

我が国のニッチトップ企業のマクロ的概観

～分布特性の把握と地域活性化の視点からの考察～

企画調整室 客員調査員 後藤 康雄
(経済産業研究所上席研究員)

1. はじめに

成長戦略の観点から見た中小企業、あるいは中小企業政策への関心が高まっている。その視点においては、中小企業を一律に「弱者」とみなすのではなく、競争力や成長力に応じた支援の在り方を考えることが重要である。

中小企業の中には、独自の技術や製品・サービスなどで高い競争力を持つグループがある。規模は小さくともキラリと光る存在感を示すこれらの企業は、“オンリーワン企業”や“ニッチトップ企業”などと呼ばれ、元気に頑張る中小企業のスター的な存在として捉えられてきた。これらの企業は本来、極めて重要な分析や考察の対象のはずだが、ややもするとイメージが先行しがちで、一部の事例紹介をもって語られるにとどまる状態が続いてきた。客観的な考察や実証分析の対象として、全国規模で包括的に捉えようという問題意識が本格的に持たれるようになったのは2000年代以降のことである。

こうした客観的な議論の俎上に載せるには何らかの基準で該当する企業を抽出しなければならない。その明確な定義があるわけではないが、近年の主な調査・研究での扱いをみると、大企業と競合しない限定的な市場（ニッチ市場）を作り出し、その分野で高い競争力を持つ、という点では共通している¹。

本稿では、我が国におけるニッチトップ企業の現状について全国規模のマクロ的スケールで記述統計的に概観し、その上で、特に地域活性化の視点から経済成長における役割について考察する。それは、今後の成長戦略の文脈のなかでの中小企業政策の在り方の手掛かりにつながるものと考えられる。

¹ なかでも特にグローバル市場で活躍している企業は“隠れたチャンピオン(hidden champion)”，あるいは我が国では“グローバル・ニッチトップ企業(GNT)”などと呼ばれ、近年注目を集めている。近年のこの分野の代表的な研究であるSimon(2009)は“隠れたチャンピオン”の条件として、(1)世界市場で3位以内か大陸内で1位、(2)売上高が40億ドル以下、(3)世間からの注目度の低さを挙げている。なお、我が国についてのGNT企業研究としては難波他(2013)、細谷(2014)がある。また近年は、経済産業省がGNT企業を表彰する制度もある。

2. ニッチトップ企業の顔触れ

“元気に頑張る中小企業”への社会的な関心や期待は高く、様々な媒体が該当するとみられる具体的な企業を紹介してきた。それらの中で、一定の客観情報（選択基準や掲載データ等）を持つ近年の代表的な文献をリストアップしたのが、図表1である。このうち、産業立地研究所（2005）と中小企業庁（2006～2009）は、特に労力をかけて全国のニッチトップ企業を網羅したものである。それぞれデータベースや独自の情報網を活用して、ローラー作戦的に全国のニッチトップ中小企業を1千社以上リストアップしている。

図表1 ニッチトップ企業を紹介した文献の例

	社数 (社)	平均値					選択の基準
		設立年	資本金 (万円)	売上高 (億円)	従業員数 (人)	1人当たり 売上高 (万円)	
伊吹・坂本(2001)	20	1964	25,491	45.5	175.4	2,591.4	企業規模は小さくとも、優秀な技能と獨創性を武器に製品や部品を世界に供給。市場占有率は国内だけでなく世界でもトップ。
日経ビジネス(2002)	36	1970	70,585	84.7	262.5	3,225.0	規模は小さくとも国内外でトップシェアを取っているキラリと光る企業。
日刊工業(2003)	75	-	14,883	51.9	173.7	2,988.2	一芸に秀でた元気な中堅・中小企業。
木村(2005)	30	1960	30,463	51.8	214.1	2,525.2	キラリと光る独自技術に磨きをかけ、新たな市場を開拓して、熾烈な企業間競争を勝ち抜いている中小・中堅企業。
産業立地研究所(2005)	1,038	1958	60,249	88.6	182.9	4,268.7	各種文献や企業データベースをもとに、(i)従業員1000人未満で、(ii)市場占有率がトップないし高い製造業企業を抽出。
中小企業庁(2006～2009)	1,200	1966	-	-	-	-	金型、鋳造・鍛造、めっき等の基礎産業を中心に、独自の高い技術を持つ中小企業を、技術力、生活・経済への影響、国際貢献等も踏まえ、1年あたり300社を選定。
ニューヨークタイムズ(2007)	100	1966	98,493	167.6	464.9	2,872.2	グローバルに輝く小さな巨人。特定分野では大企業に匹敵するほどの注目を海外から集める中小企業。
中小企業総合研究機構(2009)	9	1968	11,681	-	153.6	-	ニッチ市場で活動するニッチトップ企業及びニッチぎっぷを目指す企業を、事業内容や地域のバランスを考えつつ選定。
日経産業(2011)	73	1959	-	27.9	121.1	2,277.3	グローバル・ニッチトップ企業をはじめ、小さいけれどもきらりと光る技術で国内外で高い競争力を持つものづくり企業。
海老原(2011)	50	1971	37,070	71.1	179.5	3,806.4	新卒採用に積極的な優良中小企業を、①技術、②シェア、③財務、給与、④海外展開、⑤雰囲気、⑥労働面(残業)、⑥職務、の視点から紹介。
オフィスJB(2012)	38	-	-	9.4	45.3	1,833.1	世界のオンリーワン技術を持つ町工場。
合計	2,162	1963	61,467	88.2	197.6	3,805.7	重複分を除いて上記を集計
うち製造業	2,108	1963	62,029	85.3	195.9	3,850.4	

注1：一人当たり売上高は、対象企業の売上高合計を従業員数合計で除した値。

注2：産業立地研究所（2005）のサンプル数は、同文献の巻末リストのうち、一部に見られるリスト内重複分を除いたもの。

注3：オフィスJB（2012）では設立年と創業年が混在しているため、設立年の平均値を算出せず。

出所：上記文献より筆者作成

このほか、日本版「ニューズウィーク (Newsweek)」誌の2007年11月14日号が「世界が注目する日本の中小企業100社」という特集を組み、多方面で活躍する我が国の中小企業を紹介するなど、一般向けの文献も多数ある。ただし、図表1の各文献がリストアップしている企業数やプロフィール（資本金、従業員数、売上高など）には大きなばらつきがあり、ニッチトップ企業の把握には相当な恣意性が入ることが分かる²。

3. 統計的概観

ニッチトップ企業をいくつかの角度から数量的に捉えてみよう。まず、その数だが、選定の恣意性を承知した上で、各文献で複数回採り挙げられている重複分を除いた全数をカウントすると約2千2百社となった。中小企業白書によると我が国の中小企業の数約385万社（経済センサス―活動調査（2012）に基づく）なので、単純に割合で言えば0.1%に満たない。図表1に挙げた文献がかなりの取り漏らしをしているとしても、ニッチトップ企業が中小企業部門に占める割合は非常に小さいと判断される。

企業規模や設立年という点では、ニッチトップ企業は一般的な中小企業より規模は大きく、年齢は高い傾向にある。図表2は、我が国の中小企業（ここでは2007～2010年度平均の従業員数が300人以下、または資本金額が1億円以下の企業）と、図表1でリストアップしたニッチトップ企業の、従業員規模と設立年次を比べたものである。前者の中小企業全般には、民間データベース会社のビューロー・ヴァン・ダイク社が提供する「ORBI S」のデータを用いた。なお、ニッチトップ企業の多くは製造業に属しているため、双方とも製造企業を対象とした。

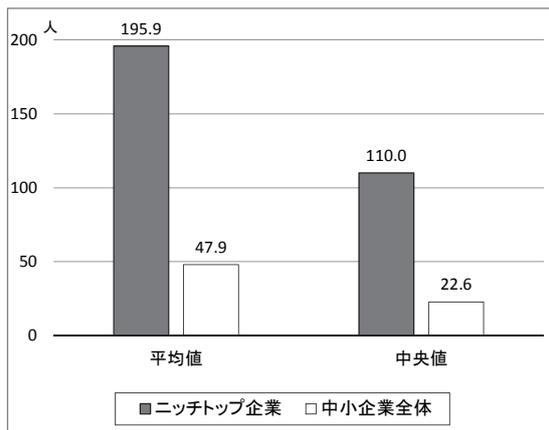
従業員数で見た一般的な中小企業の規模は、平均で約48人、中央値で約23人となっている（企業規模の分布は小規模になるほど密度が高くなるため、平均値と中央値は乖離しがちである）。これに対し、ニッチトップ企業は平均値196人、中央値110人と、標準的な中小企業の4倍強となっている。資本金額についても同様の計算を行うと、一般的な中小企業の平均値、中央値がそれぞれ4.7億円、0.9億円であるのに対し、ニッチトップ企業は6.2億円、7.1億円である。ニッチトップ企業は、一般的に言うところの「中堅企業」と重なる部分が多いように思われる。

² 各種文献で紹介されているニッチトップ企業の具体的な事例を付表に整理した。それらは図表1の文献での掲載回数が多い企業であり、特に上の4つは11の文献のうち5つで紹介された、まさに“ザ・ニッチトップ企業”ともいえる存在である。

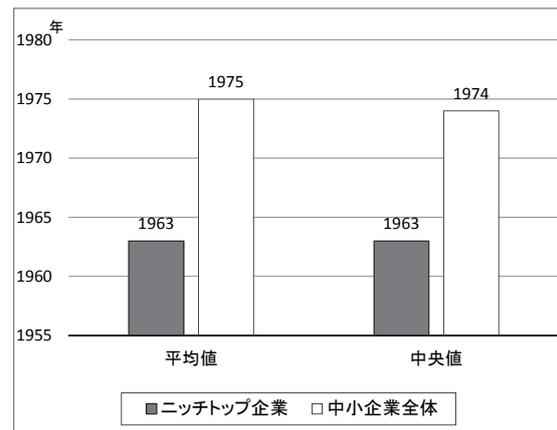
次に、設立年次を見ると、中小企業全般の平均が 1975 年、中央値が 1974 年であるのに対し、ニッチトップ企業は平均、中央値とも 1963 年と、10 年強早い時期になっている。ニッチトップは 50～60 年代を中心に設立された企業が多く、一般の中小企業は 70 年代を中心に分布している。

図表 2 ニッチトップ企業と中小企業全般の比較

・ 企業規模



・ 設立年



注 1：中小企業全般の母集団はビューロー・ヴァン・ダイク社「ORBIS」ブルーレイ 2014 年 3 月版で抽出した、2007～2010 年度の平均従業員数が 300 人以下、または同期間の平均資本金額が 1 億円以下の全国の製造業 36,471 社。ニッチトップ企業の母集団は、図表 1 の文献に掲載された製造企業 2,108 社。

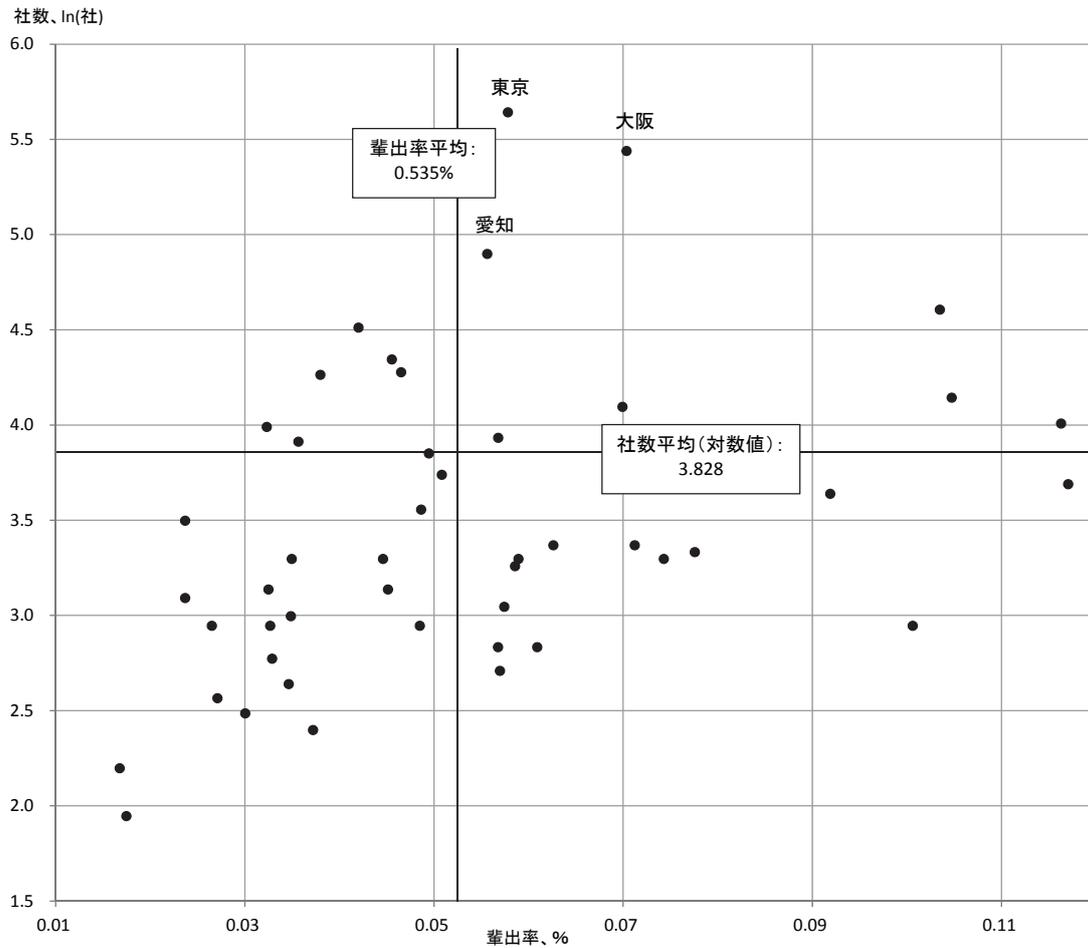
注 2：設立年は西暦年。中小企業全般の対象期間は 1900 年以降。

出所：筆者作成

最後に地域的な分布の視点から、都道府県別のニッチトップ企業の輩出状況をまとめたのが、図表 3 である。縦軸が社数で、東京、大阪、愛知が上位を占めている。しかし、これらはもともと企業が圧倒的に多い地域なので、絶対数が多いのは当然とも言える。

そこで“輩出度合い”を見たのが横軸である。各地域の全企業数を分母として輩出率を算出した。東京、大阪、愛知の順位は 10 位以下に下がり、相当分布が変化する。経済・産業のボリュームで見た大都市への集中に比べ、独自の技術で健闘する中小企業は全国に分散する傾向がある。

図表3 ニッチトップ企業の都道府県別分布



注1：輩出率の算出で分母に用いた全企業数は「経済センサス基礎調査（平成21年）」における会社と個人事業所（単独+本所・本社・本店）の合計。

注2：ニッチトップ企業は海外所在の1社を除く。

注3：縦軸は社数の自然対数値。平均値は原計数の平均の対数値。

出所：図表1の文献等を基に筆者作成

4. ニッチトップ企業への期待と課題

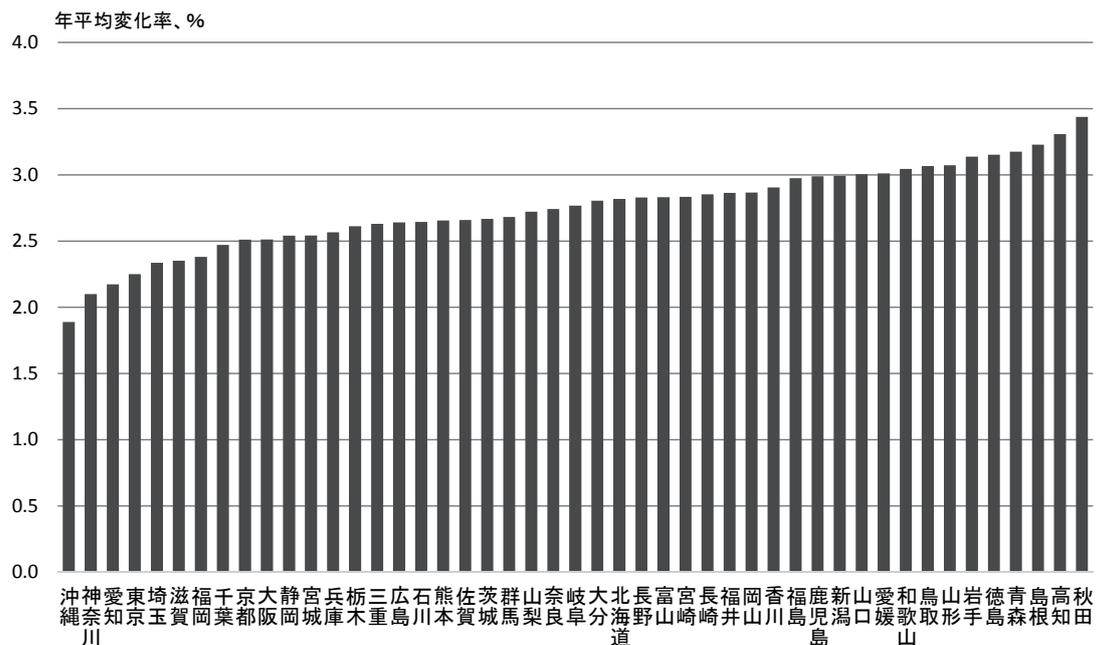
ニッチトップ企業は、研究、実務いずれの側面からも魅力的な考察の対象である。特に最近では、地域活性化の観点から、地域経済のけん引役としてのニッチトップ企業への期待が高まっている。例えば、今後の地方創生の方針を定めた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（2014年12月27日閣議決定）では、以下のように記述した上で、国が達成すべき重要業績評価指標（KPI）を設定している³。

³ 具体的なKPIとしては、「NT企業・GNT企業等中核企業候補1,000社を支援し、平均売上高20億円（2011年度）を、取引先への波及効果も含め、5年間で3倍増とすることを目指す」という目標を設けている。

「地域経済の引上げには、海外をはじめ域外需要を取り込むことが有効であり、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ニッチトップ企業（以下「NT企業」という。）、グローバル・ニッチトップ企業（以下「GNT企業」という。）は、地域で多数の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、そのサプライチェーン全体を含めた地域経済の活性化を図る必要がある。」

確かにニッチトップ企業（グローバル・ニッチトップを含む）の育成が重要であることに全く異論はない。しかし、過大な期待は控えるべきであろう。いかんせん企業全体に占めるウエイトとしてニッチトップ企業は小さい。

図表4 2%成長を各都道府県が達成するために必要な労働生産性上昇率の試算値



考えるとこれは相当高いハードルだが、我が国はこの高い目標を目指している。中小企業全体の 0.1%にも満たないニッチトップ企業のけん引力に限界があるのは、こうしたボリューム感からも明らかであろう。

ただし、ここで筆者が言いたいのは、ニッチトップ企業に期待しても無意味ということではなく、ニッチトップ企業だけに依存しては限界がある、ということである。今後目指すべき方向性は、ニッチトップ企業を増やすとともに、いかにその活力を波及させていくかであろう。例えば、既存のニッチトップ企業を支援するだけでなく、「ニッチトップ予備軍」とでもいうべき裾野の層を拡大させる方向もあるだろうし、ニッチトップ企業を核とする取引ネットワークを通じた周辺企業の活性化という方向もあるだろう。

全国レベル、地域レベルのいずれにおいても、経済成長力を高めるに奇手、妙手はない。多面的な取り組みを地道に進めていくのが王道である。その意味では、ニッチトップ企業は、特に地域にとってひとつの有力な方向と位置付けられる。ニッチトップ企業は、企業年齢などからみて短期的な育成は困難だが、その一方で地域分布からみると必ずしも都市圏に優位性があるわけではない（すなわち相対的に地域に優位性がある）。地域として、息長くそうした企業を育てていくとともに、それら自身の占めるウエイトに過度な期待をせず波及力を引き出していくことが重要である。

我が国の中小企業部門、あるいは相対的に中小比率の高い地域経済は、大企業部門や都市圏に比べ、長らく停滞を続けてきた。起爆剤としての可能性を秘めるニッチトップ企業たちの実態を捉え、その特性を正しく理解することは、今後の政策に重要な意味を持つ。

【参考文献】

- 後藤康雄『中小企業のマクロ・パフォーマンス』日本経済新聞社、2014年
———「地域活性化への期待と現実—データによる数量的把握の重要性」、経済産業研究所 (RIETI) コラム (http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0423.html)、2015年
- 産業立地研究所『ニッチトップ企業の実態把握・企業発掘調査』、平成16年度地域新生コンソーシアム研究開発事業（産業技術動向調査）、2005年
- 中小企業庁『元気なモノ作り中小企業300社』（2006年版～2009年版）
- 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、2013年
- 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論』、白桃書房、2014年

Simon, H. “Hidden Champions of the 21th Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders”, New York: Springer, 2009. (邦訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオンーあの中堅企業はなぜ成功しているのか』上田隆穂監訳、渡部典子訳、中央経済社、2012年)

付表 文献で紹介された「ニッチトップ企業」の具体例

社名	設立 (年)	資本金 (百万円)	所在地 (都道府県・市)	売上高 (円)	従業員数 (人)	主な製品	文献資料での紹介キヤッチコピーの例
樹研工業	1972	79	愛知・豊橋	26億 ^(c)	72 ^(c)	プラスチック小型精密部品	ソニー、スウォッチ…御用達。100万分の1グラム、世界最小・最軽量歯車の驚異 ^(b)
北日本精機	1969	207.5	北海道・芦別	73億	570	小型ベアリング	オーダーメイド中心で、特殊ベアリングの70%近くを製造 ^(c)
ナカシマプロペラ	2008*	100	岡山・岡山	211億 ^(c)	407	船舶用プロペラ等	直径10mの船舶用プロペラを1/100ミリの精度で仕上げる ^(b)
ビクセン	1954	64	埼玉・所沢	22億 ^(f)	80 ^(f)	天体望遠鏡、双眼鏡	見たい星をコンピュータで追跡。ハイテク装置を家庭用に導入してシェア60% ^(f)
ソメスサドル	1964	25 ^(a)	北海道・歌志内	13億 ^(f)	90 ^(f)	馬具、皮革製品	バッグ、鞆、財布などにも高い評価。目指すは日本の“エルメス” ^(a) / 武豊騎手も愛用する国内唯一の馬具メーカー ^(d)
ハードロック工業	1974	10	大阪・東大阪	12億 ^(f)	49	工業用ナット	「東大阪のエジソン」が作る緩まないナット ^(c) / 世界シェアNo.1、新幹線の安全の生命線 ^(f)
アダムジャパン	1970	10	埼玉・狭山	1.8億 ^(f)	24 ^(f)	ピリヤード用品	世界のプロ選手に旋風。職人の少量生産にこだわる ^(c)
エリオニクス	1975	270	東京・八王子	22億 ^(d)	93	電子線描画装置等	DVDの容量を320倍にするナノテック電子線描画 ^(b)
エルム	1980	48.75	鹿児島・南さつま	1,471百万	52	DVD修復装置等	傷でデータが読めなくなったディスクを何十枚も一度に修復できる全自動型を開発し、世界市場をほぼ独占 ^(c)
小原歯車工業	1947	99	埼玉・川口	34億 ^(f)	215	産業機械用歯車	145品目、9300種類を扱い国内シェア60%。歯車一筋77年 ^(f)
小林研業	1962	—	新潟・新潟	37百万 ^(c)	5 ^(f)	金属研磨	磨きのプロ集団。アツブル社「iPod」の鏡面を手作業で研磨 ^(f)
サンエムパッケージ	1967	12	静岡・島田	33億 ^(c)	150	医療用マスク	手術室が頼る究極のマスク造 ^(c)
辻谷工業	1959	—	埼玉・富士見	1億 ^(f)	6 ^(f)	スポーツ器具製造	五輪3大会で上位を独占した砲丸/重心の位置が記録を左右する砲丸投げは道具の精度が命 ^(f)
中村ブレイス	1982	20 ^(c)	島根・大田	7.6億 ^(c)	70 ^(f)	義肢装具	芸術の域に達した乳房や指、手。「生き直す」力を与える「人工」の装具。石見銀山の人口500人の町から世界に輸出 ^(f)
日本ホームスパン	1961	—	岩手・花巻	1.2億 ^(f)	14 ^(f)	毛織物加工	シャネルを感動させた手織物。毛を染め紡ぐ工房は世界唯一 ^(f)
細瀬電球	1948	10	東京・荒川区	5.6億	41	特殊電球、LED	内視鏡、検眼用のパイオニア/精密機器より高精度な人間の手がこなす公差0.05ミリ以内の超ミクロ作業 ^(f)
メトロール	1976	40	東京・立川	11.76億 ^(c)	114	工業用スイッチ等	世界最小・高精度スイッチの開発で工場の自動化に貢献 ^(c)

注1：設立、資本金、所在地、売上高、従業員数は基本的に2014年4月17日現在の各社ホームページを基にしており、特に売上高と従業員数の対象期間は各社で統一されていない(2011~2013年が中心だが具体的な各社のサイトを参照)。各社のサイトから得られない場合は、図表1掲載資料を用いた。

注2：添え字は以下の出所を表す：(a)日経ビジネス(2002)、(b)木村(2005)、(c)ニューヨークタイムズ(2007)、(d)日経産業(2011)、(e)海老原(2011)、(f)オフイスJ B(2012)

*：ナカシマプロペラの設立年はグループ再編の年。株式会社化した年は1948年。

出所：上記注2の文献より