日本政策金融公庫 中小企業事業

JFC 中小企業だより

2010. 8 Vol.5

特集 『中小企業の更なる発展の方策』
第１回 密度が低下する中小製造業集積の維持・発展

北野精機株式会社
「大田区」の地下工場から世界へ
中小集積地のネットワークを活用し一品もので勝負

海外現地レポート

拡大するインド市場と日系企業の投資環境

お客様訪問レポート ―老舗企業に学ぶ―

不易糊工業株式会社
ものづくりの遺伝子が生き続ける「百年企業」
安心・安全を基本理念に新事業に果敢に挑む

JFC中小企業だより Vol.5 2010. 8

c o n t e n t s

【表紙写真】
東京都大田区大森付近の風景。工場と住宅が複雑に混在している。事業所数の減少から、マンションなどに建て替えられた所も多い。
(特集 P3-6)

経済風向計 1

中小企業に新しい可能性を開くクラウドの世界　野口 悠紀雄

特集『中小企業の更なる発展の方策』 3

第1回 密度が低下する中小製造業集積の維持・発展

事例紹介　―中小製造業集積地にこだわる企業―

北野精機株式会社

「大田区」の地下工場から世界へ
中小集積地のネットワークを活用し一品もので勝負

海外現地レポート 7

その① インド編

拡大するインド市場と日系企業の投資環境

事例紹介

・ナガタインディア
・システムコンサルタント・インフォメーション・インディア

ハーフタイム 11

ボウリング・ボウリング　中山律子

お客様訪問レポート 13

―老舗企業に学ぶ―

不易糊工業株式会社

ものづくりの遺伝子が生き続ける「百年企業」
安心・安全を基本理念に新事業に果敢に挑む

データで見る中小企業の動き 17

全国中小企業動向調査の結果概要

information 21

中小企業の更なる発展の方策

―国内制約が高まる中での新たな展開―

我が国の景況は持ち直しているものの、中小企業を取り巻く経済状況は依然として厳しい状況が続いている。そこで本特集では「中小企業白書2010年版」のテーマをもとに、中小企業が置かれている現状を把握するとともに、様々な国内制約を乗り越えて更なる発展を遂げるために必要な取組みについて、第1回「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」、第2回「環境・エネルギー制約への対応」、第3回「少子高齢化時代の新事業展開」の3回シリーズで考察していく。

第1回 密度が低下する中小製造業集積の維持・発展

シリーズ第1回では、「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」を採り上げる。

全国の中小製造業の事業所数や従業者数は急速に減少し、我が国の競争力の低下につながると懸念されている。多数の中小製造業が集積する東京都大田区や、静岡県浜松市、大阪府東大阪市の3市区も例外ではない。その要因としては、廃業のみならず、地価の高騰や近隣住民との関係による市区外への事業所移転も考えられる。

事業の引継ぎの円滑化

こうした状況の下、これまで我が国の競争力を高めることに貢献してきた中小製造業集積の維持・発展を図っていくためには、我が国の製造業を支える高度な技術や工程が集積内に維持されることが不可欠である。

事業所数が減少している主な要因の一つとして、自営業主の高齢化が考えられる。自分の代で廃業したいと考える理由として、「事業を引き継ぐ適当な人がいない」が2番目に多くなっている（図表1）。

したがって、事業の引継ぎの円滑化により集積の強みである「ヒト」や「ワザ」の喪失を防ぐことが必要である。

中小企業の強みを活かした連携

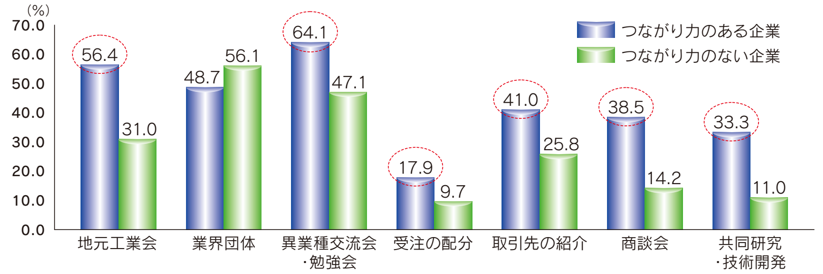
一方で、中小企業が連携して経営資源の強みを持ち寄り、成功の可能性を高めていくことも必要である。

企業間のつながりをうまく活用して高い収益性を実現している企業は、異業種交流会等に積極的に参加するなど、幅広い交流に積極的であり（図表2）、また、日常的に他社と交換する情報の中でも特に生産技術に関する情報を得るなど、目的意識をもって交流している。

このように、異分野の中小企業が連携して研究開発や新分野の進出に取り組むことが、中小製造業集積の維持・発展につながり、ひいては我が国製造業の競争力強化のために重要である。

図表2　企業の交流活動等の状況

つながり力のある企業は、つながり力のない企業と比べて異業種交流会等に積極的に参加している。

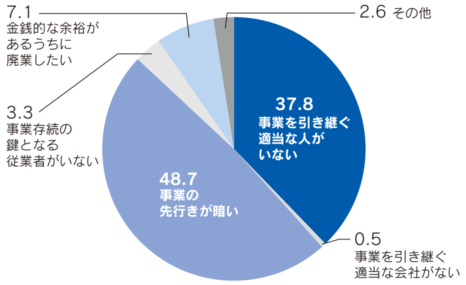


資料：中小企業庁委託「取引ネットワークに関する調査」（2009年12月、(株)三菱総合研究所）、一橋大学産業・金融ネットワーク研究センター「取引ネットワークに関する調査」（2009年12月、(株)帝国データバンク）

（注）1. ここでいうつながり力のある企業とは、「過去3年間の業績の変化（営業利益）」で「増加」又は「やや増加」と答え、かつ「過去10年間の取引先数の変化」で販売・受注先の取引先数が「増加」又は「やや増加」と答えた企業をいう。
2. ここでいうつながり力のない企業とは、「過去3年間の業績の変化（営業利益）」で「減少」又は「やや減少」と答え、かつ、「過去10年間の取引先数の変化」で販売・受注先の取引先数が「減少」又は「やや減少」と答えた企業をいう。
3. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図表1　自分の代で廃業したいと考える理由

「事業の先行きが暗い」と回答する中小企業が最も多く、次いで「事業を引き継ぐ適当な人がいない」と回答する企業が多い。



資料：中小企業庁委託「事業の引継ぎに関する調査」（2009年12月、(株)三菱総合研究所）
（注）経営者の引退後の事業に対する考え方で、「自分の代で廃業したい」と回答した中小企業を集計している。

「大田区から世界へ向けて技術を送り出したい」と語る北野社長

事例紹介 ―中小製造業集積地にこだわる企業― 北野精機株式会社（東京都大田区）

「大田区」の地下工場から世界へ 中小集積地のネットワークを活用し一品もので勝負

社　　名　北野精機株式会社
本　　社　東京都大田区中央7-17-3
代表者名　代表取締役社長　北野 雅裕
資 本 金　1,544万円
従 業 員　31名
事業内容　研究開発用真空機器、科学機器、低温機器等の設計、製作
会社設立　昭和33年11月（1958年）
ホームページ
http://www.kitano-seiki.co.jp/

住宅街に建つ本社工場

全国の中小製造業集積地では事業所数や従業者数が減少し、経営環境は一層厳しくなることが予想されている。

大田区に生まれ育ち、創業者の父を継いで北野精機株式会社を率いる北野雅裕社長。中小製造業集積地が抱えるさまざまな問題と格闘しながら、大田区にこだわっていきたい、移転するつもりはないと語る。その背景にあるものとは―。北野社長にうかがった。

近隣に配慮し工場は地下へ

大学や大手企業のパートナーとして、最先端の研究分野で貢献している北野精機の工場は地下にある。以前は地上にあった工場をなぜ地下に移したのか。

「大学や研究機関の実験機器の開発や製造をしていますと『明日までに』と言われることが多く、徹夜で仕事をすることも珍しくありませんでした。そこで近隣への騒音などを考え、地下に工場をつくったんです」と北野社長。納期で負けたことは一度もないという。

地下に降りると、そこには昔懐かしい町工場の光景があった。社員が真剣な眼差しで機械を操作している。工場には、「研究者の、ベストパートナーになる。」という経営方針や「奥義伝承！」「どんなことでもやる！なんでも屋。」などの各グループの目標が貼られている。社員が合宿して自分たちの言葉で考えたものだ。これらの言葉に、ものづくりへの強い意欲や情熱があらわれている。

工場に貼られている経営方針やグループ方針

同社には、これまでに培ってきたたくさんの技術がある。昭和40年代後半に、国家プロジェクトのリニアモーターカーの開発に関わることができたのも、同社の高い技術が買われたことによるものだ。現在も国家プロジェクトや大手企業から極秘の依頼が多数あるという。

創業時は大手企業の下請け部品メーカーだったが、下請けゆえのリスクを嫌い、大学との直取引を始め「産学連携」にいち早く取り組んだことが今日の北野精機の原点である。

ネットワークで何でも揃う中小製造業集積地・大田区

他の中小製造業集積地の例にもれず、大田区内の製造業は廃業や、コストが安くつく区外に工場を移すところが増えてきている。

近隣住宅への騒音に配慮した地下工場

しかし、同社の取引先で、大田区外に移転したところはひとつもないという。

「まず、地の利がいいこと。そして、ここにはすべての技術が揃っていて、何でも作ることができます。みんな自宅の一部を作業場とし、従業員2、3人でやっているところですが、このネットワークの中で頼めば、必ずキレイにいいものが仕上がってきます。分からないことは聞けばいいし、無理も聞いてくれる。大田区の中小製造業者は、どこもそうしたネットワークを持っています」（北野社長）。

しかし、時代は流れている。匠と呼ばれる技術者も、お互い〝あうん〟の呼吸で仕事をした経営者も高齢となった。以前はひとつの仕事に取引先1社と決めていたが、現在は、それらに代わる取引先も用意せざるを得ない状況だ。10年前まで30社だった協力会社は、いまや150社になっている。それでも、そのうち7割は大田区の周辺地区だという。

集積の密度が低下したとはいえ、今でも企業同士のつながりは深い。また、地元密着を旨とする北野社長は、異業種との交流にも積極的だ。

「異業種交流という名目の飲み会ですよ（笑）。この地区はここで生まれ育った人間が多い。企業として横のつながりもあるけど、学校の先輩後輩など、縦のつながりもある。いわゆるご近所同士の情報交換ですね。情報収集は、社長の重要な役割です」。

技術力より人間力 10年先をにらんだ人材を確保

北野社長の「経営者として一番の悩み」は「人」の問題だ。同社にとって高度な研究、発想を生み出す人材の確保は企業の存続にかかわる問題であり、これまで頭を悩ませてきた。少子高齢化や周囲の廃業が増える中で、行き当たりばったりの採用は意味がないとわかったのは3年前。以後、きちんとした採用計画を立て、10年先をにらんだ人材の確保にじっくり腰を据えて取りかかることにした。

「何よりも大事なのは人間力です。技術力が飛び抜けていても、いわゆる職人気質で無口で頑固というのは組織の中ではやっていけません。まずは、きちんと人間関係をつくれる人、そこに技術を叩き込んでいくという、昔とは逆の発想で選ぶことにしました」。

その成果があって、今年は望んだ以上のポテンシャルを持つ3名、来年は女性2名を含む4名の優秀な人材が内定している。

新たな事業展開と公庫の融資

平成21年には、オーストラリアの国立研究機関に有機EL材料の研究開発装置を納品した。同装置は技術的に世界トップレベルで、今では北野精機の事業の柱となるものである。

「これができたのは技術の問題ばかりではありません。経験に裏打ちされたカンや、柔軟な発想、そして良いものを作るんだという気合いと根性でできたものです」（北野社長）。

一方で、その開発・製造費も半端ではなかった。

「開発当初、東京都の助成金申請のため、計画書を作成していることを公庫の担当者に話したところ、『新事業育成資金』という融資をご紹介いただいたんです。数台の受注を受けていたので、その製作費用のための運転資金として融資を受けました。資金調達をどうしようかと悩んでいたときですから、正直、助かりましたね。実は、創業50周年を機に当社のホームページをリニューアルすることにしたのですが、これも公庫さんの『IT活用促進資金』を利用しました。当社の節目、節目で助けていただいています。民間銀行さんともお付き合いはありますが、その企業の将来を一番よく考えてくれているのが公庫さんです」。

現在、北野社長は公庫大森支店取引先同士の「若手経営者の会」にも参加しているが「熱心な方が多く、刺激的で勉強になる」という。

大田区から世界へ 「一品もの」で勝負をかける

「日本の製造業は大量生産では中国に対抗できなくなり、生き残る道は多品種少量生産しかない。中国は市場としての魅力はありますが、当社は一品ものの開発で世界に臨みたいと思っています」。

留学経験もあり「いつか世界を相手に仕事をしたい」と考えていた北野社長は「大田区から世界へ」をビジョンに、今年度から海外事業の担当部署を設けた。「当社は従業員の大半が20代です。規模は小さくても、大田区から、そしてこの会社から世界へ向けて技術を送りだすんだという夢を彼らに与えたかったんです」。若い社員には、英語を習い始めている者もいるという。

今後は『KITANO SEIKI』を知らない世界の企業、研究者たちへどう発信していくかが課題だ。

そこで、従来、会社紹介がメインだったホームページを、今年6月に同社の優れた製品を詳しく説明するものにリニューアルした。英文も併記され、これで世界中の研究機関から24時間受注できるようになり、海外との距離を縮めるのに役立っている。

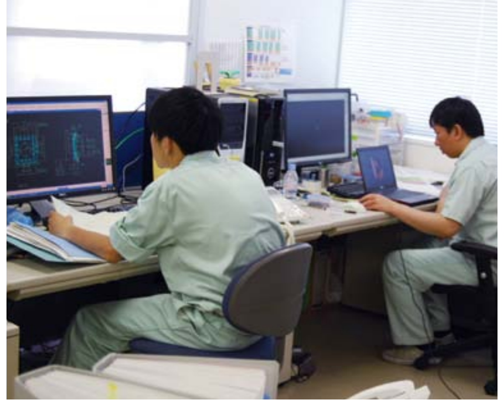
厳しい経営環境の中、着実に存続のための手を打つ北野社長だが、将来的には「ものをつくらないメーカー」を目指すという。かつて7割だった加工の仕事は、現在3割になっている。会社の存続は設計・開発にかかっており、事業をそこへシフトしていこうと考えている。

「図面があれば、あとは誰かがやってくれますよ」と北野社長は言う。ただし、プランを人に伝えるにはコミュニケーション力が必要となる。

北野社長の人間力重視の採用計画は、ここにもつながっているのかもしれない。

先端技術で大田区から世界を舞台に発展する北野精機。あくなき向上心で、その歩みはとどまるところを知らない。

（ライター　三浦竜）


設計を手がける若手社員

日本公庫（中小企業事業）の特別融資制度

	新事業育成資金	IT活用促進資金
ご利用いただけるかた	高い成長性が見込まれる新たな事業を行うかたで一定の要件を満たすかた	情報技術（IT）の普及及び変化に関連した事業環境の変化に対応するための情報化投資を行うかた
ご利用いただける資金	新たな事業を行うために必要な設備資金及び長期運転資金	IT環境を整えるために必要な設備資金及び長期運転資金
融資限度額	6億円	7億2千万円 （うち運転資金2億5千万円）
利率	【固定金利型】融資後5年目までは特別利率③、6年目以降は基準利率+0.2% 【成功払い型】当初2年間0.3%、3年目以降は成功度合いに応じた利率	2億7千万円までは特別利率①②、基準利率2億7千万円超は基準利率
融資期間	【固定金利型】設備資金15年以内 運転資金　7年以内 【成功払い型】　7年	設備資金15年以内 運転資金　7年以内

北野精機に学ぶ3つのポイント

1. 地区内での情報交換を密にし、中小製造業集積地のネットワークを有効活用する
2. 人材採用は長期的な視野に立ち、技術力よりも人間力を重視する
3. 一品ものの開発で世界に挑み、若い社員に夢を与える

海外現地レポート　その①　インド編

拡大するインド市場と日系企業の投資環境

アジアを中心に新興国の発展が見込まれている中、日本の中小企業にとっても、こうした成長機会をいかにして取り込んでいくかが課題となっている。そこで本誌では、3回にわたり、アジアでも特に関心の高いインド、タイ、中国について現地から公庫職員がレポートする。まず本号では、強い内需を原動力に成長を続けるインドについて、その魅力やビジネスを行う上での留意点といった最新情報のほか、実際に現地に進出している公庫のお取引先の活動を紹介する。

デリー市街地の様子。昔に比べたら牛は少なくなったという。

注目高まるインド

日本公庫の国際部門である国際協力銀行（JBIC）が'09年11月に発表した「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」によると、インドは「中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域」で中国に次いで2位となった。また、同調査では、インドを有望国とする理由として「現地マーケットの今後の成長性」がトップ、次いで「安価な労働力」、「優秀な人材」等が挙げられており、特に市場と人材に期待が高い。

内需が牽引するインド経済

高成長を続けるインドも、'08年9月の「リーマンショック」以降の世界同時不況の影響を免れることができなかった。輸出減などが影響し、対前年度比GDP成長率は'07年度の9.2％に対して、'08年度は6.7％に鈍化している。

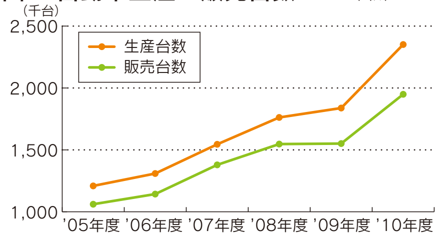
しかし、'09年に入ると国内景気は底を打ち、'09年度は7.4％と上昇に転じた。特に製造業では10.8％と高い伸びを示している。

インド経済の成長を牽引しているのが内需だ。

'09年度の自動車販売台数は195万台と、過去最高を記録した（図1参照）。'08年初にお披露目され話題を呼んだタタ自動車の「10万ルピー（約20万円）カー」はすでに販売が開始され、自動車市場のすそ野の拡大に大きく貢献している。

また、携帯電話の新規加入件数はこの1年間で約2億件増加し、'10年4月末時点で6億件を突破した。

図1 自動車生産・販売台数　出所:SIAM



これらの消費財やサービスは、従来、都市部の中間層が主な市場であったが、今後は幅広い消費者層における所得増加にともなって、農村部での販売拡大にも期待がかかる。

英語と豊富な工科系人材

インドは、英語が準公用語として広く普及しており、インド工科大学に代表されるような技術者を養成する高等教育の基盤も備えている。欧米を中心にソフトウェア開発などのアウトソーシング先として活用され、「IT大国」と呼ばれるようになった要素のひとつが、こうした優秀な人材が安価かつ豊富であることだと言えるだろう。

また、日本の工業高校に相当するITI（Industrial Technical Institute）も各地に多数設立されており、こうした学校の卒業生は、製造業の開発部門やエンジニアリング部門において期待が高い。

木村公太（きむら こうた）
'02年4月、中小企業金融公庫（現日本公庫中小企業事業）に入庫。京都支店、営業推進部（国際グループ）勤務を経て、'09年4月からジェトロ・ニューデリーセンターに派遣。

道路や鉄道の整備が進むが、インフラはまだ発展途上だ。（デリー市街地）

日系企業の動向

インド経済が成長を続けるなか、日系企業の投資も進んでいる。

在インド日本国大使館の資料によると、インドにおける日系企業の拠点数は、近年急増し、'09年10月時点で1，049拠点となった（図2参照）。

進出分野をみてみると、自動車関連分野が最も多い。さらに近年では工作機械、エンジニアリングサービスなど周辺産業へ投資分野が広がっているほか、日系企業の集積が呼び水となり、サービス、金融、通信分野での進出も活発化している。

進出地域としては、首都であるデリーのほか、ムンバイ、バンガロール、チェンナイの4都市圏が中心となっている（図3参照）。

インドビジネスの留意点

しかしながら、インドへの投資には留意点もある。

まず、インフラの問題が挙げられる。インドの電力供給は脆弱で、工場に自家発電装置を設置することは半ば常識化している。道路等の物流インフラについても、各地で主要幹線の整備が進められているが、まだ発展途上であり、物流にかかる所要時間の問題や予期せぬ製品へのダメージなども考慮しなければならない。

次に人件費の上昇等の雇用面での課題もある。'10年7月にインド日本商工会が発表した「第4回賃金実態調査」によると、'10年における現地従業員の昇給率（見通し）はスタッフで13％、ワーカーで14％となった。インドへの進出計画を立てる際には、高率の人件費上昇を見込むことが必要となろう。

中小企業進出のチャンス

インドの政財界要人は皆、幅広い日本の中小企業の進出への期待を口にする。日本経済の競争力の源泉が中小企業にあると認識しており、その能力を導入することによってインド産業界のレベルアップにつなげたいという思いがあるからだ。

しかしながら、'10年3月末時点で、インドに進出している日本公庫中小企業事業のお取引先は16社にとどまる。中国（2，091社）やアセアン諸国（タイ：382社など）と比べると数はまだ圧倒的に少ない。

今後、中小企業がインドで事業を展開していくに当たって、どのようなところにチャンスがあるのだろうか。

一例として技術の高度化に対するニーズが挙げられる。

インドは長く外資参入を制限した国産化政策をとっていたため、地場企業による一通りの産業がそろっている。しかし、国際的な競争に晒される機会が少なかったことで、品質は低スペックのものが主流となっており、必ずしも市場が求めているものを提供できているわけではない。市場の高付加価値志向が高まるにつれて、品質面で強みのある日系企業の参入余地も増えていくとみられる。

チェンナイへの進出準備を進めているある中小企業の経営者は「インフラなど投資環境の不備を理由に進出を躊躇する日本企業は多いが、投資環境が整ってから進出するようでは遅い」と語る。今進出すると苦労は多いが、競合先が少ないうちに、自社の持つ技術力でできるだけ取引先を囲い込んでしまいたいという考えだ。

次項では、インドへ進出している日本公庫中小企業事業のお取引先のインド進出の実情をレポートする。

図2 進出日系企業社数　出所：在インド日本国大使館

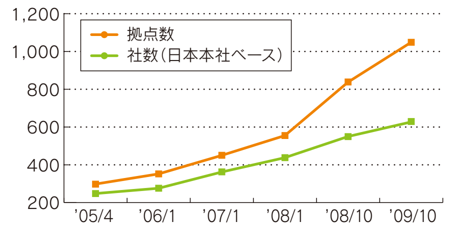
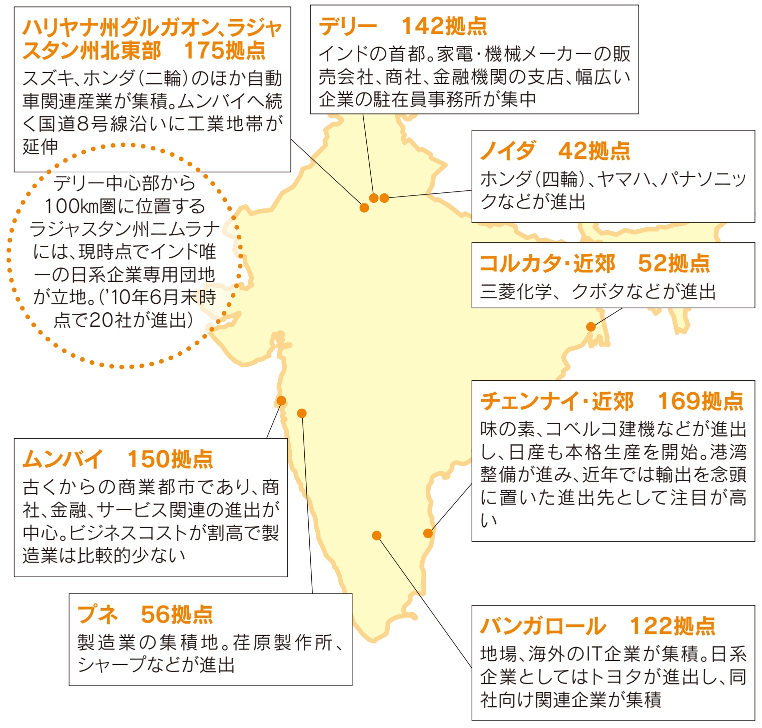


図3 日系企業の主な進出都市・地域



出所:拠点数については在インド日本国大使館（'09年10月時点）

従業員教育に力を入れて技術力向上を図り、激動のインド自動車市場を闘う

ナガタインディア（永田部品製造株式会社現地法人）

インド工場外観

「安易な値引きに頼らず技術と提案力で勝負したい」と語るミットゥル・ソニ社長

社　　名	Nagata India Pvt. Ltd.
所 在 地	ハリヤナ州・グルガオン
代表者名	Mittul Soni（ミットゥル・ソニ）
事業内容	プレス用金型の設計、製造、製作、試作
会社設立	1999年12月
ホームページ	http://www.nagataindia.com http://www.nagatabuhin.co.jp/（日本本社）

1 取引先の要請でインドへ

ナガタインディアは静岡で自動車部品製造を手掛ける永田部品製造株式会社のインド現地法人だ。デリーの南西に位置するIMTマネサール工業団地で操業している。

同社の事業内容は自動車向けの金型製造。金型の設計から製造、部品の試作まで一貫して手掛けられることが強みだ。

同社がインドで事業を開始してからちょうど10年になる。'00年に機械3台でスタート。現在ではマシニングセンターやプレス機等42台の設備を擁し、約100名の従業員が働いている。

インドに進出したのは日本本社の主要取引先であるスズキからの要請がきっかけだった。当時、スズキのインド現地法人であるマルチスズキは品質面の問題から、ほとんどの金型を日本から輸入していたという。

現在、同社は優れた技術力と営業活動の甲斐もあり、マルチスズキのみならず、ホンダ、タタ自動車をはじめとする主要自動車メーカーの多くと取引を行っている。

2 現地社員の教育と登用が発展のカギ

同社を率いるのが、ミットゥル・ソニ社長。同社の設立初期から代々の日本人社長の右腕として活躍し、'08年に初の現地人社長となった。ソニ社長は日本で技術研修を受けた経験もあり、日本語も堪能だ。

ソニ社長が特に力を入れてきたのが、技術力の向上とそのための従業員教育である。

進出当初は日本本社から指導員の受け入れや、従業員の多くを日本へ派遣して研修させるなどの方策をとった。それでも納得できる技術水準に達するまで4～5年を要したという。

一方、目下の悩みは離職と人件費上昇の問題だ。インフレ対応とともに、離職を食い止めるために毎年の昇給率は2桁台となってしまうのが現実だ。

3 成長市場インドで更なる事業拡大を狙う

インドの自動車市場が成長を続ける中、当社もこの先2年で約40％の売上増を目指しているが、同業者との競争は激しいのが実情だ。

同社では目標達成のため、新規設備の導入や工員の作業効率向上に取り組んでいる。

生産能力拡充のため、'10年4月に800tプレス機を導入した際には、公庫の海外展開資金を利用した。さらに、公庫による支援は資金面だけにとどまらない。

「日本へ出張した際、公庫の静岡支店を訪問し、経営計画の立て方など、経営者に求められる知識を学びました。公庫には資金と情報、両面でのサポートを期待しています」（ソニ社長）。

ソニ社長自身も経営者としての努力を怠らず、激動のインド自動車市場を勝ち抜くためのスキルアップに余念がない。

工場現場のワーカーは全てインド人。5Sの徹底を含め現場管理、品質管理ともに日本水準を目指す

日本公庫（中小企業事業）の海外展開資金

ご利用いただけるかた	経済の構造的変化に適応するために海外展開をすることが経営上必要であり、一定の要件を満たすかた
ご利用いただける資金	当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金（海外企業に対する転貸資金を含む）
融資限度額	7億2千万円（うち運転資金2億5千万円）
利率	基準利率 ※設備資金ついては、設備資金貸付利率特例制度により、貸付後2年間について0.5%の利率を控除します。 ※信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。
融資期間	設備資金：15年以内（うち据置3年以内） 運転資金：　7年以内（うち据置2年以内）

日本とインド、両国のメリットを活用して事業拡大を図る

システムコンサルタント・インフォメーション・インディア（SCII）（株式会社システムコンサルタント現地法人）

インド本社外観（'09年2月竣工）

「インドを足がかりに世界のマーケットに進出したい」と語る現地法人日本人トップの成清義光部長

社　　名	System Consultant Information India(P)Ltd.
所 在 地	カルナタカ州・トムクール
代表者名	Alexander C. Varkey（アレキサンダー・C・ヴァルキー）
事業内容	ソフトウェア保守・管理、英語圏向けソフトウェア開発
会社設立	2005年12月
ホームページ	http://www.scii.in/jp http://www.ksc.co.jp（日本本社）

1 海外進出の目的はコストダウンと人材確保

システム開発や保守を手掛ける株式会社システムコンサルタントは、ミドルウェアと呼ばれる汎用ソフトウェアを販売しており、日本国内で5千社近くが利用している。ソフトウェアの保守・管理には人手と運営ノウハウが必要で、人件費を中心に高いコストがかかることが課題となっていた。

一方で、同社では海外マーケットへの参入に向け、日本国内で実績のあるソフトウェアの英語版の開発を計画していた。

これらの事業を海外で行い、コストダウンを図ろうとしたことが海外進出を考えたきっかけだった。

加えて、将来の人材確保も、進出理由に挙げられるという。「今後の事業拡大に向けて、必要となる人材を海外でも確保したいという思いがありました」（成清部長）。

2 インドを選んだ決め手は人材と法制度

海外進出に当たって、複数の国で比較検討を行った結果、同社はインドを進出先として選択。'05年に現地法人SCIIを設立した。

進出の決め手は、まず、豊富で低コストのITエンジニアが確保できることが挙げられる。しかも、インドは英語圏の国。英語版のソフトウェア開発に際して有利だ。

次に、法制度が整備されていることも魅力だったという。「我々の仕事で最も恐れているのは、コピー製品が出回ること。インドはその点、法制度が整っており、他の新興国と比べて安心して事業を行えることは、大きなメリットと考えました」（成清部長）。

3 日本品質のソフトを納期厳守で開発

同社が目指すのは、人材というインドのメリットを活かしながら、日本品質の完成度と納期の実現だ。

ソフトウェア開発を日本で企画・立案し、海外で開発する例は多くみられる。しかし、日本と海外とのコミュニケーションギャップから、開発がはかどらないケースが少なくないという。

こうした事態を招かないように、同社では原則、インド人が日本人を教育し、日本人がインド人を教育するという方針をとっている。互いの文化の違いを理解し、仕事の際、互いのコミュニケーションに齟齬（そご）が生じないようにするためだ。

4 駐在員の生活環境に配慮し、日本食を提供

現地の生活環境の調査も、進出前の重要な要素であった。これらの生の情報は、'06年12月からインドに職員を派遣している公庫に相談するなどして収集に努めた。

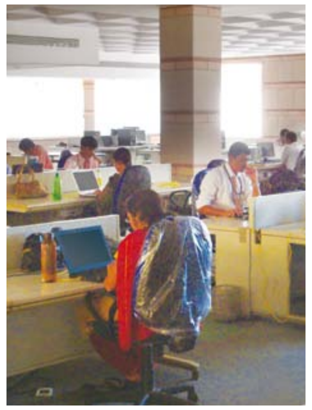
同社では、日本食を調理できるコックを雇うなど、現地駐在員への配慮にも努めている。

5 SCIIをグループの開発センターに

最後に同社の今後の展望について成清部長に伺った。

「将来は日本本社の3～4倍、1千2百人規模とし、SCIIをグループの開発センターとして位置付けたいと考えています」。

日本とインド。両国のメリットを活かして事業拡大を図る同社の今後に期待したい。


本社内のオフィスエリア

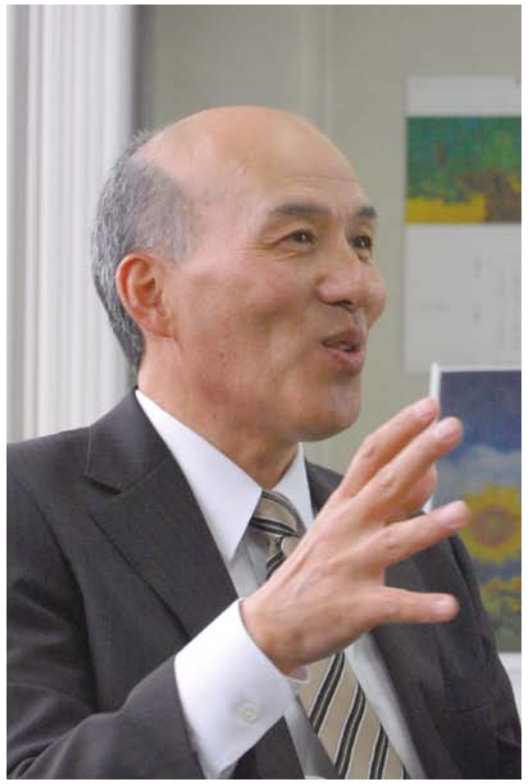
—老舗企業に学ぶ—

ものづくりの遺伝子が生き続ける「百年企業」
安心・安全を基本理念に新事業に果敢に挑む

不易糊（ふえきのり）工業株式会社（大阪府八尾市）

日本には大小合わせて420万もの会社がある。このうち創業百年以上の老舗企業は、約2万社。

今年、創業124年を迎えた不易糊工業株式会社は、その「百年企業」の1社として、経営環境の変化による困難を乗り越え、次の百年に向けた新たな挑戦を開始している。梶田安彦社長に、今後の成長戦略を伺った。



代表取締役社長 梶田 安彦（かじた やすひこ）
1952年生まれ、大阪府出身。'74年に近畿大学法学部中退後、不易糊工業株式会社に入社。営業部に配属後、西日本各地を担当。その後、営業本部、総務、財務、経営企画室、人事などを経て、'08年に代表取締役社長に就任。

当社人気キャラクター「フエキくん」の絵が掲げられた本社入口

社　名	不易糊工業株式会社
本　社	大阪府八尾市竹渕東2-62
代表者名	代表取締役社長　梶田安彦
資本金	3,000万円
従業員	80名
事業内容	でんぷん糊や墨汁などの文具用品の製造販売
創　業	明治19年（1886年）
ホームページ	http://www.fueki.co.jp

115年前に誕生　腐らないでんぷん糊〝不易糊（ふえきのり）〟

幼稚園児や小学生にとって、鉛筆や消しゴムとともに欠かせない文具のひとつが「でんぷん糊」。この「でんぷん糊」を日本で最初に製造販売したのが、不易糊工業の前身の「足立商店」だ。足立商店の創業は明治19年。「なにしろ坂本龍馬が暗殺されてから20年足らずの時代ですから、あまり詳しい資料は残っていないのです」と梶田社長。

梶田社長によると、足立商店を創業したのは19代目足立市兵衛だったという。市兵衛には2人の弟がいたが、次男の恒次郎こそが、でんぷん糊をつくったその人だ。

障子やふすまの張替えに使うコメでつくった「姫糊」はすぐに腐ってしまう。「なんとかならないか」と近所の主婦から相談された恒次郎は、気軽に引き受けた。しかし、「腐らない糊」をつくるのはそう簡単ではなかった。

困り果てた恒次郎が訪ねたのが、地域産業の振興や起業家の発明考案を助ける役割を担っていた大阪府立商品陳列所だった。恒次郎の相談を受けた同所の所長が、たまたまドイツ出張からホルマリンを持って帰国したばかりだったことが幸いした。

ホルマリンは、でんぷん糊に必要な、①粘弾性②防腐性③耐老化性④耐液化性の4つの特性を可能にする いわば〝万能薬〟だった。ホルマリンを使ったらどうかという助言を得た恒次郎は、明治28年、「腐らない糊」の開発に成功し、「不易糊」と名づけた。

「不易」とは、中国戦国時代末期の思想家、荀子（じゅんし）の言葉「萬世不能易」からとったもので、「永遠に変わらないもの」という意味がこめられている。この商品名は、足立商店が大正13年、株式会社に改組したときに「不易糊工業株式会社」という今日まで続く社名にもなった。

梶田社長は、「理系の感性を持ち、好奇心と進取の精神にあふれていた足立兄弟は、化学や技術やものづくりが大好きだった。儲かる、儲からないは眼中になかったのでは」と創業者に思いをはせる。

時代は大正から昭和へ、そして第二次世界大戦を経て戦後へと移り変わるが、腐らない不易糊はよく売れ、でんぷん糊のブランドとして成長していく。戦前から昭和40年代にかけては、大阪の新歌舞伎座や名古屋の御園座に何百人もの小売店主を集め、「ありがとうさん会」と称する謝恩観劇会を毎年開催していたという。

そんな当社にも転機が訪れる。

メイン商品のフエキ糊

脱ホルマリンで安心・安全イメージを確立、新分野へ

昭和40年代に入って全国で公害問題が表面化した。同社は、いち早く公害を未然に防ぐ措置をとったものの、不易糊の主成分であるホルマリンにも発がん性の疑いが指摘されるようになった。

ホルマリンを使わずに、でんぷん糊に必要な4つの特性を得るための研究が始まった。「子供たちが使うからには、安心・安全なものにしなければならない」。その思いから地道な研究を積み重ね、現在のコーンスターチ系無ホルマリン不易糊が完成する。研究を始めてから実に17年が経っていた。

その後、少子高齢化という逆風の中でも、様々な商品開発を続け、文具の分野でラインナップを増やしていった。

平成20年社長に就任した梶田社長は、ヒット商品を目指して、まず、社内で"宝探し"を始める。そして、「どうぶつのり」という"宝物"があることに気づいた。

「どうぶつのりは、多いときには年間100万個が売れ、35年間で年間平均50万個売れた。単純計算で1千750万人もの子どもやその親が目にしていることになる。弊社のシンボルになるはず」。こうしてどうぶつのりの容器を活かした犬のキャラクター「フエキくん」が生まれた。

このフエキくんは、「安心・安全」という同社のイメージと重なりあって、人気のキャラクターとなった。

もう一つ梶田社長が20年も前から温めていた構想が、化粧品事業への参入だった。糊の原料であるでんぷんに含まれる成分は、保湿効果に優れ、化粧品に応用できると考えていたのだった。

こうして、平成20年10月に、フエキくんをデザインした容器で「なかよしハンドクリーム」の製造を開始した。

そして、当初想定していた販売数量を大きく上回るヒット商品となった。

容器に描かれているフエキくんの優しいイメージに加えて、「でんぷん糊メーカーが作っている化粧品であれば、安心して使える」というユーザーの声を得ることに成功したのだった。

これを皮切りに、密閉性に優れたスティック糊のノウハウを活かした固形香水の製造も手掛け、若い女性向けにネット販売を開始した。

不易糊工業略年表

明治19年	19代目足立市兵衛、不易糊工業の前身の足立商店創業
明治28年	「腐らない糊」の開発に成功、不易糊と名付ける
明治43年	輸出用ABCスタンプインキ、海綿タイプの「ABCアラビア糊」製造開始
大正13年	不易糊工業株式会社に改組
大正14年	墨の液状化に成功「不易墨汁」の製造販売開始
昭和40年代	ホルマリンに発がん性の疑いが指摘される
昭和50年	どうぶつのり発売
昭和56年	無ホルマリンの不易糊の生産が始まる
昭和61年	コーンスターチ系無ホルマリン不易糊の生産が始まる
昭和63年	固形のり「フエキ スティック(STICK)」を発売
平成元年	わが国最初の固形修正ペン「イスク(EASK)」を発売 固形紙めくり「カミクール」を発売
平成6年	固形(リップ)タイプくつした止め「ソックスグルー」発売
平成11年	キラキラ光るマーカータイプの絵の具「ラメアート」を発売
平成20年	どうぶつのりのキャラクターを「フエキくん」とする 化粧品事業へ参入 なかよしハンドクリーム発売

防音対策を施した専用機械を使って、中身を容器に充填する。

原料のコーンスターチを加熱・撹拌して作られるフエキ糊。独自の技術と微妙な調整を経てできあがる。

強さの秘密は「社長も社員も不易ファン」

「われわれには、これまで安心・安全な商品を作り出してきた自負があり、これからも人に喜んでもらえるものづくりが必ずできるはずだという自信がある。足立兄弟の基礎技術の研究を大事にし、新しい事業に積極果敢にチャレンジする精神が遺伝子のように生き続けているからだ」と語る。

梶田社長は、これまで蓄積された糊の製造技術とキャラクター「フエキくん」等を活用し、「4つの新事業」に取り組んでいく方針だ（左の図）。

梶田社長がこうした新事業に力を入れる大きな理由は、「小売店が疲弊したら社会も元気がなくなる」という思いがあるからだ。文具店でいえば、平成4年頃には約3万7千店だったが、平成20年には約9千店へと激減しているという。少子化やインターネットの普及が原因だ。同社もその時代の変化の荒波をまともに受けた時期があった。

しかし、梶田社長は次のように話す。

「業界は非常に厳しい状況に置かれている。われわれは不易糊でこの業界に参加し、百年生き延びさせていただいた。今度は、次の百年で新しい商材開発をすることで、ご恩返しをしたい。ゼロからものをつくるメーカーが当社の原点。ある時期、それが曖昧になったり、細ったり、横道にそれたこともあった。原点にしっかり帰りたい」

同社では、3年半ほど前から、「従業員持ち株会」をスタートさせている。「おそらく金利ゼロの預貯金のようなもの」であるにもかかわらず、今はこの従業員持ち株会が同社の筆頭株主なのだという。「私がいちばんの不易ファンだと思っていたが、社内には、私以外にも不易ファンがたくさんいたということ。当社の強さはここにある」と笑顔で話す梶田社長は、ものづくりの伝統を次世代に伝えていく覚悟だ。

（ライター　齋藤　則教）

不易糊工業の「4つの新事業」

老舗企業に学ぶ ここがポイント

1. 創業者が抱いていた「好奇心と進取の精神」を持ち続ける
2. 安心・安全を基本理念に人に喜んでもらう商品をつくる
3. 社長も社員も自社のファン

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

〜2010年4-6月期実績、7-9月期および10-12月期見通し〜

『中小企業の景況は、持ち直しの動きが続いている』

日本政策金融公庫・総合研究所は、7月22日「全国中小企業動向調査結果(2010年4—6月期実績、7—9月期以降見通し)」を発表した。

「全国中小企業動向調査結果」によると、2010年4—6月までの中小企業の景況は、「持ち直しの動きが続いている」との調査結果報告がなされた。

今回調査のポイント

① **業況判断DI**
3年半ぶりにプラスに転じている。

② **売上げDI**
マイナス幅が縮小し、製造業ではプラスに転じている。

③ **価格DI**
販売価格DIはマイナス幅が縮小し、仕入価格DIは大幅なプラスとなっている。

④ **純益率DI**
マイナス幅が縮小し、製造業ではプラスに転じている。

⑤ **従業員DI**
マイナス幅が縮小している。

⑥ **設備投資実施企業割合**
緩やかながら上昇傾向にある。

動き1 業況判断

▲11.2 ⇩ 0.3 UP

プラスに転じる。

●現状
業況判断DI(前年同期比、「好転」—「悪化」企業割合)は、0.3と2006年10—12月期以来3年半ぶりにプラスに転じている。

●見通し
先行きについては、小幅ながらマイナスに転じる見通しとなっている。

DATA

● 調査時点
2010年6月中・下旬

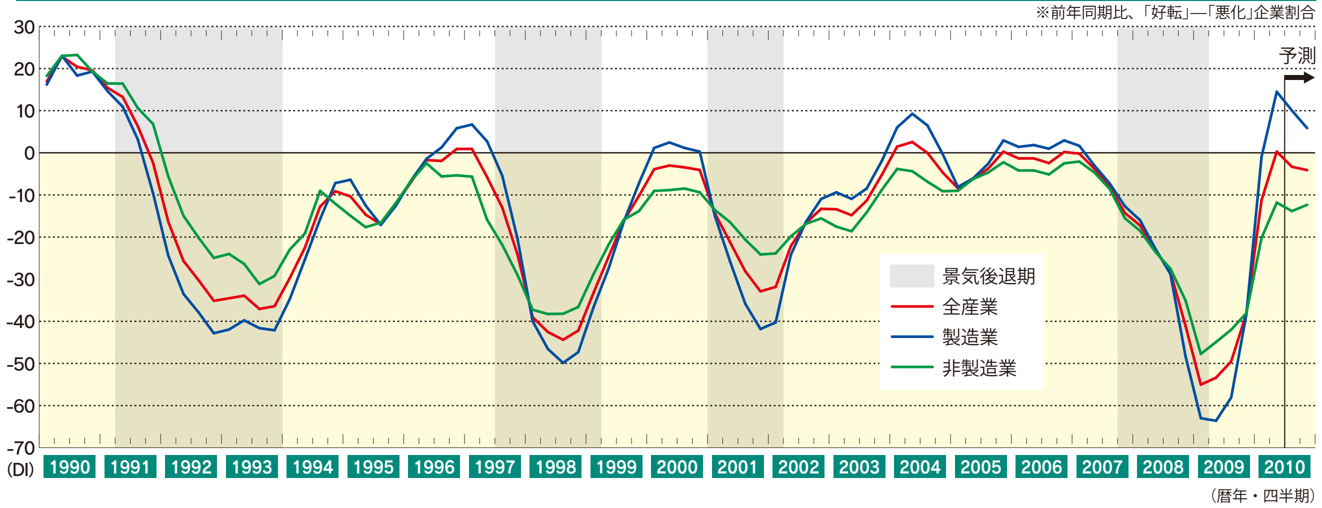
● 調査対象
当公庫中小企業事業取引先　13,441社

● 有効回答企業数
6,915社(回答率51.4%)

DI(ディフュージョン・インデックス)

当調査のDIは、回答結果の分散程度を指数化したものです。質問に対し「プラス」「中立」「マイナス」の3つの選択肢を用意し、「プラス」の選択肢回答した企業の割合から「マイナス」の選択肢に回答した企業の割合の差をDIとしています。DIは基本的に『変化の方向』を表すものです。

業況判断DIの推移＜季節調整値＞



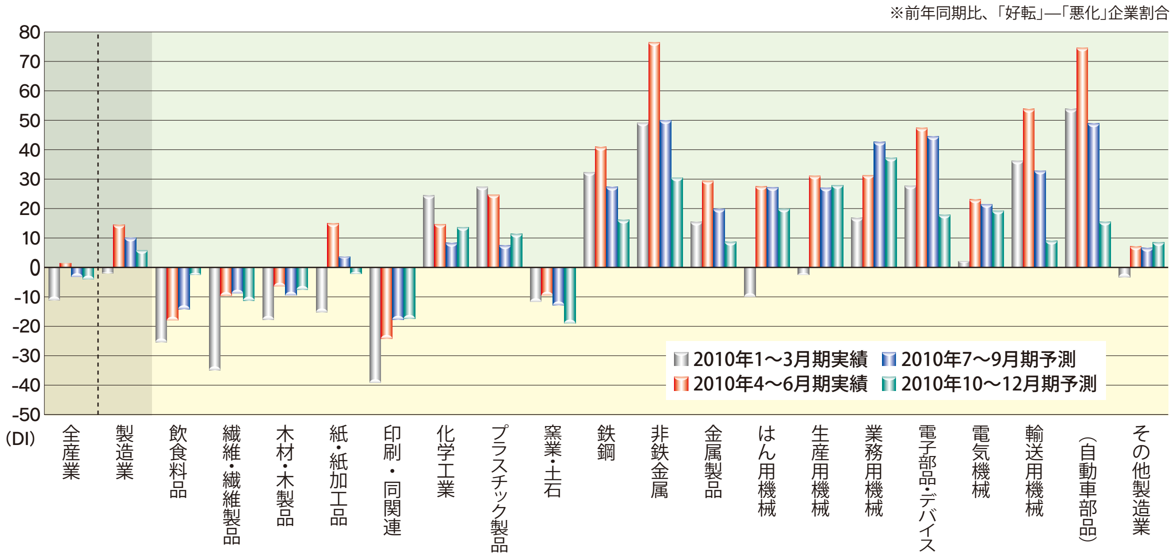
動き2 業種別業況判断

●製造業:機械関連業種を中心にプラスとなっている。
●非製造業:全ての業種でマイナス幅が縮小。

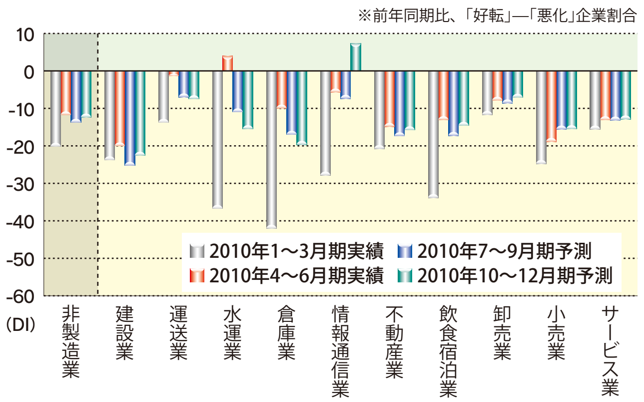
●製造業
製造業では、非鉄金属や自動車部品などで、大幅なプラスが続いている。また、はん用機械、生産用機械などでプラスに転じている。

●非製造業
非製造業では、全ての業種でマイナス幅が縮小し、水運業ではプラスに転じている。先行きについては、運送業や倉庫業などでマイナス幅が拡大し、また、建設業では低い水準が続く見通しとなっている。

製造業　業種別業況判断DIの推移＜季節調整値＞



非製造業　業種別業況判断DIの推移＜季節調整値＞

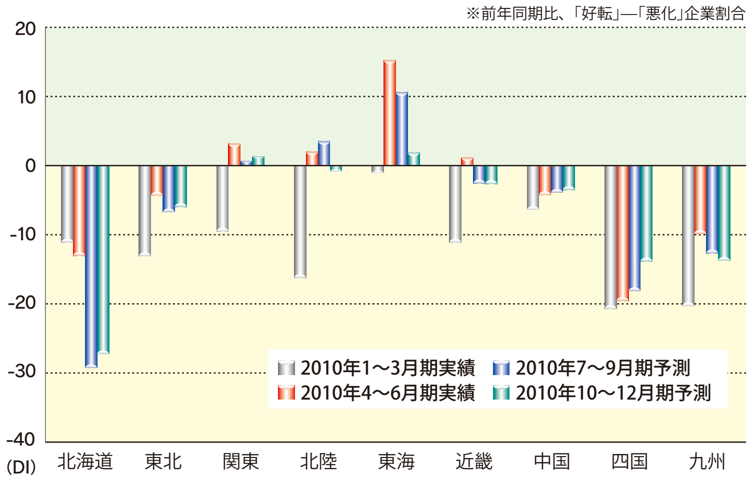


動き3 地域別業況判断

東海、関東などでプラスに転じる。

回答企業のうち機械関連の占める割合が大きい東海、関東、北陸、近畿でプラスに転じている。一方、建設業などの内需関連の割合が大きい北海道ではマイナス幅が拡大している。先行きについては、北海道や九州でマイナス幅の拡大を見込んでいる。

地域別業況判断DIの推移＜季節調整値＞



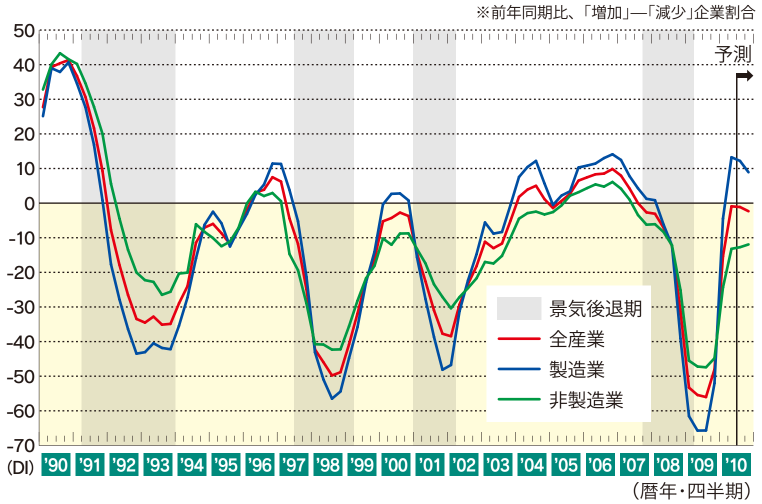
動き4 売上げ

▲15.4 ⇩ ▲1.0 UP

マイナス幅が縮小。

売上げDI（前年同期比、「増加」－「減少」企業割合）は、マイナス幅は3期連続で縮小し、▲1.0と2007年7－9月期以来11期ぶりの水準となっている。製造業ではプラスに転じている。先行きについては、小幅ながらマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

売上げDIの推移＜季節調整値＞



動き5 販売価格

▲32.0 ⇩ ▲25.7 UP

マイナスが続く。

販売価格DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は、2期連続でマイナス幅は縮小しているものの、低い水準が続いている。

動き6 仕入価格

0.9 ⇩ 20.7 UP

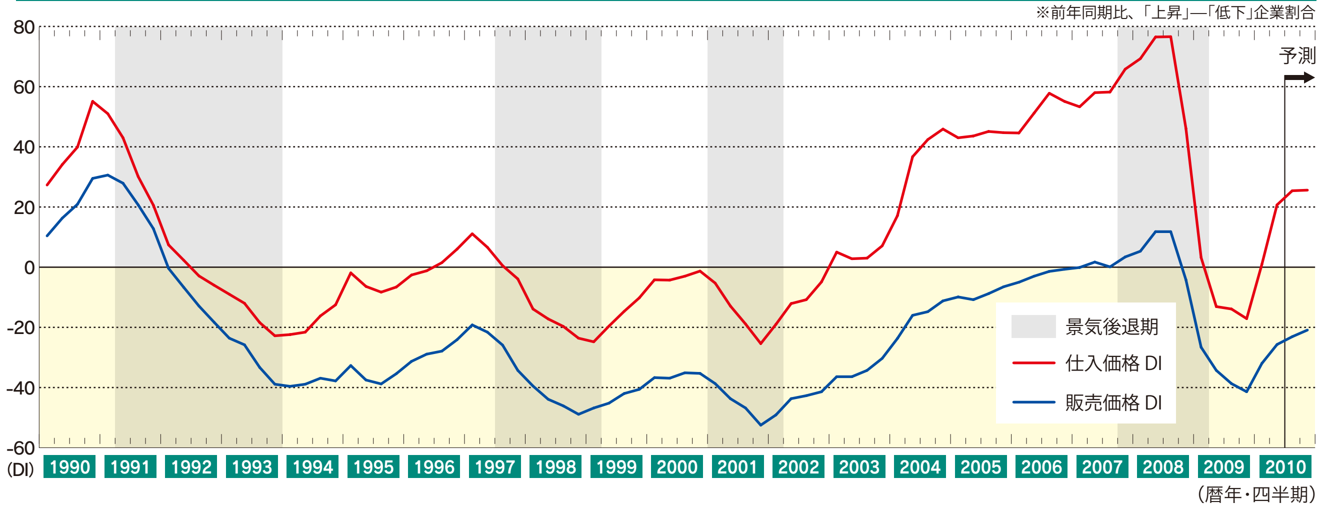
大幅なプラスとなる。

仕入価格DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は、20.7と大幅なプラスとなっている。先行きもプラス幅が拡大する見通しとなっている。

全国中小企業動向調査（中小企業編）について

当調査は、中小企業の景気動向等を把握するために、当公庫中小企業事業のお取引先のご協力を得て1959年以来3カ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業の分野において我が国を代表するビジネスサーベイのひとつとして、関係各位から高い評価を得ています。

価格関連DIの推移＜原数値＞



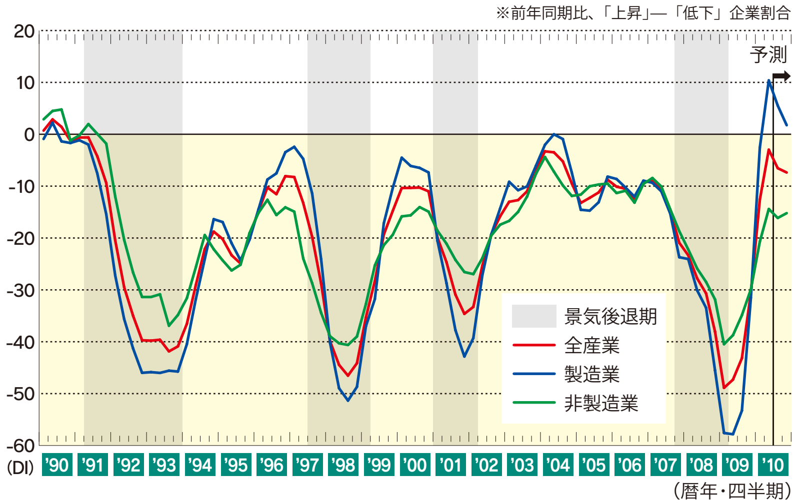
動き7 利益

▲12.7 ⇩ ▲3.0 UP

マイナス幅が縮小。

純益率DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は、マイナス幅は5期連続で縮小し、製造業ではプラスに転じている。先行きについては、小幅ながらマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

純益率DIの推移＜季節調整値＞



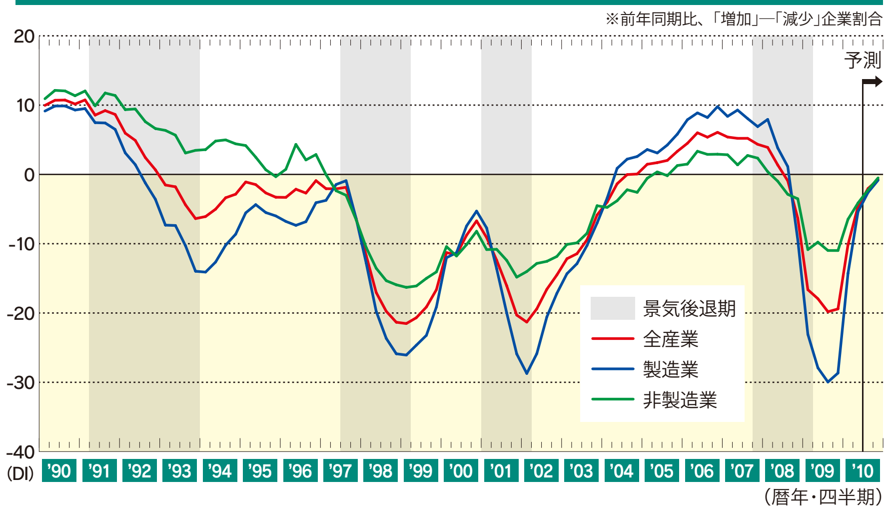
動き8 雇用

▲10.2 ⇩ ▲4.6 UP

マイナス幅が縮小。

従業員DI（前年同期比、「増加」－「減少」企業割合）は、▲4.6と3期連続でマイナス幅は縮小している。

従業員DIの推移＜季節調整値＞



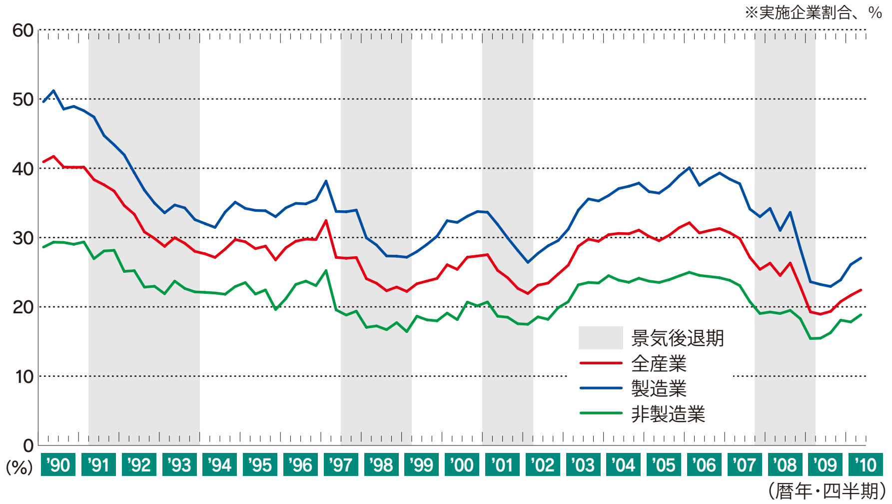
動き9 設備投資実施企業割合

21.6 ⇩ 22.4 UP

緩やかながら上昇。

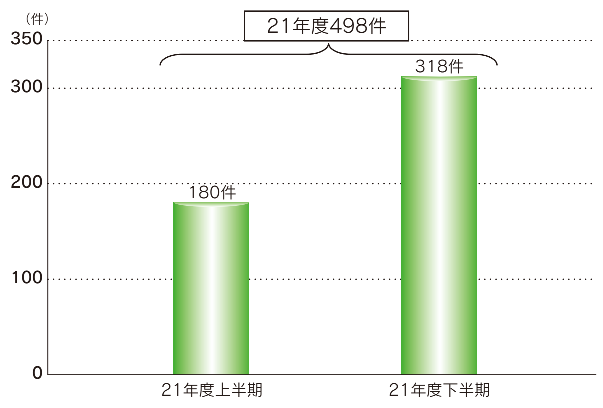
設備投資実施企業割合は22.4％となり、過去最低を記録した2009年4－6月期（18.9％）から、4期連続で上昇している。

設備投資実施企業割合の推移＜季節調整値＞



日本公庫のマッチング支援　平成21年度は498件

事業間連携によるマッチング支援件数



平成21年度における日本公庫の各事業の連携によるお取引先のマッチング支援件数は、上半期の180件から、下半期には318件に増加し、合計498件となりました。そのうち、農業や食品業者の方へのご支援が約9割（466件）を占めています。

これらのマッチングは、日本公庫が開催に力を入れている全国ビジネス商談会やアグリフードEXPOなどの商談会、異業種交流会を通じたケースが約8割と多くなっています。また、その内容は、新たな販売先を紹介するケースが約5割、地域の特色ある農産物や食品等の仕入先を紹介するケースが約4割、農商工等連携による新商品や新技術の開発にあたり連携先を紹介するケースが約1割でした。

ご存知ですか？　設備資金の利率が当初2年間、0.5％軽減されます！

物価が下落する経済状況の下で、長期の設備投資を行う中小企業の皆さまに対して、金利負担を軽減することにより投資を促進することを目的とする制度「**設備資金貸付利率特例制度**」が平成22年2月15日からスタートしています。

ご利用いただけるかた	特別貸付制度(注)による**設備資金**の貸付を受けるかた （注）一部ご利用いただけない貸付制度もあります。

特例制度の内容		
	利用限度	適用する特別貸付制度の貸付限度額
	利率	適用する特別貸付制度に定める利率から**0.5％を控除**します。
	適用期間	適用する特別貸付制度の融資期間のうち**貸付後2年間について**本制度による貸付利率の控除を適用します。
	その他	●事業の用に使用されない土地の取得については本制度の対象にできません。 ●上記以外の貸付条件は、各特別貸付制度で定められています。

※本制度の利用には、事業の見通し等について、公庫の審査が必要になります。審査の結果、本制度をご利用いただけない場合もあります。

本制度のお問合せ	日本公庫中小企業事業の窓口にお問い合わせください。

編集後記

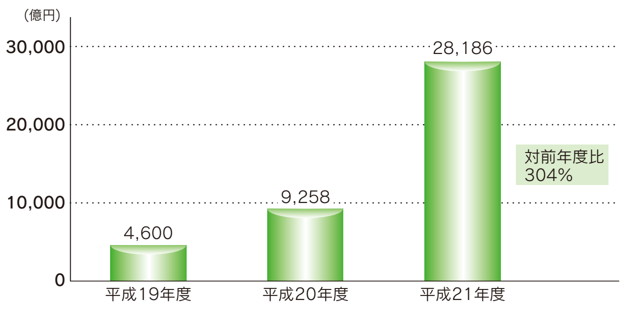
残暑厳しいこの季節、冷房でキンキンに冷えた室内で過ごし、夏バテなどでダウンされている方も多いのではないでしょうか。今年度から本誌の担当となった私も、風邪をひきながらのスタートとなりました。

取材時期が梅雨と重なり表紙の撮影が進まないなど、不安定な天気に翻弄されながらも、同行した特集記事の取材日だけは、雲一つない青い空。社長の熱き想いが反映されているようで、心に残る一日でした。　（髙）

～平成21年度を振り返って（中小企業事業）～

①セーフティネット貸付実績　過去最高を記録

セーフティネット貸付の融資金額の実績推移

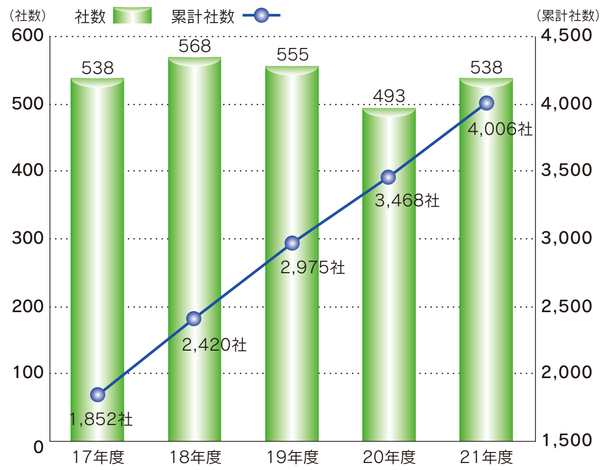


日本公庫中小企業事業では、経営環境等の悪化に伴い資金繰りに困難をきたしている中小企業の皆さまを支援する特別貸付制度「**セーフティネット貸付**」の平成21年度における融資実績が、過去最高の3万7千件（前年度比2.4倍）、2兆8千億円（同3倍）になりました。

同貸付制度については、政府の経済対策を踏まえ、中小企業の皆さまの資金繰りを支援するため、金利引下げ等の制度拡充を行っています。

②中小・ベンチャー企業向け「新事業育成融資」　累計4,000社を突破

新事業育成融資の融資社数推移



ベンチャー企業など、高い成長性が見込まれる新事業に取り組む中小企業を支援する特別貸付制度「**新事業育成資金**」の制度創設以来の累計実績が、平成21年度末で4,000社を突破しました（3月末時点での累計実績4,006社・1,814億円）。

本制度は、平成12年2月に創設され、平成17年4月に「**知財活用支援融資**」として特許等の知的財産権を活用して新たな事業を行うかた向けの取扱いを開始したほか、平成19年4月からは株式公開を目指すベンチャー企業向けに「**新株予約権付融資（株式公開基準）**」を追加しています。

また、平成20年4月には「**資本性劣後ローン特例（制度名：挑戦支援資本強化特例）**」の取扱いを開始するなど、リスクが高い新事業に取り組む企業に対し、より幅広い資金ニーズに対応できる体制を整備してきています。

③中小企業向け再生融資　2期連続で過去最高を更新

中小企業向け「企業再生貸付」の実績推移

平成21年度における中小企業向けの特別貸付制度「**企業再生貸付**」(※)の融資実績が、868件（前年度比114％）、611億円（同149％）となり、2期連続で過去最高を更新しました。

平成21年度については、厳しい経済環境の下で業績が悪化し、経営再建が必要となっている中小企業が増加する中、平成20年度より「**資本性劣後ローン特例**」の取扱いを開始したことや、政府の経済対策に基づき、金利の引下げ・上限金利の設定など、より利用しやすい制度に拡充を行ったことから、本融資制度の実績が大幅に増加しました。

※「**企業再生貸付**」は、中小企業の自助努力による企業再建や事業承継の円滑化を支援する「**企業再建・事業承継支援資金**」と、民事再生法に基づく再生計画の認可決定などを受けた方等の事業再生を支援する「**事業再生支援資金**」（DIPファイナンス）で構成されています。

この国をつくる、
あらゆる仕事を
支えるために。

信頼と安心を、明日の力へ。
JFC
日本政策金融公庫
JAPAN FINANCE CORPORATION
日本公庫 検索 http://www.jfc.go.jp/

編集・発行　株式会社日本政策金融公庫　中小企業事業本部　営業推進部　〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-3
中小企業事業ホームページ　http://www.c.jfc.go.jp/

本誌掲載記事の無断掲載を禁じます。

R100 古紙パルプ配合率100%再生紙を使用