



新潟県生産性本部会報 発行:新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

No.11 新春号

2023 / 1

# NPC NEWS

明日に向かって



新年あけましておめでとうございます。

日頃より当本部の事業活動に格別のご理解とご協力を賜り、心より御礼申し上げます。

昨年も多くの皆様から、当本部の公開研修をはじめとする各種研修プログラムをご利用いただき、誠にありがとうございました。心から感謝申し上げます。

長らく続く新型コロナウイルスの影響を受けておりました社会経済活動は、徐々に回復の兆しを見せつつありますが、円安による原材料費の高騰や急速に進む少子高齢化やデジタル化、働き方改革への対応など、本県の社会経済活動を取り巻く環境は、厳しい状況が続いております。

このような中、企業・団体の皆様のさらなる成長をはかり、活力ある生産性向上に向けた活動を推進していくためには「人財育成」が最も重要ではないでしょうか。

新潟県生産性本部は、皆様の温かいご協力のもと、本年 65 周年を迎えます。当本部はこれからも人財の育成に力を注ぎ、新しい価値を創造し未来を拓くリーダーの育成、若手・中堅社員の離職防止、組織開発、雇用労使関係の安定など、皆様の課題解決に向け、引き続きお手伝いをしていきたいと考えております。

本年が皆様にとりまして明るい一年となりますようご祈念いたしますとともに、当本部の諸活動に対しまして、変わらぬご理解ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

## contents

新年のご挨拶

P6-P10 ERINA REPORT3

『原油・原材料高や円安から

新潟県の中小企業をどう守る』

ERINA 調査研究部研究員 董琪

P2-P5 第 11 回 リレーエッセイ

『小さな池の大きな魚になろう』

専修大学 経営学部 教授 今井 雅和

P11 事務局だより

P12 会員紹介 北越コーポレーション株式会社

洋紙・白板紙事業本部新潟工場

ご閲覧ください。

(表紙写真: コハクチョウ(小白鳥) 阿部久司 撮影)



新潟市中央区新光町 7 番地 2 新潟県商工会館 4 階 ※新潟県庁近く

電話 025-290-7127 FAX 025-290-7821

NIIGATA-KEN PRODUCTIVITY CENTER ホームページ QR コード



## ■ 第 11 回 エッセイ

## 『小さな池の大きな魚になろう』

専修大学 経営学部 教授 今井 雅和

良い経営は強い事業から生まれる。良いと強いはトレードオフでは決してない。両者がそろってこそ優れた会社になる。では、強い事業はどのように生まれるのか。

みなさんは医科・歯科医療機器のマニーをご存知だろうか。同社は戦略立案にあたって、4つの基準（やらないこと）を明確に謳っている。(1)医療機器以外扱わない、(2)世界一の品質以外は目指さない、(3)製品寿命の短い製品は扱わない、(4)ニッチ市場以外は参入しない、である<sup>1)</sup>。

(1)と(4)は事業領域（ドメイン）を明確にし、大手の参入しにくいニッチ市場を自社の活動領域にするとの自己規定である。(2)と(3)は自社の強みを活かせる製品群のみ手掛け、世界一の品質を実現するとの宣言である。ここでは世界一を実現する経営資源とニッチが象徴する事業領域をキーワードに、他社の事例も参考に考えてみたい。マニーの事例は、不安が募り、失敗した時の理由付けを準備しようとするれば、あれもこれもとなりがちだが、優れた経営戦略とはやらないことを決めることだということを教えてくれる。

## 経営学ではこう考える

2 強い事業の源泉となる競争優位はどのように形成されるのだろうか。経営学の教科書<sup>2)</sup>には、1つにはどのような市場に身を置くかが何より重要と書かれている。M.ポーターらのポジショニング学派であり、極端に言えば市場を独占できれば強い地位を維持できるとする。2つ目の資源ベース学派は経営資源の質と量こそが競争優位の源泉であるという。要は能力が高ければ勝てるというのである。もちろん、いずれかの解が正しいというのではなく、市場の競争環境・条件によって答えは違ってくる。このことを念頭に議論を進めよう。

経済産業省は「グローバルニッチトップ企業」として100社を選定し公表している<sup>3)</sup>。マニーとのちに見るナミックスも含まれる。世界市場のニッチ分野を勝ち抜いている企業やサプライチェーンでカギを握る部材や素材を供給する優良企業である。マニーもナミックスもニッチ市場に留まると宣言している。

しかし、「ニッチ」という言葉には、市場のすきまを見つけさえすれば、極小市場で競争圧力にさらされないというニュアンスが含まれないだろうか。むしろ、実際のビジネスはそれほど甘くない。グローバルニッチトップは、優れた経営資源によって得られた競争優位ゆえに、ニッチ市場で大きな地位を占めている。逆もまた真なり。ニッチ市場で力を蓄え、他社の参入、追従を許さない競争優位を獲得する場合もあり得る。要はポジションか経営資源かではなく、両者の組み合わせこそが強い事業を創るのである。



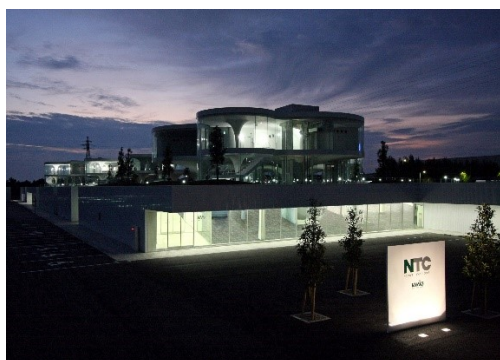
筆者は現在、地方の中小・中堅企業の国際化に関する共同研究に参加している。一般に競争力が乏しいとされる、地方企業がなぜ国際化できるのか、どのように世界の会社との競争を優位に進めているのかがテーマである。その一環として、最近インタビュー調査を行った、新潟県の大変興味深い 2 社の事例を紹介したい。

### ナミックスの事例：エレクトロケミカルでオンリーワン・ナンバーワン

まずは、新潟のナミックスである<sup>4</sup>。同社は、戦後、現社長の祖父が、前身の北陸塗料として塗料製造を開始した会社である。その後、化学塗料が普及し、大手が地方市場に参入し競争が激化したため、エレクトロニクス分野参入を視野に研究開発に取り組み、電子部品用の絶縁塗料、導電塗料の開発に成功した。1980 年代になると、売上高 1/3 強の祖業である一般塗料事業を廃し、エレクトロケミカル材料に特化し、電子部品の小型化、高機能化に対応したカスタムメイドの製品を次々と開発するようになった。

21 世紀に入ると、半導体と電子部品の発注元（デザインハウス）は米欧であるが、製造拠点は東アジアに集中するようになり、台湾でも生産を開始した。半導体液状封止材の世界シェアは 5 割、その他の製品も軒並み 3-5 割の世界シェアを得ており、同社が掲げる「オンリーワン・ナンバーワンの技術」で、“Small but Global”を実現している。

なぜこのようなことが可能なのか。それは、同社が自社を研究開発型企业であると規定し、新規技術・素材の開発にコミットし続けているからなのである。その結果、それぞれの顧客の求める最先端の製品を開発、製造、供給が可能な、価値が高く (Valuable)、希少な (Rare) で、他社が真似することが困難 (inimitable) で、代替不能 (non-substitutable) なヒット、モノ、技術といった経営資源を手にいれることができた<sup>5</sup>。これまでの歩みと成功は、不断に経営資源を積み増した結果であり、資源ベースの競争優位と理解できる。



研究開発拠点：ナミックス・テクノコア

小田嶋壽信社長は単に規模を追うことはしないという。自社しか持ちえない技術で、エレクトロケミカルの最先端に位置するというように、自社の事業領域を明確に定義し、かつ継続的な経営資源の強化によってオンリーワンを実現しているのである。

ところで、同社の経営の興味深い点はまだ 1 つある。同社の顧客は県内にはおらず、国内売上比率も 2 割に過ぎない。従業員は県内出身者が多く、ほとんどが新潟在住である。ただ、雇用以外では、地元社会・経済とのつながりは乏しく、地域貢献が業績に直結するわけではない。通常は「にもかかわらず」となるが、小田嶋社長は「だからこそ」地域社会との関係を密にしたいという。これまでも地域社会とのつながりを大切にする活動に積極的であったが、今度は西蒲地区の広大な土地を取得し、スマート農業に参入し、農業をテーマとする大規模観光施設を開園するという<sup>6</sup>。本業に直結しない新事業展開は、一般には疑問視されることが多い。しかしながら、農業と食への創業家としてのこだわりと「社員が幸せを感じられる」「いい会社になりたい」という経営目標が、この意思決定の背景にある。同社のチャレンジを見守りたい。



## 諏訪田製作所の事例：匠のつめ切りで新規市場を創造

次に、三条の諏訪田製作所を取り上げる。国内および海外で人気の、売れ筋商品が 8 千円のつめ切りを製造し、工場はオープンファクトリーとして多くの見学者が訪れる。小林知行代表は 3 代目で、自身も鍛冶職人である。事業を承継したときの想いは、良いものを作っているのに会社も社員もそれに見合った評価を得ていないであった。

そこで着目したのが、他社が競合できない高品質のつめ切りであった。以前から製造しており、品質の良さは分かっていたが販売は限定的であった。品質を磨き、高品質高価格のつめ切り市場を創造することによって、会社自体を変革しよう考えたのである。こうして自社の主要な事業領域を明確化する。



オープンファクトリー：工場内と見学者

4

また、鍛冶職人にとって、大型刃物やハサミに比べて小さなつめ切りは手間が同じでもやりがいに乏しかった。しかし、あえてそうした製品に力をいれることで、製造現場と職人のマインドセットの変革を図った。オープンファクトリー化によって、職人自身が整理整頓といった 5S 活動を自発的に行うようになった。通常の 20 倍の能力のプレス機械の導入、それゆえに高頻度で交換しなければならない金型の使用、最低でも 6 年にかかる鍛冶職人の育成と、高品質の追究を第一とし、他社の追随をゆるさない製品となった。

マーケティングサイドでは、国内は代表自身が数年かけて同製品の販売につなげる販路を独自に開拓する。海外では各種展示会での出展を通じて認知度を高める一方、ロンドンとブリュッセルで開業した自前の流通・小売販路を含め、欧州を中心に世界約 20 カ国の販路を整備する。

このようにして、小さなつめ切り市場のなかに、新たな高品質高価格のつめ切り市場を創造することができた。ただし誰もが使用する優れた製品に国境は存在しない。小さな市場も世界に目を広げれば、大きな可能性を秘めているのである。と同時に、希少で模倣困難な経営資源を不断に磨き、企業としての組織能力を高めることで、他社の追随を許さない特徴ある事業創造につなげることができたのである。

これまで見てきたように、強い事業をつくるためには、自社は何者で、存在意義は何かという問いによって事業の事業領域を明確にすることと、社員および組織の能力開発に努め経営資源の厚みを増やし続けることが重要である。いずれが欠けても持続的な競争優位の創出は難しい。本稿は中小・中堅企業を意識したものであるが、グローバルニッチトップ企業に大企業の特定事業が多く含まれていることからわかるように、企業規模に限定されない。

大洋を回遊する大魚よりも、小さな池に棲む大きな魚の方がはるかに魅力的なのである

- <sup>1</sup> マニー株式会社のウェブサイト (<http://www.mani.co.jp/company/company9.html>), 企業情報・社長あいさつからの引用である。
- <sup>2</sup> 例えば, 馬場杉夫ほか(2015)『マネジメントの航海図』中央経済社などを挙げることができる。
- <sup>3</sup> 2020 年版は以下のウェブサイトを参照されたい。  
([https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/gnt100/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/index.html))
- <sup>4</sup> 同社ウェブサイト (<https://www.namics.co.jp/>), その他メディア情報および同社経営企画室のシニアグループマネジャー平田康一氏へのインタビュー (2022 年 10 月 14 日) に基づく。2021 年の売上は 559 億円, 国内向けが 2 割, 海外が 8 割である。
- <sup>5</sup> 資源ベース理論ではこれらを VRIN と略称している。
- <sup>6</sup> 「新潟市郊外に大規模観光農園 ナミックスが 26 年開業」『日本経済新聞』2022.10.12。
- <sup>7</sup> 同社ウェブサイト (<https://www.suwada.co.jp/>), その他メディア情報および同社代表取締役の小林知行氏へのインタビュー (2022 年 10 月 27 日) に基づく。2021 年の売上は 6 億 7 千万円, 海外比率が 15%, つめ切りの売上は 5 割強である。

----- 今井 雅和 IMAI, Masakazu -----



「世界は…面白いのです」

5

新潟県加茂市生まれ。

(株) ブリヂストン勤務, 高崎経済大学教授を経て, 現職。

学 位 博士 (商学) 早稲田大学

研究分野 国際ビジネス論, 新興市場ビジネス論

学 会 国際ビジネス研究学会常任理事, パーソナルファイナンス学会常任理事,  
戦略研究学会理事, ユーラシア研究所事務局次長。

最近の著書

- ・『新興大国ロシアの国際ビジネス』単著, 中央経済社, 2011 年 (国際ビジネス研究学会学会賞)。
- ・『新興市場ビジネス入門』単著, 中央経済社, 2016 年。
- ・『理論とケースで学ぶ国際ビジネス 第 4 版』共著, 同文館出版, 2018 年。
- ・『ケーススタディ グローバル HRM 日本企業の挑戦』共著, 中央経済社, 2019 年。

## ■ ERINA REPORT 3

## 『 原油・原材料高や円安から新潟県の中小企業どう守る 』

(公財)環日本海経済研究所 調査研究部研究員 董琪

## 1 新潟の製造業と中小企業

日本全国屈指の良質米の産地として知られる新潟は、農業生産のイメージが定着しているが、新潟の工業の力も無視できない。新潟県の公表データから 2019 年度の県内総生産の構成をみると、第 1 次産業が 1.8%、第 2 次産業が 28.9%、第 3 次産業が 68.9%となっているが、実際には新潟県の産業の特徴はサービス業や金融・情報の第 3 次産業の力が弱い半面、第 1 次産業と、技術力に依存している第 2 次産業が中心となっている。表 1 をみると、新潟県全体と各市町村の製造業あるいは建設業が経済成長率に対する寄与度が最も大きい経済活動である。新潟の経済における第 2 次産業の重要性が十分に反映されている。新潟県の有力な製造企業の多くは川上の中間素材・部品の加工メーカーや装置メーカーであり、最終商品ではないため、一般消費者への知名度は高くないと考えられる。

【表 1 新潟県の製造業の状況（2019 年）】

| 市 町 村 | 市町村内経済成長率 (%) | 経済成長率に対する寄与度が最も大きい経済活動 |         | 市 町 村 | 市町村内経済成長率 (%) | 経済成長率に対する寄与度が最も大きい経済活動 |         |
|-------|---------------|------------------------|---------|-------|---------------|------------------------|---------|
|       |               | 経済活動                   | 寄与度 (%) |       |               | 経済活動                   | 寄与度 (%) |
| 市町村計  | ▲ 1.8         | 製造業                    | ▲ 0.9   | 阿賀野市  | ▲ 1.3         | 製造業                    | ▲ 2.3   |
| 新潟市   | ▲ 0.7         | 建設業                    | ▲ 0.4   | 佐渡市   | ▲ 3.4         | 建設業                    | ▲ 2.7   |
| 長岡市   | ▲ 2.9         | 製造業                    | ▲ 2.2   | 魚沼市   | ▲ 5.3         | 建設業                    | ▲ 3.3   |
| 上越市   | ▲ 2.0         | 建設業                    | ▲ 1.7   | 南魚沼市  | ▲ 2.9         | 製造業                    | ▲ 1.5   |
| 三条市   | ▲ 4.0         | 製造業                    | ▲ 4.7   | 胎内市   | ▲ 3.1         | 製造業                    | ▲ 2.6   |
| 柏崎市   | 1.0           | 製造業                    | 1.2     | 聖籠町   | ▲ 6.7         | 電気・ガス・水道・廃棄物処理業        | ▲ 7.8   |
| 新発田市  | 1.5           | 製造業                    | 1.3     | 弥彦村   | ▲ 1.8         | 製造業                    | ▲ 1.6   |
| 小千谷市  | ▲ 5.0         | 製造業                    | ▲ 3.4   | 田上町   | 0.9           | 建設業                    | 2.7     |
| 加茂市   | 0.4           | 建設業                    | 2.1     | 阿賀町   | 1.9           | 建設業                    | 2.1     |
| 十日町市  | ▲ 0.1         | 公務                     | ▲ 0.4   | 出雲崎町  | ▲ 2.2         | 建設業                    | ▲ 2.0   |
| 見附市   | ▲ 13.7        | 製造業                    | ▲ 11.4  | 湯沢町   | ▲ 7.0         | 宿泊・飲食サービス業             | ▲ 2.9   |
| 村上市   | ▲ 2.0         | 建設業                    | ▲ 0.7   | 津南町   | ▲ 3.4         | 電気・ガス・水道・廃棄物処理業        | ▲ 5.7   |
| 燕市    | ▲ 2.3         | 製造業                    | ▲ 1.5   | 刈羽村   | 8.3           | 建設業                    | 11.5    |
| 糸魚川市  | 4.1           | 製造業                    | 3.5     | 関川村   | ▲ 1.0         | 運輸・郵便業                 | ▲ 0.9   |
| 妙高市   | ▲ 5.0         | 製造業                    | ▲ 2.8   | 粟島浦村  | 0.4           | 公務                     | 2.2     |
| 五泉市   | 2.0           | 建設業                    | 0.9     |       |               |                        |         |

出所: 新潟県庁のデータ (<https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/313298.pdf>) より、筆者整理・作成

表 2 が示している新潟県の製造業企業の経営規模をみると、新潟県には中小企業、特に小規模企業が多く存在していることがわかる<sup>1</sup>。産業別の生産額をみると、食料品製造業、化学工業、金属製品製造業は新潟県の主な産業であり全製造業の生産額の 37.7%を占めている。更に、食品製造業は新潟県の全製造業の約 20%の雇用を担っている。ただし、これら 3 つの産業の従業員 1 人当たりの生産額は全国平均を下回っている。新潟県で従業員 1 人当たり生産額が全国平均水準を上回っている産業は、パルプ・紙・紙加工品製造業と業務用機械器具製造業だけで、いずれも企業の平均経営規模が大きい。総括すると、新潟県の製造業は食料品製造業、化学工業、金属製品製造業の中小企業が主力であり、これらの中小企業は経営規模の優位性が欠如しているため、労働生産性は全国平均を下回っている。

【表 2 新潟県の製造業の状況（2012 年）】

|                      | 事業所数         | 従業者数<br>(人)   | 生産額<br>(百万円)   | 事業所あたり<br>従業者数<br>(人/所) | 事業所あたり<br>生産額<br>(百万円/所) | 従業者一人<br>あたり生産<br>額<br>(百万円/人) | 従業者一人<br>あたり生産<br>額（全国平<br>均）<br>(百万円/人) |
|----------------------|--------------|---------------|----------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| 新潟県                  | 11,424       | 191,566       | 4,404,867      | 17                      | 386                      | 23                             | -                                        |
| 規模別                  |              |               |                |                         |                          |                                |                                          |
| 従業者 1~3 人            | 5,699        | 10,666        | 38,416         | 2                       | 7                        | 4                              | 5                                        |
| 従業者 4~29 人           | 4,499        | 50,766        | 686,212        | 11                      | 153                      | 14                             | 17                                       |
| 従業者 30 人以上           | 1,226        | 130,134       | 3,680,239      | 106                     | 3,002                    | 28                             | 47                                       |
| 産業別                  |              |               |                |                         |                          |                                |                                          |
| <b>食料品製造業</b>        | <b>1,198</b> | <b>35,426</b> | <b>674,665</b> | <b>30</b>               | <b>563</b>               | <b>19</b>                      | <b>22</b>                                |
| 飲料・たばこ・飼料製造業         | 134          | 2,592         | 67,695         | 19                      | 505                      | 26                             | 90                                       |
| 繊維工業                 | 1,241        | 11,428        | 83,171         | 9                       | 67                       | 7                              | 12                                       |
| 木材・木製品製造業（家具を除く）     | 373          | 2,247         | 31,365         | 6                       | 84                       | 14                             | 21                                       |
| 家具・装備品製造業            | 730          | 4,037         | 37,529         | 6                       | 51                       | 9                              | 14                                       |
| <b>パルプ・紙・紙加工品製造業</b> | <b>190</b>   | <b>3,977</b>  | <b>202,912</b> | <b>21</b>               | <b>1,068</b>             | <b>51</b>                      | <b>35</b>                                |
| 印刷・関連産業              | 473          | 5,920         | 85,386         | 13                      | 181                      | 14                             | 18                                       |
| <b>化学工業</b>          | <b>84</b>    | <b>7,557</b>  | <b>525,480</b> | <b>90</b>               | <b>6,256</b>             | <b>70</b>                      | <b>77</b>                                |
| 石油製品・石炭製品製造業         | 40           | 398           | 22,256         | 10                      | 556                      | 56                             | 676                                      |
| プラスチック製品製造業（別掲を除く）   | 346          | 7,263         | 155,466        | 21                      | 449                      | 21                             | 26                                       |
| ゴム製品製造業              | 36           | 1,012         | 12,210         | 28                      | 339                      | 12                             | 28                                       |
| なめし革・同製品・毛皮製造業       | 34           | 341           | 3,298          | 10                      | 97                       | 10                             | 12                                       |
| 窯業・土石製品製造業           | 355          | 5,030         | 106,915        | 14                      | 301                      | 21                             | 27                                       |
| 鉄鋼業                  | 218          | 5,625         | 212,235        | 26                      | 974                      | 38                             | 80                                       |
| 非鉄金属製造業              | 73           | 2,301         | 98,746         | 32                      | 1,353                    | 43                             | 61                                       |
| <b>金属製品製造業</b>       | <b>3,065</b> | <b>26,955</b> | <b>460,127</b> | <b>9</b>                | <b>150</b>               | <b>17</b>                      | <b>21</b>                                |
| はん用機械器具製造業           | 324          | 9,793         | 222,374        | 30                      | 686                      | 23                             | 32                                       |
| 生産用機械器具製造業           | 1,118        | 16,380        | 323,139        | 15                      | 289                      | 20                             | 27                                       |
| <b>業務用機械器具製造業</b>    | <b>134</b>   | <b>3,937</b>  | <b>147,053</b> | <b>29</b>               | <b>1,097</b>             | <b>37</b>                      | <b>33</b>                                |
| 電子部品・デバイス・電子回路製造業    | 217          | 15,954        | 328,823        | 74                      | 1,515                    | 21                             | 33                                       |
| 電気機械器具製造業            | 317          | 9,946         | 265,704        | 31                      | 838                      | 27                             | 31                                       |
| 情報通信機械器具製造業          | 55           | 2,987         | 108,703        | 54                      | 1,976                    | 36                             | 49                                       |
| 輸送用機械器具製造業           | 245          | 7,552         | 191,809        | 31                      | 783                      | 25                             | 59                                       |
| その他の製造業              | 424          | 2,908         | 37,807         | 7                       | 89                       | 13                             | 21                                       |

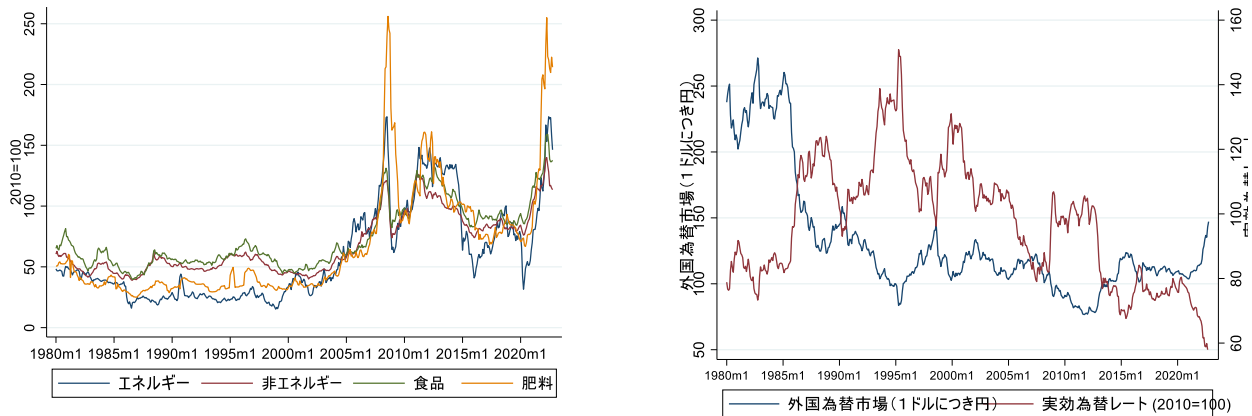
出所：日本の経済産業省のデータ（<https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/topics/kids/industry/map4.html>）より、筆者  
整理・作成

（注）従業者 1~3 人の数値は推計値

## 2 原油・原材料価格高騰や円安下の新潟中小企業の課題

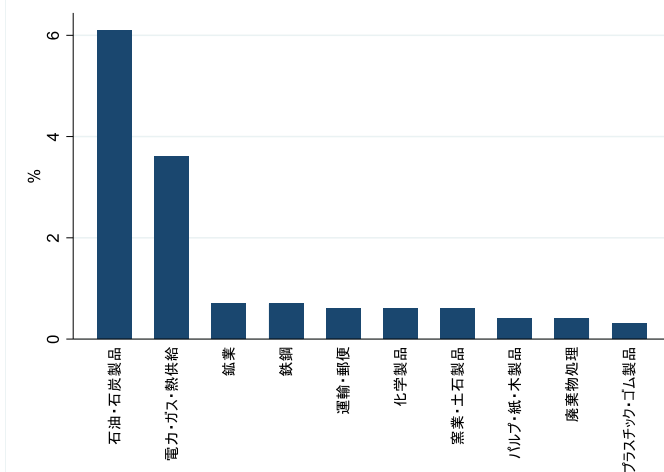
2020 年以降新型コロナウイルス感染拡大によるサプライチェーンや物流の混乱に加え、ウクライナ情勢の緊迫化、世界的なインフレ、急激な円安の影響により、原材料や燃料等の価格高騰が進み、日本の企業、特に中小企業の経営状況の更なる悪化が懸念されている。図 1 の左側のグラフが示すように、2020 年以降世界のエネルギーおよび非エネルギー価格指数は大幅に上昇してきた。非エネルギーのうち、食品と肥料の価格指数の上昇は最も顕著である。ただし、世界銀行が最近発表した「一次産品市場の見通し」によると、エネルギー価格と非エネルギー価格はともに、2022 年をピークに下落に転じ、2023 年についてはそれぞれ 2022 年比で 11.2%、8.1%下落するとの見通しが示された。

【図 1 世界価格指数（2010=100）と為替レート推移】



出所: World Bank と日本銀行のデータベースより筆者作成

【図 2 原油等の輸入価格が 1 割上昇した場合の産出価格の上昇率（上位 10 部門）】



資料：総務省「平成 27 年(2015 年) 産業連関表」を基に中小企業庁作成

(注) 1.石炭・石油・天然ガス業の輸入価格が 10%上昇した場合の各部門の産出価格の変化率を計算したもの。価格上昇による輸入コストの増加分は全て価格転嫁されると仮定している。2.ここでの部門は、産業連関表の基本表における 37 部門となっている。

また、歴史的なインフレを抑え込むため、大幅な利上げで金融引き締めを行っている米国と新型コロナウイルス禍からの景気回復を下支えするため大規模金融緩和を続けている日本の金利差が拡大しているため、急速に円安となった(図 1 の右側のグラフ)。また、日本は製造業の輸出大国であるものの、原油などの原材料の輸入に大きく依存している。図 2 は原油等の輸入価格が 1 割上昇した場合、各部門(上位 10 部門)の産出価格の上昇率を示している。グラフを見ると、原油価格の上昇による影響が最も大きいのは石油・石炭製品の価格で、次いで電力・ガス・熱供給の価格である。また、原油等の輸入価格の上昇は新潟県の主要産業である化学製品、パルプ・紙・木製品への影響も大きい。このため、原油・原材料価格の上昇を背景に、円安が原油・原材料の輸入、企業の経営収益の圧力に拍車をかけると考えられる。

新潟県は 2022 年の 4 月～8 月に、原油・原材料価格高騰が県内企業への影響についてのアンケート調査を実施した。調査の集計結果(表 3)によると、ほとんどの県内企業が仕入価格(第 1 回目では 88.9%の企業、第 2 回目では 85.8%の企業)と電力料金(第 2 回目では 80.8%の企業)上昇による収益圧迫を経験している。つまり、仕入価格と電力料金の上昇による収益の圧迫を受けた製造業企業の割合はかなり高い。また、約半分の被調査企業には資金繰りに影響が出ている(第 1 回目では 41.6%の企業、第 2 回目



では 46.9%の企業)。なお、2 回の調査の結果を比較してみると、仕入価格の上昇による企業の収益圧迫が改善しているものの、企業の資金繰りの問題がより厳しくなっている。企業の収益圧迫が改善した主な原因の 1 つは仕入価格の上昇に伴って、多くの企業は価格を移転させる一連の措置を取った(24.1%→29.4%)ためである。

【表 3 「原材料価格高騰の影響に関する緊急調査」の結果】

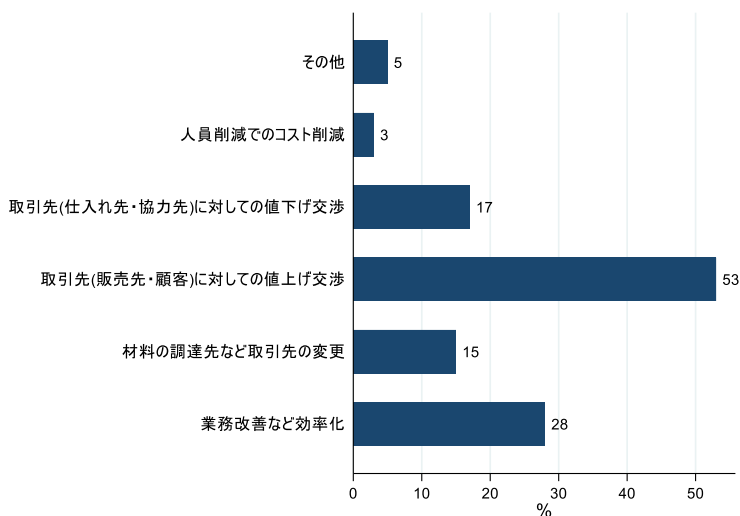
|                             | 第1回<br>2022年4月26日～5月16日 | 第2回<br>2022年7月27日～8月16日 |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 仕入価格の上昇による収益を圧迫を受けた企業の割合    | 88.9%                   | 85.8%                   |
| 仕入価格の上昇による収益を圧迫を受けた製造業企業の割合 | 92.0%                   | 88.4%                   |
| 電力料金の上昇による収益を圧迫を受けた企業の割合    | -                       | 80.8%                   |
| 電力料金の上昇による収益を圧迫を受けた製造業企業の割合 | -                       | 93.0%                   |
| 十分に価格転嫁ができた企業の割合            | 24.1%                   | 29.40%                  |
| 価格転嫁は進むと見込んでいる企業            | 41.1%                   | 42.5%                   |
| 資金繰りに影響が出ている企業              | 41.6%                   | 46.9%                   |

出所: 新潟県の「原材料価格高騰の影響に関する緊急調査」の集計結果より筆者作成

原油・原材料価格高騰に対する中小企業の対応方法については、株式会社エフアンドエム中小企業総合研究所は、エフアンドエムクラブの会員企業に向け、原油・原材料価格高騰に関するアンケート調査を行った。その結果(図 3)によると、原油・原材料の価格高騰に直面して中小企業が取った主な対応方法は、取引先(販売先・顧客)に対して値上げを交渉し、販売価格を引き上げることである(53%の企業)。次いで、業務改善などの効率化に取り組み生産コストを削減することである(28%の企業)。なお、取引先に対しての値下げ交渉や材料の調達先などの取引先の変更はそれぞれ 17%、15%であった。人員削減でのコスト削減を行っている企業はわずか 3%にとどまった。このように、中小企業は原油・原材料価格高騰に対する主な対策は製品の販売価格を引き上げるという手段である。新潟県内企業の対策に関する調査データはないが、概ねこの調査と似たような結果になったのではないかと推測される。

つまり、原油・原材料価格高騰に対して中小企業の主な対策は販売価格を引き上げることである。ただし、これは短期的な緊急措置であり、長期的な対策にはならない。1 つの要因は、日本を含めて世界経済は広範にわたり鈍化している。国内外に生活費、消費の危機が懸念され、販売価格の短期的な引き上げは、確かに一時的に利益を押し上げるかもしれないが、長期的には低迷している消費をさらに悪化させることになる。新潟県の有力な製造企業の多くは川上の中間素材・部品の加工メーカーや装置メーカーであり、最終消費の減少は川上の企業にかなり深刻な影響が出てくると考えられる。もう 1 つは、上述のように、新潟の製造業における経営規模の優位性が欠如しているため多くの部門の労働生産性は低い。これは企業の利益の空間を大きく圧縮し、技術の革新と更新に不利になる(表 2)。更に、原油・原材料価格高騰により、中小企業の資金繰り問題が深刻になる(表 3)。

【図 3 原油・原材料価格高騰に対する中小企業の対応方法】



資料:株式会社エフアンドエム 中小企業総合研究所の「中小企業の原油・原材料高騰に関する実態調査」より筆者作成

(注) 調査企業は複数回答可。

### 3 結論

本文は主に新潟県の産業構造を考え、原油・原材料価格高騰が中小企業への影響と中小企業の対応策を考察した。県内の「原材料価格高騰の影響に関する緊急調査」の結果から推測すると、8割の中小企業は仕入価格と電力料金の上昇による収益圧迫を経験し、4割の中小企業は資金繰りに影響が出ている。新潟県の上位産業を考えれば、原材料価格の高騰は食料品製造業に、原油価格の高騰は化学工業、金属製品製造業に深刻な影響を与えていると考えられる。円安の影響も加わり、新潟の製造業は厳しい状況に直面している。なお、原油・原材料価格高騰に対して中小企業の一般的な解決策は価格移転であり、特に取引先に対して値上げを交渉して販売価格を引き上げることである。前述したように、世界経済減速と消費低迷によりこの方法は根本的な対策にはならない。新潟の中小企業をどのように守ればいいのか？

大規模企業と比較すると、中小企業の強みは柔軟性と効率性であり、弱みは経営規模の優位性の欠如である。このような場合には、自分の長所を生かして、短所を補う方法を考えるのがベストである。中小企業の短所は自身の能力（資金力、技術力、組織力など）の制限で、技術の革新と更新の能力が大規模企業より不足している。ただし、技術革新による製品の付加価値の増加こそ、企業の長期的な拠り所であろう。そのため、中小企業の産学連携は解決策の1つと考えられる。現在の世界は科学技術が高度化・複雑化し、企業の自前主義の限界が指摘されている中で、産学連携がイノベーション創出の重要な要素と認識されている。従来から産学連携はほぼ大規模企業を中心として行われてきたが、中小企業はよりこの革新的な協力方法が必要である。つまり、産学連携を通じて、研究結果を実用化し、産業界で活用し、中小企業の収益を高めることにより、再投資を行い、次の研究開発につなげていく。このように革新能力の不足、付加価値が低いという問題を補うことができる。そのため、原油・原材料価格高騰に対し、短期的に中小企業が柔軟性の強みを生かし、迅速に価格移転を実現する。長期的には、世界経済減速と消費低迷に対し、中小企業は積極的に産学連携を行う必要があると考える。

<sup>1</sup> 中小企業基本法により、製造業、建設業、運輸業その他の業種における中小企業者は資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人を指し、小規模企業者は従業員20人以下の事業者等を指す。

事務局だより 

2022 公開研修 全日程終了いたしました。

多くの皆様からご参加いただき誠にありがとうございました。

2023 公開研修プログラムは、3 月にお届け予定です。

オリジナル研修の企画、講演会講師派遣もご好評いただいております。これからも皆様からいただきましたご意見を活かして、ニーズに応じた質の高い研修をご提案させていただきますので、是非ともご活用くださいますようお願い申し上げます。



## 参加者の声

★アクティブな新人研修で実際に考えながら研修ができ、充実した内容でした。



★フォローアップ研修では、グループワークで他の参加者の問題、その解決策を知ることができました。敬語やビジネスマナーについても再確認することができ、不安が少なくなりました。



★話し方や姿勢でここまで伝わり方に違いがあるので、今後に活かしたいと思います。自信が持てるように復習を重ねていきたいと思っています。



★振り返りのできる連続していない2日間が、とても良かったです。

★1 回目の研修後に部下からアンケートを書いてもらいました。部下の目線で自分ができることができ、非常に良かったです。ボスではなくリーダーになれるよう、この2日間を忘れません。

★今まで答えがない中でのリーダー的立場を実践してきましたが管理職研修に参加して、リーダーであるべき姿に導いていただきました。自信をもって部下に接していきたいと思います。



★道具を使い共同作業をする等工夫のめられる研修でした。

★部下への指導方法やモチベーション維持等日々の業務の中で役立つ内容でした。

★どのような場面でヒューマンエラーが発生するのか、どうしたら防げるのかを学びました。自己分析もでき勉強になりました。

★研修中にスマホが鳴ったり、操作している人がいて不快でしたが、限られた時間で大変わかりやすく話も聞きやすく、ためになりました。

★決算書を見る際の観点を学びました。理解を深めて、自社の経営状況を判断し活動をおこないたいと思います。

★いままでは、今やるべきことが明確ではなく、何から手をつけてよいのかわからなかったもので、自分を見つめ直す良い機会になりました。



★コーチング・OJT 研修に参加しました。心構えや具体的手法など、すぐに取り組むことができる内容でした。今後の育成に活用していきたいと思います。

★部下に対しての言葉のスキルを身に付けることができ、大変有意義でした。まだ聞いていたくらい非常に興味深く、とても楽しく参加させていただきました。自身、相手それぞれの特性を知ることによって円滑なコミュニケーションに繋げられるよう実践したいと思います。

★グループワークが多く、他業種の方の意見が聞くことができ有意義な時間でした。今後の組織運営に活かしていきたいです。



★実感を伴った学びであったため、忘れにくいと思います。



## NPC Member Introduction No. 11 北越コーポレーション株式会社 洋紙・白板紙事業本部新潟工場



## 北越コーポレーション株式会社

取締役 洋紙・白板紙事業本部 新潟工場長 大塚裕之

設立 1907 年 4 月 27 日

工場所在地 新潟県新潟市東区榎町 57 番地

HP <https://www.hokuetsucorp.com>

北越コーポレーション (株)

洋紙・白板紙事業本部 新潟工場さまに



## Q1 新潟工場の事業内容について教えてください!

A 当社は 1907 年に長岡で創業して以来、紙・パルプを製造し、地域の皆様とともに発展してまいりました。

新潟工場は、雑誌、書籍、パンフレット、カタログ、チラシ、コピー用紙等に使用される洋紙、各種パッケージや本の表紙、ハガキ等に使用される白板紙、プラスチック代替製品の紙コップや紙皿・紙トレイ等の原紙、段ボール原紙、パルプを製造しており、年間で約 100 万トンの生産規模です。

敷地面積は、61 万 7000 m<sup>2</sup>、東京ドームおよそ 13 個分の敷地に 7 台の抄紙機と 2 系統のパルプ製造設備を備えた、木材チップから紙までの一貫生産工場、製紙業界の中でも国内最大級の生産拠点であり、当社の基幹工場でもあります。

## Q2 新潟工場が一番力を入れていることについて教えてください!

A カーボンニュートラルへの取り組みおよび創業の地である新潟への貢献に力を入れています。

当社グループは、2020 年に「北越グループゼロ CO<sub>2</sub>2050」を策定し、2050 年までに CO<sub>2</sub> 排出実質ゼロに挑戦しています。新潟工場では、紙を生産する工程で木材からパルプをつくる際に発生するバイオマス燃料である「黒液」を回収ボイラーで燃料として利用し、工場で使用する蒸気と電気をつくっています。併せて、大型天然ガス発電設備の新設等により、現在では CO<sub>2</sub> ゼロ・エネルギー比率を業界トップレベルの 74% にまで高めています。また、製品輸送においても、トラック輸送から、自社で製作・保有する 20 フィートコンテナ(約 10t)を利用した鉄道貨物等へのモーダルシフト等により、CO<sub>2</sub> 排出量の削減を推進しています。

新潟への貢献に関しては、「地産地消」の取り組みおよび新潟港の利活用を進めています。



「ゼロ CO<sub>2</sub> 2050」マーク

新潟工場では、配送・梱包用途で需要が旺盛な段ボール原紙の生産を新規事業として、2020 年よりスタートしました。新潟県内で発生する段ボール古紙を原料に生産し、県内・近接県のお客様へ販売することで「地産地消」「資源のリサイクル」の取り組みを実現しています。

また、当社は新潟東港の最大利用社として、原材料である木材チップ、薬品、パルプの輸入、製品の輸出を拡大してまいりました。これらの取り組みにより、さらなる県内経済の活性化につながるものと考えています。



## Q3 御社の企業理念や行動指針について教えてください!

A 当社グループの企業理念である「私たちは人間本位の企業として、自然との共生のもと技術を高め最高のものづくりによって、世界の人々の豊かな暮らしに貢献します」の実現により、企業価値の向上をめざしています。

新潟工場は、住宅地に囲まれた都市型工場として、地域・社会と共存しています。地域に根差した工場として SDGs の観点から、工場見学の受け入れや各種イベントへの用紙の提供、環境イベントへの出展等による行政への協力・協賛、教育機関への寄付、インターンシップ学生の受け入れ、工場周辺美化活動等を積極的に推進しています。

## Q4 代表者様からメッセージをお願いします!

A かつて、「紙は文化のバロメーター」と言われ、紙の消費量こそが、その国の経済状況・文化度を表す指標であり、「紙」は、その担い手としての役割を果たしてきました。しかし、昨今、電子媒体の普及により「紙」の需要は減少傾向にあります。

一方、近年、地球温暖化をはじめとする環境問題が深刻化し、世界の企業は SDGs や ESG 経営など、その対策に動いています。我々製紙産業も「脱 CO<sub>2</sub>」「脱プラスチック」等々、その改善を急がなければなりません。「紙」の原料である木材は「持続的な森林経営」を基本とし、バイオマスなどの CO<sub>2</sub> ゼロ・エネルギーを積極的に活用する。脱プラスチックの対応策として、「紙」素材の可能性を追求し提案していきます。

そして、「紙は文化のバロメーター」だけでなく「環境のバロメーター」となりうることを、かつ、その責任を果たすことが、我々製紙産業の使命であり、地域の皆様へ貢献することであるとと考えています。



紙の人工衛星プロジェクトへの参画

当社が開発したセルロースナノファイバー (CNF) で強化された紙「ReCell」(リセル) を人工衛星外壁の一部に試用するプロジェクト

この会報を通して、会員の皆様をご紹介させていただきます。企業団体様の PR の場としてご活用いただけると幸いです。このたび、ご協力いただきました 北越コーポレーション(株) 洋紙・白板紙事業本部 新潟工場 様ありがとうございました。新潟県生産性本部では、会員を募集しています。お気軽にお問合せください。

制作・発行 新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

編集等担当 大堀・長谷川 mail: [info@n-seisanseihonbu.com](mailto:info@n-seisanseihonbu.com)