

2024/12/16
中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会

資料 4

地方中堅BtoBメーカーの戦略と課題

株式会社スギノマシン
代表取締役副社長

杉野 岳



SUGINO
SUPER! TECHNOLOGY

株式会社 スギノマシン

© 2017 SUGINO MACHINE LTD. All Rights Reserved. Z1704J

企業という存在

必要とされなければ存在し得ない

- 存在している = 必ず誰かに必要とされている
- 生き残り続けているだけでも評価されるべき事
- 貴賤は無い

社会の歯車であることを誇りに

- 何万個の部品から成り立っている装置も歯車一つ欠ければ動かない
- 「歯車」とは、絶対に必要なパーツ
- 「社会の歯車」 = 社会に欠かせない存在

会社概要

資本金： 23億2,467万5,000円

社員数： 1,000名（グループ連結1,400名）

本社： 富山県滑川市

事業内容： 工作機械、産業機械、原発関連機器、ロボット
極細繊維素材等の開発・設計、製造、販売

創業： 1936年(昭和11年)3月1日 於 大阪府

国内製造拠点： 富山（早月・滑川）、静岡（掛川）

国内営業拠点： 東京・水戸・富山（早月・滑川）
掛川・名古屋・大阪・広島・福岡



事業領域

特徴

自動車、電機、航空宇宙、土木建築、エネルギー、化学プラントから、第一次産業、医薬品、食品、半導体、水素、核融合まで、ありとあらゆる産業に装置を供給。

- ・ 常時世界各国の**5,000社以上**と取引（都度取引は数万社）
- ・ 創業以来**赤字無し**
- ・ **高利益**体質（営業利益率15～20%）

Glocal Niche Leader

グ ロー カ ル ニ ッ チ リ ー ダ ー

富山(ローカル) で開発・製造し、世界(グローバル) の市場で戦う。
その市場はニッチだが、「どうしてもスギノマシンの装置が必要」
と言って頂ける技術力でトップを取っていく。

売上額の 50% は 海外
生産額の 90% は 日本
その内 85% は 富山県

グローバルニッチリーダー

課題 / 難所

- 小さくかつ点在する市場
- 手間とコスト
- 商品種数と顧客数
- 選択と集中
- 必要とされる商品
- イニシアチブ
- 顧客グリップ
- 高付加価値



技術力の維持

一万気圧超の高圧水技術をコアとした6つの「超技術」

切る

- ・ 超高压水切断装置
- ・ 超高压水発生装置



削る

- ・ ドリリングユニット
- ・ タッピングユニット
- ・ 小型マシニングセンタ



洗う

- ・ 高圧水バリ取り洗浄機
- ・ はくり・はつり用機器



磨く

- ・ 鏡面仕上工具・装置
- ・ 拡管工具
- ・ CASF/CWJP



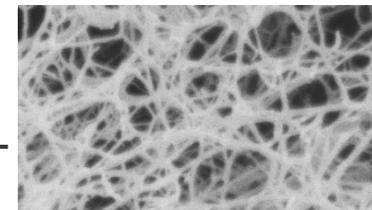
砕く

- ・ 湿式微粒化装置
- ・ 乾式粉碎機

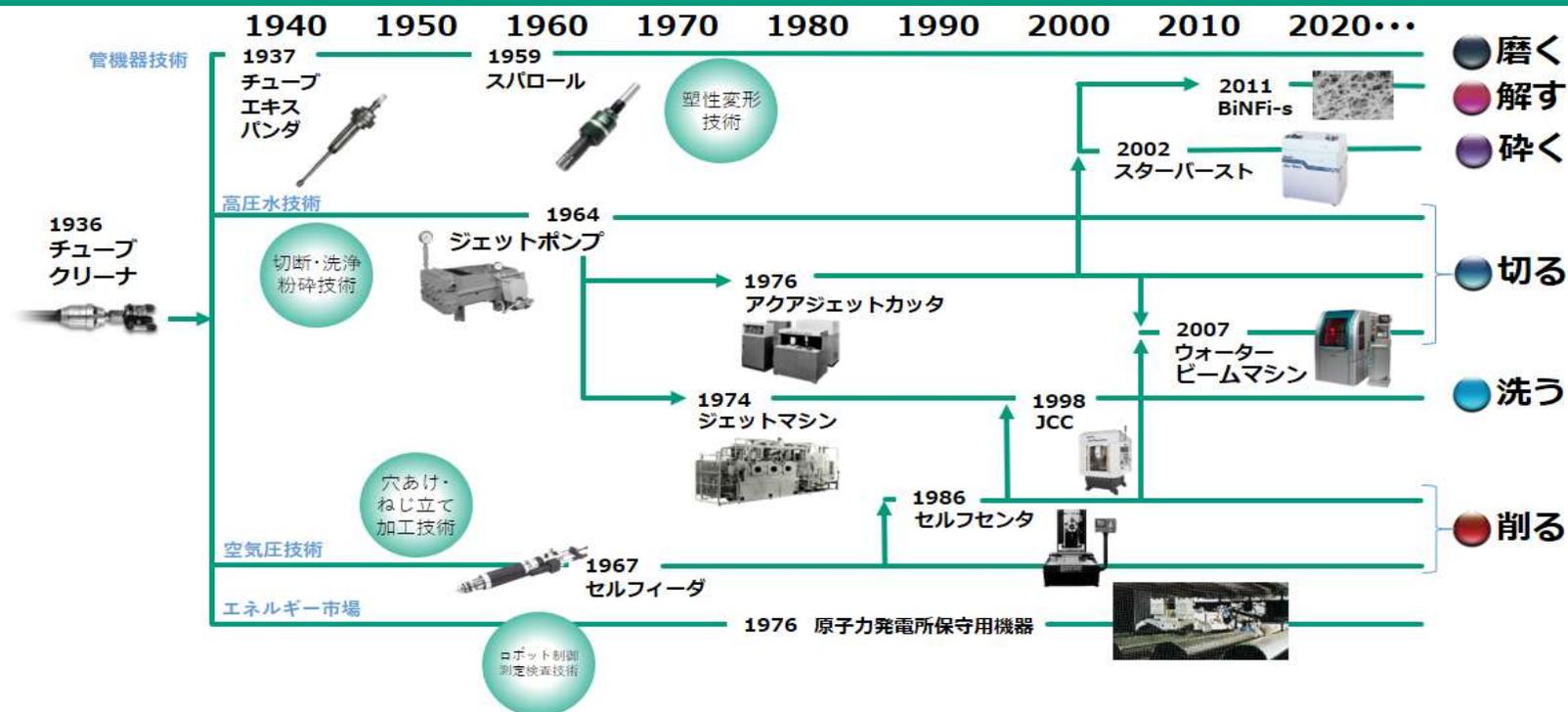


ほぐ 解す

- ・ バイオマスナノファイバー



技術開発の連鎖



「当社にしかできない、どうしても必要な技術」をお客様に認めて頂くことで
高利益を生み出し、その利益を開発に回す。

スギノマシンの「超」技術

世の中の1.5歩先を行く技術
ニーズの0.5歩先を行く商品

超技術を生んだスギノマシンのDNA

自ら考え、自ら造り、
自ら販売・サービスする

実施している様々な施策

- ・ システム導入 一気通貫での把握
- ・ モジュラーデザイン 多様性と効率の両立
- ・ 開発コンテスト 技術志向の社風
- ・ 事業本部経営 国内海外一括実施
- ・ 中期計画 中期ビジョンに基づいた日々の業務
- ・ 利益管理 収益性を受注判断基準に
- ・ ジュニアボード 自律人材の育成
- ・ 女性活用 管理職登用
- ・ 資金コントロール 海外G社の管理と補助金活用 等々

新たな経営戦略の必要性

- **企業規模拡大**
(従業員は連結1,400名以上、売上300億円に)
- **情報の分散と属人化**
- **商品ごとの“縦割り”**



膨大なデータの資産化、利活用、社内連携が急務

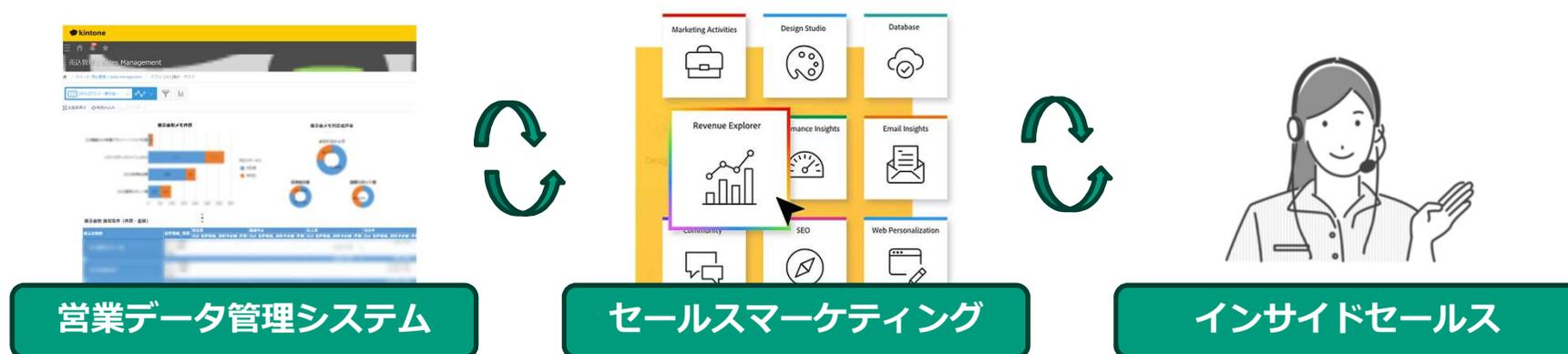
「データドリブン経営」の導入

データドリブン

- 情報収集
- 事実把握
- 統計・確率
- ファクトベース
- ロジカルシンキング

データドリブン経営施策（販売）

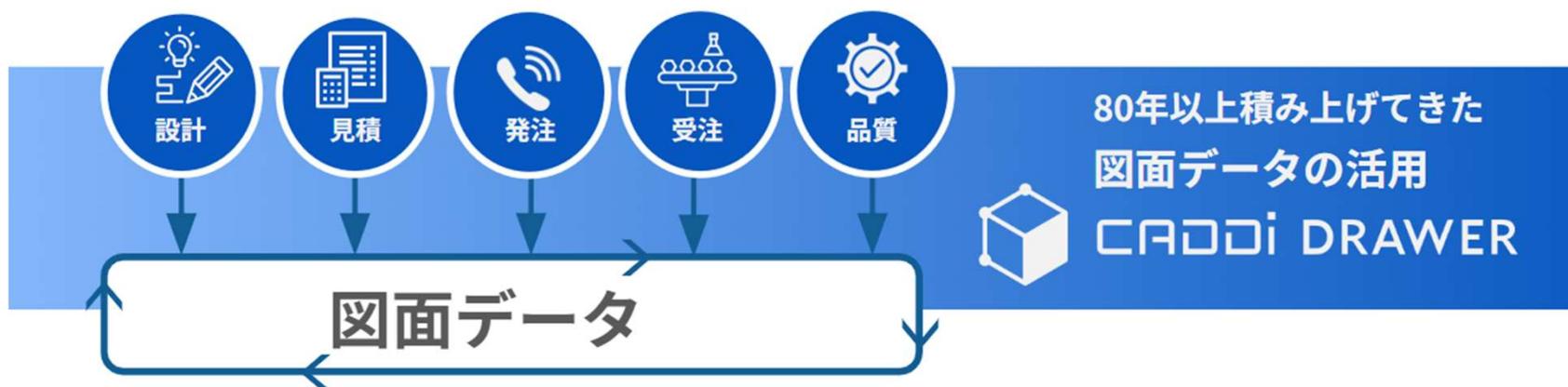
データドリブン営業体制の構築



営業関連の膨大で散在するデータの集約と連携により、
データに基づいた営業アプローチの深化・精緻化へ

データドリブン経営施策（考える）

図面管理システム「CADDi Drawer」導入



数万枚に渡る図面データを管理・類似検索・コミュニケーションツールとして活用し、「図面データの資産化」へ

データドリブン経営施策（造る）

ロボット
AMR
生産管理ソフト



自社設備を繋げる
自社商品を繋げる
情報を繋げる



SUGINO

データドリブン経営

見えてきた成果

- グローバル規模での顧客の声（ローカル情報）の拾い上げ
- トップから現場まで生きた情報を把握
- 個々人の“経験則”から、“データ”起点の判断に
- 情報探索時間や報告時間の削減による業務の効率化
- データとして残し+検索できることで過去知見を有効活用



更なる

グローバルニッチリーダーの深化へ

「デザイン経営」の導入

- CIのブラッシュアップ : 強みとあるべき姿の明示
- アイコン設定 : ベクトル合わせ

デザイン活用

狙い

- ユーザーフレンドリーさの向上
- メッセージングによる行動強化
- ベクトル統一

メンテ、安全、操作性
ありたい姿を社内外に標榜/共有
精緻精密・超技術・驚き



「！」の意味するところ



常に一步先の技術 = 「超技術」を追い求め、
お客様の期待を超える、
驚きと感動を提供し続ける。

教育関係

技術力の源泉は人材。

今後更に悪化が予想される求人環境に対し、
地域に根差す企業として地域の人材育成に積極関与。
大学・高専との共同研究や支援、高校・中学・小学校での
課外授業、教育委員会のワークショップなどを通じ、
地域人材の「質」の向上と、地方の中堅BtoBメーカーで
働くことの誇りや価値の浸透に努める。

地域社会と中堅企業が抱える課題

- ・次世代エネルギーをはじめとした革新的、大規模な技術開発や、新たな市場の創出は、地方の一民間企業だけでは難しい。
- ・産学官がばらばらに施策を実行。各地域、大学も独自の施策。重複も多い。
(産学連携、各種クラスター、ベンチャー支援など)
- ・社外の何処にどの様なリソースが有り、何処にどのようにアプローチしたらよいか分からない。(補助金、協業、共研など)
- ・少子化や都市部への人口流出による採用と定着の問題、ハラスメント対応や規制による人材教育の難しさが拡大している。
- ・事業の不透明化や実践機会の減少により技術が伝承できなくなっている。
(原子力発電など)

行政への要望①

- ①仕事に対する階層的価値観の払拭
多様な働き方、ダイバーシティ&インクルージョンの実現

必要なアクション

- ・ 中高の教育現場での学歴偏重主義の是正
特性に合った専攻を優劣の概念なく選択できる体制。
- ・ 職業倫理観の醸成や就業体験機会の拡大
就職選択以前の中高生の内から、社会や仕事を知る機会の提供。
- ・ 保護者、地域、企業の意識改革
生徒だけでなく、保護者や地域社会のバイアス払拭、地域社会からの機会提供、企業の待遇改善など。

行政への要望②

② 水素、核融合、電池等、次世代エネルギー関係をはじめとする革新的な技術の開発及び実用化に向けた補助

必要なアクション

- ・ ルールメイキング、妨げとなっている規制の緩和、関連法の整備等の一体的推進
例：水素開発における各種規制の撤廃など。
- ・ 日本主導によるグローバル・デファクト・スタンダードの形成
例：EV充電規格、環境・CSR認証などのデファクト奪取など。

行政への要望③

③GXやDXの推進、生産性向上やイノベーション創出などに向けたハード・ソフト両面のサポート

必要なアクション

- ・ GX、DX対応やM&A時の補助、優遇税制の創設・拡充
M&A仲介手数料やM&A後の経営人材、GX、DX導入後の運営要員の獲得・育成等の資金に使える補助金の創設。
- ・ GXの認証制定や取得すべき国際基準の推奨
中堅企業には過負荷な、国やエリアでまちまちな環境規制への対応の負担軽減。
- ・ 中堅企業支援の各種補助金の創設・拡充
中小企業支援の拡大転用として、国プロなど大規模・高難度ではない中堅企業の研究開発やシステム導入等にも使える自由度の高い補助金の設定。

行政への要望④

④中堅企業の継続発展に必要な人材の育成とノウハウの提供

必要なアクション

- ・ 教育時間と機会の確保

教育や伝承に必要な労働時間の確保のための規制緩和と機会の継続供給（原子力発電技術など）。

- ・ 真のDX人材の育成

単なる技術としてのデータサイエンス教育ではなく、本質を理解し、ロジカルシンキングが出来る人材の育成。

- ・ 文理隔たりの無い教育

理系にこそマネジメント（マネタリング）が、文系にこそデータリテラシーが必要。
文系理系という枠組み撤廃も検討の余地あり。

- ・ 人材・ノウハウ等金銭以外の補助

社内人材の育成方法や、ノウハウの指導など、大学や公的機関の有する情報の無償提供。

行政への要望⑤

⑤公的機関発の施策に対するPDCAの実行と継続的支援

必要なアクション

- ・ KGI、KPIの設定とPDCA実行

結果の集計・報告でなく、途中途中での予実確認と乖離対策の実行支援。

- ・ やりきるまでの伴走

やりきる覚悟の有る企業に金銭、ノウハウ、優遇措置などの手厚い援助。

最後にお願ひしたいこと

大企業＞中堅中小企業、都市部＞地方、大学＞高専、
普通科高校＞専門高校、ホワイトカラー＞ブルーカラー など
社会に存在する「階層認識の壁」を取り払う施策を切に希望。

今後更に人口が減る中、固定化・硬直化した認識では、
地方も産業も国も弱体化するしかない。

個人個人の適性に合った学業や仕事を上下優劣の偏見無く
ニュートラルに選べる社会の実現を。

ご清聴ありがとうございました



SUG:ino
ホントにすごい! 超技術