

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****25-6****(2013. 9. 25)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>**「中小ものづくり企業」の挑戦②****～ “販路拡大” を目指して “情報発信” ～****視 点**

これまでわが国の「中小ものづくり企業」は、「高品質・高性能」に支えられた技術力により、長年にわたり競争優位を保ってきた。しかし昨今は、国内市場の頭打ちに加え、製品の多くが“コモディティ化（一般商品化）”したことで海外企業との競争が一段と激しくなり、優れたマーケティング戦略を展開する欧米企業や、価格競争を有利に進める新興国企業に押され気味なのが実情となっている。

また、製品の“コモディティ化”は、従来は画一的であった「良いもの」という価値観そのものの多様化を引き起こしている。「優れたものづくり」が必ずしも「優れた価値づくり」とはならず、今後は、高いものづくり能力を起点としながらも、同時に、適確な販売戦略に裏付けされた顧客指向の価値づくり能力も実現していく必要があるといわれている。

そこで本稿では、前回（中小ものづくり企業の挑戦①：「技術力」）に引き続き、新たに“販路拡大”を一つのキーワードとしながら、とりまく環境変化に対応した販路を開拓することで、事業の存続・発展を図っている「中小ものづくり企業」の施策や実例を紹介したい。

要 旨

- 「全国中小企業景気動向調査」から中小ものづくり企業の経営課題を概観すると、どんな局面でも「販路の拡大」を重点経営施策としてあげる企業の割合が多いことがわかる。
- 国内市場の頭打ち感が広がる中で、“販路拡大”は中小ものづくり企業が存続する上での永遠のテーマの一つとなっているが、その方法については、地域をあげて取り組んでいくケースから信用金庫主催のビジネスマッチングの機会を有効活用している個別企業のケースまで、さまざまである。
- 自社の技術・サービスに関する情報を広く発信することは、これからの日本の中小ものづくり企業にとって、今後ますます重要な戦略になっていくものと考えられる。具体的には、外部機関や関係ネットワーク等も活用して積極的にPR活動をしながら、顧客のニーズをくみ取るサービス精神による働きかけも行うなどで“販路拡大”を実現し、独自に生き残りを図っていくことが必要となる。

キーワード 販路拡大 経営力 変化対応 マーケティング 情報発信 顧客ニーズ
コモディティ化

目次

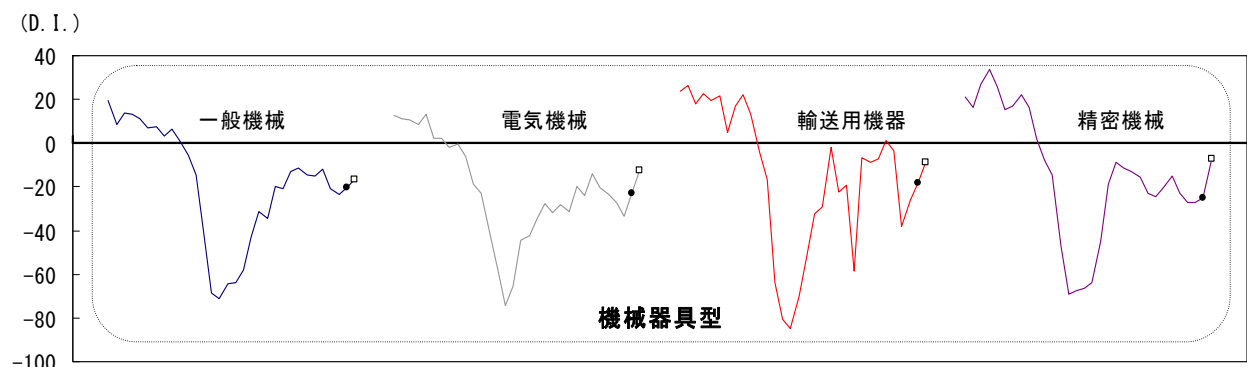
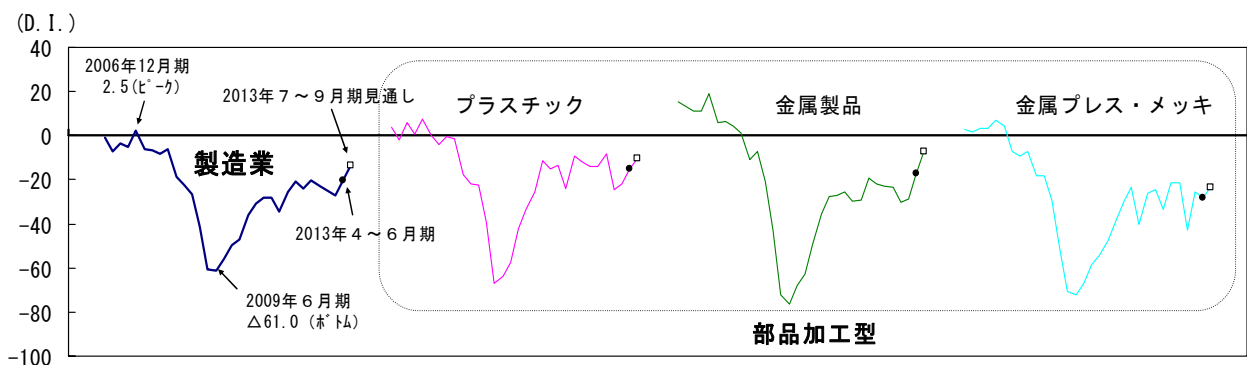
1. 変化する環境の中で常に求められる“販路拡大”戦略
 - (1) 中小ものづくり企業の実情からみえてくる“販路拡大”の必要性
 - (2) わが国製造業の国際競争力からみた「中小ものづくり企業」のあり方
2. わが国の中小ものづくり企業集積地の特徴と“販路拡大”への試み
3. 「中小ものづくり企業」の“販路拡大”への取組み事例
 - (1) 株式会社インパクト（東京都大田区）
 - (2) 株式会社武田金型製作所（新潟県燕市）
 - (3) 株式会社柳生田製作所（新潟県加茂市）
 - (4) 株式会社サツ川製作所（静岡県浜松市）
 - (5) 旭紙工株式会社（大阪府松原市）
 - (6) 東京金属工業株式会社（東京都葛飾区）
4. 中小ものづくり企業の“販路拡大”への道筋は千差万別
おわりに

1. 変化する環境の中で常に求められる“販路拡大”戦略

(1) 中小ものづくり企業の実情からみえてくる“販路拡大”の必要性

中小ものづくり企業は、現在、自立回復への一步を踏み出そうとしている。当研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」によると、2013年4～6月期の製造業の業況判断D.I.は△20.1と、4四半期ぶりに改善の動きがみられた。また、来期である2013年7～9月期においても、予想業況判断D.I.は△13.5と、引き続き改善が見込まれている（図表1）。

（図表1）中小製造業と小分類ごとの業況判断D.I.（部品加工型、機械器具型）



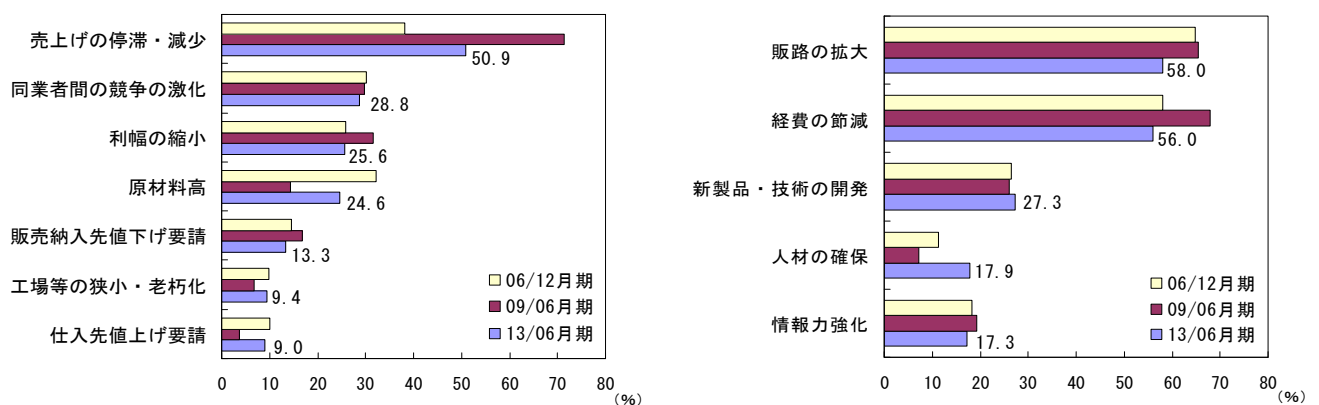
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」をもとに作成

こうした業況改善の動きを製造業の小分類別に探ってみると、わが国の輸出貿易を長年にわたり支えてきた「機械器具型」の業種がおしなべて堅調な動きを示している。これは、安倍政権の経済政策「アベノミクス」による円高修正や株高を背景とした、大手輸出関連企業を中心とした業績回復の動きが背景にあるものと推察される。また、ものづくりの一翼を担う「部品加工型」業種についても、好調な景況感の兆しがみえている。

一方、こうしたなかで、同じく「全国中小企業景気動向調査」における中小製造業の「経営上の問題点」を過去の局面と比較すると、「売上げの停滞・減少」が常に最も大きな問題点としてあげられていることがわかる（図表2）。景況感が悪化している局面はもちろん、改善している状況下でも、常に“売上げを伸ばしたい”ということが中小ものづくり企業の最重要課題であることがうかがえる。

また、「重点経営施策」では、どの局面においても、「経費の削減」と並び、「販路の拡大」を重点経営施策として掲げている企業の割合が高い（図表2）。中小ものづくり企業は、どんな局面においても、売上げを伸ばすために“多くの販路をもっていたい”という経営課題をかかえている。

（図表2）中小製造業の「経営上の問題点」（左）と「重点経営施策」（右）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」をもとに作成

（2）わが国製造業の国際競争力からみた「中小ものづくり企業」のあり方

ここでは、2013年版の「ものづくり白書」で分析されているわが国製造業の競争力の国際比較をもとに、中小ものづくり企業のあり方を“販路拡大”の観点を中心に考察してみたい。

まず、米国やドイツなどの先進国との比較をみると、日本は、「②産業集積」や「③技術力」においてはドイツと同水準の優位性がみられる。しかし、その他の項目では後位しており、中でもマーケティング技術などを構成要素とする「④経営力」では、米国とドイツの水準から大きく引き離されている（図表3）。

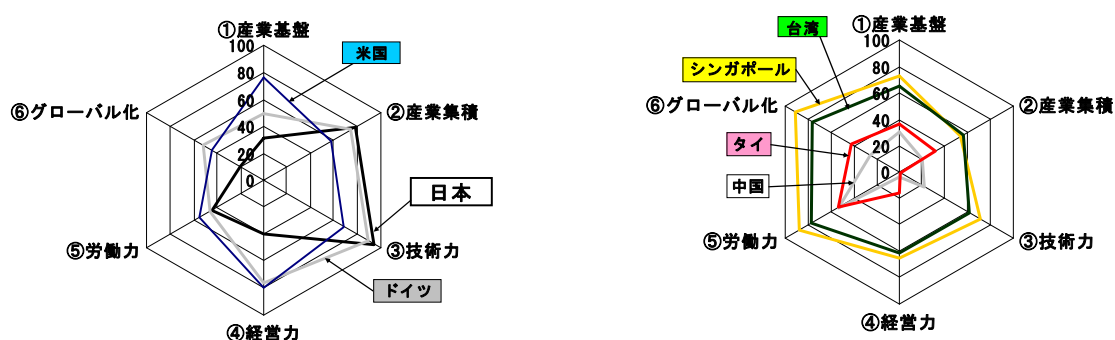
ここでいう「④経営力」とは、「市場・事業環境変化への適応能力の度合い」とされ

ているが、これは従来のように、必ずしも「優れたものづくり」が「優れた価値づくり」にはならないことを表しているとも考えられる。すなわち、昨今は、製品の多くが“コモディティ化（一般商品化）¹⁾”しているため、“ものづくり”では優れていても、市場価値の変化に応じた商品開発力や販売戦略をもてなければ、「④経営力」に優れた米国やドイツなどの海外企業に、“価値づくり”の面から競争を有利に進められてしまうことになりかねないと考えられる。

さらに、アジア新興国と比較してみても、とりわけ台湾やシンガポールなどでは、「④経営力」が優れているだけでなく、「⑥グローバル化」でも日本より大きく進んでいることがみてとれる（図表3）。台湾やシンガポールは、自国の市場が小さい分、外資受入れ等の積極的な戦略により、国内外の環境変化に対する競争力が強まっているといえる。

わが国製造業を裾野から支えている中小ものづくり企業は、本来の強みである高い技術力を起点としながらも、経営力を磨き上げることによって、あらためて競争力を高め、長年の最重要経営課題の一つである“販路拡大”を実現していくことが求められている。

（図表3）主要国・地域の製造業競争力チャート
（日本・ドイツ・米国・中国・シンガポール・台湾・タイ）



- （備考）
1. 「①産業基盤」とは「基本的な環境の度合い」を表し、経済規模、インフラ、エネルギー価格、法律・制度などを示す。
 2. 「②産業集積」とは「発展しやすい地域環境の度合い」を表し、ローカルサプライヤーの量や質、産業の集中度などを示す。
 3. 「③技術力」とは「技術レベルと新技術開発の能力の度合い」を表し、イノベーション能力、製品・プロセスの差別化、研究開発投資などを示す。
 4. 「④経営力」とは「市場・事業環境変化への適応能力の度合い」を表し、マーケティング技術、国際流通・マーケティングの実施度などを示す。
 5. 「⑤労働力」とは「労働市場の環境の度合い」を表し、賃金水準、生産年齢人口比率、労働規制、労使協調関係などを示す。
 6. 「⑥グローバル化」とは「国際的なビジネスの度合い」を表し、国際展開への姿勢や戦略、国際取引量、貿易関税などを示す。
 7. 経済産業省「ものづくり白書2013」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうしたなかで、国内に主要な事業基盤を有していることの多い中小ものづくり企業が経営力を一段と高めていくためには、「市場・事業環境の変化に合わせて、柔軟に対応しながら製品を生産する」ことが今後ますます重要になっていくと考えられる。ちなみに、こうした状況について「ものづくり白書2013」では、中小ものづくり企業の“国内生産拠点としての役割”として、①小口化・短納期化型、②ワンストップ化型、③サ

¹⁾ 所定の製品カテゴリー中の製品において、製造メーカーや販社ごとの機能・品質などの差・違いが不明瞭化したり、あるいは均質化すること。消費者にとっては、どこのメーカーの品を購入しても大差ないものと感じられる。

ービス化型、④ニッチ分野特化型、⑤生産プロセス強化型、の5つのタイプを提案しており、今後の“販路拡大”を模索していくうえでの参考となろう。

(図表4) ものづくり中小企業・小規模事業者の国内生産拠点としての役割

生産方法	顧客の何を解決できるか
①小口化・短納期化型	顧客からの多品種少量生産・短納期化のニーズに対応が可能
②ワンストップ化型	複数の技術を組み合わせた一貫生産体制の導入により、幅広いニーズに迅速対応が可能
③サービス化型	顧客ニーズに対して積極的な提案を行うなど、付加価値をつけた形での商品提供が可能
④ニッチ分野特化型	ニッチ分野について、高い技術力と機動力・柔軟性を生かした対応が可能
⑤生産プロセス強化型	従来の生産プロセスを見直し、品質を落とさずに低コスト製品に対抗しうる商品提供が可能

(備考) 経済産業省「ものづくり白書2013」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. わが国の中小ものづくり企業集積地の特徴と“販路拡大”への試み

わが国には、技術力のある中小ものづくり企業が集積している地域が全国各地に点在しているが、経済活動のグローバル化が進展していく中で、こうした集積地の多くも、域内需要の低迷などを背景に転換期を迎えているといわれている。

(図表5) 主な中小ものづくり企業集積地の概要

地域名	ものづくり企業の現況		各中小製造業集積地域の概要
(東京都) 大田区	面積	60km ²	主な特徴：町工場の集結 ルーツ：かつて漁村と農村の点在する地域であったが、その後工業用地が進む中で、工場進出が始まったもの 事業規模：従業者数3人以下のものづくり企業が全体の約50%、9人以下を含めると約82%で、主に基盤技術に優れている。
	事業所数	4,362	
	従業者数	35,741人	
	製造品出荷額等	7,795億円	
(新潟県) ①三条市 ②燕市	面積	①432km ² ②110km ²	主な特徴：金属加工 ルーツ：新潟県三条市と燕市は隣接しており、江戸時代の和釘に始まる。三条市は鍛造技術の発達から作業工具・刃物関連へ展開。燕市は金属洋食器を主要商品としながら、キッチン用品を主体とした金属ハウスウェア製品へシフトの傾向 その他：「燕三条」とひとくくりで、「金属加工」の町として有名
	事業所数	①1,406 ②2,204	
	従業者数	①15,709人 ②19,354人	
	製造品出荷額等	①3,225億円 ②4,401億円	
(静岡県) 浜松市	面積	1,558km ²	主な特徴：企業城下町 ルーツ：江戸時代から続く綿織物と製材業に始まり、戦後以降、「繊維」「楽器」「輸送用機械」の三大産業を中心に発展 大企業：「楽器」はヤマハ(株)や(株)河合楽器製作所、「輸送用機械」(オートバイや自動車)はスズキ(株)や本田技研工業(株)など
	事業所数	4,600	
	従業者数	91,996人	
	製造品出荷額等	28,920億円	
(大阪府) 東大阪市	面積	61km ²	主な特徴：多種多様な工場 ルーツ：江戸時代からの木綿・鍛造などの基盤技術に加え、大阪市から機械工業等の多くの工場移転があったもの 業種など：機械金属関連の割合が高い都市型集積地域であるが、親会社との系列をもたない企業が約9割、自社製品を製造する企業が約3割にのぼる。
	事業所数	6,016	
	従業者数	58,681人	
	製造品出荷額等	12,897億円	

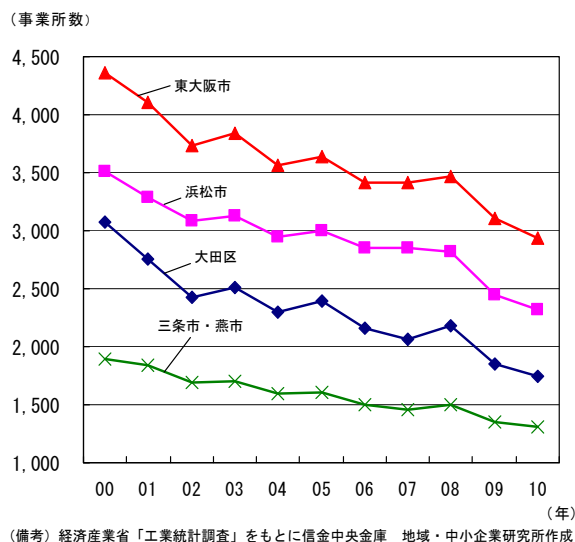
(備考) 1. 経済産業省「工業統計調査」などをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. ものづくり企業の現況(事業所数・従業者数・製造品出荷額等)は、2008年全数調査によるもの

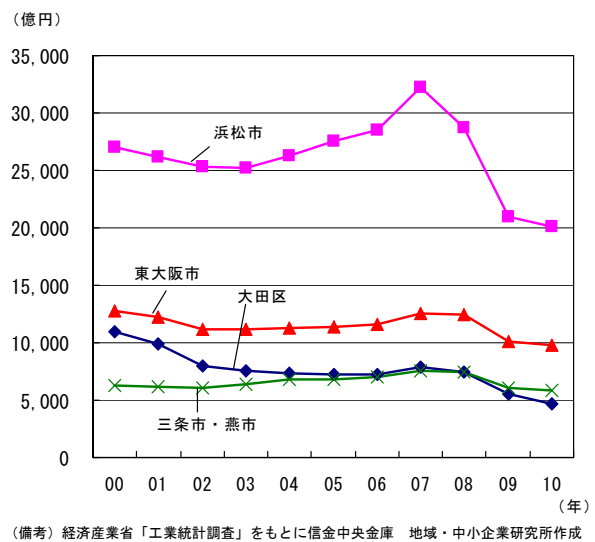
以下では、わが国を代表する中小ものづくり企業の集積地である東京都大田区、新潟県三条市・燕市、静岡県浜松市、大阪府東大阪市の4地域が、地域としての“販路拡大”という共通の課題をかかえている現状とその対応について、事例も交えながら概観してみた。なお、各集積地の概要は、**図表5**に示すとおりである。

まず、各地域の製造業の事業所数（従業員4人以上）の減少率（2000年から2010年まで）をみると、東京都大田区で△43.2%、静岡県浜松市で△33.7%、大阪府東大阪市内で△32.7%、新潟県三条市・燕市で△30.8%と、いずれも大きく減少してきたことがわかる（**図表6**）。また、同様に、製造品出荷額等（従業員4人以上）をみても総じて伸び悩む傾向にあり（**図表7**）、いずれの地域に存立している中小ものづくり企業も総じて厳しい状況におかれていることがうかがえる。

（図表6）製造業の事業所数の推移
（従業員4人以上）



（図表7）製造業の製造品出荷額等の推移
（従業員4人以上）



こうした状況を打破し、中小ものづくり企業の集積地としての底上げを図っていくため、地域をあげてさまざまな形で“販路拡大”を目指す動きが活発化している。

例えば、新潟県三条市にある一般社団法人**燕三条地場産業振興センター**（**図表8**）では、東京や大阪等で開催されるビジネス関係の展示会において、「燕三条」のブランドロゴマークを全面に押し出したブースを設置している。地域の出展企業はそのブース内にまとめて出展することで、単独企業による出展よりも間口の広い受注や相談対応を実現している。こうした県外に向けた積極的な“情報発信”により、現在、当センターへ登録している地域企業約700社への相談や問合せの約

（図表8）（財）燕三条地場産業振興センターが入居する「リサーチコア」の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

半数は、関東や関西を中心とした県外からのものとなっており、域外需要の取込み（販路拡大）に一定の効果を発揮している。

また、現在 523 社もの中小ものづくり企業の組合員で構成されている協同組合**三条工業会**では、常駐している職員が専門的な技術や各組合員の情報を熟知しており、インターネットを経由した全国からの発注依頼に対し、組合員の架け橋となって“販路拡大”を支援している。時には、図面の描き方や加工方法などについて、組合員に直接深く関わってアドバイスしている。最近では、伊勢神宮（三重県伊勢市）の「式年遷宮（2013 年）」で使用する「和釘」をまとまった数量で受注するなど、一定の成果をあげている。

地元の金融機関である**三条信用金庫**（本店：新潟県三条市）も、2006 年度より、主に首都圏にある他信用金庫が主催するビジネスフェアへの取引先企業の遠征・出展を後押ししている。信用金庫のネットワークの強みを活かすことで、地元以外にも目を向けた“販路拡大”を支援している。

一方、大阪府東大阪市には、中小ものづくり企業のイノベーションとマッチングの促進を主な目的として（独）中小企業基盤整備機構が整備した「**クリエイション・コア東大阪**」という施設がある（**図表 9**）。この施設内には、大阪府が誇る 200 ブースもの中小ものづくり企業の常設展示場も構えており、国内外の様々な視察を受け入れ、専任スタッフによる説明や企業紹介も行っている（**図表 9**）。特筆すべきは、あらゆる類いの行政機関・支援機関がこの施設内にオフィスを構えているところにある。（独）中小企業基盤整備機構や大阪府ものづくり支援課（ものづくり B2B ネットワーク事務局）などの機関以外にも、関西を中心とした大学・高専が窓口を開設している。また、**大阪東信用金庫**（本店：大阪府八尾市）の企業支援部の職員も、常駐して企業をサポートしている。このように、様々な機関が一箇所に留まることにより、“販路拡大”に止まらず、産学連携や知的財産の相談、金融面に至るまで、総合的な支援策がこの施設内で展開できる。そのため、大阪府の東大阪市を中心とした中小ものづくり企業にとってなくてはならない、広く活用しやすい施設として浸透している。

（図表 9）「クリエイション・コア東大阪」 外観（左）と中小ものづくり企業の常設展示場（右）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

以上のような、地場産業を取り巻くあらゆる機関が“販路拡大”を支援する動きは、営業を不得手としていることの多い中小ものづくり企業にとって、有効な経営ツールの一つになっているとうかがえる。しかし、最終的には、個々の中小ものづくり企業の自助努力が不可欠であることはいままでのない。前述したような集積地に立脚する中小ものづくり企業といえども、景況に左右されずに活気づいているケースでは、意欲的な経営者がけん引する“経営力”がその原動力となっていることにも注目すべきであろう。

3. 「中小ものづくり企業」の“販路拡大”への取組み事例

以下では、厳しい事業環境の中で独自に“販路拡大”を模索し、一定の成果をあげている中小ものづくり企業の事例を紹介したい。

(1) 株式会社インパクト (東京都大田区)

イ. 会社の概要

株式会社インパクトは、「微細加工」に特化し、半導体検査部品、医療用微細部品、光通信機器用部品などの実験・試作、またそれらの量産用専用機的设计・製作まで手がける、中小ものづくり企業である (図表 10)。

当社は、1974年、現社長が19歳の時に、自動機的设计・製作業として創業。その後、自動機の製作を中心に営んでいたが、1982年には自らがその自動機を使って部品を生産するようになった。1995年に現在地へ工場を移設し、翌年には、これまでの電子部品の生産累計が3億個を超えた。ここで一つの転機をむかえる。それは、2005年に開始した医療用特殊針の生産からであった。以降、微細加工に特化し、現在では他社が断った困難な加工が持ち込まれることも多い (図表 11)。

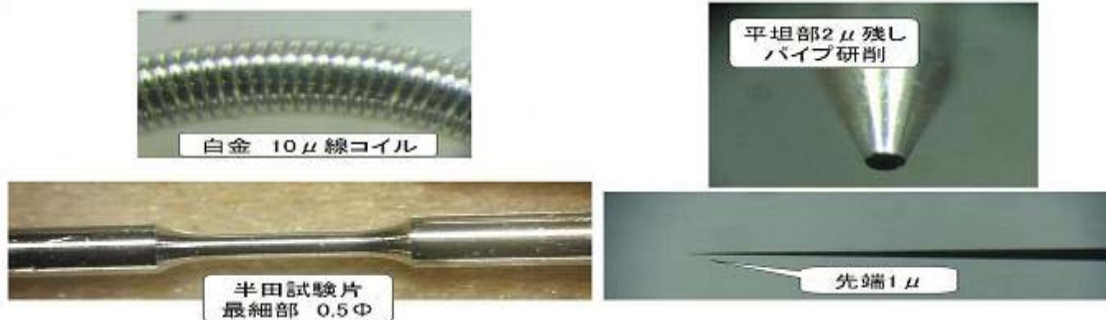
(図表 10) 株式会社インパクト



当社の概要	
社名	株式会社 インパクト
代表	平船 淳
立地	東京都大田区
設立	1974年創業
従業員数	3人
従業年商	約3,000万円
業種	微細加工、自動機械製作、イベント用機械製作

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 11) 特殊加工事例



(備考) 当社提供

当社では、そのようなミクロン単位での特殊加工に加えて、自動機による量産も可能なため、業況は安定的に推移している。売上構成比は、半導体・電子機器関連が5割、医療機器関連が5割となっている。

ロ. “販路拡大”につなげた事例

2012年秋に東京ドームで開催された「“よい仕事おこし”フェア」（主催：城南信用金庫（本店：東京都品川区））にブースを出展したところ、大手企業とつながりのある技術コンサルタントの目に留まったことをきっかけに、海外の大手メーカーとのパイプができた。現在、当該法人の常設展示場にて当社のブースが設置されており、今後、具体的な商談を進めていく予定である。

また、2008年に「大田区の工匠100人」に選ばれたことで、全国からの口コミが広がり、“販路拡大”につながっている。公益財団法人大田区産業振興協会が行っている受注・発注あっせん制度においても、当社の技術が必要な個別相談の紹介を受けることが増えた。

このほか、社長自ら、ジャンルに関わらず全国のさまざまな展示会にこまめに足を運び、継続的な交流や情報収集にも取り組んでいる。広い視野をもつことで、顧客ニーズが発掘でき、新製品のアイディアも浮かぶのだという。探究心を技術の向上だけでなく、市場動向などのマーケティングにも向けることで、“販路拡大”の「商機」をつかんでいるといえる。

ハ. 今後の展望について

平船社長の心には、少年時代の模型作りから始まった、「他の人ができないものをあえて作りたい」という「ものづくり精神」が、今も変わらず根付いている。「難問・珍問」なものを頼まれて作るのが、仕事する上で最も楽しいことだという。今後も、高度な技術を維持していきながら、幅広い見聞を磨いていくことで、市場のニーズにあった製品作りをしていく意向である。

（2）株式会社武田金型製作所（新潟県燕市）

イ. 会社の概要

株式会社武田金型製作所は、主に自動車部品などの金属製品用プレス金型の設計、製作、修理を手がける中小ものづくり企業である（**図表12**）。

当社は1978年、現社長が地元の金型業者から分離独立する形で創業。創業時より燕市において事業を営み、使い易い金型、高品質、短納期と時代に沿った金型作りを目指して取り組んでいる。

ロ. “販路拡大”につながった事例

従来より金型製作の経験や実績を金型以外の分野でも活用し、新たな技術向上を探っていた。そんな中、きっかけとなったのは、福島県の企業からマグネシウム合金用の特殊な金型の製作依頼があったことだった。その後、(財)燕三条地場産業振興センター(前述)によるマグネシウムの企画・補助金制度に、当社のプレゼンが受諾されたことで、2003年よりマグネシウム製品の開発を新事業として本格化させた。主なマグネシウム製品として、名刺入れやスマートフォンケース、タブレット端末ケースを取り扱っている。

2005年には、マグネシウム製品の独自ブランドとして「mg n (エムジーエヌ)」を立ち上げた。由来は、マグネシウムの元素記号「M G」と Nature (本質、性質、本来の姿などの意)の頭文字「N」からくるものだが、個人顧客向けに新しいブランドイメージをつけたことで、“販路拡大”の効果を上げている。

名刺入れに関しては、名刺入れ専門のWEBサイト「mg net (マグネット)」を開設したほか、テレビや雑誌などの媒体を使って広くPR活動も展開している。ファッション感覚にも優れた製品を扱っていることから新たなニーズを生み出しており、新事業は、本業である金型業の2割程度を占める売上げに拡大している。また、こうした独自商品への取組みが当社の宣伝にも大いに結びついており、当社を知ってもらい良いきっかけになっているという。

ハ. 当社の“ビジネスフェア”出展における取組み姿勢について

三条信用金庫(本店:新潟県三条市)の働きかけがもとで出展する首都圏の他信用金庫のビジネスフェアのほか、各種展示会の出展にあたり、当社では心がけていることがある。それは、「多くの名刺を頂くより1枚の名刺を大切にすること」であるという。数多くのビジネスフェアに出展した経験から学んだことで、今では積極的にPRしながらの名刺交換に努めている。面談後はすぐに、お礼のメールをすることを心がけており、

(図表 12) 株式会社武田金型製作所



当社の概要	
社名	株式会社 武田金型製作所
代表	武田 修一
立地	新潟県燕市
設立	1978年創業
従業員数	14人
年間売上	約2億円
業種	金属製品用プレス金型の設計・製作・修理

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 13) 武田金型新聞と「mg n」のカタログ



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

「誠実な対応が新たな仕事に結びつくこともある」と武田社長は語っている。

また、当社は、ビジネスフェアの展示ブースに、製品や会社概要に加え、当社の活動を自ら記事にした「武田金型新聞」を置いている（図表 13）。来場者の目を引くように、本当の新聞のような作りで工夫を凝らした。しかし、大きさはあえてA5版という小さなサイズにして、来場者が気軽に手に取れるように工夫した。

このほか、出展者同士で知り合いになることも、仕事の紹介などにつながることから、重要な取組みと位置づけている。当社のこうした姿勢は、自らの前向きな考えと行動によって、ビジネスフェアを“販路拡大”のツールとして効果的に活用しているといえるだろう。

（3）株式会社柳生田製作所（新潟県加茂市）

イ. 会社の概要

株式会社柳生田製作所は、蝶番や雪止め金具等の建築金物を中心に、金型設計製作から、プレス加工、組立て、梱包、出荷や在庫管理まで手がける、中小ものづくり企業である（図表 14）。

当社は 1956 年に創業し、現社長は 3 代目として事業を引き継いでいる。人材教育にも力を入れており、いつもやりがいをもって仕事ができるよう、ジョブローテーションによるスキルアップを積極的に実施している。

売上構成は、建築金物が約 50%、トラック部品が約 15%、その他用品が約 35%となっている。

（図表 14）株式会社柳生田製作所



当社の概要	
社名	株式会社 柳生田製作所
代表	柳生田 守
設立	新潟県加茂市
従業員数	1956 年創業
年商	35 人
業種	約 7 億円
	各種プレス加工、 金型設計製作

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ロ. “販路拡大”につなげた事例

当社は、三条信用金庫（前出）の働きかけがもとで出展する首都圏の他信用金庫のビジネスフェアのほか、各種展示会への出展をきっかけとして、“販路拡大”を実現している。

「ビジネスフェアで交換できた名刺は宝物」と柳生田社長は語る。1枚1枚の名刺に対して可能性を信じ、会社の大小や業種など固定観念で判断せず、積極的に面談することを心がけている。ビジネスフェアの場において名刺交換をしたことで、その後の面談率も高くなるのだという。「できる、できない」は考えずに、実際顔を合わせて会ってみると、新しい気づきやニーズをつかめることもあるとのことである。

社長は、営業を「燕三条及びその周辺を中心とした新潟県央地域」というものづくり

の町全体で考えている。当社にできないことでも、地元にある他企業ならできるという自負があるため、首都圏などへの営業において、地元中小ものづくり企業へ仕事をあつせんすることもあるという。一方で、そうした横のつながりによって当社が恩恵を受けることもあるため、“販路拡大”には地域全体の活性化が必要不可欠であると考えている。専門の加工技術が異なる地元中小ものづくり企業と協力して、互いの得意とする分野を補いながら営業したこともあるとのことである。

ハ. 顧客指向の「提案型営業」の実施

当社は、プレス加工業種においては比較的少ないとみられる営業担当をおくなど、営業の教育にも力を入れている。しかし、モノを売りつけるような営業の教育をするのではなく、顧客への「提案型営業」ができるように指導している。そこで活用しているのが、当社が作成した「加工提案書」である（図表 15）。顧客の負担軽減やコストダウンを第一に考え、加工提案書を活用しながら顧客に喜んでもらえる提案営業に努めている。時には、顧客から受領した図面に対して、より効果のある案を提示することもあるという。顧客にとって本当に良い提案を真剣にすることで、強固な信頼関係を築くことができる。こうした商品に付加価値をつけたサービスは、他社との差別化を図ることができ、“販路拡大”に結びついていくものとみられる。

（図表 15）加工提案書



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（４）株式会社サツ川製作所（静岡県浜松市）

イ. 会社の概要

株式会社サツ川製作所は、産業全般の合理化・省力化を目的とした産業用機械・設備の設計製造を長年にわたって手がけている。また近年は、産業廃棄物処理費用やCO₂排出を削減するための環境関連装置の設計製造にも力を入れている中小ものづくり企業である（図表 16）。

当社は先々代の頃に当初織機製造業を営んでいたが、時代の流れの中で、1955年に現在の社名・業態へと組織変更。1995年に先代より事業承継している。

ロ. “販路拡大”につながった事例

当社は、新規事業とビジネスマッチングの参加により、“販路拡大”を実現している。その新規事業とは「発泡スチロールの再資源化」事業である。そもそも発泡スチロールは、その製品全体（体積）の98%は空気できており、石油製品である原料はわずか2%しか使われていない。しかし、産業廃棄物として処理する場合、1立方メートルあたり

5,000円から15,000円の処理費用に加え、保管費用や集積スペースなども必要になる。また、処理にあたっては、運搬やゴミとしての焼却により、多くのCO₂を排出させてしまう。ほとんど空気であるものを捨てるために、コストが増大し地球温暖化にもつながる従来の処理システムを変えるため、これまで蓄積してきた環境関連装置のノウハウを活かして、「発泡スチロール再資源化システム」を開発した。

当システムは、大掛かりな設備に頼ることなく、より簡単で安価に産廃処理を実現する。
①発泡スチロールを溶かす溶剤（EP溶剤）入りドラム缶を顧客が購入する。②溶剤が完全にゲル状PS樹脂になり溶けなくなると、当社がそれを有価物原料として買取りに伺う。

③当社プラント工場にて、ゲル状PS樹脂を原料にして、発泡スチロール資源化溶剤と固形PS樹脂が製造される。④発泡スチロール資源化溶剤は成分調整して再びEP溶剤として再利用され、固形PS樹脂はプラスチック製品の原料として販売・再利用される。

このムダのないループ式のリサイクルシステムが評価され、環境省温室効果ガス削減国民運動（チャレンジ25）への事業参加認定、経営革新計画承認事業の認定、エコジャパンカップ2011コンテスト入賞、静岡県地球温暖化対策 県知事褒章受賞など、当社の環境経営への取組みは公的に認められている。

これらの公的な認定・表彰を契機に取り組んだ、積極的な“販路拡大”が目に見える成果に結びついた。地元の浜松信用金庫（本店：静岡県浜松市）が主催する「ビジネスマッチングはままつ」をはじめ（図表17）、県外の展示会やフェアへの参加などによって、問合せや新規取引件数が増加した。

ここで、当社のビジネスフェアや展示会の出展の様子を紹介したい。先に述べた「発泡スチロール再資源化システム」は、その場で実演することで多くの来場者が足を止めて興味を示すという。事前に小さな発泡スチロールを多数用意しておき、実際に発泡スチロールを手に取り、自身の手で目の前で溶かしてもらうことで、来場者参加型の出展ができる。こうし

（図表16）株式会社サツ川製作所



当社の概要		
社名	株式会社	サツ川製作所
代表	薩川	敏
設立	静岡県	浜松市
創業	1960年	創業
従業員数	10人	
年商	約1.2億	円
業種	産業用機械・設備、環境関連装置の設計製造業	

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表17）「ビジネスマッチングはままつ」にて



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た工夫は企業出展の機会を効果的に活用しているといえる。

以降も、継続的に取引先が増えていき、当システムの販売開始4年余りで、利用者は全国に約400先を超えるまでになった。また、当システムが認知されたことで、従来の主要業務の取引拡大につながったケースもあり、その効果は当事業に関わらず広く波及している。

ハ. 今後の展望について

北は知床から九州四国まで全国約400件の当システムの顧客のうち、当社の所在地である静岡県内で約1/4を占めている。「発泡スチロールが98%空気で構成されていることや、リサイクル性が高く経費削減や環境経営を実現できることを知らない全国の方々に向けて、“販路拡大”の取組みを強化していきたい。」と薩川社長は語っている。

(5) 旭紙工株式会社 (大阪府松原市)

イ. 会社の概要

旭紙工株式会社は、印刷されたカレンダーやカタログなどの紙を断裁・折・貼込といった最終工程の加工を行い製品化する中小ものづくり企業である(図表18)。

当社は、1963年に先代が橋野紙工所として個人創業したことに始まる。全くはじめての業界でありながら、技術を磨いて誠実に仕事をこなしていくことで事業を拡大させ、1998年に現社長へ事業承継し現在に至る。現社長は、新しい機械の導入、組織の整備、新企画の立案、得意先の開拓・拡充、ISO9001の取得など、15年間で売上げ・規模ともに10倍以上に引き上げ、全国でも有数の印刷物受託加工会社へと成長させた。

当社の大きな特徴として、年中無休・24時間稼働サービス体制を確立しているところにある。さらに、管理システムを10部門に分割し、円滑に仕事が流れるようにしたことで、高品質な商品を短納期で生産することが可能となっている。加工方法は一つひとつの製品によって異なるが、印刷会社からの大切な印刷物に対して、「良いものを1枚でも多く出す」という信念のもと、さまざまなニーズに応えるように努めている。

ロ. “販路拡大”につながった事例

(図表18) 旭紙工株式会社



当社の概要	
社名	旭紙工 株式会社
代表者	橋野 昌幸
所在地	大阪府松原市
設立	1963年創業
従業員数	200人
年商	約13億円
業種	中綴・無線綴・カタログ折加工・特殊折・型抜きカレンダー製本・貼込・断裁紙工・場内作業等

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社は、下請けとしての紙加工技術を高めていきながら、その技術を活かして独自商品の開発にも取り組んでいる。「商品開発事業部」を設け、将来において新商品が当社の財産となるよう、全く新たな顧客層をターゲットにした“販路拡大”への営業活動を展開している。

「翻やくん」は、ペン型のバーコードリーダーでシートにタッチすると該当する言語で音声が出るものである。「翻やくん」には、外国人を救急搬送する際に使用でき18か国語に対応した「外国人救急搬送シート」や、言語でのコミュニケーションに不自由な方をサポートする「おしゃべりブック」などがある。「外国人救急搬送シート」は、松原市や東大阪市の全ての救急車に導入されるほどのヒット商品となった。

「命のお守り」は、自分の医療情報を記載した用紙を携帯型のケースに入れ、外出時などに常に身に付けておくことで、緊急・救急時に迅速な対応が可能となるツールである(図表19)。用紙は耐水性・耐久性の高いストーンペーパーを使用しており、ケースは助けを求めるときの笛としても使えるなど、機能性を重視した作りとなっている。昨今の防災意識の高まりもあり、大手の量販店に納入されるなど、当社の販路は個人向けにも広く波及するまでになった。

(図表19) 「命のお守り」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

その他、当社の社員も使用している「セカンド名刺」という商品があるが、名刺そのものに相手の興味を引くような宣伝機能のある商品である(図表20)。折ったりめくったりすることで、新しい驚きや楽しさが生まれる。「名刺を渡してから5秒の印象が重要」と、常務取締役の早内隆泰氏はその効果を語る同商品は、紙の加工企業だからこそできたユニークなアイデアによるものであろう。

(図表20) 「セカンド名刺」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

八. 当社の新商品開発の過程について

橋野社長は、他の人が思いつかないような発想の持ち主でありながら、それを実際に形にさせる行動力もある。そうした力が原動力となって、周りの社員も一致団結し、前向きに新商品の開発に取り組んでいる。

(6) 東京金属工業株式会社 (東京都葛飾区)

イ. 会社の概要

東京金属工業株式会社は、60年以上にわたりペングリップの金型設計・製作、製品の生産を手がけている。加えて、当社独自の文具・雑貨などの企画開発・製造・販売にも力を入れている中小ものづくり企業である(図表21)。

主要な取引先は、ゼブラ㈱、三菱鉛筆㈱、
 ㈱パイロットコーポレーションなど、大手文
 具メーカーを多数含んでおり、ペングリップ
 製造国内シェア 40%程度を占めるトップメー
 ーカーである。

以前はペンメーカーがグリップ製造もして
 いたこともあったようだが、手間やコストの
 面での負担が大きいことから、徐々に受注が
 拡大していった。メーカーから図面を受け
 ると、金型の設計から製作、製品の生産までを
 一貫して請け負い、今では年間2億本ものペ
 ングリップを製造している。

また、当社は独自の商品開発にも力を入
 れている。最近の代表的なものとしては「スラ
 イドクリップ」という商品があり、面倒な器
 具を使わず力いらずに押すだけで書類を挟め
 る使い勝手から、当社自社ブランドのヒット
 商品となった（図表 22）。

ペングリップ製造に力を注いできた同社であるが、「常に
 相手から見えるペングリップは、ペンの顔」と常務取締役
 の藤原浩純氏は語っている。今まで手がけてきた 2,000 種
 類ものペングリップの中には、自社開発したオリジナルク
 リップが 300 種類を超えるという。「デザイン」という面
 での商品開発力と、「機能性」という面での金型技術力の
 両方がなければ、これほど多くの商品を作ることはできな
 かったであろう。

（図表 21）東京金属工業株式会社



当社の概要	
社名	東京金属工業 株式会社
代表	藤原 茂起
立地	東京都葛飾区
設立	1951 年創業
従業員数	50 人
従業年数	約 7 億円
業種	筆記用具用クリップ・文具 雑貨等の開発・製造・販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 22）「スライドクリップ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ロ. “販路拡大” につながった事例 ～新現役交流会への参加～

当社は、亀有信用金庫（本店：東京都葛飾区）が 2009 年から注力している「新現役交流会」（詳細は後述）に参加したことで、新しい視点を取り入れることができ、現在も“販路拡大”のためのさらなる新商品開発を続けている。

当社が「新現役交流会」の参加に至ったのは、「新商品開発」を重視していた中で、内部のメンバーだけではアイデアが煮詰まっていた時期があったためである。そこで、何人かの大手企業OB（新現役）の方々とは接してみたところ、当社が希望としていた人物に出会うことができたという。その新現役は、かつて大手電機メーカーで研究開発を

担当しており、特許関連にも精通していた。当社はこれまで、300 件にも迫る特許申請をしていた実績もあったが、さらなる知識向上のために求めていた人材であったため、この人材マッチングは成立した。

現在、その新現役には、市場動向や流行など、毎月決めたテーマに沿って、月に 1 回当社で 2 時間程度の勉強会を実施する役割を委託している。事前に入念に準備をした講義をしてもらえるため、同社社員にとって新たな知識や考え方を吸収できる貴重な場となっている。「新商品の案が出やすいような講義」という当社の依頼のもと勉強会は継続して行われ、新現役を迎えてから丸 2 年が経過した。これまで、女性目線に注目したことで開発に至ったペーパークリップなど、従来の視点にはなかった新しい商品が生まれており（図表 23）、新たな顧客層に向けた“販路拡大”につながっている。

（図表 23）女性目線に注目した新商品



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

【参考】

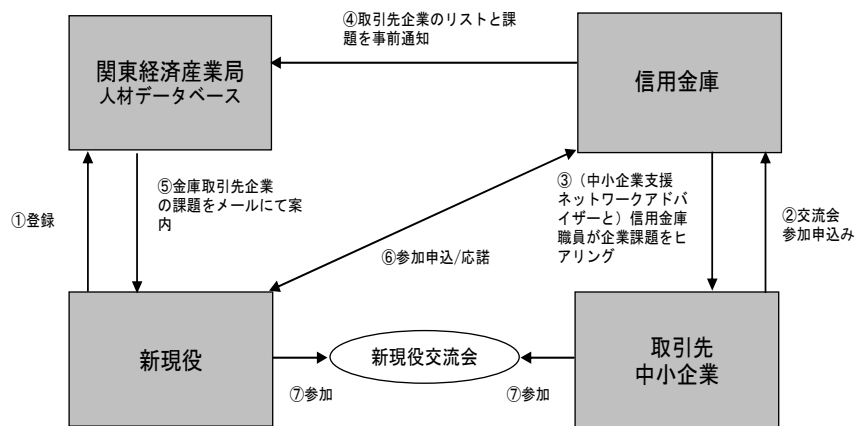
「新現役交流会」の概要

「新現役交流会」は、2003 年からスタートした中小企業庁「OB 人材マッチング制度」を起源とするもので、大手企業 OB（新現役）が有する経験・スキルを中小企業の課題解決に活用するものである。新現役は、事前にデータベースに登録し、信用金庫が洗い出した取引先企業の真の課題に対して支援できると判断した場合、交流会への参加を申し込む。企業側は、参加した新現役の中で、自社の課題解決の支援となる人材に出会えた場合に、最適な新現役として採用するマッチング方式である（図表 24）。

新現役側としては、大企業で培った経験・スキルを活かして中小企業を支援できる。一方で、企業側としては、制度利用には国からの費用負担があるほか、ベテランのノウハウを吸収できるといったメリットが期待されている。

信用金庫業界では、城東地区の信用金庫を中心に活用が進んでおり、一定の成果をあげている。

（図表 24）新現役交流会の流れ



（備考）株式会社「WEDGE」（2013 年 5 月号）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

4. 中小ものづくり企業の“販路拡大”への道筋は千差万別

これまで、中小ものづくり企業の“販路拡大”をキーワードとして、それには“経営力”を高めていく必要があることを述べた上で、事例を交えて、その具体策を紹介してきた。

その中で“販路拡大”の方向性に一つの大きな特徴がうかがえた。それは、自社の技術・サービスに関する積極的な「情報発信」である。

自社の技術・サービスに関する「情報発信」とは、「自社の技術・サービスをさまざまな機会を捉えて広く発信し続けること」であり、支援機関なども活用したPR活動やビジネスフェアなどへの出展、その後の地道な営業活動など、自ら出会いをつかみにいくという積極的な姿勢により“販路拡大”に結びついた事例がみられた。また、技術力やアイデアが公に表彰・評価されたことで、発信力の強化につながったケースもあった。

中小ものづくり企業の中には、「製造業＝サービス業」と考えながら堅調に事業を営んでいるところも比較的多くみられるが、それは、仮に技術力はオンリーワン企業でなくても、顧客のニーズをくみ取るサービス精神による働きかけも、同じように重要であることを認識しているからであろう。それを示すように、生産方法の柔軟性や新商品の開発など、顧客が求めていることに気づき、それに対してきめ細やかに応えるという姿勢によって“販路拡大”につながった事例もみてとれた。

昨今、中小ものづくり企業の動きの中で話題になるものに、「下町ボブスレー（東京都大田区）」や、「江戸っ子1号（東京都墨田区など下町地区）」、「まいど1号（大阪府東大阪市）」など、中小ものづくり企業が連携して取り組んでいるプロジェクトがある。これらは技術・サービスに関する「情報発信」の効果を大きく高める好事例であるだろう（図表 25）。それぞれ国産によるプロジェクトである点から、日本の中小ものづくり企業は世界と競争しても負けないことを、国内に止まらず海外に向けても広く発信することができ、“販路拡大”のチャンスを地域ぐるみで作っているものといえる。

（図表 25）「下町ボブスレー」「江戸っ子1号」「まいど1号」の概要

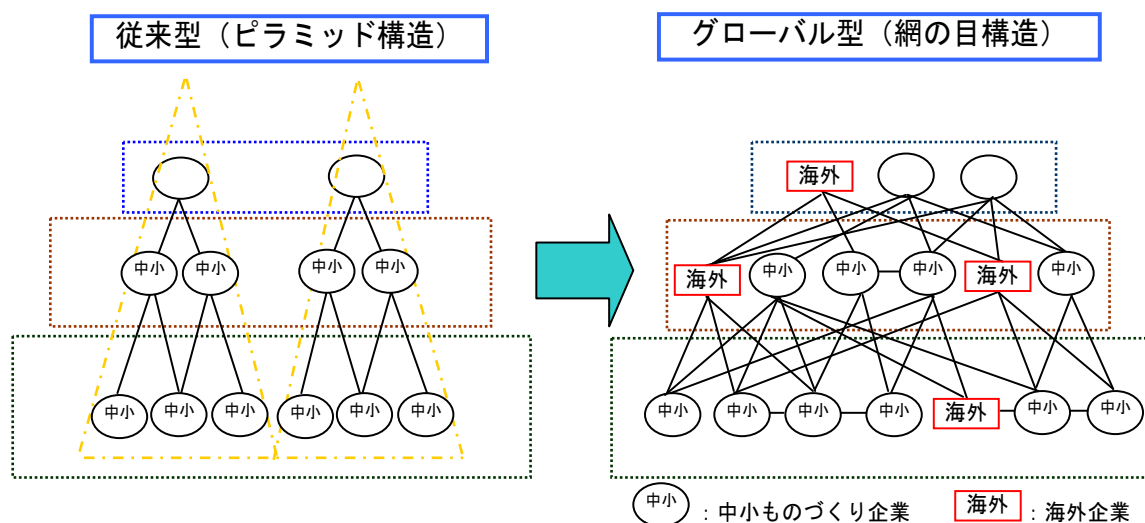
名称	「下町ボブスレー」	「江戸っ子1号」	「まいど1号」
地域	東京都大田区	東京都墨田区など下町地区	大阪府東大阪市
用途	冬季スポーツ競技	深海探査機	小型人工衛星
目標	ソチオリンピック出場	8,000m深海探査	宇宙打上げ（2009年1月成功）
写真			

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

わが国の製造業は、欧米やアジア新興国などの海外企業との競争が一段と激しくなっ

ており、それを根底から支えるわが国の中小ものづくり企業の市場・事業環境も大きく変化している。例えば、かつての「ピラミッド構造」に象徴されるような大手メーカーを頂点とした下請け重層構造に頼れない状況もみられている（図表 26）。しかし中には、新しい業界に挑戦したり、地域の支援機関の働きかけをきっかけとして、環境変化に柔軟に対応している中小ものづくり企業も存在する。今後はより一層、業界や国内外の枠を超えた「網の目構造」に対応するため、多方面での“販路拡大”の戦略も必要となるであろう（図表 26）。とりわけ、中小ものづくり企業集積地としては、同地域内の企業同士による「横受け」受注にみられるような、地域全体としての競争力の向上も有効な手段と考えられよう。

（図表 26）ピラミッド型構造の変化



（備考）経済産業省「ものづくり白書 2013」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

本稿において、各地の集積地における中小ものづくり企業や取り巻く支援機関への訪問取材を通じて、その取組み内容や度合いには大きな違いがある様子がかい間見えた。

“販路拡大”の実現は、おかれた状況によって各々変化するため、他の企業や地域がどのような取組みをしているか常に注目しておくことも必要と思われる。他者からの「情報発信」を知ることで、新たな“販路拡大”のヒントが見出せるかもしれない。

また、国内生産拠点としてわが国の中小ものづくり企業が果たしうる役割として、本稿では、①小口化・短納期化型、②ワンストップ化型、③サービス化型、④ニッチ分野特化型、⑤生産プロセス特化型、の5つのタイプを紹介してきた。本稿の後半で紹介してきた事例企業は、さまざまなこれらのタイプを巧みに組み合わせながら、“国内生産拠点”としての存立基盤を固めている状況が確認でき、極めて興味深いものがあった。

なお、信用金庫には、取引先の中小ものづくり企業に対して、その“現場力”を共有

できるという強みがある。今後も生産現場への訪問に注力していくことで、変化する顧客のニーズに対応している中小ものづくり企業の「情報発信」をいち早く察知し、きめ細かく“販路拡大”を支援していくことがますます重要になっていくものと思われた。

以上
(佐原 行雄・鉢嶺 実)

<参考文献>

- ・経済産業省「ものづくり白書」（2013年版）
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」（各年版）
- ・経済産業省「工業統計調査」（各年版）
- ・中小企業庁「中小企業白書」（2010年版）
- ・(株)ウェッジ「WEDGE」（2013年5月号）
- ・西岡 正「ものづくり中小企業の戦略デザイン」（株同友館、2013年）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2013年8月末現在)

○レポート等の発行状況 (2013年8月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
13.8.1	内外金利・為替見通し	25-5	ー景気回復、デフレ圧力の低下で、日銀は様子見スタンスを継続ー
13.8.7	ニュース&トピックス	25-4	中小企業の販売・仕入価格判断D.I.の動向
13.8.14	経済見通し	25-2	実質成長率は、13年度2.8%、14年度0.3%と予測 ~内外需とも底堅く、日本経済は当面も高めの成長が続く見通し~
13.8.14	産業企業情報	25-5	市場拡大が見込まれる医療・介護業界の特徴と動向 ー留意点と対応強化を図る信用金庫の取組みー

○講演の実施状況 (2013年8月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
13.8.5	信用金庫業界の医療・介護向け融資の動向	神戸信用金庫	鉢嶺実
13.8.6	信用金庫による創業支援への取組事例	信金中央金庫 岡山支店	鉢嶺実
13.8.8	信用金庫業界の「医療・介護分野への融資推進」と「創業支援」への対応について	宮崎県信用金庫協会	鉢嶺実
13.8.9	環境変化に挑む！ ~変化に挑む！中小企業の熱き経営者たち~	高鍋信用金庫	鉢嶺実
13.8.27	補助金等を活用した営業推進策について	しまなみ信用金庫	刀禰和之

○統計データの公表、レポート等の発刊予定 (公表日等は変更となる場合があります。)

13.9.2	内外金利・為替見通し (月間) <25-6>
13.9.11	内外経済・金融動向<25-1>地域別にみた日本経済の景況判断
13.9.17	全国信用金庫預金・貸出金 (2013年8月末)
13.9.25	産業企業情報<25-6>中小ものづくり企業の挑戦②
13.9.30	全国信用金庫主要勘定 (2013年8月末)
13.9.下旬	第153回全国中小企業景気動向調査 (速報版、2013年7~9月期調査)
13.10.1	内外金利・為替見通し (月間) <25-7>

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048
 e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)