

# JFC 中小企業だより

2011.11 Vol.9

特別対談企画

## 公庫卒業生に訊く

ゲスト 日本電産株式会社  
代表取締役社長 永守重信氏

特集 『経済成長の源泉たる中小企業』

第1回 事業転換による企業の成長

菅原冷蔵株式会社  
M&Aで「なめこ事業」に参入  
「温度調整のノウハウ」活かす

海外現地レポート

市場成長に伴い、投資環境の  
整備に期待高まるインドネシア



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。

100  
古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



# JFC 中小企業だより

Vol.9  
2011.11

c o n t e n t s



【表紙写真】  
菅原冷蔵株式会社のきのこ  
センター鳥海工場で生産さ  
れている「オツキーなめこ」。  
(特集 P8-12)

## 経 済 風 向 計

1

環境技術と日本の文化力 中谷 巖

## 特 別 対 談 企 画

3

### 公庫卒業生に訊く

ゲスト 日本電産株式会社 代表取締役社長 永守 重信氏

## 特 集『経済成長の源泉たる中小企業』

8

### 第1回 事業転換による企業の成長

事例紹介 一事業転換により成長する企業一

菅原冷蔵株式会社

M & Aで「なめこ事業」に参入「温度調整のノウハウ」活かす

## ハ ー フ タ イ ム

13

健康は“自信とパワー”を生み出す 坂井 宏行

## 海 外 現 地 レ ポ ー ト

15

その⑤ インドネシア編

### 市場成長に伴い、投資環境の整備に期待高まるインドネシア

アサヒインドネシア

豊富な海外経験をベースに、  
現地事情や国民性を踏まえて事業を拡大

## データで見る中小企業の動き

19

### 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





日本電産株式会社  
代表取締役社長 永守 重信

1944年8月京都府生まれ。1967年職業訓練大学校（現・職業能力開発総合大学校）電気科卒業。1973年7月日本電産を設立し、代表取締役社長に就任。1988年大阪証券取引所2部ならびに京都証券取引所に上場。1998年東京証券取引所1部に上場するとともに大阪証券取引所1部に昇格。現在、多くの日本電産グループ各社の代表取締役会長等も兼務する。

### 創業時の思い

**勝野本部長** 永守社長は、オイルショック真っ只中の昭和48年、28歳のときにお仲間と4人で御社を設立されました。創業時の思いは、社名に込められていると思いますので、まずは社名の由来を教えてくださいませんか。  
**永守社長** 最初は日本を代表する会社という意味で「日本電気産業」という社名にしようと思ったのです。ところが、調べてみると同じ社名の会社が存在している。そこで、「日本



創業当初はプレハブの建物が本社だった。現在は記念として本社ショールーム内に展示している。

電気産業」を短縮して「日本電産」としました。「日本電気と松下電器産業のいいとこ取りだ」と言われたこともありました。  
**勝野本部長** 日本を代表する会社になる思いが、「日本」の2文字に込められているわけですね。  
**永守社長** そうです。さらに設立時に決定したのが「経営三原則」です。1つめは、非同族化。企業を私物化することは許さない姿勢ですね。2つめは、下請けにならないこと。自らの力で技術開発を行い、セールスする独立独歩の企業づくりです。3

### 公庫との出会い

**勝野本部長** 資金繰りに困っていた創業間もない頃に、公庫に出会ったというわけですね。  
**永守社長** そうです。まずは京都府や京都市の制度融資やベンチャーキャピタルを活用しました。次にある

**勝野本部長** つめは世界に通用する商品づくり。すなわちグローバルへの挑戦です。  
**勝野本部長** 創業時の苦労話を伺えますか。  
**永守社長** 経営にはヒト・モノ・カネが必要といいますが、その中でもカネで最も苦労しましたね。当時は、オイルショックで、大企業が採用を控えていたこともあり、ヒトについてはさほど苦労しなかったと思います。モノについても工場を借りたり、中古機械を買ったりすることで、何とかクリアできました。  
**勝野本部長** やはり最大の問題はカネですか。  
**永守社長** そう、カネです。当時は、今より厳しい担保主義でしたから、金融機関はどこも担保がないと融資しない方針で、設立したばかりの日本電産にとって、厳しい環境でした。

# 公庫卒業生に訊く

ゲスト  
日本電産株式会社  
代表取締役社長

永守 重信氏

インタビュー

株式会社日本政策金融公庫  
中小企業事業本部長

勝野 龍平

会社設立時、日本政策金融公庫中小企業事業（旧中小企業金融公庫）から融資を受けて事業を拡大し、上場を果たした企業は少なくない。  
名だたる世界的な企業でも、始まりは小さな会社だった。並々ならぬ努力により様々な苦難を乗り越え、日本を代表する大企業に成長している。  
今回は、ゲストとして公庫との取引を経て世界的な企業に進化を遂げた日本電産株式会社代表取締役社長の永守重信氏に、創業時の思い、公庫との取引の思い出、飛躍の原動力、円高等の厳しい経営環境を乗り越えるために必要なポイントなどについてお話を伺った。



民間銀行に工場建設資金6000万円を申込みしたところ、「創業間もない会社はよくわからない。公庫ならキチンと審査してくれるので、公庫がOKなら当行も半分融資しましょう」という返事だったのです。

**勝野本部長** 銀行が、公庫の審査力を頼ったということでしょうか。

**永守社長** そうかもしれませんね。ただ、公庫の支店で一悶着ありました。公庫のパンフレットには「公庫は人を見、企業を見、将来を見て貸す」と書いてあったので、「これはOKだ」と思っていたら、担当者が出てきて民間銀行のように担保や保



**永守社長** やはり楽しくやることですね。基本的に仕事は楽しくないものですが、楽しいものに変えることは可能です。私自身、創業以来38年間も休みなしで働けるのは、楽しいから。ただし、楽しむためには良い結果が必要なのです。苦しい経験を積み、結果が良くなると、またさらに努力をしようとファイトが湧いてくる。

**勝野本部長** 良い結果といえば、永守社長は「一番以外はビリ」という発想で、すべてにおいて一番を目指されています。業界トップに立つ意義をどのようにお考えですか。

証人のことを質問されたことに力チンときました。28歳で血気盛んだつた私はつい「市中の銀行と変わらないういじゃないか！書いてあることやつていることが違うぞ！」と大声を張り上げてしまったのです。すると上司の方が「まあまあ」と出てきて、「なかなか面白い事業をやっているですね。よく調べてみましょう」と言ってくれました。私はそこで一歩前進と思つたわけですが、結局その後も話がまとまらず、さらには支店長が出てきて、審査を経て、最終的にやっと3000万を借りることができました。

**勝野本部長** 公庫で融資を受けた後、銀行の対応はいかがでしたか？

**永守社長** 銀行の担当者はびつくりされたと思いますよ。まさか本当に公庫からOKをもらってくるとは思っていなかったでしょうね。設立時にこの6000万円の融資が受けられたおかげで、亀岡工場が完成しました。これこそが我が社の「成長の加速の原点」となっているのです。

### 数ある不況をバネに飛躍

**勝野本部長** 公庫とお付き合いをい

**永守社長** 日本電産を設立した頃は、競争条件がさほど厳しくないこともあり、シェアが4、5番手あたりの会社までは利益を計上していました。しかし今の時代を見てください。国内のみならず海外との競争が激化した結果、何とか利益を上げているのは2番手まで。トップにならない限り、利益を出すこともできないのです。継続的な成長もありえないのです。「2番じゃダメなんですか」といった考え方は私の中に一切ありません。女子サッカーの「なでしこジャパン」の場合、最初から世界一を狙いにいったから、世界の頂点に立った。「メダルが取ればいい」「入賞できればうれしい」といった考え方は、真つ先に負けているはずですよ。

### 最大の社会貢献は雇用の創出

**勝野本部長** 平成20年のリーマンショックでは、打撃も大きかったと思います。未曾有の危機をどのようにして乗り越えたのでしょうか。

**永守社長** リーマンショックで売上げが半分になりましたから、過去最大のピンチといってもいいと思います。当時の試算では、売上が半分に



本社エントランスに飾られている地球儀。グローバル企業への強い意志が感じられる。

ただいから14年後の昭和63年、京都と大阪の証券取引所に上場されています。この14年間は、第一次、第二次オイルショックがありました。アゲインストの風が吹き荒れるなかで、上場を成し遂げたエネルギーの源は何だったのでしょうか。

**永守社長** 「不況はチャンス」という前向きな考え方ですね。オイルショックの時もそうですし、バブル崩壊の時も、リーマンショックの時も、最近の円高もすべて逆風であり、どの企業にとつても同じ。苦しいときは、努力している企業力のある企業が最後に勝ちます。努力は裏切らない。不況のなかで強い会社がチャンスをつかみ、更に成長を遂げていくのです。だいたい、世の中の景気がいいと

きはシェアが変化することはほとんどありません。どの会社も忙しく収益も安定しているので、冒険を犯してまで他社のシェアを奪いに行く必要がないからです。ところが、不況のときは需要が減るわけですから、強い会社が弱い会社のシェアを奪いに行くことは簡単に起こる。我が社はリーマンショック後に過去最高益となりました。不況はチャンスと捉える逆転の発想が必要です。

### 活力の源泉は「楽しくやること」

**勝野本部長** 大変な激務の毎日を送られている永守社長ですが、エネルギーの源はどこから来るものなのでしょうか。

**勝野本部長** まさに、「逆風をチャンスに」ですね。他社が人員削減を断行するなか、御社はそれをせず危機を乗り切ったとお聞きしています。

**永守社長** 私は1人も辞めさせることは考えませんでした。もちろん、人員整理をしない代わりに、給料は全員5%カットしました。5%といつても経営に反映する額としてはたかが知れています。それでも全員の給料を下げた理由は、危機感を全社員で共有するためです。それで結局何をしたかというと、全社員に向けて「コスト削減策と業務効率化策を提出せよ」と自らが先頭に立つて大号令をかけ、徹底的な改善活動を行いました。もちろん、常日頃からコスト改善には取り組んでいましたが、危機感は雲泥の差がありますからね。その結果、以前は数百件程度の案が出ればいい方だったのが、5万件以上の改善策が集まりました。ケタが違つたわけです。いかに社員が真剣に「これは危ない」と思つたかという結果でしょう。あとはそれらを片っ端から実行していくだけです。1円や2円から、何十万円近いコスト削減までありましたが、ほとんどが「なるほど」という質の高

なると、月に100億円の赤字が出る計算でした。2年近く続くと会社存続の危機になることがわかった。そこに金融不安が重なり、銀行が貸し渋り始めているわけですから、これは本当に困りました。危機を乗り越えるためにはどうするべきかを考えた末、新たに導入した経営手法が「WPR（ダブル・プロフィット・レシオ）」です。

WPRは、昭和5年にアメリカで大恐慌が起きた際、ゼネラル・エレクトリック社（GE）が採用した手法です。恐慌時、90%近くの会社は倒産や大赤字に追い込まれる一方で、黒字を維持して伸びた会社が何社かあった。その代表的な会社がGEでした。そこでGEが実行した対策を調査し、それを参考にしたのがWPRです。損益分岐点を下げ、売上げが半分になっても赤字にならず、元の売上の75%まで戻った時点で元の利益を確保できる状態とし、さらに以前の売上げに戻った時点では利益が倍増するという手法を、グループ全体で実行しました。その結果、売上げこそすぐには元に戻らなかったものの、利益は過去最高を更新したというわけです。



# 経済成長の源泉たる中小企業

中小企業を取り巻く環境は、震災や円高等の影響により、厳しい状況が続いている。そこで本特集では、「中小企業白書2011年版」のテーマをもとに、日本経済が持続的に成長するための取組みとして、第1回「事業転換による企業の成長」、第2回「国内外からの事業機会の取り込み」について、2号にわたり考察していく。

## 第1回 事業転換による企業の成長

日本企業の多くは、企業家精神溢れる起業家の積極果敢な挑戦により誕生し、産業構造に絶え間ない新陳代謝をもたらして経済成長を牽引してきた。他方、既存の経営者の中にも、起業時のような企業家精神を発揮して、更なる成長や難局の打開のために、新分野への進出や事業転換、業種転換を行う者も存在する。

### 事業転換の意義と課題

事業転換の意義としては、①事業転換を通じた企業の変化は、起業時と同様、経済の新陳代謝につながることで、②積極的に事業転換した事業所では、売上高や経常利益が増加するなど、企業の成長につながることで挙げられる。

しかし、一方で課題も多い。主に事業の拡張、拡充を図る「能動的」な動機・目的によるものと、事業の改善、再生を目指す「受

### 事業転換の成功要因

事業転換の成果が得られている要因については、上位3項目が事業転換時の課題の上位3項目と同じである（図表2参照）。

しかし、その順位をみると、「質の高い人材の確保」や「販売先の確保」が、課題では最上位に挙げられている「資金調達」よりも、事業転換の成否を大きく左右するといえそうである。



**永守社長** 一言でいうと、経営者の責任です。日本電産の経営基本理念の1つに「最大の社会貢献は雇用の創出である」と定めています。社員を退社させて黒字にするのではなく、雇用を確保しながら黒字を維持していくことが大事です。社員にとって最大の満足度はクビを切られないことです。



### 中小企業経営者へのメッセージ

**勝野本部長** すでにいろいろなお話を伺っているところですが、ここで公庫のお客さまである中小企業の経営者へメッセージをお願いします。近年まれに見る厳しい円高を乗り越えるためには、具体的にどうすればよいでしょうか。

**永守社長** 製造業は海外に積極的に出て行くべきです。つまり、円高の影響を受けない海外でモノを作ることです。日本にいる限り、円高の嵐の中で立ち往生を続けることに変わりはありません。ただし、海外進出は経営トップが強力なリーダーシップを発揮することが重要です。専務や常務などに海外進出を任せる

のではなく、むしろ国内事業は番頭に任せ、リスクが高い海外事業には経営トップが自ら乗り込むべきなのです。戦国時代の武将を見てご覧下さい。槍が飛んでくる戦場で大将が先頭に立って「行け」と号令をかけるから勝てるわけで、「危ないところには行きたくない」という大将がいたら負けるに決まっていますよ。

### これからの公庫へ期待すること

**勝野本部長** 最後に公庫に対する期待、果たすべき役割についてお考えをお聞かせください。

**永守社長** 公庫の存在意義は大にあると思います。ただし、条件があります。それは、民間銀行と異なる視点を持つということです。たとえば、民間銀行と同じような担保主義をとらないこと。もちろん、最後はその手段を講じることもあるでしょう。ただし、それを最優先にしてしまつたら、民間銀行と変わらなくなつてしまいます。何より大切なことは、人を見る目ではないでしょうか。ですから、人物を見て、事業の成長性や可能性を見ながら、きちんと融資をしていくスタンスを変わりなく

持つて欲しいと思います。人や企業の可能性を見る目を養うためには、職員が幅広い経験を重ね、人間力の向上に努める姿勢が重要です。

我々も設立時は公庫とけんか腰でやり取りしましたが、最終的には将来の可能性に望みを託して3000万円を貸していただきました。あのとき借りられなかったら、今日の日本電産はなかったかもしれません。融資を受けた後、民間銀行が融資するなど、公庫が先導役を果たしてくれました。おかげで最大のチャンスを活かすことができ、現在世界で14万人の雇用を生み出す企業に成長してきたわけです。

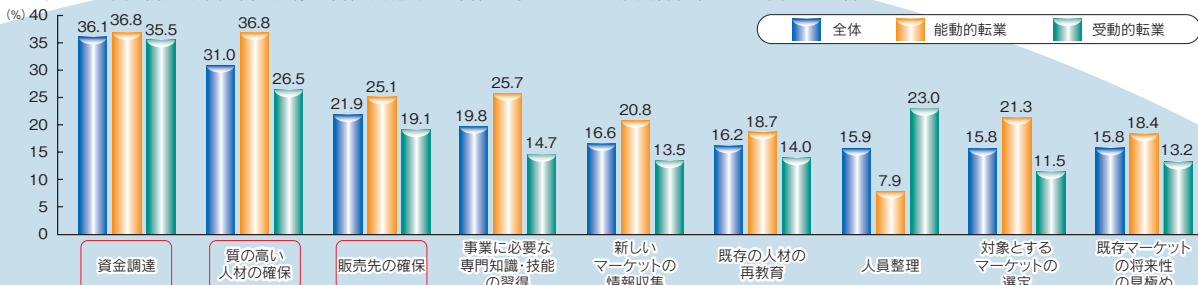
**勝野本部長** 手前味噌になりますが、日本の上場企業約3400社のうち、公庫の卒業生は約600社で、全体の約6分の1です。平成に入つて上場した企業1450社のうち400社は公庫の卒業生というように、御社のような世界に羽ばたく企業の草創期にお役に立てたこと、非常に嬉しく思います。

**永守社長** その役割をこれからも維持続けて欲しいですね。

**勝野本部長** 本日はお忙しいなか、貴重なお話をありがとうございました。

図表1 転業時の課題 ～中小企業白書(2011年版)より～

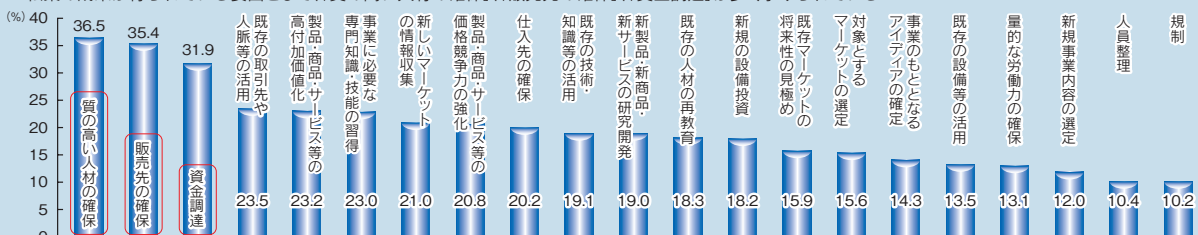
～上位には、「資金調達」、「質の高い人材の確保」、「販売先の確保」が挙げられるが、受動的転業では「人員整理」も課題となっている～



資料：中小企業庁委託「転業に関する実態調査」(2010年12月、(株)帝国データバンク)  
(注)1. 15%以上の回答があった項目のみ集計。2. ここでいう転業とは、新分野進出、事業転換及び業種転換をいう。3. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図表2 転業の成果が得られている要因 ～中小企業白書(2011年版)より～

～転業の成果が得られている要因として、「質の高い人材の確保」、「販売先の確保」、「資金調達」が多く挙げられている～



資料：中小企業庁委託「転業に関する実態調査」(2010年12月、(株)帝国データバンク)  
(注)1. 「転業の成果が得られている」と回答した企業のみで集計。2. 10%以上の回答があった項目のみ集計。3. ここでいう転業とは、新分野進出、事業転換及び業種転換をいう。4. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。



65年もの業歴を持つ買収先は、マ

## 「大粒のなめこ」で 国内トップを目指す

3億円に上る赤字を抱えた状態。それにもかかわらず、菅原社長はわずか1週間で買収を決めた。

「もし倒産して空調設備が止まると、何十年と続いた種菌の原種が全部ダメになってしまいます。そうなたら再生はもう不可能。十分な事業精査をする時間は欲しかったものの、猶予はなかったのです」。

何ともスピーディな決断だが、実は菅原社長には事業進出の明確な判断基準がある。それは「他社にない魅力のある商品を開発・全国展開し、4～5年で日本一になれるかどうか」というものだ。実際、保冷剤といかそうめんはその判断基準の下、数年でトップに躍り出た。

「ニッチでトップを狙えるモノしか手を出しません。世の中にまだない魅力的な商品を、競争力のある価格で全国展開し、圧倒的なシェアを早く握ってしまうことが成功のポイント。グズグズしていると、他社にマネをされますから、素早い判断と行動力が重要なのです」。

「種菌の販売ビジネスはもはや成り立たなくなっています。しかし、豊富な種菌を利用して新商品を開発し、量産すれば、国内トップを狙えるビジネスができると考えたのです。これは、いわば農業ビジネスへの挑戦で、成功のポイントは農業・工業・商業の3要素のマッチング。工業と商業の要素ではこれまでのノウハウを活かせると思いました」。

買収後、種菌登録品種やパテント、育成技術をチェックした際、菅原社長は一つの商品に釘付けになった。それは「大粒のなめこ」だった。

「コレだ!」と思いましたね。植物性コラーゲンを含んだ培地で大きく育てた「大粒のなめこ」は、しっかりとしたなめこ本来のうまみと、しゃきしゃきとした食感が独特。お味噌汁や鍋物にはもちろん、バターソテ

イタケやエノキ、なめこ、シイタケなどの種菌を増殖し、きのこ農家に販売するとともに、生産指導を行ってきた。ところが、農家で細々と作っていたきのこが産業化されるようになると、販売先が自ら種菌を増殖するようになり、同社の種菌の需要は急速に減少。これが業績の悪化を招いた要因だった。



「圧倒的なシェアを早く握ることが成功のポイント」と語る菅原社長



酒田市内にある本社工場

社名：菅原冷蔵株式会社  
本社：山形県酒田市北浜町2番82号  
代表者名：代表取締役社長 菅原 昌一  
資本金：2,460万円  
従業員：60名  
事業内容：保冷剤、きのこ、いかそうめんの製造販売  
冷蔵倉庫業  
会社設立：昭和42年（1967年）  
ホームページ：http://www.cool-ice.net/

## 事例紹介 — 事業転換により成長する企業 —

菅原冷蔵株式会社（山形県酒田市）

# M&Aで「なめこ事業」に参入 「温度調整のノウハウ」活かす

今から15年ほど前、冷蔵倉庫業の業界団体では、業界の将来について、ある見通しが発表された。それは、「本業だけではいざずれ経営が困難になるだろう」というものだ。この業界で30年の歴史を誇る菅原冷蔵株式会社を引き継いだ菅原昌一社長も、常日頃から同様の危機感を抱き、新事業進出の可能性を模索していた。菅原社長が下した決断は、「冷蔵倉庫業は売上高の10%以下」を目標とすることだった。そして'96年に「保冷剤」、「02年に「いかそうめん」、「07年には「なめこの製造・販売」に進出。保冷剤といかそうめんは、数年で国内トップシェアを占めるまでに育てあげた。売上高もこの14年間で約10倍に拡大、「10%以下」の目標も達成している。なぜ同社はこのような事業転換で成功できたのか。今後の成長への原動力と位置づける「なめこ事業」に焦点を当て、その秘訣に迫ってみる。

## きのこ種菌製造会社の M&Aを1週間で決断

'06年、菅原社長のもとに山形県中小企業再生支援協議会から、あるM&Aの話が持ち込まれた。菅原社

「や天ぷらなど、和風洋風どちらの料理にしてもとてもおいしかった。4～5年でトップになれる」と確信したんです」。

この大粒のなめこは、ふつうのなめこの4倍以上に大きく育てる技術について特許を取得しており、付加価値も高い。菅原社長は、この市場

長は前職の地元企業にて経営難に陥った企業を数多く再生した実績があり、同社においても、すでにいかそうめん事業でM&Aを経験していた。そうした手腕を買われてのことだった。

買収先は地元のきのこ種菌製造会社。冷蔵倉庫業ときのこ事業。一見、何の関係もない業種に思えるが、菅原社長の受け止め方は違った。

「種菌の増殖は温度・湿度管理が重要。異業種ですが、温度調整が要という点では冷蔵倉庫、保冷剤と同じだと感じました」。

保冷剤といかそうめんと同様に、長年培ってきた「温度調整のノウハウ」を活かせるというのが第一印象だったようだ。とはいえ、買収先は



なめこ事業と同じく冷蔵倉庫業のノウハウから生まれた、保冷剤事業の商品群。

## 「オッキーなめこ」ができるまで





規模を25億円程度と判断。年商20億円を目標に、「オッキーなめこ」ブランドで全国展開を始めたのだ。

## 「新事業育成資金」など 低利融資で資金調達

事業転換時の大きな課題は、中小企業白書でも取り上げられているよ

日本公庫(中小企業事業)の新事業育成資金	
ご利用いただけるかた	高い成長性が見込まれる新たな事業を行うかたで一定の要件を満たすかた
ご利用いただける資金	新たな事業を行うために必要な設備資金及び長期運転資金
融資限度額	6億円
利率 <sup>(注1,2)</sup>	融資後5年目までは特別利率③、6年目以降は基準利率+0.2%
融資期間	設備資金 15年以内 運転資金 7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年経過ごとに金利見直し制度を選択できます。

売にはつきもののリスク管理も怠らない。

スーパーや生協との直接取引だけではなく、市場向けにも出荷するなど、販売ルートを分散。季節を問わず出荷量が安定する業務用も、今後増やしていく方針だ(現在約2割)。

日本公庫主催のイベント「アグリフードEXPO(国産農産物・展示商談会)」も、大きなビジネスチャンスとなった。当社は、'10年2月と'11年8月の2回続けて出展している。

「普段の営業では到底会えないようなお客様と直接お話しでき、費用対効果が非常に高いと思います。お陰様で、何社も商談が決まりました。」

一方、日常の販促面では、スーパーマーケットでの売り方の提案に力を注いでいる。従来のなめこは、あまり目立たない冷蔵ケースに少量並べられるが、これでは「生きのこ」ならではの魅力をアピールできない。

「目指しているのは、キャベツや白菜のように大量に平積みしてもらい、2〜3パックまとめ買いしてもらえるような売り方です。これまでにない商品ですから、オッキーなめこが主役のレシビ情報も積極的に提供しています」。

うに、(1)資金調達、(2)質の高い人材の確保、(3)販売先の確保の3つだ。この点について、菅原冷蔵はどのように取り組んだのだろうか。

まず、1つめの課題、設備資金などの調達について見てみよう。目標が決まれば、「スピード重視」の菅原社長の行動は早かった。すぐに工場建設に着手、3年の間に続けて3つの工場を建てた。

「保冷剤もいすれ頭打ちになる。保冷剤やかそつめんの売上げが順調に拡大しているうちに、他の事業も育てておきたいと考えてのことです」。

9月に完成したばかりの4つ目のきのこセンター鳥海工場はオッキーなめこの主力生産工場となる予定だ。今年は70%、来年9月には100%稼働を目指す。この鳥海工場の設備投資だけでも12億円に上るといふ。

「買収資金も設備投資も、資金調達はその都度、臨機応変に対応しています。たとえば、鳥海工場では、日本公庫の新事業育成資金や、国の制度融資などにより調達しました。とくに日本公庫は低金利のうえ、当社の状況を踏まえ、借入期間を設定していただき、本当に助かっています」。



野菜売場に平積み販売されている「オッキーなめこ」

オッキーなめこを使った料理レシピ集は、当社ホームページでも紹介しており、年間延べ1,000件程度の問合せがあるそうだ。

## 既存事業のノウハウを活かし 「冷凍なめこ」を開発

オッキーなめこの生産と並行して、菅原社長は新たな商品開発に乗り出した。その一つが、保冷剤のノウハウを活用した「冷凍なめこ」だ。これには、加工業者や飲食店など業務用への販促に加え、生産調整の狙いもある。

なめこ需要のピークは冬で、5〜8月は低迷する。しかし、冷凍にす

## 買収先のナレッジを活用 営業力はスカウトで強化

2つめの課題、質の高い人材の確保については、そのまま引き継いだ買収先の従業員の中に、種園の研究員が4人いて、彼らの知識がきのこ生産の強力な武器となった。

「オッキーなめこを効率よく育てる知識と、我々の温度・湿度管理の技術、機械化のノウハウの融合によって、生産設備を一から組み立てました。3つのどれが欠けても量産化は実現しなかったでしょう」。

大きな課題となったのは、全国展開に向け、生産体制が整った3年目からの営業担当者の補充だった。菅原社長には、思い描く営業担当者の条件があった。

「ルート販売などではなく、一人で全国の新規開拓を行うのが当社の営業です。マニュアル等は一切なく、勤務体制も自由な一方、必達の売上目標を課しています。ですから、自己管理がきちんとできるプロ意識の高い人でないと務まりません。しかし、そういう人材を社内で一から育てるには、長い時間がかかります。外部からのスカウトでようやく3人

の優秀な人材を得ました」。

## 「オッキーなめこ」 売り方にこだわる

3つめの課題、販売先の確保にも、当社にはこだわりがある。

まず、販売量を確保するため、ある程度の集客が見込める中核都市のスーパー等をターゲットにしている。デパートなど流行に左右されやすいところや、スーパーでも少量しか納入できないところ、納入しても海外商品重視ですぐに淘汰されかねないところとは、取引しない方針だ。

また、売残り、季節性など、販



日本公庫主催のイベント「アグリフードEXPO」出展の様子

れば日持ちもするし、業務用なら安定した需要も見込める。

「保冷剤の需要は夏がピークで、冬に落ち込みます。そこでクリスマスケーキ用やお歳暮用などに向けた商品を新たに開発して需要を喚起し、今では生産と需要のバランスがほぼ1年中取れています。なめこでも同じようにできるのではないかと考えたのです」。

## 国内トップを確保しながら 新たな事業展開にも挑戦

では実際、事業転換の進捗はどうなっているのだろうか。

なめこ事業の'10年の売上高を見ると、M&Aを行った翌年'07年の約2倍と順調に拡大。'12年の売上高見通しでは、保冷剤(12億円)を抜いて、

17億円を見込んでいる。今後、保冷剤部門、いかそつめん部門と並び、事業の柱になりそうだ。

「機会があれば、またM&A等により新たな事業にも乗り出したい」と菅原社長のチャレンジ精神はやむことがない。

もし菅原社長が本業にこだわり、新たな分野に目を向けていなければ、今の成功はあり得なかっただろう。

「自社の今ある商品にこだわり過ぎると、ビジネスチャンスを見逃さず、日常生活の中にビジネスの種はいくらでもある。それを見逃さず、いかに世の中に受け入れられる商品づくりにつなげていくのが大事だ」という言葉に、新たな事業展開を成功させる力があるようだ。

## 菅原冷蔵に学ぶ 3つのポイント

- 1 自社の強みやノウハウを活かせる事業を選ぶ
- 2 ニッチ分野で、スピーディに国内トップを目指す
- 3 他社にない商品を開発し、余力のあるうちに次の商品開発に着手する



# 市場成長に伴い、投資環境の整備に期待高まるインドネシア

長らくアセアンの大国といわれ、その潜在能力は大きいインドネシア。公庫のお取引先現地企業数は2011年3月末時点で149社。ここ数年企業数に大きな変化はないが、最近インドネシアの急速に拡大するマーケットに注目が集まり、にわかに進出を検討する取引先が増えてきている。

本号では、日本の中小企業を惹き付けるインドネシアの投資環境について、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。



延々と続くジャカルタ市内中心部の車列

黒字企業の割合が約91%（全体平均54%）と非常に高く、また今後1年間の売上高及び利益の増加を予想する企業は、約77%とやはり全体平均（約68%）を上回り、好調さが窺える。

## 堅調なインドネシア経済

日本公庫が2010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」（以下、中小事業報告書）によると、直近決算におけ

この好調な企業業績を支えている要因としては、インドネシア経済の底堅い成長が挙げられる。リーマンショックによりマレーシア、タイがマイナス成長となるなか、同国では国際金融市場が発展途上であったことや輸出依存度がまだ高くなかったことなどから影響が比較的軽微で、'09年は実質GDPで46%成長を記録。'10年は6.1%成長、'11年に入ってから'10年上期で6.5%成長を記録している。

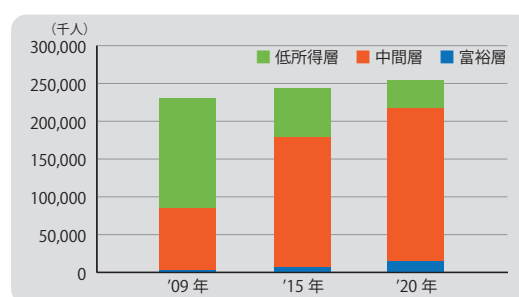
この安定成長の基盤となっているのは、豊富な天然資源と24億人の巨大な消費市場だ。

インドネシアは、石油、天然ガス、石炭、錫、ニッケル等鉱物資源が豊富で、

輸出の品物別内訳は鉱物燃料、農産物などの一次産品が約6割を占める。新興国の需要拡大に加え価格上昇も寄与し、今年上期の輸出額は前年同期比36%の伸びを見せている。

人口は約2.4億人と世界第4位、アセアン第1位の規模を有し、生産年齢人口（15～64歳）は20年代半ばまで増加が続き、所得水準は右肩上がり。ジェットロ発行資料（図1参照）によれば、中間層（世帯可処分所得が年間5、000ドル超35、000ドル以下）の人口は'09年時点の約8、200万人から'15年には約1億7千万人へ倍増、'20年には約2億人に達することが見込まれている。こうした中間層の増加が、名目GDPの約6割にあたる民間消費の拡大につながっている。前出の「中小事業報告書」では、インドネシアを投資有望国として挙げた企業の過半数が、その理由として「現地市場の

図1 所得水準の推移予測



（注）低所得層：世帯可処分所得 年間5,000ドル以下  
中間層：世帯可処分所得 年間5,000ドル超35,000ドル以下  
富裕層：世帯可処分所得 年間35,000ドル超  
（出所）ジェットロ「これからの消費市場を読むー拡大する世界の中間層を狙え-」（2011年1月発行）



松倉 和之（まつくら かずゆき）  
バンコク事務所 統轄駐在員  
'86年4月、中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）入庫、ジェットロ・ニューヨークセンター派遣、営業推進部国際室長等を経て、'08年10月から現職。

## 国内市場で堅調な伸びを見せる二輪車・四輪車

インドネシアにおける日系企業の代表的な産業は二輪車と四輪車だ。いずれも日系メーカーが9割超（特に二輪車では約99%）のシェアを占

めている。公庫のお取引先現地法人についても、半分近くが二輪車・四輪車関連である。'10年における二輪車の生産台数は約740万台で10年前の4.5倍の規模にまで成長した（図2参照）。さらに、インドネシア二輪車製造業者協会（AISI）は、今年の目標820万台を突破するとの見方を示しているほか、

公庫取引先の多くの二輪車部品メーカーからも「生産が追いつかない」といったうれしい悲鳴を聞くなど、見通しは明るい。四輪車については、'10年の生産台数は約70万台だが、インドネシア自動車製造協会（GAIKINDO）は、今年の目標86万台の達成も可能との見方を示しており、今後のさらなる成長が期待される。これら二輪車・四輪車は、ともに生産量のほとんどが国内市場向けだ。

既述の中間層の増加とともに、ユドヨノ政権下の政治経済の安定、それに伴う為替、物価、金利の安定をもとに銀行やノンバンクが積極的に二輪車、四輪車向けローン消費者へ

提供していることが販売数量の伸びの大きな要因となっている。

## 良化しつつも、ハードル残る投資環境

インドネシアにおける公庫取引先現地法人数は90年代に進出のピークを迎え、ここ数年はほとんど増えていない。一方でベトナムは昨年度対比43%、タイは同18%の伸びだ。この背景には、インフラや投資誘致にかかる税優遇策等の整備状況が他のアセアン国と比べると見劣りしていることが挙げられる。首都ジャカルタは「世界一渋滞の多い街」と言われている。実際、ジャカルタ近郊の工業団地まで、早朝はスムーズにいつて1時間程度で着くが、夕刻の渋滞時は倍の2時間かかるというのが通常だ。そしてこの時間は徐々に長くなってきた。投資優遇策も原材料や機械設備の輸入免税の制度こそあるものの、法人税の免税はない。また、税制そのものに不明瞭な点が多く、税務職員の裁量で運用が異なるケースも少なくない。

こうしたインフラ整備や税制面での課題に対し、インドネシア政府は'12年度の予算案では、インフラ向け支出を前年比19%増の約1兆5千億円まで増やし、また機械産業やエネルギー分野などを対象に5年から10

年の法人税免除を掲げた。しかし、免税の対象は、投資総額が約90億円以上と大企業に対するものに限定されており、いまだ中小企業にとつては目立った恩典はなく、さらなる優遇措置の拡大が期待される。

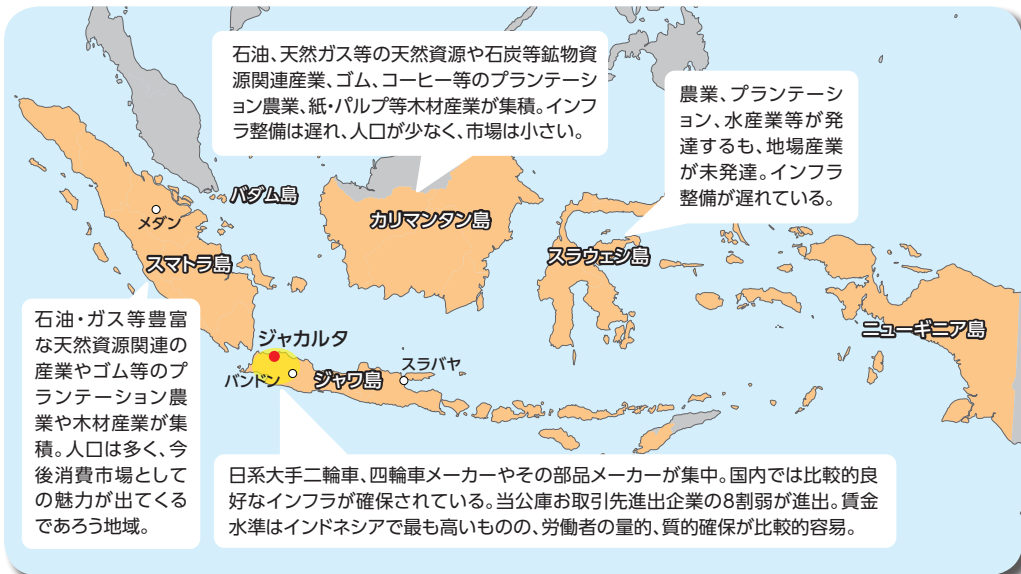
また、'90年代後半から'00年代初頭にかけて頻発した労働争議やストライキは、景気の安定化や労働組合との対話を重ねた企業側の努力等により近年では減少しているが、そもそも管理者層や技術者人材の不足など、引き続き人事労務における課題は少なくない。

## 長期的には「世界の消費大国」に

以上のような投資環境の問題を考えても、国債が投資適格級となればさらに海外からの資金流入が続き、物価が安定することから、これを追い風に国内景気の上昇が続くとみられ、長期的に「世界の消費国」となる可能性は十分にあり、注目は外せない。中小企業が進出を検討する際には、この市場拡大の魅力という将来性を見つつも、既述の投資環境様々なコスト要因）を十分に検証することが肝要だ。

次項では'90年代に進出し、大きな事業環境の変化を乗り越えてきた公庫のお取引先をレポートする。

図2 インドネシアの主要な島々





# 豊富な海外経験をベースに、 現地事情や国民性を踏まえて事業を拡大

アサヒインドネシア（アサヒ通信株式会社現地法人）

「今後のビジネスチャンスは的確にとらえていきたい」と語る関代表



社 名 PT. Asahi Best Base Indonesia  
所 在 地 プカシ市 MM2100工業団地  
代表者名 関 吉夫  
事業内容 ワイヤーハーネスの加工  
会社設立 1995年1月  
ホームページ <http://www.asahi-gp.co.jp/>（日本本社）



インドネシア工場外観

福島県に本社を有するアサヒ通信株式会社を中核会社とするアサヒグループは、80年代から中国、マレーシアを始め4カ国8地域に海外生産工場を順次展開、顧客のグローバル化に的確に対応するネットワークを築き、顧客からの厚い信頼を得ている。いまやグループ全体で約16、000人の現地従業員を雇用し、各地域社会への貢献を果たす世界企業となった。

## 1 取引先の要望で インドネシアに進出

当社がインドネシアへの進出を決めたのは'94年。アサヒ通信(株)マレーシア工場のメイン取引先である大手家電メーカーS社からの強い要請を受けたことがきっかけだった。新たに海外工場を立ち上げるとあってグループ内での人繰り

は難航したが、最終的には海外勤務経験を重視し、当時マレーシアに派遣していた日本人駐在員2人をインドネシアに移籍。管理責任者は、当時の協力会社から招聘し、'95年に操業を開始した。

## 2 予想もしなかったストライキ

当社のワイヤーハーネス加工技術の機械化は業界トップクラスだが、それでも人手に頼る部分は多く残されており、最終的にはその工程の生産性向上が競争力の源泉となる。つまりは「人の教育が最重要課題だった。その点、当社は、マレーシアや台湾に製造拠点を有しているという利点があり、工場立ち上げ前に約30人をマレーシア社に研修目的で派遣することができた。それが早期立ち上げに大きく寄与した。

操業後、計画通り生産は順調に拡大した。しかし5年目の'99年、マレーシアや台湾で定着していた「立ち作業」を導入した時、突如、ある問題が発生した。導入して3日しか経



今では当たり前となった立ち作業（帽子の色が熟練度を示す）

さまたった。経営陣も従業員の意見を真摯に聞いたが、工場の将来を思えば、「立ち作業」の導入は避けて通れず、安易な妥協はできない。

長い交渉の後、その他の福利厚生面を充実することで従業員は納得したが、この一件で当社は、新たな国で操業するには、現地特有の事情や国民性を掴む必要があること、そしてそのためにはまず従業員と十分な意思疎通を図ることが重要であることを、改めて認識することになった。

## 3 メイン取引先撤退の危機を バネに新分野へ進出

'02年、労働争議が続いていたS社が、世界規模の工場再編の一環でインドネシアでの生産から撤退。当時、売上の大半をS社に依存していたため、当社は工場の存続を問われる大きな課題を抱え込むことになった。「二度投入した経営資源は何とか活かしたい」と、それに「従業員を路頭に迷わすこともできない」という思いも強い。しかし、仕事が無くなれば工場は維持できない。

工場存続のため、社員一丸となつて必死に現地で営業活動を展開。そして、現地でカーステレオ用ハーネスを輸入している日系J社の存在を掴んだことが、日本本社説得の決め手となった。

「工場存続」を決定した日本本社は早速、カーステレオ用ハーネス生産の経験がある関氏を当社に送り込んだ。折しもJ社が生産拡大を計画していた時期に重なったことが追い風となり、取引は期待通り膨らんでいった。

その後、インドネシアでは二輪車の需要が急増。当社も、新たなビジネスチャンスを見出すべく、グループ全社として未開拓の「二輪車用メインハーネス」を手掛ける決断を下した。

カーステレオ用に比べ、二輪車用メインハーネスはサイズが大きいだけでなく、回路も複雑で、高品質が求められる。また、二輪車市場の拡大とともに価格競争は激しさを増し、当社はコストダウンを迫られる。個々のレベルアップのため、進出当初のマレーシア社への研修派遣を経て、いまやベテランの域に達した現地従業員と、関代表を含めた日本人3名が、細部に至るまで生産ラインをチェックしながら、改善を続けた。

「おかしいと感じたところはその場で直すのが大切」と関代表は語る。それを見事に体現しているのが、治工具改善チームだ。同チームには、治工具の単純な修理から新規製作まで、現場からのオーダーが毎日寄せられる。「少しでも早く、少しでも楽に作業が進められるように」が彼らのモットーだという。このチームの成長と活躍が、



主力製品となった二輪車用メインハーネス

家電分野から二輪車分野への転換を成功させる大きな原動力となった。

「作業が効率化すれば、それが会社及び自分たちのためになる」という意識は、いまや生産現場全体で自然に感じられるようになっていく。二輪車用メインハーネスの生産も順調だ。ストライキに悩まされた時代を経て、現地特有の事情や国民性を理解しつつ、歴代の日本人駐在員たちが根気よく改善への意識を浸透させてきた成果だ。

## 4 今後の事業展開

昨今のインドネシアの経済成長は目を見張るものがある。多くの国・企業がこの国の将来性に注目している。なかでも、今後、四輪車を中心にビジネスチャンスが膨らんでいく可能

性は大きい。関代表も情報収集に余念がなく、ネットワーク拡大のために情報感度を上げている。公庫が本年10月に開催したお取引先現地法人交流会(於ジャカルタ)もその手段のひとつだ。「当地進出中小企業との接点を広げる良い機会になった。是非継続して開催してほしい」と関氏は公庫のさらなる現地支援に期待を寄せる。

ビジネスチャンスを捉え社員一丸で取り組んでいくアサヒインドネシアは、無限の可能性を秘めている。

### 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	経済の構造的変化に対応するために海外展開をすることが経営上必要であり、一定の要件を満たすか
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年経過ごとに金利見直し制度を選択できます。

当社が参加した「インドネシア取引先現地法人交流会」については、本誌22ページ「Information」をご参照ください。



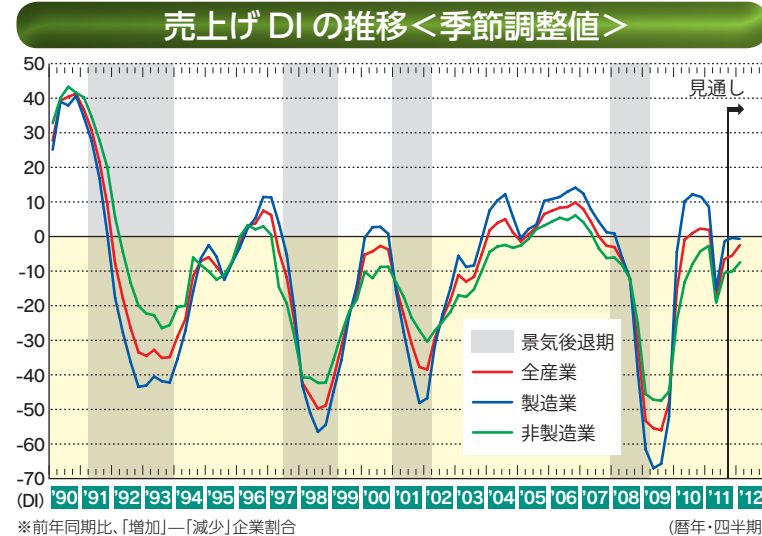
## ② 売上げ

マイナス幅が縮小



▲17.7 ▷ ▲7.1

売上げ DI (前年同期比、「増加」―「減少」企業割合) は、マイナス幅が縮小した。先行きについても、マイナス幅がやや縮小する見通しとなっている。



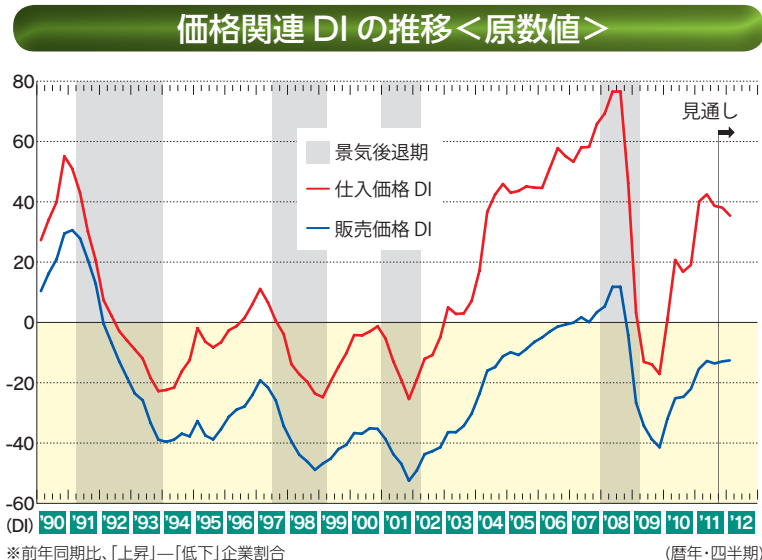
## ③-1 販売価格

マイナス幅が拡大



▲13.9 ▷ ▲15.3

販売価格 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、7 期ぶりにマイナス幅が拡大した。



## ③-2 仕入価格

大幅なプラスが続く



43.5 ▷ 38.5

仕入価格 DI (前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合) は、38.5 と低下したが、依然としてプラスが続く見通しとなっている。

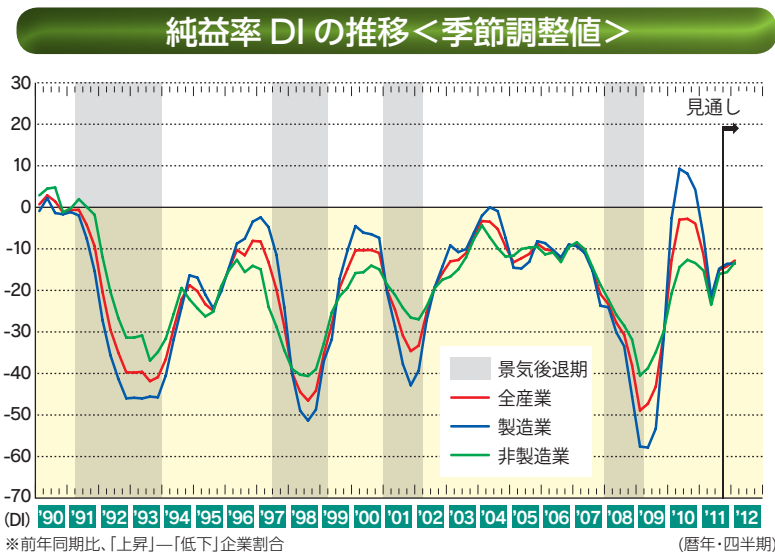
## ④ 利益

マイナス幅が縮小



▲23.1 ▷ ▲15.6

純益率 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。先行きについても、マイナス幅がやや縮小する見通しとなっている。



## 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7-9月期実績、10-12月期および2012年1-3月期見通し

『中小企業の景況は、持ち直してきているが、先行きについてはやや慎重な見方もある』

日本政策金融公庫総合研究所は 10 月 21 日、「全国中小企業動向調査結果 (2011 年 7-9 月期実績、10-12 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 マイナス幅が縮小した。来期以降もわずかながら縮小する見通しである。
- ② 売 上 げ DI マイナス幅が縮小した。
- ③ 価格関連 DI 販売価格 DI はマイナス幅が拡大する一方で、仕入価格 DI は低下した。
- ④ 純 益 率 DI 4 期ぶりにマイナス幅が縮小した。

## 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 9 月中・下旬
- 調査対象：当公庫中小企業事業取引先 12,990 社
- 有効回答企業数：6,066 社 (回答率 46.7%)

## 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 年以来 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。

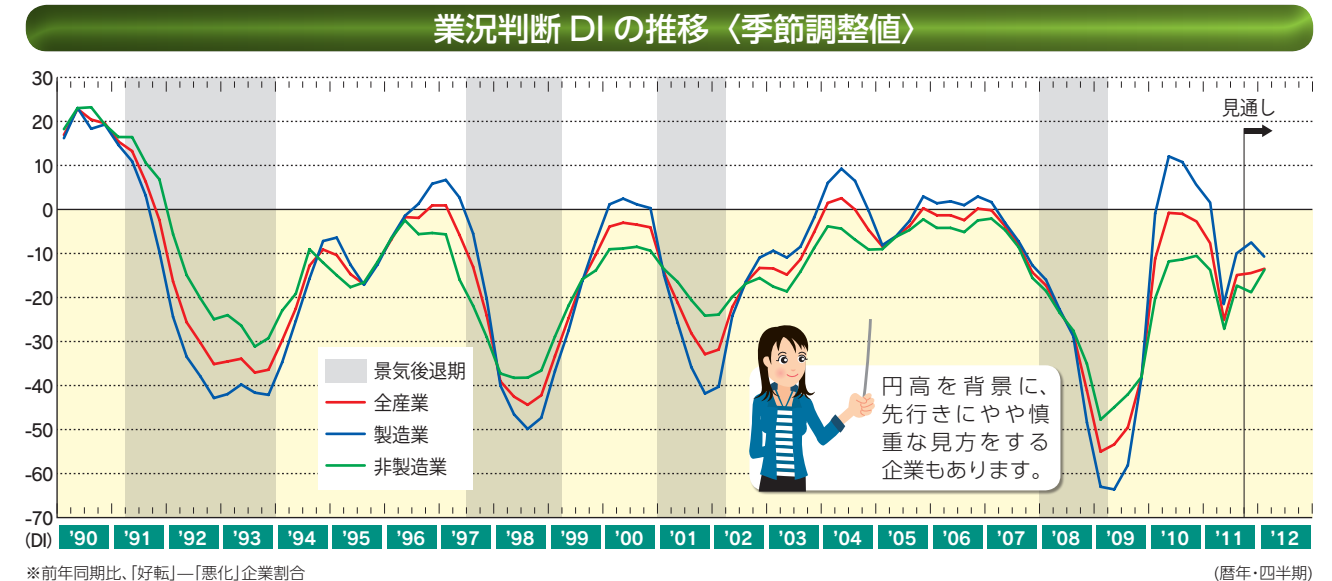
## ① 業況判断

マイナス幅が縮小



▲24.8 ▷ ▲14.7

- 現状 業況判断 DI (前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合) は、▲14.7 とマイナス幅が縮小した。
- 見通し 先行きについては、マイナス幅がわずかながら縮小する見通しとなっている。





## 第6回「アグリフードEXPO東京2011」開催

日本公庫は、8月2日～3日、東京ビッグサイト(東京都江東区)において、国産農産物の展示商談会第6回「アグリフード EXPO 東京2011」を開催しました。

今回は、全国各地の国産ブランド農業生産者や食品関連企業など計564社が出展し、過去最大の規模となりました。また、2日間の来場者は延べ12,327人で、商談件数は45,367件に達しました。

中小企業事業からは、全国各地からのお取引先93社(過去最多)が参加し、国産農産物を使った地域性豊かな加工食品や、農業や流通に役立つ最新技術を用いた製品のPRをしました。

各ブースでは、バイヤーに試食などを勧めながら熱心に商談を交わす姿がみられ、出展者からは「目的意識の高い来場者が多いイベントで、即決の商談が多かった」「特徴のある商品が多く、実のある商談や情報収集ができた」といった声が聞かれ盛況でした。



## インドネシアにて取引先現地法人交流会を開催

10月6日、当事業はインドネシア・ジャカルタにて日本貿易振興機構(ジェトロ)と共催で「インドネシアお取引先現地法人交流会」を開催し、同国に進出するお取引先等あわせて40社47名が参加しました。

第一部では、ハウズインターナショナルリミテッドの湯浅代表を講師に招き「従業員の育成」をテーマに講演会を行いました。講演は、インドネシア人の特徴、日本人管理者と現地従業員間の意見の相違とその原因、インドネシア人との協働の実現方法など現地の経営実務にすぐに役立つ内容で、参加者は熱心に耳を傾けていました。またその他にも、(財)海外技術者研修協会(AOTS)による外国人研修制度の紹介等も行われました。

第二部の懇親会では、お取引先現地法人やセミナー講師等との間で活発な意見交換が行われ、参加者からは「現地では、このような規模での中小企業を対象とした異業種間交流会は他にはなく、普段聞くことができない有益な情報が得られた」と好評でした。



当公庫山本常務取締役による講演会開会挨拶



ハウズインターナショナルリミテッドの湯浅代表による講演会の様子

## 編 集 後 記

秋といえば、読書の秋、スポーツの秋、と格好良く言いたいところですが、私の本音はやっぱり…食欲の秋!そんな訳で、今回の特集はなめこ製造の菅原冷蔵様

とあって、意欲(食欲?)も高く取材に臨みました。工場になめこが整然と並び栽培される様子はまさに圧巻!気になるお味は、おみやげの「オッキーなめこ」を帰

宅後、早速バター炒めにして試食。適度な歯ごたえとぬめりの絶妙なハーモニーは、初めて出会う不思議な食感でした。皆様もぜひ一度、お試しあれ! (高)

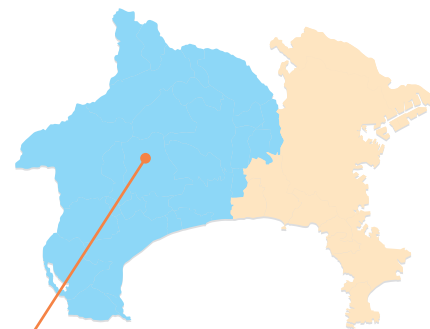
## 厚木支店、浜松支店「中小企業事業」を開設

日本公庫は、8月1日付けで厚木支店、10月11日付けで浜松支店に中小企業向け融資を行う「中小企業事業」を設置しました。

神奈川県中西部及び静岡県西部は、県内の製造品出荷額の約4～5割を占めるなど企業集積が進んだ地域であり、多くの中小企業が立地していることから、小規模企業向け融資を行う「国民生活事業」に加え、新たに「中小企業事業」も設置することとしたものです。

日本公庫は、同地域の要である厚木市及び浜松市に中小企業事業の拠点を設けることで、お客さまの利便性を高め、顧客サービスの一層の向上を図ってまいります。

## 厚 木 支 店



＜厚木支店の営業区域＞

神奈川県のうち相模原市、平塚市、小田原市、秦野市、厚木市、大和市、伊勢原市、海老名市、座間市、南足柄市及び綾瀬市並びに高座郡、中郡、足柄上郡、足柄下郡及び愛甲郡



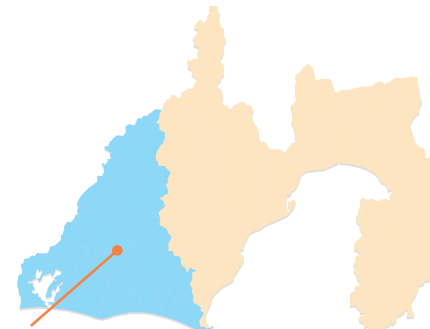
厚木支店「中小企業事業」

〒243-8575

神奈川県厚木市中町 3-11-21 明治安田生命厚木ビル4階

TEL:046-297-5071

## 浜 松 支 店



＜浜松支店の営業区域＞

静岡県のうち浜松市、磐田市、掛川市、袋井市、湖西市、御前崎市及び菊川市並びに周智郡



浜松支店「中小企業事業」

〒430-7723

静岡県浜松市中区板屋町 111-2 浜松アクタワー 23 階

TEL:053-453-1611

## 上海駐在員事務所を開設



上海駐在員事務所開設メンバー

日本公庫は、中小企業の海外展開を支援するため、9月12日付けで上海駐在員事務所を開設しました。

上海駐在員事務所では、現地市場の状況や投資環境、ビジネス上の規制などの情報を幅広く収集し、中国で事業展開する中小企業者の経営課題解決のための情報提供を行っていくとともに、現地法人交流会等によるネットワーク構築支援や商談会・セミナーを開催するなど、中小企業の中国進出・事業展開のサポート体制を一層充実させていきます。

上海駐在員事務所

住所:上海市長寧区延安西路 2201号 上海国際貿易中心1616室  
TEL:+86-21-6275-8908

駐在員名:首席駐在員 諏訪 宣善 駐在員 林 智哉