

JFC 中小企業だより

2014.9 Vol.15

東日本大震災特集 『東日本大震災から3年 復興から発展へ』
お客さま訪問レポート 特別対談編

内池醸造株式会社

「不易流行」の精神で創業153年
震災を乗り越え成長

岩機ダイカスト工業株式会社

震災で企業の供給責任を痛感
長期的な視点で攻めの経営を



つなげる。つくる。
日本の未来。



JFC 日本政策金融公庫

JFC 日本政策金融公庫
中小企業事業本部

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1-9-4 TEL 03-3270-1064
編集協力 佐伯印刷株式会社

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

100
自然エネルギー100%再生紙を使用



【表紙写真】
内池醸造株式会社の主要商品
ラインナップ。「鮮度を保つ
ボトル入り醤油」「使い切りミ
ニパック焼肉のたれ」は新商
品。顧客との信頼関係を大切
に、ものづくりに取り組む。
(お客さま訪問レポートP5-8)

経 済 風 向 計

1

復興を加速するクロスセクターの拠点とイノベーション人材 **大滝 精一**

東日本大震災特集

3

東日本大震災から3年 復興から発展へ

お客さま訪問レポート 特別対談編1 ― 震災から復興した企業に学ぶ ―

内池醸造株式会社

「不易流行」の精神で創業153年

震災を乗り越え成長

ハーフタイム

ボランティアは「思うだけでもよし」 **伍代 夏子**

お客さま訪問レポート 特別対談編2 ― 震災から復興した企業に学ぶ ―

岩機ダイカスト工業株式会社

震災で企業の供給責任を痛感

長期的な視点で攻めの経営を

東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援

中小企業の事業継続計画(BCP)～定めるべき項目の例～

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

Contents

お客さま訪問レポート 特別対談編1 -震災から復興した企業に学ぶ-	5
内池鑛造株式会社(福島県福島市)	
「不易流行」の精神で創業153年 震災を乗り越え成長	
ハーフタイム	9
ボランティアは「思うだけでもよし」 伍代 夏子	
お客さま訪問レポート 特別対談編2 -震災から復興した企業に学ぶ-	11
岩機ダイカスト工業株式会社(宮城県亶理郡)	
震災で企業の供給責任を痛感 長期的な視点で攻めの経営を	
東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援	15
中小企業の事業継続計画(BCP) ～定めるべき項目の例～	16

写真提供：共同通信社(福島県いわき市四倉海岸「いわき飛揚げ大会」、平成23年9月)

東日本大震災から3年

復興から発展へ

産業の復旧・復興の状況～復興庁「復興の現状」(平成26年5月30日公表)より～



平成23年3月11日の東日本大震災から3年以上の月日が流れた。一般的に、震災からの復興には「3年の壁」と言われているが、東北の復旧・復興はどこまで進んだのか――。

被災企業の現状をみると(図表1参照)、現在の売上げ状況が震災直前の水準以上まで回復していると回答した企業の割合は36.6%で、建設業、運送業など一部の業種を除き、地場産業である水産・食品加工業などは、依然厳しい経済状況にある。

一方で、平成25年度の被災3県の工場立地件数は前年度より25%増加しており(図表2参照)、全体としてみれば、着実な回復が続けていることがわかる。

本特集では、東日本大震災の被害を受けながらも、東北の地に腰を据え、あくなき挑戦を続けるお客さまに学び、「変化への対応力」について考察する。

二本松藩士三浦義の書による
けやきの看板(明治時代)



と少子高齢化や食の多様化によって、市場が縮小していくことは避けられないと思います。

昔は汁物といえば味噌汁が当たり前でしたが、今は選択肢の一つでしかありません。また、大家族であれば味噌から味噌汁を作りますが、現在のように世帯人数が2人とか1.5人になりますと、いわゆる「中食」ということで、即席の味噌汁で済ませてしまうケースも出てきます。

必然的に家庭用味噌の需要は減ってきます。需要が減るなかで業界としては常に供給過剰になっています。

豊永 味噌味噌という伝統を守りつつ、過当競争の中で生き残っていくのは、容易ではありませんね。

会長 当社において過当競争から脱け出すきっかけとなったのは工場移転でした。平成7年に、それまで市街地にあった工場を、生産力の拡充や環境問題に対応するため郊外に移転したんです。

工場にスペースができたことで、醤油味噌を素材にしたさまざまな商品を扱っていくことができるようになりました。具体的には、業務用つゆ・たれ

の製造に進出しました。平成7年当時のつゆ・たれの売上比率は30%程度でしたが、現在では70%程度にまで増加し、安定した収益源となっています。

食が多様化するなかで、中食や外食市場においてさまざまなニーズが出てきています。そういったニーズに応え、付加価値のある商品を出していく。つゆ・たれへのシフトは、時代の流れだったと思います。

豊永 内池醸造では「不易流行」をモットーにしていると同じでした。

会長 いつまでも変えてはいけない本質的なものを忘れない一方で、新しく変化を重んじているものを取り入れていく。そうした考えのもと、自社製造の醤油味噌を使った業務用つゆ・たれの製造に進出したというわけです。醤油味噌という食文化を次の世代に残していくためにも、外食化・中食化という食文化の変化に対応していかなければなりません。

また、従業員にも変化がありました。従来は定番の醤油味噌をただ売るだけでしたが、業務用つゆ・たれについては単に買ってくださいというだけでは立ち行けません。例えば、お客さまであるレストランや居酒屋



社名：内池醸造株式会社
本社：福島県福島市瀬上町字西上新田1-7
代表者名：代表取締役会長 内池 浩
代表取締役社長 内池 崇
創業：文久元年(1861年)
資本金：2,500万円
従業員：100名
事業内容：醤油、味噌、つゆ・たれ、その他の食品の製造販売
ホームページ：http://www.dhike.co.jp/

本社社屋前にて内池浩会長(右)・内池崇社長(中央)と豊永厚志本部長(左)

お客さま訪問レポート 特別対談編1 一震災から復興した企業に学ぶ一

「不易流行」の精神で創業153年 震災を乗り越え成長 内池醸造株式会社



福島県で長く商売を続けてきた内池醸造株式会社は、伝統的な醤油味噌から業務用つゆ・たれへのシフトを成功させてきた。伝統をベースに変化を続ける「不易流行」の精神は、東日本大震災後も大いに発揮されている。内池浩会長と内池崇社長から、豊永厚志中小企業事業本部長がお話を伺った。

過当競争の醤油味噌 工場移転を機に つゆ・たれにシフト

豊永本部長 長い歴史を持つ内池醸造ですが、いつ頃から福島県で商売を始めたのでしょうか。

内池浩会長 明暦元年(1655年)に、近江八幡からこの福島県にきたという確かなようです。近江商人として福島に移住して最初のうちは呉服、生糸を扱い、153年前に醤油を始めたという記録が残っています。

豊永 それが内池醸造の創業年である文久元年(1861年)ですね。醤油味噌という伝統的な商品を扱う老舗企業として、時代の変化を感じることはありますか。

会長 醤油になる前段階のもろみを貯蔵する23本の発酵タンクがあるのですが、そのうち4本が倒壊、破損しました。1本7万リットルですから、計28万リットルのもろみが敷地内に流出しました。工場の敷地は茶褐色に染まって、まわりには醤油のにおいが充満していました。

豊永 被害総額はどれくらいになったのでしょうか。

会長 タンクを含めた物損の合計で1億3千万円くらいの被害が出ました。物損についてはさまざまな公的補助金制度がありますので、そうしたものを活用しながら対処することができました。

むしろ大変だったのは風評被害で

震災でタンクが倒壊 物損以上に 風評被害が深刻

豊永 変化ということ言えば、3年前の震災も大きな変化だったと思います。被害の状況はいかがでしたか。



被災当時、発酵タンクから流出したもろみ(上)と、9カ月後に修復された現在の発酵タンク(下)

豊永 震災から3年が経過するなかで、得られた教訓を教えてください。
 社長 震災後は販売先や仕入先など、お客さまのリアルな姿を見ることができたと思っています。「ああ、こういう人だったんだ」と思う人もいれば、逆にすごく親身になってくれた人もいます。
 震災では、それこそ過当競争の中で当社も「一円でも安く」という発想になりがちでした。しかし、震災

震災で見たリアル この困難の先に 将来の経営資源が

ないことが多いようですが、当社は200キログラムからでも対応できます。少量多品種は当社の武器でもあります。



代表取締役会長 内池 浩（うちいけ ひろし）
 1943年生まれ、東京海上火災保険を経て1969年当社入社。1973年代表取締役社長、2011年代表取締役会長に就任。



代表取締役社長 内池 崇（うちいけ しゅう）
 1974年生まれ、宝酒造㈱を経て2000年当社入社。2011年代表取締役社長に就任。

す。原発事故の直後は、「頑張れ」ということで福島県産のものを買ってもらったりしましたが、年末頃から風評被害が出てくるようになりました。現在も風評被害は続いています。
 豊永 風評対策として放射性物質の検査体制を整えたとのことですが。
 会長 原材料から製品までの一貫検査体制を整えました。計測器を導入したほか、外部機関への委託分析も続けています。お客さまからの問い合わせへの対応強化も含め、社長が先頭に立って風評対策に当たっています。

風評被害については、賠償金や補助金といった公助にいつまでも頼るのではなく、まずは自助努力。さらには地域内での助け合いである共助でやっていくことが本来の姿だと

震災を機に 真の地産地消を追求 新商品が続々誕生

豊永 具体的にはどのような新商品の開発を行っているのでしょうか。
 内池 社長 地産地消ですね。もっとも、当社では十数年前から地産地消やいわゆる6次商品化（農工商連携）の掛け声に込めるべく、福島県産の農産物を使った新商品を積極的に開発してきました。PB（プライベートブランド）の浸透による競争激化に対抗するという意味合いもありました。



株式会社日本政策金融公庫
 代表取締役専務取締役・中小企業事業本部長
 豊永 厚志（とよなが あつし）
 1956年生まれ、1981年通商産業省（現経済産業省）入省。経済産業省大臣官房審議官、商務流通審議官、商務流通保安審議官を経て、2013年6月から現職。

ただ、単なるブームに乗って取り組んだという面も否めず、地産地消のあり方について壁にぶち当たったようになっていました。

豊永 その壁をどのように乗り越えられたのでしょうか。

社長 きっかけとなったのは震災です。風評被害で福島県産の農産物が市場で敬遠されることもあるなか、本場に市場にアピールできる農産物を吟味する必要があると考えようになりました。地元産の原材料を使えばそれだけで地産地消なのではなく、優れた品質のものを旬の時期に食べることが、本来の地産地消であるはず。

そうした考えのもと、地元の銘柄鶏（伊達鶏、川俣シャモ、会津地鶏）を使ったフレンチドススープや、福島県産の桃やリンゴを使った焼肉和だれ

ます。

社長 私自身は、震災から現在まで悲壮感をそれほど感じたことがありません。その根本にあるのは何なんだろうと考えたときに、やはりモノづくりの楽しさに行き着きました。

新規開発案件を年間7百件以上抱えて毎日バタバタしていますが、モノづくりをしているという実感があって楽しいですね。その楽しさがあるからこそ、震災の後も前向きに進むことができたと思います。

豊永 お客さまからの要望に応えるだけではなく、提案していくことも多いということですか。

社長 むしろ提案することがほとんどかもしれません。お客さまの要望はアバウトなものも少なくないんで



醤油の充填作業について内池会長（左）・内池社長（右）より説明を受ける豊永本部長（中央）

などの開発に至りました。地元産のフレンチドス「鶏三昧」は優良ふるさと食品中央コンクールで農林水産省食料産業局長賞に選ばれています。このように新商品を次々に開発することができたのも、震災前からさまざまな新商品開発に取り組む、地産地消のあり方について試行錯誤してきたことが奏功したからだと思っています。

豊永 続々と生まれる新商品を含め、多品種を取り扱うのは大変ですね。

会長 大手による寡占化が進んでいますから、大手が入ってこないニッチ市場に狙いを付けて、さらに大手がマネすることができない迅速な対応で生き残っていくしかありません。他社はトン単位しか受注し



味噌の醸造。米麹が多いタイプの味噌が人気。

すよ。「ドーンとした感じのつゆをお願い」というように（笑）。

会長 そういう提案を続けた結果、今では会社のレシピが4万6千件くらいに達しています。また、従業員にもノウハウが蓄積されています。機械や設備だけではなく、バランスシートに載らないレシピやノウハウといったものも、会社にとって重要な無形の財産だと感じています。

業務用つゆ・たれは、提案しても採用されるのは30%程度であり、その数は年間2百件にのぼりますが、1年以上続くものはほとんどないという厳しい市場です。しかし、さまざまなニーズに積極的に応えてきた結果、お客さまとの強い信頼関係を築くことができたと思います。

当社では自分たちの伝統を重視しながらもそれに頼らず、「不易流行」を創業当初からモットーとしてきました。震災という未曾有の変化に際しても、慌てずに前向きに対応することができた要因の一つかもしれません。

豊永 それこそがまさに多くの困難を乗り越えてきた、内池醸造の長い歴史の秘訣なんだろうね。本日は貴重なお話をありがとうございました。

亡くなった兄は、実家の農家を継いでいた。次男である私が農家を継ぐために田舎に帰ることになりました。田舎に帰ったのはちょうど3月の農閑期だったので、農家の仕事は何もない。そんななか色々と考えていると、どうしてもダイカストメーカーとして独立するという思いを断ち切ることができないうきましました。

豊永 夢をあきらめることができなかったわけですね。

齋藤 ところが、いざ宮城で創業しようとしたら、名古屋で独立しようとしたときには応援してくれた人たちが「やめておけ」と言うようになりました。東北にはダイカストの仕事がまったくないから、というのが、その理由でした。

それでも、ダイカストに対する情熱は抑えきれませんでしたから、実家の小屋を改造してダイカストマシンを導入し、事業をスタートさせました。昭和43年、30歳のときです。

もっとも、忠告のとおりやはり地元には仕事が多かったですね。これではダメだということで東京に営業に行き、ダイカストの同業者から仕事をもらってなんとかやっていました。

豊永 何人くらいで始めたのですか。

齋藤 一人です。

豊永 お一人ですか。ダイカストは一人でもできるものなのですか。

齋藤 手でアルミの湯を注いだりしてやっていましたよ。

豊永 自動化された現在とは、隔世の感がありますね。岩機ダイカスト工業が飛躍するきっかけは何だったのですか。

齋藤 昭和48年に、隣町の角田市に進出した京浜汽化器という、ホンダと京浜精機の合併企業と取引を始めたことですね。

それ以前から、東北に進出してくるメーカーに営業をかけてはいたのですが、下請業者は東京から連れてくるということで、われわれ地元の業者は相手にされませんでした。でも、創業間もない京浜汽化器は、ちょうど技術のある下請業者を探していました。そこで、私が日参し、熱心に技術力を説いたところ、設立後わずか5年でシビック用CVCCエンジン部品の受注に成功したのです。

豊永 事業が急拡大していくなかで、今度は資金繰りが大変だったのではないですか。

齋藤 受注が順調に拡大して、生産拡大のために設備投資が必要になっ



社 名：岩機ダイカスト工業株式会社
本 社：宮城県亶理郡山元町鷺足字山崎51-2
代表者名：代表取締役会長 齋藤 吉雄
代表取締役社長 齋藤 充志
創 業：昭和43年（1968年）
資 本 金：2億円
従 業 員：318名
事業内容：アルミ・亜鉛・スチールダイカスト製品、
精密亜鉛ダイカスト製品、金属粉末による射出成型品の製造販売
ホームページ：<http://www.iwaid.co.jp/>

本社社屋前にて齋藤吉雄会長（右）と豊永厚志本部長（左）

お客さま訪問レポート 特別対談編2 一 震災から復興した企業に学ぶ一

震災で企業の供給責任を痛感 長期的な視点で攻めの経営を 岩機ダイカスト工業株式会社

自動車関連などアルミダイカスト部品を主力として50年近く事業を営んできた岩機ダイカスト工業株式会社は、東日本大震災後に、自社の目の利益よりもサプライチェーンの維持を優先することで、取引先との信頼関係を深めてきた。社員の雇用、国内生産を重視する姿勢も、長期的な視点に支えられている。平成28年6月には国内工場新設を予定するなど、時宜を捉えた経営判断で業務拡大を続ける齋藤吉雄・代表取締役会長に豊永厚志中小企業事業本部長がお話を伺った。

**農家の小屋から創業
大手受注を転機に
事業が急拡大**

豊永本部長 会長はお生まれになったこの宮城県山元町で岩機ダイカスト工業を創業し、発展させてきました。どのような経緯で故郷で工場を始めることになったのでしょうか。

齋藤会長 工業高校を卒業してから、大阪で6年間、名古屋で6年間、ダイカストメーカーで働きました。12年間の修業を経て名古屋で独立しようと考えていたのですが、その矢先に兄が突然亡くなったのです。



たのですが、民間金融機関は相手にしてくれませんでした。担保と第三者保証人がないことを理由に融資が拒否される。色々手段を考えたところ、日本公庫（旧中小企業金融公庫）にたどり着きました。

豊永 当時の公庫の対応はいかがでしたか。

齋藤 公庫は購入機械を担保に融資に応じてくれました。本当にありがたかったですね。当時の公庫の担当者、課長の名前は今でも覚えています。

震災直後はあえて 地元に戻らず 早期復旧を実現

豊永 順調に事業を拡大してきた岩機ダイカスト工業ですが、東日本大震災のときに被害に遭われました。被害はどの程度あったのでしょうか。



被災当時の本社金型工場内部（上）と、津波で流失した茨田工場の跡地（下）

齋藤 県内に工場は4つあって、そのうちの1つが津波により流されてしまいました。ただ、拠点の3工場は海から離れた場所にありましたが、津波の直接的な被害は免れることができました。

豊永 地震による被害はいかがでしたか。

齋藤 設備の要である金型製作工場の床が地震のダメージを受け、修理に7千万円かかりました。

また、地震直後から停電が発生したため、電気炉で溶解・保持していたアルミ溶湯がすべて固まってしまった問題が生じました。すべての電気炉設備の復旧は4月22日までかかりました。

豊永 会長は現場で対応に当たったのですか。

齋藤 実は、震災当日は社員旅行で九州に行っていて、私は長崎県佐世

豊永 そのほかに、震災から得た教訓はありますか。

齋藤 今回の震災で、工場が停電に対していかに弱いかを痛感しました。現在は、各工場に非常用電源設備を設置しています。

それから、在庫が役に立ったのも意外でした。財務の観点からは、在庫は少なくするべきというのが常識ですが、震災直後はたまたま一定の在庫を保有していたので、急場を凌ぐことができたのです。震災が起き

震災で痛感した 企業の持つ供給責任 工場新設も決定

見聞を広める方が有意義ですよ。



代表取締役会長 齋藤 吉雄（さいとう よしお）
1938年生まれ、1968年当社創業。2013年代表取締役会長に就任。

平成23年3月の売上は結局、前月並みとなりました。

会社にとって利益はもちろん大切ですが、同時に社会に対する供給責任というものがあります。そのため保険として、在庫はある程度保有しておく必要があると感じました。

豊永 今後の展開はどのように考えていらっしゃるのでしょうか。

齋藤 震災後、地元の産業が疲弊しているのを目の当たりにし、東北の雇用を守るために何かできるだろうと思ったときに、元々手掛けていた新事業、MIM（金属粉末射出成型法）に本格的に取り組もうと考えました。平成28年6月には、MIM専用の新工場を稼働する予定です。

内視鏡などの複雑形状部品を生産するのに適しているMIMは、大企業を含めて多数の企業が参入したものの、コストの問題などから現在ほとんどが撤退しています。当社は量産化こそがコスト問題解決のカギになると考えて、これまで辛抱強く情熱を持って取り組み続けてきました。そのおかげで、最近では海外大手メーカーからの受注も増えてきたことから、今回、工場の新設に踏み切ったわけです。



高精度な測定機を使った、ミクロン単位での確認作業

として死活問題ではありません。

齋藤 金型は各社ごとに形状が異なっていて、さまざまなノウハウが詰まっています。もちろん、そうした金型を外部に出すことは避けたかった。しかし、サプライチェーンを守るためと苦渋の決断をしました。

ただ、結果的に他のダイカストメーカーに仕事を奪われるということはありませんでした。というのも、当社以外にも停電による影響は大きく広がっていて、半導体の減産によりサプライチェーンが一時的にストップしてしまったからです。

むしろ、サプライチェーン維持のためにノウハウの詰まった金型をライバルメーカーに渡して代替生産をしてもらうという決断をしたことで、取引先との信頼関係がより深まりました。その後の新規受注にもつながっています。

豊永 自社の損失を顧みず、お客さま第一で行動したことが、良い結果を生んだわけですね。一方、社員の雇用についてはどのように対応したのですか。

齋藤 当面の売上は半減すると見ていましたが、社員を解雇するつもりはありませんでした。仕事がないと

安易な海外展開せず 国内で改善改良 人材育成にも努める

豊永 御社はアメリカにも工場をお持ちですが、他の地域、例えばアジアで展開していく予定はないのでしょうか。

齋藤 アメリカは平成7年、アリゾナ州に進出しました。アジアは資金の安さが魅力ではありますが、当社の技術革新にはつながりません。こちらの工夫がないままに長くやっていると、地元企業が伸びてきて逆に食われてしまうだけでしょう。その意味で、中国を含めたアジアは私の視野には入っていません。

アメリカに進出したのは、やはり勉強になることが多いですし、技術革新にもつながるからです。海外進出は目先の人件費だけではなく、長



本社 鋳造工場

期的な視点で考えることが大事だと思います。

豊永 最後に、50年近い業歴を踏まえて、全国の中小企業の仲間の方々にメッセージをお願いします。

齋藤 未来への不安を抱きながらも、常にダイカストに対して夢を持ってずっとやってきました。良いモノを自分たちの手で作るというのが私の夢で、そのためにも国内で人材育成、技術革新をしていくことが重要だと考えています。

もちろん、必要に応じて海外展開することもありますが、基本的には国内で頑張る。国内で改善改良、開発に努めて、これからも宮城の地に腰を据えて頑張っていくつもりです。

豊永 公庫はやる気や気概を持った中小企業を応援したいと思っています。本日はお忙しいなかありがとうございます。

保市にいたのです。震災直後は会社に電話したら通じたのですが、次第に回線がパンクしてつながらなくなりました。

翌日には空路で東京に入りましたが、宮城に戻ったとしても身動きがとれず、かえって何もできないだろうと考えて、東京に留まりました。東京を拠点に、取引先や修理業者に連絡して復旧の手はずを整えたり、納品先や資材サプライヤーとの調整に腐心しました。

特に震災発生直後の土日は、一人でホテルにこもって取引先など連絡を取りながら、復旧に必要な資材をリストアップしていました。明るく月曜日に一気に資材メーカーや修

自社より業界全体を優先 金型を外部に出して 高い信頼を獲得

豊永 震災からしばらくは御社のラインが止まっていますから、取引先も困ったのではないですか。

齋藤 当社は、自動車のサプライチェーンを構成する一社ですから、自社の損失よりも、とにかく自動車業界のサプライチェーンを守ることが最重要だと考えました。そこで金型を他のダイカストメーカーに渡して代替生産してもらうことにしました。

豊永 金型をライバルメーカーに渡すということは、ダイカストメーカー

き、さらなる高付加価値・低コストのために社員に知恵を絞ってもらい、復興後には震災前より競争力がある状態にしようと考えました。

また、「厳しいとき、辛いときにこそ旅行にでも行って、気分転換をしながら見聞を広めた方がいい」と、そう社員に訴えて、私自身でさまざまな社員旅行を企画し、すべてに同行しました。

豊永 どちらに行かれたのですか。

齋藤 一番遠いところはイタリアまで行きました。国内では岐阜県の白川郷や、神戸などに行ったりしました。

豊永 社員の皆さんもさぞや喜んだことでしょう。暗い気分が自宅にずっといるより、社長や会長と一緒に



鋳造作業について齋藤会長（中）より説明を受ける豊永本部長（右）

中小企業の事業継続計画 (BCP) ～定めるべき項目の例～

災害などの緊急事態発生時に的確に判断し行動するためには、行うべき行動を平常時にあらかじめ整理し決めておく「事業継続計画 (BCP)」の策定・運用が有効です。

以下では、中小企業庁が災害対応事例を基にまとめた「事業継続計画 (BCP) に定めるべき項目の例」についてご紹介いたします。

1. 事前の対策

① 耐震措置等の実施 建物や設備の耐震措置や防災設備の導入などの耐震対策を講じる。	② 代替方法の確保 事業継続に不可欠な設備・施設などが使用不能になった場合の代替方法を検討し準備しておく。	③ 分散化の実施 在庫の保管、設備・施設の設置、取引先の所在地域等について地域的な分散化を図る。
④ 優先業務の特定 最優先で復旧・継続すべき業務は何か、あらかじめ検討しておく。	⑤ 地震保険等の活用 保険や共済などの制度について内容を検討し活用する。	⑥ 安否確認の方法 経営者および従業員の安否確認の方法を定め、定期的に訓練を行う。

2. 被災時の対処

① 復旧目標の設定 優先復旧業務を特定し、復旧目標時期を定め、社内目標として掲げる。	② 復旧資金の確保 国、都道府県、市町村の公的支援制度（低利融資、補助金など）を活用する。また、加入している保険や共済の保険金などを活用する。	③ 取引企業との連携 取引企業に状況を伝え、積極的に支援を求める（どのような場合にどのような支援を求めるか、あらかじめ検討しておく）。	④ 情報の発信 インターネットなどにより対外的な情報発信を実施、継続する。
--	---	---	---

！ココがポイント

- 上記の項目について、文書にして経営者と従業員で共有することにより共通の認識を形成しておくことが重要です。
- BCPの内容は、事業継続の障害の想定、企業の立地条件および業種特性等によって異なるため、上記のほかにも企業によって必要な項目を加えていくことが有効です。
- 最新の状況を踏まえて、随時、再検討・修正を継続していくことが大切です。

資料：中小企業庁「中小企業の事業継続計画 (BCP) (災害対応事例からみるポイント)」

詳細は中小企業庁ホームページで <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援

日本公庫中小企業事業では、東日本大震災により被害・影響を受けた方に対して、融資制度などをより拡充し、政策金融機関として全力で支援していきます。

東日本大震災復興特別貸付

	ご利用いただける方 ^(注1)	ご利用いただける資金	融資限度額	融資利率 ^(注7)	融資期間 ^(うち償還期間)
A	東日本大震災により直接の被害を受けた方 (Bに掲げる方を除く)	災害復旧および災害に伴う社会的要因などにより必要な次に掲げる設備資金および運転資金	既往貸付残高にかかわらず 別枠3億円	基準利率 ただし、被害証明書を市町村長などから受けた方は、 ・1億円 ^(注5) を限度として、融資後3年目までは基準利率-1.4%、4年目以降は基準利率-0.5% ・3億円を限度として、基準利率-0.5%	設備資金 20年以内 (5年以内) 運転資金 15年以内 (5年以内)
B	平成23年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震に伴う原子力発電所の事故による災害に際して、原子力災害対策特別措置法(平成11年法律第156号)第15条第2項または第20条第5項の規定により同法第15条第2項第1号の緊急事態応急対策を実施すべき区域内に事務所を有する方	〈設備資金〉 A・Bの方は、全壊、流失、半壊、床上浸水その他これに準ずる被害(Bに掲げる区域に事業所を有することによって生じる被害を含む)を受けた事業所または主要な事業用資産を被災前の規模・能力程度に復旧するために必要な資金も含む			
C	AまたはBに掲げる方(大企業を含む)の事業活動に依存し、間接的に被害を受けた方	〈運転資金〉 在庫品の損壊などの補てん、生産・営業設備などの補修費のほか、休業・操業短縮などによりやむを得ず要した固定経費、売上減少、売上債権の固定など災害に起因して長期的に必要な資金も含む	既往貸付残高にかかわらず 別枠7億2千万円	基準利率 ^(注3) ただし、被害証明書を市町村長などから受けた方は ^(注4) 、3千万円 ^(注5) を限度として、基準利率-0.9%、4年目以降は基準利率 また、一定の要件 ^(注6) に該当する場合は、所定の貸付利率(0.2%、0.3%または0.5%)が控除されます	設備資金 15年以内 (3年以内) 運転資金 15年以内 (3年以内)
D	東日本大震災に起因する社会的な要因による一時的な業況悪化により資金繰りに著しい支障を来している方または来すおそれのある方で、中期的には業況の回復が見込まれる方 ^(注2)				

(注1) 東日本大震災の被害を受け、東日本大震災に対処するための特別の財政援助および助成に関する法律に定める特定被災区域に事業所を有し事業活動を行う方に限る。

(注2) 電力使用制限による影響や福島原発事故に伴う風評被害などは、ご利用いただける方のDの対象に含まれます。

(注3) 直接の被害を受けた方の被害証明書の写し

(注4) 直接の被害を受けた方との取引依存度が100分の20以上であって、売上額などが相当程度減少しているまたは減少が見込まれる必要があります。

(注5) 特別利率の適用限度額については、日本政策金融公庫(他事業を含む)、沖縄振興開発金融公庫、日本政策投資銀行、商工組合中央金庫の4機関による貸付元金高の合計で、ご利用いただける方のA・Bの方は1億円以内、ご利用いただける方のCの方は3千万円以内となります。

(注6) (イ) 最近3か月の売上高、売上高総利益率または売上高営業利益率が前4年のいずれかの年の同期に比し5%以上減少している場合、または最近1か月の売上高、売上高総利益率または売上高営業利益率が前4年のいずれかの年の同期に比し20%以上減少しており、かつ、その後2ヵ月を含む3か月の売上高、売上高総利益率または売上高営業利益率が前4年のいずれかの年の同期に比し20%以上減少することが見込まれる場合は、0.3%の控除

(ロ) 雇用の維持または雇用の拡大を図る場合は、0.2%の控除

(ハ) (イ) および (ロ) いずれの要件にも該当する場合は、0.5%の控除

(注7) 5年経過ごと金利見直し制度を選択できます。

社会環境対応施設整備資金 (BCP関連)

	ご利用いただける方	ご利用いただける資金	融資限度額	融資利率 ^(注2)	融資期間 ^(うち償還期間)
	自ら策定したBCP ^(注1) に基づき、防災に資する施設などの整備を行う方	BCPに基づき、防災に資する施設などの整備(改善および改修を含む)を行うために必要な設備資金(地方公共団体の防災業務計画などに則り、地域と連携したBCPに基づく場合に限り、土地に係る資金を含む)	7億2千万円	2億7千万円まで 特別利率③ 2億7千万円超 特別利率② 基準利率 ※信用リスク・融資期間などに応じて所定の利率が適用されます	設備資金 20年以内 (2年以内)

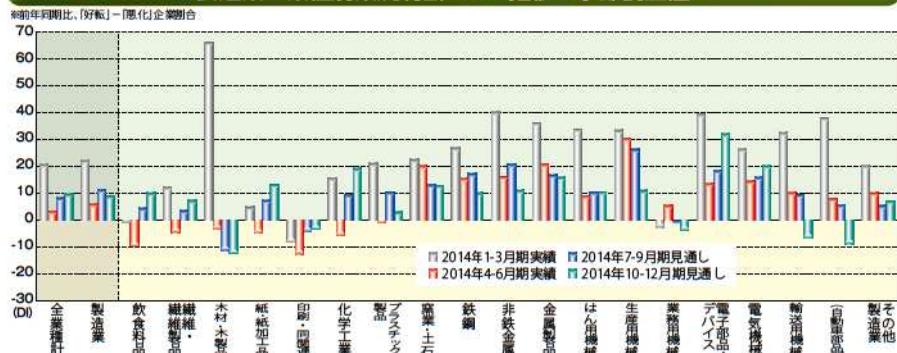
(注1) BOP(緊急時企業継続計画または事業継続計画)については、平成18年2月に中小企業庁が公表した「中小企業BCP策定運用指針」に則り、同指針に定める様式を用いて作成したものに限り、適用します。

(注2) 5年経過ごと金利見直し制度を選択できます。

①-2 業種別業況判断

製造業：ほぼすべての業種で低下も、金属・機械関連の業種に堅調さ
非製造業：小売業をはじめほぼすべての業種で低下

製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>



非製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>



●製造業

製造業は、ほぼすべての業種で低下し、住宅の建築資材を扱う木材・木製品のほか、国内消費に関連の深い飲食品などがマイナス水準となった。一方、金属・機械関連の業種は、引き続きプラス水準となっている。来期以降は、多くの業種でDIはプラス水準になる見通し。

●非製造業

非製造業は、駆け込み需要の反動から大きくDIが低下した小売業をはじめ、ほぼすべての業種で低下した。来期以降は多くの業種でDIは上昇し、来々期にはすべての業種でプラス水準となる見通し。

①-3 地域別業況判断

すべての地域で低下

業況判断DIを地域別にみると、9地域すべてで低下したが、7地域は引き続きプラス水準となっている。

来期は、多くの地域で上昇し、北海道、関東、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州の8地域でプラス水準となる見通し。

地域別業況判断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

2014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、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動はあるものの、緩やかに回復している』

日本政策金融公庫総合研究所は7月15日、「全国中小企業動向調査結果(2014年4-6月期実績、7-9月期および10-12月期見通し)」を発表した。

今回調査のポイント

- ① 業況判断DI 5期ぶりに低下も引き続きプラス水準にあり、来期以降は上昇する見通し。
- ② 売上DI 5期ぶりに低下も引き続きプラス水準にあり、来期以降は上昇する見通し。
- ③ 価格関連DI 販売価格DI・仕入価格DIともに6期連続で上昇。
- ④ 純益率DI 5期ぶりに低下も、来期以降は上昇する見通し。
- ⑤ 従業員DI 前期から上昇し、12期連続でプラス水準となった。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 2期連続で低下も、高い水準を維持。

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「プラス」の選択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：2014年6月中旬
- 調査対象：日本政策金融公庫中小企業事業取引先13,750社
- 有効回答企業数：6,599社(回答率48.0%)

①-1 業況判断

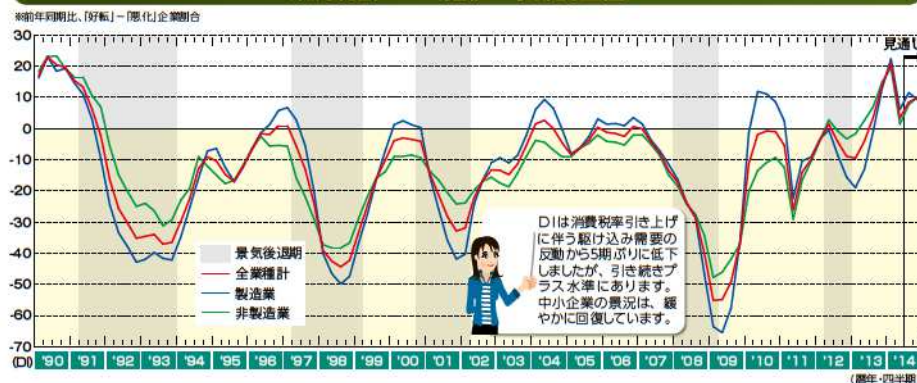
5期ぶりの低下もプラス水準

20.9 > 3.4

DOWN

- 現状 業況判断DI(前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合)は前期から17.5ポイントの大幅低下となったが、3.4と引き続きプラス水準にある。
- 見通し 先行きについては上昇し、来期は8.5になる見通し。

業況判断DIの推移<季節調整値>



④ 利益

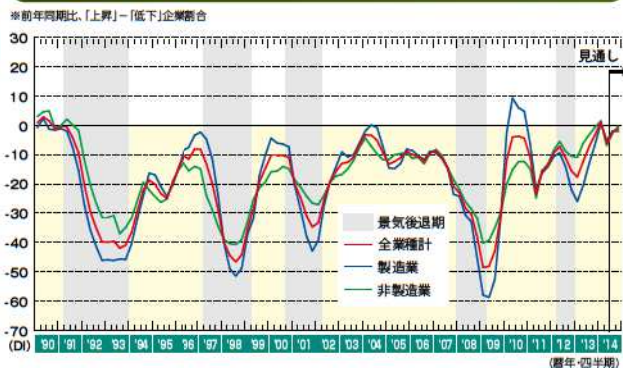
5期ぶりに
低下

1.1 ▶ ▲6.3

純益率DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は▲6.3と、前期から7.4ポイント低下した。来期以降は上昇する見通し。



純益率DIの推移<季節調整値>



⑤ 雇用

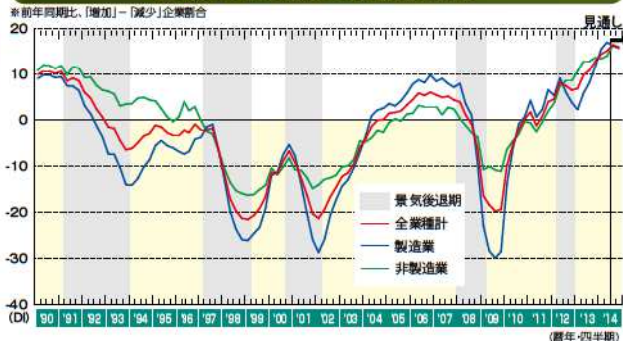
12期連続で
プラス水準

14.5 ▶ 15.2

従業員DI (前年同期比、「増加」-「減少」企業割合) は15.2と、12期連続でプラス水準となっている。



従業員DIの推移<季節調整値>



⑥ 設備投資実施企業割合

2期連続で
低下

38.2 ▶ 35.1

設備投資実施企業割合は35.1%に低下したが、引き続き高い水準にある。



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、日本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わが国を代表するビジネスサーベイの1つとして、関係各位から高い評価を得ています。

② 売上

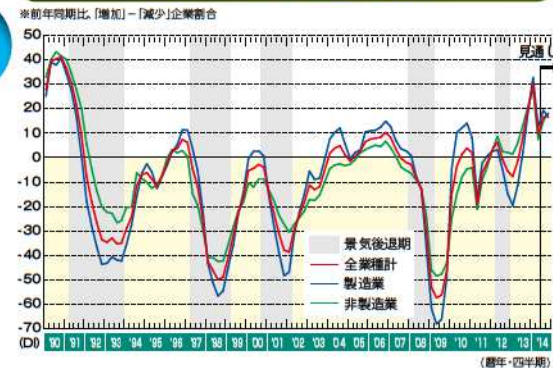
5期ぶりの低下も
プラス水準

30.2 ▶ 9.7

売上DI (前年同期比、「増加」-「減少」企業割合) は5期ぶりに低下したものの、9.7とプラス水準を維持している。来期以降は上昇する見通しである。



売上DIの推移<季節調整値>



③-1 販売価格

プラス幅が拡大

7.9 ▶ 11.6

販売価格DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期から3.7ポイント上昇し、11.6となった。上昇は6期連続で、来期も上昇する見通し。



③-2 仕入価格

プラス幅が拡大

59.8 ▶ 60.7

仕入価格DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期から0.9ポイント上昇し、60.7となった。上昇は6期連続。来期以降は低下するものの、引き続き高い水準で推移する見通し。



価格関連DIの推移<原数値>



アセアン、中国にて取引先現地法人交流会を開催

平成26年4月から7月にかけて、ベトナム、インドネシア、中国(上海、大連)にて、現地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、取引先現地法人交流会を開催しました。

各交流会では、現地法人の皆さまが抱える経営課題解決の一助としていただくため、現地での経営戦略、人事労務、税務会計などに精通した専門家からの講演会を実施しました。各交流会とも多くのご参加があり、「時宜を得たテーマで勉強になった」、「さまざまな業種の方が集まっており、良い交流の場になった」と好評をいただきました。

また、ベトナムおよびインドネシアの交流会においては、日本公庫がスタンバイ・クレジット制度(下欄参照)に係る業務提携を行っている海外金融機関の協力を得て、同制度の概要やご利用メリット、さらには各海外金融機関が現地法人に対し提供可能な幅広い金融サービスについて紹介しました。参加者からは、「スタンバイ・クレジット制度がよく理解できた。日本の親会社と相談したい」などの感想をいただきました。



ベトナムでの講演会の様子



今後、海外に進出しているお取引先の現地法人支援の一環として、定期的に交流会・セミナーを開催していきますので、ぜひご活用ください。

<スタンバイ・クレジット制度について>

スタンバイ・クレジット制度は、中小企業・小規模事業者の海外現地法人等が、日本公庫と提携する海外金融機関から現地流通通貨建て長期資金の借入れを行う際、その債務を保証するために日本公庫がスタンバイ・クレジット(信用状)を発行することで、海外での円滑な資金調達を支援するものです(図表1)。

提携している海外金融機関(図表2)とは緊密な関係を構築していますので、細かなご相談からでも、お気軽に日本公庫中小企業事業の窓口にお声がけください。

図表1 スタンバイ・クレジット制度のスキーム図



<商品概要・ご利用条件>

ご利用いただける方

「経営革新計画」、「新連携計画」、「農工商等連携事業計画」、「地域産業資源活用事業計画」のいずれかの承認または認定を受けた方

信用状の発行条件

補償限度額:1法人あたり4億5,000万円
信用状有効期間:1年以上6年以内(海外での融資期間:1年以上5年以内)

※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。

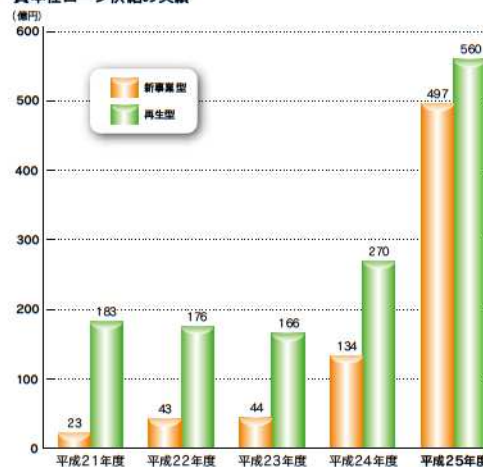
図表2 提携先海外金融機関(注)(国名の五十音順)

国名	海外金融機関名
インドネシア	バンクネガラインドネシア
シンガポール	ユナイテッド・オーバーシーズ銀行
タイ	パンコック銀行
大韓民国	KB 韓民銀行
フィリピン	メトロポリタン銀行
ベトナム	ベト・イン・バンク
マレーシア	CIMB 銀行

(注)平成26年7月末時点。提携先は順次拡大予定。

「資本性ローン」の25年度実績が、過去最高に

資本性ローン供給の実績



日本公庫中小企業事業では、平成25年度における「資本性ローン(挑戦支援資本強化特例制度)」の取り扱い実績が、再生型は644社560億円、新事業型は563社497億円となり、どちらも前年度の実績を大きく上回る過去最高の実績となりました。

資本性ローンは、平成20年4月に取り扱いを開始した制度で、新規事業や企業再建等に取り組む中小企業の皆さまの財務体質強化を図るために、資本性資金を供給する制度です。

本制度による債務は、期限一括償還、無担保・無保証であるほか、金融検査上自己資本とみなすことができ、法的倒産手続時は他の債務に劣後する等の特徴があります。こうしたことから、本制度による融資は、民間金融機関の融資を受けやすくする「呼び水効果」が期待できます。

日本公庫は、国の施策に基づく政策金融機関として、今後とも本融資制度を活用し、中小企業の皆さまを積極的に支援していきます。

第6回「全国ビジネス商談会」を開催しました!

会場風景



日本公庫中小企業事業は、平成26年2月25日、パシフィコ横浜にて、第6回「全国ビジネス商談会」を開催しました。

前回に引き続き、協賛機関である沖縄振興開発金融公庫のお取引先も加わり、過去最高の751社、1,781名の方々に参加いただきました。

今回の商談会の特徴は、(1)参加企業が効率的かつ確実に商談できるよう「商談事前予約システム」を新たに導入したこと、(2)前回と同様、日本貿易振興機構(JETRO)、中小企業基盤整備機構および日中投資促進機構の相談ブースを設けるとともに、JETROと連携し、韓国、インドネシア、タイ、インドから、海外バイヤー9社を招聘し、商談機会を提供したこと、(3)参加企業からの要望をうけ、電源コーナーを会場に設置したことです。

参加企業からは「新規開拓のきっかけとなる商談を行った」、「異業種の企業と有意義な情報交換ができた」などの声が寄せられました。



JETRO ブースの様子

参加者アンケート結果(開催当日に実施) 回答社数:551社、回答率73%

- ・商談会に参加した感想:「大変良かった」または「良かった」:475社(87%)
- ・商談社数:1社あたり平均8.1社(最大41社)

次回は、平成27年2月24日(火)パシフィコ横浜にて開催予定です。

編集後記

今回取材させていただいた2社の経営者の方々は、未曾有の震災のさなか、危機にどう立ち向かえばよいから考え、行動された方です。お話は、巷に溢れる意思

決定や経営戦略をテーマとした教科書などでは知り得ないような現実味がありました。言うまでもなく日本は地震大国です。今後30年以内に、首都直下型地震(M7級)、

南海トラフ巨大地震(M8~9級)が発生する確率は70%と言われています。今回の特集を機に「できること、すべきこと」を検討されてみてはいかがでしょうか。(開)