

日特エンジニアリング株式会社 -Nittoku Engineering Co.,Ltd.-

縦軸は会社の理念、横軸は現地人拠点長に権限を委譲
海外進出は、社員がグローバル化して初めて成功する



代表取締役社長 こんどう のぶしげ 近藤 進茂 氏

日特エンジニアリング株式会社は、すさまじいスピードで多様化する先進エレクトロニクス分野を支えるコイル自動巻線システムを中心とするFAエンジニアリング企業である。

長年培った巻線・要素技術をベースに顧客が求める価値ある独創的な製品開発を続け、製品の品質化で顧客の生産性向上に貢献、世界トップシェアへと発展を遂げる。

海外進出は、1987年に米国からスタート。次にASEANの主要国、シンガポールに現地法人を設立。現在は中国蘇州などの生産拠点を含め、海外15カ所に現地法人などを展開し、営業・サービス活動を行う。

「製造業は創造業」と語る近藤社長に、年商3億円の町工場から年商200億円超のグローバル企業に成長させた事業の取り組みについて語っていただきました。

本 社 〒336-8561
さいたま市南区白幡5-11-20
電 話 048-837-2011
ホームページ <http://www.nittoku.co.jp/>
設 立 1972年
資 本 金 約68億85百万円
売 上 高 約205億円（2012年3月期）
従 業 員 556名（海外社員を含む）
事業内容 自動巻線機及び部品の製造販売
電子及び電気機器、同部品の製造販売
医療機器及び同部品の製造販売
半導体及び同部品の製造販売
情報記録処理機能付きカード及び同部品の製造販売 他

主な海外営業・サービス拠点

日特機械工程（蘇州）有限公司
日特機械工程（深圳）有限公司
日特エンジニアリング株式会社上海事務所
日特香港有限公司
台湾日特先進股份有限公司
日特タイ株式会社
日特アメリカ株式会社
日特アメリカ株式会社ブラジル事務所
韓国日特株式会社
日特シンガポール株式会社
日特プレジジョンKL事務所（マレーシア）
日特エンジニアリング株式会社チェコ支店

顧客ニーズに応じた独創的な製品を開発 「巻く」をコンセプトに領域を拡大

—2012年3月期売上高は前期比2ケタの伸び率を確保、また世界の巻線機業界で30%のシェアを獲得とお聞きしています。会社設立から40年、どのように発展されてきたのでしょうか。

会社設立は1972年ですが、私が入社したのは1974年、工場が浦和市（現さいたま市）に移転したときです。それまではレジスターの会社に勤務、20代でしたがトップセールスマンで営業所長をしていました。売ることには自



同社が世界に誇る事業内容

信があり、社長にいくつかの要望を直訴しましたが受け入れてもらえず会社を退職。少し頭を冷やそうと巻線機を製造するモノづくりの会社に入りました。

入社当時は、従業員が30数人、年商が約3億円の町工場で、ただくるくると線を巻くだけの機械をつくっていました。しかし、その規模にもかかわらず大企業の人が工場に来るのです。疑問に思って質問すると、「コイル巻線機はこれから伸びる」という答えが返ってきました。1960年代半ばから、3Cと言われるカラーテレビ、自動車、クーラーが伸びてきた時代です。これらの製品には必ずコイルが必要なわけです。「これはおもしろそうだ、やってやろう」と。半年ぐらい務めるつもりで入った会社ですが、人生は分からないものです。

はじめの1年は工場に入り、機械や製造の流れを勉強しました。最初のころは線を巻くだけの単純な機械でしたが、手巻きから自動巻線機械に、1個から複数個を同時に巻く機械へ、さらには線を巻きつけるフライヤー方式ではなく巻かれる方を回転させるスピンドル方式へと、顧客の要望に応じて技術開発を重ねていきました。そして、巻いたものに端末をつける工程の自動化にも成功したのです。これはNCロボットですから画期的な開発で、業界での地位を確立。売上は倍々に伸びて60億になったところで上場しました。

「巻く」をコンセプトに、線の素材を銅からアルミやプラスチックなどへと領域を広げていきました。素材によっては高速で巻くと線が切れてしまいます。そこで高速で巻いて



同社の業界別売上実績（写真左）と今後の発展が期待される IC タグ・カードの活用分野

も追従できる張力制御装置を開発しました。時代の流れの「軽薄短小」に対応するには、いかに整列させて高密度に巻くかがポイントになるからです。

進化を続けるエレクトロニクス分野でコイルの可能性は無限大。例えば、スマートフォンには、スピーカー、レシーバー、バイブレーション、フォーカス、チップインダクターなど、多くの種類のコイルが使われています。

現在は、コイル製造システム、自動車モーター製造システム、太陽電池パネルや液晶パネル製造システムなどの巻線事業と、「埋込巻線工法」による非接触型 IC カード、IC タグなどの製造販売を行う RFID 事業が大きな 2 本柱になっています。

——コイル巻線機をつくる会社は、数多くあったと思いますが。

線を巻く機械をつくるニッチ産業ですから、私が入社当時の高度成長のころは 6 社位でした。そこからものすごいスピードでエレクトロニクス分野が進歩して、それに伴ってコイル自動巻線機も高度化してきたわけです。ただ、ニッチだから国内だけでなく、グローバルでやって初めてリッチに、利益が上がるのです。

**海外15カ所に拠点を持つグローバル企業
サービスを徹底するために100%直販**

——海外進出は、1987年の米国メリーランド州の合併会社設立から始まり、次にシンガポールに現地法人を設立していますね。

米国進出の前に、韓国と台湾で代理店を通して販売とサービスをしていました。メーカーが安い労働力を求めて、韓国や台湾に進出した時代で、結局、労働争議が発生して引き上げてしまいました。その時は、当社は現地に工場を建設し製造をしていなかったのが大きな被害を受けることはありませんでした。

米国では、フォードの注文でイグニッションコイル巻線機を現地で製造しました。しかし、これは見事に失敗。言葉はわからないし、技術力もそこまでいってなかったのでしょうか。2～3台は完成させましたが、コストが合いませんでした。

次のシンガポール現地法人開設は、ASEANの要所であること、自由貿易国で輸出入がしやすい国だからです。そこを拠点にインドネシア、ベトナム、フィリピン、そしてインドとなっていくでしょう。

現在は、中国蘇州に工場を持ち、上海、北京、青島、大連、深圳の 5 カ所、そして香港、

任せて地域に合わせて柔軟に対応するやり方
をしています。

給料も日本の拠点長と海外の拠点長は同じ
ランクです。ただし、国によって住宅の家賃
などは違うのでインフラ率を定めてその分だ
け割引くという方法をとっています。例えば、
日本で1,000万円だとすると、東南アジアの
拠点長はインフラ率の25%をひいて750万円。
現地で部下をコントロールするのは彼らで、
こちらはサポーターです。そういう形でやり
甲斐を持たせなければ拠点運営は難しいです。
我々ができることは、情報や若干の技術、そ
して会社に蓄えられたナレッジの提供。それ
と日本人という価値があるとすれば日本人技
術者が来たという信頼、そこだけです。社員
のグローバル化ができて初めて企業のグロー
バル化が成功するのです。

——そうした人材を見つけるのは相当ご苦労
されるのではないですか。

それは育てる以外にありません。中国人、
韓国人、チェコ人、ドイツ人、ブラジル人な
どいろいろな国の社員がいますが、みんな日
本語は話せます。そうでないと、テレビ会議
などで技術の突っ込んだ話はできませんから。
そして、研修で彼らに会社の方針をきちっと
教えます。主に留学生を採用していますが、
これからは現地採用も考えています。

**「製造業は創造業」創って、作らせて、売る
失敗や修羅場を経験し、人は成長する**

——世界シェアトップの製品力、販売力のポ
イントはどこにあるのでしょうか。

「何を売りたいかではなく、顧客が何を買
いたいか、つまりマーケットを創造するこ
と」が重要です。顧客によって生産するもの
が違うから、必要な生産設備も多種多様、み

んな違うわけです。

「製造業は創造業」、モノづくりは一品料
理と同じです。まず、旬の材料を集める。つ
まり、顧客から情報を集め、必要としている
ものをえぐり出すのです。次に、それぞれの
素材の持つ味を高めるために仕込みが必要と
なります。それが要素技術といわれるもので、
それぞれの要素を高め、コストを軽減する技
術です。ここが肝心なところで、知識と経験
そして日本人特有の気配りや思いやり、そう
いったものを擦り合わせて、顧客の期待を創
造します。そして、それを設計者に伝えて設
計図を描き、技能者が設計図を見て作り上げ
ます。そのようにして出来上がったのがあな
ただけの一品料理。つまり、顧客の生産性の
向上に貢献する巻線機です。

もちろん技術は重要ですが、指示されたも
のを作るだけならば大したことはありませんし
無駄な開発費はかかりません。ところが
技術以上に重要なのは顧客の期待を創造する
「擦り合せ技術」です。その技術はアナログ
の世界で、知識と経験が必要な泥臭い仕事で
す。こちらで勝手に開発した機械は、製品で
あっても商品にはなりません。重要なのはマ
ーケットと販売力、それがなければ何をやっ
てもだめ、マーケットで売れる商品をつくら
なければ意味がないのです。

これからのビジネスは「モノ」ではなくて
「コト」を売らなければだめです。「モノ」
はどんどん付加価値がなくなっています。「コ
ト」は情報で、それを設備に付けるとか、サー
ビスと込みにして売ります。「モノ」を売っ
ている会社は、これからは儲かりません。これ
だけ情報が発達していると機能だけ発明して
もすぐに真似されてしまいます。そこに、「擦り
合せ技術」を入れると「コト」になるわけです。
——顧客の特別な仕様に合わせたシステムを

つくるとなると、汎用品よりもずっと生産コストがかかりませんか。

外側から見たら不合理なことをやらないとだめです。簡単と思えるようなものならすぐにライバルが外から入ってきてしまい、値段も相手に決められてしまいます。相手から見たら不合理なことをこちらから見たらある程度合理的にやらなければいけません。大量生産の時代はもう終わっています。大量型というのは限りなくデフレの世界に入っていくだけですから。

——マーケットを創造できる営業マンの育成はどのようにしているのですか。

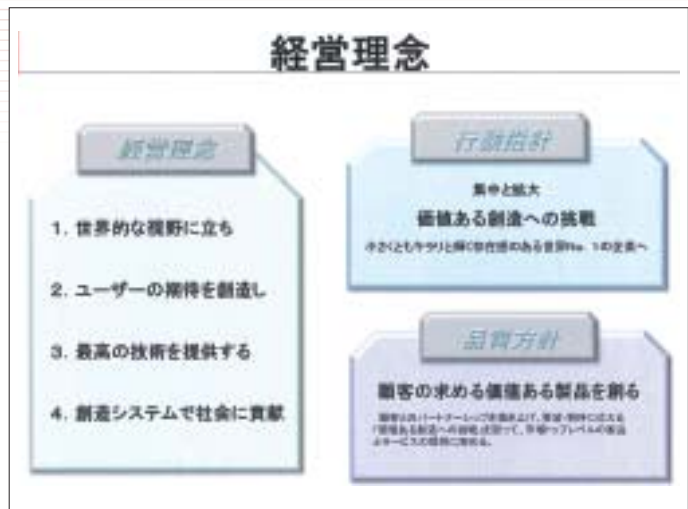
センスのある人はそう多くはありませんが、お客様の前でプレゼンテーションした営業マン、設計者、技術者は、提案した以上はもう逃げられないのです。問題が起きたらすべて自分で処理しなければなりません。そこで恥をかき、汗をかき、修羅場をくぐり抜けて、一つずつハードルをあげていく以外に方法はないのです。

顧客の工場に入ってラインを見て、こうすればもっと生産性が上がり利益を生むと提案できるようになればいいのです。病気になって医者が「手術をすればよくなりますが、しなければ命の保証はありません」というのと同じで、これを「善意の恐怖」と言います。

「善意の恐怖」で売ることができるのが本当の営業マンです。

——巻線機を販売するだけでなく、ラインのコーディネートまでするわけですか。

もちろんです。会社の規模やこれからやりたいこと、伸ばしたいこと、要求は多様化しています。例えば、この巻線機が欲しいけれども生産コストと見合わなから値引きしてほしいと言われたら、1分間で100個の生産能



力を120個まで向上できるようにして提案し、顧客の生産コストを下げます。その代わりに機械の値引きはしませんというようなやり方です。従業員にまだ力がないと感じたら、この機械では使いこなせないからこちらの機械からスタートした方がいいと提案します。そして、顧客とともにレベルをあげていく。そうした営業の仕方です。

——最後の質問ですが、経営理念をお聞かせください。

今まで話してきたことの繰り返しになりますが、「世界的視野に立ち、ユーザーの期待を創造し、最高の技術を提案する創造システムで社会に貢献」することです。行動指針は「集中と拡大、価値ある創造への挑戦」、小さくともキラリと輝く存在感のある世界のNo.1の企業へ、です。

——製品と商品の違い。技術開発の前にマーケット創造。販売力に絶対の自信を持つ近藤社長の言葉は力強く、明快でした。社長様の教育を受けた営業マンが世界に羽ばたき、日本人が得意とする「擦り合わせ技術」の入った営業活動がこれからのグローバルスタンダードになっていくのではないかと思います。本日は、ありがとうございました。