



あなたの会社、B to E 戦略採用しています～??

～コンペティターに顧客を奪われない方法はこれだ！！～

ひろよしくんのみみ
2024年4月号 No.416
<https://www.myts.co.jp>



日銀は先月、2024年の賃上げ率が 대기업 5.28%、中小企業が 4.32%と 32年ぶりの高い水準となった事、ベースアップも 3.70%となり、2%の物価インフレ目標を持続的、安定的に達成できる環境が整ったとして、17年ぶりにマイナス金利を解除しました。マイナス金利が解除される事により、デフレとコロナで多額の融資を受けている企業は支払金利が上がり返済資金不足、且つ円高に走る事で輸出が鈍化し、景気回復が腰折れになるのではと心配しているのですが……。

このような経済環境の変化にも勝ち残れる企業は、販売価格決定権を持っている事が大事とよく言われますが、その最たる企業が、ハーモニック・ドライブ・システムズではないでしょうか。ハーモニック・ドライブ・システムズは、ロボットの基幹部品となる精密減速機メーカーで、小型精密減速機では、世界の80%のシェアを占め、ロボットだけでなく、ホンダのASIMOや日産自動車のVCターボエンジン、火星探索衛星「はやぶさ」の探索車にも使用されています。

ハーモニック・ドライブ・システムズの沿革

| 年表 | 出来事 |
|-------|--|
| 1970年 | 株式会社長谷川歯車とユーエスエムコーポレーションとの合弁会社として発足 |
| 1976年 | ユーエスエムコーポレーションが100%子会社化 |
| 1987年 | アメリカにエイチ・ディー・システムズ・インコーポレイテッドを設立⇒その後、中国、韓国などに子会社を設立し海外展開 |
| 1988年 | 新歯型であるIH歯形のハーモニックドライブの製造・販売開始 |
| 1989年 | 光電製作所の100%子会社となる |
| 1998年 | 株式店頭登録⇒2004年ジャスダック上場（現在、東証スタンダード市場に移行） |
| 2002年 | ドイツ法人ハーモニック・ドライブ・アーゲー社の株式25%を取得⇒2017年追加取得により子会社化 |
| 2008年 | ハーモニック・ドライブ・アーゲー社の株式10%を追加取得 |
| 2018年 | 長野県安曇野市穂高有明に「有明工場」操業開始 |
| 2019年 | 長野県松本市に「松本工場」竣工 |
| 2020年 | 創立50周年を迎える |

ハーモニック・ドライブ・システムズが使用する特許は既に切れていて、どの企業も参入可能ですが、それを許さない営業スタイルを構築しています。

製造業者が顧客に営業をかける場合、通常は開発室や調達・購買部門にアプローチして、顧客が予定しているプロジェクトの情報をキャッチし、確実な受注に繋がります。この部署とは長い付き合いになるので、部署の若手から上層部まで幅広く接点を持つ事になります。（縦型の営業）

But！！ハーモニック・ドライブ・システムズの営業は、上記の部署だけでなく次のような部署にも訪問し得意先との関係をさらに深くし、受注に繋がっています。（横型の営業）

| 訪問する部署 | 目的 |
|------------|--|
| ものづくり推進室など | 製品開発の方向性を探り、新プロジェクトが発足した際に声をかけてもらえる関係を構築する |
| 生産技術部門 | 顧客が自社で使う生産設備を開発する際に、ハーモニック製品を採用してもらえる関係を構築する |
| 品質保証部門 | クレームが発生した際に迅速な対応をする事と、クレーム発生要因を追求する事で、自社の開発部門にフィードバックし基礎研究に生かす |
| 営業 | 最終製品の市場トレンドや需要動向をキャッチし受注予測に活用する |

このような、横展開の営業スタイルは当初からあったわけではなく、中・大型減速機は、殿様商売をしていたために住友重機工業、ナブテスコに顧客を奪われ、その教訓を生かす営業スタイルとして考案されました。その結果として、小型精密機に新規参入しようとするニテック（日本電産）にはシェアを奪われる事はありませんでした。

このように顧客を守り、顧客の心をつかむハーモニック・ドライブ・システムズのビジネスモデルを長井社長は、B to E(エンジニア)戦略と名付けました。長井社長は「顧客の要望がしっかりと反映されていれば、たとえ販売価格が高くても買って頂ける」と語っています。

ハーモニック・ドライブ・システムズ 5期連結経営状況の比較 単位：千円

| | 2019年3月 | 2020年3月 | 2021年3月 | 2022年3月 | 2023年3月 |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高 | 67,809,268 | 37,487,753 | 37,034,042 | 57,087,914 | 71,527,316 |
| 経常利益 | 17,185,194 | 236,398 | 1,366,803 | 91,08,243 | 10,757,728 |
| 売上高経常利益率 | 25.3% | 0.6% | 3.7% | 16.0% | 15.0% |
| 包括当期純利益 | 7,673,132 | -4,561,959 | 9,009,792 | 5,508,053 | 12,132,168 |
| 純資産 | 113,277,932 | 106,718,488 | 110,059,815 | 98,856,302 | 103,955,658 |
| 総資産 | 142,872,657 | 131,848,248 | 140,028,170 | 143,289,918 | 154,336,246 |

2020年、21年3月期はコロナの関係で売上も大幅にダウンしていますが、その後の経常利益率は15%以上をキープ！！素晴らしい！！

あなたの会社、B to E 戦略採用しています～??