

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」が力ギ!
「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

 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

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。 古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



JFC 中小企業だより

Vol.18
2016.1

c o n t e n t s



【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

お客様訪問レポート

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」が力!
「自ら足を運び、調べ、納得せよ」

ハーフタイム

13

父に聞きたかった経営の心 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

information

25

オーブ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様を訪問し、経営や事業について語っていただきます。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

インタビュア
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

の話は一切出なかつたんです。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かも私は知りませんでした。

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年代まで腕時計を中心でしたが、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

亡き父や社員に思い馳せ 会社存続に人生賭ける

当時は会社のことには一切関与しませんでした。

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すが、好きだった音楽関係の仕事か、宝石関係の仕事をしたいと考え、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

長島 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

伊藤 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、仕事をしていくつもりでいたんです。

長島 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売却しなければならない、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ければならぬということ

で、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

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す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。

伊藤 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。

長島 打ち合わせで何度も会社に来るうちに、最初は特に意識していなかつた会社の存続が、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

伊藤 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いのか、とも考へるようになりました。

伊藤 だから、勝負を賭けるべき時があ

た」という気持ちがどんどん高まつたんです。「たった一度の人生な



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/>

伊藤 本業者も会社名義になっていたので売却しなければならない、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ければならぬということ

伊藤 が、本当にしないような自分ではダメだ」という気持ちがどんどん高まつたんです。「たった一度の人生な

そこで、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ませんと、心配していましたが、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

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、人間というのは言ひ尽くすと言わなくななるものです。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

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ったのでしょうか。

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つきだつたのですが、売上も昔は何十億円

な姿勢でいるのが当たり前という感覚ですね。

せんじに景気に影響されにくい業界
はどこかといつことで、医療と健康、
あとは自分が女性なので美容といつ
分野にたどり着きました。それから
は、「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
合わせがやつて来ました。



脇時吉社長からのお詫びを頂く
社長就任から3年で黒字転換

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、私自身がインターな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カ国くらいの国から、肌の色とかも違う子たちが集まっています。国同士はたとえ戦争をしていましたとしても、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つ。そうしたマインドで育つってきたので、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。

だつたところから、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つても、当社はすべて手作業でめつきをしているため、量産モノには対応できない。当時は携帯やパソコン、デジカメ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、ということを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つき技術でした。当社は腕時計など細かい物のめつきを得意としてきましたし、ほとん

建計画もないのに「会社を建て直す」と言つても、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

長島 社長になつてからは、どのように課題に取り組んだのですか。

伊藤 まずやつたのは、チームとし

も、私も負けじと、挨拶してもうひとつ追いかけて回しましたが(笑)。後から当時のことを見ると、私が初めてやつてきた時に、みんなが「これでこの会社はお終いだ」と思つていたようなんですね。経営経験のない伊藤社長になつて初めて金融機関に挨拶に行つた時も、「あなたでは話にならない。」ボンモノを連れてきだつたんですよ(笑)。

A large group of approximately 40 people, mostly men in blue uniforms, are standing in several rows. They are all raising their right fists in a cheering or celebratory gesture. In the center of the group, a woman in a white shirt and dark pants is smiling. The background is a plain white wall.

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

年上智大学外国语学部を卒業後、洋楽漬けの日々をつけてFMラジオのパーソナリティーに就く。30歳でジュエリーデザインを志し、米国カルフォルニアに留学。世界的に有名な宝石の学校GIAで宝石の鑑定士・鑑別士の資格を取る。2000年3月に日本電鍍工業の代表取締役に就任。1母。

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 まさに会社にとつては“救世主”となつたわけですが、社員の反応はどうでしたか。

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。

伊藤 私がここまで思い切れたの
が32歳、2000年の時です。

る。それは今だ」と決断しました。私

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つたことが大きかつたと思います。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つたでしょう。自分自身に守るものがないというのは強いですよ

伊藤社長をバックアップする社員一同

長島 お子さんがいらっしゃるとお聞きしましたが、仕事と家庭の両立

**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 お子さんがいらっしゃるとお聞きしましたが、仕事と家庭の両立

で、「取引していただけた状況ではない」と答えました。

しかし、どこに行つてもまともに取り合つてもらえませんでした。ようやく黒字になつたのにメインバンクが見つからなければ当社は立ち行かなくなると焦つていたところ、たまたまある会合でご挨拶をしたおじさまが、偶然にもある銀行の社長さんでした。その席で「当行とお取引があるのですか?」と聞かれたの

で、「取引していただけた状況ではない」と答えました。すると「相談くらいは乗れると思うよ」と。てっきり社交辞令だと思っていましたところ、すぐに最寄りの支店の行員さんが来てくれて。なんと2~3ヶ月後には他行からの借入を借り換えていたことでメインバンクになつてくれたのです。こうして、公庫のご提案をきっかけに新たなメインバンクからご支援もいただけたおかげで、社長就任から6年目となる2006年に経営を正常化することができました。

しかし、どこに行つてもまともに取り合つてもらえませんでした。ようやく黒字になつたのにメインバンクが見つからなければ当社は立ち行かなくなると焦つていたところ、たまたまある会合でご挨拶をしたおじさまが、偶然にもある銀行の社長さんでした。その席で「当行とお取引があるのですか?」と聞かれたの

で、「取引していただけた状況ではない」と答えました。最初は「めつきのこともわからぬいくせに偉そうに」といったヤジが飛んできました。しかし、必死になつて説得しているうちに何人かが手伝つてくれて、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

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「やつたことがない」「命に関わることなので簡単にできない」と及ぶ腰でした。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が、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、技術的にはまつたく同じことなのに、使い方が違うだけ」と言いました。これまで同じことながら、どちらも引き合ひがあり売上につながつていきました。

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 収益体质が変わるにつれて、金融機関の姿勢にも変化がでてきました。

まだ収支が黒字化する前の厳しい

なったことで、会社の収益体质も変わつたのです。

時期に、公庫から「今

の御社にとつてベスト

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

ですね。ほかに営業面で工夫された

点はありますか。

伊藤 当時業界ではまだめづらし

かつたホームページを開設して「1

つでも引き受けます」と少數受注体

制をアピールしたところ、これまで

取引のなかつた業界や海外、個人な

どからも引き合ひがあり売上につな

がつていきました。

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 収益体质が変わるにつれて、金融機関の姿勢にも変化がでてきました。

まだ収支が黒字化する前の厳しい

が、徐々に収支が改善していったこと

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

かつた資金繰りもようやく前途が立

つようになつたのです。

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

しい」というものでした。父の時代

から長くお付き合いしていたメイン

バンクさんは、前社長の時に業況

がかなり悪化したため信頼関係が崩

れ、私が社長に就任した時には、既

にお付き合いが終了していました。

経営正常化のためにには真のメインバンクが必要不可欠だったのです。



当社がめつき加工を施した医療器具類



顧客の要件に合わせ、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)

表面処理を行なう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)

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。

長島 お子さんがいらっしゃるとお聞きしましたが、仕事と家庭の両立

たいですね(笑)。

長島 最後に、全国の中小企業経営

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、現場でいろいろ実験なども体験してもらっています。自分自身に子供がないければ、こういった発想にはならなかつたかもしれません。

伊藤 今後の目標について教えてください。

長島 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。

国内でしっかりと雇用を維持しつつ、当社にしかできないという技術

を、1つでも多く生み出していきたいですね。

長島 本日はありがとうございました

海外進出企業に学ぶ

海外進出は「経営者の汗」が力ギ!
「自ら足を運び、調べ、納得せよ」

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。

A portrait of a smiling man in a dark blue suit and a blue patterned tie. He is standing in front of a dark wall with a gold-colored plaque. The plaque features the text 'KANEKO' in a large font, 'Silent Technology' in a smaller font, and '金子産業株式会社' in Japanese. To the left of the man, there is large, stylized vertical text in a teal color that reads 'が力ギ!' and '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

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、鋳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。

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つの部品をとつてみてもサ
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。

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、「勘定合つて錢足らず」の典型で、この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。

を抱き、技術部にいた私にも声がかかる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、経営計画書を持つといったところ、「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

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志決定ができません。何年かけて、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
商慣習の違ひに直面

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なければ今後はやつていけないと思い、海外進出を決断しました。当社の製品はそれまでも

中国国内は多数の販売所を持つ「ルブメーカー」と合弁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つたのです。そこで、今度は当社で販売代理店網を作ることにしたところ、

り、当社製品への需要も高まっていましたので、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はありましたか。

中村 雇用や人材の面が違っています。例えば当社の韓国子会社で



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
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つたといいます。

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。

いるアウトソーシングのやり方を海外に持つていつ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、中核となる部門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くことが多いと聞きますが、その理由がよくわかりました。

——2015年に進出したベトナム

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

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対応しやすいと感じています。将来、ベトナム工場では中部品の生産も視野に入れているところです。

——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。その国の人たちに、「日本人だから」という態度を見せないとが大事です。特に、相手の国の政

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。したがって時に必ず資金調達できるというルートを作つておくべきですね。

——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。「スタンダードバイ・クレジット制度」で公庫の債務保証により韓国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つたのでしょうか。

中村 スタンダードバイ・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、その点は明寺

―― 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ー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ー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、ベレブを「セーフ

金子産業 に学ぶ 3つのポイント

- Point 3
- Point 2
- Point 1

緊急
経営
その

団の国民性や一ースを事前に研究する
者自身が進出準備や人脉形成に汗を流す
時の資金調達手段をあらかじめ確保する

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のでしょ
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できる
です。

そのためにも、経営者はとにかく
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
強い酒を飲み合つ場面もあります
が、そこで酔いつぶれるようなこと

私が中国に進出した時は、背広を毎回3着くらい持つていったもので。酒席では気を張つ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つていつも倒れ込む。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。自分なりに汗をかいて調べ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感じますよ。

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ー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ー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。



——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ので、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されると、意外ですね。音楽の世界からどうして一ト業界に入ることになったのでしょうか。

——悲願の自社サービスが完成しかし半年は売れず

初に思いついたのはノートパソコン向けでした。

それがタッチデバイスへと変わったのは、「アップルストア」での体験がきっかけです。アップルストアで買い物をしていると、店員が「iPhone touch」でスキャンして、クレジットカードを通すという、一連のレジ機能を行っていました。あまりに衝撃的だったので、思わず店員に「これを再販させてもらえないか」とお願いしてしまったくらいです(笑)。案の定、「これはあくまで社内用のシステムなので無理です」と断られたので、「じゃあ、自分で作つていいですか」と言つて、作り始めたというわけです。



「スマレジ」に必要な基本構成要素



「スマレジ」を利用した店舗イメージ

——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ので、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、意外ですね。音楽の世界からどうして一ト業界に入ることになったのでしょうか。

——悲願の自社サービスが完成しかし半年は売れず

初に思いついたのはノートパソコン向けでした。

それがタッチデバイスへと変わったのは、「アップルストア」での体験がきっかけです。アップルストアで買い物をしていると、店員が「iPhone touch」でスキャンして、クレジットカードを通すという、一連のレジ機能を行つていました。あまりに衝撃的だったので、思わず店員に「これを再販させてもらえないか」とお願いしてしまったくらいです(笑)。案の定、「これはあくまで社内用のシステムなので無理です」と断られたので、「じゃあ、自分で作つていいですか」と言つて、作り始めたというわけです。

——悲願の自社サービスが完成しかし半年は売れず

初に思いついたのはノートパソコン向けでした。

それがタッチデバイスへと変わったのは、「アップルストア」での体験がきっかけです。アップルストアで買い物をしていると、店員が「iPhone touch」でスキャンして、クレジットカードを通すという、一連のレジ機能を行つていました。あまりに衝撃的だったので、思わず店員に「これを再販させてもらえないか」とお願いしてしまったくらいです(笑)。案の定、「これはあくまで社内用のシステムなので無理です」と断られたので、「じゃあ、自分で作つていいですか」と言つて、作り始めたというわけです。

——それは意外ですね。音楽の世界からどうして一ト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歳までやつても音楽一本で食べていくことができなかつたら諦めようと思っていたんです。そして、25歳で某一ト企業に就職しました。

一ト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)と知り合つたことです。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た時に彼らにWeb制作をしてもらつていた縁から、一ト業界は面白そうだと思い、音楽を辞めた時には一ト業界に入らうと考えるようになつていきました。

ただ、徳田のフリーランス集団に

ため、高専の機械科に進み、卒業後は機械工業関連の会社に就職しました。ただ、いろいろあつてその会社はすぐに辞めてしまつて、もう1つの夢だった音楽の道に挑戦することにしました。アルバイトをしながら、バーやクラブなどでDJカードを回していました。

——それは意外ですね。音楽の世界からどうして一ト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歳までやつても音楽一本で食べていくことができなかつたら諦めようと思っていたんです。そして、25歳で某一ト企業に就職しました。

——その頃のプログラマは、Web受託制作・開発を行つていたとのことです。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」と考へ、「子会社でいいから社長をやらしてほしい。そこで新規事業を開発をやってほし」と発案しました。2011年、システム開発部門

——その頃のプログラマは、Web受託制作・開発を行つていたのですが、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」と考へ、「子会社でいいから社長をやらしてほしい。そこで新規事業を開発をやってほし」と発案しました。2011年、システム開発部門

——その頃のプログラマは、Web受託制作・開発を行つていたのですが、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」と考へ、「子会社でいいから社長をやらしてほしい。そこで新規事業を開発をやってほし」と発案しました。2011年、システム開発部門

——その頃のプログラマは、Web受託制作・開発を行つていたのですが、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」と考へ、「子会社でいいから社長をやらしてほしい。そこで新規事業を開発をやってほし」と発案しました。2011年、システム開発部門



株式会社プラグラム
代表取締役社長
やまもとひろし
山本博士

1998年大阪府立工業高等専門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つ。2006年株式会社ジェネフィックス・デザイン取締役、2011年株式会社プラ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③ (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。

山本 私たちの業務内容に理解を示していただき、いくつが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していくたいですね。

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

いります。日本には飲食店が80万店、小売店が120万店、合わせて200万店あります。その10%を取りにいきたいですね。

短期の展開としては、ネットショッピング対応とフランチャイズ対応を進めています。ネットショッピング対応では、リアル店舗とネット店舗で共通する在庫管理などにソリューションを提供していくつもりです。

長期の展開としては、言語の通じないところで販売するというチャレンジをしています。具体的には2015年4月、米カリフォルニアに子会社を設立しました。単なる英

語化にとどまらず、言葉が通じない
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
あつてもいいはずです。

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

ドを活用することができる。もつと言えば、端末が店側になくて、消費者側にあつたつていはずです。買い物をする時に、消費者側が持つてゐる端末で商品をスキャンし決済する。ネットショッピングで購入する感覚で端末を操作し、リアル店铺で買い物をするのです。

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

因は何だと思いますか。

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ードに転換したことです。利益も出るようになつてきました中で、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、お金を払つて追加機能を利用してくれるという流れがでています。

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

が膨らむタイミングでフリーミニアム化したことが功を奏したと思います。奇跡と言つてもいいかもしねせん(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つたのでしそうか。

山本 高機能ということだと思います。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、当然の上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つたシステムが、実はPOSレジアプリの世界では非常に高機能なものになつていたんですね。

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、単純な計算機能と売上チェックができるばOKというレベルで

た。結果的にそれらと差別化ができる強みになつていきました。スマレジは、高機能な従来型POSレジとクラウド対応のPOSレジニアプリとの、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たことを地道に解決していくたからこそ、売上も伸びていつたと考えています。

—2015年4月、プログラマは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た。

「奇跡」のダイミングで大ヒット
創業10周年でビジネス転換完了

手企業の参入によりPOSレジアア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。



常にスタッフと意見交換を行う山本社長

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。

ドを活用することができる。もつと言えば、端末が店側になくて、消費者側にあつたつていはずです。買い物をする時に、消費者側が持つてゐる端末で商品をスキャンし決済する。ネットショッピングで購入する感覚で端末を操作し、リアル店铺で買い物をするのです。

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

山本 新事業立ち上げにおいては、過去の成功体験が活ける時もあるが、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つた先入観、固定観念みたいなものを取つ払つて、柔かい頭と自由な発想のもとにやつ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、一番前に立つてやってきました。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かと

た。結果的にそれらと差別化ができる強みになつていきました。スマレジは、高機能な従来型POSレジとクラウド対応のPOSレジニアプリとの、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たことを地道に解決していくたからこそ、売上も伸びていつたと考えています。

—2015年4月、プログラマは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た。

(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。スマレジのユーチャ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。

PLUGRAM™

株式会社プラグラム

本 社：大阪府大阪市中央区平野町4-6-4
メデイアバードビルディング5F
代表者名：代表取締役社長 山本 博士
資 本：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・開発・提供、スマレジ事業、データ販売業、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/>

(聞き手 ライター 宮島理)

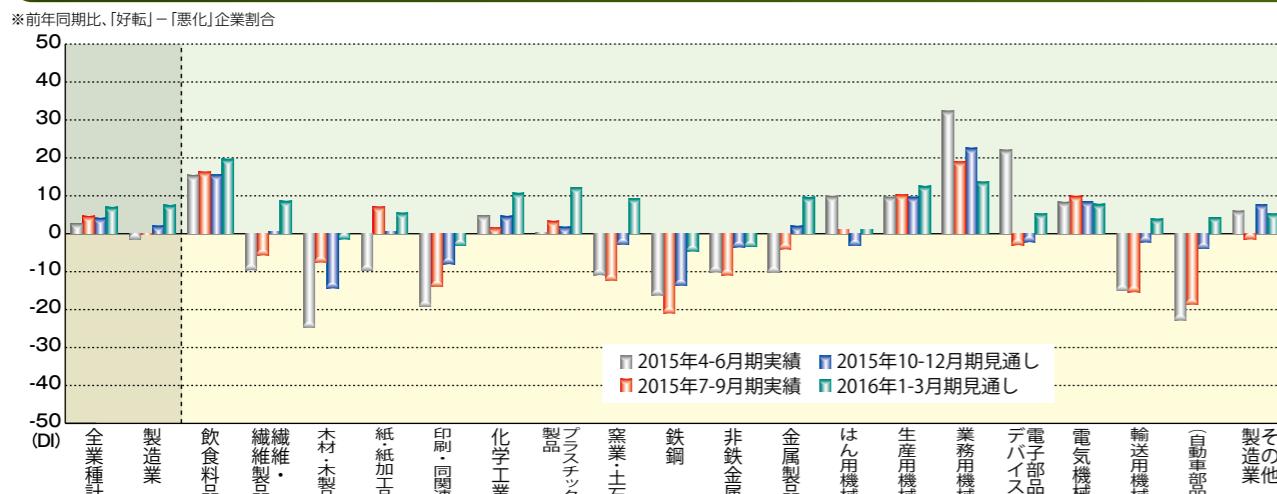
データで見る中小企業の動き 全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

2015年7-9月期実績、10-12月期および2016年1-3月期見通し

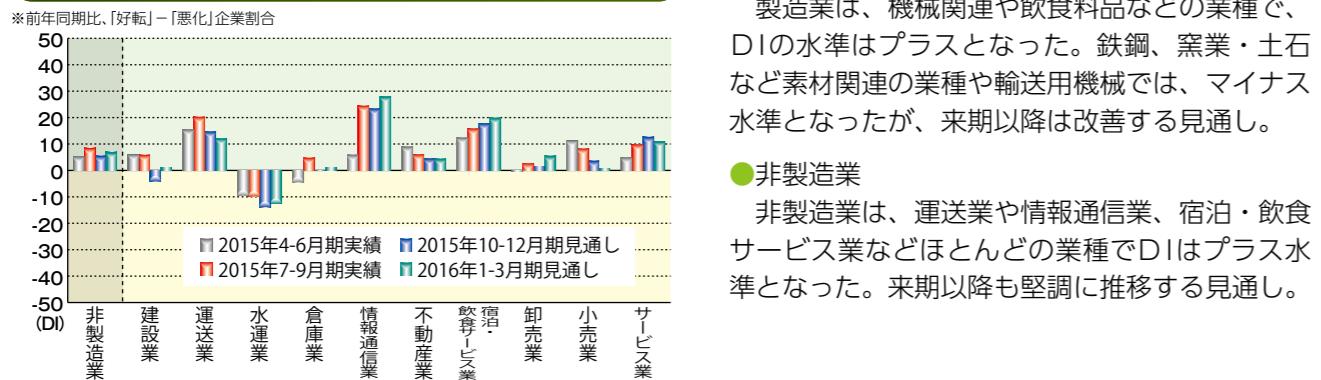
①-2 業種別業況判断

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>



非製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>



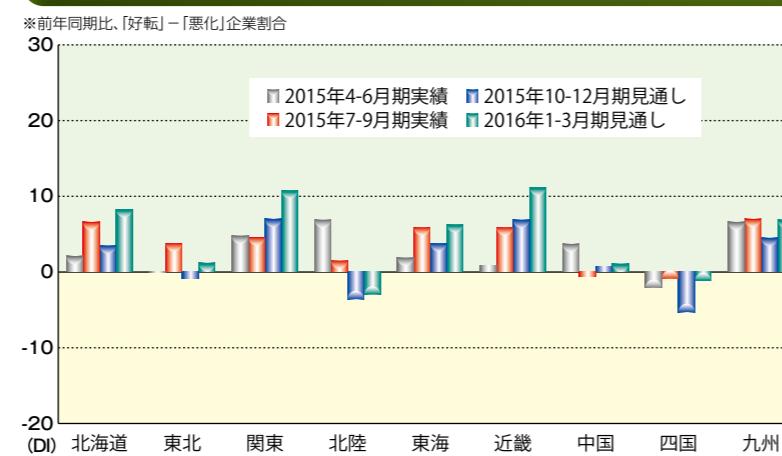
①-3 地域別業況判断

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>



『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 價格関連 DI 販売価格DI・仕入価格DIとともに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



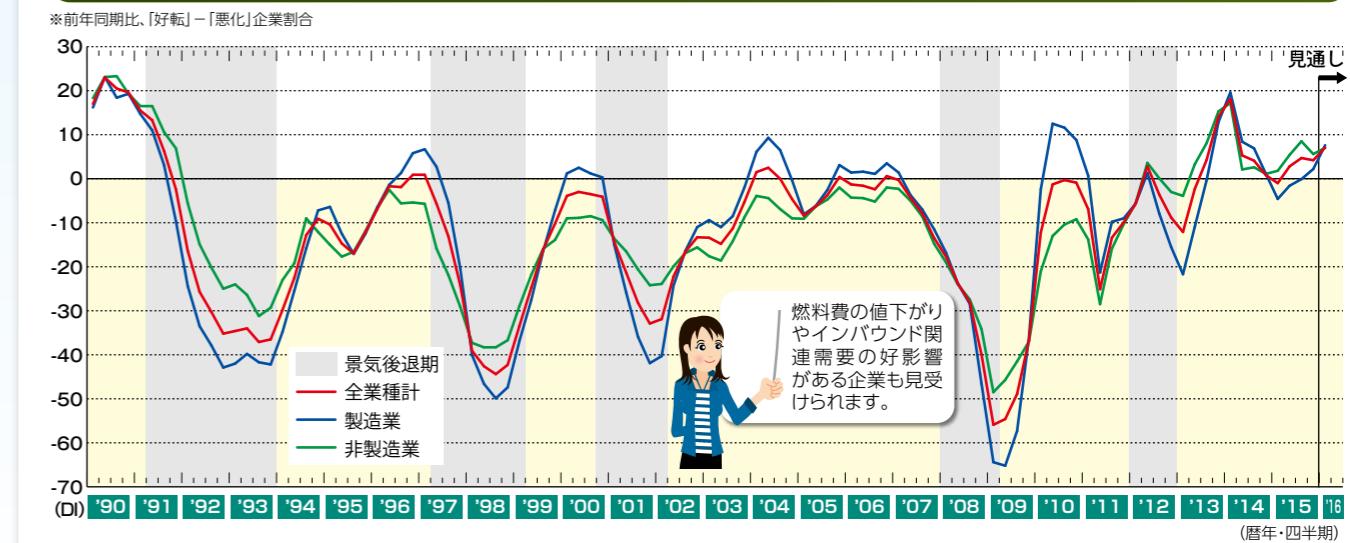
● 現状

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>



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わ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。

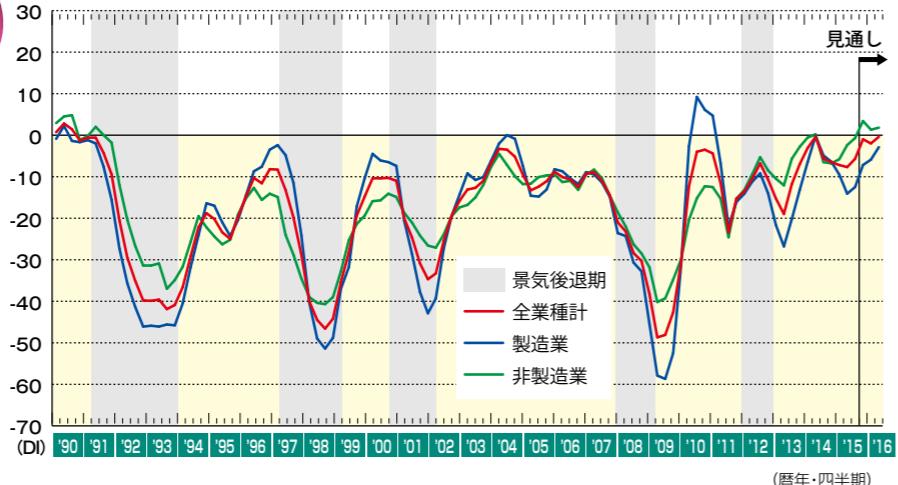
④ 利益

前期から
上昇
▲5.7 ▷ ▲1.0



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



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。

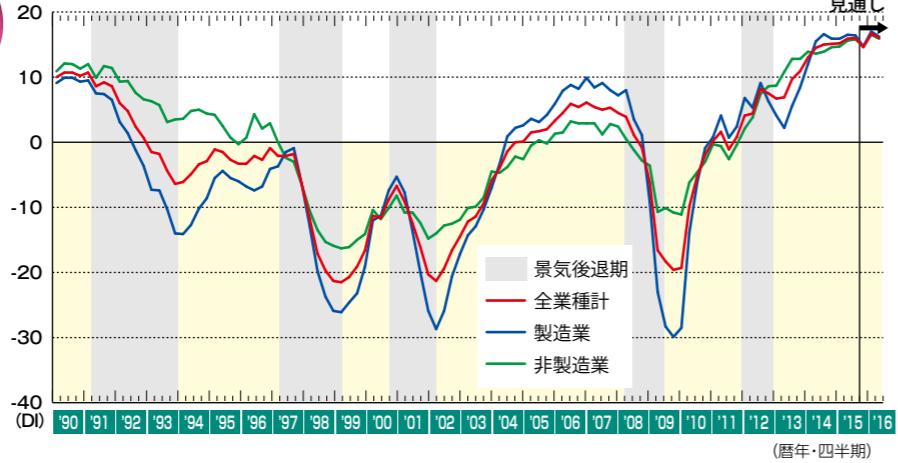
⑤ 雇用

高い水準が
続く
16.0 ▷ 14.6



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



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。

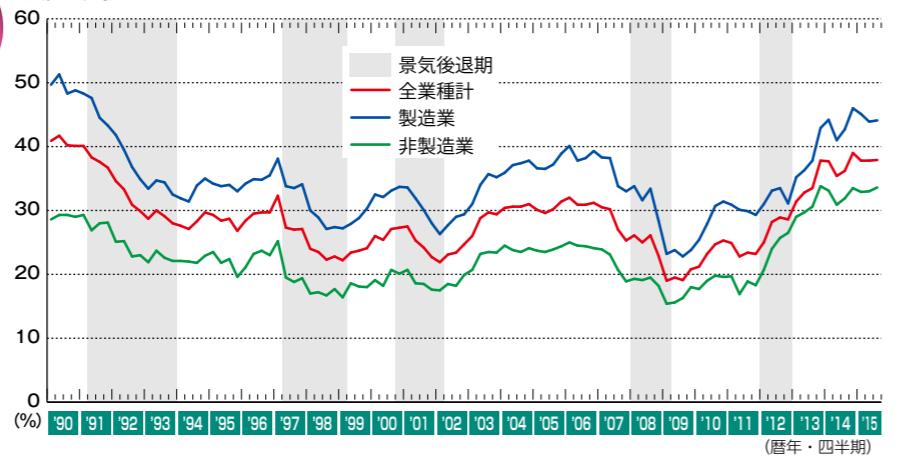
⑥ 設備投資実施企業割合

前期から
上昇
37.8 ▷ 37.9



設備投資実施企業割合の推移<季節調整値>

※実施企業割合、%



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。

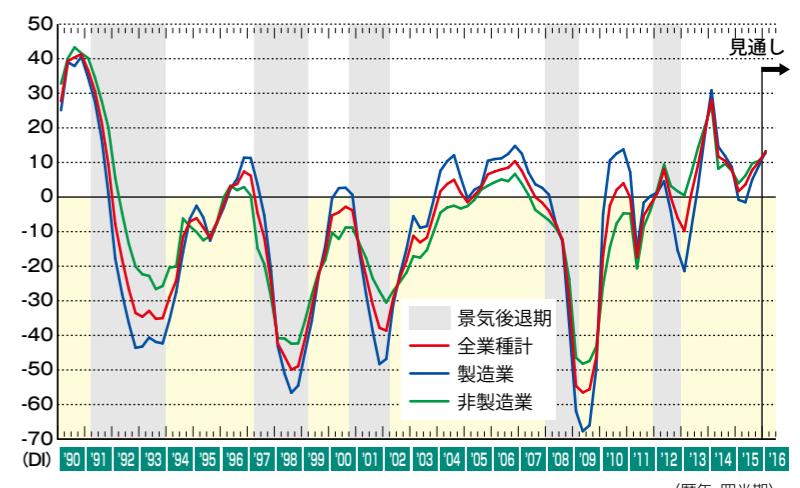
② 売上

2期連続で
上昇
3.6 ▷ 7.8



売上DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「増加」-「減少」企業割合



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。

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

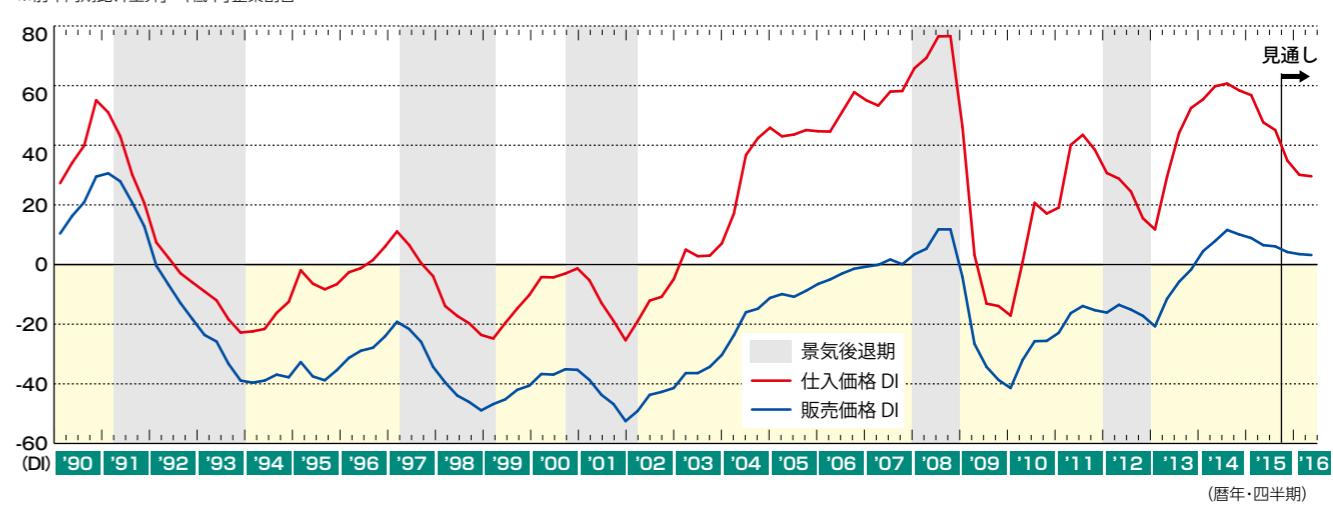
大きく低下
45.1 ▷ 34.9



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<原数值>

※前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合



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）



タイ取引先現地法人交流会の模様

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」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）



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、当社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名の皆さん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くままで、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）

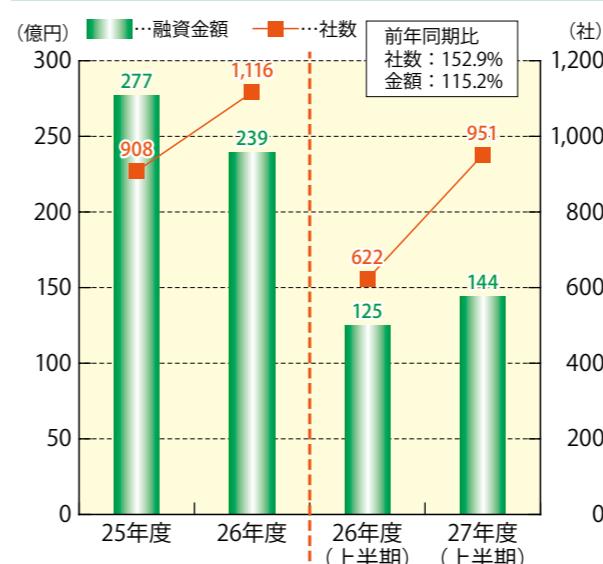
海外展開関連制度の上半期利用社数が過去最高に

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）

	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けた。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。

