

中小企業の更なる発展の方策

「国内制約が高まる中での新たな展開」

我が国の景況は持ち直しているものの、中小企業を取り巻く経済状況は依然として厳しい状況が続いている。そこで本特集では「中小企業白書2010年版」のテーマをもとに、中小企業が置かれている現状を把握するとともに、様々な国内制約を乗り越えて更なる発展を遂げるために必要な取組みについて、第1回「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」、第2回「環境・エネルギー制約への対応」、第3回「少子高齢化時代の新事業展開」の3回シリーズで考察していく。

第1回 密度が低下する中小製造業集積の維持・発展

シリーズ第1回では、「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」を採り上げる。

全国の中小製造業の事業所数や従業員数は急速に減少し、我が国の競争力の低下につながると懸念されている。多数の中小製造業が集積する東京都大田区や、静岡県浜松市、大阪府東大阪市の3市区も例外ではない。その要因としては、廃業のみならず、地価の高騰や近隣住民との関係による市区外への事業所移転も考えられる。

事業の引継ぎの円滑化

こうした状況の下、これまで我が国の競争力を高めることに貢献して

きた中小製造業集積の維持・発展を図っていくためには、我が国の製造業を支える高度な技術や工程が集積内に維持されることが不可欠である。

事業所数が減少している主要な原因の一つとして、自営業主の高齢化が考えられる。自分の代で廃業したいと考える理由として、「事業を引き継ぐ適当な人がいない」が2番目に多くなっている(図表1)。

したがって、事業の引継ぎの円滑化により集積の強みである「ヒト」や「ワザ」の喪失を防ぐことが必要である。

中小企業の強みを活かした連携

一方で、中小企業が連携して経営

資源の強みを持ち寄り、成功の可能性を高めていくことも必要である。

企業間のつながりをうまく活用して高い収益性を実現している企業は、異業種交流会等に積極的に参加するなど、幅広い交流に積極的であり(図表2)、また、日常的に他社と交換する情報の中でも特に生産技術に関する情報を得るなど、目的意識をもって交流している。

このように、異分野の中小企業が連携して研究開発や新分野の進出に取り組みることが、中小製造業集積の維持・発展につながり、ひいては我が国製造業の競争力強化のために重要である。

事例紹介 — 中小製造業集積地にこだわる企業 — 北野精機株式会社(東京都大田区)

「大田区」の地下工場から世界へ 中小集積地のネットワークを活用し一品もので勝負

社名 北野精機株式会社
本社 東京都大田区中央7-17-3
代表者名 代表取締役社長 北野 雅裕
資本金 1,544万円
従業員 31名
事業内容 研究開発用真空機器、科学機器、低温機器等の設計、製作
会社設立 昭和33年11月(1958年)
ホームページ http://www.kitano-seiki.co.jp/



住宅街に建つ本社工場

「大田区から世界へ向けて技術を送り出したい」と語る北野社長

全国の中小製造業集積地では事業所数や従業員数が減少し、経営環境は一層厳しくなることが予想されている。

大田区に生まれ育ち、創業者の父を継いで北野精機株式会社を率いる北野雅裕社長。中小製造業集積地が抱えるさまざまな問題と格闘しながら、大田区にこだわっていききたい、移転するつもりはないと語る。その背景にあるものとは。北野社長にうかがった。

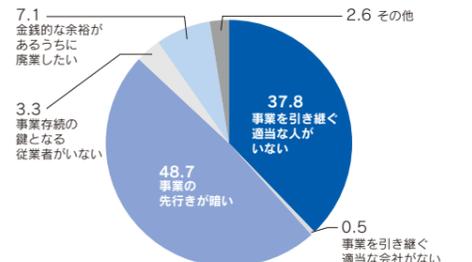
近隣に配慮し工場は地下へ

大学や大手企業のパートナーとして、最先端の研究分野で貢献している北野精機の工場は地下にある。以前は地上にあった工場をなぜ地下に移したのか。

「大学や研究機関の実験機器の開発や製造をしています」と『明日まに』

図表1 自分の代で廃業したいと考える理由

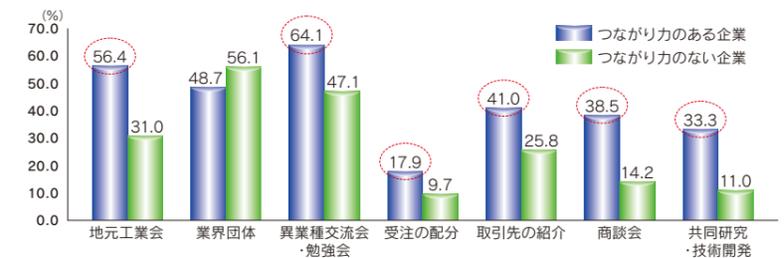
「事業の先行きが暗い」と回答する中小企業が最も多く、次いで「事業を引き継ぐ適当な人がいない」と回答する企業が多い。



資料: 中小企業庁委託(事業の引継ぎに関する調査)(2009年12月、(株)三菱総合研究所)
(注) 経営者の引継ぎ後の事業に対する考え方で、「自分の代で廃業したい」と回答した中小企業を集計している。

図表2 企業の交流活動等の状況

つながり力のある企業は、つながり力のない企業と比べて異業種交流会等に積極的に参加している。



資料: 中小企業庁委託(取引ネットワークに関する調査)(2009年12月、(株)三菱総合研究所)・一橋大学産業・金融ネットワーク研究センター「取引ネットワークに関する調査」(2009年12月、(株)南國データバンク)
(注) 1. ここでいうつながり力のある企業とは、「過去3年間の業績の変化(営業利益)」で「増加」又は「やや増加」と答え、かつ「過去10年間の取引先の変化」で販売・受注先の取引先数が「増加」又は「やや増加」と答えた企業をいう。
2. ここでいうつながり力のない企業とは、「過去3年間の業績の変化(営業利益)」で「減少」又は「やや減少」と答え、かつ「過去10年間の取引先の変化」で販売・受注先の取引先数が「減少」又は「やや減少」と答えた企業をいう。
3. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。



工場に貼られている経営方針やグループ方針

と言われることが多く、徹夜で仕事をすることも珍しくありませんでした。そこで近隣への騒音などを考え、地下に工場をつくったんです」と北野社長。納期で負けたことは一度もないという。

地下に降りると、そこには昔懐かしい町工場の光景があった。社員が真剣な眼差しで機械を操作している。工場には、「研究者の、ベストパートナーになる。」という経営方針や「奥義伝承!」「どんなことでもやる!」なんでも屋。などの各グループの目標が貼られている。社員が合宿して自分たちの言葉で考えたものだ。これらの言葉に、ものづくりにへの強い意欲や情熱があらわれている。

日本公庫(中小企業事業)の特別融資制度

	新事業育成資金	IT活用促進資金
ご利用いただけるかた	高い成長性が見込まれる新たな事業を行うかたで一定の要件を満たすかた	情報技術(IT)の普及及び変化に関連した事業環境の変化に対応するための情報化投資を行うかた
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及び長期運転資金	IT環境を整えるために必要な設備資金及び長期運転資金
融資限度額	6億円	7億2千万円 (うち運転資金2億5千万円)
利率	【固定金利型】融資後5年目までは特別利率③、6年目以降は基準利率+0.2% 【成功払い型】当初2年間0.3%、3年目以降は成功度合いに応じた利率	2億7千万円までは特別利率①②、基準利率 2億7千万円超は基準利率
融資期間	【固定金利型】設備資金15年以内 運転資金 7年以内 【成功払い型】 7年	設備資金15年以内 運転資金 7年以内

た。資金調達をどうしようかと悩んでいたときですから、正直、助かりましたね。実は、創業50周年を機に当社のホームページをリニューアルすることにしましたが、これも公庫さんの『IT活用促進資金』を利用しました。当社の節目、節目で助けていただいています。民間銀行さんもお付き合いはありますが、そ



近隣住宅への騒音に配慮した地下工場

ネットワークで何でも揃う
中小製造業集積地・大田区

他の中小製造業集積地の例にもれず、大田区内の製造業は廃業や、コストが安くつく区外に工場を移すと

同社には、これまでに培ってきたたくさんの技術がある。昭和40年代後半に、国家プロジェクトのリニアモーターカーの開発に関わることができたのも、同社の高い技術が買われたことによるものだ。現在も国家プロジェクトや大手企業から極秘の依頼が多数あるという。創業時は大手企業の下請け部品メーカーだったが、下請けゆえのリスクを嫌い、大学との直取引を始め「産学連携」にいち早く取り組んだことが今日の北野精機の原点である。

ころが増えてきている。しかし、同社の取引先で、大田区外に移転したところはひとつもないという。

「まず、地の利がいいこと。そして、ここにはすべての技術が揃っている、何でも作ることができます。みんな自宅の一部を作業場とし、従業員2、3人でやっているところですが、このネットワークの中で頼めば、必ずキレイにいいものが仕上がってきます。分からないことは聞けばいいし、無理も聞いてくれる。大田区の中小製造業者は、どこもそうしたネットワークを持っています」(北野社長)。

しかし、時代は流れている。匠と呼ばれる技術者も、お互い、あつんの呼吸で仕事をした経営者も高齢となった。以前はひとつの事に取引先1社と決めていたが、現在は、それらに代わる取引先も用意せざるを得ない状況だ。10年前まで30社だった協力会社は、いまや10社になっている。それでも、そのうち7割は大田区の周辺地区だという。

集積の密度が低下したとはいえ、今でも企業同士のつながりは深い。また、地元密着を旨とする北野社長

の企業の将来を一番よく考えてくれているのが公庫さんです。

現在、北野社長は公庫大森支店取引先同士の「若手経営者の会」にも参加しているが「熱心な方が多く、刺激的で勉強になる」という。

大田区から世界へ
「一品もの」で勝負をかける

「日本の製造業は大量生産では中国に対抗できなくなり、生き残る道は多品種少量生産しかない。中国は市場としての魅力はありますが、当社は一品ものの開発で世界に臨みたいと思っています」。

留学経験もあり「いつか世界を相手に仕事をしたい」と考えていた北野社長は「大田区から世界へ」をビジョンに、今年度から海外事業の担当部署を設けた。「当社は従業員の大半が20代です。規模は小さくても、大田区から、そしてこの会社から世界へ向けて技術を送りだすんだという夢を彼らに与えたかったです」。若い社員には、英語を習い始めている者もいるという。

今後は『KITANO SEEK』を知らない世界の企業、研究者たちへどう発信していくかが課題だ。

は、異業種との交流にも積極的だ。

「異業種交流という名目の飲み会ですよ(笑)。この地区はここで生まれ育った人間が多い。企業として横のつながりもあるけど、学校の先輩後輩など、縦のつながりもある。いわゆるご近所同士の情報交換ですね。情報収集は、社長の重要な役割です」。

技術力より人間力
10年先をにらんだ人材を確保

北野社長の「経営者として一番の悩み」は「人」の問題だ。同社にとって高度な研究、発想を生み出す人材の確保は企業の存続にかかわる問題であり、これまで頭を悩ませてきた。少子高齢化や周囲の廃業が増える中で、行き当たりばつたりの採用は意味がないとわかったのは3年前。以後、きちんとした採用計画を立て、10年先をにらんだ人材の確保にじっくり腰を据えて取りかかることにした。

「何よりも大事なものは人間力です。技術力が飛び抜けていても、いわゆる職人気質で無口で頑固というのは組織の中ではやっていけません。まずは、きちんと人間関係をつくれる

そこで、従来、会社紹介がメインだったホームページを、今年6月に同社の優れた製品を詳しく説明するものにリニューアルした。英文も併記され、これで世界中の研究機関から24時間受注できるように、海外との距離を縮めるのに役立つている。

厳しい経営環境の中、着実に継続のための手を打つ北野社長だが、将来的には「ものをつくらないメーカー」を目指すという。かつて7割だった加工の仕事は、現在3割になつている。会社の存続は設計・開発にかかっており、事業をそこへシフトしていこうと考えている。

「図面があれば、あとは誰かがやってくれますよ」と北野社長は言う。ただし、プランを人に伝えるにはコミュニケーション力が必要となる。

人、そこに技術を叩き込んでいくという、昔とは逆の発想で選ぶことにしました」。

その成果があつて、今年は望んだ以上のポテンシャルを持つ3名、来年は女性2名を含む4名の優秀な人材が内定している。

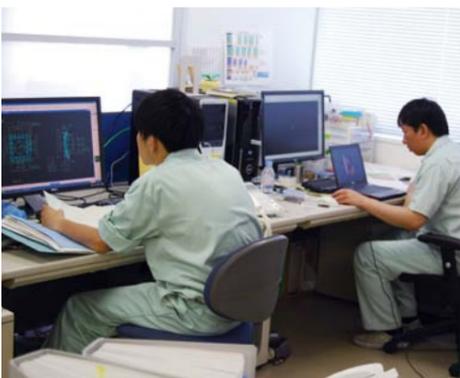
新たな事業展開と
公庫の融資

平成21年には、オーストラリアの国立研究機関に有機EL材料の研究開発装置を納品した。同装置は技術的に世界トップレベルで、今では北野精機の事業の柱となるものである。

「これができたのは技術の問題ばかりではありません。経験に裏打ちされたカンや、柔軟な発想、そして良いものを作るんだという気合いと根性でできたものです」(北野社長)。

一方で、その開発・製造費も半端ではなかった。

「開発当初、東京都の助成金申請のため、計画書を作成していることを公庫の担当者に話したところ、『新事業育成資金』という融資をご紹介いただいたんです。数台の受注を受けていたので、その製作費用のための運転資金として融資を受けまし



設計を手がける若手社員

北野社長の人間力重視の採用計画は、ここにもつながっているのかもしれない。

先端技術で大田区から世界を舞台に発展する北野精機。あくなき向上心で、その歩みはとどまるところを知らない。

(ライター 三浦竜)

北野精機に学ぶ
3つのポイント

- 1 地区内での情報交換を密にし、中小製造業集積地のネットワークを有効活用する
- 2 人材採用は長期的な視野に立ち、技術力よりも人間力を重視する
- 3 一品ものの開発で世界に挑み、若い社員に夢を与える