

中小製造業の シェアナンバーワン戦略

C・O・N・T・E・N・T・S

はじめに

1章	事例1：携帯・PHS用アンテナ / スタッフ（株）	1ページ
2章	事例2：液晶ディスプレイ製造装置 / ナカン（株）	2ページ
3章	事例3：透析ケアセット / （株）アグリス	4ページ

はじめに

本レポートは、

新規事業や新製品開発に興味をお持ちの経営者の方などを対象として、
シェアナンバーワン中小製造業にみる勝因をご紹介します

という目的で作成したものです。

1章 事例1：携帯・PHS用アンテナ/ スタッフ（株）

1．シェア上位の大手端末機メーカーと契約

電子機器の開発・製造・販売を行なうスタッフは、PHS 端末機用のアンテナのシェアナンバーワン企業です。「現状ではあまり自慢できないが、PHS では50%以上シェアをもっている」と福井洋二社長は語ります。携帯電話では十数%のシェア、PHS を合わせると20%程度のシェアとなり、全体では3、4番手に位置しています。もっとも、携帯電話の方がPHS よりも10倍程度市場規模が大きく、同社の売り上げもアンテナの年間販売額約20億円のうち80%が携帯電話用、20%がPHS 用となっています。アンテナ1本あたりの価格は150～170円で月間約100万本を販売しています。

携帯電話・PHS の端末機メーカーは、アンテナの仕入れ先を1社に絞っているという現状があります。これは、アンテナの受信感度が端末機本体の形状や内部の構造に影響されるため、本体の開発と密接に関わることになるからです。電子部品メーカーという、大手メーカーの下請け的な存在として捉えられがちですが、ことアンテナに関しては、機種ごとにオーダーメイドで共同開発するスタイルとなっています。

アンテナ市場でシェアを伸ばすには、売れる機種にアンテナを搭載できるかどうかにかかっていますが、「どの機種が売れるかは開発前にはまったく分からない」（福井社長）とのことで、ある程度販売台数が見込める大手端末機メーカーから契約をとることがポイントになります。端末機メーカーの市場シェアでは、多少の順位の変動はありますが、PHS も携帯電話も上位企業はほぼ固定しています。現在、スタッフの顧客は、PHS では5社で、いずれもシェア上位の企業です。一方、携帯電話の3社はシェア5位前後の企業となっています。

2．営業方針として試作品提供を徹底

アンテナメーカーは国内に7～8社ありますが、価格面や品質面で競合との差はほとんどありません。後発企業のスタッフがPHS 用アンテナでトップシェアの座を獲得したのは1995年のことです。その年、数十万台売れた機種 of PHS 端末機メーカー大手との契約がとれたことによります。それができたのは、

受注できるかどうか分からない段階でも、
必ず試作品を提供するという営業方針をとってきた

ことが大きいとのことで、「試作品をひとつつくるのに100万円程度はかかるが、先行投資と割り切っている。他社はそこまではしない」と福井社長は語っています。

また、いったん獲得したシェアを競合他社に奪われないようにするためには、端末メーカーの受信感度やデザインに関するニーズにどれだけ応えられるかが重要となります。スタッフでは、少なくとも十数回は先方の担当者と打ち合わせし、試作デザインモデルや設計書を作成・提供しながら検討を進めるのです。その後、アンテナを本体と組み合わせたうえでの受信感度測定を行ないますが、その結果、最初の設計を変更するたびに試作品をつくって先方の担当者と打ち合わせます。こうした一連の開発業務において、「他社がどの程度やっているかは分からないが、うちは先方と密に連絡を取り合い、相手のニーズを汲み取るようにしている」と福井社長は強調します。

福井社長は以前、電子部品メーカーに勤めていましたが、汎用的な部品をつくって大手電機メーカーに部品を納めるという『下請け』のあり方では、人件費の安いアジアの工場に仕事をとられてしまうため生き残れないと考えるようになり、そこで、

付加価値の高い部品で、大手メーカーと共同開発するスタイル

の事業を行なおうと、新部門を立ち上げコードレスフォンのアンテナの開発・販売を始めました。この取り組みの成功を機に92年に独立し、スタッフを設立しました。スタッフという会社名はメーカーの技術的スタッフであろうという意味合いが込められており、「自分たちには大手の『下請け』という意識はない」と福井社長は語っています。

3. 会社概要

企業名 / スタッフ (株)

代表者 / 福井洋二

資本金 / 4950万円

設立 / 1991年8月

従業員 / 31名

売上高 / 30億9000万円 (2001年6月期)

経常利益 / 2億4000万円

所在地 / 神奈川県横浜市港北区新横浜2-3-10 東伸24新横浜ビルA棟7階

電話 / 045-471-1371

URL / <http://www.staf.co.jp/>

2章 事例2：液晶ディスプレイ製造装置 / ナカン (株)

1. 社長自ら海外販路開拓、世界市場でシェア70～80%

液晶ディスプレイ製造の際に必要な配向膜塗布装置の製造・販売を行なっているナカンは、この市場のシェアナンバーワン企業です。といっても、現在、同装置を製造しているのは、国際的にみてもナカンと日本写真印刷の日本企業2社だけです。正確なデータはありませんが、世界市場の規模は約50億円、うち日本国内市場の規模は約15億円とみられており、「世界でも日本でも70～80%の市場シェアをもっている」とナカン取締役・社長室長の諸我攻(もろがおさむ)氏は語ります。

配向膜塗布装置とは、液晶ディスプレイの構成要素のひとつである配向膜の素材であるポリイミド樹脂をガラス基盤に塗布・印刷する装置です。ポリイミド樹脂を50～3000オングストローム(1オングストローム=1000万分の1ミリメートル)という薄さで、均一に塗布しなければ、液晶に色むらが出ることとなります。開発には特殊な印刷技術を要するため、そもそも参入障壁は高いといえます。

ナカンの前期（2001年6月期）の売り上げは77億5500万円で、このうち、約40億円は配向膜塗布装置単体の販売によるもので、残りは同装置に他社製品の周辺装置を加え、製造ラインとして販売したものです。同装置の1台当たりの価格は、塗布するガラス基盤のサイズ（50mm×50mm～900mm×1100mm）などによって異なりますが、小さいサイズでは700万円、大きいサイズのものでは数億円もします。粗利は平均で約20%、ライン販売では1式で10億円以上の売り上げになります。

ナカンが最初に配向膜塗布装置を開発したのは70年代半ばのことです。「他社の開発時期については明確に分からないが、日本で同市場が形成され始めた90年前後は、当社の方がかなり技術的に優位な状況にあった」（諸我氏）とのこと。同装置は温度や湿度、ポリミド樹脂の成分の違いなどに影響されやすいという特性があり、そのため「使いこなせるようになること自体が難しいので次に買うときも同じ会社の製品にする」（諸我氏）という先行メリットを活かし、国内シェアの70～80%を維持してきました。

2．海外での販売を商社任せにしない

しかし、90年代後半からは、国内の電機メーカーでは自社工場での液晶ディスプレイの生産をやめ、韓国、台湾、中国のメーカーに製造委託する傾向が顕著になっています。配向膜塗布装置の主要な市場も国内から海外へとシフトしており、同社では7年前から上記の国のメーカーへの販売を順調に増やしていきました。これまでの納入実績は、韓国3カ所、台湾6カ所、中国6カ所で、同社の売り上げのうち50億円以上が海外での売り上げによっています。

現在、競合と比べ価格、性能での差は縮まってきています。しかし、ナカンが海外市場においてシェア優位を保っているのは、営業方針に違いがあるからです。「他社は商社任せにしている」（諸我氏）のに対し、ナカンは直接、営業しています。特殊技術を要する装置の販売には、先方の技術者との相互理解が重要になります。同社では、10年以上前から、小田嶋孝社長が液晶関連の各種学会に参加することで、海外の研究者との人脈を築いてきました。それが現在の海外市場で70～80%のシェアの獲得につながったといえます。

また、メンテナンスサービスも迅速です。機械のトラブルなどの際、ナカン本社から技術スタッフを派遣しなければ対応できない場合もあります。「そうしたときは、連絡を受けて48時間以内に世界中どこへでも駆けつける」（諸我氏）といいます。これには同社から成田空港まで車で30分という、立地の恩恵もあります。将来的には、各国の事務所に専任の技術スタッフを配置したい考えです。

今後は、「その年々で多少の変動はあるが、当分、液晶搭載製品自体の市場は拡大傾向にある。1～3年後には当社の年商は100億円を突破するとみている」（諸我氏）そうです。液晶ディスプレイのいちばん外側にある偏光フィルターについても、同社の印刷技術を使った新しい製造法にチャレンジしているところで、次の売れ筋商品の開発にも余念なく取り組んでいます。

3．会社概要

企業名 / ナカン（株）

代表者 / 小田嶋孝

資本金 / 5000万円

設立 / 1958年1月

従業員 / 80名

売上高 / 77億5500万円（2001年6月期）

経常利益 / 1億7200万円（同上）

所在地 / 千葉県千葉市花見川区千種町312

電話 / 043 - 259 - 2211

URL / <http://www.nakan.co.jp>

3章 事例3：透析ケアセット / (株)アグリス

1. 300通りのニーズに応え、シェア約30%

医療用具や農業資材の製造・販売を行なっているアグリスは、透析ケアセット市場のシェアナンバーワン企業です。同社の透析ケアセットの販売量は月間50万個にもおよんでいます。正確なデータはありませんが、市場全体では月間約160万個が使用されているとみられており、同社のシェアは約30%と推計されています。販売先は透析を行なう病院で、現在は600施設に納入しています。アグリスは透析ケアセットの先発メーカーで、販売を開始したのは92年のことです。その後、医療用具の大手メーカーなど7~8社が参入していますが、「この10年間シェアナンバーワンの座を保ち続けている」(中村裕之社長)といます。同社の売上高21億5000万円のうち4億円が透析ケアセットの販売によります。

透析ケアセットとは、人工透析の際、看護師が患者に対して止血・消毒用に使う、綿球、綿棒、圧迫綿、ガーゼ、保護テープ、ピンセットなどの衛生材料一式をトレイ状の容器に詰め合わせたものです。

アグリスの主力商品は『シーパック』といい、同社では、その構成要素となる13種類の衛生材料について、それぞれ数種類のサイズを用意し、その組み合わせ方、サイズ、個数を固定した汎用タイプ5種類と、透析施設の要望に応じて中身を変えるカスタムメイドタイプのものを販売しています。カスタムメイドタイプを用意しているのは、透析の手順や方法が、透析施設ごとに「綿棒は使わない」「ガーゼは5枚」といった医師や師長の独自の方針があるからです。

汎用タイプは1個あたり80~100円で、粗利は25%、月間約30万個を販売しています。一方、カスタムメイドの『シーパック』は、注文内容によって異なりますが、1個あたり100~200円で、粗利は平均で35%、月間約15万個を販売しています。同社の販売先の透析施設600カ所のうち、半数の300カ所についてはカスタムメイドの商品を納品しています。

2. 主力はカスタムメイド「シーパック」

汎用タイプにおいては品質面、価格面で他社商品との差はほとんどありませんが、

カスタムメイドタイプにおいて顧客ニーズに細かく対応している点が、同社の競合優位性となっています。

汎用タイプの5通りに加え、

カスタムメイドタイプ約300通りもの衛生材料の詰め合わせは、同社工場に勤務する女性パート職員10名が手作業で行なっています。

競合他社でも同様の取り組みを行なっているところはありますが、「それでも対応できるのは、せいぜい数十~100通りくらい。10億円ちょっとの市場規模なので、競合の大手メーカーはあまり手間をかけたがらない」と中村社長は分析します。

2001年3月からは、

透析施設のコスト低減に対するニーズに応えるために、

『シーパック』をコンパクト化した『シーパック・ミニ』の販売を開始しました。

中身の衛生材料を2、3種類にし、サイズもひとつに限定することで、1個あたりの価格を相場に比べ半値程度の50~60円に抑えました。この商品では個別対応を行わず、最初から7タイプの詰め合わせ方に決めています。現在、月間5万個を販売しています。

アグリスが『シーパック』の販売を開始した92年当時は、同商品の年間売り上げは、1000万円にも達しませんでした。現在は4億円にもなっています。ここ数年は前年比10～15%の伸び率になっています。衛生材料ごとに仕入れるよりも、看護師の透析準備作業を効率化できる、トレイやピンセットがディスポーザブルなので洗浄・滅菌する手間が省ける、在庫数を把握しやすい、といったメリットが透析施設に徐々に認知されてきた結果といえます。また、感染症防止のため透析施設はディスポーザブルの透析ケアセットを使用することが望ましい、といった厚生労働省の指導も追い風となっています。

中村社長は「現在、透析ケアセットを使用しているのは、国内の透析患者約22万人のうち、3～4割にすぎない。それだけに市場が拡大する余地はまだ十分にある」と考えており、さらなる増産計画をたてています。時期は未定ですが、2002年内に、ある大手医療用具メーカーへ『シーパック』『シーパック・ミニ』のOEM供給を始めます。これにより、月間販売量は70万個になります。3年後には月間販売量100万個をめざしており、現在の売り上げ約4億円の倍増を図っています。

3. 会社概要

企業名 / (株)アグリス

代表者 / 中村裕之

資本金 / 4000万円

設立 / 1984年5月

従業員 / 21名

売上高 / 21億5000万円(2002年4月期見込み)

経常利益 / 5000万円(同上)

所在地 / 福岡県八女市大字鵜池477-1

電話 / 0943-30-1177

以上

<<本資料の作成時期について>>

このレポートは、「WEBマガジン・エヌ・オー」(2002年4月1日号)に掲載された「NOレポート/シェアナンバー1 中小製造業にみる勝因」を特別編集したものです。

記事の内容は、取材・執筆が行われた当時のものであり、その後の状況などにより変化している場合がありますので、予めご了承ください。

2003年3月発行

本レポートの作成につきましては万全を期しておりますが、ご利用者のご活動の結果についてはいかなる責任をも負いかねます。何卒、ご了承下さい。

本レポートの無断複製・転載を禁じます。 copyright (株)ベンチャー・リンク