

工作機械産業における選択と集中

—ツガミのカーブアウト戦略の考察—

濱田 功
光定 洋介 CMA

目 次

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. はじめに | 4. カーブアウトと親子上場（香港上場）の構想 |
| 2. 工作機械産業の変遷と特性 | 5. カーブアウトの妥当性 |
| 3. 株式会社ツガミのボリュームゾーン集中戦略 | 6. 結び |

日本の工作機械産業は、グローバル化の課題に直面している。中堅上場企業株式会社ツガミの事例を分析し、その集中戦略の背景に、顧客の進化があり、それに伴い当社が顧客セグメント、販売地域、製品戦略をどのように変えたかを示す。同時に製造システムの変革、ユニークなファイナンス戦略（カーブアウト・香港上場との組み合わせ）を実行しようとしており、企業価値の観点からファイナンス選択肢の優劣を考察する。

1. はじめに

工作機械産業は、日本の代表的産業であり、戦前戦後を通じて、日本工業の基礎を形成してきた。石油ショック後からは、日本の代表的な輸出産業にもなっている。工作機械産業は、工業国ではその国の工業を支える産業として発達してきたが、21世紀に入りユーザー産業である自動車・電機

などの業界がグローバル競争へと進化し、また、新興国の工作機械産業が高度化する中で、国際競争の様態が大きく変化している。

本論文で事例の対象とする株式会社ツガミは、戦前からの歴史を持つ典型的な日本の工作機械の中堅企業だが、グローバル対応を迫られてきた中でユニークな戦略を実行しようとしている。新潟長岡の発祥ながら、現在、主力工場は中国浙江省



濱田 功（はまだ いさお）

あすかコーポレートアドバイザー チーフストラテジスト。東京大学理学部卒、同大学大学院修了、理学修士。カリフォルニア大学バークレー校Haas School of Business修了MBA。経営コンサルティングファーム、ベンチャー企業の経営企画などを経て現職。



光定 洋介（みつさだ ようすけ）

あすかコーポレートアドバイザー取締役・ファウンディングパートナー、あすかアセットマネジメントチーフファンドマネジャー。大手銀行、外資系運用会社、バイアウトファンドを経て現職。早稲田大学法学部卒、早稲田大学大学院ファイナンス研究科（MBA）首席修了。東京工業大学学術博士Ph. D.、産業能率大学経営学部教授。早稲田大学ファイナンス研究センター招聘研究員。