

# JFC 中小企業だより

2016.1 Vol.18

特別対談 かがやく女性経営者特集 第2回

日本電鍍工業株式会社

## オープンマインドで社員と向き合う

経営危機乗り越え100年企業へ

お客さま訪問レポート 海外進出企業に学ぶ

金子産業株式会社

海外進出は「経営者の汗」がカギ!  
「自ら足を運び、調べ、納得せよ」

新事業へのチャレンジ

株式会社プラグラム

限られた経営資源を活かした  
新事業へのビジネス転換



未来を創るその手を支えたい

JFC 日本政策金融公庫



日本政策金融公庫  
中小企業事業本部

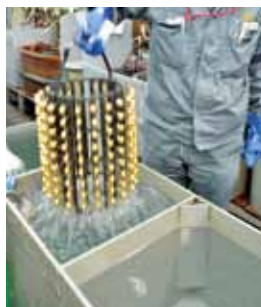
ホームページ

<http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索





【表紙写真】

熟練工による伝統の手作業と少数受注体制を打ち出し、高い貴金属厚付けめっき技術で、取引先を開拓し再建した日本電鍍工業株式会社。写真はめっきされた部品の洗浄作業。

(かがやく女性経営者特集P3-8)

## 経 済 風 向 計

1

中小企業が主役のネットワークづくりを 宮永 博史

## 特 別 対 談

3

かがやく女性経営者特集 第2回

日本電鍍工業株式会社

オープンマインドで社員と向き合う

経営危機乗り越え100年企業へ

## お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

9

海外進出企業に学ぶ

金子産業株式会社

海外進出は「経営者の汗」がカギ!

「自ら足を運び、調べ、納得せよ」

## ハ ー フ タ イ ム

13

父に聞いたかった経営の心 山中 伸弥

## 新 事 業 へ の チ ャ レ ン ジ

15

株式会社プラグラム

限られた経営資源を活かした新事業へのビジネス転換

## 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



# オープンマインドで社員と向き合う 経営危機乗り越え100年企業へ

本特集では、「かがやく女性経営者」をテーマに、女性経営者として活躍するお客さまを訪問し、経営や事業について語っていただく。今回は、長島正之・関東地区統轄が日本電鍍工業株式会社を訪問した。同社は一時期深刻な経営難に陥ったものの、伊藤麻美・代表取締役社長の手腕で貴金属めっきの多品種変量生産体制を構築し、会社を建て直した。事業承継の経緯や経営の秘訣などについてお話を伺った。



ゲスト

日本電鍍工業株式会社  
代表取締役

伊藤 麻美 氏

インタビュー

株式会社日本政策金融公庫  
中小企業事業本部関東地区統轄

長島 正之

## 意識しなかった事業承継 大卒後はフリーのDJに

**長島 関東地区統轄** まずは日本電鍍工業の概要から教えてください。

**伊藤社長** 当社は貴金属めっきがメインで、多品種変量生産を特徴としています。1958年の創業以来、80年代まで腕時計中心でしたが、現在は管楽器や医療機器、精密部品、装飾品など幅広く対応し、最近では美顔器なども手がけています。

**長島** 創業者であるお父さまの後を継いでいるわけですが、小さい頃から事業承継は意識していたのですか。

**伊藤** まったく意識していませんでした。わが家では小さい頃から仕事

の話は一切出なかったんです。そのため、ある程度大きくなるまで、父が何の仕事をしているのかも私は知りませんでした。

**長島** 大学卒業後はフリーのディスクジョッキーをされていたとか。

**伊藤** 漫然と就職するのも嫌だったので、好きだった音楽関係の仕事が、宝石関係の仕事をしたと考え、父にも相談しました。「好きなことをすればいい。まだ若いからいくらでも方向転換できる。宝石の仕事は年を取ってからでもできるが、ディスクジョッキーは若い方がいい」と、父は背中を押してくれました。

その父は私が社会人になってすぐに亡くなったのですが、その前に経営者が代わっていたこともあって、

当時は会社のことには一切関与しませんでした。

## 亡き父や社員に思い馳せ 会社存続に人生賭ける

**長島** 会社とはまったく関係なく、自分の人生を歩んでいたということですね。

**伊藤** ディスクジョッキーの仕事は30歳まで続けたのですが、ライフワークとして続けられる分野の仕事に移りたいと考えて、もう一つの夢である宝石鑑定士・鑑別士の資格を取りにアメリカに渡ることにしました。そこで大手ジュエリーブランドの社長と知り合うことができ、仕事のオファーもあったのでアメリカで仕事をしていくつもりでした。

そんな折、会社が倒産しそうで、私の実家も会社名義になっていたのでも売却しなければならぬ、との話が日本から飛び込んできました。実家を処分するためにも私自身が日本にいないわけにはならないということ、帰国を余儀なくされました。

**長島** その時は、あくまで実家の処分が目的であり、会社を継ぐという話ではなかったわけですか。

**伊藤** 帰国してみると、父が経営していた頃には健全経営だった会社だが、いつの間にか10億円以上の負債を抱え、債務の一部は整理回収機構に移管されているような状況でした。それでも、当初は自分が会社を建て直そうという意識はまったくありませんでした。両親と過ごした思い出の詰まった実家がなくなることだけが、ただただショックでした。

**長島** それがどうして、会社を継ぐという決断に至ったのでしょうか。

**伊藤** 弁護士や税理士の方々と打ち合わせで何度か会社に来るうちに、最初は特に意識していなかった会社の存続が、自分にとって重大なテーマになってきたんですね。社員のこともほとんど知らなかったのが、来る度に顔を合わせていると、その社員の後ろに家族が見えてくるようになりました。また、父が戦後の大変な時期に築き上げてきた会社を、簡単になくしてしまっていたのか、とも考えるようになりました。

父や社員のことを思うと、「このまま何もしないような自分ではダメだ」という気持ちがあがって高まってきたんです。「たった一度の人生なのだから、勝負を賭けるべき時があ



## 日本電鍍工業株式会社

本社：埼玉県さいたま市北区日進町1丁目137番地  
代表者名：代表取締役 伊藤 麻美  
資本金：1,000万円  
従業員：75名(2015年12月現在)  
事業内容：電気めっき加工、無電解めっき加工、イオン  
プレーティング、その他の表面処理  
会社設立：昭和33年(1958年)  
ホームページ：http://www.nihondento.com/



て戦う以上、すべての情報を開示するということでした。売上から利益まですべてをオープンにしました。オープンにすることで余計に不安を募らせて辞める人が出るかもしれないと思いますが、幸いにも辞める人はいませんでした。

次の段階としては、とにかく社員

# Interviewer

株式会社日本政策金融公庫  
中小企業事業本部関東地区統轄  
ながしま まさゆき  
**長島 正之**

1981年4月、中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫)入庫。盛岡支店長、事業企画部副部長、企画管理本部総務部長を経て、2014年4月から現職。



と話をたくさんするように心がけました。最初は会社に対する愚痴や不平不満ばかり出てきましたが、人間というのは言い尽くすと言わなくなるものです。そこからは互いに前向きな話をしていきました。

**長島** 伊藤社長のオープンな姿勢や社員への愛情が、社員の心をつなぎとめたのだと思います。伊藤社長のそうしたマインドには何かルーツがあるのでしょうか。

**伊藤** 両親の影響は大きいと思います。母はどんな立場の人に対しても同じように接し、挨拶もちゃんとして、感謝を忘れない人でした。父も、社員の家族が難病を患った時に、病

# Guest

日本電鍍工業株式会社 代表取締役  
いとう まみ  
**伊藤 麻美**

1990年上智大学外国語学部を卒業後、洋楽漬けの日々を夢見てFMラジオのパーソナリティーに就く。30歳でジュエラーを目指し、米国カリフォルニアに留学。世界的に有名な宝石の学校GIAで宝石の鑑定士・鑑別士の資格を取得。2000年3月に日本電鍍工業の代表取締役役に就任。1児の母。

る。それは今だ」と決断しました。私が32歳、2000年の時です。  
**長島** 10億円の負債を抱える会社を引き継ぐというのは、非常に重い決断です。

は、幸か不幸か両親から会社の株式以外は何も相続しなかったことが大きかったと思います。もし、中途半端に数千万円とかでも相続していれば、それを守りたいと思って踏み切れなかったでしょう。自分自身に守るものがないというのは強いんですよ(笑)。

## 社員にすべての情報を開示 オープンマインドで社員と交流

**長島** まさに会社にとっては「救世主」となったわけですが、社員の反応はどうでしたか。

**伊藤** それが反応はさんざんでした。

た。再建計画が立てられる状態ではなく、社員たちに「こうすれば会社は良くなる」という具体的な話はできなかったの、ひたすら「会社を存続させたい。全員の力が要だ」との想いをぶつけたのですが、社員の中には鼻で笑う人もいました。翌朝から、社員全員に「おはようございます」と挨拶をして回っても、あからさまに無視されたりしました。もっとも、私も負けじと、挨拶してもらったまで追いかけて回しましたが(笑)。

後から当時のことを聞くと、私が初めてやってきた時に、みんなが「これでこの会社はお終いだ」と思っていたようなんです。経営経験のない小娘がアメリカからやって来て、再建計画もないのに「会社を建て直す」と言っても、確かに何の説得力もありません。しかも茶髪で(笑)。

**長島** 茶髪だったんですか(笑)。

**伊藤** 帰国直後に弁護士と打ち合わせをした時は、おへそを出した格好

気が治せる医者を探して日本全国探していたことがあるくらい、社員のことを大事にしていました。

また、私自身がインターナショナルスクールに通っていたということも、影響しているかもしれません。そこには、60力国くらいの国から、肌の色とかも違う子たちが集まっていた。国同士はたとえ戦争をしていても、私たちは友達同士だから関係ないよね、という発想でお互いを尊重し合う。そうしたマインドで育ってきたので、社長としていろんな人と接する時も、オープンな姿勢でいるのが当たり前という感覚ですね。

## 腕時計依存からの脱却を図る 社長就任から3年で黒字転換

**長島** 胸襟を開いて社員とコミュニケーションを深め、危機感を共有したところで、業績を回復させるために具体的にどのようなことを行っていたのでしょうか。

**伊藤** まず、それまでの腕時計依存からの脱却を図りました。社長就任時は9割が腕時計関連のめっきだったのですが、売上も昔は何十億円



伊藤社長をバックアップする社員一同

だったんですよ(笑)。

**長島** それはみんな驚きますね(笑)。

**伊藤** 社長になって初めて金融機関に挨拶に行った時も、「あなたでは話にならない。ボンモノ」を連れてきなさい」と言われました。私はただの飾り物だろうから、背後にいる「実権者」を連れてくるように言われたりしましたね。

**長島** 社長になってからは、どのように課題に取り組んだのですか。

**伊藤** まずやったのは、チームとし

だったところから、4億円を切るまでに減少していました。

ただし、腕時計依存からの脱却といっても、当社はすべて手作業でめっきをしているため、量産モノには対応できない。当時は携帯やパソコン、デジタルカメラが伸びていましたが、これらは量産モノなので納期もコストも追いつかない。お金がないので設備投資もできない。

今ある設備で勝負できるものは何か、ということ突き詰めて考えていく中で目を付けたのが、当社伝統の貴金属厚付けめっき技術でした。当社は腕時計など細かい物のめっきを得意としてきましたし、ほとんどのめっき液を自社開発していました。この強みを活かして手作業による貴金属厚付けめっきの守備範囲を広げていくこそが、命綱になると考えたのです。

さらに景気に影響されにくい業界はどこかということで、医療と健康、あとは自分が女性なので美容という分野にたどり着きました。それから、「うちは医療にいきます」と言葉に出すようにしたんです。そうすると不思議なことに医療業界から問い合わせがやって来りました。



**長島** 腕時計依存から脱却する第一歩となる案件ですね。

**伊藤** 他のめつき会社ではできないような難しい案件だったこともあり、社員は「やったことがない」「命に関わることなので簡単にできない」と及び腰でした。しかし、私は直感で長年の腕時計めつきの経験が活かせると思いました。

腕時計は体内には入らないけれども肌には触れます。そこでの安全性が担保できているなら、医療器具にも応用が可能だろうと。また、医療器具のめつきは摩耗してはいけません、当社の技術ならめつきの厚みをキープすることができます。

私は社員に「腕時計のめつきも医療器具のめつきも、技術的にはまったく同じことなのに、使い方が違うだけで拒んでいたらこの会社はなくなるよ」と訴えました。最初は「めつきのこともわからないくせに偉そうに」といったヤジが飛んできました。しかし、必死になって説得しているうちに何人かが手伝ってくれて、苦労の末に実現すると現金なもので「うちの会社はすごい」とみんなが自信を持つようになりました(笑)。付加価値の高い商品を扱えるように

なったことで、会社の収益体質も変わっていったのです。

**長島** 成功体験によってみんなが自信をつけて気持ちが一つになったのですね。ほかに営業面で工夫された点がありますか。

**伊藤** 当時業界ではまだめづらしかったホームページを開設して「いつでも引き受けます」と少数受注体制をアピールしたところ、これまで取引のなかった業界や海外、個人などからも引き合いがあり売上につながっていききました。

**長島** そうした地道な努力により、2003年、社長就任から3年目で黒字転換したというわけですね。

**伊藤** 収益体質が変わるにつれて、金融機関の姿勢にも変化ができました。まだ収支が黒字化する前の厳しい

時期に、公庫から「今の御社にとってベスト

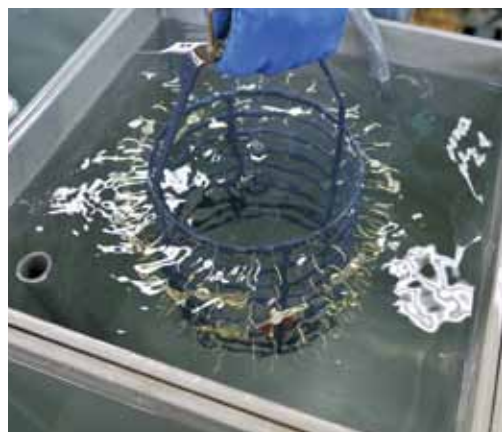
の選択は元金の返済を止めることだ。まず公庫が皮切りにすべての元金返済を一旦猶予するので、他の金融機関にも足並みを揃えるように言ってほしい。」とご提案いただいたんです。

とても苦労しましたが、徐々に収支が改善していたこともあって、最終的にはすべての金融機関が何らかの形で返済の猶予に応じてくれました。これで非常に厳しい状況になったのです。

次に公庫からいただいた宿題が、「本当のメインバンクを見つけてほ



当社がめつき加工を施した医療器具類



表面処理を行うライオンプレーティング装置(上)と、主流の電気めつきの作業工程(中・下)



顧客の要求に合わせ、受け入れ時や出荷前に行う分析(上)・検査(中)体制と、最終仕上げライン(下)

はどのようにされているのでしょうか。

**伊藤** 社長になってから結婚・出産したので、出産の1週間前まで働いて、出産の1カ月後には仕事に復帰しました。ただ、会社には行かないものの、電話やメールで仕事していたので、正確には産んだその日に復帰していたのも同然ですね(笑)。

仕事と家庭の両立は難しいですが、最低限、「食」は疎かにしないようにしています。必ず朝は早く起きて、朝ご飯と子供のお弁当を作ってから出社しています。

社員にも仕事と家庭の両立は大事にしてもらいたいので、当社では会社での飲み会などに子供を連れてきていいようにしています。例えばシングルマザーの社員も会社の行事に参加できるようにするためです。

また、社員の家族向けに工場見学

も実施しています。パパやママの働く姿を見せると同時に、現場でいろんな実験なども体験してもらっています。自分自身に子供がいなければ、こういう発想にはならなかったかもしれせん。

**長島** 今後の目標について教えてください。

**伊藤** 「全社員の夢を叶える100年企業にする」というのが目標です。社員やその家族が誇りに思えるような企業にしていきたいですね。上場や規模の拡大というよりも、社員の幸福度を高めたいと考えています。

国内でしっかり雇用を維持しつつ、当社にしかできないという技術をも、1つでも多く生み出していきます。目先では、2020年東京オリンピックのメダルをめつきしてみ

たいですね(笑)。

**長島** 最後に、全国の中小企業経営者、特に女性経営者へのメッセージをお願いします。

**伊藤** 私自身は、女性経営者ということ意識していません。将来的には女性経営者、男性経営者と分かれず、同じ経営者という枠組みの中に女性がいるという世界にしたいと考えています。

だからこそ、女性経営者はしっかりと実績を積み上げて、甘えを出さずにやっていく必要があります。ただし、男性化する必要はないと思います。可愛さなどの女性らしさは出していながら、しかし甘えずに平等にやっていける社会を築いていければいいですね。

**長島** 本日はありがとうございました。

経営者としての仕事と家庭の両立  
「全社員の夢を叶える100年企業」へ

**長島** お子さんがいらつしゃるとお聞きしましたが、仕事と家庭の両立



## 海外進出企業に学ぶ

金子産業株式会社は、石油化学・原子力業界向け通気装置などのバルブ関連製品を手がける老舗メーカー。2004年に中国で海外初進出を果たし、2010年には韓国にも進出。中国・韓国で黒字化を達成して、2015年にはベトナムにも進出した同社は、2028年に売上海外比率50%を目指す。海外進出の秘訣について中村善典・代表取締役社長にお話を伺った。

# 海外進出は「経営者の汗」がカギ！ 「自ら足を運び、調べ、納得せよ」

### 創業100年近い老舗メーカー 経営危機乗り越え近代化

——歴史の長い金子産業ですが、創業は何年ですか。

**中村社長** 1919年に金子佐武郎が創業し、1937年にはバルブの一貫生産メーカーとなりました。現在は開発・設計と組立・検査に特化し、铸造や機械加工はアウトソーシングするようになっています。

——アウトソーシングへと転換した

理由は何だったのでしょうか。

**中村** 当社の強みは、顧客ニーズに対応した幅広いラインナップです。また、用途も石油化学・鉄鋼から原子力発電所、食品工場、製薬工場にまで及ぶなど多岐にわたります。さらに、1つの部品をとってみてもサイズもさまざまですし、用途と予算に応じて使い分けられます。

ニーズの多様化に対応していくうちに、多品種少量生産となり、多くの設備を抱えることがどうしても難しくなっていました。そこで、これ

からの時代を生きるには「無限の生産工場」、すなわちアウトソーシングが必要と考えたというわけです。

——経営で特に苦労した時期はありましたか。

**中村** 1990年代前半にコンサルタント会社を入れたところ、「あと数年でつぶれる」と言われました。数字上は優良企業だったのですが、「勘定合つて銭足らず」の典型で、このままでは黒字倒産でもしかねない状況となっていたのです。

この状況に当時の専務が危機感

す。当時は役員が25%ずつ株式を保有していましたが、これでは中小企業ならではのスピード感のある意思決定ができません。何年かかけて、株主構成の見直しも行いました。

### 初の海外進出は情報収集で苦労 商慣習の違いにも直面

——そうした経営の近代化を実行し、1996年には中村社長が誕生したというわけですね。中村社長就任後に、金子産業は海外進出（海外生産拠点展開）を果たしています。狙いは何だったのでしょうか。

**中村** やはり国内の少子高齢化と市場縮小ということを考えて、海外市場を視野に入れば今後はやっていけないと思い、海外進出を決断しました。当社の製品はそれまでも

海外で使われていましたが、生産拠点がなかったため、十分な顧客対応をすることができませんでした。海外販売を強化するためには、顧客ニーズへの迅速対応を可能とする海外進出が欠かせません。

——最初に進出したのは中国ですね。**中村** 2004年に上海に合弁会社を設立しました。電磁弁などのバルブ組立・検査・販売を行っています。きっかけは、1990年代後半に中国から技術団が来て、当社が視察先に指名されたことでした。その技術団のリーダーから、中国で合弁事業をしないかと言われたのです。

ただ、中国進出には苦労しました。進出を決定してからは自力で情報収集したのですが、想定外に時間がかかり、法人設立まで2年を要してしまいました。

中国国内に多数の販売所を持つバルブメーカーと合併することができたのですが、ここでも問題が起きました。中国のインセンティブ制度は慣行上独特なものがあるため、条件面で販売所の所長たちと折り合いがつかず、製品がまったく売れなかったのです。そこで、今度は当社で販売代理店網を作ることになったところ、

社員を一から教育できたので、製品も売れていくようになりました。設立から13年経過し、最近ようやく利益が出るようになったところです。

### 雇用慣行の違いから品質維持に苦労 海外では自前生産がカギ

——次は韓国に進出しています。

**中村** 2010年に韓国に全額出資子会社を設立しましたが、今度

はジェットロの支援を受けて進出しました。「韓国ビジネスミッション」に参加して工業団地の見学をさせていた

だいたり、ジェットロのソウル支局長やメインバンクの支店長の協力を得ることができたので、中国よりは円滑に進出することができました。韓国のエンジニアリング会社が世界各地でプラント受注を増やすようになり、当社製品への需要も高まってきましたので、良いタイミングで進出できたと思います。韓国子会社については、進出から2年で黒字化することができました。

——中国、韓国への進出で、国内での経営と異なる点がありましたか。

**中村** 雇用や人材の面が違っていましたね。例えば当社の韓国子会社で

を抱き、技術部にいた私にも声がかかり経営に参画することになりました。それまでは在庫管理もいい加減でしたが、需要予測に基づく生産管理を導入し、在庫回転率も意識するようになりました。

そんな中、メインバンクとの信頼を強化するため、経営計画書を持っていたところ、「こんなものは絵に描いた餅だ」と叱られたのが印象に残っています。銀行の支店長は、「経営者に決定権がない」という当社の株主構成の問題点を指摘したので

はボーナスを5カ月分払っているのですが、これは韓国ではめずらしいケースです。一般的に韓国企業ではボーナスは1カ月分で、退職金についても毎年精算となっています。

ある人から聞いたところによると、韓国では雇用の流動性が高いため、労働者が1つの企業に定着しないケースが多く、退職金も退職時に支払うのではなく、毎年精算するのだそうです。

こうした雇用慣行は、当社の品質管理にも影響しました。技術面では、当社の生産部門の人間が韓国に常駐して教え、韓国でのアウトソーシング先にも指導し、ちゃんと製品が作れるようになっていたのですが、ある時、受け入れ検査をしているとガクッと品質が悪くなったのです。おかしいと思って行ってみると、当社



**金子産業株式会社**

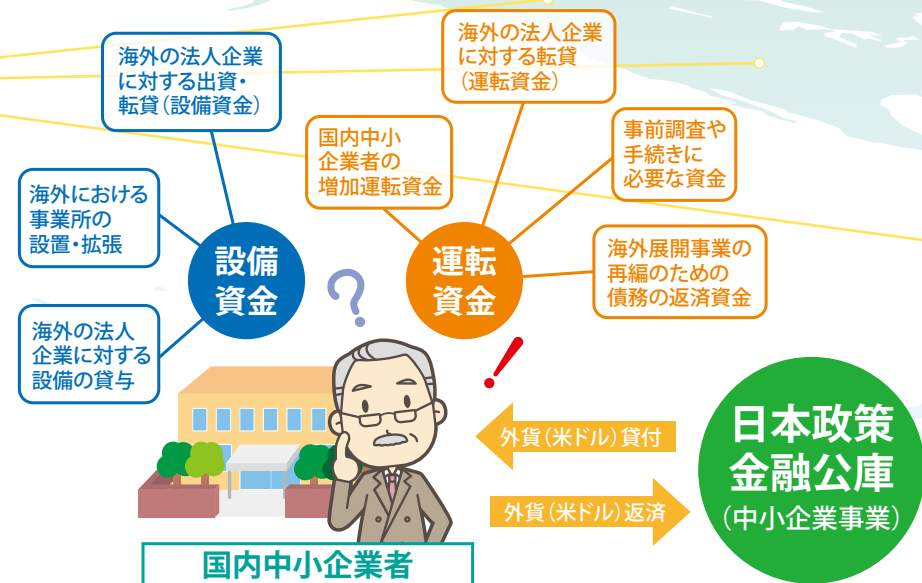
本社：東京都港区芝5-10-6  
代表者名：代表取締役社長 中村 善典  
資本金：9,990万円  
従業員：100名（2015年12月現在）  
事業内容：電磁弁、液面計、通気装置の設計・製造・販売・修理・メンテナンス  
会社設立：昭和26年（1951年）  
ホームページ：http://www.kaneko.co.jp/



が指導したベテランの職人が辞めてしまい、品質マニュアルも基準もないので品質が維持できなくなったといえます。

中国でも同様に、品質は安定しませんでした。日本人同士なら、あうんの呼吸で職人との信頼関係が構築できますが、文化の違う海外では簡単にはいきません。

こうした経験から、日本でやって



海外取引において外貨が必要となる場合

日本政策  
金融公庫  
(中小企業事業)



2015年3月、VIET NAM KANEKO CO.,LTD設立。ニョンチャック3工業団地に社屋建設、従業員採用、トレーニング等開始。



2010年5月、韓国金子株式会社設立。韓国の産業プラントへの販売拠点として、また、アッセンブリ機能も備えた生産拠点として現在に至る。



2004年5月、上海金子自動化儀表有限公司設立。資材の調達も中国国内から行う生産工場であると同時に、中国全土への販売拠点として生産両面の機能を備えている。

### 緊急時の資金調達手段確保を 経営者自身の汗が成功の秘訣

いるアウトソーシングのやり方を海外に持っていくても限界があると考えるようになりました。海外進出した日本の大企業は、中核となる部品については自社工場で作り、その他の部分のみアウトソーシングしていることが多くと聞きますが、その理由がよくわかりました。

——2015年に進出したベトナムではいかがでしょうか。

**中村** モノづくりという点では、ベトナム人は日本人に近いコツコツ型なので比較的对応しやすいと感じています。将来、ベトナム工場では中核部品の生産も視野に入れているところですね。

——これまでの経験を踏まえて、海外進出に際して気をつけておくべきポイントを教えてください。

**中村** まず、その国の歴史や文化を良く勉強してから入るということでしょうね。その国の人たちに、「日本人だから」という態度を見せないことが大事です。特に、相手の国の政治家を批判したり、領土問題などを

話題にするのは避けるべきです。

また、緊急時の資金調達手段を事前によく調べておくことも必要です。日本の銀行であっても、海外子会社に対し

てすぐに融資はしてくれません。まして海外の銀行が、よくわからない日本資本の会社に融資はしてくれないものです。いざという時に必ず資金調達できるというルートを作っておくべきですね。

——貴社の海外進出に当たっては、公庫の海外展開支援制度もご活用なさっていますね。「スタンドバイ・クレジット制度」で公庫の債務保証により韓国の銀行からウォン建て融資を受けられているほか、ベトナム進出に関する資金として公庫からドル建て融資および円建て融資を受けておられます。どのような狙いがあったのでしょうか。

**中村** スタンドバイ・クレジット制度を活用し取引実績をつければ、海外の銀行から融資を受けるための切り口になりますので、その点は期待

——最後に、海外進出を目指す全国の中小企業経営者へのメッセージをお願いします。

**中村** 中小企業が海外進出する際には、経営者自身が何度もその国に出向いて、国民性を知り、「本当に自分たちの商品がその国に役立てるのか」「その国で通用するにはどんな仕組みでやっていく必要があるのか」を吟味するべきです。大企業なら4人も5人も常駐させて、しっかりと準備させることができるでしょうが、中小企業でそんなことをしたら国内が回らなくなります。やはり経営者自身が積極的に現地に行って進出できるのか判断することが大切です。

そのためにも、経営者とはにかくタフである必要があります。海外ではいざという時に取引先や有力者と強い酒を飲み合う場面もあります。が、そこで酔いつぶれるようなこと



中村 善典 代表取締役社長

しています。ドル建てでの借入は為替リスクを軽減できることが最大のメリットですね。

——今後の事業展開について教えてください。

**中村** 引き続き海外事業を強化して、2028年には売上高60億円(国内30億円、海外30億円)を目指しています。

国内では石油化学プラントや原子力プラントは縮小傾向ですが、一方で水素ガスが有望です。水素ガスは配管内での火災が課題であり、そこで当社のフレームアレスタなどの装置が役に立ちます。2014年11月にはフレームアレスタの消炎試験場を完成させるなど、現在は水素ガス対応の製品開発に一番力を入れています。

その一方で、バルブを「セーフ

があれば信頼されません。もし経営者自身が飲めないのなら、飲める社員を連れて行くくらいのことをするべきでしょう(笑)。

私も中国に進出した時は、背広を毎回3着くらい持っていたもので。酒席では気を張って乱れないようにしていますが、ホテルに帰ると一気に酔いが回っていつも倒れ込む。おかげで背広はシワシワ(笑)。朝起きたらすぐに着替えて仕事に行けるように、背広は多めに用意しておいた方がいいですね。

とにかく、自分で足を運び、自分でよく調べてから海外に出ることです。「あの会社も出たから、うちも出るか」という経営者がよくいますが、そうした安易な進出が危ない。自分なりに汗をかくて納得してから出ないと、大変な失敗を犯すことになると思いますよ。

(聞き手 ライター 宮島理)

### 金子産業 に学ぶ 3つのポイント

Point 1 その国の国民性やニーズを事前に研究する

Point 2 経営者自身が進出準備や人脈形成に汗を流す

Point 3 緊急時の資金調達手段をあらかじめ確保する



# 限られた経営資源を活かした 新事業へのビジネス転換

株式会社プラグラム  
(大阪府大阪市)

スマートフォンやタブレットといったタッチデバイスにインストールするだけで、POS（販売時点情報管理）が利用できるPOSレジアプリ「スマレジ」。同アプリを開発した株式会社プラグラムは、Web受託制作・開発からビジネス転換し、スマレジを大ヒットさせた。スマレジ開発秘話やビジネス転換の秘訣などについて、山本博士・代表取締役社長にお話を伺った。



## 契約1万店舗突破の 収益モデルは「フリーミアム」

—— プラグラムが提供しているPOSレジアプリ「スマレジ」とはどういうサービスなのでしょうか。

**山本社長** スマートフォンやタブレットといったタッチデバイスにアプリをインストールするだけで、POS（販売時点情報管理）が利用できるサービスです。プリンタやバーコードリーダーなどの周辺機器とも連携が可能であり、業態に応じたレジ環境を実現することができます。クレジットカード決済も可能で、小型ICカードリーダーを無線接続するだけでなく、高価なCAT端末（信用照会端末）を買う必要もありません。

料金体系については、基本機能を備えたプランは無料とし、機能を追加する場合には有料プランとなります（有料プランは1店舗あたり月額4,000〜12,000円）。周辺機器を含めた初期導入コストについては、100〜200万円程度かかった従来型POSレジに対し、スマレジでは35万円ほどで提供することがで

きます。

—— 基本プランを無料（フリー）にすることでユーザーを増やし、追加で有料プランを用意するという、いわゆる「フリーミアム」収益モデルを採用されているわけですね。

**山本** おかげさまで、2015年8月にはスマレジ契約店舗数が1万店舗を突破しました。

—— 契約店舗はどういった業種が多いのですか。

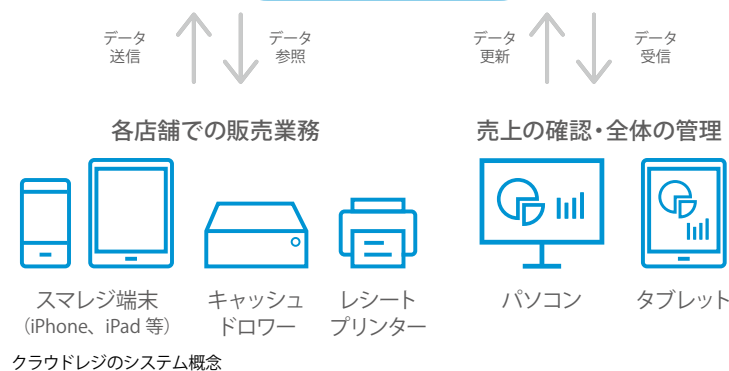
**山本** 飲食やアパレルが多いですね。従来型POS

レジとの違いはありますか。

**山本** まず、「クラウドレジ」であるというのが大きな違いです。スマレジのPOSデータはクラウド上に保存されますので、タッチデバイスさえあれば、いつでもどこでもリアルタイムに売上や在庫状況などを把握することが可能です。

また、従来型POSレジに負けないさまざまな機能を提供しています。例えば発注・入荷・出荷機能では、入荷担当者に対し、いつ頃、どう

データの管理・収集・保存  
スマレジサーバー（クラウド）



いう商品が入荷するのかを通知できるだけでなく、どの店舗にいくつ入荷させるか？といった配分機能も提供。現場で使える機能を充実させています。

## 音楽の世界からIT業界に転身 子会社立ち上げ、新事業に挑戦

—— スマレジは、ご自身もITエンジニアである山本社長の陣頭指揮でできあがったサービスだと聞いています。学生時代からITエンジニアを目指していたのですか。

**山本** 実は子供の頃は、工場で働いていた父の影響もあり、ラジコンや自転車が大好きだったんです。その

特集

## 新事業へのチャレンジ



# 新事業へのチャレンジ

——スマレジ開発にあたっては、資金は調達したのでしょうか。  
**山本** 当時は資金調達という発想がなかったで、スマレジ開発でも既存の受託業務で稼ぎながら作るという事業スタイルは変わりませんでした。ただし、日々の受託業務に追われると、新たなサービスを生み出す

## 悲願の自社サービスが完成 しかし半年は売れず

——スマレジ開発にあたっては、資金は調達したのでしょうか。  
**山本** 当時は資金調達という発想がなかったで、スマレジ開発でも既存の受託業務で稼ぎながら作るという事業スタイルは変わりませんでした。ただし、日々の受託業務に追われると、新たなサービスを生み出す



「スマレジ」に必要な基本構成要素

ことは難しくなることはわかっていましたので、今回こそは一気にやってみようという決意をしました。  
 また、今回失敗すると、社員の中からも気持ちの切り替えが難しくなるかもしれない、とも考えました。「絶対に最後までやり切ったろう」と、相当な危機感を持ちながら取り組みましたね。  
 もしこの時、私が描く絵と現実とが乖離していたら、会社を辞める社員も出ていただろうと思います。だからこそ、絶対に失敗してはいけないうプロジェクトでした。「当社の将来は明るい」と思わせるだけの成長をしなければならなかったのです。



「スマレジ」を利用した店舗イメージ

——それだけの決意を持って進められたスマレジ開発ですが、完成に到った要因は何だったのでしょうか。  
**山本** 子会社にして、発案者である私が社長になることで、予算にしろ人員にしろ、リソースをある程度自由に使えるようになったことが大きいと思います。ビジョンを持っている人間に権限を与えていくことが力ギとなるのではないのでしょうか。  
 ——悲願の自社サービス開発第1号となったスマレジの売れ行きはどうでしたか。  
**山本** 良いサービスを作ることには自信がありましたし、元々デザイン

——それは意外ですね。音楽の世界からどうしてIT業界に入ることになったのでしょうか。  
**山本** 音楽の道に挑戦した当初から、25歳までやっても音楽一本で食べていくことができなかったら諦めようと思っていたんです。そして、25歳で某IT企業に就職しました。  
 IT業界に入るきっかけは、当社の創業者である徳田（徳田誠・代表取締役会長）と知り合ったことです。徳田は当社の前身であるフリーランス集団を組織して、Web受託制作・開発をやっていました。私が音楽スタジオで働いている時に彼らにWeb制作をしてもらっていた縁から、IT業界は面白そうだと思い、音楽を辞めた時にはIT業界に入ろうと考ええるようになっていました。  
 ただ、徳田のフリーランス集団に

いきなり素人の私が入っても迷惑になるだけでした。そこで、いったん勤めに出て経験を積むことにしました。4〜5年働いて、ある程度技術も身についたところで「そろそろ一緒にやろうか」という話になり、会社を辞めて彼らに合流したというわけです。2005年頃のことです。ちょうど当社が法人化するタイミングでもありました。  
 ——その頃のプログラムは、Web受託制作・開発を行っていたとのことですが、既存ビジネスを転換して、スマレジを開発することになった経緯を教えてください。  
**山本** 当社独自のサービス開発をしたいという想いがあり、システム開発部門も設置していたのですが、日々の受託業務に追われてサービス提供にはなかなか到りませんでした。いくつかのプロジェクトが構想倒れになる中、社員も疲労し、「この会社では新しい事業を起こすのは無理なんじゃないか」と全員が思い始めていました。私は「これではいけない」と考え、「子会社でいいから社長をやらしてほしい。そこで新規事業に再度チャレンジする」と発案しました。2011年、システム開発部門

を「プログラム」として子会社化し、自社サービス開発に注力することにしたのです（当時の社名は「ジェネフィックス・デザイン」で、2013年に子会社の「プログラム」と合併）。——そこからスマレジのアイデアはどうやってできたのですか。  
**山本** 当社はデザインができる、システム開発もできる。そのうえで、過去にチェーン店向けPOSシステム開発経験を持つエンジニアが多く在籍していたこともあり、POSレジ開発を指向したのですが、実は当

じに仕上げたものを作れば売れると思っていたんです。ところが、まったく売れませんでした。  
 今から見れば、認知させる手段も知らないし、営業体制も整っていません。売れないのは当然のことだったと思います。それまでは受託ばかりだったので専門の営業要員も置かず、1回大きな案件を受注すれば半年は大丈夫というような世界でした。  
 半年間、糸口がまったくつかめずにはいましたが、展示会に出展したりしているうちに、徐々に問い合わせが増えていきました。展示会では従来型POSレジばかりがならんでいましたので、当社のスマレジが特に目立ち、注意を惹きつけることができたと考えています。一方で、営業要員を採用したり、ショールームとして東京オフィスを開設するなど、営業体制も整えていきました。  
 ——その後は売上も順調に伸びていったのでしょうか。  
**山本** 売れるようにはなりませんが、それでも黒字になるのに2年かかりました。その間は資金繰りもギリギリで、口座がマイナスになるということも何度ありました（笑）。

株式会社プログラム  
 代表取締役社長  
 やまもと ひろし  
**山本 博**

1998年大阪府立工業高等学校機械工学科を卒業後、レゲエ音楽のプロを目指して音楽活動。2002年からIT業界に進み、エンジニアとして多数のシステム開発を行う。2006年株式会社ジェネフィックス・デザイン取締役、2011年株式会社プログラム代表取締役に就任。





## 日本公庫 中小企業事業の新事業育成資金

ご利用いただける方	高い成長性が見込まれる新たな事業を行う方であって、一定の要件を満たす方
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および長期運転資金
融資限度額	6億円
融資利率(年)	融資後5年目までは特別利率 <sup>③</sup> (上限3%)、6年目以降は基準利率+0.2%(上限3%) ※なお、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。
融資期間	設備資金 15年以内(うち据置期間5年以内) 運転資金 7年以内(うち据置期間2年以内)
担保・保証人等	担保設定の有無、担保の種類などについては、ご相談のうえ決めさせていただきます。直接貸付において、一定の要件を満たす場合には、経営責任者の方の個人保証を免除または猶予する制度をご利用いただけます。5年経過ごと金利見直し制度が選択できます。
経営面のアドバイス	融資等の後も、経営課題についてのきめ細かなアドバイスをを行います。

詳しくは日本公庫各支店の中小企業事業の窓口にお問い合わせください。

## 「奇跡」のタイミングで大ヒット 創業10周年でビジネス転換完了

——スマレジが大きくヒットした要因は何だと思っていますか。

**山本** もちろんサービス内容にも自信がありますが、その他に、2つの要因がうまく重なったと考えています。

1つめは、2014年7月に、フリーミアム収益モデルに転換したことです。利益も出るようになってきた中で、意図的にフリーミアム化による値下げを行いました。価格競争ではなく、本質的には材料費がほとんどかからないIT業界のあるべき料金体系を目指したものでした。

このフリーミアム化がウケて、売上増がさらに加速しました。現在では、有料プランの売上が全体の半分まで来ています。スマレジを使うユーザーの多くは、売上を伸ばしたい、効率化したいという課題を抱えています。その課題解決のために、お金を払って追加機能を利用してくれるという流れができています。

2つめは、大手企業がPOSレジアプリに参入してきたことです。大

手企業の参入によりPOSレジアプリの認知度が高まり、市場のパイが膨らんだことで、スマレジの売上もさらに伸びていきました。

このように、ちょうど市場のパイが膨らむタイミングでフリーミアム化したことが功を奏したと思います。奇跡と言ってもいいかもしれません(笑)。

——ライバル出現のピンチをチャンスに変えたわけですね。他社製のPOSレジアプリと比べて、スマレジの強みはどこにあったのでしょうか。

**山本** 高機能ということだと思っています。当社のエンジニアは従来型POSレジ開発の経験から、POSレジというのは高機能が当たり前だと思っていたので、自前でPOSレジアプリを開発する時にも、当然のようにさまざまな機能を付けていきました。ところが、後から気付いたのですが、当社が当たり前に作っていたシステムが、実はPOSレジアプリの世界では非常に高機能なものになっていたんですね。

一般的なPOSレジアプリは個人商店が使うことだけを想定していて、単純な計算機能と売上チェックができればOKというレベルでし

語化にとどまらず、言葉が通じなくても操作できるようなアプリにしていきたいと考えています。

一方で、POSレジの次の姿についても、長期的に構想しています。スマレジでは端末にタッチデバイスを使っていますが、クラウドベースである以上、究極的には端末は何であってもいいはず。

最近も、シャープ株式会社との協同で、従来型レジを端末として使い、データ管理についてはスマレジでクラウドベースで行うシステムを開発しました。これなら、タッチデバイスに馴染みがない年配の方でもクラウド



常にスタッフと意見交換を行う山本社長

た。結果的にそれらと差別化ができ、強みになっていきました。スマレジでは、高機能な従来型POSレジと、クラウド対応のPOSレジアプリとの、中間的な存在になっています。

一方で、スマレジは常にユーザーの要望をフィードバックして、新機能を追加してきました。リリースからこれまでに100回近いアップデートを行い、約500の機能を提供しています(2015年11月時点)。ユーザーが求めていることを地道に解決していったからこそ、売上も伸びていったと考えています。

——2015年4月、プログラムはWeb受託制作・開発からスマレジへのビジネス転換完了を発表しまし

ドを活用することができました。

もつと言えば、端末が店側になくて、消費者側にあった方がいいはず。買い物をする時に、消費者側が持っている端末で商品を買えるのが決着する。ネットショップで購入する感覚で端末を操作し、リアル店舗で買い物をするのです。

POSデータが店側に蓄積されていくと同時に、消費者側にもどんな店を何を買ったのかというデータを蓄積することができ、消費者側のリソースを使う形のPOSレジというものも、将来的には追求していきたいですね。

——2015年9月には公庫の新事業育成資金をご利用されていますね。

**山本** 私たちの業務内容に理解を示していただき、いくつかある制度融資の選択肢の中から、私たちにベストな提案をしていただきました。今後は公庫さんのお取引先ネットワークを活用したイベントなどにも参加してPRしていきたいですね。

——最後に、新事業立ち上げ、ビジネス転換を目指す全国の中小企業経営者へのメッセージをお願いします。

たね。

**山本** 2012年時点ではWeb受託制作・開発が売上の76%、スマレジが24%でしたが、2013年にはスマレジの割合が大きくなり(52%)、2014年には完全に逆転して、スマレジが84%となりました。創業10周年ということもあり、ビジネス転換完了を宣言したというわけです。Web受託制作・開発については、継続案件以外はすべて終了しています。

当社がビジネス転換を果たすことができたのは、自分たちが持っている経営資源が何なのか、強みが何なのかということを見極めることができたからだと考えています。だからこそ、既存事業のノウハウを新規事業に活かすことができました。スマレジのユーザーインターフェースにも、Web制作の経験が活かされています。

## 目標は契約店舗数20万店 POSレジの「次の姿」を追求

——スマレジの今後の目標、展開を教えてください。

**山本** 契約店舗数20万店を目指して

**山本** 新事業立ち上げにおいては、過去の成功体験が活きる時もあるれば、それが足を引っ張る時もあるでしょう。知らないうちにできあがった先入観、固定観念みたいなものを取っ払って、柔かい頭と自由な発想のもとにやっていくことが大切だと思います。

また、社長が陣頭指揮を執るからこそ、社員もついてきてくれます。私自身、プログラマーや営業マンの代わりにもなり、一番前に立ってやってきました。苦しい時こそ社長が先頭に立つことで士気が高まり、目標の貫徹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)

## PLUGRAM™

### 株式会社プログラム

本社：大阪府大阪市中央区平野町4-6-4  
メディアパードビルディング5F  
代表者名：代表取締役社長 山本 博士  
資本金：2,967万円  
従業員：30名(2015年11月現在)  
事業内容：ウェブサービスの企画・設計・デザイン・開発・提供、スマレジ事業、データ収集・分析事業、通信販売事業  
会社設立：平成17年(2005年)  
ホームページ：http://www.plugram.co.jp/

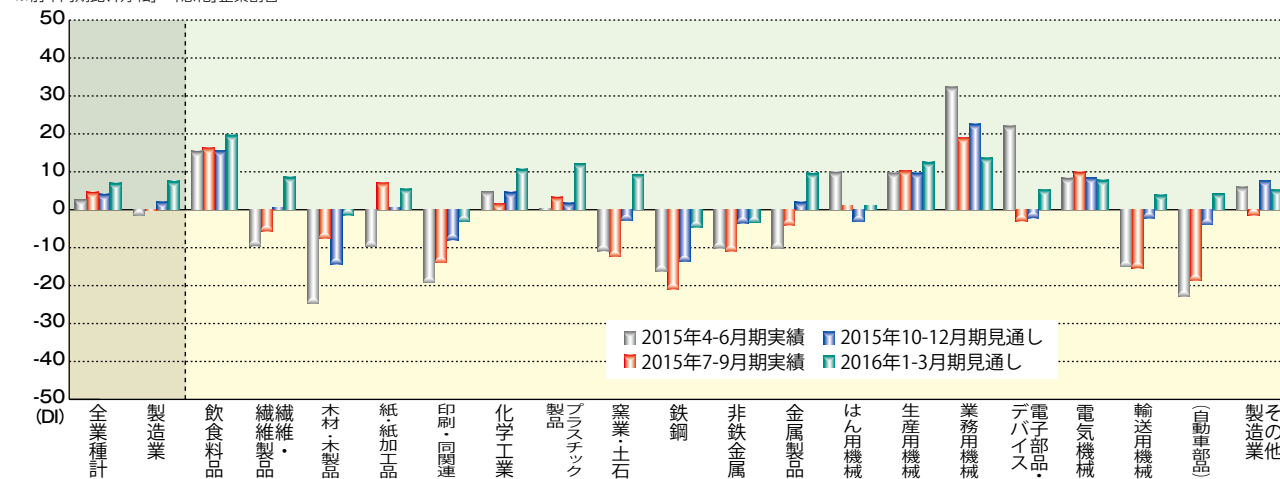


## ①-2 業種別業況判断

**製造業**：機械関連の業種に加え、飲食料品でプラス水準  
**非製造業**：ほとんどの業種でプラス水準

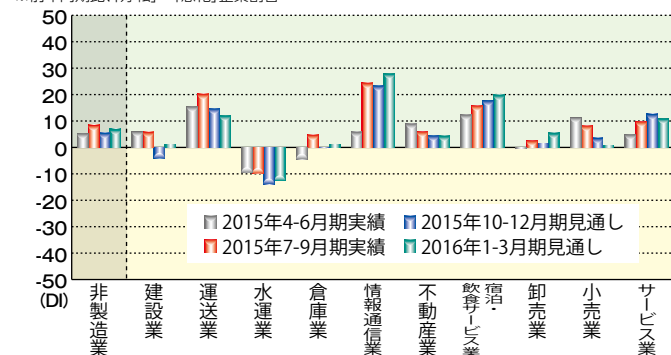
### 製造業 業種別業況判断DIの推移＜季節調整値＞

※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、機械関連や飲食料品などの業種で、DIの水準はプラスとなった。鉄鋼、窯業・土石など素材関連の業種や輸送用機械では、マイナス水準となったが、来期以降は改善する見通し。

#### ●非製造業

非製造業は、運送業や情報通信業、宿泊・飲食サービス業などほとんどの業種でDIはプラス水準となった。来期以降も堅調に推移する見通し。

## ①-3 地域別業況判断

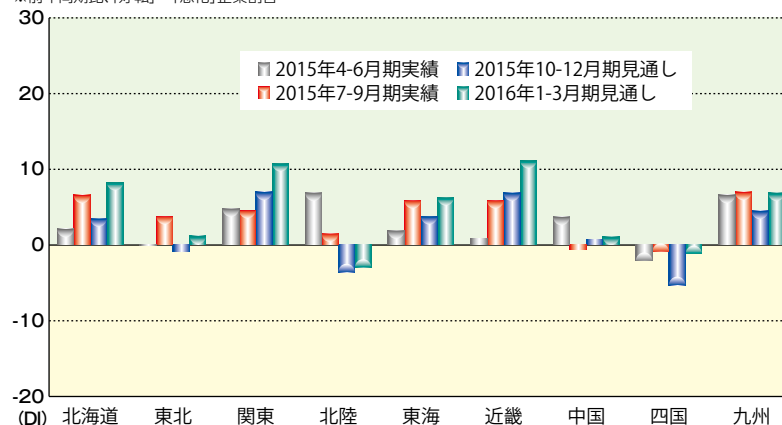
### 7地域でプラス水準

業況判断DIを地域別にみると、6地域で上昇し、北海道、東北、関東、北陸、東海、近畿、九州の7地域でプラス水準となった。

来期は、6地域でプラス水準となる見通し。

### 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



## 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

2015年7-9月期実績、10-12月期および2016年1-3月期見通し

## 『中小企業の景況は、緩やかに回復している』

日本政策金融公庫総合研究所は10月20日、「全国中小企業動向調査結果(2015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** 2期連続で**上昇**し、プラス水準。来期以降もプラス水準が続く見通し。
- ② 売上 DI** 2期連続で**上昇**し、10期連続でプラス水準。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5期連続で**低下**。
- ④ 純益率 DI** 2期連続で**上昇**。来期は**低下**、来々期は**上昇**する見通し。
- ⑤ 従業員 DI** 前期から**低下**するも、高い水準が続く。
- ⑥ 設備投資実施企業割合** 前期から**上昇**し、高い水準が続く。

### 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：2015年9月中旬
- 調査対象：日本公庫中小企業事業取引先13,337社
- 有効回答企業数：6,563社 (回答率49.2%)

## ①-1 業況判断

2期連続で**上昇**し**プラス水準**

2.8

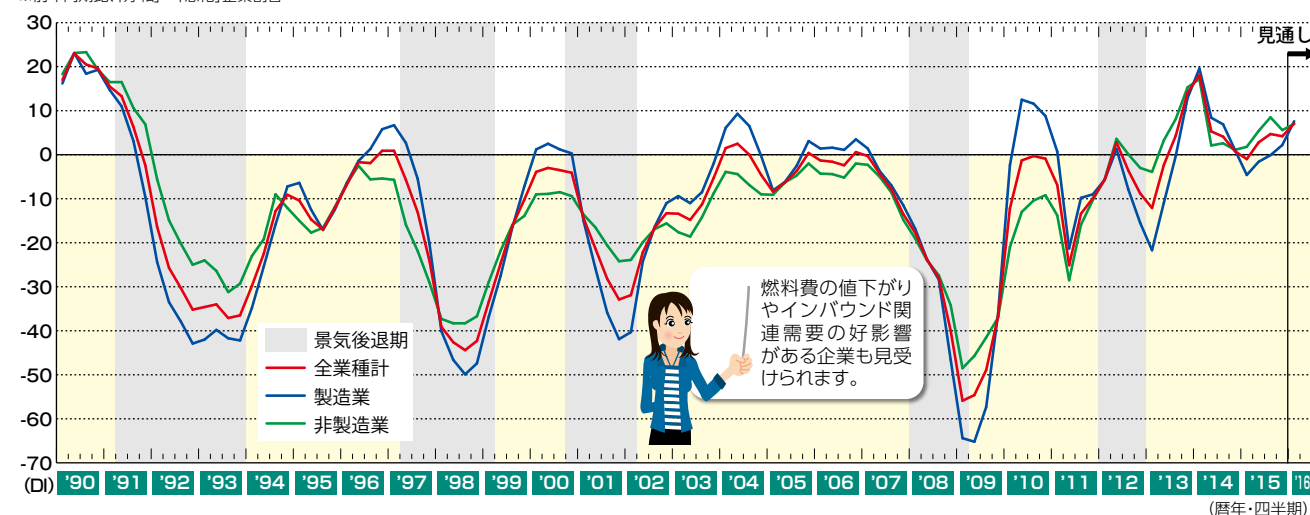
4.7



- 現状** 業況判断DI(前年同期比、「好転」－「悪化」企業割合)は前期から1.9ポイント上昇し、4.7となった。
- 見通し** DIは、来期以降もプラス水準が続く見通し。

### 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

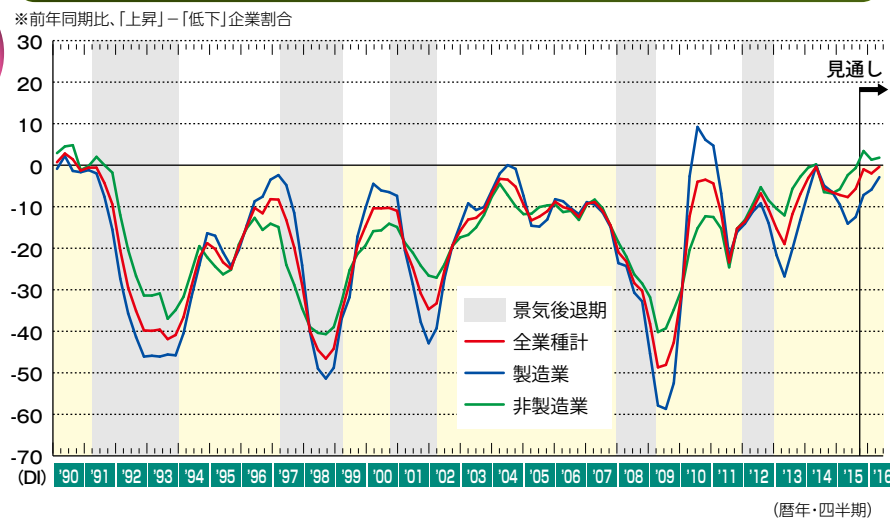
前期から  
上昇

▲5.7 ▶ ▲1.0



純益率DI(前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合)は▲1.0と、前期から4.7ポイント上昇した。来期は低下、来々期は上昇する見通し。

純益率DIの推移<季節調整値>



⑤ 雇 用

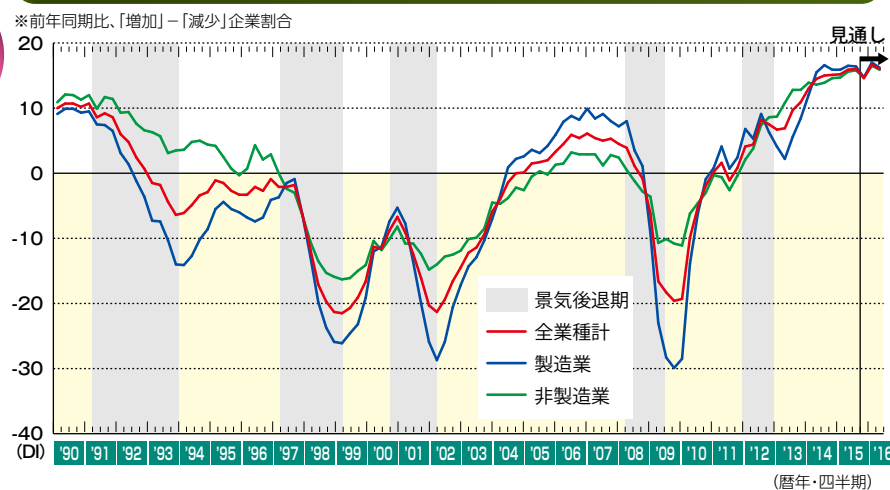
高い水準が  
続く

16.0 ▶ 14.6



従業員DI(前年同期比、「増加」-「減少」企業割合)は、前期から1.4ポイント低下し、14.6となった。11期ぶりの低下となるも、高い水準が続く。

従業員DIの推移<季節調整値>



⑥ 設備投資実施企業割合

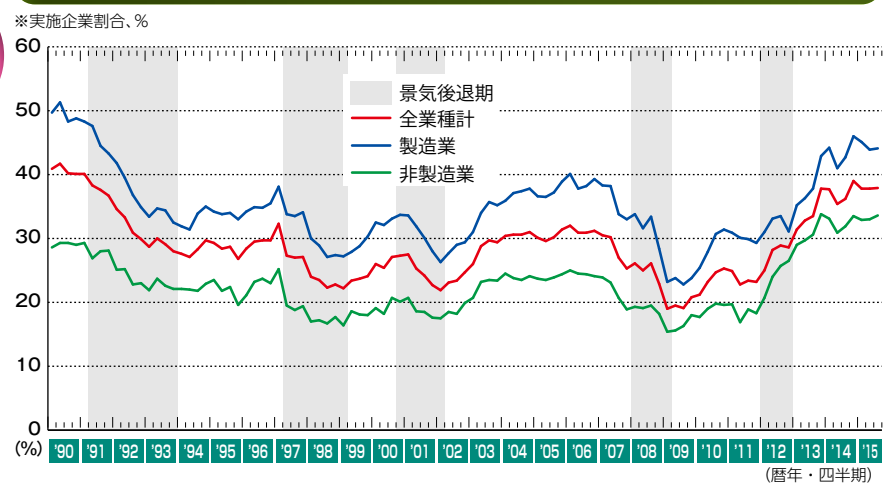
前期から  
上昇

37.8 ▶ 37.9



設備投資実施企業割合は、前期から0.1ポイント上昇し、37.9%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などを把握するために、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わが国を代表するビジネスサーベの1つとして、関係各位から高い評価を得ています。

② 売 上

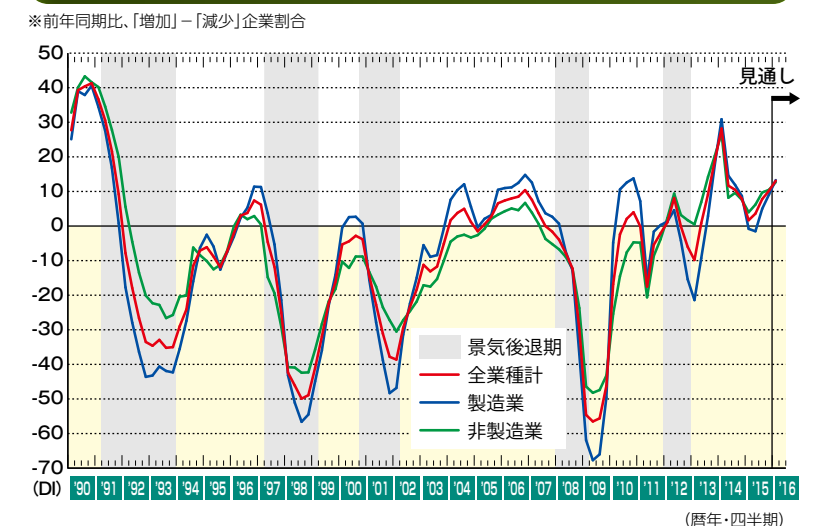
2期連続で  
上昇

3.6 ▶ 7.8



売上DI(前年同期比、「増加」-「減少」企業割合)は前期から4.2ポイント上昇し、7.8となった。プラス水準は10期連続。来期以降も上昇する見通しである。

売上DIの推移<季節調整値>



③-1 販売価格

プラス幅が縮小

6.1 ▶ 4.2



販売価格DI(前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合)は、前期から1.9ポイント低下し、4.2となった。低下は5期連続となるも、プラス水準が続いている。

③-2 仕入価格

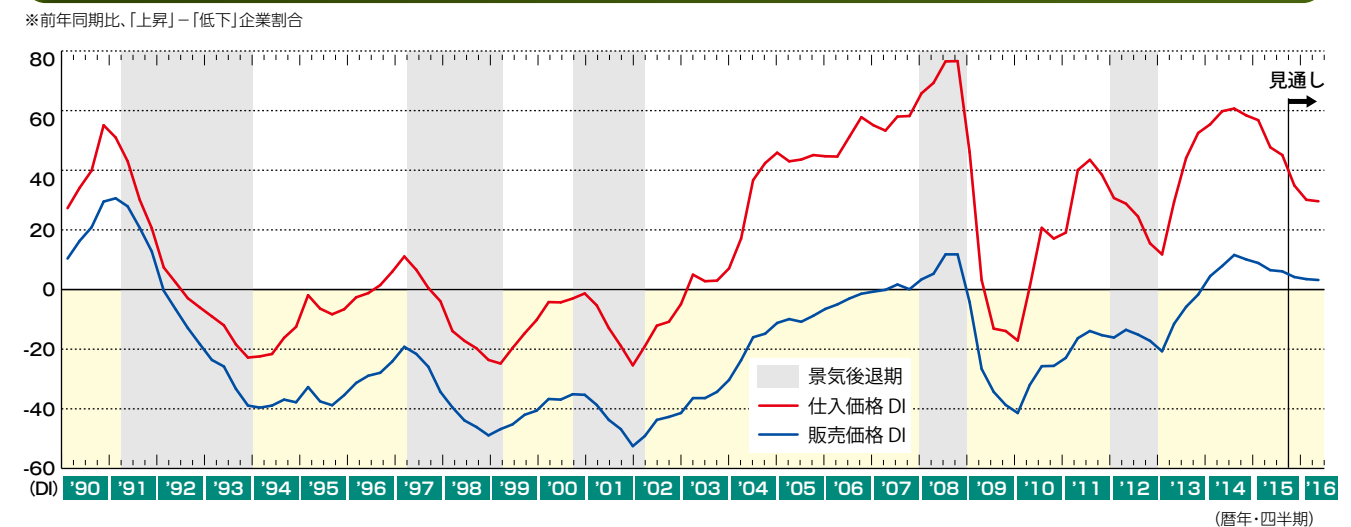
大きく低下

45.1 ▶ 34.9



仕入価格DI(前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合)は、前期から10.2ポイント低下し、34.9となった。低下は5期連続。

価格関連DIの推移<原数値>





## タイ、中国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。

### タイ（バンコク）



2015年9月4日、タイ・バンコク市において「タイ取引先現地法人交流会」を開催しました。当日はタイへ進出している企業の経営者等100名強にご参加いただき盛況となりました。

本交流会では、「ASEAN経済共同体（AEC）発足で何か変わるか」および「明日からできる！採用効率と定着率を高める10の方法」をテーマに現地の日本人専門家から講演いただき、参加者からは「現実の課題に役立つ実務的内容であった」「新しい情報やデータが豊富であった」などと好評を得ました。

また、中小企業事業からスタンドバイ・クレジット制度および外貨貸付制度について、日本貿易振興機構（JETRO）バンコク事務所および海外産業人材育成協会（HIDA）から各機関のサービスについて紹介を行いました。



### 中国（蘇州）



蘇州進出日系中小企業セミナーの様相

2015年10月23日、中国・蘇州市において「蘇州進出日系中小企業セミナー」を開催しました。蘇州市での開催は昨年に引き続き3回目となり、当日は蘇州市を含む江蘇省へ進出している公庫取引先現地法人など約55名の皆さまにご参加いただきました。

セミナーでは、中国現地金融機関に出向されている日本人専門家に「中国経済および株式・人民元市場の現況と今後の展望」のテーマで、現地からみた中国経済・株価・人民元に対する見方や今後の方向性などについて講演いただきました。また、現地に事務所を構える日本人コンサルタントには「最近の日系企業に見られるリスク事例の傾向と対策」と題して当地で事業展開をする際のリスクの具体例およびその対応策についてお話しいただきました。参加者からは「実例や経験による内容が豊富」や「内容が自社の現状にマッチしている」との声が聞かれ、好評を得ました。

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・セミナーを開催していきますので、ぜひご活用下さい。

## 編集後記

日本電鍍工業(株)の伊藤社長は社長に就任してすぐの年末、深刻な経営難であったにも関わらず社員の日頃の頑張りに応えようと一人ひとりにお年玉を

配って回ったそうです。社長のポジティブな姿勢が社員の心を打ち、会社を変えていく力になったのだと思います。ところで2016年は申年ですが申年生

まれの人も場の空気をポジティブに変えられる明るい人が多いそうです。この一年は年男・年女の方が会社を明るくしてくれるかもしれませんね。（小）

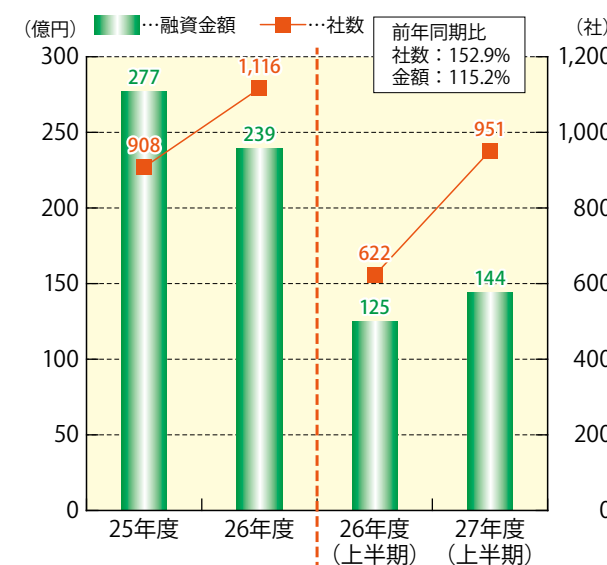
## 海外展開関連制度の上半期利用社数が過去最高に

日本公庫の平成27年度上半期における「海外展開・事業再編資金」の融資実績は、951社（前年同期比152.9%）、144億円（同115.2%）と社数で過去最高となりました（図表1）。積極的に輸出入取引に取り組む中小企業および小規模事業者が増加していることや、今年度から取扱いを開始した外貨貸付について、米ドルの資金ニーズが高いことなどが要因として挙げられます。

投資国・地域別では、足元で中国における景気減速の懸念があるものの、依然として中国やASEAN諸国を中心としたアジア向けに海外展開する企業の利用が多く、約4分の3を占めています。

日本公庫は政策金融機関として、今後も中小企業および小規模事業者の皆さまの海外展開を積極的にサポートしていきます。

図表1 融資実績の推移



図表2 海外展開・事業再編資金実績（投資国・地域別）

(単位: 社、%)

	26年度	27年度 上半期	構成比	前年 同期比
ア ジ ア	866	710	74.7	150.1
中 国	300	261	27.4	170.6
ASEAN諸国	384	291	30.6	136.0
その他アジア	182	158	16.6	149.1
北 米	88	108	11.4	207.7
アメリカ	84	105	11.0	205.9
ヨーロッパ	82	72	7.6	135.8
中 東	28	19	2.0	118.8
アフリカ	24	14	1.5	127.3
そ の 他	28	28	2.9	164.7
全 体	1,116	951	100.0	152.9

## 第10回記念「アグリフードEXPO東京2015」開催

日本公庫は、2015年8月18日～19日、「第10回記念6次化の先駆者－EXPO仲間大集結」をテーマとして「アグリフードEXPO東京2015」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を担う農業生産者など過去最多の計868社が出展し、2日間の来場者は、14,624人にのぼりました。

中小企業事業からは、全国各地からのお取引先97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。

また、日本貿易振興機構（ジェトロ）が、カタール、フランス、シンガポール、タイ、ブラジルなど計13カ国・地域から17社のバイヤーを招聘し、「個別商談会」を開催しました。

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見られ、出展者からは「地元の商談会では出会えないさまざまな業種より、来訪があった。バイヤーは求めている商品が明確な方が多く、価格や内容等のポイントが絞られていたことが良かった」「大手小売店より、ギフト用として商品の提案をいただいた。今回は会場も広くなり、盛況感が例年以上にあったと思う」といった声が聞かれました。

