




事務局だより 

公開研修を開催しています!

後期スケジュール

〈1日コース〉

- ・10月14日 接遇の達人を目指す!クレーム対応術 講師: (株)マナーズ 山田 節子 氏
- ・10月22日 簿記経験のない方でも理解できる決算書の読み方・活かし方 講師: パートナースコンサルティング 江部 誠一 氏
- ・11月25日 自律型若手社員育成研修 講師: ミワアシスタンス 近藤 美和 氏

〈半日コース〉

- ・11月12日 新入社員・インターン受け入れセミナー 講師: エムエムシー総合コンサルティング(株) 和栗 聖 氏
- ・11月19日 短時間で習得プレゼンテーション研修(コミュニケーション&話し方) 講師: 菊野 麻子 氏 (元 NST アナウンサー)

また、11月20日「顧客満足度向上のための組織マネジメントセミナー」を開催いたします。

講師: グローカルマーケティング(株) 代表取締役 今井 進太郎 氏

非常に参加しやすい価格設定となっております。詳しくは、チラシをご覧ください。

研修開催に当たり、次のような感染症対策を実施しております。

- 座席は3人掛け机に1人とした間隔の確保や参加人数に応じた会場の変更、グループワーク等対面での会話がある場合は、極力真正面にならないよう座席を配置しています。
  - ランチ付きのコースは希望制といたします。(お弁当、外食等)
  - 消毒液、除菌シート等の衛生備品の設置や一定時間ごとに換気を行います。
  - マスクの着用、こまめな手洗い、手指の消毒、咳エチケットにご協力をお願いいたします。
  - 受付時に体温を測らせていただく場合があります。37.5 度以上の熱や咳などがあり体調不良と思われる方は、当日でも参加をご遠慮いただく場合がございます。
- 皆様に安心して受講していただけるよう努めてまいりますので、是非ご参加をお願いいたします。



contents

P1	事務局だより	P4	会員企業紹介	株式会社ミヤトウ野草研究所 (妙高市)
P2-P3	第2回 リレーエッセイ 『ボーングローバル企業の戦略展開』 日本大学商学部 教授 高井 透			(表紙写真: 妙高 燕 惣滝 長谷川撮影)

新潟市中央区新光町7番地2 新潟県商工会館4階 ※新潟県庁近く

電話025-290-7127 FAX025-290-7821



NIIGATA-KEN PRODUCTIVITY CENTER

<https://www.n-seisanseihonbu.com> ホームページ QR コード



## ■ 第2回 エッセイ

## 『ボーングローバル企業の戦略展開』

日本大学 商学部 教授 高井 透

地方にあっても、その地方を超えて、海外市場にビジネスチャンスを探求し、新市場を切り開いている企業がある。事実、特定のニッチ市場の分野で圧倒的なマーケットシェアをグローバルレベルで獲得している中小・中堅・ベンチャー企業は、日本に数多くある。グローバルニッチトップ企業(以下、GNT)と呼ばれている企業群である。GNTは、国内での長い事業展開を通じて構築した競争優位性をベースに、グローバル化しているところが多い。とくに地方にあるGNTは、地方ならではの優位性を生かしてグローバル展開する企業も多い。例えば、イカ釣り機械で世界のトップシェアを取っている(株)東和電機製作所は、創業の地、函館がイカの産地という特性を生かすことで競争優位性を構築している。東和電機製作所の製品が優れているのは、地元一流漁師のスキルを学び、そのスキルをうまく技術開発に取り込むことで、製品を進化させてきたからである。

東和電機製作所のように単一事業の技術を深めることで、GNTのポジションを獲得する企業もあるが、事業転換などをきっかけに急激にグローバル化を進めるGNTもある。ボーン・アゲイン・グローバルとも言われる企業群である。例えば、広島にあるカイハラは地元がもともと緋の産地であったことから、緋の製造企業であった。しかし、時代とともに緋事業が衰退していく中で、その緋の技術を転用して、今や高品質デニムの素材を提供するグローバル企業へと成長している。競合他社との差別化を創り出すために、広島の郊外に大規模な紡績工場を作り、糸から織りまでを内製化して一貫生産することで競合他社の模倣を防ぎ、今や高品質なデニム製造企業としての地位を不動のものとしている。

今まで述べたGNTは、国内での事業経験を通じて蓄積したコンピタンスを海外に移転することで、競争優位性を構築している。その意味で、既存の海外進出の理論やグローバル戦略で、ある程度は説明可能な企業行動とも言える。しかし、2010年以降、急激に増えてきたのが、設立から数年以内にグローバル化を遂げるボーングローバル企業(以下、BGC)である。BGCは、国内市場の規模が小さい北欧などを出自とする企業が多かったが、現在では自国市場の規模が小さい国からだけでなく、新興国を含む世界の多様な国および産業からBGCが生まれている。日本でもアライドテレシス(株)(ネットワーク機器)、WPCコーポレーション(株)(再生木材、以下、WPC)、テラモーターズ(株)(EV2輪)など、多様な産業からBGCが生まれている。

BGCの経営の特徴は、何と言っても、その名前からわかるように海外展開の早さである。設立から海外展開までの時間を圧縮できるのは、BGCの経営者が国内外でグローバルな事業の経験を有しており、その経験を通じて海外市場でのビジネス機会を早く認識するからである。換言するならば、海外展開の可能性をいち早く見つけ出す事業構想力とも言える。そして、この事業構想力を現実のビジネスへと落とし込むのがリスクテイキング、プロアクティブ、イノベティブという創業経営者の持つ企業家精神である。

しかし、海外のビジネスチャンスを認識し、素早く海外展開しても、大企業と比較して資源の脆弱性をどのように克服するのか、ということがBGCにとっては戦略的な課題になる。BGCは、既存の大手企業や現地企業に比べて、知名度や資源力で常に劣勢に立たされるという資源の壁に直面するからである。さらに、BGCは資源の壁と同時に距離の壁という問題も克服しなくてはならない。実際、スピーディーな海外展開が目されるBGCも、その早さを持続的競争優位性につなげられる企業は、既存の調査からも

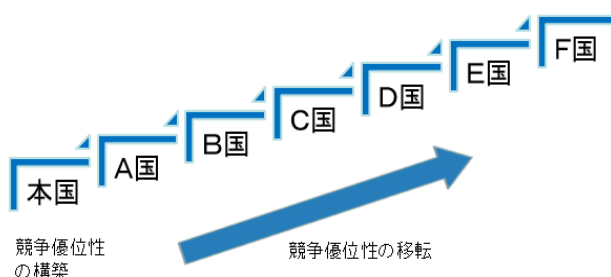
そんなに多くはない。そのため、創業からまもなく海外に進出しても、一気に多様な地域に進出を加速させるスプリング型海外戦略をとれる BGC は決して多くはない。むしろ、資源とリスクを考えた伝統型の海外進出、つまり、徐々に複数の国や地域に進出を拡大させる発展段階型の海外戦略をとる BGC が多い。アメリカで行われた調査でも、BGC の進出先の 50 パーセント以上が、隣国のカナダであったという事実がある。ヨーロッパでは BGC だけではなく、地域の特性から海外展開している中小企業の数も多いが、ヨーロッパ域外へ輸出しているのはごく一部であるという報告もされている。日本の BGC でも、設立から数年以内に多様な地域に海外展開を加速させるスプリング型の戦略を展開し、成長してきたのは、製造業ではアライドテレシスやテラモーターズなどの一部の BGC であろう。

しかし、既存企業のような発展段階型の海外戦略を展開する BGC も、その参入の意図は資源強化と市場探索の両方を視野に入れながら戦略を展開している。つまり、資源と距離の壁をいかに克服するかということを目指して戦略を展開している。例えば、前述した再生木材をベースにしたウッドデッキの製品でグローバル展開した WPC の戦略は、設立してからすぐに海外展開はしているが、当時、規模的にも世界のリードマーケットであるアメリカ市場から参入しているわけではない。ベンチャー企業が持つ経営資源的な限界があるからである。そのため、隣国の韓国から参入し、韓国市場でその後の国際的な競争優位性の基盤を確立している。参入当初から単に規模を追わず、まずは身の丈に合うような地域への展開を通じてグローバル経営のノウハウや技術スキルを学習し、コンピタンスを強化しながら海外展開の速度を上げている。

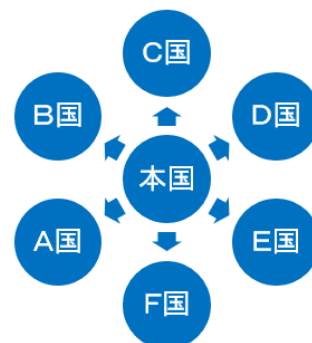
事実、WPC は創業からのファーストステージの段階では、確かに身の丈経営を志向しているが、その後の海外展開は、欧州と同時にアジアに進出するなど、急激にその展開地域を拡大している。その理由は、単に規模を追っているのではなく、多様な地域に展開することで製品の技術力を向上させることにある。実際、進出した欧州、中東、アジアは、寒い地域から熱い地域までと環境は多様である。そのため、製品特性も多様な地域への環境適応が必要となる。しかし、その多様な地域への製品適応力を高めることでコンピタンスの技術力を向上させている。WPC の場合、市場探索と同時に事業活動に必要な有形、無形の資源を手に入れることを意図して資源探索活動も行っている。つまり、特定の市場にロックインせず、市場の多様性を拡大させながらコンピタンスを開発、強化し、資源と距離の壁を超えているのである。ただし、進出地域は多様化しても、ハイエンド市場への参入というのは創業から一貫している戦略である。

持続的競争優位性を構築する BGC というのは、事業構想力の中に、ビジネス機会を見つけて海外市場に早く進出するだけでなく、競争のステージごとに柔軟にビジネスモデルを変え、周辺視野の広さを持ち得た企業である。

### 発展段階型海外戦略



### スプリング型海外戦略



## 株式会社ミヤトウ野草研究所

代表取締役 柳澤 博幸

創業者 近藤 堯

2016年11月永眠(享年86歳)

創業 1954年(昭和29年)4月1日

住所 新潟県妙高市工団町7番7号

電話 0255-73-7189

HP <http://www.miyatou.co.jp>

## ミヤトウ野草研究所さまに

## Q&amp;A

Q1 御社の事業内容について教えてください!

A 弊社は、発酵飲料・発酵食品を主力に野草酒・野草茶等の製造及び加工並びに販売する食品メーカーです。

近年、健康志向が高まっている中で発酵食品が注目を集めておりますが、弊社は創業66年「発酵一筋」、野草を主原料に野菜・果物を弊社独自の発酵技術によって発酵・熟成させた発酵飲料がメイン製品のほか様々な発酵食品を製造しております。なお、OEM・PB製品の受託製造がメインで、自社ブランドは売上の1割にも満たない製造に特化した会社です。

Q2 御社が一番「力を入れている」又は「こだわっている」ことについて教えてください!

A こだわりの原材料を使用していることです。原材料は野草が主で、妙高山麓(新潟県~長野県)の野草のほか国内産を中心に70数種類(韓国ほか東南アジアから4種類)使用しており、野菜は地元の方にご協力いただいた地場の新鮮な野菜のほか国内産野菜、果物も国内産にこだわり、例えば、奄美大島産のパパイア(遺伝子組換えでない原種)など、原材料の産地へ赴き、素材の良さを確かめ仕入れています。

Q3 御社の企業理念や行動指針について教えてください!

A 弊社の行動指針として「健康」「挨拶」「コミュニケーション」という3つの柱があります。

まずは「健康」であること。「挨拶」はより良い人間関係を築く第一歩。そして、年代に関係なく広く「コミュニケーション」をもつこと。仕事を頼まれたら「わかりました。やります(やってみます)」「出来るか出来ないかではなく、やるかやらないか)。わからないことは「謙虚な気持ちで教えてもらう」。「報告・連絡・相談」忘れずに。「当たり前」のことを「当たり前」に。

Q4 新型コロナウイルス感染拡大を受け、御社からメッセージをお願いします!

A 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げますとともに、罹患された方々には心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大の防止にご尽力されている医療関係者をはじめとした多くの皆さまに心から感謝申し上げます。

弊社は、5月に妙高市へマスク3,000枚、6月には弊社が製造しました「高濃度エタノール」を上越地域の医療機関にて活用いただきたく上越医師会に600本(500ml)、妙高市に96本、それぞれ寄贈しました。

新型コロナウイルス感染症を乗り越えていくために感染拡大防止に努めることはもちろんですが、互いを支え合う心、励まし合う思いやりの心をもって、何とかこの困難を乗り越えて、一日も早く平穏な毎日を迎えたいと心から願っています。



この会報を通して、会員の皆様をご紹介させていただきます。企業団体様のPRの場としてご活用いただけると幸いです。このたび、ご協力いただきました(株)ミヤトウ野草研究所様ありがとうございました。

新潟県生産性本部では、会員を募集しています。お気軽にお問い合わせください。

制作・発行 新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

編集等担当 関谷・長谷川

Mail : [info@n-seisanseihonbu.com](mailto:info@n-seisanseihonbu.com)

電話025-290-7127

FAX025-290-7821