

JFC 中小企業だより

2013.9 Vol.13

企業再生特集 経営危機を乗り越え、飛躍する企業

ニッコーム株式会社

**公庫と再生支援協議会を活用し、
グローバルニッチトップ企業に**



自己変革を遂げて躍動する中小企業

第1回 新事業展開

株式会社日本スペリア社

世界の英知を集めて、継続的な新製品開発に挑戦

お客さま訪問レポート ー老舗企業に学ぶー

株式会社印傳屋上原勇七

**守り抜いた秘伝の技法を
時代に合わせたデザインで展開**



【表紙写真】
印傳屋上原勇七の伝統的な
3つの小紋柄。前にしか進ま
ず「勝ち虫」と呼ばれた「と
んぼ」、散り際が潔い「小桜」、
武を尊ぶ「菖蒲」、いずれも
縁起を担いで武具などに使わ
れた。
(お客さま訪問レポートP17-20)

経 済 風 向 計

1

「日本の財政は危機的状況」は本当か 岩本 沙弓

企 業 再 生 特 集

3

ニッコー株式会社

公庫と再生支援協議会を活用し、グローバルニッチトップ企業に

中小企業白書特集「自己変革を遂げて躍動する中小企業」

7

第1回 新事業展開

株式会社日本スペリア社

世界の英知を集めて、継続的な新製品開発に挑戦

ハ ー フ タ イ ム

11

「レッド・ヴァイオリン」から始まった人生の第2楽章 川井 郁子

海 外 レ ポ ー ト

13

ータイ編ー

生活者目線でもジャパニーズ・フレンドリーなタイ

大田プレシジョン

豊富な海外進出経験活かし、タイをアセアンの拠点に

お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

17

ー老舗企業に学ぶー

株式会社印傳屋上原勇七

守り抜いた秘伝の技法を時代に合わせたデザインで展開

デ ー タ で 見 る 中 小 企 業 の 動 き

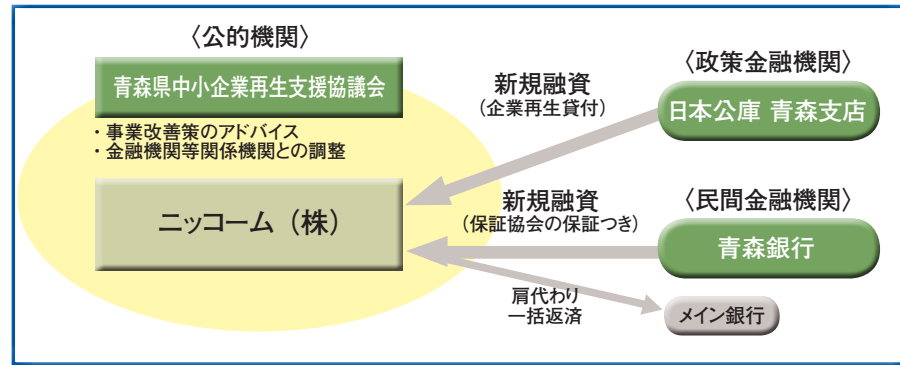
21

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

再生支援協議会・地域金融機関が連携した再生スキーム



策を、公庫に相談したところ、再生支援協議会を紹介されました。

公庫の提案をベースに「資本金の減資による累積損失の解消、取引銀行の集約化」という基本方針を打ち出し、再生支援協議会へ相談に行きました。その際、公庫には、再生支援協議会、地元銀行と基本方針の擦り合わせを綿密に行っていました。

——再生支援協議会では、一番の課題だった金融機関、信用保証協会との調整を行ったそうです。

日高 当時は、金融機関の足並みがそろわず、利害関係者の調整が最大の課題でした。

そこで、再生支援協議会のアドバイスも踏まえ、10カ年事業再生計画を策定し、取引各行に説明しました。

その結果、地元銀行がメイン銀行の融資を肩代わりして一括返済、合わせて保証協会の保証で、新規融資も実行し、公庫は、企業再生貸付約1億円を融資という支援体制が構築されました（上図参照）。

いずれの金融機関も「再生支援協議会のプロジェクトですか、それならば直ちに」と一切の異論もなく、円滑に進みました。

「新製品開発と海外直接取引先開拓を再生計画の二本柱に」

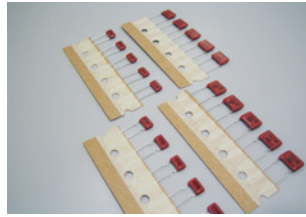
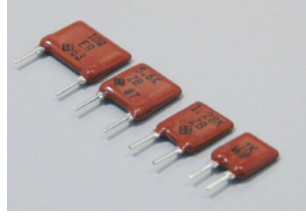
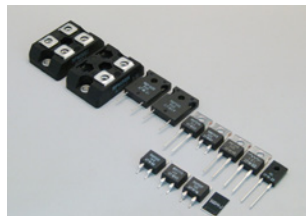
——再生計画の具体的な内容を教えてください。

日高 再生支援協議会のアドバイスや公庫のSWOT分析などを参考に、①当社のコア技術である産業用抵抗器分野に絞った新製品開発、②ITを活用した海外直接取引先の開拓という主に2つの計画を策定しました。

再生支援協議会には、工場内を見てもいい、従業員の意識調査まで行うなどの徹底ぶりです。しっかり審査していただきます。

——新製品開発は、どのように進められましたか。

日高 厳しい資金繰りの中、新製品の開発費用は、通産省の技術改善費補助金や、青森県地場産業技術開発研究費補助金など公的機関の補助金を活用しました。



ニッコームの産業用抵抗器



本社工場外観

ニッコーム株式会社

本社：青森県三沢市南町三丁目 31 番地 2640
 代表者名：代表取締役社長 日高 滋
 資本金：2,000 万円
 従業員：60 名
 事業内容：産業用電子部品抵抗器等の製造販売
 創業：昭和 41 年（1966 年）
 ホームページ：http://www.nikkohm.co.jp/

企業再生特集

経営危機を乗り越え、飛躍する企業

公庫と再生支援協議会を活用し、

グローバルニッチトップ企業に

日本公庫中小企業事業は、事業の再生、経営再建や事業承継に取り組み中小企業の皆さまを支援する特別貸付「企業再生貸付」に積極的に取り組んでいる。本特集では、公庫の「企業再生貸付」と中小企業再生支援協議会の支援を活用し、経営再建を果たしたニッコーム株式会社を訪問し、日高滋・代表取締役社長に、その経緯や再生計画の内容、当時の思いなどを伺った。

自動車をはじめとした社会インフラに不可欠な電子部品、産業用抵抗器。この業界で国内の圧倒的なシェアを誇るのが、昭和41年創業のニッコーム株式会社だ。

同社は、ハイブリッド車のブレーキ制御や電力会社の送電設備、新幹線の列車制御など幅広い産業分野に使用される産業用抵抗器を開発、供給している専門メーカーである。

元電子機器メーカー勤務の日高社長が、赤字転落を機に前社長から経営を引き継いだのは、昭和61年のことだ。工学博士でもあり、「産業の米」と呼ばれる電子部品に強い魅力を感じていた

日高社長は、就任後しばらくは、拡大路線の経営で成功した。

大企業との資本提携によって資本を強化し、センサーや磁気ヘッドなど事業分野の多角化を推進した結果、平成3年には年商18億円までに成長した。

しかし、円高や得意先工場の海外移転の影響を受け、平成8年に年商は5億円以下に激減。多額の借入金、累積損失を抱えるようになった。子会社の事業閉鎖、従業員のリストラ、不良在庫圧縮などの自主再建により、平成15年頃から事業収支改善の兆しが見え始めたものの、過去の借入金負担が重くのしかかり、資金繰りは「火の車」。

各銀行からの元本返済額軽減による支援で、何とか事業継続している状態だった。

「公庫の紹介で再生支援協議会へ相談」

——平成16年に、公庫の紹介で青森県中小企業再生支援協議会（以下、再生支援協議会）に、支援体制構築を相談されましたね。

日高社長 はい。ちょうどその頃、取引各行がなかなか返済条件の変更に応じてくれなくなったのです。その打開



経営危機を乗り越え、飛躍する企業

日本公庫 中小企業事業の企業再生貸付

ご利用 いただける方	<p>■経営改善、経営再建等に取り組む方</p> <p>■倒産した企業や後継者不在により事業継続が困難となっている企業から事業を承継する方</p> <p>■民事再生法等に基づき、事業再生をおこなう方 など</p>	
融資限度額	7億2千万円以内	
融資利率 ^(注1、2)	<p>特別利率①③</p> <p>基準利率</p> <p>基準利率+1.0% など</p>	
融資期間 (据置期間)	<p>設備資金</p> <p>最長20年以内 (最長2年以内)</p>	<p>長期運転資金</p> <p>最長15年以内 (最長2年以内)</p>
その他条件等	資本性ローンをご利用いただく場合の融資条件は、上記の条件とは異なります。	

(※) 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。
(注1) 信用リスク・融資期間など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。



ウルトラシリーズに登場した怪獣「カネゴン」 © 円谷プロ



「胸に掲げるISOの“品質方針”は、いつも見返しますね」と語る尾形リーダー

れていることはあります。

日高 抵抗器は、細かい手作業が多いので、忍耐強い青森の女性に向いていますね。経営幹部であるリーダーも12名中6名は女性。毎日朝礼で1時間位しっかり話をします。例えば「コミュニケーションには、比喩化が大切だよ」というようなことを指導しています。

—— そうですね、会議室に怪獣「カネゴン」の人形が置かれていましたか…。

日高 「カネゴン」は、お金を食べさせないと死んでしまう怪獣です。これは

会社と同じなんです。生きている限りお金はどんどん減っていくので、生きるためにお金を食べさせなければなりません。財務研修のとき、社員にこれで説明するとわかりやすいので、いつも使っています。

幹部社員の研修は、財務と技術に分

◆ニッコームの製品が使われている事業分野



自動車電装機器



列車運転制御



通信設備

また、従来は、経験的工夫によって製品の性能を改善してきましたが、当社の技術力をより確かなものにするため、遊休建物を整備し「技術棟」を開設。毎年技術者を定期採用する方針を定め、学術レベルの基礎研究をスタートしました。

—— なぜ、技術力の向上にこだわったのでしょうか。

日高 お客さまのニーズに即応するためです。

を提案するためには、日頃から社内でも基礎研究を重ね、技術力を高めておく必要があります。

会社とは、「木を育てるようなもの」だと感じています。会社という「木」を育てるために、当社の技術が埋まっている「土壌」に、お客さまが「水」をくださる。しかし、いくら水をもらっても、土壌が痩せていては、「命」である製品は芽生えてきません。

私どもは、「ソリューションビジネス」として生み出された新製品を市場に展開し、会社という「木」を育てているのです。

—— ソリューションビジネスを展開するために、技術力が重要ということですね。

日高 そのとおりです。当社には元々先輩方が長年培ってきた技術という強みがあります。これからも、「産業用抵抗器」という当社のコア技術をベースに、研究を重ねていくつもりです。

—— 再生計画のもう一つの柱、海外直接取引先の開拓として、ホームページを立ち上げていますね。

日高 商社を通さず直接取引できる海外の顧客を開拓するために、インターネットを活用しました。当社の英文ホームページには、メールで世界中から引き合いがきます。時差がありますが「問い合わせメールには5分以内に返事をする」と決めて営業幹部が対応してい

ます。彼らは自宅もオフィスにして対応しているので、海外のお客さまからは「君、いつ寝てるの?」と聞かれるそうですが(笑)。

—— 具体的には、どのような海外直接取引がありましたか。

日高 「薄膜サーマルコンバーター」という製品ですが、筑波の産業技術総合研究所からお声かけいただいた共同研究で、電圧の国家標準を決める計測器の原器に使用されるものです。この部品を製作し、国際会議で研究所と我々の連名で論文を発表したところ、完璧な精度の部品として世界中から注目を集めました。

その後、国際論文で当社の名前を初めて知った海外各国から、ホームページを通じてメールで問い合わせが多数寄せられました。これは、もし当社の英文ホームページがなければ実現しなかったことだと思っています。

平成17年には、アメリカ商務省をはじめ、オーストラリア、カナダ、ポーランド、タイなどの国家計測研究機関からも注文をいただきました。

—— ITを活用し、御社の技術力を世



アメリカ合衆国商務省からの注文書

再生計画推進のカギは社員の団結力

—— 再建にあたっては、事業や人員の整理をされていますが、つらい決断でしたか。

日高 これは、やはり苦しかったです。あの時のことは大変申し訳なかったと思っています。辞めた社員の名前は、今でも全員覚えています。去つていかれた方の分まで、残った社員たちで、かえって頑張らないといけないという気持ちで、奮闘しました。

—— 社員の8割は女性と聞いて驚きました。社員のモチベーションを高めるために、コミュニケーションで工夫さ



多品種に対応する生産現場。リード付けなどの手作業も多い



けて行っています。まずリーダーが、会社の両輪である財務と技術をよく理解し、自分たちは売上目標の何割を担っているのか、また産業分野のどの部分に使われる部品を扱っているのかをきちんと把握したうえで部下に説明し、持ち場に臨む。それでこそ、チームでその日の目標個数を必ずつくるぞ」という気概が生まれ、全員が一致団結して目標達成することが可能になるのだと思っています。

再生計画取組みの効果

—— 再生計画取組みの結果としてはいかがですか。

日高 新製品開発点数や、海外売上比率などの目標数字は、ほぼ計画通りといったところです。その間、取引先の工場監査などで教えていただきながら、ISO9001も取得しました。

また、平成19年には中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」に選定され、平成21年には経済産業省推進

プロジェクト「東北を元気にするーIT経営実践企業ベストモデル賞」もいただきました。

改めて、公庫や再生支援協議会等の支援体制に感謝しています。公庫に相談すると、資金と合わせて必要な情報も教えてくださるので、大変ありがたい。中小企業を支える制度が、日本は優れていると感じます。公庫のこうした機能が今後も続くことを期待しています。

今はまだ、売上高に変動がありますが、景気の影響を受けない安定した会社になって、地域雇用に貢献したいと思っています。

—— 最後に、企業の再生を目指す中小企業経営者の皆さまへメッセージを。

日高 経営は、日々再生。完成して誰かにいいねと判断されて終わるような話じゃない。次々とふりかかってくる難問を、乗り越えていくことにこそ幸せを感じることができるし、そうした積み重ねが人生の面白さだと思います。(聞き手 ライター 藤原寿子)

ニッコームに学ぶ3つのポイント

- POINT 1 コア技術に特化し、ニッチな分野で世界市場へ
- POINT 2 複数の公的支援機関を有効に活用
- POINT 3 社員一人ひとりが経営者と考えを共有

中小企業白書特集

自己変革を遂げて躍動する中小企業

第1回 新事業展開

「中小企業白書2013年版」では、自己変革を遂げて躍動する中小企業の動向を分析し紹介している。本特集では、自己変革によって経営に活路を見出した成功事例を2回に分けて採り上げる。第1回では、社会のニーズを捉えた新製品開発により新事業展開に成功した企業の事例を紹介する。

中小企業は、これまでその特性ともいえる機動性や柔軟性を活かし、時代に即した新事業に挑戦することで、日本の経済成長や構造転換を支えてきた。

自社の強みを活かす 事業分野の見極めが重要

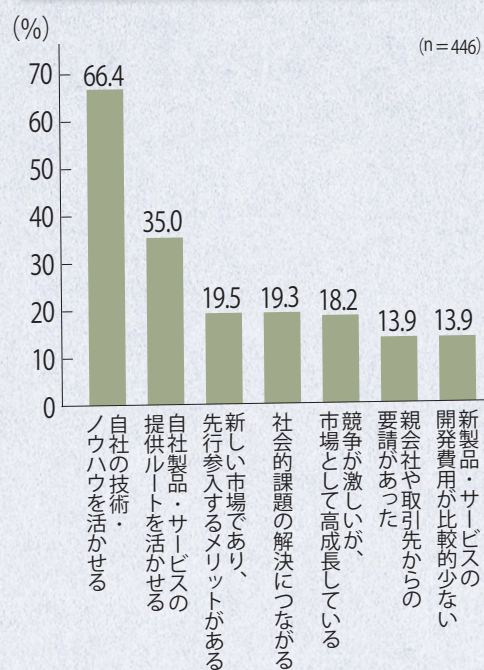
新事業で成果を上げた企業について、事業分野の選択理由を尋ねたところ、「自社の技術・ノウハウを活かせる」が最も高い割合を占め、次いで「自社製品・サービスの提供ルートを活かせる」が挙げられている(図表1)。他社研究等を通じて「自社の強みの分析」「既存の市場調査結果の分析」等の取組みを通して、自社の事業内容を改めて検証し、経営資源に乏しい中小企業が、既存の

経営資源を最大限に活かせる分野を模索してきたことがうかがえる。

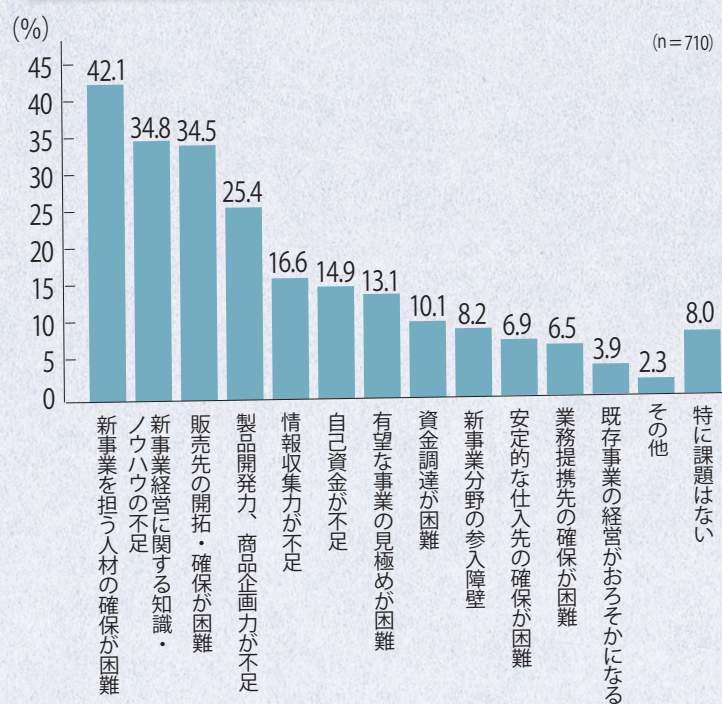
人材やノウハウ不足を どう乗り越えるかが課題

一方、新事業展開の過程ではさまざまな課題に直面することがある。主な課題を見ていくと、中規模企業においては「新事業を担う人材の確保が困難」「新事業経営に関する知識・ノウハウの不足」「販売先の開拓・確保が困難」と回答する企業が多い(図表2)。今回は、既存事業のノウハウ活用や外部連携により、継続的な新事業展開に取り組む企業の事例を採り上げ、「いかにして直面する課題を乗り越えるか」について考察していく。

図表1「新事業展開で成果を上げた企業の事業分野の選択理由」(複数回答)



図表2「新事業展開に際して直面した課題」(複数回答)



資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注) 1. 新事業展開で成果を上げた企業とは、過去10年の間に新事業展開を実施し、その総合的な評価として、自社の経営に「良い影響があった」と回答した企業を新事業展開で成果を上げた企業として集計した。
2. 選択理由として挙げられた上位7項目を表示している。

資料：中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注) 過去10年の間に新事業展開を実施した中規模企業を集計している。

事例紹介

新事業展開に取り組む企業 ● 株式会社日本スぺリア社

大阪府吹田市の株式会社日本スぺリア社は、ろう付けやはんだ付けに必要な金属接合材料の製造・加工・販売を行っている。ヒット商品である鉛フリーはんだの開発に続き、現在は次なる新事業として新素材「アルコナノ銀ペースト」の開発に力を入れている。エネルギーシユに新事業を展開、成功させている秘訣を、西村哲郎・代表取締役社長に伺った。

既存事業のノウハウを活用して新製品開発に成功

——日本スぺリア社では、これまで積極的に新事業展開を進めてこられました。特に、自社で開発した環境対応の鉛フリーはんだ「SN100C」シリーズ(右下写真参照)は大ヒットしましたが、その開発の経緯について教えてください。

西村社長 90年代に入り、廃棄された電子部品のはんだ付け材料から鉛が溶け出し地下水を汚染する問題が指摘され、取引先の大手家電メーカーの担当者から「鉛を使わないはんだの製造は可能か」と聞かれたのがきっかけです。当時も鉛を使わない「鉛フリーはんだ」は何種類もありましたが、作業効



日本スぺリア社が開発した鉛フリーはんだ「SN100C」シリーズのやに入りはんだ

率に問題があり、普及していませんでした。しかし、ここで当社が開発できなければ受注を他社に取られてしまうと感じ、研究開発に着手しました。

——研究開発は順調に進みましたか。
西村 失敗の連続でした。錫に混ぜる鉛の代替として亜鉛や銅を試してみましたが、鉛配合はんだ特有の性質が再現できず、うまくいかなかったのです。完全に行き詰まり、最後には半ば投げやりになって、銅と手元に少しだけあったニッケルを加えてみたところ、先の問題が解決できそうだったことがわかりました。これが、錫銅ニッケル系はんだ「SN100C」の誕生につながりました。

つまり、当社はこれまでさまざまな取引先との付き合いの中で、はんだの最適な特性を知っており、その実現

株式会社日本スぺリア社

本社：大阪府吹田市江坂町1-16-15 (NSビル)
代表者名：代表取締役社長 西村 哲郎
資本金：9,000万円
従業員：100名
事業内容：金属接合材料(はんだ・フラックス・ろう材)の製造・販売
創業：昭和41年(1966年)
ホームページ：http://www.nihonsuperior.co.jp/



世界の英知を集めて、継続的な新製品開発に挑戦

——着々と新事業展開の体制を整えられてきたわけですが、今回の新事業はどのような分野に着目したのでしょうか。

西村 次世代のSiC（炭化ケイ素・シリコンカーバイド）製パワー半導体向けの接合材料に着目しました。

大学発ベンチャーと共同で 新技術の事業化を実現

レシア）などとグローバルな産学連携体制を構築しています。

これにより、はんだの合金特性に関する共同研究が、国際学会で高く評価されるなどの成果を上げています。



マレーシア・ペルリス大学との共同研究調印式。
握手するペルリス大学副学長（左）と西村社長（右）

ナノ銀という物質のことは何度か聞いたことがあったのですが、同社が手掛ける「アルコナノ銀ペースト」は、優れた強度と高耐熱を実現する、SiC製次世代パワー半導体に適した接合材料だということがわかりました。先進の技術と人材を有する大学発ベ

ンチャーと、長い業歴の中でユーザーのニーズをつかんでいる当社が、お互いの力を持ち寄り、事業化を一気に進めることができたのです。

——今回の新事業展開にあたっては、公庫の資本性ローンをご利用いただきました。

西村 アルコナノ銀事業は軌道に乗るまで時間がかかることをご理解いただいた上で、今回は期限一括返済で借入期間が長い資本性ローンで対応した

（聞き手 ライター 藤原寿子）

——そこで事業化されたのが「アルコナノ銀ペースト」ですね。どのようなきっかけで取り組まれたのでしょうか。

西村 ある支援機関の紹介で、大学発ベンチャーを設立した大阪市立大学の先生とお話したことがきっかけです。

ナノ銀という物質のことは何度か聞いたことがあったのですが、同社が手掛ける「アルコナノ銀ペースト」は、優れた強度と高耐熱を実現する、SiC製次世代パワー半導体に適した接合材料だということがわかりました。先進の技術と人材を有する大学発ベ

また、その用途は、ハイブリッド車や電気自動車、産業機器、鉄道、送変電装置など幅広く、今後世界の市場規模は大幅に拡大することが予想されることも魅力に感じました。

一方で、SiC製次世代パワー半導体は使用環境が高温になるため、それに対応した新たな接合材料が待たれていたので、いち早く開発に取り組むことにしました。

SiC製パワー半導体は、従来のシリコン製半導体に比べて大電圧・大電流に耐えられます。さらに、動作時に電力が熱として失われる電力損失を大幅に削減できる等の特徴を有しているため、地球温暖化への対応から今後一段と省エネが求められていく中で、脚光を浴びることになると考えたのです。



新素材のアルコナノ銀ペースト

できました。事業の見通しなどをじっくり聞いて対応してもらえると安心感は、公庫ならではだと思います。

——新事業展開を検討する中小企業経営者の方へメッセージをお願いします。

西村 新しい時代の流れに乗ることは、事業拡大の良いチャンスです。ただ、流れが急なので方向転換しにくい。一気にやり過ぎてはひっくり返る可能性もあります。自社の強み、事業の軸足が何か、よく見極めることが大切ですね。皆さんもよくご存じのステイプ・

ジョブズの「Stay hungry, stay foolish」という言葉があります。色々な訳し方があるようですが、私は「がめつく」「おもしろく」と解釈しています。興味を持ったテーマは儲かる事業に成長するまでしっかり取り組むこと。そして、いつでもどこでも何でも、よく見て感じて予測する。積極的かつ柔軟な発想力で、「がめつく！おもしろく！」いきたいですね。

日本公庫 中小企業事業の資本性ローン（新事業型）

ご利用いただける方	新企業育成貸付（新事業育成資金など） ^{（※）} を利用される方で、一定の要件を満たす方 <small>（※） 企業活力強化貸付の一部を利用される方を含む</small>			
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長期運転資金			
融資限度額	1社あたり3億円			
融資期間	7年、10年、または15年（期限一括償還）			
融資利率	融資後1年ごとに、直近決算の業況に応じて、当面1年間適用する利率の見直しを行います。			
	〈新事業型資本性ローン利率〉			
	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） 適用利率（期間7年）
	A	使用総資本減価償却前経常利益率5%超	6.30%	6.00% 5.65%
	B	同0%以上5%以下	4.55%	4.30% 4.05%
	C	同0%未満	0.40%	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。

——販路を海外に広げるにあたり、ユニークな戦略を採用されていると聞いていますが、具体的に教えてください。

西村 取引先の海外移転が進み、当社としても海外展開に取り組む必要に迫

られました。しかし、当社が世界各地に進出するとすると、社員確保の問題もあるし、費用もかかります。そこで、当社は現地パートナー企業にライセンスを供与し、そこから製品を供給する方法を選択しました。

当社が保有するさまざまな知財（特許、商標など）を権利化し、ライセンスフリーで商売が成り立つ仕組みを構築したのです。この方法では、現地企業であるパートナー企業が現地の取引先のニーズを的確に把握し、使用法の指導や不具合時の即時原因究明など、きめ細かなサービスが可能になります。また、商習慣や法律の壁、為替変動な

新事業のシーズを求めて 国内外で共同研究を展開

どのリスクを回避することもできません。

——「SN100C」以降の新事業展開に向けて、どのようなことに取り組まれましたか。

西村 「SN100C」は当社の中核商品に育っていきましたが、そんな中でも、次にどんな商品で食べていくのか、常に考えていました。何事にも五感をフル活用し、変化を感じて、予測するというのが私のこだわりです。

そのためには、大学との連携などで、新しい技術に対してはさまざまなアンテナを張っていますし、地道な研究開発への取り組みは欠かせません。



R&Dセンターには、海外ライセンス先の技術者も研修に訪れる



豊中工場と
物流センター、
R&Dセンター

当社では、充実した設備を備えた業界最大級の「R&Dセンター」を設立しました。こちらで、研究開発、お客さまサポート、品質保証の3機能が合体した頭脳拠点として、取引先や現地パートナー企業の技術課題に的確かつスピーディーに対応しています。

最近、半導体等の性能アップに伴い、接合材料であるはんだに要求される品質のレベルは急速に高まっています。これに対応するためには、より高度な研究の場が必要不可欠です。そこで当社は日本国内にとどまらず、世界の英知を集めるため、特徴ある研究を行っているクイーンズランド大学（オーストラリア）、インペリアル・カレッジ・ロンドン（イギリス）、ペルリス大学（マ

生活者目線でもジャパニーズ・フレンドリーなタイ

日本公庫中小企業事業の取引先現地法人数の1割が進出しているタイ。東南アジア諸国の中では、他の追随を許さない根強い人気を誇る。この背景には日本人駐在員の暮らしを考えた場合のメリットも少なくなさそうだ。

本稿では、進出先としての魅力が高まっている他の国々との比較も含め、日本公庫中小企業事業のバンコク駐在員が現状をレポートする。

大洪水後も ASEAN 一番人気のタイ

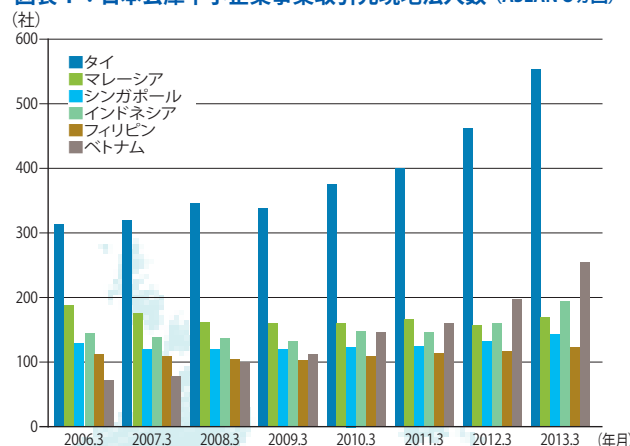
日本公庫中小企業事業の取引先の海外現地法人数は、全世界に約5,600社（'13年3月末時点）。それらのうち51.6%が中国、26.5%がASEAN諸国へ進出している。ASEAN諸国の中では、タイへの進出が560社と、全世界への進出企業のほぼ1割を占め、2位のベトナム（259社、4.6%）を大きく引き離している（図表1参照）。

タイの投資先としての優位性は、洪水による甚大な被害があっても1、2年で回復を遂げる経済の強靱さ、充実したインフラ、大手企業の進出と確固とした産業集積等々、メディアなどさまざまな場面で指摘し尽く

された感がある。

やや角度を変えて、「生活者」の視点からこの国の首都バンコクを見つめた

図表1：日本公庫中小企業事業取引先現地法人数（ASEAN 6カ国）



場合でも、経済的側面以上の優位点が認められる。

日本の生活とほとんど変わらないタイ

海外進出を検討する際には、経済的な側面だけでなく、派遣した職員が安心して暮らせるかという観点も重要になる。

そもそも海外展開を目指す中小企業にとって、どの国に職員を派遣するかは悩ましい問題である。生活環境が激変する外国で、派遣された職員は肉体的・精神的ストレスに耐えているのか。海外に支店等があつて、外国勤務はある程度織り込み済みの大企業従業員とは異なり、白羽の矢が立った者

パーがバンコク市内に複数の店舗を展開しているため、日本食材等も容易に手に入る。子女を連れての赴任の場合には、世界的にも屈指の規模を誇る日本人学校がある。バンコク周辺の工業団地の場合、この快適な首都に住み、職場のある工業団地まで車で通勤し、満足度の高い海外駐在生活が享受できるのだ。

ベトナムへの進出企業数は増加しているが...

このタイに次いで、日系中小企業の有力進出先として人気があるのがベトナムだ。'07年以降の6年間で3・5倍

「大国」インドネシアの場合

ベトナムほどではないものの、取引先の進出企業数が直近で前年比2割増加となったインドネシアはどうだろうか。

そもそもこの国は、国際協力銀行が毎年実施している「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」において、中期的視点からの有望事業展開先国ランキングで年々順位を上げている（'06年9位→'11年5位。1～4位は中国、インド、タイ、ベトナムの順）。

また、ジェトロ・ジャカルタによれば、インドネシアを訪れ、投資相談等を希望する日系企業の数は一桁増えたと

いう。国土面積（日本の5倍）、人口（同2倍）、天然資源の埋蔵量といった、数値的に表現される投資先としての魅力の高さと、親日的な社会の雰囲気（日本企業の投資意欲を刺激する。しかし、この国もまた、タイに匹敵する投資を呼び込むには時間を要するといえそう）。

例えば、地下と地上を網羅する大量輸送機関はバンコクではすっかり市民の足として定着しているが、人口1千万にも迫ろうという都市で、地下鉄の一本も走っていないのがジャカルタの現状だ。必然的に、この巨大都市での生活は、慢性渋滞との戦いとなる。すべての道路を埋め尽くしてもなお余りあるともいわれる自動車が、生活および経済活動で本来の機能を発揮するためには、交通インフラの整備等が急務であろう。

「タイ・プラス・ワン」はあるのか

このように見てくると、両国とも少なくとも現時点ではタイを脅かす存在にはなり得ていない。東南アジアにおける投資先として最も人気の高い国は、遠い将来はともかく、短期的にはタイであり続けることは疑いがない。ただし、それは、多くの日系企業の海外展開がタイ一国で完結し続けるとい



田原 宏（たはら ひろし）
バンコク事務所 首席駐在員
1985年4月、中小企業信用保険公庫（現日本政策金融公庫）入庫。総合研究所等で海外調査畑を主に歩む。2010年4月から、インドネシア中央銀行に、JICA 専門家（信用保証／チーフアドバイザー）として派遣。2013年3月からバンコク駐在員事務所へ赴任。

は、派遣後の生活に強い不安を抱くのが普通であろう。

本稿では、「生活者」の視点からタイの首都バンコクのメリットを紹介し、なぜタイが進出先として人気があるのかをお伝えしよう。

バンコクにおける生活は、日本とほとんど遜色ないと断言できる。例えば、治安の良さと公共交通機関の発達度合いは、日本の地方中堅都市並みと言える。安価で比較的質の高い和食店も多い。また、日系の有名百貨店やスー



バンコク市内の日系デパート

うことを意味しない。少しずつとはいえ、「タイ・プラス・ワン」、すなわちタイを足がかりとして、あるいは数カ国を含むグローバルな生産・販売体制の拠点にタイを位置付けて、これからの時代を戦い抜いていこうとする企業も現れている。次項で紹介する公庫の取引先企業はその一例である。

日本公庫バンコク駐在員事務所は、ASEAN 10カ国すべてを営業エリアとし、海外展開を志向する多くの企業のニーズにお応えするべく、左記のような活動を行っている。海外戦略推進上のパートナーとして、是非とも気軽にご利用いただきたい。

バンコク駐在員事務所（Representative Office in Bangkok）

住所：9th floor, Park Ventures Ecoplex, 57 Wireless Road Lumpini, Patumwan, Bangkok
TEL: +66-(0)2-252-5496
駐在員名：首席駐在員 田原 宏
駐在員 中田 充郎、柴崎 裕二、津村 慎一

1 お取引先に対するサポート

- 工場稼働までのスケジュール策定をサポート
- 現地での諸手続き（税務会計等）に係る専門家紹介
- 工業団地、企業訪問等の設定・同行サポート

2 現地法人に対するサポート

- ニーズに応じた調達手段、調達通貨等の相談対応
- 現地法人の抱える経営課題等の解決サポート
- 公庫お取引先限定の勉強会、ビジネス商談会等を開催

豊富な海外進出経験活かし、タイをアセアンの拠点に

大田プレシジョン（大田精工株式会社マレーシア法人）



「海外展開で最も重要なのは人材教育」と語る須永社長

社 名：Ohta Precision (M) SDN. BHD.
所 在 地：No 3, Jalan BA/14, Kawasan Perusahaan Bukit Angkat,
43000 Kajang, Selangor, Malaysia
代表者名：須永 毅
事業内容：精密切削加工
会社設立：平成6年（1994年）
ホームページ：http://www.ohataseiko.com/



マレーシア工場外観

東京都大田区に本社を置く大田精工株式会社を中核とする大田精工グループは、カメラ・小型モーター向けの精密小型歯車、半導体製造設備の部品製造を手掛ける機械加工業者である。

多品種小ロットに対応して、ニコングループやキャノングループをはじめとする多くの有力企業を得意先としており、いまや世界に5拠点（日本、マレーシア、タイ、中国、香港）、グループ全体で約300名の従業員を有するグローバル企業に成長した。

慎重に進めていった海外展開

得意先工場の海外移転に伴い、当社が初めてマレーシアに海外進出を果たしたのは、'94年夏のことだった。

初めての海外進出先は、すぐに決まったわけではない。

まず、当社は'91〜'92年に東南アジア、'93年には中国の投資環境について、時間をかけて慎重に調査した。

次に、すでに同地に進出している顧客企業からの情報収集を重ね、納得が

いくまで分析していった。

最終的には、公庫（旧中小公庫）クアランプール駐在員事務所からの現地情報も参考に、税制上の優遇措置など、当時から日系企業の投資環境が比較的整っていたマレーシアを選択した。

念入りの事前調査が奏功し、進出後数年は順調に業容を拡大していった。

ところが、5年後の'00年、アメリカ発のIT不況のあおりで業績が悪化。さらに同時期、熾烈な価格競争にも巻き込まれた。

苦境に立たされた当社は、これまで販売拠点ごとに立てていた生産計画を抜本的に見直し、各生産拠点の強みを活かし、大田精工グループ全体で生産を調整する方針に切り替えた。

すなわち、「高精度が要求される試作部品や多品種少量高付加価値の製品は日本本社で、低コストを要求される量産品はマレーシア現地法人で生産する」という棲み分け戦略で、グループ全体の利益を最大化する体制を整えていったのである。



判断していく必要があります。彼らには、常日頃から「自ら考え、行動し、問題解決する力」を身につけるよう指導しています。須永社長は、当社幹部人材の育成方針についてこう語っている。

また、大田精工グループ全体を支えている強みは、「技術力」であり、どの現場工員の技術力も、日本と同様に高い水準を目指している。そのために日本本社の技術者による技術・管理指導も欠かさず行っている。

「現地法人に対してどのように技術・管理指導していくか」、この問題は多くの中小企業にとって悩みの種だと思われるが、ここで当社の特色的な取り組みについてお伝えしたい。

'00年までは、日本本社から技術指導者を長期派遣する制度があった。しかし、高い技術を持つ技術者が長期間抜けることは国内工場にとって大きな損失となったほか、長期にわたり家族と離れ異国の地で暮らすことは、派遣者にとって精神的な負担も大きいことから、数カ月単位の短期派遣に変更した。

ところが、今度は研修そのものがうまくいけなくなった。「なるほど教えられた瞬間は、どの国のスタッフも情熱と向上心に目を輝かせているが、技術指導者が帰国すると教えられた内容をほとんど忘れてしまつ（社長談）」からだ。短期派遣だと、研修が細切れになつてしまい、その効果が著しく低下して

過去の経験、十分に活かしてタイへ進出

次なる海外展開を模索していた須永社長が、国境を越えた市場の将来性に着目し、大きな期待を寄せた国がある。タイだ。

なぜなら、タイは、ベトナム、カンボジア、ラオスおよびミャンマー等のアセアン諸国への部品供給基地として拠点となり得るからだ。

マレーシアへ海外進出を果たし、ノウハウを積み上げてきた当社には、過去の経験から得た成功のセオリーがあった。

それは、必要な「ヒト・モノ・カネ」をグループ内で融通するなどして、無理せず、小さくスタートさせることだ。'12年、得意先からの後押しもあり、タイに進出した際も、須永社長はこの考えを徹底して実行に移した。

工場は、レンタルによって初期投資を抑制。工場内設備も、マレーシア工場の機械や、中古機械の購入で対応した。資金面は、公庫の海外展開資金も検討しつつ、日本本社およびマレーシア

しまつたのだ。

そこで当社では、効果的な研修を行うために、一回一回の短期派遣をつなげる「シリーズ化」を始めた。技術指導者が帰国するときには必ず「宿題」を出して、次回派遣のときにその達成度合いを確認することにしたのだ。これにより、現地法人の社員のモチベーションには、明らかな変化がみられるようになった。また、海外展開により国民性の違いや文化の壁を超えることの難しさを痛感している須永社長は、技術と同時に日本の企業文化も合わせて教えることを心がけている。

国境を越えて人々が心を一つに集う大田精工グループが、更なる国際展開によって、益々発展を続けていくことを期待したい。

現地での交渉は現地の人材で

一方で、今回の進出から、さらにもう一つ重きを置いたことがある。現地で会社設立手続きをする際に、政府や銀行等と必要な交渉ができる現地の優秀な人材を見つけることだ。

そこで、須永社長の情報ネットワークの中から探して当てたキーマンが、エンブン氏だ。同氏は、日本の大学および大学院を卒業したマレーシア生まれ

現地法人から借り入れて、機械は一部リースも利用した。

人の面では、タイの工場長には、日本人のマレーシア工場長を派遣し、代わりにマレーシア工場長には日本本社工場の管理者を抜擢するなど、グループ全体の資源をフル活用することでカバーした。また、現場の技術者の問題については、日頃から情報交換しているバンコク事務所駐在員から、海外貿易開発協会（JODC）の技術者派遣制度（派遣経費の4分の3から2分の1を補助）の紹介を受けた。

「公庫は、資金だけではなく、有益な情報も提供していただけるので、大変助かります」と須永社長。

今はまだ、設備のキャパシティの関係で受注できる量は限られているが、仕事は順調に増加してきている。

成否のカギを握るのは現地法人の社員教育

同氏は、語学が堪能だけではなく、その「気配り・目配り・気働き」はある意味日本人以上だと社長は太鼓判を押す。いまやタイ法人の経営を任せられ、名実ともに当社の大黒柱だ。

大田精工グループでは、生産のみならず販売においても、他拠点と連携した「グループ一体型営業」を推進している。これにより、大企業ではできない小回りが利く営業活動をスピーディーに実行しているという戦略だ。「この戦略を推進するためには、各国の現地法人幹部社員が、いちいち日本本社の指示を仰ぐことなく、主体的に

日本公庫 中小企業事業の海外展開資金	
ご利用いただける方	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方
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）
融資利率 ^(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（うち据置期間3年以内） 運転資金：7年以内（うち据置期間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。

守り抜いた秘伝の技法を 時代に合わせたデザインで展開

鹿革に漆で柄付けする革工芸・※印傳は、40年以上もの歴史を有する。株式会社印傳屋上原勇七は、その印傳の技法を代々受け継ぎながら、日本の伝統工芸を守り続けてきた。地元山梨を代表する企業へと成長を遂げた同社の上原勇七（現十三代）・代表取締役会長と上原重樹・代表取締役社長に、企業を維持発展させていくための経営戦略について伺った。

40年の伝統を 守るための革新

——印傳は40年の伝統を誇る鹿革工芸品で、鹿革と漆の特性を調和させた漆付け技法は特に有名です（p18参照）。江戸時代、鹿革に漆付けをする独自の製法を印傳屋の遠祖上原勇七が創案したのが「甲州印傳」の始まりとされていますね。

上原勇七会長 はい。江戸時代の文献『甲府買物独案内』によると、当時は山梨に、印傳の細工所が3軒あったようですが、現在まで続いているのは、印傳屋上原勇七だけで、私で十三代目となります。

——なぜ、印傳屋上原勇七だけが残ったのでしょうか。

会長 長い間、独自の技法を門外不出として守り続けたこと、職人たちの絶え間ない研鑽と継承があったこと、そしてそれぞれの時代の環境に常に適応してきたからだと思っています。

——会長は若くして社長になられたそうですね。

会長 父が急逝し、私が十三代上原勇七を襲名したのは昭和30年、22歳のときです。何もわからず、最初はパニック状態でしたが、先祖から受け継いだ印傳屋を守り続けなければならぬという使命感で母と一緒に店を切り盛りしました。また、戦後の大きな時

代の変化の中で、社内改革にも着手しました。

——中でも大きな変革は、'79年の印傳の製法の公開と聞いています。これまで家長だけが口伝で受け継いでいた印傳の製法を、職人に公開した理由をお聞かせください。

会長 当時は、徐々に印傳の生産量も増加してきて、製造工程を、印傳の製法を知っている家長一人が監督するというやり方では、生産を維持することが困難と判断したためです。複数の職人に、体系だった製法を身につけてもらうことで、40年の伝統をもつ印傳を先細りさせることなく、次の世代に承継することができそうです。

模倣されることについては、心配していません。印傳の技は、一朝一夕で身につけられるほど簡単なものではありません。例えば、鹿革は100枚あれば

大きな、きめの細かさ、みな違いますし、湿度によっても変化します。そうした材料を、その時々はどう判断してどう加工するかということは、何年もかけて習得するものなのです。

——同時期、販売チャネルも大きく変えられましたね。

会長 '50年代、印傳といえば、「国内観光ホテルのショーケースの中に飾られている高級なお土産」「百貨店の着物売り場に置いてある和装小物」のイメージでした。

しかし、その後、高度経済成長の中で、海外旅行が盛り上がり国内旅行が低迷し、国内観光ホテルでの売上げが減少してきたことから、当社ではもう一つの販路であった百貨店向けの底上げに取り組もうと考えました。ただし、和装小物だけで国内観光ホテル向けの減収をカバーすることは不可能なことから、

新商品の開発が不可欠でした。

——新商品を開発するにあたっては、「印傳の持つ高級感を最大限に活かすこと」「和装小物として印傳を利用して

いる既存顧客とは異なる、新しい顧客層のニーズをつかむこと」の2点

が大切だと判断し、'81年、直営店である青山店を出店することにしました。「青山」というアドレシからしみ出る高級イメージを存分に活かせるし、

甲州印傳の技法

甲州印傳はその模様付けに特徴があり、鹿革に漆で独特の模様と風合いを与える「漆付け」、鹿革をタイコと呼ばれる木製の筒に貼り付けて、藁を焚いていぶすことで独特の色合いがつく「燻べ法」、1色ごとに型紙を替えて色を載せていく高度な技術が要求される「更紗法」の3つの技法がある。ここでは、特に印傳屋上原勇七の代名詞ともいえる「漆付け」を紹介する。



鹿革の上に模様を切り抜いた型紙を置き、その上からへらで漆を丁寧に均等に塗り込んでいく



型紙をはがすと、漆が革に付き、美しい模様が浮かび上がる



本社工場外観

※印傳「いんでん」とは、印度伝来を略して印伝となったと伝えられる。印傳は、遠く奈良時代の文庫箱に見られ、戦国時代には武将たちの武具をきらびやかに飾った。

株式会社印傳屋上原勇七の変遷

天正10年(1582年)
創業。燻べ法が主流
江戸時代に遠祖・上原勇七が漆付けの独自の技法を創造
嘉永7年(1854年)
『甲府買物独案内』に印傳屋上原勇七紹介



明治時代の社屋

昭和28年(1953年)
家族経営から会社組織へ
昭和30年(1955年)
13代上原勇七襲名
昭和54年(1979年)
門外不出の印傳の技法を公開
昭和56年(1981年)
東京都港区に青山店オープン
昭和58年(1983年)
初の洋風ブランド「Carray®」を発売以降、毎年新作ブランドを発表
昭和62年(1987年)
通産大臣指定・伝統的工芸品になる



伝統マーク盾

平成11年(1999年)
印傳博物館開館（P20写真参照）
平成14年(2002年)
大阪市中央区に心斎橋店オープン
平成16年(2004年)
上原重樹、社長就任
上原勇七、会長就任
平成22年(2010年)
名古屋栄区に名古屋御園店オープン
平成23年(2011年)
「INDEN NEW YORK」発表
平成24年(2012年)
中小企業IT経営力大賞2012
優秀賞受賞
平成25年(2013年)
平成25年度新ブランド「ROSPER®」を発売



ROSPER®



印傳の世界デビューブランド「INDEN NEW YORK」

ことを重視しています。ネット販売ですと、そこが難しいですね。

——11年から展開しているブランド「INDEN NEW YORK」についてお聞かせください。

社長 「INDEN NEW YORK」は海外の新たなマーケット創出を目的として立ち上げたブランドです。日本では「印傳」と言つと、「持っていないくても聞いたことはある」という方が少なくないのですが、アメリカでは全く知られていません。アメリカの展示会は毎年5回くらい開催されますが、なるべく多く出展してバイヤーに印傳を認知してもらい、実績を作りたいと考えています。「印傳を世界へ発信する」という挑戦に、従業員たちのモチベーションは高まっています。

これまでアメリカの展示会に7〜8

ば、バッグ類は、型の数だけで約300種類、その一つ一つの型で色や柄が異なるものが4〜5種類あり、組合せは膨大な数となります。これを何とかできないかと思案していたところ、日本公庫からのご提案もあり、公庫のIT活用促進資金を利用しPOSシステムを導入しようということになりました。導入後は、在庫管理が効率化できたり、売れ筋動向等からお客さまの嗜好を分析することができたりして、大変重宝しています。

——なるほど。老舗企業に最新のシステムとは、意外ですね。

社長 おかげさまでこのPOSシステムの導入による直営店の在庫管理の効率化や当社ホームページの内容等が評価され、経済産業省が主催する「中小企業IT経営力大賞2012」の優秀

「人間尊重」の企業姿勢で技能を承継

——御社の技能承継の取組みについて教えてください。

会長 技能承継は、当社にとって大変重要なテーマです。400年続いた伝統を守り、次の世代に伝えていくためには、しっかりとした技能をもつ人材を一定数雇用し続ける必要があります。当社は、「人間尊重」の経営方針の下、職人の卵に、時間をかけて丁寧に技能を教



本店の在庫棚引き出しに札入れのストック。革の色数と漆の色数、柄の種類があるため、一つの製品でその組合せは100を超えることも。

賞をいただきました。

ミドル層と海外向けの新商品を開発

——既存のお客さま動向は直営店で把握できますが、新規顧客の獲得についての施策はありますか。印傳屋のファンの方は比較的、高齢の方が多いイメージがあります。

社長 おっしゃるとおり、当社のお客さまは50〜60代がメインですが、企業を維持するためには、市場を創りだしていくなくてはなりません。ここ数年、私どもが意識しているのは、シニアの顧客層を維持したまま、30〜40代のミドル層にまで顧客を広げることです。

この層の支持を得るべく、新たな柄や色について工夫を施しています。例えば、ハート模様といった現代風の柄やピンク色の漆を取り入れています。ありがたいことに最近のお客さまをみますと、若い方が増えてきています。

また、ハローキティ、鉄腕アトムといったキャラクターや、宝飾ブランドで世界的に有名なティファニーや歌舞伎座とのコラボ商品も展開しています。

——印傳の国内外含めた販売チャネルの一つとして、ネット販売は有効な手段のように思えますが、御社は行っ



「人間尊重ノ事業経営」と記された、会長自筆の盾



本店2階にある印傳博物館。印傳文化を後世に伝えるため、1999年開館。江戸時代前期から現代までの作品、参考資料、道具を展示している。



市松に限取のデザインは、歌舞伎座限定

いませぬね。

社長 当社は、お客さまに商品を直接手にとってもらい、鹿革の柔らかさや漆の質感等を味わっていただくという

直営店とITを活用し売れ筋把握

——ブランド戦略など商品開発は、社長がリードされていますが、「Carryall」の例に漏れず、商品開発に直営店が果たす役割は大きいのでしょうか。

上原重樹社長 とても大きいですね。直営店にいらつしやるお客さまのご意見は、すぐに商品開発チームへフィードバックされます。また、POSシステムで得られるデータも商品開発に活かしています。直営店はマーケティングの重要拠点ですね。

——POSシステムを導入された経緯を教えてください。

印傳屋上原勇七に学ぶ3つのポイント

POINT 3	POINT 2	POINT 1
技能承継のために不可欠な雇用維持	巧みなブランド戦略で市場を創出	伝統を守るため、革新的な取組みを継続

えていきます。必然的に従業員を大事にする社風が醸成されました。

社長 当社もリーマンショックの時は、商品の売れ行きが落ち込み、非常に苦しい思いをしました。当時は、多くの企業がリストラせざるを得なかったと聞いておりますが、当社の場合は、不況時にやめてもらって、景気が回復したら新たに採用するなんて簡単な話ではありません。長い時間をかけて育てた従業員はまさに「財産」です。ですから、リストラという選択はありませんでした。

——最後に、400年続く老舗企業の経営

者として、中小企業の経営者の皆さまへ企業永続の秘訣をお願いします。

社長 これまで会社が進んできた歴史をしっかりと受け止め、社会にどのような貢献ができるかをよく考えることが重要だと考えます。

それぞれの時代、場所において、お客さまのニーズ、嗜好は変化していきます。そこをしっかりと捉え、市場を創りあげ、支持されるブランドを提示する。これができる企業こそ、世間からゆくゆくは老舗という評価をいただけるのではないのでしょうか。

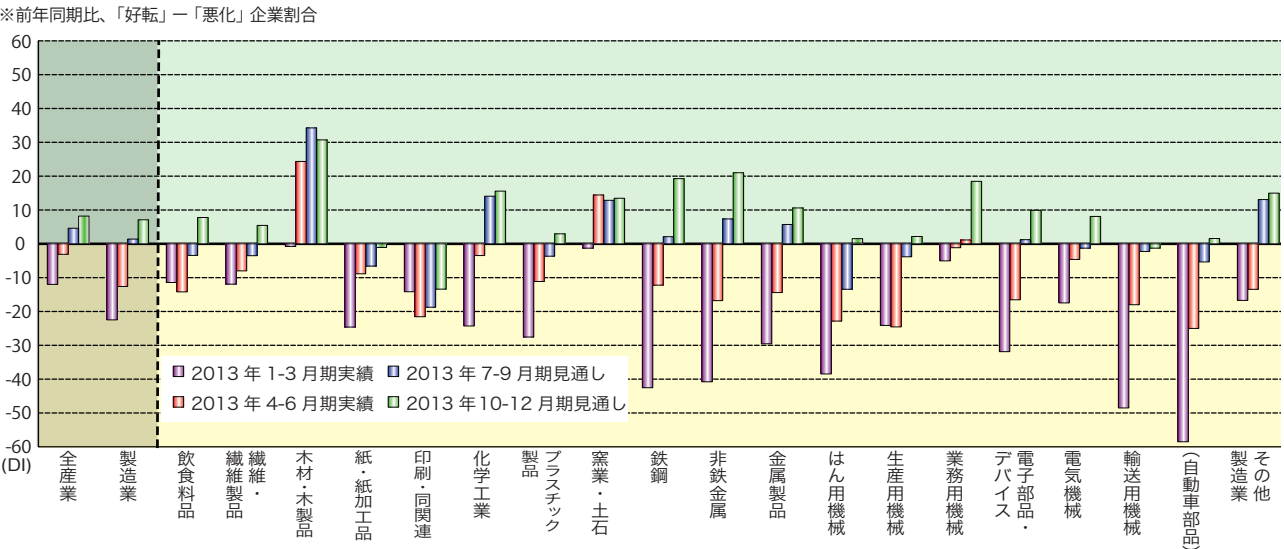
(聞き手 ライター 藤田忍)



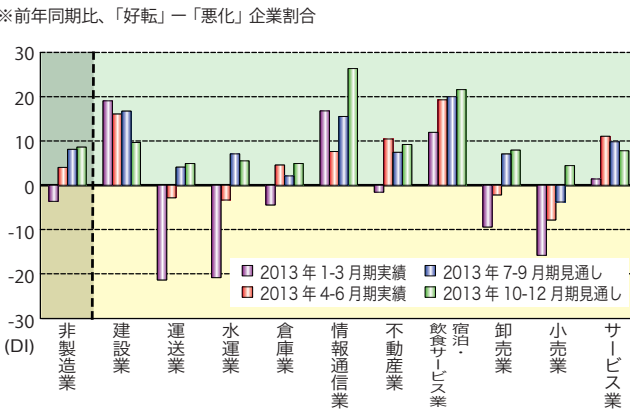
①-2 業種別業況判断

製造業：建設資材関連の業種を中心に上昇
非製造業：多くの業種で上昇

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＞



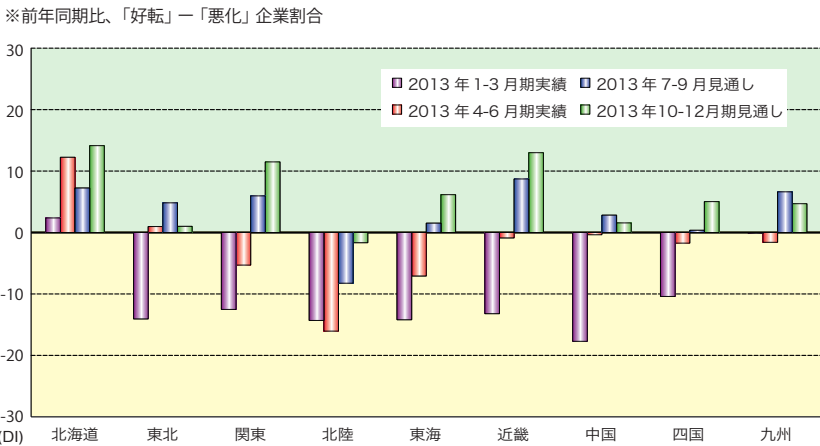
- 製造業
製造業は、多くの業種で上昇し、建設資材を扱う木材・木製品、窯業・土石がプラス水準となった一方、金属・機械関連の業種などはマイナス水準にとどまった。
- 非製造業
非製造業は、多くの業種で上昇し、建設業、不動産業、宿泊・飲食サービス業などでプラス水準となった。

①-3 地域別業況判断

7地域で上昇

業況判断DIを地域別にみると、今期は北海道、東北、関東、東海、近畿、中国、四国の7地域で上昇した。先行きについては、8地域でプラス水準となる見通しである。

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

2013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、
持ち直しの動きがみられる』

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（2013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期ぶりに上昇し、来期以降も上昇する見通し。
- ② 売上DI 4期ぶりに上昇し、来期以降も上昇する見通し。
- ③ 価格関連DI 販売価格DI・仕入価格DIともに上昇し、来期以降も上昇する見通し。
- ④ 純益率DI 4期ぶりに上昇し、来期以降も上昇する見通し。
- ⑤ 従業員DI 前期から上昇し、8期連続でプラス水準となった。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 8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：2013年6月中・下旬
- 調査対象：日本公庫中小企業事業取引先13,450社
- 有効回答企業数：7,678社（回答率57.1%）

①-1 業況判断

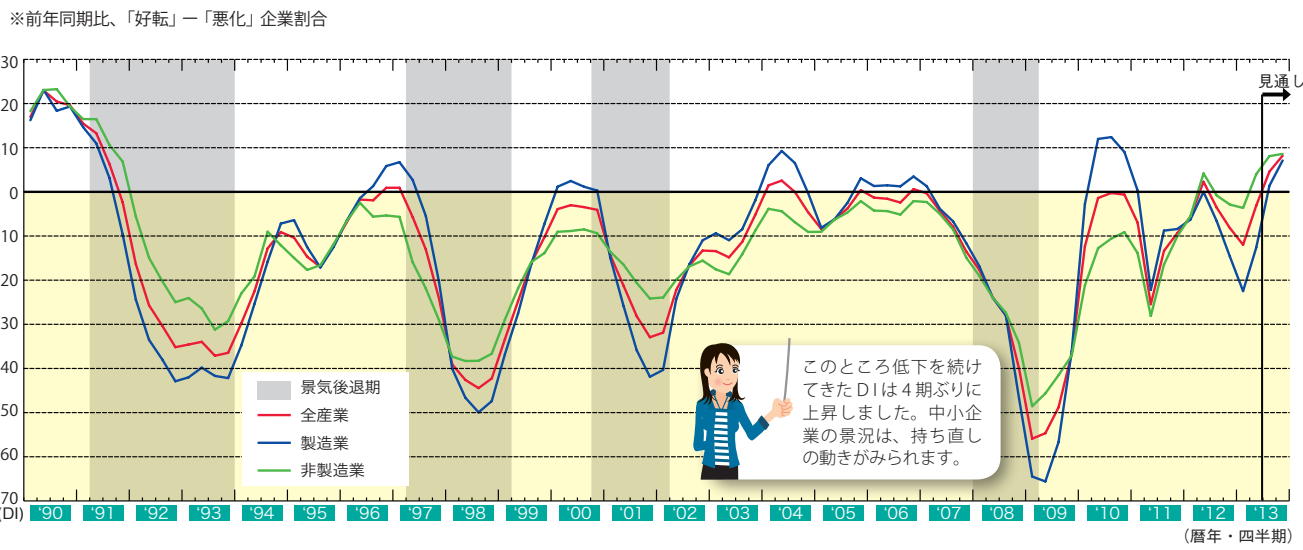
4期ぶりに上昇

▲12.0 ▶ ▲3.1



- 現状 業況判断DI（前年同期比、「好転」－「悪化」企業割合）は▲3.1と、前期（2013年1－3月期）から8.9ポイント上昇した。
- 見通し 先行きについても上昇し、来期は4.6になる見通し。

業況判断DIの推移＜季節調整値＞



④ 利 益

4期ぶりに上昇

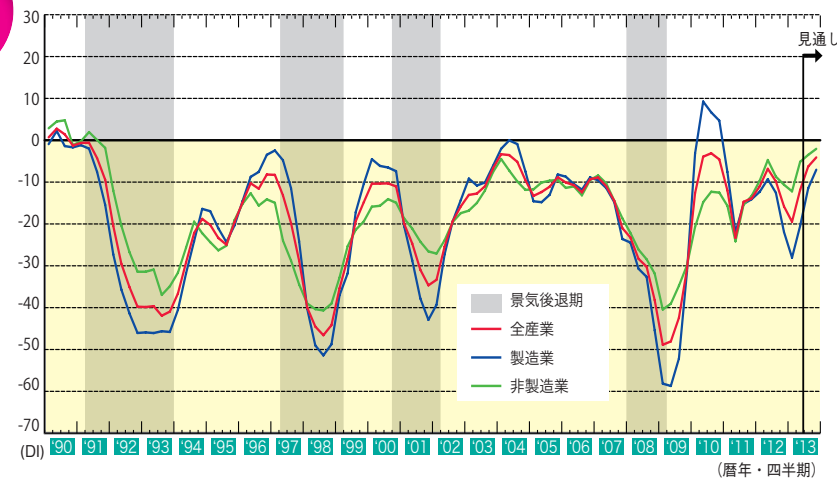
▲19.5 ▷ ▲11.9



純益率DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は▲11.9と、前期から7.6ポイント上昇した。来期も上昇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

8期連続で
プラス水準

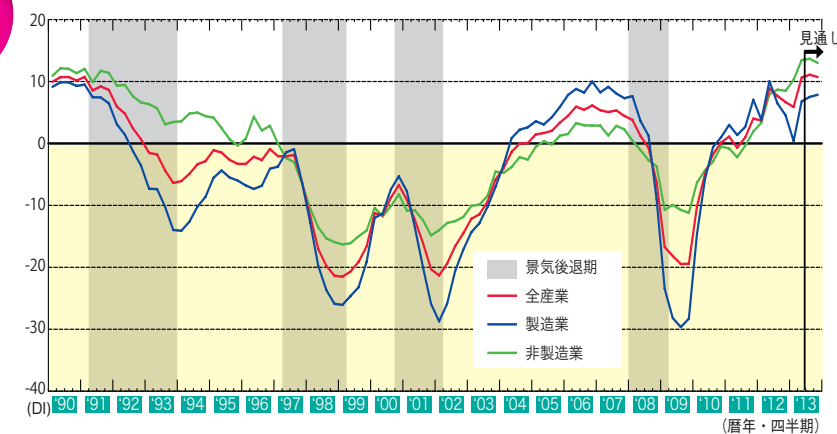
5.9 ▷ 10.6



従業員DI(前年同期比、「増加」―「減少」企業割合)は10.6と、8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

8期連続で上昇

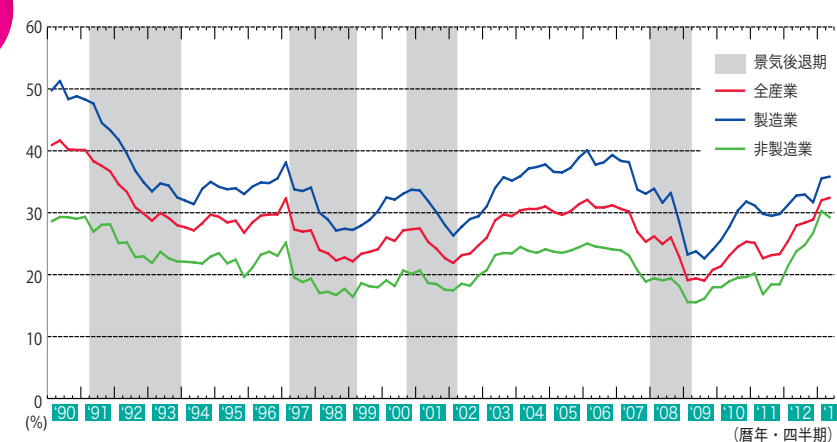
32.0 ▷ 32.4



設備投資実施企業割合は8期連続で上昇し、32.4%となった。

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、日本公庫 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期ぶりに上昇

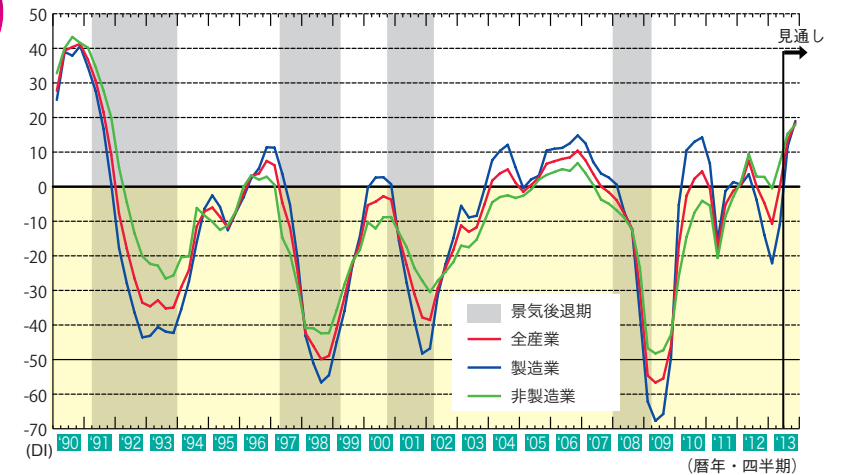
▲10.7 ▷ ▲0.1



売上DI(前年同期比、「増加」―「減少」企業割合)は▲0.1と、前期から10.6ポイント上昇した。来期(2013年4―6月期)は13.3ポイントとプラス水準に転じ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

マイナス幅は縮小

▲11.5 ▷ ▲5.8



販売価格DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、2期連続で上昇し、マイナス幅は縮小している。

③-2 仕入価格

2期連続で上昇

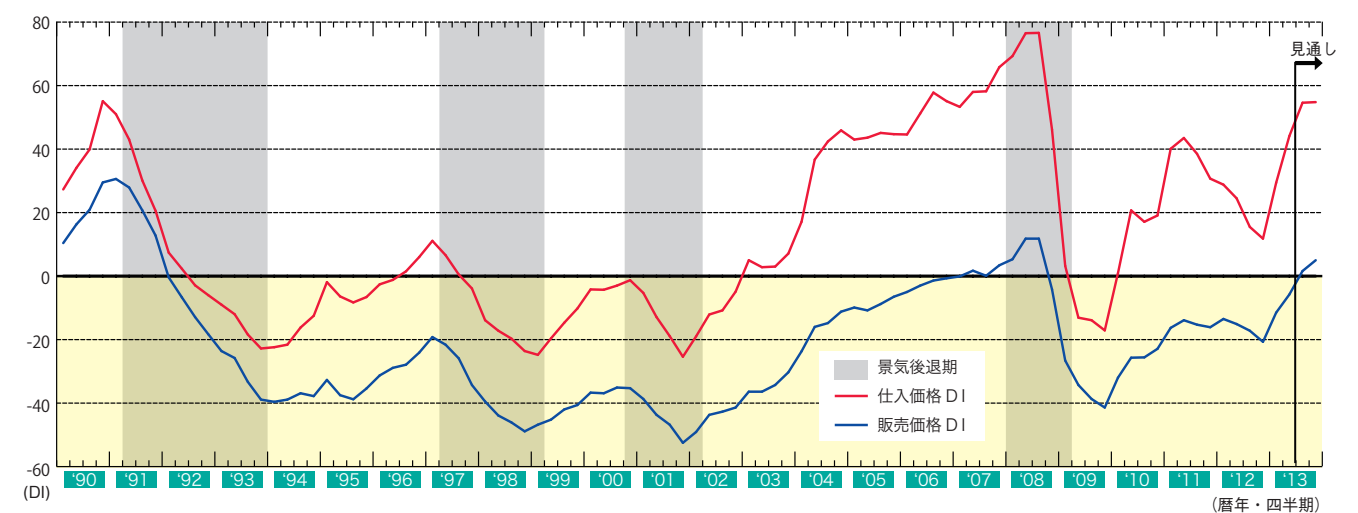
29.4 ▷ 44.1



仕入価格DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、前期から14.7ポイント上昇した。先行きも上昇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



「日本公庫インターネットビジネスマッチング」について



まずは
アクセスね！

「日本公庫インターネットビジネスマッチング」とは、インターネットを通じて、販売先や仕入先の確保の「場」をご提供する、お客さま限定^(※)のサービスです（無料）。詳しくは最寄りの支店にお問い合わせください。

(※) 国内で農林漁業または食品関連産業を営み、国産農林水産物のビジネスマッチングに限定して本サービスの利用を希望する方を含みます。

ホームページアドレス <https://match.jfc.go.jp/>

会員登録をお済ませではない皆さまへ

まずは、会員登録をお願いします！

まだ会員登録をお済ませではないお客さまは、会員のご登録をお願いします。会員は日本公庫のお客さま限定ですので安心してご商談ができます。「業種」や「地域」から、希望される情報を簡単なクリック操作で検索できます。

ご登録の申請は、インターネットビジネスマッチングのトップページの右側の「会員登録はこちら」ボタンからお手続きできます（審査のため、ご入会には1週間程度を要します）。



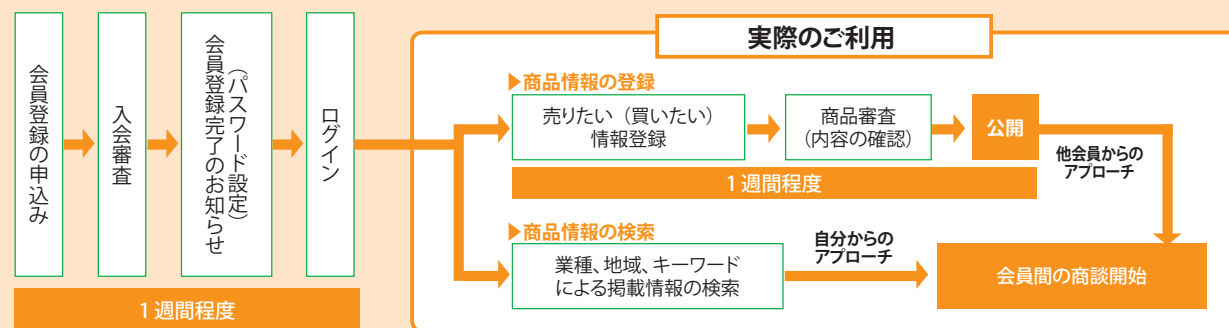
会員の皆さまへ

商品情報のご登録はお済みですか？

インターネットビジネスマッチングは、会員が「売りたい商品・サービス」や「買いたい商品・サービス」をご登録することで、具体的なマッチングが行えるサービスとなっています。

ご登録の申請は、インターネットビジネスマッチングのトップページ右側の「ログイン」ボタンからログインいただき、マイページの商品管理メニューからお手続きできます（審査のため、公開には1週間程度を要します）。

ご利用の流れ



※会員登録や商品情報登録の際に、日本公庫に書類をご提出いただく必要はありません。

編集後記

「何でも思い通りになって、それが幸せ？」取材中、ニッコーム㈱の日高社長に聞かれ、ドキッとした言葉です。上に上があれば、優秀な後輩が黙ってい

ても完璧に仕事をしてくれて、「先輩はそこで座ってお茶でも飲んでいてください」…なんて言われる日を夢見てきた私。でも考えてみたら、何て虚しいと

とでしょう。「いま目の前に自分がやるべきこと（＝難題）が今日もある喜び」というのも実はシンプルな幸せである、と気付かされた青森の夏でした。（高）

中小企業経営力強化資金

ご存知ですか？

日本公庫中小企業事業では、新事業分野の開拓のために事業計画を策定し、外部専門家の指導や助言を受けている中小企業者の方々に対する特別融資制度「中小企業経営力強化資金」を、平成25年3月1日に新設しました。

ご利用いただける方	ご利用いただける資金	融資限度額	融資利率 ^(注1、2)	融資期間
次のすべてに当てはまる方 (1) 経営革新または異分野の中小企業と連携した新事業分野の開拓などにより市場の創出・開拓（新規開業を行う場合を含む。）を行うおうとする方 (2) 自ら事業計画の策定を行い、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律に定める認定経営革新等支援機関による指導および助言を受けている方	事業計画の実施のために必要とする設備資金および長期運転資金	直接貸付 7億2千万円 (うち運転資金 2億5千万円)	2億7千万円まで 特別利率① 2億7千万円超 基準利率	設備資金 15年以内 (うち据置期間 2年以内) 運転資金 7年以内 (うち据置期間 1年以内)

(※) 本資金については、資本性ローンが利用できます。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。
(注1) 信用リスク・融資期間など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。

第5回「全国ビジネス商談会」を開催しました！

会場風景



海外展開セミナーの様子



日本公庫中小企業事業は、平成25年2月27日、パシフィコ横浜にて、第5回「全国ビジネス商談会」を開催しました。

本商談会には、中小企業事業のお取引先だけでなく、国民生活事業や農林水産事業、さらに協賛機関である沖縄振興開発金融公庫のお取引先も加わり、北海道から沖縄まで、全国の多様な業種の企業716社、1,709名の方々にご参加いただきました。

今回の商談会の特徴は、(1) 自社の商品を見せながら商談をしたいという参加企業の声を反映し、商談スペースを広くとったこと（会場スペースは前回比1.5倍）、(2) 前回と同様、日本貿易振興機構（JETRO）、中小企業基盤整備機構および日中投資促進機構の3機関の相談ブースを設けるとともに、今回は新たにJETROとの連携により、①海外展開セミナーを開催、②韓国、シンガポール、ベトナム、インドから、電子・電機、機械関連の海外バイヤーを招聘し、商談機会を提供、③輸出実務経験者による個別相談機会を提供したことです。

参加企業からは「全国各地の企業と商談ができ満足している。また参加したい」、「海外展開セミナーに参加し、ASEAN諸国の現状がよく理解できた」などの声が寄せられ好評でした。

参加者アンケート結果（開催当日に実施） 回答社数：650社、回答率91%

- ・商談会に参加した感想：「大変良かった」または「良かった」：567社（88%）
- ・商談社数：1社あたり平均9.2社（最大79社）

次回は、平成26年2月25日（火）パシフィコ横浜にて開催予定です。



明日をつくる人に力を

For the future



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 株式会社廣済堂



本誌掲載記事の無断転載を禁じます。 古紙配合率100%再生紙を使用しています