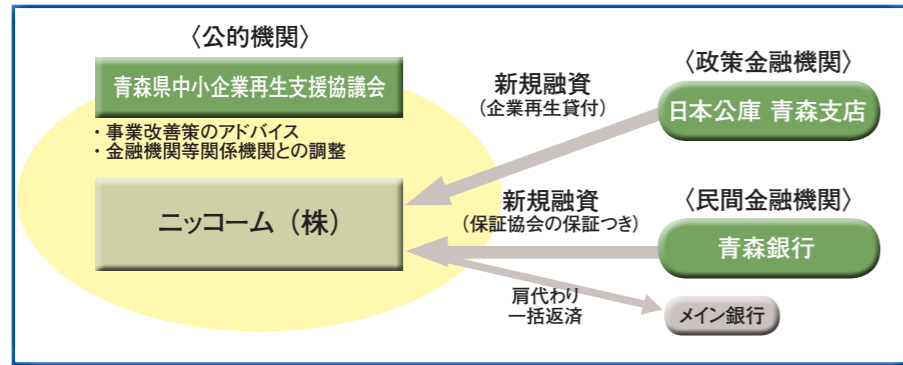


再生支援協議会・地域金融機関が連携した再生スキーム



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

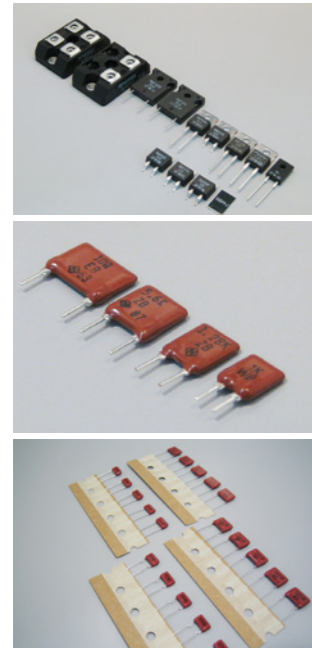
集約化」という基本方針を打ち出し、再生支援協議会へ相談に行きました。その際、公庫には、再生支援協議会、地元銀行と基本方針の擦り合わせを綿密に行っていました。
——再生支援協議会では、一番の課題だった金融機関、信用保証協会との調整を行ったそうです。
日高 当時は、金融機関の足並みがそろわず、利害関係者の調整が最大の課題でした。
そこで、再生支援協議会のアドバイスも踏まえ、10カ年事業再生計画を策定し、取引各行に説明しました。
その結果、地元銀行がメイン銀行の融資を肩代わりして一括返済、合わせて保証協会の保証で、新規融資も実行し、公庫は、企業再生貸付約1億円を融資という支援体制が構築されました（上図参照）。
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/

グローバルニッチトップ企業に 公庫と再生支援協議会を活用し、 企業再生特集 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

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

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	<ul style="list-style-type: none"> ■経営改善、経営再建等に取り組む方 ■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 ■民事再生法等に基づき、事業再生をおこなう方 など 		
融資限度額	7億2千万円以内		
融資利率 ^(注1、2)	特別利率①③ 基準利率 基準利率+1.0% など		
融資期間(据置期間)	<table border="1"> <tr> <td>設備資金 最長20年以内 (最長2年以内)</td> <td>長期運転資金 最長15年以内 (最長2年以内)</td> </tr> </table>	設備資金 最長20年以内 (最長2年以内)	長期運転資金 最長15年以内 (最長2年以内)
設備資金 最長20年以内 (最長2年以内)	長期運転資金 最長15年以内 (最長2年以内)		
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

れていることはありませんか。
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。
——そういえば、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



「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

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、生き残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。
新製品開発のきっかけは、取引先技術者の「こういうの、できない？」という何げない一言がきっかけであることが多いのです。しかし、そのリクエストを聞いて、一から技術開発を始めたのでは遅い。すぐに何らかの解決策

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、土壌が痩せてくれば、「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

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

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、ほぼ計画通りとあったところです。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

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、ほぼ計画通りとあったところです。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



アメリカ合衆国商務省からの注文書

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？」と聞かれるのですが(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、電圧の国家規格を決める計測器の原器に使われるものです。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



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

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。去っていく方の方まで、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

プロジェクト「東北を元気にするーT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。公庫にご相談すると、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、地域雇用にも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事ができるし、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)