

JFC 中小企業だより

2011.8 Vol.8

東日本大震災特集『震災からの復興－神戸の復活に学ぶ－』
お客さま訪問レポート 特別編

カワノ株式会社
強いリーダーシップと
具体的目標で社員の心ひとつに

海外現地レポート

急速に日系企業の進出が進むベトナム

被災された中小企業、
農林漁業の皆さまへ

「東日本大震災に関する
特別相談窓口」を
開設しています。

このたびの東日本大震災により被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

日本公庫は
被災された皆さまの
一日も早い復興を
全力で支援します。

中小企業の皆さまへ

「東日本大震災
復興特別貸付」

農林漁業の皆さまへ

「震災特例融資」

をご案内しています。

詳しくは、日本公庫中小企業事業の窓口にお問い合わせください。



日本政策金融公庫
中小企業事業

ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索

編集・発行 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-3 TEL 03-3270-1064
編集協力 株式会社光風企画

中小企業事業ホームページ <http://www.jfc.go.jp/c/>

本誌掲載記事の無断掲載を禁じます。

R100
古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



【表紙写真】

カワノ株式会社の本社内に2フロアにわたって設置されているショールームは、ブランドごとに店舗のイメージそのままの雰囲気の商品が並んでいる。
(特集 P5-8)

経 済 風 向 計

1

復興には、地域に根ざした政策が必要 **生島 ヒロシ**

東日本大震災特集

3

震災からの復興 ー神戸の復活に学ぶー

お客さま訪問レポート 特別編 ー震災から復興した企業に学ぶー

カワノ株式会社

強いリーダーシップと
具体的目標で社員の心ひとつに

特別寄稿

東日本大震災と阪神・淡路大震災 **関 満博**

東日本大震災からの復興に向けた取組み事例

東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援

ハ ー フ タ イ ム

11

囲碁は“奪い合い”ではなく“与え合い” **吉原 由香里**

海 外 現 地 レ ポ ー ト

13

その④ ベトナム編

急速に日系企業の進出が進むベトナム

東和ベトナム

ベトナム工場への生産移管とともに日本本社の
技術高度化を図り、事業棲み分けを実現

データで見る中小企業の動き

17

全国中小企業動向調査の結果概要

i n f o r m a t i o n

21

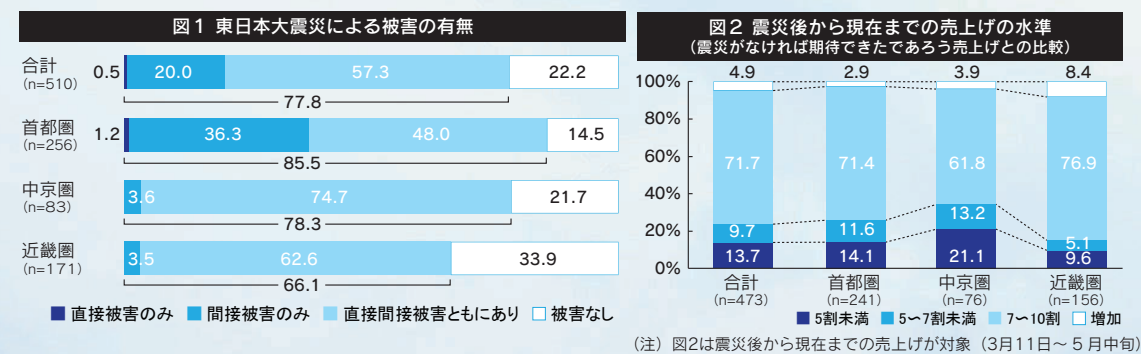
震災からの復興

— 神戸の復活に学ぶ —

東日本大震災の影響（三大都市圏）～当公庫「中小企業景況調査（2011年5月調査）」より～

— 東日本大震災によって被害を受けた企業の割合は首都圏が最も高いが、売上に対する影響は中京圏が最も大きい —

○東日本大震災によって直接被害または間接被害を受けた企業の割合は77.8%となっている。内訳は間接被害の割合が高い。
○震災後から現在までの売上げに対する震災の影響は、中京圏において最も大きい。



3月11日、東北地方を中心に発生した東日本大震災は、国内観測史上最大のマグニチュード9.0を記録し、死者・行方不明者2万人超という未曾有の被害をもたらした。地震や津波による直接被害に加え、物流機能の停止や原発事故による電力不足、消費マインドの低下など、間接被害も含めると、その影響は全国に及び、日本経済に与える打撃の大きさは測り知れない（左図1、2参照）。

しかし、阪神・淡路大震災（'95年）、新潟県中越沖地震（'07年）など、これまで幾度となく震災による大きな被害を受けながらも、そのたび力強く立ち上がってきた日本だからこそ、復興への道は必ずあるはずだ。

本特集では、阪神・淡路大震災の教訓に学び、その比較を通して、今回の東日本大震災からの復興への道のりを模索する。

Contents

お客さま訪問レポート 特別編 —震災から復興した企業に学ぶ—	5
強いリーダーシップと具体的目標で社員の心ひとつに カワノ株式会社（神戸市長田区）	9
特別寄稿	9
東日本大震災と阪神・淡路大震災 ～中小企業の復興の視点から～ 関 満博	9
東日本大震災からの復興に向けた取り組み事例 ～2011年版 中小企業白書より～	10
東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援	10

「まるで子どものときに見た戦後の焼け跡だった」

長田区の調査によると、建物倒壊は半数以上の57.2%、全焼家屋が4759棟（神戸市全体6965棟）。神戸市の中でも特にこの地区の被害は甚大だったのだ。

「工場は大丈夫なのか」と焦る気持ち



現在の本社社屋（左）と1階部分が押しつぶされた震災直後の本社社屋（右）



さを目の当たりにする。多くの建物は崩れ落ち、中には傾きながらうろたえて立っているビルも。道路には大きな亀裂が入り、地震の直後に発生した火事で煙がモクモクと立ちこめていた。

「1カ月後には、必ず立ち直ってみせます！」

とつさのことで明確な青写真があったわけではないが、操業再開への熱い思いが、思わず口について出た。コ

ちから、通りかかった車に便乗させてもらい、やつの思いで会社に着。すでに来ていた何人かの社員と被害状況を見て回った。本社社屋（3階建て）と工場（6階建て）のうち、特に本社社屋の損壊はひどく、1階部分は押しつぶされた状態。工場もいたるところで天井や壁がはがれ、機械が瓦礫の下敷きになっていた。河野会長は二次災害を防ぐため、本社社屋への立ち入りを禁じた。

その頃、会社を心配して社員が続々と集まってきたが、誰もが愕然（がくぜん）と変わり果てた仕事場を見つめるだけ。情報もあり入ってこないなか、「これからどうなるだろう」という不安が社員たちの心を支配した。

こつした惨状を見て、会長はすでに決意していた。「天災だからよくよしても始まらない。社員のためにも、1日も早く復興させなくてはいけない」。そんな矢先、たまたま親しくしていた新聞記者が通るかかり、復興への意見を求められた。

「1カ月後には、必ず立ち直ってみせます！」

とつさのことで明確な青写真があったわけではないが、操業再開への熱い思いが、思わず口について出た。コ

BARCLAY
Succeed
PRIXDOR

社名 カワノ株式会社
本社 神戸市長田区大道通5-101-6
代表者名 代表取締役社長 河野 忠友
資本金 4,000万円
従業員 260名
事業内容 レディースシューズの企画、製造、販売
創業 大正10年（1921年）
ホームページ <http://www.kawanog.jp/>



本社ショールームにて河野忠博会長（左）と河野忠友社長（右）

お客さま訪問レポート 特別編

— 震災から復興した企業に学ぶ —

強いリーダーシップと 具体的目標で社員の心ひとつに

カワノ株式会社（神戸市長田区）

メントはそのまま震災翌日の新聞に掲載。多くの被災者の期待を感じ、俄然復興への意欲が湧いてきたという。

実は、この発言の裏には、長田の靴産業への危機感もあった。創業当時からカワノが本社と工場を構える長田区は、靴を地場産業とする街。カワノの工場では、靴のパーツを組み立てて完成させる最終組立工程を行っているが、そのためのパーツ製造や加工工程の多くはこの地域にある会社が受け持つ。協力会社は100社以上にも及び、そのほとんどがカワノと同じように震災で大きなダメージを受けていた。

加えて、すでに当時、靴業界は海外からの安価な靴の大量流入によって熾烈な価格競争に巻き込まれていた。

「復興が遅ければ、輸入靴のシェアがさらに高まり、長田の靴産業全体が衰退してしまう。何とか早く元通りの生産ができるように、回復させなければならない」。そのとき、会長の心の中では、社員や長田地区への様々な思いが渦巻いていた。

「1カ月で復興！」
宣言で
全社員の心ひとつに

1995年1月17日、まだ夜も明けきらぬ早朝。神戸市長田区の老舗靴メーカー、カワノの河野忠博会長（当時社長）は、うなるような地響きと激しい揺れを感じ、ベッドから飛び起きた。阪神・淡路大震災による悪夢のような出来事の始まりだった。

住まいのある神戸市垂水区は震源地から少し離れていたため、家は何とか持ちこたえた。それでも、部屋ではタンスが横倒しになり、床にはテレビや食器、本などあらゆるものが散乱。電気も止まった。

建物は崩れ、
火災で煙立ち込めた
長田の街

「長田区であちこちが燃えているらしい」という知らせが飛び込んできたのは午前7時頃。本社と工場がある場所だ。会長はすぐに家を出たが、付近の古い木造住宅や塀は木つ端みじんに崩れ、その瓦礫が道路を埋め尽くしていた。とても車が通れる状態ではなかった。「テレビは見られないし、いったい何がどうなっているのか……」。

急ぎ足で会社を目指したが、長田区に近づくにつれ、地震のすさまじ



震災直後の工場（左）と、復興に向け、建物の壁に穴を開け、使える機材を搬出する様子（右）

会長は、さっそくその日に、幹部社員を集めて「1カ月で復興！」と宣言。社員の安否チェック、工場を移転するための空き工場探しや機械の点検・修理、協力会社の被災状況の把握など、各人に役割を与えた。3日後には、全社員と連絡がとれた。親や子どもを失った気の毒な人も数名いたが、社員は全員無事だった。

最初、会長の話を聞いた幹部社員たちは「1カ月で復興は難しいのでは



接着剤の塗布や土踏まずの成型といった緻密な作業は職人の手による感覚が活かされている

震災乗り越え 翌年過去最高益に

1カ月という早さで操業再開を果たしたカワノだが、被害総額は約3億円に上った。工場の移転や機械類の整備、被災した工場の補修工事などに多額の費用がかかった。こうした資金はどう調達したのか。

震災後の資金繰りで大いに助かったというのが、日本公庫からの支援だったという。震災の翌年に、復興資金として2億円を借り入れた。

「民間金融機関と違って長いスパンで事業を評価していただけること、低金利・固定なのが公庫の大きなメリットだと思います」。

ハンドメイドへの こだわりが 復興支えた

カワノが早期復興を成し遂げた背景には、震災前も今も変わらない品質へのこだわりがある。



代表取締役社長 河野 忠友（かわの たたと）
昭和41年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、全日本空輸を経て平成4年6月に当社入社。平成11年11月専務取締役、平成18年11月代表取締役社長に就任。

ないか」と思ったという。だが、会長への強い信頼が、最終的に彼らを目撃達成に向けて動かした。

現社長の河野忠友氏は、会長の発言をどのように見ていたのだろうか。「1カ月で復興を宣言したリーダーシップが、結果的に功を奏したと思います。目標に向かってみんながひとつになり、1カ月休みなしでもがんばることができました。もし目先の目標もなく、ゆつくり仕事をしていたら、競合先にシェアを奪われていたかもしれません。復興にはスピードも大切なんです」。

実際、他の業界では復興が遅れたことで他社に仕事を奪われ、姿を消

した中小企業も少なくない。だが逆に、復興を果たし、震災というピンチをチャンスに変えた企業があったのも事実だ。

また、河野社長は大震災から復興するための重要なキーワードとして「自立」を挙げています。

「被災した人々には、最初は何よりも飲食物、次に住居が必要です。その次に求めるのは収入を得るための働く場、つまり自立できる環境です。被災時にがんばってくれた当社社員のモチベーションになったのは『自立したい』という気持ち。もし会社が倒産すれば、自分たちも安定した生活を失うわけですから、自立

できなくなります。そうならないために、一生懸命働くという意欲が湧き起こったわけです」。

工場の壁に大きな穴を開けて機械類を運び出すなど（P6右下写真）、労力と時間のかかる作業も多かったが、弱音を吐く者は誰もいなかったという。

「当社も大きな被害を受けましたが、まずは『支援に頼らず早期復興するにはどうすればいいか』という発想で経営陣が動いたから、社員も強い意志で自立へと向かったのだでしょう」。

会長、社長、社員の思いはこうしてひとつになり、復興への取組みが始まった。

3箇所に分散させた工場は、それぞれ2月6日、14日、17日に順次生産を開始。宣言通り1カ月で生産ラインを復活させ、2〜3カ月後には生産量も元通りに回復した。同じような被害を受けた同業他社のどこよりも早い復興だった。

「操業を再開したのは狭苦しい仮工場でしたが、機械が動き始めたとき、『また靴が作れる！』と社員の顔がぱっと輝いた。今でも強く脳裏に焼きついています」と河野会長。

昔ながらの職人技を継承した、ハンドメイドの靴づくりだ。裁断・縫製・成型・仕上といった全工程において職人の手で必ずチェックする。これにより、最先端のデザインを取り入れながらも、人の手でしか生みだせないぬくもりと履き心地を実現させている。こうした付加価値の高い靴をつくり続けてきたからこそ、厳しい価格競争の中を勝ち抜いてこられたのだ。

社員、また長田の協力会社に綿々と受け継がれているハンドメイドの技術なくして、カワノの靴は生み出せない。だからこそ、当社では長田での国内生産にこだわってきた。今後も海外に工場を移す考えはない。こうした地元協力会社との強い絆があった

「1カ月で復興！」宣言は、全社員のモチベーションを高める、まさに「魔法の言葉」となったのだ。

当時、力を合わせて難局を切り抜けた社員たちは今、生産部長や商品開発部長となつて会社の中核を担い、現在のカワノを支え続けている。



現在の工場の様子（左）と震災当時からカワノを支えている佐藤生産部長（右）

カワノに学ぶ 震災復興のポイント

- 1 具体的な目標を立て
強いリーダーシップで、スピーディーに実行する
- 2 支援に頼らず、自立するという意識が重要
- 3 ハンドメイドの技術と、地元との絆にこだわる

ことも、早期復興を果たすことができた大きな理由のひとつだろう。

「日本の人口は50年に9000万人を切ると予測されています。そうすると、単純に見ても国内の売り上げは25%落ちることになります。ですから、海外は、生産拠点としてよりマーケットとして重要と考えています。まずは中国をはじめとしたアジア新興国市場で、その基盤を築いていきたい」。

すでに、香港・中国などにフランチャイズ店を6店舗展開する当社は、創業100周年を迎える10年後に現在の売上高の約2倍、100億円超を目指す。

カワノの靴が、アジアで多くの人々に愛される日もそう遠くないだろう。

急速に日系企業の進出が進むベトナム

アセアン域内に所在する日本公庫中小企業事業のお取引先現地法人は、'11年3月末時点で1145社。そのうちベトナムへの進出企業数は163社で、アセアン地域で3番目の規模となっている。進出企業数100社以上の国であれば、前年対比の伸び率は、第2位のタイ18%と比べ、ベトナムは43%とダントツの伸びを誇る。

本号では、日本の中小企業を惹き付けるベトナムの投資環境や実際に現地に進出している公庫お取引先の事例について、日本公庫中小企業事業のバンコク駐在員がレポートする。



バイクと人が溢れているホーチミン市内の様子

引き続き
注目度の高いベトナム

日本公庫が'10年10月に発表した「中小企業事業 取引先海外現地法人の業況調査報告」によると、ベトナムは「中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域」で第2位となった。その主な理由としては「労働力

が低廉豊富」、「現地市場の将来性が高い」が挙げられており、コストダウンと市場拡大の両面で期待が大きいことが分かる(図1参照)。

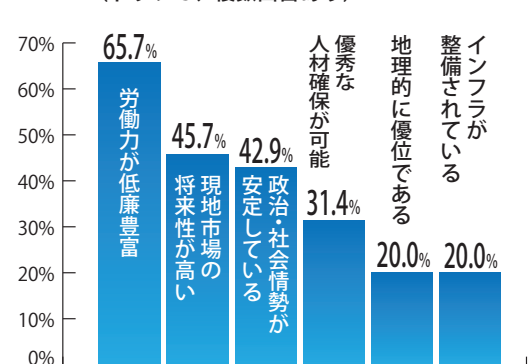
'09年はリーマンショックの影響を受けつつも、ベトナムは実質GDPで5.3%の成長を記録。続く'10年は6.8%に、さらにIMFの予測によれば、'11年以降も引き続き約7%の高い成長が見込まれている。この高い成長の背景には、海外からの旺盛な直接投資がある。'00年以降、工業団地の整備が進むなどベトナム側の外国企業誘致体制が整い始めた一方で、企業側から中国一極集中回避のためのリスクヘッジ先として注目を集めたことが、直接投資増加の主な理由だ。

日系中小企業の進出状況

ベトナムは、'80年代後半のドイモイ(刷新)政策推進を機に外国企業に

門戸を開くようになり、日系企業の進出も'90年代前半に増え始めたが、いったんは'97年のアジア通貨危機で水を差された形になった。しかし近年になって、再び「チャイナプラスワン」という視点で注目を浴びている。公庫取引先現地法人数は、'05年度末時点では67社に過ぎなかったが、'10年度末時点では163社まで増加。このままだと、アセアンで公庫取引先現地法人数2位のマレーシア(170社)を抜かんばかりの勢いだ。

進出エリアとしては、ホーチミンがある南部への進出が6割強、ハノイがある北部への進出が3割で、中部(ダナン等)への進出はごくわずかだ。南部では、もともと米国により比較的インフラ整備が進められていたことに加え、ベトナム統一以前から資本主義体制が敷かれていたことで、外国企業が進出しやすい下地があったため、'90年代から輸出加工型

図1 有望事業展開先国とする理由(ベトナム)
(トップ5、複数回答あり)

出所：日本公庫 中小企業事業
「取引先海外現地法人の業況調査報告」



柴崎 裕二 (しばさき ゆうじ)
2003年4月、中小企業金融公庫(現日本政策金融公庫)入庫。横浜支店、公益社団法人日本経済研究センター・出向、大阪支店を経て2011年4月からバンコク駐在員事務所に駐在。

等を狙って進出したことから、それに追随した各産業の中小部品メーカーによる投資が目立つようになった(図2参照)。

ベトナムのイメージと
現状のギャップ

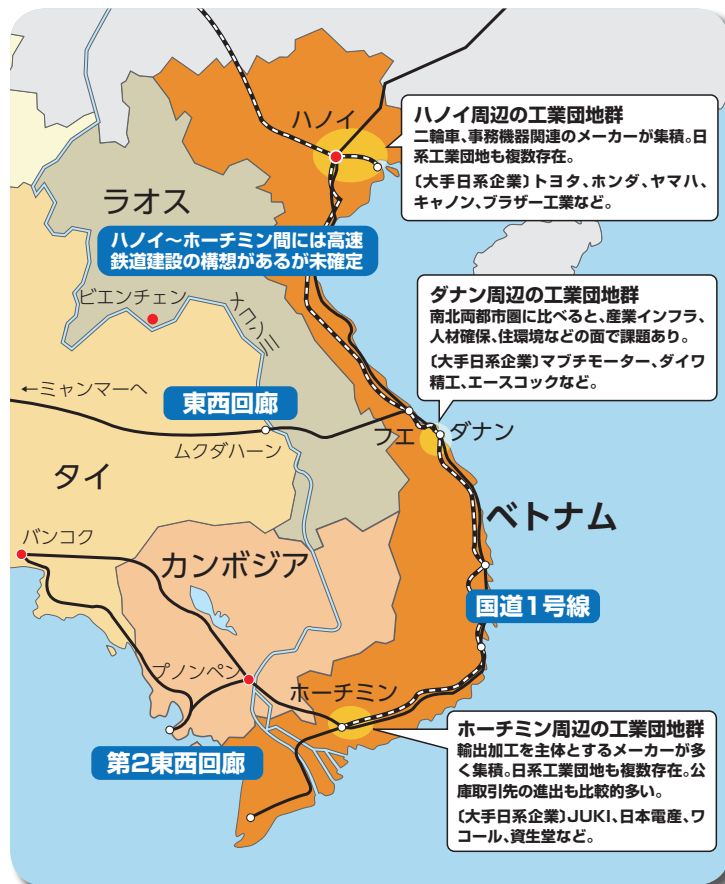
前述の調査結果(図1参照)によれば、ベトナムは労働力が低廉豊富といったイメージがあることが分かる。確かにベトナムは人口約8700万人の平均年齢が約30歳(日本同約45歳)と若い労働者が多く、それでいて一般ワーカーの月給

は1万円程度と、タイ(同3.1万円)やフィリピン(2.6万円)に比べ安価だ(既出の「中小企業事業 取引先海外現地法人の業況調査報告」による)。

しかし、最近では進出企業が直面する課題も多い。ハノイ、ホーチミンなどの大都市圏では、企業の進出が増え続けたことにより、慢性的に労働力が不足している状態が続いており、労働コストが毎年平均10%程度上昇している。中には「1年で30%の昇給を余儀なくされた」という公庫取引先もある。

また、労働者の権利は強く、スト

図2 ベトナムの主要交通網、工業団地群など



高まる市場としての魅力

前述のとおり課題も多いが、公庫取引先からは「この若い国の将来性、潜在力の高さに魅力を感じる」という声を頻りに聞く。

主な市場をみると、自動二輪車については、'10年の生産台数が前年比14.5%増の約350万台に達し、世界でも有数のオートバイ大国となっている。今年に入ってから、「品不足が顕著になるほどの売れ行き」との現地報道もあり、引き続き魅力ある

市場となっている。また、ベトナム統計局が'10年12月に発表した統計資料によれば、'08年における1世帯あたりのカラーテレビ平均保有台数0.9台に対し、ビデオは同0.5台、冷蔵庫は同0.3台、洗濯機は0.1台、エアコンは0.05台と、普及率の低い家電製品は多く、成長余地はまだ大きい。足元の状況を見ても、'10年におけるベトナムの家電製品の売上高は、前年比28%増を記録(独GfK GfK TRENK調査による)しており、今後の成長は期待できる。

多くの産業分野において、所得が増加するにつれて消費者の購買意欲は高まり、将来的に都市部だけでなく農村部も含めた巨大なマーケットに成長する可能性は十分にある。

また、さらに長期的には、東西回廊や南北を結ぶ物流インフラの整備が進めば、現状主流の海上輸送だけでなく、陸路輸送の活発化も期待される。現状、越境時の通関や荷の積み替え等の問題があるが、これらが解消されていけば、タイや中国等との貿易も一層盛んになる可能性を秘めている。

次頁では、早期にベトナムに進出し、日本本社との間で事業棲み分けを実現しながら、グループ全体で成長を続けている公庫のお取引先をレポートする。



高い精度が求められる自動車用油圧制御バルブ

密加工技術を産業用高精度油圧部品に応用し、自動車分野、建機や農機分野を開拓していった。

「すでに高いシェアを有していたボビンケースだけではなく、東和グループとしては、高精度油圧部品分野を早く開拓していきたくたつたのです。この点では、移管により本社の経営資源を再度活性化し、精密加工分野の技術高度化に集中できたことは大きな成果でした」（渡邊社長）。

また、東和は'99年に自動車油圧部品の加工工程もベトナム工場に移管していたが、これにより日本本社は、さらに超精密、短納期のものに特化していた。東和は、生産技術を高度化しな

矢継ぎ早にベトナム工場に生産移管を進めた東和だが、渡邊社長の背中を押したのは、ベトナム人の予想以上に高い技術吸収能力だった。特に理工系出身者の中には、工場設立時から、文字通りゼロから現場と関わっていた技術者もいて、部下に「加工技術」を教えるだけではなく、自分自身で管理方法、また問題解決や改善にも取り組む管理者になっていた。そのうちの一人（ホーチミンの工科大学出身）は、現在、副社長としてベトナム工場の経営を担う当社の中心人物だ。

「海外工場を運営していくうえで最も重要な点は、優秀な人材を確保し、業務遂行能力の高い有能な人材に育てること」と渡邊社長は現地人材の採用と教育の重要性を語る。

4 現地法人の成長を支える優秀な現地の人材

「この時期、本社ではミクロン単位の加工技術やバリ取り技術、品質管理能力が各段に伸び、顧客からの信頼を得ました」（渡邊社長）。

他方、ベトナムでは、機械加工の受注が急速に拡大したため、工場増築を重ね、'06年には第二工場も建設した。その際、当社は公庫の海外展開資金を活用している。

5 ベトナム工場と本社工場の新たな挑戦



自動車部品の機械加工を行う第二工場

昨今、東和に対する顧客からのコストダウンや短納期への要求は厳しさを増している。こうしたなか、以前は日本本社による生産や品質保証にこだわっていた顧客も、今ではベトナム工場からの調達を容認している。ベトナム工場の技術力や品質管理力が評価されている証だ。

しかし、本社に残している超精密加工等までも、すぐにベトナム工場に移管するのは難しい。現在のところは、ベトナムに第三工場を建設し、量産型ボビンケースは特殊なものを含めベトナム工場で一貫加工ができるように準備を進めている。将来的には超精密油圧部品も適宜移管していく方針だ。

一方、本社工場においては、「東和は、

日本公庫(中小企業事業)の海外展開資金	
ご利用いただけるかた	経済の構造的変化に適応するために海外展開することが経営上必要であり、一定の要件を満たすかた
ご利用いただける資金	当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金(海外企業に対する転貸資金を含む)
融資限度額	7億2千万円(うち運転資金2億5千万円)
利率(注1、2)	基準利率 ただし、一定の要件を満たす場合は2億7千万円を限度として、特別利率②
融資期間	設備資金: 15年以内(うち据置3年以内) 運転資金: 7年以内(うち据置2年以内)

(注1) 信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。
(注2) 5年経過ごと金利見直し制度を選択できます。

従来からお客様の新製品開発を加工技術開発でサポートしてきました。現在取り組んでいる「難削材」の加工技術開発もそのひとつです。今後は、日本に残る開発技術をさらに高め、対応可能な産業分野を拡大する方針です。ベトナム工場への生産移管を進めながら、日本本社の技術開発力を強化していくことが、東和の生きる道と考えています」と渡邊社長は今後の抱負を語る。

企業は、大きな事業環境変化に対して常に対応を求められる。その変化に対し、東和はベトナムと本社が柔軟に役割を変えながら、グループ力を強化してきている。東和は常に時代の一歩先を見据え、今この瞬間も新しい技術に挑戦している。

ベトナム工場への生産移管とともに日本本社の技術高度化を図り、事業棲み分けを実現

東和ベトナム(株式会社東和製作所現地法人)



「今後はベトナムでより精度の高い製品に取り組みたい」と抱負を語る渡邊社長

社名 Towa Industrial (VIETNAM) Co., Ltd.
所在地 ホーチミン市7区タントアン輸出加工区
代表者名 渡邊 豊
事業内容 産業用小型精密部品、アパレル機器部品製造
会社設立 1995年5月
ホームページ <http://www.towa-mfg.co.jp/> (日本本社)



ベトナム工場外観

1 ベトナム工場設立

株式会社東和製作所(以下、東和という)が海外進出を迫られたのは、円が急騰し、1ドル80円を割った'95年のことであった。ミシン用ボビンケースで世界シェア約8割を有する東和にとっては、円高は逆風そのものだった。

そんな折、海外進出プロジェクトを任せられた当時専務の渡邊社長は、すでに海外進出していた企業や海外現地を調査した結果、外資100%投資可能で、制約の少ないベトナムに進出することを決めた。「人件費の安い中国やインドネシアも候補に挙がりましたが、中国は当時、大型投資が集中していましたし、インドネシアは宗教などのメンタリティーが異なっていたので避けました。今となればこの感覚は正しかったと思っています」と渡邊社長は当時を振り返る。

2 スムーズに軌道に乗ったベトナム工場

'96年夏、ついにベトナム工場が動



ボビンケースの組立工程には、熟練度の高い工員が多い

き出した。まず手懸けたのはボビンケースの組立てであった。この工程はミリ単位の部品を手作業で組み立てるもので、まさに手先の器用さと根気が求められたが、この点でもベトナムを選んだことが奏功した。

「ベトナム社員は勤勉でしたし、当時はまだ日系企業が少なく採用も順調だったので、生産移管3カ月後には一日3直24時間の操業体制が組みました。中には能力が高い現地社員もいたことから、生産効率はすぐに日本本社を超えていきました」（渡邊

3 ベトナムへの移管を進めながら日本本社との棲み分けを実現

結果として、ボビンケースの生産は特殊品を除いて大半をベトナム工場に移管することになったが、人員・スペースの余力が生まれた本社工場では、ボビンケース加工で培った精



ボビンケース

社長)。

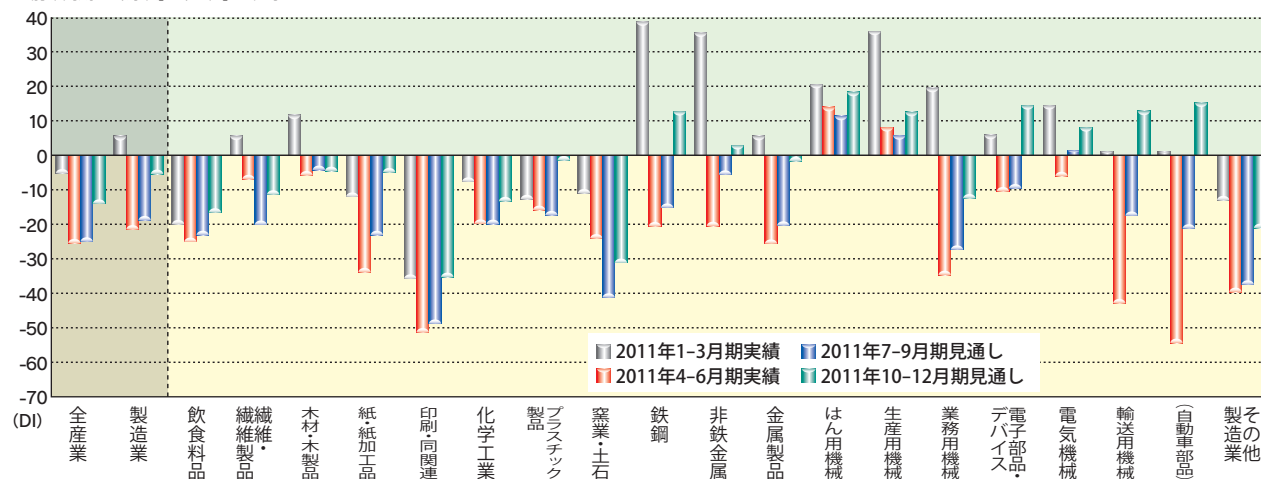
外資企業というブランドにより、ベトナムでトップクラスの国立大学卒の優秀な幹部候補生を採用できたことも有利だった。さらに、当時の人件費はワーカーで月50〜60ドルと低かったことから、コストメリットは大きく、東和の海外事業は早期に軌道に乗った。'97年には機械加工の工程を現地に移管、更に'99年には熱処理工程も移管することができた。

①-2 業種別業況判断

製造業：ほとんどの業種でマイナス水準
非製造業：飲食宿泊業などでマイナス幅が拡大

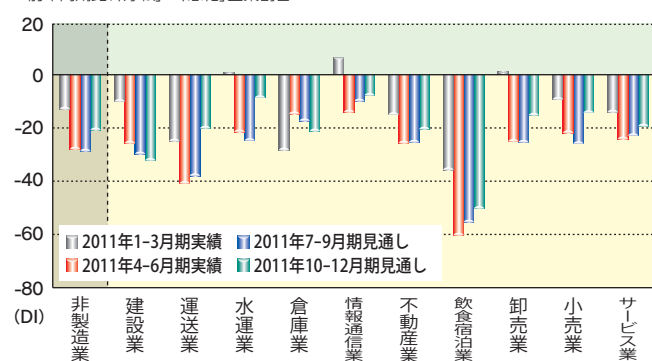
製造業 業種別業況判断 DI の推移〈季節調整値〉

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



非製造業 業種別業況判断 DI の推移〈季節調整値〉

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



●製造業

製造業は、はん用機械、生産用機械を除く全ての業種でマイナス水準となった。特に、自動車部品を含む輸送用機械でマイナス幅が拡大したもの、先行きについては改善の見通しとなっている。

●非製造業

非製造業は、全ての業種でマイナス水準となった。なかでも飲食宿泊業や運送業などでマイナス幅が拡大している。先行きについても、厳しい見通しの業種が多い。

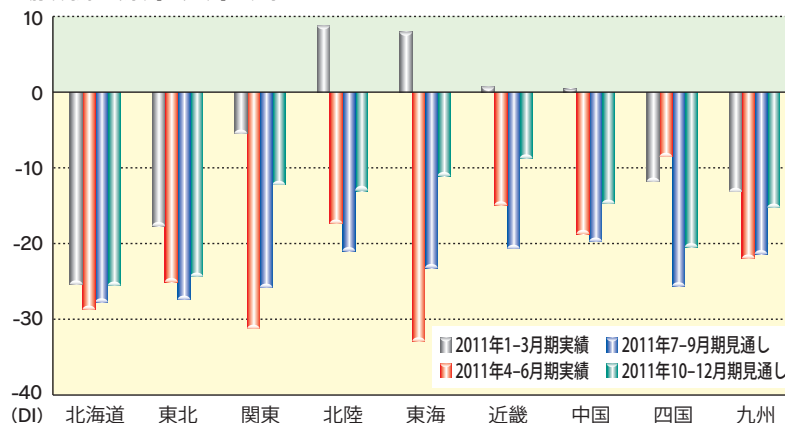
①-3 地域別業況判断

**全ての地域で
マイナス水準に**

業況判断 DI を地域別にみると、全ての地域でマイナス水準となった。なかでも東海や関東などでマイナス幅が拡大している。先行きについては東海、関東などでマイナス幅は縮小する見通しとなっている。

地域別業況判断 DI の推移〈季節調整値〉

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



データで見る中小企業の動き 全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

2011年4-6月期実績、7-9月期および10-12月期見通し

『中小企業の景況は、東日本大震災の影響により悪化しているが、先行きには持ち直しの兆しもみられる』

日本政策金融公庫総合研究所は7月21日、「全国中小企業動向調査結果(2011年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)」を発表した。

今回調査のポイント

- ① 業況判断 DI マイナス幅が拡大した。先行きについては改善の見通し。
- ② 売上げ DI 4期ぶりにマイナスに転じた。
- ③ 価格 DI 販売価格 DI はマイナス幅が縮小し、仕入価格 DI は引き続き上昇。
- ④ 純益率 DI 3期連続でマイナス幅が拡大した。
- ⑤ 従業員 DI 3期ぶりにマイナスに転じた。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 7期ぶりに低下した。

DI (ディフュージョン・インデックス)

当調査の DI は、回答結果の分散程度を指数化したものです。質問に対し「プラス」「中立」「マイナス」の3つの選択肢を用意し、「プラス」の選択肢に回答した企業の割合から「マイナス」の選択肢に回答した企業の割合を差し引いた値で、基本的に「変化の方向」を表します。

DATA

- 調査時点：2011年6月中・下旬
- 調査対象：当公庫中小企業事業取引先 15,270社
- 有効回答企業数：6,936社(回答率45.4%)

①-1 業況判断

マイナス幅が拡大

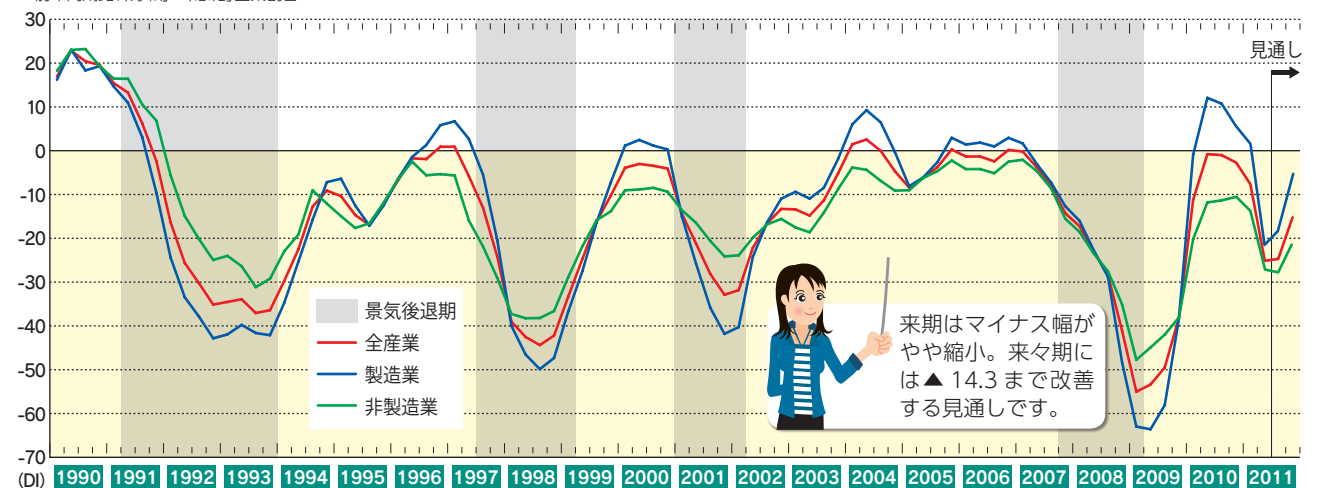
▲4.8 ▶▲24.8

DOWN

- 現状 業況判断 DI (前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合)は、▲24.8とマイナス幅が拡大した。
- 見通し 先行きについては、マイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業況判断 DI の推移〈季節調整値〉

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



来期はマイナス幅がやや縮小。来々期には▲14.3まで改善する見通しです。

④ 利益

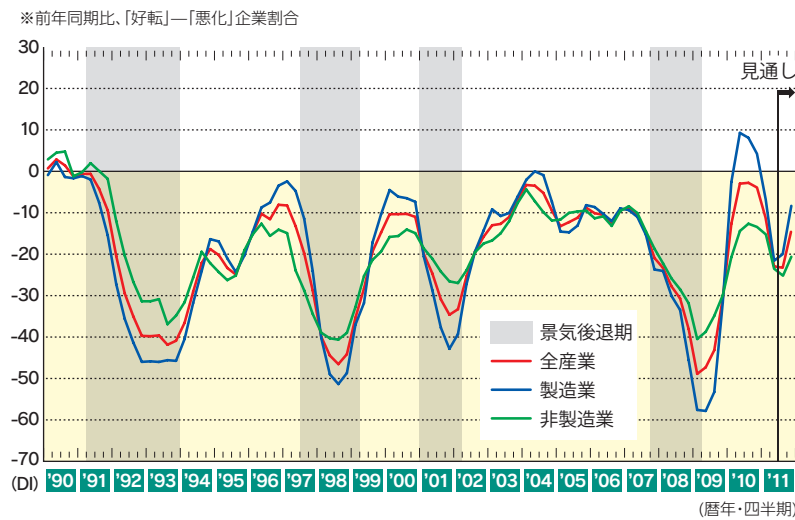
マイナス幅が拡大

▲11.3 ▷ ▲23.1



純益率 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、マイナス幅が拡大した。先行きについても、マイナス幅が拡大する見通しとなっている。

純益率 DI の推移<季節調整値>



⑤ 雇用

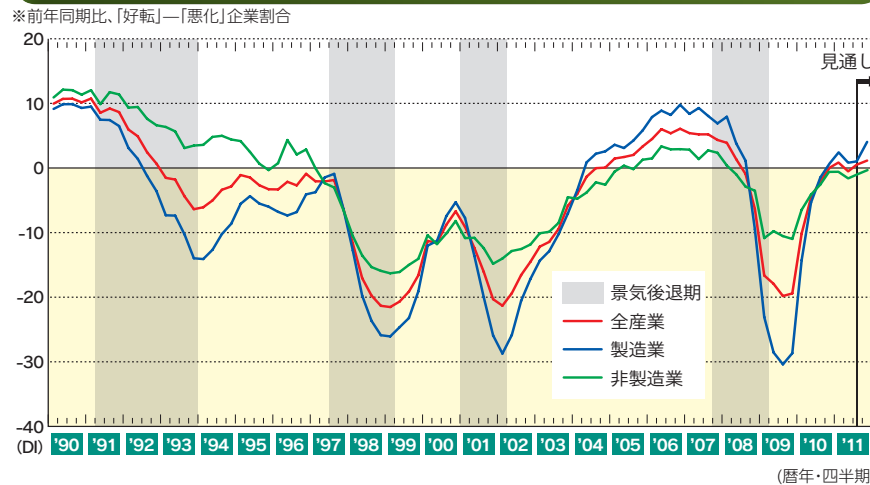
マイナスに転じる

1.3 ▷ ▲0.5



従業員 DI (前年同期比、「増加」―「減少」企業割合) は、▲0.5 となり 3 期ぶりにマイナスに転じた。

従業員 DI の推移<季節調整値>



⑥ 設備投資実施企業割合

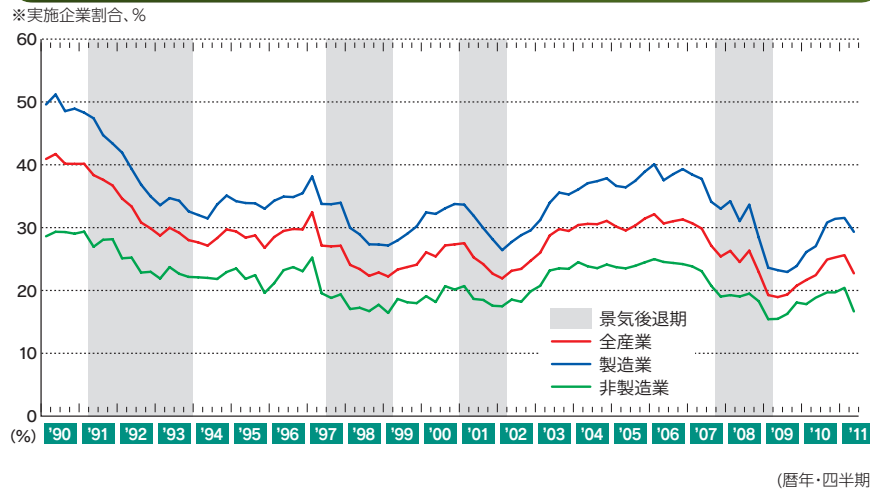
7 期ぶりに低下

25.9 ▷ 22.4



設備投資実施企業割合は 22.4% となり、7 期ぶりに低下した。

設備投資実施企業割合の推移<季節調整値>



全国中小企業動向調査 (中小企業編) について

当調査は、中小企業の景気動向等を把握するために、当公庫中小企業事業のお取引先のご協力を得て 1959 年以來 3 ヶ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業の分野において我が国を代表するビジネスサーベイのひとつとして、関係各位から高い評価を得ています。

② 売上げ

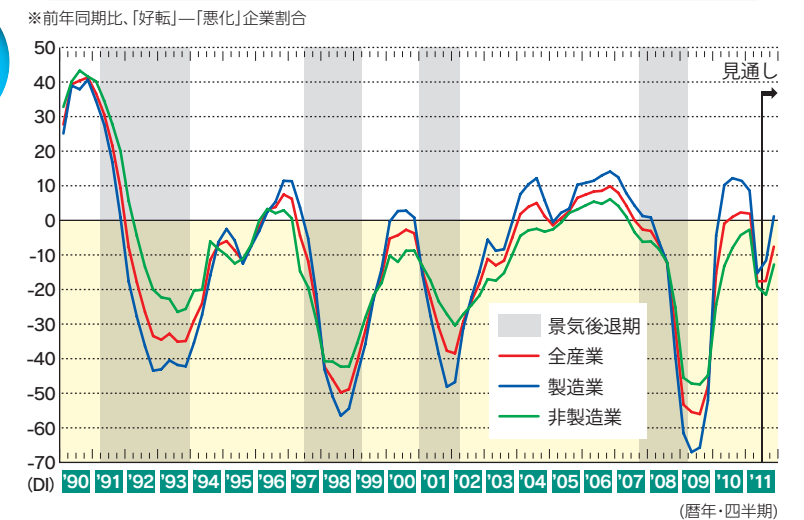
4 期ぶりにマイナスに転じる

2.8 ▷ ▲17.7



売上げ DI (前年同期比、「増加」―「減少」企業割合) は、4 期ぶりにマイナスに転じた。先行きについては、マイナス幅が縮小する見通しとなっている。

売上げ DI の推移<季節調整値>



③-1 販売価格

マイナス幅が縮小

▲16.3 ▷ ▲13.9



販売価格 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、マイナス幅が縮小したものの、依然として低い水準となっている。

③-2 仕入価格

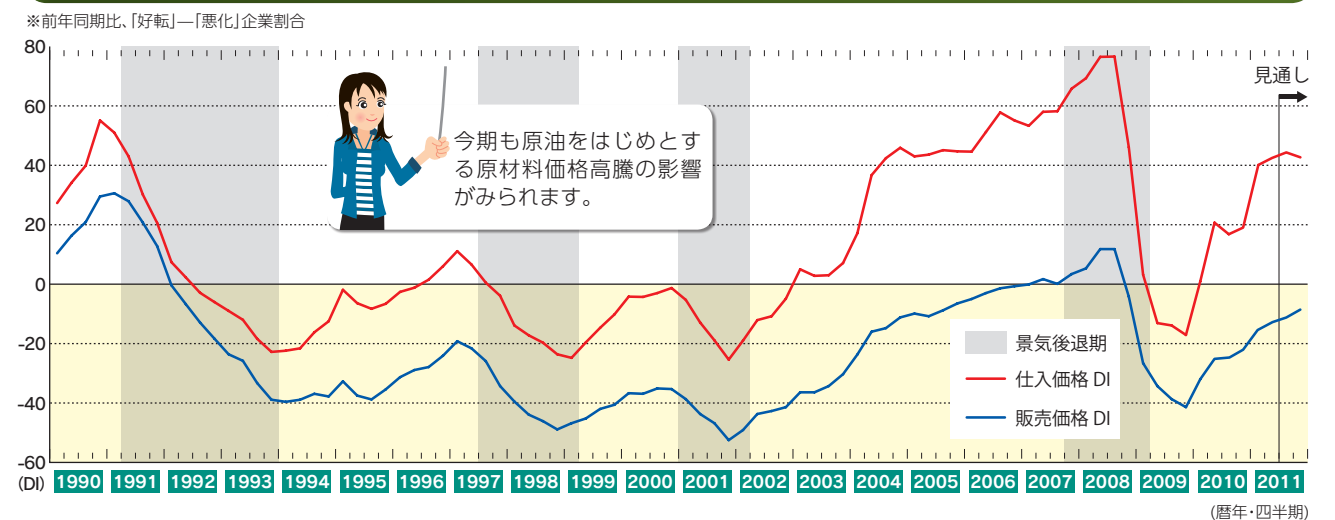
大幅なプラスが続く

40.1 ▷ 43.5



仕入価格 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、43.5 とプラス幅が拡大した。先行きもプラスが続く見通しとなっている。

価格関連 DI の推移<原数値>



タイ、中国にて取引先現地法人交流会を開催

日本公庫中小企業事業は、平成 23 年 2 月にタイ・バンコク、3 月に中国・深圳、6 月に中国・大連においてそれぞれ「取引先現地法人交流会」を開催しました。
本交流会は、海外に進出しているお取引先の現地法人を中心としたビジネス交流を目的に、アセアン各国及び中国各地にて開催しているものです。

タイ

開催日：平成 23 年 2 月 9 日
開催地：タイ・バンコク
参加者：タイ進出企業 約 90 社
内容：「人材育成の重要性と具体策」をテーマにした、タイ進出日系企業による講演会及びパネルディスカッション

中国

深圳

開催日：平成 23 年 3 月 3 日
開催地：中国・深圳
参加者：深圳市周辺進出企業 約 50 社
内容：「現地法人運営のポイント」及び「加工貿易制度の今後について」をテーマにした、各専門家による講演会



深圳の講演会の様子

大連

開催日：平成 23 年 6 月 2 日
開催地：中国・大連
参加者：大連市周辺進出企業 約 40 社
内容：「日系企業の中国国内市場開拓に伴う法的リスクとその対策」をテーマにした、現地弁護士による講演会及び参加企業による企業 PR



企業PRの様子

「海外メールマガジン」の配信を開始

日本公庫中小企業事業では、平成23年6月20日に、お取引先の現地法人向けに、第1回「海外メールマガジン」を配信しました。
当事業の海外展開支援制度等について理解を深めてもらうため、今後も、海外調査レポートや海外取引先現地法人交流会の案内など、当事業が日本のお取引先に発信している海外情報等を、海外メールマガジンとしてお取引先の現地法人向けに定期的に配信していく予定です。
海外メールマガジンの配信を希望される場合、また掲載情報についてご要望などがありましたら、お取引のある支店窓口までお気軽にご連絡ください。

企業PRタイムを新設

中国大連取引先現地法人交流会では、現地法人のビジネスマッチングを促進するため、参加企業による企業 PR の時間を新設しました。
企業 PR では、お取引先現地法人 2 社から、自社製品の特徴や販路開拓の取組みなどについて説明があり、参加者からは「他企業の製品の特徴がよく分かり、今後の事業展開の参考になった」などの意見があり、好評でした。

編集後記

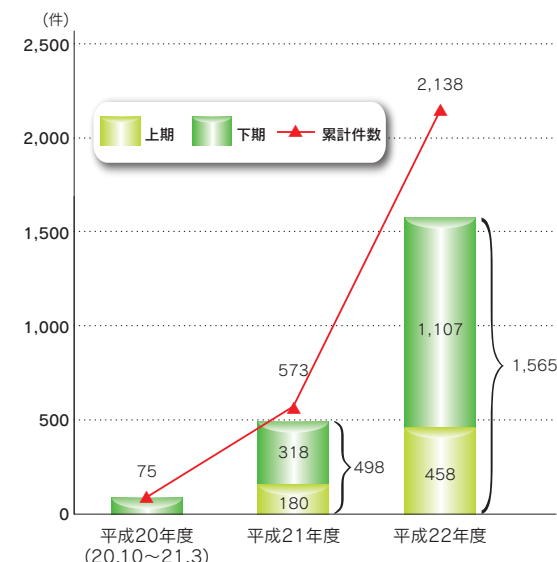
7月の3連休、主人の応援派遣先である岩手県の被災地を訪れました。盛岡市内から車で大槌町、釜石市、大船渡市、陸前高田市へ。地図上では線路が

走り、中学校、病院等があるはずの町には、ただ広大な荒野と瓦礫の山が続くばかり…。安易に「早期復興」とは声かけできないと感じました。とはいえ、工場

やホテルの再建などが着実に進んでいる所も見られ、東北の方の底力の強さに勇気を貰いました。本誌が、少しでも被災者の方の励みになればと思います。(高)

日本公庫のマッチング支援 平成22年度は1,565件

事業間連携によるマッチング支援件数



日本公庫では、組織統合によるシナジー効果の発揮により、中小企業事業ほか各事業の全国に広がるお取引先のネットワークを活かし、販売先や仕入先、提携先などのビジネスパートナーをお探しの方などをサポートしています。

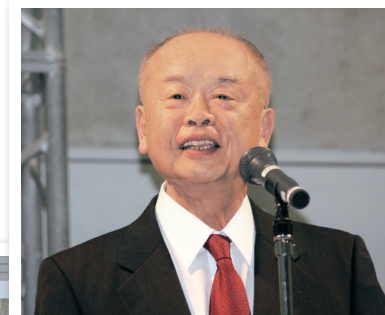
平成 22 年度における日本公庫の各事業の連携によるお取引先のマッチング支援件数は下半期だけで 1,107 件、通期では 1,565 件となり、21 年度実績 498 件から大幅に増加しました。

このような結果となった背景には、地域に根差した商談会等を積極的に開催したことがあります。マッチング内容としては、「新たな販売先の確保」が約5割、「地域農産物等の仕入先の開拓」が約4割です。また、業種としては、食品・流通業者と農業者を引き合わせるケースが約9割を占めています。

また最近では、東日本大震災の被害・影響を受け、「自社製品の OEM 生産先を探している方」「原材料の調達や外注先の確保等に困っている方」「事務所や工場の移転先を探している方」など、新たなネットワーク構築が急務となっているお客さまに対するサポートに、積極的に取り組んでいます。

第3回「全国ビジネス商談会」開催

開会の挨拶をする
日本公庫安居総裁



熱気に包まれた商談会会場



平成 23 年 2 月 24 日、パシフィコ横浜にて、日本公庫が主催（事務局：中小企業事業）する全国最大規模のお取引先向け「ビジネス商談会」を開催しました。

統合後初開催となった前回（平成 21 年 10 月）に続き、今回も、中小企業事業のお取引先だけではなく、国民生活事業、農林水産事業のお取引先も参加しました。また、沖縄振興開発金融公庫の協賛を得て、同公庫のお取引先も参加し、北海道から沖縄まで、全国の多様な業種の企業 731 社（過去最多）、約 1,700 名が来場し、お取引先に限定した金融機関主催のビジネス商談会としては、全国最大規模となりました。

開催当日及び3カ月後に、参加企業の方々にアンケート調査を実施したところ、「異業種の方から自社製品についての思いがけないご提案をいただき、大変有意義だった」「参加企業が日本公庫のお取引先様という安心感があり、最初から気さくな感じで商談ができ成果があった」など好評価の回答をいただきました。

参加者アンケート結果（開催当日に実施） 回答社数：605 社、回答率 83%

- 商談会に参加した感想：「大変良かった」または「良かった」：534 社（88%）
- 商談社数：1 社あたり平均 8.5 社（最大 60 社）

次回は、平成24年2月27日(月)パシフィコ横浜にて開催予定です。