

日本経済調査協議会 中小企業研究委員会

- ▶ 自己紹介 西居 徳和
- ▶ 会社案内 (株) 西居製作所
- ▶ 町工場の永続を目指した
カネのマネジメント



西居 徳和の自己紹介

▶ 小学校の文集で将来の夢は体育の先生になると・・・

▶ 学生時代

日本体育大学 体育学部卒 フェンシング競技推薦入学

主戦歴：Jr世界選手権出場・全日本選手権2位

教育実習経験済み

東京理科大学 大学院 2018年度MOT卒

▶ 現在

(株)西居製作所 代表取締役 3代目 11期目



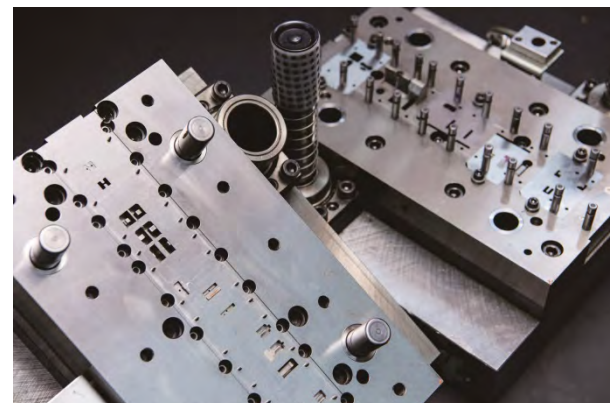
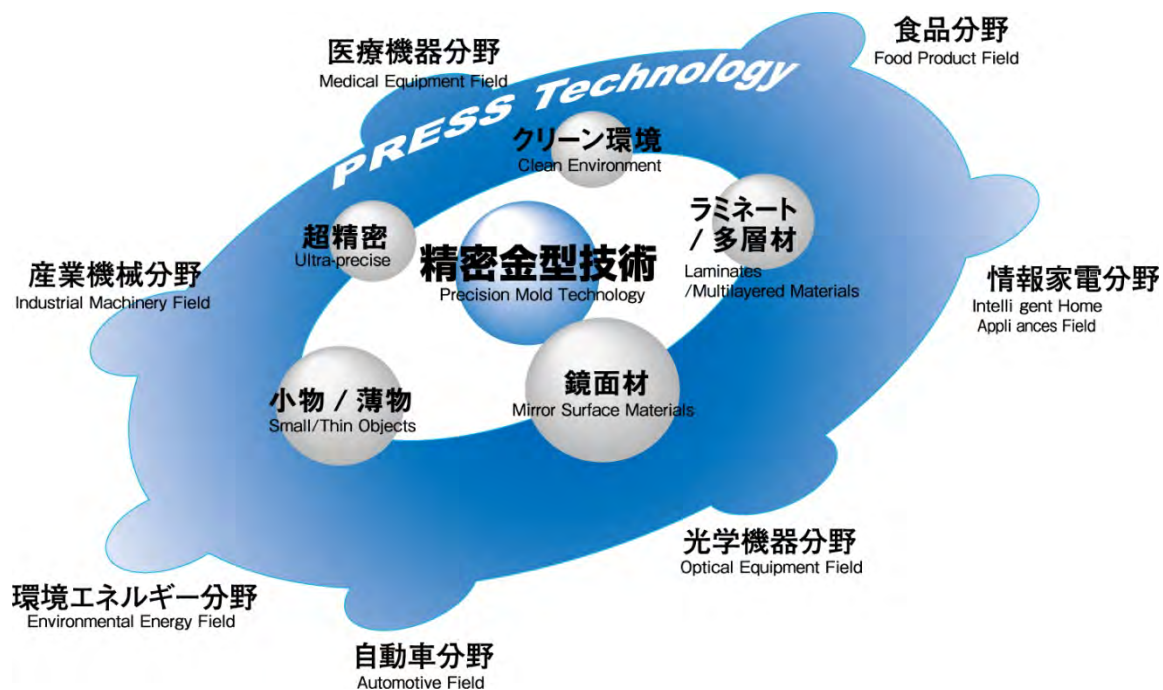
経営してくなかで 勝利より負けてこそ学べるもの大きい

本当は勝利し続ける事が一番であり、選手の世界では敗北は引退を意味する
中小企業の経営がゆえに勝敗の結果は時間がたたないと答えが出ない

日本は99%以上が中小企業である

(株) 西居製作所について

コア技術は金型技術



大田区



タイ国

心で感じて 心でこたえる
精密プレス技術の開発を追求します

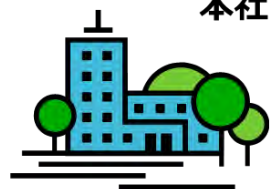
(株) 西居製作所グループ紹介

<https://youtu.be/CpD4nZSox98>

<https://youtu.be/177V0a4IRrA>

- ▶ 西居製作所 人数10名
- ▶ NISHII FINE PRESS 人数40名
- ▶ NS FINE TOOL 人数10名

本社 大田区

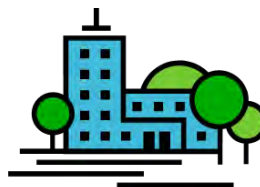


- ・金型・プレス技術開発拠点
 - ・製品安定供給
- 資本金1000万円

お客様 各工場

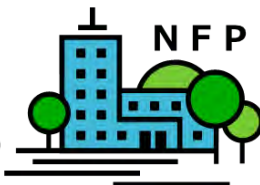


NSFT タイ企業



- ・BOI登録の枠以外の商品
 - ・商社機能・生産ライン販売
(ベトナム、中国・他輸入品)
- 資本金：約700万円

NFP BOI企業



- ・プレス加工、金型製作
 - ・製品安定供給
- 資本金：約2億万円 (6900万THB)



金型の紹介



分かりやすい例

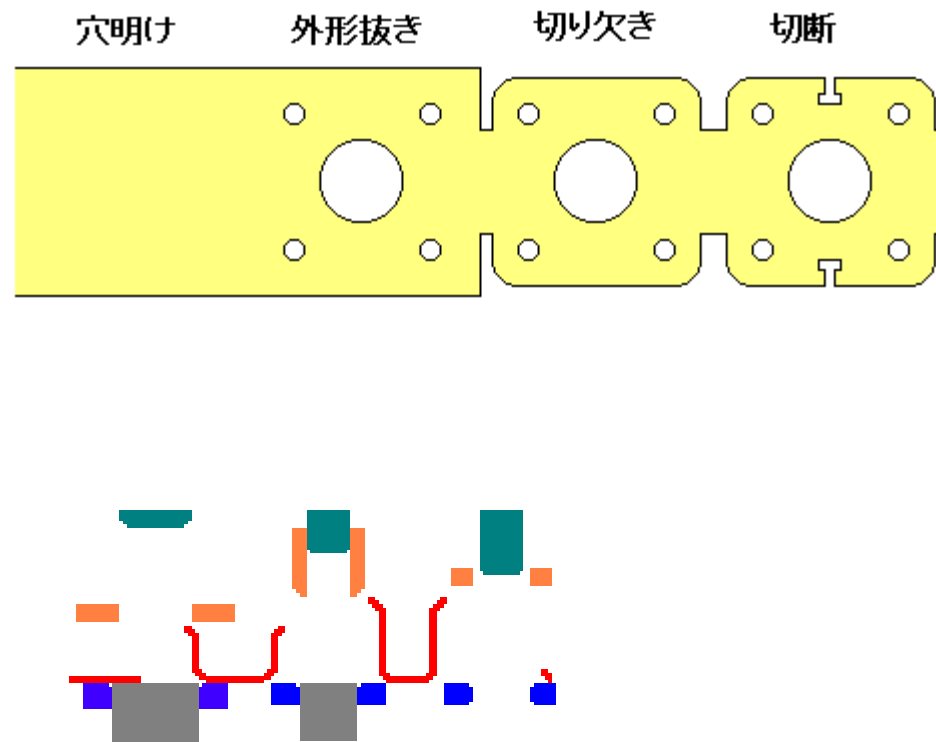
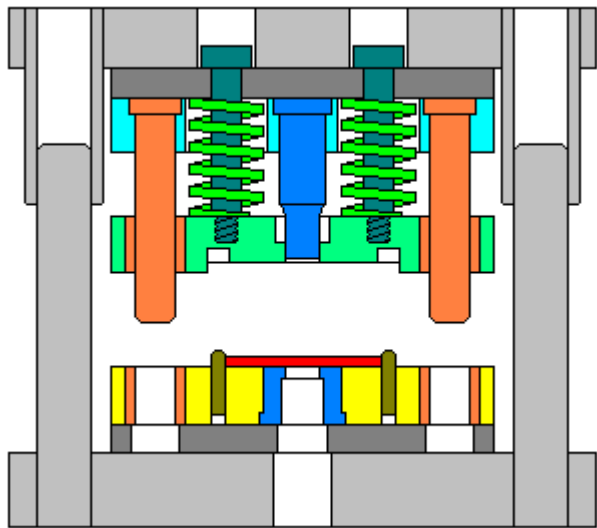
おなじみの『鯛焼き・タイヤキ』の金型（形を作る道具）
何個も同じ形にできる（正確には似たような形を簡単に作る）



大漁に作る事の出来る道具

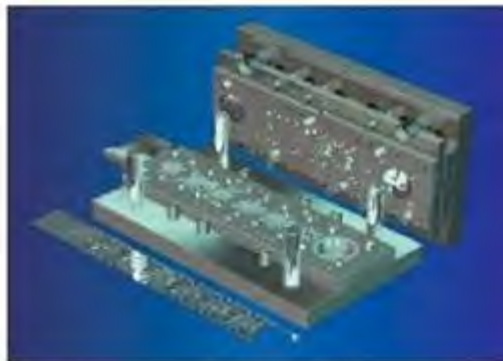
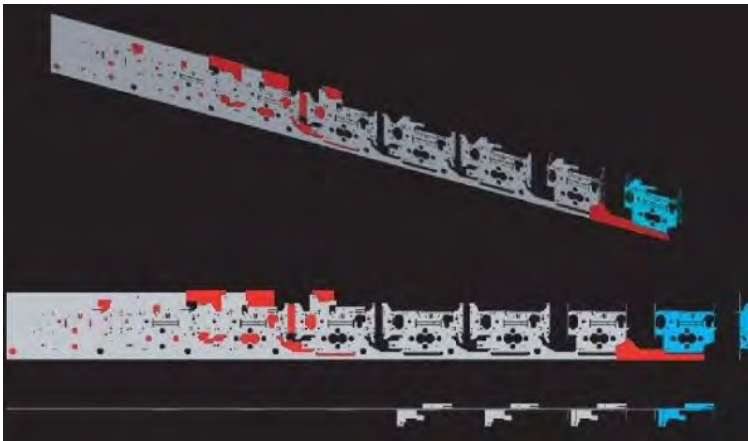
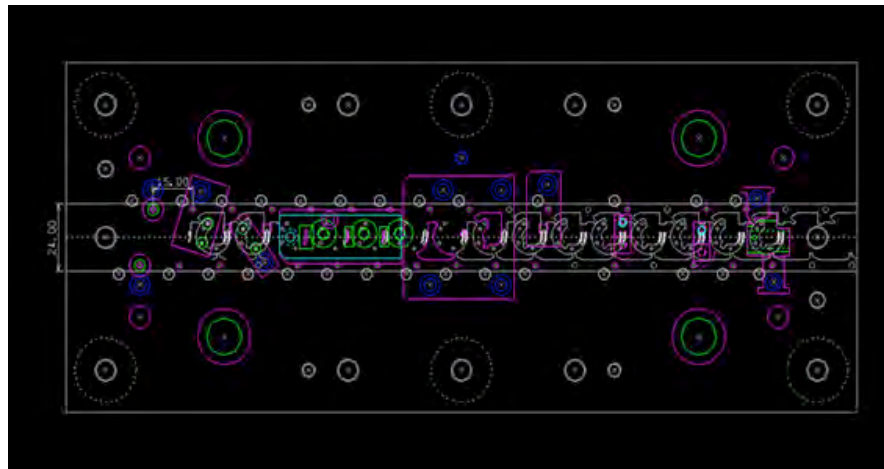
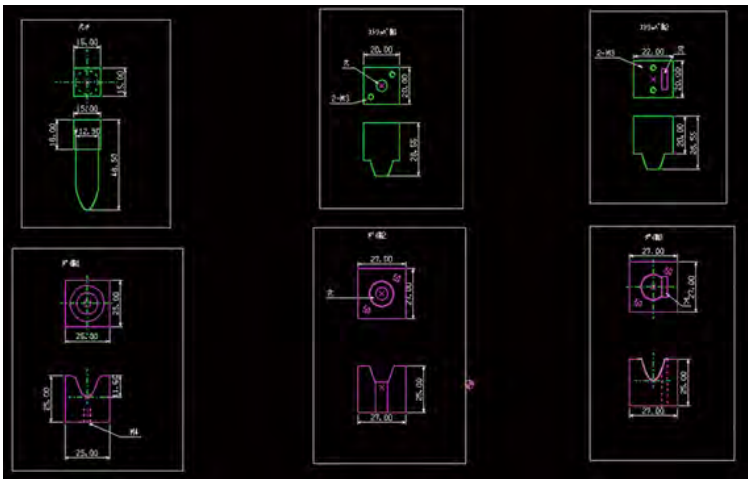
道具は使う場所の近くにあるもの・・・
これがポイントです。

順送金型と単金型 プレス加工のイメージ



金型設計 図面

2D 3D CAD シミュレーションソフト



1949

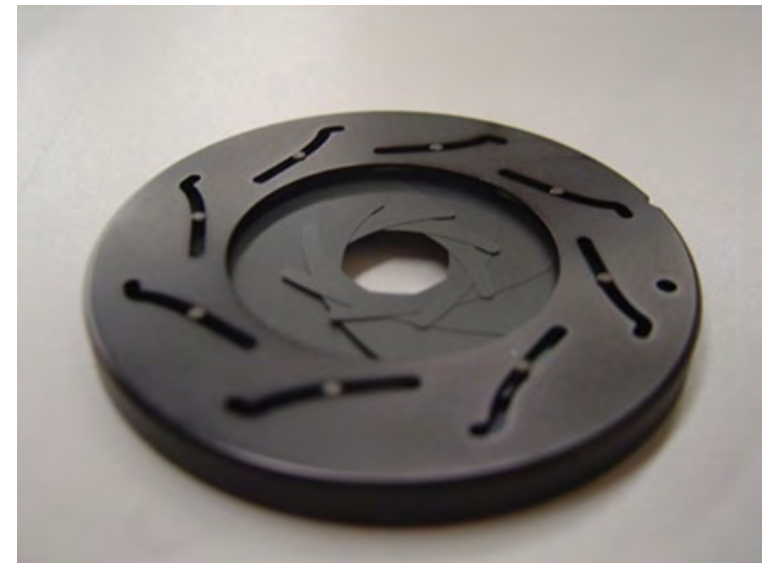
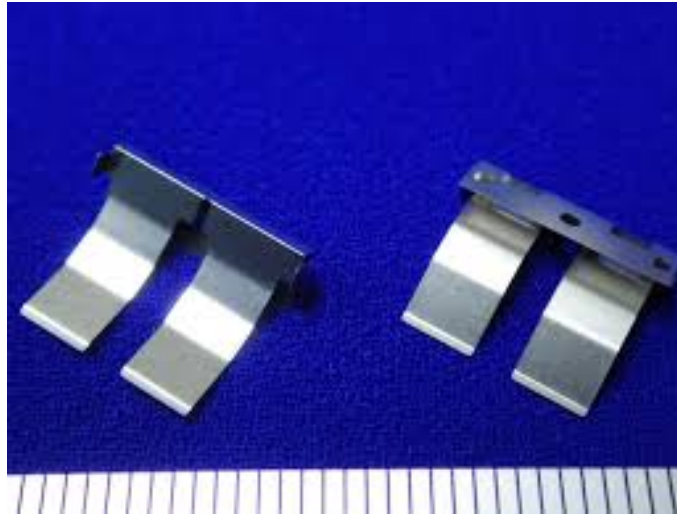
白物家電からスタート

1960

カメラ部品

- ▶ 創業時は白物家電より
スタート
- ▶ 高度成長期には贅沢品
カメラ部品に

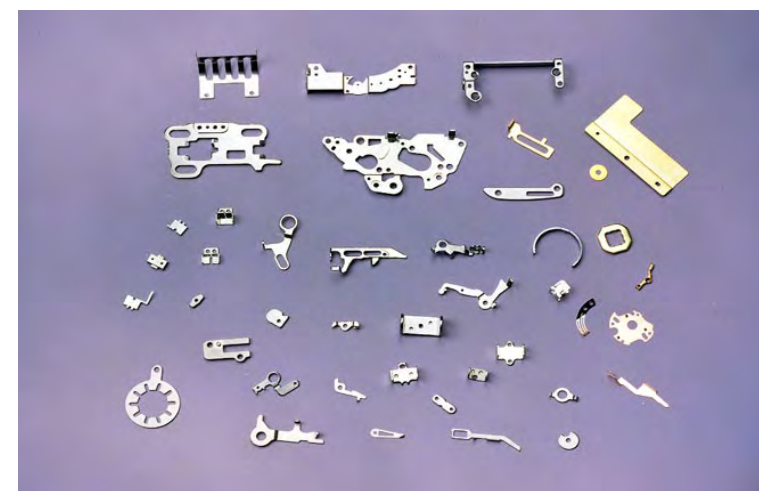
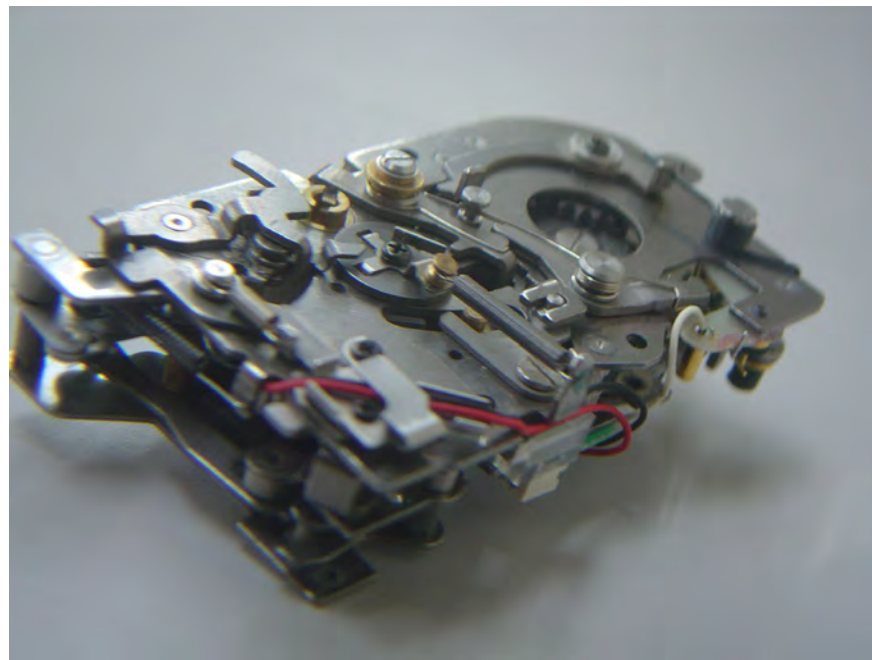
時代背景により求められる
技術が変わる自然な流れ



1965

カメラ部品に本格的に参入

- ▶ 一眼銀塩カメラが全盛期になりここで精密プレス金型とプレス加工技術に磨きをかける。
- ▶ 熱処理・メッキ・塗装異業種との連携も必要とされた



1986

使い捨てカメラ

1998

デジタルカメラ

- ▶ 2社と取引
- ▶ コスト競争に負けるがそれが良かった事例がある。

先代の口癖

技術の安売りはしない・・・

この技術を国際化の戦略に・・・



2007年タイ工場設立 カメラ部品のプレス工場



組織の拡大と革新

市場が変わればニーズも変わる 仲間も変わる（業務提携）

- ▶ 日本市場よりタイ市場に
既存の技術だけで展開 **中小企業の国際化** 市場と活動拠点 市場と経営資源を求めて
- ▶ 何故タイに出たか **国の選択** その国での自社での競争力が市場構造を背景に優位であった
- ▶ ポジショニング（立地選択、地理的・業界）を日本からタイへ 簡単ではなかった
- ▶ タイ工場の設立の苦労
- ▶ 資金の苦労
投資資金調達⇒ **国内の空洞化**⇒リーマン⇒運転資金調達⇒震災⇒洪水⇒**返済の苦渋**
- ▶ 経営層の雇用 **実弟が現地社長⇒兄弟でのぶつかり合い**
- ▶ 従業員の雇用苦労 問題発生 現地マネージャー層が引き金に労働紛争

2011年大洪水 2012年アマタナコン洪水

投資した設備が一気に水没する為、土嚢を積んで守る
電力ダウン⇒発電機レンタル⇒排水ポンプ後日購入



町工場の永続を目指した カネのマネジメント

拡大ではなく永続を目指す理由

- 1) 事業承継のリスク低減
- 2) 社員の安心の確保
- 3) 良い経営を目指す

永続の真の目的
『技術を次の世代に承継する』



数字から

1 9 4 9	1 9 4 9	任期年数	自己資本比率	年間賞与平均	残業時間	従業員名
2 0 1 9	2 0 1 9	2008	1 1 %	0 . 5	5 0	1 0
7 0	3	2018	6 2 %	9	0	1 0 + 5 0

1998年 入社時 4名

金融機関条件 1年目	金融機関条件 10年目
金利 2 . 6 % ~ 3 . 0 %	金利 0 . 5 % ~ 0 . 8 %
無限責任	信金のみ無限責任 他有限責任
土地担保・ほぼ保証協会付き	土地担保なし・保証協会無し

テーマ

町工場の永続を目指したカネのマネジメント

- ▶ 背景 町工場は常に環境要因の変化にさらされている
 - 外的 リーマンショック・為替変動・震災・洪水・既存技術の終焉
 - 内的 社員の退社・一人一人の仕事に対しての意識の低下

私は経営者として11年会社を経営している。
この11年間だけで様々な経験を余儀なくさせられた。
町工場は常に『環境変化という背後に迫る危機』がある。



陸王 池井戸潤 こはぜ屋 小説の世界だけではない

- ▶ 特許もあり
- ▶ 新事業創出もあり
- ▶ 組織のモチベーションもバッチリ
- ▶ 選手も使用し販売先も確保できていた

後は作って売るだけ
しかし力ネがなく機械が買えない・・・
廃業の危機に・・・

カネのマネジメント

▶ 永続経営にクリティカルな影響を与えるカネ

永続の経営を目指した町工場にとって、『環境変化という背後に迫る危機』に何が重要かと考えると。やはりカネ。有事の際必要になるのもカネ。

しかし
経営で大切なカネはファイナンスにて学ぶ



Money Money Money

ファイナンス理論の違和感

これらを学び理解するにつれて自身の経営との違和感が湧く・・・

利潤最大化によって技術は次の世代に承継できるのか？

永続経営？

・・・



何か違うぞ！



西居社長お困りです

分析のフレーム 調達・投資・分配

ファイナンス理論VS永続を目指す町工場の経験

資金調達だけの話に過ぎない
経営のなかのごく一部の短編的な参考書
カネのマネジントではない。

資金調達したカネをどのように投資し、
出た利益をどのように分配するのか

40年強町工場を観察し、実際に起こった現場
実践内容との乖離を対比される

調達 間接金融・直接金融・その他の金融

▶ カネを貸す銀行との接し方

金利を優先しろ VS ポートフォリオを組め

コントロールする工夫 手配りは3つ

- 1) 金利の落とし方『金融緩和にて決算書をよくする』『自然に金利が落ちる』
- 2) 社葬の話『金利だけではない』
- 3) 有事の際の安心の手配り『枠を空けとく』

経営者自身が借入れの評価基準 (経営者の信用)

ポートフォリオを組んで町工場は状況を考え借入れろ (選択できるように)



調達 直接金融・間接金融・その他の金融

- ▶ 株式で調達をするべきか （資本出資を断った西居の経験）
金銭面のメリットが多ければ株式調達すべし

VS

慎重に検討すべし

『カネ出す奴は口も出す』

ビジネスシステムの不整合 2 B O S S の原理
組織のマネジメント（血液の凝固）環境にも影響

『人は経営が絡むと多重人格となる』

友人としての顔・経営者としての顔・経営は人を変えてしまう



調達 その他の金融・直接金融・間接金融

▶ 多様な調達先

直接金融と銀行以外の力ネの調達は有るか

VS

力ネの調達の選択は多く有る



助成金 財務体質改善

企業間の間接金融での貸し借り 心理的影響の軽減・力ネだけ出して他人任せ回避

力ネの調達は適所にせよ

力ネの調達の選択は多く有る

投資 NPV VS 町工場の投資

- ▶ 好景気におけるNPVが高い投資案件について

実行せよ

VS

不況期に足枷となり、投資するべきではない

好景気での選択の分かれ道

2社の事例 1社は『好景気に拡大しリスク』

1社は『好景気でも埋没費用を技術転換し業績向上』

好景気に惑わされるな 『技術の蓄積へ転換しろ』



投資 NPV VS 町工場の投資

- ▶ 短期的なNPVがマイナスの投資案件について
短期的な見込みが悪ければ投資するな

VS

見えざる資産面で豊富な蓄積が得られる場合は町工場は実行
小規模投資と大規模投資と買い取りの意思決定

(機械購入・海外投資・リース無し) 考えは実は同じ考え

『見えざる技術資産が鍵となる』

短期的に蓄積できる技術は無い=できるとすれば永続できない



分配 株主 従業員 納税 内部金融

▶ 株主（≡経営者一族）と従業員の分配比率の選択

株主に分配せよ

VS

株主より従業員へ分配せよ

長期にわたり従業員の家族にせよ

『個人の駆動力』一人一人が深く考える

従業員が家庭のマネジメントしやすくなる



分配 株主 内部金融 従業員 納税

▶ 内部留保と株主への返還のバランスの選択

内部留保より株主に分配せよ

VS

株主返還より内部留保を優先しろ

内部留保の積み増しが永続につながる論理

町工場の株主が多くが（経営者＝株主）

決算書に見える力ネが金融機関への信頼の蓄積になる



分配 内部金融 納税 株主 従業員

- ▶ 節税（自社蓄積）と納税のバランスの選択

節税しろ

VS

納税は国への分配として考える

経営者の意思決定が見えないカネの蓄積となる

国へ分配せよ



環境要因変化によりカネのマネジメントは変わる

▶ 経営は背景により調達・投資・分配の方法が変わる

例) 不景気により変化するもの

分配 (低) 経営者給与・社員賞与

投資 (制御) 先行きの不透明感が投資を控える

調達 (困難) 貸し渋り

環境要因により変わるけどその前に備えは何か？

理想と異なる町工場の現状、理想形への転換策

色々なタイプの町工場に分類わけして考えた

NO	企業タイプの種類	平常時のサイクル			第1波不景気	第2波不景気	第3波不景気	緩やか回復	景気回復
1	自転車操業企業	調達	調達	調達	調達	調達			
2	機械投資依存企業	投資	調達	投資	調達	調達	調達		
3	能力不足背伸び型企业	投資	調達	分配	調達	分配	調達	調達	分配
4	ファイナンス理論企業	調達	投資	分配	調達	分配	調達	調達	分配
5	永続企業	分配	投資	調達	分配	調達	調達	分配	

永続経営では平常時での順番が肝心
分配・投資・調達の順が鍵

分配・投資・調達の順が鍵

分配には3つの効果

1 つ目は分配による社員の駆動力

組織が動き、工夫をこらす。

2 つ目は投資を控える制御作用

高価な機械購入の制御 工夫により加工可能に

3 つ目はこの2つの相乗効果

不景気にコスト競争に勝てる（分配にすぐ戻せる）

環境要因に耐える為 カネのマネジメントの備え

変わらぬ原理 ファイナンス理論との軸の違い

軸	ファイナンス理論	町工場の永続経営
経営者	カネの軸	ヒトの軸
目的	利潤最大化	見えざる技術資産蓄積
主権者	株主	従業員
時間	短期	長期
企業のかたち	資本主義企業	人本主義企業

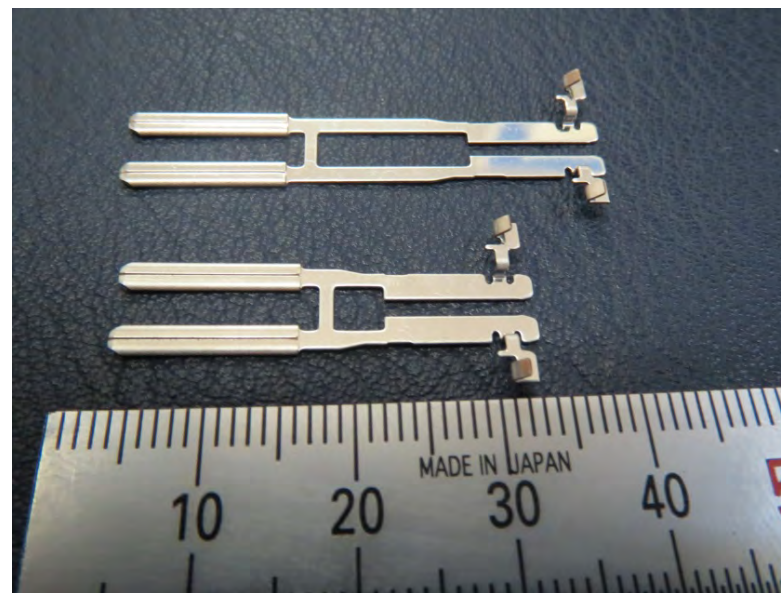


会社の利益って笑顔だな！
あたたかく家族的な
経営をしていこう！
違和感なし！スッキリ！

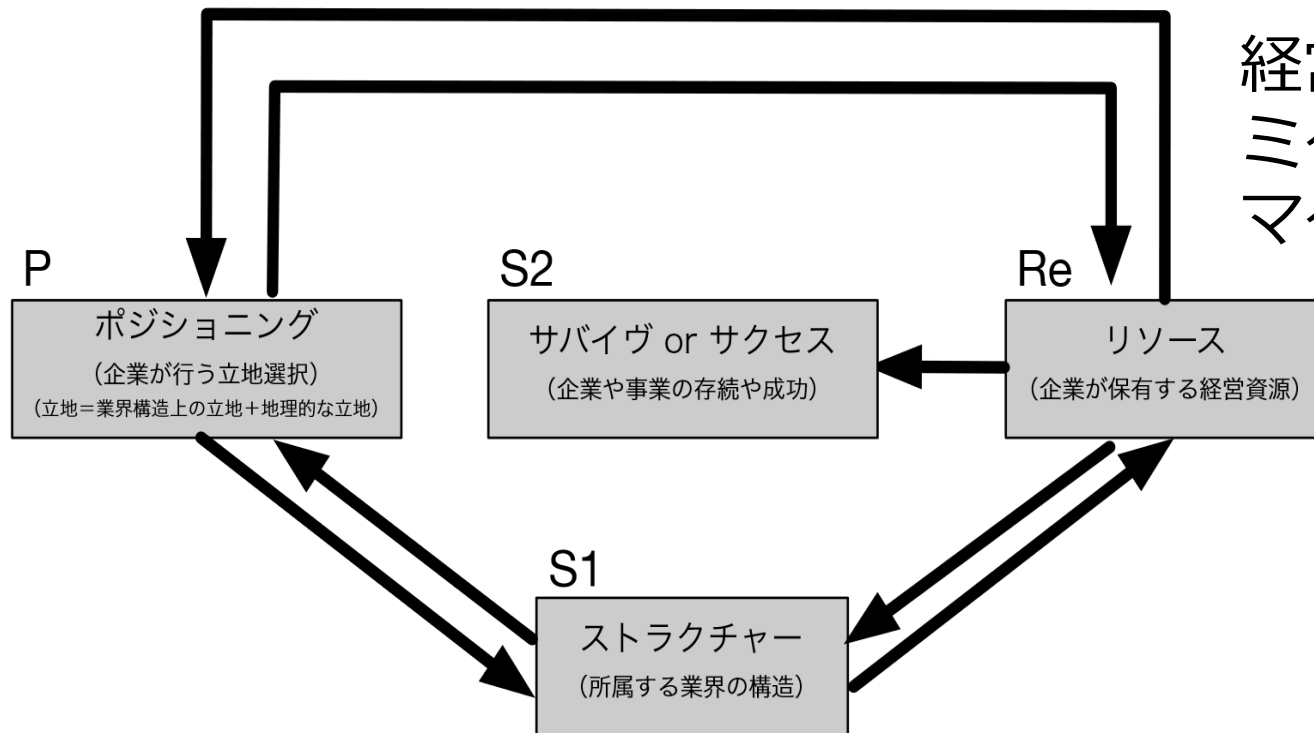
2011

自動車部品

- ▶ 2018年現在タイ工場の
売上の80%が自動車産業
にシフトしました。



変わらぬ原理 市場の違いからカネにつながる PReSSフレームワーク



経営は経営資源だけでは成り立たない
ミクロ的視点も重要だが
マクロ的視点が大切

(出所) 岸本太一. (2018)「日本企業の戦略マネジメント入門」 岸本太一 経営研究所.
(<https://www.taichikishimoto.work>)

タイ進出により求められる技術が異なる

プレス屋だけにPRESSが大切！岸本先生なるほどしっくり！

▶ ポジショニングを変えるところも変わる P

既存技術⇒市場を変える⇒新たな産業領域⇒産業集積の影響大

▶ 所属市場の構造 S

需要と供給のバランスにより⇒円高⇒現地調達率推進⇒新規参入しやすくなる

▶ 経営資源 RE

現地での人の確保・規模の拡大遊休機械活用（規模の経済）・お金（資金）の考えが変わる

▶ 企業の存続につながる S

現地法人を活かした日本でのマーケティング、技術の分業の有り方



2019年1月7日 信用金庫より連絡あり

▶ 本研究を実践にて活かした結果

すべての金融機関に対して経営者の連帯保証が無くなった
創業以来70年初めての事である

金融機関とポートフォリオを組み取引した結果であり
引き続き町工場経営で本研究を実証していきたい。

本研究により100年企業に成れそうです。ありがとうございました。



中小企業を経営をする中で組織、環境のマネジメント整える事が大切で、組織の拡大と革新は次のステップと思われる。何よりも経営者の心が折れては会社は病気になると考える

ご清聴ありがとうございました。

ご質問あればお願いします。

株式会社 西居製作所 代表取締役 西居 徳和

～心で感じて 心でこたえる～ 精密プレス技術の開発を追求します