調査

世界同時不況下の県内企業

米国の金融危機を発端とした世界経済の同時かつ急速な悪化により茨城県内企業を取り巻く環境は激変し、企業経営は厳しさを増している。常陽アークが県内企業を対象に実施した経営動向調査（09年1－3月）によると、全産業の自社業況総合判断DIは、調査開始以来の過去最低値を更新した。JOYOARC6月号（本号）では、まず県内企業が現在置かれている経済状況を把握し、この危機的とも言える状況をどう乗り越えていくのか、企業経営者の考え方や取り組みを探った。

第1章　世界同時不況の発生と県内企業の動向

1．世界同時不況の発生

その影響と対応

昨年９月のリーマンショックにより顕在化した米国の金融危機は、時をおかずヨーロッパ、アジアにまで広まった。その影響は金融市場のみならず、各地域の実態経済にまで及んでいる。特に日本経済への影響は甚大である。外需依存により緩やかな成長を続けてきた日本経済は、輸出の急激な減少により大きく落ち込んでいる。

５月20日に発表された日本のGDP（09年１－３月）は、実質で前期比マイナス4.0%、年率換算ではマイナス15.2%と、戦後最大の下げ幅となった。また米国の住宅建設も低迷を続け、４月の着工件数は、調査開始以来の最低水準を記録したという。

世界各国はその対応に追われているが、従来のG7，G8という枠組みでは対応しきれず、急きょG20の協調体制構築へと事態は進んでいる。まさに「百年に一度」の大不況といわれる所以である。米国、中国、日本を中心に、大型の財政出動を伴う需要喚起策が講じられているが、その効果が現れるにはもう少し時間が必要だ。先行き不安は、いましばらく続くことになる。

グローバリゼーションの浸透

リーマンブラザーズの破綻から僅か１ヵ月後の08年10月、思わぬ出来事が日立市で起こっている。ショッピングセンター「さくらシティ日立」が、直接その煽りをうけて閉鎖を余儀なくされたと言う。一地方都市の小さなショッピングセンターの倒産ではあるが、今更のようにグローバリゼーションの進行を実感させられる出来事であった。

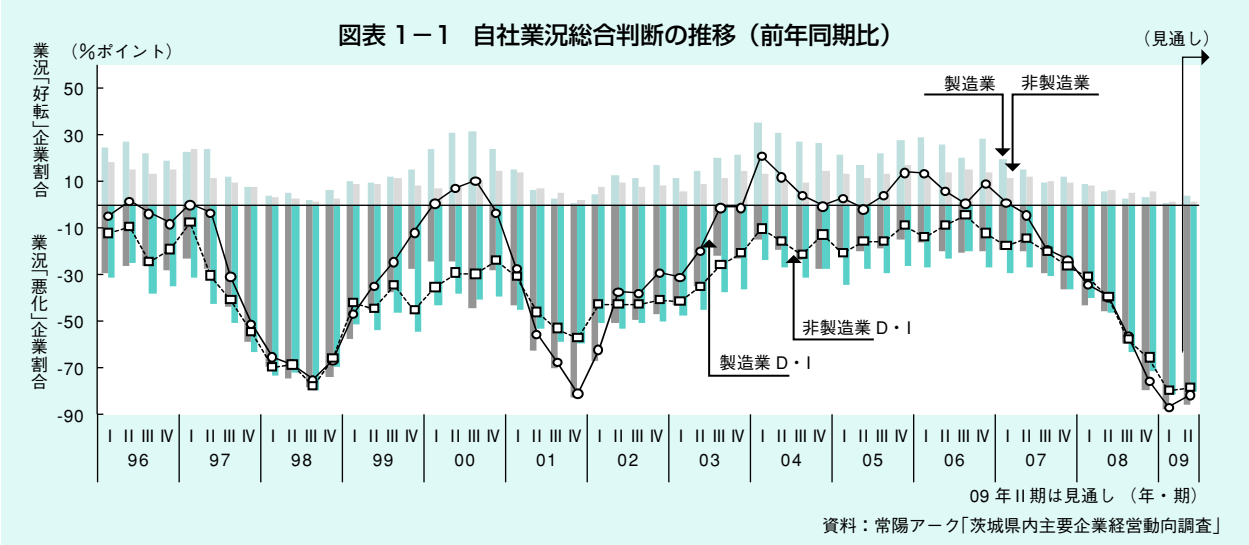
更にその１ヶ月後には、全国的規模で非正規社員の雇用調整が始まっている。経費削減・生産縮小等に併せ、人員整理も同時に進行する。

変化も早いが、企業の対応も早い。金や物の取引だけでなく、経営管理手法にまでグローバルスタンダードが浸透してきたという事であろうか。経済のグローバル化と今回の世界同時不況は密接に絡み合っている。

2．県内企業の動向

（１）経営動向調査結果から

今回の世界同時不況の下で、県内企業経営者のマインドはどのように変化しているのであろうか。常陽アークが四半期ごとに実施している「茨城県内主要企業の経営動向調査」（以下、「経営動向調査」）



図表１－２　業種別自社業況判断DIの推移

業種別自社業況判断DIの推移　（前年同期比・%ポイント）

	2007			2008				2009
	II	III	IV	I	II	III	IV	I
全産業	▲9.5	▲19.8	▲25.2	▲32.4	▲39.4	▲56.9	▲70.5	▲82.9
製造業	▲4.4	▲19.5	▲23.8	▲34.1	▲39.5	▲56.3	▲75.9	▲86.9
パルプ・紙	▲66.7	▲60.0	▲40.0	▲75.0	▲83.3	▲80.0	▲80.0	▲100.0
化学	5.2	▲18.2	▲38.5	▲31.2	▲50.0	▲62.5	▲69.2	▲81.8
鉄鋼	0.0	0.0	16.7	14.0	33.3	▲40.0	▲100.0	▲100.0
その他素材	0.0	▲33.3	▲11.1	▲33.3	▲57.1	▲66.7	▲80.0	▲100.0
金属	5.9	▲16.6	▲10.5	▲27.3	▲33.3	▲50.0	▲72.7	▲93.8
一般機械	8.3	▲6.2	0.0	0.0	▲35.7	▲31.2	▲92.9	▲81.8
電気機械	16.0	▲20.7	▲11.1	▲35.8	▲37.0	▲66.7	▲75.0	▲91.7
輸送機械	▲22.2	▲7.2	▲18.2	▲10.0	▲23.1	▲50.0	▲92.9	▲100.0
精密機械	▲20.0	▲12.5	▲42.9	▲25.0	▲53.8	▲56.3	▲81.2	▲92.9
食料品	▲29.6	▲21.7	▲58.4	▲58.7	▲36.0	▲62.1	▲73.1	▲61.6
木材木製品	25.0	▲80.0	▲28.6	▲66.7	0.0	▲33.3	▲33.3	▲66.7
窯業・土石	▲8.3	▲22.2	0.0	▲36.4	▲53.8	▲54.5	▲76.9	▲100.0
その他	16.6	▲22.2	▲55.6	▲50.0	▲33.3	▲80.0	▲33.3	▲85.7
非製造業	▲14.4	▲18.8	▲26.4	▲30.8	▲39.4	▲57.6	▲65.6	▲79.7
建設業	▲24.0	▲25.0	▲33.3	▲53.6	▲45.5	▲51.4	▲82.9	▲71.4
卸売業	▲18.8	▲25.6	▲27.5	▲23.5	▲44.0	▲50.0	▲51.1	▲73.5
小売業	▲29.6	▲34.5	▲41.2	▲30.0	▲38.2	▲69.0	▲80.8	▲83.9
運輸・サービス業	▲1.5	▲9.1	▲14.7	▲27.4	▲33.8	▲61.1	▲62.0	▲86.1

※自社業況判断DI：「よくなった」-「悪くなった」

企業規模別自社業況判断DIの推移　（前年同期比・%ポイント）

従業員数	2007			2008				2009
	II	III	IV	I	II	III	IV	I
30人未満	▲27.0	▲36.0	▲37.6	▲30.8	▲53.4	▲64.7	▲76.0	▲80.3
30 ～ 99人	▲9.3	▲10.7	▲18.9	▲29.2	▲39.5	▲54.7	▲65.0	▲83.6
100 ～ 299人	2.7	▲20.3	▲32.1	▲43.0	▲39.0	▲54.5	▲71.3	▲80.3
300人以上	2.0	▲14.3	▲11.1	▲27.1	▲20.3	▲51.9	▲73.6	▲89.1

※自社業況判断DI：「よくなった」-「悪くなった」

資料：常陽アーク「茨城県内主要企業経営動向調査」

の最新版（09年１－３月）から確認する。

景況感は過去最低を更新

図表１－１、１－２は、県内企業の自社業況判断を示している。

全産業の自社業況総合判断DIは９期連続で「悪化」超幅が拡大し、現行基準で調査を開始して以来の最低値となった。

製造業は「悪化」超86.9％と、前回調査から11ポイント悪化した。７期連続で「悪化」超幅は拡大し、01年Ⅳ期（「悪化」超81.1％）の過去最低値を更新した。

非製造業も、「悪化」超79.7％と14ポイント悪化した。製造業と同様に「悪化」超幅は７期連続で拡大し、98年Ⅲ期（「悪化」超77.8％）の過去最低値を更新した。

このように、企業経営者のマインドは製造業・非製造業を問わず悪化が続いている。

全ての業種が「悪化」超に

次に、自社業況総合判断DIを業種別に確認する。３期連続ですべての業種で「悪化」超となり、パルプ・紙、鉄鋼、輸送機械、窯業・土石においては、回答企業の全社が「悪くなった」と答えている。

ただし、一般機械と食料品については今回の調査において、小幅ではあるが「悪化」超幅が縮小している。この２業種はいずれも茨城県における製造品出荷額に占める構成比が高い業種であり、このような動きが出てきたことは、今後の動向を探るうえで注視する必要がある。

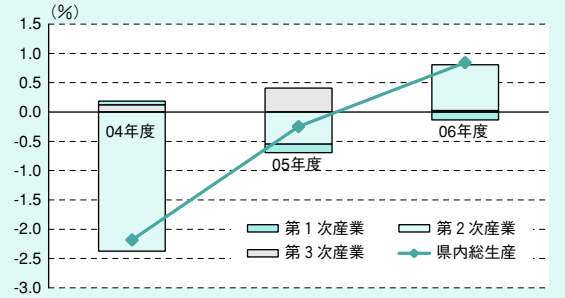
非製造業は、卸売・小売、運輸・サービスの「悪化」超幅が拡大し、建設の「悪化」超幅が縮小した。

また、企業規模別自社業況判断DIの推移を見ると、従業員数の少ない企業の方が相対的にDIが低かったものが徐々に従業員数規模による差がなくなり、09年Ⅰ期には逆転している。今般の景気悪化の影響は従業員規模の大きい企業により大きな影響を及ぼしていることがうかがえる。そこで次項は、今般の不況の影響を比較的大きく受けていると思われる製造業の動向について触れる。

（２）県内製造業の動向

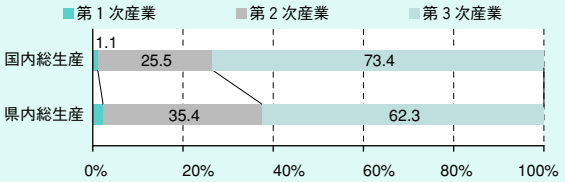
04年～06年においては、茨城県は製造業を中心とした第２次産業が県内総生産の増減に与える寄与度が他と比べて最も大きい。また県内総生産の構成比を国内総生産と比較すると（05年内閣府）、第２次産業の割合が高いことが分かる。

図表１－３　県内総生産（対前年度増加寄与度）



資料：茨城県統計課

図表１－４　国内総生産と県内総生産との比較（経済活動別）



資料：内閣府、茨城県統計課

工業統計表（09年４月16日発表、07年経済産業省）によれば、茨城県の製造品出荷額（４人以上の事業所）は全国（金額ベース）で８位であり、その業種別構成比は一般機械（19.0）、化学（11.5）、食料（9.3）の順番でウェイトが高い。

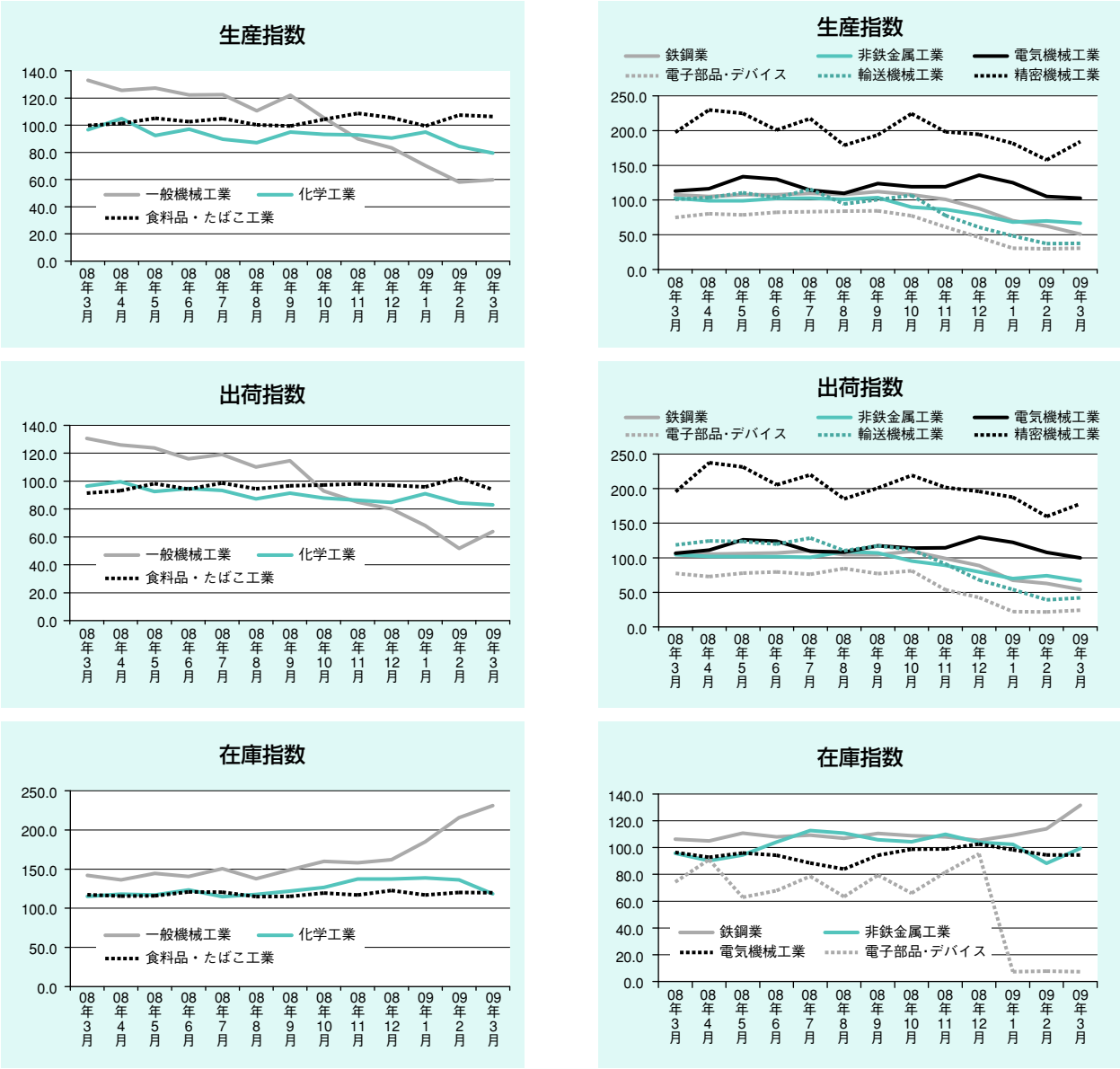
図表１－５　製造品出荷額等の都道府県別順位及び業種別構成比（従業員4人以上の事業所）

都道府県名	実数（億円）	順位 06年	順位 07年	構成比（%）	1位 産業	1位 構成比	2位 産業	2位 構成比	3位 産業	3位 構成比
全国	3,367,566	―	―	100.0	輸送	19.0	一般	10.8	化学	8.4
愛知	474,827	1	1	14.1	輸送	51.3	一般	9.0	鉄鋼	6.1
神奈川	202,012	2	2	6.0	輸送	21.8	一般	14.2	化学	10.9
静岡	194,103	3	3	5.8	輸送	30.3	電気	10.4	化学	7.9
大阪	179,615	4	4	5.3	一般	14.8	化学	12.6	金属	9.2
兵庫	157,846	5	5	4.7	一般	16.4	鉄鋼	12.5	電気	9.8
埼玉	149,476	6	6	4.4	輸送	18.2	化学	10.2	一般	10.0
千葉	143,184	7	7	4.3	化学	21.3	石油	21.3	鉄鋼	13.1
茨城	127,441	8	8	3.8	一般	19.0	化学	11.5	食料	9.3
三重	116,018	9	9	3.4	輸送	25.9	電子	18.8	化学	10.4
東京	106,383	10	10	3.2	印刷	14.9	輸送	14.2	情報	10.0

資料：経済産業省

そこで、茨城県から公表されている鉱工業生産指数の推移を確認する。化学と食料（09年２月）は

図表 1－6　鉱工業生産指数（業種別）



資料：茨城県統計課

生産・出荷・在庫ともに前年同月比でほぼ横這いである。しかし最もウェイトの高い一般機械は、生産と出荷が前年同月比で半分以上落ち込んでおり、さらに在庫は前年同月比で50%近く上昇している。

また02年からの景気回復の牽引役とされている外需型産業（電子部品、輸送機械等）にも同様の傾向が認められる。茨城県内では一般機械製造業や外需型産業が現在特に厳しい状況にあり、それが県内経済に大きな影響を及ぼしていることが分かる。

第2章　県内企業の取り組み

前章では、統計資料や常陽アークが実施した経営動向調査の結果をもとに、足元の茨城県内企業を取り巻く経営環境が厳しい状況となっていることを確認してきた。この章では、この世界同時不況下で茨城県内企業の経営者はどのような対応策などを検討し行動に移しているのかをアンケート調査によって把握する。またヒアリング調査を実施し、県内企業の経営者が実際にどのような取り組みを行っているのかを探っていく。

1．緊急アンケート調査結果

09年４月１日～４月10日の間に以下の要領で緊急アンケート調査を実施した。

●調査対象企業：278社（有効回答率：80.9%）

●回収方法：郵送、FAXで回収

●質問内容

問１　今後の対応策についての考え方について（選択）

問２　当面の具体的な対応策について（選択、複数回答）

問３　中長期的な経営施策について（選択、複数回答）

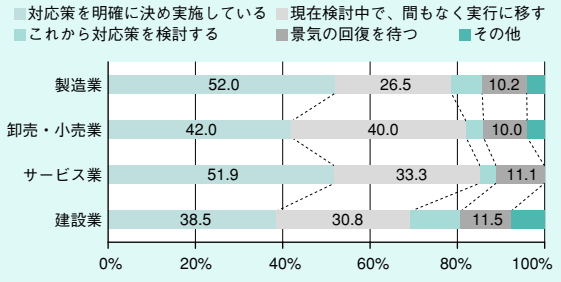
問４　業績回復時期について（選択）

各業種とも何らかの対応策を実施している

景気悪化に対する今後の対応状況について見てみると、全体的には「対応策を明確に決め実施している」企業や、「現在検討中で、間もなく実行に移す」企業が多いことが分かる。

ただし業種別で比較すると、建設業の対応が他の業種と比べて若干遅れ気味であることも読み取れる。

図表2－1　今後の対応策に対する考え方



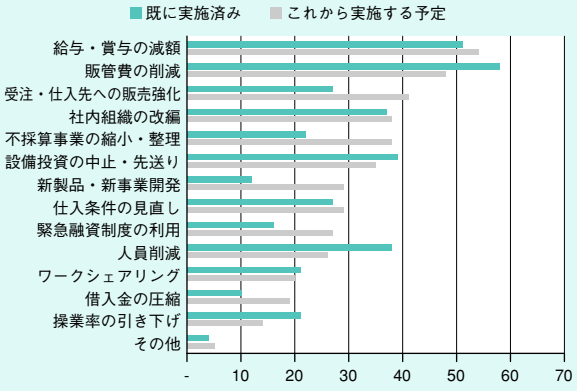
当面の対応策は固定費の削減、中長期的には売上増が期待できる施策を採用している

当面の具体的な対応策について「既に実施済み」である項目を確認すると、「販管費の削減」、「給与・賞与の減額」、「設備投資の中止・先送り」、「人員削減」、「社内組織の改編」などが挙げられる。一方で「これから実施する予定」の対応策としては、「給与・賞与の減額」や「販管費の削減」などが挙げられている。具体的対応策では、全体的に見て生産・出荷動向、売上の低下に対応し、固定的経費の削減に寄与する施策を実施、または実施しようとしている傾向がうかがえる。

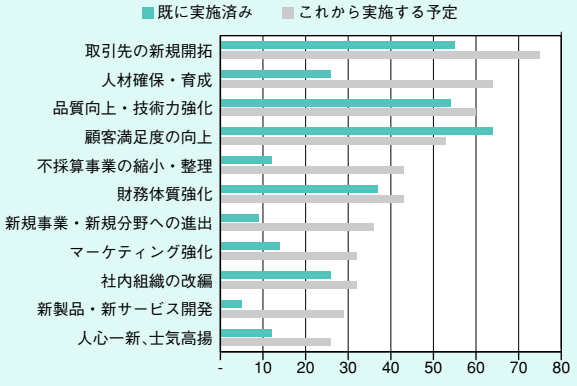
次に中長期的な経営施策については、既に実施済みである項目として「顧客満足度の向上」や「取引先の新規開拓」、そして「品質向上・技術力強化」などが挙げられている。一方で、これから実施する予定の経営施策としては、「取引先の新規開拓」、「人材確保・育成」、「品質向上・技術力強化」などが挙

げられている。中長期的な経営施策では、売上増加・確保のために効果の期待できる施策に目が向けられていることが見てとれる。次に、業種別に見ていく。

図表２−２　当面の具体的な対応策(件)



図表２−３　中長期的な経営施策(件)



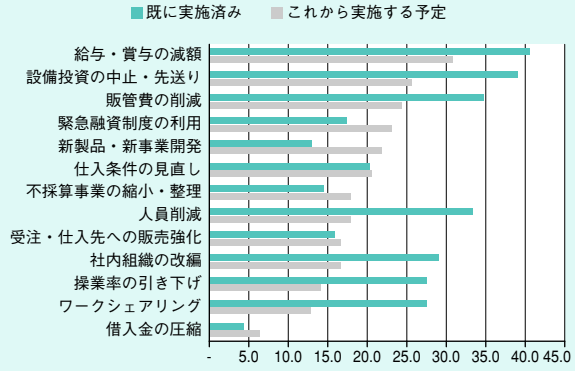
製造業

製造業における「当面の具体的な対応策」は、実施済みか実施予定であるかを問わず「給与・賞与の減額」、「設備投資の中止・先送り」、そして「販管費の削減」を選ぶ経営者が多い。その他の特徴としては、実施済みの対応策として「人員削減」を選択する経営者が多いのに対し、実施予定の対応策として「緊急融資制度の活用」や「新製品・新事業開発」が選択されている。

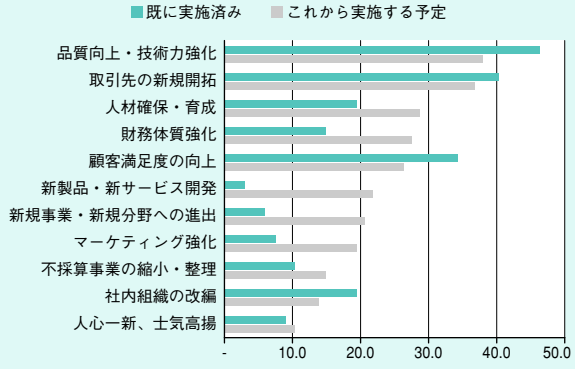
次に中長期的な経営施策としては、「品質向上・技術力強化」、「取引先の新規開拓」、「顧客満足度の向上」を選択する経営者が多い。また上記の他には、今後実施予定の中長期的な経営施策として「人材確保・育成」、「財務体質強化」などが選択されている。

製造業では、工場の設備・人員の稼働率上昇と低稼働率でも収益を確保しうるコスト構造への転換、競争力向上のための技術力強化に関心が高いと思われる。

図表２−４　当面の具体的な対応策(製造業、%)



図表２−５　中長期的な経営施策(製造業、%)



卸売・小売業

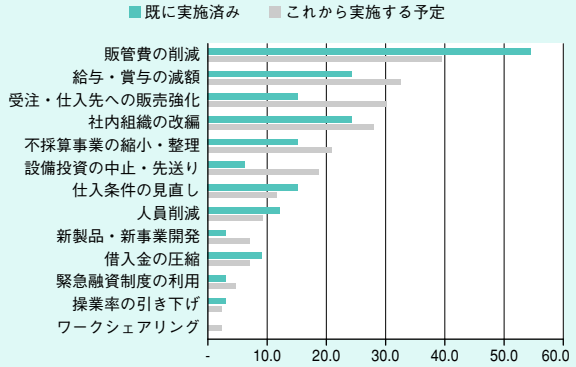
卸売・小売業における「当面の具体的な対応策」では、実施済みか実施予定であるかを問わず「販管費の削減」、「給与・賞与の減額」、「社内組織の改編」を選ぶ経営者が多いことが特徴として挙げられる。その他の特徴としては、今後実施予定の対応策として「受注・仕入先への販売強化」が選ばれている。

次に中長期的な経営施策を確認すると、実施済みか実施予定であるかを問わず「顧客満足度の向上」、「取引先の新規開拓」などが選択されている。他の特徴としては、実施済みの経営施策として「財

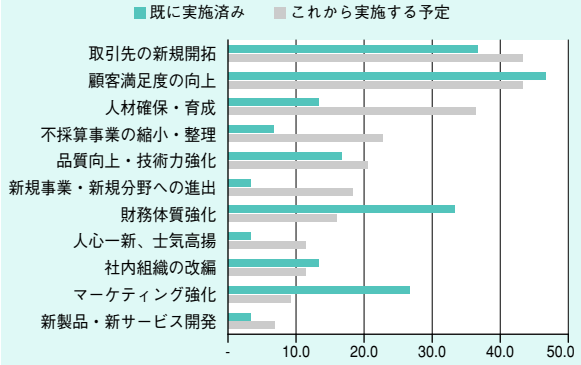
務体質の強化」や「マーケティング強化」などを選ぶ経営者が多い一方で、今後実施予定の経営施策として「人材確保・育成」などが選ばれていることが挙げられる。

卸売・小売業では、粗利益の減少に対応するコスト構造への転換、粗利益率の改善に向けた仕入れの見直し、売上増加のための営業強化、競争力向上のための顧客満足度の向上などに目が向けられているようだ。

図表２−６　当面の具体的な対応策（卸売・小売業、%）



図表２−７　中長期的な経営施策（卸売・小売業、%）



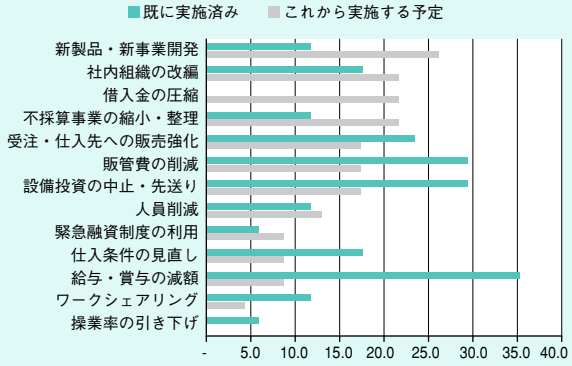
サービス業

サービス業における「当面の具体的な対応策」は、実施済みの対応策として「給与・賞与の減額」、「販管費の削減」、「設備投資の中止・先送り」を選ぶ経営者が多いが、今後実施予定の対応策としては、「新製品・新事業開発」、「社内組織の改編」、「借入金の圧縮」、「不採算事業の縮小・整理」を検討している経営者が多い。

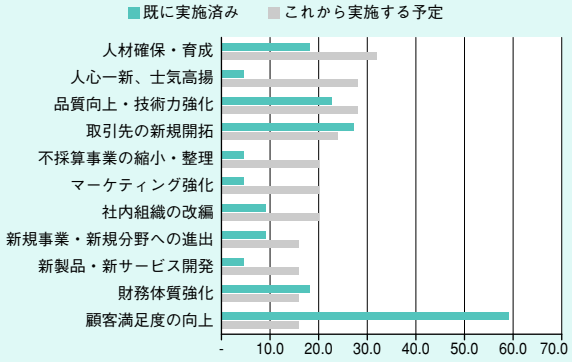
次に中長期的な経営施策を確認すると、実施済みの経営施策として「顧客満足度の向上」を選択する経営者が多く、一方で今後実施予定の経営施策としては、「人材確保・育成」、「人心一新・士気高揚」、「品質向上・技術力強化」、「取引先の新規開拓」などが選ばれている。

サービス業は他業種に比べ人心一新・士気高揚を重視する経営者が多い。併せて、新製品・新事業開発や人材育成、そしてサービス品質・技術力の強化を目指す傾向にあるとうかがえる。

図表２−８　当面の具体的な対応策（サービス業、%）



図表２−９　中長期的な経営施策（サービス業、%）



建設業

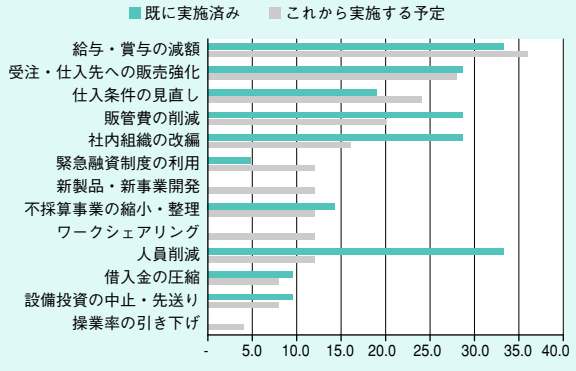
建設業の「当面の具体的な対応策」は、実施済みか実施予定であるかを問わず「給与・賞与の減額」、「受注・仕入先への販売強化」を選ぶ経営者が多い。他には、実施済みの対応策として「人員削減」、

「販管費の削減」、「社内組織の改編」を選ぶ経営者が多い一方で、今後実施予定の対応策として「仕入条件の見直し」を考えている経営者が多いことが分かる。

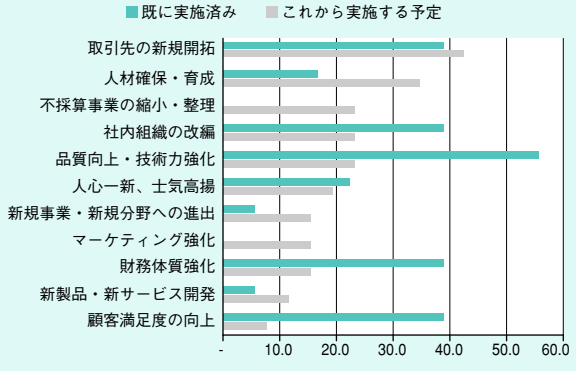
次に中長期的な経営施策を確認すると、実施済みであるか実施予定であるかを問わず「品質向上・技術力強化」、「取引先の新規開拓」、「社内組織の改編」などを選ぶ経営者が多い。他の特徴としては、実施済みの経営施策として「財務体質強化」、「顧客満足度の向上」が選ばれている一方で、今後実施予定の経営施策として「人材確保・育成」、「不採算事業の縮小・整理」を選ぶ経営者が多い。

労働集約的色彩が見られる建設業では、受注確保と併せて人件費の圧縮を重視している様子がうかがえる。受注確保における競争力強化では、施工品質・技術力の向上に積極的に取り組んでいる。

図表２－10　当面の具体的な対応策（建設業、%）



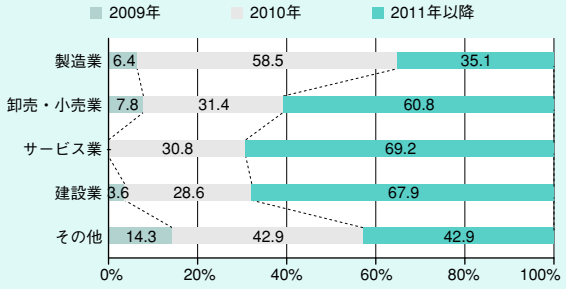
図表２－11　中長期的な経営施策（建設業、%）



業績回復の時期

業績回復の時期については、製造業は業績回復の時期を「2010年」とする経営者が多いことが特徴的である。他の業種では業績回復の時期を「2011年以降」としている経営者が多い。今回の景気悪化が製造業から今後、雇用面そして消費へと影響を及ぼすと見ていると考えられる。

図表２－12　業績回復時期



ここまでの内容を整理する。

問１（景気悪化への対応状況）では、この世界同時不況に対して前向きに取り組んでいる企業が多い。これは世界同時不況の影響を直接的・間接的に受け、危機感を強めている企業が多いためであるといえる。

問２（当面の具体的な対応策）では業種に関係なく、販管費の削減や給与・賞与の削減などの固定費を中心とした経費削減策を選んでいる企業が多い。

問３（中長期的な経営施策）では、業種に関係なく、取引先の新規開拓や人材確保・育成など、自社の経営基盤を強くしていこうという前向きな姿勢がうかがえる。

問４（業績回復の時期）では、製造業が他の業種と比べて早い回復を予想している。これは、大企業を中心に急速な在庫調整が進み、下請企業などが相対的に早く景気悪化の底を打つと見ていると思われる。

最後に問２と問３において、業種別にまとめると以下のようになる。この表は、図表２－４から２－11において割合が20%以上であった項目を上位

から順番に並べたものである。また「実施済」と「実施予定」とをそれぞれ比べ、共通していない項目を色付けした。

まず、「当面の具体的な対応策」では、いずれの業種でも「給与・賞与の減額」や「販管費の削減」などの経費削減策が上位にある。特に製造業と卸売・小売業では、実施済と実施予定のいずれにおいても上位にあり、多くの企業が第一に取組む必要性を感じていると見られる。また、サービス業では実施済と実施予定で大きく内容が異なるところが特徴的である。

実施予定の「当面の具体的な対応策」を見ると、製造業で「緊急融資制度の活用」や「新製品・新事業開発」が挙がっており、経費削減の次には資金繰り対策や事業拡大を課題と捉えていると考えられる。卸売・小売業およびサービス業では「不採算事業の縮小・整理」が共通して挙げられており、収益構造の転換を図ろうとしていることがうかがえる。

次に、「中長期的な経営施策」では、いずれの業種でも「品質向上・技術力強化」または「顧客満足度の向上」が実施済の上位にあり、早くから競争力強化に取組んできていることがうかがえる。実施予定の「中長期的な経営施策」の内容を見ると、いずれの業種でも「取引先の新規開拓」および「人材確保・育成」が挙げられており、経営基盤を強化する上で「取引先」と「人材」の拡充に目が向けられていると考えられる。卸売・小売業、サービス業および建設業においては、「不採算事業の縮小・整理」が共通して挙げられている一方、製造業では「新製品・新サービスの開発」および「新規事業・新規分野への進出」が挙げられている。製造業は、実施済みの「当面の具体的な対応策」に挙げられた施策の多さから見て、今般の景気悪化に対して早めの対応をし、次の前向きな行動に移ろうとしていると考えられる。そこで次項では製造業を中心にその取組み状況を伺い、今般の不況をどのように乗り越えていこうとしているのか探っていく。

図表２－13　当面の具体的な対応策と中長期的な経営施策の業種別比較表

	当面の具体的な対応策		中長期的な経営施策	
	実施済	実施予定	実施済	実施予定
製造業	給与・賞与の減額 設備投資の中止・先送り 販管費の削減 人員削減 社内組織の改編 操業率の引き下げ ワークシェアリング 仕入条件の見直し	給与・賞与の減額 販管費の削減 設備投資の中止・先送り 緊急融資制度の活用 新製品・新事業開発	品質向上・技術力強化 取引先の新規開拓 顧客満足度の向上	品質向上・技術力強化 取引先の新規開拓 人材確保・育成 財務体質強化 顧客満足度の向上 新製品・新サービス開発 新規事業・新規分野への進出
卸売・小売業	販管費の削減 給与・賞与の減額 社内組織の改編	販管費の削減 給与・賞与の減額 受注・仕入先への販売強化 社内組織の改編 不採算事業の縮小・整理	顧客満足度の向上 取引先の新規開拓 財務体質の強化 マーケティング強化	取引先の新規開拓 顧客満足度の向上 人材確保・育成 不採算事業の縮小・整理 品質向上・技術力強化
サービス業	給与・賞与の減額 販管費の削減 設備投資の中止・先送り	新製品・新事業開発 社内組織の改編 借入金の圧縮 不採算事業の縮小・整理	顧客満足度の向上 取引先の新規開拓 品質向上・技術力強化	人材確保・育成 人心一新・士気高揚 品質向上・技術力強化 取引先の新規開拓 不採算事業の縮小・整理 マーケティング強化 社内組織の改編
建設業	給与・賞与の減額 人員削減 受注・仕入先への販売強化 販管費の削減 社内組織の改編	給与・賞与の減額 受注・仕入先への販売強化 仕入条件の見直し 販管費の削減	品質向上・技術力強化 取引先の新規開拓 社内組織の改編 財務体質強化 顧客満足度の向上	取引先の新規開拓 人材確保・育成 不採算事業の縮小・整理 社内組織の改編 品質向上・技術力強化

※図表２－４から２－11において割合が20%以上であった項目を上位から順番に並べた。

2．茨城県内企業の取り組み

株式会社大塚製作所　代表取締役　根岸孝雄さん（本社：水戸市）

自動車、建設機械業界企業からの受注が中心

当社は昭和24年の創業からものづくり一筋で経営を続けてきました。業務内容は、治具・工具・省力化機械の設計から製作、精密部品加工等多岐に亘ります。

当社は、自動車、建設機械業界企業からの受注が中心で、㈱日立製作所や多くの同社関連企業などと取引があります。

「一品もの」で勝負

当社では、お客様から注文や相談を受けてから製品をつくっています。お客様から選ばれる企業になるためには、製品の品質はもちろんのこと納期への迅速な対応、そして不良品を出さないことが必要条件です。最近は価格競争が激しくなっており、取引先企業の中には値段だけで取引先を選ぶ企業も出てきました。しかし、当社は値段よりもサービスの中身を重視しています。ただモノを売ればいいということではなく、お客様にとっての「面倒くさい仕事」も引き受けることで、今後もお客様重視でサービスを提供していきたいと思います。

受注量がピーク時の4割～５割程度も減少

今般の世界同時不況の影響が直接当社に及んできたのは今年の１月からです。その後３月から本格的に受注が落ち込み、ピーク時と比べて４割～５割程度も減少しました。４月は若干の回復が見込まれますが、その後の受注の見通しについては不透明な状況です。

操業率の引き下げなどを実施

今般の世界同時不況に対する当面の対応策としては、まず３月に事務所や工場の整備や整理整頓や道具作り、そして社員勉強会を実施しました。また４月は、金曜日を一時帰休日にするなど操業率の引き下げに取り組みました。

資金繰り対策としては雇用調整助成金の申請をした他、緊急保証制度も導入しました。

新規開拓や新規事業進出を図る

当社の営業社員は、自分を含めて５名です。経営環境は厳しいですが、できるだけお客様からの声に応え、できるだけお客様の数を増やしていきたいと思います。

当社は、今後半導体製造装置などの製造にチャレンジする予定です。既に手がけている事業のモデルチェンジを含め、今後もビジネスチャンスがあればどんどん挑戦していきたいと思います。そのためにも当社の充実した設備を積極的にアピールしていきます。

人材をどう配置するのかを考える

現在熟練技能士が高齢になってきましたので、若い人を採用し教育中です。熟練技能者は当社にとってはどうしても必要ですから、定年を65歳までとしています。定年後も気力・体力のある方には残って頂いています。士気を下げないように努力する必要があります。

また「適材適所」を心がけ、部署間のコンバートも行っています。社内組織を改編しながら、会社にとって何が一番「いい形」なのかを模索しています。

「諦めない気持ち」を持つことが大切

この世界同時不況下では、当社を始めどの企業も苦しい状況にあります。昔は家や車などを買うことを目標に仕事を頑張っていた人が多くいました。しかし今では所得環境が悪化したために、仕事をしていてもなかなかそれらに手が届かない時代になっています。そのような中、従業員に明確な目標を与えるためにはどうすればいいか、日々考えています。

私は、この世界同時不況下において大切なのは「気」、つまり「諦めない気持ち」を持つことであると考えています。仕事の質や設備においては他社に負けないという自負もあります。今までお世話になってきたお客様にこれからも満足して頂けるよう、努力していきたいと思います。

株式会社宮本製作所　代表取締役　宮本隆さん（本社：古河市）

創業当時は自動車部品加工が主力

当社は、創立以来約40年にわたり金属機械加工技術を磨いてきました。創業当時は、自動車部品加工の受注量が全体の約７割を占めていました。量産品のみならず、研究試作部品、開発部品など特に高度な技術が要求される加工が得意です。

自動車部品加工業界の特徴の一つは、受注先からのコストダウン要請が強いことです。品質の良さは最低条件であり、安価であることが最も顧客満足度の向上に繋がっていました。このような状況の中、当社は新しい事業への転換が必要だと感じていました。

マグネシウム加工への転換

取引条件の交渉上、当社主導で価格の設定ができるような事業分野を模索しました。金属加工といえば以前はステンレスや鉄、そしてアルミニウムなどが主流でしたが、マグネシウム加工に着目しました。

マグネシウムの利点は、水と反応すると水素が発生するので、燃料電池用の水素をつくれることにあります。また燃える時にCO_2も出しません。またリサイクル効率もよく、実際に当社でもマグネシウムの切り屑はほぼリサイクルされています。ただマグネシウムには錆びやすいという短所があります。錆を止めるための表面処理技術の向上が今後の課題です。

04年、中国から安価なマグネシウムを仕入れるため当社が全額出資して東京マグネシウム㈱を設立しました。また08年２月にマグネシウム特化宣言をし、「脱自動車」を目指しています。今年の秋までに、自動車部品加工の割合を５割以下にすることを目標としています。

世界同時不況が「脱自動車」への後押しになった

今般の世界同時不況の影響で、受注量が前年同期比で約７割減少しました。しかし当社は元々「脱自動車」を掲げていましたから、世界同時不況が結果的に当社にとって望ましい形となりました。

現在は、マグネシウム加工の割合は約５割です。具体的には、自動車関連工場にある工作機械に使われているマグネシウムの加工を主に行っています。

自社製品とともに、中小企業の力を広めていく

自社製品を普及させるためにはどうすればいい

か、試行錯誤を重ねてきました。中小企業が商社に対して自社の製品や技術などをプレゼンする場を提供してほしいと、関東経済産業局長に打診したこともあります。

また、日本の中小企業の力は外国の中小企業と比べて強いと確信しています。当社が所属している茨城マグネシウム工業界の名前を広め、海外企業からの受注も狙っていきたいと思います。

新事業を発掘するためには「捨てる勇気」を

これまで新事業進出を果たしてきた企業の多くは、それまでに積み上げてきた技術や経験などを生かして達成したというケースが多くありました。しかし今後新事業への進出を果たすためには、それまで積み上げてきたものを思い切って捨てる勇気も必要です。

それは当社においても同様です。マグネシウムに限らずもし有用な金属があれば、いつまでも同じ金属に固執することはしません。今後も情報を多く仕入れ、新しいものを求めていきたいと思います。

顧客との「共感」と中小企業同士の「横の連携」を大事にする

お客様との関係については、「共感」を大切にしなければなりません。つまり、お客様から信頼されるためにはまずお客様を「知る」ことが必要であり、どうすればお客様は喜ぶのかということを常に考えることが必要となります。お互いを知ることが「共感」を生み、良好な関係を築くことができるのです。

中小企業には、縦の関係だけでなく横の連携が必要です。そのためには、社長としてのリーダーシップ（価値観、理念）を仲間同士で共有することが大事です。工具屋を発憤させるために、自ら大企業の社長の言葉やエールなどを記したFAXを流しています。私の考えに「共感」してくれる事業者の方々には、今後もメッセージを送り続けるつもりです。

株式会社協立製作所　代表取締役　高橋日出男さん（本社：筑西市）

製品割合は建設機械に使用される油圧機器・油圧部品で約9割

当社は、創業当時は切削工具の研削加工を専門に行っていましたが、油圧機器メーカーとの取引が始まり、油圧機器部品の研削加工の比重が次第に増えてきました。業務拡大のため茨城工場を設立し、研削加工の前加工である機械加工（旋盤、フライスなど）を取り入れ、部品の一貫加工を手がけるようになり、規模も次第に大きくなっていきました。その後は機械加工・熱処理・研削加工の一貫加工部品で業務を拡大し、近年では自社で製作された部品を使用し、組立・性能検査・塗装を行うOEM製品（ピストンポンプ・バルブ）を開発してきました。当社の製品割合は、建設機械に使用される油圧機器で約９割になります。油圧機器は、建設機械・農業機械・射出成形機・工作機械など幅広い分野に使用される補機部品です。特に油圧ショベルのスプール（コントロールバルブに使用される部品）のシェアは国内で約６割、世界で約４割となっています。

バブル崩壊前は大手企業との取引では、お客様と競合している企業との取引は敵対的行為であるかのごとく思われ易いので、注意深くお客様を選んでいました。しかしバブル崩壊後の大不況で系列関係や

下請け関係が希薄になってきたので、既存のお客様の競合企業との取引を積極的に進め、不況を乗り越えていきました。結果としてお客様の数も増えていきました。

グループ会社について

特殊工程である熱処理加工は外注していましたが、納期の混乱要因になっていましたので、1997年に熱処理工場を作り熱処理を内製化しました。その後、熱処理技術向上と収益力を上げるため、協立製作所以外の企業との取引を行うことにしたので、分社独立を行い協立熱処理工業㈱を設立しました。多くの企業の熱処理認定工場となり、取引の幅が広がりました。

また、中国では1991年に取引先に先駆けて中国進出を果たし、上海協立機械部件有限公司を設立しました。現地の日系油圧機器メーカーとは人民元、アメリカの油圧機器メーカーとはドル、フランスの流体機器メーカーとはユーロ、そして日本の協立製作所とはドルで取引をしています。

世界同時不況の影響は大きかった

当社は、直接輸出はないのですが、お客様の売上高に占める輸出割合が７割を超えていますので、今般の世界同時不況の影響を直接うけてしまいました。02年以降、建機メーカーは中国の需要をキャッチアップし、景気は上昇に向いました。その後世界の新興国の需要を取り込んだ建機メーカーは生産力の増強を図っていきました。当社はお客様の計画に基づき、毎年積極的に設備投資を実施してきました。しかし毎年設備投資を行うことは経営のリスクが高まることを意味します。設備投資を行い企業規模が拡大するにつれ、人材教育が間に合わず、ムリやムダが目につくようになりました。変化のスピードが速く人が変化についていけないのです。しかしこのような不安定要因を持ちながらもお客様の要求を満足させるべく活動してきました。設備投資や人員を増やした結果、07年度の売上高は03年度比3.5倍に人員は３倍に拡大していきました。08年度の売上高は20％増の60億円を計画していました。急成長をしている当社にとって計画通りに売り上げを達成できないと窮地に追い込まれるという認識をいつも持っていました。

そんな中、08年８月に当社の子会社である上海協立機械部件有限公司の現地での受注が半分になったと報告を受けました。現地のお客様は日系の油圧機器メーカーで、日系の建機メーカーに油圧機器を供給しています。９月の受注も半分との報告を受け、何か異変が起きているのかと思いました。そして16日にリーマン・ブラザーズが破綻し、いわゆるリーマンショック後アメリカ発の金融危機が表面化しました。日本でも減産計画が発表され、生産調整に入ったことで、当社の月商は半分になりました。このような事態になると当社は窮地に追い込まれます。被害を最小限に止めるために10月初旬に幹部を集め、現状の状況説明を行い、かねてより準備していた対策の説明を行い、理解と協力を得られたので、計画に基づき即時に実施して行きました。

現在でも在庫調整が続いていますので、月・金曜日を一時帰休日にして火曜日から木曜日の３日働いて金曜日から月曜日の４日を休む、「３勤４休」体制を続けています。苦しい経営を強いられていますが、中国の内需拡大政策により一部に明るい兆しが出てきています。しかし中国だけでは世界の経済を牽引することは難しく、アメリカ経済が上向かないと中国も息切れしてしまいます。６月には在庫調整が落ち着くと予想していますが、受注の回復は下期以降になるのではないかと思っています。非建機の油圧機器を受注するため営業活動をしてきましたが、少しずつ引き合いが来るようになりました。

合い言葉は、「中小から中堅へ」

当社では「中小企業から中堅企業へ」を合い言葉に、年間100億円の売上高を目指しています。会社が永続的に発展できる企業の仕組み作りが目的で必ずしも100億円が目的ではありませんが、「年間

売上高100億円」が達成できれば、企業の仕組み作りも達成出来ると考えております。今後も試作から量産までのお手伝いを続けて、お客様満足度を高めていきたいと考えています。

リスク管理を徹底し、
この不況下においても潰れない会社づくりを

常に先を予測することが不況の波を乗り越えるためには必要であるということです。リスクを予知し、もし万が一のことが起こった時のために備えをしておく。そして実際に不況が来た時には迅速に対応策が実行できるように、体制を整備しておかなければならないと思います。その体制とは100億企業を実現するための「仕組み」です。自分は２代目。「絶対に会社を潰さない」という気持ちを持って、「中小企業から中堅企業へ」体質改善を行い、全員のベクトルを合わせて実行していくことが、会社にとって大事なことだと考えています。

日本エクシード株式会社　代表取締役社長　橋本秀夫さん（本社：常総市）

高度な精密研磨加工技術を持つ

当社の仕事は、高度な研磨を材料に施し、電子デバイスに生命、息吹を与えることです。当社の加工技術には『５つの「超」』という強みがあります。それは、超平坦化技術、超平滑化技術、超清浄化技術、超薄化技術、超無歪み化技術の５つです。お陰様で当社の半導体材料加工の研磨技術が評価され、06年「元気なモノ作り中小企業300社」に選ばれました。

当社の技術は様々な需要分野と関わりがありますが、現在半導体デバイスは生産量・売上高共に自動車業界の割合が高まってきました。自動車の電子制御が進み、相応の受注量を確保できています。

景気の影響を受けやすい半導体業界

当社は、あらゆる電子デバイス分野で使用される結晶材料を研磨加工していますが、ほとんどが半導体材料であり、どうしてもこの分野での景気の影響を受けてしまいます。

また半導体業界には、「シリコンサイクル」という約４年周期の景気循環が生きています。当社に限らずこの業界に属している企業はこれまでに何回も谷底を経験してきました。

しかし、今回の世界同時不況による落ち込みはかつての不況の比ではない位に急激であり、急速です。従来は景気回復のタイミングを読むことができましたが、景気回復のシナリオが見えにくい状況です。

またDRAMに代表されるように半導体の価格は、景気の波とは関係なく基調的に低下する特徴があります。顧客の値下げ要求に対し、作りこみ時における生産性向上、原価低減との攻防といえます。

中期方針「どんな環境下でも
利益を生み出す強い企業体質をつくる」

当社が今後も存続していくために、どんな環境下であっても利益をあげて持続的に成長していける企業体質をつくらなければなりません。特に量産品を取り扱う場合には、基調的な採算性低下に対して、生産性の向上と原価管理の徹底により克服しなければなりません。

現在は厳しい状況にありますが、「100年に一度の不況だから…」などという表現は使わないようにしています。経営者の逃げと社員のあきらめに繋がるからです。今は景気が反転した時に備えて、やるべきことをきっちりやることです。なぜなら、景気が立ち直った時には勝負あり、だからです。

「固有の技術」を磨く

半導体業界では、景気のサイクルが１周するごとに、求められる技術水準が格段に上がっています。当社としては「固有の技術」を磨くことにより他社よりも半歩先を行き、業界の中で生き残っていかなければなりません。大企業を相手の大きな市場では相撲を取ることはできないけれども、小さな市場でトップを狙うことは可能です。

また、世の中に新しい素材が出てくることを常に想定して、研磨技術の向上に努めています。特にITバブル以降、当社ではこれを「開発支援業務」として重要視しています。当社では、ITバブルが終わった時から開発支援業務の比率をどんどん高めています。

技術を磨くのは、半導体業界における当社のアイデンティティを守るためです。これまで蓄積してきた技術開発力により、これまでも景気の谷を乗り越えてきました。今、この不況下において製造業にとって必要なものはやはり「技術開発力」であり、それを支える人材育成であると考えています。

「生きがいを感じるような会社」を目指す

会社の持続的な成長は、経営者と従業員の絆、信頼関係でだと思います。そして経営者としては、従業員のモチベーションを高めるにはどうしたらいいかを常に考えなければならず、また経営者と従業員との「相互信頼」を根底にして、仕事に働きがいや生きがいを生み出していくことだと思います。

「仕事に生きがいを感じる職場をつくり、企業としての社会的責任を果たすこと」は当社の、経営理念そのものです。この理念が浸透することによって、後継者が社内から育ち、併せて持続的に利益を確保できるようになれば企業として永続していくことが可能となります。

株式会社ティー・エム・ピー　代表取締役　高橋一雄さん（本社：日立市）

国内様々な地域から、幅広い業種に対応

当社は創業から現在まで下請けの部門を一切持たず、国内様々な地域からの自動化・高効率化のためのロボットシステムやFA（自動組立装置、選別装置、検査装置等）関連装置の需要を、開発から製造まで一括して手がけてきました。

近年までは自動車業界や半導体業界からの受注量が約７割となっていましたが、現在は食品機械、医療品装置に加え直径0.3ミリ程の「マイクロプローブ組立機」を世界初の商品として発表しており、今後も次々と新製品を発表していく予定です。

取引先を柔軟にシフトできた

自動車業界はここ４～５年の間は景気がよく盛り上がっていましたが、約１年半前からその動きは鈍化していました。というのも、その時期からアメリカでは自動車が売れなくなってきていたのです。当社は不景気が今後やってくることを察知し、早めに取引先をシフトしてきました。今般の世界同時不況の影響で、一時的に全体の受注量は２割程度減少しました。しかし現在は、医療や食品分野などからの受注量が全体の約７割を占めるようになり、他の製造業と比べるとその影響を最小限に止めていると思います。これらの分野は、自動車、半導体等の輸出型製造業が

設備投資を控えるこの時期でも積極的に設備投資を行っています。また不景気になると、多くの企業が休止中の設備のメンテナンスを行ったり、品質向上のための検査機器の投資をしたりと、不景気なりの需要が期待できます。ただ、現在の不況は年内いっぱいは続くと私は見ています。

「不況は必ずある」と覚悟しておくこと

不況への対応策については、まず「不況は絶対にある」と覚悟しておくことです。何回も不況を経験していると、不況のタイミングを予測できるようになります。そして不況がきたらどうしたらいいのか、自分の考えを事前にまとめておくことが大切だと思います。

自分なりの事業展望をつくっておくこと

不景気対策に限らず、常に自分なりの事業展望をつくっておくことは大切なことです。その自分なりの事業展望を軸としておき、その軸との「ブレ」を認識します。そしてどこまで「ブレ」るとまずいのか、自分自身の基準を設けておくことで、瞬時に軌道修正が図れるのです。

そのためには、自分自身で試行錯誤するクセをつけておくことが大切となります。創業者は起業する時から全て自分で考え実行してきていますが、二代目、三代目となるとなかなかそれが出来なくなってしまっているのが現状です。色々な情報が先に出回ってしまい、自分自身で判断することが出来なくなるのは問題だと思います。また、環境を分析する力も大切です。業界で取り残されないためには、中小企業といえども大企業と同じくらいの業界分析ができるように感度を磨いておかなければなりません。

不況に備え、事前に準備しておくこと

覚悟と展望を持ったら、その次に不況に備えて事前に準備することが必要になります。まずは人材です。マルチな才能を持つ従業員を育てることで、中小企業としての機動性を上げることが出来ます。また不景気の時に研究開発をしておくと景気が好転した時の立ち上がりが早いため、小さな企業であっても研究部門を社内に配置しておくことも大切です。研究開発を通じて不況時の作業量を確保でき、実際に不況が来ても慌てなくて済みますし、将来の希望も持てるようになります。しかし近年、中小企業にとって雇用確保はとても大変な問題で、しかもそこから３～５年かけて従業員を育てていきます。最近は派遣切りが話題になっていますが、私達中小企業にとって、ようやく育てた従業員を簡単に切る事はできないはずです。

次に、資金繰りの確保です。企業としては、「資産を減らさない」という発想を止めなければいけないと思います。時には思い切って資産を処分する覚悟も必要です。経営資源を柔軟に組み替えることができるよう、資金を確保しておくことも必要です。金融機関には、「やる気」のある企業をいつでも応援できるような仕組みづくりを期待しています。

事業を限定しないこと

中小企業は、他社とは違うところがあるために必要とされ、存在しているのです。しかしあまりに「オンリーワン」にこだわると事業の範囲が狭くなってしまう恐れがあります。中小企業こそ、事業を限定してはいけないのです。特に近年は、事業の種類を多くしておくことの必要性を強く感じています。世界同時不況のような大きな動きが押し寄せたとしても、柔軟に対応の出来る事業形態をつくることが大切だと思います。

中小企業の経営革新を支援する経営革新計画承認制度

足元厳しい経営環境にある県内中小企業に対し様々な公的支援制度が展開されている。中小企業の側も、この苦境において次の局面に向け経営を革新しようとチャレンジしている企業がある。そのような中小企業を支援する「経営革新計画承認制度（以下、本制度という）」について見てみよう。加えて、今年に入ってから計画承認を得た企業２社にも話を伺ってみた。

経営基盤強化を目指す中小企業を支援～資金調達や設備投資減税がメリット

本制度は新商品の開発や新分野への進出など新たな取組み（注１）による経営基盤の強化を図る中小企業者を支援する。中小企業新事業活動促進法に基づくビジネスプラン（経営革新計画：注２）を作成し、県による承認を受けると、その計画達成に向けた支援策として、融資、信用保証、税制等（表１）を利用できる（但し、支援策ごとの機関による別途の審査がある）。県内の計画承認企業はこの４年間は毎年100社以上に上り、累計は800社に迫る（表２）。

本制度を活用する企業は、計画を策定するにあたり自社の現状分析を行い、経営課題を明確化することにより、自社の進むべき方向性や、課題解決に向けた戦略づくりができるというメリットも生じる（表３）。具体的には、「計画策定により目標と手段が明確になったことで、全社員の業務に対する意識が向上し、売上増加に繋がった。」などという声も寄せられている。本制度活用における最大のネックはビジネスプランの策定であるが、茨城県中小企業振興公社内ベンチャープラザなど（注３）では専門の相談員を擁しており、プランの策定に向けた支援を受けることができる。

（注１）①新商品の開発・生産　②新サービスの開発・提供　③商品の新たな生産・販売方法の導入　④サービスの新たな提供方法の導入その他の新たな事業活動
（注２）新商品の開発等の新たな取組みを行うことにより、経営の向上を目指す、３～５年の中期計画
（注３）上記ベンチャープラザのほか、茨城県商工会、水戸商工会議所、茨城県中小企業団体連合会、つくば研究支援センターでもプラン策定に向けた支援を受けることができる。

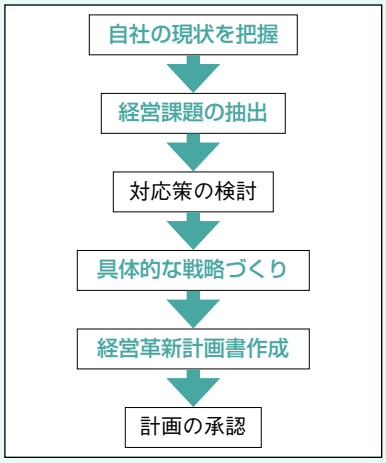
（表１）経営革新計画承認企業のメリット

資金調達	・政府系金融機関による低利融資 ・新事業促進融資（県制度融資） ・中小企業信用保険法の特例 （信用保証限度額が２倍に拡大）
設備投資税制他	・設備投資減税 （税額控除⇒取得価額の 7% 又は 特別償却⇒取得価額の 30%） ※リースの場合の税額控除あり ・小規模企業設備資金貸付制度の特例（貸付限度額等の拡大） ・特許関係料金減免制度（半額軽減） ・販路開拓支援　　など

（表２）経営革新計画承認企業数推移

	H15	H16	H17	H18	H19	H20
承認数	66	71	126	145	125	135
同 累計	190	261	387	532	657	792

（表３）経営革新計画申請、承認の流れ



問合せ先：県商工労働部 中小企業課 経営支援室 TEL029-301-3554
URL http://pref.ibaraki.jp/bukyoku/syoukou/shoryu/shoryu.htm

榎本工業株式会社　代表取締役　榎本裕さん（本社：土浦市）

製造業の設備投資減退を受け受注大幅減

榎本社長は大手工作機械メーカーでの勤務を経て、1980年に独立し当社を創業した。経験を生かし、機械金属部品の各種加工受託を主体に食品、半導体、プラスチック成型などの自動機製作へと展開してきた。各種の自動加工機を保有し、設備は充実している。その効果もあって、幅広い需要分野の大手企業との取引関係を築いている。

昨年秋以降の景気後退局面にあっては、当社も例外ではなく、取引先の設備投資意欲の減退を受け大きく受注を減らしている。

他社が嫌がる小口案件を小まめに拾う

従来から利益率の高い一品ものの自動機製作と部品加工に徹してきたので、従業員も12名と多くない。受注価額は小額化しているが、逆に中小企業の小回りを生かし、他社が手を出しにくい小口案件を拾い人件費を吸収している。このため資金繰りに窮することもなく、人件費削減にまで至ってない。また、手隙の社員にはより高度な加工訓練を課し、景気回復後に向け技術力の向上を図っている。

経営革新計画策定し新たな需要分野を開拓

当社では昨年１月に原子力向ISプロセス用ポンプ試作１号機を原研より受注した。これは摂氏400℃の硫酸を汲み上げるポンプである。続く２号機開発と本格的な原子力分野への展開が今般の経営革新計画として取り纏められた。当社では自社の強みを生かし成長分野を取り込む準備をし、次の局面に備えている。

常北運輸株式会社・株式会社アドサポート　代表取締役　和田祐司さん（本社：北茨城市）

燃料価格高騰と製造業稼働低下で大打撃

常北運輸株式会社は、県北の工業団地群に立地する工場を取引先に出荷品を運送することで1969年事業開始。その後、産業廃棄物運搬、株式会社アドサポートにて工場作業の請負、労働者派遣と展開し、2006年に常北運輸 の新事業としてプラスチックコンテナなどの産業用容器の洗浄事業を開始した。

昨年の燃料価格高騰による運送業の採算悪化が昨秋落ち着きを見せた後は、今回の景気悪化で当社全事業は大打撃を受けた。

取引先の頼りになる御用聞きで関係強化

当社の強みは何と言っても取引先との緊密な関係にある。工場稼働に関わる様々なニーズに対して親身に耳を傾け、新サービス・新事業分野を拡げてきた。併せて、事業に必要な人材、スキル、ノウハウを蓄積してきた。これらの経営資源が今余剰を来しており、縮小均衡させれば貴重な資源が散逸しかねない。

環境負荷低減提案による容器レンタル・リユース「容器循環システム」で経営革新狙う

当社が活路を求めたのは産業用容器洗浄事業を発展させ、樹脂系容器のレンタル＆洗浄リユースをシステム化し中小企業向けに展開する事業である。公的研究機関によりCO_2排出削減量を算出し、環境負荷低減を数値化することで「CO_2排出削減の見える化」の提案をしようというものだ。また、洗浄作業は雇い止めとなった派遣労働者や、女性、高齢者の職の創造にも繋がる。貴重な経営資源の活用を環境ビジネスに求めようとしている。

今回取材した２社は、自社の強みや経験を生かしながらこの厳しい経営状況をなんとか打開しようと前向きに取り組んでいる企業である。本制度は、そのような中小企業を応援するためのきめ細やかなサービスであり、今後の利用企業数の増加が期待される。

三宝産業株式会社　代表取締役　小泉喜嗣さん（本社：大子町）

厳選した素材を用いたこだわりの商品

当社は、大豆加工食品の製造が主力です。商品の比率は、豆腐が６割、ゆばが２割、豆乳が２割です。使用している大豆の７割が国内産です。タチナガハなど地場産のものにこだわっており、今後も地場産の割合を増やしていく予定です。また、豆乳づくりに使用している水も日本名水百選に選ばれた八溝山系の水を使用しており、野菜も地元農家から仕入れています。

最終消費者へ直接販売しているのは全体の約２割で、贈答用の需要が高くなっています。また外食産業向けでは利用客の動向によりますが、口コミで、「ゆば懐石」が当たった時には、リピーターがどんどん増えていきました。

世界同時不況の影響はあまり受けていない

世界同時不況の影響というのはあまり受けていません。所得環境が悪くなっているためか、高額の商品の売れ行きは鈍っていますが、他の商品については従来と変わりません。個人的な見解ですが、国民一人当たりの個人消費量は昔とあまり変わっていないと思います。

ただ、茨城県内における１世帯当たりの豆腐の消費量が全国平均を下回っています。これは豆腐の個人消費量が年々落ちていることや１世帯当たりの人数が減っていることなどが考えられます。

収益環境の変化

豆腐や揚げ物などの需要や価格は景気に左右されず、安定しています。近年は、豆乳市場が伸びてきています。ただし、コスト面では次第に経営が圧迫されているのを感じています。例えば、豆腐が崩れにくくするための包装資材費が上がっています。また、豆腐屋自体の数が減ってきているために輸送範囲が広がり、輸送コストも増えています。

また、外食関連産業との取引条件が厳しくなりました。何十店舗、何百店舗を経営している大企業が合理化を進めており、材料費の値下げ圧力が強くなっています。

当社も仕入の一元化等、経費削減に努力していますが、今できることは運送費の引き下げ程度です。その他、衛生管理を徹底することと、商品の稀少価値を高めて商品サイクルを長くしていくことを考えています。

消費者の個別のニーズに着目したマーケティングを

現在のような厳しい局面では、マーケティングの良し悪しが経営全体に影響してきます。今までは店頭販売や卸、通販などが主流でしたが、今ではインターネットショッピングにより購入手段が増え、間口が更に広がりました。消費者の個別のニーズに着目すると、ネット業界への参入などのビジネスチャンスがあると考えています。

加えて総菜づくりにも取組んでいます。和食のプロに総菜をつくってもらい、引き合いも多くなっています。

地域色を出すこと

今後は「観光型地産地消」、つまりお客様自身が見て、感じて、買って、食べる形が増えていくと思います。

「見て、感じる」ために、当社では常陸太田市で料理講習会を開催したり、また手作りゆば体験を行ったりなど多彩な仕掛けづくりをしています。

加えて、今後は「地域色」を出すことが求められると思います。現在は画一された豆腐が出回っており、このままでは地域の良さが生かされません。「誰々の所でつくった大豆でできた豆腐」というような話題が注目されるようになれば、生産者側も気持ちを込めてつくるようになります。

従って、私たち中小企業には情報発信力が問われてきます。

消費者に対して誠実に

経営に特効薬があるわけではありません。消費者にいかに正しい食の知識を周知し、育んでいくかが大事です。当社はそのために原点に戻って、安全・安心な食品を地道に提供していく他はないと思っています。消費者に対しては誠実に、コンプライアンスを重視していきます。

株式会社スーパーマルモ　代表取締役　羽成茂さん（本社：土浦市）

高齢化や価格競争によって収益性が低下した

個人事業をしていた時は、青果を自分で仕入れて自分で売っていました。当時から、鮮度のいい野菜を仕入れようと、自ら農家の軒先まで交渉に行っていました。独立して、スーパーを経営するようになった今となっても、野菜売場づくりには自信があります。

まもなく、当社は創業40周年を迎えますが、以前と比較して、収益性が低下しています。

営業地盤内では高齢化や核家族化が進展してきました。高齢化すると食べる量が減り、購入する量も減ります。一方、食の安全安心が求められている中、品質には気をつけなければなりません。

価格競争も激しくなりました。大手スーパーは大きな売場を稼働させるために集客力を高め、大量に売り捌かざるを得ません。必然的に価格訴求に打って出ますので、商圏内に大型店が進出してくると影響を免れません。

また、所得環境の悪化から購入点数が下がっていることも挙げられます。お客様は、まとめ買いを控え、日々必要なモノだけを購買するようになっています。

お客様とウェットな関係を築き、小商圏で地域密着の店づくり

このような長期的な環境変化に対し、創業当時から、私は「地域密着」を掲げてやってきました。競争相手が店舗の大型化を進める中で、当社は小商圏で地元に住むお客様との信頼と絆を大事にした店づくりをしてきました。従業員一人一人が持ち場の中で、お客様の立場に立ち、お客様一人一人の顔を見て満足度を上げていくために日々努力しています。具体的には、昔の商店街にあった店主との掛け合いのような、お客様とごく親しい、フレンドリーな会話ができる「ウェットな関係」を築くように心がけています。買い物に行って楽しい所、だから毎日の生活の一部になるところ、そんな売場づくりを心がけています。その結果、売上や利益がついてくればいいと考えています。

「店の力」を強くするもの

お客様からの信頼を得るためには、「店の力」を上げなければなりません。「店の力」とは、「商品の力」と「社員の力」です。

まず「商品の力」とは、味や鮮度などの品質のことです。大手スーパーを相手に、価格では争うことはできません。昨日の商品をディスカウントするなどの工夫をすることくらいです。しかし商品の力は、品質の見極めが重要。市場や産地に直接出向いて、品質や味を吟味しています。簡単なことではないですが、お客様に満足して頂けることを最大の喜び、仕事のやりがいとして努力しています。

仕事を楽しくするのは自分次第

「社員の力」とは、従業員の接客態度や清潔さ、そして気配りなど基本的なことです。原動力となる社員のモチベーションをどのように引き出し、やり

がいを与えるにはどうしたらいいか。当社では、売場づくりから全部従業員に任せています。従業員それぞれが経営者感覚で仕事をすることができ、結果に見合う給与を支払っていますので、従業員はやりがいを感じることができます。仕事を楽しくするのは自分次第です。苦労してこそ、人も会社も育つのです。

お客様と従業員の「人・コミュニケーション・和」を大切にし、今後もお客様を最優先に頑張っていきたいと思います。

第3章　世界同時不況を乗り越えるために

これまでに実施した緊急アンケートやヒアリング調査の結果を受け、茨城県内企業がこの世界同時不況を乗り越えるために何が必要となるのか、そのヒントを探っていく。

危機管理対策～危機対応シナリオを描く

㈱ティー・エム・ピーの社長は、「不況が来た時にはどうすればよいのか、またその時に備えて、いま何をしておけばよいのか、経営者自身が自分なりの危機対応シナリオを描くことが必要である」と言う。

市場経済を基本とする限り、景気循環は避けられない。いつの日か、不況は必ず訪れるとの前提に立ち、危機管理対策を講じておく事が肝要であろう。今回の緊急アンケート調査では、回答企業225社のうち、100社が「対策を明確に決め実行している」と答えている。しかし、「現在検討中で、間もなく実行に移す」「これから対応策を検討する」など、後手に回っている企業も100社以上ある。今回のように、「ある日突然」という不況は今後も起こりうる。大企業、中小企業に拘らず、危機管理対策の重要性は増してゆくだろう。

リスク分散と新分野の開拓

二つ目はリスク分散と新分野開拓である。

㈱ティー・エム・ピーは、取引先を分散したり、製品の用途を特定分野に限定せず出来るだけ多用途に使えるよう工夫するなど、不況の影響を最小限に抑えようとしている。

また㈱大塚製作所のように自社の技術を活かして新事業・新分野への進出を目論む企業もあれば、㈱宮本製作所のように、収益性や将来性の高い事業分野を常に模索している企業もある。同社は、現在「脱自動車」を掲げてマグネシウム加工分野に進出しようとしている。そして新規事業へ進出するめには、時にこれまでの蓄積を捨てる勇気も必要だと言う。メイン事業をかたくなに守るだけでなく、常に時代の要請に合った事業分野を探し求めている。

人材の育成・確保

三つ目は、人材の育成・確保である。

㈱大塚製作所の強みは、熟練工の確保と、その積極的活用である。また日本エクシード㈱は「生きがいのある会社」を経営理念としている。経営者と従業員の信頼関係を根底とし、働きがいのある会社を目指す中で、「後継者は社内で育てる」ことを基本にしている。さらに㈱ティー・エム・ピーは、不況対策として、マルチな才能を持つ従業員の育成に努めている。

一部に人件費は変動費であるとの風潮もあるが、危機対策、あるいは将来の飛躍に備え、地道に人材の育成・確保に注力する地元企業も多い。

金融機関との良好な関係

金融機関との良好な関係を普段から築いておくことも大切である。

この不況下において、資金繰りの厳しい企業が増えているが、一方で堅実な企業であっても、返済のことを考え、安易な借入れは避けようとする動きが見られた。しかし、今回の不況を乗り切るため、または景気の回復期に備えて前向きな資金を必要としている企業も少なくない。ある企業からは、金融機関は「やる気のある企業をいつでも応援できるような仕組みづくり」を考えて欲しいとの要望があった。そのためには、企業の側も金融機関に積極的に情報を開示しコミュニケーションを図っておく事が必要になるだろう。

また今回の調査では、公的支援制度にも触れた。昨年10月から取扱いが始まった原材料価格高騰対応等緊急保証制度は、この不況のなかで利用者が増えている。また前述した「経営革新計画承認制度」は、次のステップを踏み出そうとしている企業にとっては非常に頼りになる制度である。こうした公的制度融資に関しては、金融機関側から取引先企業に対し、これまで以上に積極的な情報提供を行ない、利用を促す取り組みが求められる。

企業間のネットワークづくり

最後に、企業間のネットワークづくりについて考えたい。㈱宮本製作所では、社長自ら工具の仕入先企業に対し、様々な業界情報などを提供し、元気づけている。また茨城マグネシウム工業会の立ち上げなどは、一つの企業ではできない仕事を共同で行うための仕掛けである。このような企業間のネットワークづくりを積極的に担うよう企業がどんどん出てくるようになれば、県内企業の活性化は更に進むのではないだろうか。

おわりに

「百年に一度の大不況」とまで言われる今般の不況の中で、今回の取材に協力していただいた県内企業経営者は、いずれも奇策に走らず、地道にしっかりとした経営をしていた。どの経営者も、世界同時不況の出口に拡がる経営環境が今までとは全く異なると見ているかのように、今の厳しい環境に耐えながら、人材育成に励み、品質向上と技術力強化に取り組み、競争力を強化しスタートダッシュに向け態勢を整えようとしている。

この経営者達の情熱とバイタリティは、一体どこから来るのだろうか。取材の中で感じられたのは、いずれも経営者としての誇りと責任感をしっかり保持していることだ。特に、会社の存続、あるいは家族を養う従業員の雇用確保への責任感は一層強い。また、中小企業の技術力は技能という形で人に蓄積されることが多いので、手塩にかけて育てた人材を解雇するなどという事は考えない。従業員と経営者と会社とが一体となって世界同時不況に立ち向かっている。中小企業の底力が感じられた。

（伊東、出井）