

地方に存在するグローバル中小企業

はじめに

当研究所は、九州山口各県のシンクタンクと勉強会を定例的に開催しており、各地の事業者および自治体特有の取組み事例の研究会を現地に赴き実施している。今回は、地方圏に所在しながらニッチ市場でグローバルに展開し、世界市場をリードしている中小企業を紹介する。グローバルで優位性を確保している戦略を具体的に紐解き、熊本の中小企業へのヒントを探る。

1 世界と取引する九州の地方都市の中小企業

- 株式会社中島田鉄工所は福岡県の広川町に所在し、鍛圧機械を製造する中小企業だが、ニッチ市場では世界50%のシェアを誇るグローバル企業でもある。
- 2018年には経済産業省から「地域未来牽引企業」に選出され、技術力等に高い評価を受け、幅広い産業に製品を供給し地域経済をリードし更に展開していく中小企業として期待が高い。

(1) 会社概要

同社は、あらゆる工業製品に幅広く利用される金属パーツ（ネジ、ボルト）を生産するプレス機械（ヘッダー、フォーマー）を製造しているメーカーである。

2018年に売上38億円計上する中小企業であるが、当社が製造する直径2.5mm以下のネジを作る機械は、世界市場で50%のシェアを確保している。その営業範囲はアメリカ、ヨーロッパ、アジアなどグローバルな展開をすでに1970年代から始めている。

(2) 技術力で地域経済を支える

特許を取得する等、世界屈指の技術力により幅広い業種に製品を供給し、地域の経済活動を支えている。

2007年に中小企業庁の「元気なものづくり中小企業300選」や2018年に経済産業省から「地域未来牽引企業」に選出されている。

会社概要	
社名	株式会社中島田鉄工所
所在地	福岡県八女郡広川町大字日吉1164-4
代表者	代表取締役社長 中島田正宏
創業・設立	1911年（明治44年）5月創業、1951年（昭和26年）10月設立
業種	鍛圧機械製造業（ヘッダーフォーマー製造装置製造）
売上高	2016年34億、2017年33億、2018年38億
従業員	147名（2019年11月14日現在）
営業拠点	名古屋、東京、大阪、ロサンゼルス（米国）、ニュルンベルグ（ドイツ）、深圳（中国）
海外代理店	アメリカ、ドイツ、イタリア、韓国、タイなど

●ヘッダーやパーツフォーマーの納入先例

業界	代表的な製品
航空機	機体リベット、特殊エンジンボルト
自動車	エンジンボルト、各種金属パーツ
建築・電器	鉄、非金属ボルト、パーツ
コンピューター	接点、コネクタ、各種金属パーツ
携帯電話	接点、コネクタ、極小ねじ
時計	リユーズ、内部パーツ、極小ねじ
文房具	ボールペン、シャープペン部品
貴金属	ピアス、イヤリング部品など
衣料品	デニム用リベット、ハイヒール芯など

出典：同社HPより

2 世界シェアを継続する事業経営の強み

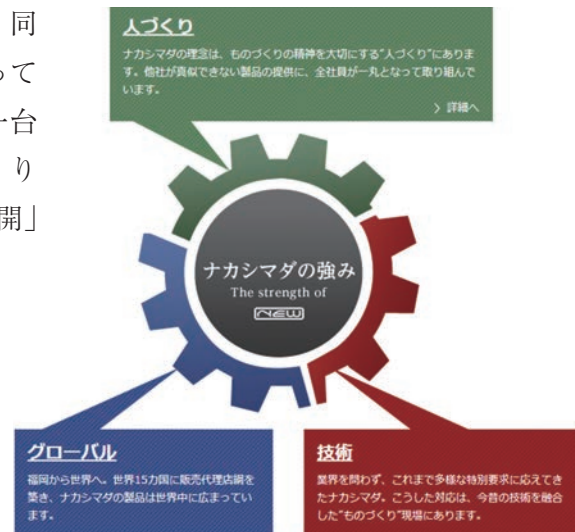
- 企業理念を実現するため、「人づくり」、「技術力」、「グローバル展開」を事業経営の強みと位置づけ、品質を求められ変化が激しい世界市場でリーダーの地位を確保している。
- 「グローバル展開」は、取引企業の海外進出が発端で、商社経由の取引であったが、品質を現場のサプライチェーンの中で把握する目的で、海外の拠点を設け顧客の課題を直接解決していった。

(1) 企業理念

「心を込めて作った製品で世界の人々に貢献」は、同社の企業理念である。サプライチェーンとして繋がっている最終製品が世界の人々に貢献することを願い、一台一台の機械に心を込めて製造している。そのモノづくりを支える強みは「人づくり」「技術力」「グローバル展開」を軸とした事業経営である。



同社概観



ナカシマダの強み（同社HPより）

(2) 事業経営の強み

① 「人づくり」

製造業を支えるのは技術でありそれを活かすのは人である。同社の品質を保つためには、精密な加工や組み立てを実現できるよう、基本的な伝統的な技術を技術者全員に取得させ、「職人」として必要な基盤を重要視している。

特殊工程を社内評価基準に明確にし、能力を適正に評価することがモチベーションを高め、結果として離職率の低下につながり、社員の95%が定年まで勤めている。



伝統的な技術*「きさげ」

*「きさげ」～工作機械のベッドのような滑り移動を行う金属平面の摩擦抵抗を減らす目的で製造時の仕上げ工程で施される、微小な窪みを付ける加工



技術研修による品質向上

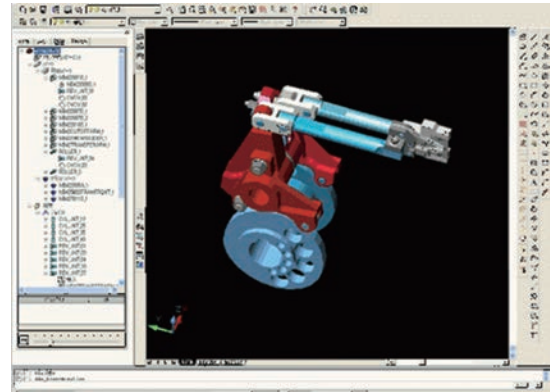
② 「技術力」

設計開発や機械組立など一貫生産を経験させることにより、各プロセスの精度条件を理解し、製品に係る統合的な問題解決能力を高めている。これが様々な業種からの困難な製造要求の実現を可能としていった。

退職者を教育指導員として、職人技の伝承を確実なものとしている一方で、アナログである職人技と設備投資による最新技術との融合が技術力を支えている。



職人技の技術伝承



三次元CAD-CAMによる設計

③ 「グローバル展開」

同社は1970年に取引先の海外進出をきっかけに駐在員を派遣したことに始まり、以降2000年までは、商社経由の販売展開であった。

しかしながら、商品の高度化とアフターメンテナンスの面で海外からの顧客ニーズの対応の必要性が高まり、自社で展開することで、顧客と接点を強化し、現場感を重視した直接的な課題解決に繋げている。

グローバル展開経緯等	
1970年代	北米、欧州に駐在員派遣
2003年	欧州駐在所を英国からドイツ・ニュルンベルグへ移転、支店登録
2005年	米国駐在所をシカゴからロサンゼルスへ移転、支店登録
2011年	中国・深圳に「Nakashimada Ronderson」を合併会社設立
2015年	National Machinery Europe GmbH(独)と販売代理店契約締結
取組事項	海外の機械メーカーと業務提携、多面的な提案体制を実現
	主要市場以外でも韓国やタイに販売代理店を活用し営業
	外国人も積極的に採用し、言語や通貨を壁としない営業を推進

3 世界市場での成長を牽引する事業戦略

- 汎用製品でなく特殊な製品製造に経営資源を配分し、技術力を高めることでニッチ市場ではあるが、国内外の顧客から信頼を勝ち得ている。
- 機械は耐久性が高く、長期の使用を想定しており、顧客が安定持続して生産ができるようアフターメンテナンス等、直接アプローチしており、様々な価値提供により価格競争に左右されていない。
- 戦略的な技術力の囲い込みと計画的な設備投資及び技術者である従業員を大切にしながら、品質向上への取り組みが絶え間なく進められている。

(1) ターゲティングとポジショニング

鍛圧機械のうち直径16.0mm以下の特殊な製品の製造装置に注力している。市場自体は大きくないが、グローバル展開をすることで規模を確保している。様々な素材かつ微細で耐久性のあるねじを製造する機械がその代表例で、多様な製造業の製造工程で必要とされる部品である。現在は、最終製品の安全性が必要とされものが多く、品質への要求は高まる一方であり、継続して品質の高い機械を供給できる生産体制を構築している。



同社製品から製造されるねじ等

(2) マーケティング

① 商品

多様な製造業界の最終製品のコンパクト化や耐久化に対するニーズの高まりを掴み、ねじなどの製品形状の設計段階から連携しイノベーションを誘発、品質の高い製品を供給している。

製品のシリアル番号を基にメンテナンス対応が可能であるアフターサービスを実働させ50年稼働している製品もある等、顧客の安定持続した生産をサポートしている。



ヘッダーフォーマー製品



対応前



対応後

メンテナンスの事例～オーバーホールの対応（同社HPより）

②価格

製品の品質・耐久性、直接的な顧客との接点による営業や長期的なアフターメンテナンス等が、価格競争に左右されない大きな要因となっている。

③販路

自社での海外拠点展開や代理店契約および海外の機械メーカーとも業務提携を行い、多面的に提案型の営業ができる体制を構築している。海外の機械メーカーとの業務提携は、連携による同社の組織や人材のグローバル化に役立っている。

④販促

海外拠点展開は顧客との直接的なコミュニケーションにより、現実的な提案を可能としている。



国内外に広がるサポート網



海外拠点一覧（同社HPより）

(3) マネジメント

①業務

部品の内製化率は70%と高く、特に重要部品については外注を行わず自社で製作し、技術力の囲い込みを戦略的に行っている。

設備投資も品質を維持向上するため、毎年売上の5%程度を目途に行っており、最新技術の導入を進めている。

②人事

社員が物心（物質と精神）ともに充足感を持ち、創造性を発揮し、興味やこだわりにつながるよう、社員のほとんどを正社員として安定雇用している。従来の日本型雇用を維持しながら、外国人採用や女性の技術者を育てるなど従来の発想を超えた多様性を取り入れ、人材の育成に取り組んでいる。

4 熊本の中小企業へ展開

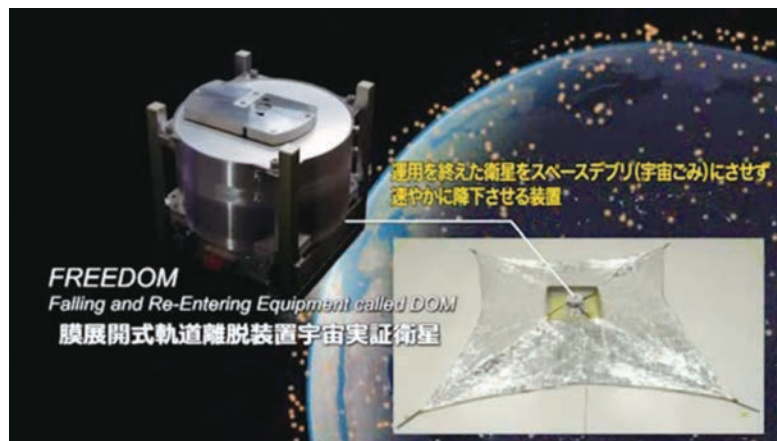
- 同社の取組みは以下に纏められる。熊本の中小企業の事業戦略に参考として頂くことで、更なる競争優位性に繋がる可能性がある。

(1) 株中島田鉄工所の事業戦略のまとめ

戦略カテゴリー		戦略
①ターゲティング・ポジショニング		ニッチ市場に向けた品質を追求した絞り込み
②マーケティング	商品	イノベーションによる差別化
	価格	価格競争からの脱却
	販路	直接取引による関係性強化
	販促	物理的な近接性と高い接触度
③マネジメント	業務	技術力の囲い込みによる品質確保
	人事	社員が安心して技術力を活かして働ける制度

(2) 新事業への挑戦

さらに同社は従来の技術を発展させて、宇宙事業への取組みとして、人工衛星の軌道離脱装置を開発している。将来需要が見込まれるが現状はニッチ市場への取組みを、グローバル展開を視野に入れて、異業種連携で情報共有しながら行っており、同社の技術力と品質への拘りが活かされて、更なる競争優位性に繋がっていくと思われる。



宇宙事業への取組（同社HPより）

おわりに

- 中小企業が優位性を確保する為には、ニッチ市場の顧客要望に対し、理念実現のために従業員を大切にしながら、技術・品質や営業展開等を独自の手法で変革する視点が必要となってくる。
- 海外進出には、確実に現地の市場のニーズを掴み顧客の価値実現ができるよう、自社の成長ポジションに応じた適切な形態や連携が必要である。