

JFC 中小企業だより

2012.9 Vol.11

特集 『新事業へのチャレンジ』

タッチエンス株式会社

中小企業だからこそ、 果敢に挑戦を!

中小企業の潜在力活用・経営力強化
第1回 社会環境の変化に対応する女性の事業活動
株式会社呉竹
女性が活躍できる企業が
伸びていく企業

お客さま訪問レポート - ニッチトップ企業に学ぶ -
株式会社タニタ
ニッチの強みとチャレンジ精神



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 佐伯印刷株式会社

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転載を禁じます。  古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



【表紙写真】

タッチエンス株式会社が開発した触覚センサー「ショッカクチップ」と「ショッカクキューブ」を内蔵することで、人にやさしいロボット開発が可能になる。
(新事業特集P3-6)

経 済 風 向 計

1

円安到来すれば明るい未来 藤巻 健史

新 事 業 特 集

3

タッチエンス株式会社
中小企業だからこそ、果敢に挑戦を！

特 集「中小企業の潜在力活用・経営力強化」

7

第1回 社会環境の変化に対応する女性の事業活動
株式会社呉竹
女性が活躍できる企業が伸びていく企業

ハ ー フ タ イ ム

11

映画を通して自分を発見する 滝田 洋二郎

海 外 レ ポ ー ト

13

その1 国際業務部編

中小企業の海外展開の現状と日本公庫の支援体制

お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

15

ーニッチトップ企業に学ぶー

株式会社タニタ
ニッチの強みとチャレンジ精神

顧 客 支 援 サ ー ビ ス P R

19

公庫のイノベーションTree(中小企業事業との取引を経て株式を公開した企業)

デ ー タ で 見 る 中 小 企 業 の 動 き

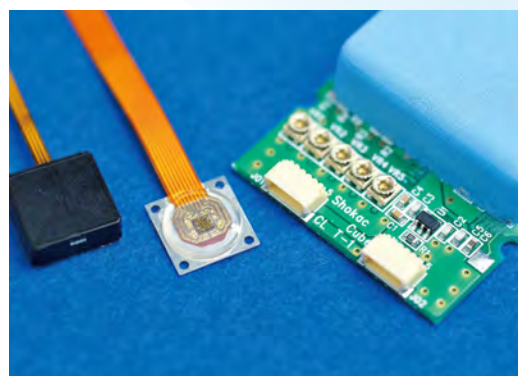
21

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

25

士キメラ総研は、平成22年からの20年間で、民生ロボット市場が大幅に拡大すると発表しています。ロボットというのは多種多様なテクノロジの集合体です。なかでも特に大きな可能性を秘めた分野が、人に優しいセンサーや人工知能などの制御部分。この技術が発達すれば、市場は一気に膨らむといわれています。さらに制御部分のなかでも、市場が未開拓であること



超小型の3軸触覚センサー「ショッカクチップ」(左) (中) とセンサー自体が柔軟に変形する「ショッカクキューブ」(右)

初期投資をなるべく抑えられること
大企業が参入しづらいニッチな分

人材や技術の不足は 産学連携でカバー

野であること
などを条件にターゲットを絞っていききました。この結果、行きついたのが触覚センサーです。そして、触覚センサーで民生ロボット市場に足場を築けば、民生ロボット用の金属部品という新たな販路も拓ける。つまり、佐竹製作所の本業の成長戦略にもつながるわけです。

満枝 未経験領域に挑戦するために、新たな人材や技術が不可欠です。組織づくりはどのように進められたのでしょうか。

尾方 まず、佐竹製作所内に事業開発部を新設しました。この事業開発部で触覚センサー事業に道筋をつけ、準備が整ったところで分社化しようという戦略です。佐竹製作所で触覚センサー事業に特化した人材を募集・採用し、同時に、この分野で優れた特許を持つ東京大学の研究室

とライセンス契約を結びました。人材不足や技術力不足を補い、開発に必要な時間・コストの節約につながるのが狙いです。

Interviewer

株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部 新事業室長

みつ えだ ただ お
満枝 忠雄

1981年4月、中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫)入庫。下関支店長、営業推進部副部長、東京支店営業三事業統轄を経て、2012年4月から現職。

果敢に挑戦を！ 中小企業だからこそ、

新たな挑戦こそが 唯一の生き残り策

次世代の介護ロボットなどに応用できる新技術として、注目を集めつつある触覚センサー。その開発製造を手掛けているのが、タッチエンス株式会社だ。金属部品メーカーである株式会社佐竹製作所の尾方社長が、平成23年4月に設立した。

満枝室長 尾方社長は、佐竹製作所の舵取りと並行して第二創業として新会社を設立なさいました。まずはその経緯をお聞かせいただけますでしょうか。

就任したのは、日本全体がリーマン・ショックのダメージに直面していた時期です。オイルショックやバブル経済の崩壊に見舞われた当時の日本は、経済成長の伸びしろを背景に回復を果たせました。しかし、今の日本経済は成熟期にあります。縮小均衡のなかで既存事業に依存しているだけでは、成長はおろか回復もおぼつかないでしょう。私たちが生き残っていくためには、既存事業の優れた部分を進化させることと、新たな成長市場に踏み出すことを同時に進めるしかないと考えました。二つの課題のうち、後者にあたることが、新会社の設立、つまり第二創業だったわけです。

満枝 直面する問題の解決策を考えることが、新会社設立につながったということですね。ただ、新しいことに挑戦するといっても、選択肢は無数にあります。事業分野はどのようにして選んだのでしょうか。

尾方 私の社長就任後に採用した新入社員が定年を迎えるのは2050年頃です。彼らに、無事定年退職を迎えさせることが私の使命。新事業を選ぶうえでは、40年後の生活スタイルや社会ニーズを見据えたビジネスでなければいけないと考えました。また、佐竹製作所の本業では、産業ロボット向けの金属部品が好調でした。これをヒントに、民生ロボット市場に着目したわけです。富

Guest

タッチエンス株式会社 代表取締役社長 兼
株式会社佐竹製作所 代表取締役社長

お が た けん いち
尾方 謙一

1968年5月14日生まれ。1991年明治大学政治経済学部政治学科卒業後、全日本空輸株式会社(ANA)に入社。国際部門配属時代は海外出張が多く、2001年には英国ロンドンへ赴任。2004年に義父が経営する株式会社佐竹製作所へ入社。2008年専務取締役、2009年代表取締役社長に就任。2011年4月にタッチエンス株式会社を設立し同社代表取締役社長を兼務、現在に至る。



新事業へのチャレンジ

満枝 創業から1年半ですが、手ごたえはいかがでしょう。
尾方 特に開発スタッフが頑張ってくれたと思います。この分野のデバイス開発には、通常、すぐ時間がかかります。試作品レベルで開発を終わらせると、実用化に向かず価格設定を高くせざるを得ない。しかし、高額なままではニーズを喚起できません。耐久性や精度を高める実用化技術や、製品単価を下げる量産化技術を投入して、はじめてビジネスとして成立するのです。3年が

トップスピードで他社に先行する

際にもご助力いただきました。我々が求める分野で高度な技術を有した企業を紹介してください、問題解決のヒントを得られたのです。融資以外の面でも親身になって相談に乗っていただけるのは、本当にありがたいですね。



日本公庫(中小企業事業)の資本性ローン(新規事業型)				
ご利用いただけるか	新企業育成貸付(新事業育成資金など)を利用されるかたで、一定の要件を満たすかた			
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運転資金			
融資限度額	1社あたり2億円			
融資期間	15年または10年(期限一括償還)			
融資利率	融資後1年ごとに、直近決算の成功度合いに応じて、当面1年間適用する利率の見直しを行います。			
	成功判定区分	区分方法	適用利率(期間15年)	適用利率(期間10年)
	A	売上高償却前経常利益率5%超	9.95%	7.60%
	B	同0%以上5%以下	5.60%	4.35%
	C	同0%未満	0.40%	0.40%
担保・保証人	無担保・無保証人			
金融検査上の扱い	金融機関の債務者区分判定において自己資本とみなすことができます。			
償還順位	法的倒産手続において、他のすべての債権に比べ償還順位が劣後します。			
その他	公庫が適切と認める事業計画書をご提出いただけます。			

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。

とイニシアチブをとる必要があります。
 タッチエンスでは、お互いの役割分担を明確にするため、週に一度大学の開発者とミーティングを実施しています。これで、双方の目指すベクトルが乖離しないように調整しているのです。

新会社にすることが飛躍のカギを握る

満枝 佐竹製作所内に触覚センサー事業部を設置したにもかかわらず、

分社化にこだわった理由は为什么呢。
 尾方

最も大きいのは、ブランディングです。社名が「佐竹製作所」のままだと、触覚センサー事業が想起されません。むしろ、先達が懸命に努力して世間に定着させてきた「金属部品といえば佐竹」というイメージが、新事業展開の阻害要因になりかねない。そこで、新会社設立により、国内外を問わず、直感的に事業内容が伝わるように「触覚」の未来を科学するセンサーカンパニー」ということで、Touch and Scienceを

掛け合わせたTouchenceにしました。

こうしたブランド戦略は、人材採用にも影響します。佐竹製作所で募集をかけるより、触覚センサー事業に特化している会社として独立していた方が、そこに夢やチャレンジ性を見出す人が集まってきてくれます。また、経営的見地から言えば、分社化はリスク回避にもつながります。新事業が赤字でも、会社が分かれていれば健全な既存事業を圧迫せずに済むからです。このように、分社化の必要性や意義を当初から強く感じていましたが、より多くの資金が必要になる点がネックでした。

資本性ローン活用で分社独立を実現

満枝 その流れで、私どもにご相談いただいたわけですね。

尾方 そうです。相談したのは、佐竹製作所の事業開発部で製品開発を進めていた頃ですね。開発途中で、東大側から「半導体集積回路技術投入すれば、より高度な製品もつくることができる」と提案されました。ビジネス面では、製品ライン

からもコンタクトがあり、この事業の可能性の幅広さを改めて感じています。

展示会や問合せで生まれた接点を、具体的なニーズの掘り起こしにつなげていくのが、次のステップですね。タッチエンスでは、センサーを活用した製品を製作し、営業活動を行っています。実際の製品を手にとって見てもらうことで、さまざまな分野でのセンサーの活用をイメージしやすくなりますので、感触は上々です。さらに、そうして掘り起こした顧客ニーズを高いレベルで実現させるためには、タッチエンス単独ではカバーしきれない課題も当然出てくる。そこで、優れたリソースを社外に求めて提携する必要があるわけです。この対策として、基礎技術を開



タッチエンス株式会社

本社：東京都台東区北上野2-21-10
 代表者名：代表取締役社長 尾方 謙一
 資本金：3,500万円
 従業員：4名
 事業内容：ロボット向け触覚センサーの開発・製造・販売
 会社設立：2011年4月(平成23年)
 ホームページ：http://www.touchence.jp/

満枝 日本全体に閉塞感が漂っているなか、新たな価値やマーケットを創出する新事業の立ち上げについては、公庫としても積極的に支援していきたいと考えています。御社には、起業や新事業の立ち上げを考える人たちの励みになるような飛躍を遂げていただきたいですね。
 本日はお忙しいなか、貴重なお話をありがとうございました。

ナップを増やしたいところ。しかし、多額の開発資金が必要で、佐竹製作所の資金力だけではカバーしきれない。そこで、当時の東京支店営業三事業を訪ねたのです。私としては、融資を受けられたとしても時間がかかることを覚悟していました。しかし事業内容と中期事業計画を説明すると、即座に資本性ローンを勧められ、満枝事業統轄(現・新事業室長)が「すぐ実行するべきです!」と強く後押ししてくださいましたよね。おかげさまで、分社化を一気に進められました。

また、開発過程で壁にぶつかった



中小企業の潜在力活用・経営力強化

中小企業の景況は、大震災後持ち直してきたが、今年に入り横ばいの動きとなっている。そこで本特集では、「中小企業白書2012年版」のテーマをもとに、中小企業の潜在力を活用し、経営力を強化するための取組みとして、第1回「社会環境の変化に対応する女性の事業活動」、第2回「中小企業の技術・技能継承の取組み」について、2号にわたり考察していく。

第1回 社会環境の変化に対応する女性の事業活動

第1回では、「社会環境の変化に対応する女性の事業活動」を採り上げ、女性活躍推進の先進的な取組みについて紹介する。

女性の就業を阻む課題とは

内閣府によれば、求職活動をしていないが、就業を希望している女性の非労働力人口は342万人と推計されている(図表1)。女性の就業を阻む課題として、就業希望の女性が求職しない理由を見ると、その約3割が「家事・育児のため仕事が続けられそうにない」と回答している(図表2)。家庭生活において、家事・育児の負担が女性に偏っており、女性の就業における大きな課題となっていることがわかる。

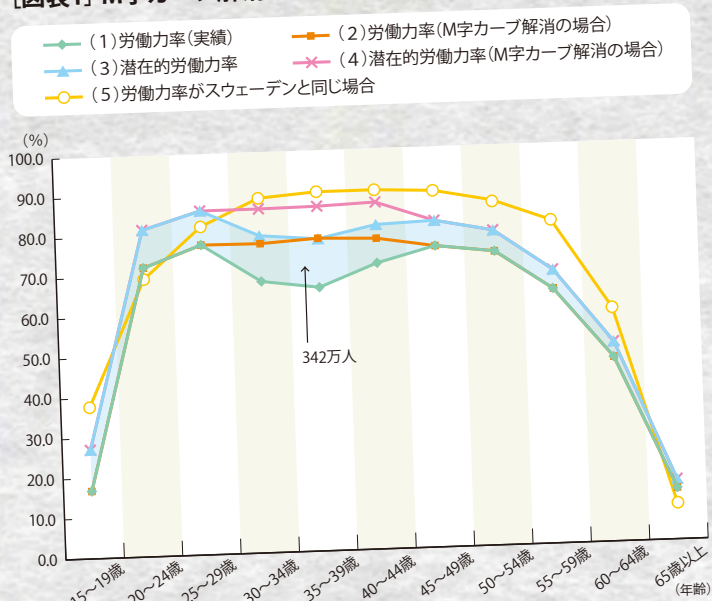
この課題を解決する一つのヒントは、女性起業家の活動にある。女性起業家は、自身が抱えていた家事・育児等の課題を解決するためのサービスを提供したり、自身の経験から、自社の女性従業員に就業しやすい環境を提供することで、女性の就業を促進しているからだ。

女性就業の重要性と質的向上

一方で、女性就業の「量的拡大」と併行し、「質的向上」が企業側に求められている。すなわち、女性本人の働き方の選択を尊重しながらも、女性が持てる能力を発揮し、適正な処遇のもとで就労できるように、非正規雇用から正規雇用への雇用形態間の転換促進、企業における女性のキャリア開発、女性管理職比率の向上等を図ることである。

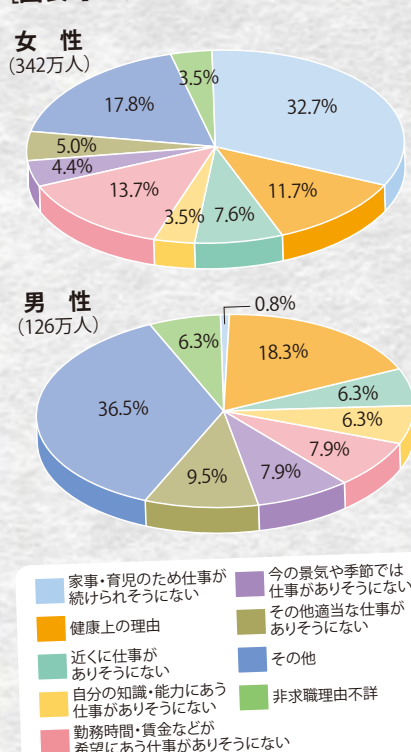
女性の就業を後押しすることは、少子高齢化社会における労働力確保という面にとどまらず、多様化する消費者のニーズをすくい上げるといっても重要な点だ。従来の男性社会の常識を打破する視点を持った女性の活躍は、中小企業にとって良い導き手となるだろう。

【図表1】M字カーブ解消による女性の労働力人口増加の試算



資料：内閣府「平成23年版 男女共同参画白書」
(注) 1. 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成22年)、ILO "LABORSTA" から作成。
2. 「M字カーブ解消の場合」は、30～34歳、35～39歳、40～44歳の労働力率を25～29歳と同じ数値と仮定したもの。
3. 潜在的労働力率=(労働力人口+非労働力人口のうち就業希望の者)/15歳以上人口
4. 労働力人口男女計:6,581万人、男性3,814万人(平成22年)
5. 労働力人口の試算は、年齢階級別の人口にそれぞれのケースの年齢階級別労働力率を乗じ、合計したもの。

【図表2】男女別の求職しない理由



資料：総務省「平成22年 労働力調査」
(注) 非労働力人口における就業希望者が対象。

事例紹介—女性活躍の推進に取り組む企業 株式会社 呉竹

「筆ペン」で広く知られる株式会社呉竹は近年、女性活躍推進のために事業所内託児所やワークライフバランスなどの取組みを実施している。110年の歴史を持つ老舗企業が、伝統を守りつつ、いかに新しいエネルギーを取り入れてきたのか。綿谷基・代表取締役社長にお話を伺った。

書道市場縮小という危機の時代

—明治35年に創業し、今年で創業110年を迎える呉竹は、奈良の伝統産業である「奈良墨」をつくってきた企業です。一方で、絵てがみ、スクラップブックといった「アート&クラフト」分野に近年は注力されています。伝統的な墨から最新のアートまで展開するようになった経緯を教えてください。

綿谷社長 創業以来、墨づくりに携わってきた呉竹ですが、まず昭和33年に、墨の関連商品ということで書道専用液「墨滴」を発売しました。業界初の書道専用液です。「墨滴」の登場で、学校の書道の授業は劇的に変わりました。それまでは墨を磨って精神修養をするということが

中心であり、実際に書く量は少なかったのが、文字を正しく正確に書く「書写」が中心となりました。続いての転機は昭和38年です。「墨滴」の次のステップとして、書く道具を開発していきたいということで、当時アメリカから入ってきたサインペンの自社生産を始めました。

その後、昭和48年に「筆ペン」を発売し、大変なヒット商品となりました。背景には、サインペン開発で筆記具のノウハウが確立できていたことと、書道用品の専門メーカーとして筆の書き味を熟知していたことがあったと思います。

—「筆ペン」といえば呉竹というくらい、消費者には馴染みのある商品ですね。

綿谷 おかげさまで全国から問合せが殺到するほどよく売れましたが、

改革の一環としての女性活躍推進

—そういう厳しい経営環境の中で、平成14年、綿谷社長が就任したというわけですね。

綿谷 ちょうど創業100年という節目の年でした。経営環境や社会情勢は急激に変化し、まさに経営改革が不可欠の危機的状況でした。

そこで私は、まず社長就任の際に、「家業から公器へ」というスローガンを立てました。それまで創業家一族だけでやってきた古い経営体質から脱却するため、初めて一族以外から役員を登用するなど、

株式会社 呉竹

本社：奈良県奈良市南京終町7-576
代表者名：代表取締役社長 綿谷 基
資本金：7,053万円
従業員：244名
事業内容：墨、書道用品、絵てがみ・水彩スケッチ用品、筆ペン、マーキングペン、カリグラフィーマーカー、スクラップブック用品の製造、販売及び輸出入
創業：1902年(明治35年)
ホームページ：<http://www.kuretake.co.jp/>

女性が活躍できる企業が伸びていく企業



内で終わらせるよう徹底しています。応接にスローガンを貼り出しているため、今ではお客さまの方から商談を30分以内でまとめてくださるようになりました（P9左下写真参照）。

——ワークライフバランス実現のためには、並行して業務効率化を進めることが必要だったというわけですね。託児所設置などの女性活躍推進策によって、女性の離職や復職について変化はありましたか。

綿谷 託児所ができたことによって、今は社内がベビーラッシュのようになっています。男性の育児休業者も出てきている状況で、育休復帰者には100%に変わりました。

——社員の男女比というのはどう



女性社員が研究・開発したカラー筆ペン「ZIG Letter pen COCIRRO」

経営体制を刷新していったのです。これには、経営幹部や古参社員からの反発もありましたが、会社の財務データを全社員にオープンにすることで、自社の置かれた厳しい現状について訴えました。さらに、業績に貢献した社員を年齢や性別に関係なく公平に評価するべく、それまでの年功序列・終身雇用制度から成果主義人事制度へ移行していったというわけです。

——そうしたさまざまな経営刷新の中に、女性活躍推進も位置づけられていた、ということでしょうか。

綿谷 はい。「女性活躍推進の取組

み方針」を打ち出し、トップダウンでインフラ整備を進めていきました。その中で、真っ先に着手したのが、女子事務服の撤廃です。当時の女性の職種は「一般事務職」が主流で、「事務服」は、いわばその象徴。そうした全社員の意識をまず変える必要があることから事務服を廃止し、そのうえで、男女の職種を、能力や実績に応じて公平に配置しました。

——女性の離職を防ぎ、女性の活躍を推進しようと考えたきっかけは何だったのでしょうか。

綿谷 もともと、呉竹のお客さまは8〜9割が女性なんです。ですから本来であれば、商品を研究・開発する側にも多くの女性に携わってもらいたい。ところが、以前は優秀な中堅の女性社員が、結婚・出産で皆辞めていく状況でした。

女性定着と業務効率化の相乗効果

——女性が離職する大きな理由は育児です。そこで、呉竹では事業所内託児所を運営されています。

綿谷 平成20年3月に、駐車場の一角を利用して2階建ての託児所「た

なっていますか。

綿谷 全社員244名のうち、女性は138名で、56%が女性という状況です（平成24年5月31日時点）。女性の管理職がまだ出ていないのが、今後の課題ですね。

——新規採用についてはいかがでしょうか。

綿谷 呉竹の女性活躍推進が世間にも浸透したのか、おかげさまで多数の応募をいただいています。そのうち8割は女性という状況で、本当にうれしい変化です。

やる気のある能力の高い方にどんな活躍してほしいので、MBAや弁理士などの資格取得費用の50%を支給する社内補助金制度も設けています。ノー残業で浮いた時間を自己研鑽にあて、会社に還元してほしいと思っています。

女性の開発力で革新的ヒット商品

——女性の採用と活躍を着実に推進している呉竹ですが、女性が中心となって開発した商品がヒットしているそうですね（P9左上写真参照）。

綿谷 平成22年8月に発売した「C

けのこ園」を開設しました。託児所の定員12名に対して、現在は10名が利用しています。

託児所開設は、最初から手探りでした。開設前から総務部に託児所運営チームを設置し、女性メンバーが中心となって、保護者である女性社員の意見を丁寧に吸い上げ、一つひとつ設備やサービスを充実させていくことにより、現在の体制になりました。例えば、アレルギーを持つお子さんにも対応した給食を実施しているほか、3歳児以上の進学については、近隣の私立幼稚園とタイアップし、送迎バスでの通園サービスも行っています。

——託児所の運営にあたり、一番の障壁になっていたことは何でしょうか。

綿谷 開設当初は、多くの社員が夜8〜9時くらいまで残業していました。託児所は夕方6時には閉まりますから、保護者の女性社員が周りの目を気にしながら仕事を切り上げなければなりませんでした。

そこで平成21年から、すべての社員が6時にオフィスを出るよう、全社的に残業ゼロ運動を展開しました。特例を設けず、労働組合の見回

OCOIRO」は、サインペンと筆ペンの中間的な書き味が特徴のカラー筆ペンで、本体16色とインクリフィル12色を自由に組み合わせることが出来ます。

丸みを帯びたデザインや、色の開発もすべて女性社員が担当しています。女性らしい色味のネーミング、「夢苺」「姫たんぽぽ」「海しずく」なども、女ごころをくすぐるのが、ブログのクチコミや店頭で非常に人気が出ています。

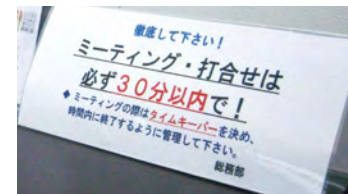
——呉竹と公庫には長い取引の関係があります。公庫に期待されることは何でしょうか。

綿谷 M & Aのための事業承継支援資金など、政策的な特別融資制度についてはありがたいと思っています。我々の取組みの中で活用できるものがありましたら、今後ぜひご相談したいと思っています。

——最後に、女性活躍推進のため



「子どもを預けている女性社員が安心して働ける環境をつくるのが私の仕事」と語る、託児所運営チームリーダーの大島沙織さん(右)



かったことは、打ち合せが一番時間を取っているということです。そこで、役員会等重要な会議を除いた打ち合せ・会議については、必ず30分以

の制度導入を検討している中小企業の方々に向けて、メッセージをお願いします。

綿谷 「過去の延長線上に未来はない」これは、私の座右の銘です。墨屋110年の伝統を守る一方で、女性の活用など、時代の流れに合わせて、変えるべきところは変えていく姿勢が大事だと思っています。

女性の能力はスゴイと思うときが最近よくあります。そういう能力の高い方々が活躍し、キャリアを積んでいけるように企業側が制度を整備することは、今や自然の流れだと考えています。企業側が女性の高い能力や意欲を、いかにうまく活用していけるかが、これから企業経営の中で非常に大切な部分になっていく。女性が活躍できる企業こそが今後伸びていく企業になるのではないのでしょうか。

（聞き手 ライター 宮島 理）

呉竹 に学ぶ3つのポイント

- Point 1** 年齢や性別に関係ない公平な評価制度に
- Point 2** 業務効率化で、全社的にノー残業を実現
- Point 3** 女性の就労環境整備は、女性社員の手で

中小企業の海外展開の現状と日本公庫の支援体制

日本公庫中小企業事業では、国際対応業務を柱の一つとして、4月1日に国際業務部を新設しました。

中小企業の海外展開の多様化

経済的国境の希薄化、国内需要の頭打ち、歴史的円高などを背景に、中小企業の経営環境は刻々と変化しており、海外展開も加速しています。

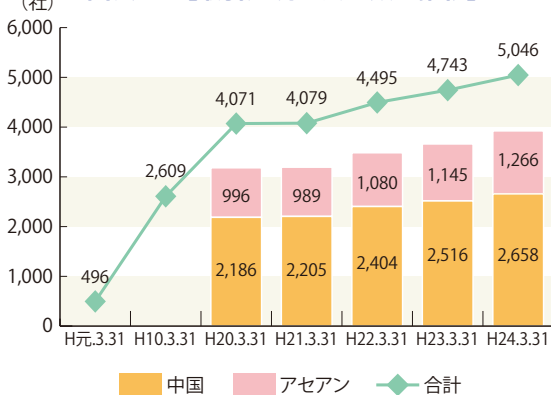
日本公庫中小企業事業のお取引先の海外現地法人数も年々増加しており、平成24年3月末時点で5千社を超えています（図表1参照）。

これに伴い、中小企業の海外展開事業を支援する当事業の「海外展開資金」の融資実績も、年々増加傾向にあります。

こうした量的な増加の一方で、質的な面でも特色が見られます。

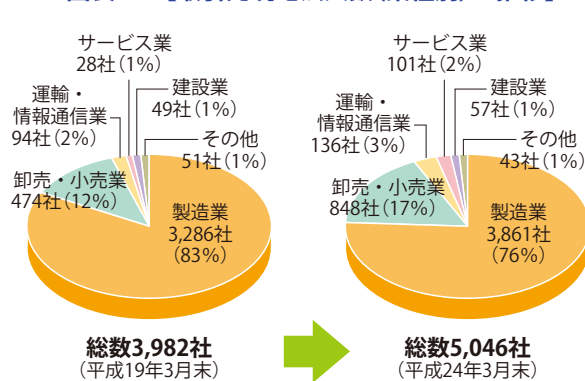
まず、進出目的の多様化が挙げられます。従来は、親会社・取引先の

図表1 【取引先現地法人数の推移】



海外進出に追従したり、コストダウンを目的に生産拠点として海外進出するケースが主流でしたが、最近では成長するアジアのマーケットを取り込むための海外進出が増加しています。また、海外現地法人に占める

図表2 【取引先現地法人数（業種別）の推移】



製造業の比率は低下、代わって卸売・小売業、サービス業の比率が増加しています（図表2参照）。次に、進出国も多様化しています。既に海外進出をしている中小企



竹田 彰博（たけだ あきひろ）
国際業務部長
1983年4月、中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫、岡山支店中小企業事業統轄を経て2012年4月から現職。

業が、第2、第3の進出先を模索する動きが見られます。従来、海外進出の中心であった中国、タイに加え、ベトナム、インドネシア、さらにはカンボジアやバングラデシュなどへの進出もみられるなど、進出国は多様化しています。

さらに資金調達の手段も多様化しています（詳細は、後段参照）。

このような状況を踏まえ当事業ではバンコク駐在員事務所に加え、平成23年9月、中国に上海駐在員事務所を設置しました。また、平成24年4月には国際業務部を設置し、資金と情報の両面から海外展開のサポート体制を強化しています。

資金面でのサポート

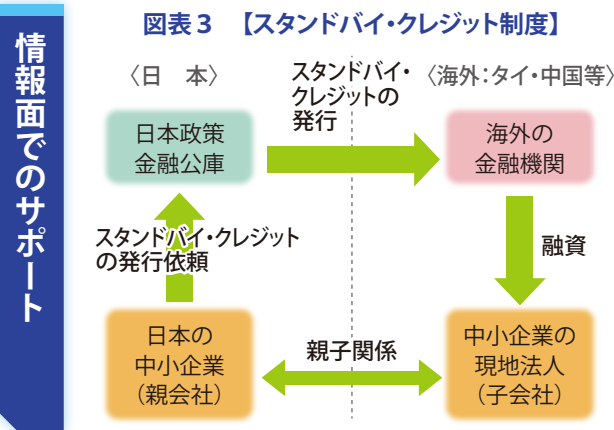
資金面では、「海外展開資金」による支援に積極的に取り組んでおり、平成23年度の実績は510社（対前年比237%）、395億円（対前年比333%）と前年度よりも大幅に増加しています。平成23年度の海外展開資金を地域別にみると、社数ベースで中国・アセアンともに45%弱となっており、合わせて9割弱の投資が両地域に向かっています。

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	経済的構造の変化に適応するために海外展開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及び長期運転資金（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1、2）	基準利率 ただし、一定の要件を満たす場合は2億7千万円を限度として、特別利率②
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1）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。
（注2）5年経過ごとに金利見直し制度を選択できます。

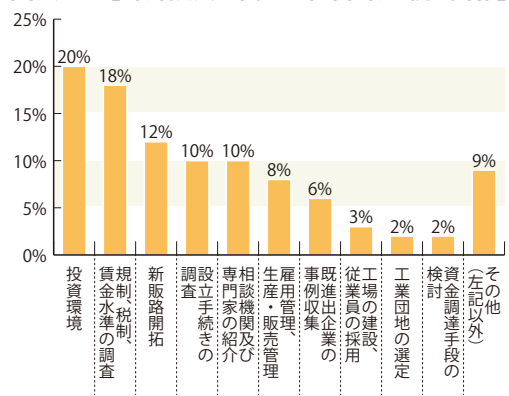
日本の中小企業に対し、海外での資金調達（現地通貨建て）を支援することが可能となりました。具体的には、日本公庫が海外の金融機関にスタンバイ・クレジットと呼ばれる信用状を発行、海外の金融機関はスタンバイ・クレジットを担保に融資を実行するという制度です（図表3参照）。



情報面でのサポート

情報面では、海外駐在員事務所や日本貿易振興機構（ジェトロ）、中小企業基盤整備機構（中小機構）などの海外関係諸機関と連携し、中小企業の海外展開における経営課題の

図表4 【海外投資に関する経営課題（分野別）】



解決を支援しています。ご相談内容としては、「投資環境」に関するものが最も多く、続いて「規制、税制、賃金水準の調査」、「新販路開拓」が多くなっており、進出前の課題に対するご相談が多いといえます（図表4参照）。これは、中小企業の情報ネットワークが十分ではないことも一つの要因だと思われます。また、海外関係諸機関の協力を得て、各国の投資環境等をテーマに海外展開セミナーを日本国内で開催しています。平成23年度は、年間68回セミナーを実施、延べ2,250名の方々にご参加いただきました。一方、海外では、お取引先の情報

平成24年度の現地法人交流会事例

◎開催日▼平成24年5月29日
場 所▼タイ（バンコク）
内容・テーマ▼【セミナー】「アセアン諸国（シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム）における日系中小企業の活動状況」
◎開催日▼平成24年5月31日
場 所▼中国（大連）
内容・テーマ▼【セミナー】「事例に学ぶ税務・税関等調査で指摘された問題点」中国における生産現場のカイゼン状況レポート」

当事業では、今後も本支店、海外駐在員事務所一体となって、中小企業の皆さまの海外展開をサポートしていきます。詳しくは、お取引のある本支店まで、お気軽にお問い合わせください。

ニッチトップ企業に学ぶ

ベストセラーのレシピ本『体脂肪計タニタの社員食堂』で広く知られる株式会社タニタは、体脂肪計、体組成計のリーディング企業。事業ドメインを絞ってニッチトップに登りつめてからも、新商品開発や「丸の内タニタ食堂」といった自社ブランド展開に果敢に取り組んでいる。ニッチトップ企業はどのように作られ、日々進化しているのか。谷田千里・代表取締役社長にお話を伺った。

ニッチの強みとチャレンジ精神

「なんでも屋」からヘルスマーター専門へ

——大正12年に谷田賀良俱商店として創業したタニタは、シガレットケースやライター、トースターなどを製造していましたが、1980年代にヘルスマーターに事業ドメインを絞ったそうですね。現在は体脂肪計・体組成計のニッチトップ企業として業界をリードしています。

谷田社長 創業から戦後しばらくまでは、色々なものに手を出していた時期でした。電気ポットや電池まで作っていたこともあります。

その中に、ヘルスマーターもありました。1950年代に祖父が海外のものを参考にヘルスマーターの製造を開始したのです。当時は、ヘルスマーターと言えば日本では銭湯に1台という時代でした。それを海外並みに一家に1台にしたかった。ヘルスマーターは豊かな国の象徴であり、健康の象徴だったわけです。

1980年代になると、タニタの商品はことごとく赤字になってしまいましたが、ヘルスマーターだけは黒字でした。そこで、思い切って父である2代目社長が、事業ドメインをヘルスマーターに絞ったというのがきっかけです。

——日本で初めてデジタルヘルスマーター（昭和53年）を製造したのもタニタでした。そして、平成4年には世界初の体脂肪計を発売するわけですが、開発までの経緯を教えてください。

谷田 ヘルスマーターに事業ドメインを絞ってからは、体重計とは何だろうということを考えていました。その過程でわかったのが、「太る」というのは実は体重ではなく、体内の脂肪の問題だということです。そこで、平成2年に体重科学研究所やベストウェイトセンターを開業して、脂肪に関するデータを収集・分析していきました。

自社工場にこだわり革新的商品を続々投入

——大手電機メーカーなども体脂肪計・体組成計市場に参入しています。外注することも多い大企業と違って、タニタでは自社工場での製造にこだわっているそうですね。

谷田 確かに下請けに任せただけが、便利ではあるでしょう。自社工場で製造してきた今の人間は、製造ノウハウをよく理解していますので、仮に自社工場がなくなっても下請けに的確に指示を出すことが可能だと思います。しかし、その次の世代になると、製造工程のことを直接は理解

は、ただうちだけが儲かればいいのではなく、健康のために必要な概念が広がってほしいという思いがあったからなんです。それも、タニタの商品がお客さまに受け入れられた要因の一つなのかなと思います。

——世界初の体脂肪計は当然競合がいらないわけですから、発売してしばらくはシェア100%ということになります。しかし、革新的な商品がヒットすると、類似品も出てきます。

谷田 体脂肪計については特許を取得していましたが、類似品は使い勝手の悪いものが多く、タニタの商品を脅かすまでには至りませんでした。タニタの体脂肪計は、乗るだけで体重と体脂肪率が計測できます

今でこそ、体脂肪計に乗るだけで体脂肪率がわかるということが当たり前になっていますが、当時はいわゆるアルキメデスの原理を使った水中体重計ではかる必要がありました。プールの中に体重計を置き、息

を吐きながら乗ってもらったという大掛かりなものです。タニタでは、その水中体重計を使ってまず老若男女200人のデータを取りました。それらのデータを基に、年齢と身長だけ入力すれば、体に微弱電流を流した際の電気抵抗から体脂肪率を推定できるようにしたのが、平成4年に発売した体脂肪計です。

タニタ主力商品の変遷

1959年



ヘルスマーター
タニタヘルスマーター第1号

1994年



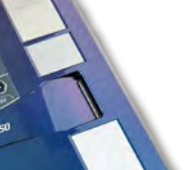
脂肪計付きヘルスマーター
世界初、家庭用脂肪計

2005年



体組成計 8電極タイプ
部位別計測可能
（家庭用はタニタだけ）

2011年



家庭用で世界最薄の体組成計
見る角度によって色が変わるイリュージョンカラーを採用

1978年



ヘルスマーター
system101
日本初、デジタル表示

2003年



体組成計
家庭用 第1号

株式会社 タニタ

本社：東京都板橋区前野町1-14-2
代表者名：代表取締役社長 谷田 千里
資本金：5,100万円
従業員：1,200名（グループ）
事業内容：家庭用・業務用計量器（体組成計、体内脂肪計、脂肪計付きヘルスマーター、ヘルスマーター、クッキングスケール、活動量計、歩数計、タイマー、尿糖計、塩分計、血圧計、脈拍計、デジタルカロリースケール、体温計、温湿度計）などの製造・販売
創業：1923年（大正12年）
ホームページ：http://www.tanita.co.jp/

することができなくなり、コントロールすることが難しくなる恐れがあります。

川上から川下まですべてを自前でやらないと、どこかの知識が抜けたらモノは作れません。最近では自社工場を閉める企業が多いですが、長期的に見た時に自社工場を持つていなければモノ作りが苦しくなっていくのではないのでしょうか。

——そんなモノ作りへのこだわりが、体脂肪計に次いで新商販を続々と開発する原動力になったわけですね。

平成13年に世界初の内臓脂肪チェック付体脂肪計、平成15年に家庭用体組成計が発売されています。



活動量計
「カロリズム」



体脂肪計・体組成計などの主力商品が並ぶ本社ショールーム

谷田 ちょうどこの頃に、「体脂肪率」という言葉が一人歩きして、お客さまが過剰なダイエットをされるようになっていました。われわれは「ダイエットをしてください」とは言っていないんです。「適正体重を保ってください」といつも申し上げています。

過剰なダイエットをしないためには、体内のさまざまな数値を適切に知ることが必要です。内臓脂肪をチェックできる計測機器はその進化のうちのひとつでした。さらに開発を進めて、推定骨量や筋肉量、体水分率などを計測できるようにしたのが

体組成計です。いくら体脂肪率が良くても、水を飲まないとか下剤を使うといった無理なダイエットをしている場合には、体水分率の数値が悪くなってしまう。

——体脂肪計・体組成計でニッチトップになってからも、タニタでは新しいことに取り組まれています。平成19年には「T」を使ったサービスを開始していますね。

谷田 平成15年に始めた「ヘルスプラネット」という無線を使った機器をベースに、平成19年から月額課金方式の「からだカルテ」をスタートしました。タニタの商品と連動してデータを記録し、健康管理ができるサービスです。この手のサービスでは、日本最大のユーザー数になっています。

こうした健康管理サービスで先駆けることができたのも、タニタの開発スタイルが奏功しているからだと思います。タニタでは、試作品を作るより、とにかく顧客ニーズに即応できるように、すぐに商品化して市場に出してしまいます。そこでお客さまからご批判を受けて改良し、また作り直して市場に出す。その繰り返しでタニタの歴史となっています。



レシピ本は485万部
「タニタ」がブランド

——出版メディアへの展開も積極的に行っていますね。これまでもヘルスメーターのメーカーとしての認知度はあったと思いますが、書籍のヒット以来、タニタ自身のブランド価値が高まっています（右写真参照）。

谷田 やはり書籍の影響は大きく、おかげさまで大反響となりました。——書籍のヒットを受けて、平成24年1月には、東京・丸の内「丸の内タニタ食堂」がオープンしました。半年以上経っても整理券が必要なほど盛況です。ブランド力向上によって、波及効果がありましたか。

谷田 まず影響があったのは採用面

「はかる」で健康促進 絶えざる改革と挑戦

——今後はどういった事業展開を考えていらっしゃいますか。

谷田 タニタは、「はかる」を通して世界中の人々の健康づくりに貢献したいと考えています。これまでのベストセラー「ヘルスメーター」「体脂肪計」「体組成計」は、健康のあくまで「結果」の部分だけをはかるツールでした。はかつて、「ところで、数値を改善するためには具体的に何をすればいいの？」というニーズに応える商品が欠けていた。そこで今後は、その前段階である、食事（摂取）、運動・活動（消費）、睡眠（休息）等をコントロールするための商品に力を入れていこうと思っています。

具体的には、食事について言うと、「カロリースケール」や「電子塩分計」で摂取カロリーや塩分量をはかることができます。運動・活動については、平成21年に発売した世界初の「家庭用活動量計」「カロリズム」でカロリー消費量が計測できます。睡眠は、「睡眠計」を使うことで眠りの状態を知り、間接的にス

トレスなどの把握にも役立ちます（P17左上写真参照）。

実際に、社内でこれらの商品を使って社員の健康管理を進めたところ、1割近く医療費を下げられることが実証できました。ですから、同様の取り組みを国全体でやっていけば、膨れ上がる一方の医療費を抑制することができると考えています。

——タニタは公庫とお取引いただいています。今後どのようなことを公庫に期待されていますか。

谷田 例えば、海外の同業者買収資金など多額の資金調達がなかなか難しい中小企業に対しても、積極的にご支援いただければありがたいです。——最後に、谷田社長が経営上特に意識していることを教えてください。

谷田 タニタは事業ドメインを絞ること、ニッチトップとなりましたが、同時に、トースターでも何でも



タニタ本社。1階には、日本一有名な社員食堂がある。

作ってこういう気概まで失ってしまった時期があったように思います。これからは、創業当時の「チャレンジ精神」をしっかりと復活させたい。大事なのは、得意分野の掘り下げと、「チャレンジ精神」のバランスです。

（聞き手 ライター 宮島 理）

タニタ に学ぶ 3つのポイント

Point 1 シーズではなく、顧客ニーズから商品を進化

Point 2 自社製造にこだわり、「はかる」技術を永年蓄積

Point 3 創業時のチャレンジ精神で、世の中にまだないモノを

公庫のイノベーションTree

(中小企業事業との取引を経て株式を公開した企業)

公庫(中小企業事業)は、企業の成長・発展を支援

(注1) 中小企業事業と取引歴のある株式公開企業
587社のうち、企業名掲載の応諾を得た企業
を掲載(2012年7月時点)
(注2) 文字のサイズは、売上規模に応じて3段階に
設定

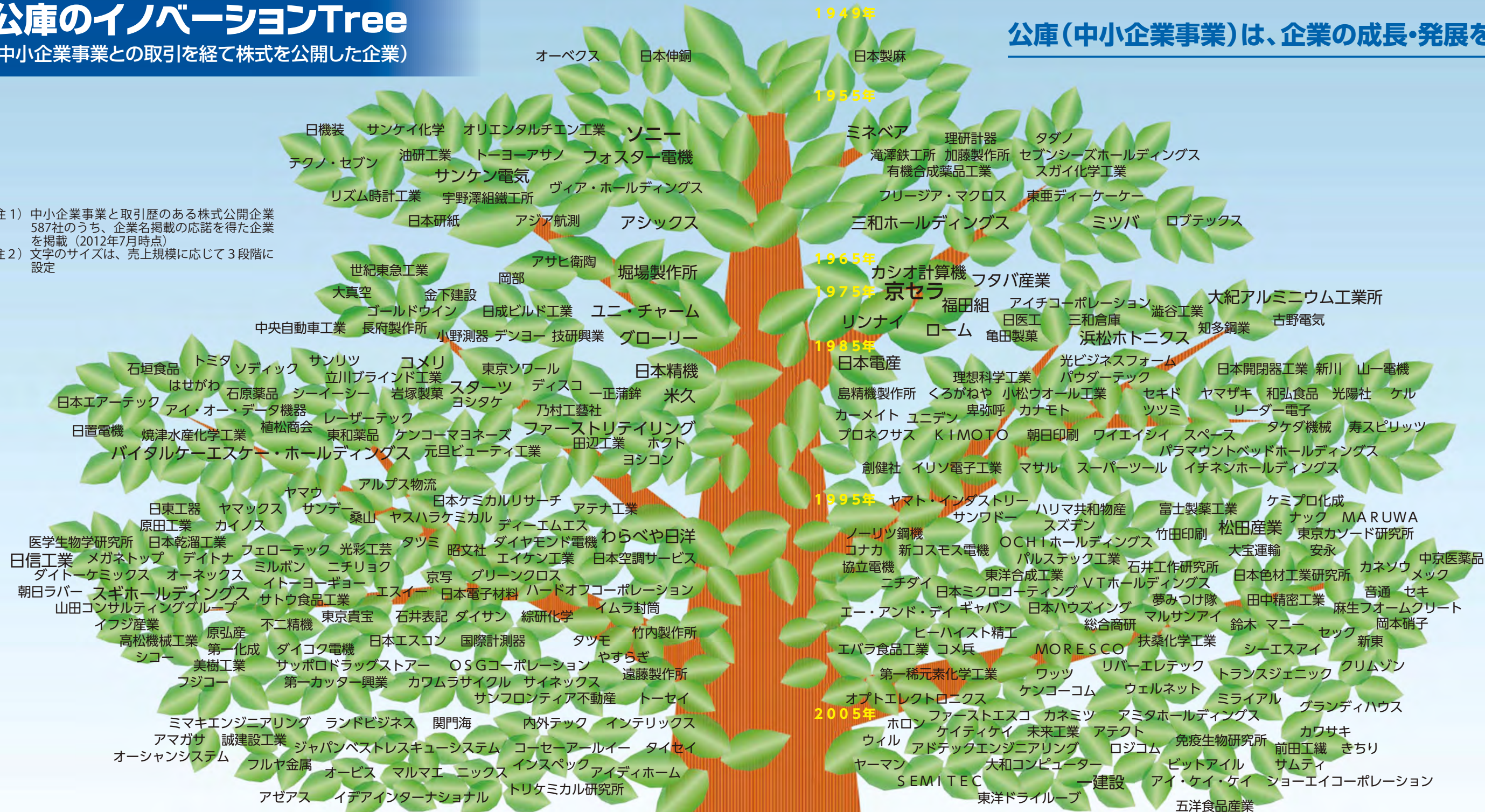
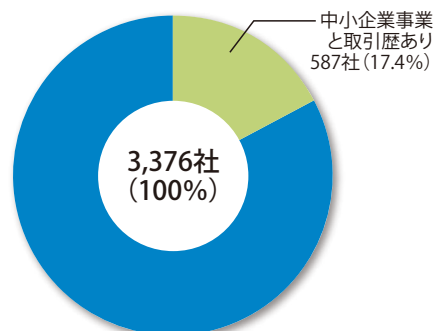


図1: 中小企業事業と取引歴を有する株式公開企業



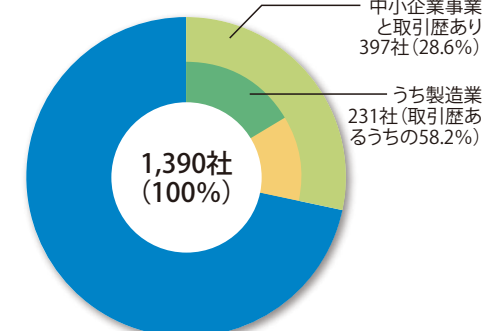
(注) 日本公庫中小企業事業調べ。株式公開企業数は、平成24年3月31日現在。
農林・水産、金融・保険及び外国企業を除きます。

約600社の取引企業が株式を公開

中小企業事業は、中小企業専門の政策金融機関として、
中小企業の皆さまの成長・発展を支援しています。これまで
当事業との取引を経て、株式の公開を果たした企業は、
株式公開企業の約6分の1にあたる587社となっており、
この中には国際的にも有力な企業となったケースも少なく
ありません(図1)。

特に、平成元年以降については、当事業との取引を経て
株式を公開した企業は397社と大幅に増加しており、同じ
時期の株式公開企業の増加数である1,390社のうちの約4
分の1を占めるに至っています(図2)。

図2: 中小企業事業と取引歴を有する株式公開企業
(平成元年以降)

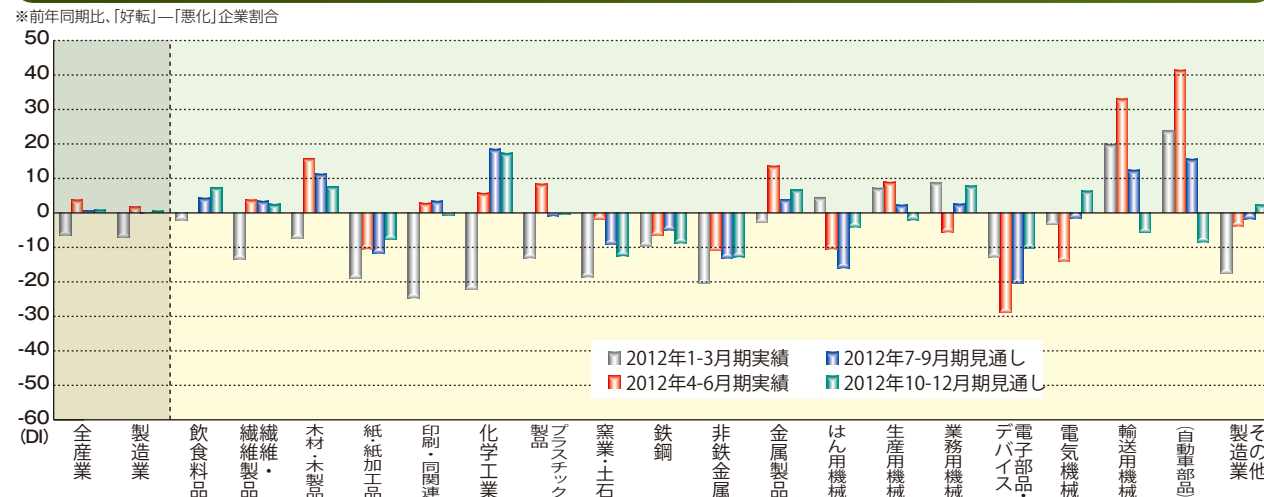


(注) 日本公庫中小企業事業調べ。株式公開企業数は、平成24年3月31日現在。
農林・水産、金融・保険及び外国企業を除きます。

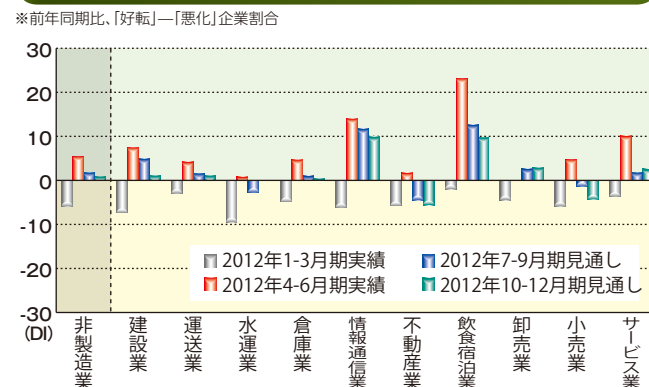
①-2 業種別業況判断

製造業：内需関連の業種を中心に上昇
非製造業：すべての業種で上昇

製造業 業種別業況判断 DI の推移＜季節調整値＞



非製造業 業種別業況判断 DI の推移＜季節調整値＞



●製造業

製造業は、繊維・繊維製品や木材・木製品などで上昇したものの、電子部品・デバイスやはん用機械、電気機械などは低下した。

●非製造業

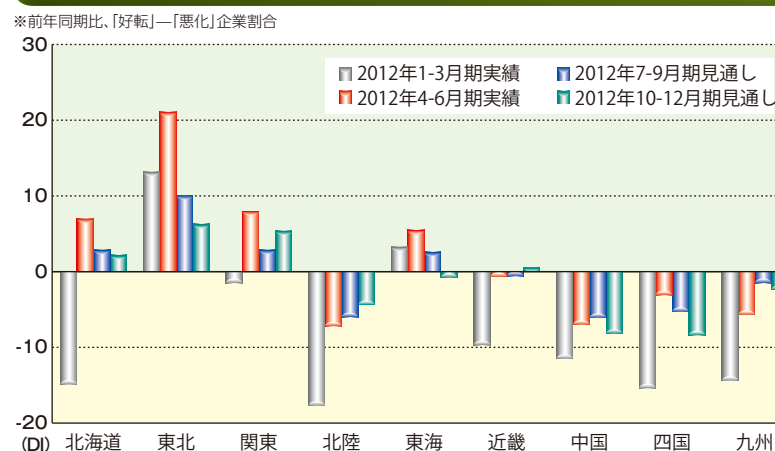
非製造業は、すべての業種で上昇した。なかでも、建設業や飲食宿泊業などで大幅に上昇した。

①-3 地域別業況判断

すべての地域で上昇

業況判断 DI を地域別にみると、今期はすべての地域で上昇した。東北や東海ではプラス水準が続いている。先行きについては、北海道や東北、関東などでプラス水準が続く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＞



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

2012年4-6月期実績、7-9月期及び10-12月期見通し

『中小企業の景況は、持ち直しているが、先行きは一部に弱い動きがみられる』

日本政策金融公庫総合研究所は7月23日、「全国中小企業動向調査結果(2012年4-6月期実績、7-9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 4期連続で上昇したが、来期は低下する見通し。
- ② 売上 DI 4期連続で上昇したが、来期は低下する見通し。
- 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は低下した。
- ④ 純益率 DI マイナス幅が縮小したが、来期はマイナス幅がやや拡大する見通し。
- ⑤ 従業員 DI 前期から上昇し、4期連続でプラス水準となった。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 2期連続で上昇した。

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：2012年6月中・下旬
- 調査対象：当公庫中小企業事業取引先13,489社
- 有効回答企業数：7,736社（回答率57.4%）

①-1 業況判断

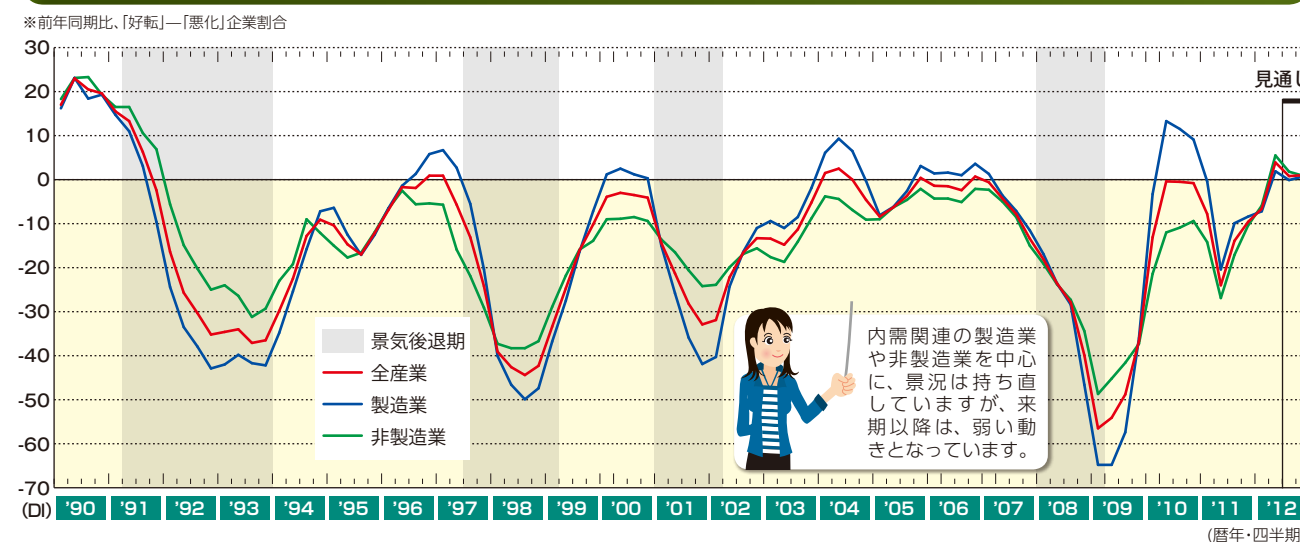
大幅に上昇

▲6.6 ▷ 3.9



- 現状 業況判断DI(前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合)は3.9と、前期(2012年1-3月期)から10.5ポイント上昇した。
- 見通し 先行きについては、今期から3.1ポイント低下する見通しとなっている。

業況判断 DI の推移＜季節調整値＞



④ 利益

マイナス幅が
縮小

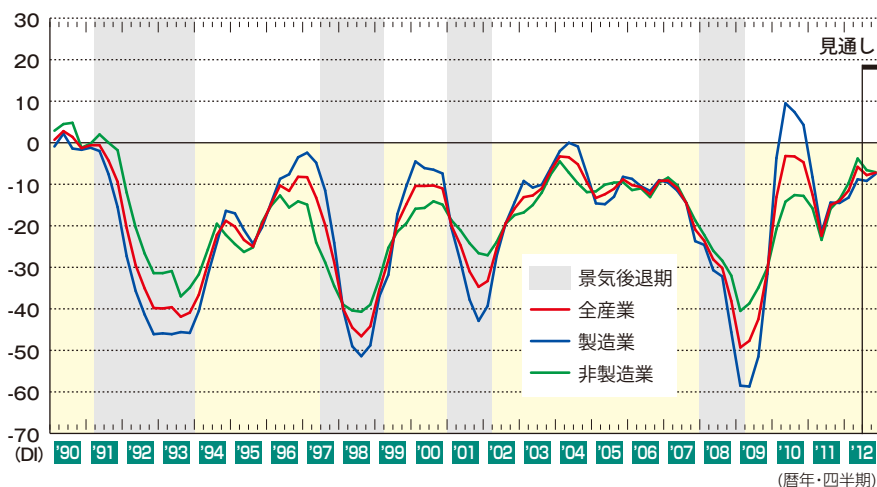
▲11.5 ▷ ▲5.8



純益率DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は▲5.8と、前期から5.7ポイント上昇した。来期は、マイナス幅がやや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>

※前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合



⑤ 雇用

4 期連続で
プラス水準

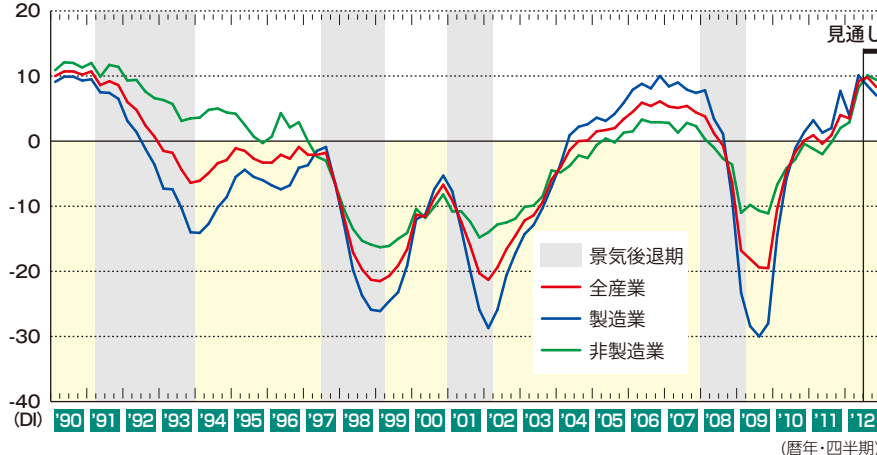
3.5 ▷ 9.2



従業員DI(前年同期比、「増加」―「減少」企業割合)は9.2と、4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>

※前年同期比、「増加」―「減少」企業割合



⑥ 設備投資実施企業割合

2 期連続で
上昇

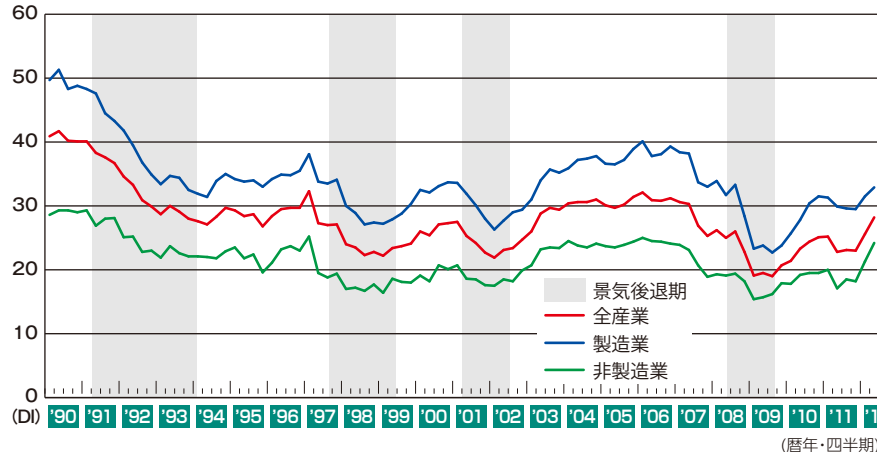
25.6 ▷ 28.2



設備投資実施企業割合は28.2%となり、2期連続で上昇した。

設備投資実施企業割合の推移<季節調整値>

※実施企業割合、%



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1つとして、関係各位から高い評価を得ています。

② 売上

4 期連続で上昇

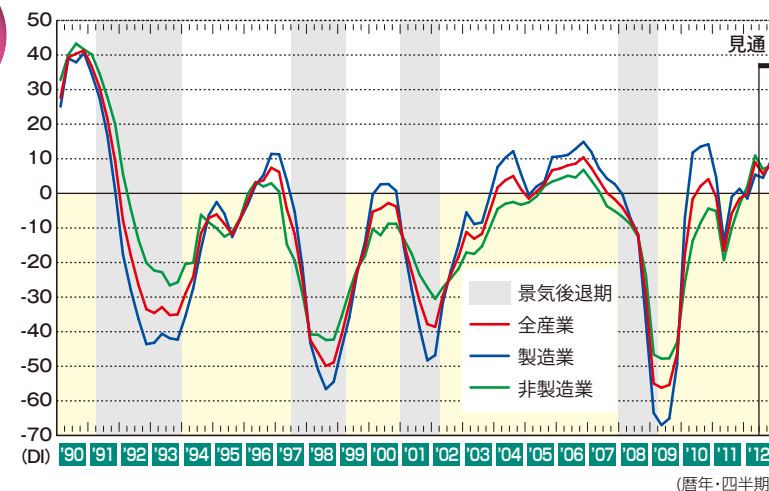
▲0.1 ▷ 9.0



売上DI(前年同期比、「増加」―「減少」企業割合)は9.0と、前期から9.1ポイント上昇した。来期(2012年7-9月期)は3.4ポイント低下する見通しとなっている。

売上DI の推移<季節調整値>

※前年同期比、「増加」―「減少」企業割合



③-1 販売価格

マイナス幅がやや拡大

▲13.5 ▷ ▲15.1



販売価格DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、2期ぶりにマイナス幅が拡大している。

③-2 仕入価格

4 期連続で低下

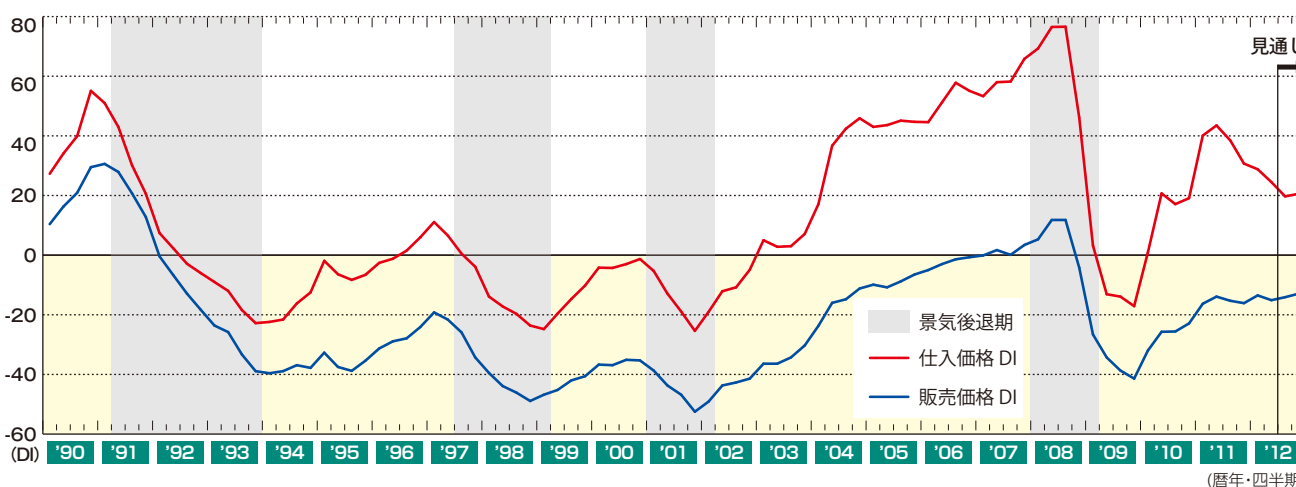
28.8 ▷ 24.5



仕入価格DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、前期から4.3ポイント低下した。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>

※前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合



イノベーション支援制度のご案内

中小企業者の皆様にとって新たな事業展開であり、今後の成長が見込める事業を支援する制度です。



3つの制度概要は以下のとおりです。

資金名	ご利用いただけるかた (概要)	融資限度 (特限度額)	融資期間 (最長)	主な利率
新事業 育成資金	新規性、成長性のある事業を始めて 7年以内のかた	6億円 (6億円)	設備 15年 運転 7年	特別利率③ (融資後5年間) 基準利率+0.2% (融資後6年目以降)
新事業 活動促進資金	「経営革新計画」の承認を受けた かた、「新連携計画」の認定を受けた プロジェクトに係る連携体を構成す るかた、「農商工等連携計画」や「地 域産業資源活用事業計画」の認定を 受けたかた及び第二創業 (経営多角 化、事業転換) を図るかたなど	7億2千万円 (2億7千万円)	設備 20年 運転 7年	特別利率①、③
挑戦支援資本 強化特例制度 (新規事業型)	新企業育成貸付を利用されるかた で、地域経済の活性化のために、一 定の雇用効果 (新たな雇用又は雇用 の維持) が認められる事業、地域社 会にとって不可欠な事業、技術力の 高い事業などに取り組むかた	2億円	15年・10年 (期限一括償還)	貸付後1年ごとに、直近決算の成功度合い に応じて、3区分 (※) の利率が適用され ます。 (※) 融資期間15年：9.95%、5.60%、0.40% 融資期間10年：7.60%、4.35%、0.40%

上記は本制度の概要です。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。

編集後記

(株) 呉竹の綿谷社長から「企業も時代
に合わせて変化することが大事」とお同
いして、ふと思いついた言葉があります。
「最も強い者が生き残るのではなく、

最も賢い者が生き延びるのでもない。
唯一生き残るのは変化できる者である。」
進化論を唱えたダーウィンの考えです。
しかし、一個人として、変化するとは何

と難しいことでしょう。「やせたい、やせ
たい」と言いつつ、今日も特大パフェを
ほおばる私…。(株) タニタのカロリズム
で、明日から生まれ変わります?! (高)

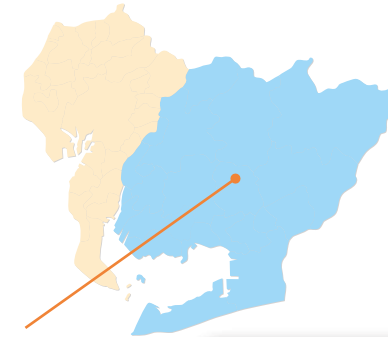
岡崎支店、北九州支店「中小企業事業」を開設

日本公庫は、6月4日付けで岡崎支店、6月11日付けで北九州支店に中小企業向け融資を行う「中小企業事業」を設置しました。

愛知県東部の三河地域及び福岡県東部の北九州地域は、自動車関連産業などの産業集積が進んだ地域であり、多くの中小企業が立地していることから、小規模企業向け融資を行う「国民生活事業」に加え、新たに「中小企業事業」も設置することとしたものです。

日本公庫は、同地域の中核都市である岡崎市及び北九州市に中小企業事業の拠点を設けることで、お客さまの利便性を高め、顧客サービスの一層の向上を図ってまいります。

岡崎支店

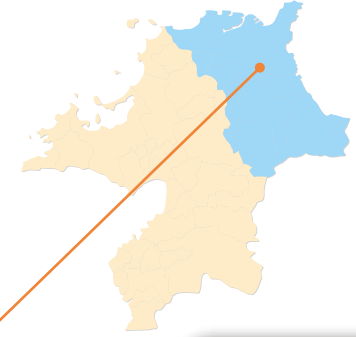


＜岡崎支店の営業区域＞
愛知県のうち豊橋市、岡
崎市、豊川市、碧南市、刈
谷市、豊田市、安城市、西
尾市、蒲都市、新城市、知
立市、高浜市、田原市及び
みよし市並びに額田郡及
び北設楽郡



岡崎支店「中小企業事業」
〒444-0043
愛知県岡崎市唐沢町1-4-2朝日生命岡崎ビル3階
TEL：0564-65-3025

北九州支店



＜北九州支店の営業区域＞
福岡県のうち北九州市、直
方市、田川市、行橋市、豊
前市及び中間市並びに遠
賀郡、田川郡、京都市及び
築上郡並びに鞍手郡のう
ち鞍手町



北九州支店「中小企業事業」
〒802-0004
福岡県北九州市小倉北区鍛冶町1-10-10大同生命北九州ビル4階
TEL：093-531-9191

第4回「全国ビジネス商談会」開催



被災地から参加した企業の方々に声をかける安居総裁 (右)

日本公庫は、平成24年2月27日、パシフィコ横浜にて、「全
国ビジネス商談会」を開催しました。前回に引き続き、協賛機
関である沖縄振興開発金融公庫のお取引先も参加し、全国から
708社、1,649名の方々にご来場いただきました。

今回の特徴は、「被災地応援特別展示コーナー」や、外部連携
機関による「海外展開等の経営相談ブース」を設置したことな
どです。

参加企業の方々からは、「普段はお会いできない遠方の方々と
お話でき、有意義だった」「異業種の方に思いがけない新商品
のご提案をいただいた」等のご感想をいただきました。

次回は、平成25年2月27日(水)パシフィコ横浜にて開催予定です。