

JFC 中小企業だより

2026.2 Vol.37

飛躍的成長企業特集

特別対談 日本の未来を牽引する 「ジャパン・インサイド」

米カリフォルニア大学サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院

ウリケ・シェーデ 教授

一橋大学大学院 経営管理研究科

佐々木 将人 准教授

大和合金 株式会社
飛躍的成長を支える
「真・ダイバーシティ経営」

株式会社 東振精機
地域のサプライチェーンを支える
「健全経営」

ナミックス 株式会社
海外売上9割を支える
「ニッチを極めた成長戦略」



飛躍的成長企業特集

特別対談

2

ウリケ・シェーデ 教授 × 佐々木 将人 准教授

日本の未来を牽引する「ジャパン・インサイド」

企業レポート

7

大和合金 株式会社

飛躍的成長を支える「真・ダイバーシティ経営」

企業レポート

10

株式会社 東振精機

地域のサプライチェーンを支える「健全経営」

企業レポート

13

ナミックス 株式会社

海外売上9割を支える「ニッチを極めた成長戦略」

information

17

日本の未来を牽引する「ジヤパン・インサイド」



米カリフォルニア大学サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院

ウリケ・シェーデ 教授

一橋大学大学院 経営管理研究科

佐々木 将人 准教授

バブル崩壊以降、日本経済が低迷した約30年は「失われた30年」と評されるが、米カリフォルニア大学サンディエゴ校のウリケ・シェーデ教授は、これに対し異を唱える。著書では、日本企業が他国とは一線を画す新たな技術戦略を展開することで、日本が再興しつつあると論じた。日本の中小企業が目指すべき成長戦略と改革の方向性について、シェーデ教授と一橋大学大学院 佐々木将人准教授にお話を伺った。

「失われた30年」ではなく、
「失われていない30年」

佐々木 シェーデ教授は、企業戦略や組織論の専門家として長らく日本の企業を研究してこられました。そもそも、日本や日本の企業に関心を持たれたきっかけについて教えてください。

シェーデ 私が、日本に関心を持ったのは大学生の時からです。日本語や日本の寺社建築の美しさに惹かれ、大学2年生の夏休みに初めて日本を訪れました。それをきっかけに、母国ドイツの大学では日本学を専攻し、日本の経済構造などを学ん

だことで、ますます日本、日本の経済、日本の企業に対する関心が高まりました。その後、一橋大学経済研究所や日本銀行などの研究職として日本での勤務を経験するなど、日本には通算9年以上住みました。

佐々木 シェーデ教授は、2024年に「シン・日本の経営 悲観バイアスを排す」を出版されました。どのような思いを込めて執筆されたのでしょうか。

シェーデ 私は、日本を非常に面白い国だと思っています。清潔で安全、優れたインフラ、親切で思慮深い日本人々、食べ物も絶品で全てが魅力的です。

一方で、バブル崩壊以降の日本で

は「失われた30年」という言葉に代表されるように、日本の将来に不安を抱く否定的なイメージが先行し、悲観論が渦巻いています。

確かに、バブル崩壊以降の日本では、金融危機や記録的な倒産、リーマンショックなど、厳しい時代を迎えたのは事実です。ただ、私は日本の企業の研究を続ける中で、日本にはこの苦難を乗り越え高収益を実現している企業が数多くあり、またこれらの企業には複数の共通点があることに気づきました。この30年間は失われていたわけではなく、日本の企業はこの間に産業構造の転換を果たし、力強く、機敏で、賢い世界のリーダーとして姿を変え再浮上しており、その先行きは明るいと確信しています。「シン・日本の経営」は、日本に蔓延しているこの悲観バイアスを排したいという思いで執筆しました。

選択と集中が導き出した「ジャパン・インサイド」

佐々木 本書の中でも、バブル崩壊以降の「失われた30年」は失われていたのではなく、産業構造の転換を

図るための準備期間だったとあります。その点について、詳しく教えてください。

シエーデ もし、この30年が失われていたのだとすれば、なぜ今なお日本は世界有数の経済大国なのでしょう。また、日本の企業は世界最先端の高度な技術を持っているのでしょうか。

その答えは、先ほどお伝えした通り、この30年の中で、日本を牽引する企業の得意とする市場が最終製品（メイド・イン・ジャパン）から素材や中間財に転換してきたことが大きいと思っています。スマートフォン、スマートフォンの部品、医療デバイス、食品や化学関係など分野はさまざま、グローバルな最先端の技術力をベースに、バリューチェーンの重要な部分を押さえることで価格決定権を有し、高収益を確保しています。私は、これを「ジャパン・インサイド」と表現しています。

このような産業構造の転換が図られたことで、日本の企業は一般消費者から見えにくくなりましたが、それは確かにあるのです。これを裏付けるデータとして、国際的な研究機関による約1,000製品のポ

ジシヨニング分析があります。日本は、このうち200を超える製品で圧倒的なトップシェアを誇り、特に素材や中間財の分野で強みを発揮しています。

この産業構造の転換には約30年の長い時間が掛かりましたが、これは日本人々が社会の安定と秩序を優先し、混乱を起こさないよう慎重に進めていくための意図的な選択だったというのが、私の見解です。

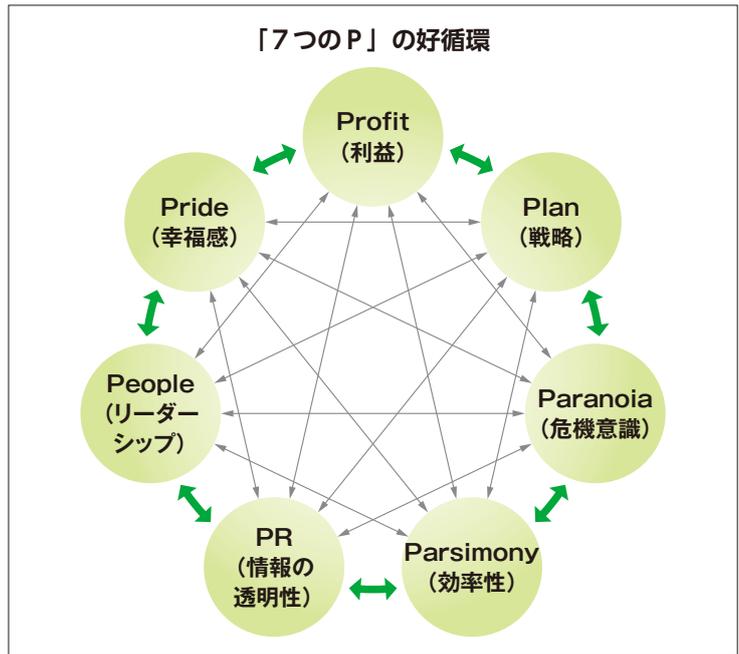
佐々木 産業構造の転換を図るためには事業の選択と集中が不可欠だと思います。日本の企業は、どの取組みが、どのように「ジャパン・インサイド」への実現につながった



米カリフォルニア大学
サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院教授
ウリケ シェーデ

Ulrike Schaede

日本を対象とした企業戦略、組織論、金融市場、企業再編、起業論などを研究領域に、米ハーバード経営大学院、米スタンフォード大学、米カリフォルニア大学バークレー校経営大学院、一橋大学経済研究所、日本銀行、経済産業省、財務省、日本政策投資銀行等で研究員・客員教授を歴任。



シエーデ教授が作成

られる事業領域に集中するよう変革していきましました。これにより、コモディティ化した製品から脱却し、バリューチェーンの川上に位置する素材や中間財の分野に磨きをかけてきたことが、「ジャパン・インサイド」の実現につながったと

リーダーにビジョンと改革のエネルギーがあることは、企業の成長に大きな影響を与えます。「ジャパン・インサイド」を実現している企業には、このような「7つのP」による好循環が構築されていると思います。

**日本の強さを物語る
「経済複雑性ランキング」**

佐々木 先ほどのお話の中で、日本の企業がグローバルな最先端の技術力を持っていることについて触れておられたかと思えます。

シエーデ 日本の企業がグローバルな最先端の技術を持っている根拠の

とお考えでしょうか。

シエーデ まず日本政府は、2001年の商法改正、2006年の会社法施行など、日本の企業が選択と集中に取り組むための基盤を整備しました。

その上で、バブル崩壊以降の日本の企業を取り組んできた選択と集中は、大きく二つの段階に分かれます。最初は単純に不採算部門の整理から始まりましました。次のステージでは、自社の強みを軸にして高付加価値が得

思います。

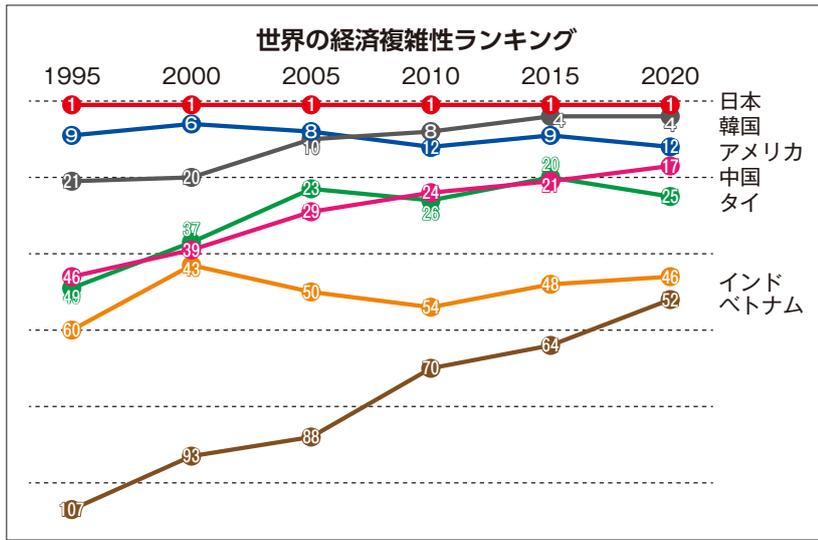
佐々木 「ジャパン・インサイド」を実現した企業には、具体的にどのような共通点がありますか。

シエーデ 優れた企業に焦点を当て、企業の研究を進めていく中で導き出した共通点を「7つのP」と定義しました。「7つのP」とは、利益、戦略、危機意識、効率性、情報の透明性、リーダーシップ、幸福感のことで、相互に関連しています。中でも重要なのが、リーダーシップです。



一橋大学大学院
経営管理研究科准教授
ささき まさと
佐々木 将人

2003年一橋大学商学部卒業。2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位修得退学。博士(商学)。2008年から2012年まで武蔵野大学政治経済学部講師。2012年から2013年まで一橋大学大学院商学研究科講師。2013年から2018年まで同准教授。2018年から現職。専門は経営組織論、経営戦略論。



ハーバード大学グロースラボの「Atlas of Economic Prosperity」のデータをもとにシエーデ教授が作成

一つとして、「世界の経済複雑性ランキング」があります。このランキングは、「輸出品の多様性と複雑性」と「製品の偏在性」の二つの指標で構成されています。例えばTシャツは多くの国が製造できますので低い点数となり、半導体の特殊な部品など他の国では製造できないものは高い点数となります。実は、このランキングで日本は30年連

続で世界1位となっています。これは、いかに日本の企業が長い間特定の分野で中核的な強みを持ち続けてきたかという証でもありません。今後も、コア・コンピタンスを強い軸足として、新たな技術、新たな製品、新たな市場に挑戦し革新を続けていくことが、グローバルな最先端の技術の保有につながっていくのでしょうか。

佐々木 確かに

日本には独自技術を持つ企業が多くあると思いますが、なぜ日本企業はこのような高い技術力を構築できたのでしょうか。日本の文化や歴史的背景が大きいのでしょうか。**シエーデ** そう思います。日本では決められたルールを守ることが当然だと考えます。私はこれを「タイトな文化」と呼んでいます。反対に、例えば正しいとされる行動へ



時代の転換点を迎える日本の企業

の合意が乏しいアメリカは「ルーズな文化」であるといえます。どちらが良い悪いではなく、それぞれの個性があり、一長一短だということです。日本はタイトな文化だからこそ、コツコツと技術を磨き、非常に複雑で希少性が高い日本独自のものづくりを続け、世界での競争力を手に入れることができたと考えています。

佐々木 日本の企業を取り巻く環境

は大きく変化しており、その中でも急速な少子化は市場の縮小や労働力不足の観点でも大きな脅威となっています。一方で、人手不足だからこそ、人間の仕事をAIに置き換える取組みを進めやすいという側面もあります。シエーデ教授の言葉を借りると、日本はタイトな文化なので急速な変化は得意ではありません。そのような中で、企業が生産性向上を進めていくためには、どのような点に留意すべきでしょうか。

シエーデ 日本の企業には、まだ生産性の向上に取り組み余地がある

と考えています。確かに日本では急速な変化は好まれないかもしれませんが、現在のようないかなる不確実性の高い時代だからこそ変化が受け入れられやすい、そういった転換点を迎えているのではないかと思います。また、新たなテクノロジーがどんどん生まれる近年においては、DXを活用し自動化を推し進めるチャンスでもあります。例えば、コア技術と直接関係のないバックオフィス業務の非効率の解消などは比較的に取り組みやすい分野ではないかと思えます。

佐々木 今後の中小企業の目指すべき方向性を考える中で、2025年の中小企業白書では「スケールアップへの挑戦」が大きなテーマになりました。これは「賃上げや設備投資を積極的かつ継続的に行っていくためには、一定の企業規模（売上高100億円規模）への成長が必要」という考えに基づくものです。中小企業がスケールアップするためには、どのようなことが必要となるでしょうか。

シエーデ 戦略的な観点からも、中小企業の規模拡大には利点があると思います。一定の規模がある企業は

競争力があり、価格決定力も強くなります。また、管理部門の効率化が図られるというメリットもあります。スケールアップに成功している企業は、自社が市場支配力を持つことで、高い付加価値の得られる特殊な市場セグメントを見定めています。その市場セグメントで勝ち残っているためには、技術力と俊敏さを兼ね備えた独自性の高い経営スタイルを構築していくべきです。

また、M&Aも有効な手段でしょう。M&Aというと日本では良いイメージがないかもしれませんが、統合して競争力を強化することは選択肢の一つだと思います。ただし、M&Aを拙速に行うことが結果として競争力を損なうこともあり得ますので、その際には十分な検討と注意が必要です。

佐々木 技術力を磨き、環境の変化に合わせ、技術を活用できる分野への進出など、柔軟性を持った戦略は重要ですね。

また、日本では、経済産業省による売上高100億企業への飛躍的成長に向けた「中

小企業成長加速化補助金」等の支援も行われています。

シエーデ 飛躍的成長に向けて、国や金融機関をはじめとする支援機関との連携は重要な役割を果たすでしょう。安定志向で大きな変革を好まないタイトな文化の日本では、革新的な中小企業に向けたさまざまな支援策が、飛躍的成長、技術競争力向上の後押しとなるのではないのでしょうか。

佐々木 最後に、日本の中小企業経営者に向けたメッセージをお願いします。

シエーデ 時間をかけて改善を積み重ね、イノベーションにつなげることができるのは日本の強みです。

現在の技術を磨いていけば、それが一つの競争基盤になります。技術で圧倒的な優位性を獲得していくには、今ある技術を未来に生かすための戦略が必要です。現在の技術をベースに、新しい技術や新しい市場に挑戦し革新を続けることで成長ができます。今後の日本と日本企業には間違いなく希望があります。未来に向けて、独自の道を切り拓く時です。



飛躍的成長を支える

「真・ダイバーシティ経営」

大和合金株式会社（東京都板橋区）



社員と共に売上高100億円を目指すと語る萩野 源次郎 代表取締役社長

特殊銅合金の開発・製造・加工・販売を手掛けてきた大和合金株式会社は、創業以来新素材の研究開発に力を注ぎ、自動車、航空機、半導体などの先端分野の進歩に貢献してきた。

「特殊銅合金のグローバルニッチトップ企業」を目標に掲げ、その達成に向けた今後の取組みについて、萩野源次郎代表取締役社長にお話を伺った。

先端分野に貢献する 特殊銅合金に特化

— 貴社の事業概要について教えてください。

萩野社長 当社グループでは、特殊銅合金の開発・製造・加工・販売までを一貫して手掛けています。三芳合金工業が開発と製造を、当社が加工と販売を担っています。

当社は、元々大手製鋼メーカーの技術者であった祖父が1941年に創業しました。創業当初から特殊

銅合金の開発に取り組み、二代目社長である父が国内での拡販を進め、2012年から私が三代目社長に就任しました。

特殊銅合金は、銅に特定の元素（ロムなど）を微量添加することで、硬度・強度・耐食性などを高めることができる合金です。自動車、航空機、半導体、海底光ファイバーの中继器筐体など、高性能かつ高品質が要求される幅広い分野で活用されています。

現在、当社の柱になっている事業



は半導体と航空機ですが、将来的には核融合と水素などを次の柱とすべく挑戦を続けています。実は、20年前の当社の柱は自動車と金型であり、その頃の半導体や航空機はまだ収益化できていませんでした。新たな柱を育てるには、最低でも10年はかかります。そのため10年後の経営をデザインし、次の柱となる事業分野を見定めるとともに、既存事業と新事業に投入する経営資源のバランスをとっていくことが重要だと感じています。

—— 貴社の強みについてお聞かせください。

萩野 特殊銅合金は、単に銅と特定の元素を混ぜ合わせて固めるだけでは期待する特性を引き出すことはできません。配合から製造条件（製造工程、塑性加工率、熱処理条件など）に至るまでその組み合わせは無限であり、かつ極めて高い精度が求められます。加えて、製造した特殊銅合金ごとの異なる特性に応じた加工技術も必要になります。

当社では、創業当初から80年以上にわたり、特殊銅合金に特化し、試行錯誤を繰り返しながらお客さまのさまざまなニーズに積極的に応えて

きました。その結果、現在では特性の異なる約100種類もの特殊銅合金を製造し加工することができます。この積み重ねてきたノウハウこそが、当社の強みといえるのではないのでしょうか。

「100億宣言」と「真・ダイバーシティ経営」

—— 萩野社長が就任されてから、貴社の事業規模は飛躍的な成長を遂げていますが、今後の事業展開についてお聞かせください。

萩野 当社では、「特殊銅合金のグローバルニッチトップ企業」という目標を掲げ、航空機をはじめとする新分野の開拓、海外市場への進出強化などに取り組んできました。その結果、私が社長に就任した当時から現在に至るまでの間に売上高は2倍以上に拡大しています（40億円弱→約90億円）。

今後目標の達成に向け成長していくために、常に最先端の技術に挑戦し続け、海外進出にも今まで以上に積極的に取り組んでいくつもりです。

—— 今年度、貴社では中小企業庁が推進している「100億宣言」を実施しま

したが、これも掲げた目標と関連しているのでしょうか。

萩野 おっしゃる通りです。「100億宣言」については公庫から情報提供を受けて、その詳細を関東経済産業局から伺い、取り組みました。

グローバルニッチトップ企業を目指す当社にとって、売上高100億円は乗り越えなければならぬ壁の一つです。仮にこの壁を乗り越えることができたとしても、組織や人が100億企業に見合わなければ、それ以上の成長は難しいでしょう。だからこそ、これを機に、本気で会社の土台を見直す決意をもって「100億宣言」を行いました。当社では、2028年に売上高100億円を達成するつもりです。

——「組織や人が100億企業に見合わなければ、それ以上の成長は難しい」というお話がありました。貴社の目指す組織体制などについてお聞かせください。

萩野 当社では、年齢、性別、国籍、経験の有無を問わず、多様な人材を受け入れており、それぞれの能力や強みを最大限生かせるような組織を目指しています。実際、当社には18歳から80歳代までの幅広い世代が、

また海外人材も9カ国23名が在籍し活躍しています。その中で、シニア世代による若手世代へのノウハウの継承、海外人材による海外市場の開拓などを着実に進めてきました。

イノベーションは多様なバックグラウンドを持つ人材が集まることから生まれます。当社の事業基盤や成長は、真の意味でダイバーシティ経営が浸透したこの組織体制に支えられていると感じています。

——これだけ多様な人材が集まる中、どのように社内での一体感を醸成しているのでしょうか。

萩野 当社では「大家族主義」を掲げており、社員を大家族の一員として扱い、互いに尊重し支えあう社風を重視してきました。この社風の定着が率直な意見交換のできる心理的安全性の高い職場をつくり、そこから集団の知恵が生み出され、会社と社員が共に成長できる関係性を構築してきました。

その結果としてもたらされた利益については積極的に社員に還元しており、2024年は6・3%の賃上げを実施しました。会社の成長により社員の生活を豊かにしていくことで、さらなる一体感を醸成していく

たいと思います。

「工夫・感動・希望」で
高い壁を乗り越える

——今後、公庫に期待することについてお聞かせください。

萩野 企業が飛躍的な成長を遂げるには、最新鋭の機械設備の導入だけでなく、建屋、人材およびDXなど、広範囲に及ぶ改革・改善が必要です。公庫には、これからも共に歩む

パートナーとして適時適切な融資支援に加え、補助金をはじめとする情報提供やマッチングなどの本業支援も期待しています。

——最後に、全国の中小企業経営者に向けたメッセージをお願いします。

萩野 当社のような業種はいわゆる3Kと呼ばれることがあります。当社ではこの3Kを「工夫・感動・希望」と社員に伝えていきます。一人ひとりが、仕事上の困難な課題を達成する苦労と成功の喜びを味わうことで成長すれば、会社も成長できます。

グローバルニッチトップ企業になるためには、これからもたくさん高い壁が待ち受けていますが、社

員と共に乗り越えていきたいと思っています。



多様な人材が活躍する三芳工場



大和合金株式会社

本社：東京都板橋区前野町2-46-2
代表者名：代表取締役社長 萩野 源次郎
資本金：4,500万円
従業員：49名（+三芳合金工業131名）
事業内容：特殊鋼合金の開発・製造・加工・販売
（自動車・鉄鋼・半導体・光ファイバー・航空機・鉄道・船舶・建機・Fusionエネルギー・金型等の分野）

会社設立：1941年

ホームページ：<https://yamatogokin.org/jhp/>

地域のサプライチェーンを支える

「健全経営」

株式会社 東振精機（石川県能美市）

株式会社東振精機は、自動車や産業機械向けの軸受に組み込まれるローラー専門メーカーである。ローラー製造用工作機械の内製化と約70年間積み重ねてきた現場のノウハウを融合することで超高精度の加工を実現し、独自の競争基盤を築き上げた。

地域での少子高齢化が急速に進む中、地域のサプライチェーンを牽引する中核的な存在として、この危機をどのように乗り越えようとしているのかについて、中村俊介代表取締役会長にお話を伺った。

世界唯一の ローラー専門メーカー

――事業の概要についてお聞かせください。

中村会長 当社は1956年に石川県金沢市で私の父が創業しました。創業当時から軸受用のローラー製造に特化しており、これは日本海側という立地上のハンデがありながらも北陸出身者特有の律儀な気質を生かし技術力で勝負できると考えたよう

です。現在では、国内外の大手軸受メーカーに製品を納入しており、自動車、建設機械、エレベーターなど幅広い用途に用いられています。

2023年に「不易」と「流行」という矛盾をマネジメントするという考えのもと、ホールディングス経営に移行しました。株式会社東振がホールディングスカンパニーとして一貫した経営理念・哲学を受け継ぎながら、当社および、心なし研削盤（センターレス）やポンプを製造する株

「健全経営」を経営の柱として位置づけ、少子高齢化を乗り越えるための取組みを行う中村 俊介 代表取締役会長

株式会社東振テクニカルは、事業会社として時代や事業環境の変化に応じたスピード経営を実現することを目指しています。

——貴社の強みについてお聞かせください。

中村 創業当時から「他社と同じ製造方法では、同じモノしか作れない」という考えの下、「JIS規格以上の厳しい規格を独自に定め、お客さまが満足する高精度のローラー製造に注力してきました。この厳しい品質基準の中で培ってきた技術力をベースに、1982年にはローラー製造用工作機械の内製化を開始しました。これに加え、製造に使用する砥石や研削液などについても組み合わせや使用方法を探索し、研削技術を約70年間積み重ねてきたことが、サブミクロン単位の超高精度加工を可能としています。この当社固有の製造ノウハウである「東振技術」こそが、当社の最大の強みといえます。

現在では、建設機械や風力発電をはじめとする大型機械に用いられる球面ローラーの国内シェアは約8割、海外でも約4割のシェアを確保しています。当社の技術や実績などが認められ、2014年に「グッドカ

ンパニー大賞グランプリ」を受賞し、「グローバルニッチトップ企業100選」にも選定されました。

少子高齢化を乗り越える さまざまな取組み

——現在、貴社が脅威として感じている課題をお聞かせください。

中村 これは当社に限ったことではありませんが、「少子高齢化による働き手不足」が喫緊かつ最大の課題と認識しています。

公表されている国の統計によると、当社の拠点である石川県加賀地方では、生産年齢人口が、2050年には2020年比で約4分の3にまで減少するなど、かつてないスピードで減少していくことが見込まれています。これに加え、当社従業員の年代分布から計算すると、50歳以上の社員比率は10年後には50%（現在25%）、20年後には60%を超える見通しです。あくまで推定値ではありませんが、これらを踏まえると、現在4人（そのうち1人が50代以上）で行っている業務を近い将来3人（そのうち2人が50代以上）で行えるようにしなければ生産性を維持することが難しくなります。これは、当社に限

らず地方中小企業共通の課題だと思っており、

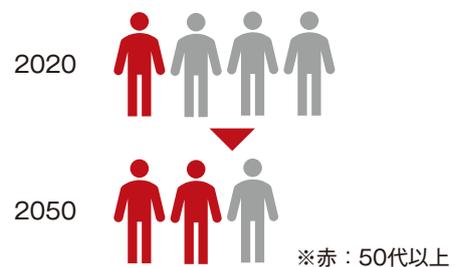
地域経済やサブライチエーション全体の危機だと感じています。

そこで当社ではこの危機に対処すべく、「省人化・無人化」と「健全経営」に取り組んでいます。

一つ目の「省人化・無人化」の取組みですが、軸受業界では、三交代24時間稼働が一般的です。しかし、今では働き方の価値観が変化し、少子高齢化と相まって三交代制維持への危機感が高まっています。そこで、当社ではイレギュラー停止や砥石交換のための定期停止を減らす対策などを進め、現状設備を最大限生かす形での4時間無人運転の実現を目指しています。4時間の無人運転が可能になれば、8時間の有人勤務と組み合わせることで、二交代でも工場を24時間稼働し続けることが可能になります。

二つ目の「健全経営」は、経営の柱

当社現場の将来変化予想



として位置付けています。「健全経営」とは「安全第一・健康経営・健全財務」から構成されており、働き手が減少していく中では、現在在籍している従業員になるべく長く健康で働き続けてもらうための健康経営の取組みが特に重要です。

まず、身体の健康については、健診等のデータから当社従業員の傾向を把握し、抽出した課題に対して、世の中に出ている文献を参考に有効と思われる対策を実行してきました。具体的には、当社従業員に多い高血圧・脂肪肝・転倒というリスクに対して、血圧計・体重計の設置、階段への消費カロリー掲示、自動販売機で販売する飲料の砂糖量

健康経営におけるこれまでの歩み

■東振グループにおけるこれまでの健康経営の取組みは、以下の通り。



東振グループにおける「健全経営」

- 健全経営とは「安全第一・健康経営・健全財務」であること
- 東振グループの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸せを追求するとともに、人類、社会の発展に貢献する」。健康経営の推進を通じて、従業員およびその家族の幸福度と社会への貢献度を向上させていくことにより、経営理念を実現していく

健康経営の取組みについて、周辺地域の企業やサプライチェーン企業との意

を加えて当社では、健康経営の取組みについて、周辺地域の企業やサプライチェーン企業との意

見交換や見学の受入れなどにも積極的に取り組んでいます。また、コロナ禍の際には周辺地域の企業にも声をかけ、能美市や医療機関などの協力を得ることで、中小企業ながらワクチンの職域接種を早期に完了することができました。これらの取組みにより、当社単独ではなく周辺地域の企業やサプライチェーン企業とともに「少子高齢化による働き手不足」に対処することができれば、地域経済やサプライチェーン全体の生産力の維持向上につながり、当社も事業継続を図ることが可能になると考えています。

このような取組みが評価され、健康経営優良法人「プライト500」に3年連続で認定されたことは大変うれしく思っています。

「創る考える」への果てなき挑戦

——公庫に期待することについてお聞かせください。

中村 公庫からは中長期的な戦略に基づく設備資金の融資を受けており、当社の成長の原動力につながっています。2024年1月の能登半島地震の際には、液状化した工場の

の見える化、朝礼で行う体操への転倒防止運動の取入れなどを行っています。2023年には社内食堂の運営体制を変更し、健康の核となる食事を専門業者へ任せきりにするのではな

く、当社も関与しながら専門業者と共に社内食堂のメニュー策定や「食」をテーマにした社内セミナーの開催などに取り組んでいます。また、最近では心の健康対策にも注力しています。従業員アンケートを地元大学と共同分析した結果、中高年層の「働きがい」に関する指標が若年層と比較して低いことが分かり、経済産業省の支援などを活用しながら対策を開始しました。この

見交換や見学の受入れなどにも積極的に取り組んでいます。また、コロナ禍の際には周辺地域の企業にも声をかけ、能美市や医療機関などの協力を得ることで、中小企業ながらワクチンの職域接種を早期に完了することができました。これらの取組みにより、当社単独ではなく周辺地域の企業やサプライチェーン企業とともに「少子高齢化による働き手不足」に対処することができれば、地域経済やサプライチェーン全体の生産力の維持向上につながり、当社も事業継続を図ることが可能になると考えています。

補修にあたっての支援をいただき感謝しています。地域全体の復興にはまだまだ時間がかかります。県民は諦めず一歩ずつ前進していますので、引き続き地域全体に向けた支援をお願いします。

——最後に、全国の中小企業経営者に向けたメッセージをお願いします。

中村 当社の社是は「創る考える」です。考えるよりも先にやってみて、結果を見てどうすればよいか考えることを大切にしています。まず挑戦して、失敗したとしても次に生かすことができる、そのような会社であり続けたいと思います。



株式会社東振精機

本社：石川県能美市寺井町ハ18番地
 代表者名：代表取締役会長 中村 俊介
 代表取締役社長 中村 翔太
 資本金：7,350万円
 従業員：534名
 事業内容：各種軸受組込用ローラー、精密シャフト・ピン類の製造、販売
 会社設立：1956年
 ホームページ：<https://www.tohshin-inc.co.jp/>

海外売上9割を支える

「ニッチを極めた成長戦略」

ナミックス株式会社（新潟県新潟市）

新潟発のグローバル企業であるナミックス株式会社は、電子部品や半導体に用いられる絶縁材料、導電材料を手掛けている。海外のニッチ市場を開拓した結果、海外売上比率は約9割となっており、経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」に2回選定された。かつての塗料メーカーが、世界のエレクトロニクス市場でどのように地位を築いてきたのか、小田嶋壽信代表取締役社長にお話を伺った。

常に革新を続ける ベンチャーマインド

— 貴社についてお聞かせください。

小田嶋社長 当社は1946年に私の祖父が創業し、翌年に当社の前身となる北陸塗料株式会社を設立しました。当時は一般塗料メーカーでしたが、大手メーカーとの激しい競争にさらされ、打開策を模索していた際に、電子部品の絶縁材料開発に挑戦したという経緯があります。

1977年に父が社長に就任し、

1980年には当時売上の4割を占めていた一般塗料から撤退しました。電子部品の材料開発に特化し、グローバル展開することを決断したのです。そして創業50周年を機に、もはや塗料メーカーではないということで「ナミックス(NAMIXS)」に社名変更しました。当社の企業理念は「創造と革新により全ての人の幸福と自然の繁栄を実現する」です。この実現に向けては、感受性、革新性、創造性が不可欠であると思いが、この社名に込められています。

「Small but Global」を掲げ規模ではなく本質を目指す小田嶋壽信代表取締役社長

私が入社したのは1997年ですが、当社にとって最初の大きな危機は2001年のITバブル崩壊でした。その影響は非常に大きく、一時生産停止に追い込まれました。この時に「逆境こそ転機」と考えて、本質の深化にフォーカスし、地道に小さな革新や開発を続け、中小企業でもグローバルな市場を開拓できるという思いで挑戦を続けてきました。

当社はエレクトロニクス用のケミカル材料を研究・開発から製造、販売まで一貫して手がけており、電子部品や半導体に用いられる絶縁材料、導電材料を取り扱っています。ICチップは単体では性能を発揮できないため、モジュール化が必要ですが、その際にICを封止する材料として、当社の製品が使われています。現在の売上高の約9割が海外向けであり、半導体向け液状封止材の一部製品では世界シェアの7割を占めています。

2006年に私が社長に就任して以降も、常に新たなニーズを掘り起こして技術力を磨き続けました。その結果、世界でトップシェアを獲得している製品もありますが、当社の取り扱う材料は、開発を始めてから

結果が出るまで長いものと10年以上かかります。そのため10年先、20年先を見据えた上で、今何をすべきかを明確にして技術力を磨いています。

常に革新を続ける姿勢は、創業時から共通する当社のDNAです。2026年に創業80周年を迎えますが、三代にわたるベンチャー・マインドを常に持ち続け、今後もさらなる成長を目指していきたいと思えます。

**成長を支える機動的な
開発体制と地域貢献**

——グローバル市場で優位性を獲得するための取組みについてお聞かせください。

小田嶋 当社の開発の特徴は、徹底的にお客さまのニーズに応えることです。「お客さまと市場を創る」という思いから、全ての製品はお客さまごとのオーダーメイドとなっております。年間の開発案件は300本を超えます。

当社が取り扱う材料は開発当初から材料に対するニーズが顕在化していることはありません。将来必要とされるアプリケーションがあり、どのような電子部品が求められるかを

明確にしていく中で、初めて具体的な半導体、部品材料がイメージできます。材料のニーズを把握するには、お客さまと密接に連携して潜在的な要望を引き出し、きめ細かく応える必要があります。

当社の場合、ほとんどのお客さま

が海外ですので、すぐに海外出張できるように社内体制を整備しました。海外には2000年頃から進出しており、当社にとって韓国、中国、台湾といったアジア圏は身近な存在ですので、海外出張の手続きを国内出張と同様にし、直属の上司が承認す

絶縁材料

電子部品の接着や半導体の衝撃保護・防湿の目的に使用され、電気を遮断する機能（絶縁）を発揮する材料です。

導電材料

電子部品や接着部分に塗布する事で電気を通す（導電）機能を発揮する材料です。



工場

Yantai Namics Electronic Materials Co., Ltd.



中国 烟台

工場

Namics Taiwan Co., Ltd



台湾 銅鑼

研究所

NAMICS North American R&D Center - Diemat, Inc.



アメリカ マサチューセッツ

中国や台湾をはじめ欧米にも工場、研究所などの拠点を有する



世界の最先端を支える、確かな品質と技術

ばすぐに行けるように変更しました。お客さまのニーズを把握し信頼関係を構築していくため、海外に対するハードルを物理的にも心理的にも下げてもらいたいという狙いです。

当社では新しい仕組みや制度を柔軟に取り入れていますが、海外の制度をそのまま適用するのではなく、当社の文化に合わせて調整しています。例えば成果主義を導入する場合、日本特有の終身雇用を前提とした仕組みでないとは難しいので、当

社にとつてのあるべき姿から逆算し、長期的な視座に立つて必要なものを調整しながら取り入れています。

—— 地域活性化への取組みにも力を入れていきますね。

小田嶋 当社は海外との取引が多いこともあり、地域とのつながりが見えにくい面もありますが、会社と地域が互いに成長を支え合っているという実感は、社員の誇りにもつながります。そのため、利益の数%を地域貢献活動に充当しています。基本

は「文化」「スポーツ」「青少年」を中心に協賛・協力をしています。スマート農園事業や観光農園事業、古民家再生などにも取り組んでいます。2016年に開業した保育園は、当初社員の子育て支援が目的でしたが、現在では地域の方にも利用しています。園では特色ある取組みを積極的に実施しており、地域の方々からも喜んでいただいています。

長い時間をかけて地元で育ってきた企業で

すから、地域を盛り上げていきたいという強い思いがあります。地域が活性化すれば、社員の暮らしも豊かになります。会社と地域が互いに支え合い、持続的に成長することで次の時代を生み出していくのだと思います。

オンリーワンかつナンバーワンの企業を目指す

—— 公庫に期待することについてお聞かせください。

小田嶋 当社の東南アジアエリアの販売拠点がシンガポールにあるのですが、公庫のバンコク駐在員事務所の方から、現地の市場状況、ビジネス上の規制や現地日系企業が使える税制など、貴重な情報を提供していただいています。今後グローバル市場をさらに開拓していきたいと考えているため、引き続きご支援をお願いいたします。

—— 今後の事業展開についてお聞かせください。

小田嶋 半導体業界には数年周期の「シリコンサイクル」がありますが、近年はあらゆる製品に半導体が搭載されるようになり、長期的成長トレンドである「スーパーサイクル」に

入ったともいわれます。この潮流の中で、当社も自動車や医療、防災などの新たな分野で製品提供を開始しました。刻々と新しいニーズが生まれるエレクトロニクス市場で、常に新しい製品を生み出していきたいと考えています。

—— 最後に、全国の中小企業経営者に向けたメッセージをお願いします。

小田嶋 目指す姿は一つ、「いい会社にしたい」ということです。社員一人ひとり幸せの形は異なりますが、それぞれ幸せを支える土台は、会社が健全な形で存続し続けることだと考えています。これからも「オンリーワン」かつ「ナンバーワン」の企業になるために、新潟から世界への挑戦を続けます。

NAMICS NAMICS CORPORATION ナミックス株式会社

本社：新潟県新潟市北区濁川 3993 番地
代表者名：代表取締役社長 小田嶋 壽信
資本金：8,000 万円
従業員：773 名
事業内容：エレクトロメカニカル材料の研究・開発、製造、販売
会社設立：1947 年
ホームページ：<https://www.namics.co.jp/>

国税の \\ 簡単! 便利な! \\ キャッシュレス納付のご案内

国税の納付は、**金融機関や税務署等の窓口に行く必要がない**、
非対面の「キャッシュレス納付」が大変便利です。

こんな方にオススメ!

ダイレクト納付

e-Taxで申告している方、源泉所得税の
毎月納付など頻繁に納付手続をされている方

ダイレクト納付の申込みをすることで、e-Taxから簡単な方法で口座引落としにより納付する方法です。

納付方法

パソコンやスマホから、即時または納付日を指定して、口座引落としにより納付する方法です。

事前手続

e-Tax利用開始届出書、ダイレクト納付利用届出書の提出が必要です。



- ①e-Taxの利用開始手続（初回のみ）
- ②ダイレクト納付口座の届出（初回のみ）
- ③e-Taxで申告・納税
- ④口座引落としで納付

こんな方にオススメ!

振替納税

申告所得税や個人事業者の消費税の
確定申告書を提出する必要がある方

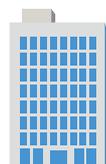
振替納税の申込みをすることで、毎年の確定申告等に係る国税を口座引落としにより納付する方法です。

納付方法

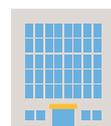
預貯金口座からの自動引落としにより納付する方法です。

事前手続

初回のみ振替依頼書の提出が必要です。
※e-Taxによる提出が可能です。



税務署



銀行

- ①所得税・消費税の依頼書の提出（初回のみ）
- ②確定申告
- ③口座引落としで納付

インターネットバンキング等

利用可能な金融機関については「ペイジー（<https://www.pay-easy.jp/>）」でご確認ください。

納付方法

インターネットバンキング、モバイルバンキングまたはATMから納付する方法です

事前手続

インターネットバンキングまたはモバイルバンキングの契約、e-Tax利用開始届出書の提出が必要です。



(国税庁) 簡単! 便利な! キャッシュレス納付のご案内 (令和3年9月)
<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0021010-048.pdf>を加工して作成

日本公庫 海外駐在員事務所にて「交流会」を開催

日本公庫 海外駐在員事務所（上海（中国）、バンコク（タイ）、ホーチミン（ベトナム））は、取引先現地法人への情報提供およびネットワーク構築支援を目的として、地域金融機関と連携し交流会を開催しました。

各交流会では、海外現地でビジネスを展開される皆さまの関心の高いトピックについて講演を行うとともに、参加者同士で交流いただく情報交換会を実施しています。

《上海日系企業交流会》

開催日	2025年11月12日（水）
講演	「中国企業との取引時の留意点 ～警戒すべき危険な取引や与信管理のコツ～」 利墨（上海）商務信息咨询有限公司 総経理 財津 隆宗 氏
参加者の声	2025年6月に施行された話題の法改正について、現状の運用状況が参考になった。（取引先現地法人）



《バンコク日系企業交流会》

開催日	2025年12月1日（月）
講演	「タイを中心とするASEANにおける 事業戦略と調達方針」 ミネバアミツミ株式会社 東南アジア・インド総支配人 坂主 克浩 氏
参加者の声	日系大手企業の事業戦略や部品調達の話が参考になった。また、情報交換会にて調達担当者 と商談に繋がる話ができた。（取引先現地法人）



《ホーチミン日系企業交流会》

開催日	2025年10月29日（水）
講演	「従業員の定着率及び生産性が高まる組織創り」 LINK AND MOTIVATION VIETNAM CO., LTD. General Director 谷原 拓也 氏
参加者の声	海外において自行単独でイベントを開催することは難しい。取引先が現地で多くの企業と 情報交換をできる貴重な機会となっている。 （協力機関として参加した日系企業金融機関）



日本公庫では、今後も海外各地でセミナー・商談会を開催し、海外事業に取り組む皆さまへの情報提供に積極的に取り組んでまいります。皆さまのご参加をお待ちしています。

飛躍的成長を目指しませんか？

日本公庫 中小企業事業では、関係機関と連携し、資金供給・情報提供の両面で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。

まずは、お気軽に各支店の担当者にご相談ください。

100億企業への挑戦に踏み出した公庫のお客さまを動画で紹介

摂津金属工業(株)

「その時代に合ったハコづくり」



(株)ひびき精機

「精密加工技術で未来を創る」



(株)トップ精工

「1000年後の豊かな存続を目指す」



平和産業(株)

「製造業のエッセンシャルワーカーとして、プロフェッショナルであり続ける」



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：2026年3月19日まで)



編 集 後 記

「飛躍的成長企業」の実現には、さまざまな課題や困難に対し「自社の強みを独自領域で活かし、絶えず変化を模索する」との共通項が見られ、そ

れには「技術力と俊敏さを具備した独自性高い経営スタイルが不可欠」であり、現状に満足しない確固たる強い意志があったからこそ成し得たものと感

じました。

前号に続き、今回の特集が、少しでも多くの企業の皆さまにとって、飛躍を目指す一助となれば幸いです。(松)

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！

NEW 今年度制作したDX・GX動画

社内制作した動画の積極的な活用



(株)松浦機械製作所
動画を積極活用して
グローバルマーケットで
存在感を高めた事例



信頼できる外部専門家活用



日本ワキコ(株)
外部専門家を有効活用し
脱炭素経営に踏み出した事例



環境負荷を抑えた持続可能な成長



NiKKi Fron(株)
被災という困難を乗り越え
GXを推進し持続可能な
企業運営へと歩み続ける事例



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CO₂削減

CO ₂ 削減率	削減率	削減率	削減率
1.131671	0.925819	2.445085	2.239111
1.092484			

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

