

株式会社●●に関する  
ビジネス評価書

2016年5月

評価機関 B

※本評価書は、金融機関様及び評価対象企業様の内部資料としてご活用頂くことを想定しております。  
※金融機関様及び評価対象企業様が事前に弊社の承諾なしに本評価書を第三者に開示することはお断り致します(第三者に開示する場合には、事前に上記までご連絡頂けますようお願い致します)。

(1) サマリー

対象企業の事業に関する SWOT 分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●●は●●を●●させて色々な形状に加工する成形メーカーであり、その事業を SWOT 分析すると下記ようになる。</li> </ul>	
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ●●後の細かな●●を●●の中に効率良く●●する技術</li> <li>✓ 大手企業とのコラボレーションにより、特許侵害で訴えられるリスクを低減できている</li> </ul>	<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ●●や●●、●●などの新規用途開拓</li> <li>✓ 大学との共同開発に基づく●●の商品化</li> <li>✓ ●●向け●●の増産</li> </ul>
<p><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ●●及び製品開発面で●●に依存しすぎていること</li> <li>✓ 特許につながる●●の適切な管理</li> </ul>	<p><b>脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ●●の●●に対する競合商品の台頭</li> <li>✓ ●●との不採算取引の継続</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定客からの受注生産型ビジネスモデルに徹する●●の成形加工メーカーが圧倒的多数を占める中、有望なコラボレーション相手に対してプッシュ型で●●を仕掛けているのが当社の際立った特徴である。</li> </ul>	
事業の市場性・将来性について	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定客からの下請型ビジネスモデルから脱却し、業界ではごく稀な新規用途開拓に自ら乗り出しており、直近でも●●や●●、●●などの各用途で実用化時期が近付いている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ただし、これらの新規用途分野においてどの程度の売上が期待できるかについては、現段階では未知数である。</li> </ul> </li> <li>● ●●の●●を立体成形しない状態で●●した●●のヒット商品●●が●●や●●への本格輸出を目指しており、数年後に年間生産量を●倍に引き上げる構想が実現した場合には、年間●●億円以上の大幅な増収が期待できる。</li> </ul>	
今後に向けた課題・リスクファクター	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期の事業拡大を支える新規用途開発・製品開発において、●●1人のリーダーシップに依存し過ぎているのが目下、最大のリスクファクターである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ パートナー相手の探索から●●、●●条件に関する交渉までの各過程で●●が担っている役割・機能を具体的に洗い出し、後任スタッフへ引き継ぐことが喫緊の課題である。</li> <li>➢ この引き継ぎが滞りなく進まなかった場合には、●●時点でメドが立っている用途で一時的な増収につながったとしても、継続的な新規用途開拓が頓挫することは確実である。</li> <li>➢ 新規用途開発のスキルと行動力を持った即戦力人材を中途採用するという選択肢も考えられるが、●●という地域柄を考えると、仮にそうした人材を採用できたとしても、そのスキルを周囲のメンバーが吸収するまで雇用し続けられる可能性は決して高いとは言えない。</li> </ul> </li> <li>● ヒット商品である●●の●●を脅かす競合商品が出てきた時には、当社にとって見逃せない脅威となりうる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 例えば、●●では●●と●●を別売りする割安な独自商品を発売しているが、こうした類似商品によって●●向け売上が侵食される可能性がある。</li> </ul> </li> <li>● なお、●●●●への本格参入時には、製品の用途・仕様次第では、万一の事故発生に備えた●●への加入などの措置を検討すべきである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ●●用だけでなく●●時に使用する機器の場合には、●●への備えが必要になる。</li> </ul> </li> </ul>	

## (2) 対象企業概要

企業名			
本社所在地			
電話番号			
URL			
事業内容			
会社設立時期			
資本金			
代表者			
従業員数			
事業所			
仕入先			
販売先			
業績推移			
	2009年12月期		
	2010年12月期		
	2011年12月期		
	2012年12月期		
	2013年12月期		

- 当社は、●●●●に創業した●●メーカー、株式会社●●から事業継承し、特殊●●／●●をコア技術として各種産業機器の開発・製造・販売を行う●●メーカーである。
  - 同じ●●でも、例えば自動車用のような大ロットで厳しいコスト競争を強いられる用途分野ではなく、比較的大型で生産ロットの小さな産業用に特化しているのが当社の特徴である。
- ●●技術の特徴的な応用例としては、●●で●●を行う●●装置がある。
  - ●●では、ひとつの建屋に●●台ずつ、合計で●●台ほどを導入した実績がある。
  - こうした●●向けの製品は●●などにも広く採用されているが、最近では、●●の案件がめっきり少なくなったため、製品販売による収入だけでなく、既存納入装置に関する●●●●収入が売上の大きな柱になっている。
- 当社製品は、官公庁／自治体だけでなく民間企業にも広く導入実績がある。
  - ●●向けの製品は●●向けになるが、●●装置は自治体だけでなく、民間工場の●●にも広く使用されている。
- 全社売上高は2000年代前半のピークには●円まで拡大したが、その後、民主党への政権交代とともに公共投資が激減した影響を受けて、当時の●割未満にまで縮小を余儀なくされている。

### (3) 保有技術／製品の概要

#### ① 基本的なビジネスモデル

- 当社は、大型の●●●●で培った技術をもとに、下記のような公共施設向け／民間工場向け装置を開発・製造する●●●●メーカーである。

事業部門	事業内容	具体的な製品例	売上比率 (2013.12期)
a. ●●部門	●●機器／ ●●●●の製造・ 販売	●●装置 (●●装置) ●●機 ●●用●●●●	●●%
b. ●●部門	●●機器の 製造・販売	●●装置	●●%
c. ●●部門	●●機器の 製造・販売 (●●関連装置)	●● (●●装置) ●●機 ●●機	●●%

- 上記abのエンドユーザーは官公庁／自治体及び民間工場の両方があるが、いずれに対しても元請にはならず、装置メーカーとして●●を介した納入・販売を行うのが基本的なビジネスモデルである。したがって、装置の●●についても当社は関与せず、●●側で委託業者へ手配する関係になる。
- 他方、事業部門cに関しては、民間企業の製造部門を顧客とした直販が基本である。
- abの主力製品では複数仕様の自社規格製品をシリーズ化して展開しているのに対して、cのみ顧客毎の●●●●開発製品を基本としているのが特徴である。
- また、機器納入時の売上収入だけでなく、導入後の保守・メンテナンスで利益を稼ぐのがビジネスモデル上の特徴でもある。
  - 特にb部門ではその傾向が顕著であり、2013年12月期の●●部門売上高約●●円のうち、●割相当の約●●円をメンテナンス売上が占めるほどである。
- b●●部門が比較的安定して黒字を計上しているのに対して、a●●部門は黒字と赤字を繰り返す傾向が強く、c●●部門は直近の20数年、赤字の状態で推移している。

#### ② 取引に関わるステークホルダー

- 事業部門abでは、●●メーカーが受注にあたってのカギを握る存在である。
  - ●●施設でも●●施設でも、元請の立場から全体施設の企画提案と施工を行うのが●●メーカーであり、当社は●●メーカーに対して構成要素のひとつを供給する装置メーカーという立場になる。
  - なお、事業部門abで●●メーカーに販売する際には、納入時、製品本体に●●メーカーの●●を付ける●●取引のケースと、当社の●●をつけるケースのふたつの形態がある。
- 受注のカギを握る●●メーカーに対しては、日頃の営業活動として技術資料／技術情報の提供を行うほか、●●●●に参加したり、特許を共同出願したりすることで、受注機会の拡大を図っている。
- また、●●や●●、●●などの自治体との間でも、共同開発の実績がある。

③保有技術／製品の具体的内容

- 納入実績の豊富な代表的自社製品には、次のようなものがある。

代表的な自社製品	
<p>●●装置</p> <p>製品の写真／イメージ図</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>製品の概要説明</p>
<p>●●装置</p> <p>製品の写真／イメージ図</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>製品の概要説明</p>
<p>●●</p> <p>製品の写真／イメージ図</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>製品の概要説明</p>

出所: 当社 HP

#### (4) 保有技術／製品の評価

##### ① 保有技術／製品の新規性／独自性

- ●●●●技術を用いて、●●両方の市場向けのニッチな装置で豊富な納入実績を持っているのが当社の特徴である。
  - 長年、当社の屋台骨を支えてきた●●装置「●●」をはじめ、それに次ぐ納入実績を誇る●●装置に関しても、数社のごく限られたメーカーしか参入していないニッチ市場である。
  - これまでの開発製品に共通しているのは、●●●●技術を応用する分野であることと、量産化による価格競争になりにくい比較的生産ロットの少ない市場であること、大手メーカーが参入していないこと、などである。
  - また、歴史的に、需要先が官(●●●●や●●●●)だけに限られるのではなく、民(民間企業)にもニーズが期待できる製品に軸足を置いてきたのも特徴のひとつである。
- 自社製品の中には、納入後●●年以上を経過しても現役で稼働を続けている装置があるほどであり、品質と耐久性に優れた製品が多い。
  - 象徴的な例として、●●に販売した●年製の装置が中古品として転売された後、●●の顧客から●●を通じて修理部品の問合せを受けたケースがある。
  - このケースでは、社内に●●が残っていたため、何とか対応することができたらしい。

##### ② 競合技術／製品と対象企業の優位性

- 当社製品の中で最多●●●●を誇る●●装置「●●」では、これまでに●●の技術評価と●●の公式実験から、当社製品の技術力の高さをうかがい知ることが可能である。
  - ●年、既に販売開始していた日本初の「●●」で●●と●●、●●、●●の競合●●社とともに●●の技術評価を受けたが、最終的に事業化したのは当社だけだった。
  - また●年には、●●の要請で、当社と●●の2社の●●装置の実験に参加したことがある。これは事実上、●●の技術評価を行うことが狙いで、当社はそのベンチマーク対象とされた形である。なお、●●は実際に市場参入したものの、導入実績があまり伸びず、現在では既に●●●●である。
- 当社の主力2製品の納入実績は下記の通りであり、累計導入台数の多さが潜在的な更新需要の大きさにつながる意味から、当社の有望な顧客基盤となっている。
  - ●●装置の更新時は、●●の基礎部分から改修工事を行うと工事費が高くなるため、●●装置のみ同一メーカー品に付け替えるのが一般的である。
  - 「●●」に関しては、当社以外の参入メーカーが実質的に●●と●●の2社しかなく、両社とも当該製品の販売にあまり注力していないため、当社製品の納入先がそのまま更新需要の見込み客となる。

代表的な製品	具体的な納入実績	競合
●●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 累計販売台数●台以上</li> <li>✓ 累計販売台数シェア約●%(国内推計値)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ●●</li> <li>✓ ●●</li> </ul>
●●	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 販売台数●台以上 (国内のほか、●、●、●、●を含め●●ヶ 所以上の●に導入)</li> <li>✓ 累計販売台数シェア約●%(国内推計値)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ●●</li> <li>✓ ●●</li> </ul>

③保有する知的財産とその有効性

- 当社が保有する特許とその主たる応用分野は下表の通りである。ただし、下記技術を応用した製品はいずれも開発段階であり、現時点では売上には寄与していない。

当社が保有する特許 ※右記の●は適用範囲を意味する	▲▲	▲▲▲	▲▲▲▲	その他
①第××××××号 「金属材料の▲▲方法、▲▲▲▲を有する▲▲材料および▲▲」	●	●	●	● (医療用)
②第××××××号 「▲▲の▲▲方法および▲▲によって改質された▲▲」		●		●
③第××××××号 「▲▲の▲▲▲▲方法および該方法によって▲▲された▲▲▲」				
④第××××××号 「▲▲▲及びその製造方法、並びに▲▲▲▲を使用した▲▲」			●	

- 当社の特許の核となるのが①「金属材料の▲▲方法、▲▲▲▲を有する▲▲材料および▲▲」であり、国内特許を既に取得済みである。
- ②「▲▲の▲▲方法および▲▲によって改質された▲▲」に関しては、▲▲系材質限定での特許取得のため、当社の想定に較べて適用範囲が狭まっている。
  - 出願書類に▲▲系のデータしか掲載しなかったため、▲▲系素材を対象範囲から除外された経緯がある。ただし、技術的には▲▲系も▲▲系と同様に機能することを確認済みである。
- ③「▲▲の▲▲▲▲方法および該方法によって▲▲された▲▲▲」に関しては、同種の目的を実現するための▲▲技術が多数あり、特殊な用途を除いて明確な技術優位性は備えていない。
- また、④「▲▲▲及びその製造方法、並びに▲▲▲▲を使用した▲▲」に関しては、当社の現有▲▲では十分な特性を引き出すことが難しいため、特許権の売却を検討している。
- なお、当社の現有設備では▲▲の▲▲の加工ができないため、▲▲や▲▲▲など▲▲形状の▲▲をベースとした製品分野にターゲットを絞っている。



## (6) 課題

### ①技術開発及び事業全般に関する課題

- 重点需要分野における●●●●●が当面の重要課題である。
  - 汎用的に潜在需要が期待できる技術であることは理解できるが、現実の●●●●●や●●●●●と重ね合わせて検討した結果、現実的な導入につながるかどうか、そしてそれが特定用途分野で安定的な受注につながるか否かが現段階では不透明と言わざるを得ない。
  - ●●●●●の●●●●●需要に伴う●●●●●収入を拡大するにあたっては、装置納入台数の増加が必須要件となるため、まずは納入先の拡大が必要である。
  - 現状では、●●●●●工場や●●●●●など各業界の先進的なユーザーが興味を持ち始めたという段階に過ぎず、それを着実に受注にこぎ着けることと、その実績を足掛かりとして各●●●●●への横展開につなげることが肝要である。
- 中長期的には、優秀な●●●●●の採用と●●●●●の調達が大きな課題である。
  - 技術者の新規採用は、●●●●●としての●●●●●がまだ低いことや●●●●●の制約を考慮すると、即効性のある解決策を見つけるのは困難である。
  - 今後の有望用途である●●●●●装置向けでは、共同開発を開始する予定の●●●●●から技術系社員の出向を受け入れることで●●●●●を確保する方針であるが、それ以外の用途分野に関しては目途が立っていない。
- また、●●●●●の本格展開にあたっては、●●●●●を含めた●●●●●の工夫が必要である。
  - ●●●●●からの●●●●●で●●●●●価格を算出するのではなく、ユーザー視点で見た●●●●●を強く意識した価格提示をすることで、利益率確保を重視することが肝要である。
  - 将来的には、●●●●●として●●●●●内に装置を設置し、サービス料を得るビジネスモデル(●●●●●業界における●●●●●型取引形態)も視野に入れているが、そのためには●●●●●拡大にあたっての●●●●●体質の強化が不可避となる。
  - なお、●●●●●型のビジネスモデルが実現すれば、●●●●●規模の●●●●●投資が不要になり●●●●●以内の契約となるため、顧客側の決裁プロセスでも取締役会の承認までは必要とならず、●●●●●クラスの●●●●●で受注できる見込みが出てくる。
- 研究開発スペースの拡大のための●●●●●も必要になっている。
  - ●●●●●の敷地の一部を借り受けた現在の●●●●●では既に手狭になっており、今後の事業拡大にあたっては●●●●●が必要になる。

### ②知的財産に関する課題

- ●●●●●施設向けに特化した●●●●●装置では、知的財産面から他社の参入を未然に防止する何らかの手段を検討する必要がある。
  - 現状では、●●●●●と同じ●●●●●で大量に●●●●●を発生させる仕組みのため、他社でも手掛けることが比較的容易であり、参入障壁を築く目的で●●●●●装置を●●●●●施設向けに適用することに特化した特許を取得できないかと検討している。
  - ●●●●●施設における●●●●●装置のニーズがあることが顕在化したのは●●●●●のことであり、導入実績は現時点で●●●●●であるが、有望な商談が幾つも進んでおり、特許出願を急いで市場開拓に先行することが直近の重要課題となっている。
- 当社では、取得済み特許の効力をできるだけ●●●●●する方法を模索している。
  - 計●●●●●件の取得済み特許のうち、●●●●●年以前の出願分●●●●●件は●●●●●に限定したものであり、現在の重点用途に関わる特許権の●●●●●は●●●●●年以降になる。
  - しかし、その●●●●●時期をにらんで内容に●●●●●を加えたものを再出願することで、実質的な有効期間の延長につなげる対策を取り始めている。