

# JFC 中小企業だより

2010.11 Vol.6

特集 『中小企業の更なる発展の方策』

第2回 環境・エネルギー制約への対応

株式会社野毛電気工業

「会社は社会」をモットーに

環境・省エネに“真面目に、誠実に”対応する

海外現地レポート

日系中小企業を  
魅了するタイ

お客さま訪問レポート —老舗企業に学ぶ—

田中食品株式会社

日本の味「ふりかけ」をつくり続けて1世紀  
新工場建設を機に「健康食品」企業へ！





【表紙写真】  
株式会社野毛電気工業が2009  
年に導入したソーラーシステ  
ム。使用電力 1,200kW のうち  
100kW を発電する。  
(特集 P3-6)

## 経 済 風 向 計

1

お金はなくても地域は活性化する **森永 卓郎**

## 特 集 『中小企業の更なる発展の方策』

3

### 第2回 環境・エネルギー制約への対応

事例紹介 ―環境・エネルギー制約に対応する企業―

**株式会社野毛電気工業**

「会社は社会」をモットーに

環境・省エネに“真面目に、誠実に”対応する

## 海 外 現 地 レ ポ ー ト

7

その② タイ編

### 日系中小企業を魅了するタイ

**ミック電子工業タイランド**

現地従業員との円滑な意思疎通が成功の秘訣

## ハ ー フ タ イ ム

11

人とモノとのいい関係 **北原 照久**

## お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

13

―老舗企業に学ぶ―

**田中食品株式会社**

日本の味「ふりかけ」をつくり続けて 1 世紀

新工場建設を機に「健康食品」企業へ！

## 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

## i n f o r m a t i o n

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―

本年度の特集は、「中小企業白書2010年版」のテーマをもとに、中小企業が様々な国内制約を乗り越えて更なる発展を遂げるための取組みについて紹介している。

前号の「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」に引き続いて、本号では、第2回として「環境・エネルギー制約への対応」を採り上げ、中小企業の環境・省エネの現状と課題や先進的な取組みについて紹介する。

## 第2回 環境・エネルギー制約への対応

ここ数年、原油価格が高水準で推移する一方で、地球温暖化問題への対応は、年を追うことに積極的な取組みを求められるようになってきている。

温室効果ガスのほとんどを占めるエネルギー起源二酸化炭素の排出量についてみると、12.6%が中小企業によるもので、今後、中小企業にとっても省エネ、温室効果ガス排出量削減は、真剣に取り組んでいくべき重要な課題となっている。

### 中小企業の省エネの現状と課題

しかし、省エネに取り組むには

課題も多い。「空室時の消灯の徹底」

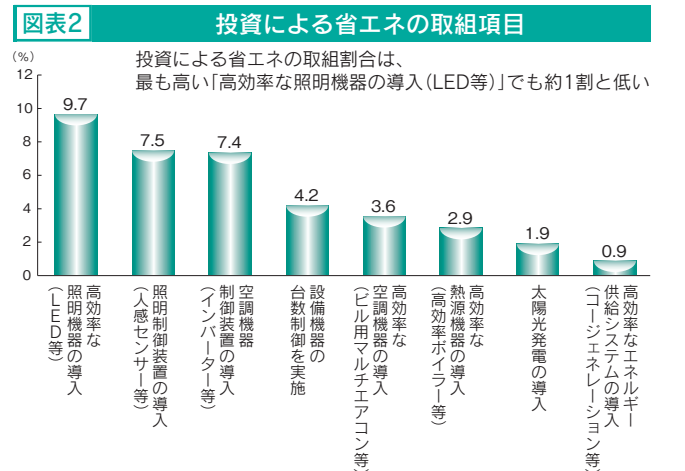
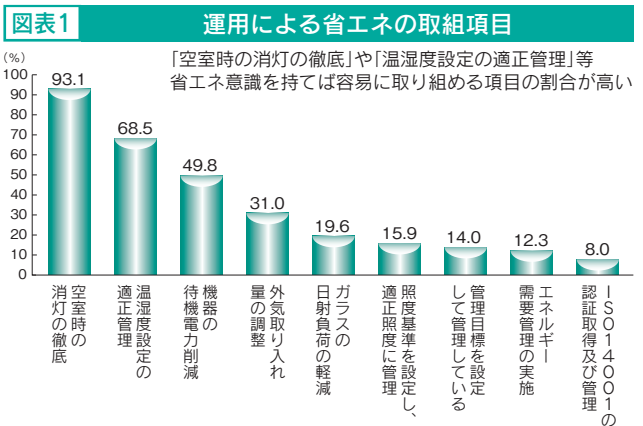
など、個人の意識次第で取り組めるものに比べ、「ISO14001の認証取得及び管理」など、知識や技術、企業の体制づくりが必要な取組みは低水準だ（図表1「運用による省エネ」）。また、大きな効果が見込める「投資による省エネ」（図表2）については、資金的な制約等がハードルとなっている。

こうした制約のもとで、今後、省エネへの取組みの推進にあたっては、補助金の利用や講習会への参加等、政府による各種支援制度の有効活用がポイントとなるだろう。

### 中小企業独自の技術を活かしたグリーン・イノベーション

一方で、中小企業の中にも、地球温暖化対策を制約要因ではなく、環境分野で大きな需要が生まれるチャンスととらえ、自社で培った技術・ノウハウを活かして他社への省エネ支援事業に取り組む企業や、地球温暖化抑制に寄与する新製品の開発等を行っている企業が見られる。

このような、中小企業発の「グリーン・イノベーション」を活かした新たな事業展開や創業が求められている。



資料：中小企業庁委託「エネルギー環境問題への対応に関する調査」(2009年11月、(株)三菱総合研究所)  
 (注)：1.図表1については資料「エネルギー環境問題への対応に関する調査」より上位9項目を抜粋 2.中小企業が有する事業所を集計している。  
 3.複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。 4.各項目に取り組んでいると回答した事業所の割合を集計している。

### 事例紹介 ―環境・エネルギー制約に対応する企業―

株式会社野毛電気工業(神奈川県横浜市)

## 「会社は社会」をモットーに環境・省エネに、誠実に対応する

社名 株式会社野毛電気工業  
 本社 神奈川県横浜市金沢区福浦2-10-1  
 代表者名 代表取締役社長 佐藤 中則  
 資本金 9,800万円  
 従業員 300名  
 事業内容 半導体及び電子部品材料のめっき加工  
 会社創立 昭和25年11月(1950年)  
 ホームページ <http://www.nogeden.co.jp/>



横浜八景島の北側に位置する本社社屋

代表取締役社長 佐藤 中則氏。  
 二代目の佐藤社長は、小さい頃から工場の中を走り回り、当社とともに成長した

環境・エネルギー制約への対応は、地域、業種にかかわらず、すべての中小企業にとって重要な課題である。しかし、それに必要な設備資金などを考えると、取組みに二の足を踏んでしまうというのが本音ではないだろうか。

創業以来、環境・省エネ対策を自社の優先項目として掲げ、結果を出してきた株式会社野毛電気工業の佐藤中則社長と同社「省エネ委員会」の委員長でもある小森寛郎横浜事業部長にお話を伺った。

### 会社の理念と社会的責任

野毛電気工業は今年で創立60年を迎えた電気めっき業者で、半導体、電子部品及び極細線のめっき加工を中心に手がけている。昨年には子会社の九州ノゲデンを吸収合併

し、現在は横浜本社との2事業部体制を敷いている。

「創業時からモノづくりを通じて社会に貢献しよう」という理念がありました。「会社は社会」。めっき業は排水処理に気を遣う産業ですが、こういう商売だからこそ、社会に迷惑をかけないということが絶対なんです」と佐藤社長。

1973年、熊本県に九州ノゲデンを設立した。熊本は水俣病が発生したところ。排水処理の基準など非常に厳しいものがあつたが、近くにある大企業の仕事を受けるにはベストの地である。あえていけば難しいところで挑戦しようと、自社内において一貫排水処理システムを立ち上げた。

「お客様は世界的な大企業さんが多い。高い品質とともに社会的責任についても同レベルのものを当然のように要求されます。そつでない」と取引をしないという風潮もあり、排水処理はまさに社会的責任としてやらなければならないことでした」。

また、取引先からの要請もあり、環境の国際規格であるISO14001の認証取得にも取り組み、2005年に取得した。



日本公庫(中小企業事業)の特別融資制度

	環境・エネルギー対策資金
ご利用いただけるかた	特定の非化石エネルギー設備、省エネルギー設備、産業公害防止施設等を設置するかた、エコアクション21の第三者認証を取得したかたなど
ご利用いただける資金	設備資金、運転資金
融資限度額	7億2千万円(うち運転資金2億5千万円)
主な融資利率(注)	特別利率①②③、特省エネ利率B
融資期間(うち据置期間)	設備資金15年以内(2年以内) 運転資金7年以内(2年以内)

(注)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。詳しくは日本公庫中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

**バージョンアップは  
現在進行形**

現在、同社が直面している課題は「ピーク時の電力をどうカットしていくかだ」と小森事業部長は語る。電

「企業はいろいろお金がかかる。環境に関してはどうしても予算の優先順位が低くなります。でも効率的な設備投資を行えばコストの削減はできます」と佐藤社長は語る。

ソーラーシステムの導入費用については日本公庫の「環境・エネルギー対策資金」も活用した。

「公庫さんには、当社の環境や省エネに対する真面目な取組みを評価していただいているのだと思います」(佐藤社長)。

**国の施策を積極的に活用**

**野毛電気工業に学ぶ  
3つのポイント**

**1** 「会社は社会をモットーに、社会貢献を理念に掲げる」

**2** 社員一人ひとりに、省エネに対するコスト意識を深く浸透させる

**3** 国や政府系機関の支援制度を上手に活用する



ソーラーパワーで動く噴水(写真上部が太陽光パネル)。屋上のソーラーシステムとともに2009年「かながわ新エネルギー大賞」を受賞。それまでは金魚のために水道水を流しっぱなしで年間20万円の水道料金がかかっていた。

力を多く使う暑い季節の4ヶ月間、発電機を利用して電気代を下げる試みが、すでに九州事業部で始まっている。

「環境・省エネ対策と並行しながら、最先端企業として国内のお客様を大切にしつつ、海外のマーケットも視野に入れた事業展開を行っていき

たい」。

そのためには、今後も環境の国際規格ISO14001の認証を更新していく中で、時流に合わせて環境・省エネ対策をバージョンアップしていくことになるだろう。

野毛電気工業の環境・省エネへの取り組みは常に現在進行形だ。



自社開発によるインバータ制御盤は外部にも販売している

「めっき加工は表面を美しくするばかりでなく、材質そのものを丈夫にしたり、電気が流れるようにしたりして、夢を可能にする技術です。日常の暮らしに役立つ製品から宇宙に飛ぶロケットまで、世界のあらゆる機器の心臓部でウチの製品が使われているんです。環境へ配慮すると同時に、どこにも負けない製品をつくる技術があることも知って欲しいですよ」。

例えば、めっき加工で使うマシンングテープは、世界で初めて繰り返し使えるポリエステル性のものを開

**“必要は発明の母”  
省エネ技術を自社開発**

**大小を問わず  
省エネ委員会で知恵出し**

社員による地道な活動もある。同社では各部署から選ばれた6〜7名による省エネ委員会が設置され、コストダウンに直結する省エネに知恵を絞っている。

「空室時の照明消灯など細かい省エネから、設備投資を伴う大規模なものまでやっています。目標を掲げたらトップダウンで徹底させます」と委員長の小森事業部長は言う。

発した。強度が高く張り替える必要がない。時間とコストとゴミの削減に成功した。

また、電気料金を50パーセント削減できる後付け可能なインバータ制御盤の自社開発も行った。スイッチのオン・オフではなく、自動的に電力量を落とすことが可能。3年間で1千万円ものコスト削減になった。そして、「他社でもこれが必要としているところがあるはず」と外部への販売にも踏み切った。

「必要は発明の母」と言いますよね。買えないものは自社で考え自社でつくる」と佐藤社長は断言する。

例えば、同社の水の使用量は1日1千トンもあり、処理するにも多額の費用がかかる。

「だったらもう一回使えるようにしよう。今では90パーセントを再利用しています。同時に排水に含まれる貴金属も回収しています」。

さらに、年間1億円ほどかかっていた電気代についても、少しでも削減したいという思いが強く、省エネ委員会の発案でソーラーシステムの導入に踏み切った。

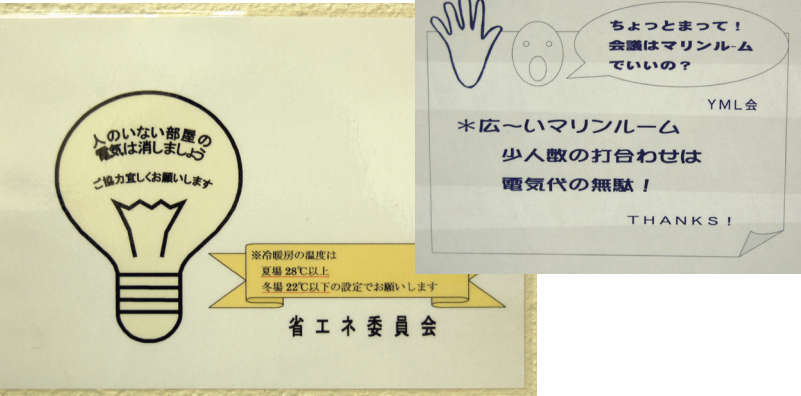
「世の中全体として省エネ機運も高まっています。現在1千200キロワットのうち100キロワットは本社工場屋上のソーラーシステム(表紙写真)によるものです。大きな投資ではあ



「省エネ委員会」委員長も努める小森事業部長

りましたが、コストメリットを考えると、10年間でなんとかペイするかなと」。

このような取組みを通じて、同社では社員に自然とエコ意識が身につき、環境に対する関心が高まるようだ。工場内のパソコンには、省エネ目標の数字がスクリーンセーバーとして流れる設定になっている。上司からの強制ではなく、社員が自主的にやっているという。



省エネを促す貼り紙が社内のおちこちに貼ってある



# 日系中小企業を魅了するタイ

微笑みの国「タイ」。この国に日系中小企業の進出が続いている。アセアン域内に所在する日本公庫中小企業事業のお取引先現地法人は、'10年3月末時点で1,080社。その中でも最も多いのがタイ(382社)である。進出業種は、自動車関連を中心に、電気・電子製品、化学、食品、日用品など多岐にわたっている。本号では、日本企業を惹き付けるタイの投資環境等について、日頃から多くの公庫お取引先現地法人と関わっている日本公庫中小企業事業のバンコク駐在員がレポートする。



ショッピングセンターが連なるバンコク中心市街地の様子

海外現地法人の業況調査報告によれば、今後1年間の売上高と利益について、タイ進出企業の8割超が「増加」と回答している。また、当面(1〜3年)の経営方針についても7割超の企業が「拡大」と回答するなど、いずれもアセアン域内でトップクラスの成長見通しにある。

## 順調な経済成長

この背景には、タイ経済の順調な回復と今後の成長への期待感がある。

タイ経済は、'08年9月のリーマンショックに端を発した世界的不況や一連の政情不安による観光産業の減退などにより、'09年のGDP成長率こそ'97-'98年の通貨危機以来のマイナス成長(前年比▲22%)に落ち込んだが、'10年の見通しは8月の上方修正を経て同7.0〜7.5%のプラス成長となっており、先行き経済の見通しは明るい。

## 日系中小企業を惹き付ける投資環境

今年の7〜8月にかけて海外現地法人を有する日本公庫中小企業事業お取引先を対象に実施した「取引先

大手ではトヨタやホンダなどの自動車関連や電気・電子関連の進出が目立つ。BOIによれば、'04年から

'09年における毎年の外国投資・投資奨励業種の認可ベースは、日本がトップの地位にあり続けているという。

こうした状況を背景に、公庫のお取引先である中小企業も自動車関連産業を中心として、大手日系企業に追随した進出が多くみられる(主な公庫お取引先の集積地は図2参照)。

また、公庫のお取引先については、ほかにも食品関連、洗剤、手袋、印鑑、バレーボール等のメーカーが進出しているが、中には日本の市場において高いシェアを有している企業

も数多くある。

## タイ人との協調が成功のカギ

既述のとおり、タイは投資環境が比較的良好で、大手企業の集積も進んでいるが、海外進出を成功させるカギは、現地の人々といかに協調していくかにかかっており、タイも同様である。

以下、タイ現地法人の調査結果やタイ人の気質について触れ、上手に協調していくためのポイントを紹介する。

## 安価で質の高いタイ人材

前出の「業況調査報告」によると、タイの一般ワーカーの平均賃金は約3万円/月で、ベトナム等に比べれば安価とは言えないものの、日本に比べれば十分低い水準と言える。また、賃金上昇率が



## 充実したインフラ

整備が進んでいるインフラ面も魅力だ。他の途上国と比べ生活面では大きな不自由がなく、工場経営の面でも優位な点が多くみられる。

首都バンコク周辺には整備された工業団地が数多くあり、すでに多くの大手日系企業が進出している。

例えば、政府管轄下のタイ工業団地公社が開発している工業団地では、電気、水道、通信などのインフラはもちろん、経営に必要な銀行、ガソリンスタンド、労働者宿舍などの設備も整っているところが多く、事業のスムーズな立ち上げを支援する体制が敷かれている。

## 政府による積極的なサポート

タイ政府による投資奨励策も外国企業誘致の呼び水となっている。

政府管轄下のタイ投資委員会(BOI)では、投資を奨励する業種を

6%と、他のアセアン諸国に比べて低い水準にあることも魅力の一つとなっている。

技術面においてもタイ人の向上は目覚ましい。近年では、労働集約的な産業だけでなく、日本企業のお家芸ともいえる金型生産をタイに移管している企業も多くみられる。

他方、同調査報告によれば、「現在直面している問題点」のトップ5のうち、人事労務に関することが4項目を占めており、現地経営での中心的課題となっていることも事実である(図3)。

## タイ人気質を掴み物事を進める

タイ人は95%が敬虔な仏教徒のため温厚な性格の人が多い。争いごとを好まず公平感を大切にする。外見も日本人に似ている。仏教の教えもあり、日本人と合う面は多い。

ただし、タイ人氣質も忘れてはならない。タイ人は、何事にもサヌアツク(心地よい、楽しい)・サバーイ(簡単・楽であることを大切にし、お互いがサバーイな気分になれるよう、合理的に物事を進める気質がある。

タイでの生産活動の合理化・効率化を図り軌道に乗せるには、日本人とタイ人との意思疎通を深め、厳しくなりがちな改善活動が、タイ人にとって「サヌアツク・サバーイ」となるよう工夫することが重要である。



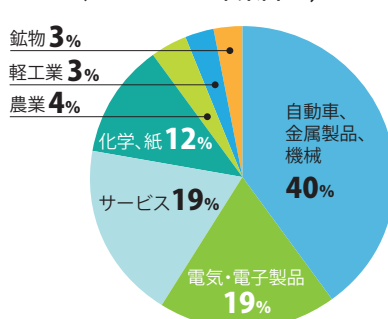
松倉和之(まつくら かずゆき)  
バンコク事務所 統轄駐在員  
'86年4月、中小企業金融公庫(現日本政策金融公庫)入庫、ジェトロ・ニューヨークセンター派遣、営業推進部国際室長等を経て、'08年10月から現職。

営む外国企業に対し、法人税や資材・機械輸入税の優遇措置を設け、その誘致に力を入れている。

## 大手の進出も中小企業の呼び水に

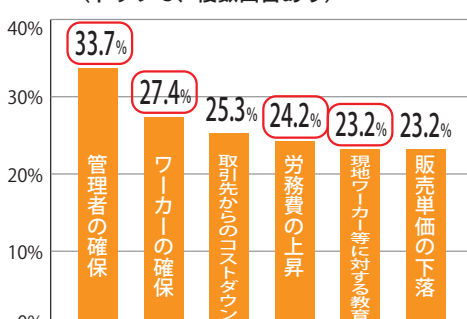
こうしたメリットを背景に、タイには、様々な産業の集積が図られている。'04年から'09年における日本からの主な投資プロジェクトをみると、「自動車、金属製品、機械」が40%とトップで、次いで「電気・電子製品(19%)」となっている(図1)。

図1 日本からの投資分野('04〜'09年累計<sup>(注)</sup>)



出所：タイ投資委員会(BOI)  
(注) 投資奨励分野におけるBOI申請ベース

図3 現在直面している問題点(タイ)(トップ5、複数回答あり)



出所：日本公庫 中小企業事業  
「取引先海外現地法人の業況調査報告」

## 日本の中小企業経営スタイルを活かす

一方で、現地での意思疎通をうまくさせているものの一つが、日本型中小企業経営のスタイルである。トップが工場に常に足を運び、現場の状況を確認する。タイ人の働いている姿を見て、時には声を掛け、時には指導し、時には誉め、励ます。この行為の繰り返しによって、現場やタイ人の何気ない変化に気付くようになる。

トップへの親近感や信頼感が、一緒に仕事をすることを「サヌアツク・サバーイ」にさせる。ここに日本人がタイ人と協調し合える大きな素地がある。

次頁では、日本人とタイ人との円滑な意思疎通により効率的な生産体制を築いて、タイ進出を成功させた公庫のお取引先をレポートする。



# 現地従業員との円滑な意思疎通が成功の秘訣

ミック電子工業タイランド（ミック電子工業株式会社現地法人）



「タイ人社員と力を合わせて、事業拡大に取り組みたい」と抱負を語る宮田社長

社 名 Mik Denshi Kohgyo (Thailand) Co., Ltd  
所 在 地 タイ王国 バトゥムターニー県 ナワナコン工業団地  
代表者名 宮田 宗親  
事業内容 検出スイッチの製造・販売  
会社設立 1989年11月  
ホームページ <http://www.mik-denshi.com/>（日本本社）



第二工場の外観

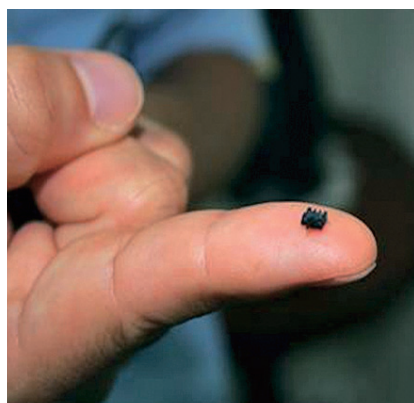
## 1 時機を得たタイ進出

ミック電子工業タイランドは、検出スイッチの生産で世界トップレベルのミック電子工業株式会社（本社：東京都品川区）のタイ現地法人だ。同社は、ノート型パソコンのDVDドライブ用スイッチなどを手掛けており、日本の本社から仕入れた材料で成形から組立までを担っている。



当社独自の2連形スイッチ

ノート型パソコンのDVDドライブ用スイッチでは世界シェア9割を占める



デジカメ用小型スイッチ

同社の設立は89年。日本はバブル景気で大量の受注を抱えるものの人手が足りず、当時の社長（宮田社長の父）は海外への進出を考えてアジアの諸国をまわった。

タイを訪れた際、どこかフィリピンが合い、すぐに土地を買ってしまっただという。「当時のタイは、人件費が日本の10分の1で、しかも生産は24時間可能。多少歩留まりが悪くてもその分作れば良い。製品の販売価格は日本価格。今思えば、日本もタイもかなりの利益が出ました」（宮田社長）。

## 2 孤軍奮闘の三年間

ところが、その状況が大きく変わってくる。バブル崩壊で景気が落ち込むと共に日本企業の海外進出が加速。『海外生産価格』が一般的になる中、取引先からのコスト削減要請は

激しくなる一方で、人件費は上昇し、品質不良の発生はもはや許されない状況となった。

'05年、ある大手取引先から品質不良に対するクレームが発生。すぐに、日本から宮田社長当時日本本社の管理部長がタイに駆けつけたが、現場を見て愕然とする。

「通路には仕掛品の山。外には製品や材料がばら積み状態で、10年前の資材が在庫で眠っている。工員はガムを噛んでいるし、ある者は喧嘩まがいの言い争いをしている。当時は社員が3千名近くいたんです。あとで振り返ってみれば適正人員の4倍でした。当時の効率の悪さが想像いただけるでしょう」。

宮田社長はタイに駐在し現場改革に乗り出すことになる。まず、始めたのは「社員間の意思疎通の推進」と「5S活動」だった。ところが社員は動かない。動かないどころか、会社には要求ばかり出してくる。誰一人として協力してくれる者はいない。「社員の意思疎通を図ろうとして、間接部署を大部屋方式にまとめようとしたのですが、机を運ぶ段階になっても誰も手伝おうとしない。結局、自分でやりましたよ（笑）」と当時を振り返る。

5Sの推進のため、毎日、社長が現場をまわり指導していく。それでも指摘した部分しか物事が進まない。

「やる気のある社員はいるのですが、『整理整頓』が効率的な生産に結び付くことを理解してもらえなかったんです」。

## 3 信念を持って正しい事をする

苦しい年月が過ぎていく。会社にとって『悪い』社員を解雇すると、途端に労働訴訟につながる。時には、内部告発で訴えられたり、脅迫を受けたりもした。

しかし社長を支えていたのは、『自分はこの会社を良くするためにここにいる。自分がしていることは正しい事なんだ。自分を信じ、考えを曲げない』という信念だった。

『石の上にも三年』、ようやく転機



毎日、現場での会話は欠かさない（左は宮田社長）

## 4 技術を通じた意思疎通の深耕

現在、当社で注力しているのが「品質の安定化」だ。

日本本社と当社で一貫生産をしているため、既に一定の品質安定化は図られているが、それでも更なる品質の向上が求められる。

人の手、人の目には限界があるため、機械化が必要となる。そのためには、



機械化が進む第一工場内の様子

工員に機械を扱う能力を身につけてもらわなければならない。

そこで、今年になってトレーニング教室を新たに設置して、座学と共に、基本的な組み立てや機械操作の研修を行うことにした。日本人技術者が機械の使い方を教え、タイ人が習い、次は彼らが他のタイ人に教える。技術の伝承を通じて両者の意思疎通がさらに深まり、現場のチームワークとなつて成果に結びついてきている。

## 5 新分野への進出で更なる発展へ

当社の業績は電気・電子部品業界の動向に大きく左右されるため、今後、新たに取り組んでいきたいのが自動車部品業界への参入だ。

「自動車にはたくさんのスイッチが

## 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(注)	基準利率
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)

(注)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。

日本人社長とタイ人社員の力の結集により、日本の本社との連携も強化しながら、さらに高いハードルを越えていく、当社の今後の活躍に期待したい。

使われている。事業拡大に向け、今年5月に日本公庫から海外展開資金を借り入れた。また、7月にバンコクで開催された公庫主催の『タイ・ビジネス商談会』でも、いろいろな企業と知り合えた。今後はもっと新製品開発にチャレンジして、事業の幅を広げていきたい」と宮田社長は今後の抱負を語る。

今までは「内」を固めることに必死になっていた当社が、いよいよ「外」に打って出る体制ができた、ということだろう。



—老舗企業に学ぶ—

日本の味「ふりかけ」をつくり続けて1世紀  
新工場建設を機に「健康食品」企業へ！

田中食品株式会社（広島県広島市）



原爆投下によって多くの命が一瞬にして奪われ、廃墟となった広島だが、戦後、中国・四国地方の経済文化の中核を担う国際平和都市へと発展した。

この広島市にあって、深刻なデフレ不況下にもかかわらず、ここ数年着実に売り上げを伸ばし、利益を増大させている企業がある。明治34(1901)年の創業以来今日まで、日本人の食卓に欠かせない「漬物」や「ふりかけ」の製造・販売を行ってきた田中食品株式会社だ。同社の100余年にわたる歴史を振り返りながら、今後の成長に向けた経営戦略について田中茂樹社長に伺った。

海軍からの要請で開発したロングセラー「ふりかけ」旅行の友

**炊**きたての白いご飯によく合う「ふりかけ」。その市場規模は年間約400億円といわれる。田中食品の売り上げは約56億円。単純計算で14%のシェアを有する業界第3位の老舗企業だ。

同社の創業は明治34年。田中茂樹社長の祖父・田中保太郎氏が18歳のときに、呉市の中通りで漬物や缶詰を製造・販売する田中商店を開いたのが始まりだ。

保太郎氏は、明治以降、軍都・広島に隣接する軍港として栄えた呉市で、漬物だけでなく、缶詰に味噌とネギ、麴を入れて、兵隊が戦地で飲

める味噌汁を作ったアイデアマン。保太郎氏を盛りだてた夫人のトモさんは、当時では珍しくベッドに寝て、朝食にパンを食べる「モダンガール」だった。

ある日、トモ夫人の知人の海軍将校から、軽くて持ち運びが便利で、日持ちがする、しかも栄養価の高い食品を作れないかという要請があった。

この要請に保太郎氏は応える。田中商店の向かいには煮干しを粉末にした、インスタントだしを製造・販売する店があった。保太郎氏はこの店を工場と買い取り、大正5年、だしの作り方をベースに、魚粉にコマとアオサ(のり)を加えた「ふりかけ」の商品化に成功する。今日まで売れ続けている超ロングセラー商品「旅行の友」の誕生だ。

軍によって大量に一括購入されたこと、加工食品の走りで珍しかったこと、そして何より、日本人に

なじみの深い味であることから、「旅行の友」は売れに売れる。昭和3年には田中商店は広島に拠点を移すとともに、広島漬物製造株式会社に法人化。保太郎氏は総白木造りの800坪の大邸宅を構えるまでになった。

しかし昭和20年、原爆ですべて灰になってしまった。保太郎氏はすでに他界していたが、トモ夫人が原爆によって亡くなる。ジャワで終戦を迎えた保太郎氏の次男耕輔氏は、一年後に復員し、廃材でバラック工場を建て、ゼロからのつくりを始めた。

創業者のあとを継いで会社の再建を図る耕輔氏であったが、漬物を作るうとするがうまくいかない。漬物の製造法が記された書類は、金庫もろとも溶けてしまっていたからだ。

これを機に、徐々に漬物から撤退し、昭和26年には社名を田中食品株式会社に変えた。



代表取締役社長 田中 茂樹（たなか しげき）  
昭和49年、立教大学卒業後、当社に入社。東京都内の食品問屋の営業を経て、平成4年、代表取締役社長に就任。



昭和初頭の工場の様子と  
当時の「旅行の友」パッケージ



現在の「旅行の友」

社 名 田中食品株式会社  
本 社 広島県広島市西区東観音町3-22  
代表者名 代表取締役社長 田中茂樹  
資 本 金 1,000万円  
従 業 員 145名  
事業内容 ふりかけ等の製造・販売  
創 業 明治34年(1901年)  
ホームページ <http://www.tanaka-foods.co.jp>



広島市内にある田中食品の本社屋



## 中小企業だからこそ人材育成に力を注ぐ

**日** 本が高度経済成長に向かい始めた昭和30年代末に放映された人気TVアニメ『エイトマン』。番組のスポンサーだった業界最大手の丸美屋食品がふりかけのCMを流した。あれでふりかけ業界が明るくなった」と田中茂樹社長は語る。

田中社長は、その10年後の昭和49年に大学を卒業し田中食品に入社。翌年、東京の食品問屋に修行に出た。そこで、業界の先輩から「丸美屋さんのような大手と同じものを作っても東京では売れない」と助言される。

考えた末に4種類のふりかけを小さなパック詰めにした「ミニパックシリーズ」を携帯用(弁当用)として発売したところ大ヒット。「作っても作っても生産が間に合わない」ほどの売れ行きで、これが昭和54年に新工場を建設するきっかけになった。

業容拡大に伴い問題となったのが、深刻な人材不足だった。中途採用した社員が3ヶ月くらいで辞めていく。新卒採用のため大学回りをしても「あなたのところに回す学生は余っていない」と言われる。営業で

各地を回ったとき、必ずその地の大学を訪ね、時間をかけて教授との人間関係を作り、一人、二人と確保していったという。

ところが、今度は入った社員を教育する人間がいらない。コンサルタント会社の研修に社員を次々と送り込んで、研修で仕事の仕方がわかってくと、社員が定着するようになった。

社員だけではなく、田中社長自身も多くのコンサルタント会社の研修に積極的に参加し、「たぐさんのコンサルタント会社のいいところ取り」をしたオリジナル社員教育マニュアルを作った。「若い人は精神論だけではついてこない。マニュアルに基づいて指導した方が動く。社員の親御さんから、『田中食品に入ったからこんなに立派に育った』と言われるような教育をしたい」と田中社長は言う。

自身が心がけているのは「謙虚であれ」ということだ。若い時に問屋やスーパーの経営者に会った際、立派な経営者ほど挨拶をするとき深く頭を下げることに気づいたからだ。

### 田中食品略年表

明治34年	呉で味噌・漬物・瓶・缶詰の製造、販売
大正 5年	呉海軍御用達、海軍軍需部納入。 ふりかけ「旅行の友」発売
昭和3年	広島漬物製造株式会社として法人化
昭和20年	原爆被災により工場焼失
昭和26年	田中食品株式会社へ社名変更
昭和38年	2月大阪営業所開設 4月名古屋営業所開設 6月東京営業所開設
昭和40年	全国衛生優良施設工場として厚生大臣賞受賞
昭和48年	広島区西区に本社ビル竣工
昭和50年	日本で最初にミニパックシリーズを発売
昭和54年	東広島市吉行工業団地に東広島工場を新設
平成元年	株式会社サンリオとのライセンス契約
平成16年	廿日市市の広島工場が本格稼働
平成22年	広島市より「ザ・広島ブランド」の認定を受ける



当社が初めて商品化した人気のミニパックシリーズ。



## 「健康ふりかけ」で売り上げ倍増にチャレンジ

**現** 在社は、東広島工場（東広島市）と平成16年に稼働を始めた広島工場（廿日市市）との2工場体制で生産を行っている。工場では、PEC産業教育センターの山田日登志所長が提唱するトヨタ生産方式に基づく「カイゼンによるムダとり」が行われ、製造工程の徹底した効率化が図られている。

フォード型の分業システムから、一人の従業員が一つの製品を仕上げる「セル生産方式」に移行することで、作業効率が大幅にアップするだけでなく、機械の生産効率も向上し、

機械自体がコンパクトになったという。ムダな在庫も溜まらないため、工場に50%もの空間が生まれた。

しかし、田中社長は現状に満足していない。来年の夏頃完成を目指し、広島工場敷地内に新工場を建設する予定だ。新工場では、最新鋭の多品種少量生産に対応可能な自動化ラインの導入と、昆虫や異物の混入を完全に防ぐ無人化生産システムへの切り替えが狙いだ。

こうした設備導入にあたっては、これまで公庫の資金を活用してきた。「公庫の担当者からは、財務面や

コスト面での改善すべき点を、率直に指摘してもらえるのがありがたい」と田中社長は話す。

新工場の建設と同時に、同社は商品構成を大きく変える予定だ。現在のふりかけ類は、半分以上が天然素材を使った「健康ふりか

け」になる。そして新たにサプリメント的な健康飲料の製造・販売に乗り出す。

「カイゼンでムダをなくしたことで利益は上がってきた。これからは若い人の感性を活かした商品開発に取り組まなければならない」と話す田中社長の商品開発のコンセプトは、ズバリ「食べて健康」だ。

田中社長は、「ご飯にかけて食べたら、健康管理ができて肥満になりません、心臓病にも糖尿病にもなりません、といえるようなふりかけを作らないといけない。人々の健康に役立つ製品を作るのが食品会社の使命」と強調する。

来年創業110周年を迎える同社は、



天然素材、着色料・保存料無添加で作られた新製品の「しぜんのおいしさでつくりました」シリーズ

売り上げ100億円、利益1割以上を今後の目標に掲げる。決して低いハードルではないが、「現状維持では社員が希望を持ってない。目標をもって努力することが大事だ」と社員にエールを送る。

「私が4代目の社長に就任したのが平成4年。先代から受け継いだ松明は赤々と燃えている。その火を消すわけにはいかない」。田中社長の将来への意気込みは力強い。

### 老舗企業に学ぶ ここがポイント

- 1 創業者の経営理念を継承しながら、時代が求める新商品の開発に取り組む
- 2 中小企業だからこそ、社員教育マニュアルを整備し、人材育成に力を注ぐ
- 3 「カイゼンによるムダとり」で徹底した効率化を図る

多品種少量生産に対応するため、何台もの自動包装機がひとつの梱包ラインに繋がっている



商品は過去の販売数からランキングされ、販売実績が高いほど入口付近にストックされる。出荷効率を高めるカイゼンの一例



# 全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

～2010年7-9月期実績、10-12月期および2011年1-3月期見通し～

『中小企業の景況は、持ち直しの動きに一服感がみられ、先行きについては慎重な見方が強まっている』

日本政策金融公庫・総合研究所は、10月21日「全国中小企業動向調査結果2010年7-9月期実績、10-12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7-9月までの中小企業の景況は、「持ち直しの動きに一服感がみられ、先行きについては慎重な見方が強まっている」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  
小幅ながらマイナスに転じている。
- ② 売上げDI  
3年ぶりにプラスに転じている。
- ③ 価格DI  
販売価格DIはほぼ横ばいで推移し、仕入価格DIは大幅なプラスが続いている。
- ④ 純益率DI  
小幅ながらマイナス幅が拡大している。
- 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  
緩やかながら上昇している。

動き1  
業況判断  
0.3  
↓  
1.5  
DOWN

マイナスに転じる。

●現状  
業況判断DI（前年同期比、「好転」「悪化」企業割合）は、▲1.5と2期ぶりにマイナスに転じている。

●見通し  
先行きについては、マイナス幅が拡大する見通しとなっている。

## DATA

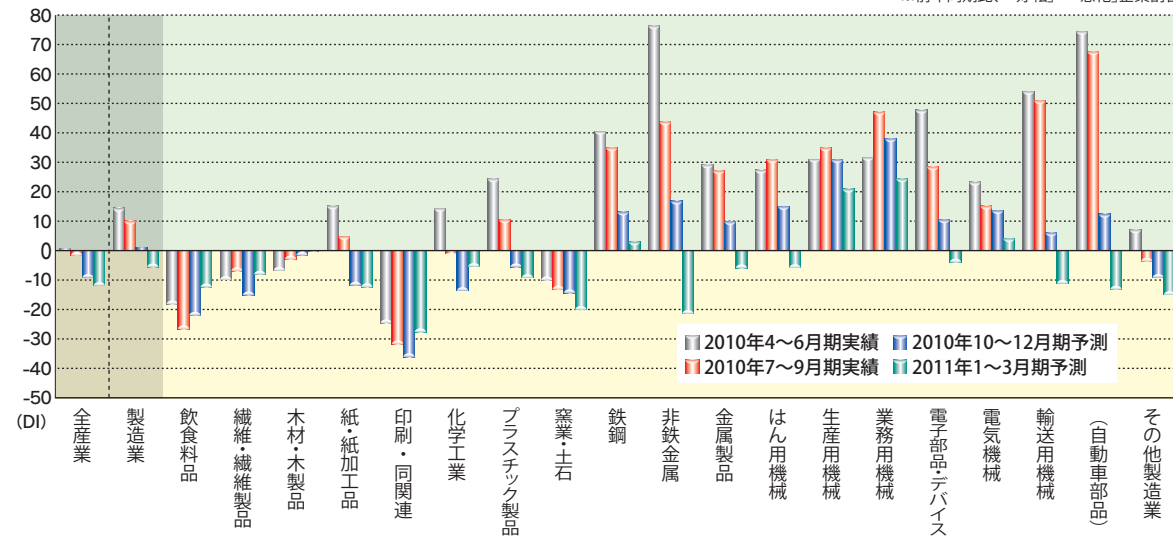
- 調査時点  
2010年9月中・下旬
- 調査対象  
当公庫中小企業事業取引先 13,160社
- 有効回答企業数  
6,363社（回答率48.4%）

## 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」の選択肢に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。

## 製造業 業種別業況判断DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「好転」「悪化」企業割合



## 動き2

### 業種別業況判断

●製造業…自動車部品などで2期先マイナスに。  
●非製造業…水運業、倉庫業でプラス。

### ●製造業

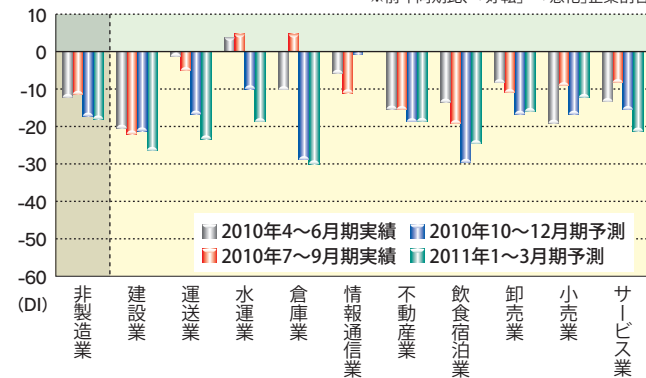
製造業では、はん用機械、生産用機械などでプラス幅が拡大している。先行きについては、大幅なプラスが続いている。自動車部品や非鉄金属などで2期先にかけてマイナスに転じる見通しとなっている。

### ●非製造業

非製造業では、水運業や倉庫業ではプラスとなっている一方、建設業では低い水準が続いている。

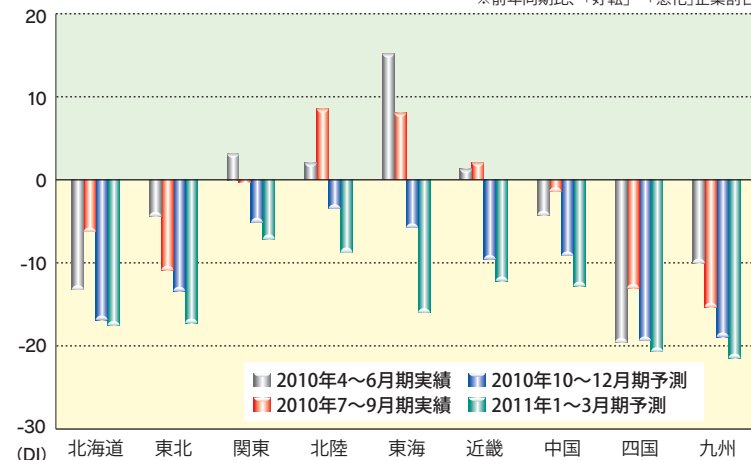
## 非製造業 業種別業況判断DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「好転」「悪化」企業割合



## 地域別業況判断DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「好転」「悪化」企業割合



## 動き3

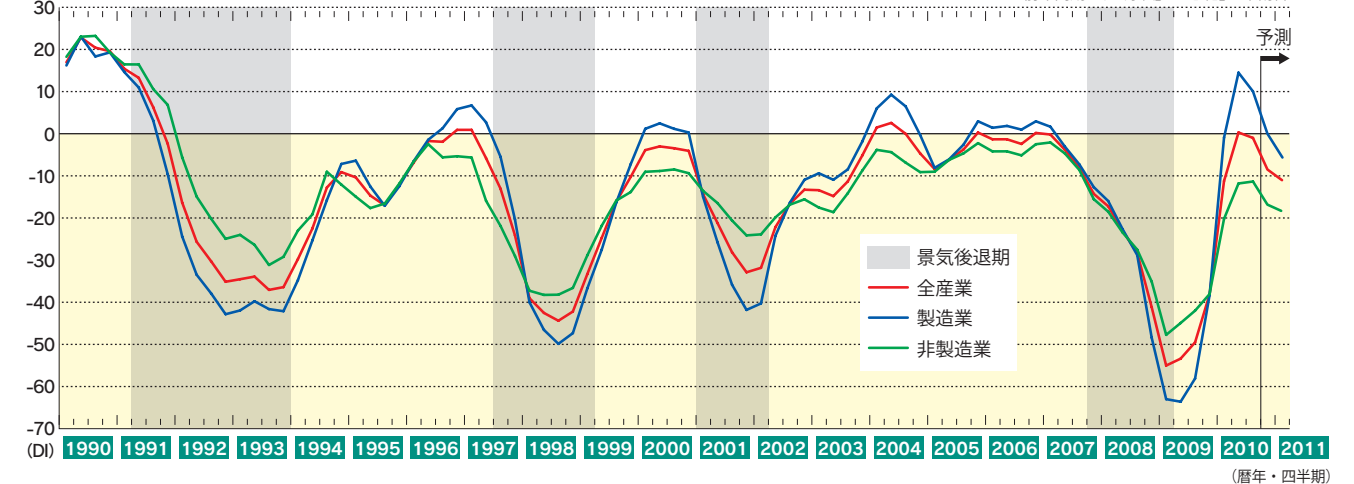
### 地域別業況判断

北陸、東海、近畿で2期連続のプラスに。

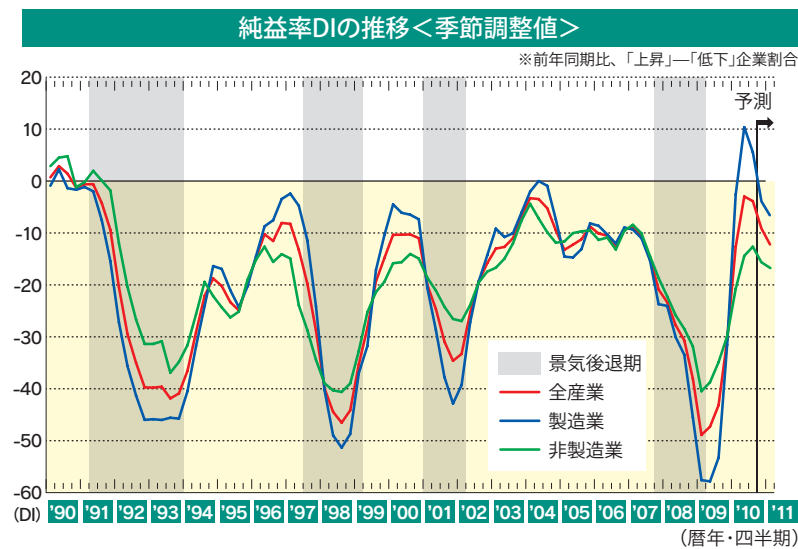
回答企業のうち機械関連業種の占める割合が大きい北陸、東海、近畿で、2期連続でプラスとなっている。一方、四国、九州、東北などでは、低い水準が続いている。先行きについては、全ての地域でマイナスを見込んでいる。

## 業況判断DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「好転」「悪化」企業割合



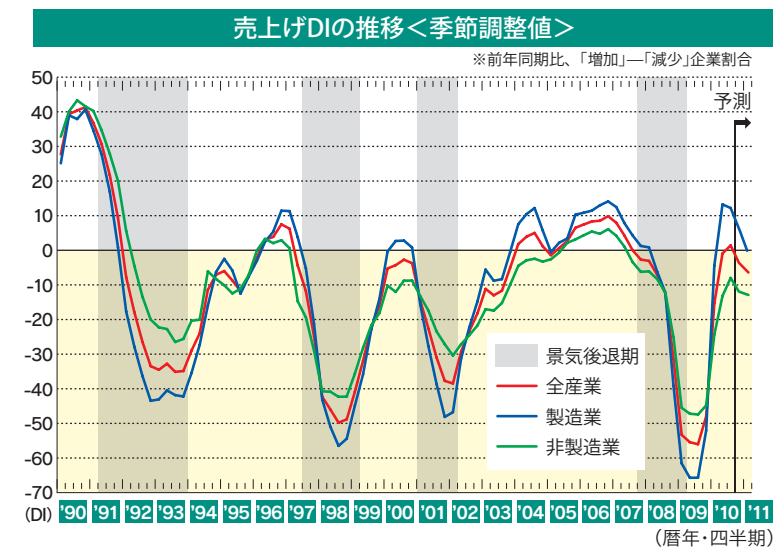




純益率DI(前年同期比、「上昇」「低下」企業割合)は、2009年1～3月期以来6期ぶりにマイナス幅が拡大している。先行きについては、マイナス幅が拡大する見通しとなっている。

動き 7  
**利益**  
▲ 3.0  
↓  
▲ 4.2  
DOWN

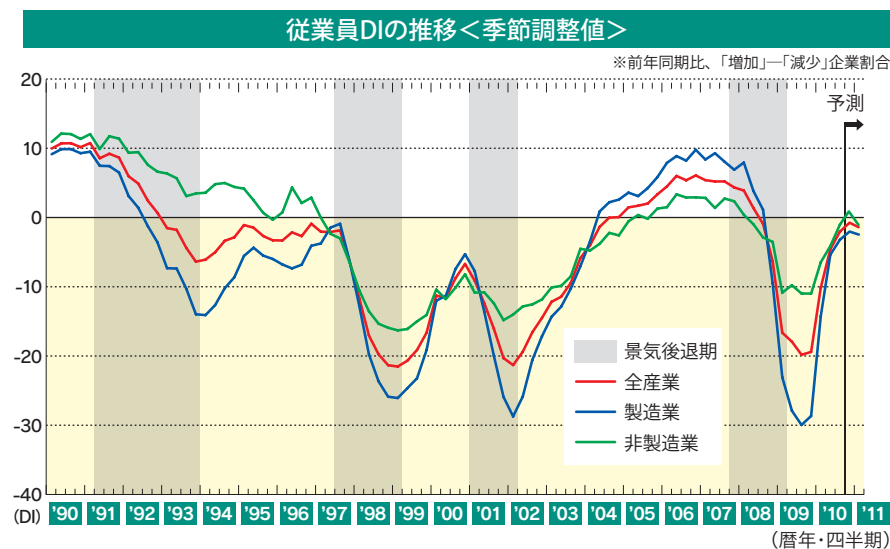
マイナス幅が拡大。



売上げDI(前年同期比、「増加」「減少」企業割合)は、2007年7～9月期以来3年ぶりにプラスに転じている。特に製造業では、12.3と2桁のプラスが続いている。先行きについては、マイナスに転じる見通しとなっている。

動き 4  
**売上げ**  
▲ 1.0  
↓  
▲ 1.1  
UP

3年ぶりのプラス。



従業員DI(前年同期比、「増加」「減少」企業割合)は、▲2.3と4期連続でマイナス幅が縮小している。

動き 8  
**雇用**  
▲ 4.6  
↓  
▲ 2.3  
UP

マイナス幅が縮小。

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ヵ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。

仕入価格DI(前年同期比、「上昇」「低下」企業割合)は、17.1と大幅なプラスが続いている。先行きも2桁のプラスが続く見通しとなっている。

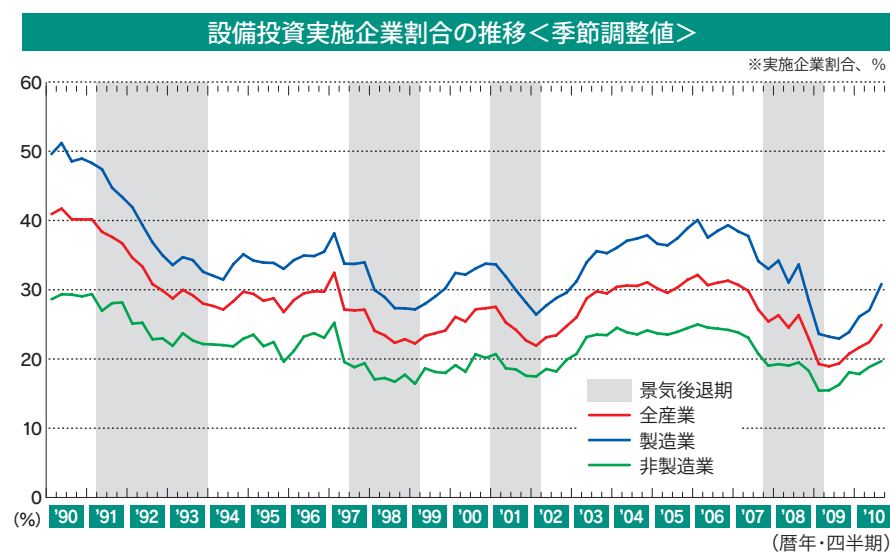
動き 6  
**仕入価格**  
20.7  
↓  
17.1  
DOWN

大幅なプラスが続く。

販売価格DI(前年同期比、「上昇」「低下」企業割合)は、3期連続でマイナス幅が縮小しているものの、低い水準が続いている。

動き 5  
**販売価格**  
▲ 25.7  
↓  
▲ 25.6  
UP

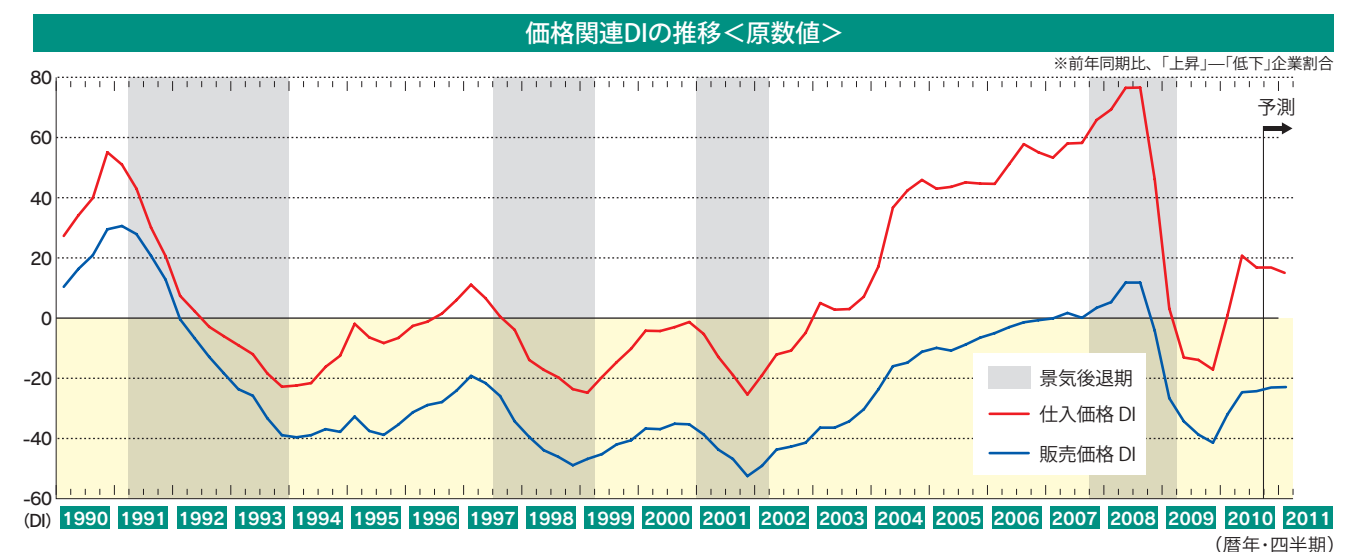
マイナスが続く。



設備投資実施企業割合は24.9%となり、水準は低いものの、緩やかながら5期連続で上昇している。

動き 9  
**設備投資実施企業割合**  
22.4  
↓  
24.9  
UP

5期連続で上昇。





## 「アグリフードEXPO2010東京」開催



8月3日、4日と東京ビッグサイト(東京都江東区)において、日本公庫が主催(事務局:農林水産事業)する国産農産物の展示商談会「アグリフードEXPO2010東京」を開催しました。

今回は、全国各地の国産ブランド農業生産者や食品関連企業など計549社が出展し、過去最大の規模となりました。

中小企業事業からは、全国各地からのお取引先75社(過去最多)が参加し、地域性豊かな自社農産物や加工食品のPRを展開しました。各出展ブースの前には、バイヤーが熱心に商品の説明を聞く姿がみられ、会場は今夏の猛暑に負けない熱気に溢れていました。

## タイ・バンコクにてビジネス商談会を開催



当公庫細川副総裁(右)と  
ボンパヌSME銀行会長



商談会の様子

7月28日、タイ(バンコク)において、当事業とタイ政府系金融機関のタイ中小企業開発銀行(SME銀行)の共同で「タイ・ビジネス商談会」を開催しました。

本商談会は、タイに進出している日系企業とタイ地場企業相互の取引拡大のサポートを目的に開催しています。5回目となった今回は、昨年対象としていた自動車及び電機電子業界に食品業界を加え、日タイあわせて約150社が参加し、過去最大規模(前回約100社)の商談会となりました。

## ベトナム・ハノイにて現地法人交流会を開催



講演会で挨拶する当公庫村瀬常務取締役



意見交換会の様子

9月30日、当事業はベトナム・ハノイにて日本貿易振興機構(ジェトロ)の後援を得て「ベトナム取引先現地法人交流会」を開催し、同国に進出するお取引先等あわせて57社60名が参加しました。「インフラ整備等に対するベトナム政府の方針」、「ベトナム人従業員の育成」をテーマとした講演の後、意見交換会ではお取引先の現地法人で実践している労務管理手法等について内容の濃い議論が繰り広げられました。

## 編集後記

いつのまにか空が高くなり、草木は色づき、夜には虫の音…。秋も深まり、そろそろ冬将軍が忍び足で近づいてくる頃でしょうか。特集記事の取材が行われ

た9月初旬は、まだ夏日。表紙のソーラーパネル撮影のため、工場の屋上に、汗を拭きつついざ上ってみると、周りに柵がなく足元は金網。あまりの怖さに取

材陣一同立ちすくむ中、カメラマンの方だけは何の躊躇もなく軽やかなステップで動き回り、撮影していました。うーん、さすがプロ! (高)

ご存知  
ですか?

## 「円高等対策特別相談窓口」を設置しました!

日本公庫では、「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」が閣議決定されたことを受け、9月10日付けで「円高等対策特別相談窓口」を全国の店舗に設置しました。

円高等の影響を受ける中小企業の皆さまからの融資相談および返済相談に、政府系金融機関としてきめ細かな対応を行っています。

### 〈中小企業事業の主な融資制度〉

制度名	ご利用いただけるかた	ご利用いただける資金	融資限度額	融資利率 <sup>(注)</sup>	融資期間 (うち据置期間)
経営環境変化対応資金 (セーフティネット貸付)	一時的な売上高の減少等 業況が悪化しているかた、 社会的要因による業況悪 化により資金繰りに支障 をきたしているかたなど	設備資金及び 長期運転資金	7億2千万円	基準利率 ・長期運転資金に 限り、上限3% ・一定の要件に該 当する場合、金利 控除(0.2%、0.3 %又は0.5%)の 適用可能	設備資金 15年以内(3年以内) 運転資金 8年以内(3年以内)

(注) 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。

## 地方公共団体関連融資が、北海道・神戸でスタートしました!

### 北海道食クラスター活動促進貸付

日本公庫では、10月1日より、北海道と連携して中小企業の皆様を支援する特別融資制度「北海道食クラスター活動促進貸付」(制度名:地域活性化・雇用促進資金〈地方公共団体関連〉)の取扱いを開始しました。

「北海道食クラスター活動」は、食に関わる幅広い産業と関係機関が、今まで以上に緊密に連携・協働できる体制を整備し、北海道ならではの食の総合産業を構築しようとする取組みです。当公庫は、こうした事業に取り組む中小事業者で、北海道の認定を受けた方に対して、融資を実施するものです。

### 〈中小企業事業の融資制度〉

地方公共団体の名称 (施策の名称)	ご利用いただけるかた	ご利用いただける資金	融資限度額	融資利率 <sup>(注)</sup>	融資期間 (うち据置期間)
北海道 (食クラスターモデル)	北海道が推進する「食クラスター」活動に基づき、道産食資源を取り扱う道内所在の中小企業のかた、付加価値向上に取り組む者として北海道の認定を受けたかた	設備資金及び 長期運転資金	7億2千万円 (うち、長期運転 資金2億5千万円)	基準利率	設備資金 20年以内(2年以内) 運転資金 7年以内(1年以内)
兵庫県神戸市 (神戸市医療産業都市構想)	兵庫県神戸市が実施する神戸市医療産業都市構想に基づき、同市のポートアイランド内に立地している中小企業のかた(立地が確定しているかたを含む。)で同市の認定を受けたかた	設備資金及び 長期運転資金	7億2千万円 (うち、長期運転 資金2億5千万円)	基準利率	設備資金 20年以内(2年以内) 運転資金 7年以内(1年以内)

(注) 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。

詳しくは日本公庫中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

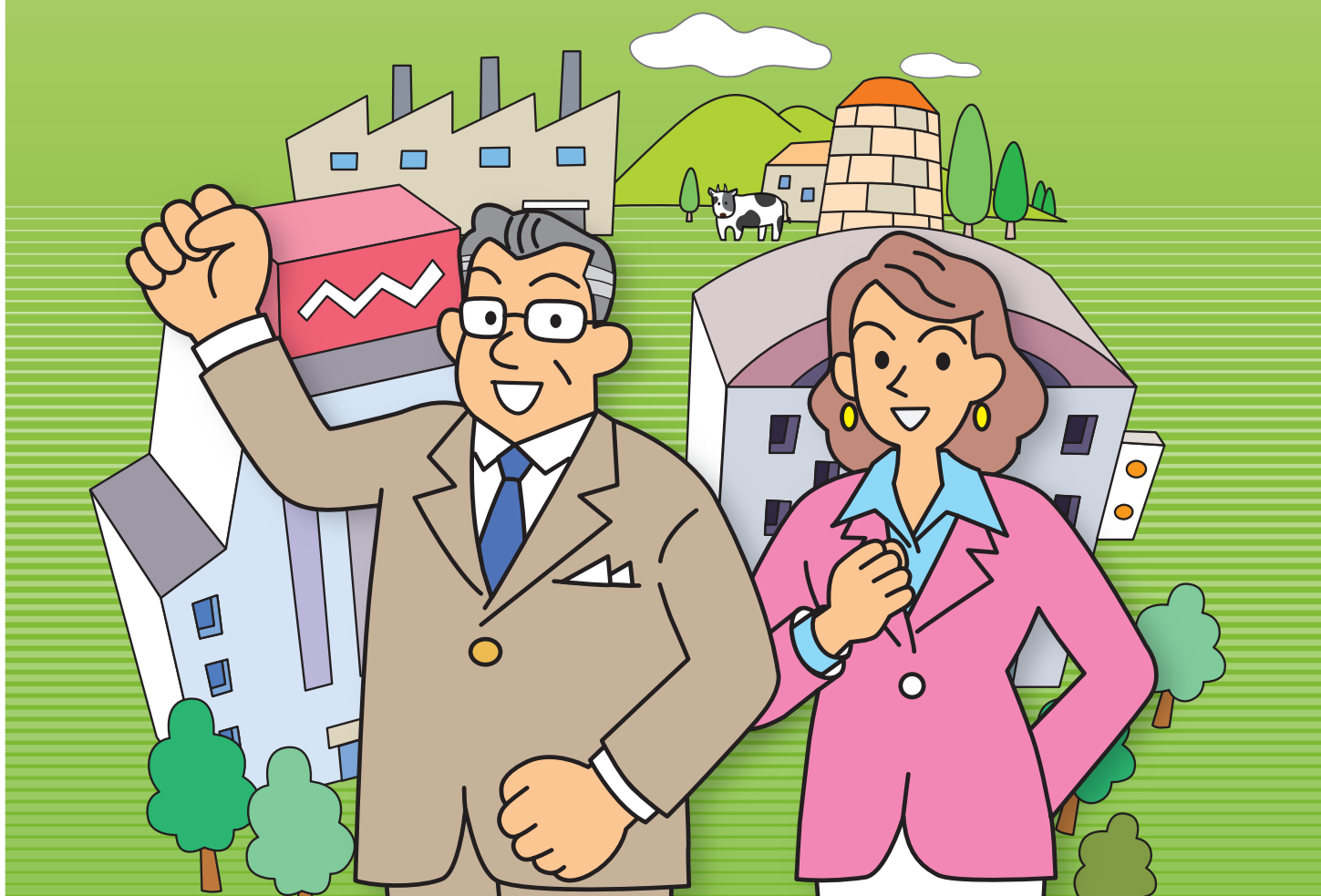




# この国をつくる、 あらゆる仕事を 支えるために。

資金繰りでお困りの中小企業のみなさまを積極的に応援します。

## セーフティネット 貸付のご案内



詳しくは、日本公庫中小企業事業の窓口にお問い合わせください。



**日本政策金融公庫**  
中小企業事業

ホームページ

<http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索

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  
編集協力 株式会社光風企画

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。

**100**  
古紙パルプ配合率100%再生紙を使用