

JFC 中小企業だより

2022.1 Vol.29

お客さま訪問レポート オンリーワン企業を知る

株式会社 小松製菓

型破りな発想と
伝統が融合する商品開発

海外展開特集

フジ矢 株式会社

ベトナム拠点を足掛かりに
グローバル市場に挑む

デジタル化特集

株式会社 サンエー精機

デジタル化が導く

全員参加型の経営改革



【表紙写真】
グローバル企業を目指すフジ矢(株)
の強みは、職人の技と最新のテク
ノロジーを融合させたものづくり
(海外展開特集P7-10)

お客さま訪問レポート

2

オンリーワン企業を知る

株式会社 小松製菓

型破りな発想と伝統が融合する商品開発

海外展開特集

7

フジ矢 株式会社

ベトナム拠点を足掛かりにグローバル市場に挑む

経営羅針盤

11

サブスクリプションで成長機会をつかむ中小企業 松井 雄史

デジタル化特集

13

株式会社 サンエー精機

デジタル化が導く全員参加型の経営改革

information

18

型破りな発想と 伝統が融合する商口開拓

株式会社 小松製菓（岩手県一戸町）



従業員・お客さま・お取引先の皆さまへの「感謝」と、既成概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」が成長には不可欠と考える小松豊代表取締役社長

受け継がれる伝統の味

株式会社小松製菓は、約600年前から伝わる南部せんべいを中心とした事業を展開し、積極的な商品開発を行っている。南部せんべいの既成概念を覆した「チョコ南部」は、消費者層を広げるとともに、二戸の観光拠点を作るきっかけになった。南部せんべいを土産品だけでなく普段使いの菓子として全国に広めることを目指す小松豊・代表取締役社長に伝統と革新の道のりについて伺った。

——南部せんべいは土産品としてもよく知られていますが、どのようなルーツがあるのでしょうか。

小松社長

南部せんべいは南部藩に

伝承されるもので、約600年前から野戦食として食されてきたと言われています。他のせんべいの原料は米ですが、南部せんべいは小麦粉です。小麦粉、塩、重曹を混ぜ合わせて練った生地を丸い鋳型に流し込み、

圧縮しながら焼き上げます。「ゴマを入れたものが昔ながらの南部せんべいですが、盛岡以南では落花生を入れたものが好まれています。

——古くから伝わる南部せんべいを事業化したきっかけについてお聞かせください。

小松

実質の創業者である祖母の小松シキは父を早くに亡くし、幼いころから奉公や行商で生活費を稼いで家族を支えなければならず、大変苦労したと聞いています。奉公先でせんべいの手焼きを習得していたこと



「ふるさとの味」をもっと幅広い世代にお届けするため、新しい味を提案し続けている

南部せんべいは、日本はもちろん、世界中の皆さまに安心して食べていただきたい。今後も、新商品や新サービスを開発し、地域社会に貢献していくことをめざしています。

小松製菓に学ぶ 3つのポイント

- Point 3** 工場と店舗を併設し、観光拠点として地域に貢献することから、ヴィーガン認証も取得しています。南部せんべいは、日本はもちろ
- Point 2** 伝統を守りつつ、時代に合ったデザインに再構築することで、新たな価値を生み出します。
- Point 1** 働きやすい環境を整備し、社員のアイデアを尊重することで革新の発想に導く

株式会社 小松製菓

本社：岩手県二戸市石切所字前田41-1
代表者名：代表取締役社長 小松 豊
資本金：1,000万円
従業員：269名（2021年3月現在）
事業内容：南部せんべい製造・販売
会社設立：1970年
ホームページ：<https://www.iwateya.co.jp>

南部せんべいを全国区に

この1年はコロナ禍の影響で直営店の売上は戻ってきていません。一方で県内外需要の影響によ

り、感謝を忘れてはいけないという「感謝」と既成概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」の両輪が成長には不可欠と考えています。伝統を守りつつ時代に合わせて新しい世界を作っていく人材に未来を託したいと考えています。

2020年には「南部せんべいの歌を歌つてみたキャンペーン」を実施しました。南部せんべいの歌をSNSに投稿いただき、厳正な審査を経て各賞を決定するという企画で、受賞された方には南部せんべいとチョコ南部一年分をお贈りました。コロナ禍以前からの企画でしたが、オンラインで楽しめるイベントとして全国から大きな反響がありました。また、南部せんべいはもともとシンプルな素材で作られていて、日本はもちろ

り量販店での売上は拡大しました。西日本からの消費者の注文も増えており、南部せんべいが東北のお土産品としてはもちろん、日常使いのお菓子として全国に広がりつつあります。手ごたえを感じています。

——今後の事業展開についてお聞かせください。

この1年はコロナ禍の影響で直営店の売上は戻ってきていません。一方で県内外需要の影響によ

り、感謝を忘れてはいけないという「感謝」と既成概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」の両輪が成長には不可欠と考えています。伝統を守りつつ時代に合わせて新しい世界を作っていく人材に未来を託したいと考えています。

「小松年金」としてプールしておいた年金を手渡しするのも恒例になっています。また祖母の足跡を残し一つの観光名所にするために、「小松シキ・記念館」を開館しました。祖母ゆかりの道具や遺品、資料を祖母の人生の歩みとともに展示しています。

以前は四季の里しかありませんでした。が、2000年や小松シキ・記念館を訪れたお客さまが四季の里で食事をしてくださるという流れ

ができない、観光拠点として、また地域の皆さまが交流する場としてだんだんと形になってきたことを嬉しく思います。

退職した方を四季の里に招待して、食事会を開催しています。その際に「小松年金」をしてプールしておいた年金を手渡しするのも恒例になっています。

「四季の里」のエピソードから

も従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。

——「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。

小松 当社の従業員の7割は女性

です。以前は産休・育休を取得する

と復帰にくくなり退職してしまつ

けースがありました。当社としても経験豊かな人に継続して働いてほしい手ごたえを感じています。

——「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。

小松 当社の従業員の7割は女性です。以前は産休・育休を取得する

と復帰にくくなり退職してしまつ

けースがありました。当社としても

経験豊かな人に継続して働いてほしい手ごたえを感じています。

——「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。

小松 当社の従業員の7割は女性

です。以前は産休・育休を取得する

と復帰にくくなり退職してしまつ

けースがありました。当社としても

経験豊かな人に継続して働いてほしい手ごたえを感じています。

——「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくり

グローバル市場に挑戦するベトナム拠点を足掛かりに

フジ矢株式会社（大阪府東大阪市）



フジ矢株式会社は、ペンチ・ニッパ類を主力とした作業工具メーカーだ。商品展開や技術面におけるシナジー効果を企図し積極的なM&Aに打って出る等、着実に事業領域を広げ国内シェア拡大を図ってきた同社が、さらなる成長のため決断したのがベトナムへの進出だ。その狙いと取組みについてフジ矢株式会社の野崎恭伸代表取締役社長にお話を伺った。

**高品質なブランドを
多数展開**

—2023年で創業100年という長い歴史をお持ちですが、創業当時のことをお聞かせください。

野崎社長 1923年に大阪市生野区で祖父が創業したことが始まりです。当時、ペンチ・ニッパは日本刀と同じように職人が一丁一丁ハンドマーで叩いて作っていましたが、ボール盤やフライス盤の導入により日本で初めて量産化に成功したことが、当社発展の礎となりました。1944

年に法人化した頃になると、戦後の経済成長の中で大手鉄道会社や大手通信会社の指定工具として採用され、フジ矢ブランドが浸透していきました。当社はペンチ・ニッパ類のJIS規格制定にも携わりました。「これからは海外製に勝てないと日本メーカーは生き残れない」という危機感のもと、非常に高い技術レベルの規格を制定しました。当社だけでなく業界全体の技術力を高め、共に発展すべく尽力したと聞きます。

—作業工具の業界は、現在どのよ



ベトナムを海外展開の拠点にして、アメリカ・ヨーロッパ向けの商品生産と販売体制を確立したいと語る野崎恭伸代表取締役社長

うな状況なのでしょうか。

野崎 作業工具は、台湾・中国の低価格製品との競争が激しく、バブル経済期と比較すると日本国内の生産量は半分近くまで落ちています。私はもともとテレビ局に勤務した後に父である一代目社長の後を継ぐために入社しましたが、周囲からは「どうして衰退する業界に戻ってきたのか」と言われることが多かつた。しかし、グローバル市場において作業工具は成長市場です。やり方次第でまだまだ事業を拡大できると考えていました。もつとワクワクする業界になれば、優れた人材が集まる好循環が生まれます。そのために当社としては、ブランド展開、生産能力拡充、販路開拓といったさまざまなお軸でシェアを拡大する必要があると考えました。

—フジ矢ブランドを中心として多

数のブランドを展開されていますね。

野崎 当社はフジ矢・ビクター・ワ

イズのブランドを展開しており、高価格であつても切れ味の鋭さや耐久性といった高い品質を持つブランドとしてお客様から評価していただ

いています。電動工具のようなデジ

タルな商品は、海外製も日本製とそれほど変わらない品質水準に達していますが、ペンチ・ニッパは完全にアナログな商品だからこそ、技術の差が生まれます。例えばニッパは左右の刃がぴったり合っているように見えますが、実際は刃付け処理で左の刃を右の刃にわずかに被せ、刃を傷みにくっています。これは人の手による精緻な調整なくしてはできません。またペンチ・ニッパは組立て後に熱処理で刃を固くする過程でひずみが生まれますが、そのひずみは刃付けで一丁一丁調整する必要があります。こうした技術があるからこそ、海外製より高価格であつてもお客様から求められる商品が提供できています。

私は1998年に社長に就任しましたが、当時は売上の95%がペンチ・ニッパ類でした。ホームセンターの販路開拓に取り組んでいましたが、今後売り場のシェアを拡大していくためには、すでにトップシェアを有するペンチ・ニッパ以外

**成長力に魅力を感じ
ベトナムへ進出**

作所については、後継者不在のため当社に声がかかりました。ボールペントイドライバーや六角棒レンチなど当社では扱いのなかつた商品を開けており、M&Aにより商品ライ

最終段階の研磨作業は、熟練職人により一丁一丁精緻な調整で丁寧に仕上げていく

ニアップを拡大することができます。また、若穂田製作所は、新潟県燕市という東大阪と同じく作業工具の生産地を拠点としているため、土地に根付いたさまざまな情報を入手できるほか、外注企業との縁も増やすことができました。

作業工具の業界においても後継者不在の企業は多く、なかには世界に通用する高い技術を持つ企業も存在します。受け継がれてきた技術を未来に伝えていくことは、当社のみならず業界全体にとっても意義があることと考え、今後も積極的にM&Aに取り組んでいきます。

ワイヤーブランドを持つ若穂田製作所について、後継者不在のため当社に声がかかりました。ボールペントイドライバーや六角棒レンチなど当社では扱いのなかつた商品を開けており、M&Aにより商品ライ

ー2007年にベトナムに海外現地法人を設立されましたが、どのようないふたほか、当時取り組んでいたホームセンターのシェア獲得のためにコスト競争力のあるOEMの商品ニーズに応える必要があり、低成本で生産できる拠点の構築が必要でした。また、ペンチ・ニッパ類は



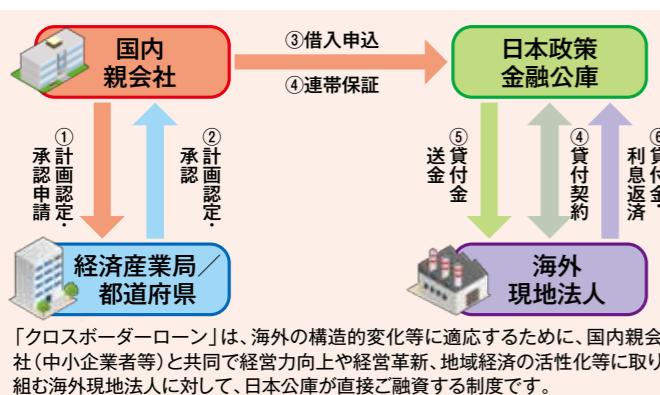
最終段階の研磨作業は、熟練職人により一丁一丁精緻な調整で丁寧に仕上げていく

海外展開特集



ベトナム現地法人とは、常にリモートで打合せを行い、アメリカ・ヨーロッパの海外市場動向を確認している

「クロスボーダーローン」のスキーム図



フジ矢に学ぶ 3つのポイント

- Point 3** 海外現地法人を拠点として販売網を構築することで、グローバル市場に足掛かりを作る
- Point 2** 手作業が多い研磨・刃付けの工程に絞りスタート、徐々に設備を増強し生産能力を高める
- Point 1** 高度な技術を身に付けた技能実習生を育て、海外拠点への技術移転を実現

するべトナム人従業員の20～30人

(聞き手 ライター山際貴子)

主導で問題ありませんが、日本人従業員で長期のベトナム赴任を決断できる人材は多くはないため、今後はベトナム人マネジメント層の教育の必要性を感じています。

——第二工場増設に伴う設備増強の際に、公庫のクロスボーダーローンをご活用いただきました。

野崎 従来は日本の親会社から海外現地法人に融資する形の、いわゆる親子ローンを利用していましたが、バランスシート上、親会社の借入金が実態より大きくなっています。問題視していました。経営状態を正しく把握するために親会社と海外現地法人のバランスシートを切り離したかったのですが、現地で直接融資を受けようとする、海外現地法人単体の業績がもとになるので条件が良くありません。公庫のクロスボー

——現在の海外展開の環境をどのように見ておられますか。

野崎 従来は日本人従業員と海外現地法人との連携が課題でしたが、手先が器用で、通常習得に1年

企業しか進出していなかつたため、土地を買おうとする1万平米以上の物件しかありませんでした。当時はそこまでの大きな投資にハードルを感じたため、小規模な工場を探し回り、ようやく約1000平米の工場を見つけレンタルしました。

もともと当社は技能実習制度を活用してベトナム人実習生を受け入れていました。従業員は当初猛反対だったのですが、いざ受け入れてみると実習生はハングリー精神があり人懐っこく、皆から可愛がられました。手先が器用で、通常習得に1年

かかる技術を3ヶ月でほぼマスターしていました。今後も、今よりもっと多くの海外における販路開拓にも課題を感じていました。

ベトナムは人口も国土面積も日本とほぼ同じで、日本の環境と親和性があります。今後ますます経済発展を遂げ、いすれば日本と同規模の市場ができるでしょう。生産能力の拡充とともに、ベトナム国内や、ベトナム経由で海外における販路を開拓していくたいという狙いがありました。——どのような投資をしていく計画だったのでしょうか。

野崎 進出した2007年当時は大企業しか進出していなかつたため、土地を買おうとする1万平米以上の物件しかありませんでした。当時はそこまでの大きな投資にハードルを感じたため、小規模な工場を探し回り、ようやく約1000平米の工場を見つけレンタルしました。

——アメリカ・ヨーロッパ向けの生産を目指し第二工場を増設スタートできましたか。

野崎 スタートする前にリーマンショックが発生し、当社も大きな打撃を受けました。ベトナム工場を立ち上げるが迷ったのですが、進出すると決めた以上はやり遂げようと決意し生産を開始、その後需要に応じて少しずつ生産量を増やしていくました。レンタル工場の契約が終る5年後には従業員は当初の約4倍である60名ほどに増え工場が手狭になりました。積極的な投資により高品質な商品を低コストで安定して製造でき、当初の目論見通りホームセンターのシェア拡大に大きく貢献しました。

——その後、既設工場を上回る規模の第二工場を増設しましたが、どのような役割を担うのでしょうか。

野崎 第二工場では日本での売上増加分の対応だけでなく、アメリカ・ヨーロッパで人気の高い高品質なニッパを中心にして生産していくと考

えています。特にアメリカ・ヨーロッパではOEMのニーズが高く、価格を抑える必要があります。また、ペニチ・ニッパの他にも生産品目を拡張し、日本を経由せずベトナム現地法人から直接販売する体制を整備したいと考えています。そのためにベトナムには3つの営業所を開設し、トナムには3つの営業所を開設しています。

——その後、既設工場を上回る規模の第二工場を増設しましたが、どのような役割を担うのでしょうか。

野崎 第二工場では日本での売上増加分の対応だけでなく、アメリカ・ヨーロッパで人気の高い高品質なニッパを中心にして生産していくと考

えています。特にアメリカ・ヨーロッパではOEMのニーズが高く、価格を抑える必要があります。また、ペニチ・ニッパの他にも生産品目を拡張し、日本を経由せずベトナム現地法人から直接販売する体制を整備したいと考えています。そのためにベトナムには3つの営業所を開設し、トナムには3つの営業所を開設します。

——その後、既設工場を上回る規模の第二工場を増設しましたが、どのような役割を担うのでしょうか。

野崎 第二工場では日本での売上増加分の対応だけでなく、アメリカ・ヨーロッパで人気の高い高品質なニッパを中心にして生産していくと考

えています。特にアメリカ・ヨーロッパではOEMのニーズが高く、価格を抑える必要があります。また、ペニチ・ニッパの他にも生産品目を拡張し、日本を経由せずベトナム現地法人から直接販売する体制を整備したいと考えています。そのためにベトナムには3つの営業所を開設し、トナムには3つの営業所を開設します。



FUJIYA
フジ矢 株式会社

本社：大阪府東大阪市松原2-6-32
代表者名：代表取締役 野崎恭伸
資本金：3,000万円
従業員：240名
(2021年5月現在グループ全体)
事業内容：ベンチ、ニッパ、作業工具の開発・製造
会社創業：1923年
ホームページ：<https://www.fujiya-kk.com/ja/>

高品質かつデザイン性の高い新商品を紹介する野崎社長

サブスクリプションで成長機会をつかむ中小企業

日本政策金融公庫 総合研究所 主任研究員 松井 雄史

動画でわかりやすく解説したり、種類や産地などを入力すると、お薦めのワインを自動で表示する機能を設けたりしています。

広がるサブスクリプション

消費者やユーザーが毎月一定額を支払って商品やサービスを購入する「サブスクリプション」をビジネスに取り入れる企業が増えています。「月額○○円で音楽が聴き放題」「毎月△△円でハイブランドのバッグが使い放題」といった広告を見たことがある人も多いと思います。

サブスクリプションに取り組む企業が増えているのは、売上の見通しが立てやすくなる、新たな顧客層を開拓できる、継続的な取引を通じて顧客とのリレーションシップが高まるといった、さまざまな効果が期待できるからです。中小企業も、サブスクリプションをうまく取り入れる

ことができれば、成長の機会をつかむことができます。

もつとも、音楽や映像を配信するサービスや、実物商品を借り放題でレンタルするサービスには、多額の初期投資が必要です。中小企業が取り組むことは難しいでしょう。

そこで、中小企業でも取り組みやすいと考えられるサブスクリプションとして、売り手が選んだ商品を定期的に消費者に届ける頒布会に取り組んだ事例を2社紹介します。

新規顧客の獲得手段

まず、サブスクリプションを新規顧客の獲得手段と位置づけているA社の例をみてみましょう。

同社は、高品質なワインのイン

ポーターです。同社の扱うワインは日本全国のソムリエに評価され、約3,800店ものフランス料理店や

イタリア料理店で取り扱われています。なかには、ミシュランガイドで三つ星や二つ星を獲得している著名レストランもあります。

同社が、増加する「家飲み」に対応し、新たな成長を図るため、小売事業に参入したのは、2015年です。オンラインショップを開設するとともに、サブスクリプションサービスの頒布会を始めました。

オンラインショップでは、顧客に好みのワインのタイプを見つけてもらえるよう、ワインの味や香りを伝えたり、ワイン選びをサポートしたりしています。例えば、「ワインの一本一本について、同社のティスターが



サブスクリプションのワインの箱詰め～A社

提供するのは、レストランに卸しているものと同じワインです。同社のソムリエが毎月季節に合ったおいしいワインを選んでいます。また、ワインを選びます。なかには、ミシュランガイドで三つ星や二つ星を獲得している著名レストランもあります。

しかし、なかにはワインに興味はあるが自分で選ぶのは大変だという人や、色々なタイプのワインを飲んでみたいという人もいます。頒布会では、こうした人をターゲットに、毎月異なるワインを3～5本販売しています。



頒布会に同封する「新聞」～B社

頒布会に同封する「新聞」～B社

実店舗では不可能なことを実現

次に、生花店の抱える構造的な問題を解決するためにサブスクリプションを導入しているB社の例をみてみましょう。

同社は花・植物の小売業者です。都内に3店舗を構え、オンラインショッピングも運営しています。同社の特徴は、希少で品質の高い花を販売していることです。創業当初から、「おしゃれ」で「トレンド感」のある花を扱い、それをホームページやSNSなどで発信してきました。

サブスクリプションサービスは2017年に始めていますが、それは一つは、無駄の削減による生産

後も、7割の人が同社のオンライン

イナリーの特徴やワインに合う料理のレシピなどを掲載した「解説書」を毎回つけています。

頒布会の会員数は約500人で、顧客層は40～50歳代の夫婦です。頒布会の継続期間は平均6ヶ月と決して長くはありませんが、もともと同社は頒布会の継続期間は重視していません。頒布会では、あくまで顧客に自分の好みのワインを見つけてもらうと同時に信頼関係を築くのがねらいだからです。

ねらいは当たり、頒布会の退会後も、7割の人が同社のオンライン

次に、生花店の抱える構造的な問題を解決するためにサブスクリプションを導入しているB社の例をみてみましょう。

同社は花・植物の小売業者です。都内に3店舗を構え、オンラインショッピングも運営しています。同社の特徴は、希少で品質の高い花を販売していることです。創業当初から、「おしゃれ」で「トレンド感」のある花を扱い、それをホームページやSNSなどで発信してきました。

サブスクリプションサービスは2017年に始めていますが、それは一つは、無駄の削減による生産

後も、7割の人が同社のオンライン

イナリーの特徴やワインに合う料理のレシピなどを掲載した「解説書」を毎回つけています。

頒布会の会員数は約500人で、顧客層は40～50歳代の夫婦です。頒布会の継続期間は平均6ヶ月と決して長くはありませんが、もともと同社は頒布会の継続期間は重視していません。頒布会では、あくまで顧客に自分の好みのワインを見つけてもらうと同時に信頼関係を築くのがねらいだからです。

ねらいは当たり、頒布会の退会後も、7割の人が同社のオンライン

次に、生花店の抱える構造的な問題を解決するためにサブスクリプションを導入しているB社の例をみてみましょう。

同社は花・植物の小売業者です。都内に3店舗を構え、オンラインショッピングも運営しています。同社の特徴は、希少で品質の高い花を販売していることです。創業当初から、「おしゃれ」で「トレンド感」のある花を扱い、それをホームページやSNSなどで発信してきました。

サブスクリプションサービスは2017年に始めていますが、それは一つは、無駄の削減による生産

イナリーの特徴やワインに合う料理のレシピなどを掲載した「解説書」を毎回つけています。

頒布会の会員数は約500人で、顧客層は40～50歳代の夫婦です。頒布会の継続期間は平均6ヶ月と決して長くはありませんが、もともと同社は頒布会の継続期間は重視していません。頒布会では、あ

デジタル化が導く全員参加型の経営改革

株式会社サンエー精機（石川県かほく市）



全員参加型の経営改革を目指し、デジタル化による社内データ基盤を確立してきた山本伊智郎代表取締役社長

株式会社サンエー精機は、工作機械・射出成型機部品などの難易度の高い加工や厳しい精度を実現する技術を武器に事業を展開している。多品種少量生産へのシフトによる課題を解決するために、同社が掲げたのはデジタル化を通じた経営改革だ。山本伊智郎・代表取締役社長にデジタル化の取組みについて伺った。

日本のものづくりにこだわり、多品種少量生産へ移行

——1973年の創業当初はどのような事業をされていたのでしょうか。
山本社長 減速機メーカーに入社し経験を積んだ後、1973年に父が創業しました。当時は減速機のシャフトの製造からスタートしましたが、現在は、工作機械の部品の中で最も高い精度が求められるスピンドル周辺部品を中心として製造しています。

——減速機の部品から工作機械の部

品に移行した背景としては、どのようなことがありますか。

山本 創業時に主として製造していた日本の家電や自動車、工作機械が中国、韓国勢にシェアを奪われていくのを見て日本のものづくりが急速に力を失つてしまふことを肌身で感じ、このままでは日本の国力が低下してしまうという危機感を持ちました。

入社後、改めてサンエー精機の存在意義は、「他社に真似のできない高

利益率が低下傾向にありました。この状況を打破するためには、会社全体を改革するしかないと考えました。

そこでまず経営幹部を中心としてプロジェクトチームを立ち上げました。過去の業績を分析して現状を把握し、全員参加で課題解決に取り組めるように経営方針を策定しました。目指したのは「数字で語ること」です。

従来は、「変動費を抑えるために無駄な材料を購入しないようにしよう」という大括りな伝え方をしており、なぜ変動費を抑える必要があるのかという理由や、目標に対する実績の数値を示していました。

ダイエットで体重計に乗るのと同じで、目標と実績の推移を全員で確認することで各々が原価意識を高め、自ら考え行動する習慣ができると考えました。

しかし肝心の数字で語るためのデータ基盤がありません。すでに一丁生産管理システムを導入していました。新システムを導入するにあたって、重視した点をお聞かせください。

山本 データを自由に活用できる、帳票レイアウトの軽微な変更やEDOのデータ受け渡しの仕様変更など、評判の良かったパッケージを選択しました。そのためオーダーメイドではなく、パッケージを選択しました。

取り時間もデータ化されていません。説明を受け、当社で利用できそうだと

日本の中のづくりにこだわり辞退したこともあります。こうした経緯もあり、大量生産品から、工作機械や射出成型機など多品種少量で付加価値の高い部品に移行しました。

工作機械はマザーマシンと呼ばれるようにものづくりの原点となるものです。構成する部品も精度が求められ、当社はミクロン単位の厳しい公差をクリアしています。高い精度を実現するために重要なポイントとなるのが、研削の工程です。先進的な設備を揃えるだけでなく、暑い時は伸び、寒い時は縮む鉄の性質に合わせて繊細にコントロールする職人技術に優位性があると自負しています。

——先代社長は日本のものづくりにこだわり、多品種少量生産の道を選ばれました。

山本 実は父からは一度も会社を継いでほしいと言われたことはありません。しかし幼いころから工場を遊び場とし、ものづくりが身近にあつたことで、自然とものづくりの道を志し、会社を継ぐこと考えるようになりました。

当社に入社する前、私は工作機械メーカーに勤務していました。技術営業としてイタリア・ミラノに赴任

経営改革の障壁となつたシステム基盤

——山本社長はサンエー精機に入社後、どのようなことに取り組まれましたか。

山本 入社当時は厳しい経営環境にありました。量産から多品種少量生産へ移行したことで難易度の高い製品が増加し、想定の工数を超えた計算が合わなくなることが増えたのです。また材料費が上昇する中でお客さま

一丁生産管理システムの刷新でデジタル化を推進

——新システムを導入するにあたって、重視した点をお聞かせください。

山本 データを自由に活用できる、帳票レイアウトの軽微な変更やEDOのデータ受け渡しの仕様変更など、評判の良かったパッケージについて

説明を受け、当社で利用できそうだと

日本の中のづくりにこだわり辞退したこともあります。こうした経緯もあり、大量生産品から、工作機械や射出成型機など多品種少量で付加価値の高い部品に移行しました。

工作機械はマザーマシンと呼ばれるようにものづくりの原点となるものです。構成する部品も精度が求められ

経営改革の障壁となつた

——山本社長はサンエー精機に入社後、どのようなことに取り組まれましたか。

山本 入社当時は厳しい経営環境にありました。量産から多品種少量生産へ移行したことで難易度の高い製品が増加し、想定の工数を超えた計算が合わなくなることが増えたのです。また材料費が上昇する中でお客さま

日本の中のづくりにこだわり辞退したこともあります。こうした経緯もあり、大量生産品から、工作機械や射出成型機など多品種少量で付加価値の高い部品に移行しました。

工作機械はマザーマシンと呼ばれるようにものづくりの原点となるものです。構成する部品も精度が求められ

経営改革の障壁となつた

——山本社長はサンエー精機に入社後、どのようなことに取り組まれましたか。

山本 入社当時は厳しい経営環境にありました。量産から多品種少量生産へ移行したことで難易度の高い製品が増加し、想定の工数を超えた計算が合わなくなることが

という手ごたえがあつたため、導入を決めました。

— オーダーメイドのシステムからパッケージへの移行について問題はありましたか。

山本 パッケージなので細かい部分では業務に適合しない部分もありましたが、パッケージに業務を合わせる方針で進めました。結果的に今まで疑問を持たずに実行していた無駄な作業が洗い出され、効率化することができました。

— 作業進捗管理の改善と製番別原価管理について課題を挙げておられましたが、新システムではどのように実現したのでしょうか。

山本 新システムでは作業指示書に工程別のバーコードを出力するようしました。受注すると、製番單位で必要な工程を一覧化した作業指示書が 출력されます。各工程の担当者は工程が完了するタイミングで作業指示書のバーコードをスキャンします。こうすることで進捗がデータベースに登録され、リアルタイムに製番単位の進捗状況がわかる仕組みを構築しました。

— その他にデジタル化した業務はありますか。

山本 お客様からいただいた図面を見ながら加工し、ノウハウや注意事項を図面に書き込んで後工程に引き継ぐプロセスがあります。「デジタル化を考えるならタブレットで図面を見て入力するといった方法もありますが、大きな図面をタブレットで見たり、図面の一部分を指定してコメントを入力したりするのは当社の現場では定着しないと考え、従来通り紙の図面を使用することにしました。製造で使用した図面には手書きの測定値や発生した問題等の情報が残っています。それらのアナログ情報を簡単にデジタル化するために企業名、製番、品番といった情報が含まれる二次元コードで図面を電子ファイル化することにしました。作業指示書の二次元コードを読み込み取り、製品情報のコードを付与したファイル名でPDFが出力されます。こうすることで図面やノウハウをデータ化し、製品情報で簡単に検索できるようになりました。

山本 このように、いかに従業員に負担をかけないプロセスにするかにはこだわっており、「デジタル分野に不慣れな従業員であっても特段問題なく運用できます」。

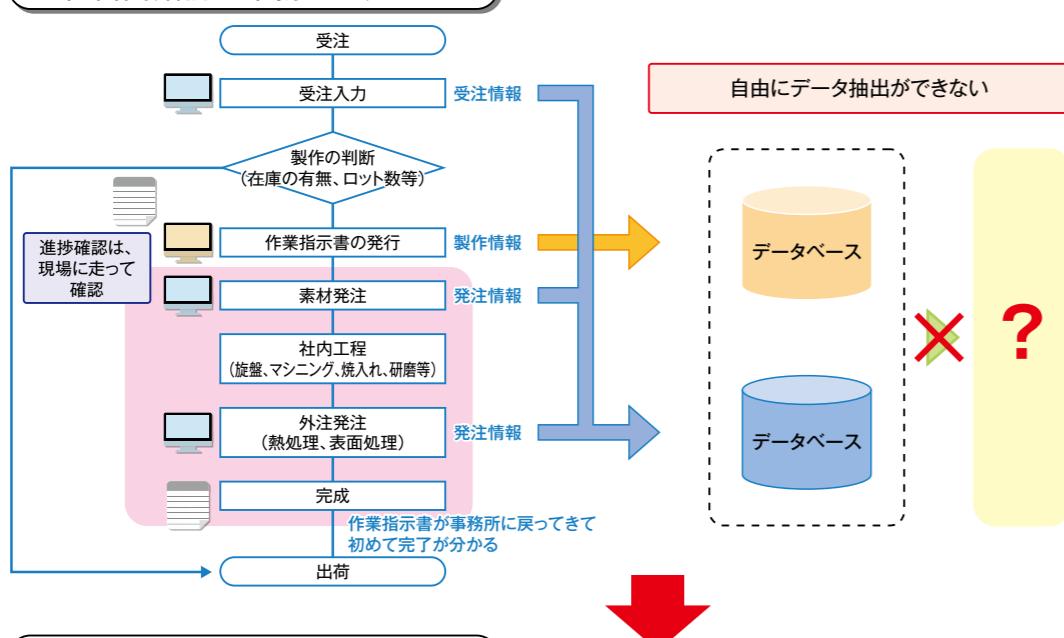
— IT生産管理システムを導入して、得られた効果についてお聞かせください。

山本 定量的な効果としては、作業時間が受注で79%、生産進捗管理で93%削減できました。作業時間を削減することで、価格交渉や技術的な打合せに時間を使えるようになりました。

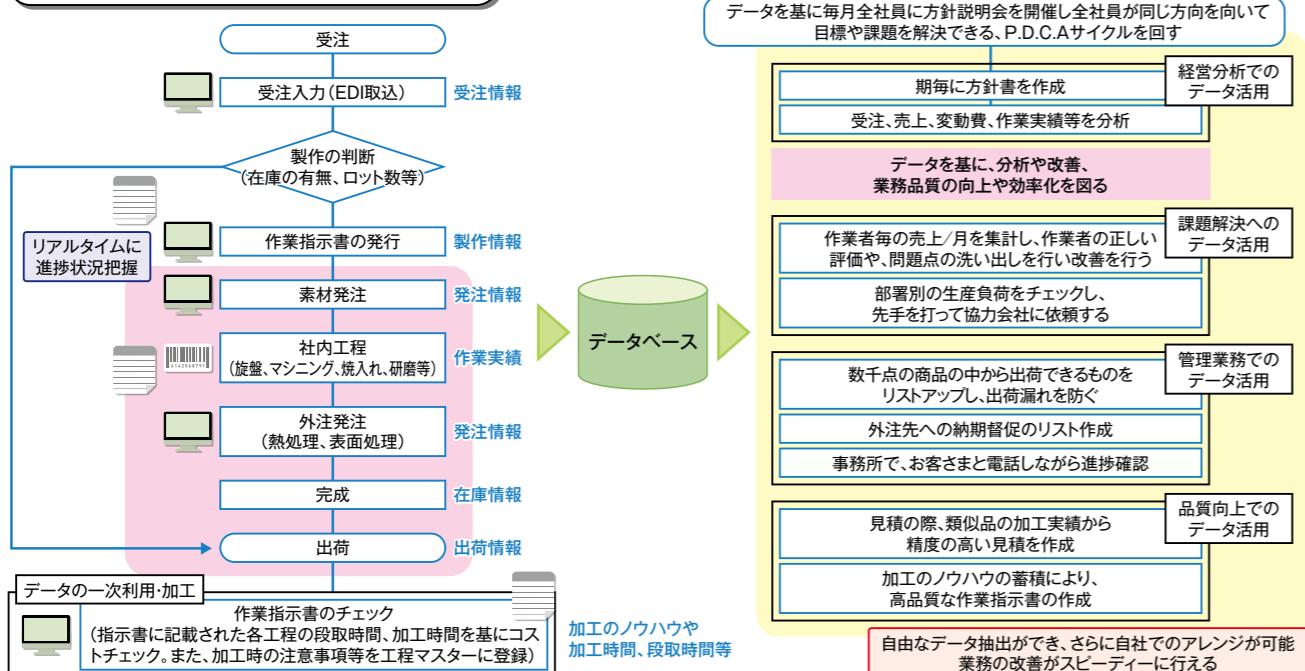
— 運用しながら従業員と話し合い、引き続き効率化するアイデアを出します。

▶ デジタル化特集

IT経営開始前の業務ワークフロー



IT経営開始後の業務ワークフロー



山本 数値データをシステムから自由に取り出し共有できるようになります。新システムを導入したことにより、会社の目指す方向性を明確に示すことができ、会社のベクトルと従業員のベクトルを合わせることができます。組織はどのように変わりましたか。

— 現在は月に1回、方針説明会を開催して、前月の受注や売上の状況をはじめとしたさまざまな改善活動ができます。組織はどのように変わったため、方針説明会で目標とそれに沿うて変動費が多いことがあります。従来からの課題として変動費が多くの材料費や外注費等の集計ができるようになりました。

AAA
サンエー
株式会社 サンエー精機

本社：石川県かほく市遠塚口27
代表者名：代表取締役 山本伊智郎
資本金：4,600万円
従業員：44名（2021年11月現在）
事業内容：工作機械部品、射出成型機部品、高速モーター用シャフト、減速機部品（出力軸・ウォーム軸）、油圧機器部品、ポンプ用シャフトの製造
会社設立：1973年
ホームページ：<https://www.san-ei-seiki.co.jp>



▶ デジタル化特集



二次元コードにより、電子ファイル化された図面情報やノウハウデータを簡単に検索できるようにしている



作業指示書にバーコードを出力するIT生産管理システムを導入し、作業進捗の状況把握する仕組みを構築している

に対する実績を数値で示すようにしました。漠然とした目標を共有するだけではなく、材料や外注費率が高いようであれば、ロット数を見直すなどの対策を会社全体で具体的に考へる事ができるようになり、変動費をコントロールできるようになりました。

また従業員が自発的に行動する習慣をつけるために、改善活動のプロジェクトを立ち上げました。リーダー経験のない従業員をリーダーに拔擢し、テーマを決めて改善活動を行っています。従業員主導で改善活動を進めたことで、押し付けられたものではなく自分たちで決めたeruleだから守らなくてはという意識が高まり、従来以上の改善効果が表れています。

こうした改善活動も、改善後の効果を数字で確認するようにしています。例えば、工程間で仕掛品を移動する際に機械が30分～1時間ほど止まる問題に対しても、シルバーパートナーを活用して、仕掛品を移動するサポートを配置したところ、機械の稼働率が約20%向上しました。結果を数値で確認することで、改善活動へのモチベーションが高まりました。

さらなる成長を目指して工場を移転

——今後の展望をお聞かせください。
山本 現状の課題は、繁忙期の受注調整が増加したことです。せっかくお客さまが当社を信頼して新規の案

サンエー精機に学ぶ 3つのポイント

Point 3	Point 2	Point 1
全員参加型の経営改革を目指し、経営指標を毎月社員全員と共有するためのデータ基盤を確立	工程ごとにバーコードをスキヤンするなどでデータを簡単に取り出せるパッケージ導入を決断	運用後も自社で設定変更ができる、案件別の進捗状況をリアルタイムに把握

山本 まずは融資面において、成長のための支援をいただければと思います。また、公庫取引先で組織された若手経営者の会にも参加しており、異業種の経営者の方々と切磋琢磨しながら交流できることにも大きなメリットを感じています。今後も経営改革に取り組んでいきますので、引き続き、融資面だけでなく経

ジタル化によりものづくりをいかにサポートしていくかが大切です。一方で、デジタル化は今後さらにものづくりに浸透していくでしょうし、ハードルは確実に下がっていくので、デジタル化により解決できる問題はデジタル化により解決していくべきです。引き続き、時代に合わせた経営改革に取り組んでいきます。

(聞き手 ライター 山際貴子)

件をくださったのにお断りするのは申し訳なく、もっとお客様の期待に応えなければと考えています。そのため2024年に工場の移転を計画しています。生産能力向上のため、既存の工場の倍以上の土地を取得しました。工場移転後は従業員が増加するため、リーダー層の育成が急務です。現在行っている改善活動の取組みがリーダー育成につながることを期待しています。

山本 近年、A-I-Y-O-Tといった専門用語があふれ戸惑うこともあります。が、今回の取組みを通じて難しく考える必要はないと感じました。デジタル技術がどれほど進歩しても、ものづくりの本質は変わりません。デジタル化によりものづくりをいかにサポートしていくかが大切です。一方で、デジタル化は今後さらにものづくりに浸透していくでしょうし、ハードルは確実に下がっていくので、デジタル化により解決できる問題はデジタル化により解決していくべきです。引き続き、時代に合わせた経営改革に取り組んでいきます。

當面も含め情報交換しながら相談できればと考えています。

——最後にデジタル化を推進する全国の中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

JFC 中小企業だより 2022.1 17

日本公庫 中小企業事業の「海外展開・事業再編資金（クロスボーダーローン）」

日本公庫は、国の施策に基づく政策金融機関として、民間金融機関との一層の連携強化を図り、クロスボーダーローンなどを活用して海外展開を行う中小企業者等を支援します。

ご利用いただける方 <small>(注1)</small>	次の1、2または3のいずれかに当てはまる方 1. 中小企業等経営強化法に基づく「経営革新計画」の承認を受けた特定事業者 ^(注2) の海外現地法人 2. 中小企業等経営強化法に基づく「経営力向上計画」の認定を受けた特定事業者の海外現地法人 3. 地域未来投資促進法に基づく「地域経済牽引事業計画」の承認を受けた特定事業者またはみなし特定事業者 ^(注3) の海外現地法人
ご利用いただける国・地域	タイ、ベトナム、香港 ^(注4)
ご利用いただける通貨	日本円または米ドル
資金のお使いみち	承認等計画を実施するために必要な設備資金および長期運転資金 長期運転資金には、建物等の更新に伴い一時的に施設等を賃借するために必要な資金等を含みます。
融資限度額	別枠14億4千万円（うち長期運転資金9億6千万円）
利率（年）	基準利率 ただし、中小企業者にも該当する特定事業者の海外現地法人が必要とする資金など一定の要件を満たす場合は4億円を限度として特別利率③ ^(注5) ※なお、信用リスク、融資期間および担保の有無に応じて所定の利率が適用されます。 ただし、担保を徴しない場合には、利率の引下げ措置があります。
ご返済期間	設備資金 20年以内（うち据置期間2年以内） ^(注6) 運転資金 7年以内（うち据置期間2年以内）
保証人	国内親会社（特定事業者またはみなし特定事業者）の連帯保証が必要となります。

(注1) ご利用いただける海外現地法人は、国内親会社からの出資比率が50%以上等の要件を満たすことが必要となります。詳細については、日本公庫中小企業事業の担当者にお問い合わせください。

(注2) 特定事業者：中小企業等経営強化法または地域未来投資促進法に定める特定事業者をいいます。詳細については、日本公庫中小企業事業の担当者にお問い合わせください。

(注3) 地域経済牽引事業計画の申請時に特定事業者であって、同計画の終了までの間に特定事業者でなくなった企業。

(注4) タイ、ベトナム、香港に本社および主たる事務所が所在する海外現地法人が対象となります。なお、香港に所在する企業の場合には、資本金等に一定の要件がございます。

(注5) 米ドルの場合は、貸付期間に応じて所定の利率が加算されます。

(注6) 米ドルの場合は、貸付期間が15年以内（据置期間2年以内）となります。

上記については2021年12月現在の融資制度です。詳しくは、支店の窓口までお問い合わせください。

編 集 後 記

フジ矢さんに取材に伺った際、刃加工前後のニッパの切れ味の差を体験する機会をいただきました。加工前、私の力では太いコードをただ切ることもできません

でしたが、加工後のニッパを使うとすぐにきれいで切断することができました。「その道具を使えば誰でも同じ結果が得られる」、規格を通じた標準化の一つの意義だ

と思いますが、過去当社がJIS規格制定に携わったことを考えると、それを支えるのは作り手の想い、そしてたゆまぬ創意工夫なのだなと改めて感じました。（井）

つなぐ。支える。
事業を、地域を。



日本政策金融公庫

日本公庫は、お客様の夢の実現をお手伝いします。

ホームページ

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

日本公庫

検索