

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 13年度版

1. 2013年度のバリューチェーンコア企業調査の概要

- ・ 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、2012年度からその発掘や分析、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おり、今後も発展が望まれる。

※この概要は、当行トピックスNo.185 2013/1/7「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の強化」（http://www.dbj.jp/ja/topics/report/2012/files/0000011822_file3.pdf）を、その個社事例は、No.200 2013/11/20「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の強化 事例編(1)」（http://www.dbj.jp/ja/topics/report/2013/files/0000014236_file2.pdf）を参照されたい。

- ・ VCC企業の具体的な要件は、取引の広さや深さなど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、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、特定の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点を満たす売上高30～1000億円の独立系のBtoB製造業としている（図表1）。

- ・ 本調査は、この要件をベースとした指標を設定した上で、企業データベースや特許データベースの企業情報（※）を元にスクリーニング・分析・評価を行うことを基本とする。そしてその上位をVCC企業として選定し、企業へのヒアリング調査で特徴やニーズなど実態面での補完も行う。

※(株)帝国データバンク（以下TDB）の企業間取引データ「SPECIA」の定量・定性情報、知財情報サービス(株)の特許情報

- ・ このような過程を通じ、2012年度調査では約100社のVCC企業を選定した。そういった中、「分析の対象や条件を変えることによって更なるVCC企業を発掘できる余地が十分にあり得る」「新たな評価指標を加えながら、VCC企業としての特徴をより多面的にとらえる必要がある」といった点が明らかになってきた。本取り組みをより深掘りしていく上でも、今年度は調査方法を改良し、新たにVCC企業を選定することとした。その主なポイントは次の通りである（図表2）。

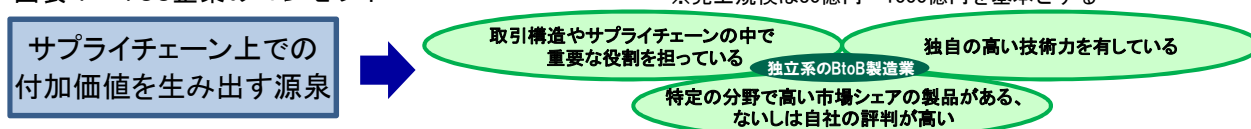
【分析対象範囲の拡大】

VCC企業の分析対象の範囲を広げる。基本条件である独立系のBtoB製造業において、主に非上場企業を対象としていたが、2013年度は上場・非上場にはこだわらないこととした。また、このような基本条件を満たす企業を前提に、第1次スクリーニングとして販売取引数が一定基準以上である企業約450社に絞り込んでいたが、その基準を見直すと共に、別途特許件数において一定基準を満たす企業も加えること等により、第1次スクリーニング社数を約1200社に広げた。これらにより、上場中堅企業や、より技術志向の強い企業など、多様な企業を分析・選定できるようにした。

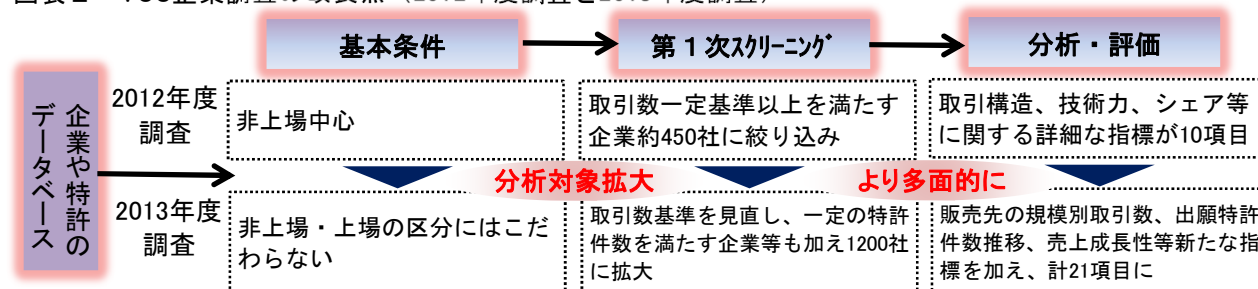
【多面的な分析・評価】

この第1次スクリーニング後の企業に対して取引構造、技術力等に関する詳細な分析・評価を行い、順位付けを行ってVCC企業を選定していくが、その詳細評価指標を10項目から21項目に増やし、より多面的な分析・評価ができるようにした。追加した指標の内容は、サプライチェーン上での位置づけをより明確にするために、完成品メーカーとの取引数とTier1系メーカーとの取引数に分類（企業規模による分類を1つの目安とした）し関連指標を設けたこと、技術開発意欲を測るため、出願特許件数の年度別推移を考慮したこと、成長性という観点から売上高の伸び率を考慮したことなどである。

図表1 VCC企業のコンセプト



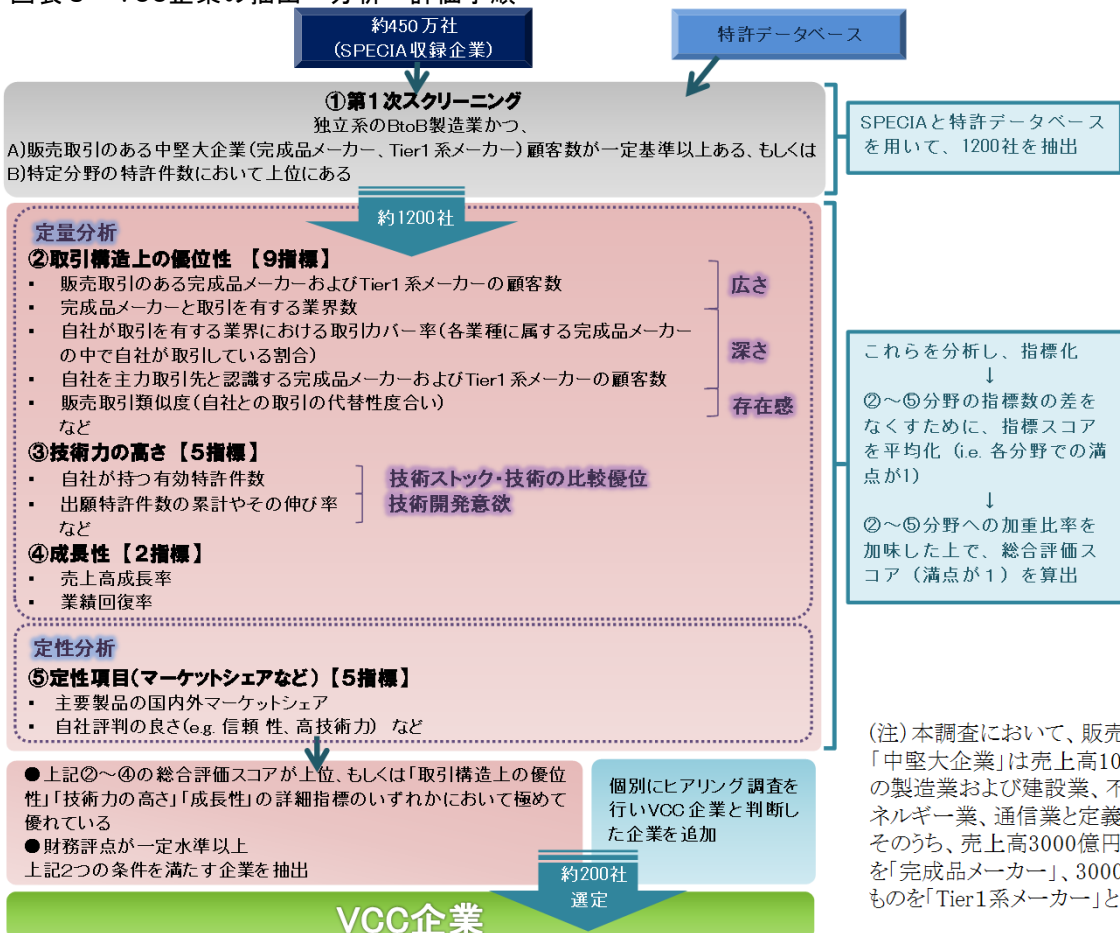
図表2 VCC企業調査の改良点（2012年度調査と2013年度調査）



2. VCC企業の抽出・分析・評価手順

- ・VCC企業を選定するにあたり、まず前述の企業データベースや特許データベースより、第1次スクリーニングとしてVCC企業抽出のための諸条件（後述）に合致する企業を抽出し、第2段階としてその抽出された企業に対して分析、総合評価スコアを算出し、そのスコアが上位にある企業を選定するという手法を用いている。
- ・まず、第1次スクリーニングとして、独立系のBtoB製造業であることを基本条件に、A) 販売取引のある中堅大企業（完成品メーカー、Tier1系メーカー：下記注）顧客数が一定基準以上ある、B) 主要製品に関わる特定分野の特許件数等が上位である（技術力があると解釈）といった観点から、SPECIA（約450万社収録）および特許データベースを用いて、1200社を抽出した（図表3の①）。
- ・次に、上記の1200社に対し、「取引構造上の優位性」「技術力の高さ」「成長性」「定性項目」の4分野（21指標）で分析し、満点を1とする総合評価スコアを算出した（図表3の②～⑤）。「取引構造上の優位性」「技術力の高さ」「成長性」については定量評価を行い（図表3の②～④）、それにSPECIAを活用して行った主要製品の国内外マーケットシェアや自社評判の良さ（e.g. 信頼性、高技術力）などの定性評価を加味している（図表3の⑤）。取引構造は、本調査では取引の「広さ」「深さ」「存在感」といった観点で評価しており、例えば、「広さ」では販売取引がある完成品メーカーおよびTier1系メーカーの顧客数、完成品メーカーと取引を有する業界数、「深さ」では自社が取引を有する業界における取引カバー率、自社を主力取引先と認識している完成品メーカーの顧客数、「存在感」においては販売取引類似度（TDBの独自指標で、自社と他社の取引先構成の違いを表したものの、類似度の低い方が存在感があると解釈）等を指標としている。技術力については、特許件数に基づいた「技術ストック」や「技術の比較優位」、出願特許件数伸び率による「技術開発意欲」等の評価指標がある。また、成長性については売上高成長率、定性項目については前述した主要製品の国内外マーケットシェア、自社評判の良さ等を評価の対象としている。
- ・この総合評価スコアが上位で、かつTDB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い、技術力、成長力、マーケットシェアの高さがあり、財務状況も安定している企業をVCC企業として選定した。また、これに上記4分野の詳細指標のいずれかで極めて優れている企業、個別にヒアリング調査を行いVCC企業と判断された企業も一部追加している。

図表3 VCC企業の抽出・分析・評価手順



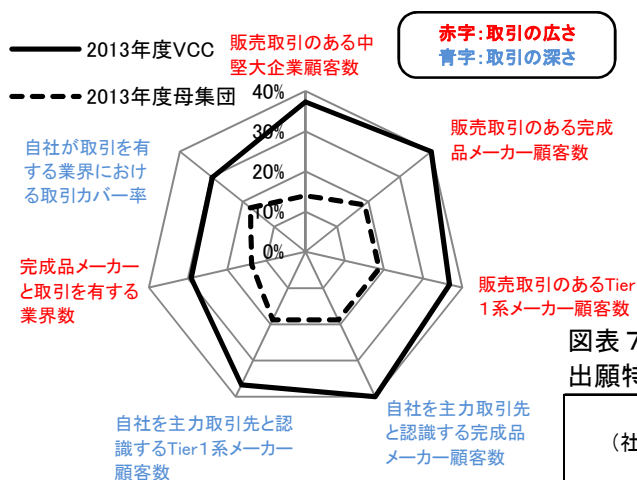
3. 分析・評価結果

- ・今年度選定したVCC企業（以下、「2013年度VCC」）をその母集団企業（以下、「2013年度母集団」）および2012年度に選定したVCC企業（以下、「2012年度VCC」）と比較すると次のような特徴が挙げられる。
- ・まず企業の基本的な属性をみると（図表4）、いずれも業種構成は加工組立系の製造業、立地は三大都市圏が大宗を占めている。一方、2013年度VCCは2013年度母集団及び2012年度VCCと比較して売上高で規模のより大きな企業が選定されているほか、利益率も若干高い。
- ・次にVCC企業の詳細な分析結果は以下の通りである。2013年度VCCの総合評価スコア平均は、評価4分野全てで2013年度母集団の総合評価スコア平均を上回り、その中でも「取引構造上の優位性」と「技術力の高さ」の評価の差が大きい。「取引構造上の優位性」を構成要素別にみると（図表5）、2013年度VCCと2013年度母集団で特に評価の差があった要素は、販売取引のある中堅大企業顧客数である。2013年度VCCは完成品メーカー、Tier1系メーカーのどちらともより多く取引できており、取引相手からも主力取引先と認識されている傾向にある。また、完成品メーカーと取引を有する業界数や自社が取引を有する業界における取引カバー率も高評価の一因となっている。中堅大企業との取引における広さ、深さが高い評価につながっていると言える。
- ・同様に「技術力の高さ」の評価を構成要素別にみると（図表6）特に評価の差があった要素は、出願特許累計件数、有効特許件数である。出願特許累計件数と有効特許件数の相関は高く、2013年度VCCは技術力を高めようとする意欲がより強く、それがより多くの特許取得に結びついているとみられる。また、当該技術分野における比較優位性も高評価の一因となっている。
- ・特に差があった構成要素の具体例を紹介すると（図表7）、「取引構造上の優位性」では、販売取引のある中堅大企業顧客数（完成品メーカー、Tier1系メーカー）が2013年度母集団平均の11.7社に対し2013年度VCC平均は15.1社となっている。一方、「技術力の高さ」では、有効特許件数が2013年度母集団平均の118.1社に対し2013年度VCC平均は298.0社となっている。また、出願特許累計件数は、2013年度母集団平均の396.7件に対し2013年度VCC平均は985.2社となっている。

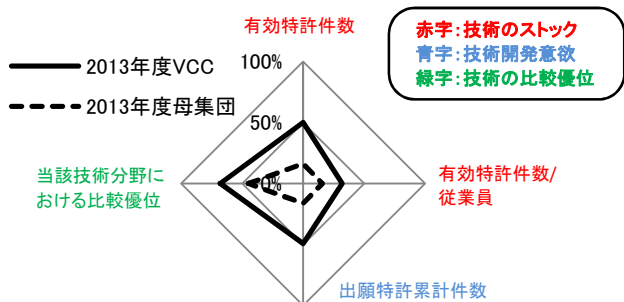
図表4 VCC企業、母集団企業の属性

	選定社数	業種構成			三大都市圏立地の企業の割合	売上高平均 (2011年度)	当期純利益率 (2011年度)
		加工組立系	素材系	その他			
2013年度VCC	約200社	68%	21%	11%	78%	362億円	3.3%
2013年度母集団	約1200社	59%	23%	18%	80%	232億円	2.1%
2012年度VCC(参考)	約100社	69%	18%	13%	82%	236億円	2.9%

図表5 取引構造で評価の差が大きかった要素



図表6 技術力で評価の差が大きかった要素



図表7 中堅大企業顧客数、有効特許件数、出願特許累計件数

(社数、件数)	中堅大企業顧客数 (完成品、Tier1系)	有効特許件数	出願特許累計件数 (1992年～)
2013年度VCC平均	15.1	298.0	985.2
2013年度母集団平均	11.7	118.1	396.7

(備考) 評価スコア算出上、要素毎に一定の要件を満たせば評点を付与し、満たさなければ評点を付与しない方法を採用している。レーダーチャートの各要素の数値は、2013年度VCC、2013年度母集団のうちスコアが付与された企業の割合を示している。

4. VCC企業サポートの取り組み

- ・ 当行は、2012年度VCCとして約100社選定しており、これらの企業から希望があった場合には、その企業を往訪し、当行の分析結果についてフィードバックすると共に、企業からも意見や要望を貰うなどのやり取りを実施している。そのようなやり取りの中で、①技術開発・経営企画・海外進出を担う人材の確保・育成、②異業種との情報交換を通じ、ビジネスチャンスを探る機会の創出、③海外進出の際に必要な情報の効率的な収集、などがVCC企業に共通する課題として浮かび上がってきた。いずれの課題も経営資源の制約などから、自社だけでは対応が難しい課題とも考えられることから、当行として可能な限り積極的にサポートをしていく所存である。
- ・ 当行は、2012年度にVCC企業の成長を支援すべく、以下のようなサポートのメニュー「VCCサポート倶楽部」を創設しており（図表8）、既に多数の企業の利用実績がある。例えば「DBJアジア金融支援センター」の一環で開催した中国セミナーやインドネシアセミナーには、各回VCC企業各社から役員20～30名の参加があり、「技術事業化支援センター」が企画・運営する通年プログラム「MOT研修」には、7社のVCC企業が参加している。また、ファイナンス面でも図表9の通り、複数の企業の成長への取り組みを金融面でサポートしている。
- ・ 「MOT研修」に参加した企業からは「普段交流の無い色々な企業の方々それぞれの視点で意見を出し合い、議論するのが非常に刺激的で、また勉強にもなった。」という声や「講演者の中にはもう一度お話を聞いてみたい方もおり、是非会社に講演に来て頂きたい」というような声が寄せられており、また「アジア金融支援センター」に対しても「まさに事業展開を検討している国の現地情報を解説して貰い大変参考になった」という声が届いている。
- ・ 2013年度VCCの企業数は約200社と、前回の約2倍の企業を選出しており、各社が抱える課題についても多様性を増すことが想定される。まずは分析結果のフィードバックを通じた「face to face」のコミュニケーションで、各企業が個別に持つ課題や悩みを把握し、上記のようなプログラム参加者からの声も踏まえつつ、サポートプログラムのメニューを改良していく必要がある。VCC企業と当行が、コミュニケーションの継続を通じてお互いの悩みを理解・共有し、問題解決の為の知恵を持ち寄り、その先にある成長の喜びも共有できるような、そんな関係の構築を目指していきたい。

図表8 「VCCサポート倶楽部」概要

プログラム名	概要
投融資によるサポート	「世界に通じる競争力強化」などに係る取り組みに対する融資[DBJスマートジャパンプログラム]や出資などリスクマネー供給による支援。
DBJアジア金融支援センター	法制度や地域の産業動向などを含めた現地情報の提供やコンサルティングサービスなどにより様々なニーズに対応し、アジア進出の取り組みを支援。
技術事業化支援センター	「MOT(技術経営)研修」を通じた製造業のお客様の技術経営力の分析・評価や将来を担い得る人材育成のサポートに加えて、「イノベーションデザインプログラム」を通じた情報収集や産官学に跨がった幅広いステークホルダーとの交流機会を提供。
DBJ金融アカデミー	企業金融や企業価値評価に係る手法や会計、国際金融の動向などの幅広い基礎的素養等を習得する為のプログラム。
経済・産業情報サービス	内外経済の動向を踏まえた為替・長期金利の見通し、また、最新の産業、技術動向を睨んだトピックについての(講演や冊子等による)情報提供。
経営コンサルティングサービス	DBJグループによる、市場/業界動向や会社の現状分析、それらを踏まえたビジョンや経営戦略のレビューや再構築のサポート。

図表9 VCC企業への個別サポート事例

会社名	支援概要
大森機械工業(株)	海外展開による競争力強化を図る当社に対して、インド包装機械メーカー買収に際して、共同投資によるリスクマネー供給によるサポート。また、経営計画策定などにも積極的に参加。
(株)ソディック	NC放電加工機分野で世界トップシェアを有する当社に対して、DBJスマートジャパンプログラムに基づく融資で、研究開発や海外工場への投資による競争力強化などをサポート。

上記以外にも複数のVCC企業に対して金融サポートを実施している。

5. 考察および今後に向けて

- ・今年度選定したVCC企業約200社は、昨年度選定の約100社の調査・選定方法を改良し、昨年度とは異なる新たなVCC企業という位置づけとなっている。その企業例を示したのが図表10である。
 ※データの取り扱い、分類方法の変更等により、一部で昨年度VCC企業と今年度VCC企業の重複はある。
 ※昨年度選定したVCC企業の一例は、当行トピックスNo.185 2013/1/7「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の強化」の5頁を参照
- ・また、新たなVCC企業の発掘、VCC企業の多面的な把握といった観点から調査結果・VCC企業選定結果の特徴について整理すると、以下のようになる。
 - A)上場企業を分析対象にしたことにより、VCC企業約200社のうち、6割弱が上場企業となった。
 - B)完成品メーカー（売上高3000億円以上の大企業）への販売を中心とするTier 1系のVCC企業に加え、非Tier 1系、すなわちTier 2、Tier 3等のVCC企業も30社強抽出した（非Tier 1系VCC企業は、完成品メーカーとの販売取引数よりも、それ以外の企業との取引数の方が多企業と定義）。
 - C)取引構造、技術力などに関する21の指標の総合評価によってVCC企業を選定しているが、それに加えて、総合評価スコアが上位でないとしても、特定の指標で極めて優れている企業（全体母数約1200社のうち、特定指標で上位5位以内に入っている企業）もVCC企業として10社強選定した。
- ・VCC企業の根本的定義にも関わらず、どのような産業バリューチェーンの中でVCC企業が活躍しているかを示すものとして、各業種内大企業（完成品メーカー等）との取引状況を示したのが図表11である。VCC企業の6割強が電気機械業界との取引をしており、次いで自動車、航空機・造船、事務機械と続く。また、VCC企業の平均取引業界数は4.3（図表12）であり、電機や自動車等のバリューチェーンの中で活躍するとともに、他業種への横展開といった面での付加価値の提供や創出も行われていることがうかがえる。
- ・今後とも当行ではVCC企業の調査やサポートの活動を強化し、ノウハウを蓄積させながら、目利き力の向上に取り組んでいく。また、VCC企業のマッチングの場を設けたり、蓄積した知見を継続的に発信していくことにより、付加価値創出のためのきっかけや気づきを広く提供していきたいと考えている。それがVCC企業の発展につながるのはもちろん、可能性のある企業の顕在化およびVCCを目指す企業の増加につながっていくことも期待したい。

図表10 VCC企業例（2013年度選定）

企業名（五十音順）	本社所在地	主要製品
株式会社アドバネクス	東京都	精密ばね、プラスチック製品、ヒンジユニット等
大森機械工業株式会社	埼玉県	自動包装機
サトーホールディングス株式会社	東京都	バーコードラベル、プリンター、ラベラー等の自動認識システム関連製品
澁谷工業株式会社	石川県	ボトリングシステム、製函包装システム、製薬設備システム、再生医療システム、医療機器、その他
株式会社テクノフレックス	東京都	フレキシブルホース、伸縮管継手 等
長野計器株式会社	東京都	圧力計、圧力センサ、計測制御機器、その他
南部化成株式会社	静岡県	樹脂製品等
日本トムソン株式会社	東京都	針状ころ軸受、直動案内機器、諸機械部品
株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ	東京都	産業用ロボットや半導体製造装置に組み込まれるメカトロニクス製品及び減速装置
株式会社フジキン	大阪府	超精密バルブ機器
保土谷化学工業株式会社	東京都	機能性色素、機能性樹脂等
株式会社牧野フライス製作所	東京都	マシニングセンター・NC放電加工機・NCフライス盤・フライス盤・工具研削盤・CAD/CAMシステム・FMS等
理研計器株式会社	東京都	産業用ガス検知警報機器及び各種ガスセンサ

（備考）各社ホームページ等より作成

図表11 VCC企業の取引業種（上位10業種）

電機	62.2%	※ 各業種との取引を有するVCC企業の割合 ※ 複数業種との取引有り
自動車・二輪	39.5%	
航空機・造船	34.1%	
事務機械	29.2%	
金属製品	27.6%	
自動車部品	26.5%	
石油化学	24.9%	
建設・不動産	24.3%	
電子部品	23.8%	
産業機械	21.6%	

図表12 VCC企業の取引業種数

（VCC企業が取引を有する業種数別構成比）

10業種以上	4.6%
5～9業種	40.0%
2～4業種	47.4%
1業種	8.0%

VCC企業平均取引業種数4.3

- ・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