

# 競争力カンファレンス2025

# 高収益達成の3社が受賞

## 受賞企業インタビュー

聞き手：楠木 建氏（一橋ICS 特任教授）

### eWell



代表取締役社長  
中野 剛人氏

楠木 戦略の本質は何をやるかより何をやらないかだ。訪問看護ステーション向けのデジタルサービスを手掛けているが訪問介護はやらない。介護と看護の違いは、

中野 訪問介護は介護保険を利用する高齢者の生活援助が中心になる。訪問看護は全世代を対象に、看護師が自宅に訪問して医療的な処置をする。これが大きな違いだ。

楠木 創業時、訪問介護向けシステムの市場規模の方が大きかった。成長していくことを考えれば大きな市場を狙いたくなるが、あえて訪問看護に特化したのはなぜか。

中野 国に保険請求するシステムはあったが、日々の看護記録は手書きで、システムそのものがなく、そこに可能性を感じた。ステーション全体の生産性を高めるには看護業務の効率化が有効だとデジタル化のメリットを訴求していった。

楠木 市場が存在しないこと、かえって独自の価値を打ち出せなかった。

中野 アナログのままでは看護記録は活用されないままになってしまふ。それは大きな機会損失だ。日本の医療のためにも訪問看護が対象とする慢性期医療のデジタル化は必要だと考えた。

楠木 多くの企業はシステム化しやすいレセプト請求から入った。しかし、日々の看護記録の電子化から入り、現在は横串で様々なサービス提供につなげている。

中野 手書きしていたものを

## 訪問看護の生産性高める

を電子化したと言っただけだが、デジタル化しただけでは使ってくれない。UI/UXユーザーインターフェース/ユーザー体験が整っていないといけない。

楠木 現場が喜んで使いたくなるものにするには深い顧客理解が必要だ。そのためにも工夫があり、初期費用は0円、訪問1件ごとに100円という従量課金制だ。解約率が低く、顧客生涯価値(LTV)を最大化していると思う。

中野 システムを切り替える場合、ユーザーが改良したいと思っても簡単にはできない。それが不満として蓄積してしまふ。初期費用0円なら、使いにくければすぐめられる。だから使った分だけ支払っていったらよかった。

楠木 クリアな戦略的ポジショニングで成功しているが、狭い市場にとどまるかもしれない。上場企業として資本市場から成長を期待されると思うが、今後の戦略は、

中野 現在の事業を継続することでデータが蓄積していく。それを活用して在宅療養の改善につながるサービスを展開していきたい。

#### 【事業概要】

- ・訪問看護ステーション向け業務支援SaaS「iBow」などステーション支援業務
- ・2012年6月創業
- ・大阪市中央区久太郎町4-1-3 大阪御堂筋ビル13F

### フジクラ



取締役社長 CEO  
岡田 直樹氏

楠木 独自開発した「スパイダーウェブリボン」とは何か。

岡田 これまでとまったく違う発想の光ファイバーだ。開くとクモの巣状に見えるので、そのように命名した。よく変形するという特徴がある。これを利用すると光ファイバーケーブルを細くでき、多くのファイバーを詰め込める。

楠木 従来構造の光ケーブルの生産販売から完全に撤退し、スパイダーウェブリボンを使ったケーブルに集中投下する戦略だ。売り先も国内から海外へ完全にシフトした。

岡田 日本は先進的に光ファイバーをインフラとして整備してきた。成熟市場で伸びしろがない。

楠木 理屈では分かっているが、歴史のある企業ほどなかなか思い切れないものだ。なぜそのような意思決定ができたのか。岡田社長のキャリアは特徴的で、長く研究所にいた。スパイダーウェブリボンの開発発行者でもある。

岡田 入社以来、ずっと研究所や工場に勤務し、研究開発や製造事業に携わっていった。私の事務所の机にファイバーを並べて、接着剤で手作りした30センチほどのサンプルが最初のスパイダーウェブリボンだ。そこから新規事業推進室ができ、私がトップとして開発、製造、営業に取り組んできた。

楠木 それがい切った戦略的な意思決定を可能にする重要な経験になったのだから。スパイダーウェブリボンを使う側の利点は、

岡田 細くて軽く、既設ダ

## 強み発揮できるターゲット設定

クットの隙間に敷設できるので導入のトータルコストを低減でき、より多くの光ファイバーを利用できる。将来的には価格競争になる可能性がある。そのため、製造技術の開発も同時に進めて生産性を高めるようにしている。

楠木 戦略上のポイントが売り先をどこにするかだ。ターゲットを明確に設定している。

岡田 欧米とデータセンターの市場をメインにしている。設置にかかるコストを削減できるのが当社の優位性と考えた場合、人件費が高く、工事にお金がかかる地域の方が売り先として強みを発揮できる。人件費が安い地域は製品の価格の方に目が向きがちだ。

楠木 今後の戦略は、

岡田 現在の優位性は先行しているという時間差ではない。競合他社はいずれ追いついてくる。だからこそ不断の新陳代謝で他社に先んじて競争優位をつくらなければならない。ファイブ・スター・アドバンテージ(先行者利益)が重要だ。次々に新しい製品をリリースすることにも、新興国にも大きな需要があるのでコスト競争力を磨いていく。

#### 【事業概要】

- ・光ファイバーや電子部品、ワイヤーハーネス(自動車用組電線)などの製造・販売
- ・1885年2月創業
- ・東京都江東区木場1-5-1

### SCREENホールディングス



代表取締役 取締役会長  
廣江 敏朗氏

楠木 半導体製造装置の中でも洗浄プロセスを主力としている。顧客対応のための半ファブレスとは何か。

廣江 顧客の要望を盛り込んだ洗浄プロセスを実現するため、カスタマイズ要求を受ける必要がある。どこまでカスタマイズすれば満足してもらえるのか探ると、おおよそ半分程度であることが多い。そこで鍵となる部品を内製、構成部品を外注し、自社クリーンルームで外注先が組み上げて検査を行う半ファブレス体制とした。

楠木 顧客を理解していないと調整の適切な加減が分からない。最適な水準でのカスタマイズを可能にしているのが「ユニット化」という考え方だと聞いた。

廣江 ウエハーの搬送ユニットなど、洗浄が必要な空間をユニットとしている。

楠木 ユニットはいくつもの配管や配線が繋がっている。相互依存性が高く、プロセス管理や処理のスケジューリングを調整するなど、深いすり合わせが必要になる。

廣江 その通りだ。システムの部品点数が10万点を超えるような規模になる。カスタマイズできる部分と標準化する部分をより分けながらユニット化し、セミオーダーメイドに対応していくため極めて高度なエンジニアリングが求められる。

楠木 そうしたプラットフォームを構築する技術が、強みであり、独自性だ。深い顧客知識と常時のコミュニケーションが必要になるため

## 顧客の要望実現へ半ファブレス

代理店販売はしないし、売切りのビジネスもしないとしている。海外に生産拠点を持たないのはなぜか。

廣江 カスタマイズ部分を当社単独で開発するのはなく、サプライヤーと共に築いてきている。当社にすべのノウハウがあるわけではなく、様々なところに分散している。国内のサプライヤーも含めて競争優位を確立しているため、海外ではばらばらに生産しても同様の性能は出ない。

楠木 すべて自社で垂直統合的にやらないのはなぜか。

廣江 半導体の市況には波がある。落ち込んだとき当社が固定費を抱え込んでしまふと非常に苦しい。そのリスクを分散するために、この考え方に共感してもらえればサプライヤーと一緒に歩んでいる。

楠木 将来の可能性を感じているか。

廣江 半導体は技術革新が起きている。今後は端末側に搭載するエッジAIで様々な機器にAIが搭載される。そうしたものに対応した技術開発が必要だ。今、海外に開発拠点を設置しようとしている。生産拠点を開設を含めて戦略投資していく。

#### 【事業概要】

- ・(半導体製造装置事業)半導体製造装置、印刷関連機器、ディスプレイ製造装置、成膜装置、スプレー印刷装置、基板関連機器の製造・販売
- ・1943年10月設立
- ・京都市上京区堀川通寺之内上る四丁目天神北町1番地の1