

社団法人 先端技術産業戦略推進機構 主催
中小企業技術経営大学校（MOT' S） 講演

中小企業の施策活用戦略

2代目経営者が体験した金型工場の現場から

2009年5月16日

シムックス株式会社
代表取締役 中島高英

目 次

- 1: 中島工機の紹介 (ビデオ)
- 2: 金型工場の再建ものがたり
- 3: 施策の利用と研究
- 4: 中小企業の金融研究
- 5: シムックスの紹介
- 6: シムックスコンサルティングの紹介

再建ものがたり

- 1960年蒲田で旋盤とフライス盤から始めた。
- 1990年のバルブ崩壊後、父親が倒れて急遽2代目が社長に就任。
- 素人の2代目がバブルで残った借金と闘いながら新しい会社経営に挑戦した物語。
- 日本の“ものづくり”を支える職人の心と技の伝承。
- 中小企業のありかた、IT化の力を根底的に問いながら家業である町工場を企業に変えていった。
- 中小企業のオーナーのあり方が見えてきた。
 中小企業の経営は山登りと同じ、おりる時が難しい。
- おりる行き先は、寂しく、厳しいゴールが待っている。
- オーナーの究極のゴールは、①相続②売却③清算の3つしかない。

突然、金型工場の社長

1995年 父が倒れる

1960年 蒲田から出発した金型工場

90年土地バブル崩壊の影響で、
売上が40%ダウンした
土地の価値は、30%まで下がった

20億円 → 6億円

銀行からの貸し剥がし

M銀行からの呼び出し

支店長室での脅迫に近い申し入れ

“借りたものは返すのは、人間の務めだ。
生命保険に入っているだろう。
うちはおたくのメインバンクではないから、
メインバンクへ乗り込んでうちの分を肩代わりしてもらおう”

再建への決意

ただならぬ状況に追い込まれていた

世間の風を思い知った

父は病で倒れたのではなく、銀行に殺された

中小企業主は自殺ばかりではなく、
体を壊していく

引き継ぎなし

引継書も、資料もない

突然の社長就任

過去の財務申告書だけ

再建計画の骨子

再建計画の目的

“信用”してもらえる会社にする

まず自らに厳しく、個人と会社の分け
身内、親類をすべて敵に回す

付加価値を生み出さないものを処分

従業員には手をつけなかった

減収増益の戦略

社会情勢を見て、もう売上は戻らないと判断

売上が伸びない中で、どうやって利益を出していくかを最大のテーマにした

上杉鷹山 上杉藩は120万石から30万石
領地が25%ダウンした

プロセスの革命

短納期対応はチャンス

生産管理ソフト(カサブランカ)を開発して
納期を60日⇒21日にした

納期を半分に短縮することは
生産能力を倍増させること

情報の活用

生産管理で集まった情報を活用した

製品ごとの原価管理

粗利と社内工数と2つに分けた

社内工数が大きいものは工程ごとに改善を行った

社内工数が大きいものは、
社内に利益が眠っているということだ

選択と集中

原価管理を営業戦略と技術戦略に利用

客先別原価管理により客先の峻別を行う

製品別原価管理により技術改善のテーマを絞る

選択と集中は原価管理の元に行う

ESP Dragon

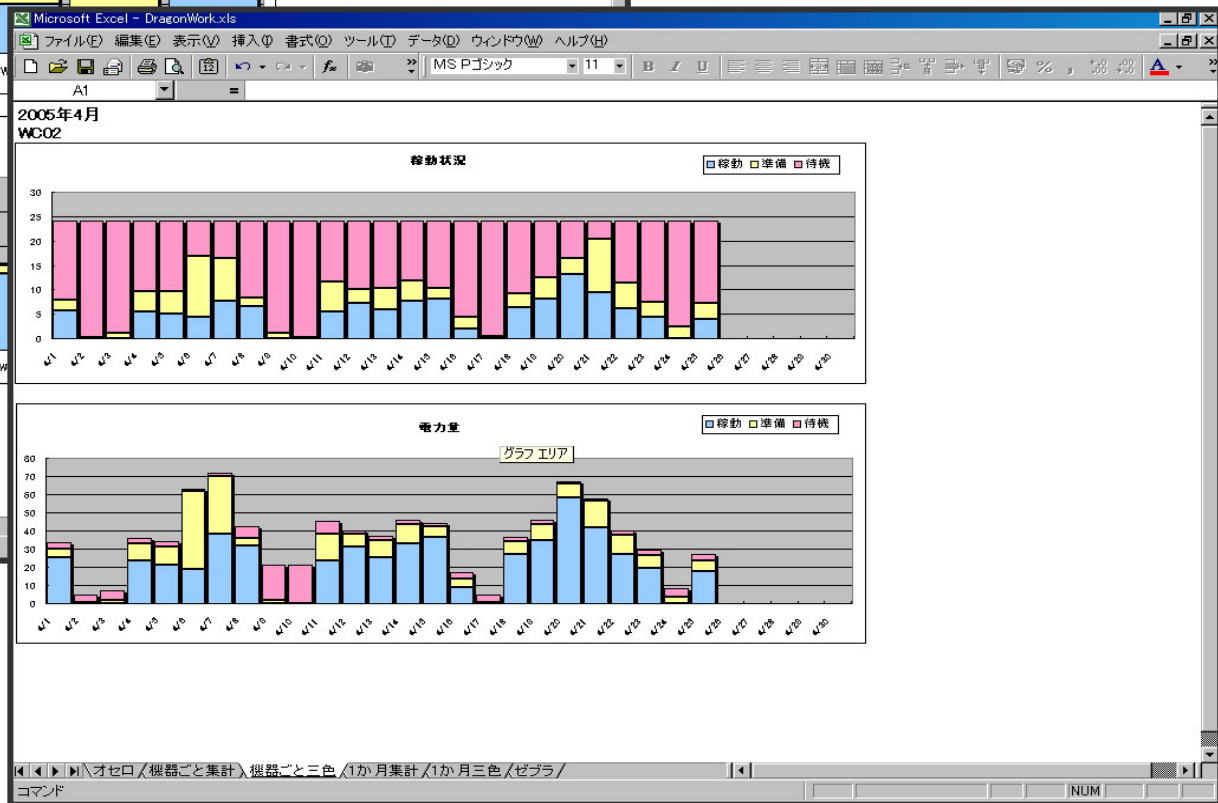
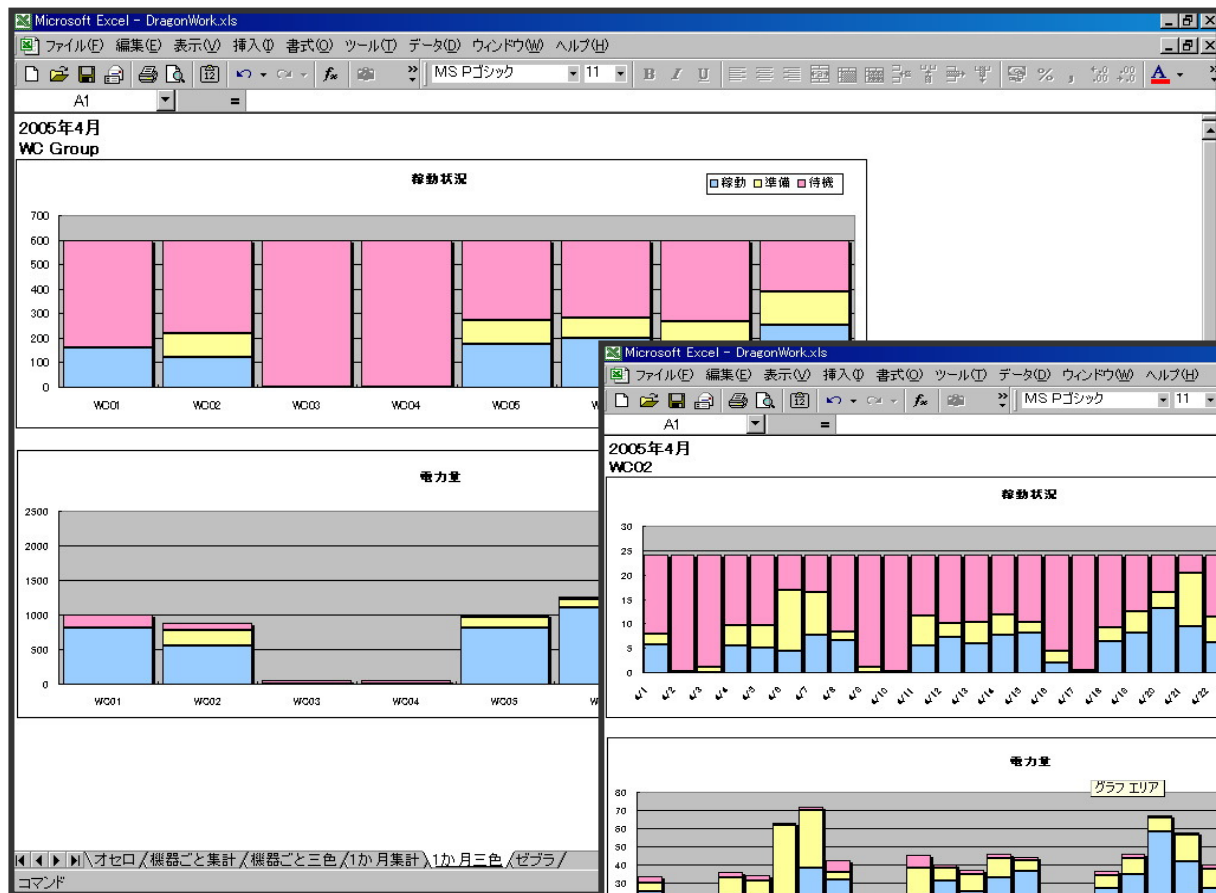
7年で再建完了

更なる脅威、中国との競争
大手は中国進出、残された町工場

さらにムダを見つけ、改善を
時間生産性をどう計るか

1分単位で計測する技術を作った
それが『ESP Dragon』

3色チャート



オセロチャート

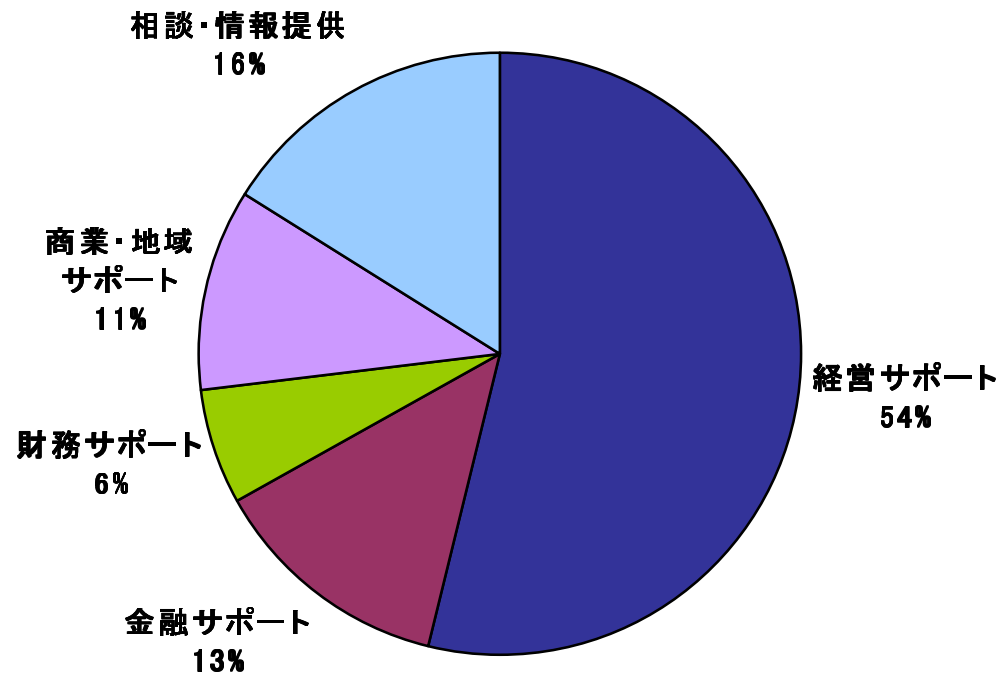
中小企業施策の分析

平成20年度 中小企業庁支援策のご案内
中小企業施策利用ガイドブック

292の施策があります。
これがどのような内容になっているのか、
構造分析をしました。

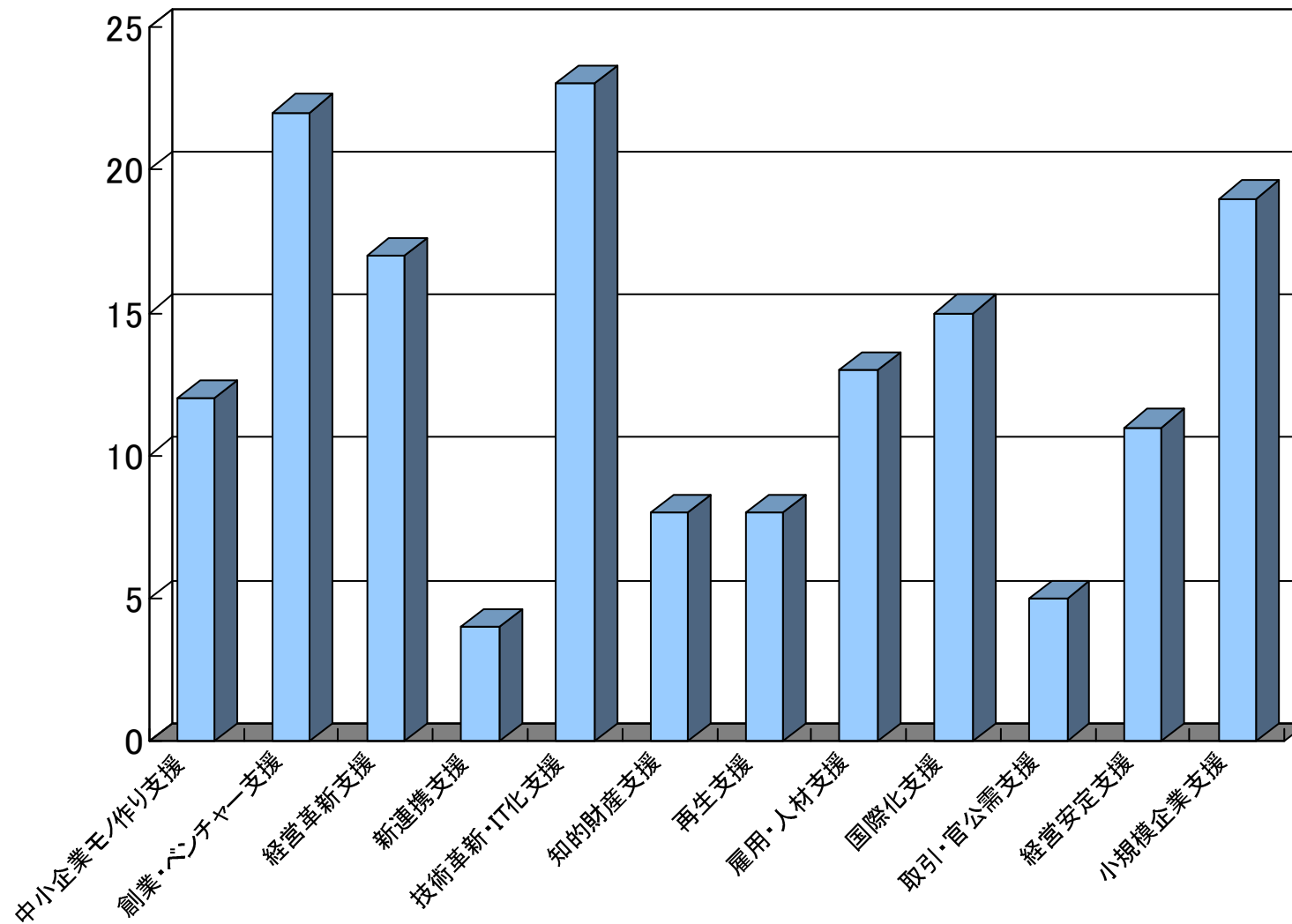
そこから見えてくるものは何か？

中小企業施策の構造分析



経営サポート	157
金融サポート	38
財務サポート	18
商業・地域サポート	31
相談・情報提供	48
計	292

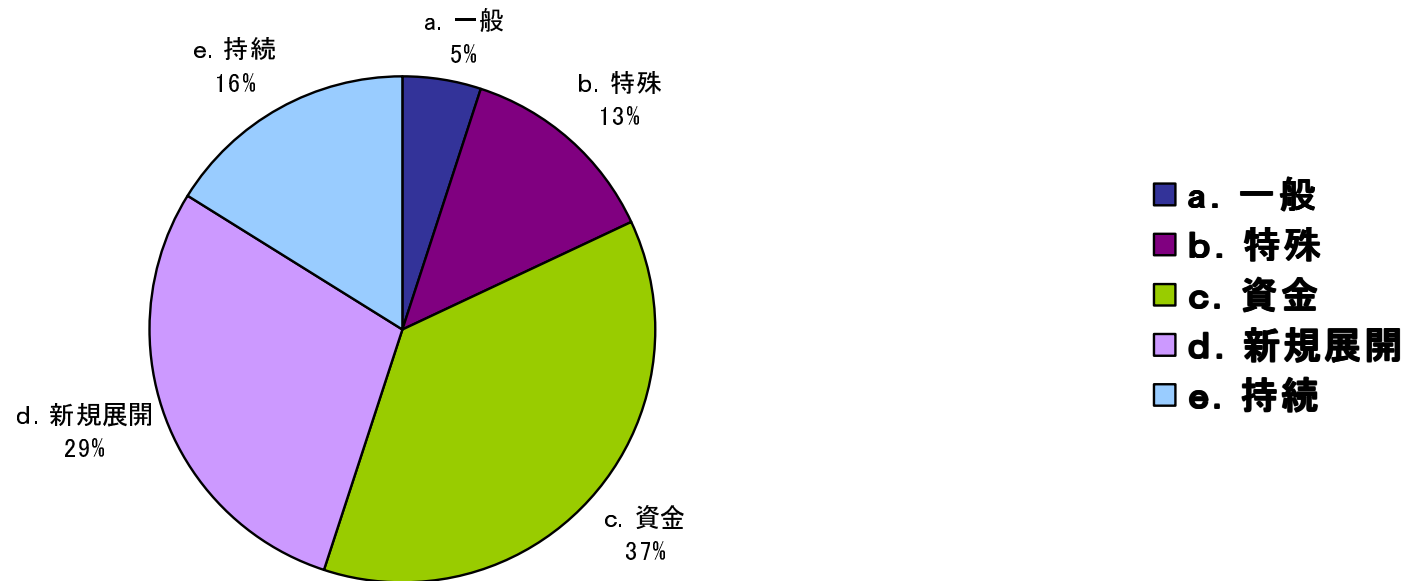
経営サポート施策の構造分析



金融サポート施策の構造分析

金融サポートの種類を下記のように分類した

a. 一般	・ ・ ・ ・ 中小企業の底力をつけるために適用されるもの	2
b. 特殊	・ ・ ・ ・ テーマが絞られている支援ケース	5
c. 資金	・ ・ ・ ・ 信用力を補助するためのもの	14
d. 新規展開	・ ・ 創業や新規展開など前向きな支援	11
e. 持続	・ ・ ・ ・ 事業の持続を支援するもの	6
		計 38



金融サポート施策の構造分析

a. 一般

高度化事業

企業活力強化資金（中小
ものづくり高度化法関連）

b. 特殊

環境・エネルギー対策資
金(公害防止策関連)

政府系金融機関の情報化
投資融資制度（IT活用
促進資金）

中小企業少子化対策
融資制度

災害復旧貸与制度

防災施設整備融資制度
（BCP融資）

c. 資金

信用保証協会による社債
（私募債）保証制度

予約保証制度

セーフティネット制度

信用保証制度

第三者保証人等を不要と
する融資

担保の全部又は一部を不
要とする融資制度

「証券化」を活用した
融資制度

経営者本人の個人保証を
不要とする融資制度

売掛債権早期現金化支援

政府系金融機関の融資制度

小規模企業設備貸与制度

小規模企業設備資金貸与
制度

小規模事業者経営改善資
金融資制度(マル経融資)

戦略的情報化機器等整備
事業

d. 新規展開

中心市街地に対する税制
支援措置・低利融資制度

再挑戦保証制度

新産業創出・活性化融資

新たな事業活動を
支援する融資制度

新事業育成資金

挑戦支援資本強化特例
制度

新株予約権引受保証制度

企業活力強化資金
（企業立地等促進関連）

海外展開資金

女性、若者／シニア
起業家支援資金

新創業融資制度

e. 持続

信用保証協会による資金
繰り円滑化借換保証制度
（借換保証）

流動資産担保保証制度

再チャレンジ支援融資制
度（再挑戦支援資金）

セーフティネット貸与制度

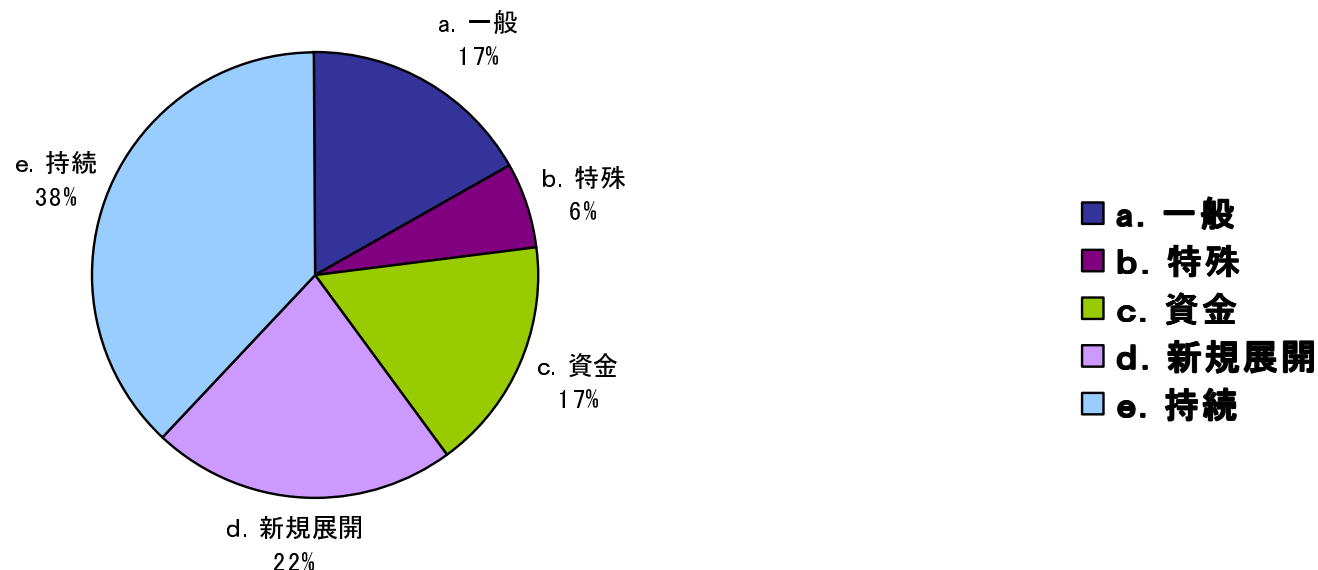
事業再生保証制度

企業再生貸与制度

財務サポート施策の構造分析

財務サポートの種類を下記のように分類した

a.	一般	・ ・ ・ ・ 中小企業の底力をつけるために適用されるもの	3
b.	特殊	・ ・ ・ ・ テーマが絞られている支援ケース	1
c.	資金	・ ・ ・ ・ 信用力を補助するためのもの	3
d.	新規展開	・ ・ 創業や新規展開など前向きな支援	4
e.	持続	・ ・ ・ ・ 事業の持続を支援するもの	7
			計 18



財務サポート施策の構造分析

a. 一般

中小企業に適用される税制

欠損金の繰越控除制度、
繰戻還付制度

b. 特殊

公害防止税制

c. 資金

中小企業投資促進税制

中小企業の少額減価償却
資産の取得価額の損金算
入の特例制度

留保金課税制度について

d. 新規展開

研究開発促進税制

産業競争力のための情報
基盤強化税制

エンジェル税制

事業承継円滑化のための
税制措置

e. 持続

人材投資促進税制

中心市街地に対する税制
支援措置・低利融資制度

事業承継円滑化支援事業

中小企業投資育成株式会社
による投資

事業承継円滑化のための
税制措置

事業承継支援センター

事業継続ファンド

総 括

ここまで見てくると、印象とは違って時代の要求に沿って施策が用意されていることが分かりました。

しかし、このように的確に数多くの施策が実施されながら効果が不十分なのかは判明していません。

議論はその点について考えていきます。

PLAN（施策）とDO（実行）との乖離はどのように起きているか？

中小企業の金融研究

- 間接金融だけでよいのか
- ベンチャー以外にも中小企業への直接金融の道を探る
- 世の中の価値基準を変えるだけで
中小企業主の自殺を止められる
- そのためには、中小企業家自身の変革が必要である。

テント型から日本家屋型へ



テント



日本家屋

◆ 中小企業の経営方式は、経営の低をなしていない。経営の”体“を強くするべきである。

◆ 現状の中小企業の経営は、社長が1本のポールで立っているテントのようなものである。

◆ 会社を安定したものにするには日本家屋のように柱を複数立てる必要がある。

◆ 社長は文字通り大黒柱の役割になる。大黒柱は支えの構造と見た目の美しさがある。美しさとは経営の情熱と正しい姿勢である。

5本の柱がそろって安定する



◆ 経営の体を強くする為には
必要な力を“受入れ”ことを“提供
する”こと

◆ 経営に必要な柱
営業、技術、労務、経理、税務

◆ 5本の柱を経営動員できる
ようにしていく

◆ 常時雇いである必要はない

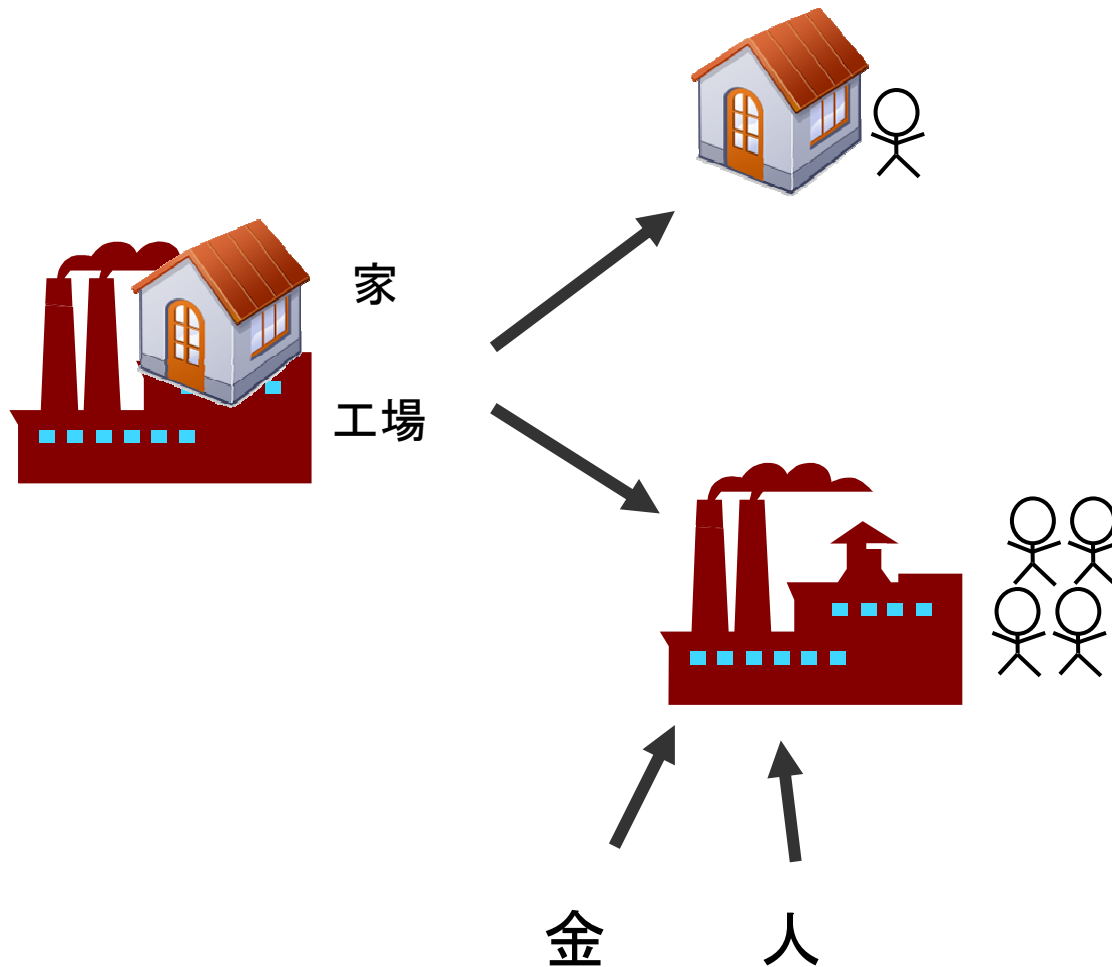
不良債権の発生危険性がある

- ◆ 信用雇用枠が6兆円から20兆円になると多額の不良債権の発生危険性がある。
- ◆ テント型に資金を貸付をして会社が延命できても、体質改善はできない。
- ◆ 不良債権の発生を最小にするには、体質改善と柱の多い家に建て替える必要がある。

中小経営のスタイルを変身

- ◆ 経営の体を成す為には、企業主側は、“受入れ”できるスタイルに変えることが第一歩である。
- ◆ 中小企業主が経営スタイルの変身することが必要
- ◆ 中小企業で嵐でも倒れない柱のある家作りを行う
- ◆ スタイルを変更するには、金と人が必要となる
- ◆ 金と人を集めるには、公開性、透明性の高い経営を行うように変身しなければならない

新スタイルは社長の価値観の転換から



◆ 新スタイルとは、個人事業主から会社経営者へのてんかんである。他人の“金”と“人”を受け入れるためには個人事業主的発想からの転換が必要。

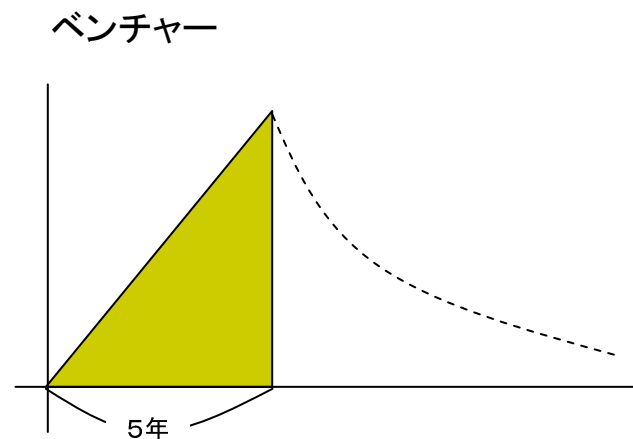
◆ 資金を借入金に頼らず、資本金として集められる会社になろう。

◆ 足りない柱は常時雇いの必要はない。常時雇いはコストが高いから、自給が高くても契約型が良い。

◆ 経営はチーム型へ転換させる。独裁型、オールマイティ型からリーダー型に。

◆ 金も人も他社のものを上手に利用していく経営スタイルに。

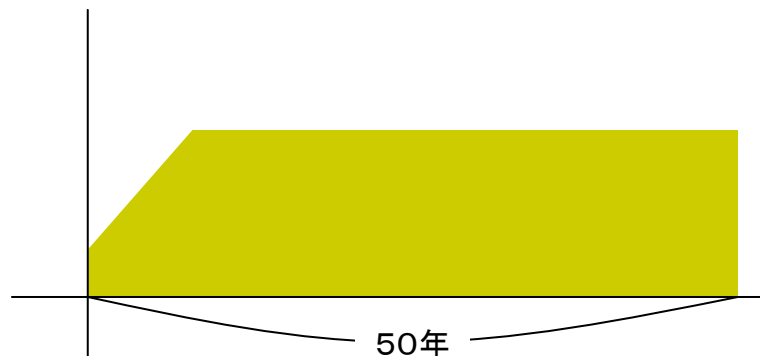
投資家の価値観を変換して持続性への再評価を



成長カーブよりも
持続の面積を
重視する

◆ 成長型のベンチャーではなく、長年続いている企業を再評価する必要がある。

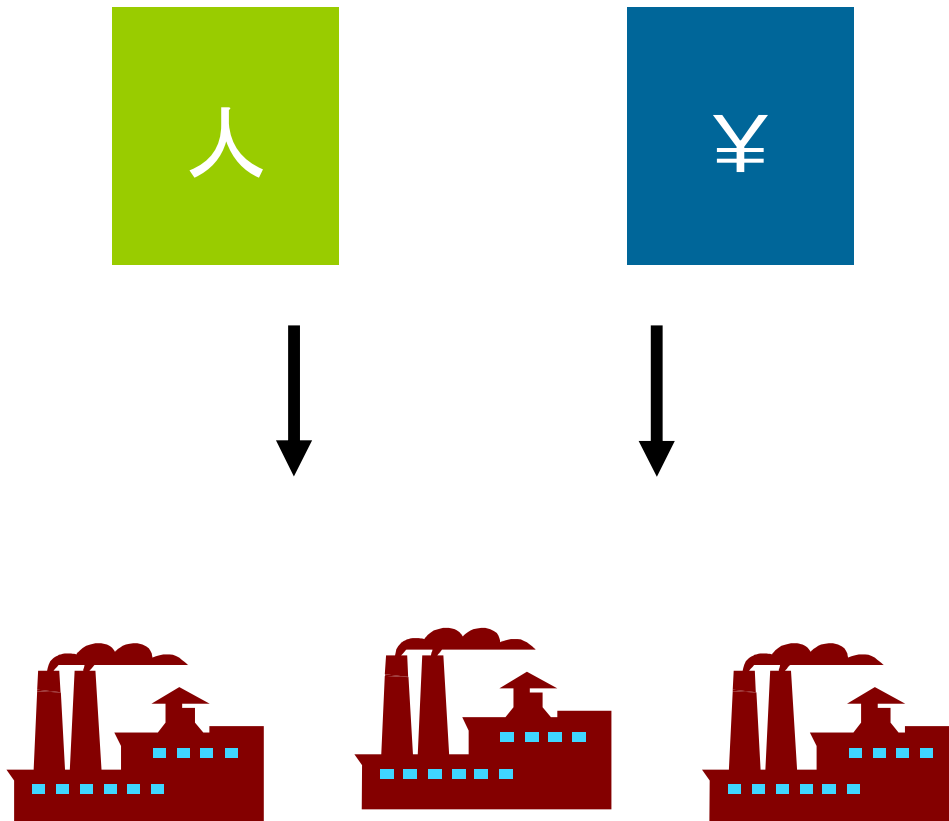
◆ 長く続いていることに、立派な経済価値がある。長い目で見れば、社会にとっても大きな価値がある。



◆ 持続力がある中小企業へのとおしは、配当重視。もし10年間、5%の配当ができるならば、投資メリットがある。

◆ 税制面で支援。非公開起業の配当金の非課税化。

中小企業変身ファンド



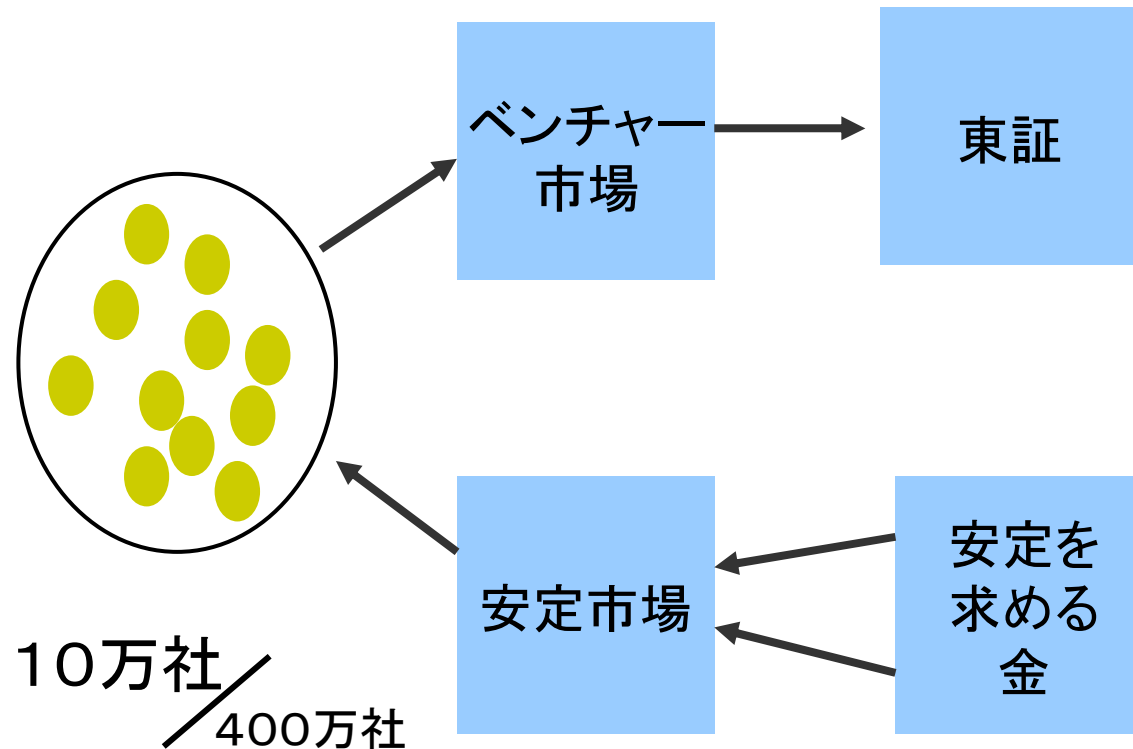
◆ 中小企業が新経営スタイルに変更するあたり、それに積極的に投資した人が求められる。

◆ 国、民間の金融機関、投資機関による投資ファンドをつくる。

◆ 投資ファンドは、金だけではなく、積極的に経営に介入していく。

◆ 支援だけでなく、介入し、自立化まで責任を持つようにする。

ファンドの出口としての市場創設



◆ ファンドの出口としては、4つある。

- ・ 企業主、従業員への売却
- ・ 別の会社へ売却
- ・ ベンチャー市場への移行
- ・ 新創設市場

◆ 新創設市場とは、非公開会社、それも成長ではなく持続安定性への評価をしていく市場。単位は、会社を集めてユニット化し、配当重視。プロのみが参加できる。

結 論

- ◆ 中小企業の経営の脆弱さを根本から変えて、持続性ある企業群を作り出す。
- ◆ 従来の成長重視から持続安定性の高い企業への投資を呼び込む。
- ◆ 信用の視点を土地担保から持続性と透明性に重きを移す。
- ◆ 株主として介入し、取締役も派遣し、経営力が付くようにしていく。
- ◆ 経営に介入すると言う事は、新ビジネス、雇用の増加につながる。
- ◆ 銀行の預貸率は半分。半分の金が眠っている。その有効活用になる。

シムツクスを紹介

シムックスの紹介

シムックスは1988年創業以来、“ものづくり”の現場のIT化に取り組んでまいりました。

その目的は人の生産効率をITにより向上させることで、働く人が豊かでやりがいのある現場環境作ることにありました。商品としては、

- ①CAD/CAMとNC工作機械とをネットワークするための“NCリンクス”、
- ②一品受注生産(金型)向けの生産スケジュール管理ソフト“カンサブランカ”、
- ③ムダな稼働時間を発見して生産効率とエネルギー効率を改善する“ESPDragon”を600社を超える納入実績を持っています。

特に“ESPDragon”は、業種を越えて、スーパーやファーストフードのサービス業、大学等の教育機関にも導入されております。

“ESPDragon”は従来の省エネの発想とは違い、消費エネルギーと時間の無駄を発見し改善することで総量そのものを削減できます。

- ・米国ニューヨーク州のENERGY SMARTに参加、経済産業省 資源エネルギー庁長官賞の受賞、グリーンITのグリーン東大工学部プロジェクトのステアリングメンバーです。

シムックスユーザー

岡崎国立共同研究機構
財務省造幣局
浜松医科大
トヨタ自動車株式会社/貞宝工場
トヨタ自動車株式会社/元町工場
トヨタ自動車株式会社/東富士研究所
トヨタ自動車九州株式会社
アイシン精機
トヨタ車体株式会社
トヨタ紡織株式会社
株式会社豊田自動織機/共和工場
株式会社豊田自動織機/大府工場
豊田合成株式会社/金型機械事業部
アイシン高丘株式会社/吉良事業部
豊臣機工株式会社
ダイハツ工業株式会社/多田工場
トビー工業株式会社/豊川製造所
株式会社エクセディ/工機工場
ジャトコ株式会社
スタンレー電気株式会社/岡崎製作所
スタンレー電気株式会社/秦野製作所 金型工場

スタンレー電気株式会社/岡崎製作所
スタンレー電気株式会社/秦野製作所 金型工場
愛知機械工業株式会社
株式会社アルファ/群馬工場
高田工業株式会社/金沢工場
市光工業株式会社/工機工場
富士重工工業株式会社/宇都宮製作所
ヤマハ発動機株式会社
株式会社ミツバ/桐生
株式会社山田製作所/エンジニアリング事業部
本田技研工業株式会社/鈴鹿製作所
三菱自動車工業株式会社
株式会社IHJエアロスペース
石川島播磨重工業株式会社
川崎重工業株式会社/鉄構事業本部播磨工場
新キャタピラー三菱株式会社/相模事業所
新キャタピラー三菱株式会社/明石事業所
東芝ジータービンコンポネンツ株式会社
株式会社東芝 社会インフラシステム社/小向工場
株式会社東芝/深谷工場
株式会社東芝/生産技術センター

東芝ジータービンコンポネンツ株式会社/浮島工場
姫路東芝電子部品株式会社
株式会社日立ホームテック/熱器事業部
日立工機株式会社
日立ディーゼルテクノロジー株式会社
株式会社日立製作所(旧日立ユニファオートモティブ)
株式会社日立製作所/オートモティブシステムグループ
松下電工株式会社/生産技術R&Dセンター
三井金属鉱業株式会社/山梨
三菱電機株式会社/中津川製作所
三菱重工業株式会社/相模原製作所
三菱重工業株式会社/神戸造船所
三菱電機ホーム機器株式会社
三菱重工業株式会社/横浜製作所
新キャタピラー三菱株式会社/明石事業所
三洋ハイテクノロジー株式会社
三洋電機株式会社/冷機事業本部 コンプレッサ事業部
三洋電機株式会社/コンボネット企業グループ
アルプス電気株式会社/相馬事業所
オムロン株式会社/草津事業所
キャンノン株式会社/生産設計技術センター 他550社
安田工業株式会社/本社工場



米国特許

電力のムダ分別の
アルゴリズム



日本国特許

電力波形による
稼働情報収集システム



シムックス ESPDragon
米国UL取得済



ESP Dragon
平成17年度
省エネルギー優秀事例
資源エネルギー庁長官賞受賞



環境新聞
『エネルギーの地平を切り拓く50人』
に選ばれました。



米国ニューヨーク州
ニューヨーク州エネルギー
研究開発局
energysmartプログラム参加

シムツクスコンサルティングの紹介

中小企業に必要なのは

社長の参謀です



総合的な窓口

税理士、公認会計士、社会保険労務士、行政書士

“士”ごとに相談しては、大変な手間

役所、銀行、客先と対外交渉

人材育成、組織ルールと社内にかかる工数

相談から代行まで

総合的な取りまとめをしてくれるサービス

トップのよき相談相手

トップは孤独であるが、孤立してはいけない
悩みは、資金・人・客先の3つが大きい

経営の5本の柱

営業

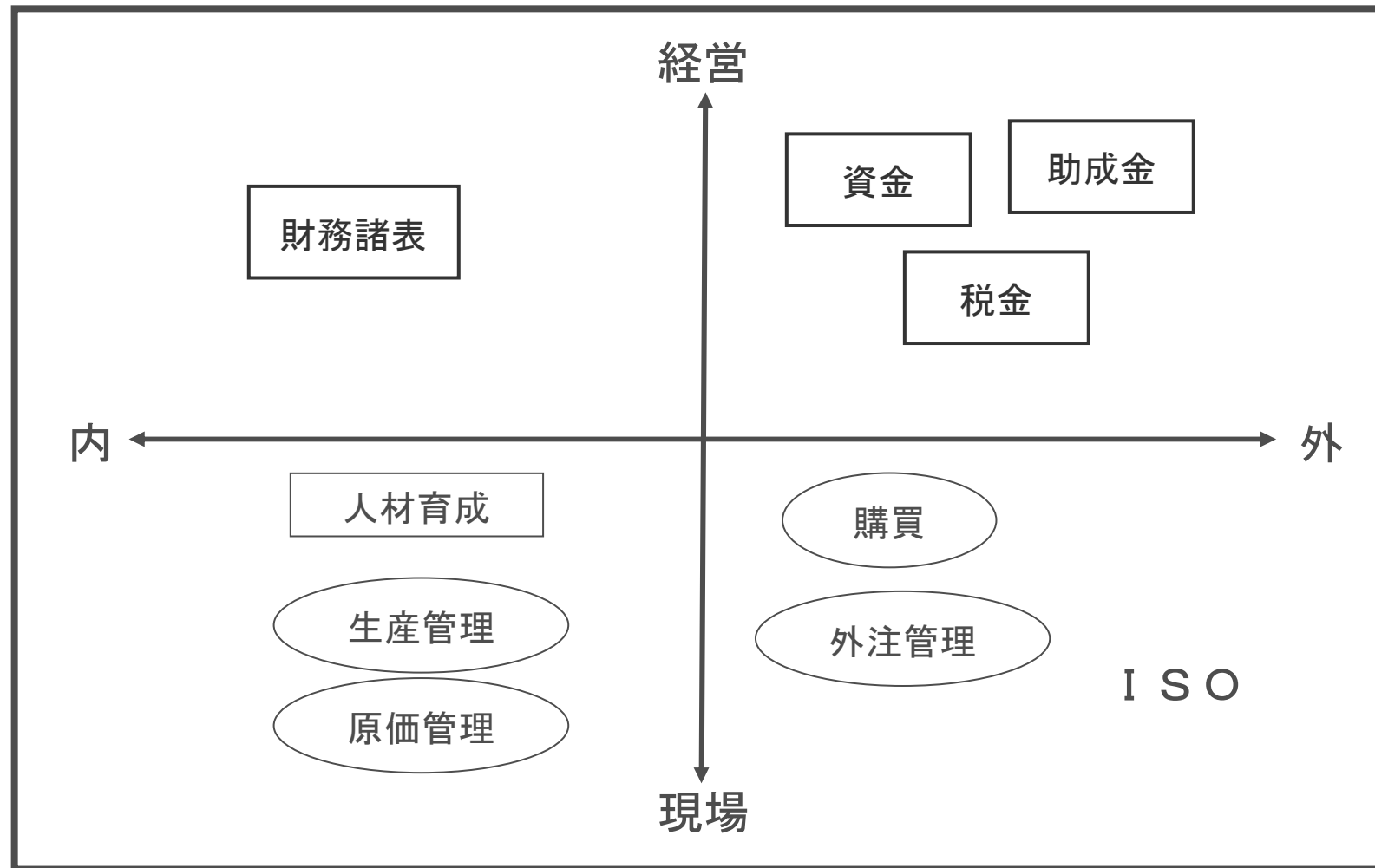
技術

労務

経理

税務

業務範囲



コンサルタント紹介



阿部 純子（アベ ジュンコ）

東京都出身。法学部法律学科卒業。

大手出版社で雑誌・児童書の編集を行う。

自費診療メインの医療法人を赤坂に設立。理事として経営に携わる。初年度より1億円の売り上げを達成。

サイエンスライターとして科学雑誌『Nature』のインタビュー記事、単行本のライティング他を行う。

'08年11月『研究資金獲得法』（丸善）のライティングを担当。

現在、助成金申請コンサルティング事業代表。



山崎 光（ヤマザキ ミツル）

大手コンサルタント会社入社。営業として地方小規模企業の顧客から大都市の上場企業の顧客まで教育プログラム、組織診断および組織変革の提案をおこなう。

平成12年 飲食会社取締役就任。現場店舗のSV業務、管理業務に携わり半年で前年対比120%に引き上げ、通年で前年対比117%を達成させる。

平成15年 中堅コンサルタント会社入社。特に中小企業のISO、プライバシーマークの取得運用支援を提案、実施。顧客に手間をかけさせない手法での指導を展開。その後人事労務コンサルティングにも携わり、経営者や会社を守るために就業規則の作成支援から人事制度の再構築、資金調達支援などを提案、実施。



池邊 孝（イケベ タカシ）

株式会社アートクロジー 代表取締役

大学卒業後、大手経営コンサルタント会社、ベンチャー企業等を経て、平成16年に株式会社アートクロジーを設立。アートクロジーでは、組織と人の強化によって売上・利益を拡大させるということで、一貫して中小企業の経営支援を行っている。

組織力強化、人材育成、営業力強化などを専門としている。