

ビジネスリーダー
(日米の80年代とバブル崩壊後の異時点間での変容)

武 藤 宣 道

愛知東邦大学

ビジネスリーダー (日米の80年代とバブル崩壊後の異時点間での変容)

武 藤 宣 道

目次

- はじめに ビジネスリーダーとは
- 第1章 株主資本主義からビジネスリーダーが選ばれる米国
- 第2章 日本の80年代リーダーとバブル崩壊後の成果主義とリストラを経験したリーダー
- 第3章 企業はリーダーとフォロアーで成り立ち、それを支える組織
- 第4章 ニッチマーケットに照準を合わせるビジネスリーダー
- おわりに ビジネスリーダー像のまとめ
- 参考文献・資料

はじめに ビジネスリーダーとは

この小論は新しく開設される大学のコース「起業・ビジネスリーダー」の主要科目内のテーマ「ビジネスリーダー像」についての最近の動き、なかんずくバブル崩壊後の動きを整理するものである。日本の経営が叫ばれて、欧米各国の注目を浴びていた1980年代と比較して、バブル崩壊後でしかもデフレが長く続いた、2010年代半ば現在でのビジネスリーダーには顕著な変化が見られる。そして、リーダーの役割が、欧米と日本では従来定説になっていたことが、かなりの程度逆転するがごとく多様な変化がみられる。現代企業は世界的に対応しなければならないグローバル経済とローカルを主体とする地域経済を同時に意識するような、マルチ方向の視点を持つことが特に求められている。さらに、ニッチマーケット（すき間市場）を照準に据え、既に成果を挙げている企業のリーダーと起業を目論む潜在的アンテルブルヌール（企業・起業者）の動向も見逃せない。既にそのような動きに対して、経済産業省は支援を考えている。今後の人材マネジメントをいかに考えるかは、多様に変化するマーケットに柔軟に対応できるイノベーションを持つ企業とそのビジネスリーダーのあり方を探る意味でも、一考に値する。

最近のデータによれば、組織のリーダーに関して、従来の米国型（上意下達）が日本のように調整型に変わりつつあることがアンケート調査により確認されている（ヘイ・コンサルティング・グループ）。これらの点を斟酌し整理しつつ、どの方向に今後世界のビジネスリーダーが向かうのかを考えてみたい。また、ハーバード大学のジョン・P・コッターが1980年代始めまでに行った調査の概要と結果を参考に冒頭の変化がどの程度のものなのかも検証したい。

70～80年代は戦略経営の時代、90年代はIT経営の時代、そして2000年に入ってからリーダーシップ経営の時代へと経営課題が変遷してきた。人を動機付け、魅了するような求心力を持ったリーダーのあり方、個別企業の風土にも合致した「リーダーシップ」について、再考が必要な時期にきている。

第1章 株主資本主義からビジネスリーダーが選ばれる米国

欧州とアメリカ合衆国を欧米と言う言葉で、一束にまとめて、欧米のビジネスリーダーを論じることが雑駁に過ぎるくらいがある。この小論では比較経営論で論じられるように、欧州諸国と米国を分けて考える。特に80年代とバブル崩壊後の日本との比較で、欧州よりはアメリカ合衆国を特に取り上げて論述の対象としたい。

米国では1980年代から今まで株主が企業の取締役（経営陣）に経営を任せる手法が大勢を占めてきた。その背景は株主が会社の株から利益を上げ（配当金その他）、その運用を最大限活かそうとするからである。従って、できるだけ株取得先の企業が短期で収益を上げてくれるように、コーポレート・ガバナンスとして株主重視の重役陣（取締役会）を選ぶことに気を配っている。これを株主資本主義と言う。株主資本主義はアメリカで生じた考え方で、選ばれた重役陣（ビジネスリーダー）は人材マネジメントで人材を確保する。この考えは、単に株主の利益が最優先される資本主義のことではない。上述のように株主資本主義は、究極的には利益に対して近視眼的になりがちで、従業員その他の利害関係者の利益を損なうという指摘もあるが、必ずしも当たらない場合もある。（株主資本主義とは、企業年金が長期的な視点で投資活動を行い、株主価値を高めていくことを通じて、企業年金の受給者である従業員の利益に資するものでもある＝企業経営の理念として、株主利益の追求を最優先とする考え方。利益追求のための人員削減や、市場での規制緩和の働きかけなどが肯定されるというように両側面を持つ）

人材マネジメントではマーケットから職種にあった人たちを選別する。新しく雇われた人たちは3年から5年でヴァイス・プレジデントと呼ばれる職位に就く。これが一般的なアメリカ企業のあり方であった。リーダーの養成では手っ取り早いヘッドハンティングが使用される場合もあるが、概ね内部評価による昇格が一般的。（管理職層に上がるまでは、特定の専門分野で経験を積むスペシャリスト意識（職務によって雇用）が比較的高く、その専門性が他社への転職（ヘッド・ハンティングの対象になる）を容易にしている。）

このような特徴をもつアメリカの企業の人材マネジメントから最近選ばれたリーダーたちの資質その他を観察する必要がある。

観察に先立ってJOHN P. KOTTER ON LEADERSHIP by John P. Kotterの本から米国のリーダー（What Effective General Managers Really Do）の日常から整理された優秀なリーダーの仕事のやり方を学ぶ。

ビジネスリーダーが遭遇する基本的な問題とジレンマについて認識する必要がある。この二つ

はビジネスリーダーの仕事の大半に共通するものである。

1. 不確実で考慮すべき情報が山ほどある中から、やるべきことを見極める。
2. 目標を達成するのに、直属の部下ではない、様々な部門の社員の力も借りる

上のどちらも「計画立案」「人材配置」「組織づくり」「指揮」「統制」といった従来のマネジメント機能に大きな影響を及ぼす。このために、優秀なビジネスリーダーは「課題づくり」と「人脈づくり」に努めるといふ。そして、みずからすすんで、情報（良い情報、悪い情報両方が含まれる）を収集し、巧みに質問し、複数の目的を達成するうえで、役に立ちそうな計画やプロジェクトを探し出す。

課題づくり

ビジネスリーダーたちは新しい職務に就いて半年から一年の間、どのような課題を設定するか、その検討にかなりの時間をかける。ただし、一度決めたら、その後修正することはあまりない。

次の図はリーダーが新しい課題を考え、自分に課せられた時系列的な短・中・長期の責任と何かしら関連する目標や計画から成り立っている図である。

図 1-1 一般的ビジネスリーダーの課題 出所：「リーダーシップ」 J P コッター

重要課題	短期（0～1年）	中期（1～5年）	長期（5年～20年）
財務	財務全般における四半期目標と年度目標の詳細なリスト	今後5年間の売上げ高、利益、ROIに関する具体的な目標	10年～20年後の売上げやROIの目標に関する漠然とした、イメージ
製品と市場	各製品の市場をシェア各製品のラインの在庫水準などに関する目標と計画	たとえば「何年までに新鋭品を3つ上市する」「通信業界での買収機会を探る」など、事業を拡大させるための目標と計画	ビジネスリーダーが今後伸ばしたいと考えている事業（製品と市場）に関する漠然としたイメージ
組織	「スミスの後任者をすぐに見つける」「ジョーンズを5ヵ年目標に全力投入させる」といった事柄のリスト	「何年までに大規模な組織再編をやらなければならない」「何年までにコリーの後任者を見つける」などのリスト	ビジネスリーダーが考える企業像と今後要求されるマネジメント能力に関する、漠然としたイメージ

このような課題は通常、「財務」「製品と市場」「組織」に関する広範な問題に対応している。また、曖昧な課題と具体的課題が混在しているのも事実である。

ほとんどの企業で、予算や経営計画を作成するためのプロセスがある。しかし、ビジネスリー

ダーの課題には、正式な予算や経営計画にはない目標や優先事項、戦略、並びに計画が含まれている。

会社の経営計画とビジネスリーダーの課題

少なくとも両者は三つの点で異なっている。

1. 会社の経営計画は具体的数値に言及。ビジネスリーダーの課題は、財務目標は詳細でなく、事業や組織に関する戦略や計画は子細にわたる。
2. 会社の経営計画は通常、短・中（3か月～5年）を対象にしている。ビジネスリーダーの課題は時間軸に幅がある。目の前の1か月以内のことに対応するものもあれば、かなり長期（5年～20年）のものもある。
3. 会社の経営計画は、多くの場合、具体的かつ論理的であり、とりわけ各種の財務数値についてそうである。一方ビジネスリーダーの課題は、関連性があいまいな目標や計画が並んでいることが多い。

ビジネスリーダーは課題を考えるための情報を収集するにあたり、雑誌や書籍、レポートよりも、意見交換を重視する。必要な情報がそろそろ課題づくりに着手する。

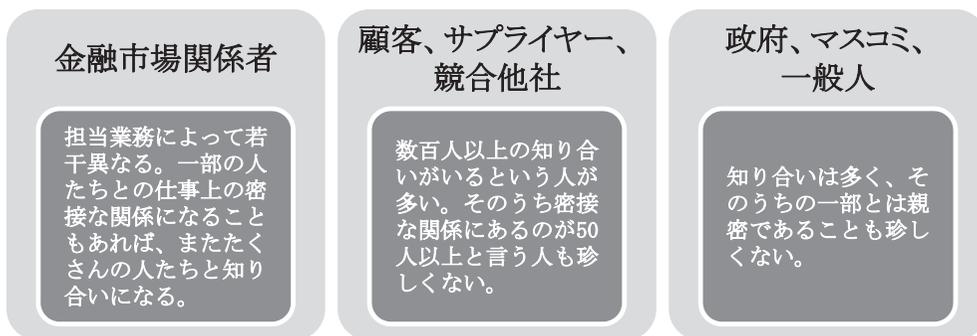
人脈づくり

ビジネスリーダーたちは新たな課題を解決するうえで欠かせない人たちとの協力関係を築くために、人脈づくりに時間とエネルギーを傾ける。

人脈作りは就任後の1か月に集中的に行われる。この人脈を活用して課題に取り組み、課題を適宜見直すことに移る。人脈づくりの対は直属の部下だけではない。同僚や外部関係者、上司の上司、部下の部下とも協力関係を築く。依存関係にあると思われる何百と言う人たちにも人脈を広げ、その関係を深める。

図1-2 a ビジネスリーダーの人脈 出所：「リーダーシップ」 J P コッター

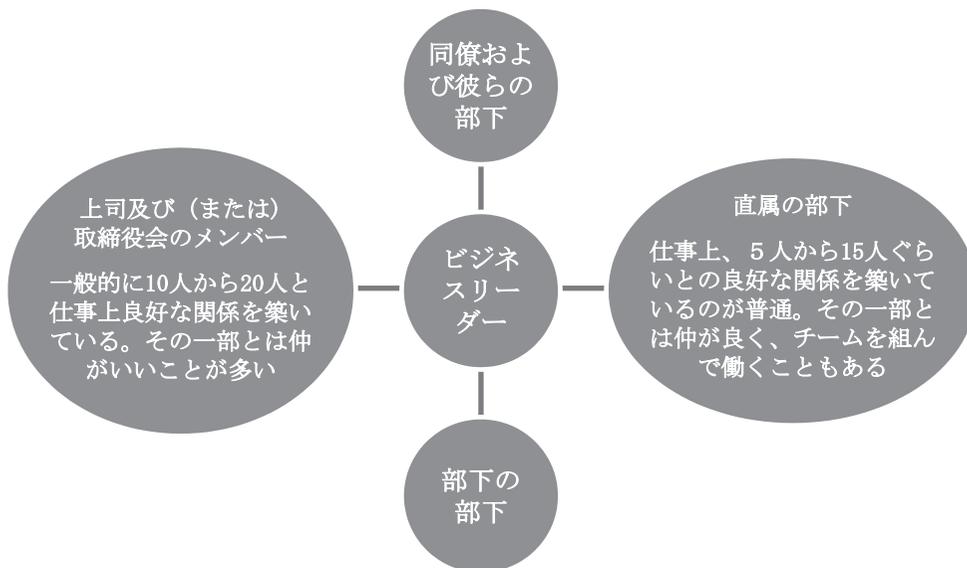
社外の人たちとの関係構築



ビジネスリーダーとの社外人脈

図1-2 b ビジネスリーダーの人脈 出所:「リーダーシップ」 J P コッター

社内の人たちとの関係構築



ビジネスリーダーたちは、その課題を実現するために、築き上げた人脈全体に再三再四働きかける。

ビジネスリーダーたちは、何かを頼んだり、ほのめかしたりして、部下たちを動かすことが多い。それは互いの関係から、彼らが応じてくれると分かっているからである。

ビジネスリーダーたちは、その人脈を利用して働きかけることも多い。人脈の誰かを説得して、自分の知らない人物を動かすこともある。

ビジネスリーダーたちは、その影響力を間接的に行使するために、象徴的なものに例えたりする。たとえば、自分のメッセージを間接的に伝えるために、会議、言葉、組織やその構造に関する話を持ち出す。

ジョン・P・コッターのビジネスリーダーたちについての調査結果

1976年から1981年の間に、9社15人のビジネスリーダーたちについて、その仕事の詳細、人物像、経歴、経験、日常生活そして企業や業界環境の違いによる行動の違いについて徹底調査を実施。(詳細は「リーダーシップ論」ジョン・P・コッター 第2版 参照)

「ハード指標」と「ソフト指標」を組み合わせたリーダーの業績評価を施す。

ハード指標とは、売上高成長率や利益成長率といった定量的な評価基準(絶対値と計画比)。一方ソフト指標は、上司や部下、同僚などと一緒に働いている人たち、また、可能であれば、その業界担当の証券アナリストの意見。

調査によるビジネスリーダーの日常の行動。次のようなパターンに分けられる。

出所：「リーダーシップ」 J Pコッター 第2版

パターン1：一人でいる時間が少ない

パターン2：直属の部下や上司以外にも大勢の人たちと時間を過ごす。重要とも思えない部外者とも定期的に会っている。

パターン3：議論のテーマは多岐にわたる。ビジネスリーダーの話題は、予算や経営計画のプランニング、事業戦略、人事、その他の経営者ならではの関心事に留まらない。

パターン4：たくさん質問する。わずか三十分の会話で、文字通りに何百と言う質問を浴びせかける人もいる。

パターン5：会話の最中に重大な意思決定を下すことはほとんどない。

パターン6：冗談を言うことも少なくなく、仕事と無関係な話題も多い。ユーモアは、社内や同業他社に関するものが多い。また仕事以外の話題では、相手の家族や趣味に関するものが多い。

パターン7：だれかと話す時、事業や自社にとって比較的重要でないと思われる話題も多い。ビジネスリーダーは、自分自身時間の浪費だと考えるような活動にも定期的に関わっている。

パターン8：このように誰かと話す時、ビジネスリーダーが相手に支持を出すことはほとんどない。

パターン9：とはいいいながら、ビジネスリーダーは影響力を行使しようとする。人に何をすべきかを伝えるのではなく、質問したり、頼んだり、おだてたり、説得したり、時には迫ったりする。

パターン10：ビジネスリーダーは、他人のやっていることに首を突っ込む。つまり、リーダーたちのスケジュールはたいてい計画できない。会議に追まわられている人ですら、結局のところ、正式なスケジュールにはないテーマに多くの時間を費やしている。

パターン11：ビジネスリーダーの時間の大半が、誰かとちょっとした交わすことに費やされている。何か一つの疑問や問題について10分以上話し合うことはめったにない。わずか5分程度の会話で、それぞれ無関係な10種類のテーマが持ちあがることも決して珍しくない。

パターン12：長時間働く。調査したビジネスリーダーの平均労働時間は、週60時間弱だった。自宅や通勤中、出張中にも仕事をしているが、ほとんど会社で働いている。

以上がジョン P. コッターの調査から分かった20世紀ビジネスリーダーの姿である。

注意：企業を構成する二つのサブシステム、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの間には制度的補完性の関係が成立することが指摘されている。(Hall and Soskice, 2001)

第2章 日本の80年代リーダーとバブル崩壊後の成果主義とリストラを経験したリーダー

現在（2014年3月）東芝相談役の岡村正氏が社長時代から感じていた経営について、日本経済新聞の私の履歴書内（2014年3月23日朝刊）で次のように述べている。

「企業は株主利益を最優先すべきだという議論がある。出資している株主はステークホルダーで最も上に来るといふものだ。だが私はその意見には同意できない。株主が重要なステークホルダーであるのは間違いない。だが、製品を買ってくれる顧客、それを作る作業員、事業の場を提供してくれる地域社会も大切なステークホルダーである。一つでも軽視して経営をすれば企業は存続しえないのだ。」

この感想は社長を経験し、バブル崩壊後のデフレ経済下でかじ取りをした岡村氏の率直な意見である。株主重視の考えに経営視点があるのは、主に短期での利益追求で重役人が成果を挙げなければ首が飛ぶアメリカではごく普通である。しかも財界・学界でもそのように長い間見られていた。しかし、企業も未来永劫とは言えないが、存続しなければその存在意義は薄い。ステークホルダーの株主だけに厚い利益配分をするのは、好況ならまだしも不況でも同じような基準が適応されれば、他のステークホルダーは、経営それ自体に不満を覚えるであろう。バブル崩壊後東芝では最大のリストラ（2万人の削減）の陣頭指揮を執った岡村氏の述懐であるから、ある意味では弱き者でもある従業員を切ったと言う意味では矛盾ではないかと感じる向きもあろう。激動する経済に企業が存続する場合はバランスのマネジメント・スタイル問題になるかもしれない。

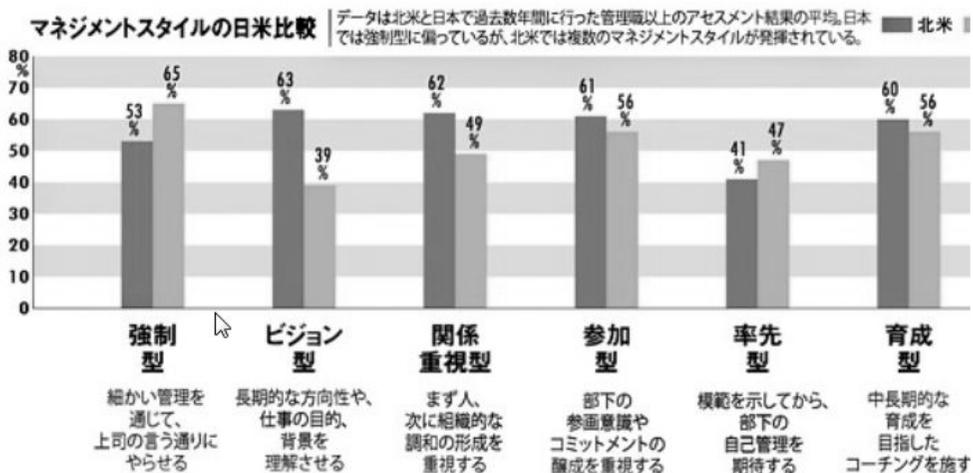
日本は1980年代、日本的経営という欧米とは一味違った経営スタイルがあり、これが70年代のオイルショックを乗り切ることのできた要因の大きな部分を占めると言われた。終身雇用制による長期に亘っての安心感を与える雇用方法、年功序列制という新規学卒者の一括採用で企業内教育・訓練を施し、同じ企業内での見えない競争を通じて差をつけるが、表層的には年齢とともに賃金が保障される制度。欧米のように経営と対等に交渉力をもつカウンターバイリング・パワー（拮抗勢力）としての産業別組合とは別の、企業ごとに成立する企業別組合がある。この組合はほとんどのケース労使協調型で経営困難に直面した場合は長期的視点（企業の存続を重んじる）にたって経営側とともに経営そのものを考える体制を持つ。この長期的視点に立つという点が、当時欧米の株主重視の経営とまさに対比して考えられた。

筆者は80年代当時に英宗主国である大洋州の国で教鞭を執っていて、英国の産業別組合の強力なパワーを目の当たりにして、その強さを知った。英国では看護師の労働改善要求があり、ニュージーランド、オーストラリアでは建築産業、鉄鋼石・石炭産業の大きなストライキがあった。国の建築産業が一気に止まってしまうことや、鉄鋼石の積み出しができずに港湾労働者もストライキに参加して、鉄鉱石を買い付けにくる日本の運搬船が沖に制限なしに停泊を余儀なくされる

など、様々な事例を経験した。この経験から労使双方のリーダーのあり方を人材マネジメントの観点から研究することになった。

以前は、米国型といえばトップダウンで上意下達の組織イメージが強く、逆に、日本型といえば現場主義のボトムアップを重視するイメージがあった。実に日本の重役人は平社員からずっと続けて同じ企業に働き、企業内の競争を経て、取り締まり重役の位置につくことが多かった。このため、株主との関係よりも内部の社員・従業員・工員との関係を重視して調整型の関係作りがリーダーとして重要だった。米国の「強制型」リーダーの傾向は薄かった。

ヘイ・コンサルティング・グループで、全世界に広がるデータサンプルを基に、日本と北米のマネジャーに見られるマネジメント・スタイルについて、過去3年程度の傾向を比較したデータがある(図参照)。Ryosuke Sasaki (ヘイ コンサルティング グループ 日本企業米州統括シニアコンサルタント)



出所：ヘイ コンサルティング グループ

ヘイ コンサルティング グループ 日本企業米州統括シニアコンサルタント佐々木亮輔氏によれば、日本では、「強制型」と呼ばれる、明確な指示と細かい進捗状況確認を通じて、指示通りに仕事を進めさせるスタイルが多いと言う。(図で米国53%に対して、日本65%) 一方北米では、「ビジョン型」「関係重視型」「参加型」「育成型」の4要素をバランスよく兼ね備えたリーダーが多いという結果が得られた。これらを統合したリーダー像とは、ビジョンを明確に示し、情緒的な関係にも配慮しながら、部下に合わせた指導やフィードバックを通じて部下を成長させるスタイルである。

従来の米国の「強制型」リーダーの傾向は、ここ数年で大きな変化を示している。これは、権力を振るうだけのマネジメントに頼らないリーダーシップを目指して試行錯誤が繰り返されてきたことを示している。

このようにここ3,4年の間に日本型と米国型の間にはあたかも逆転の現象が観察されるのである。では、なぜこのような違いが出てきたのであろうか？

ここ数年リーダーシップ開発に対する取り組み方に米国と日本で違いが出てきた背景には、キャリアパスの捉え方の違いがあることが明らかになった。それは米国風の雇用の仕方とその後の育成の仕方でのリーダー養成と、日本の新規学卒者一括採用で、見えない形を装う教育・訓練が主流で、企業特殊型リーダーを養成するスタイルの違いである。日米で中途採用の数、ヘッドハンティング数の数そのものが違うということも大きく影響している。(日本の労働市場が米国と比べてフレキシブルではない)

これまで日本での人材マネジメントは、特定領域のスペシャリスト(専門家)よりは、その企業でのジェネラリスト(一般職)を育成するというものだった。その当たり前の結果として多分野の専門知識を持った人材を育てるためのローテーションが施され、その延長線上に管理職層の選抜システムやキャリアパスが敷かれてきた。その結果、日本ではリーダーシップはキャリアパスを通じて暗黙的に開発されるものであり、過去の業績が良ければリーダーシップもある程度備わっていると捉える傾向があるのである。

一方米国では、管理職層に上がるまでは、特定の専門分野で経験を積むスペシャリスト意識(職務によって雇用)が比較的高く、その専門性が他社への転職(ヘッド・ハンティングの対象になる)を容易にしている。しかし、この意識を管理職になっても引きずると、セクショナリズムが強くなり、「サイロ組織」と呼ばれる閉鎖的な組織をつくりあげてしまう。

したがって、米国では管理職層以上でのキャリアパスと育成は、非管理職時代とは大きく異なる。管理職になると、特定領域の専門性によらない広い視野を持ち、リーダーとしてチームをマネジメントする人間力を養う「リーダーシップ」の開発が始まり、そのためのアセスメントやローテーションが施されるのだ。このとき、米国では心理学的なアプローチを含めたリーダーシップ開発のニーズが高まり、リーダーとして人を動機付ける能力が注目されるようになった。

一方、日本では、終身雇用が根底にあったため、前述の日本特有のキャリアパスをベースに、社内固有の企業特殊型能力やネットワーク、過去の業績や認知度に頼ったリーダーシップが主流だった。このため、リーダーシップの開発に特に目が向けられなかった。

リーダー養成に関して日米では上述のような違いが最近(過去3年程度)顕著になってきた。キャリアパスの違いに加えて、リーダーシップの違いのもうひとつの背景にはコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの見直しがある。特に米国では、90年代後半からエンロンやワール

ドコムなどのスキャンダルをきっかけに、ガバナンス体制のあり方が問われてきた。日本企業でも、J-SOX法の施行（2008年）で、コンプライアンスに関わる行動規範や新たな内部監査体制が確立し、グループ内に広く浸透する段階に至っている。まさにこの流れがリーダー養成に関して（リーダーシップ開発）への取り組みに影響しているのである。

日米両国では、機構改革やコンプライアンスのための統制に時間と労力が割かれてきた経緯は共通している。この共通項があるにも拘わらず、米国では組織の仕組みの変革に加えて、「リーダーシップ」というソフト面の変革にも注力し、仕組みとリーダーシップの二つの要素がガバナンス改革の両輪となって全社的なコンプライアンス対策を支えている。

米国ではこの頃、ハーバード・ビジネス・レビューには、リーダーシップに関する論文が多数掲載されその関心の高さが伺える。米国で「リーダーシップ」に目がいくようになったのは、株主重視・財務偏重型の意思決定にEnronやWorld Comなどの問題により疑問が投げかけられたことで、組織が保有する知的財産や人的資源に長期的に目を向けて競争優位を見出す動きが現れたためである。こうしてガバナンス問題がリーダーシップ開発にさらなるドライブをかけたといえる。

一方、日本では品質管理や会計処理といった社内プロセスが不祥事で強く問題視されたため、ガイドラインや仕組みの統制に改革の重点が偏重しているように見受けられる。その結果、強制的なトップダウンの風土、ガイドラインによる統制が強く誇示されて、現場での創造性やイノベーションが制約され始めている。

不祥事の問題は、トップの交代によってすべて清算されたのであろうか。現場のリーダーシップに改善の余地はないのだろうか。これまでは人を動力にしたマネジメントや現場での問題解決に長けていたはずの日本企業のガバナンス改革が、仕組みづくりによって統制する方向へ向かう動きには、米国と逆転現象が起きているような印象を受けるのである。

このようなキャリアパスの違いとコンプライアンス対策という二つの要素をまとめると、ここ10年、リーダーシップ開発を進める内的、外的な圧力が米国では大きく働き、リーダーシップを体系的かつ客観的に捉えた開発が進められてきたといえる。その結果として、先のデータが示すバランスの取れたマネジメント・スタイルの傾向が現れ始めているのである。日米間のリーダーシップ開発の取り組みの温度差は、今後益々大きな差となって企業の競争力を引き離す可能性を秘めている。

第3章 企業はリーダーとフォロアーで成り立つ組織

若手の育成は企業にとって将来を睨み、時代を担う戦力を養成すると言う意味で大変重要である、いま日本企業の人材マネジメント（Strategic Human Resource Management）で課題とされるのが、戦略を考えることのできる若手リーダー人材の育成である。ビジネスリーダーを養成しようとするれば、どの企業も10～20年かかるであろう。企業トップが40歳から45歳の戦略リーダーがほしいと考えるのなら、25歳から30歳前後で将来のリーダー候補を選抜し、育成を始めないとはいけない計算になる。人材マネジメントでは、リーダーを育てる、あるいは、黙っていても自然と候補は育つでもない、両者の組み合わせを良く考えて、リーダー候補に場を提供していくことが大事である。人事部はリーダー候補にとってどういうキャリア、どんな経験が必要かを見きわめて、それを準備し、そのための場をプロデュースしていくことが人材マネジメントとして求められることである。育成について、なかんずく若手の育成については、リーダーに限らず、人事部は「場のプロデューサー」の役割を演じなければならない。人事部はリーダー候補の能力を蓄積させ、人と仕事をマッチさせ、人材が活躍できる場をつくる。（このような仕事が企業人事部の戦略的な付加価値になる）

人事部がリーダー育成に取り組むときに忘れてならないのは、「フォロアー」の存在である。まさに、企業はリーダーとフォロアーで成り立つからである。優れた戦略リーダーひとりで市場競争を勝ち抜くことはできない。ひとりで気を吐いて「新しい事業を立ち上げる」と言って、リーダーが一步踏み出しても、後ろを振り返ってみて、だれもフォロアーがいないのなら、その組織は瓦解する。フォロアーの中から次のリーダーが生まれるわけだから、その存在と育成をないがしろにしてはいけない。フォロアーが組織の中で自分のミッションを正確に理解し、適切なアクションを取る。その組織のリーダーはパーマネント（永久的）に選ばれているわけではなく、場合によってはフォロアーとの交代もあり得る。リーダーもフォロアーも、それぞれスペシャリストの意識を持っている——リーダーは組織を円滑に動かすスペシャリストであり、フォロアーは専門知識や技術を基に組織に貢献するスペシャリストだと言うことになれば、その組織は間違いなく強くなる可能性を秘めている。

「フォロアーが育っている組織」とは、リーダーをフォローする人を育成していくことである。リーダーをいくら育てても、フォロアーがきちんと育っていない組織では、リーダーが機能しにくいことには変わりはない。リーダー育成とともに、あるいはその前に、フォロアー育成がどこまでできるかがポイントになるのである。

ここでいう「フォロアー」とは、(a)周りとの協働をしながら、自律的に動ける人材、(b)リーダーの目標を達成するために自律的に動ける人材、(c)選んだリーダーに批判的にコミットできる人材である。こうしたフォロアーは、単に職場リーダーを機能させるだけではなく、ここから、次世代のリーダーが生まれるであろう。

現場リーダーを育てることが人材マネジメントの喫緊の課題であるが、人事部門としては現場リーダーへの支援をどう行うかである。ここでいう「支援」とは、①育成、②リーダーが機能できる環境の提供——の2点が挙げられる。リーダーは、育成して終わりの対象ではなく、継続的に支援すべき対象。そのためには、リーダーを支えるフォロワーを育成したり、リーダーに任せべきことと、リーダーに任せず経営としてできることをきちんと区別したりするなど、過度に現場リーダーに期待しすぎないことも大切だ。それが、リーダーを強くし、ひいては職場、企業を強くすることになるだろう。

初めにリーダーがいて、そのリーダーがフォロワーの人間行動・人材価値を変えて、それによってパフォーマンスが生まれる。そこで生まれたパフォーマンスに規定されて次の戦略が生まれる。この流れが重要。(Ryosuke Sasaki)

下の図 図3-1 SHRMの枠組み と 図3-2 リーダーが起点 を参照。

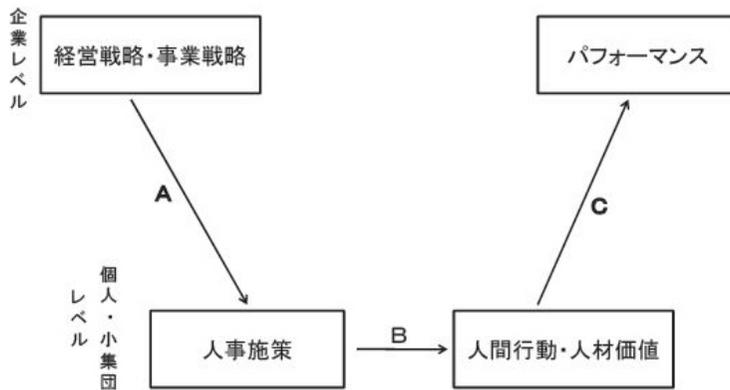
そして、後づけで生まれた戦略に応じて人事施策が決まる。すなわち、この場合はL, C, E, A, Bという因果連鎖である。これが所謂Mintzbergが言うところの創発的戦略になる。

戦略学派が唱えるように経営戦略が起点となって、そこから因果連鎖が起こるということではなくて、リーダーが起点で、リーダーが人間行動・人材価値に働きかける。そしてビジネス・サイクルが回るというケースが現実的である。

守島によれば、歴史的に見ると 労務管理 → 人的資源管理 → SHRM という学問的な系譜がある。この系譜の過程で、研究者が忘れてしまったもの、あるいは軽視してしまったものがあるのではないかと言う。労務管理から人的資源管理という流れが1970年代に起こったわけだが、かつて労務管理が研究対象とした「職場」が果たす役割を軽視することにつながった。

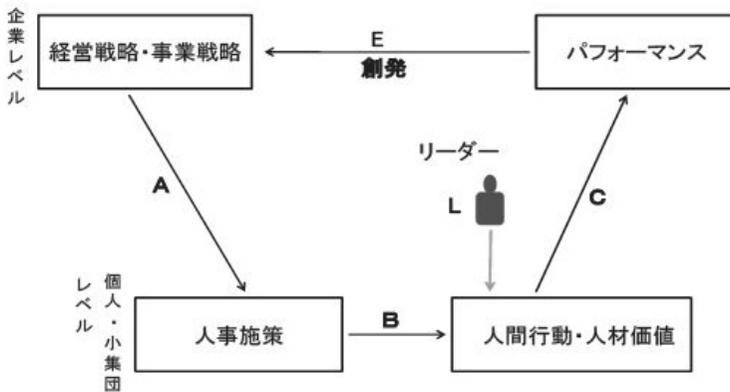
最近の動きでは、企業内におけるリーダーの存在が注視されている。そしてそれがいかに経営者を育成することにつながるかと言う総合的な視点が求められている。

図 3-1 SHRMの枠組み



出所：守島 (2010)

図 3-2 リーダーが起点



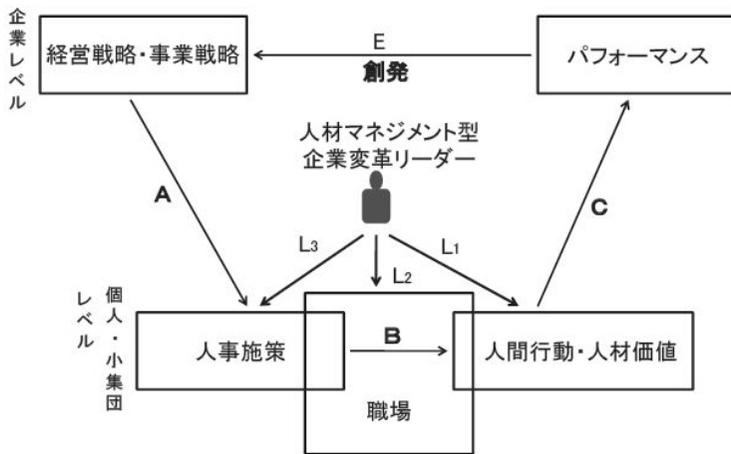
出所：守島 (2010)

かつて人的資源管理では、資源としての人材に着目するようになったがゆえに職場のダイナミクスを軽視してしまうことになった。またSHRMでは人的資源管理研究で注目されていなかった経営戦略とパフォーマンスという変数が追加された。

リーダーが人間行動・人材価値に影響を与え、それがパフォーマンスを生み出すという考え方も、基本的にはリーダーシップの研究の範疇に留まっている。リーダー行動 → 人間行動 → パフォーマンスで完結するのであれば、結局それはこれまでのリーダーシップ行動の研究と変わらない。経営者を育成するためには、さらにその先にある変数に着目する必要がある。すなわちリーダーの行動 → 人間行動 → パフォーマンスの3変数の関係で完結するのではなく、さらにその先にある創発的戦略すなわちEの関係、さらに戦略適合的な人事施策の展開すなわちAの関係、といったものまで含めて総合的な視座でリーダーシップの成否を見ていこうとなった。

(神戸大学 平野光俊)

図3-3 人材マネジメント型企業変革リーダーが起点



出所：経営行動科学第23巻第3号

リーダーは人間行動にダイレクトに結び付く。図で言うL1の因果連鎖である。

職場のダイナミクスにもっと着目しなければいけない。これは、人事施策と人間行動をつなぐBの連鎖である。つながるリーダーシップがある。あるいは、L3のようにリーダーがまず人事施策を変えてそれから人を変えろといった関係もあるはずである。すなわちL1, L2, L3, これらが総合的に組み合わさったリーダーシップを発揮することで企業変革が生み出される。L1, L2, L3を総合するリーダーシップを発揮するリーダーのことを神戸大平野光俊は「人材マネジメント型企業変革リーダー」と呼ぶ。

階層型社会から自律型社会へ

これまでの組織がもっていた階層型構造や、トップダウン方式での戦略実行では、グローバル経済下での環境変化に適応しにくくなっている。これからは、現場での発案や顧客価値創造、臨機応変な問題解決を促し、現場が自律的に働く「自律型組織」へと変革していくことが重要。そうした組織を早く構築できた企業が市場で勝ち残っていけると言える。(守島基博氏 一橋大学)

自律型組織の特徴は、下記の4点である。

- ① 一人ひとりが、自律的に目標設定して、分散した中で行動する
- ② 組織の統合は、「インセンティブ」と「ビジョン」による
- ③ リーダーには、企業家的行動が求められる（戦略構築の重要性）
- ④ メンバーには、自律的目標設定と達成が求められる（whatを考える人）

ここでは、自律型組織での特徴の3番目であるリーダーには、企業家的行動が求められる（戦略的構築の重要性）ことについて考察する。

自律型組織が求められている中で、キーになるのが現場リーダー（ミドルマネジメント）である。それも、単に目標達成への効率性と成果だけを追求する従来型のリーダーではなく、①組織目標達成のための戦略を立てて、②メンバーを巻き込みながら成果を達成できるリーダー、言うなれば「現場経営者としてのリーダー」が求められている。このような「現場経営者としてのリーダー」が、組織のあちこちにいる企業が強くなっていく。

現場経営者としてのリーダーはニッチマーケットでの活躍が顕著で中小企業でのリーダーや中堅企業でのミドルマネジメントとしての現場リーダーなどがよい例である。次章でこれを扱う。

第4章 ニッチマーケットに照準を合わせるビジネスリーダー

経済産業省はニッチ企業支援で2014年3月に100社を選んで将来の成長企業として厳選した。この中には中小企業が多く含まれる。そこでのビジネスリーダーとはどんなリーダーだろうか？

グローバルニッチトップ企業100選では、下記(1)～(5)の5部門において審査を行った。それぞれの部門における選定企業数は下記の通りである。

- (1) 機械・加工部門 (52社)
- (2) 素材・化学部門 (20社)
- (3) 電気・電子部門 (15社)
- (4) 消費財・その他部門 (13社)
- (5) ネクストGNT部門 (7社)

また、グローバルニッチトップ企業の企業規模別件数は、大企業6社、中堅企業25社、中小企業69社だった。以下にその具体的事例を4つ紹介する。(巻末資料参照)

事例1：

この中で顕著な技術を持ち、たった12名の従業員で技術成果を上げているコジマ技研興業を紹介したい。代表取締役 小嶋 實氏である。ニッチ企業のビジネスリーダーのあり方そのものと言う例であろう。この企業は串刺しの自動化を図ることにより、従来手で行ってきた竹串を鳥の肉に刺す作業を機械化した。他の追随を許さない。

焼鳥のように串に刺す食材は多数あるものの、生産する加工機械は世界を見渡してもごくわずかしか見られない。これは食材には柔らかさの違いや筋などがあるほか、竹や木でつくられた串を、正確に手作業に負けない仕上がりで刺すことは非常に難しく、機械化が困難であったからで

ある。それまで世に出た串刺し機は、刺すことはできても仕上がりが悪いものであったから、同社の串刺し機は、それらの問題点を解決した製品で、様々な食材を様々な串で刺すことの機械化を可能にし、世界シェア9割を占めている。この製品は、手作業でしかできなかったような仕上がりの串刺しの機械化を実現したものであり、単純に突き刺すだけの串刺し機とは一線を画している。

事例2：

次の事例として、座椅子リクライニングで世界シェア3割を誇る向陽技研を紹介する。この企業はリクライニングに必要なラチェット金具を開発した。代表取締役社長は山下雅伸氏である。従業員数は50名と中企業である。同社は、座椅子・ソファの背もたれ、ひじ掛け、ヘッドレスト、フットレストの角度を自由に調節できるリクライニングパーツであるラチェットギアの開発・製造・販売を行っている。20,000回の稼働テストをクリアする高い耐久性と品質が世界で認められ、同製品の現在売上に占める海外比率は7割を超えています。さらに、世界市場シェアは、5年間1割以上を維持し、現在3割強にまで至っている。1990年代から海外市場の拡大を目指し、市場競争力を国内のみならず世界規模で考え、その重要な役割を果たしているのが同社の中国工場だ。ヨーロッパ市場のパイプ役として、また、中国で同社の顧客への短納期輸送やきめ細やかな対応に注力している。また、ドイツに現地法人を立ち上げ、よりきめ細やかなフォロー体制を整えている。

事例3：

日ブラ株式会社 社長は：代表取締役 敷山 哲洋で、従業員数は85名の会社である。

同社は、高品質の水槽用アクリルパネルを製造と、これを使用した水族館を世界各地で施行しており、世界シェア7割を占めている。同社の強みは、アクリルパネルを何層重ねても強度と透明度を落とさない独自の積層技術とパネルを接合する技術にある。さらに、水槽の企画提案、設計、パネル製造、現地での据付工事まで、一切下請けを使わず一貫して製品を熟知した自社技術者のみで行い、最高の品質を提供していることにある。水族館では、多数の来場者の中、水槽窓として数千トン、時には数万トンの水量を支え、水槽建物のコンクリート耐用期間以上にわたり、強度と透明度を維持し続けることが不可欠ですが、同社は商社等を通さず、顧客との直接取引で廉価に実現、世界で高い顧客満足度を獲得しています。国内においても、2002年に「沖縄美ら海水族館」に大型パネル（幅22.5m×高さ8.2m×厚さ0.6m）を納品しているのははじめ、多くの実績を有している。

事例4：

株式会社東和電気製作所 代表取締役社長 浜出 雄一氏で従業員数は51名である。

同社は、漁船上において使用される全自動イカ釣り機を製造、販売しており、世界市場シェアは約7割を占めている。同製品は、船上に設置された多数（最大64台）のイカ釣り機をブリッジに

いる船頭一人でコントロールできるほか、ワイヤの巻き上げを行う「ドラム」の回転を制御することで、熟練の漁師が獲物を引きつけるために行う独特の動き（ジャクリ）を再現しています。また、ワイヤのたるみによる釣り逃し・獲物の毀損（足切れ）を防ぐための揺動補正、複数のイカ釣機の針の巻き上げタイミングの調整などの機能を実現しています。これらにより、漁船員の負担の軽減を図るとともに、効率的な漁獲を可能にしている。

これらの企業リーダーに共通している点は、技術の開発で世界的に他の追随を許さないために模造品の出回りを極端に警戒している。技術の開発成功は顧客との共同開発に力を入れてきている証であるようだ。他社の参入を防ぐため、特許数などの法的な方法を活用している。リーダーは常に他企業との競争に立たされているため、相当な神経を使うそうである。また守るだけでなく、攻める姿勢が求められ、常に新しい開発に注力する。

『イノベーションと企業家戦略（P・ドラッカー）』によれば、

隙間（ニッチ）の占拠を目指す戦略は、目標を限定する。戦略：総力戦、創造的模倣、企業家的柔道（重心の位置）という三つの企業家戦略が、大きな市場や業界で支配的な地位を占めようとするのに対し、ニッチ戦略は、限定した領域実質的な独占を目指す。

企業家戦略が競争を覚悟しているのに対し、ニッチ戦略は競争に免疫になることを目指し、そもそも挑戦を受けることさえないようにする。

総力戦、創造的模倣、企業家的柔道の戦略に成功すれば、大企業となり、普通名士とまではなれなくとも、目立つ存在となる。これに対し、ニッチ戦略に成功しても、名をあげることはなく、実を取るだけである。それらの企業は、目立たず優雅に暮らす。実際、ニッチ戦略の成功のポイントは、製品としては決定的に重要でありながら、ほとんど目立たず、誰も競争しにこない点にある。

ニッチ戦略は三つある。そのそれぞれが、特有の条件、限界、リスクを伴う。（1）**関所戦略**、（2）**専門技術戦略**、（3）**専門市場戦略**である。

これらを意識するニッチマーケットのリーダーは企業そのものの規模が小さい場合は良いが、ひとたび大きくなれば、大企業の戦略を行使しなければならなくなる。

おわりに ビジネスリーダー像のまとめ

最初に今回取り上げたビジネスリーダーは米国と日本の20世紀（80年代）とバブル崩壊後の世界経済全体にグローバル化が進んだ状況でのビジネスリーダーのあり方を比較経営学の視点から考えてみた。幸いに、それぞれの時代背景でジョンP・コッターをはじめとして、HBRでリーダ

ーシップ論がまとめられていて、議論の資料が定量的なベースで得られた。また、ニッチマーケットリーダーに関するデータが経済産業省の最新版から得られた。

これらを検討した結果、1980年代までの日本と米国との違いは顕著だったが、欧米では80年代には資源のない日本がオイルショックを乗り越えた最大の力は何かとの議論があり、学界、財界をはじめとして研究・調査がなされていた。この時期エズラ・ボーゲルの「Japan As No.1」が出版され、日本のリーダーは浮かれ気味だった。ボーゲル教授本人からバブルがはじけた時に聞いたのは、「日本を褒めすぎた」という言葉だった。米国の学会（AJBS）や財界、政界ではこの時日本研究が盛んになされ、ビジネスリーダーの研究はもとより日本の経営がオイルショック回避、日本の護送船団的な日本株式会社論などがかしましく論議された。この時の経験が21世紀に入ってヘイ・コンサルティングのアンケート調査結果に表れた日米のビジネスリーダーの逆転現象ができることに通じたのであろう。即ち組織のリーダーに関して、従来の米国型（上意下達）が日本のように調整型に変わりつつあることがアンケート調査により確認されている（ヘイ・コンサルティング・グループ）。

米国ではリーマンショックでの金融・証券業界への対応と、製造業である自動車業界への対応が異なっていた。だからサマーズ前財務長官のハーバード大学やエール大学の学生への質問項目で「GMを救済せず、リーマンブラザーズを救済していたらアメリカ経済は今とはどう違うか？」などと言った、リーダーとなっても答えに窮するものまで出てくる状況が今の経営（ビジネスリーダー）に求められる。

リーダーとフォロワーの関係も大事である。特に両者を育成し、奨励する組織の存在はこれからのグローバル市場を生き残るためにますます重要視されてくる。（守島）

次にマーケットに対応するビジネスリーダーの違いを普通の市場とニッチマーケットに分けて考えた。後者のビジネスリーダーは常に虎視眈々と市場の隙間を狙い、競争企業の追い上げという重圧（キャッチアップ）に負けないように法的な知識まで求められケースを見た。中小企業が多く、従業員数も50名から100名以内の企業である。経産省が100企業を選んで優良企業としたことは追隨する企業への大いなる刺激となろう。

参考文献・資料

1. P. ドラッカー 『イノベーションと企業家戦略（P・ドラッカー）』。2007 3月
2. M.Ganz “Worksheet” Telling Your Public Story. Kennedy School 2007. Harvard University.
3. 平野光俊 “人材マネジメント型企業変革リーダー” 経営行動科学第23巻第3号 2010
4. J.P Kotter “What Effective General Manager Really Do” Harvard Business Review Nov-Dec 1982.
5. J.P Kotter “How to Save Good Ideas,” Harvard Business Review, October 2010, “Good- bye, Corporate University,” Diamond Harvard Business Review, December 2002, (Local Content)
6. Henry Mintzberg “Crafting Strategy”Diamond Harvard Business Review 2007 Feb.
7. 守島基博 “変わる人、組織、人材” Web 労働事情 特集コンテンツ 2010 Dec
8. N.Mutoh “Japanese Management Style” Australian Management Conference Proceedings 1986 July
9. R. Sasaki “職場のリーダー像に異変あり” 職場の心理学 [178] 2014 March
10. E. Vogel “Japan As No.1” 1979

受理日 平成26年 3月31日

資料 グローバル・ニッチ・マーケット (107)

企業名	代表者氏名	都道府県	規模	GNTとなっている製品・サービスの名称
＜機械・加工部門 52社＞				
株式会社ダイナックス	福村 景範	北海道	中堅企業	自動車用クラッチ・バック(クラッチの機構部品)等
株式会社東和電機製作所	浜出 雄一	北海道	中小企業	漁師のノウハウをシステム化した全自動イカ釣機
株式会社ティ・ディ・シー	赤羽 亮哉	宮城県	中小企業	Ra1nmオーダーの超精密鏡面加工
フロンティア・ラボ株式会社	渡辺 忠一	福島県	中小企業	熱分解装置を利用する高分子材料分析システム
株式会社富士製作所	櫻澤 誠	群馬県	中小企業	即席麺製造ライン
日特エンジニアリング株式会社	近藤 進茂	埼玉県	中堅企業	精密コイル製造用自動巻線機等
ボーライト株式会社	菊池 真紀	埼玉県	中小企業	家電・自動車向け精密モーター用焼結含油軸受
株式会社マスダック	増田 文治	埼玉県	中小企業	どら焼機(英名「Sandwich Pancake Machine」)
株式会社ワイビースシステム	吉田 英夫	埼玉県	中小企業	車両用二酸化炭素消火具
株式会社アタゴ	雨宮 秀行	東京都	中小企業	デジタル精度・濃度計
英弘精機株式会社	長谷川 壽一	東京都	中小企業	全天候型分光放射計(太陽電池の性能測定等に活用可能)
株式会社エリオニクス	岡林 徹行	東京都	中小企業	超微細(ナノメートルスケール)加工用電子ビーム描画装置等
株式会社小森コーポレーション	小森 善治	東京都	中堅企業	商業用オフセット印刷機及び証券(紙幣)印刷機
フロント産業株式会社	伏島 巖	東京都	中堅企業	医薬品(錠剤)・食品等向け造粒・コーティング装置
スガ試験機株式会社	須賀 茂雄	東京都	中小企業	促進耐候性試験機
株式会社東日製作所	辻 修	東京都	中小企業	トルク機器(トルクレンチやトルク測定機器)
株式会社南武	野村 伯英	東京都	中小企業	ロータリージョイント(鋼板巻取等向け流体供給装置)、金型用油圧シリンダー
ミスホ株式会社	根本 裕司	東京都	中小企業	杉田クリップ(脳動脈瘤手術用クリップ)
株式会社メトロール	松橋 卓司	東京都	中小企業	工作機械用ツールセッタ
アイダエンジニアリング株式会社	会田 仁一	神奈川県	中堅企業	サーボ駆動式プレス機、精密機械プレス
コジマ技研工業有限公司	小嶋 寛	神奈川県	中小企業	万能自動車刺機及び卓上車刺機
株式会社サイベックコーポレーション	平林 巧造	長野県	中小企業	ドットインパクトプリンタ向け精密ピン
株式会社ジェイテクト	安形 哲夫	愛知県	大企業	①電子制御4WDカップリング、②自動車用歯車式差動制限装置
新東工業株式会社	永井 淳	愛知県	中堅企業	鋳造装置のうち生型造型機(鉄を流し込む型を製造)
久野金属工業株式会社	久野 修	愛知県	中小企業	電気自動車・ハイブリッド自動車用モーター向けハウジング
東洋精鋼株式会社	渡邊 吉弘	愛知県	中小企業	ショットピーニング加工用カットワイヤーと検査機器
株式会社AIKI リオテック	松本 一	愛知県	中小企業	空気加工機(圧縮空気により、合繊から糸を製造する装置)
KTX株式会社	野田 泰義	愛知県	中小企業	自動車内装向けの独自金型技術(ポラス電鍍金型)
津田駒工業株式会社	菱沼 捷二	石川県	中堅企業	ジェット式(空気圧や水圧により糸を飛ばす)織機
株式会社明石合銅	明石 寛治	石川県	中小企業	パワーショベル向け油圧ポンプ用シリンダブロック
株式会社BBS金明	川原 幸夫	石川県	中小企業	半導体用シリコンウエハ研磨装置
株式会社東振精機	中村 敬	石川県	中小企業	球面ころ軸受組込用ローラ
株式会社堀場製作所	堀場 厚	京都府	大企業	エンジン排ガス測定装置
TOWA株式会社	岡田 博和	京都府	中堅企業	半導体樹脂封止精密金型や装置
株式会社インダ	石田 隆英	京都府	中小企業	組合せ式自動計量機(重さで組合せ、高速で均一に計量する装置)
株式会社エンジニア	高崎 充弘	大阪府	中小企業	ネジザウルス(ネジの頭を掘んで外す工具)
大阪精密機械株式会社	吉岡 功二	大阪府	中小企業	CNC(数値制御式)全自動歯車測定機
向陽技研株式会社	山下 雅伸	大阪府	中小企業	座椅子・ソファ用ラチェットギア(背もたれを支える金具)
株式会社フジキン	野島 新也	大阪府	中小企業	半導体製造装置向けの超精密バルブ機器
大東プレス工業株式会社	吉田 隆司	大阪府	中小企業	商用車用バックミラーと関連製品
株式会社竹中製作所	行俊 明紀	大阪府	中小企業	防錆防食ネジ(パイプラインや海底石油掘削用リグ)
株式会社ムラタ溶研	村田 倫之介	大阪府	中小企業	円筒形材料溶接装置とTIG溶接用狭窄ノズル
内山工業株式会社	内山 兼三	岡山県	中小企業	ABS用自動車速度検知用着磁ゴムロータ
シグマ株式会社	下中 利孝	広島県	中小企業	レーザー傷検査装置
株式会社ヤマキヤ	柳屋 芳雄	山口県	中小企業	カニカマ製造装置
四国化工機株式会社	植田 滋	徳島県	中小企業	屋根型紙容器成形充填機(飲料品用紙バック向け等)
坂東機工株式会社	坂東 和明	徳島県	中小企業	自動車用窓ガラス加工装置
株式会社西部技研	隈 扶三郎	福岡県	中小企業	VOC(有機溶剤)濃縮装置
上野精機株式会社	上野 昇	福岡県	中小企業	半導体向け高速検査装置
株式会社西村鐵工所	西村 明浩	佐賀県	中小企業	CDドライヤー(ディスク利用型液体向けドライヤー)
森鉄工株式会社	森 孝一	佐賀県	中小企業	自動車部品等向け精密剪断プレス装置(ファインブランキングプレス)
JDC株式会社	橋川 義人	長崎県	中小企業	様々な表面処理鋼板等に対応するコイル巻取り装置

<素材・化学部門 20社>

株式会社日本製鋼所	佐藤 育男	東京都	大企業	原子炉圧力容器及び発電機用の超大型一体化鍛鋼品
コハレントマテリアル株式会社	長浜 敏夫	東京都	中堅企業	シリコン単結晶引上げ用石英ガラスのつぼ等
千住金属工業株式会社	長谷川 永悦	東京都	中堅企業	はんだ付材料(はんだボール、ペーストはんだ等)
東京製鋼株式会社	吉原 每文	東京都	中堅企業	高張力鋼を活用した溶接を不要とする異形鉄筋
日本バーカライジング株式会社	里見 多一	東京都	中堅企業	金属表面処理薬剤
株式会社フヤ金属	古屋 堯民	東京都	中堅企業	白金族(イリジウム、ルテニウム)を活用した製品
株式会社環境経営総合研究所	松下 敬通	東京都	中小企業	紙パウダーと合成樹脂の混成材料及び発泡体製品
株式会社シンド	吉川 伍郎	東京都	中小企業	鉄・ステンレスの異形引抜製品
日化精工株式会社	杉本 隆	東京都	中小企業	仮止め用接着剤(ワックス、エポキシ接着剤)
株式会社オキサイド	古川 保典	山梨県	中小企業	光の波長を変換する能力を持つ結晶を製造(SLT)
オキモト株式会社	山中 重治	三重県	中小企業	シリコーン耐熱塗料
江南化工株式会社	大谷 淨治	三重県	中小企業	パラクレゾール、パラトルエンスルホン酸、キシレノール
株式会社大阪合金工業所	水田 泰成	福井県	中小企業	独自技術による超電導線用Ti添加高錳ブロンズ製造
ダイソー株式会社	佐藤 存	大阪府	中堅企業	有機溶剤フリー、耐環境性のあるダップ樹脂
テイカ株式会社	清野 學	大阪府	中堅企業	化粧品向けの微粒子酸化チタン、微粒子酸化亜鉛
東洋炭素株式会社	野網 明	大阪府	中堅企業	等方性黒鉛製品(コーティング黒鉛製品等)
扶桑化学工業株式会社	赤澤 良太	大阪府	中堅企業	超高純度コロイダルシリカ、果実酸及びその塩類
有限会社新喜皮革	新田 常喜	兵庫県	中小企業	高級コードバン(馬革の高級なめし)
メック株式会社	前田 和夫	兵庫県	中小企業	パッケージ基板の銅と樹脂との密着を大きく向上させる超粗化剤
四国化成工業株式会社	山下 矩仁彦	香川県	中堅企業	プリント配線板の防錆剤やゴムやエポキシ樹脂等の添加剤等

<電気・電子部門 15社>

株式会社ウエノ	上野 隆一	山形県	中小企業	電源用ノイズ除去コイル
日本電子株式会社	栗原 権石 門	東京都	中堅企業	透過電子顕微鏡
株式会社エルエーシー	村井 秀世	東京都	中小企業	自動車ボディ、タイヤ等に使えるプリンタ
水上印刷株式会社	水上 光啓	東京都	中小企業	複写機評価用のテストチャート
東京応化工業株式会社	阿久津 都夫	神奈川県	中堅企業	半導体用フォトレジスト(基盤を焼き付ける薬品)
日本パッケージシステム株式会社	真神 孝男	神奈川県	中小企業	RFIDタグ用のアンテナ
ナミック株式会社	小田嶋 壽信	新潟県	中小企業	フリップチップ実装用アンダーフィル剤等
太平洋精工株式会社	小川 貴久	岐阜県	中小企業	自動車用ヒューズ
日本電産テクノモータ株式会社	郷坪 智史	福井県	大企業	空調機器用ブラシレスDCモータ
オプテックス株式会社	小林 徹	滋賀県	中堅企業	屋外向け侵入検知センサ
エスベック株式会社	石田 雅昭	大阪府	中堅企業	環境試験器(恒温恒湿、冷熱衝撃試験用途など)
サンユレック株式会社	大西 清春	大阪府	中小企業	電子制御基板防湿用ウレタン樹脂
富士電子工業株式会社	渡邊 弘子	大阪府	中小企業	自動車クランクシャフト向けの高周波焼入設備
株式会社ユニソク	駿河 正次	大阪府	中小企業	超高真空走査型プローブ顕微鏡
ナイトライド・セミコンダクター株式会社	村本 宣彦	徳島県	中小企業	現金自動預払機向け紙幣識別用紫外線LED

<消費財・その他部門 13社>

株式会社ビクセン	新妻 和重	埼玉県	中小企業	ポータブル赤道儀
株式会社日立ハイテクノロジーズ	久田 眞佐男	東京都	大企業	キャピラリー電気泳動型DNA解析装置
株式会社あいや	杉田 芳男	愛知県	中小企業	抹茶(食品加工用抹茶、茶道用抹茶)
小松精練株式会社	池田 哲夫	石川県	中堅企業	繊維改質技術
天池合機株式会社	天池 源受	石川県	中小企業	40分の1ミリの超極細糸を活用した衣料繊維
セーレン株式会社	川田 達男	福井県	中堅企業	繊維製品の一貫生産ビジネスモデル「ビスコテックス」
株式会社ホブニック研究所	高木 俊治	福井県	中小企業	視力補正用高屈折偏光レンズ
株式会社SHINDO	新道 忠志	福井県	中小企業	服飾用トリミングテープやリボン
株式会社シマノ	島野 容三	大阪府	大企業	自転車用変速機関連部品
太陽工業株式会社	能村 光太郎	大阪府	中堅企業	東京ドームなどの大型膜面構造物
YSテック株式会社	揚 康次	大阪府	中小企業	高温生産用耐熱ラベル「ヒートブルーフ®」
カイハラ株式会社	貝原 潤司	広島県	中小企業	プレミアムジーンズ等に使用される高級デニム素材
日ブラ株式会社	敷山 哲洋	香川県	中小企業	水族館向け大型アクリルパネル

<ネクストGNT部門 7社>

株式会社ニッコー	佐藤 厚	北海道	中小企業	鮭の連続加工処理装置
マイクロ・トークンシステムズ株式会社	橋本 純一郎	東京都	中小企業	J-chip(RFIDを使ったスポーツタイム計測システム)
ショーダテクトロン株式会社	庄田 匡宏	静岡県	中小企業	プリント基板加工に活用するV型カットマシン
山八歯村工業株式会社	遠山 昌志	愛知県	中小企業	人工歯
音羽電機工業株式会社	吉田 修	兵庫県	中小企業	避雷針に必要な酸化亜鉛素子
末廣精工株式会社	津村 敏弘	兵庫県	中小企業	チェーンの歯を支えるガイドバー
オーエヌ工業株式会社	中村 政弘	岡山県	中小企業	ステンレス鋼製拡張管継手「ナイスジョイント」