

JFC 中小企業だより

2012.2 Vol.10

特別対談企画

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社ディスコ
ディレクター・エメリタス 関家憲一氏

特集 『経済成長の源泉たる中小企業』

第2回 国外からの事業機会の取り込み

株式会社マルト長谷川工作所
職人技が光る薄刃ニッパーで
世界のマーケットを切り拓く

海外現地レポート

上海駐在員事務所を開設しました！



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

JFC 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 TEL 03-3270-1064
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.jfc.go.jp/c/>

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



【表紙写真】
株式会社マルト長谷川工作所
のプラスチック用ニッパー、
ケイバ・ミニ エボシリーズ。
ヨーロッパ輸出仕様で、現地
のニーズに合わせたグリップ
が特徴。(特集 P8-12)

経 済 風 向 計

1

21世紀に中小企業はいかに生き残るか 斎藤 精一郎

特 別 対 談 企 画

3

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社ディスコ ディレクター・エメリタス 関家 憲一氏

特 集 『経済成長の源泉たる中小企業』

8

第2回 国外からの事業機会の取り込み

事例紹介 ー海外販路開拓に挑戦する企業ー

株式会社マルト長谷川工作所

職人技が光る薄刃ニッパーで世界のマーケットを切り拓く

ハ ー フ タ イ ム

13

考古学は未来学 吉村 作治

海 外 現 地 レ ポ ー ト

15

その⑥ 特別編

上海駐在員事務所を開設しました！

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

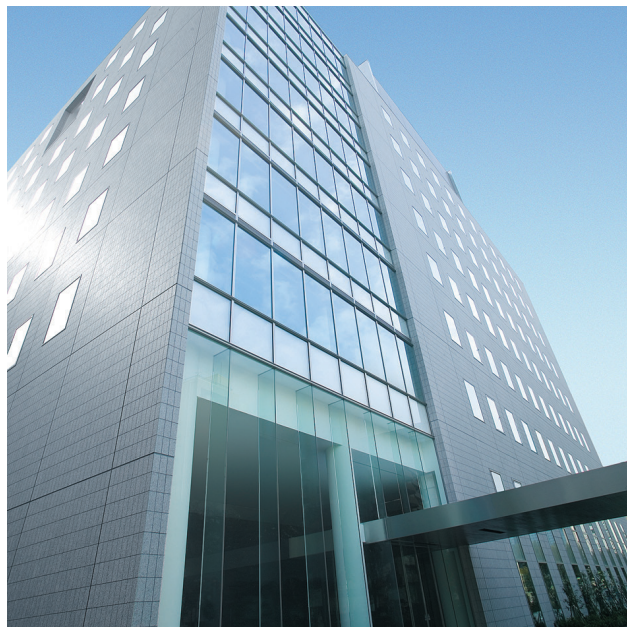
21



株式会社ディスコ
ディレクター・エメリタス[※] 関家 憲一

1938年3月5生まれ。1960年慶應義塾大学経済学部卒業後、第一製砥所（ディスコの前身）入社。1985年に代表取締役社長に就任。1989年店頭公開、1999年東京証券取引所第一部に上場。2001年代表取締役会長、2006年名誉会長を経て2008年から現在に至る。

※…同社の発展に長年に渡って顕著に貢献した人物への称号



東京都大田区にある本社。フロアの大半が研究開発施設に充てられている。

発展の軌跡

勝野本部長 ディスコは昭和12年に広島県の呉市で工業用砥石メーカーとして創業され、現在は半導体、電子部品向けの切断、研削、研磨装置で世界トップクラスのポジションを築かれています。まずは創業当時のお話からお聞かせいただけますか。

関家ディレクター・エメリタス ディスコの前身である第一製砥所は、私の父が郷里の呉市で立ち上げた会社です。呉は戦艦大和の建造で有名な海軍工廠があり、父は、官需を目的

てに砥石事業に乗り出したと聞いていますが、同業者も多く、その後、他社にない砥石を作ることを目指して、単身で上京したと聞いています。戦中は、東京で腕利きの職人を集めて薄さ5ミリのグラインダーを作るなど砥石の薄型化に取り組み、戦後は、家庭向けの電力計で使う砥石の先端を研磨するために当時としては最も薄い1.2ミリの砥石の開発に成功する等、徐々に事業を拡大させていきました。

勝野 昭和31年には万年筆のペン先用の切断砥石を開発されています。万年筆と砥石との間にどのような関係

係があるのでしょうか。

関家 万年筆のペン先を切り割るために薄い砥石が使われます。先ほどの電力計の砥石の加工実績に目をつけた万年筆メーカーの依頼を受けて、更に薄い0.14ミリの砥石を開発しました。当時、これほどの薄い砥石を製造できる企業はなく、ペン先用の切断砥石のシェアは第一製砥所が独占していました。その後、トランジスタの時代が訪れ、電子部品の加工にシフトしていきました。

勝野 昭和49年にはアポロ11号が月から持ち帰った「月の石」の分析に、御社の技術が採用されたそうですね。

関家 石を非常に薄くスライスする必要があったのですが、この時白羽の矢が立ったのが第一製砥所でした。精密に薄く切る技術が科学分野でもお役に立つことができました。

勝野 すばらしいですね。「月の石」を薄く切るということは、相当な技術が要求されたのではないかと思います。

関家 昭和43年から電子管ガラス、シリコン、セラミックスといった電子部品加工を目的とし、マイクロ砥石の開発をスタートしています。まずは、万年筆のペン先の半分の70ミ



会社設立時、日本政策金融公庫中小企業事業（旧中小企業金融公庫）から融資を受けて事業を拡大し、上場を果たした企業は少なくない。今回は、IC（集積回路）の基板であるシリコンウエハーを切断してチップにする装置で世界シェア70%を誇る株式会社ディスコのディレクター・エメリタス関家憲一氏に、同社発展の軌跡、公庫との取引の思い出、競争力の源泉などについてお話を伺った。

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社ディスコディレクター・エメリタス 関家 憲一氏
インタビュー 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部長 勝野 龍平



クロン（07ミリメートル）に挑戦し、最終的には30ミクロンを達成しました。ところが、半導体産業は当時、新しい産業で、せつかく開発したミクロン砥石を使える機械装置がありません。そこで公庫から融資を、また通産省から補助金を受けながら装置の開発にも取り組み、7年の月日をかけ、ようやく昭和50年にダイシングソー（半導体切断装置）を完成させました。

勝野 7年間も。具体的な引き合いはあったのですか。

関家 シリコンバレーで行われていた展示会での反響をきっかけに、アメリカの有力メーカーがダイシングソーをどんどん買ってくれました。

新しいものに対し慎重な姿勢をとる日本企業と、良いものはきちんと評価するアメリカ企業の姿勢の違いを感じました。

勝野 残念ながら、新製品はアメリカで認められて、初めて日本のユーザーが買うというパターンがあるように思います。

関家 これを機に、当社は砥石に加え、砥石を用いた精密加工装置の製造も手掛けることになりました。昭和52年に第一製砥所の英文社名の頭文字（Daichi Seisyo Co.Ltd）をとり、DISCO（ディスコ）に社名変更しました。

公庫との出会い

勝野 公庫とは昭和35年から昭和61年まで27年間に渡ってお付き合いいただきました。取引のきっかけを教えてください。

関家 昭和34年当時、私は慶應大学の学生でした。創業者である父は私に経理を覚えさせたかったようで、私は大学4年の卒業前に簿記学校に通い、決算書を作成できるまでの会計の知識を得ました。そのうち、確か夏休みだったと思いますが、父が

ダメージが及ぶという状況に陥ったため、やむを得ず拡散炉事業からの撤退を決めました。

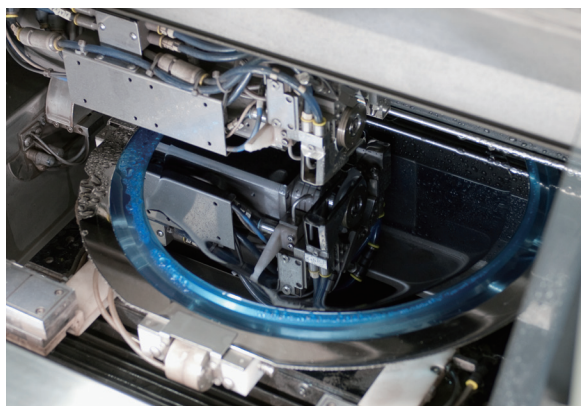
勝野 撤退の原因は、好不況が繰り返される、いわゆるシリコンサイクルによるものだったのですね。非常に難しい決断だったと思います。

関家 技術面においては、むしろ成功していました。すでに50億円以上の投資をしていましたが、不採算部門は切り出さざるを得ない。社員の退職や給料カットがあつたりと、当時は胃が痛む思いでした。そして、この一件以降、選択と集中を押し進め、ディスコの本業である「切る、削る、磨く」に徹しようという社内のコンセンサスが確立されました。

競争力の源泉

勝野 御社の製品は、世界から認められています。その類い稀なる競争力の源泉を教えてくださいませんか。

関家 ディスコの強さは、刃物、機械装置、そしてそれらを最大限に発揮するためのアプリケーション技術。これを1つにして、お客様に提供できることです。この3つの要素を、まとめて取り扱える企業はディスコだけ



現在も主要製品として製造されているダイシングソー（半導体切断装置）

ら公庫に融資を申し込むので書類を作成するよう命じられました。当時の会社には、十分な資料も、資料を作るノウハウもなく、公庫の担当者にどのような資料が必要かを教えていただき、それを基にデータ集めました。生産実績とか、営業実績だとか様々なものを作つては、担当者から手取り足取り指導してもらいました。

勝野 当時の担当者が学生を指導していたわけですね。資料作りではご苦労されたでしょうね。

関家 資料の厚さが2〜3センチにもなりましたからね。2週間ほど工場に缶詰状態になり、資料を作った

です。本社開発センターのアプリケーションラボには「新しい結晶材を切るのに何か良い方法はないか」といったお客様からの開発要望が世界中からリアルタイムでどんどん入ってきており、それを専任の技術者が一つひとつ丁寧に解決しています。高度な専門知識を持った人材を揃えているということもディスコの強みです。

勝野 他社が真似できない技術を、お持ちなのですね。

関家 ディスコの企業理念である「DISCO VALUES」の存在も大きいと思います。会社の成長過程では、さまざまな業種・業界から優秀な人材が集まりましたが、価値観の違いから、方向性がバラバラになるという新たな悩みも出てきました。そこで企業をまとめるために、ビジョンを明確化させることにしました。「ディスコにとって『人とはなんぞや』『モノとは何か』『売る、買うとはどういうことか』といったことを喧々諤々議論しながらまとめていきまし。これを15年間続け完成させた「DISCO VALUES」は、約300の項目から構成されています。ディスコがどのような考え方に基つき、どの方向を目指して企業活動を行

ことを覚えています。そのお陰で、何の経験もない学生が製造コストの捉え方や生産に関する統計的な見方を覚えるきっかけを得ました。その時の融資額は、たぶん700万円だったと記憶しています。

勝野 当時は、日本の高度経済成長期で、各社とも資金調達に苦労していました。

関家 父は、公庫と取引すれば信用力が付くと思っていたのでしよう。このようなことを毎日やらされていたら大変だと思って、公庫が要求するデータが自然にできる仕組みを社内に作りました。生産実績とか、営業実績とか、公庫の資料に合うように。それは、今でもディスコの経営における統計資料の元になっています。

勝野 それは素晴らしいですね。

関家 ディスコの成長にとって、公庫から受けた恩恵は多大なものであつたと今でも感謝しています。

苦い思いも経験

勝野 今や世界シェアの7割を占める御社ですが、厳しい経営判断をせざるを得なかったこともあつたのでしょうか。

行っていくのかという、企業としての価値観を明らかにしたものです。

勝野 「DISCO VALUES」を15年かけて作り上げる過程で大変なディスカッションがあり、それが共有価値として社員皆さんの身体の中に染みこんでいるということですね。
関家 創業以来持つている文化に、企業倫理やコンプライアンス等の新しい要素を取り入れてきました。「どのような仕事当社らしいのか」「どのような行動が支持されるのか」といった価値観も共有されており、今もなお、社員教育の基本となっています。

海外展開への挑戦

勝野 グローバルマーケットで高いシェアを獲得されている御社ですが、生産拠点は日本国内にしかありません。海外への展開について、お考えをお聞かせください。

関家 ディスコは、海外のお客様を数多く抱えています。私は、本州から見て、海を挟んでいるという意味では、九州もアメリカも同じと考えております。父が上海を舞台に学生時代を過ごしたことも影響したもの

経済成長の源泉たる中小企業

本年度の特集は、「中小企業白書2011年版」のテーマをもとに、日本経済が持続的に成長するための中小企業の取組みについて紹介している。本号では、前号の「事業転換による企業の成長」に続き、「国外からの事業機会の取り込み」を採り上げ、国際化に成功する中小企業の特徴や、先進的な取組みについて紹介する。

第2回 国外からの事業機会の取り込み

東日本大震災発生以降、厳しい経済状況が続くなか、中小企業の更なる発展のためには、高い経済成長が続く国外からの事業機会を取り込んでいく必要がある。

そのためには、二つの方策が考えられる。第一に、輸出や直接投資等の国際化を図り、財・サービスを国外に販売・提供すること。第二に、財・サービスを国外に販売・提供せずとも、国内において外国との関わりを持つことだ。

国際化に成功している企業の特徴

国際化に取り組んでいる中小企業は、国内と同じ財・サービスを国外に販売・提供している企業が多い。なかでも国外で市場シェアを確保できている企業は、現地企業からの情報収集、現地市場の視察・調査などを行っている企業がより多い傾向にあり、現地の情報を直接収集することが、国際化の成功要因の一つといえるだろう。

また、図表1で国外でシェアを確保できて

と思います。例えば、「オーストラリアで販売会社を作りたい」というと、父から「お前達の好きなように決めてこい」と二つ返事で認めてもらうというように、海外進出を全く怖がらない社風がありました。地球全体を一つのマーケットとして捉えるべきだと、生意気に若い頃から主張してきました。日本のマーケットで売れる商品ならば、世界中どこへ行っても受け入れてくれるはずですが、時には撤退することもありましたが、恐怖心がなかったからこそ、ヨーロッパやアメリカに進出できたと思います。

結局は、現地で部品を調達できず、多品種少量生産のデイスコの生産体制を海外で実現することは難しかったため、生産拠点は国内に留めています。ダイシングソーといつても、切る(削る)対象により千差万別ですし、その他の製品も多岐にわたります。1カ月に同じ製品を作るとしても20台程度と小ロットであり、お客様の様々な要望に応える必要もある。それらをすぐ設計し、出荷すること考えると、海外での生産が効率的とは限りません。

中小企業経営者へのメッセージ

勝野 すでにいろいろなお話を伺っているところですが、現在の厳しい経済環境下で経営を行っている中小企業の経営者へのメッセージをお願いします。

関家 自分の仕事を楽しむことが、大切です。私の場合、仕事が面白く没頭してしまいました。どんな仕事でも、10年間は一生懸命やると道が

拓けてくると考えています。ビル・ゲイツも10年間集中して仕事をし、会社の基盤を築き上げたのだと思います。入社時は月商1000万円程度であった会社がここまで大きくなるとは思いませんでしたが、天職だと思い、弟関家臣二氏と一緒に一生懸命頑張りました。

これから公庫に期待すること

勝野 最後に、公庫に対する期待、果たすべき役割についてお考えをお聞かせください。

関家 日本のモノづくりがだんだん弱くなっていると言う方もおりますが、私はそうは思いません。日本を支えているのは、中小企業です。小さな企業をつまく育てるシステムがなければ、デイスコは生まれていませんでした。公庫に求めることは、これからも、技術力や経営への姿勢を正しく評価して、有力な中小企業を積極的にサポートしてもらいたいということです。

勝野 確かに中小企業を重点的に支援するシステムについては、世界をみても日本が最も充実しており、日本公庫のような機能をもつ機関は他



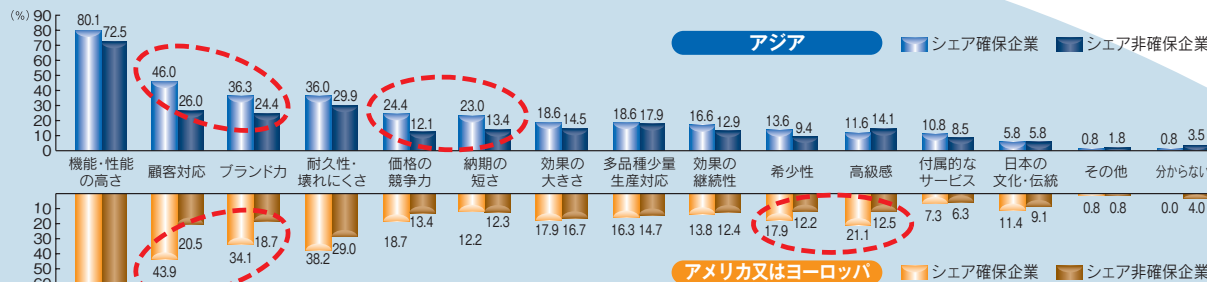
の国にはないと思っております。最近の中国では、中小企業金融に特化した金融機関を立ち上げるために日本から学びたいという議論が起こりつつあります。「デスバレー」を乗り越え、「ダーウィンの海」を泳ぎ切ったデイスコのような会社を1社でも多く増やしたいと考えています。

関家 一時、中小公庫が統合されると聞いた時は寂しく思いましたが、中小企業を支援する機能はしっかりと残されていると聞いて安心しています。日本の将来のために、公庫の果たす役割は大きいと考えています。更なる活躍を希望しております。

勝野 ご期待に応えたいと思います。本日は貴重なお時間をいただきありがとうございます。

図表1 シェア確保企業とシェア非確保企業の自社の強みの比較

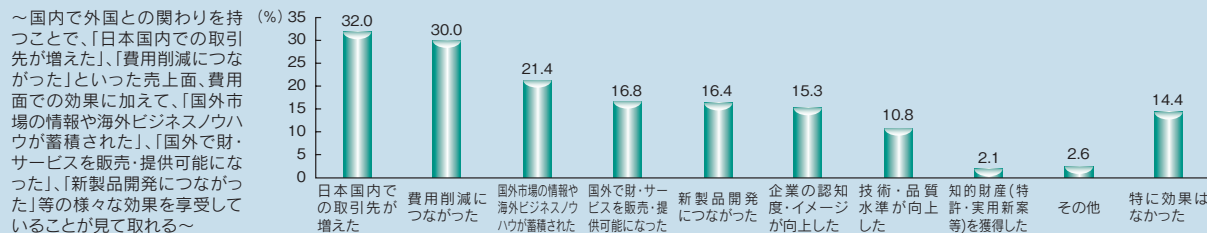
～シェア確保企業、シェア非確保企業ともに、「機能・性能の高さ」の割合が最も高いが、シェア確保企業はシェア非確保企業と比較して、「顧客対応」、「ブランド力」の割合が高い。また、アジアでは「価格の競争力」と「納期の短さ」、アメリカ又はヨーロッパでは「高級感」と「希少性」の割合が高く、市場に応じてシェア確保企業の強みが異なる～



資料：中小企業庁委託「国外市場の成長の取り込みに関する調査」(2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
 (注) 1. 現地での市場シェアの確保状況について回答した中小企業のみを集計している。 2. ここではシェア確保企業とは、市場シェアを「確保できている」と回答した中小企業をいう。 3. ここではシェア非確保企業とは、市場シェアを「保持している」又は「確保できていない」、「分からない」いずれかに回答した中小企業をいう。 4. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図表2 外国と関わりを持つことによる中小企業への効果

～国内で外国との関わりを持つことで、「日本国内での取引先が増えた」、「費用削減につながった」といった売上・費用面で効果に加えて、「国外市場の情報や海外ビジネスノウハウが蓄積された」、「国外で財・サービスを販売・提供可能になった」、「新製品開発につながった」等の様々な効果を受けていることが見て取れる～



資料：中小企業庁委託「国外市場の成長の取り込みに関する調査」(2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
 (注) 1. 国内において、外国と何らかの関わりを持つ中小企業のみを集計している。 2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

「常に販路開拓を模索していた'80

この苦境に、どう立ち向かえばいいの。そこで同社は、戦略転換に打って出た。安価ないわゆる汎用品を数多く作る少品種大量生産から、工場等で使われるプロ用工具を作る多品種少量生産に切り替えていったのだ。

安価な家庭用工具から 高付加価値なプロ用工具へ

こうして米国市場でビジネスチャンスをつかんだ同社だが、ある出来事で大きな転換期を迎えることとなる。それが'85年のプラザ合意だ。1ドル250円から1年半で140円台まで急激に円高が進行。値上げを余儀なくされる一方、台湾や韓国などの技術レベルが上がり、より安い製品も出回り始めた。

年頃、海外展示会で知り合ったドイツの会社から高品質のプロ用工具を作ってほしいという依頼があり、試作品製作に取り組んでいました。実際の取引にこぎつけるまで3年かかりましたが、粘り強く続けたことで技術を磨くことができたのです。

ドイツといえば、作業工具の製造技術では世界一といわれる国。そのドイツにも認められた技術レベルというわけだ。以後、付加価値の高いプロ用工具に特化していったことが、価格競争から脱却し、世界へと飛躍する原動力となった。

「米国ではホームセンター業界とは別に、プラスチック業界で最大手の卸会社にプラスチック用ニッパーを納品していました。技術の向上とともに受注量が増え、今では、米国でプラスチック用ニッパーなら当社製（OEM含む）というくらい、圧倒的シェアを握っています」。

プラスチック用ニッパーが主に使用されるプラスチック産業と電子産業が、欧米から東南アジアなどの新興国に広がるのと同時に、同社のプラスチック用ニッパーも需要を伸ばし、現在では、世界24カ国の工場からのリピート注文が絶えないという。



三条市内にある本社工場

社名：株式会社マルト長谷川工作所
本社：新潟県三条市土場16-1
代表者：代表取締役社長 長谷川 直哉
資本金：1,000万円
従業員：120名
事業内容：作業工具、理美容ハサミ・爪切り製造販売
会社設立：大正13年（1924年）
ホームページ：http://www.keiba-tool.com/

事例紹介 — 海外販路開拓に挑戦する企業 —

株式会社マルト長谷川工作所（新潟県三条市）

職人技が光る薄刃ニッパーで 世界のマーケットを切り拓く

1ドル360円時代の'60年頃、米国のホームセンターに目をつけて輸出を始めたのが、ペンチやニッパーなどの作業工具メーカー、株式会社マルト長谷川工作所だ。今ではペンチ・ニッパーメーカーとしては国内最大手。輸出先は24カ国に及び、主力製品のプラスチック用ニッパーは米国でトップシェアを誇る。輸出の売上げが全体の5〜6割を占める同社の「KEIBA」ブランドは、国内よりも海外で有名だ。だが、かつては順風満帆な道のりだったわけではなく、急激な円高や新興国の台頭、世界同時不況など、幾度となく試練に襲われた。同社は、どのような施策によって難局を乗り越えてきたのか。また、輸出企業にとって厳しい円高水準が続くなか、経営の舵をどこに向けて切ろうとしているのだろうか。

「いっそ国外へ」その一言が 海外展開のきっかけに

金属製品の産地として知られる三条市で、'58年頃に初めてペンチを製造したのが、今年で創業88年を迎えるマルト長谷川工作所だ。しかし当時、作業工具は関西地区のメーカー

「切れ味」に込められた 職人の技とこだわり

世界中から絶大な信頼を得ているプラスチック用ニッパーは、他社が追従できない、薄刃でシャープな「切れ味」が特徴だ。銅線やプラスチックなどの切断に使われているという。

「工場では工員が1日に何千回も切断するので、切れ味のの違いで1回あたりの作業に0.5〜1秒の差が出てきます。そこで求められるのは、鋭い切れ味が長持ちすること、切れ味にバラツキのない均一性です。工場で使用した場合、当社製の耐用期間は少なくとも3週間（5〜10万回の連続切断作業として）ですが、粗悪品は数日でダメになる。品質の差は誰が見ても歴然です」。

こうした高品質の薄刃ニッパーを生み出しているのが、巧みな職人技だ。1つのニッパーは、50以上ある細かな製造工程を経て完成する。さらに、左右2つのパーツを必ずペアリングして加工する独自の製造法も導入。刃付けについても、NC加工機で1000分の1ミリ単位の高精度の刃付けをしたうえで、最後に熟練の職人が、手で触りながら一つひと



創業期のペンチ（左）と現在の主力商品のプラスチック用ニッパー（右）。グッドデザイン賞をはじめ数々の受賞歴を誇る。

が国内市場をほぼ独占状態。販売活動は困難を極めていた。そんなとき、何度も営業で訪れた卸業者に、2代目社長の長谷川藤三郎氏は、こう言われた。

「そんなにいい商品なら、いっそ国外へ出してみたらどうですか」。

体のいい断り文句が、逆に新たな道を切り拓くことになるのは何とも皮肉な話だが、これが米国に販路を求めるきっかけとなった。

その頃のことを、4代目、長谷川直哉社長は次のように話す。

「祖父は、とてもチャレンジ精神のある人でした。米国で黎明期を迎えつつあったホームセンター市場に、ペンチやニッパーの輸出を始めたのです。最新設備を導入して量産



熟練工の手による仕上げ作業。刃と刃の間に、蛍光灯にかざして光がもれるくらいの隙間を開けることにより、鋭い切れ味に。

つチェックして仕上げを行う。

海外に生産拠点を持たない理由は、日本の職人にしかできないレベルのものを作っているからだ。

「この「切れ味」は燕三条の職人レベルでしか作れません。切れ味というのは、味覚と同じ。『感性』が必要な仕事で、マニュアル化できません。例えば、ミシユランの三ツ星シェフでも、日本のだしの味は出せません。食文化が違うからです。だしのような微妙な味付け、つまり単に切れるのではなく、理想の切れ味を追求できるのは、忍耐力のある燕三条の人間ならではの気質だと思います。ですから、若い者への職人技の継承は、会社存続の重要な課題です」。

トップ自ら現地に赴き 海外の取引先を開拓

現在、米国・ドイツ市場以外にもマーケットを拡大している同社だが、どのような方法で海外事業を展開してきたのか。

「進出当初は、商工会議所等を通じて外注業者を探している国外メーカーから、お声がかかるケースが多かったですね。後は、日本貿易振興機構（JETRO）の協力を得て海外の展示会や見本市に出展したり、自ら現地に足を運んで、直接情報収集や顧客開拓を行っています」。

基本的には、1国1代理店主義で専売契約を交わす。パートナーの見つけ方はいろいろで、展示会での出会いやJETRO等の紹介のほか、直接メールが来ることもあるという。

米国に販売を始めた当初8種類だった工具は、いまや世界の市場に向け100数種類以上、製品コード別では実に1,500アイテム以上に上る。

「国や市場に合わせて、色や形などラインナップを変える工夫をしています。例えば、箸の文化ではなく日本人ほど器用ではないドイツ人向けに『滑らないグリップ』をドイツ

のメーカーと共同開発するなど、基本的に同じ商品でも、国や市場の嗜好に合わせて仕様を変えています」。

また、1ドル360円から今日の76円台まで、円高と長年戦い続けてきたが、昨年から為替差損が生じない円建て取引に切り替えた。

「海外取引で1番大切なことは、『リスクを覚悟しなければならぬこと』だと思っています。当然、円高だからといって、今日申し出て明日から円建てに、というわけにはいきません。したがって、常に為替の動きを読んで先手を打つなど、辛抱強く交渉していく必要があります」と長谷川直会長。

製造現場の「カイゼン」で 徹底的にムダをカット

さらに、コスト面での見直しも図った。軌道に乗ってきた多品種少量生産だが、手間がかかる分、費用も高くなる。そこで、よりいっそう効率よく生産するため、トヨタ生産方式をベースにしたMPS（マルト・プロダクションシステム）という独自の生産システムを導入。'95年から本格的に着手し、徹底的にムダを省く製造現場の「カイゼン」活動を行って

定だ。

「ドイツでは、日本の床屋の数くらい、爪切り屋があります。ブーツを履くので、足のケアが習慣になっているようです。切れ味の良い当社のニッパ型爪切りなら、プロにも受け入れてもらえると思います」。

また、都内の一流ホテルに入っているドラッグストアでは、ギフト用として爪切り、眉毛カッター、耳掻き等の8点セット（4万7千円）が売れているという。

いまのところ、美容容部門の売上高は全体の1割近く。だが、生きている限り、どんな人でも爪や髪の毛は伸びる。地球の人口は約70億人、すべてがターゲットと考えれば、爪切りと理美容ハサミは果てしなくポテンシャルの高い商材といえそう。

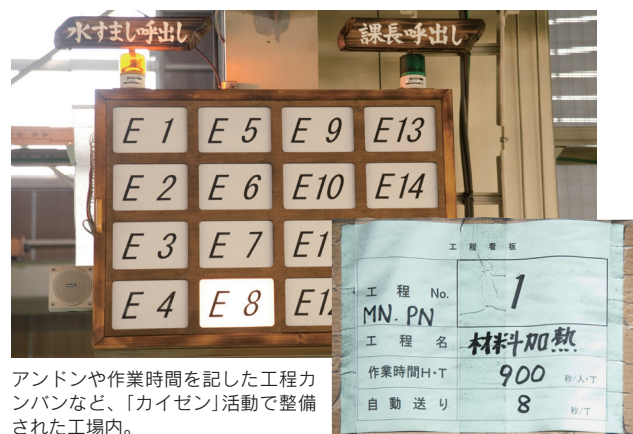
公庫の「新事業育成資金」を活用

この理美容部門への進出に際しては、必要な資金を日本公庫で調達した。「新事業育成資金をお借りしました。以前にも、為替変動リスク対応資金など、公庫の制度融資は利用させていただいています。低金利・固定の長期借入は製造業にとっては大

いるのだ。

最も効果が上がったのは、金型を交換する鍛造工程の部分だという。従来の金型交換は半日がかりの作業だったため、1口ット6000丁以上で作っており、常に膨大な仕掛り在庫を抱えていたのだ。

「現在は、一人の作業員で6分40秒にまで短縮できています。これは世界記録でしょう。お陰で改善を始めたときに96万個あった仕掛り在庫は、18万個まで減少。仮に1個200円とすると、1億5600万円のキヤッシュを生み出した計算になります。これは大変大きい効果でしたね」。



アンドンや作業時間を記した工程カンバンなど、「カイゼン」活動で整備された工場内。

ほかにも、機械配置の見直し、作業者の一挙手一投足の標準化など、様々な改善策を実施している。

不況にも強いニッパ型爪切り で経営の安定化を目指す

こうした努力の積み重ねの末、輸出市場から安定的に収益を上げてきたが、'08年のリーマン・ショックは同社の経営を大きく揺るがしたという。海外市場からの工具の注文が激減し、一挙に35%も売上げが落ち込んだのだ。

そこで長谷川社長は、薄刃ニッパの技術を活用して理美容部門に進出し、「ニッパ型爪切り」と「理美容ハサミ」を新たにラインナップに加えた。不況の影響を受けにくい製品で、経営の安定化を図るのが狙いだ。なかでも特に力を入れているのが、ニッパ型爪切り。

「もともと、大手化粧品メーカーから、年間キャンペーンで優良顧客に配る特別のプレゼント用として製作を頼まれたのが、商品化のきっかけでした。日本でニッパ型を使っている人はわずか6%、それ以外はおなじみの板式ですが、海外ではニッパ型が主流。薄い刃の方が爪が切

なく、あくまで工程の中で育つていくものだからでしょう。

モノづくりに欠かせない人材は、コストではなく「人財」です。うちは、120人全員が正社員で、派遣もパートもゼロ。リストラは1度も考えたことがありません（長谷川直会長）。当社が、激動の時代のなか、長年百数十名の雇用を維持し続けられたのも、進出した海外の市場が安定していたからこそだという。

「日本の技術は世界に通用する力が十分にある。どの国の市場をターゲットにするかはよく考える必要がありますが、高付加価値型商品が売れる『可能性』は、世界中いたるところに広がっているはずです」。

今後も様々な分野で、世界に誇る「マルトの薄刃技術」は求められ続けることだろう。

マルト長谷川工作所に学ぶ 3つのポイント

- 1 日本ならではの技術力を武器に付加価値の高い製品で勝負する
- 2 ニッチ市場のニーズに応える商品を開発しより求められる市場へシフトしていく
- 3 製造現場の徹底的な「カイゼン」でムダを省き、コスト削減を図る



不況の影響を受けにくい製品として製造を始めた「理美容ハサミ」(上)と「ニッパ型爪切り」(下)。薄刃ニッパの製造技術が活かされている。

上海駐在員事務所を開設しました！

日本公庫中小企業事業は、昨年9月に、中小企業事業の海外拠点としてはバンコクに次ぎ2拠点目となる上海駐在員事務所を開設しました。また、11月には、お取引先現地法人の経営者など約200名を超える方々にお集まりいただき、当事務所開設記念セミナーを開催しました。本号では、この開設記念セミナーのご報告や当事務所の活動内容について、最近の中国投資のトレンドを交えながらご紹介いたします。

上海事務所開設 記念セミナーレポート

日本公庫中小企業事業では、海外で活躍されているお取引先に対し、積極的なサポートを行っています。特にアセアン地域や中国では、現地に進出されているお取引先の交流・



当公庫勝野代表取締役専務（中小企業事業本部長）による開会挨拶

情報交換の場として、毎年各地で、専門家によるセミナー等の企画を織り交ぜた交流会を開催しており、多くの参加者の方々からご好評をいただいております。

こうしたなか、お取引先の中国進出支援のため、中小企業事業の海外駐在員事務所としてはバンコクに次ぎ2拠点目となる上海駐在員事務所を昨年9月に開設しました。また、11月15日には、お取引先現地法人の経営者や、日本国内で中国ビジネスに携わる経営者、さらには中国の行政当局高官など計224名の方々にお集まりいただき、当事務所の開設記念セミナーを開催しました。

同セミナーでは、「中国経済と日系企業の中国ビジネスの展望」をテーマに、顧問弁護士の世民律師事務所・高師坤氏による講演が行われ



懇親会の様子

ました。また、お取引先に対する支援メニューの充実化を図るため、上海市の中小企業支援機関である「上海市中小企業発展服務中心」と日本公庫中小企業事業との間で、日中両国における中小企業同士のビジネス連携の促進を図ることを目的とした覚書も締結しました。



林 智哉（はやし ともや）
上海駐在員事務所 駐在員
'00年4月、中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）入庫、財団法人日中経済協会上海事務所派遣、営業推進部国際グループ等を経て、'11年9月から現職。

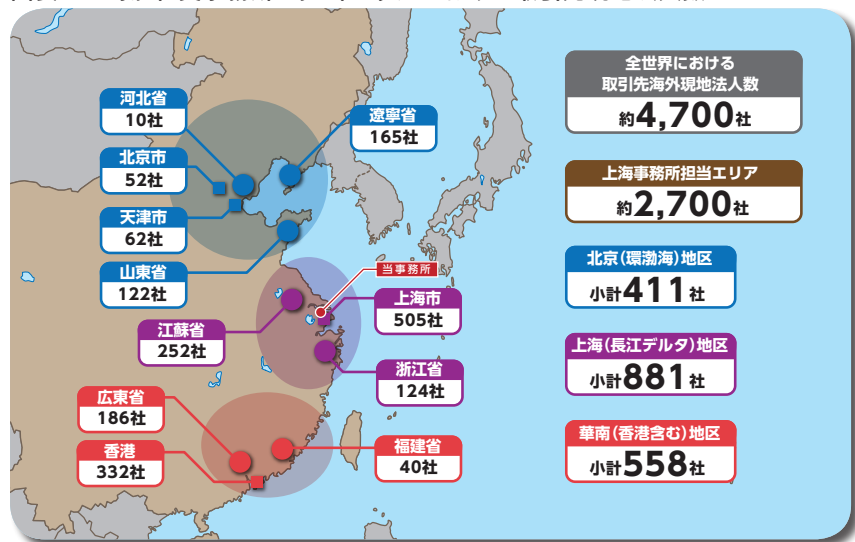
当日の懇親会では、在上海日本国総領事館 泉総領事や、上海市外商投資企業協会会長・劉錦屏氏にもご出席いただき、日中各当局から当事務所への大きな期待が寄せられました。

最近の中国投資動向と 日系企業のビジネス展開

足下の中国投資動向をみると、日本から中国への直接投資額（実行ベース）は、'11年に急増しています。中国商務省が発表した統計によると、1～10月の全世界からの中国に対する直接投資額は、950億ドルで、対前年比15.9%増となりましたが、うち日本は、58.5%増の54億ドルとなりました。景気低迷や信用不安に陥っているアメリカ（同18.1%減）や欧州連合（1.0%増）に比べると、その勢いは鮮明です。

り（上段図表参照）、事例のような事業展開に際し、お取引先の個別課題に対する解決策をご提案させていただきます。また、外部機関とも連携をとりつつ、現地市場や投資環境動向といったマクロ経済情報のご提供など幅広く対応していきます。是非、お気軽にお問い合わせください。

図表 上海駐在員事務所の担当エリアにおける取引先現地法人数



中小企業の事例と 上海事務所の活動

お取引先の中小企業においては、大衆消費者向けの市場参入をみるみ、小売・サービス業の形態で進出する企業や、得意先へのサービス機能を充実させるために拠点拡大

会社の設立、④上海市を中心とする華東地区での拠点拡大の4点が挙げられます。さらに今年'12年は、日中国交正常化40周年の節目の年にあたり、日本政府としても、幅広い分野で中国と交流を重ねていくこととしています。経済分野においては、日中間で関心の高いテーマ（環境、エネルギー、農産物貿易など）で活発な交流を深めるため、今後、両国共催での販売会等が予定されています。

このように官民挙げて中国国内販売を強化しようとする動きがみられることから、中国ビジネスを拡張する、または新たに開始する日系企業はますます増えてくるとみられます。

を計画する企業が増加傾向にあると見受けられます。その中で、実際に当事務所がお伺いした特徴的な事業展開の事例をご紹介します。

〔事例1〕

生菓子製造業者であるA社は、'06年から代理店を経由して、上海市内の高級スーパー等で中国国内販売を開始。輸入品であるため日本よりも高い店頭価格であるが、一定の販売実績を確保。更なる事業拡大を目指して、貿易会社を設立するとともに、台湾に工場を建設することを計画している。

〔事例2〕

家庭用品製造業者であるB社は、今年4月に貿易会社を設立。中国の大手グループと提携し、テレビショッピング等を利用して販売促進に努める。商品は、中国がアセアン諸国との間で自由貿易協定（FTA）を締結していることもあり、B社のタイ工場から納入する予定。

当事務所では、中国本土、香港、マカオ及び台湾エリアを担当してお

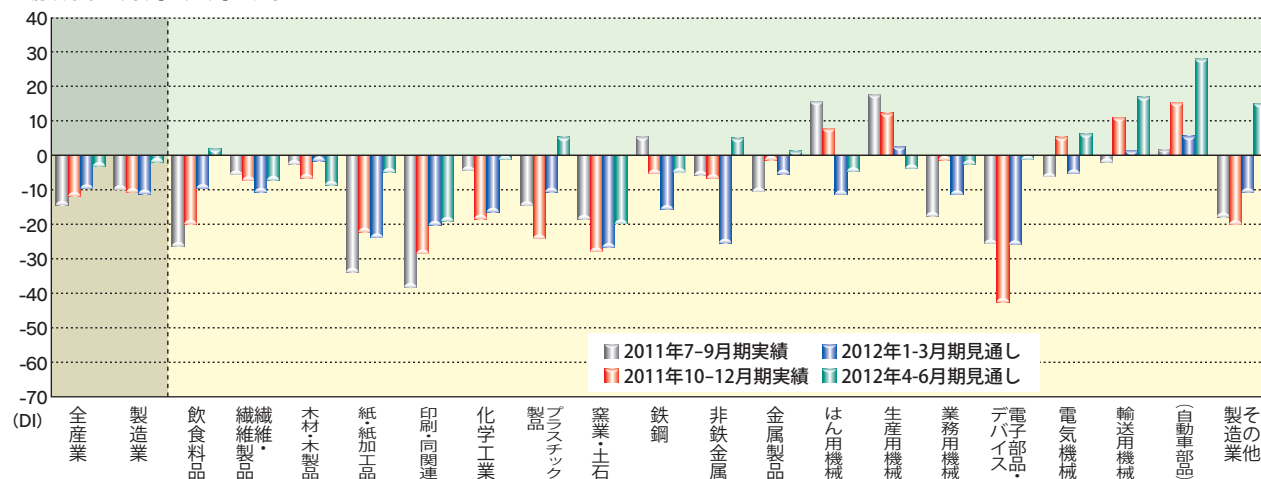


①-2 業種別業況判断

製造業：製造業全体ではほぼ横ばい
非製造業：ほとんどの業種で上昇

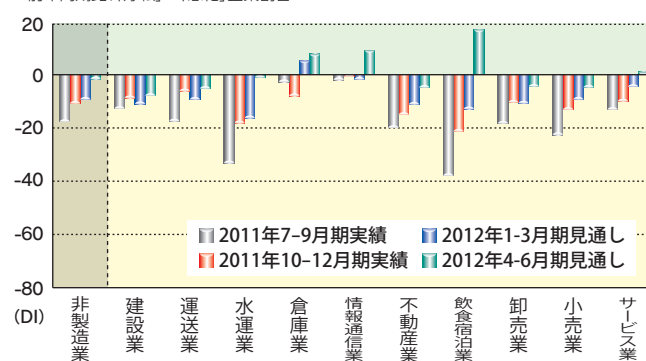
製造業 業種別業況判断 DI の推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



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



●製造業

製造業は、飲食料品や輸送用機械などで上昇したものの、電子部品・デバイスや生産用機械、はん用機械などは低下した。

●非製造業

非製造業は、建設業や運送業、飲食宿泊業など、ほとんどの業種で上昇した。

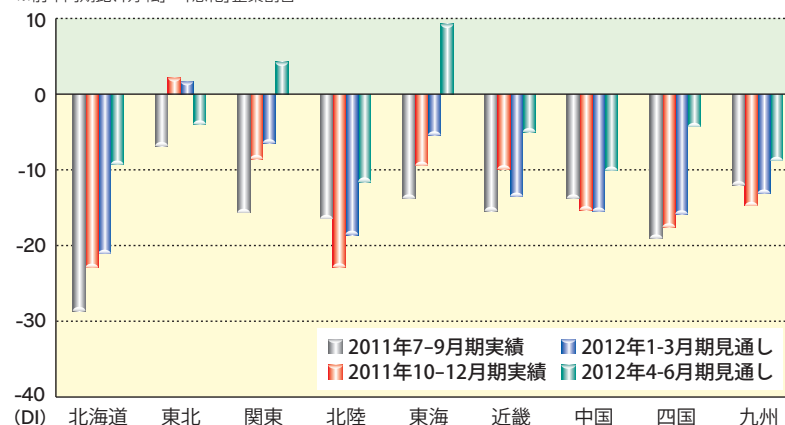
①-3 地域別業況判断

多くの地域で上昇

業況判断 DI を地域別にみると、今期は多くの地域で上昇した。特に東北はプラス水準に転じている。先行きについては来々期にかけて東海、関東などでプラス水準に転じる見通しとなっている。

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



データで見る中小企業の動き

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

2011年10-12月期実績、2012年1-3月期および4-6月期見通し

『中小企業の景況は、持ち直してきている』

日本政策金融公庫総合研究所は1月23日、「全国中小企業動向調査結果(2011年10-12月期実績、2012年1-3月期以降見通し)」を発表した。

今回調査のポイント

- ① 業況判断 DI 2期連続でマイナス幅が縮小した。来期以降も縮小する見通し。
- ② 売上げ DI 2期連続でマイナス幅が縮小した。
- ③ 価格関連 DI 販売価格 DI はマイナス幅がやや拡大し、仕入価格 DI は大幅に低下した。
- ④ 純益率 DI 2期連続でマイナス幅が縮小した。
- ⑤ 従業員 DI 2期連続でプラス水準となった。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 ほぼ横ばいとなった。

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を差し引いた値で、基本的に「変化の方向」を表します。

DATA

- 調査時点：2011年12月中・下旬
- 調査対象：当公庫中小企業事業取引先12,605社
- 有効回答企業数：5,844社(回答率46.4%)

①-1 業況判断

マイナス幅が縮小

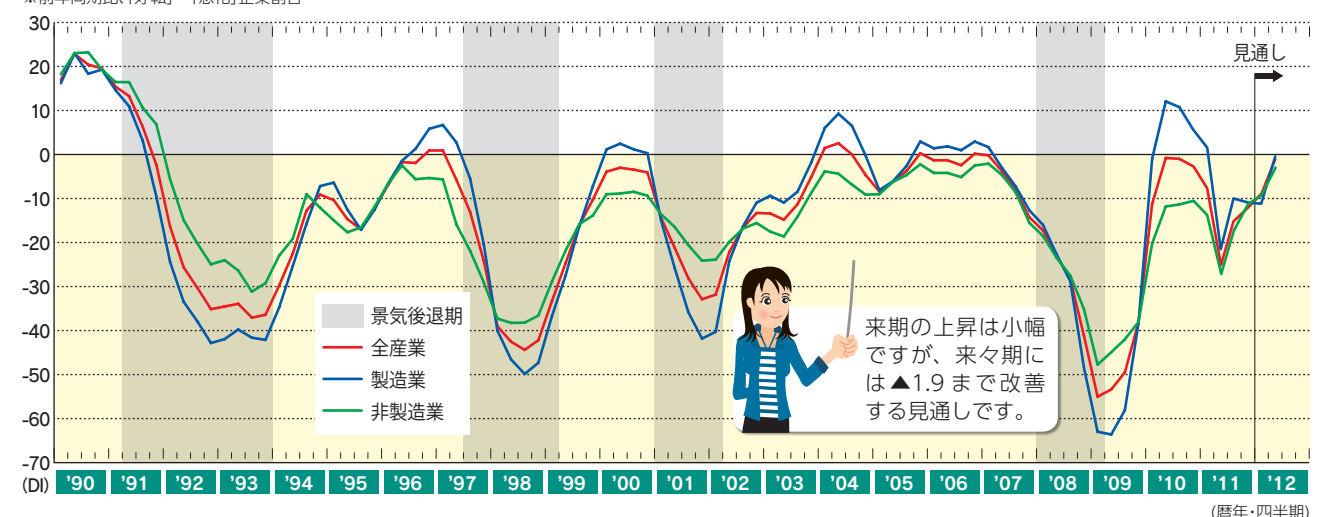
▲14.7 ▶ ▲11.0



- 現状 業況判断 DI (前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合) は、▲11.0 とマイナス幅が縮小した。
- 見通し 先行きについては、マイナス幅がさらに縮小する見通しとなっている。

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



来期の上昇は小幅ですが、来々期には▲1.9まで改善する見通しです。

④ 利益

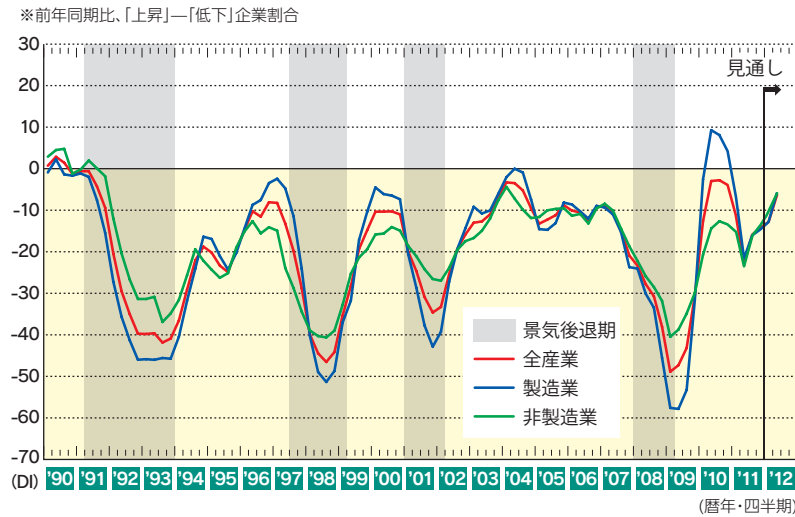
マイナス幅が縮小

▲15.6 ▷ ▲14.0



純益率 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、マイナス幅が縮小した。先行きについても、マイナス幅がやや縮小する見通しとなっている。

純益率 DI の推移<季節調整値>



⑤ 雇用

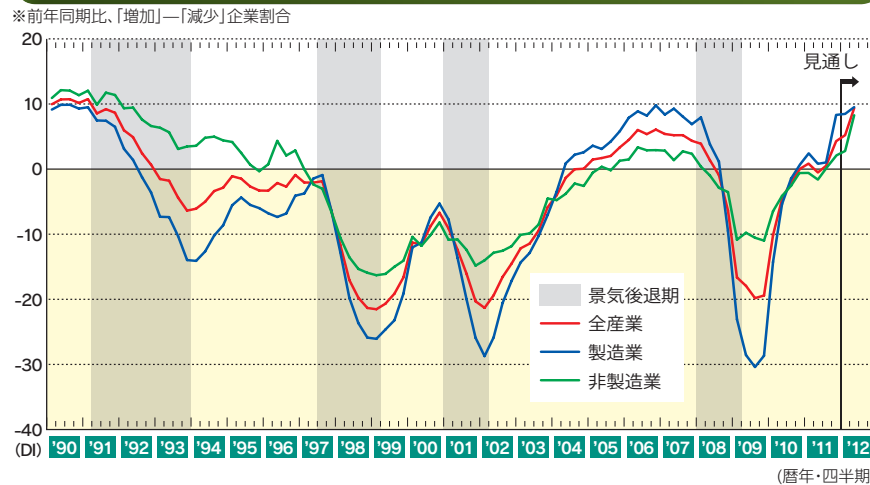
2 期連続でプラス水準

0.4 ▷ 4.3



従業員 DI (前年同期比、「増加」―「減少」企業割合) は、4.3 となり 2 期連続でプラス水準となった。

従業員 DI の推移<季節調整値>



⑥ 設備投資実施企業割合

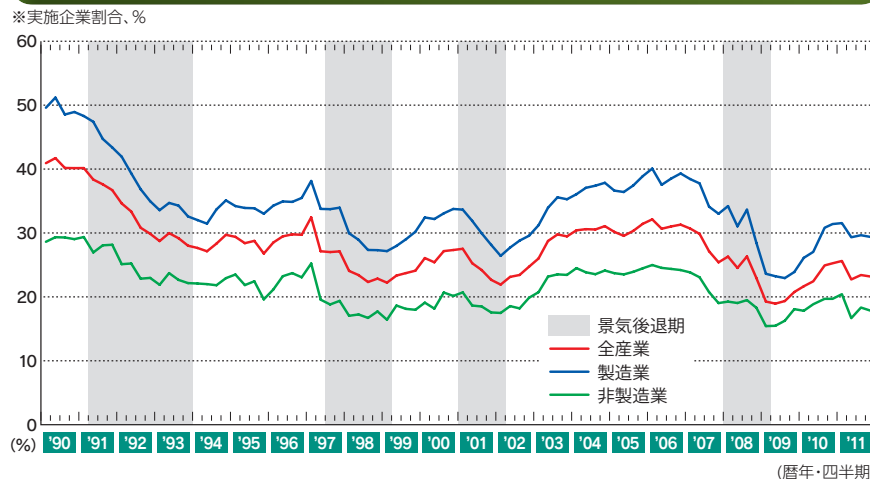
横ばいで推移

23.1 ▷ 22.9



設備投資実施企業割合は 22.9% となり、前期からほぼ横ばいとなった。

設備投資実施企業割合の推移<季節調整値>



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 年以來 3 ヶ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。

② 売上げ

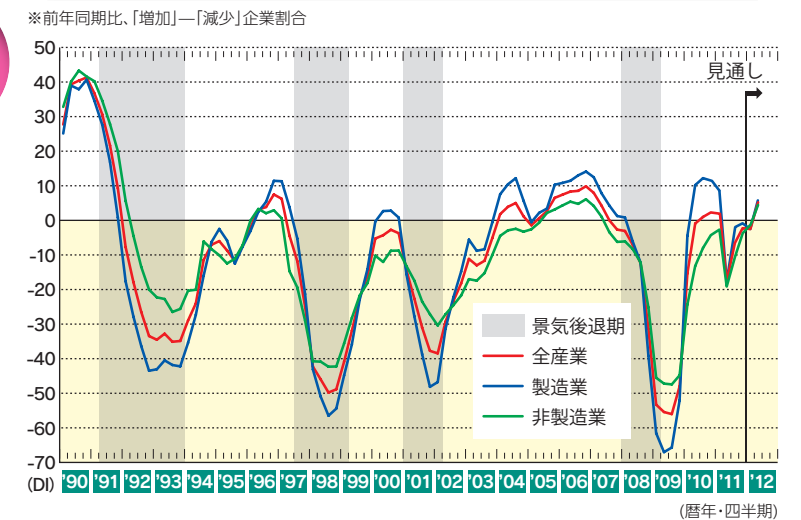
2 期連続でマイナス幅が縮小

▲7.1 ▷ ▲3.0



売上げ DI (前年同期比、「増加」―「減少」企業割合) は、2 期連続でマイナス幅が縮小した。来期はほぼ横ばいで推移するものの、来々期には 5 期ぶりにプラス水準に転じる見通しとなっている。

売上げ DI の推移<季節調整値>



③-1 販売価格

マイナス幅がやや拡大

▲15.3 ▷ ▲16.1



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がやや拡大している。

③-2 仕入価格

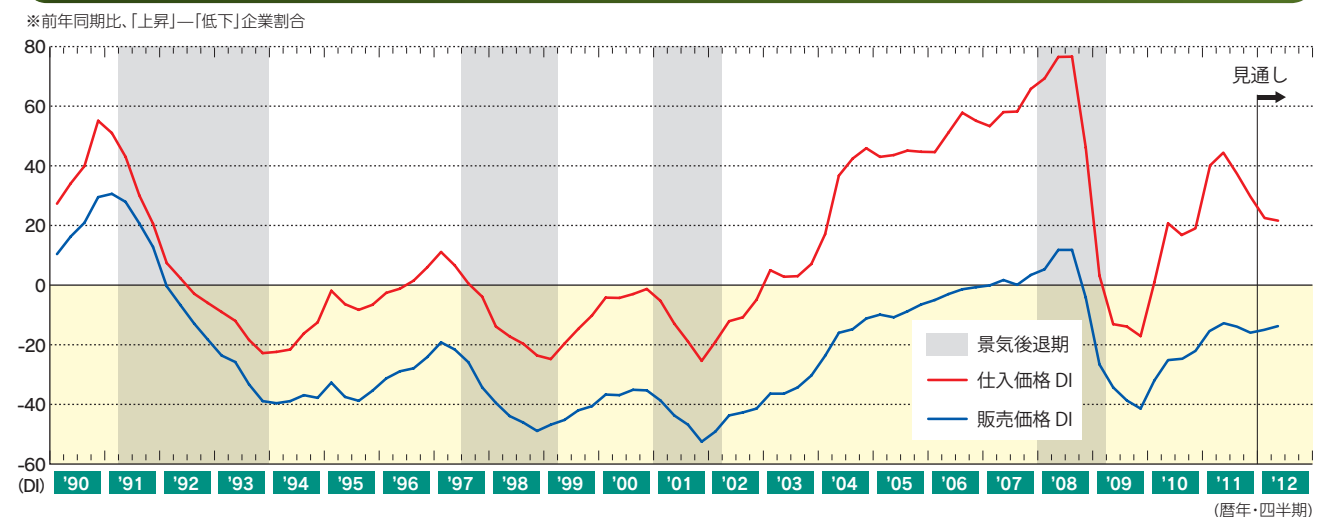
大幅に低下

38.5 ▷ 30.7



仕入価格 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、前期から大幅に低下した。先行きも低下する見通しとなっている。

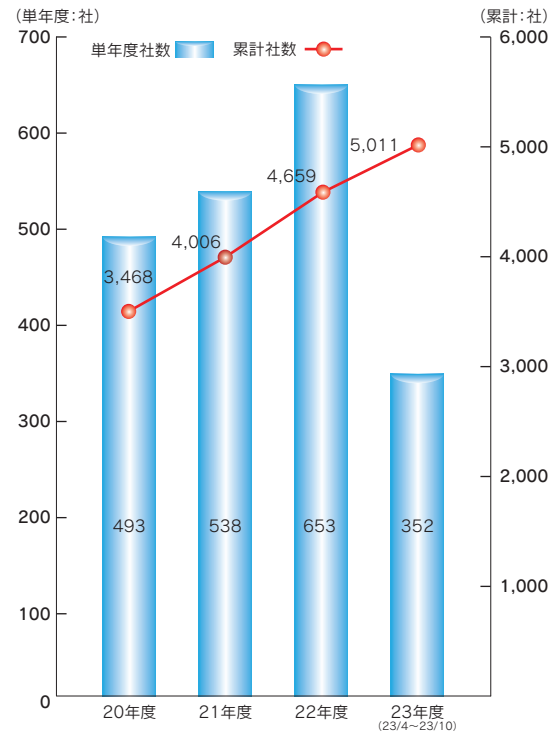
価格関連 DI の推移<原数値>



新事業育成資金 累計5,000社突破

～ベンチャー企業から第二創業に取り組む中小企業者までを幅広く支援～

新事業育成資金の融資実績推移



高い成長性が見込まれる新事業に取り組む中小企業者を支援する「新事業育成資金」の累計融資実績が、平成23年10月末で5,000社を突破しました（10月31日時点での累計実績5,011社・2,181億円）。

現行の「新事業育成資金」は平成12年2月にスタートし、平成19年4月からは「新株予約権付融資（株式公開基準）^{※1}」を追加し、また、平成20年4月には、「資本性ローン（制度名：「挑戦支援資本強化特例」^{※2}）」の取扱いを開始するなど、幅広い資金ニーズに対応できる体制を整備しています。

平成22年度の融資社数については、景気を持ち直しの動き等を背景に中小企業者の新事業への取組みも前向きになってきたことから、過去最高の653社となり、平成23年度（4～10月）の利用状況においても、同社数は前年同期比105%と堅調に推移しています。

※1 新事業育成資金利用先のうち新株予約権付融資（株式公開基準）適用先

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年4～10月
社数	26社	19社	18社	7社
金額	10.2億円	7.5億円	6.3億円	4.0億円

※新株予約権付融資（株式公開基準）→株式公開を目指す中小企業が新たに発行する新株予約権を当公庫が取得し、無担保で資金を供給する制度

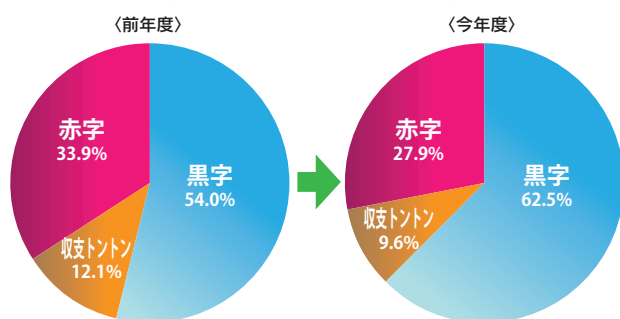
※2 資本性ローン適用先（新事業に取り組む企業等）

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年4～10月
社数	7社	31社	99社	76社
金額	5.4億円	23.8億円	45.2億円	24.2億円

※資本性ローン→新事業等に取り組む中小企業の財務体質の強化を図るために資本性資金を供給する制度

取引先海外現地法人の資金ニーズ等調査を実施

〈直近決算期の損益状況〉



詳細は以下のサイトをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/c/jpn/topics/topics111222_2.html

日本公庫中小企業事業は「取引先海外現地法人の資金ニーズ等調査」を実施し、これに基づき、「取引先海外現地法人の業況調査報告」を取りまとめました。本調査は、日本公庫中小企業事業のお取引先の海外での資金ニーズや事業展開の状況、今後の展望を把握し、中小企業者を資金面、情報面でサポートしていく趣旨で実施しています。

今回の調査によれば、全般的に海外現地法人の業績は受注拡大を背景に概ね堅調に推移（左図）。先行きについては、約90%の企業で増益または横ばいを予想しており、見通しは明るいといえます。一方で、人件費の上昇や人手不足は深刻で効率化や人材育成の面でも課題は山積しています。

編集後記

今年度は、2年ぶりに特別対談「公庫卒業生に訊く」シリーズを復活させ、2号にわたり連載してきましたが、皆様いかがでしたか。

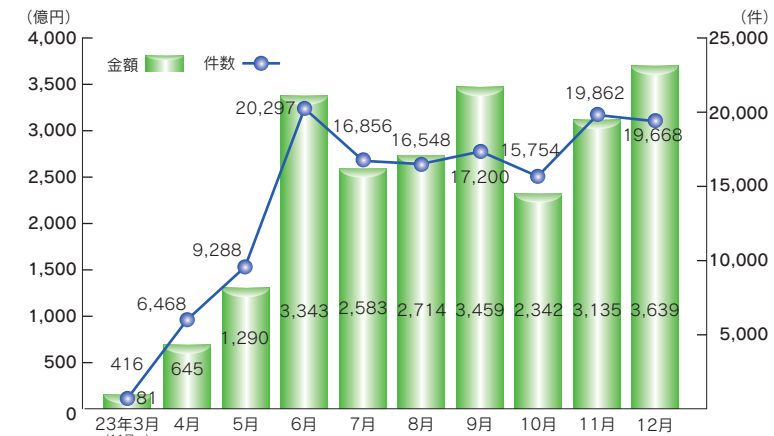
永守様、関家様からのメッセージの中で印象的だったのが「中小企業は、これから海外市場を積極的に取り込んでいくべき」という発想です。図らずも、

今号の経済風向計、白書特集にも同様のキーワードが挙がっており、今後中小企業が生き残るための重要なヒントといえそうです。（高）

東日本大震災関連融資の実績（3/11～12/末）

～震災融資実績は、累計で2兆3,000億円～

震災関連の融資実績



「東日本大震災復興特別貸付」の詳細は、日本公庫ホームページ (<http://www.jfc.go.jp/>)、または中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

日本公庫の震災関連の融資実績は、12月末までの累計で14万2,357件、2兆3,236億円となりました。

業種別（金額）にみると、製造業（30%）が最も多く、次いで卸売・小売業（25%）、建設業（12%）、サービス業（12%）の順となっています。

地域別にみると、関東地方が8,271億円と最も多く、次いで近畿地方が4,372億円、東北地方が2,904億円となりました。「東日本大震災復興特別貸付」の創設（5/23）以降、被災地以外での融資も大きく伸びており、震災による様々な影響が全国的に広がっているものと考えられます。

平成24年度予算（政府案）及び拡充が予定される貸付制度の主な内容

平成23年12月24日に、平成24年度予算（政府案）が閣議により決定しました。この決定を踏まえた中小企業事業各業務の事業規模及び拡充が予定される貸付制度の主な内容は、以下のとおりです。

（単位：億円）

中小企業者向け業務	平成24年度予算額	前年度当初計画
融資業務	27,500	22,000
証券化支援買取業務	251	251
証券化支援保証業務	381	210
売掛金債権証券化等支援業務	500	500

＜拡充が予定される貸付制度の主な内容＞

海外展開をする中小企業者を支援する融資	○「海外展開資金の拡充」 ⇒ 海外一括返済ローン（仮称）の創設
災害発生時の事業継続に取り組む中小企業者を支援する融資	○「BCP関連の拡充」 ⇒ 貸付期間を15年から20年に延長
中小企業者の資金繰りを支援する融資	○「経営環境変化対応資金の拡充措置の一部延長」 ⇒ 上限金利（3.0%）の延長、金利引下げ措置（最大▲0.5%）の延長 ○「金融環境変化対応資金の拡充措置の一部延長」 ⇒ 貸付限度額の拡充措置（別枠2億円→別枠3億円）の取扱期間を延長、上限金利（3.0%）の延長 ○「公庫融資借換特例制度の拡充措置の一部延長」 ⇒ 東日本大震災復興特別貸付制度に係る金利引下げ措置の延長