

## バリューチェーンコア企業のサポートによる産業競争力強化

### 1. 日本の産業競争力を支えるバリューチェーンコア企業

- ・2011年に東日本大震災が発生した際、被災した企業の工場が停止し、その納入先企業や完成品メーカーが代替調達先を確保できないケースが生じた。それがサプライチェーン全体に大きな影響を及ぼしたため、その複線化・安定化や、企業のBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の必要性がクローズアップされた。日本の産業構造において、サプライチェーン上で鍵となる企業の存在が極めて重要であることを知る機会になったとも言えよう。
- ・日本には優れた中堅中小の製造業が多いとされている。その中でも部素材分野を中心に、独自の高い技術力を持ち、完成品メーカーを頂点とした多様な取引構造やサプライチェーンの中で、自社を代替するようなライバルがあまり見当たらない高シェア企業も数多く存在する。このような企業は、技術や品質を研ぎ澄ましなが、新しい用途を開発したり、顧客のニーズに的確に対応するといった付加価値を生み出している。その活躍の場は国内に限らず、グローバルである場合も多い。まさに日本の産業競争力を支えている存在である。このような企業を”バリューチェーンコア企業”と呼ぶことにする（図表1）。
- ・日本の産業競争力強化が重点課題として認識される中、コスト競争では新興国と比べて分が悪いため、技術力や生産管理ノウハウといった日本の強みを生かした高付加価値化が1つの方向性となる。そのためには、製品や市場の開発といった横展開と、それに伴うサプライチェーンの強化といった両輪で考える必要がある。後者に関しては、サプライチェーンの中で付加価値を生み出す源泉となる企業、つまりバリューチェーンコア企業をサポート（支援・育成）することが最重要となる。
- ・しかしそういった企業、もしくはその可能性を秘めた企業を特定するのは意外に難しい。中堅中小製造業の情報は少なく、ましてや部素材関係の製造業となると露出度も低い。そこでまずは本件と類似の「グローバル・ニッチトップ企業」の考え方を参考に、その特徴に合致した企業をデータベースから抽出していく。そしてそれら企業に対し、調査・分析を加えながら絞り込んでいくと同時に、ヒアリングを実施して実態面の補完をし、深掘りしていくこととする。
- ・いわゆるグローバル・ニッチトップ企業とは、グローバルでの隙間市場で高いシェアを持つ中堅中小企業とされており、日本の中小企業活性化や産業集積力の確保に向けて、様々な調査研究が行われている。その特徴として、①企業形態は非上場の独立系BtoB製造業、②顧客のニーズをきめ細かく把握し、自社の高い技術力によってそのニーズに応え、顧客からの信頼を獲得、③海外も含め、優良顧客や大企業との取引が多い、④伝統的な産業集積地にも立地し、他企業や大学との連携を通じて技術力を深めていくといったことが挙げられる（図表2）。
- ・本稿で掲げているバリューチェーンコア企業は、グローバル・ニッチトップ企業に比べ、サプライチェーンの中で付加価値を生み出す源泉としての重要性に着目したものであり、隙間市場といった小さな市場に限定していない点が大きな違いと言えよう。

図表1 バリューチェーンコア企業のコネプト



図表2 グローバル・ニッチトップ企業の特徴（既存の調査研究より）

ニッチ市場にてシェアが高い	
企業形態	1) 非上場企業
	2) 独立系企業
	3) BtoB製造業
営業・販路	4) 優良顧客や大企業との取引(信頼)
	5) 海外取引あり
	6) 高いニーズ把握力、顧客満足意識
インフラなど	7) 研究開発指向、技術指向、品質指向
	8) 他企業や大学との連携
	9) 伝統的な産業集積地に立地

(備考)

- 「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業」  
(ハーマン・サイモン 中央経済社 2012/3)
- 「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」  
(細谷祐二 産業立地2011年7月号)
- 「ニッチトップ企業実態調査」(平成14年度 経済産業省)
- 「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業の経営戦略とその移転可能性を踏まえた産業クラスター政策に関する調査」  
(平成22年度 経済産業省)

等により作成

## 2. バリューチェーンコア企業の抽出・分析手順

- まず、前頁で述べたグローバル・ニッチトップ企業の特徴の中で、「非上場の独立系BtoB製造業で、海外取引あり」を基本条件とし、これに合致する企業を、帝国データバンクの企業間取引データ「SPECIA」（約450万社収録）を用いて抽出した。更に、取引上の信頼度を勝ち得ている目安となる大企業への販売先数の上位企業、帝国データバンクの信用調査報告書データベース「CCR」内の企業説明文に、ニッチトップ企業に関連するキーワードが含まれていること、新聞や研究資料等でニッチトップ企業として広く認知されていること、分析すべき経年データが揃っていることなどを考慮し、約450社に絞り込んだ（図表3の①）。

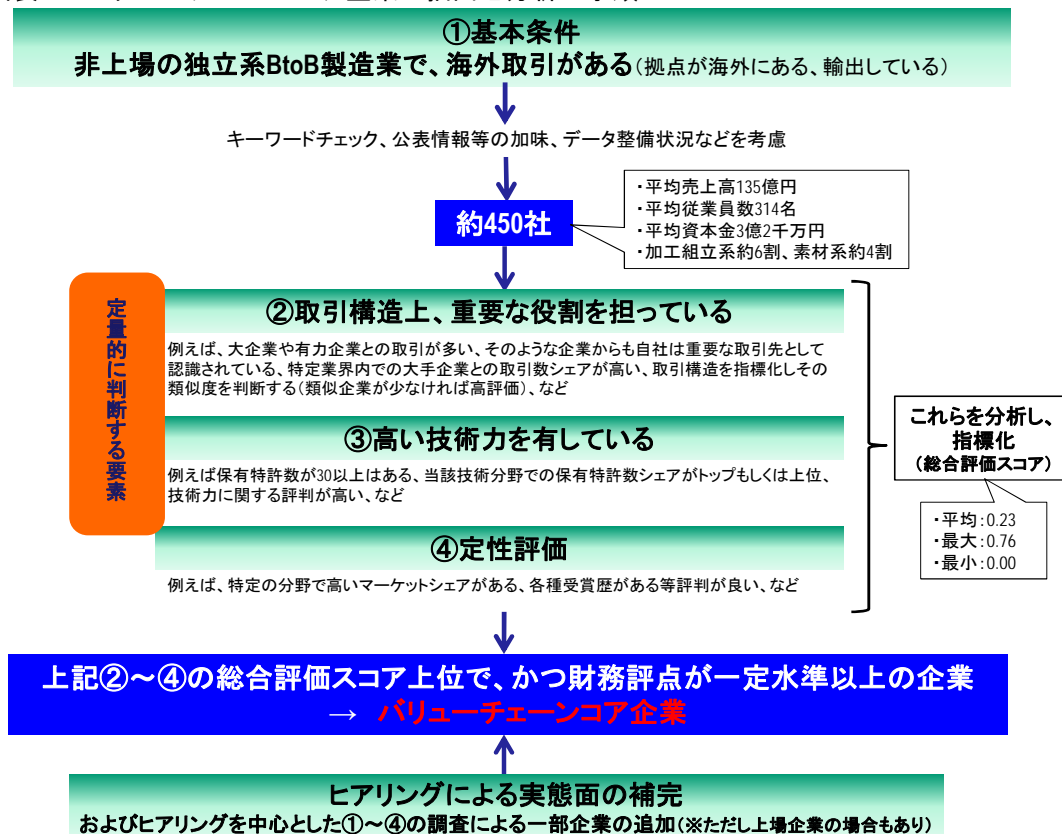
これら450社の平均売上高は135億円、平均従業員数314名、平均資本金3億2千万円であり、業種は約6割が加工組立系、残りが素材系となった。

- この450社に対し、取引構造上の重要度や技術力の高さ、定性項目等に関する分析を行い、満点を1とする総合評価スコアを算出した。その分析項目は、大企業側の主要取引先の中に自社が入っている件数、各業種に属する全大企業の中で自社が取引している割合（業種別大企業取引カバー率）、自社と類似の企業の存在有無を確認する取引類似度分析の結果（仕入・販売の取引構造の数値化によって代替性を定量化する帝国データバンクの分析ツールを活用）、自社の技術分野における競合企業との特許数比較、マーケットシェアやその順位等で、一部定性分析はあるが、基本は定量分析としている（図表3の②～④）。

以上の手順によって算定された450社の総合評価スコアは、平均が0.23、最大値が0.76、最小値が0.00となった。

- この総合評価スコアが上位で、かつ帝国データバンクの企業評点（財務基盤等の評価）が一定水準以上の企業、つまり取引構造上、重要な役割を担っており、技術力も高く、財務状況も安定している企業をバリューチェーンコア企業とする。加えて、それら企業の一部に対し、ヒアリングによる実態の把握をし、定量分析の補完を行っている。また②～④の分析を全てヒアリングを通じて行い、バリューチェーンコア企業と判断された企業（中堅規模の上場企業数社を含む）も一部追加している。

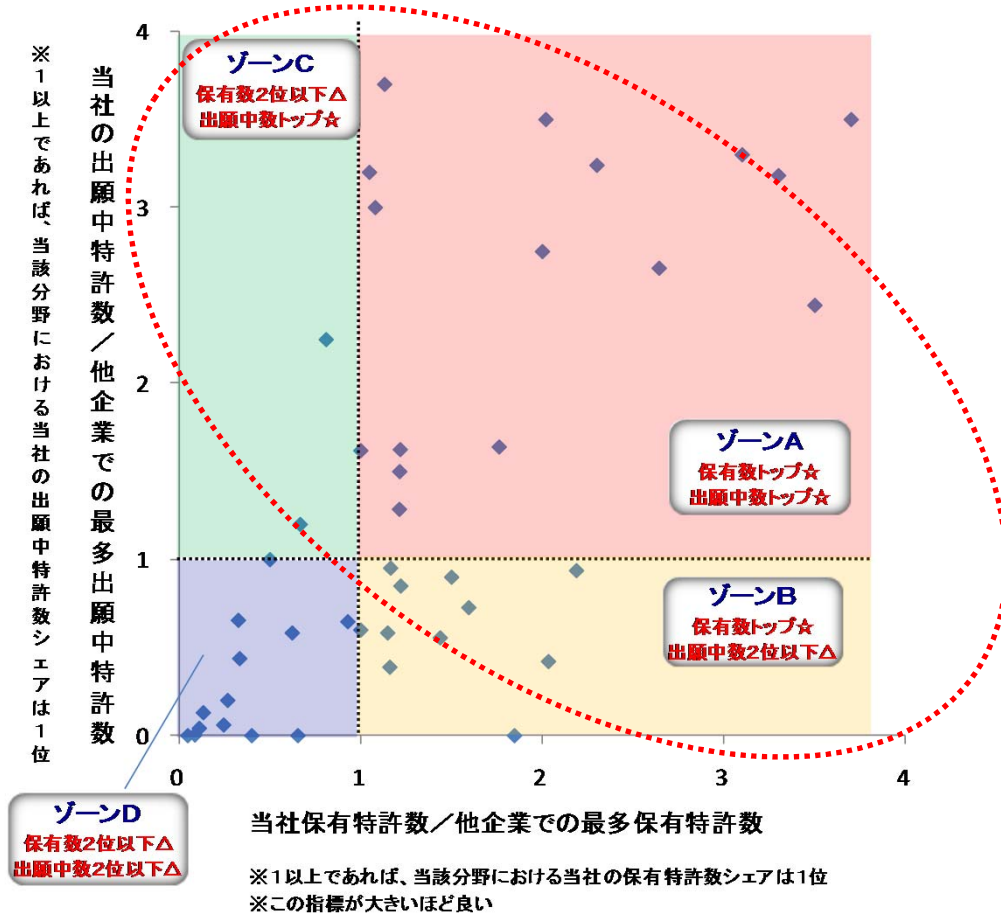
図表3 バリューチェーンコア企業の抽出と分析の手順



### 3. バリューチェーンコア企業の技術力分析 ～分析の一例～

- ・バリューチェーンコア企業は、他社には真似ができない独自の高い技術力を有しており、顧客からすると、それが調達の代替性の低さにつながっている。ここでは、総合評価スコアで加味されている技術力に関する分析（前頁の図表3の③）について少し詳しく触れてみる。
- ・技術力を測る上では特許数に着目している。特許数の分析は、日本の技術力を諸外国と比較・評価する際によく用いられるため、比較的馴染み易い。また、データも整備されており、分析もし易い。ただし、技術力のある中堅中小企業では特許をあえて取らないケースもあるため、網羅性のある分析にはなりにくい面もある。特許数の多寡だけでなく、技術の質そのものも見なければより一層深掘りができる。しかし個社ごとの技術競争力を測る客観的・定量的な分析は、特許数をベースにしたものが非常に便利であり、一定の示唆を与えてくれる。
- ・前頁の手順で抽出・分析した企業の中で、保有特許が30件以上の41社の特許競争力を示したのが図表4である。自社が持つ特許が含まれる技術分野において、自社以外で最も多くの特許を持っている企業の特許数に対する自社の特許数の割合を、保有特許と出願中特許に分けて示している（横軸が保有、縦軸が出願中）。いずれか1以上であればその分野における特許数シェア（保有ないしは出願中）がトップとなる。保有特許数は現在の技術力の高さ、出願中特許数は将来に向けての技術力の潜在性を示すもので、保有、出願中の両方、もしくはどちらかが1以上である企業（ゾーンA、B、Cにある企業）は、高い技術力を有していると解釈できる。
- ・サンプル企業数の41社中28社、7割弱（68%）がゾーンA～Cにある。つまり、バリューチェーンコア企業はトップクラスの技術力を有しているケースが多く、日本のものづくり力を象徴する一例と言える。

図表4 バリューチェーンコア企業の技術競争力（特許数の観点より）



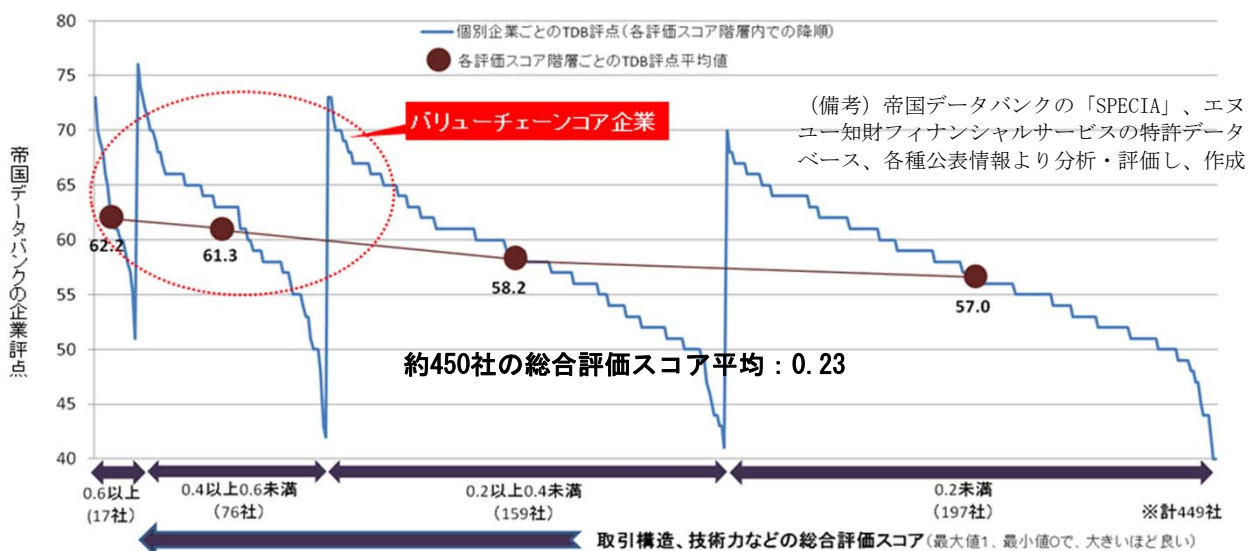
（備考） エヌユー知財フィナンシャルサービスの特許データベースにより分析・作成



#### 4. 分析結果の概要

- ・ここで分析結果の概要を整理しよう。図表3のように抽出、評価、分析した約450社の総合評価スコアと企業評点の関連性を示したのが図表5である。総合評価スコアが同水準でも、企業評点のバラツキはあるが、総じて総合評価スコアが高い企業ほど企業評点も高い。つまり、取引構造上、重要な役割を担い、技術力のある企業ほど、経営基盤が良好と言える。
- ・総合評価スコアが全体の上位約3分の1となる0.3以上で、かつ企業評点が55点以上である企業をバリューチェーンコア企業と位置づけると、約100社が該当する(図表5の赤い点線内)。様々な業種、規模の企業があるものの、所在地は東名阪エリアの企業が多くなった。産業が集積し、大企業も立地するエリアには、バリューチェーンコア企業が多く存在していることがうかがえる。
- ・次にこれら約100社および一部追加企業に対し、実態やニーズの確認を目的としていくつかの企業にヒアリングを実施した。そこで得られたバリューチェーンコア企業の特徴を述べよう(図表6)。
- ・まず挙げられるのが、確信して実行する力である。意思や戦略の内容の善し悪しではなく、それを考えて確信し、実行に移すといった企業風土がある。戦略自体は第三者から反対されたものの、それを実行して成功に結びつけている企業の例はいくつも見聞きした。もちろん客観性を失ってはいけないが、強く思い、その目標に向かってやり続ける力が事業活動の源泉となっている。
- ・2つ目は、製品ライフサイクルに応じた顧客ニーズ志向である。顧客のニーズを的確に把握し、きめ細かく対応しながら、必要な製品の開発を実現させている。このようにして手がけた製品の売上が減少しても、顧客がいる限り、そしてよほどの赤字にならない限り、その製品を供給し続けるという企業も少なくない。更には保守メンテナンス、問題発生時の迅速な対応等、アフターフォローも重視している。このような顧客起点の思考により、顧客との長期に亘る信頼関係を構築している。
- ・3つめ目は、技術開発へのあくなき追求である。それは自社独自の技術を開発すること、それを様々な分野に応用すること、技術の特許化とブラックボックス化を棲み分けながら保全することなどである。上記の顧客志向とのバランスをうまくコントロールしていることも特徴と言えよう。
- ・4つ目は幅広い業種、多くの企業との取引である。これは経営上のリスク分散に役立っているのはもちろんだが、技術の幅や深さを広げ、全く新たな市場やニーズを発見する機会を積極的に求めている。技術を軸にした新たな市場創造への感度が非常に高いとも言えよう。

図表5 総合評価スコアと企業評点



図表6 ヒアリング調査から得られたバリューチェーンコア企業の特徴



## 5. 当行の今後の取り組み

- ・今回、バリューチェーンコア企業は約100社としているが、これはあくまで図表3のような一定条件のもとで抽出した企業である。一方、この条件を更に工夫することにより、新たなバリューチェーンコア企業を抽出・発見できる可能性がある。例えば、今回は海外取引のある企業を抽出条件の1つとしているが、現在は国内だけでの取引でありながら、技術力に裏打ちされた圧倒的なポジションを確立しており、将来、海外市場でも活躍が期待される企業も対象にするといったことが考えられる。このように、今後は抽出条件の改良を図りながら、新たな対象企業の発掘や調査を継続的に行っていくこととしたい。因みに今回抽出したバリューチェーンコア企業の一例を図表7に示す。
- ・最後に企業が認識している課題と、それをふまえた今後の当行のサポート体制について述べよう。
- ・バリューチェーンコア企業へのヒアリングを通じ、複数意見として挙がっていた課題は、①技術力をより一層研ぎ澄まし、新しい分野での応用範囲拡大にも備えること、②技術や技能を伝承していくための人材を確保・育成すること、③異業種との接点を持ち、情報交換をしあいながら市場機会を探ること、④海外の諸事情に関する情報を感度良く、タイムリーに収集することなどであった。今回抽出したバリューチェーンコア企業の多くは中堅中小企業で、経営資源の制約もあるため、金融機関をはじめとした外部機関が、このような課題の解決に対し、積極的にサポートをしていく必要がある。
- ・これらをふまえ、当行では図表8のように、バリューチェーンコア企業をサポートするためのプラットフォームの構築を準備している。そのメニューは、研修やコンサル、情報提供などのコーチングプログラム、ビジネスマッチングや企業同士の交流会開催といったネットワーク構築プログラム、投融資といった金融支援プログラムなどを想定しており、パッケージ型のサポートとする。そして今回抽出したバリューチェーンコア企業約100社を手始めに、このプラットフォームへの参加を呼びかけ、対話型のサポートを実施していく。その際、各企業には多様な業態や個性があることをふまえ、メニューや方法を柔軟に改良していく、つまり恒常的にサポートプラットフォームを進化させていく姿勢が重要であると考えている。

図表7 バリューチェーンコア企業の例

企業名 (五十音順)	本社所在地 (都道府県)	主要製品
株式会社朝日ラバー	埼玉	工業用ゴム製品
小川香料株式会社	東京	香料及び関連製品
オルガン針株式会社	長野	ミシン針、メリヤス針、フェルト針、電子部品
クリエートメディック株式会社	神奈川	シリコン製カテーテル
黒田精工株式会社	神奈川	精密ボールねじ、精密プレス金型等
シナノケンシ株式会社	長野	精密モーター等電気機器
シヤチハタ株式会社	愛知	事務用品等
株式会社スギノマシン	富山	高圧ジェット洗浄装置、精密金属加工機・工具
株式会社ソディック	神奈川	NC放電加工機
株式会社ソミック石川	東京	自動車部品(ボールジョイント、ダンパー等)
多摩川精機株式会社	長野	車載用センサー・精密モーター・ジャイロ等
東洋合成工業株式会社	東京	有機工業薬品・有機溶剤、感光剤材料等
東洋ドライルーブ株式会社	東京	機能性コーティング被膜
株式会社ニクニ	神奈川	渦流ポンプ、マイクロバブル発生機
株式会社日精ものづくりホールディングス	群馬	医療用具・機器(日本精密測器(株))、鍛工製品(日亜鍛工(株))
株式会社ニデック	愛知	眼科医向け手術装置/検査診断装置、眼鏡機器等
株式会社フジキン	大阪	超精密バルブ機器
富士ダイス株式会社	東京	超硬耐摩耗工具
ヤンマー株式会社	大阪	農業・漁業・建設用各種機械、内燃機関等
株式会社モルテン	広島	競技用ボール、自動車用関連部品等
株式会社リガク	東京	理科学機器(X線回折装置、蛍光X線回折装置等)

(備考) 各社ホームページ等により作成

図表8 当行が準備中のサポートプラットフォームのメニュー

<p><b>&lt;コーチング・プログラム&gt;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 技術経営研修(MOT研修)</li> <li>② 海外展開サポート</li> <li>③ BCP・CSR策定サポート</li> <li>④ 資本政策・M&amp;Aサポート</li> <li>⑤ 経営管理サポート</li> </ol>	<p><b>&lt;ネットワーク構築プログラム&gt;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① ビジネスマッチング</li> <li>② ネットワーク提供</li> <li>③ 企業交流会</li> </ol>
<p><b>&lt;金融支援プログラム&gt;</b></p>	

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部  
Tel: 03-3244-1840  
E-mail: report@dbj.jp