

JFC 中小企業だより

2019.9 Vol.25

特別対談 民間金融機関連携特集

株式会社 横浜銀行

協調により多様なニーズに応え、 企業の成長を支える

「全国ビジネス商談会」特集

株式会社 平野屋物産

多種多様な企業との出会いが、 次なる事業の柱を作る

中小企業白書特集

株式会社 平出精密

多様な人材を育て、次世代を担う戦力に

日本公庫中小企業事業の事業承継支援

日本公庫中小企業事業は、中小企業者が培ってきた技術・ノウハウ等の貴重な経営資源や雇用を喪失させないように、政策金融機関として、事業承継の円滑化を資金・情報の両面から支援しています。

資金面の支援

事業承継に必要な
資金の融資

情報面の支援

- ① 公庫版事業承継診断の推進
- ② 事業承継税制等に関する情報の提供
- ③ M & A ニーズに対する引き合わせ候補先の選定支援
- ④ 事業承継支援機関との連携

情報提供ツール

【みらいへのボタン～共につなぐ事業承継～】

お客さまに事業承継に対する自己診断を促すとともに、お客さまが自社の事業承継に係る課題と進むべき方向性を公庫職員と共有するための提供用冊子



【事業承継事例集（みらいへのボタン別冊）】

事業承継が必要であると感じながらも、どのように着手するべきかわからず悩まれているお客さまに向けて、取組みの参考になるような事例をご紹介します。「みらいへのボタン」とともに、今後の事業承継準備に役立てていただくためのツール



【経営情報】

お客さまに広く配付し、経営者の皆さまに事業承継の重要性をお伝えするとともに、最新の施策等をご紹介しますツール
〈バックナンバー〉

- No.411 円滑な事業承継に向けて～早期取組み着手の重要性～
- No.415 事業承継税制活用のポイント



ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索

協調により 多様なニーズに応え、 企業の成長を支える

2019年7月23日に横浜銀行本店にて、横浜銀行の大矢恭好頭取と日本政策金融公庫の吉野恭司中小企業事業本部長の対談が行われた。2020年に創立100周年を迎える横浜銀行は、「従来の銀行を超える新しい金融企業」としてソリューション営業による取引先との関係強化に取り組んでいる。海外展開支援や再生支援、事業承継支援の取組みなど、企業の成長に向けた金融機関の役割と公庫との連携の意義について語っていただいた。

インタビュー
株式会社日本政策金融公庫
代表取締役専務取締役
中小企業事業本部長
吉野 恭司

ゲスト
株式会社横浜銀行
代表取締役頭取
大矢 恭好氏

JFC 中小企業だより Vol.25

2019. 9

c o n t e n t s



【表紙写真】
株式会社平野屋物産・環境調和型の
鷹取工場内の高品質印刷を実現する
グラビア9色印刷機と8色印刷機。
〔「全国ビジネス商談会」特集P7-10〕

特別対談 民間金融機関連携特集

2

株式会社 横浜銀行

協調により多様なニーズに応え、企業の成長を支える

「全国ビジネス商談会」特集

7

株式会社 平野屋物産

多種多様な企業との出会いが、次なる事業の柱を作る

経 営 羅 針 盤

11

社員の気持ちに応える離職防止策 海上 泰生

中 小 企 業 白 書 特 集

13

中小企業の自己変革を促す多様な人材の活用・次世代人材の育成

株式会社 平出精密

多様な人材を育て、次世代を担う戦力に

i n f o r m a t i o n

18

売上げD10はマイナス圏も、
好調な企業目立つ

吉野本部長 お忙しいところお時間をいただきありがとうございます。本日は民間金融機関連携特集ということで、御行との連携を中心にお話を伺いたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

さて、日本政策金融公庫総合研究所では、毎月中小企業景況調査を発表しています。その調査によると、私が公庫の中小企業事業本部長に就任した今年の1月以降、現時点で公表している6月調査まで、売上げD10は6カ月連続マイナス圏に入っています。

一方、全国各地の取引先にお話を聞くと、それほど厳しい状況ではないという声も多く聞かれます。公庫融資業務においても、新事業、海外展開、事業承継の分野では伸びています。中小企業もこうした分野で積極的な経営を展開しているという姿勢が読み取れます。

大矢頭取 昨今では人手不足を背景として、内需関連の企業においては値上げが通りやすくなり、コストを転嫁することができるようになりま

した。企業側も人がいればもつと受注できるという声も多く、内需関連は堅調といえます。

神奈川県内においても、昭和30、40年代の老朽化した建物を建て替える、あるいは人手不足を背景に生産性向上のためのシステムを構築する、といったような企業の設備投資が依然として強さを見せています。みなとみらい地区等臨海部の再開発・研究開発関連投資が拡大していることもあり、建設業だけでなく設備工事業も大変堅調です。

一方で自動車の生産台数・消費台数が中国で減少している点については、徐々に影響が出てくるでしょう。ただ国内やASEANは好調ですし、大きなダメージにはならないとみています。

民間金融機関へ
融資をつなぐ公庫の役割

吉野 従来から民間金融機関とは協調を進めてきましたが、平成30年4月から公庫全体で改めて民業補完を徹底していく方針を打ち出しました。まず協調融資を打診し、お客さま及び取引金融機関と協議を重ね対

ています。

また、公庫主催の「全国ビジネス商談会」は、昨年より御行に協賛いただき、お取引先もご紹介いただきました。融資以外の面でも緊密に連携させていただいており、本当に感謝しています。

大矢 横浜銀行は貸出の県内マーケットシェアが3割強となっていますが、そうはいってもなかなか接点を持つことができないお客さまもいます。また、神奈川県は主力マーケットである製造業では、工場を地方や海外に移転し、地元には研究開発や本部機能を残すという構造改革が起っています。地方の工場まで我々の支援が行き届くかというとなかなか難しいのが実情です。全国を基盤とする公庫と協調することで、多様なニーズに応えることができ、お客さまにも喜んで頂いており、我々もメリットを感じています。

海外展開に積極的な企業
を支える金融機関の役割

吉野 海外展開支援関連では、積極的な連携をさせていただいており、例えば今年に入ってからだけ



横浜銀行・日本公庫合同深圳交流会の様子(2019.1 中国・深圳にて)

でも、1月には、中国・深圳において「横浜銀行・日本公庫合同深圳交流会」を開催し、100社を超える取引先現地法人が参加しました。また、タイ・バンコクにおいて、公庫が主催する「日タイビジネス商談会」に御行のお取引先にご参加いただきました。さらに、9月には、中国・上海において、現地法人交流会の開催を予定しており、御行と公庫が企画を担当しています。このように多くの地域で連携させていただいていることは、お互いのお客さまにとっても、とても有益なことだと思います。

大矢 神奈川県は自動車関連など輸外型企業が多く、海外進出には積極的です。そのため我々も海外拠点の

応ずる、ということを心掛けて1年間やってまいりました。

その結果として、平成30年度の融資実績は金額で見ると76%が協調融資となっており、件数・金額とも平成29年度と比較すると2倍に伸びています。各支店の現場の職員も民間金融機関の各支店の皆さんと親密な付き合いをさせていただき、大きなメリットを感じています。なかでも御行との連携は緊密で、平成29年から平成30年にかけて協調融資の件数、金額ともに、2倍以上に拡大し

展開はもちろん、拠点における支援内容の充実にも注力しています。現地の税制・法制などの支援やビジネスマッチング、セミナー・商談会の開催は我々の拠点であるバンコクや上海で実施していますが、おっしゃるとおり、単独よりも連携した方が交流するお客さまの数も増えますし、コンテンツの中身もより充実します。我々は深圳につてがありませんでしたので、合同で交流会を開催できたのも有り難いことです。

吉野 現地での交流のほか、昨年の

Interviewer

株式会社日本政策金融公庫
代表取締役専務取締役
中小企業事業本部長
の
吉野 恭司

1965年生まれ、京都大学卒業後通商産業省(現経済産業省)に入省。大臣官房審議官(エネルギー・環境担当)、資源エネルギー庁資源エネルギー政策統括調整官、中小企業政策統括調整官を経て2019年1月から現職。

Guest

株式会社横浜銀行
代表取締役頭取
の
大矢 恭好

1962年生まれ、一橋大学卒業後横浜銀行に入行。長後支店長、橋本支店長、事務統括部長、リスク統括部長、経営企画部長等を経て2018年6月から現職。全国銀行協会副会長、全国地方銀行協会副会長。



「ソリューション営業」を経営計画の柱とする横浜銀行



大矢 横浜銀行はこの4月から新しい中期経営計画をスタートさせました。大きな柱のひとつがソリューション営業です。

ソリューションを磨き、多様なニーズに応える

吉野 御行の今後の展望をお聞かせください。

国内の成長が限定的となり、資金需要が低下するなか、国内のリテールを中心としている銀行にとっては、貸出金が減少すると予測されます。そのような状況においてはソリューションでお客様のニーズにお応えすることが大切になります。その付加価値に見合う対価をいただくことが大切になります。ソリューションによってお客様のニーズを的確に把握し、銀行経営を持続的なビジネスモデルにすることが大きな目標です。

2つ目がデジタルライゼーションです。デジタル技術を使い、時間のなのお客様が店舗に行かなくても我々のサービスにアクセスできるプラットフォームを構築していきたいと考えています。その第一弾として来年に法人向けのWebサービスの提供を開始する予定です。お振込み、お引出しや融資のご相談以外でも、ビジネスマッチングや税理士の紹介など、企業のさまざまなニーズに対してお応えできるサービスにしていきたいと考えています。

3つ目が人材育成です。お客様に評価されるソリューション、デジタルライゼーションを企画できる人材を育てていかなければなりません。

社内で育てるのはもちろんのこと、中途採用で補強したり、外部ヘトリainingに行かせたりといった外部の連携を強めて、より一層の強化をしていきたいと考えています。

この3年間で基礎固めをして、次の中期経営計画をスタートするまでには財務面で効果が現れるよう構造改革をしていきます。

デジタル化やシェアエコノミーなど社会の構造が変化するなか、我々金融機関が果たせる役割は従来以上に広がりを見せており、単独では実現できないこともたくさんあります。全国ネットワーク、長期固定金利等の強みを持つ公庫と手を携えることにより中小企業の多様なニーズに応え、お客さまのお役に立ってきたいと考えています。

吉野 公庫としても融資だけでなく、ソリューション提供についても御行と連携してやっていきたいと思っていますし、なにより個別の企業の成長をどのように支援していくのかをご相談できるような関係にしていきたいと、今回対談させていただいて改めて思いました。中小企業の皆さまのため、これからも、どうぞよろしく願っています。

吉野 公庫では資本性ローン等さまざまな制度を活用して融資先に対する再生支援を行ってきました。また、

**企業の成長を促す
前向きな支援を**

吉野 中国はもちろん、バンコクでは、御行と公庫の駐在員事務所が同じビルに入居していることもあり、日ごろから駐在員同士で情報交換をさせていただいています。平成30年8月に黒田前本部長がバンコクを訪問した折には、御行のほか、福岡銀行、百五銀行、京都銀行と意見交換会を実施させていただき、さまざまなお話を伺うことができました。

大矢 再生先についてはDDSで資本面を補強することを今後もやっていくこととなりますが、やはり成長

をもととこの仕組み自体は、他の金融機関の呼び水となることを狙いとしたもので、民間金融機関との連携を前提としています。公庫がリスクを取れるところは取っていき、より有効な制度にしたいと考えています。

吉野 公庫では、10年ほど前から資本性ローンの制度が始まっています。が、今では公庫の残高の約1割が資本性ローンになっています。新事業と再生支援の分野を中心に活用いただいています。

大矢 当行のお客さまにも再生型を始めとした資本性ローンのニーズが根強くあり、公庫と連携できるケースも多くあると思いますので、引き続きご相談させていただければと思います。

吉野 公庫では、10年ほど前から資本性ローンの制度が始まっています。が、今では公庫の残高の約1割が資本性ローンになっています。新事業と再生支援の分野を中心に活用いただいています。

大矢 当行のお客さまにも再生型を始めとした資本性ローンのニーズが根強くあり、公庫と連携できるケースも多くあると思いますので、引き続きご相談させていただければと思います。

**公庫中小企業事業における
民間金融機関連携に
対する考え方**

- 1 公庫は設置法上、民業を補完する政策金融機関として、民間金融機関と連携してお客さまを支援していく立場にあります
- 2 公庫が今後も今までと同様に継続してお客さまを安定的に支援していくためには、公庫と民間金融機関の連携が今まで以上に重要になっています
- 3 お客さまに、全国ネットワーク、長期固定金利等の公庫の強みと、地域に根差したきめ細やかな対応、資金調達手段の多様性等の民間金融機関の強みとを組み合わせることで、企業経営にとってメリットとなり、資金調達の安定化にもつながると考えています



を支援する前向きな提案をもっとやっていきたいですね。その意味でもお客さまの成長資金をエクイティとして提供していくことについては、まだまだ連携できる余地があると思っています。

吉野 平成30年に事業承継税制が抜本的に改正されるなど、国はお客さまの事業承継についてさまざまな支援策を打ち出しており、公庫においても、事業承継関連融資は着実に増加しています。

こうしたなか、支店の職員は、お客さまの事業承継に対する準備状況を確認するため、平成30年度、3,000社以上のお客さまに「公庫版・事業承継診断票」を用いたヒアリングを行いました。また、全国のお客

さまの「買いたいニーズ」と「売りたいニーズ」を本部が集約し、21件の引き合わせが実現しました。

御行とも、互いにニーズを紹介し合う取り組みを開始させていただいておりますし、今後も、国の事業承継に関するデータベースなども活用しながら、事業承継支援を進めていき



2014年に稼働を始め、クリーンな作業環境を実現した鷹取工場

しました。ニーズのありそうな企業を検索することや絞り込むことができ、さらに事前に商談を予約することができるので、商談会当日は、効率的に動くことができます。事前予約できる「コマ」が、もっと多くなるとさらに効率よく動くことができるかなと思います。また自社の企業紹介ページについても、商品サンプルの画像が登録できると、もっとアピールできると思います。

——ここまではセラーとしての話を主に伺いましたが、バイヤーとしての成果はいかがでしょう。

母里 この業界では工程の一部を同業他社に外注することも珍しくありません。これまでの商談会では当社の業種に近い企業は少なかったのですが、今後参加企業が増えていけば、発注の選択肢が広がるので期待しています。

——初めて「全国ビジネス商談会」に参加する企業にアドバイスはありますか。

母里 商品サンプルは多めに持って行く方がいいと思います。特徴的な外観や独自の機能性を有する当社の商品のサンプルを見ていただくことで技術力をアピールでき、引き合いにつながるからです。また、公庫の方に商談会の雰囲気を知り、聞いて準備しておく、当日スムーズに商談に臨めると思います。

社会インフラの一翼を担い、継続的な発展を

——今後はどのように事業を展開していきますか。

母里 私は先代の社長であり義父である谷の希望で入社し、2013年の鷹取工場の立ち上げに携わり、2014年に代表取締役社長に就任しました。今後は、鷹取工場、吉井工



未知なる分野を開拓するため、前回まで4年連続で参加している「全国ビジネス商談会」

「全国ビジネス商談会」とは

公庫（中小企業事業）が、お客さまのビジネスチャンス拡大を支援するために、毎年開催している個別面談形式の商談会（直近では、2019年2月25日、パシフィコ横浜において、第11回目を開催）

（本商談会の特徴）

- （1）中小企業向けに金融機関が単独で主催する商談会としては国内最大規模
- （2）公庫のお客さまのほか、協賛機関から推薦のあったお客さまも含め、全国の多様な業種の企業が参加（第11回「全国ビジネス商談会」には、過去最高の961社が参加）
- （3）大手企業へ販路を拡大したいという参加企業のニーズに応え、大手企業の調達担当者を招聘
- （4）中小企業基盤整備機構、東京中小企業投資育成、日本貿易振興機構等の相談ブースを設け、各種経営相談に対応

優良企業との出会いが未知なる分野を開拓する糸口に

——取引先開拓の取組みとして、公庫が主催する「全国ビジネス商談会」へ前回まで4年連続で参加しています。

母里 当社としては、取引先を規模地域でさらに分散させたい、そして未知の分野を開拓したいという思いがあります。「全国ビジネス商談会」への参加は公庫から紹介されたのがきっかけでしたが、全国から中小企業、大手企業が集まるこのような機会をいただけてよかったです。

包装材料を企画する場合は、お客さまの業界を学び、製品のリニューアルあるいは食品の主力製品のパッケージを置き換えるといったタイミングでお声をかけていただけるように、時間をかけて関係を築いていく必要があります。そのため、商談会に参加してすぐ受注に結び付くということは難しいかもしれません。

とはいえ、商談会を通じていくつ

か面白い企画の相談をいただきました。お菓子メーカーからは、お菓子を別ブランドで展開するにあたって相談をいただき、新たな袋のパッケージを提案しています。また、お菓子向けの包装材料を探している企業からの相談もいただきました。バリア性の高いフィルムをお探しのため、他のメーカーのフィルムを複数組み合わせたものを提案しています。当社ではフィルムメーカーの縛りがなく、求める機能に応じて柔軟にフィルムを組み合わせられることもアピールしていければと思います。

——「全国ビジネス商談会」に参加するメリットを教えてください。

母里 参加企業は公庫の取引先が大半を占めるため、新規取引でネックとなる与信面でも安心です。また、参加することで他の企業からきちんとした企業だと評価されて信頼性が向上するメリットもあります。現状の参加費からしても参加するメリットは大いにあると思っています。民間金融機関が推薦する企業も参加するようになったということなので、今後ますます間口が広がっていくの

ではと期待しています。

また大手企業の調達担当者が参加しているのも魅力です。大手企業の場合はOEM先を探している企業も多く、今後顔ぶれが広がれば、こうした大手企業ともめぐり合うチャンスが増えていくでしょう。

——どのような企業との出会いを期待していますか。

母里 もちろん大手企業との大きな商談も嬉しいのですが、小口のお客さまと長くお付き合いすること、重要と考えています。お客さまの事業が拡大するにつれて、共に成長できることになるので一番嬉しいですね。

事前の情報収集と商談会の雰囲気合わせた準備がスムーズな商談につながる

——「全国ビジネス商談会」では、事前に専用ホームページで参加企業を検索したり、商談の予約が可能な仕組みとなっています。御社はこの機能を活用し事前予約をびつしりと埋めていました。この機能のメリットを教えてください。

母里 事前にかなり調査をして、食品関係を中心に訪問する企業を予約

株式会社 平野屋物産

本社：福岡県大野城市瓦田4丁目14番7号
 代表者名：代表取締役会長 谷 可成
 代表取締役社長 母里 圭太郎
 資本金：5,000万円
 従業員：115名（2019年7月現在）
 事業内容：パッケージ（食品・生活用品の包装資材）の製造・販売
 会社設立：1959年
 ホームページ：http://www.hiranoya-bussan.com/

場、本社工場の3つの工場の機能を整理して、鷹取工場の2期工事で機能を集約し、さらに全体的に生産性を上げていくとともに、VOC処理設備の導入によりエネルギー環境問題にも取り組んでいきます。

営業面においては、多種多様な分野における顧客のニーズをさらに深掘りし、自社技術を最大限に活用できるように展開する必要があります。さきほどご紹介した非常食用おにぎりの商品もお客さまと15年以上同じ営業担当者がお付き合いさせていただき、築いた信頼関係から生まれました。

日常生活を支え、災害時には必要不可欠となる社会インフラの一翼を担いたいという思いでこれからも取り組みを続けていきたいと考えています。

——最後に取引先開拓に取り組む中小企業経営者の皆さまにメッセージをお願いします。

母里 自社の特徴を活かした高付加価値の製品・サービスを提供することで、価格競争に巻き込まれず、自社のプレゼンスを高めて継続的な発展ができると考えています。そのためには出会いの場を増やして、自社の技術を広く知ってもらう必要があります。「全国ビジネス商談会」は取引先を全国に広げ、未知なる分野を開拓する絶好のチャンスだと思っています。（聞き手 ライター 山際 貴子）

平野屋物産 に学ぶ 3つのポイント

Point 3	Point 2	Point 1
出会いの場を増やし、自社のプレゼンスを高め、継続的な発展へつなげる。	商談会に臨むにあたっては、事前に情報収集と準備ターゲット企業の検索や商談の予約、アピールしたい商品サンプルを持参をしっかりと行う。	多種多様な企業との出会いがある「全国ビジネス商談会」を活用し、未知なる分野を開拓する。

社員の気持ちに込める 離職防止策

日本政策金融公庫 総合研究所 主席研究員 海上泰生

給与の引き上げ以外に
できること

今、企業は、厳しい採用難に直面しています。工夫を施し、コストをかけて、何とか新人を獲得したとしましょう。しかし、既存の社員に辞められてしまえば意味がありません。採用と同じか、あるいはそれ以上に、人材の定着は、最重要の経営課題として挙げられるのです。

当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同で行った意識調査(注1)によると、現在の勤務先で働きたい理由として最も多いものは、収入面での不満でした。次いで、労働条件、人事評価、仕事内容、人間関係、上司に対する不満などがみられましたが、収入面の不満は、ほかの項目の2倍以上

の多さでした。

その意味では、社員の満足する給与を支払うことが、離職の防止に最も効果的なかもしれません。しかし、経営者にとって、大きな原資を要する給与の引き上げは、なかなか踏み出しにくいものです。仮に、給与を引き上げて、高い収入を望む社員を引き留めたとしても、もっと高い給与を出す他社と比較され、いずれは辞められてしまう可能性があります。業界内トップクラスの給与水準を常に保つことができるなら別ですが、現実的には困難です。給与の引き上げに努めるとともに、ほかの方策も合わせて講じる必要があります。実際に、どのような方策があるのか、離職率の抑制に成果をあげた企業の事例をみてみましょう。

一人ひとりに配慮した
組織体制

若手社員が悩みを抱え込み、誰にも相談できずに離職に至る例は多いといわれます。年齢の近い先輩社員と組ませ、相談しやすい体制をつくるのが有効です。ただし、悩みの原因が、身近な上司や先輩社員との関係ということもよくあります。A社(産業機械製造業、千葉県)は、あえて近隣部署の先輩社員を相談相手(メンター)に指名し、月に2回は、メンター全員を集めて専務と人事部がヒアリングを行い、問題の解決に当たっています。

将来への不安も悩みの一因で、特に、転勤や配置転換後の処遇が不透明なのは、当人にとって大きなスト



現場での技術指導

重要なものは、経営者とのコミュニケーションです。

例えば、A社では、社長と全社員が個人面接をする機会を、年2回、設けています。また、採用の段階から直接対話を重視し、最終面接では、学生を社長室に招き入れ、入社前の予想と入社後の現実とのミスマッチを防ぐため、時間を制限せず、お互いに納得するまで話し合います。

B社では、SNSツールで、社長と社員が個人レベルで交流しています。社長からは、励ましや助言など多くのメッセージが送られます。社員の誕生日には、社長直筆の手紙が届くほどで、相互の信頼関係を高めることに役立っています。

このような経営者との緊密なコミュニケーションは、大企業がまねできない中小企業の持ち味です。仮に、会社への不満が社員側に生じたら早い段階で対処できます。社員のほうも、経営者が自分のことを見てくれていると感じられ、いわゆる承認欲求が満たされることで、孤立感や疎外感をもたずにすみます。

もちろん、各社各様の事情があり、この2社ほどの緊密なコミュニケーションを実現できる企業ばかりでは

ありません。それでも、自社の事情に適したコミュニケーションの方法を選択することはできます。店舗数が多いC社では、月1回、全社員が集まる会議の終了後に、社長が部屋の出口に立ち、全社員と握手をして送り出します。時間は短くても、社員一人ひとりのつながりを深める有効な取組みといえます。

以上のように、離職の防止に効果をあげた各社の事例から、①一人ひとりの配慮、②チーム活動を促す仕掛け、③経営者とのコミュニケーションという3つのポイントを挙げました。給与の引き上げや職場環境の改善を図ることはもちろんですが、社員が長く定着する基盤をつくるのは、こうした3つのポイントが示す、社員の気持ちに込めた取組みであると思われます。

(注1)「人材確保と定着に関する調査。全国の民間企業の社員を対象としたウェブアンケート。有効回答数は5,040件。2017年に実施。」
* 本稿は、『日本公庫総研レポート』No.2018-14「人材の定着を促す中小企業の取り組み」(2018年、みずほ総合研究所(株)に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)をもとに著述した。



店内風景

チーム活動を促す仕掛け

で一人前になった人には、店舗経営という次の段階の目標に進むよう導いています。店長経験を積んだ人には、会社全体の運営という、さらに次の目標を用意します。この会社であれば、常に成長の機会があると思わせることが、離職の防止に有効なのです。

チームワークが欠かせない仕組みやイベントを企画するなど、相互理解を半ば強引にでも後押しする仕掛けが重要になってきます。例えば、C社(飲食店チェーン、東京都)は、社員同士の一致団結が必須となる「クレンリネス・コンテスト」を開催しています。設備や什器・備品すべての清潔度を各店舗が競い合うもので、結果はランキング形式で発表されます。社内の注目度は高く、自店舗の順位を見た店員が「次回は必ず挽回しましょう」と店長を鼓舞するケースもあります。大きく順位を上げて「ジャンプアップ賞」を受賞した店は、次は10位以内、さらに優勝を狙うチームになるそうです。目標を共有し、各人が自分の問題として向き合えば、一体感が生まれ、定着率も向上します。仮に、売り上げのランキングで競うなら、店舗の立地など所与の条件によって結果が左右されますが、清潔度が指標なので、チームの努力だけで決まり、士気が高まるのです。

経営者との
コミュニケーション

社員同士のチーム活動に加えて

中小企業白書特集

中小企業の自己変革を促す多様な人材の活用・次世代人材の育成

「2019年版中小企業白書」では、経済・社会構造の変化に合わせた自己変革の必要性について論じている。本特集では、少子高齢化等を背景として人手不足が深刻化するなか、多様な人材を活用し、次世代人材の育成に取り組む事例を紹介する。

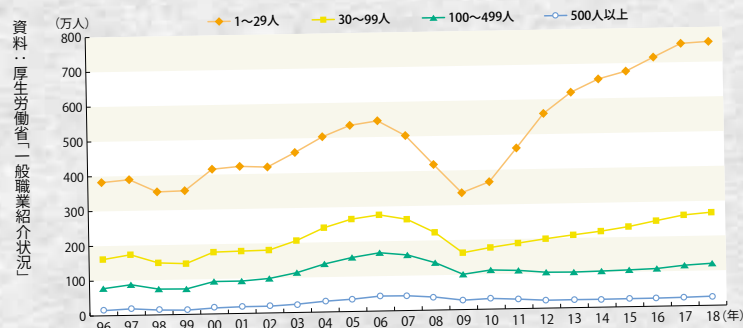
人手不足の深刻化

中小企業を中心として、少子高齢化を背景とした人手不足が深刻になりつつある。足元の日本経済は緩やかに回復し、全体の雇用環境が改善されているものの、大卒予定者や転職者の大企業志向が高まっており、規模が小さい企業ほど採用に苦戦している。求人倍率を見ても、規模の小さな事業者ほど求人数が多く、人手不足の状況が浮き彫りとなっている(図表1)。

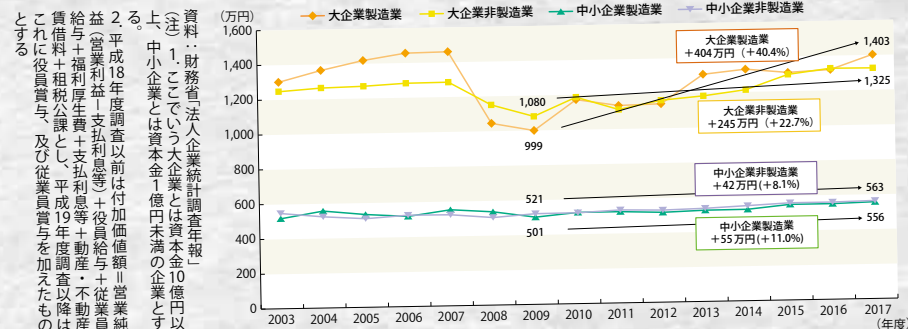
また、労働生産性については、大企業が緩やかに向上している一方、中小企業においては依然として横ばいの状況にあり、大企業との差が拡大している(図表2)。

99・7%を占める中小企業の労働生産性の向上である。
新たな雇用の担い手の活用
多くの中小企業が採用に苦戦しているなか、多様な人材を採用することで人手不足に対応している企業も存在する。図表3を見ると、M字カーブの谷の部分、つまり従来は就業率が低かった25〜44歳の女性層や、60〜69歳の高齢者のうち比較的若い層の就業率が上がっていることがわかる。育児等で望まない退職をした女性や経験豊富な定年退職者など、新たな労働の担い手を受け入れて労働生産性向上を図るには、働き手の価値観や個別の事情に配慮した労働環境の整備が鍵となる。今回は多様な人材活用による働き手の確保と、キャリアアップ支援に取り組む、稼ぐ力を向上させている成功事例を紹介する。

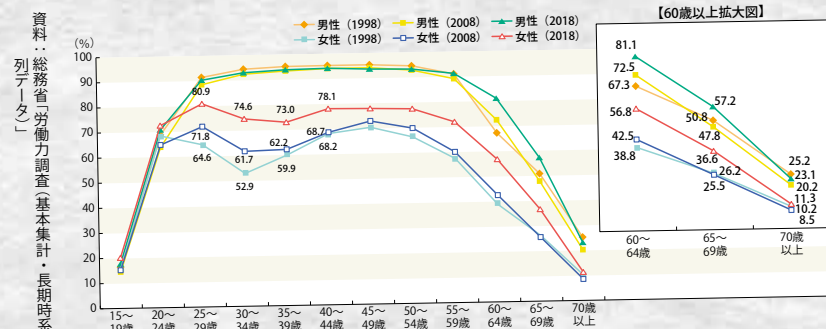
図表1…事業所規模別
新規求人数の推移



図表2…企業規模別
従業員一人当たり付加価値額
(労働生産性の推移)



図表3…男女別・年齢別
就業率の変化
(1998年・2018年)



事例紹介—多様な人材の活用・育成に取り組む企業 株式会社平出精密

精密板金加工メーカーである株式会社平出精密は、プレス金型を使わず供給可能な技術によって、金属部品の試作や量産試作品といった「変種変量生産」を強みとしている。女性や外国人を積極的に登用する企業としても知られ、シーンを選ばず多くの女性や外国人が活躍する姿が見られる。多様な人材をどのように育て、活用してきたのか、株式会社平出精密 平出正彦・代表取締役社長にお話を伺った。

精密板金加工分野の パイオニア

—平出精密は日本で初めて「精密板金」という言葉をつくった企業だと伺いましたが、どのような経緯でこの事業を始めたのでしょうか。

平出社長 当社は1964年に私の父が創業しました。戦前ですが父は東京で丁稚奉公をしていた時に、飛行機の製造工場を見かけ、毎日通って夢中になって見ていたそうです。それをたまたまその会社の課長が見ていて、「そんなにものづくりが好きなら雇ってあげるよ」と言ってくれました。おかげで飛行機部品の板金加工の技能を習得することができた

だけでなく、機械幹部養成学校に行かせてもらい、理論を学ぶこともできました。この技能と理論の融合が当社の礎となっています。

—精密板金のリーディングカンパニーとしての強みは、どのようなところにあるのでしょうか。

平出 創業時から最先端の機械を積極的に導入してきました。1982年には炭酸ガスレーザー加工機を国内でいち早く導入し、1985年にはドイツ製のレーザー・パンチ複合機を国内では大手企業に次いで2番目に導入しています。最先端の機械によるレーザー加工が当社のコア技術です。そして超精密板金工法により、プレス金型を使わずに供給可能な技術確立しました。この技術の活用により、10μmのピッチ精度を要求される金属部品の試作や、量産試作品に対応する「変種変量生産」を得意としています。高精度な加工を実現するには、一定の条件下で金属を保存する必要があります。金属が伸び縮みしないように当社では常に床暖房で温度を一定に保っています。

慢性的な人手不足の悩みから 生まれた教育カリキュラム

—多くの中小企業が人手不足に悩んでいます。平出精密ではどのくらいの時期から人手不足を意識して、対策を始めたのでしょうか。



「変種変量生産」を得意とする当社の製品
見本(上)と多様な人材の活用・育成について語る平出社長(右)

多様な人材を育て、次世代を担う戦力に



平出 当社にとって、人手不足は創業当時の悩みです。近年、長野県岡谷諏訪地域は「東洋のスイス」とも呼ばれ、精密工業が盛んになりました。その後電子、電子技術、情報技術が加わり、スーパーデバイス産地として形成されようとしています。こうした背景から大手企業がこの地域に集積し、現地の人材を大量に採用しています。このような状況では、当社のような中小企業ではなかなか地元で採用することができません。そのため創業当時から毎年全国各地を行脚して、苦労して人を集めてきました。

長年採用に悩むなかで、「当社の規模ではなかなか人が来てくれない。限られた人材を優れたエンジニアに



育てて価値を作っていくしかない」と考えるようになり、エンジニア教育に力を注いできました。

エンジニアは「人間性」「技術（知識）」「技能（経験）」の3つをバランスよく備えていなければならないと私は考えます。当社ではこの3つを三角形で表しています。底辺が人間性で、残り2辺が技術と技能です。三角形の底辺、つまり人間性の辺の長さが短いと、いくら技術や技能が優れていても、不安定な三角形になってしまいます。エンジニアは企業人としての人間性を前提として、技術と技能が融合して始めて知恵が生まれます。

人格形成の一助となるように「平出精密フィロソフィ」という冊子を社員と一緒に作りました。常識や礼



エンジニア教育について熱弁する平出社長と人格形成のために作成された「平出精密フィロソフィ」

儀も含めて、どのように仕事に向き合うべきかという指針が記載されています。

また、当社では、年単位で教育するカリキュラムを組んでいます。1年目は3カ月研修を受けて、毎日レポートを提出し、厳しく添削され、また修正するということを繰り返します。2年目は5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底し、3年目は改善・改良プロジェクトの事務局を担当し、4年目で新人研修のトレーナーを務める、というように1年単位で目標を立て、4年間で企業人として相応の水準に引き上げていきます。

技術・技能の面においては、他の企業と連携して技能検定を創設しました。この技能検定は今では全国で活用されています。創設当初、技術検定の頂点は一級技能士でしたが、新たに特級技能士という資格が加わりました。今では「特級技能士が何人いる」といったことが企業の技術力を測る物差しとなっており、当社だけでなく、全国的な技術力の向上に寄与したと自負しています。

当社には才能のある社員がたくさんいます。彼らが培った技術をもとに将来起業したいのであれば応援して

な取り組みをしていますか。

平出 外国人については、1990年代から海外実習生を受け入れてきました。また、取引先の海外展開に合わせて拠点を作り、現地で雇った外国人を日本で受け入れて教育してきました。受け入れた海外実習生が戻る時にまた働いてもらいたいと思ひ、帰国後に、いわゆるリモートワークの形態で仕事をしてもらったこともあります。

その後インドネシアにおいて、現地の人を採用し日本に働きに来てもらう仕組みを構築しました。この仕組みができたことで、今年から現地の大学の新卒の学生を本社で採用しています。現在はインドネシア人タイ人合わせて約17名が日本で働いています。

外国人については、母国に技術を

持ち帰り、地域に貢献する人材として育てることを意識しています。日本から戻った人材が現地で技術者を育てることで、優秀な技術者をまた日本に送り込むことができます。さらに日本で育った人材が帰国後に起業したり、地域企業の経営層のポジションに就くなど、現地で活躍するようになりました。こうして現地のネットワークが拡大することにより、さらなる人材確保につながっています。

今後、外国人の登用は広がってくると予想されますが、まだまだハードルが高いように感じます。外国人の活用についてアドバイスはありますか。

平出 外国人については、長期的な



海外ネットワークの拡大を視野に入れ、海外実習生のスキルアップや人材育成を実践している

いきたいと思っています。ただ、機械の値段が高いため、個人ではなかなか起業ができません。そこで、将来は社員が独立して作った小さな企業が、当社の設備を共有しながら連携していく形にできたらと考えています。

「2時間働けるアルバイト職員」で個別事情に配慮した働き方を実現

人材活用に力を入れていると伺っています。採用や働きやすい環境作りについて、具体的にどのような取り組みをしていますか。



生産工程の見直しを図り、積極的に働きやすい環境作りを行い、多くの女性社員が活躍している

視野で育成していく必要があります。できるだけ早く戦力にするためには、求めるスキルを現地で身につけている人材、あるいはスキルを学校で学んでいる学生を採用するのが近道です。技術を身に着けるのは相応の年数が必要ですが、日本語を習得し、日本の文化に慣れてもらうのは、比較的短期間でできます。私も来日したばかりの外国人を自宅に招いて、日本語や日本の文化を教えています。

次世代を担う高度な人材育成を目指す

——地元・岡谷諏訪地域における連携にも力をいれておられますね。

平出 教育にしても開発にしても中小企業が単独でできることは限られるため、地域の企業や研究機関と連携して高度な開発に挑み、技術力を磨いていかなければなりません。

その取り組みの一環として、2000年に「DTF（デスクトップファクトリー）研究会」を設立しました。DTF研究会とは、「小さなものは机の上の小さな機械で作る」というコンセプトです。製造業のスペ

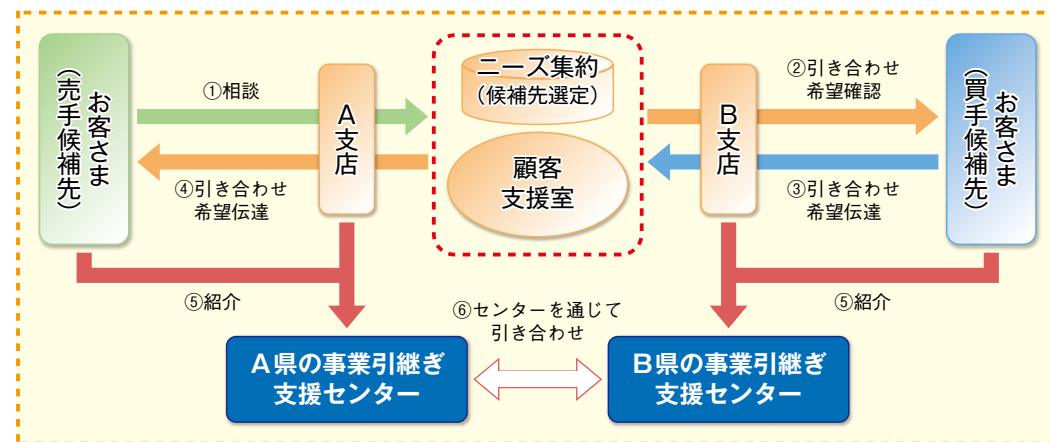
母国に貢献する人材を育てることが人材確保につながる

——外国人の採用についてどのよう

事業承継支援の取組みについて

日本公庫中小企業事業は、事業承継におけるお客さまの多様な課題の解決に向け、①お客さま提供用冊子である「みらいへのボタン」や「事業承継事例集」等を活用した公庫版事業承継診断の推進、②事業承継税制等に関する情報の提供、③お客さまのM&Aニーズに対する引き合わせ候補先の選定支援、④事業承継支援機関との連携に取り組んでいます。事業承継に関するご相談がございましたら、支店（担当者）までお気軽にお問い合わせください。

M&Aニーズに対する引き合わせ候補先選定支援の例



「お客さまのM&Aニーズを支店が把握し、本部（顧客支援室）と連携して引き合わせ候補先を選定。引き合わせにあたっては、公的支援機関である事業引継ぎ支援センターを紹介。」

第11回「全国ビジネス商談会」を開催しました！

日本公庫中小企業事業は、2019年2月25日、パシフィコ横浜において、第11回「全国ビジネス商談会」を開催しました。

本商談会には、当公庫のお客さまだけでなく、協賛機関から推薦のあったお客さまも加わり、全国から過去最高の961社、約2,100名の方にご参加いただきました。

また、大手企業へ販路を拡大したいという参加企業のニーズに応え、大手企業39社を招聘しました。さらには、今回から新たに神奈川県内の民間金融機関6機関が協賛し、それぞれ専用ブースを設置したほか、商談会の一層の活性化を図るため、会場スペースを前回比約1.6倍に拡大しました。

参加者からは、「今まで縁がなく接触できずにいた大手企業に対して直接PRでき、非常に良い機会であった。来年も参加したい」（参加企業）、「将来の発注候補先として新たな企業と知り合うことができた」（大手企業）などの声が寄せられました。

参加企業から当日提出のあったアンケート結果

- 商談会に参加した感想：「大変良かった」または「良かった」の回答率 89%
- 1社あたり平均商談件数：6.5件



編集後記

令和最初の発行です。平野屋物産様の取材時、包装材にお湯（またはお水）を注ぐだけで三角形に成型されるおにぎりを見せていただきました。この商品の包装材はお客さまからのお声

がけで開発に至ったそうですが、これも、出会って以降の担当者同士の永年の関係深耕によるものとのことです。公庫主催の「全国ビジネス商談会」は、全国から多様な業種のお客さまが参加

れます。参加される皆さまが末永くお付き合いできる会社に出会うことができるよう努めてまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

（井）



「ハイブリッド精密板金加工」を掲げ、新たな市場開拓を目指し、日々進化を遂げている

シャリストや意欲的なエンジニアが集まり、誰でも、どこでも、必要な時に必要な数だけ作るものづくりに取り組んでいます。省資源、省スペース、省エネルギーを実現し、サステナブルな社会の形成につながる取り組みです。

また、特殊な分野技術を持つ異業種企業が連携する「N・I・O・M（ニ・オ・ム）」や、独自技術を持つ地域のトップ企業が協同し、スーパーデバイスの開発から量産までを行う「世界最速試作センター」にも参画しています。

—— 今後の展望をお聞かせください。

平出 精密板金技術の応用領域は無限にあります。この技術がもっと必要とされるよう市場を作っていくことが当社の使命だと考えています。今後は精密板金技術だけでなく、アルミダイキャストと精密板金、3Dプリンター製品と精密板金といった

異なる素材を複合加工したり、機械加工と板金加工を組み合わせたりといった「ハイブリッド精密板金加工」を提案していきます。

また、自社商品として洗浄機開発の他にも、XYステージなど工作機や3Dプリンターなどの基盤となる技術も研究しており、今後も製品を開発して市場に提供していきたいと思っています。

実は精密板金はまだまだ業種と認められていません。今後はこの業界に携わる全国の企業とともに、1つの業種として確立していきたいと考えています。業種として認知されれば最適な生産方法を規格化することができ、専門性が高まります。専門性が高まれば、専門学校の設立など次世代の若者を育成できるようになるでしょう。

—— 最後に、多様な人材の活用・育

成に取り組む経営者の皆さまにメッセージをお願いします。

平出 人は誰でも種を持っていません。社員一人ひとりが持つ種を育て、花を咲かせることが企業の役目であり、そうしてはじめて、労働生産性の向上や地域の経済の活性化につながると思っています。

中小企業の経営者の皆さんは、重い責任を背負いさまたまな苦難を乗り越えていくなかで、それぞれの場所で一隅を照らす存在であり、周りにはたくさんの方が集まっています。芭蕉の俳句「よく見れば薺花咲く 垣根かな」とあるように、社員一人ひとりに対して多くの気づきを持って接し、互いに力を合わせることが、多様な人材の能力を引き出し、育てていくことにつながるのではないのでしょうか。

（聞き手 ライター 山際 貴子）

平出精密に学ぶ 3つのポイント

- Point 3 外国人は自国に技術を持ち帰れる人材として育成
- Point 2 多様な人材が働きやすい環境作りとして、短時間でも働ける制度やリモートで働く仕組みを構築
- Point 1 体系的なカリキュラムで育成し、能力を引き出すことで技術力向上を実現



平出精密

本社：長野県岡谷市今井1680-1
代表者名：代表取締役 平出 正彦
資本金：2,400万円
従業員：136名（2019年8月現在）
事業内容：精密板金工試作及び量産・板金3D-CAD設計・CAE解析・レーザ加工・複合加工・金型・治工具・ミニアセンブリ・ソフト・開発販売・メカトロ機器設計・開発・板金コンサルタント・板金設計教育・水系インラインスパイラル洗浄機開発・販売
会社設立：1967年5月
ホームページ：https://www.hirai.co.jp/