

日本政策金融公庫 中小企業事業本部

# JFC 中小企業だより

2025.9 Vol.36

飛躍的成長企業特集

日伸工業 株式会社

## 飛躍的成長を支える コア技術戦略

特別コラム

## 飛躍的成長企業の 創出に向けて

一橋大学大学院  
経営管理研究科准教授  
福地 宏之

特集 ボーダレスな人材戦略

三正工業 株式会社

## 人手不足時代に対応する人材戦略



【表紙写真】  
塑性加工をコア技術に成長する  
日伸工業(株) (飛躍的成長企業特  
集 P2-6)

## 飛躍的成長企業特集

2

日伸工業 株式会社

飛躍的成長を支えるコア技術戦略

## 特別コラム

7

飛躍的成長企業の創出に向けて 福地 宏之

## 特集 ボーダレスな人材戦略

11

三正工業 株式会社

人手不足時代に対応する人材戦略

## information

17



飛躍的  
成長企業  
特集

飛躍的成長を支える  
コア技術戦略

日伸工業株式会社（滋賀県大津市）

日伸工業株式会社は、琵琶湖のほとりに本社を構える精密プレス部品メーカーだ。ブラウン管テレビの衰退に直面した際に、コア技術の応用と新規営業開拓により自動車業界に進出し、飛躍的な成長を遂げた。コア技術の応用で新たな市場を獲得してきたこれまでの道のりについて、清水貴之代表取締役社長にお話を伺った。

ブラウン管テレビの

普及とともに成長

——貴社の事業についてお聞かせください。

**清水社長** 当社は、私の父が1959年に創業した精密プレス部品メーカーです。プレス加工だけでなく、表面処理や金型の設計・製作に加え、専用プレス機や評価装置の開発・製造も手掛けています。職人の技と最新システムを融合させた一貫生産が特徴です。もともと父はプレスの設備機械を製造する会社を営んでいましたが、ブラウン管テレビの部品

を製造する依頼があり、当社を設立し親族に経営を任せていました。

当時の取引先は日本の大手電器メーカーで、当社はブラウン管テレビの心臓といわれる電子銃<sup>でんしじゅう</sup>を金型から設計、プレス、組立てまで一貫して手掛けており、ブラウン管テレビの普及とともに、当社の事業は右肩上がり成長していました。その成長に合わせて1990年のアメリカ進出をはじめ、シンガポール、インドネシア、中国などにも生産拠点をづくり、海外展開にも取り組みました。私は、この海外展開の準備のため入社しました。当時、私は他の会社で

「Growing every day（日々を伸展させる）」を経営理念に掲げる清水貴之代表取締役社長

海外駐在しており、親族から仕事を手伝ってほしいとの話があり入社しました。

その後、地上デジタル放送が2003年12月に東京・名古屋・大阪の三大都市圏で始まり、液晶テレビやプラズマテレビなどに移行したことで、当社の売上も2000年頃から激減し、2005年頃には最盛期の売上の3分の1近くにまで落ち込み経営危機に陥りました。

——社長に就任したのはいつでしょうか。

**清水** 私は1998年に就任しました。売上の激減に対処すべく、2000年頃から液晶テレビ部品やスマートフォン部品などを手掛けましたが2008年にリーマンショックが起こり、追い打ちをかけられました。

圧倒的な主力事業が落ち込む中、資金も尽きかけており、何か新しいことに挑戦しなければならぬ、研究開発にも投資しなければならぬと考えていました。ちょうどその頃、そのための原資として補助金にも挑戦しましたが、なかなか採択されません。その折りに県の関係機関からアドバイスを受け、研究開発のレ

ポートを作成するといったことを始めました。その過程で少しずつ「我々はこのことが優れているのだな」ということに、気がつき始めたのです。

### 市場開拓に必要とされた コア技術の把握

——新たな市場開拓はどのように進めたのでしょうか。

**清水** 社員一丸となって、幅広い業種のお客さまに対し、飛び込み営業を行いました。新たな業界へ進出するには、当社の技術と市場のニーズを結びつける必要がありますが、実は当社のコア技術が何なのか、当初はわかっていませんでした。さらにどの領域に進出すれば当社のコア技術が応用できるのか、見当もつきません。当社が製造していた電子銃などの部品には、さまざまな技術が蓄積されていたのですが、何十年も当たり前のようにつくり続けていたので、よく理解できていなかったのです。

当社のコア技術が、お客さまのニーズにどのようにマッチするのか、地道な営業活動を積み重ね、次第に自動車業界のニーズに当社の技術が活かせることがわかってきました。



「日伸製品のブランドと従業員個々のブランドを育成することが重要」と語る清水社長

当時の自動車業界では、環境対応、電動化や自動運転などの変遷により使用される部品も変わっていました。当社は自動車部品を扱うプレス屋としては後発ですが、当社が扱う小型で精密な部品を作るプレス技術をもった企業が少なかったことが強みとなりました。また、既存の自動車部品メーカーでは、例えばブレーキ部品を専門に扱うといった専門特化型が多い中、当社は特定の部品にこだわらず、系列にも属していません。

これまで車載用のリチウムイオン電池や、ハンドルに取り付けてカメラが映す白線を解析してカーブする角度を制御するセンサー、排気ガスを

クリーンにするための燃料噴射管といった部品の製造を行ってきました。当社の技術でお役に立てる部品があれば、何でも引き受けています。

——貴社のコア技術はどのようなものでしょうか。

**清水** 金属を塑性加工し、成形する技術に優れていることは自負していましたが、当社の技術が具体的にどのような社会の役に立つのかを、経済産業省などの補助金応募というプロセスを通じて、深く考え、言語化する



る機会を得ました。

当社の得意分野は「塑性加工」と表現される技術です。金属を変形させて、任意の形状を作り出す技術であり、そのために金型を設計・製作し、実際に金属材料を常温で流動させて製品を作ります。

加えて、第二のコア技術の「表面処理技術」も数多く手掛けていました。例えば、油を綺麗に除去するという、当たり前のようですが非常に奥が深い脱脂洗浄の技術です。あるいは、プレスの際に発生する金属粉や「バリ」と呼ばれる不要な突起物を除去する技術、酸で金属の表面を溶かして滑らかにする「化学研磨」という技術、さらには「水素焼鈍」や「真空焼鈍」



「塑性加工」は、金属を変形させて新たな形状を作り出す技術

## 新たな課題と技術の進化

—— 課題は何でしたか。

**清水** 主力事業がブラウン管テレビ部品から自動車関連部品へと移ったことにより、検査体制が全く変わりました。生命の安全に関わるような自動車部品では、一点たりとも不良品を出すことは許されません。全数検査が必須です。気がつけば、世界

中の工場で、たくさんの社員が検査ばかりしている、という状況に陥りました。

その状況に気づき、「評価技術」を高めようと決意しました。これが第三のコア技術となります。部品が要求される性能をきちんと出せているか、品質はもちろん、寸法や傷、バリの有無などを高精度で評価・検査する技術です。

結果、これまで人の手で行っていた全数検査を、機械による自動検査に置き換えることが可能になりました。当初はオフラインで寸法を測る検査でしたが、さらには生産しながら、生産機械の中に検査機構を組み込む「インライン検査」という発想

にもつながっていきました。この課題に対する取組みを推進していく中で、さまざまな評価技術を社内で高めていき、当社のさらなる成長につながりました。成長したことで若いエンジニアたちが声を上げ「N・S・S・I・N SENSING」という商標を登録することができました。

—— 研究開発により進化したので

**清水** 検査システムの研究開発では、滋賀県産業支援プラザの指導のもと、経済産業省の補助金を活用しました。最終的には、匠の技を持つ従業員が気づくレベルの変化まで評価・検査できる技術へ進化しましたが、振り返ってみると公的な補助金を活用できたことが成長につながったと思います。

当社が初めて補助金に採択されたのは2012年「平成24年度戦略基盤技術高度化支援事業（サポイン）」です。これは精密3次元形状プレス複合化技術の開発を研究テーマとしており、その後2015年、2018年にも採択を受けることができました。このように継続して支援を受けられたことで研究開発に弾みをつけることができ、当社の飛躍的成長に



工場には精密プレス機などが立ち並び

つながりました。  
医療分野への進出は、2021年  
サポインに採択された補助金を活用  
しました。あるお客さまが当社で製  
造した細い円筒状の燃料噴射管を見



数多くの資格保有者の社内掲示



各職場では「私のプロ宣言」を掲示

て、円筒の内部がきれいなことに驚  
き「この技術があれば、注射針も作  
れるのではないか」とアドバイスを  
ありました。これは深絞り加工とい  
う技術で、円筒の中に金型を通し、  
型で金属に接触しながら成形するも  
のです。お客さまの言葉がきっかけ  
となって、医療機器関連の開発に挑  
戦しました。補助金の支援を受けら  
れたことが新たな分野へ挑戦する後



機械化の中にも熟練者のチェックが重要



押しとなり当社の成長につながっ  
ています。

当社が飛躍的に成長できた節目に  
は補助金の活用があり、成長の原動  
力となっています。新しい市場開拓  
を図るには研究開発が必要です。中  
小企業には大手企業のように資金  
が潤沢にあるわけではありません  
で、補助金の活用は重要だと考えて  
います。

——貴社は「第七回・第八回ものづ  
くり日本大賞優秀賞」など多数の賞  
を受賞されています。

**清水** お客さまのテーマに沿って開  
発を積み重ねてきましたが、当社の  
特徴として、部品を作るための専用  
プレス機や設備機械を当社で作って  
おり、どうすれば当社の技術で対応  
できるのか検討しています。営業活  
動でお客さまのニーズを聞いた後、営  
業・技術部門が連携して提案した結  
果、ありがたいことに賞をいただきま  
した。

「関西ものづくり新撰」に8年連  
続で選ばれたのは大変栄誉なこと  
です。最初の受賞は、スマートフォン  
部品の高精度角絞り技術を評価  
いただきました。次第に部品だけで  
はなく、出来上がった部品の性能を

チェックする検査技術もセットで開  
発しているという形に進化しまし  
た。ものづくりと検査をセットにし  
た形で、部品の性能と品質を担保す  
るといったものづくりのスタイルを  
確立することで、賞をいただくこと  
ができました。

### 個々の能力を伸ばし、 匠の技を磨く

——人材育成には、どのような取組  
みをしていますか。

**清水** 当社の日伸ブランドを支える  
ため、人材育成は重要です。まず自  
社の技術を理解することから始め、  
次に国家技能検定の取得を奨励し  
て、技術レベルの底上げを図りまし  
た。仕事に関係あるなしに関わらず、  
資格取得に挑戦する場合は、必要と  
なるテキストや研修、受検料などの  
費用をすべて当社が負担します。ま  
た合格者には報奨金を支給し、社内  
に掲示しています。現在は「おうみの  
名工」が6名います。おうみの名工は  
滋賀県技能者表彰ですが、その全国  
版「卓越した技能者の表彰（現代の名  
工）」でも、これまで2名の従業員が  
表彰されました。うち1名は、数々  
の難加工を実現したプレス加工の達



人で、黄綬褒章も受章しています。

また、社内で「私のプロ宣言」という取り組みをしています。これは20年前の経営危機に陥った時にも行ったものですが、近年は世界情勢が不透明なこともあり、社員一人ひとりが「自分の得意技はなんだろう」と考え、私はこういうプロを目指しますと宣言してもらっています。各種加工、設備機械の製造だけでなく書類作成でも掃除でもいいので「私はこれができる」と宣言してもらっています。一人ひとりの成長が当社の力となっています。

—— 飛躍的な成長を遂げた貴社から、中小企業のスケールアップについて、どのように思いますか。

**清水** 中小企業を存続させるためには優秀な人材が不可欠ですが、従業員にはそれぞれの生活があります。そのため当社は賃上げを重視しています。多少、背伸びしてしまっただけかもしれませんが、当社は2年連続でベースアップを実施することができました。

継続して賃上げをしていくためには、価格転嫁が必要です。合理化や技術革新でコストダウンを図ったうえで、どうしても必要なコストにつ

いては、お客さまに納得のうえで認めていただかなければなりません。グローバルな競争力を高めつつ、どのように価格転嫁していくか、当社だけでは難しいこともあるので、補助金などの公的な支援策の活用が重要だと考えています。

また、地域の方々との信頼関係も重要です。当社がこの街にあってよかったと思っていただけるよう日々努めています。滋賀県の企業として、琵琶湖につながる川の清掃活動に参加するなど交流も大事にしています。近隣の小学生が工場見学に来てくれるのですが、見学に来てくれた子が当社に入社した時はうれしかったです。

## グローバルニッチトップを目指し、飛躍へ

—— 今後の事業展開について、展望をお聞かせください。

**清水** 私たちのコア技術を応用できる市場がまだあると思います。世界のどこにあるのか、わかっていません。もしかしたら自ら切り拓く必要があるのかもしれませんが、高いハードルですが、「技術力」と「グローバル展開」を両軸として、世界の

で役に立てるような開発をしたいと考えています。自動車の電動化・自動化などは今後も続きますので、進化についていけるように技術を磨いて、新たな挑戦もしていきたいと考えています。

—— 公庫との取引についてお聞かせください。

**清水** 会社を長期の視点で見ているという印象があります。中小公庫の頃から取引があり、異業種交流の場なども提供していただき感謝しています。滋賀県は製造業の多い県ですが、公庫の取引先である経営の先輩方からお話を聞くと、異業種であつてもどこか共通点があり大変勉強になります。

—— 最後に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。

**清水** 当社の歩んできた道を振り返って思うのは、特に歴史のある企業ほど、自社のコア技術を意外に把



## 日伸工業

### 日伸工業株式会社

本社：滋賀県大津市月輪1丁目1-1  
 代表者名：代表取締役社長 清水 貴之  
 資本金：9,000万円  
 従業員：国内約510名、海外約500名  
 (2025年6月現在)  
 事業内容：精密プレス部品の製造および組立、精密プレス金型の設計・製作。  
 会社設立：1959年  
 ホームページ：<https://nissinjp.co.jp>

握できていないのではないかということです。何十年も当たり前のようになつてきたことが、他の業界から見ると優れた技術の集大成であるというケースがあります。私たち中小企業は、自社の独自技術を正しく認識してそれを伸ばし、どのように社会に貢献できるか、どの業界に貢献できるか、という目線でグローバルニッチトップを目指さなければなりません。高い志を持ち、共に成長していきたいと考えています。

(聞き手 ライター 山際貴子)

### 日伸工業に学ぶ3つのポイント

**Point 3**

研究開発の推進や新たな分野への挑戦などの原動力として補助金を活用し、飛躍的成長につなげる

**Point 2**

補助金申請の機会に、コア技術を言語化することで、自社の強みを整理する

**Point 1**

市場開拓のための営業活動の中で顧客ニーズを収集、コア技術で対応することで、成長機会を捉える

# 飛躍的成長企業の 創出に向けて



一橋大学大学院  
経営管理研究科准教授  
**福地 宏之**

2009年に一橋大学より博士（商学）を取得。2017年より現職。企業戦略と組織マネジメントが専門で、一橋ビジネススクールのMBAプログラムで教鞭をとる。中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」委員を務める。

## 1. なぜ今、中小企業に成長が問われるのか

「中小企業は成長しなければなら  
ないのか。また、それは可能な  
か。」こうした問いかけを、多くの  
経営者から耳にしました。しか  
し、それは日本経済全体にとって、  
避けては通れないテーマになりつ  
つあります。人口減少や地域経済の縮  
小、サプライチェーンの見直しや脱  
炭素といった社会的な変化が進むな  
かで、中小企業が持つ役割の重さは  
ますます増えています。そうしたな  
かで、成長を目指す企業をどう支え、  
どう後押ししていくのが、いま改  
めて問われています。

こうした課題意識のもと、中小企  
業庁では2023年から2024

年にかけて「中小企業の成長経営の  
実現に向けた研究会」を開催し、売  
上高100億円規模の企業、いわゆる  
「100億企業」の創出を政策目標に掲  
げ、その実現可能性と支援のあり方  
を議論してきました。私自身も委  
員としてこの議論に参加し、さまざ  
まな企業のデータや事例を通じて、  
中小企業の成長を考える機会を得  
ました。

2025年6月、こうした議論を  
受けて、「100億企業」を目指す中小  
企業による〈100億宣言〉の公表がス  
タートしました。この制度では、企  
業が自らの成長ビジョンや数値目標  
を社会と共有し、支援機関との連携  
のもとで成長実現を目指すことが期  
待されています。あわせて、宣言企  
業を対象とした重点的な支援策も始  
まり、「中小企業成長加速化補助金」

などの施策が具体的に動き出して  
います。

本稿では、このように政策として  
も本格的な動きが始まった局面を背  
景に、中小企業にとって成長するこ  
との意味とその実現可能性につい  
て、私なりの視点から整理を試みた  
と思います。

## 2. 成長は企業のためか、 社会のためか

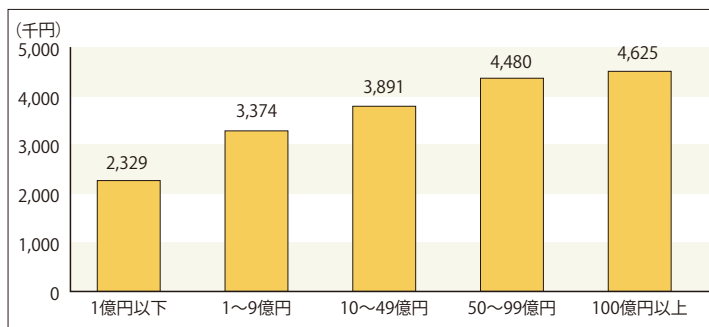
### ― 100億企業のインパクト

売上高100億円という目標の意味  
合いは業種によって異なるでしょ  
う。しかし、一定規模への成長が企  
業にもたらす意義には業種を超え  
て共通するものがあります。中小  
企業がこの水準まで成長すると、企

業自身にとどまらず、地域や社会  
にも幅広い好影響が及びます。た  
とえば、売上高が100億円を超える  
企業では、1人当たり人件費が明  
らかに高く（図1）、さらに成長前  
後を比較したデータ（図2）から  
は、雇用規模と給与水準の双方が  
着実に拡大している様子が読み取  
れます。また、企業規模の拡大に伴  
い、域内仕入れを増やすことで地域  
経済を牽引している様子もうかが  
えます（図3）。同じく、売上の大き  
い企業ほど直接輸出額も増加して  
おり、外需を獲得する傾向にあるこ  
とが、データからも示されています  
（図4）。国内市場が縮小するなかで、  
こうした海外展開力を備えた企業が  
地域に存在することは、その地域の  
持続的発展にとって大きな意味を持  
つはずです。

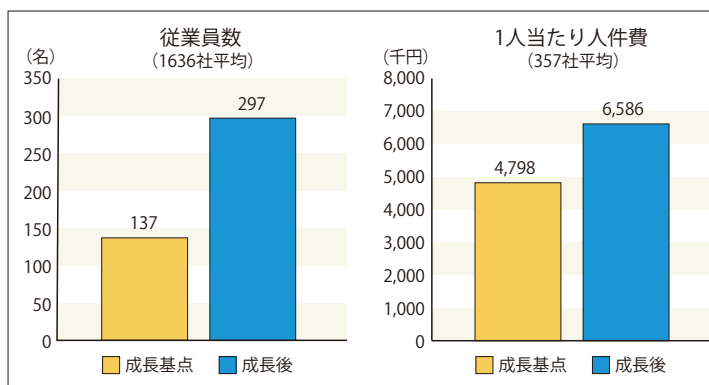


図1 企業の売上高と1人当たり人件費



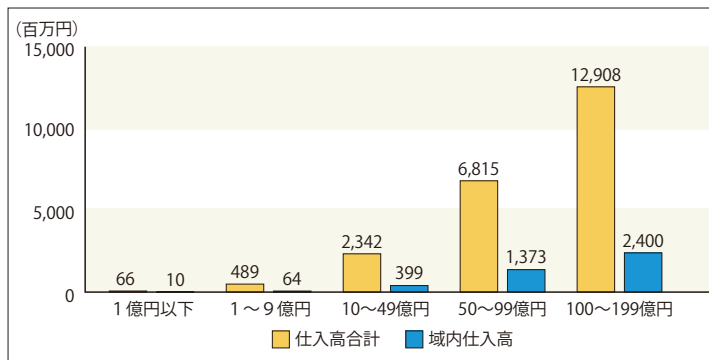
出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2023) より筆者作成

図2 100億企業の成長前後での従業員数と1人当たり人件費の変化



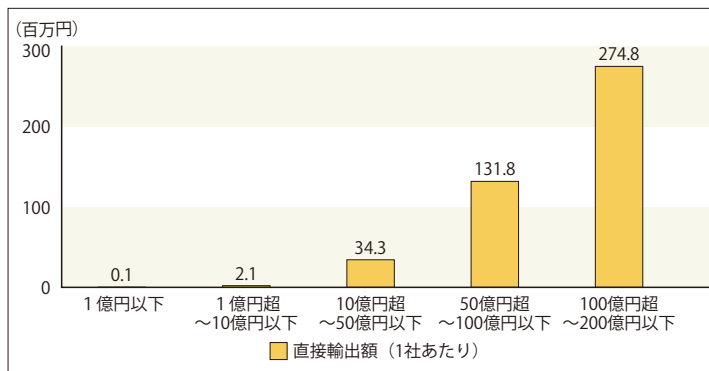
出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2024) の図から一部抜粋して筆者作成

図3 企業の売上高と域内仕入れ金額の関係



出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2024) より筆者作成  
\*域内仕入高は本社都道府県内からの仕入額。中央値ベース。

図4 企業の売上高と直接輸出額



出典：中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2024) より筆者作成  
\*直接輸出額には商社等を通じたモノの間接輸出とサービスの輸出を含まない。

中小企業にとっての成長は、地域や社会への貢献だけでなく、不確実性が高まる経営環境のなかで持続的に生き残るための戦略的選択でもあります。現在のようない経営環境が不確実性を増すなかでは、企業が中長期的に持続していくためにも、一定の交渉力、財務の厚み、人材確保力といった基盤が不可欠となっています。そして、こうした経営基盤は、多くの場合、成長によってしか獲得できないのです。つまり、成長

とは、社会的な意義を持つと同時に、企業が変化の波を乗り越え、生き残るための実践的な選択肢でもあるのです。この点は、図2で用いた100億円超の企業群のデータからも裏付けられます。「100億企業」は、企業成長に伴い、利益剰余金や自己資本比率が増加し、財務的な安定性が高まっていることが分かっています。こうした蓄積があれば、事業の選択肢が広がり、優秀な人材の採用や、外部パートナーとの連携がしやすくなる

など、企業にさまざまな好循環が生まれます。こうした合理的な側面に加えて、もう一つ重要なのが経営者自身の実感です。私自身、飛躍的な成長を遂げた中小企業の経営者にお会いするなかで、強く感じていることがあります。それは、そうした経営者の多くが楽しさと充実感を漂わせているということです。困難や試行錯誤に満ちた日々であるはずなのに、彼らの語る姿には晴れやかさがあり、自

信と誇りが滲んでいきます。自ら描いた構想を現実の社会に実装する過程に、確かな手応えと意義を感じているからにはほかなりません。企業の成長とは単に売上を伸ばすことではなく、自らのビジョンを社会に作用させていくプロセスそのものであり、その過程には確かに、経営者としての深い充実が宿るのだと実感しています。

この印象は、研究会で行った経営者へのヒアリング結果にも通じるも

のでした。ある経営者は「社員の待遇が良くなり、やりがいも大きくなる」と語り、別の経営者は「成長すること、できることが広がり、楽しい」と率直に述べていました。さらに、「売上はお客様の満足の量に比例するので、大きいこと自体が単純に嬉しい」と話す経営者もあり、事業の拡大が数字以上の意味をもたらしていることが伝わってきます。極めつけは「自分が世の中に影響を与えている実感や、貢献できているという認識を持てるようになった」との言葉です。企業の成長は、経営者にとって自己実現の機会であり、社会との接点をより強く感じる契機にもなっているのです。

### 3. 中小企業の飛躍を導くのは戦略と構想力

それでは、何が中小企業を飛躍的に成長させるのでしょうか。多くの成長企業の軌跡を見れば、戦略こそがその鍵であることが分かります。ここでの戦略とは単なる目標設定ではなく、自社がどの市場で、どの顧客に、どのような価値を提供して

いくのかを明確にし、それに向けて資源の配分や組織の仕組み、活動全体を整えていく、そうした意図的な意思決定と実行の積み重ねを意味します。

価値創造に向けた事業戦略を構想し、それを実行する力こそが、飛躍的成長の原動力です。もちろん、戦略の内容は各社の事業環境によって異なります。しかし、多くの成長企業を俯瞰して見ると、一定のパターンが浮かび上がってくるのも事実です。

「100億企業」の成長パターンをデータ分析により明らかにしようとした点は、この研究会の大きな成果の一つです。2023年の報告書では、「100億企業」に成長した企業178社を、成長市場か否か、また自力成長かM&A活用かという視点から、3つのパターンに分類しました(表1)。成長市場型は市場全体の拡大に乗って規模を伸ばした企業、独自価値創出型は成熟市場の中で差別化によって成長した企業、そして成長志向M&A型は外部資源を組み合わせてスケールアップを図った企業です。

こうした分析をさらに深めたのが、2024年の報告書です。ここ

では、企業がサプライチェーンの中でどのような位置にいるか(川上・川中・川下)、あるいは成長の初期・中期・後期で直面する課題や必要な打ち手にどのような違いがあるかといった視点からも整理を進めました。紙幅の都合上、詳細は省きますが、ご関心のある方はぜひ報告書をご覧ください。

こうした整理から成長のパターンはある程度明確になりつつありますが、一方で実際に企業が戦略を構想し、実行していく過程には、経営者の創意工夫や創造性が欠かせません。研究会では実際に成長を遂げた中小企業の経営者にご登壇いただき、お話を伺う機会がありました。が、いずれの経営者にも既存の事業構造や業界の常識を乗り越えていく、経営者ならではの発想と実行力がありました。たとえば前田工織は、全国の中小企業を積極的にM&Aで取り込み、それぞれの工場の固有の弱みを逆に強みに変える構想力を発揮しています。地方の製造業には、特定製品に特化した工場が多く、稼働率の波が大きくなりやすい傾向があります。前田工織はこれらの工場をグループ化し、それぞれが異なる工程

表1 100億企業の成長パターン

|         | 成長市場                                                                       | 成熟市場(非成長市場)                                                                           |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 自力成長    | A: 成長市場型(91社)<br>・成長する市場の中での活動の工夫と、成長する市場を見極めて進出することが成長のポイント。              | B: 独自価値創出型(69社)<br>・成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目すること、他社と異なる価値創出を構想・実行できたことが成長のポイント。 |
| M & A活用 | C: 成長志向M & A型(18社)<br>・M & A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競争優位なポジションを獲得したことが成長のポイント。 |                                                                                       |

出典: 中小企業庁『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書』(2023) 掲載の表を元に筆者が一部編集の上で作成



や製品を担うように組み替えることで、生産を柔軟に再配置。結果として、全体の稼働率を安定させ、物流コストを削減しながら、多能化・効率化を実現しています。加えて、異なる地域や業種の技術・人材を掛け合わせて新製品を生み出すなど、M&Aを単なる拡大手段ではなく、創造の場として戦略的に活用している点も特筆に値します。

もう一つの例として、京西テクノスの取組みも非常にユニークです。同社は医療機器や測定器のマルチベンダー保守を行う企業として、どのメーカーの装置でも全国どこでも24時間365日メンテナンス対応が可能な体制を構築しました。その最初の転機は、顧客である医療機器メーカーの保守部門を人材ごと受け入れるという、従来の委託の枠を超えた大胆な決断でした。これをモデルに他社展開を進め、メーカーが手を引いた古い機器にも対応するサービスモデルを確立しています。メーカーが敬遠しがちな面倒な部分を引き受けることで、他にはない独自のポジションを築き上げた好例といえるでしょう。

これらの事例には、成長戦略を構

想・実行する際の経営者の創造性が見え、色濃く表れています。また、この2社に共通しているのは「他社と同じことはしない」という姿勢です。自社の立ち位置や強み、顧客の課題を深く理解し、それを軸に構想を描き、実行までやりきる力があるということとです。そしてそれは、単なる現場の工夫ではなく、戦略論の基本でもあります。学術的な経営戦略の議論では、企業が競争優位を築く基本的な方向性は2つしかないと言われてます。ひとつは良い市場ポジションを取ることで、もうひとつは他社が真似できない独自の経営資源を活かすことです。今回の分析で見られた成長市場型と独自価値創出型という2つの成長パターンも、まさにこの考え方と重なっています。

戦略的な構想力は、どのようにして生まれるのでしょうか。戦略構想の出発点となる気づきは、社内だけを見ていてもなかなか得られませんが、良い市場ポジションを探すには顧客や競合を含めた広い視野が必要であり、自社の経営資源の価値を見出すにも外部の視点を持つて改めて社内の資源を見直すことが重要です。つまり、自社の戦略を考えるう

えで、社外との接点は大きな意味を持ちます。とりわけ、同じように成長を志す経営者同士が率直に語り合える場合は、自らの前提を揺さぶり、新たな見方に気づくための貴重な機会になります。他者の問いかけや異なる考えに触れることで、自社の強みの輪郭がはつきりすることもあれば、これまで意識していなかった課題が立ち上がってくることもあるでしょう。戦略には緻密な分析や論理的整合性が必要である一方で、創造的なアイデアも欠かせません。アイデアの芽は、異なる現場や異質な思考との出会いによって、自分の思考が揺さぶられるときにこそ立ち上がり、アイデアは知の交差点から生まれるのです。

#### 4. 成長ストーリーの実現に向けて

中小企業の成長は、その会社の変化にとどまらず、地域社会や産業全体に広く波及する力を秘めています。こうした企業が各地で増えていくことは、日本全体の活力や豊かさにも確実に貢献していくはずですが、

同時に、中小企業は、地域の人材やインフラといった資源の上に成り立つ存在です。それらの地域資源をどう活かし、どんな価値を生み出すのか。それを考え抜くことが、経営者に求められる責任です。そしてその責任に応えるためには、戦略を描き、企業活動に落とし込んでいく力が欠かせません。この経営者の構想と実行力こそが、成長の出発点であり、その成否を左右する鍵だといえるでしょう。

もちろん企業の成長は経営者の努力だけで完結するものではありません。構想を深め、実行へとつなげていくためには、外部の支援や連携の環境が整っていることも重要です。経営者同士が考えを交わし合えるネットワークや、資金・人材を確保するための仕組みなど、さまざまな支援策が少しずつ整いつつあります。大切なのは、それらの支援をどう活かし、自社らしい成長のストーリーへとつなげていくかということです。その問いに真摯に向き合い、自らの歩みを進める企業が、これからも各地に次々と現れていくことを、心から願っています。

# 人手不足時代に対応する人材戦略

## 三正工業株式会社（東京都葛飾区）

三正工業株式会社は、油・空気・真空などの流体を制御する部品の製造・組み立てを手掛ける企業だ。多様な人材が活躍する職場環境を構築するために、どのような取組みを行ったのか、飯島元秀代表取締役社長にお話を伺った。

### 油圧機器を軸に 新規開拓で大きく成長

——創業の経緯についてお聞かせください。

**飯島社長** 私の祖父が1958年に創業しました。祖父は新聞記者をしていましたが、戦後間もない時期で生活が苦しく、ものづくりの成長性に注目し、起業したと聞いています。

当初はオートバイ部品の製造でしたが、建設機械用の油圧機器の部品製造にシフトして以降、半世紀近くにわたり当社の主力事業となっています。当社の強みは60年以上、高い精度を求められる仕事に携わる中で培ってきた技術力だと思っています。また、品質管理にも力を入れています。

問題が発生した場合には、なぜ起きてしまったのか、次どうしたら防げるのかなどを検討して、必ず再発防止策を講じています。お客さまに言われなくても今後のことを考え、ご迷惑をおかけしないように対応していくことが信頼関係の構築につながっていると思います。

現会長が社長の時の話ですが、ITバブル崩壊やリーマンショックにより会社の存続が危うい状況になりました。そこで取引先を特定の業種にこだわらず、新たな業界をターゲットにして新規開拓に力を入れた結果、半導体製造装置用の真空ポンプやガソリン計量器、鉄道車両などの部品の受注をいただくことができました。また、農業機械用の油圧

外国人材を積極的に育てる飯島元秀代表取締役社長





2025年5月に竣工した新社屋



最新鋭の加工設備を有し、あらゆる加工に対応

機器部品を受注したことをきっかけに、関西にも営業活動の範囲を広げることができました。業種が異なる図面や部品の特徴なども変わり、これまでのやり方が通用しないこともあり。地道な努力を積み重ねて新規の受注に対応していくことが、当社の成長の原動力になっています。

——社長就任時のことをお聞かせください。

**飯島** 2004年に入社し2018年に就任しました。当時私は38歳でしたが、会長の「経営者は若い方がいい」という方針によるものです。就任後に「すべての仕事を標準化するこ

とを掲げて現場の改善活動に努めてきました。具体的には、すべての作業をマニュアル化すること、整理整頓を徹底すること、この二つの取組みで仕事を標準化し、品質を安定・向上することができると考えました。

マニュアルの作成にあたっては、まず、すべての作業をルール化し、必ず文章にするところから始めています。口頭のみで説明すると、曖昧な部分が残った場合、後で確認しにくくなり、わからないまま作業することが問題発生にもつながります。そのためルールは必ず社内で掲示するとともに、マニュアルにしています。また、決まった場所に、決まった

モノを、決まった量だけ置くことも徹底しています。何気なく別の場所に置いてしまっただけで、管理レベルが下がり、作業が非効率になるためです。在庫管理についても、残数が何個になったら発注するのかわかるといつの品番に明記しています。数字を「見える化」したことで、どのタイミングで発注するべきか判断に迷うことがなくなり、時間の節約にもつながりました。

### 多様な人材の活躍につながる「仕事の標準化」

——貴社では多様な人材が活躍されていると伺いました。

**飯島** 当社従業員の平均年齢は約35歳と若く、かつ中途採用者や外国人も多数在籍しています。

最近では、特に外国人従業員の割合が高まっています。元々日本人の採用活動に苦戦していたことなどが背景にあり、その打開策を模索していたところ、ベトナムに進出している同業他社の方からベトナム人を採用しているという話を聞きました。当社でも戦力になるのではないかとという期待もあり、2004年にベトナム人の技能実習生を2人受け入れ

ることを決めました。

当時ベトナム人の技能実習生は当社の周辺地域では珍しく、ベトナム人だという理由だけで入居を断られたこともあります。今では入社するとベトナム人の先輩が日本での生活について説明してフォローしますが、当初は日本での生活習慣を理解しておらず、靴を脱ぐべき場所に土足で入ってしまったたり、ごみ置き場のルールを理解できていないことなどもありましたが、根気強く教えました。

仕事に関しては非常に勤勉で、集中力が高く、真剣に取り組んでくれました。彼らの仕事ぶりが社内でも評価されたことで、以来、ほぼ毎年ベトナムから技能実習生を受け入れています。

——「仕事の標準化」に向けて、どのような工夫をされていますか。

**飯島** 昔は職人の背中を見て時間をかけて仕事を覚えてきましたが、今ではその方法は通用しません。そのため、当社では、誰でも、どこでも、いつでも、同じルールや環境で仕事ができるようにマニュアルを作成し、社内に浸透させることを徹底してきました。その結果、経験の浅い従業員でも高いレベルで仕事を行え

るようになりました。

当社の業務の中にはアッセンブリ（組立て）など機械化できない工程もあります。完全に人手で行う作業ですので、人材の確保とその育成は当社にとって必要不可欠なものです。そのため、当社を選んでくれた従業員が作業しやすい環境を整えることはとても重要だと考えています。

—— 外国人従業員に対しては、どのように標準化を進めていますか。

**飯島** 当社従業員の約半数が外国人であり、そのほとんどがベトナム人です。当社の基準を理解して仕事ができるように、例えば制服着用について、マニュアルでは「長い髪は帽子に入れる」、「保護メガネを着用する」、「名札を付ける」、「ファスナーは上まで閉める」、「靴のかかとは踏まない」などをイラストとベトナム語で説明しており、正しい着用がどのようなものか明記しています。

人事考課については、日本人と全く同じです。上司と評価表を見ながら話し合い、今後の目標を決め、達成度を評価します。「この能力まで達すれば給与はこのくらい」ということを上司との面談で明確に提示しています。平等に評価することで士気

が高まり、ベトナム人の管理職も誕生しました。日本人の部下を持ち、その育成にも注力してくれています。

また、当社は東京と福島に工場があります。福島工場では、外国人技能実習生には、東京の賃金をベースに統一した給与体系にしています。日本人の場合は、地元だからという理由で福島工場で働く従業員が多いのですが、外国人従業員は彼ら自身が望んで東京や福島で働いているわけではなく、当社の都合で働く場所が決まってしまうからです。

外国人従業員への支援の一環として、日本語能力試験に合格した人にはレベルに合わせた奨励金を、毎月の給与に上乗せして支給しています。日本語習得の励みになるようで、現在では難関といわれるN2を合格している従業員が複数名います。

加えて当社では、サークル活動も活発です。ベトナムではサッカーが盛んなこともあり、フットサルが人気です。福島工場からバスを出して東京に集まり、お互いに顔を合わせることのできる良い交流の機会となっています。練習するだけでも息抜きになりますし、メンバーを招集して大会にも参加しています。他にも観光や



本社ビル階段の1階から4階で、毎朝の清掃を自身のルーティンとしている飯島社長

富士山に登る企画などもあり、私も同行しています。せっかく日本に来てくれたのだから、日本人とも交流を深め、思い出をたくさんつくってほしいと考えています。

また、全従業員に対して、国籍は関係なく「同じ人間」として平等に接するなど、当たり前のことを大切にしています。外国人従業員は自国を離れ日本に働きに来ているので、心のケアは日本人従業員以上に心掛けています。彼らが困らないように、

やれることはやる。職場環境だけではなく、生活環境も整えることが、うまく共存していく秘訣だと考えています。

—— 定着への効果は実感していますか。

**飯島** ありがたいことに長く働いてくれています。最近では外国人従業員の転籍が話題になることもありますが、当社では今のところいません。





多様な人材による最高のチームワーク



手先が器用で勤勉な外国人技能実習生

加えて、帰国した元実習生からの口コミが広がったことで、受け入れ先として評価され、優れたベトナム人を採用できる好循環を生んでいます。

外国人従業員が当社に愛着を持って働いてくれていると感じたエピソードとして、2011年東日本大震災の出来事が印象に残っています。震災後、ニースなどで津波被害や福島第一原発の事故が大きく報じられ、諸外国から日本、特に福島は危険な場所だと思われるようになりました。ベトナムの大使館から「福島工場で働いているベトナム人従業員を

帰国させる。バスで空港まで送るから希望者を確認するように」と通達があり、それをベトナム人従業員に伝えました。私は当時の状況から辞めてしまう人がいても仕方ないと覚悟を決めました。聞いてみると帰国を希望する従業員は1人もいませんでした。希望者がいなかったため、大使館からは当社が強制しているのではないかと思われたようです。後日、大使館の方が当社を訪れ、ベトナム人の従業員一人ひとりと個別に面談して意思を再確認していました。「本当に危険な場所なのであれ

ば、工場は閉鎖しているはず。日本人は毎日働いているのだから、この会社がある限り私は残ります」という従業員の言葉を聞いて、胸を打たれました。

### 人材を育てる 「信じて、任せる」社風

——人材を活用するうえで、大切にしていることをお聞かせください。

**飯島** 当社には「信じて、任せる」という社風があり、国籍や立場などを問わず信じて任せています。ベトナムの現地法人でも同様です。2011年にベトナムで現地法人を設立しましたが、日本での取組みを順次取り入れ、5年目くらいから日本と同じ環境を整えることができました。当社では、海外工場だからコストダウンのために大量生産品のみを取り扱うといった使い分けはしていません。加工精度に関しては、既に当社と遜色のない高いレベルの技術を有しています。

今では運営自体も現地に任せていますが、何事も自分たちでやってみようと積極的にチャレンジする勢いがあります。当社よりも技術レベルが高い人材も出てきており、刺激

にもなります。例えば加工に使用する治具は、当社では他社メーカーに製作を依頼しますが、ベトナム現地法人ではすべて社内で作作しています。治具の作り方や仕様の工夫が合理的で優れている点もあり、私も驚かされることがあります。マニュアル化と整理整頓をベトナム現地法人でも徹底し、日本と同じように仕事ができる環境を早期に構築したからこそ、現地で技術や管理のレベルを向上できたのだと考えています。

——人材確保の点で課題はありますか。

**飯島** 今後も多様な人材を活用していきたいと考えています。日本が好きで、日本の清潔な環境で生活したいと希望してくれる外国人人材も多いのですが、将来、日本は選ばれる国ではなくなるかもしれません。最近では為替の影響もマイナスに働いています。

また、同じ国の外国人従業員が増えて偏りがでると管理が難しいこともあると実感しています。当社ではフィリピン人、ネパール人もわずかですが採用しています。今後はベトナム人以外の外国人従業員の採用拡大も検討しており、会社としてバラ

ンスを取っていく必要があると考えています。

## 多様な人材が活躍できる 風土が成長につながる

——事業活動における今後の展望についてお聞かせください。

**飯島** 事業活動を安定・向上させるために、将来性のある領域で販路を開拓し、新たな柱をつくりたいと考えています。例えば当社は半導体関連の部品を製造していますが、その分野ではデータセンターが発生する熱を冷却するための装置のニーズが増えており、当社もその販路拡大に取り組んでいます。ベトナム現地法人に関しては、現地での取引を増やすとともに、当社で行っているような問題発生時の対応ができるように

なれば、自律性が高まりさらに飛躍できると考えています。

——公庫との取引についてお聞かせください。

**飯島** 長期で安定した融資や異業種交流の場をご提供いただき、感謝しています。また、ベトナム現地法人においては、クロスボーダーローンを活用した支援を受けることができ、ベトナムでの事業拡大につながりました。

——最後に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。

**飯島** 繰り返しになりますが当社にとって従業員は国籍問わず貴重な戦力です。当社では、リーマンショックの危機に直面した際、従業員を1人も解雇せず、1勤6休にして乗り切りました。また、「外国人従業員Ⅱ安心労働力」という考え方が今でも根強く残っているかもしれません。当社にはあてはまりません。その従業員が困らないように職場環境や生活環境を整備していくことが、多様な人材を活用する企業に求められると考えています。

現在は日本国内でも外国人従業員が転籍しやすくなっていますし、収入や在留期間などの観点から、日本

より労働条件の良い国もあります。「日本人が採用できないから外国人でいい」と考えてしまうと、人材が定着しないのが現状です。国籍に関係なく多様な人材が活躍できる風土をつくっていくことで、企業が成長し、ひいては日本の産業全体が成長していくと考えています。

（聞き手 ライター 山際貴子）



古くからQCDを社訓に掲げ、変化と成長を続ける

## 三正工業 3に学ぶ のポイント

POINT  
3

国や国籍などを越えた「平等な対応」が、多様な人材の採用と定着につながる

POINT  
2

国や国籍などを越えた「社風の浸透」が、多様な人材の育成につながる

POINT  
1

国や国籍などを越えた「仕事の標準化」が、多様な人材の活躍につながる



三正工業株式会社  
SANSEI INDUSTRIAL CO., LTD.

## 三正工業株式会社

本社 東京都葛飾区白鳥4丁目17番13号

代表者名 代表取締役会長 岸 秀世司

代表取締役社長 飯島 元秀

資本金 3,000万円

従業員 115名（2025年4月現在）

事業内容 金属精密部品の切削加工およびサブアッセンブリ。主な供給先は、建設機械・農業機械向けの油圧バルブやモーター、産業機械に搭載される空気圧機器、半導体製造装置用の真空ポンプ部品など。

会社創業 1958年

ホームページ <https://www.sansei-ind.co.jp>



# 飛躍的成長

## を目指しませんか？

「飛躍的成長」とは、賃上げ等により人材を確保し、投資を積極的に進めながら、売上高を100億円規模に成長させていくことです。積極的な投資を実施することで、地域経済を先導するような企業、輸出等の外需を獲得する企業へと成長することが可能となり、企業の持続的な成長へとつながります。

### 飛躍的成長に向けた進め方



(注) 上記は飛躍的成長に向けた進め方の一例です。まずは日本政策金融公庫や中小企業基盤整備機構などの支援機関にご相談ください。

日本公庫中小企業事業では、関係機関と連携し飛躍的成長を目指す事業者の皆さまを後押ししています。制度融資のほか、公的支援施策の紹介や「100億宣言」の申請支援、「中小企業成長加速化補助金」に関する計画策定支援等、資金供給・情報提供の両面で支援を行っています。

まずは、お気軽に各支店の担当者にご相談ください。



日本政策金融公庫  
中小企業事業

## 「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」を開催しました

令和6年能登半島地震にかかる被災企業の販路開拓支援を目的として、令和7年3月及び令和7年7月に商談会を開催しました。本商談会では、震災からの復興支援の輪を広げていくため、被災地金融機関（北國銀行、北陸銀行、のと共栄信金、興能信金）との共催とし、被災地金融機関の取引先にセラーとしてご参加いただきました。

### 開催概要（第1回）

|        |                             |                 |
|--------|-----------------------------|-----------------|
| 名 称    | 「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」  |                 |
| 開催日程   | 令和7年3月26日（水）、27日（木）         |                 |
| 開催形式   | オンライン形式（Microsoft Teamsを活用） |                 |
| 参加企業数  | セラー                         | 石川県内に所在する事業者19社 |
|        | バイヤー                        | 全国各地のバイヤー8社     |
| 延べ商談件数 | 61件                         |                 |

### 開催概要（第2回）

|        |                               |                 |
|--------|-------------------------------|-----------------|
| 名 称    | 第2回「令和6年能登半島地震からの復興支援に向けた商談会」 |                 |
| 開催日程   | 令和7年7月23日（水）～25日（金）           |                 |
| 開催形式   | オンライン形式（Microsoft Teamsを活用）   |                 |
| 参加企業数  | セラー                           | 石川県内に所在する事業者17社 |
|        | バイヤー                          | 全国各地のバイヤー11社    |
| 延べ商談件数 | 75件                           |                 |

### 商談会の様子





# 10 月 上 旬 セ ラ ー 募 集 開 始 予 定 !!

今年度もオンライン形式の商談会を開催

ビジネスが  
動き出す。

日本公庫中小企業事業では、お客さまのビジネスチャンス拡大を支援するため、今年度もオンライン形式の商談会を開催します。詳細はお取引のある支店までお問合せください。

## 開催概要

|       |                             |                                        |
|-------|-----------------------------|----------------------------------------|
| 名 称   | 第6回「全国オンライン商談会」             |                                        |
| 開催日程  | 令和8年2月2日（月）～6日（金）（5日間）      |                                        |
| 開催形式  | オンライン形式（Microsoft Teamsを活用） |                                        |
| 商談形式  | 実施形式                        | セラーとバイヤーによる個別面談形式<br>スタートアップによる動画展示会形式 |
| 募集企業数 | セラー                         | 600社程度（日本公庫お取引先等）                      |
|       | バイヤー                        | 130社程度（大手企業、日本公庫お取引先等）                 |
|       | スタートアップ                     | 10社程度（日本公庫お取引先）                        |
| 参加費用  | 無料                          |                                        |

## ご意見・ご感想お待ちしております

「JFC中小企業だより」で取り上げてほしい企画・テーマ、参考となった記事、お気づきの点などのご意見・ご感想をお待ちしています。

☞二次元コードからご意見をお寄せください。（有効期限：2025年10月31日まで）



## 編 集 後 記

企業は逆境にどう対応したかで真価が問われるが、リーマンショック等をバネに、自社のあるべき姿を日々の改善と努力を多面的視点で分析した末「コア

技術の追求・補助金支援の戦略的活用」、「業務の標準化・外国人材の戦力化」に帰結し発展を遂げている。その背景には、部下の自主性尊重と挑戦の機会を

与える「信じて任す」姿勢と、それに呼応する真摯な取組みによる信頼関係があり、「人を育てることは、希望の未来を育てること」の証しといえよう。（川）

# 公庫のお客さまの企業経営や課題解決のお取組みを動画で紹介中！

## 公庫のお客さまの経営方針や工場等を動画で紹介



(株)タナベ  
“熱”で造る未来のカタチ  
～「株式会社タナベ」の挑戦～



(株)ナベヤ  
未来に輝く歴史の重み  
～「株式会社ナベヤ」の進化～



小倉鉄工(株)  
この道をまっすぐに…  
～「小倉鉄工株式会社」の矜持～

## 公庫のお客さまが経営課題を解決した事例を動画で紹介

### リモート監視装置開発による海外展開



京西テクノス(株)  
ある装置の開発で、  
日本にいながらのグ  
ローバル化を実現し  
た事例



### 在庫管理システム導入による効率化



山崎(株)  
在庫管理システムの  
導入で業務改善と経  
営の健全化を実現し  
た事例



### 「圧搾法」開発による環境負荷低減



三和油脂(株)  
新製品開発にGXを  
取り入れて新たな  
マーケットを開拓し  
た事例



### 「SBT」の導入によるCO<sub>2</sub>削減

| 項目     | 単位 | 値        |
|--------|----|----------|
| CO2削減率 | %  | 2.331671 |
| CO2削減量 | kg | 0.535839 |
| CO2削減率 | %  | 2.445085 |
| CO2削減量 | kg | 2.338111 |
| CO2削減率 | %  | 1.052484 |

榊原工業(株)  
温室効果ガス削減を  
経営に取り入れて攻  
めの経営を実践する  
事例

