

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、
農林漁業の皆さんへ

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

「東日本大震災に開する
特別相談窓口」を開設しています。

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。

中小企業の皆さんへ

「東日本大震災
復興特別貸付」

農林漁業の皆さんへ

「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。 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「オツキイナメコ」。
(特集 P8-12)

経済風向計

1

環境技術と日本の文化力 中谷 嶽

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—

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

information

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。

公庫との出会い

勝野本部長 資金繰りに困っていた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。

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

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いただけますか。

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

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す。

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

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・力が必要といいますが、その中でも力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つたと思います。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の、何かクリアできました。

勝野本部長 やはり最大の問題は力ですか。

永守社長 そう、力ネです。当時は、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



公庫卒業生に訊く

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
ゲスト

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切るために必要なポイントなどについてお話を伺つた。

勝野 龍平
株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長



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。

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。苦しい経験を努力をしようとしてアイトが湧いてくる。

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。

最大の社会貢献は雇用の創出

永守社長 日本電産を設立した頃は、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っていました。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、「メダルが取れればいい」「入賞できればうれしい」といった考え方では、真っ先に負けているはずですよ。

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。苦しい経験を努力をしようとしてアイトが湧いてくる。

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、「メダルが取れればいい」「入賞できればうれしい」といった考え方では、真っ先に負っているはずですよ。

永守社長 銀行の担当者はびっくりされたと思いますよ。まさか本当に公庫からのOKをもらってくるとは思っていなかつたでしょうね。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。これがこそが我が社の「成長の加速の原点」となっているのです。

勝野本部長 銀行が、公庫の審査力を頼つたといつてはどうですか。

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す。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」と書いてあつたので、「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

民间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」という返事だったのです。

勝野本部長 銀行が、公庫の審査力を頼つたといつてはどうですか。

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す。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」と書いてあつたので、「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

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 銀行の担当者はびっくりされたと思いますよ。まさか本当に公庫からのOKをもらってくるとは思っていなかつたでしょうね。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。これがこそが我が社の「成長の加速の原点」となっているのです。

上司の方が「まあまあ」と出でました。「なかなか面白い事業をやっていますね。よく調べてみましょう」と言つてくれました。私はそこで一步前進と思つたわけですが、結局その後も話がまとまりず、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、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、どの企業にとっても同じ。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。

ただいてから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。

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あります。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。

企業にとっても同じ。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。だいたい、世の中の景気がいいと

不況のなかで強い会社がチャンスを掴み、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

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あります。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。

勝野本部長 平成20年のリーマンショックでは、打撃も大きかつたと思います。未會有の危機をどのように乗り越えたのでしょうか。

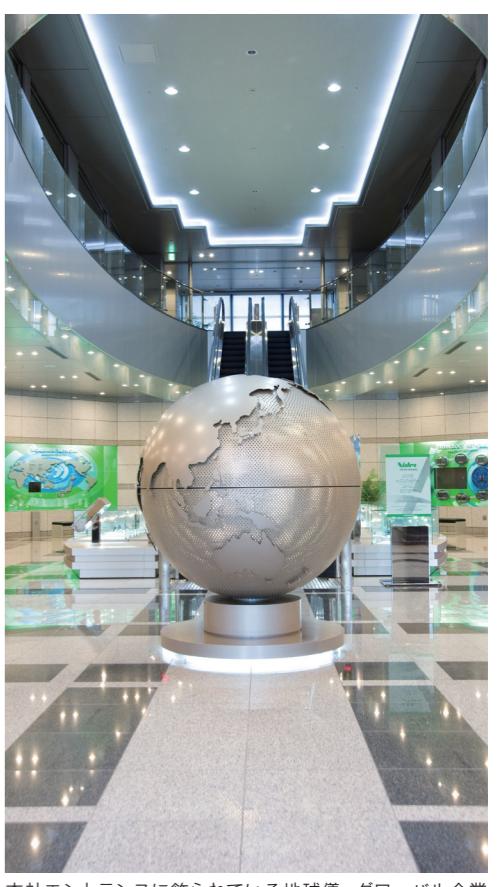
永守社長 リーマンショックで売上げが半分になりましたから、過去最大のピンチといつてもいいと思います。当時の試算では、売上が半分に

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つた。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「W P R（ダブル・プロフィット・レシオ）」です。

W P R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りました。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W P Rです。損益分岐点を下げ、売上げが半分になつても赤字にならず、元の売上の75%まで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つたものの、利益は過去最高を更新したというわけです。

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つたとお聞きしています。

永守社長 私は1人も辞めさせぬ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。あとはそれらを片つ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す」が、ほとんどが「なるほど」という質の高



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を感じられる。

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

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發揮して、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、業種転換を行なう者も存在する。

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、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が挙げられる。

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

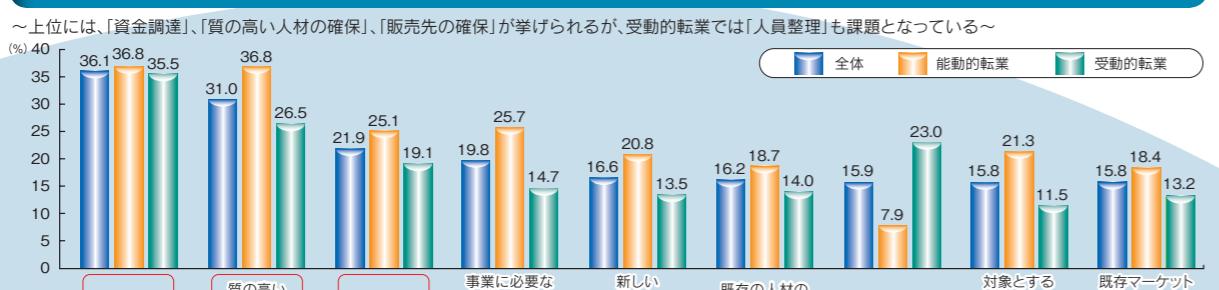
事業転換の意義と課題

事業転換の意義としては、①事業転換を

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。

図表1 転業時の課題～中小企業白書(2011年版)より～



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



勝野本部長 永守社長は、社員の生活を大事に考えられていますね。その姿勢はどうから来るものなのでしょうか。

永守社長 一語でいふと、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とです。

勝野本部長 すでにいろいろなお話を伺つていらうといひますが、トトロ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。近年まれに見ぬ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つか。

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ということです。日本にいる限り、円高の嵐の中で立ち往生を続ける」ということではありません。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」とが重要です。専務や常務などに海外進出を任せた

永守社長 公庫の存在意義は大いにあると思います。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。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ってしまいます。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お聞かせください。

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し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。

い提案でした。そのおかげで一挙に生産性向上や大幅な経費削減ができた結果、過去最高益を達成したわけです。結局、5%の賃金カット分も、あとから定期預金の倍の利子をつけて社員すべてに還元しました。



中小企業経営者への
メッセージ

八

これからのお仕事へ期待すること

今日の日本電産はなかつたかもしません。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きました。おかげで最大の

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なさい。槍が飛んでくる戦場で大将が先頭に立つて「行けー」と号令をかけながら勝てるわけで、「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。

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。

65年もの歴史を持つ買収先は、マ
「大粒のなめこ」で
国内トップを目指す

汁や鍋物にはもちろん、バターソテ
て、ある見通しが発表された。それ
は、「本業だけではいざれ経営が困
難になるだろ」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
蔵庫業は売上高の10%以下」を目
標とする」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
に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。

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、猶予はなかつたのです」。

何ともスピード感ない決断だが、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。世の中にはまだな
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」。

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、猶予はなかつたのです」。

何ともスピード感ない決断だが、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。

「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。

ウハウを活かせるといました」。

買収後、種菌登録品種やパテント、

育成技術をチエックした際、菅原社

長は一つの商品に釘付けになつた。

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「ラーメンを含んだ培地で大きく

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

て、ある見通しが発表された。それ

は、「本業だけではいざれ経営が困

難になるだろ」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

蔵庫業は売上高の10%以下」を目

標とする」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

に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。

「オッキーなめこ」ができるまで



いや天ぷらなど、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」。

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

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。菅原社長の受け止め方は違つた。

「種菌の増殖は温度・湿度管理が要
り、異業種ですが、温度調整が要
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つた。

買収先は地元のきのこ種菌製造会
社。冷蔵庫業ときのこ事業。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つた。

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。とはいって、買収先は
じだと感じたんです」。

保冷剤といかそうめんと同様に、
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つた。

買収先は地元のきのこ種菌製造会
社。冷蔵庫業ときのこ事業。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つた。



酒田市内にある本社工場
名：菅原冷蔵株式会社
社：山形県酒田市北浜町2番82号
代表取締役社長 菅原 昌一
金額：2,460万円
表
本業 内
本業 内容：保冷剤、きのこ、いかそうめんの製造販売
資 徒
従事
社設立：昭和42年（1967年）
ホームページ：<http://www.cool-ice.net/>

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

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



なめこ事業と同じく冷蔵庫業のノウハウから生まれた、
保冷剤事業の商品群。

規模を25億円程度と判断。年商20億円を目標に、「オツキーなめこ」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

事業転換時の大変な課題は、中小企業白書でも取り上げられているよ

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つが決まれば、「スピード重視」の菅原社長の行動は早かつた。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。保冷剤やいかそう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つの工場の稼働を目指す。この鳥海工場の設備投資だけでも12億円に上るといい。

「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。当社の状況を踏まえ、借入期間を設定していただき、本当に助かります」。

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 ^(注1,2)	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。

買収先の営業力はスカウトで強化 「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、種菌の研究員が4人いて、彼らの知識が生きのこ

生産の強力な武器となつた。

「オツ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つたでしょう」。

大きな課題となつたのは、全国展開に向け、生産体制が整つた3年自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つた。

「ルート販売などではなく、一人で全国の新規開拓を行つのが当社の営業です。マーケット等は一切なく、自らの営業担当者とく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のは、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」。

「オツキーなめこ」の 売り方にこだわる

3つめの課題、販売先の確保にも、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、売れ残り、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

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つた。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、スーパーで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、あまり自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”なり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たい、2~3パックまとめて買いしてもいい商品ですから、オツキーなめこが主役のレシピ情報も積極的に提供しています」。



野菜売場に平積みで販売されている「オツキーなめこ」

既存事業のノウハウ活かし 「冷凍なめこ」を開発

オツ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

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年内で取れてています。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」。

「自社の今ある商品にこだわり過ぎた。そのため、M&A等に事業の柱になりそうだ」。

「機会があれば、またM&A等に

では実際、事業転換の進捗はどうなつているのだろうか。

なめこ事業の'10年の売上高を見ると、M&Aを行つた翌年'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、いかそうめん部門と並び、事業の柱になりそうだ。

「機会があれば、またM&A等に新規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つただろつ。

「自社の今ある商品にこだわり過ぎた。そのため、M&A等に事業の柱になりそうだ」。

日常生活の中にビジネスの種はいくつもある。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かが大事だ」という言葉に、新たな事業展開を成功させる力がいるようだ。

- 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
- 2 ニッチ分野で、スピードで国内トップを目指す
- 1 自社の強みやノウハウを活かせる事業を選ぶ

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ゴク駐在員がレポートする。



並々と続くジャカルタ市内中心部の車列

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、直近決算における

堅調なインドネシア経済

る黒字企業の割合が約91%（全体平均同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7%とやはり全体平均（約68%）を上回り、好調さが窺える。

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つたことや輸出依存度がまだ高くなかつたことなどから影響が比較的軽微で、「09年は実質GDPで4.6%成長を記録。「10年は6.1%成長、「11年に入つてからも上期で6.5%成長を記録している。

この安定成長の基盤となつているのは、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%の伸びを見せており、人口は約2.4億人と世界第4位、 ASEAN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。ジエトロ発行資料(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が、その理由として「現地市場の

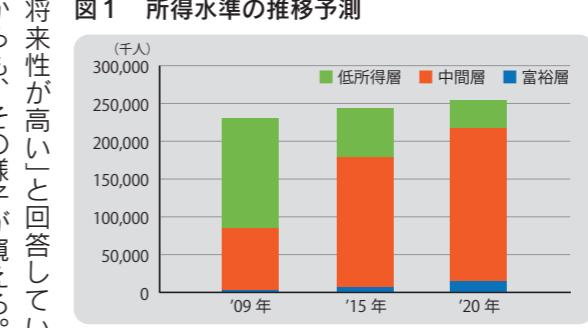
将来性が高い」と回答していることからも、その様子が窺える。

以上のように堅調な経済を背景とした政府債務の削減、外貨準備高の増加等を評価した大手格付け会社は、今年、インドネシア国債の格付けを投資適格一步手前まで引き上げる等、国際金融市场においても注目される存在となっている。

年	低所得層 (千人)	中間層 (千人)	富裕層 (千人)	合計 (千人)
'09	85,000	85,000	0	230,000
'15	65,000	110,000	0	235,000
'20	50,000	130,000	20,000	240,000

(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) ジェトロ「これから消費市場を読む -拡大する世界の中間層を狙え-」(2011年1月発行)



(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) ジェトロ「これからの中間層を狙え」(2011年1月発行)

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

提供していくことが販売数量の伸びの大きな要因となつてゐる。

良化しつつも、 ハードル残る投資環境

主要な島々

石油、天然ガス等の天然資源や石炭等鉱物資源関連産業、ゴム、コーヒー等のプランテーション農業、紙・パルプ等木材産業が集積。インフラ整備は遅れ、人口が少なく、市場は小さい。

農業、プランテーション、水産業等が発達するも、地場産業が未発達。インフラ整備が遅れている。

パラミン島 カリマンタン島 スラウェシ島 ニューギニア島

ジャカルタ ジャワ島 インドネシア

スラバヤ

日系大手二輪車、四輪車メーカーやその部品メーカーが集中。国内では比較的良好なインフラが確保されている。当公庫お取引先進出企業の8割弱が進出。賃金水準はインドネシアで最も高いものの、労働者の量的、質的確保が比較的容易。

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、四輪車向けローンを消費者へ

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

長期的には「世界の消費大国」に

以上のようないくつかの問題を考慮しても、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」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ても、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斤庫のお取引先をレポートする。



松倉 和之(まつくら かずゆき)
バンコク事務所 統轄駐在員
1986年4月、中小企業金融公庫(現日本政策金融公庫)入庫、ジェトロ・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。

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を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 ブカシ市 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)

福島県に本社を有するアサヒ通信株式会社を中心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ヵ国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つた。

しかし、ここに辿り着くまでの道のりは決して平坦ではなかつた。今回は、様々な課題を乗り越えてきた同グループのインドネシア工場の足跡をたどつてみたい。

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。アサヒ通信株式会社の大手家電メーカーS社からの強い要請を受けたことがきっかけだつた。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。

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る。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

2 予想もしなかつたストライキ

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る。それが早期立ち上げに大きく寄与した。

従業員の反発は強く、終わりの見えない交渉が続いた。工場出入口には反対派の従業員が占拠し、他の従業員は帰宅もできないありなかなか従業員に理解してもらえないなかつた。

たないうちに、出勤した従業員が仕事場につかなくなつたのだ。

「労働者酷使反対！」

突然のストライキである。「立ち作業」が生産効率化に寄与すること、ひいてはそれが会社の利益になり、従業員個人に還元されることなどが、なかなか従業員に理解してもらえないなかつた。



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）

「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る時期に重なつたことが追い風となり、取引は期待通り健闘でいった。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掴むべく、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はなく、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「ストダウント」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。

「おかげな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ふ。このチームの成長と活躍が、

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。

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る。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

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。

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

② 売上げ

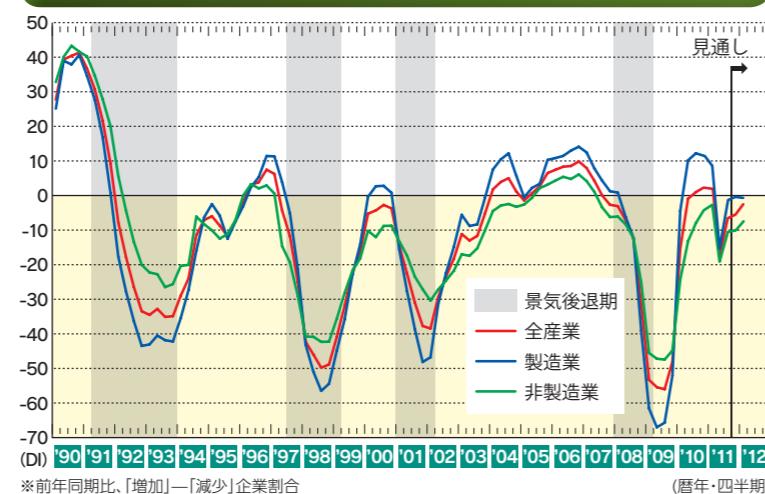
マイナス幅が縮小



▲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。

売上げ DI の推移<季節調整値>



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

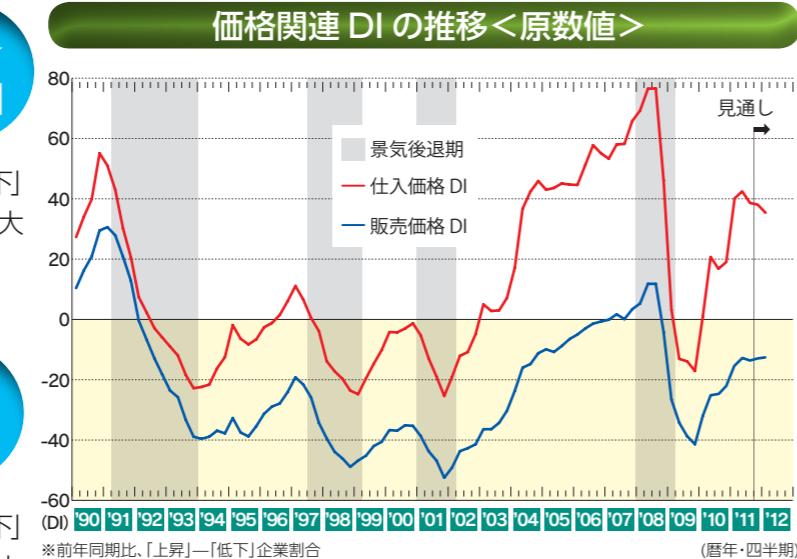
マイナス幅が縮小



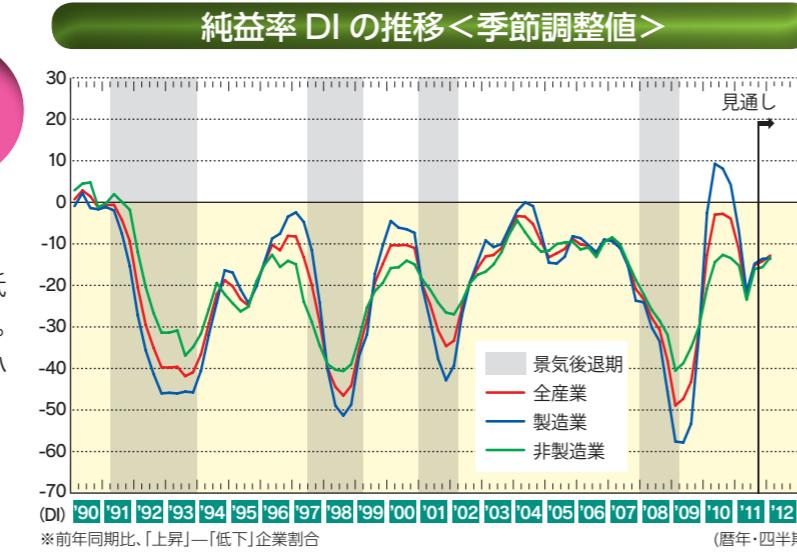
▲23.1 ▷ ▲15.6

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。

価格関連 DI の推移<原数值>



純益率 DI の推移<季節調整値>



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ヵ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

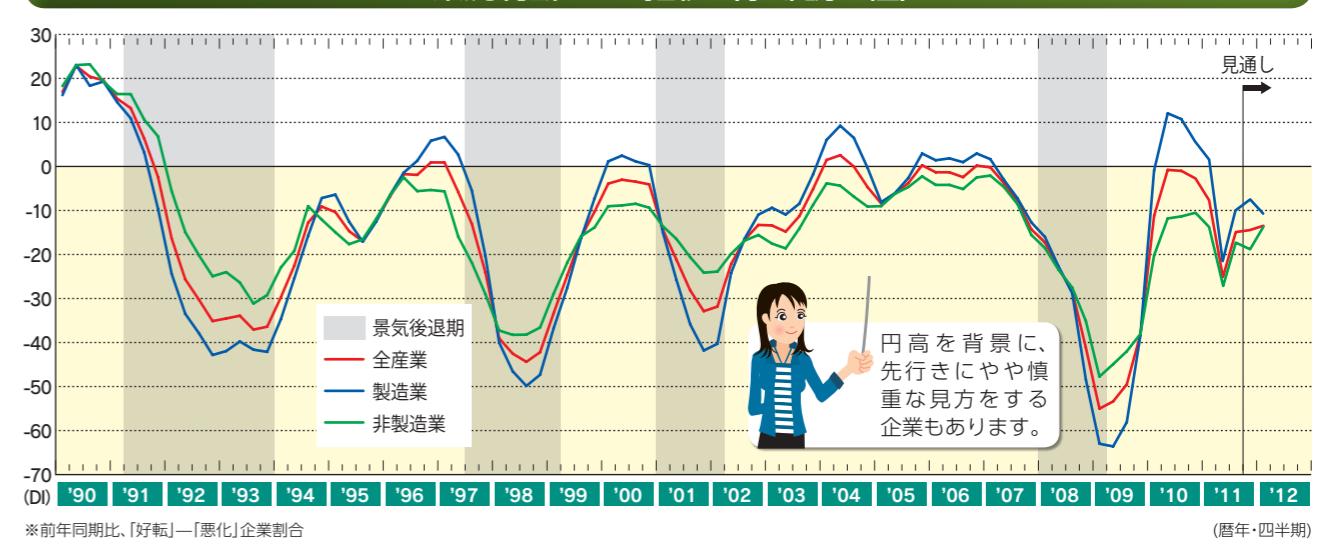
マイナス幅が縮小

▲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。

業況判断 DI の推移<季節調整値>



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）と共に「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ではなく、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）

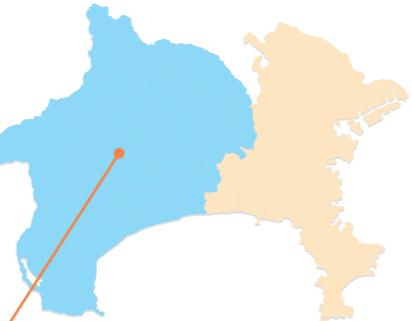
厚木支店、浜松支店「中小企業事業」を開設

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、お客様の利便性を高め、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



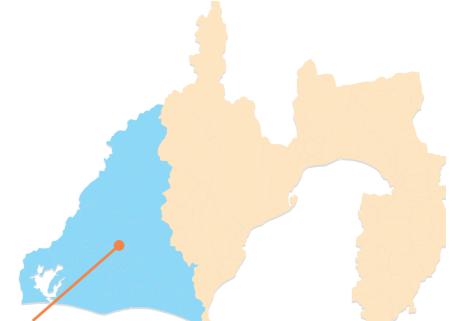
＜厚木支店の営業区域＞
神奈川県のうち相模原市、平塚市、小田原市、秦野市、厚木市、大和市、伊勢原市、海老名市、座間市、南足柄市及び綾瀬市並びに高座郡、中郡、足柄上郡、足柄下郡及び愛甲郡



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 浜松アクトタワー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