそれを発揮しやすいIT化された一貫生産システムにあるといえるだろう。

#### 4. 3. 3 レーザーテック株式会社

レーザーテックは1959年に創業し、神奈川県横浜市に本社を置き、従業員529人の年商約700億円（令和3年）の半導体関連装置の企業である。この企業は、半導体が機能するかどうかを検査計測する特殊な装置を製造する企業であり、この分野では世界シェア100%のグローバルニッチ企業である。

レーザーテックは、3つの基本戦略のもとに活動している。まず、グローバルニッチ戦略、すなわち大きなマーケットにおいて個々の顧客の要望に応じてマーケットを細分化し、その小さいマーケットでシェアトップを目指す戦略。とくに、半導体を検査測定する世界初の装置は世界でのシェアが100%である。

2つ目の戦略は、社内の決定プロセスを最速化すること、つまりある開発プロジェクトをスタートするかどうかを決定するスピードを速くするとともに、実際の開発スピードもまた速める戦略。

3つ目の戦略がファブライツ戦略。これは、新製品の第1号機は社内の技術者と協力会社の技術者との合同で開発製造する。しかし、2号機からは基本的に協力会社に製造してもらい、社内の技術者たちには顧客と将来のニーズなどについて議論してもらい、開発により多くの時間をかけもらうこと、つまり製造よりも開発に

重きを置く戦略である。

このような3つの戦略のもとに活動しているレーザーテックは、常に世界中の顧客から困ったときに真っ先に声をかけてもらうような企業を目指しているという。そして、できるだけ正確に顧客のニーズを知るために、レーザーテックは常に営業マンと技術者がセットになって顧客訪問しているという。というのも、顧客の直接的なニーズや要求だけではなく、技術者を通してそのような要求が出てくるその背景まで理解しようとしているからである。その背景がわかれば、さらに良い形で問題解決できるからであり、逆にプラス $\alpha$ の提案ができる可能性があるからである。

このようなレーザーテックの強みも、基本的に社内一貫生産システムおよび緊密な協力会社との組織的關係、そして以下のような変化に対応できるダイナミック・ケイパビリティによるものと思われる。

(D1) レーザーテックは、徹底的に顧客の直接的な要望を聞きとるだけではなく、その要望の背後にある状況も理解するために、営業マンと技術者がセットになって顧客を訪問することで、高い感知力をもつ。

(D2) 機会を逃さないために、常に自社の技術力を高めて、機会の捕捉力を高める。

(D3) このような高い感知力と捕捉力のもとに、顧客の要望に直接応えて製品を改良するだけではなく、その背後ある問題をも解決する一歩上を行く付加価値の高い製品を製造できる。

以上のように、グローバル・ニッチトップ企業としてレーザーテックの強みは、ダイナミッ

ク・ケイパビリティとそれを発揮しやすい一貫生産システムあるいは協力会社との組織的關係にあるといえるだろう。

## 5. 結 語

近年、日本企業の生産性の低さが注目され、それを向上させるためには、生産性の低い日本の中小企業を統廃合して大企業化すればよいという議論がなされている。

しかし、日本には、ドイツの「隠れたチャンピオン」に対応するような「ニッチトップ企業」と呼ばれる非常に優秀な中小企業が多く存在している。そして、それが日本の経済を活性化し、日本経済の強みとなる可能性がある。それゆえ、より多くの中小企業をそのような企業へと導くことも意義ある政策の一つであるように思われる。

しかし、なぜこのような隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれている中小企業が優れているのか。それが理論的に解明されていなかった。そこで、本稿では隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれる中小企業がなぜ優れているのか。これを説明するために、今日、注目されているダイナミック・ケイパビリティ論を用いて、このことを説明した。

もしここで展開された議論がある程度正しいとすれば、日本の生産性を向上させるために、安易に中小企業を統廃合して企業を巨大化する必要はないように思われる。むしろ、より多くの既存の中小企業に隠れたチャンピオンやニッチトップ企業のもつ強みを理解させ、模倣させる必要があると思われる。

## 【参考文献】

- アトキンソン, D. (2020). 『日本企業の勝算—人口減少時代の最強経営』 東洋経済新報社。
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*, Canada, Heineman. (現代経営学研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社 1959年)
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 66 No. 1: 45-53.
- 細谷祐二 (2017) 『地域の力を引き出す企業—グローバル・ニッチトップ企業が示す未来』 ちくま新書 筑摩書房。
- 細谷祐二 (2011) 「研究ノート 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1 (前編)」, 『産業立地』 7月号 : 29 - 34。
- Katz, D. (1948). *Gestaltpsychologie*, Basel, Benno Schwabe. (武政太郎・浅見千鶴子訳『ゲシュタルト心理学』新書館 1962年)
- Koehler, W. (1969). *The Task of Gestalt Psychology*, New Jersey, Princeton University Press. (田中良久・上村保子訳『ゲシュタルト心理学入門』東京大学出版 1971年)
- 菊澤研宗 (2016) 『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ 改訂版』 有斐閣
- 菊澤研宗 (2017) 『組織の不条理—日本軍の失敗に学ぶ』 中公文庫 中央公論社
- 菊澤研宗 (2018a) 『改革の不条理—日本の組織ではなぜ改悪がはびこるのか』 朝日文庫 朝日新聞出版
- 菊澤研宗編 (2018b) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』 中央経済社
- 菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には“共通の本質”がある—ダイナミック・ケイパビリティの経営学』 朝日新聞出版
- 菊澤研宗 (2014) 「組織の合理的失敗とその回避 : 取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ」 『三田商学研究』 56 (6) : 87-101.
- 菊澤研宗 (2015) 「ダイナミック・ケイパビリティと垂直的統合 : 取引コスト, ケイパビリティ, そしてダイナミック・ケイパビリティ」 『三田商学研究』 58 (2) : 75-86.
- 菊澤研宗 (2020) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈—ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションのジレンマ」 『三田商学研究』 63 (4) : 47-60.
- 菊澤研宗 (2021) 「ダイナミック・ケイパビリティによる資産の再構築原理—オーケストレーションをめぐるゲシュタルト心理学的解釈」 『三田商学研究』 64 (2) : 43-55.
- Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer. (上田隆穂監訳・渡部典子訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業—あの中堅企業はなぜ成功しているのか』中央経済社2015年)
- Teece, D. J. (2010). Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond, *Journal of Retailing*, 86, 3: 277-283.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49 (8) : 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014a) A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45 (1) : 8-37.
- Teece, D. J. (2014b) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspective*, 28 (4) : 328-352.
- Teece, D. J. (2019). *Dynamic Capabilities-based Theory of Firm* (菊澤研宗, 橋本倫明, 姜理恵 訳) 『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』 中央経済社。
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Antitrust Analysis and Implications*, The Free Press: New York, NY (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年).
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- ニチノーグループHP  
(<https://www.nchngp.co.jp/> 2021年8月10日閲覧)
- ベルテクネ株式会社HP  
(<https://belltechne.co.jp/> 2021年8月10日閲覧)
- レーザーテック株式会社HP  
(<https://www.lasertec.co.jp/> 2021年8月10日閲覧)