

## 町工場の永続を目指したカネのマネジメント

株式会社西居製作所 代表取締役  
西居 徳和 委員

本日は、簡単な自己紹介と会社の案内をさせていただき、「町工場の永続を目指したカネのマネジメント」ということで、私が実践している内容を発表していきたい。

### 自己紹介（スライド2、3）

私は大田区生まれで、小さい頃は学校の先生に憧れていた。残念ながら今は違う職業に就いているが、一応教員の資格は持っている。現在、西居製作所の3代目として今月末で11期目が終わるところであり、代表になって11年目である。

ずっと運動をやっていた。フェンシングという競技をやっていたが、「経営していくなかで、勝利より負けてこそ学べるものが大きい」と常日頃から言っている。勝負の世界であるから勝ち続けることが本当はいいのかもしれないが、経営がゆえに勝敗の結果は時間がたたないと分からないと実感しながら経営をしている。

日本は99%以上が中小企業である。

### (株)西居製作所について（スライド4、5）

我々西居製作所であるが、金型技術をコア技術に位置付けて、あらゆる産業分野のお客さんにプレス部品を納品して収益を上げているビジネスモデルになっている。

「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」と会社の方針に掲げ、大田区とタイのアマタナコンという工業団地の2拠点で同事業を行っている。

西居製作所グループは、本社の西居製作所、タイのNISHII FINE PRESS（工場）、NS FINE TOOLの3つである。全体で60名ぐらいの小規模の中小企業と認識してもらえるといいかと思う。

簡単に、タイ工場を紹介した動画を見ていただく。

（動画視聴）

現地のスタッフがあのようにはしゃぐように育てるのに非常に苦労した。

日本とタイの3つの会社を拠点に、お客さんの必要に応じて、例えば日本で試作開発をする場合は本社が対応し、量産は現地のタイでという場合はその金型を現地に持ち込んで

生産するというように、試作から量産まで適材適所でやっている。

### **金型の紹介**（スライド 6～8）

皆さんよくご存知の金型だが、分かりやすく言うと「鯛焼き」の金型のようなもので、大量に同じものを作るのに優れた道具として認識いただければと思う。道具は使う場所の近くにあるのが必然的で、量産事業が海外にシフトすれば、どうしてもその道具も現地にシフトしてしまうというのがポイントになる。

金型のレイアウトであるが、材料を投下して金型内部でパンパンと打ち抜いてひとつの製品にする。金属のプレス金型は、穴開け、外形抜き、切り欠き、切断と、一工程でひとつの製品ができるようなつくりになっている。

金型技術をコア技術と謳っているので、設計から製作まで社内で行っている。金属の金型は実は 2D CAD で十分作れるが、最近はお客さんが設計やデザインの段階で 3D CAD を使うので、我々もそれに対応するべく 3D CAD を導入している。また、3D を自動的に展開できるようなシミュレーションソフトも導入しながら金型に取り組んでいる。

### **技術の変遷**（スライド 9～11）

少し昔に遡って考えてみると、当社は戦後間もない 1949 年に創業し、白物家電からスタートしたらしい。1960 年頃からはカメラ部品にシフトして、時代背景が変わることによって求められる技術も変わるのだなと認識した。スライド 9 の右下の写真はカメラのシャッターマウントで、昔の銀塩カメラは撮影するとき、カシャッとシャッターの羽根が動いたが、その部品である。

1965 年頃から銀塩カメラが全盛期になったので、そこで精密プレス技術に磨きをかけたかと思っている。スライド 10 の上の写真はフィルムを巻き上げる部品で、40 ミリ×20 ミリぐらいの大きさの 2 枚の基盤の上に、実は 200 点以上の部品が乗っている。今でこそ自動でギュッとフィルムを巻いていくが、昔は手でカリカリッと巻き上げるときにこれらの部品が稼働した。これはプレス後に熱処理やメッキ処理を乗せて潤滑性をよくしたり摩擦性を高めたプレス部品で、このスペースの中に 200 点並ぶということは、それなりの精度がないとうまく動かないということで、技術を蓄積したかと思っている。

また、撮影するときにはパシャッと光る部分の反射傘のことをリフレクターと言うが、当社はこのリフレクターの加工を非常に得意としており、1980 年代に登場した使い捨てカメラでこれを始めた。90 年代後半からは徐々にフィルムカメラからデジタルカメラになり、コスト競争に負けて使い捨てカメラからは一時期撤退したものの、間もなくデジタルカメラが来た。よく先代は、「技術は安売りしない」と言ってお客さんとけんかしていたが、一度退出しても業態が変わるとまた求められるのだと今では認識している。

このような技術を基に、2007年にタイ工場を造った。

#### **タイ工場**（スライド12～14）

当時はカメラ部品が主体の工場で、このリフレクターの部品が売り上げの8割強を上げていた。日本の市場からタイの市場にということで、中小企業の国際化は非常に難しいと思った。資金の苦労なども非常にした。投資資金を調達して工場は造ったが、すぐに仕事が埋まることもなく、やむを得ず国内から仕事を持っていった。

国内の空洞化や、その後のリーマンショック、また運転資金を調達したり、震災、洪水に遭ったりということで、返済の苦渋を経験している。先ほど現地の動画に弟が出ていたが、現地と本社の経営者同士という兄弟でのぶつかり合いもよくあった。また現地での雇用の苦労ということで、労働紛争なども経験している。

タイ工場の洪水被害は、2011年アユタヤの大洪水のときは大丈夫だったが、翌年2012年のアマタナコン洪水では設備が一気に水没するのではないかということで土嚢を積んで守ったり、日本と違って電力が地中に埋まっているので電力がダウンして自家発電機を借りたり、排水ポンプを後日購入するなど、いろいろな経験を余儀なくされた。

#### **町工場の永続を目指したカネのマネジメント**（スライド15）

引き続いて、私が実施している永続を目指したカネのマネジメントの内容を発表していく。なぜ拡大ではなく永続を目指すのかだが、私なりの考えでは3つ理由がある。①事業承継リスクの低減、②社員の安心の確保、③良い経営を目指す、これらの理由で、拡大ではなく永続を選択している。

「事業承継のリスク低減」というのは、経営者の能力は人それぞれで、人とのつながりや持っている素質は、私と次の後継者とでは違う部分もある。よくある話で、初代が会社を築いて、2代目が大きくして、3代目がそれに耐えられなくて縮小してしまうということを少し懸念して、永続経営を目指している。

「社員の安心の確保」というのは、会社の規模が大きくなるにしたがって社員に求められる能力が高くなってくると、どうしても退出者が出てしまうのではないかとこのところがあるので、社員がずっと勤められるような会社でいたいという思いもある。

また、どうしても人数が増えてしまうと「良い経営」ができなくなるということで、私の能力のできる範囲内の経営を目指していきたいと思っている。

永続の真の目的は、我々技術を先代から譲り受けているので、この技術をやはり次の世代に承継していきたいということなのかもしれない。

## 数字から（スライド 16）

現在、創業 70 年。私で 3 代目である。任期 1 年目の自己資本比率は 11%で、年間賞与を 0.5 カ月分しか皆さんに出すことができなかった。そのころの残業時間は約 50 時間で、従業員も 10 名だった。昨年度は自己資本比率が 62%、年間賞与の平均が約 9 カ月分になった。残業は 0 時間。従業員は日本とタイとで 60 名ぐらいである。私が入社した頃は 4 名だった。

金融機関の条件は、当時 2.6%～3%ぐらいの金利だったが、10 年目にして 0.5%～0.8%ぐらいに落ち着いている。1 年目は無限責任、いわゆる経営者が連帯保証して借りていた状況である。現在は信金のみが無限責任で、他のメガバンクなどは有限責任で借り入れしている。また、当時は土地担保・ほぼ保証協会付きで借りていたが、現在は担保無し・保証協会無しという条件で借り入れしている。

## 町工場の永続を目指したカネのマネジメント（スライド 17）

なぜ永続を目指したカネのマネジメントを考えてみようと思ったのかというと、町工場は常に環境要因の変化にさられていると感じているからである。

環境要因には外的要因と内的要因がある。外的要因としては、リーマンショックや為替変動、震災や洪水、既存技術の終焉、フィルムカメラからデジタルカメラになって今はスマートフォンに変わった、このようなものが挙げられるかと思う。内的要因としては、社員の退社や、実は一人一人の仕事に対する意識の低下などもあるかと感じている。

町工場は常に「環境変化という背後に迫る危機」があるということで、カネについて少し考えてみた。

## 小説の世界だけではない（スライド 18）

皆さんも知っていると思うが、テレビドラマ化された池井戸潤氏の『陸王』に登場する「こはぜ屋」の話は、実は小説の世界だけではないと改めて実感している。

小説の中では、特許もあり新事業創出もあって、組織のモチベーションもバッチリ上がっていたし、また選手も使用して販売先も確保できていた。あとは作って売るだけというときに機械が壊れてしまい、カネがなくて機械が買えず一時廃業の危機に直面する。これを見ていて、本当の経営に近いな、うまくできているなど感じていた。

## カネのマネジメント（スライド 19～21）

永続を目指した町工場にとって何が重要かと考えると、カネ。有事の際に必要なのはカネだなと思った。しかし、経営で大切なカネはファイナンス等の講義で私も学んだことが

あるが、ファイナンス理論は自分のやっている経営と少し違うのではないかと感じた。

利潤最大化によって技術は次の世代に承継できるのかという素朴な問いが生まれて、私なりにファイナンス理論と町工場の永続を目指す町工場の経営を対比させて、調達・投資・分配を考えてみた。調達だけでは資金の調達の仕方の一部の短編的な話になりそうだったので、調達したカネをどのように投資して、出た利益をどのように分配するかを、3代目の私は大田区で生まれ育っているの、40年強町工場を観察して、現場での実践内容との乖離を対比させて考えてみた。

### **調達 間接金融** (スライド 22)

まず、調達で乖離している部分。調達のマネジメントとして、町工場のカネの調達は間接金融、直接金融、その他の金融等内部金融があると思うが、間接金融から考えてみる。

カネを貸す銀行との接し方ということで、よくファイナンスでは金利を優先しろとか、巷でも安いところから借りろと言われていたことが多いと思うが、私はポートフォリオを組めという結論になった。ポートフォリオとは、借入先を一本に絞るのではなく、タイプの異なる借入先を複数保有することを意味している。経営の状態によって金融機関の金利を優先したり、金利以外のものを優先したりするといった形でポートフォリオを組むのだが、ここにはコントロールする工夫が3つある。

1つ目は、金利の落とし方。金融緩和になるとやはり市場はモノを買えの動きになってくるので、我々製造業は自動的に決算書が良くなっていく。金融庁などからも金融機関に対して金利をなんとか下げなさいというテコ入れも入る。ということで、決算書をよくすれば自然に金利が落ちていく。

2つ目の社葬の話というのは、父が亡くなったときに信金が社葬の受付を担当してくれたのだが、そういうことをやってもらうと、経営者としては金利は落ちないが恩があるなどということで、実は金利だけではない部分も経営していく中では非常に感じられる。

3つ目は有事の際の安心の手配りで、枠を空けておく。

借りられる限度額を理解しながら経営をしていくことが必要で、ポートフォリオを組んで町工場は状況を考えて借り入れろと。間接金融ではこのように対比して、私はこれを実行している。

### **調達 直接金融** (スライド 23)

次に直接金融では、株式で調達をするべきか。ファイナンスの考えでは、金銭面のメリットが大きければ株式調達すべしとか、IPOを掲げて株式調達せよというような話を多く聞くが、私は慎重に検討するべきではないかと思う。実際、資本出資を断った経験もある。

先ほどの『陸王』にも会社の買収の話が出てきたが、これもドラマだけの話ではないと

思った。実は当社がタイ工場で金型事業を展開するに当たって、旧知の社長から「うちもタイの工場で西居さんと一緒にやりたいのでカネを出させてほしい」という話があったのだが、本体への資本出資は断った。NS FINE TOOL という別会社を合弁で作った。その結果、経営の自由が保たれたと実感している。

2社での合弁会社では、やはり向こうもカネを出しているのでも口を出してくる。カネを出すので口も出すのは当たり前だが、資本を入れていない本体にもやはりもっとうるべきだ、ああするべきだと口を出してくる。2社のビジネスシステムのいいところを取り合うとどうしても不整合が発生して、ああでもないこうでもないという話になってくる。そうすると2 BOSS の原理と言って、どちらを信じればよいのかと混乱して、タイのローカルスタッフが動きづらくなる。俯瞰してみると、組織のマネジメントが血液凝固のように固まってしまい、取り巻く環境マネジメントにも影響を及ぼすのではないかと思う。

また、「人は経営が絡むと多重人格となる」。昔から知っている仲間でも、やはり友人としての顔と経営者としての顔は違うなど実感した。いいときは出ないが、やはり状況が悪くなるとよく出てくる。経営は人を変えてしまうことを実感した。

直接金融としては慎重に検討するべきではないかというのが、ファイナンスに対しての私の答えになる。

## 調達 その他の接金融 (スライド 24)

その他の金融について。ファイナンスに銀行等の直接金融の話はあるが、その他の金融に関しては私の学んだ中では少なかった。しかし、町工場のカネの調達先は多くあると思う。そのひとつに、まず助成金も挙げられる。助成金を活用することによって補助が出るので、財務体質が改善される。またこれは当社も実行しているが、企業間での間接金融での貸し借りをやっている。これはタイの工場で実施したが、当社には関係ない設備を買うときに、現地のタイの会社に日本の会社が貸し付けたような形になっている。こうすることによって返済に対しての心理的影響が軽減された。またカネを出した側は技術者も経営者自身もこの機械を償却するために仕事を取りに行こうとするので、カネだけ出して他人任せの責任逃れを回避できた。

このように、その他の金融としては、カネの調達は適所にするのがよく、カネの調達先は多くあることを忘れてはいけないというのを私は実践している。

## 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 (スライド 25)

続いて投資の話になる。投資のマネジメントとして、よくファイナンスでは NPV (Net Present Value) の話が出る。それに対して町工場の投資はどうあるべきかと考えた。

好景気における NPV が高い投資案件については、ファイナンスなどでは「実行せよ」に当然なるが、私の考えでは不景気に足枷となるので投資すべきではないという答えを出した。というのは、景気がいいときが結構選択の分かれ道になるのではないかとということで、いろいろ見てきた町工場の中で 2 社の事例を掲げて考えてみた。

1 社はある塗装屋で、デジタル関連で新規のお客さんが取れて急激に拡張したが、その後未曾有のリーマンショックが来て残念ながらリスケジュールとなった事例である。もう 1 社というのは我々であるが、景気がいいときでも埋没費用を技術転換して業績向上したという事例である。実は日本にはもう 1 拠点、仲池上の工場があった。そこは都市計画に掛かっていた。景気の回復が見えてきた 2013 年に売却をし、タイの工場に日本と同じ設備を購入して、タイと日本で同じようなことができる技術設備を導入した。結果、売り上げは現状のほうがよくなっているの、うまく技術転換できたと思っている。

したがって、好景気では投資したくなってしまうが、技術の蓄積へ転換したほうがいいのではないかと。投資に対してはこういう考えを持っている。

#### ・短期的な NPV がマイナスの投資案件について (スライド 26)

また、短期的な見込みが悪ければ投資するなとファイナンスではよく謳われているが、いわゆる町工場では、見えざる資産面で豊富な蓄積が得られる場合は実行したほうがいいのではないかと、自身の経験でそのように思っている。

「小規模投資、大規模投資、買い取りの意思決定」というこの 3 つは、「機械購入、海外投資、リースの概念がない」ということと実は考え方が一緒で、見えざる技術資産が鍵となるのではないかと。例えば機械を導入するのに、入れ替えがあるリースではなく買い取りにすると、技術者が機械を自分の物にしようという意識が非常に強くなる。やはり深く機械を理解しようという頭が働きやすいのではないかと思っている。これは当社だけに限った話ではないと思うが、やはり見えざる技術資産が鍵となるのだと思っている。言い換えれば、短期的に蓄積できるような技術はない。それができるとすれば、それは技術的に永続的ではないと、ここでは考えられる。

#### 分配 株主 従業員 (スライド 27)

続いて分配のほうに入っていく。中小企業の分配は、株主への分配、従業員への分配、納税もあるし、内部金融もある。その中で株主と従業員に対する分配比率をどうするかということで、ファイナンスでは一般的に株主に分配しろと言われている。ただ、町工場は株主よりも従業員へ分配するほうがいいというのが私の考えだ。なぜなら町工場の株主は経営者自身である。当社では月 1 回 1 時間程度しか会議をやらないが、そこでは PDCA のサイクル活動をしている。従業員に分配すると、必然的に現場で従業員同士のコミュニ

ケーションが進んで、仕事をうまく回していこうと一人一人が深く考えて行動することが見えてきた。

「長期にわたり従業員の家族にせよ」ということであるが、やはり経営者は社員一人一人良くも悪くも顔を見ているので、従業員自身が家族のマネジメントがしやすくなるような環境を提供してあげることが必要なのではないかと思って、今現在私は社員に分配するように心掛けている。

### **分配 株主 内部金融 (スライド 28)**

また、株主と内部金融だが、内部留保と株主への返還のバランスの選択ということで、内部留保より株主に分配せよというのがファイナンスではよく言われているが、実は株主より内部金融を優先しろというのが私の考えである。

というのは、内部留保の積み増しが永続につながるという論理で、これは内部留保をためようとするとう決算書を良くしないといけないので、その決算書の見えるカネが金融機関への信頼の蓄積になって、資金調達が容易になるということである。町工場の株主はやはり多くが経営者で、株主に分配するより内部金融を優先したほうが良いということになるので、現在そうしている。

### **分配 内部金融 納税 (スライド 29)**

節税と納税のバランスであるが、これは会計士の先生の、またファイナンスでもそうだが、有事に備えて節税しなさいという、ある意味売り文句のような話になってしまっている。私はどちらかというと納税は国への分配として考えようということで、ごく当たり前であるが、納税することによって見えない金融機関へのカネの蓄積になる。有事の際は、その蓄積をふんだんに使ってカネを借り入れれば良い。現状そのように考えて納税しているが、おかげさまで私が経営者になってからは、税務署の監査は一度も入っていない。多く払い過ぎているのかもしれない (笑)。

### **環境要因変化によりカネのマネジメントは変わる (スライド 30)**

こうやって考えていくと、環境の要因変化によりカネのマネジメントは変わるのではないのかということに気づいた。経営は背景により調達・投資・分配の方法が変わる。例えば、不景気により分配は低くなる。経営者自身の給与を低くしたり、残念ながら社員の賞与も考えなければいけない。投資面でも制御してしまう。というのは、先行きが不透明であるので投資を控えることになってくる。調達も不景気の場合困難になる。金融機関の貸し渋りなども経験した。



では、環境要因により変わるが、その前に何か準備できる備えはないのかということでも少し考えてみた。

### **理想と異なる町工場の現状、理想形への転換策（スライド 31）**

いろいろな町工場を見ているが、いろいろなタイプの業種に分かれると思った。常に調達・調達・調達と自転車操業している会社も中にはある。常に機械投資ばかりしている町工場もある。常に背伸びして、いつも拡大していこうという企業もあった。5つのタイプの会社を見ていく中で、永続経営ではやはり「分配・投資・調達の順」が肝心ではないかということに気が付いた。

不景気は一気には回復しないし、しかも不景気の波はリーマンショック後もここ10年いろいろな状況があり、やっと回復した感が出てきているような状態なので、平常時での順番が鍵になるのではないかということである。

### **分配と投資と調達の順が鍵（スライド 32）**

なぜ「分配・投資・調達の順が鍵」なのか。自身が思うには、分配には3つの効果があるのではないかと思う。

1つ目は、分配による社員の駆動力で、分配することによって社員個人が一人一人動き始めて、組織が動いて工夫を凝らすのではないかと思う。

2つ目は、投資を抑える制御作用。一人一人が工夫を凝らして技術を自分の技術として蓄積していくので、高価な機械の購入を制御する作用になっている。1億円と5,000万円の機械だと、5,000万円のほうが安いし、残りの5,000万円分を工夫により可能にできるような駆動力と制御作用が出てくる。

3つ目は、この2つの相乗効果で不景気にコスト競争に勝てる。1億円の機械と5,000万円の機械では減価償却が全く違うし、不景気で図面が飛び回れば安い機械で加工できたほうが利益率も高いので、そういうときに競争に勝てる。その勝てた部分をまた社員に分配としてすぐに戻せる。

そのように分配することによって投資すべき機械や投資すべきものが見えてきて、自然に調達が容易になってくるのではないか。ということで、平常時は「分配・投資・調達の順が鍵」であるというのが何となく見えてきた。

### **変わらぬ原理 ファイナンス理論との軸の違い（スライド 33）**

私なりにファイナンスに対しての違和感を何となく理解できてきた。結局はファイナンス理論とは軸が違うのだなということが私の中でしっくりきた。

ファイナンス理論では経営者は「カネの軸」で考えるが、町工場の永続経営を目的とした経営者であれば、結局は「ヒトの軸」になる。目的としては、「利潤最大化」がファイナンス理論かもしれないが、町工場の永続経営としては「見えざる技術資産の蓄積」が目的だろうと。主権者としては、ファイナンスではやはり「株主」かもしれないが、町工場は「従業員」になると思う。ファイナンス理論での時間軸は「短期」的な時間軸かもしれないが、町工場は経営者もずっと経営をやっていくし、株主もすぐ退出するわけではなく経営者自身が株主で、時間軸としても「長期」かと思う。企業のかたちとしても、やはり「資本主義企業」というところと、永続を目指した町工場は「人本主義企業」でいかなければいけないというのが改めて分かった。会社の利益はやはり社員の笑顔だとか、温かく家庭的な経営をしていきたいとか、対比させることによってそのようなところが見えてきた。

2011年、最初カメラの部品で海外進出したのだが、現在は売り上げの8割強が自動車部品にシフトした（スライド34）。

### PReSS フレームワーク（スライド35、36）

今までの調達・投資・分配の話では、ある経営資源の中でどうしていくべきか、どういう判断をしていくべきかといったことを考えてきていたが、ものづくりの会社はそのカネをどこから調達すればいいのかという経営戦略的な話も必要かと思ったので、我々プレス加工のフレームワークを簡単に紹介する。

加護野先生と初めてお会いしたときに、経営学者はミクロ的な視点になりがちだと。私もそうであるが、まさしく経営者もミクロ的な視点になりがちで、やはりマクロ的視点も大切だと思う。

ここで紹介したい PReSS フレームワークというのは、P がポジショニング、Re がリソース、S1 がストラクチャー、S2 がサクセスやサバイヴでつながっている。これを我々のタイ進出の事例に当てはめてみた。

既存技術の市場をタイに変えてみると、新たな産業領域がある。それが我々の自動車部品の領域で、産業集積の影響が大きいということで、P（ポジショニング）である。そこには市場構造があり、需要と供給のバランスがあるのだと。外部環境の為替の変動によって円高になれば、お客さんは現地調達率を上げようとする。そうすると新規参入しやすくなるということで、S1（ストラクチャー）になる。経営資源の Re は、現地での人の確保や、そこでの新たな産業領域で学べるものが蓄積される。例えば弱電と自動車では品質管理が全然違うので、そういったノウハウが蓄積される。また、海外へ出ることによって金の投資の仕方といった部分も随分変わってくることになる。最後の S2 は現地法人を生かして日本でのマーケティングなどが最終的にはサバイヴやサクセスにつながっていくということ。

これは私が学んでいた理科大の先生の理論だが、プレス屋だけに覚えやすいフレームワ

一クだったので、少し頭に入れておいた。

そうこうやっているなか、今年（2019年）1月に信金から連帯保証を抜くという連絡があり、これによりすべての金融機関に対して経営者責任がなくなった。創業以来70年で初めてである。これも金融機関とポートフォリオを組み取引した結果であり、引き続き実践をしながら今日発表した内容を継承していきたい。私が元気であれば100年企業になれるかと思っている。