

株式会社 NS 製造の苦境

先行き不透明な市場で求められる経営判断とは

5 ケース教材の概要

株式会社 NS 製造は、日本国内有数のパソコンの製造装置メーカーである。従業員数 50 人と少数でありながら、年間売上金額はおおよそ 20 億円前後を上げ、売上の 10% の利益を誇る。パソコン製造装置事業以外にも、カーナビや携帯電話などの中・小型デバイスの製造装置製造に携わっている。10 年もすれば縮小していくと囁かれているパソコン市場で、NS 製造は利益のほぼ全てをパソコン製造事業で上げていた。

このような市場環境のため、NS 製造は次の柱として、中・小型デバイス事業に力を入れるつもりであった。パソコン製造装置事業は、縮小しつつも継続し、売上と利益を確保し続ける計画を立てていた。しかし、当面の間は、パソコン製造装置事業は好調であったため、構造改革に踏み切るには、難しい時期にあった。

そんな折、世界的な樹脂不足が発生した。多くの樹脂加工工場を有する欧州にて、大規模な自然災害が発生したのである。樹脂加工工場の稼働停止により、パソコン製造装置の製作に必要な不可欠な樹脂を使った部品が手に入らなくなった。そのため、NS 製造も、製造装置を作れなくなり、パソコンメーカー各社への装置の納入ができなくなった。このことは、当期の売上の大きな痛手となった。

しかし、そうした時期を越えて、NS 製造は、ようやく新たな商談が復活した。それは、パソコンメーカーのなかでも最大手である SL 社との商談であった。SL 社は、樹脂不足の時期に部品メーカー各社が開発を進めていた新規デバイスを積極的に搭載する意向を示してきた。SL 社の動向によっては、今後のパソコン製造装置事業の大きな波が来ることが期待される。NS 製造としては、何としてもこの SL 社との商談を勝ち取り、次に来たる波の主導権を握りたかったが、それは、競合各社も同じであった。SL 社からの要求仕様は、困難を極めるものが多く、競合も多いため、厳しい戦いとなった。

このケース教材は立命館大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）水野由香里教授の指導の下に、修士課程の河村大之が作成した。RBS リサーチ・ライブラリーに登録されたケース教材は、教育教材として作成されたものであり、特定の個人や企業等の経営判断を問うことを意図してはいない。ただし、本ケース教材の記述に関する一切の責任は筆者に帰すものとする。