

日本政策金融公庫 中小企業事業本部

JFC 中小企業だより

2013.1 Vol.12

特別対談企画

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社島精機製作所
代表取締役社長 島 正博氏



中小企業の潜在力活用・経営力強化

第2回 中小企業の技術・技能承継の取組み

株式会社ウチダ

次世代育成の継続で技術競争力強化

特集 『新事業へのチャレンジ』

株式会社ナノエッグ

大学発ベンチャーを再浮上させた手腕

JFC 中小企業だより

Vol.12
2013.1

c o n t e n t s



【表紙写真】

聖マリアンナ医大発のベンチャー企業・株式会社ナノエッグが販売する「マリアンナ化粧品」。同社が研究開発した「ナノキューブ」などの素材を配合している。
(新事業特集P17-20)

経 済 風 向 計

1

世界的景気後退に備えよ 伊藤 元重

特 別 対 談 企 画

3

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社島精機製作所 代表取締役社長 島 正博氏

特 集「中小企業の潜在力活用・経営力強化」

8

第2回 中小企業の技術・技能承継の取組み

株式会社ウチダ

次世代育成の継続で技術競争力強化

ハ ー フ タ イ ム

13

当たり前のことなどない 山崎 直子

海 外 レ ポ ー ト

15

その2 スタンドバイ・クレジット制度編

スタンドバイ・クレジット制度スタート！

新 事 業 特 集

17

株式会社ナノエッグ

大学発ベンチャーを再浮上させた手腕

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

特別対談企画

公庫卒業生に訊く

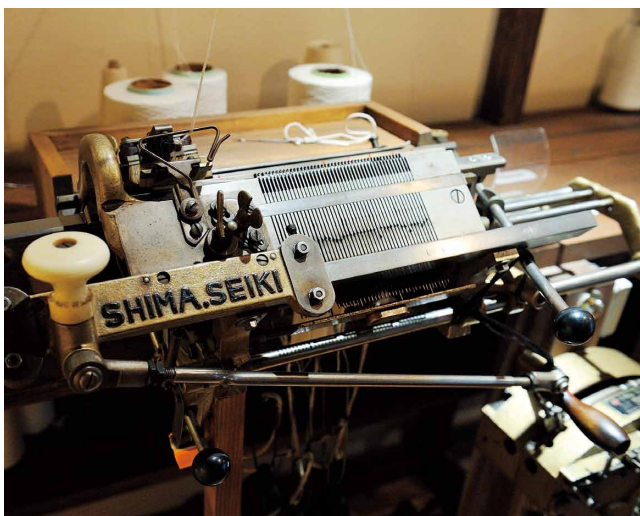
ゲスト

株式会社島精機製作所
代表取締役社長 島正博氏

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

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、上場を果たした企業は少なくない。今回は、ニットの編機メーカーとして、国内で9割、世界で6割ものシェアを誇る株式会社島精機製作所 代表取締役社長・島正博氏に、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。



半自動動力装置付き五指連続手袋編機（フュージョンミュージアムにて展示公開）

株式会社島精機製作所 代表取締役社長 島 正博

1937年3月10日生まれ。1961年に三伸精機株式会社を創業し、翌年に商号を島精機製作所に変更。世界初の編機をいくつも生み出しながら会社を飛躍させ、1990年に大阪証券取引所2部上場、1996年には東京証券取引所1部上場を果たした。袖や襟などを一体で編み上げ、後から縫製する手間を省いた画期的な編機の顧客には、海外の名だたる高級ブランドも名を連ねている。2012年には、米国繊維歴史博物館で、アメリカ人以外で初となる殿堂入り。

少年時代からクリエイター

勝野本部長 島精機製作所は、昭和37年に和歌山県で全自動手袋編機の開発を実現するために設立されました。現在は、縫い目のないニット衣料をきれいに編める無縫製横編機で世界トップのシェア。御社をこまめに築き上げた島社長の経歴を拝見すると、高校時代に既に特許を取得されていたとのことで、大変驚きました。若い頃から頭角を現されていたんですね。

島社長 子どもの頃から、考えることや手を動かすことが好きでした。小学3年生で終戦を迎えましたが、まさに焼け野原で、何にもない。生きるためにどうすれば良いか、考えていかなければならない。そんな時代なので、さまざまなアイデアを生み出しては、実行するという習慣が身に付きました。例えば、当時の曲がりくねった悪路だと、ミゼット（軽三輪自動車）の固定されたヘッドライトでは進行方向を照らせない。そこで、ハンドルを切るとヘッドライトが進行方向にグーッと曲がるように改造したりしていました。

中学生の頃です。以前、そんな昔話を、脳の研究をしている先生にしたら「貧乏でハングリーだったからこそ、今の島さんがある」と言われたことがあります。

勝野 幼少の頃からクリエイティブだったんですね。編機とは、どこで接点があったのですか？

島 父が編機の配給を受けて手袋をつくっていました。ニューギニアで戦死しました。戦後、かううじて残った編機を使って母と手袋をつくっているうちに、編機の使いづらさを実感し、いろいろと改良を施すようになりました。

勝野 ユーザーとして、問題点に気付いたと。その頃に特許もとられたんですね。

島 当時の手袋は手袋本体と手首を1本縫い（単環かがり）で繋いでいて、その縫糸の端を引っ張ると、スーッと全部ほどけてしまうんですよ。また、縫い目に伸縮性がないので（縫い糸が切れて）、繋ぎ目が外れやすいという難点もありました。それで、2本縫いにする二重環かがりミシンを考案しました。

その後、手首の筒状の部分をゴム



編みできる編機を考えました。この発明で、従来の手袋本体と手首のかがりが不要になり、指先から手首部まで一連の編成が可能になりました。このゴム入り安全手袋は、私の名前で特許を取りました。すると、編機を自社で製造したいので、技術顧問になってくれという会社が出てきました。報酬は、製造した編機を市価の6割弱で卸してもらったこと。これに6千円の利益をのせて販売していました。当時、工場で得ていた月収が4千5百円でしたから、1台売っただけで月収を超える。和歌山市内で何台も販売し、多いときには月に80台も売れました。このお金や特

許料を元手に、事業を起こそうと思ったわけです。

勝野 それで昭和36年に会社を創業し、手袋編機のオートメーションにチャレンジしていくわけですね。

島 まず、ゴム糸挿入装置付き五指連続手袋編機に動力装置を連結して、半自動編機を製品化しました。半自動化で、従来は1人で編機1台しか操作できなかったのが、同時に3台操作することができるようになり、生産量が大幅に増えました。そして会社設立3年目には、全自動化を実現しました。

倒産の危機を乗り越える

勝野 この頃に、経営面では最初の試練があったようですが。

島 創業したばかりの頃、資本金百万円で、縫い目なしの手袋を全自動で編めるようなハイレベルな編機の開発を目指して過剰投資をしたのです。製品は、機能を満載し過ぎたために、すぐに停止するような代物でした。そこで、いったん生産をストップして、改めて確実に動き続ける編機の開発をはじめました。この時点で、収支は3千万円の赤字で、



「限りなき前進—Ever Onward」を象徴するニットウェアの変遷

6千万円の負債を計上しており、追加融資の相談をしても、どの銀行も「融資できない」の一点張りです。60万円の手形決済日が迫っているのに、文字どおり一銭もない。倒産の瀬戸際まで追い込まれました。

勝野 まさにピンチでしたね。どのようにして切り抜けたのですか？

島 私たちの取組みに理解を示してくださった大阪の経営者から、手形の決済日の前日に百万円の融資を得られたのです。昭和39年12月24日のことです。その晩から、不眠不休で

代替製品の開発にあたりました。大晦日に全自動手袋編機の試作機を完成させ、正常に稼働するのを確認したところで、即座に和歌山市内のお客さまに「1月3日に展示会を開催するので見に来てください」と案内しました。

勝野 展示会の成果はいかがでしたか。

島 おかげさまで大成功です。編機を動かして見せると、6人のお客さまから、それぞれ百万円の手付金をいただきました。市内のお客さまだけでなく、すぐに6百万円集まったのだから、すぐに全国発表しよう。今度は3台一度に動かして見せました。全自動で3台の編機からどんな手袋が出てくるのを見れば、迫力があるわけです。当時、世界では手袋の全自動編機は不可能といわれていたこともあり、600台の注文を受けました。社員は30人足らずでしたが、頑張ってもらいました。これで赤字を解消し、借金を完済できたのです。

公庫との出会い

勝野 公庫とのお取引も、この頃か



ら始まっていますね。公庫は、御社のお役に立っていましたか。

島 はい。私が事業の拡張を考えたのは、取引銀行の部長から「手袋のマーケットは小さいから、手袋編機もすぐに飽和状態になるはず。今のままでは、線香花火みたいに落ちる日が来るよ」と指摘されたことがきっかけです。「落ちてたまるか!」という気持ちでした。

ある時、手袋を眺めていたら、親指部分と小指部分を両袖にして、ほかを一体化すればセーターになると気づきました。ただ、設備投資や材料を用立てるには資金が必要です。そこで、当時の中小企業金融公庫に

融資を申し込みました。公庫からは、融資はもちろん、経営についてもいろいろアドバイスしてもらいました。例えば、「メイン銀行に融資を依頼するなら、需要の見通しとともに中長期の計画を立てると中身のあるお話ができます。公庫はマクロ的な業界データも持っているのです、お困りでしたら、サポートしますよ」というような、経営者の立場に立ったアドバイスを何度かしてくれました。

勝野 お役に立っていたようで、安心しました。

ささやきで社員を育成

勝野 その後も、コンピュータ制御をいち早く採用したり、縫い合わせの必要がないニット編機を開発するなど、次々と世界初を生み出していってしまいます。島社長の創造力をもってすれば「さもありなん」と思いますが、ついていく社員の方々は大変だったのでは（笑）。

島 上場後、アナリストから社長名義の特許は控えたほうがよいと言われました。言われた時には、出願数は3千件。「社長が飛行機に乗って

墜落したら大変だ。社員に發明させるようにしなさい」と（笑）。

それで勤務中の社員に、「この部品加工なら、こうすると時間短縮になるんじゃないか」とか、「この編機のレール、2本に増やしたら作業効率を倍にできるんじゃないか」とか、工場内をフラフラ歩き回ってささやくわけです。私自身が、図面を引けばすぐ実現できそうなことも多いのですが、グツと我慢してヒントを与えるにとどめるんですね。具体策は社員に考えてもらい、うまくいって成果を出したら、きちんと褒めて報償金を出し、やる気に報いる。これを繰り返しているうちに、社員にはアイデアを形にするノウハウや、優れた技術が身についてくるのです。

勝野 社員をとて大切にして、しっかり教育されているのですね。ただ、中小企業の場合、定年後の社員から独自技術が流出してしまうという悩みを抱えているところも多くあります。この点、御社では問題はないのでしょうか。

島 弊社では、匠の技に対して「ゴールドメダル」を用意して、5年ごとに名人賞を授与し、評価しています。社員にとっては大変名誉なこと

です。さらに、編機の内製化率は70%以上、製品のなかには図面に起こされていない部分も多くある。技術流出の心配はしていません。

中小企業経営者へのメッセージ

勝野 島社長は、さまざまな知恵と工夫でここまで会社を育ててこられたわけですが、現在の厳しい事業環境下で頑張っている中小企業の経



自然光を取り入れ、明るく環境にも配慮されたホールガーメント横編機の組立ライン

営者へメッセージをお願いします。

島 やはり、「愛」がすべての基本だと思います。仕事を愛するがゆえに「もっと便利にしたい」、「もっとコストを抑えて安く提供したい」という向上心やチャレンジ精神が生まれる。これらを実現させるために、「こうしてみよう」、「ああしてみよう」といった創造性が、育まれるんですね。この創造性が世界初につながるわけです。この原動力として、どうしても社員の仕事への愛が不可欠なんです。

勝野 先ほど話題に出た、報償金やゴールドメダル制度なども、その一環というわけですね。

島 もう一つ、創業以来大事にしている考え方が、「相手の立場に立つ」ことです。弊社は、外注先に対し「下請け」と言ったら罰金を取って



います。自分のところで製造する能力を超えた時、仕事をお願いしなければならぬ。魂を込めて製造してくださいとお願ひする。また、編機の色。世間の工業機械全般が暗い色

が中心だった時代に、白に近いベージュでいこうと決めたことがあります。社内でも「汚れが目立つから、お客さまに嫌がられる」と反対意見が出た。でも、編機の油污れは目立つたほうがお客さまのためなんです。汚れがひと目でわかれば、すぐにふき取るでしょう。汚れに気づかず、上に編地を載せて不良品にしてしまうよりずっといいでしょう。

勝野 顧客満足を実現するには、相手の立場をどれだけ考えられるかが大事ということですね。

島 そして、やはり世界初へのこだわりですね。初でなければ、安易な価格競争に巻き込まれてしまう。今の世にない「もっと」を他の誰よりも先んじて製品化していく必要があるのです。

弊社では「限りなき前進—Ever Onward」を経営理念に掲げていますが、この意味するところは「今」はすでに古いということ。「今」と口に出した瞬間から、発言そのもの



が過去になりますよね。お客さまのニーズやウォンツは、「今」。それよりさらにもう一つ先を見るわけです。アパレル製造において、型紙の作成からプログラムまでさまざまな機能を一つにまとめたオールインワンのシステムを開発したのも、この

観点からです。従来だと、デザインの考案から編み立て・縫製まで、サンプル製作に10日はかかります。せっかく完成しても、バイヤーがひと目でボツにする可能性だってあるわけです。オールインワンシステムなら、提案の初期段階は高精細な描画機能によって、実物に極めて近い画像で確認できます。GOサインが出た場合は、元のデータを使えばオートメーションで実物サンプルもすぐに製作できる。店舗で注文を受けて製造することも可能なんです。

これからの公庫へ期待すること

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。

島 私は、戦中戦後の貧しさの中で育ちました。また、創業期の倒産危機の時、情熱を傾けて仕事をすることの大切さが身にしみました。私の仕事振りがいい加減だったら、皆さまからの支援は得られなかったと思います。公庫には、そのような、「不屈の精神」、「やりぬくぞ」といった気力を持った中小企業を応援してもらいたいですね。

勝野 日本の製造業は、四半世紀の間に約半分に減ってしまいました。その過程で、失われてしまった創造的、革新的なものも少なくないと思います。今後、日本を少しでも元気にするために、御社のようなクリエイティブでチャレンジングな企業は、とても重要な役割を担っていると思います。公庫としても、中小企業の皆さまを、より一層支援できるよう取組んでまいります。本日は、貴重なお話をありがとうございました。

中小企業の潜在力活用・経営力強化

本年度の特集は、「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、経営力を強化していくための取組について紹介していく。本号では、第2回として「中小企業の技術・技能承継の取組」を取り上げ、技術・技能を円滑に承継することにより技術競争力を強化している事例について紹介する。

第2回 中小企業の技術・技能承継の取組

熟練技術・技能の可視化を始めとした取組

中小製造業において、技術競争力が低下している最大の理由に、技術・技能承継がうまくいっていないことが挙げられる。

技術・技能承継がうまくいっている中小企業では、「熟練技術・技能の標準化・マニュアル化」や「OJTによる人材育成」「Off-JTによる人材育成」の取組実施度が高い(図表参照)。

技術・技能を円滑に承継するためには、熟練技術・技能の可視化や人材育成、社内制度の整備等にバランスよく取り組むことが重要である。

若手人材の確保

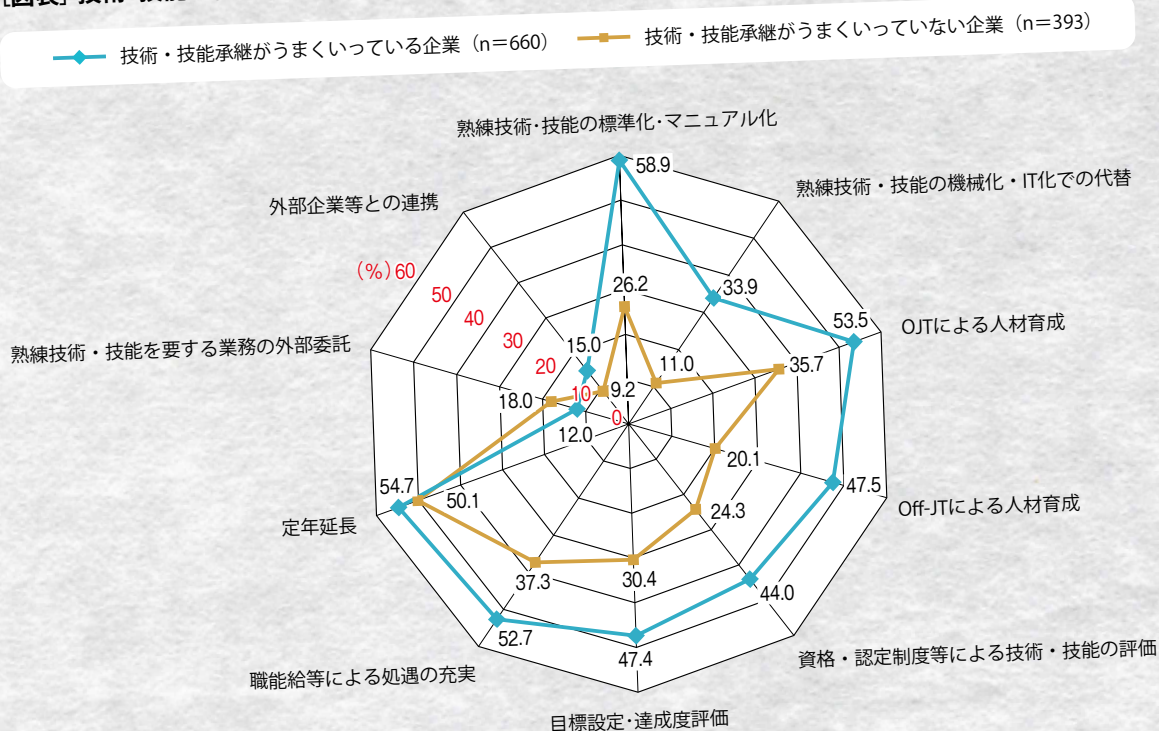
一方で、技術・技能人材の年齢構成がベテラン中心となっている中小企

業では、技術・技能を承継すべき若手人材の確保ができていないことにより、技術・技能の承継がうまくいっていないとも考えられる。

若手の技術・技能人材が採用できている中小企業にその要因を聞いてみると、「大学、高校等とのつながりを強化」「ものづくりの魅力を伝える取組み」といった回答が目立つ。中小企業側の能動的な取組みが奏功し、若手人材の採用につながっていることがわかる。

このように、技術・技能承継問題を解決するためには、技術・技能の可視化を始めとした取組等により、ベテランが培ってきた技術・技能を円滑に承継すると同時に、積極的に若手を採用・育成していくことで、技術・技能人材の質の向上と量の確保を同時に目指していくことが重要である。

【図表】技術・技能承継の取組実施度



資料：中小企業庁委託「技術・技能承継に関するアンケート調査」(2011年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

- (注) 1. 従業員300人以下の企業を集計している。
 2. 各項目によって回答者数(回答比率算出時の分母)は異なる。
 3. 技術・技能承継について、「かなりうまくいっている」「うまくいっている」と回答した企業を技術・技能承継がうまくいっている企業として集計し、「全くうまくいっていない」「うまくいっていない」と回答した企業を技術・技能承継がうまくいっていない企業として集計している。

事例紹介 ― 技術・技能承継に取り組む企業 株式会社ウチダ

自動車部品の金型メーカーとして高い技術力を誇る株式会社ウチダは、20年前から技術・技能承継の問題意識を持ち、外部の教育機関と連携しながら若手の採用に積極的に取り組んできた。こうして社内の年齢構成のバランスを図っているほか、自社で一から育てた若手の大胆なリーダー登用も進めている。円滑な技術・技能承継により高い技術競争力を維持する秘訣は何か、内田末男・代表取締役社長にお話を伺った。

20年前から問題意識 学校と連携し若手採用

― ウチダは自動車部品の金型メーカーとして高い技術力を誇っています。どれぐらいのシエアを確保しているのでしょうか。

内田社長 弊社の売上の約7割がトヨタ系ですが、おそらくトヨタの自動車用ボディー骨格部品の15%くらいは弊社の金型が利用されていると思います。ダイハツ工業ではもう少しシエアが上がり、3割くらいになります。

― 自動車部品の金型メーカーとして長年、業界をリードされてきたわけですが、技術・技能承継については1990年代前半から意識して

いたそうですね。世間的に技術・技能承継が話題となったのは、団塊世代の一斉退職に伴う2007年問題がきっかけでした。

内田 弊社は創業以来、中途採用中心でやってきたのですが、1980年代から、新卒の若手を採用したいという考えを抱くようになっていました。昔の金型業界では中途採用がほとんどで、世間も狭く、他社を辞めた人を引っ張ってきたりという状態でした。しかしそれではウチダの強みである独自の技術が継承されないということ、新卒を弊社の経営理念・価値観から教育していくことにしたわけです。

ただ、当時はバブル景気なので中小企業は人気がなく、採用は思うよ

うに進みませんでした。そこでイメージを一新するために1992年に現在の本社工場に建て替えたんです。同じ頃、社名も内田鉄工株式会社から株式会社ウチダにして、ユニフォームや帽子もすべてリニューアルしました。

ところが、タイミングが悪いことに、ちょうどその頃にバブルが崩壊。自動車部品共通化による部品点数減少の動きとも重なって、1994年に弊社の業績は悪化してしまいました。

幸いなことに1年くらいで業績は回復し、そこからは一転して繁忙期が続きました。気づいてみると、人手が足りなくなっていたと同時に、若手が誰もいないという状況になっていたんです。

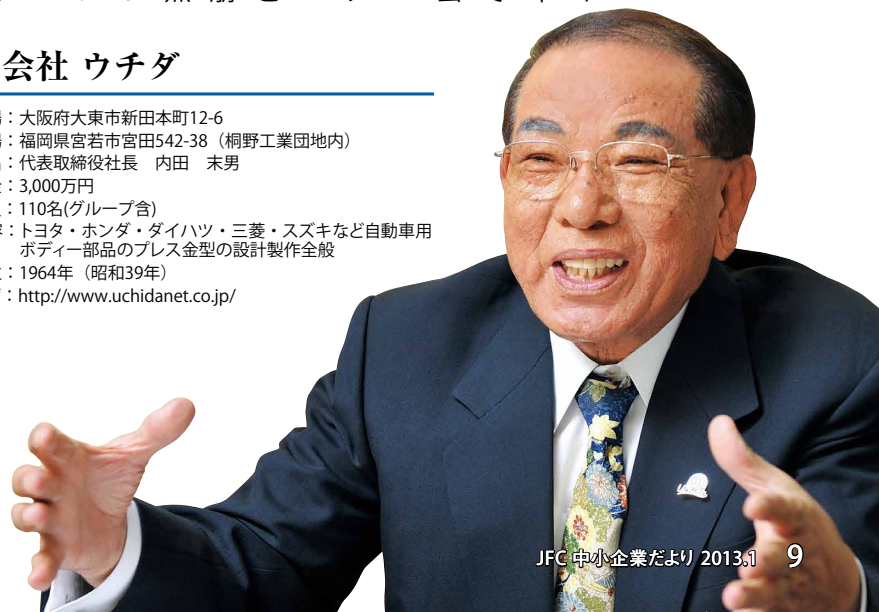
― 中途採用だけでやってきたところ、社員の高齢化が進み、技術・技能承継の問題が急浮上してきたというわけですね。

内田 改めて新卒採用

次世代育成の継続で技術競争力強化

株式会社 ウチダ

本社工場：大阪府大東市新田本町12-6
九州工場：福岡県宮若市宮田542-38（桐野工業団地内）
代表者名：代表取締役社長 内田 末男
資本金：3,000万円
従業員：110名（グループ含）
事業内容：トヨタ・ホンダ・ダイハツ・三菱・スズキなど自動車用ボディー部品のプレス金型の設計製作全般
会社設立：1964年（昭和39年）
ホームページ：<http://www.uchidanet.co.jp/>





計画に力を入れて、地元の工業高校を中心に採用活動を活発化しました。そのかいもあって1996年から毎年採用実績が上がるようになりました。

女性の採用も積極的に行っています。女性が増えれば男性の定着率も上がりますから(笑)。もちろん、設計など女性の几帳面な特性を活かせる分野も結構あり、活躍しています。

また、単なる採用活動だけではなく、弊社及び金型業界のことを知ってもらうために、工業高校の先生を対象に技術研修を行うインターンシップも実施しています。

他にも、工業大学の大学院生を始め多くの教育機関で熟練技術者による講演を行っています。外部の教育機関と連携しながら次世代の金型業界を担う人材に技術を伝承していくことが、自社の発展のみならず業界全体の発展に貢献していくと考えるからです。業界全体が発展しなければ、弊社に来る若い人材も減っていただくだけです。

若手とベテランは同数 技術伝承もスムーズに

——社員の年齢構成はどうなっ

いますか。技術・技能承継問題の根幹は、年齢構成のバランスが崩れ、技術・技能を伝えるべき若手が足りなくなることです。

内田 現在、弊社には110名の社員がいますが、10〜20代、30代、40代、50代と、それぞれ4分の1くらいの同数で構成されており、全体の平均年齢は35歳を超えたくらいとなっています。

新卒採用を始める以前は、50名の社員のうち9割が40代以上で、年齢構成はかなり偏っていました。そこ

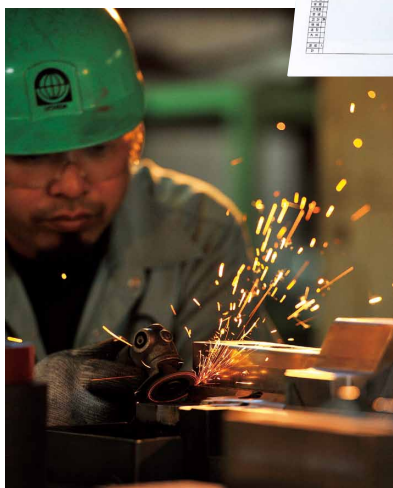
で、継続的に新卒を採用した結果、世代間の断絶が解消されて、「コミュニケーションギャップ」も生まれにくくなりました。

また、ベテランの雇用延長も進めています。60歳で定年すると、U-I-Tという弊社の子会社で再雇用しているんです。現在、金型業界では定年後の技術者が中国へ行くなど、技能の流出が問題となっています。ベテランの居場所を作ること、誰も技能を個人のものとして隠すような

ことがなく、安心して次世代に引き継げる体制にしています。

——若手とベテランの構成比が半々という企業は少ないと思います。不況から立ち直った後、ウチダは成長を続けていますが、若手の寄与というのは大きいですか。

内田 デジタル化対応という点で、若手の力は非常に大きかったと思います。ちょうど金型作りが3次元CAD設計に移行する時期に合わせて新卒採用が始まり、デジタル化をスムーズに進めることができました。



「若手が3次元CADで設計した金型でベテランが生産現場で試し打ちをし、修正箇所をカメラで撮影して、設計にフィードバックしています」と語る内田祥嗣常務。



——やはり、若手の方がデジタルには強いということでしょうか。デジタル化に関しては、伝統的な技術・技能承継よりも、若者特有の適応力が功を奏したようですね。

内田 それでも大事なものは基礎ですから、若手には得意なデジタルをやらせながらも、基礎的な理論や技術を教えることに力を入れています。具体的には、金型となる金属を削る技術とか、プレスで試し打ちしながら金型を修正する技術などです。

核心技術は可視化困難 マンツーマンでOJT

——技術・技能承継の方法論については、一般的に、標準化・マニュアル化などのいわゆる可視化と、OJT、Off-JTが柱となります。まず、ウチダでの可視化の取組みを教えてください。

内田 可視化については、機械の操作方法をマニュアル化したりはしています。ただし、私自身は、可視化によって技術・技能を伝えることには限界があると感じています。

確かに、デジタル化が進んでいる現在では、技術・技能についても機械の処理にある程度頼ることができ

ます。若手が技術を習得する際にも、金型の基礎知識や機械の操作方法をマニュアルから覚えることで、カバーできる領域というのは広がっていると思います。

しかし、デジタル化がいくら進んでも、どうしても金型づくりの2割の部分というのは、人間の能力に大きく依存するアナログの世界です。そして、伝えるべき技術・技能というのは、その2割の部分に凝縮されているのです。

例えば、金型の仕上げでは、コンマミリの修正を4回、5回と要求

技能承継の陣頭指揮をとる大原取締役統括部長。自身も熟練技術者として外部機関で講演を行う。



されます。そうした高い精度を実現するのはベテランの技能にかかっていて、文書化することは難しいです。

——可視化できないところこそ、伝承すべき技術・技能のキモが含まれているというわけですね。そうなる、やはりカン・コツをベテランからマンツーマンで教わるOJTが中心的役割を果たすことになると思うのですが、到達度などはどうにチェックしているのでしょうか。

内田 OJTは一人ひとりの到達度に合わせて行う必要がありますから、技能をできる限り仕分け、細分

化した「人的資源リスト」というスキルマップを作成し、技術者全員の到達度をチェックしています（中央写真参照）。ただ、技術・技能のキモはなかなか文書化できませんので、例えば「バリ・マクレの対策が手際よくできる」といったように、どうしても定量的ではなく定性的な表現が多くなっていますね。

また、社員のモチベーションを上げるために「原価率」などの業績に連動した数値目標を与えるなど、社員が成長するための仕組みの整備に注力しています。

——若手もベテランも一体になってOJTを進めていくには、より高いモチベーションが必要だと思います。何かしらのインセンティブを用意しているのでしょうか。

内田 インセンティブとは違うかもしれませんが、社員全員が技術者「を合言葉に、いつも社員を叱咤激励しています。どこかで社員を家族のように思っているところがあって、そうした社風もモチベーションの向上につながっているかもしれません。

社員もまた、教えられる側はもてろんのこと、教える側も教え子が成

長すること自体が喜びとなっていると聞きます。

——家族的な社風があるからこそ、技術・技能も自然に受け継いでいく意識が、誰に言われるわけでもなく身についているということでしょうか。ベテランと若手には世代間ギャップもありますから、一般的にコミュニケーションに苦労している企業は多いと思います。

内田 弊社では、いろいろな行事を行うことで、わりと世代を超えたコミュニケーションがとれていると思います。ボーリング大会も月に1回は開いているんですよ。

次世代のウチダを担う リーダー育成強化

——技術・技能承継の一方で、次世代を担うリーダー的な人材の不足も多くの企業で課題となっています。ウチダでは、そうした人材の育成は行っていますか。

内田 実は今、Off-JITの中でもリーダー育成のためのマネジメント研修に一番力を入れているところなんです。ウチダの強みは社員一人ひとりの中にある「技術」そのもの。従って、リーダーは弊社の経営ビ

ジョンを理解したうえで、計画的に技術・技能を社内に蓄積していく必要があります。

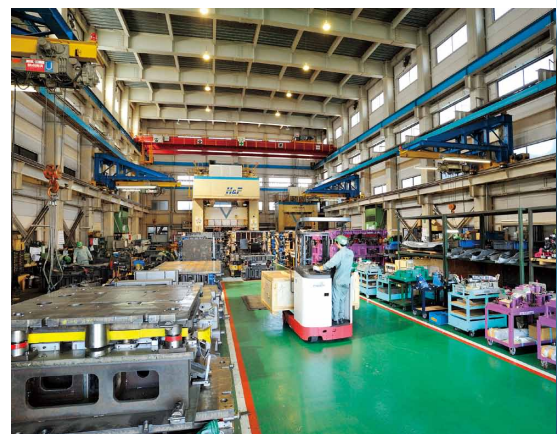
——経営ビジョンということ言えば、ウチダの「いつでも『一歩先んじょ』」という理念が印象的です。

内田 弊社が一番に指名してもらえそうな難易度の高い技術を、常に持ち続けることが大切です。

そのため弊社では、車両の軽量化に結びつく新材料の成形や、ホットプレスによる部品開発など、常に新しい金型技術の開発に挑戦しています。

——その牽引役となるリーダー育成のためには、若手を積極的に登用することが重要です。人事制度の面で工夫はありますか。

内田 3年前から課長職を設けたのと同時に、「ウチダビジョン」も策定しました。これは3年間の経営計画を定めたものです。新卒の採用を始めてから15年経ちますが、ベテランから見ると技術・技能承継が十分との声がありました。昔と違って今はノー残業の風潮ですから、期限を決めて技術・技能承継に取り組むと同時に、トップダウン経営から、リーダーを中心に権限委譲し、現場



で判断できる体制に変えていきたいと考えています。

若手なくして成長なし 苦しい時こそ人材育成

——ウチダと公庫は長いお付き合いと聞いていますが、御社の節目となる時期にもご利用いただいたとが。

内田 1992年の本社工場建て替え時は、ちょうどバブル崩壊で銀行も貸し渋りの時期でしたが、公庫だけ融資してくれたんです。あの時期

に思い切って本社工場を拡張したからこそ、今の弊社があると言っても過言ではありません。

1996年の九州工場新設や大型プレス機導入が実現したのも、皆公庫のおかげです。弊社の経営課題に合わせて絶妙なタイミングでご提案いただき、大変感謝しています。

——最後に、技術・技能承継問題で悩んでいる中小企業へのメッセージをお願いします。

内田 若手を伸ばすには、後輩がどんどん入ってくる必要があります。永遠に若手では成長しません。経済状況が苦しいと、どうしても人材採用などの予算からカットしがちですが、苦しい時だからこそ、新しい血を入れていかなければならないという風に、発想を切り替えていく。それが、社員と会社の成長につながるのではないのでしょうか。

(聞き手 ライター 宮島 理)

ウチダ に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 新卒採用の継続で、世代間断絶を解消する
- Point 2 OJTに、可視化したスキルマップを活用
- Point 3 Off-JITで、次世代担うリーダー育成

スタンドバイ・クレジット制度スタート!

昨年8月30日に「中小企業経営力強化支援法」が施行されたことにより、日本公庫中小企業事業において、「スタンドバイ・クレジット制度（信用状発行業務）」の取扱いがスタートしました。

今号では、この「スタンドバイ・クレジット制度」の概要について、制度化の背景や本制度ご利用のメリットとともに、ご紹介します。

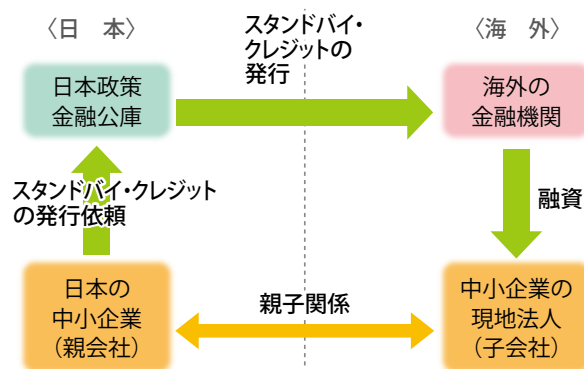
スタンドバイ・クレジット制度とは

本制度は、中小企業のお客さま（国内親会社）の海外支店または海外現地法人（以下「海外現地法人等」といいます）が、海外現地で、現地流通通貨を調達していただけるよう創設された制度です。具体的には、公庫が提携する海外金融機関に対して信用状を発行することで、海外現地法人等による当該海外金融機関からの円滑な現地流通通貨の調達を支援するというものです（図表1）。

本制度に係る海外金融機関との提携第1号として、昨年9月にタイ最大の商業銀行であるバンコック銀行と業務提携契約を結び、本制度の運用をタイからスタートしました。同

行は、日系企業部（ジャパンデスク）に日本人スタッフが多数在籍するなど日系企業向けサービスが充実しており、お客さまの利便性がとても高い銀行です。

図表1 スタンドバイ・クレジット制度



制度化の背景

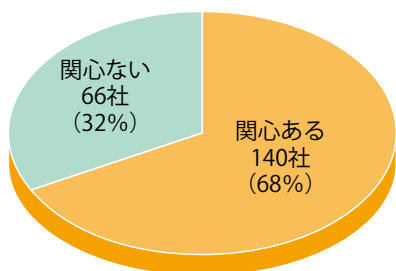
公庫はお客さまの海外展開のための資金ニーズに対し、これまで「海外展開資金」により積極的に支援してきており、お客さまのご利用実績も大幅に上がっております（10年度215社、118億円↓11年度510社、395億円）。「海外展開資金」では、お客さまの海外展開に向けた事前調査・手続きに必要な費用から、海外現地法人等への出資金や貸付金（親子ローン）、海外での災害からの復旧費用まで、海外展開に係る資金ニーズに幅広くお応えしています。

一方、お客さまの海外での事業活動が本格化すると、決済資金として現地通貨の必要性が高まったり、経

営の現地化に伴い資金調達も一部現地化しようとする機運が高まったりと、「海外展開資金」では必ずしも対応しきれないお客さまのニーズが出てきたのも事実です。

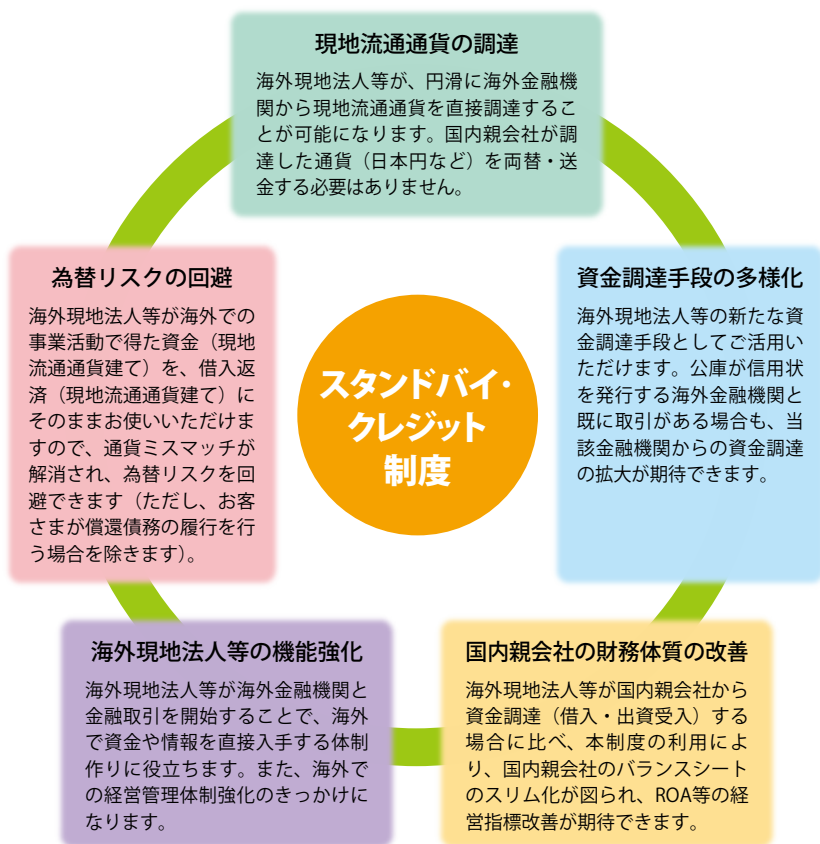
本制度は、まさにこれらのニーズに応えるために新たに制度化されたもので、お客さまからも高い関心が寄せられているところです。昨年8～9月に実施した当公庫中小企業事業の「取引先海外現地法人の資金ニーズ等調査」によると、今後（12年10月以降）の資金導入予定について「ある」と回答したお客さまのうち、公庫の実施する「スタンドバイ・クレジット制度」に「関心ある」と回答したお客さまは7割近くに達しています（図表2）。

図表2 資金導入予定がある海外現地法人における公庫のスタンドバイ・クレジット制度への関心



出所：日本政策金融公庫中小企業事業「取引先海外現地法人の資金ニーズ等調査」（2012年8～9月）

図表3 本制度ご利用のメリット



今後の展開

本制度がお客さまにとってさらに利用しやすいものになるよう、引き続き対象国の拡大や、提携金融機関との連携の強化を図っていく方針です。

具体的には、お客さまの進出先として上位の中国やアセアン諸国を中心に、お客さまのニーズを踏まえ

つ、海外金融機関との提携を順次拡大してまいります。

また、今般取扱いを開始したタイについては、日本・タイ両国内できめ細かくスムーズな対応ができるよう、提携しているバンコック銀行の日系企業部（ジャパンデスク）に当公庫職員を派遣することを検討中です。

今後の「スタンバイ・クレジット制度」の展開に、ぜひご期待ください。

（国際業務部）

【制度概要】

【ご利用いただけるかた】

- 新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認（変更承認を含む）を受けたかた
- 新事業活動促進法に基づく異分野連携新事業分野開拓計画の認定（変更認定を含む）を受けたかた
- 地域資源活用事業活動促進法に基づく地域産業資源活用事業計画の認定（変更認定を含む）を受けたかた
- 農工商等連携事業活動促進法に基づく農工商等連携事業計画の認定（変更認定を含む）を受けたかた

※なお、本制度により資金調達を行う海外現地法人は、お客さまが経営を実質的に支配している先で、かつ、上記の計画においてお客さまと共同で事業を行うこととされている先に限ります。

〈ご利用条件〉※詳しくは最寄りの支店窓口までお問い合わせください。

信用状の発行条件	<ul style="list-style-type: none"> ●補償限度額：1法人あたり4億5千万円（①海外支店や分工場等、国内親会社と法人格が同一の場合は、国内親会社毎に4億5千万円、②海外において別個に法人格をもつ場合は、当該法人毎に4億5千万円が補償限度額となります。） ●補償条件：海外金融機関からの請求による支払い ●信用状有効期間：1年以上6年以内 ●適用ルール：UCP600（国際商業会議所による信用状統一規則）に準拠
信用状制度の利用条件	<ul style="list-style-type: none"> ●補償料率：信用リスク・信用状有効期間等に応じて所定の利率が適用されます。 ●補償料の支払方法：信用状の発行前に一括前払い ●連帯保証人：国内親会社の経営責任者のかた ●担保：原則として根抵当権の設定が必要です。 ●償還債務の金額：公庫の補償履行金額に費用等を加えた金額を円換算した額
海外でのお借入れ条件	<ul style="list-style-type: none"> ●融資条件（期間・返済方法・金利等）の詳細については、海外金融機関が決定しますが、以下の内容であることが必要です。 ●融資金額及び通貨：信用状の補償金額の範囲内。現地流通通貨建て ●資金使途：承認または認定を受けた計画事業を行うための設備資金及び長期運転資金 ●融資期間：1年以上5年以内 <p>■提携している海外金融機関（対象国／対象通貨） ○バンコック銀行（タイ王国／タイバーツ） ※なお、海外金融機関との提携は順次拡大予定です。</p>

株式会社池田製作所 代表取締役

池田 光男氏



2012年9月にタイで発足した「日本公庫タイ懇話会」の代表幹事に当社タイ現地法人が就任

公庫による新たな海外展開支援制度がスタートしたことを、歓迎します。政府系金融機関である日本公庫の保証があれば安心して現地で資金調達ができますし、プロパーでの調達に比べれば条件面でも有利と伺っていますので、大いに期待しています。

当社も早速、公庫の支店に利用を申し込みました。

バンコック銀行 執行副頭取（日系企業取引統括）

小澤 仁氏



このたびの日本公庫との業務提携は、当行にとって非常に有意義なことと考えております。これにより、日本全国の公庫お取引先中小企業のタイ現地法人に対し、迅速かつ低金利での融資を提案させていただくことが可能となりました。当行はタイ最大の銀行として、融資の他、各種金融サービスや各種情報提供などでも、充実したメニューを幅広く提供しております。公庫お取引先の皆さまからのご相談をお待ちしております。

本年度の「JFC中小企業だより」では、新事業に取り組む中小企業者を積極的にサポートする新事業室の創設を記念し、新事業について特集している。本特集では、新事業室長が、当公庫の新事業育成資金をご利用いただいたお客さまを訪問し、その経緯や新事業の内容を語っていただく。第2回は、株式会社ナノエッグの山口葉子・代表取締役社長に、お話を伺った。

経営者と研究者二つの顔 JST助成金で事業化

満枝室長

大学発ベンチャーである

株式会社ナノエッグは、聖マリアンナ医科大学難病治療研究センター内にオフィスを構えています。山口社長自身も、経営者と研究者という二つの顔を持っています。もともと研究者だった山口社長が、経営に関わるようになった経緯はどのようなものだったのですか。

山口社長

聖マリアンナのDDS

(Drug Delivery System) 研究所に
来て研究を始めたのが2000年の
ことでした。DDSとは、必要な薬

物に必要な時間に必要な部位で作用
させるシステムです。

そのDDS研究の一つの成果として
生まれたのが、「ナノエッグ」と
いうカプセル化技術でした（P18図
表参照）。

ナノエッグを開発した時に、私は
まず特許を出願しました。大学に來
る前に4年半ほど企業で研究をして
いましたので、特許が大事という認
識があったんです。

次に、研究費集めに奔走しまし
た。ちょうど独立行政法人科学技術
振興機構（JST）の助成金でプレ
ベンチャー事業が募集されていたの
で、それに応募したところ、ナ
ノエッグ事業が採択されたというわ

けです。'03年9月のことでした。

満枝 ビジネス経験を持った研究者
だったということが、研究の事業化
へとつながったのですね。

化粧品事業を収入源に 提携で順調な滑り出し

満枝

JSTの助成金を受けてから
2年半後の'06年4月に株式会社ナノ
エッグを設立しました。

山口 私が社長、共同創業者が会長
という布陣でスタートしました。

3年後に必ず起業しなさいという
約束の助成金でしたから、起業にあ
たっては共同創業者と一緒ににか
く弊社の技術を買ってくれる先を探

Guest

株式会社ナノエッグ 代表取締役社長

山口 葉子

1962年静岡県生まれ。静岡大学大学院修士課程修了、ドイツ・バイロイト大学博士号取得。ダウコーニング株式会社、横浜国立大学大学院に勤務後、聖マリアンナ医科大学難病治療研究センター先端医薬開発部門DDS研究室に所属。2003年レチノイン酸をナノサイズのカプセルにし、皮膚表皮層に浸透させる技術「ナノエッグ」を開発。科学技術振興機構プレベンチャー事業サブリダーを経て、2006年4月に株式会社ナノエッグを設立、代表取締役社長に就任。

して営業活動をしました。

もともと「ナノエッグ」や、その
後に開発した「ナノキューブ」（P
18図表参照）は医薬品のために作
った技術ですが、医薬品として市場に
出すには10年、20年かかります。そ

大学発ベンチャーを



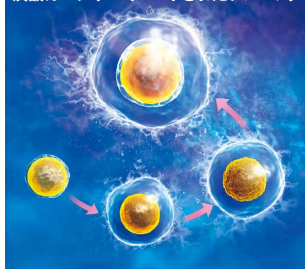
再浮上させた手腕

ナノエッグの技術力

ナノエッグ

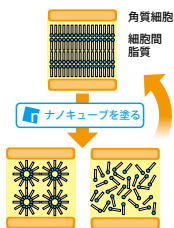
皮膚再生に効果のあるレチノイン酸（ビタミンAの生理活性体）を、直径約15～20ナノメートルの球状無機質カプセルに加工する技術。皮膚角質層での透過性を劇的に向上させ、成分をすばやくかつ安定に表皮層に到達させることができる。

炭酸カルシウムでコートされたナノエッグ



ナノキューブ

二つの機能を持つジェル状の外用基材。皮膚に直接塗ると、細胞間脂質の構造が一時的に変化し、ナノキューブに内包された薬物が皮膚に浸透しやすくなる。また、細胞間脂質の構造が変化することで、皮膚に備わっている自己治癒力が働き、肌の新陳代謝が活発化する。



の間の収入源として目をつけたのが化粧品分野でした。化粧品について一から学ぶために、大手化粧品会社の人に頼み込んで化粧品の製造方法の基礎を教わったりもしました。勉強をしながら何十社も営業をかけた結果、唯一反応してくれたのがエステティックのTBCグループ株式会社でした。創業から7カ月後の11月には、同社からナノキューブ配合の化粧品が発売されました。

満枝 創業当初から売上が立ったわけですね。

山口 ものすごく順調で、ビギナーズラックだと思いました。

過大な広告費で赤字化 社長復帰とリストラ

満枝 ただ、その後、社長交代を機に、経営が苦しくなった時期もあったと聞いています。

山口 社長を交代したのは、製薬メーカーとの共同研究費やTBCへの原料販売などで億単位のお金が入ってきたけれども、そのお金をもとにどういう事業計画を立てたらよいか、一研究者の私にはまだわからなかったことが大きいですね。そこで'07年6月、経営の専門家に社長を

お願いして、私はまだまだやりたい研究もありましたから、研究開発部長というポジションに落ち着くことになりました。

その翌月には、自社化粧品「MARANNA」乳液の販売を開始するなど、事業も拡大していきました。ところが、大がかりな広告宣伝戦略がうまくいきませんでした。

ひどいケースでは、1000万円の広告宣伝費をかけて2件しか売れないこともありました。その結果、創業1年目は黒字だったのに、2年目から赤字になって、どんどん赤字が増えていきました。気づいてみれば借入金が増えすぎていました。

いよいよ経営的に追い詰められてしまった11年1月、社長が辞めると言い出しました。巨額の借入金だけ

が残ってしまったというわけですね。
満枝 山口社長は11年3月に社長に復帰していますが、どういったいきさつで戻ったのでしょうか。

山口 他の経営陣や銀行、ベンチャーキャピタルから、私が社長をまたやるしかないだろうと言われました。最悪の場合は倒産もあり得るわけですから、共同創業者である私が自分

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
みづえだただお
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、東京支店営三事業統轄を経て、2012年4月から現職。



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た	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)
	A	売上高償却前 経常利益率5%超	9.95%
	B	同0%以上5%以下	5.60%
担保・保証人	無担保・無保証人		
	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。		
金融検査上の扱い	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。		
償還順位	公庫が適切と認める事業計画書をご提出いただけます。		
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。

山口 ちゃんと普通に考えてやれば、黒字になるんだと思

満枝 半年で黒字化とはすごいですね。経営者として相当の自信になったでしょう。

山口 はい。社長復帰当初は2億円以上の赤字だったのですが、そうしたメディアレーションの高い広告宣伝を続けることで、半年で黒字に転換したんです。

満枝 広告費の2倍の売上が上がるというわけですか。

山口 はい。社長復帰当初は2億円以上の赤字だったのですが、そうしたメディアレーションの高い広告宣伝を続けることで、半年で黒字に転換したんです。

で後始末をしなければならぬとも考えました。社員もいましたしね。

満枝 何人ぐらいいたんですか。

山口 25人もいたんです。人員削減をしなきゃいけないということで、私の責任において希望退職者を募りました。今は19人です。また、残った社員の給料は据え置きで、役員の給与は半分以下に削りました。

満枝 経営者の方はみなさん共通して、人を切るという苦しい決断を乗り越えて本物の経営者になるという話をしますね。

山口 だから、私たち残った人間で

成功させないと、辞めていった人に対しても申し訳が立たないという思いは強かったです。

満枝 '10年12月販売のほうれい線専用化粧品「MARANZAプラス・豊麗」が後にヒット商品になりましたが、これは社長復帰の効果でしょうか。

山口 広告宣伝戦略を大きく変えたんです。やみくもに広告を出すのではなく、メディアレーション(広告

宣伝費用対効果を重視 半年で黒字転換を達成

費に対する新規売上の割合)の高い媒体を厳選しました。

そうして選んだのが、朝日新聞と一緒に首都圏で配達されている「定年時代」という情報紙と、神奈川県(東京・町田含む)で配布されている「タウンニュース」という地域情報紙でした。広告費が安く、しかもターゲットが絞りやすい媒体です。

「豊麗」のターゲットはシニアが中心です。シニアは活字が大好きで、定年時代とタウンニュースの読者層はまさにシニアでした。メディアレーションも非常に高く、大手化粧品会社では0・3くらいが当たり前のところ、弊社では2に近かったと思います。

満枝 広告費の2倍の売上が上がるというわけですか。

山口 はい。社長復帰当初は2億円以上の赤字だったのですが、そうしたメディアレーションの高い広告宣伝を続けることで、半年で黒字に転換したんです。

満枝 半年で黒字化とはすごいですね。経営者として相当の自信になったでしょう。

山口 ちゃんと普通に考えてやれば、黒字になるんだと思

いました。一つひとつの判断に細心の注意を払う。あとは、経営陣や社員に信頼を置くということです。こちらが信頼を置けば、相手からも信頼が返ってきます。

社長に復帰してからは、これまでの反省を踏まえて、財務の立て直し計画を副社長の飯塚にお願いして事業計画を立て、その他色々なことを経営陣・社員と一緒に考えてやるようになりました。そうした関係が、会社を上手く回していくことになったと考えています。

満枝 もはや研究者とは思えない、経営者としての顔ですよ。

山口 でも、よく考えれば、研究も経営も意外に似ているんじゃないかと思うんです。研究というのは300個やっても1個当たるかどうかという





企業経営のかたわら、研究にも取り組む山口社長（左）。金融機関出身で財務に明るく、経営全般にわたって社長を支える飯塚副社長（上）

世界です。経営も同じで、試行錯誤を繰り返して、ダメなもの切つて、良いものは残す。そういう意味では、やっていることは同じなんです。

今までにない市場創造 日本流の世界的企業へ

満枝 広告以外の製造や販路といった点では、どういった形態を取っているんですか。

山口 製造の方は、複数の企業に委託しています。販路についても同様

に、外部に委託しています。自前の店舗を持つお金もないので、電話とインターネットによる通信販売が中心で、シニアからの電話による注文割合が高くなっています。

その際、気をつけているのがコールセンターへの配慮です。月に1回は出来る限り顔を出し、弊社の商品を使ってもらったり、説明することで、オペレーターを育成しています。

満枝 固定費を抱えずに外部委託をうまく活用しているのも、成功した一つの秘訣ですね。

山口 弊社はまだまだ経常利益率が5%程度の会社なので、将来的には業界トップレベルの25%くらいにしたいと考えています。弊社はもとも医薬品のための技術を開発していますから、従来型の化粧品だけではダメという話を最近しています。

弊社としては、今の世の中にある化粧品というカテゴリーじゃない分野を作りたいんです。薬でもない、化粧品でもない、でも、ネットやドラッグストアで手軽に買える、例えば肌荒れなんかも治るとい商品カテゴリーです。

もっと言えば、新技術によって、これまで明確なソリューションのな

かった疾患、シミやシワ、育毛といった分野にも効くものを作り出していきたいですね。

満枝 ナノエッグは公庫の新株予約権付無担保融資（11年11月）と資本性ローン（12年9月）をご利用いただいています。

山口 ちょうど弊社の資金ニーズにマッチした制度でした。

11年当時は、まだまだ先行投資が必要な時期けれども、直接金融で賄うのも難しいし、借入金は金利の問題もある。新株予約権付無担保融資は、その中間的なイメージでしたので、弊社としては利用しやすいものでした。

それから1年経って、次のステップとして財務体質の改善を進めたいと考えました。自己資本を充実させ

ながら資金調達もしていくという、二つの目的を同時に達成できる制度として、資本性ローンを利用しました。

満枝 今後、公庫に期待することはありますか。

山口 お金はもちろんのことなんです。それ以外のいろいろな情報提供であったり、ビジネスを展開していくうえでのパートナーの紹介といったところも相談したいと考えています。

満枝 最後に、ナノエッグの夢、今後の展望を教えてください。

山口 周りを意識し過ぎず、自分たちのやり方で、日本の風土に合った新しいスタイルの会社に成長していきたいと思っています。ベンチャーというとアメリカ式が多いですが、やはり日本には日本の風土がある、そういう中でも世界の一流企業は育ちます。ソニーも元々はベンチャーで「世の中にこんなものがあつたら楽しい」というものを自由に作り出していましたよね。そういう自由で、かつ世の中に必要とされる企業に成長したいと考えています。

満枝 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。



株式会社ナノエッグ

本社：神奈川県川崎市宮前区宮生2-16-1
代表者名：代表取締役社長 山口 葉子
資本金：7,245万円
従業員：19名
事業内容：医薬品開発研究、医薬部外品・化粧品開発及び販売事業、医薬品基材・化粧品配合原料販売事業
会社設立：2006年4月（平成18年）
ホームページ：<http://www.nanoegg.co.jp/>

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

2012年7-9月期実績、10-12月期及び2013年1-3月期見通し

『中小企業の景況は、足踏み状態となっている』

日本政策金融公庫総合研究所は10月23日、「全国中小企業動向調査結果(2012年7-9月期実績、10-12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 | 5期ぶりに低下し、来期は横ばいで推移する見通し。 |
| ② 売上 DI | 5期ぶりに低下したが、来期は上昇する見通し。 |
| ③ 価格関連 DI | 販売価格DIはマイナス幅が拡大し、仕入価格DIは低下した。 |
| ④ 純益率 DI | マイナス幅が拡大しており、来期もマイナス幅が拡大する見通し。 |
| ⑤ 従業員 DI | 前期から低下したものの、5期連続でプラス水準となった。 |
| ⑥ 設備投資実施企業割合 | 3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、回答結果の分散程度を指数化したものです。質問に対し「プラス」「中立的」「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9月中・下旬
- 調査対象：当公庫中小企業事業取引先13,119社
- 有効回答企業数：6,964社 (回答率53.1%)

①-1 業況判断

大幅に低下

3.9



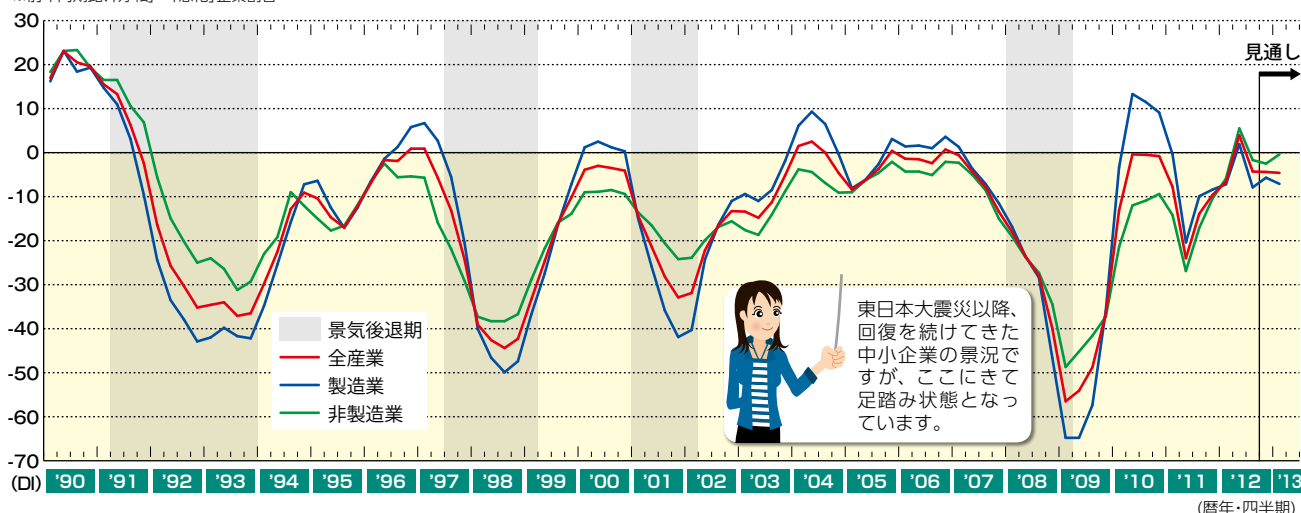
▲4.3

DOWN

- 現状 業況判断DI(前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合)は▲4.3と、前期(2012年4-6月期)から8.2ポイント低下した。
- 見通し 先行きについては、ほぼ横ばいで推移。

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

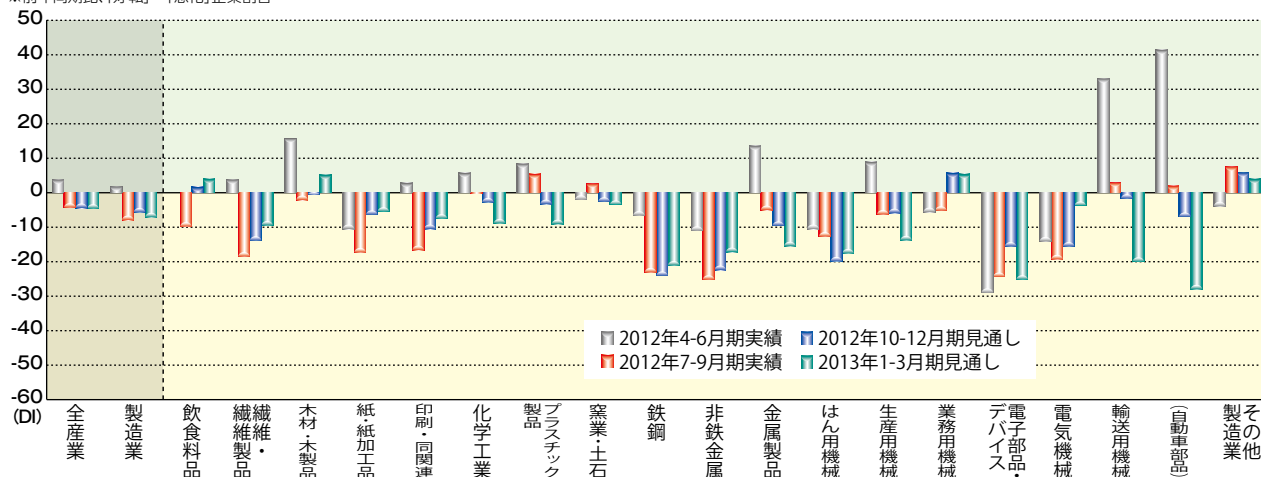


①-2 業種別業況判断

製 造 業：ほとんどの業種で低下
非製造業：すべての業種で低下

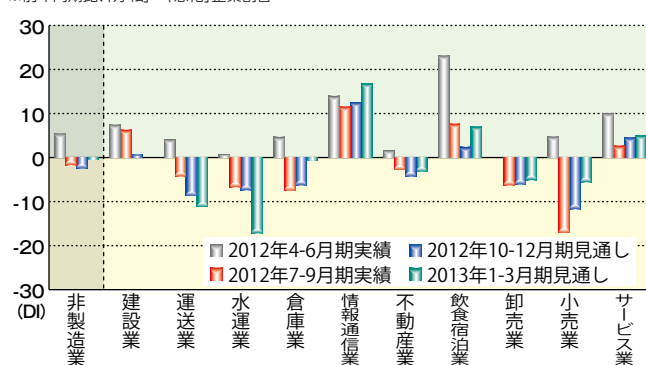
製造業 業種別業況判断 DI の推移＜季節調整値＞

※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、前期高い水準にあった輸送用機械が今期大きく低下するなど、金属・機械関連を中心にほとんどの業種で低下した。

● 非製造業

非製造業は、すべての業種で低下したものの、建設業や飲食宿泊業などでプラス水準が続いている。

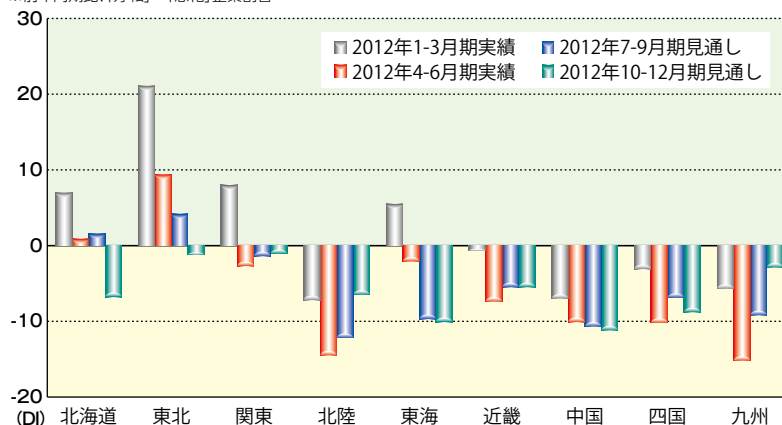
①-3 地域別業況判断

すべての地域で低下

業況判断DIを地域別にみると、今期はすべての地域で低下した。先行きについては、低下する地域が多いものの、北海道や東北で来期は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＞

※前年同期比、「好転」―「悪化」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

5期ぶりに低下

9.0



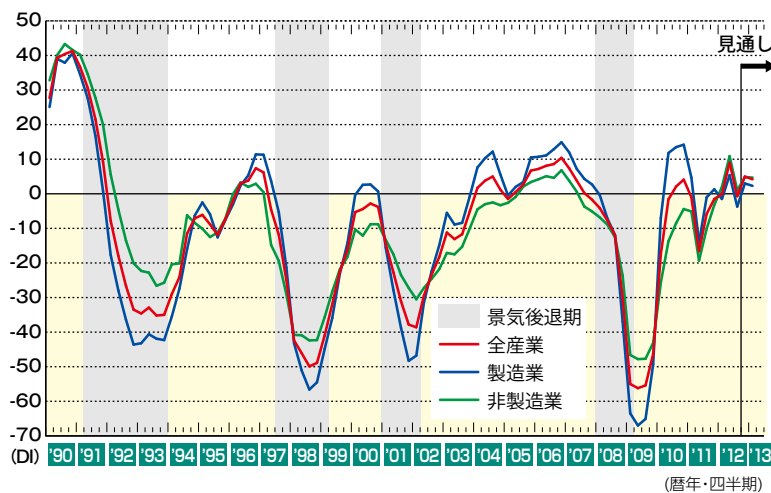
▲0.7

DOWN

売上DI（前年同期比、「増加」－「減少」企業割合）は▲0.7と、前期から9.7ポイント低下した。来期（2012年10－12月期）は5.7ポイント上昇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

マイナス幅が拡大

▲15.1



▲17.2

DOWN

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拡大している。

③-2 仕入価格

5期連続で低下

24.5



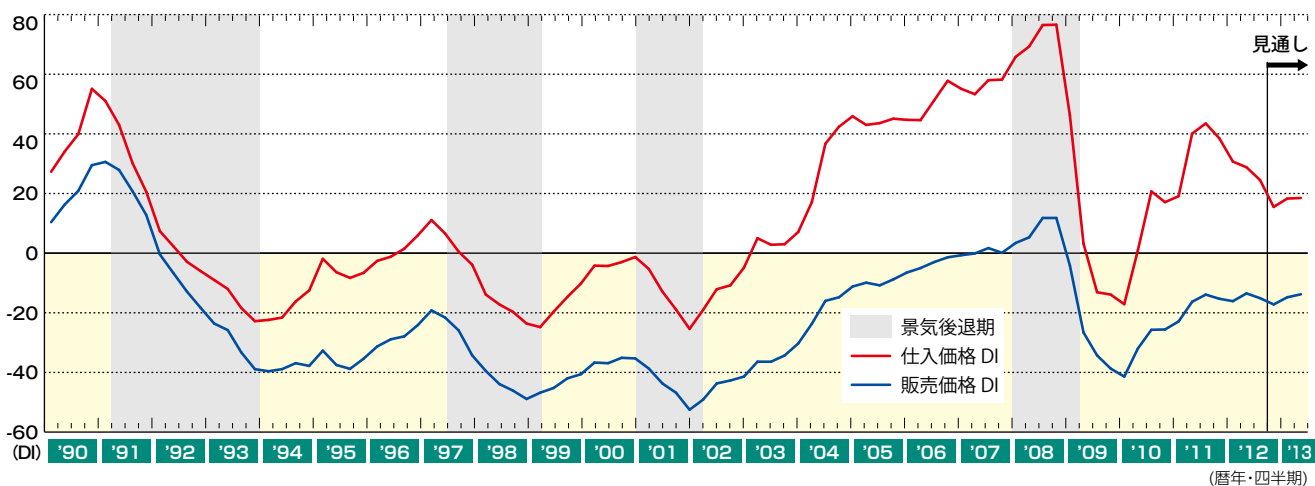
15.5

DOWN

仕入価格DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は、前期から9.0ポイント低下した。先行きは上昇に転じ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



④ 利 益

マイナス幅が
拡大

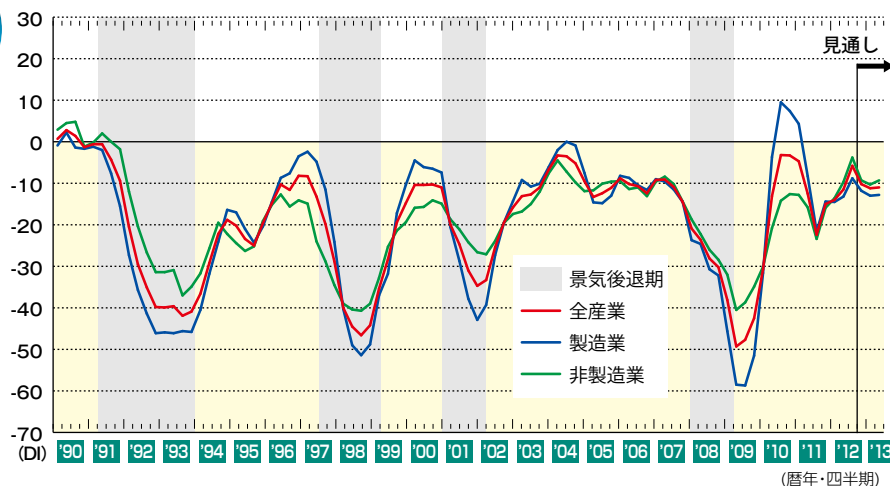
▲5.8 ▷ ▲10.2

DOWN

純益率DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は▲10.2と、前期からマイナス幅が4.4ポイント拡大した。来期も、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＞

※前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合



⑤ 雇 用

5期連続で
プラス水準

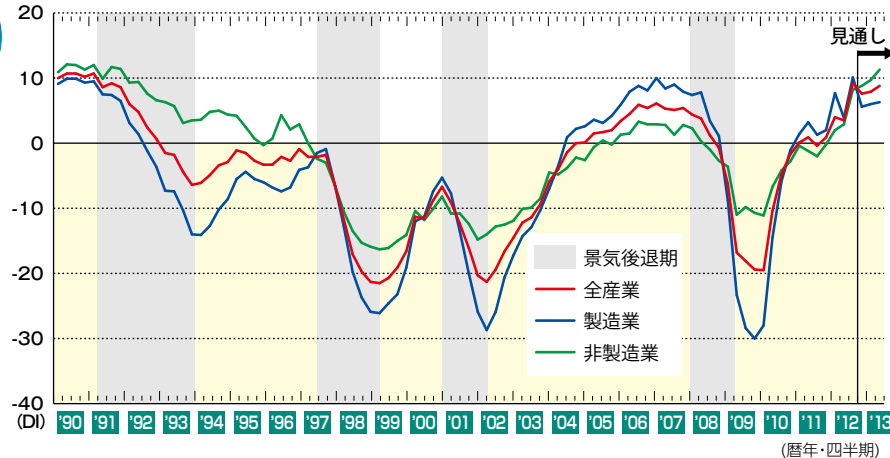
9.2 ▷ 7.6

DOWN

従業員DI（前年同期比、「増加」－「減少」企業割合）は7.6と、5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

3期連続で
上昇

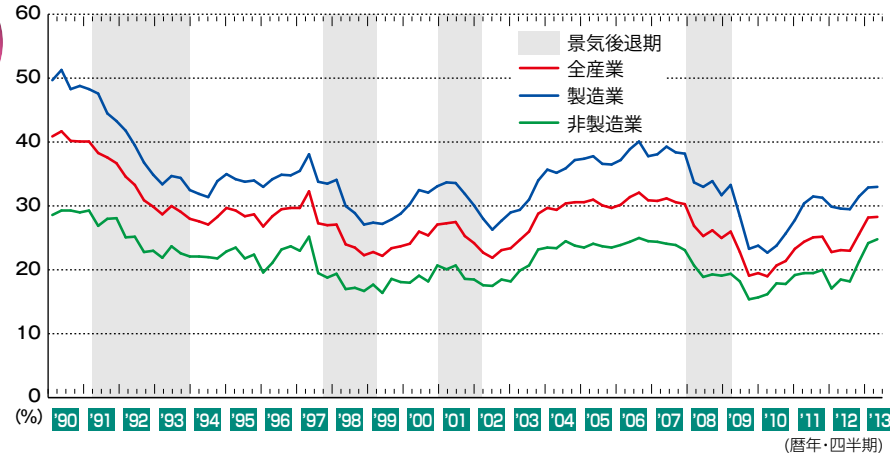
28.2 ▷ 28.3

UP

設備投資実施企業割合は28.3%となり、3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、%



第7回「アグリフードEXPO東京2012」開催

日本公庫は、2012年8月2日～3日、第7回「アグリフードEXPO東京2012」を東京ビッグサイトにて開催しました。

今回は、全国各地の国産ブランド農業生産者など計627社が出展し、2日間の来場者は、延べ12,538人にのぼるなど、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99社が参加し、国産農産物を使った地域色豊かな加工食品や、農業や流通に役立つ最新技術を用いた製品のPRを行いました。

海外からは、日本貿易振興機構（JETRO）の協力により、米国、中国、シンガポール、チリ、インドネシアなど計11カ国から24社のバイヤーを招聘し、出展者とのお引き合わせをしました。

各ブースでは、バイヤーに試食などを勧めながら商談を交わす姿がみられ、出展者からは「全国からレベルの高い農業者が集まっており、いい刺激を受けた」「複数のバイヤーと実のある商談を行えた」といった声が聞かれ大変盛況でした。



インターネットビジネスマッチングのサービスを開始

日本公庫は、お客さまにインターネットを通じて、販売先や原材料の仕入先の確保などのビジネスチャンスを広げていただくための「場」をご提供する「日本政策金融公庫インターネットビジネスマッチング」のサービスを2012年6月にスタートしています。

ご利用には、会員登録が必要です（登録料は無料）。詳しくは、最寄りのお取引支店窓口までお問い合わせください。

<https://match.jfc.go.jp/>



インドネシア、台湾にて取引先現地法人交流会を開催

日本公庫中小企業事業では、海外に進出しているお取引先の現地法人を中心としたビジネス交流を目的に、各地で取引先現地法人交流会を開催しています。

インドネシア



インドネシア取引先現地法人交流会の様子



2012年10月24日、インドネシア・ジャカルタにて、日本貿易振興機構（JETRO）の協力を得て「インドネシア取引先現地法人交流会」を開催し、インドネシアに進出する企業の経営者等約100名にご参加いただきました。

本交流会では、「中小企業における人事制度の構築と運用」及び「最近の労務問題・組合問題」をテーマに専門家から講演をいただき、参加者からは「人事制度と報酬制度について自社の制度と一般的な制度の比較ができて有意義であった」、「労働組合のデモへの対応等を学ぶことができた」などと好評でした。



台湾

2012年11月14日、台湾・台北にて、公益財団法人交流協会の協力を得て、現地法人交流会を開催しました。台湾では初めての交流会開催でしたが、現地法人経営者等約50名にご参加いただきました。

現地の弁護士から「台湾における労務管理のノウハウ」をテーマに講演をいただき、続いて専門家から「台湾子会社 ～円滑な運営のために～」と題して経験談をお話いただきました。参加者からは、「具体的な労働争議の事例について学べて非常に参考になった」、「台湾において、中小企業向けのセミナーは少なく、今後も開催してほしい」などの感想が聞かれました。今回の交流会開催を契機に台湾におけるお取引先への支援を一層強化していきます。

今後も海外に進出しているお取引先の現地法人支援の一環として、定期的に同様の交流会を開催していきますので、ぜひ活用ください。



台湾取引先現地法人交流会の様子

編集後記

㈱ナノエッグの山口社長は、「経営者と研究者の2つの顔」以外にも、実は妻と母、しめて4つの顔をお持ちの超スーパーウーマン！そんな山口社長が

代表取締役就任を迷われていたとき、背中を押された一言があったそうです。それは、「研究者のママもカッコいいけど、社長もやっているママはもっとカッコ

いい！」というご子息の言葉でした。

スーパーウーマンのパワーの源は、夢を応援してくれる家族の存在なのかもしれません。（高）

この国をつくる、
あらゆる仕事を支えるために。



これまでも、そしてこれからも。

信頼と安心を、明日の力へ。



日本政策金融公庫
JAPAN FINANCE CORPORATION



日本政策金融公庫
中小企業事業本部

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1-9-4 TEL 03-3270-1064
編集協力 佐伯印刷株式会社

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

R100
古紙パルプ配合率100%再生紙を使用