

グローバルニッチトップを志向したミロクの経営分析と

ビジネスモデル研究

1150452 野波 和也

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

経済産業省は、国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうちニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業をグローバルニッチトップ企業 100 選として選定している。今回取り上げる株式会社ミロクは、100 選に選ばれていないものの①世界シェアと利益の両立②独創性と自立③代替リスクへの対処④世界シェアの持続性等(経済産業省グローバルニッチトップ企業 100 選 ニュースリリースより参照)この4つのGNT評価ポイントにおいて高い指標を示していると言える。そこで本研究は、株式会社ミロクのビジネスモデル研究と経営分析を通し、グローバルニッチトップ企を志向する株式会社ミロクについて考察する。

2. 背景

国の一つの任務として、国際展開に優れた日本国経済の牽引役となる企業を支援し、国際競争力の向上を推し進めていくことが挙げられる。この観点から、グローバル展開に優れた企業を「グローバルニッチトップ企業」として顕彰し、こういった企業の経験値を一般化し、GNT 企業を目指す企業に対する経営の羅針盤を示すことを経済産業省は取り組んでいる。一方、我が高知県においてはGNT 企業として顕彰された企業が 1 社も居ないという頭を悩ませる結果となってしまった。高知県経済は弱体化し人口減も著しく先行きが不透明である。人口は全国 45 位、県内総生産は全国 46 位、一人当たり県民所得も全国 46 位、そして製造品出荷額においては 08 年度から 12 年度まで 5 年連続の最下位という現状にある。(日本経済のネタ帳統計データ・ランキング参照)

3. 目的

高知県においても世界の市場の第一線でシェアを占めている企業がある。それが今回取り上げる株式会社ミロクである。株式会社ミロクは、高知県南国市にある猟銃事業をメインとして行っており、高知県下では知らない人のいない伝統ある企業である。日本にほとんど市場がない猟銃業界において世界でも有数のシェアを誇る株式会社ミロクを分析する。また東証二部上場企業として長年安定し

た企業運営を行っている株式会社ミロクのビジネスモデルをアファアーの手法 VRISA 分析を採用し評価する。更に経営データから大きく収益性と健全性の両面から分析し高知の企業としてグローバルニッチトップを志向し続けられている要因について考察したい。

3. 研究方法

本稿では、事例として取り上げる株式会社ミロクを①猟銃事業②工作機械事業③自動車関連事業の 3 つに分けそれぞれの事業を公表の資料や、既存の文献からアファアーの VRISA 分析を用いて考察。また経営分析により、大きく収益性と安全性の 2 つの観点から企業の考察をする。

4. 結果

5.1 株式会社ミロクの事業概要

株式会社ミロクは大きく分けて 3 つの事業から構成されている。① 猟銃事業②工作機械事業③自動車関連事業である。連結売上高構成については下記図の通りである。

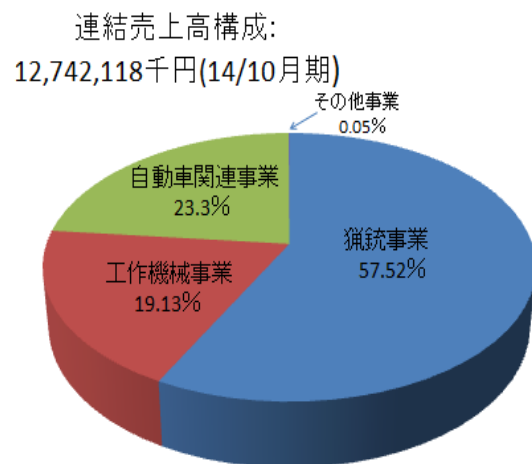


図 5-1 有価証券報告書(第 86 期 H25 年 11 月 1 日～H26 年 10 月 31 日)を元に筆者にて作成

5.2 VRISA 分析

今回、アファアーの VRISA 分析という手法を採用してビジネスモデル

の分析を試みた。Value・Rareness・Imitability・Substitutability・Appropriability それぞれの評価に3つの事業を5つの切り口から分析する。

5.2.1 顧客価値(V)について

「顧客価値」の観点において①猟銃事業の主な顧客はアメリカ、ヨーロッパである。三段銃からライフルまで手掛けて16万丁の販売(13/10月期)銃の美しさや操作の心地よさ、実用性と嗜好性を兼ね揃えた高い付加価値を持った商品が顧客からの評価を得ている。今後、購買意欲を喚起する新製品・新技術の開発と原価低減を目指した量産設計企画の提案による価格の低下の2つを念頭におき更なる顧客価値の増大を図っている。②工作機械事業は主な顧客は自動車関連業界(60%以上)である。自動車エンジンや変速機、各種金型等の製造に多く使用される深孔加工機ガンドリルマシンへの特化をしている。また請負加工とツール製造も手がけている。今後、営業活動の強化・低価格品の開発・海外メーカーへのOEM生産委託等また新たに成長が見込まれる中国・東南アジア市場への価値を見出すことが必要である。③自動車関連事業では顧客はトヨタである。銃製造で培った「強度・耐久性・美観・フィット感・コスト」に優れた逸品を顧客に提供。レクサスやクラウン、ランドクルーザー、ハリアーなどの数多くのTOYOTA車に採用。今後、原価低減による競争力強化・新素材や新工法による新製品、新技術の開発を果たし、顧客価値を高めていかなければならない。

5.2.2 希少性(R)について

「希少性」について①猟銃事業において、深孔加工技術、金属接合・精密加工、彫刻技術、木材加工の4つの技術を軸に事業展開。米市場再大手のブローニング社との長期の供給契約から分かるようにミロクの持つ技術や生産のノウハウが高く評価されていて、その経営資源は非常に希少性が高いと言える。②工作機械事業はニッチな業種であり、高能率・高精度の深孔加工機ガンドリルマシンは商品としての希少性は高い。ツールの製造、請負加工は顧客の動向に合った事業であるが希少性はあまり高くない。③自動車関連事業において、木材加工のノウハウを生かした純木製ハンドルなどはTOYOTAに採用されるだけの品質、価格、安定した供給力を誇っている。通常のウレタン製ハンドルの納入時の値段で10倍はつくと言われているがそれでもトヨタの自動車に使用されており価格にとらわれないミロク製品の希少性があると評価されている。

5.2.3 模倣可能性(I)について

「模倣可能性」において①猟銃事業は高い技術力を誇り市場シェア70~80%を誇る国内NO.1 猟銃メーカーである。ショットガンの上二連銃のカテゴリーでは米国市場の40%を握っている。銃製造

は、ミロクの60年の歴史の中で培った熟練の技術、ノウハウでありそれを簡単に模倣されることは考えにくい。またミロクは米市場大手の「ブローニング」との長期供給契約による販売ルート確保ができており新たな生産技術、コスト削減の為の取り組みが可能であり更に模倣可能性を低くする要因になり得る。②工作機械事業における模倣可能性はというと、そもそもこの業種はニッチな分野であり新規参入がおきづらい。大企業が参入してくるような儲けが生まれやすい業界ではない。工作機械であるガンドリルマシンは高能率・高精度を誇りそもそも模倣してくる企業の少なさからも模倣可能性は低いと言える。ツール、請負加工については機械販売だけでは安定した利益確保が出来ないため、景気悪化による機械受注低迷期にも利益を確保するためのビジネスモデルとなっている。③自動車関連業については、既存のミロクと同じような納入業者も多く、モデルチェンジ時に採用されないケースもある。トヨタ車に採用されるだけの高い品質力と原価低減に耐えられる生産手段が必要となる。安易な考えからトヨタに採用してもらおうハンドルを製造するという考えには至らない。しかしトヨタ車に採用されるということはトヨタ品質のモノづくりであるということの証明でもあり、それに喰いつく企業は少なくない。よって製品の持つ魅力は充分にあるものの納入業者の多さからも模倣可能性は中程度から高く評価される。

5.2.4 代替可能性(S)について

次に「代替可能性」についてである。①猟銃事業において、主要市場である米国やヨーロッパにおいての鉄砲に変わる何かが生まれる可能性は考えられない。また猟銃業界においてミロクの持つ高品質で低価格で販売できる猟銃づくりの画一化・マニュアル化等が可能となるイノベーションが起きることは今現在考えられない。また安価な製品群が作られてもミロク製品を支持する顧客層とはターゲットが違ってくるため代替可能性は低いと言える。②工作機械事業において、ミロクの主要製品であるガンドリルマシンに変わる深孔加工機というのは存在していない。また国内市場の低迷により、中国子会社を設立し海外市場へと目論んでいる。ニッチ分野であるものの、ライバル企業はいいて競合他社が高品質、低価格製品を供給すれば、市場占有率が低下する。③自動車関連事業では、成長市場での現地生産が考えられていて自動車部品の現地調達が進むと先行きは厳しい。またモジュール化・部品共通化による自動車部品の価格低下が今、懸念されている。そうするとミロクの高級車向け純木製ハンドルにとって替わる可能性が高くなる。また決定的な打撃として顧客(自動車の購入者)が純木製ハンドルから革製ハンドルへとニーズが変わりつつあることである。よって代替可能性は高い

と言える。

5.2.5 専有可能性(A)について

次に「専有可能性」についてである。①猟銃事業においてミロクはブローニング社のOEMの受託側にある。ブローニング社が商品開発、基本設計、デザインそして販売を行い、ミロクが量産設計、生産を行うという枠組みである。「専有可能性」というのはこの一連のバリューチェーンの中でどれだけ利益をもたらす部分を担っているかという指標である。それに合わせてミロクの専有可能性を分析すると、ミロクはあくまで量産設計と生産のみを担っており、販売はブローニング社が主導である。しかしもともとブローニング社は自社で工場を持たず、新しいデザイン、新しい気孔は自社で作るがモノづくりは他社に任せている企業である。ここからブローニング社にとってミロクが下請け的意味合いの強いOEM体制をとっている訳ではないということが分かる。そうであるとはいえ、ミロクの猟銃事業が売上の約50%を占めており、なおかつ大半がブローニング社のOEM生産である現状、ブローニング社の業績低迷に伴う散弾銃、ライフル銃の販売量減少があった場合、受注減、売上減は避けられない。このように全てOEM生産であることによるデメリットもありなお、ビジネスとしての専有可能性は低く評価される。②工作機械事業において、主力製品のガンドリルマシンは自動車関連産業への依存度が高い。景気悪化により設備投資が減ると、受注量が減り売り上げは落ちる。しかしツール、請負加工というのは不景気時でもこの工場でも稼働させなければならないので、消耗品であるツールの販売先は確保できる。また請負加工も顕著な受注が確保できる。このように専有可能性はあまり高く評価はされないが、利益を上げる構造が構築されていると思う。③自動車関連事業において、ミロクは部品の納入業者という位置づけが濃い。また「代替可能性」の際にも論じたが、顧客のニーズがミロク製品の木を使った製品から、革製品へシフトしつつあるため、更なる専有可能性の低下が懸念される。課題としているミロクは現在、ハンドル以外の内装加飾分野への事業領域の拡大を模索している。

5.2.6 VRISA 分析考察

以上の結果から表にまとめるとこうなる。(図5-2)

	V(顧客価値)	R(希少性)	I(模倣可能性)	S(代替可能性)	A(占有可能性)
①猟銃事業	高い	高い	低い	低い	低い
②工作機械事業	高い	一部高い	低い	中	中
③自動車関連事業	高い	高い	中	高い	低い

図5-2 筆者作成

顧客価値は、3つの事業において高い評価ができると言える。3つの事業それぞれにおいて「我が社の顧客は誰であるか」「我が社が提供すべき顧客価値は何であるか」「競合他社とどのように顧客をすみ分けていくか」その3つのポイントにおいて、しっかりと分かっており顧客価値を最大にするための製品や品質、デザインを提供しようと試みていると分かる。顧客が望んでいる価値は、更なる製品の品質の向上させることなのか、コストを低下させることなのか、それともその双方なのか。希少性では、製品の販売において希少性は高く評価された。ここで大事なのは「自社の製品や技術が世界オンリーワンを目指す経営努力を継続しているか」という点である。ここでもミロクは、猟銃であれば実用性と嗜好性を兼ね揃えた製品を、工作機械であれば高能率・高精度であり、また別に廉価版の製品を提供、自動車関連事業では、強度・耐久性・美観・フィット感・コストに優れたハンドルを販売。それぞれが他社との差別化を図り事業の希少性を損なわない戦略がとられている。模倣可能性は全体的に低く、高評価が出来る。ミロクの持つ技術は、60年の歴史の中で熟練の形で人材に根付き、それが組織の技術、ノウハウとして埋め込まれている。それらは他社からの模倣を防ぐだろう。

代替可能性については、自動車関連事業において高いのではないかという結果になった。やはり、顧客ニーズの変化が最大の要因であると言える。またモジュール化・部品共通化による自動車部品の価格低下もミロクには痛い点である。専有可能性では、猟銃事業と自動車関連事業において低い評価を付けた。ミロクの猟銃事業は確かに、顧客価値は高くその技術、ノウハウの希少性も高く模倣されにくく、根こそぎ何かに取り替わられる可能性も無いと考えられる。しかし、ほぼ全てがブローニング社のOEM生産であり、一般的にも産業の川下にある販売を担っていないことによる専有可能性は低く評価される。やはりビジネスモデルの設計として、自社で販売まで手掛けることが、「専有」に繋がるが、それは厳しいと言える。VRISA分析を通して改めてミロクが技術、ノウハウの会社であるという事が分かった。当面の課題はあるものの、事業にムダがなくリスクに対する対処もなされており、優れたビジネスモデルを構築していることが分かった。

5.3 経営分析

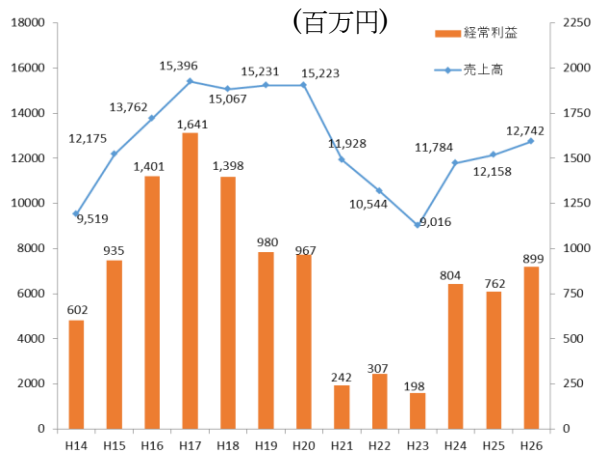


図 5-3 有価証券報告書、高知工科大学での ppt 講演資料をもとに作成

上図(図 5-3)は H14 年度から H26 年度までの売上高と経常利益のグラフである。H14 年～H20 年度は右肩上がりから少し落ち着いた様子から H21 年から三年間はいっきに急こう配となった。またここ三年間は売上、経常利益とも持ち直している。

	ROA(総資産利益率)	ROE(自己資本利益率)	総資産回転率	売上高利益率
H2410.31	1.826243	2.877202	0.885566	2.062232
H2510.31	5.879344	8.512948	0.883225	6.656678
H2610.31	4.402487	6.359787	0.87277	5.044271

図 5-4 有価証券報告書(第 82 期、第 83 期)より作成

	流動比率	当座比率	自己資本比率	固定長期適合率	固定比率
H2410.31	194.69637	123.2067	63.5	66.0356	76.57267
H2510.31	241.955	142.0049	69.1	64.32198	74.4282
H2610.31	268.2096	151.6273	69.2	63.5684	75.482

図 5-5 有価証券報告書(第 82 期、第 83 期)より作成

(図 5-4)は収益性の分析を、(図 5-5)は安全性の分析をそれぞれ試みている。H23 年度の年次別法人企業統計調査の年報データを基に Ogata Investment 株式会社が算出した業種別・規模別の製造業、資本金 1 億円以上 10 億円未満の企業において、ROA(総資産利益率)の平均は 2.22%であり、直近 2 年間に上回っている。また同じく算出された ROE(自己資本利益率)の平均は 5.3%であったため、同様に直近 2 年間でその値を上回っている。総資産回転率の平均は 1.28 であり 3 年間とも下回る結果となった。売上高利益率は 1.73%であったため、平均を上回っている。次に安全性分析の流動比率についてである。流動比率は一般に 200%以上が望ましいとされているが、日本の製造業の平均からいっても高い数値であることが分かる。ミロクは過去に 2 度の敵対的買収にあいそうになったが、この流動比率の高さは一要因と言えそうである。当座比率

の高さからも短期の支払能力に優れ、企業の手元流動性が高いと言える。自己資本比率も 60%を超えており安定している。固定長期適合率は 60%台と普通レベルであると言える。

6. まとめ

VRISA 分析を通して、猟銃事業で培ったミロクの技術力、ノウハウが他の事業へ応用され新たな技術として非常に貴重な経営資源になり蓄積されていることが分かった。ほとんどの指標において高評価で、優れたビジネスモデルであることが証明された。経営分析により収益性・安全性ともに高い評価であることも分かった。また今後グローバルニッチトップ企業を志向していく上での問題点も見つかった。一つは自動車ハンドルの顧客のニーズが純木勢から革製品へと変わりつつあることだ。この対策としてハンドルだけでなく、内装加飾分野にも拡大し、自動車の内装のトータルコーディネートをするよう新たな案件獲得に取り組んでいる。これにより新しい事業が構築されれば経営基盤がより強固なものとなるだろう。二つ目は猟銃事業における OEM 体制による専有可能性の低さである。しかし、猟銃業界における市場の状況とミロクの規模を鑑みればより良い選択肢であるとも言える。三つ目は敵対的買収を防ぐ対応である。ミロクのような世界に優れた技術力を持っていて、それほど事業規模も大きくない企業は狙われやすい傾向にある。過去二度の敵対的買収を試みられているが、流動資産の多さなど要因とも成り得る値が出ているので引き続きの対処が必要である。これら課題にも対応しながら、益々の企業の発展の先にグローバルニッチトップ企業としての行き着く先があるであろう。

【参考文献】

- (1) 株式会社ミロク 有価証券報告書 各年版
- (2) 株式会社ミロク HP <http://www.miroku-jp.com/>
- (3) Ogata Investment 株式会社 HP <http://www.ogatainvestment.com/index.html>
- (4) 安室憲一「ケースブック ビジネスモデル・シンキング」文真堂 2007 年
- (5) 経済産業省ニュースリリース <http://www.meti.go.jp/press/2013/03/20140317002/20140317002.html>
- (6) 決算書の読み方・財務分析の仕方 <http://fsreading.net/>
- (7) 日本経済のネタ帳 <http://jp.ecodb.net/>
- (8) 高知工科大学 講義資料パワーポイント 「～ミロクグループ～地方の中小企業 生き残り戦略の軌跡」