

バリューチェーンコア企業の「長期的視点」と「人材マネジメント」 ～地域活性化の「コア」となり得るバリューチェーンコア企業の重要性～

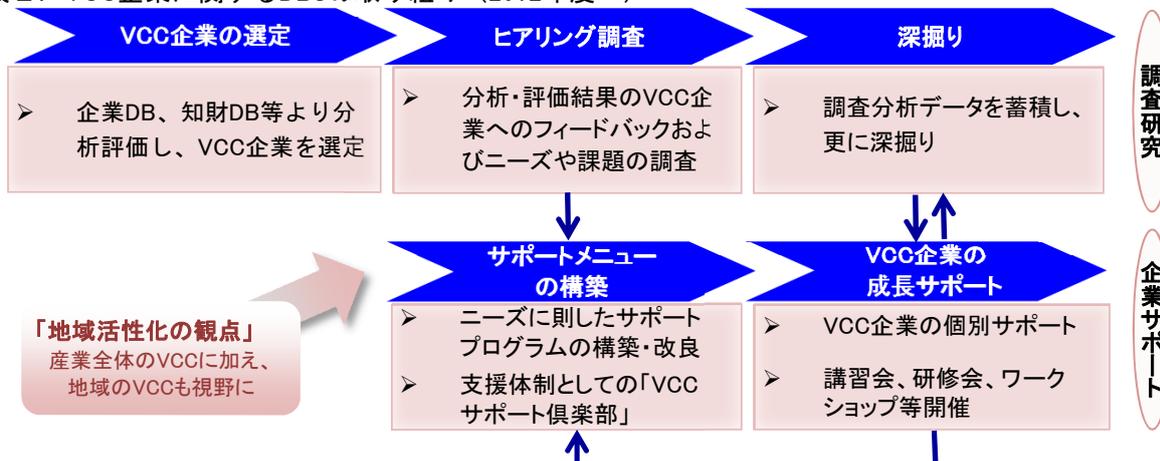
1. VCC企業に関するDBJの取り組み

- 2012年度から当行ではサプライチェーン上で付加価値を生み出す源泉となっている企業を“バリューチェーンコア企業”（Value Chain Core企業：以下VCC企業）と命名し、その発掘や分析、サポートに取り組んでいる。VCC企業は日本の産業競争力の一翼を担っていると同時に、持続的な地域活性化を実現する上でも欠かせない存在であり、今後のより一層の発展が望まれる。
※当行のWebサイト「今月のトピックス：http://www.dbj.jp/reportshift/topics/」のNo.185、No.200、No.203で、その考え方や調査方法、事例紹介などを紹介しているので、参照されたい。
- VCC企業の基本要件は、①取引の広さや深さなど産業全体の取引構造やサプライチェーンの中で重要な役割を担っていること、②特許件数からみた技術の優位性など独自の高い技術力を有していること、③特定分野で高い市場シェアを有する製品がある、もしくは自社の評判が高いこと、の3点を満たす売上30～1000億円の独立系のBtoB製造業としている（図表1）。
- VCC企業の選定は、まず第1次スクリーニングとして取引数や特許数、財務評点などにおいて一定の水準を満たす企業約1200社を企業データベースより抽出し、上記基本要件に則した詳細項目ごとの定量情報をもとに分析・総合評価した上で、その上位約200社とした。その平均売上は約360億円で、装置や部品などの加工組立系業種が7割弱を占め、そのほかは化学等の素材系である。これらVCC企業に対し、経営の実態や具体的課題を把握することを目的に、ヒアリング調査も合わせて行い、その結果をフィードバックしながら、調査の深掘りおよびVCC企業へのサポートに取り組んでいる。また、地域活性化が国の成長戦略の重点課題の1つとなっているが、地域経済の中でコアとなっている企業についても改めて着目し、本取り組みの裾野を広げているところである（図表2）。
- 本稿では、データに基づいた定量的な分析結果やVCC企業約40社へのヒアリング結果など、継続的な取り組みによって蓄積されてきた情報をもとに、VCC企業の「長期的視点に基づく経営」および「人材の育成や組織の活性化等の人材マネジメント」に焦点を当てて考察する。
- 5～10年先の長期的な将来を予見し、一定の方向性を持っておかなければ、市場一番乗りもしくは市場でのポジション確保を実現できるような高付加価値製品は生まれにくい。一方で環境変化の激しい昨今、長期的な見通しには不確実性も伴うため、その備えもおこななければならない。そのポイントは人材マネジメントであろう。長期的視点に基づく事業ビジョンから大きく逸脱しない範囲で、変化に対応できる幅広い経営資源や知恵を組織として持つておくこと、その原点は人的資本であり、これを培っていくのもまた長期的な課題と言える。

図表1. VCC企業の基本要件



図表2. VCC企業に関するDBJの取り組み（2012年度～）

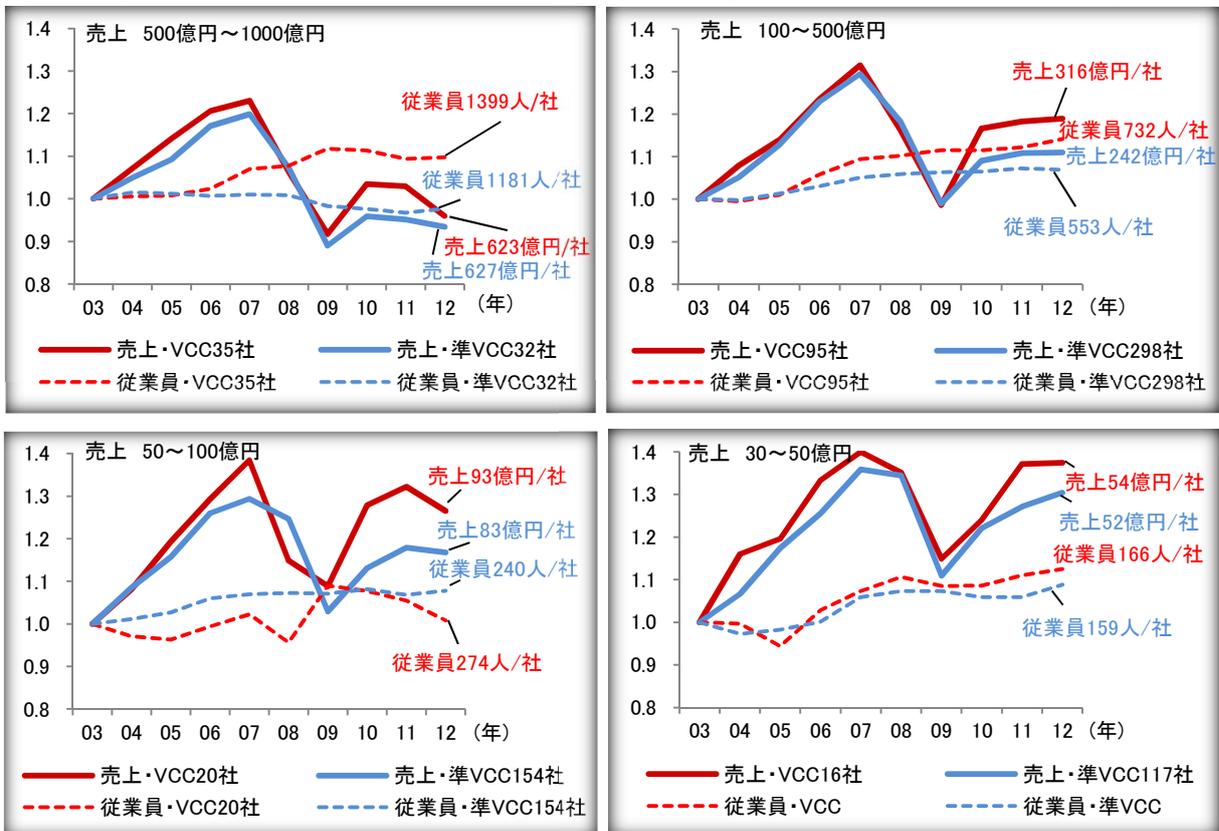


2. 最近10年の売上と従業員数の推移

- まず長期的観点を考える上で、ここ10年の売上と従業員数の推移を概観する。図表3では、VCC企業約200社と、VCC企業を選定する上で第1次スクリーニングした約1200社のうちVCC企業を除いた約1000社（準VCC企業と表記）を対象に、2003年～2012年の10年間の売上と従業員数のデータが取得できる企業を単体ベースで比較している。企業規模によって傾向が異なるため、2003年時点での売上が、500億円以上1000億円未満、100億円以上500億円未満、50億円以上100億円未満、30億円以上50億円未満の4階層に分類し、2003年を基準に1社当たりの平均の売上、従業員数を指数表記している。
- 売上階層によって若干の違いはあるが、VCC企業と準VCC企業を比較すると以下の特徴が見られる。
 - ①売上の変動に関わらず、VCC企業では従業員数が安定的に増加している。またVCC企業の従業員増加率は準VCC企業に比べて総じて高く、特に売上100億円以上のVCC企業において顕著である。

※参考：対売上高当期純利益率は、VCC企業全体平均で2003年が3.4%、2012年は4.4%で、従業員数を増やしながらか純利益率も向上させている。
 - ②VCC企業、準VCC企業共に2007年までほぼ同じように売上を伸ばしたものの、2008年のリーマンショック直後は大きく減少し、2012年時点でもリーマンショック前の水準には戻っていない。しかしVCC企業は準VCC企業よりもリーマンショック後の売上回復力が高い。
- ここで着目したいのは①、つまり、売上の大きな減少要因と言える2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災に影響されず、この10年間、VCC企業は準VCC企業に比べて従業員を安定的かつ高い率で増加させてきたことである。これはVCC企業へのヒアリング結果をふまえると、長期的視点にたった経営と人材の重視が大きな要因であると解釈できる。
- この10年での純利益が前年比減の回数に対し、減益の翌年に増員した回数の割合はVCC企業が49%、準VCC企業が36%、またこの10年での赤字の回数に対し、その翌年に増員した回数の割合はVCC企業が33%、準VCC企業が27%である（※回数は全て1社ごとの回数を合算したもの）。VCC企業は足元の利益悪化に関わらず、増員を図る傾向にある。

図表3. VCC企業および準VCC企業の過去10年における売上と従業員数の推移（2003年を1とした場合）
 ※売上規模は2003年時点ベース、売上・従業員数共に単体、吹き出し数字は2012年の1社当たり実績



(備考) 帝国データバンク「SPECIA」により作成

3. VCC企業の長期的視点

- ・VCC企業が高い目標を掲げながら、経営の方向性を明確にする傾向があることは以前の当行トピックスでも取り上げた。ヒアリングやサポートを重ねる中、それに加えて長期を見据えての経営といった側面も顕著になってきた。図表4はその考え方および一例である5年以内先の短中期的な見通しおよびその数値目標は掲げているものの、少なくとも5年以上先、場合によっては10年以上先を常に視野に入れているとのコメントも多数得られている。
- ・一般的には3～5年先を対象とした中期経営計画を策定することが多く、10年以上先を見据えることは意外と少ない。たとえ見据えていたとしても、それは社長など一部の経営幹部の頭の中にあり、組織として共有化されていない、もしくは経営理念という形で抽象的に表現され、具体策には落とし込まれていない場合もある。
- ・しかしVCC企業では、“自社の主要技術の周辺に関わる技術は、ビジネスになるかどうかは別として、10年先を見据えて幅広く研究開発させている”、“現在の主力製品は15年間、あきらめずに試行錯誤しながら開発してきた”、“10年サイクルでないと大きなビジネス機会は発見できないため、10年単位で物事を考える”、“既に顕在化しつつある市場の先にありそうな潜在的な市場や技術の可能性を知恵を出し合いながら発掘しなければならないため、中長期的な開発を専門に行う部署を設けている”、“自社の成長に伴って組織の近代化を図っていくには、組織全体で長期的なスパンで戦略を考えていく必要があり、10年後の自社を意識させている”などといった声に代表されるように、長期的な目線を会社全体で持つことを重要視している（図表4）。
- ・VCC企業には、独自性の高い製品にて高いマーケットシェアを獲得し、ステイタスを持ち続けてきたという歴史がある。このような成功体験が、目先の利益や短期的な市場動向に惑わされずに“常に先”へ行く意識を醸成させているのかもしれない。また、特定の分野で高いシェアやパフォーマンスを有しているため、その分野に関わる先端的な情報が入り易いという状況にあるのも事実である。
- ・5年、10年先の大きな社会トレンド、自社の強みなどをもとに、ありたい姿・ビジョンを描くことはできる。しかしそのような長期的な将来における事業環境には不確実性が伴うため、具体的に予測することは決して容易ではなく、行動に移すには相応の決断を要する。
- ・そこで重要となってくるのは、10年後にイメージする事業や技術に関わる情報への感度を高めておくことを前提に、その間、様々な変化があったとしてもそれに適応できる組織能力を培っておくことである。そのためには、一定の自由度を保ちながら技術開発を技術者に任せ、蓄積することによって環境変化に対応できる技術の幅や深さを持つておく必要があり、多くのVCC企業で行われている。また、社員に自ら学ばせることを主眼に、事業に関わる様々な試行錯誤を体験させ、世の中の変化や困難に的確に対応できるための知恵をつけさせることも重視されているが、これは容易なことではなく、人材育成上の課題となっている。
- ・前述のリーマンショック後の状況を見てわかるように、VCC企業には長期的な目線があるからこそ、環境状況の悪化もしくは一時的な苦境に対しても動じることが少ない。業績の変動があったとしても従業員を重視する姿勢は変わらず、増員を図っている。また、リーマンショック後の回復力は、事業そのものの強さに加え、一定の環境適応力が備わっているからとも解釈できる。
- ・このような長期的将来を見据えるという文化や変化に対応できる組織能力は一朝一夕で培えるものではなく、そのような意味でも長期的な視点で取り組んでいかなければならない。そのポイントとなるのが人材マネジメントで、これはヒアリングしたVCC企業全てで課題として強く認識されている。

図表4. VCC企業の長期的視点に関する具体的コメント例（ヒアリング結果より抜粋）とポイント

部品メーカーA社	先5年は既存製品の性能アップ、先10年は環境問題など大きな社会トレンドに関すること、そして10年以上先を視野にした研究では自社のコア技術周辺の全てに関わる研究開発を行っている(オンリーワンを目指して)。	先を行く ・市場一番のり ・現有ポジション維持
装置メーカーB社	現在の主力製品の開発には15年もかかった。しかしトップの判断でやり続けたことが現在のポジションにつながっている。	
素材メーカーC社	主力製品は20年かけて共同開発した。それは当時の常識を覆すもので、パイオニアとしてのブランドになった。	感度を高める 環境適応力強化 ・技術等の幅や深さによる多様な選択肢 ・変化対応の知恵 人材マネジメントがカギ
精密加工品メーカーD社	将来顕在化するであろう5～10年先のマーケットを常に探し続けている。市場ができる前に先駆的に参入することが重要。そして10年に一度、ヒット製品が生み出せれば良いくらいのスタンスで取り組んでいる。	
部品メーカーE社	短期的な研究開発は顧客満足を得られるが、革新的な技術は生まれず、価格競争に巻き込まれてしまう。そこで中期的、長期的な研究開発を担う部門を組織化し、戦略的に取り組むようにしている。	
機械メーカーF社	10年後の自社を見据えながら、社員がその実現のために考え、行動していく組織に変革している。会社としてステップアップする上でも、社員に経営的観点が醸成されることは重要。	

4. VCC企業の人材マネジメント①

- ・ 既述の図表3のように、VCC企業では従業員数を着実に伸ばしている。それは“人材が何よりも大きな財産で、事業を長期的に持続させる上での源である”という考えに基づいている。しかし人材をいかにマネジメントし、組織としてのパフォーマンスを高めていくについては各社が悩みながら試行錯誤している。そういった中から、VCC企業へのヒアリングで特にコメントや意見を得られた「採用」、「育成」、「モチベーションの維持・向上」、配置や組織運営といった要素もふまえた「人材の活用」といった観点から考察してみよう（図表5）。

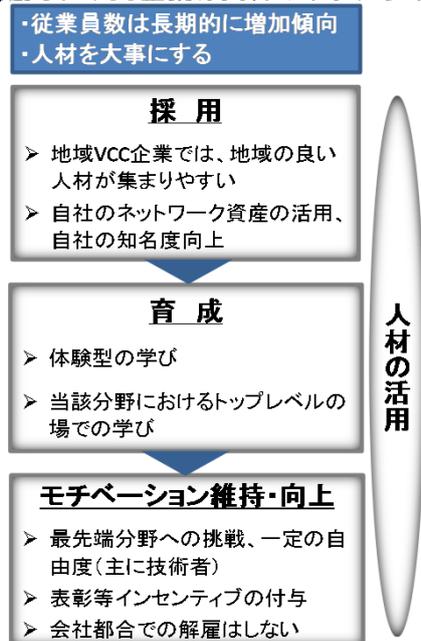
（採用）

- ・ 地方にあるVCC企業からは、“おのずと地域の良い人材が集まってくる”といった声も聞かれ、大都市圏にあるVCC企業からも、採用に苦労することはあるものの、人材が集まらないといった問題はあまり聞かれない。例えば新卒や若手の採用では、産学連携を通じた学生の獲得、パブリシティでの継続的な企業PRによる応募者増などによって比較的円滑に行われている。また、マネージャー・中堅クラスの中途採用では、大手の取引企業からの技術者やマネージャーの紹介、経営者個人のルートでのリクルーティングなど、自社のネットワーク資源をフルに活用している。

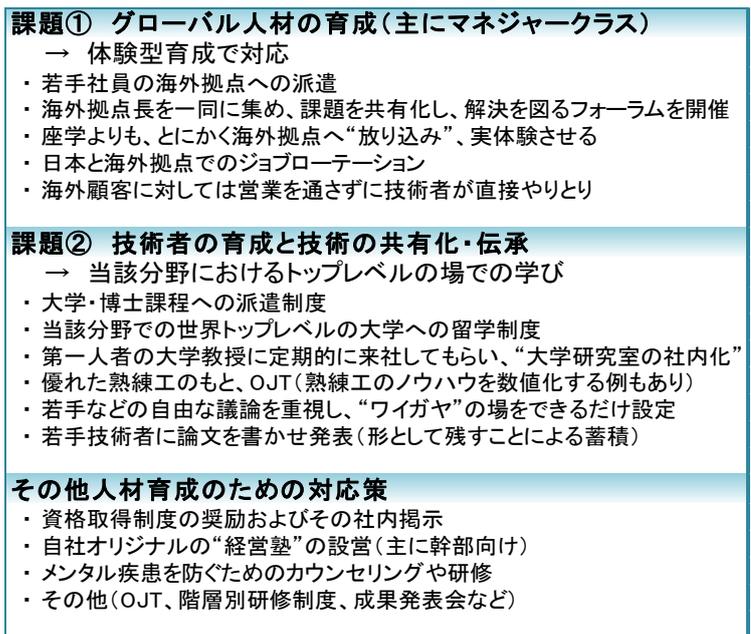
（人材育成）

- ・ 人材育成については、海外事業を伸ばしていくためのマネージャークラスのグローバル人材、および強みの源でもある技術の深耕・開発を担う技術者の育成と技術共有が大きな課題である（図表6）。
- ・ 各社の具体的なグローバル人材育成策は、体験型育成と言えよう（図表6）。それは、語学や現地商習慣などを十分に習得してから海外現地に赴任することよりも、現地でビジネスやマネジメント方法について実際に体験し、覚えていくことに重きをおく育成方法である。人材の余裕が十分にあるわけではないので、即実践にならざるを得ない面もある。しかし、“あえて現地で苦労させ、自分で考えて行動せざるを得ない状況におくことにより、マネージャーとしての環境適応力や創造力を養って欲しい”とのコメントに代表されるように、実際に肌で感じながら自ら学んでいくことが海外事業のマネージャーを育成する上では有効であるとの意見は多い。
- ・ VCC企業が技術力で常に先行し続ける上では、技術者育成は永遠の課題であろう。その対策として、自社内のベテラン技術者や熟練工とのOJTに加え、一部の人材に限られるが、その分野で先端的研究実績のある大学や教授のもとで学ばせることを重視する企業が多い。最先端の場で学ぶことは試行錯誤も多く、それが経験知となり、開発上の困難や技術トレンドの変化に対する適応力につながることも期待されている。一方でその習得した技術を組織全体として共有化することも大きな課題となっている。設計技術のCADへの登録、熟練工のスキルの数値化など形式知化の試みもみられるが、技術者同士の発表会開催や“ワイガヤ”（ワイワイガヤガヤ自由に話し合うこと）のための会議体設定など、フェイストゥフェイスの地道なコミュニケーションによる共有化も重視される傾向にある。

図表5. VCC企業の人材マネジメント



図表6. 人材育成の課題とその対応策の例



4. VCC企業の人材マネジメント②

(モチベーションの維持・向上)

- ・ 個々の人材の能力は、モチベーションの維持・向上と相まって最大限発揮される。人的資源に余裕があるとは言えない中、VCC企業では、組織効率の高さを確保するための創意工夫が見られる(図表7)。まずあげられるのが、最先端分野や難易度の高い分野への開発に取り組むことによって技術者に刺激を与えたり(これを目的に入社を希望する技術者もいるとコメントした企業もあり)、一定の自由度のもと、技術者が自らの裁量で研究できる環境を与えることである。このような方法は経済合理性を伴わない場合もあり得るが、それ以上に、技術者の意欲と創造性によって技術や発想の幅を広げ、将来に向けての可能性が増えることを重視する傾向にある。
- ・ また、技術蓄積の幅を広げるために特許出願を奨励する企業は多い。特許化、もしくはその特許を用いた事業化が実現した場合に報奨金を出すことにより、技術者のモチベーションアップを図っている。VCC企業に限らず、一般的にこのような特許出願の奨励制度を設ける企業は多いが、VCC企業としての特徴は、特定の分野で多くの特許を持つことがステータスになると考えることであろう。これによって価格上の差別化や当該分野でのデファクトスタンダード化が可能となるからである。
- ・ その他にも、表彰や人事評価への反映などインセンティブをつけた改善提案制度も多くの企業で取り入れられている。また会社都合での解雇は行わないという企業が圧倒的に多く、そのような安心感が従業員のモチベーションの前提になっている面もある。

(人材の活用)

- ・ 採用、育成、モチベーションは社員個々に関係することだが、各人の能力や意欲を組織の力として最大限発揮していくことについての課題認識もあり、地道な取り組みがなされている。
- ・ まずは人員配置である。技術、製造、営業など職種採用をし、その部門に長きに亘って所属させる場合と、技術系人材を中心に採用し、各部門を経験させる場合とに分かれる。それぞれの長所短所はあるが、共通することは、本人が希望する業務をできるだけ尊重することであろう。そして目標管理なども活用しながら、会社と個人の目線を合わせている。
- ・ 一般的に、製造業では技術、製造、営業といった各部門間での壁があるが、VCC企業でもその傾向がある。特に会社全体としての効率化やコスト低減、海外展開の促進など、新しい方法を追求していく上ではそれが大きな障害になる。そこで各部門が集まる会議体の設営、顧客への初回訪問時からの営業員と技術者の同行、本人の意向をふまえた上での部門間異動の活発化、機能別組織から製品別組織への移行などが試行されている。しかし、部門間の壁を取り除くのは決して容易ではないのが現実のようである。
- ・ 重点課題を迅速に解決するため、組織改編を頻繁に行ったり、経営陣直轄のプロジェクトを臨機応変に設け、そこに適材を配置するといった柔軟性は持ち得ている。例えば新製品や新事業の検討をする場合、部門間の壁や日常業務の多忙さを取り払い、現状延長線上とは別の新しい考え方が必要になるため、このような組織運営をするケースが目立つ。
- ・ また、顧客が困難に直面している時にはたとえ難しい依頼であっても組織としての使命感が高まり、通常以上のパフォーマンスを発揮する例も見られる。あるVCC企業では、自社と市場を二分するライバルの大手企業が東日本大震災で被災した際、その供給不足分をフル稼働生産によって早急に補ったという話があった。また、顧客企業から特別な事情による特急の機械リペア依頼があった際、要望された納入リードタイムの2/3で対応したVCC企業もあった。緊急時になると能力以上の力を組織として発揮できるのもVCC企業の特徴と言えよう。

図表7. モチベーションの維持・向上とその具体例

最先端分野への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発に相当な困難が予想される先端的分野への取り組みも実施 ・ 日本でまだ開発実績のない分野への取り組み ・ F1に関わる部品の開発。これを目当てに入社する若手技術者もいる
技術者への一定の自由度の付与	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術者提案の開発テーマには、1年間は無条件で取り組んでもらう ・ 研究開発は技術者の自由裁量で行ってもらった場合も多々ある ・ 短期、中期、長期の開発テーマに関する資源配分は技術部門長に任せる
特許出願奨励	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特許という形(技術開発としてのアウトプット)にしておくことを重視 ・ 特許の有無が価格上の重要な差別化となる ・ 論文を発表させ、当該分野でのステータスを確保
改善提案の促進とその表彰・フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改善提案や事業企画アイデアを募り、表彰 ・ 改善提案制度を人事上の昇格に連動 ・ 優れたQC活動を行った海外現地従業員に訪日機会を与える
従業員を大事にする各種取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ たとえ業績が苦しい時でも、リストラ(人員削減)はしない ・ 地域での給与水準の高さを確保するために、労働分配率を重視 ・ 成果主義ではなく、あくまで個人の目標に応じた評価

5. 地域活性化をふまえた考察と今後に向けて

- ・昨今、地域活性化が国の成長戦略の1つとして重視されている。地域活性化のためには、技術力を持っている、海外も含めた広域でビジネスを展開しているなど、地域でコアになる企業の成長支援が不可欠である。VCC企業のように産業バリューチェーンの中でのコアという考え方は、地域での貢献という見方にも密接に関係してくる。
- ・図表8はVCC企業183社分の国内工場立地（自社および国内グループ会社の工場数）を示している。全国で531の工場があり、そのうち1都3県、東海、近畿といった東名阪地域が261箇所、それ以外の地域が270箇所、ほぼ同数となっている。
- ・既述のように、VCC企業は着実に従業員を増やしている（単体ベース）が、海外工場は別会社化する場合が大半であるため、その多くが国内拠点の従業員と推測される。工場ごとの従業員数等は明らかではないが、東名阪地域に加え、それ以外の地域でも安定雇用を担う存在の1つとなっていることがうかがえる。
- ・図表9は東名阪以外の地域に工場を持つVCC企業のうち、20社を対象にその立地理由をヒアリングや公表情報から整理したものである。最大の理由は主要な顧客企業の工場の存在で、原材料調達先や一定水準以上の下請・外注先工場の存在も重視されている。VCC企業の分析・選定時に、顧客企業から自社が重要取引先として認識されている件数を考慮しているが、主要顧客の近くに工場を持つのはそのような顧客との密な関係を示すものと言えよう。VCC企業は地域のサプライチェーンにも一定の貢献をしていると考えられる。
- ・これまでVCC企業の長期的視点と人材マネジメントについて述べてきた。長期的視点は独自の製品で強いポジションを持ち続ける、もしくは創り上げるためには不可欠で、5～10年程度の長期の将来を見通した上で、新たな市場や製品、付加価値を明らかにしなければならない。そして長期の将来であるがゆえに起こり得る不確実性への備えとして、従業員が自ら学び、行動しながら、技術やネットワークなど経営資源を幅広く蓄積し、将来に向けた選択肢をより多く持つておくこと、そして組織・従業員が変化に対応できる知恵をつけることが必要となる。その根本的課題は人材マネジメントであり、これ自体もまた長期的視点に則って取り組んでいかなければならない。
- ・このような観点からVCC企業やそれを旨とする地域企業の成長を促すことが、地域活性化のための成功要因になるのではないだろうか。特に、VCC企業の工場立地では人材確保も主要な理由の1つにあげられている（図表9）ことも考慮すれば、優秀な技能、長期的視点、変化に対応する知恵など様々な能力や特性を持った多様な人材を地域で生み出していくことが求められる。そのためには、地域の教育機関・企業・公的機関・支援人材の連携や企業同士の連携、海外も含めた地域外との連携など、人材育成方法にも多様性を持たせなければならない。そしてグローバルな視点も養いながら、地域から世界に広がっていくバリューチェーンを地域人材が創造していくことを期待したい。
- ・金融機関をはじめとしたサポート機関も、長期的視点の醸成を図り、人的資本を整備するためのサポートを積極的に行っていかなければならない。それは具体的解決策の提言に加え、そのような課題を解決するための気づきやヒントを企業や地域に与え、建設的な検討および実行が促される場や環境をつくりだすこと、人的資本強化に関わる資金を提供することなどである。そのためにもVCC企業や地域でコアとなる企業を発掘し、その個性に応じて丁寧にサポートしていくことが望まれる。

 図表8. VCC企業183社の工場所在
 （本体単体とグループ会社の合計）

エリア	VCC企業の工場所在	
	工場数	構成比
北海道・東北	63	11.9%
関東甲信越 (1都3県以外)	91	17.1%
1都3県	108	20.3%
東海	69	13.0%
北陸	19	3.6%
近畿	84	15.8%
中国	44	8.3%
四国	10	1.9%
九州・沖縄	43	8.1%
国内計	531	100.0%

 図表9. VCC企業が東名阪以外の地域で工場を持つ理由
 （ヒアリングおよび公表情報より20社を集計）

サプライチェーン関連	主要顧客企業の立地(短納期、ニーズ収集)	◎
	原料調達先や一定水準以上の下請工場の存在	◎
	研究機関の立地	△
自社の 歴史-関連要素	元々の本社所在地もしくは創業時・創業後から立地	◎
	創業者の故郷	△
人材確保	大都市圏に比べて厳しくない人材獲得競争	◎
コストメリット	地価の安さ	△
	物流コスト	△
	人件費の安さ	△
自然条件	自然災害の少なさ	△
	生産に適する水質や空気等の自然条件(精密加工)	△
その他	工業団地の存在	△
	生産リスク分散	△

◎は20社中、3社以上があげた理由 △は同、2社以下
 (複数回答)

- ・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