

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

お客様訪問レポート 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

JFC 中小企業だより Vol.13

contents



【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

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

—タイ編—

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

—老舗企業に学ぶ—

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

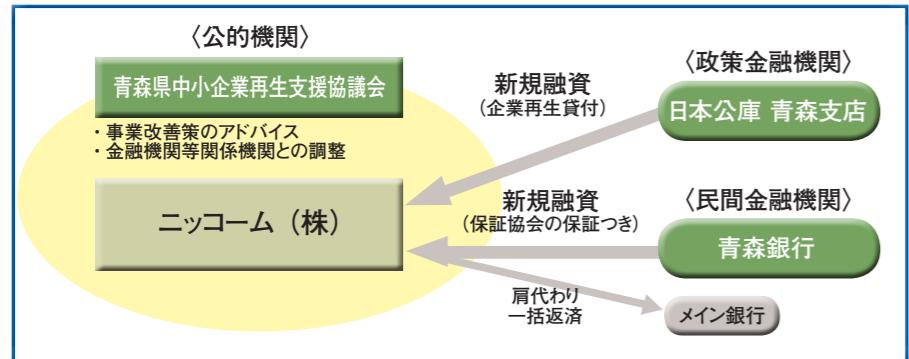
21

全国中小企業動向調査の結果概要

information

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、綿密に行っていただきました。

—再生支援協議会では、一番の課題

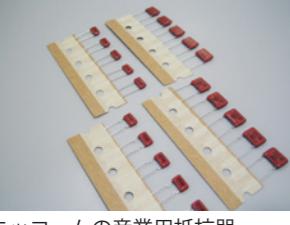
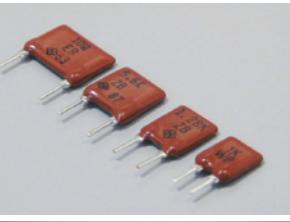
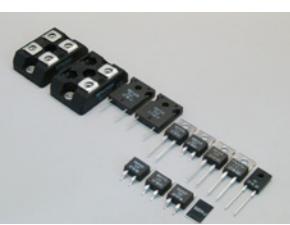
だった金融機関、信用保証協会との調整を行ったそうですね。

日高 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）。

いざの金融機関も「再生支援協議会のプロジェクトですが、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。

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。



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/>



ニッコームの工場外観

グローバル一ツナットツップ企業に

公庫と再生支援協議会を活用し、 経営危機を乗り越え、飛躍する企業

企業再生特集

経営危機を乗り越え、飛躍する企業

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発送電設備、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。

日高社長は、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。

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つたのです。その打開



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む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ます。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つた。

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。

自社の強みを活かす

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。

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がえる。

人材やノウハウ不足をどう乗り越えるかが課題

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)。他社研究等を通じた「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

一方、新事業展開の過程ではさまざま課題を見ていくと、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探り上げ、「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。

事例紹介 新事業展開に取り組む企業 ●株式会社日本スペリア社

大阪府吹田市の株式会社日本スペリア社は、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「アルコナノ銀ベースト」の開発に力を入れている。エネルギーッシュに新事業を展開、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

——日本スペリア社では、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」は何種類かありましたがあれは、作業効率に問題があり、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、うまくいかなかつたのです。

完全に行き詰まり、最後には半ば投げやりになつて、銅と手元に少しだけあつ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という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。

——事業化への道のりはいかがでした

か。また、そのときの課題は何だったのでしょうか。

西村 金属の配合割合が課題となつていました。配合割合によって流動性が変わってくるからです。これはユーザーの量産現場での使い勝手に関わり、生産効率に直結しますので重要なことです。

ここで当社の既存事業のノウハウが活かされました。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



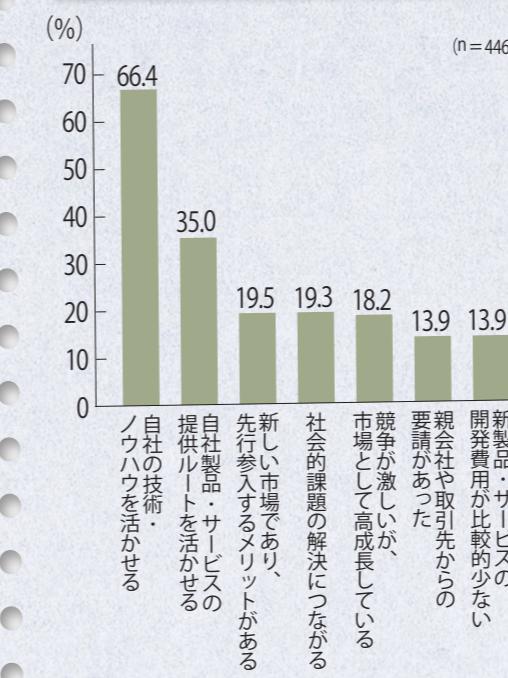
日本スペリア社が開発した鉛フリーはんだ「SN100C」シリーズのやに入りはんだ

株式会社日本スペリア社

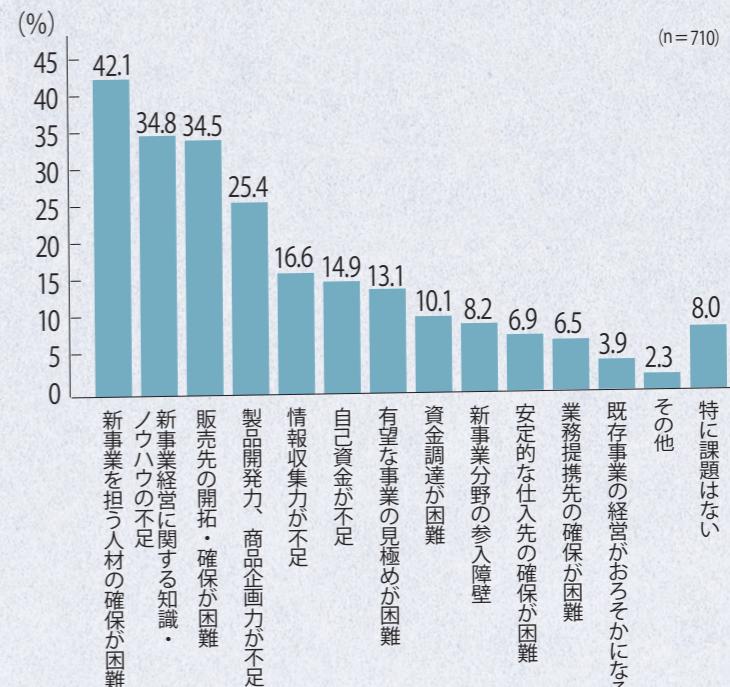
本社: 大阪府吹田市江坂町 1-16-15 (NSビル)
代表者名: 代表取締役社長 西村 哲郎
資本金: 9,000 万円
従業員: 100 名
事業内容: 金属接合材料(はんだ・フラックス・ろう材)の製造・販売
創業: 昭和 41 年 (1966 年)
ホームページ: <http://www.nihonsuperior.co.jp/>



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

――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・シリコンカーバイト）製パワー半導体向けの接合材料に着目しました。

――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・シリコンカーバイト）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

――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・シリコンカーバイト）製パワー半導体向けの接合材料に着目しました。



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）

――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・シリコンカーバイト）製パワー半導体向けの接合材料に着目しました。

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、光を浴びることになると予想される。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ところだったので、いち早く開発に取り組むことにしました。

――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したことがきっかけです。

――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 アルコナノ銀事業は軌道に乗りました。

――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たい上で、今回は期限一括返済で借入期間が長い資本性ローンをご対応いたしました。



――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たい上で、今回は期限一括返済で借入期間が長い資本性ローンをご対応いたしました。事業の見通しなどをじっくり聞いて対応してもらひました。安心感は、公庫ならではだと感じます。

――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ていく。

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

しっかりと取り組むこと。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！おもろく！」いたいですね。

（聞き手 ライター 藤原寿子）

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（※）企業活力強化貸付の一部を利用される方を含む							
ご利用いただける資金	新たな事業を行うためなど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〉								
成功判断区分	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。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

になるまで、4、5年もかかってしまいました。会長（注：西村社長の実父）から「いつまで遊んでんねん」と怒られました（笑）。

――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。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

られるました。しかし、当社が世界各地に進出するとなると、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。

――「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ててきましたが、そんな中でも、次にどんな商品で食べてしていくのか、指導や不具合時の即時原因究明など、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

――「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ててきましたが、そんな中でも、次にどんな商品で食べてしていくのか、指導や不具合時の即時原因究明など、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事もできます。

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、お客様サポート、品質保証の3機能が合

体した頭脳拠点として、取引先や現地スピーテ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、より高度なフル活用し、変化を感じて、予測する

――「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ててきましたが、そんな中でも、次にどんな商品で食べてしていくのか、指導や不具合時の即時原因究明など、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

――「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ててきましたが、そんな中でも、次にどんな商品で食べてしていくのか、指導や不具合時の即時原因究明など、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



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

**日本スペリア社に学ぶ
3つのポイント**

POINT 3 外部連携で新事業展開に必要な経営資源を補完

POINT 2 市場の動きを予測し、次の新事業を探求

POINT 1 既存事業のノウハウを活かした新事業展開

フレンドリーなタイ 生活者目線でもジャバーズ・



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)として派遣。2013年3月からバンコク駐在員事務所に駐在。

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い。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)。

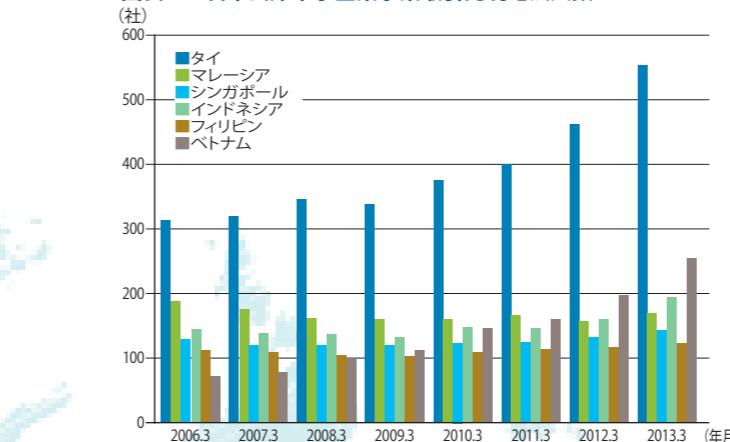
タイの投資先としての優位性は、洪水による甚大な被害があつても1ヶ月で回復を遂げる経済の強靭さ、充実したインフラ、大手企業の進出と確固とした産業集積等々、メディアなどさまざまな場面で指摘し尽く

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

場合でも、経済的側面以上の優位点が認められる。

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)



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はなく、派遣した職員が安心して暮らせるかという観点も重要な点である。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くのか。海外に支店等がある、外勤業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

は、派遣後の生活に強い不安を抱くのが普通であろう。

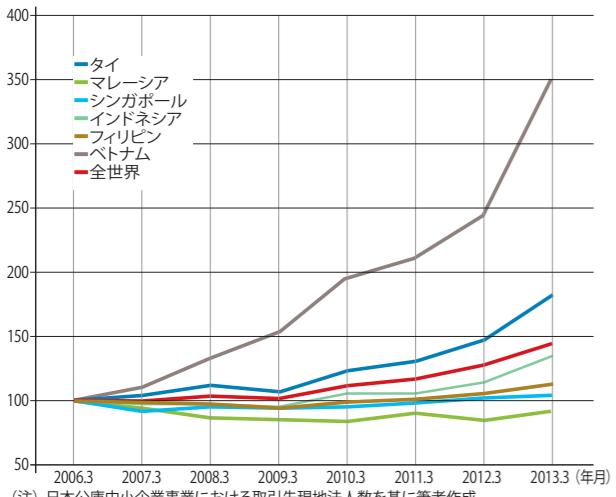
本稿では、「生活者」の視点からタイの首都バンコクのメリットを紹介しながら、なぜタイが進出先として人気があるのかをお伝えしよう。

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よう。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

図表2：急増するベトナムへの進出(2006年3月を100とした場合の指数)



(注) 日本公庫中小企業事業における取引先現地法人数を基に筆者作成

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
「タイ・プラス・ワン」はあるのか

に増加した勢いは衰えを見せない(図表2参照)。この間、リーマンショックがあり、他のASEAN主要国については進出企業数が前年比減少した'09年ですが、増加基調を維持している。しかし、実際に進出を果たした取引先企業や、現地での生活が長い日本人の話を聞くと、当公庫取引先の3分の2が進出している南部(ホーチミンを中心とする)の場合は、日本企業やそこで働く日本人スタッフにとって、仕事と生活の環境は北部よりは多少勝りしているものの、バンコクと比べると見劣りするようだ。

例え、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。

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

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ク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、ジエトロ・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ウナギ登りだと

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



ま
三

A portrait of a middle-aged man with short, dark hair and a beard. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a blue patterned tie. He is looking slightly to his right. In the background, there is a green, decorative vase on a shelf.

「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 Persekutuan, 43000 Kajang, Selangor, Malaysia
代表者名 : 須永 賀
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.ohtaseiko.com/>

東京都大田区に本社を置く大田精工株式会社を中心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、二コングループやキヤ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。

いくまで分析していった。

最終的には、公庫（旧中小公庫）クアラル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。念入りな事前調査が奏功し、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、アメリカ発の一工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

過去の経験、 十分に活かしタイへ進出

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、すぐに決まつたわけではない。

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

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。

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



マレーシア工場外観

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力バーした。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

のタイ人で、マレー語、タイ語、日本語まで自由自在に操る逸材である。同氏が通訳として一役買つた。

「“おんぶにだっこ”なりぬ、“エンブンにだっこ”とも言うべき彼の八面六臂の活躍で、外部のコンサルタント会社を使うことなく、比較的安価な費用で、かつ大きな問題もなく予想以上にスムーズに進みました。こうして無事タイに進出できたのも、ひとえに彼のお蔭と言つても過言ではありません」（須永社長）。

同氏は、語学が堪能なだけではなく、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。何よりも、多くの監督に支持さ

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、大田精エン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、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。

「現地法人に対してもどのように技術・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

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たげる「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つて、益々発展を続けていくことを願って。

現地での交渉は現地の人材で

成否のカギを握るの 現地法人の社員教育

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。

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ド一に実行していくという戦略だ。

「この戦略を推進するためには、各日本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

ら、数ヵ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
まくいかなくなつた。「なるほど教えられ
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う（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

日本公庫 中小企業事業の海外融資	
ご利用 いただける方	経済の構造的変化に適応するため が経営上必要であり、一定の規模の 中小企業
ご利用 いただける資金	当該事業を行うために必要な設 転資金（海外企業に対する輸出貿易 融資）
融資限度額	7億2千万円（うち運転資金2億 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 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5年） 運転資金：7年以内（うち据置 期間5年）

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年経過後に金利見直し制度を選択できます

(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、400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。

400年の伝統を 守るためにの革新

—印傳は400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軒あつたようですが、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つたこと、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によって、心配していることでも、400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ます。

模倣されることについては、心配しているません。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

大きさ、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、その時に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、国内旅行が低迷してきましたことから、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、

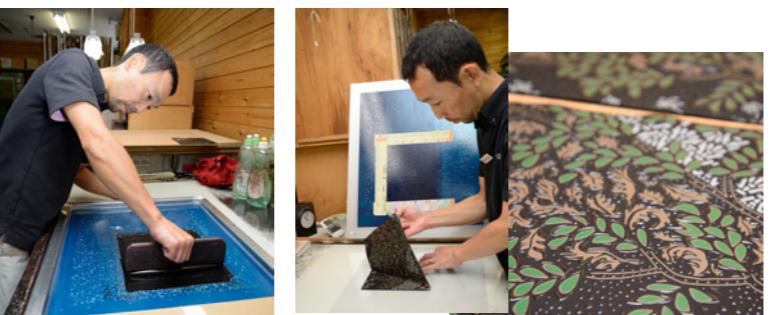
新商品の開発が不可欠でした。

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」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ました。

'81年、直営店である青山店を出店することにしました。

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「焼け法」、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、その上からヘラ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

株式会社印傳屋上原勇七

本社：山梨県甲府市川田町アリア201
代表者名：代表取締役社長 上原 勇七
資本金：4,000万円
従業員：89名
事業内容：鹿革製品製造販売（ハンドバッグ・ショルダーバッグ・ポシェット・がま口・札入・ベルト他）
創業：天正10年（1582年）
ホームページ：<http://www.inden-ya.co.jp/>



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、戦国時代に武将たちの武具をきらびやかに飾った。

上原勇七代表取締役会長



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「Carry®」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）
名古屋市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®

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

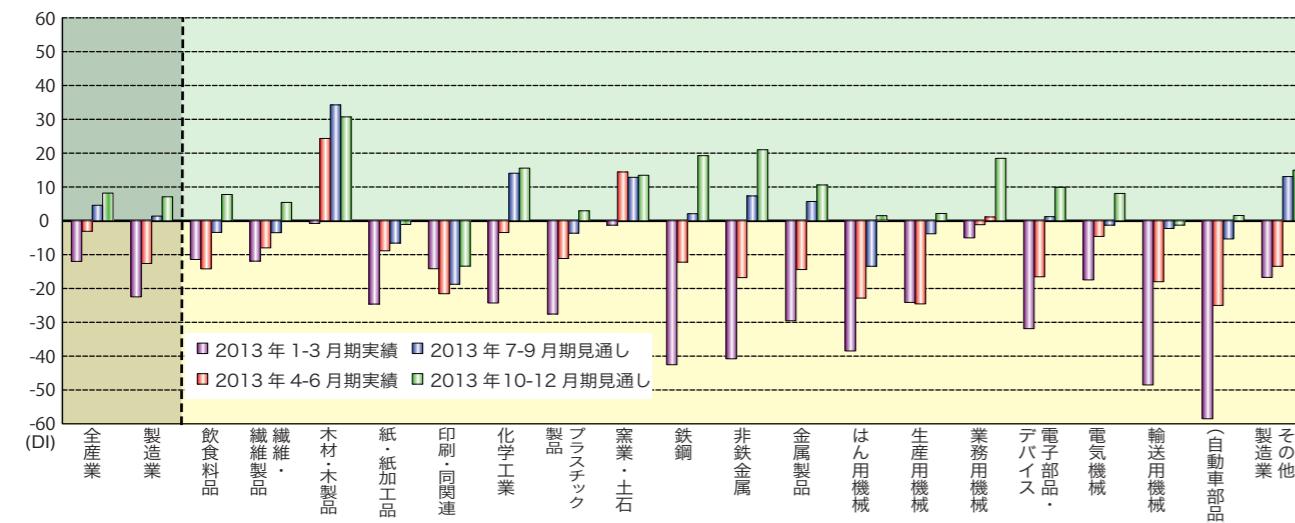
2013年4-6月期実績、7-9月期及び10-12月期見通し

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

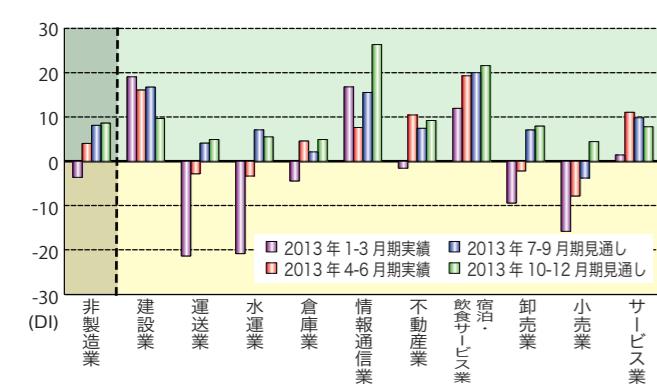
製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※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



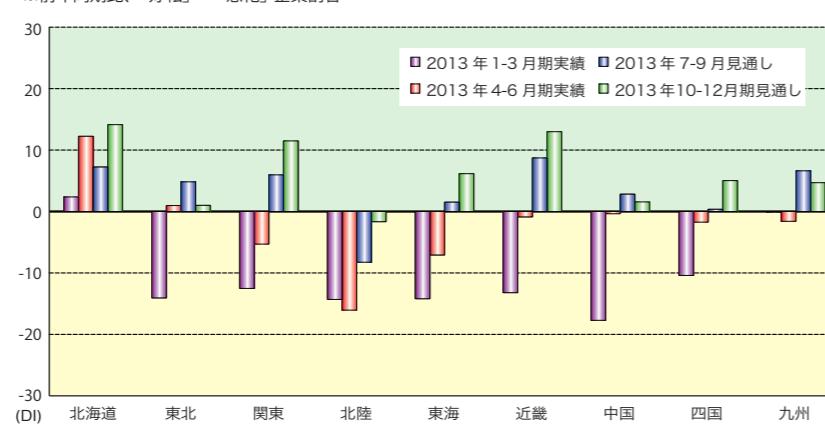
①-3 地域別業況判断

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>

※前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合



『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、回答結果の分散程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

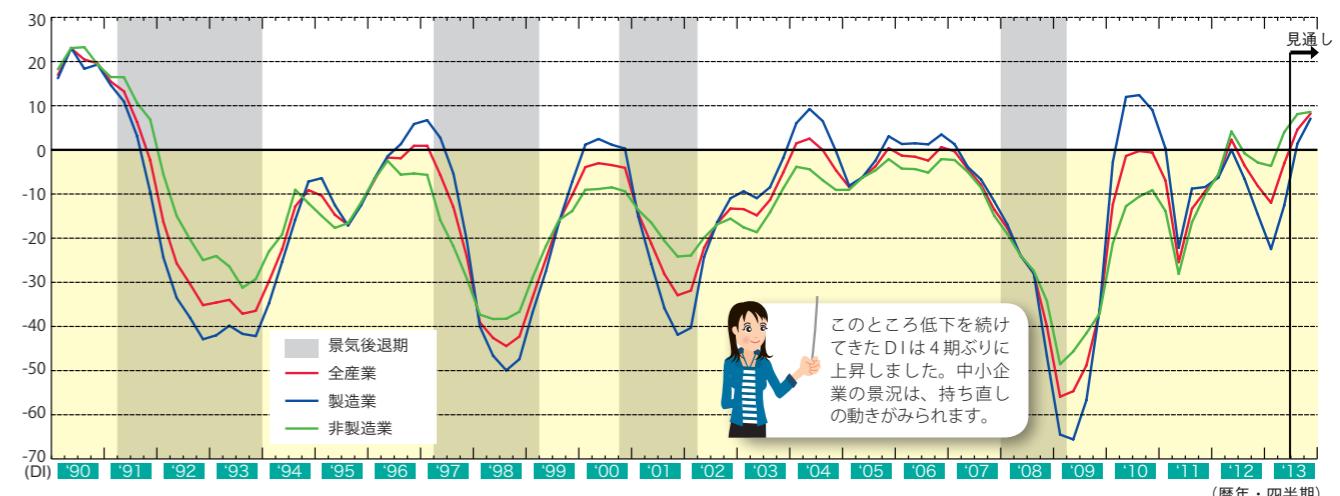


● 現状 業況判断DI(前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合)は▲3.1と、前期(2013年1-3月期)から8.9ポイント上昇した。

● 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>

※前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合



④ 利 益

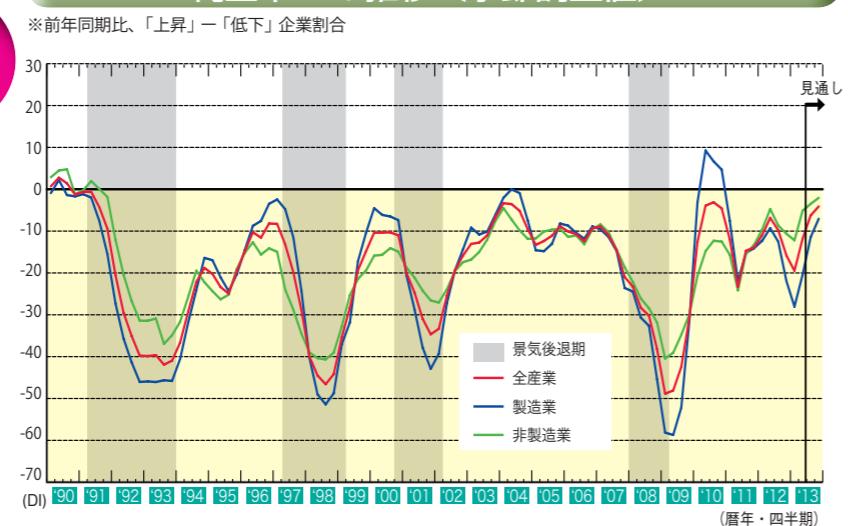
4期ぶりに上昇



▲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>



⑤ 雇 用

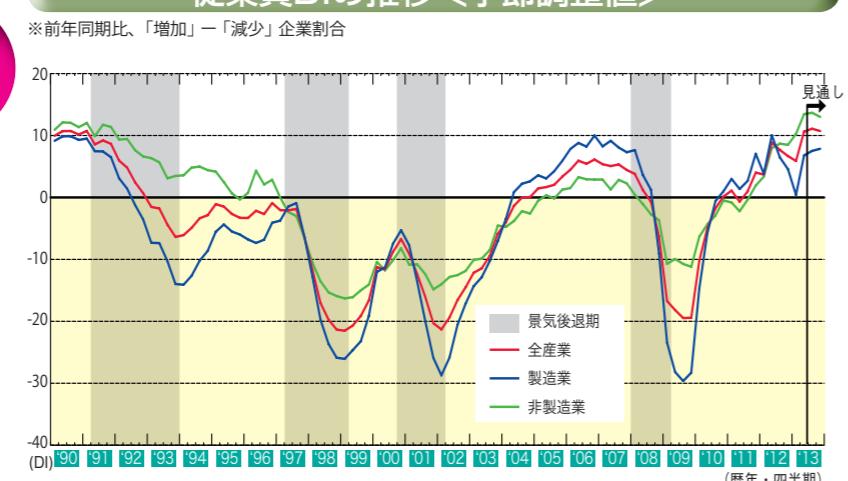
8期連続で
プラス水準

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>



⑥ 設備投資実施企業割合

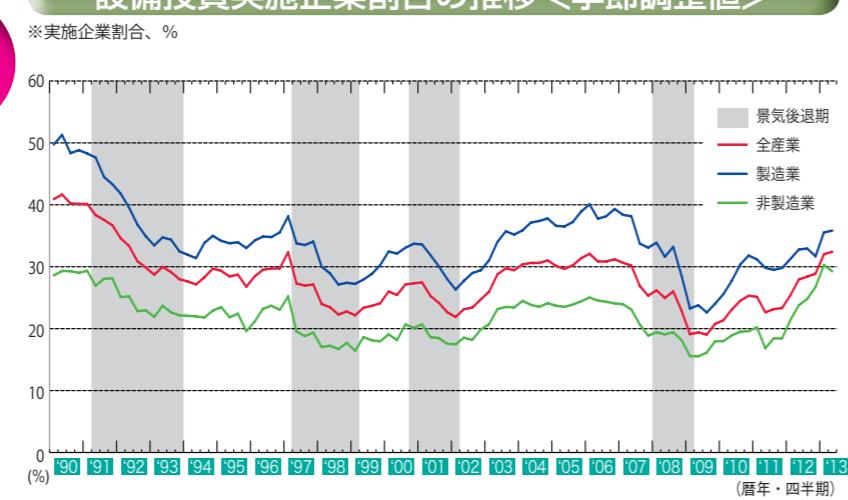
8期連続で上昇

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>



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 中小企業事業の取引先の協力を得て1959年以来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一つとして、関係各位から高い評価を得ています。

② 売 上

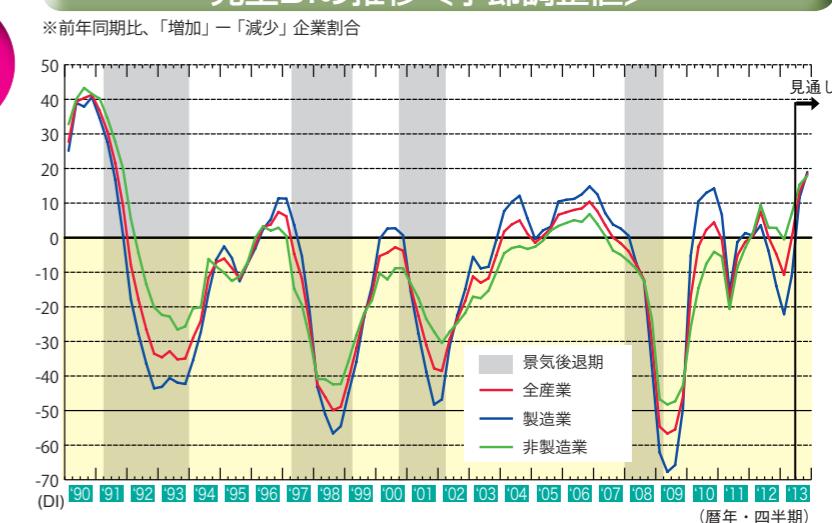
4期ぶりに上昇

▲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>



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

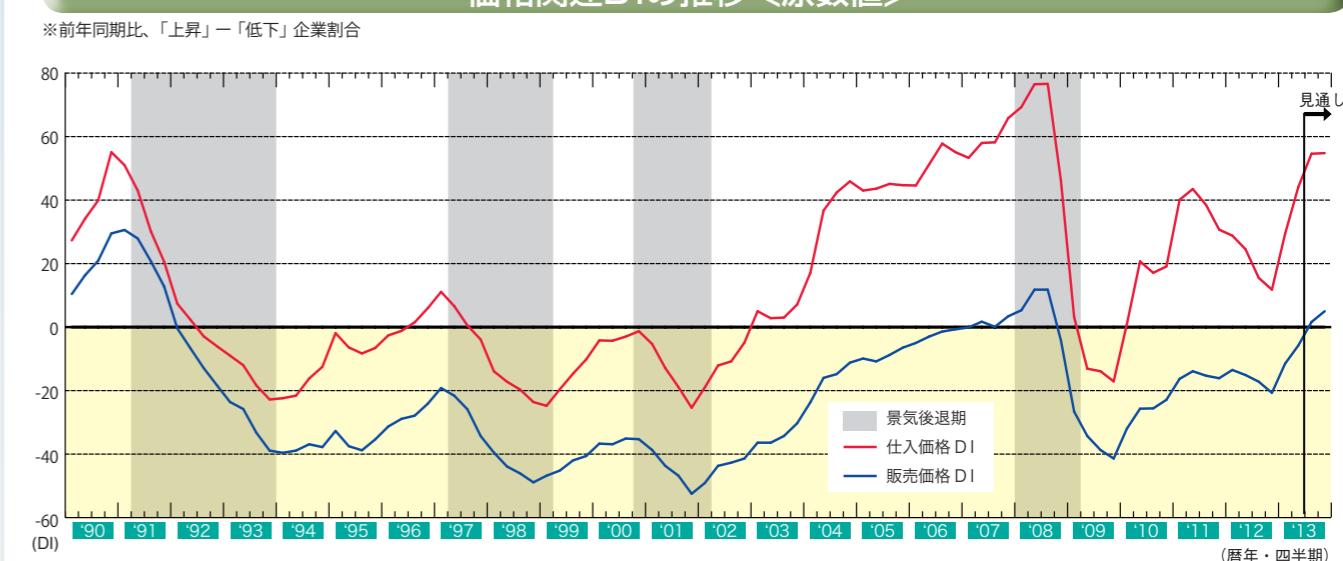
2期連続で上昇

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<原数值>



「日本公庫インターネットビジネスマッチング」について



「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）。

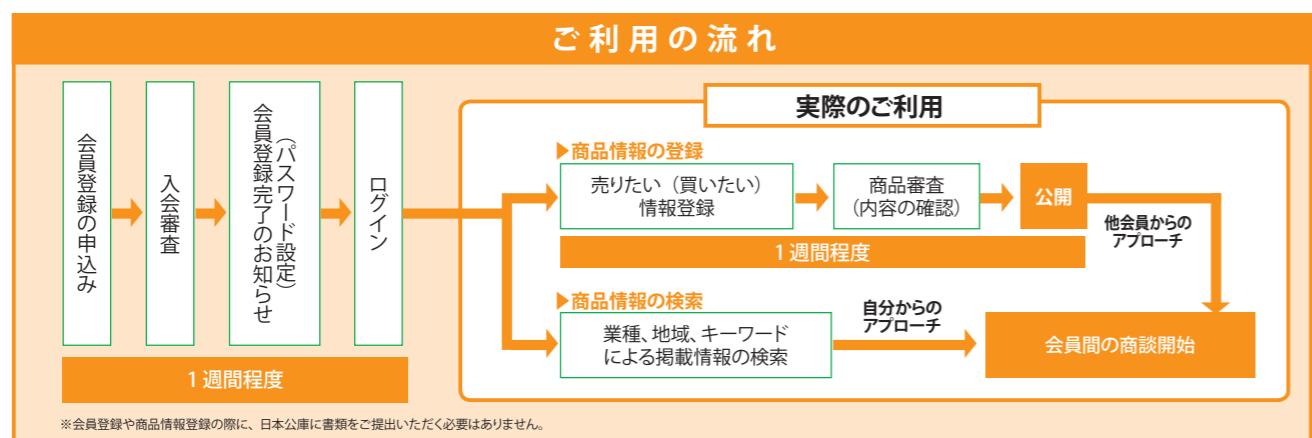


会員の皆さまへ

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）。



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（株）の日高社長に問いかげられ、ドキッとした言葉です。上に上がれば、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、何て虚しいこと

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	設備資金 15年以内 (うち据置期間2年以内)
		2億7千万円超 基準利率	2億7千万円超 基準利率	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はなく、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