

# 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

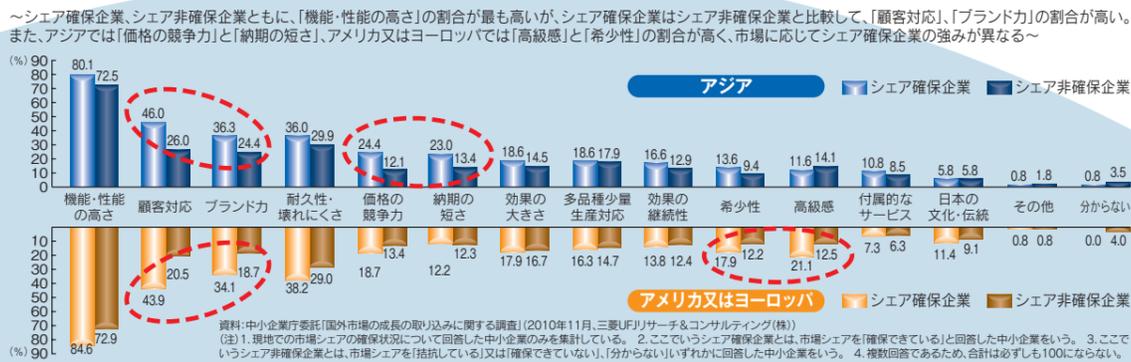
いる企業に共通する強みを見ると、アジア、欧米ともに「顧客対応」「ブランド力」が上位だが、次には、アジアが「価格の競争力」「納期の短さ」、欧米は「高級感」「希少性」と続き、市場により異なる。中小企業は、自らの強みと現地市場の嗜好を把握して、国際化に取り組む必要があるようだ。

### 国内における事業機会の取り込み

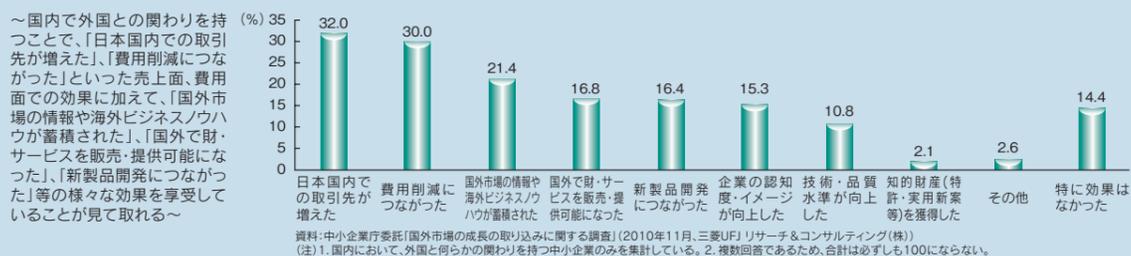
国外に財・サービスを販売・提供せずとも、輸入や外国企業等と関わりを持つこと、外国人観光客に財・サービスを販売・提供することなどにより、国内にいながら事業機会を取り込むこともできる。

中小企業が国内において外国との関わりを持つことは、今後、国内外の経済のシームレス化が一段と進展するなかで、中小企業の事業機会の拡大・多様化につながるものと期待される(図表2)。

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



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





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  
 代表者名：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/



「当社製品の『切れ味』は燕三条でしか作れません」と話す、長谷川直哉社長。

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



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」。

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ました。最新設備を導入して量産

体制を整えるなど、いろいろ苦労もあつたようですが、あれよあれよという間に軌道に乗り、'70年代にかけて年間400万丁という生産ペースまでもつていきました」。

輸出前は1億円以下だった売上高は、'80年代に入るとなんと18億円にも迫つたという。果敢な挑戦が功を奏したというわけだ。

**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。

この苦境に、どう立ち向かえばいいのか。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。

「常に販路開拓を模索していた'80

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。

**「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つ



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。だしのようには微妙な味付け、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間人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」。

**トップ自ら現地へ赴き  
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(ジエトロ)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、展示会での出合いやジエトロ等の紹介のほか、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アイテム以上にも上る。

「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。

「海外取引で一番大切なことは、『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(マルチ・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、美容部門の売上高は全体の1割近く。だが、生きていく限り、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だ。

**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れています。低金利・固定の長期借入は製造業にとっては大

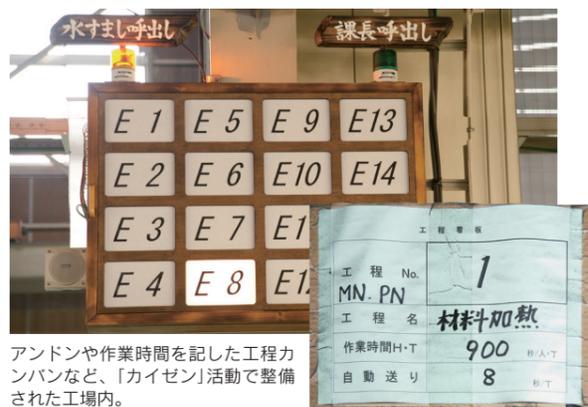


不況の影響を受けにくい製品として製造を始めた「理美容ハサミ」(上)と「ニッパ型爪切り」(下)。薄刃ニッパの製造技術が活かしている。

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ロット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応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。薄刃の方が爪が切

きなサポートになりますね」と長谷川直会長。

また、自社と同業者の平均財務データを比較分析する「財務診断サービス」も活用している。これを基に、いろいろな角度からアドバイスを受け、財務改善などに役立てているという。

**海外からの売上  
長きにわたり雇用を確保**

資金と同様に重要な経営資源となる人材については、どう考えているのだろうか。

「モノづくりは、日本が一番だと思っています。なぜなら、日本には優秀な職人が数多く存在するからです。世界中に、農民、商人はいら

ず。職人はそんなにいない。人の気質はマニュアル化できるものでは

「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よ。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