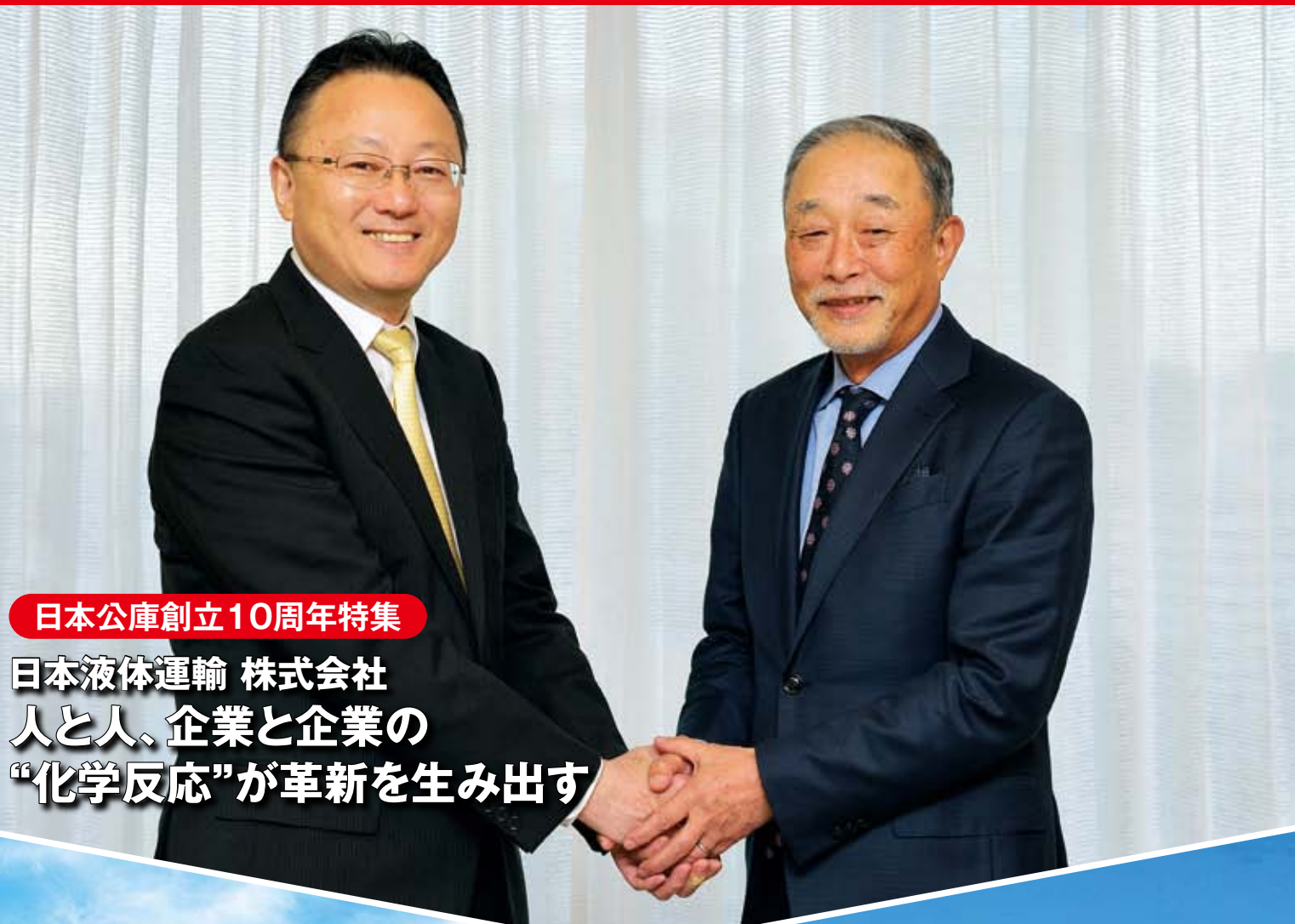


JFC 中小企業だより

2019.1 Vol.24



日本公庫創立10周年特集

日本液体運輸 株式会社
人と人、企業と企業の
“化学反応”が革新を生み出す

事業承継特集

小松印刷 株式会社
グループ企業の独立性を尊重し、
共に成長するM&A戦略

海外レポート

株式会社 松下製作所
家族経営スピリットで
タイの地に根付く企業へ



つなぐ。 たゆまず、つぎの10年へ

日本政策金融公庫は、皆さまとともに歩み
おかげさまで10周年を迎えることができました。

私たちはこれからも、事業と地域を支える
身近で頼れる存在でありたいと願っています。

「安心」を守るちからに。
「飛躍」への情熱を支え、後押しする手に。
「成長」を喜び、わからあえる関係に。

地域の未来を担う皆さまとともに、
人と地域と国をつなぐ「かけはし」として
たゆまぬ努力をかさねてまいります。

10th
感謝、そしてこれからもともに。

JFC 日本政策金融公庫

ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索

JFC 中小企業だより

Vol.24
2019.1

c o n t e n t s



【表紙写真】

上段：特別対談の日本液体運輸 巽社長と

日本公庫 黒田本部長 P3-6

右下：松下製作所本社工場 P9-12

左下：小松印刷本社工場 P15-18

経 済 風 向 計

1

中小企業と地域経済活性化への期待

—バーター型ビジネスモデルで人口を増やす— 三神 万里子

特別対談 日本公庫創立10周年特集

3

日本液体運輸 株式会社

人と人、企業と企業の“化学反応”が革新を生み出す

海 外 レ ポ ー ト

7

—タイ編—

タイ 魅力的な投資環境と社会構造の 変化により拡大・多様化する市場

株式会社 松下製作所

家族経営スピリットでタイの地に根付く企業へ

ハ ー フ タ イ ム

13

継続することで切り拓く未来 本橋 菜子

事 業 承 継 特 集

15

小松印刷 株式会社

グループ企業の独立性を尊重し、共に成長するM&A戦略

事 業 承 継 支 援 の 概 要

19

データで見る中小企業の動き

21

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

25

日本液体運輸株式会社はタンクローリー専門の貨物輸送事業者として、関東トップクラスのシェアを誇る。化学薬品をはじめとした危険物全般を取り扱うため、特に安全対策には力を入れ、ドライバーを社会的責任のある液体輸送のプロとして育成している。また、巽俊代表取締役社長は日本政策金融公庫中小企業事業の取引先で構成される中小企業全国懇話会の代表幹事も務め、異業種交流の活性化や被災地支援に尽力している。長年の公庫との関わりや公庫への期待について日本政策金融公庫の黒田篤郎中小企業事業本部長がお話を伺った。

生活になくてはならない 液体輸送のプロとして 社会を支える

黒田本部長 日本政策金融公庫（以下、「公庫」という）は昨年で創立10周年、中小企業金融公庫（以下、「中小公庫」という）の時代も含めると公庫中小企業事業は65周年を迎えます。御社は今年で創業70周年となり、中小公庫が設立される前から存在する歴史ある企業です。創業の経緯について教えてください。

巽社長 当社は私が生まれた年と同じ1948年に日東興業株式会社として創業しました。私の義祖父である初代社長は、海軍の主計中將でし

た。彼は海軍にいたため、「海路で液体を運ぶタンカーがあるのに、陸上にはない」という発想を得て、終戦後に陸上輸送の事業を始めました。

最初のお客さまは大手食品メーカーで、醤油と呼ばれる大きな壺で醤油の原料となる「味液」というものを運んでいたそうです。その後、早い段階で化学薬品にシフトし、大手化学薬品メーカーの工場から、苛性ソーダや塩酸などを関東一円に輸送していました。1950年代に入ってから、現在では一番の荷主である大手ガラスメーカーとの取引が始まりました。山あり谷ありの道のりでしたが、お客さまに恵まれたからこそ、70年間続けてこられたのだと思

います。

黒田 現在はどういう事業を手掛けておられますか。

巽 運送部門と、タンクローリーの設計・製作を行う部門、そして営業部門の3本柱で事業を展開しています。営業部門は物流だけではなく、商社機能も持っています。

その中でも需要が大きいのは運送部門ですが、賃金水準やガソリンの価格の高騰という我々の力ではどうしようもないものに業績が大きく左右されます。2003年には東京都でディーゼル車の排出ガスに関する規制が始まり、その対応のため、1年で車両全体の3分の1にあたる37台を入れ替えました。その時は先代

人と人、企業と企業の

化学反応が革新を生み出す

の社長からは「そんなに一度に入れ替えて大丈夫か」と心配されましたが、差別化さえできていればこれから仕事が増える、という確信がありました。その時も公庫にはお世話になりました。

黒田 差別化というお話がありましたが、同業他社と比較した御社の強み・特徴をお聞かせください。

巽 安全対策に力を入れており、ドライバーも優秀です。また、化学薬品についてはほぼすべてに対応可能です。今、車両の台数は22台、協力会社も合わせると250台となっており、お客さまからも「日本液体運輸に言えど何かしてくれる」と思っている。ただける信頼と実績を積み重ねてきたと自負しています。

「安全」がお客さまを呼び、 会社を成長させる

黒田 巽社長が入社されたきっかけはどのようなことだったのでしょうか。

巽 もともととは親戚が経営していた

教科書出版会社に勤めていました。その社内でも知り合ったのが妻です。結婚後に義父から、私に会社を継いでほしいと言われました。入社してからは千葉営業所、鹿島営業所に2回ずつ勤務して現場を経験しました。

黒田 そして1998年に社長に就任されてから、20年間経営を続けてこられました。企業理念として、何を一番大切にされていますか。

巽 当社は危険物の運送業なので、なによりも「安全」を優先します。お客さまが信頼してくださるのも安全を重視しているからで、いわば「安全がお客さまを呼んでくれる」のだと思います。

我々の仕事で一番危険なのが、誤って違うタンクに液体を入れてしまい、別の液体と混合してしまうことです。そこで車両に積載した製品情報と納品先の情報を二次元コードで照合し、一致しない場合は自動的に納品できないようにするシステムを考案しました。

業界には前例がなく、費用もいく

らかかるかわかりませんでした。やるしかないかと決断したのです。運用を開始するまでに2年ほどかかりましたが、おかげさまでお客さまからの信頼は格段に向上しました。今後も「安全」が当社の社会的責任であることに変わりはありません。

各地の経営者との 出会いを重ねて 絆をつなぐ

黒田 御社と公庫との取引は、50年近くになります。これまでの公庫との取引についてお話しいただけますか。

巽 お付き合いが始まったのは私が

Interviewer

株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長
くろだ あつお
黒田 篤郎

1960年生まれ、1982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、内閣官房内閣審議官、経済産業省製造産業局長を経て2015年6月から現職。

Guest

日本液体運輸株式会社
代表取締役社長
たつみ しゅん
巽 俊

1948年生まれ、大学卒業後、日本文教出版（株）勤務を経て1976年当社入社。1992年から専務、1998年から現職。



異 せっかくの出会いの場なので、経営者の方々には、まず地元の懇話会に参加して会員と親しくなり、友人をつくっていただけたらと思います。その先に異なる地域との素晴らしい交流が生まれると思います。

従来以上に良きパートナーとして、長期的な視点で寄り添う支援を

黒田 御社と公庫との50年近くの取引の中で、中小公庫が国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫と統合するという出来事がありました。統合前後の印象の違いはありますか。

異 統合後、多様な人材の育成を図るため、事業間での人事異動が行わ



れていると伺っていますし、そのほか例えば中小企業事業の取引先と農林水産事業の取引先とのビジネスマッチングなど、我々顧客が受けられるサービスは量的にも質的にも広がったという印象です。また、以前と変わらず景気の浮き沈みに左右されない長期的な融資や、災害復興支援など、長期的な視点で企業に寄り添う姿勢は、中小公庫からの良いDNAを受け継いでいると感じています。

黒田 「財務書類を丁寧に見込むこと」「経営者とじっくり話すこと」「現場を拝見すること」、この3つのDNAが公庫中小企業事業の強みであり、基本動作だと考えています。これはこれまでのお客さまとの関係で培われてきたものです。これからもお客さまと一緒にこうしたDNAを磨いていくことが公庫の職員の務めだと思っています。

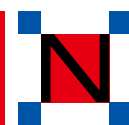
異 公庫中小企業事業の3つのDNAは、財務診断やビジネスマッチングをはじめとする多様なコンサルティング業務にも反映されていると感じます。特に事業承継については、多くの経営者の悩みの種です。後継者が決まっている企業もどのような手順で事業承継をしていけばよいの

かということには迷っておられると思うので、円滑な事業承継に向けて公庫に積極的にご支援いただけたらと思います。

黒田 最後になりましたが、全国の経営者の方々へのメッセージをお願いします。

異 経営者としては、社員が幸せになるように、その一心で事業を続けています。まず社員自身が幸せであること、それが一緒に働く人や会社に対し良い影響を与える。その対価として収入を得ることで家族も幸せになれる。それが会社経営の原点だと考えています。また今では社員に業績をできるだけ公開するなど、「嘘のない経営者でありたい」ということを肝に銘じて日々取り組んでいます。

黒田 我々も経営者の方々の創意工夫ある取り組みを今後もご支援できると、注力してまいります。本日は貴重なお話をありがとうございました。



日本液体運輸株式会社

本社：東京都中央区日本橋本町1-3-2 本町ビル
代表者名：代表取締役 異 俊
資本金：4,000万円
従業員：182名（2018年11月末現在）
事業内容：一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、特装車などの設計・製造・販売業、理化学・工業用機械・器具の販売、これらに付帯する一切の事業
会社設立：1948年11月
ホームページ：http://www.nichi-eki.co.jp/

入社前の1968年です。また、入社当初、私は営業を担当していたため、経理のことにはまったく関与していませんでした。私自身と公庫との関わりができたのは、先代から指名されて参加した1990年の海外ミッションの時です。これは中小公庫と民間金融機関が合同で開催したもので、インドネシア、マレーシア、シンガポールへ視察に行きました。

この海外ミッションにおいて知人が増えたこともあり、その年の5月に当時の営業第二部（現在の東京支店中小企業営業二事業）の取引先有志で若手経営者の会を創設する際の発起人となり、同会の第2代代表も務めました。その後、営二懇話会にも参加するようになり、2012年には同会の代表幹事に就任しました。

黒田 2014年からは中小企業全国懇話会（以下、「全国懇話会」という）の常任幹事、2016年には第14期代表幹事に就任されました。現在は



全国懇話会と営二懇話会の名誉幹事になられています。お取引だけでなく、懇話会活動を通じて公庫とは長くお付き合いをいただいていますね。

異 1990年から28年、ずっと幹事をさせていただいて楽しかったですね。そのおかげで公庫とのつながりも強固になりました。全国懇話会では、全国各地を訪問し、全国の会員の皆さんと交流させていただきましたが、皆さんが口を揃えて言うのが公庫の迅速かつ親身な対応ですね。特に震災・災害があった時の公庫の対応については皆さん涙ながらにお話ししていらつしやうて、私も聞きながらもらい泣きをしてしまいました。

異 おっしゃるとおりです。私が全国懇話会の代表幹事を務めた第14期

異業種交流からさまざまな化学反応が生まれる

公庫中小企業事業が支援する異業種交流会

懇話会

中小企業事業の取引先有志により組織される異業種交流会。会員相互間の交流（親睦・情報交換・啓発）を通じて、会員企業の発展に寄与することを目的とする。各支店中小企業事業の取引先有志により組織される各地懇話会と、その全国組織である全国懇話会がある。全国懇話会は、各地懇話会並びに会員の、より広域・高次かつ多元的な相互交流と研鑽の充実を図ることなどを目的に組織されている。

若手経営者の会

中小企業事業の取引先の若手経営者や後継者有志で構成される異業種交流会。

女性経営者の会

中小企業事業の取引先の女性経営者有志で構成される異業種交流会。

においては、「今こそ出会いを重ね、行動を起こそう」と会員同士の知見をつなぎイノベーションの起爆剤にしようという活動テーマを掲げました。現在、企業を取り巻く環境は非常に厳しくなっており、人口減少による国内需要の縮小や人手不足など困難な課題に直面しています。この課題を解決するためには、国内企業が従来ビジネスモデルから変革をしなければいけません。そのためには各地域の経営者の活発な議論により化学反応を起こし、各企業の革新につなげたいという思いで取り組みました。

黒田 「出会いを重ねる」という言葉は素晴らしいですね。懇話会は出会いの場で、普段であれば絶対に知り合わないような地域にいる経営者を知り合い、化学反応が生まれる場になっていると思います。

タイ 魅力的な投資環境と社会構造の変化により拡大・多様化する市場

タイは産業集積が進み、充実したサプライチェーンや整備されたインフラが企業進出の大きな魅力である。タイ政府も投資奨励策を強化するなど外国企業の誘致を積極化させている。一方、社会成熟に伴う社会構造の変化により市場も変化し、進出する日系企業の様子にも変化がみられる。本稿では、変わりゆく投資・市場環境に着目しながらタイの現状についてレポートする。



レムチャバン港にて船積みされる自動車の様子

魅力的な産業集積・インフラ、政策も後押し

1960年の産業投資奨励法制定以降、タイは積極的に海外からの投資を導入し、日系企業も自動車産業や繊維産業を中心にタイへの進出を開始した。80年代初頭のガス田開発をきっかけに東部臨海地域の港湾や工業団地開発が進み、石油化学や自動車関連産業の集積が進んだ。さらにプラザ合意後の80年代後半は円高を背景に製造業を中心とした日系企業のタイ進出が加速した。

現在では自動車産業を中心とした

チョンブリ、チャチュンサオ、プラチンブリや電子・機械産業を中心としたアユタヤ、石油化学産業のラヨーンなど各地で産業集積が進み、サプライチェーンの充実、道路や港湾、空港といったインフラも整備されており、タイ進出の大きな魅力となっている。

「中進国の罠」を回避し先進国入りを目指すタイ政府は、デジタル産業など次世代産業の導入による産業の高度化を目指す「タイランド4.0」を成長戦略として掲げている。その中で、チョンブリ、ラヨーン、チャチュンサオの東部3県を東部経済回



酒井 勇喜 (さかい ゆうき)
国際協力機構 タイ事務所 企画調査員
アジア地域を中心に開発コンサルタント事業に従事した後、2017年8月よりJICAタイ事務所に民間連携事業の担当として案件形成・監理にあたる。

廊(EEC)に指定し、投資奨励の恩典を追加したり、集中的なインフラ整備をしたりすることで先端技術をもつ外国企業の誘致を積極的に行っている。またタイ投資委員会(BOI)はワンスタートワンストップ投資センター(OSOS)を設けており、投資奨励や許可、輸出手続きなどの情報提供について日本語での問い合わせに対応している。

顕著な非製造業の進出

近年は非製造業の進出が伸びており、2017年10月時点においてタイで確認されている日系企業数計5,444社中、製造業が2,346社(43・1%)に対して、非製造業は2,890社(53・1%)であった。2015年時点との比較では、製造業が199社の増加に対して非製造業が629社の増加と、新たな進出企業数でも非製造業が製造業を上回っており、2000年以降この傾向が継続していることから、今後も非製造業者のタイ進出拡大が予想される。

新たに進出した非製造業のうち約40%が卸売業で、この多くはすでに進出済みの日系製造業者に関連

用が期待される。

周辺国展開の拠点としてのタイ

2015年にASEAN経済共同体(AEC)が発足し、域内経済統合による経済交流の活発化が期待される。また、昨年10月の日・メコン首脳会議で採択された「東京戦略2018」でも確認されたとおり、経済回廊の整備などによるメコン地域内の物流の多様化・効率化も期待されている。ASEAN域内の人口はすでに6億人を超え、中間層と富裕層の増加による市場拡大が予想される中、域内の経済・地理的中心にあるタイはより存在感を増していくであろう。また、社会の成熟に伴う高齢化などタイが現在経験している社会変容・開発課題については今後周辺国が経験するであろうことから、タイ進出は周辺国進出への大きな足掛かりとなる。

するものと考えられるが、増加率でいえば小売業や飲食店、医療・福祉関連のサービス業が目立つ。その理由は第三次産業の伸びが顕著なタイの社会構造の変化によるところが大きい。

社会構造の変化により拡大・多様化する市場

タイでは1人当たりGDPが2007年の3,972・2ドルから2017年には6,593・8ドルに伸び、可処分所得が年間15,000

ドル超35,000ドル以下の上位中間層がすでに全人口の約4分の1に拡大している。2022年までに個人消費支出が30・7%増加するともいわれている。また、女性の社会進出により晩婚化や少子化が進む一方、経済的余裕が生まれ、インターネット普及による情報の多様化とも相まって、人々は多様な財・サービスを求めるようになった。なかでも美容・健康意識の高まりにより、サプリメントや、オーガニック製品などの需要が伸び、健康食品市場は近年9%近くの成長率を示している。そのほかにもフィットネスジムの利用者数や観光やレジャー、語学などの自己啓発に対する需要も拡大している。

一方でタイでは急速な高齢化が進んでいる。65歳以上人口が総人口の7%を超える高齢化社会を2002年に迎え、2022年には14%を超える高齢社会に突入すると予想されている。もともと家族が高齢者をケアする文化が根強いタイではあるが、核家族化や共働き世帯が増加したことにより、都市を中心に介護サービスを利用する世帯も増えてきている。タイの大手私立病院を



日本企業が開発した介護支援ロボットをタイの病院に導入している様子

中心に介護事業展開が活発化しており、富裕層向け施設の建設が進められている。日本の介護関連事業者も質の高いサービスや製品を武器にタイ進出をしている。国際協力機構(JICA)では民間企業のビジネスを通じた途上国の課題解決を目的とする「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を通し、タイで介護用具やリハビリテーションなど介護関連事業展開を目指す日系企業の支援をしている。急速な高齢化に対応が追いついていないタイの現状で、日本企業の持つ経験やノウハウの活

※1 出所：JETROタイ日系企業進出動向調査 2017年
※2 出所：世界銀行
※3 出所：Euromonitor International World Consumer Lifestyle Database 2006
※4 出所：Bangkok Post 2018年11月13日
※5 出所：Euromonitor International Health and Wellness in Thailand



金型技術のノウハウを生かし、設計・制作・加工のプロ集団が迅速に対応



2015年ナックルリンクプレス300トンを地域初導入



金型製作からプレス加工までワンストップで対応

——会長が事業承継したのはいつ頃でしょうか。

会長 入社して17年後の1986年のことです。義父の会社に入社したものの、自分は経営者の器でない

本社移転が事業拡大の転機に

ころ、同業者からの紹介で大手時計メーカーからの仕事を直取引で受注することができました。最初は時計部品を製造する技術がなく、当時同社が手掛けていたタイプライターの部品を製造していましたが、幸運にも同社の工機事業部に社員を派遣することができ、技術を習得することができました。時計部品の実績を積み重ねて他社からも声がかかるようになり、県外の仕事が受注できるようになりました。

「業績がよいのに借金してリスクを負うことはない」と義父にも生前に反対されていましたが、それを押し切るかたちで移転を決め、その年の11月に土地の契約をすることに

——急な事情で経営者となられて苦勞されたことはありませんか。

会長 ちょうどその頃、本社のあった場所が市街化調整区域に指定されたことで、将来にわたり拡張ができなくなりました。そこで郊外の土地を探していたところ、現在の本社がある一宮町（現・笛吹市一宮町）が工業団地の開発に乗り出すと聞き

思っていたので、このまま義父の右腕として会社を支えたいと考えていました。しかし義父が病に倒れ、急遽後継者になることになりました。

——社長が事業承継したのは、どのようなきっかけだったのでしょうか。

松下社長 当初は兄（現・コライト松下 松本 紘彦代表取締役）が後継者に決まっていたが、兄弟が同じ事業に関与しないという会長の方針によつて、私は別の企業で勤めていました。

——社長が事業承継したのは、どのようなきっかけだったのでしょうか。

松下社長 当初は兄（現・コライト松下 松本 紘彦代表取締役）が後継者に決まっていたが、兄弟が同じ事業に関与しないという会長の方針によつて、私は別の企業で勤めていました。

——社長が事業承継したのは、どのようなきっかけだったのでしょうか。

松下社長 当初は兄（現・コライト松下 松本 紘彦代表取締役）が後継者に決まっていたが、兄弟が同じ事業に関与しないという会長の方針によつて、私は別の企業で勤めていました。

家族を大切に

文化を持つタイに進出

——1995年、タイにコライト松下を設立し1997年から操業を開始していますが、その背景を教えてください。

会長 当社ではさまざまな部品製造を手掛けてきましたが、1990



『家族経営』をモットーに100年企業を目指す
松下 慶彦会長（左）と松下 清人社長（右）

家族経営スピリットで タイの地に根付く企業へ

株式会社松下製作所（山梨県笛吹市）

株式会社松下製作所は精密プレス金型の設計・製造からプレス加工までワンストップで提供する事業を展開している。大手企業が生産を海外に移転する中、事業環境の変化に対応するべくタイに「コライト松下」を設立し、現在は従業員が創業時の50名から約800名になるまでに成長させた。特定の企業に依存せず、独立独歩を進めた海外展開の取り組みを中心に松下 慶彦代表取締役会長、松下 清人代表取締役社長にお話を伺った。

技術習得のチャンスをつかみ 新事業へ参入

——松下製作所は2019年で60周年を迎えますが、創業の経緯をお聞かせください。

松下会長 創業者である私の義父は、戦前東京で爆撃照準器の製造に携わっていました。その後、山梨へ戻りましたが、その技術を買われカメラの部品を製造する会社で工場長を務めたのちに、当社を創業しました。

最初は県内の仕事を中心に、レジスターやおもちゃのミシンのプレス金型の下請けをやっていました。

——会長が入社された当時はどんな様子だったのでしょうか。

会長 私は東京で資材関係を扱う仕事をしていたが、創業者の娘との結婚を機に1969年に入社しました。そして東京で働いてきた経験から、このまま県内の事業を続けるだけでは会社が倒産してしまうと危惧するようになりました。

そこで県外の仕事を開拓したと



株式会社松下製作所 代表取締役社長
まつした きよひと
松下 清人

——社長は日本で事業を展開されていますが、今後の展望についてお聞かせください。

社長 当社の事業は時計部品から家電、携帯電話へと主

ムカードも押してこい」と言われたら断れないからです。現地の文化を否定するのではなく、異なる文化であることを前提に、どうしたら不正を防止してうまく運営できるかを考えることが大切だと思います。

——海外展開の成果としてはどのようなものがありますか。

社長 松下製作所とコラート松下は別会社として独自に経営していますが、それぞれの事業の成長のために互いに補完しています。コラート松下が設立された当初は、松下製作所が日本で営業してタイでの仕事を取っていました。今はコラート松下の成長が松下製作所の事業を成長させています。コラート松下はプレス加工と金型設計製作業を中心に事業を展開していましたが、バネの製造という松下製作所では持っていない

かった技術に取り組み、2011年には板金加工にも参入して新工場を建設しました。こうした挑戦を参考にして松下製作所でも取り組むことができるため、相乗効果が大きいと感じています。

——「不易と流行」の理念がものづくり企業を支える

——今後公庫に期待することはありますか。

社長 私は公庫の若手経営者の会で会長を務めたことがあった関係で、会員の皆さんにコラート松下の工場を視察してもらい、バンコク駐在員事務所の首席駐在員にもお会いしました。その際にはタイの最新動向などのお話を聞くことができ、大変勉強になりました。こうした情報提供、商談会開催などの支援を引き続き期待しています。

——社長は日本で事業を展開されていますが、今後の展望についてお聞かせください。

社長 当社の事業は時計部品から家電、携帯電話へと主

松下製作所 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 専門機関の力を借りて質の高い情報を多く収集し、海外進出の判断材料として活用する
- Point 2 現地の文化を否定せず、文化を前提とした運営を考える
- Point 3 会社の理念と親和性のある地域を進出先に選択する

MATSUSHITA
株式会社松下製作所

本社：山梨県笛吹市一宮町坪井 1985-1
(いちのみや坪井工業団地内)
代表者名：代表取締役会長 松下 慶磨
代表取締役社長 松下 清人
代表取締役社長 (タイ国コラート松下) 松下 敏彦

資本金：2,000万円
従業員：63名(2018年4月現在)
事業内容：金型設計・製作、精密プレス加工、治工具設計・製作
会社設立：1959年
ホームページ：http://matsushitass.com/

※当時のクアランプール駐在員事務所。2008年10月の日本公庫への統合に伴い、クアランプールに代わり、新たにタイのバンコクに駐在員をおくこととなった。



株式会社松下製作所 代表取締役会長
まつした よしひろ
松下 慶磨

年代に入って大手企業が次々と生産拠点を海外に移し、近い将来、国内の生産はすべて海外に移行してしまうのではないかという危機感を持ちました。

そこで息子たちと相談し、海外に仕事があるなら海外へ進出しようということで、1993年頃からヨーロッパ、アメリカ、アジアのほとんどの国をまわりました。その当時、東南アジアでは部品を日本で生産して現地で組み立てる企業が多かったのですが、関税が20%かかることから、いずれ部品についても現地生産されることになるかとみていました。そこで、当時24歳だった長男にまかせ、取引のあった大手商社や公庫の駐在員事務所への支援を受けながら東南アジア各地を巡って情報を集め、進出先を検討していきました。

当時の海外進出先は中国が主流でしたが、中国の商習慣は、家族経営を掲げる当社にはそぐわないと考えていました。その点、タイは仏教徒が多く、親兄弟を大事にして家族で助け合いながら生活するという、古き良き日本のような文化があります。それがタイに進出を決めた一番の理由です。

——そしてバンコクの北東約250kmの場所にあるコラートに会社を設立しました。

会長 長男が情報収集をする中で、コラートに本社のある大手自動車部品メーカーとつながりができたのがきっかけです。同社のオーナーは資産家で、オーナーの長男と私の長男が英語でコミュニケーションを取っているのを見て、「これからは若い人に会社をまかせるべきだ」と言って土地を提供してくれました。

同社のオーナーがなぜすぐに松下製作所を信用してくれたのかというと、オーナーの長男が松下製作所を訪れた時に、食堂に創業者の肖像画

と神棚があったからだそうです。「これほど創業者に敬意を払い、家族を大切にしている会社であれば信頼できる」と考えてくれたようです。海外進出企業は現地で詐欺にあうことも少なくありません。日本企業とも取引のある現地企業の支援は心強いものでした。

独立独歩のスタンスで タイに深く根差す事業活動

——コラート松下は1997年に操業を開始しましたが、どのような方針で事業を展開していたのでしょうか。

会長 コラート松下は特定の事業や取引先に依存せず、独立独歩で経営すると決めていました。また、取引先は日系企業に限定していました。設立当初は社名が知られておらず営業に苦労しましたが、幸い松下製作所の業績が良かったので、タイに根を下ろすつもりで、じっくりと育てていくという姿勢で取り組みました。

日本では法律により中小製造業は守られていますが、海外では小さなミスでもすぐに仕事を引き上げられてしまいます。コラート松下が業績を伸ばせたのは、低価格高品質なもののづくりが取引先に評価され、着実に実績を積んできたからだと思っています。

——商習慣や人材育成で苦労はありましたか。

社長 文化が日本とは違うので、その土地の文化に合わせた仕組みを考えるのは必要だと感じます。例えば、当社は勤怠を管理するのにタイムカードを使っていますが、コラート松下では指紋認証です。タイでは上下関係が厳しく、先輩に「自分のタイ



1995年に設立したコラート松下CO.,LTD(タイ工場)

——資金調達に苦労されたのではないですか。

会長 まず先代の社長に大反対されました。私の部下の後押しがなければ最後まで首を縦に振らなかったかもしれません。メインバンクも融資をしてくれませんでした。そこで初めて中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）へ行きました。私の思いを理解してもらったのは大変でしたが、若い担当者が事業計画の立て方などをいろいろと教えてくれて、「まずメインバンクを説得してください。そうしたら協調融資を検討しましょう」と言ってくれました。

設備投資とM&Aが新しい市場の獲得と持続的な成長を生み出す

商業印刷への参入です。当時はスーパーなど小売業が右肩上がりに成長していた時代で、折り込み広告には一層の需要拡大が見込まれました。小松印刷が生き残る道はそこしかないと思ったのです。しかしそのためには、8色刷りで大量印刷ができる輪転機の導入が必要でした。当時小松印刷の年商は1億8千万円しかない中で、2億5千万円の資金を必要としていました。

そこからは、メインバンクに日参する日々が始まりました。とうとう当時の支店長が根負けして「小松の息子が無理言ってるけど、なんとかしてやれ」と言って融資してくれました。メインバンクの融資が決まったことで、公庫からも融資を受けることができました。公庫とはそれ以来のお付き合いになります。

最初は取引先がなくて下請け、孫請けから始めましたが、徐々に元請けで取引できるようになりました。輪転機を入れてから最初の1年で売上4億円を達成し、3年後には利益が1億円を超えました。大変でしたが、結果的には大成功の投資となったと思います。

——近年デジタル化の影響で印刷市場が縮小する中で、成長を続ける秘訣は何でしょうか。

小松社長 印刷業は大型の設備を必要とする装置産業です。さきほど会長が資金調達に奔走した話をしましたが、売上2億円の企業に2億円の設備投資が必要となるのは珍しいことではない業界なのです。そのような事業環境の中で設備投資を積極的に進めるためには、常に新しい市場を獲得しなければなりません。



グループ全体で総合印刷業の全国展開を図る小松印刷株式会社
小松 義彦代表取締役会長（左）、小松 秀敏代表取締役社長（右）

グループ企業の独立性を尊重し、共に成長するM&A戦略

小松印刷株式会社（香川県高松市）

小松印刷株式会社は、グループ企業7社とともに全国に10カ所の工場を有し、企画からデザイン、製版、印刷、発送までの一貫体制を確立している総合印刷会社だ。2007年以降、後継者不在や業績不振に悩む企業に対して積極的なM&Aを実施し、各企業の独立性を保ちながらグループ全体で全国展開の基盤を構築してきた。これまでの、そしてこれからのM&Aによる成長戦略について、自らも2015年に社長交代を実行した小松 義彦代表取締役会長、小松 秀敏代表取締役社長にお話を伺った。

苦境の中、一般商業印刷に活路を見出す

——創業はどのような経緯だったのでしょうか。

小松会長 現社長の先々代にあたる私の義父が印刷会社を勤めたあと、1952年に創業しました。当時は家庭紙、ティッシュ箱を製造する小さなメーカーが香川県にはたくさんあり、小松印刷もその一つでした。

私が入社したのが1970年のことです。大学を卒業し、3年間保健体育の教員をやっていたが、結婚後、義父から私を後継者にしたいと言われて入社しました。当時、業界自体は成長著しかったにもかかわらず、社員は12〜3人しかおらず、経営も苦しい状況でした。

この状況をどうすれば打開できるのかを思案し続け、1980年に決断したのが広告を中心とした一般

しかし本社のある香川県は人口が100万人程度で、輪転機で大量に印刷するような仕事は多くありません。そこで需要地である大都市圏の仕事を取り込むべく、商圏を拡大してきました。2000年の東京支店開設と同じタイミングで、筑波にあった工場を従業員とともに引き受け、本格的に関東に進出しました。株式の取得ではありませんが、この筑波工場の引継ぎが我々のM&Aの原点といえるでしょう。設備投資とM&Aによる商圏の拡大が持続的な成長を生み出す原動力となっています。

グループ各企業の独立性を保ち、地域に根差した成長力を育む

——その後、2007年に株式会社ソーゴー（愛知県）の全株式を取得

しました。これが株式取得によるグループ化の始まりとなりました。

会長 これは、銀行から紹介があったのがきっかけです。当時ソーゴーは兄弟3人で経営していて後継者がいませんでした。小松印刷が市場獲得を目指し大阪、東京と進出するなかで、ソーゴーの持つ名古屋の商圏にとっても魅力を感じ、M&Aを決めました。

グループに加えるにあたり、ソーゴーの社名や基本的な組織体制はそのままにして独立性を持たせ、地域に根差す営業を継続することになりました。そうしないと社員の士気にかかわるからです。以降のM&Aについてもこの方針は貫いています。

実はソーゴーをグループ化した後、岐阜の企業が民事再生に失敗し



企画デザイン・制作から印刷・加工まで、ワンストップで対応する一貫生産ラインで、低コスト・短納期・高品質を実現

経営が行き詰まり、銀行の管財人を通じてM&Aが持ちかけられました。そこで、ソーゴーを通じてその会社を買収して、再建に取り組みました。債権者の対応など苦労

印刷にこだわりつつ、メディアミックスを加速

—— 今後の展望についてお聞かせください。

社長 現在の印刷業全体の市場規模（出荷高）は、5兆4千億円程度とされています。



小松印刷株式会社 代表取締役社長
小松 秀敏

—— M&A実施後の取組みとして、何が大切になってくるのでしょうか。
社長 グループ全体の状況を常に共有し、グループ内のある企業のよい取組みを他の企業にも広めていくことが重要です。一番怖いのは、買収後に社員がいなくなることです。会社は残ったけど事業が継続できない

2014年に子会社化した千葉県のワタナベメディアプロダクツ株式会社があります。まだ再建途上ではありますが、必ず業績を回復して自立した企業になってほしいという思いで取り組んでいます。

では意味がありません。そのため月1回は会社に行つて一言挨拶したり、社内で社員に声をかけたり、管理職と面談することを通じて、会社を良くしていく、夢を語ろうという働きかけをしています。

引継先の経営者の思いに応え、グループ横断の取組みで総合力を向上

—— 2012年には山口県の大村印刷株式会社の株式を取得しました。中国地方では印刷最大手となる企業との経営統合となり、小松印刷グループは業界トップクラスの印刷会社になりました。

会長 当時業界の組合で私が香川県理事長、大村印刷の社長が山口県の理事長をしていたこともあり、長年の友人で気心の知れた間柄でした。このM&Aは金融機関を通じて



小松印刷株式会社 代表取締役会長
小松 義彦

で申し出があったのですが、実は大村印刷の社長も「小松印刷ならなんとかしてくれるのではないか」と私を指名していたそうです。大村印刷は西日本では知名度もあり、印刷対応力への評価は高かったのですが、後継者不在で社長が病に臥せており、経営を続けることができない状況でした。M&Aの話が出た後にお会いした時には、社長が「大村印刷をなんとか残したい」と私の手を取って涙を流していました。私は何とかしてその思いに応えたいと強く思い、M&Aを決断しました。

社長 大村印刷は山口県防府市で戦前から事業をしている歴史ある企業で、今年98年目を迎えました。グループ化した直後には小松印刷から人を出しましたが、今年いよいよ大村印刷の生え抜きの社員を社長にすることができました。大村印刷が100周年を迎える前に、防府市の人間を社長にすることができ、ようやく託された思いに応えることができたというところで感慨深いですね。

小松印刷としてもこのM&Aで従来の東京、名古屋、大阪に加えて中国地方の商圏を獲得し、全国展開の基盤を確立することができました。

また、小松印刷の主力事業は折り込み広告ですが、大村印刷がグループに加わることで書籍・出版の領域に参入することができ、事業領域拡大の可能性を感じました。



2012年3月に子会社とした山口県の大村印刷株式会社

—— 2016年に香川県の株式会社マツオカを子会社化しました。現社長が就任されてから、初のM&Aとなりました。
社長 マツオカは四国遍路の納経帳製造で国内シェア8割の企業です。我々は毎年外国人実習生を受け入れており、私が実習生の面接に中国やベトナムに行っています。マツオカの社長と現地に向かう飛行機の中で「会社を売却することを考えている」と聞いたのがきっかけです。ぜひ小松印刷で引き受けたいと思い、金融機関に間に入ってもらってM&Aを進めました。

小松印刷 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1** 積極的な設備投資とM&Aによる商圏拡大で持続的な成長力を創出
- Point 2** M&Aにより、地域の雇用や優良技術の喪失を防止
- Point 3** M&A後もグループ各企業の独立性を尊重し、地域に根差した成長を促す

材がいるかの見極めは必要になるでしょう。我々も人材は潤沢とはいえませんが、今後もチャンスがあれば挑戦を続けたいと考えています。

香川 小松印刷本社

東京 CREATIVE TIPS

千葉 ワタナベメディアプロダクツ

山口 大村印刷

愛知 ソーゴー

大阪 小松印刷大阪支店

グループで導く最良のクリエイティブ

小松印刷株式会社

本社：香川県高松市香南町由佐2100-1
代表者名：代表取締役会長 小松 義彦
代表取締役社長 小松 秀敏

資本金：9,000万円
従業員：603名（グループ計1,279名）
事業内容：オフセット輪転印刷・オフセット枚葉印刷・紙器加工・企画デザイン

会社設立：1952年8月
ホームページ：<https://www.komatsuprinting.co.jp/>

ステージごとの資金活用イメージ

ステージ	事業承継前	事業承継時	事業承継後（※1）
【貸付対象】 資金使途	【事業承継計画関連】 ・事業承継の準備のために必要な資金	【事業承継関連】 ・M & Aの実施に必要な資金	【承継第二創業関連】 ・承継後の経営多角化、事業転換に必要な資金 【代表者個人関連】 ・承継円滑化法認定を受けた企業の代表者が必要な資金

	事業承継前	事業承継時／安定的な経営権の確保	事業承継後
お客さまのニーズ（例）	<ul style="list-style-type: none"> 収益・財務基盤を強化したうえで、後継者に事業を引き継ぎたい。 後継者のために、予め会社の資産・負債関係を整理しておきたい。 後継者やそれを補佐する社員等に対する教育を充実させたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業のさらなる成長を図るため、優れた技術力を持った企業を買収したい。 分散した株式を会社に集約化し、経営の安定性を高めたい。 将来的な株式分散を避けるために、持株会社に株式を集約したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 先代の時代とは異なる事業にチャレンジし、会社を大きく成長させたい。 分散した株式を代表者に集約化し、経営の安定性を高めたい。
貸付対象 貸付利率（※2）	事業承継計画関連 （特別利率①） ⇒現経営者が後継者（候補者を含む）と共に事業承継計画を策定している方が対象	事業承継関連 ⇒M & Aや株式・資産等の集約等、事業の承継・集約を行う方が対象 貸付利率 基準利率。ただし、以下の場合は特別利率① <ul style="list-style-type: none"> 付加価値向上計画を策定し、新たな雇用が見込まれるM & A 後継者不在企業のM & A（買収先が小規模事業者の場合は特別利率②） 株主からの株式等の取得 持株会社による株式取得 	承継第二創業関連 （特別利率②） ⇒事業承継後に新たな取組みを行う方が対象 代表者個人関連 （特別利率①、②） ⇒中小企業経営承継円滑化法第12条第1項第1号の認定を受けた中小企業の代表者が対象
想定される資金使途	<ul style="list-style-type: none"> 円滑な事業承継のための老朽化設備更新資金 現経営者への債務返済資金 事業承継計画に基づく支払手形削減等の財務健全化に必要な資金等 	<ul style="list-style-type: none"> M & A資金 自己株式や株主等が所有する事業用資産の取得資金 持株会社による株式取得資金等 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業で必要となる設備資金や運転資金 代表者による親族等からの株式買取資金等
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 貸付後5年以内の代表者交代見込みが要件 事業承継計画に基づき必要となる資金が対象 	<ul style="list-style-type: none"> 代表者交代見込みを必ずしも要件としない。 	〈承継第二創業関連〉 <ul style="list-style-type: none"> 承継後5年以内に開始した新たな事業が対象 〈代表者個人関連〉 <ul style="list-style-type: none"> 対象となる個人が代表者に就任していることが要件

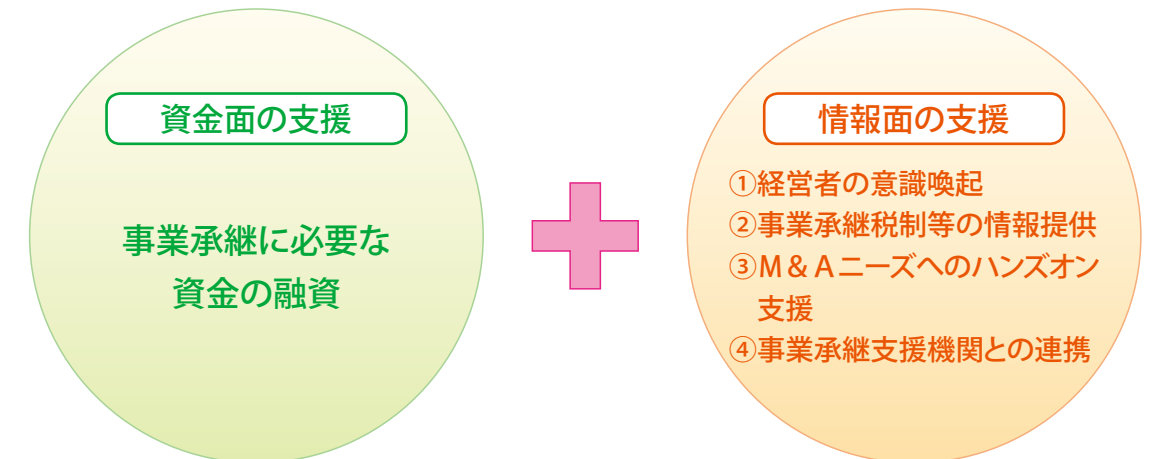
（※1）他に「経営者個人保証免除関連」あり

（※2）特別利率の適用は4億円まで（4億円超は基準利率）

事業承継支援の概要

日本公庫中小企業事業は、中小企業者が培ってきた技術・ノウハウ等の貴重な経営資源や雇用を喪失させないように、政策金融機関として、事業承継の円滑化を資金・情報の両面から支援しています。

日本公庫中小企業事業の事業承継支援



情報提供ツール

【みらいへのボタン～共につなぐ事業承継～】

お客さまに事業承継に対する自己診断を促すとともに、お客さまが自社の事業承継に係る課題と進むべき方向性を公庫職員と共有するための提供用冊子



【事業承継事例集（みらいへのボタン別冊）】

事業承継が必要であると感じながらも、どのように着手するべきか分からず悩まれているお客さまに向けて、取組みの参考になるような事例をご紹介します。「みらいへのボタン」とともに、今後の事業承継準備に役立てていただくためのツール



【経営情報】

お客さまに広く配付し、経営者の皆さまに事業承継の重要性をお伝えするとともに、最新の施策等をご紹介しますツール

〈バックナンバー〉

No.411 円滑な事業承継に向けて～早期取組み着手の重要性～

No.415 事業承継税制活用のポイント

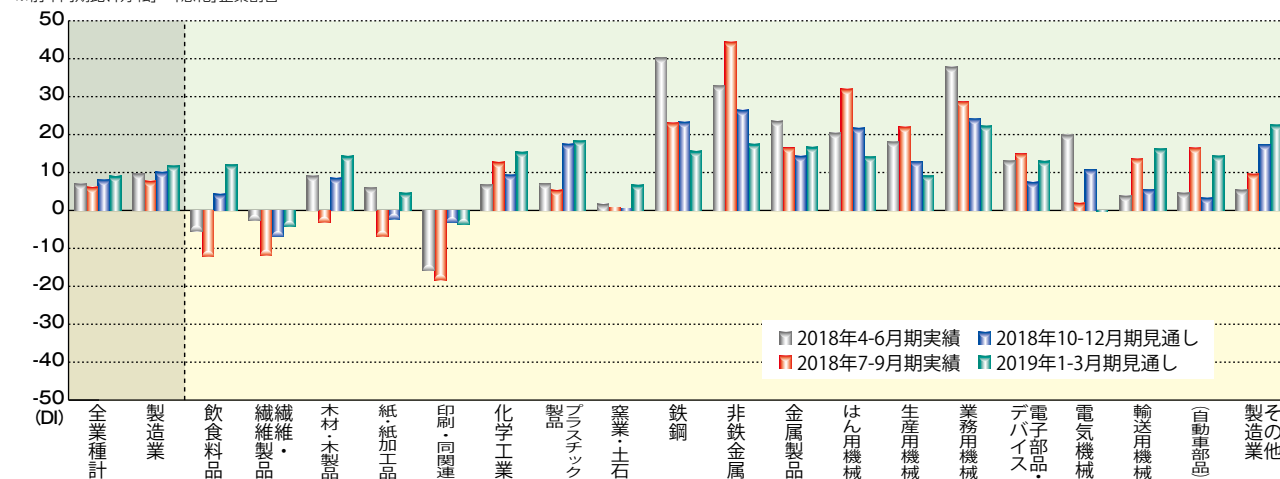


①-2 業種別業況判断

製造業：消費関連、素材関連業種などが低下
非製造業：倉庫業、宿泊・飲食サービス業などが低下

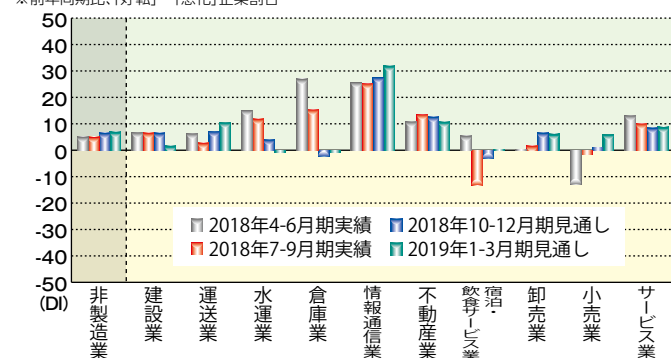
製造業 業種別業況判断DIの推移＜季節調整値＞

※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

製造業では、はん用機械、輸送用機械などが上昇する一方、飲食料品、繊維・繊維製品といった消費関連業種や木材・木製品、紙・紙加工品、鉄鋼などの素材関連業種は低下した。

●非製造業

非製造業では、小売業でマイナス幅が縮小する一方、倉庫業、宿泊・飲食サービス業などは低下した。

①-3 地域別業況判断

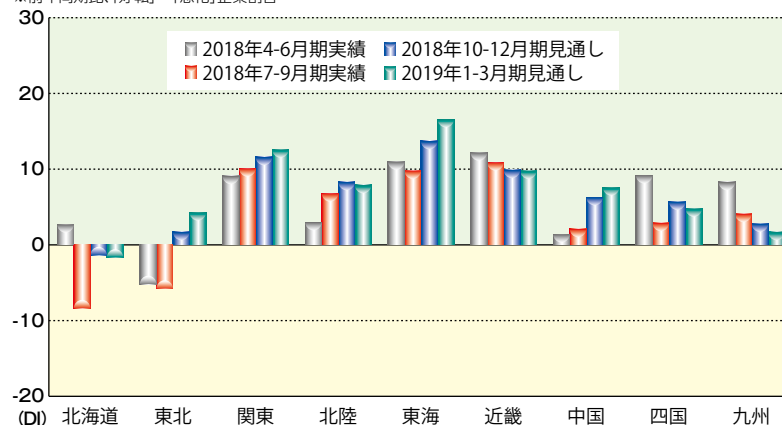
6 地域で低下

業況判断DIを地域別にみると、今期は北海道、東北、東海、近畿、四国、九州の6地域で低下した。

来期は、北海道、東北、関東、北陸、東海、中国、四国の7地域で上昇する見通し。

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

2018年7-9月期実績、10-12月期以降見通し

『中小企業の景況は、緩やかに回復している』

日本政策金融公庫総合研究所は2018年10月23日に、「全国中小企業動向調査結果(2018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

- 業況判断 DI** 4期連続の低下。来期以降は上昇する見通し。
- 売上 DI** 前期から上昇。来期は上昇、来々期はほぼ横ばいとなる見通し。
- 価格関連 DI** 販売価格DI、仕入価格DIともに前期からほぼ横ばい。
- 純益率 DI** 2期ぶりにマイナス幅が拡大。来期以降は上昇する見通し。
- 従業員 DI** 前期から横ばい。来期は上昇、来々期はほぼ横ばいとなる見通し。
- 設備投資実施企業割合** 4期ぶりの低下となるも、依然として高い水準を維持。

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：2018年9月中旬
- 調査対象：日本公庫中小企業事業取引先13,292社
- 有効回答企業数：6,062社（回答率45.6%）

①-1 業況判断

4期連続の低下

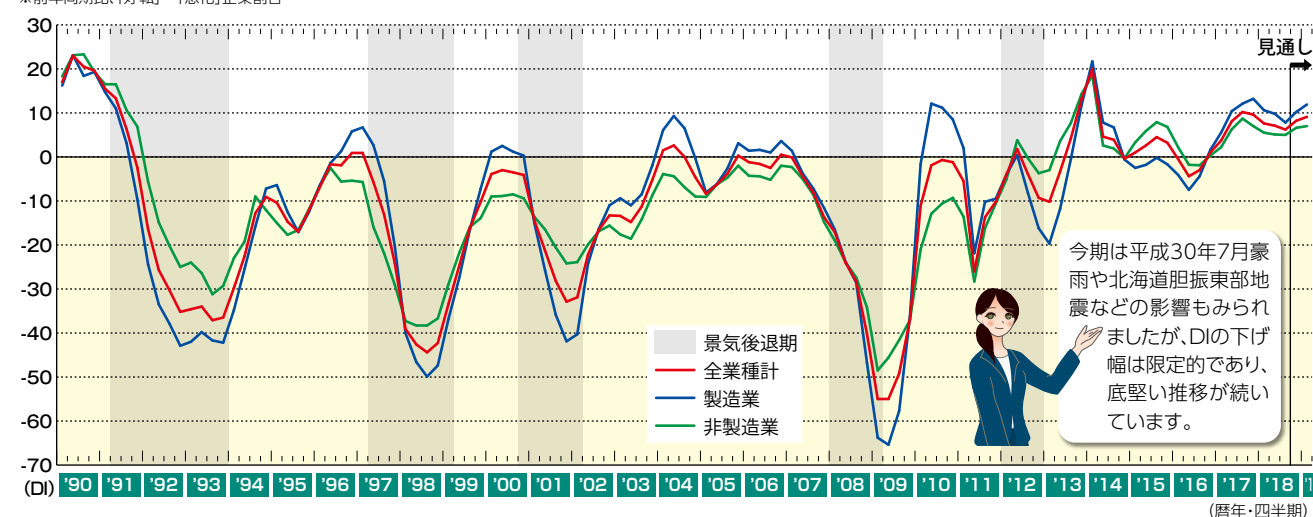
7.1 → 6.2

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0.9ポイント低下し、6.2となった。低下は4期連続である。
- 見通し** 来期以降は上昇する見通し。

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



④ 利益

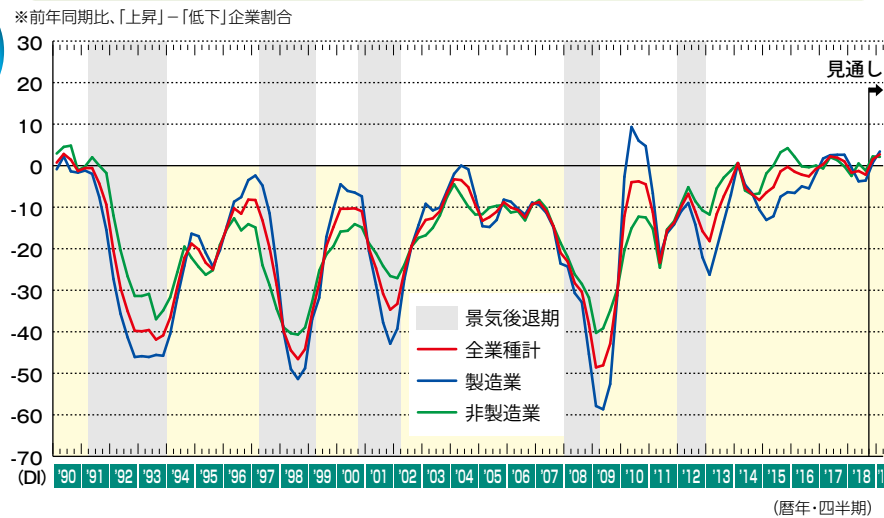
2期ぶりの
低下

▲1.3 ▶ ▲2.2



純益率DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期からマイナス幅が0.9ポイント拡大し、▲2.2となった。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

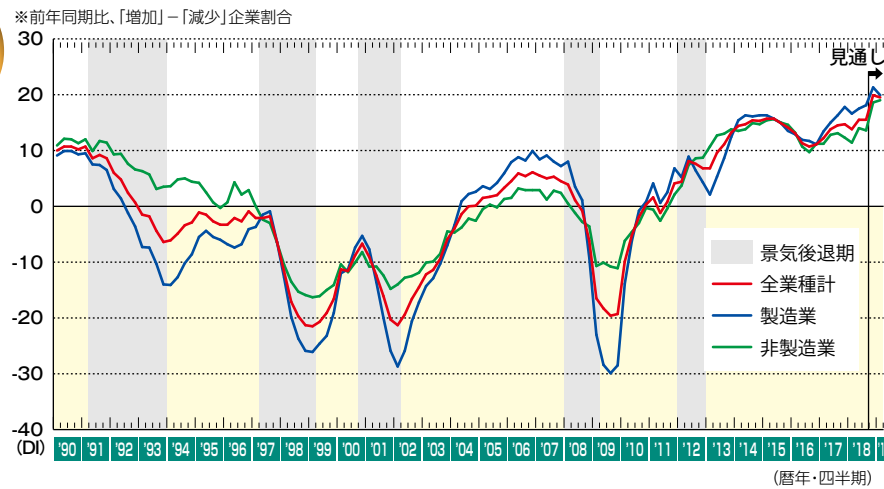
前期から
横ばい

15.5 ▶ 15.5



従業員DI (前年同期比、「増加」-「減少」企業割合) は、前期から横ばいの15.5となった。来期は上昇、来々期はほぼ横ばいとなる見通し。

従業員DIの推移<季節調整値>



⑥ 設備投資実施企業割合

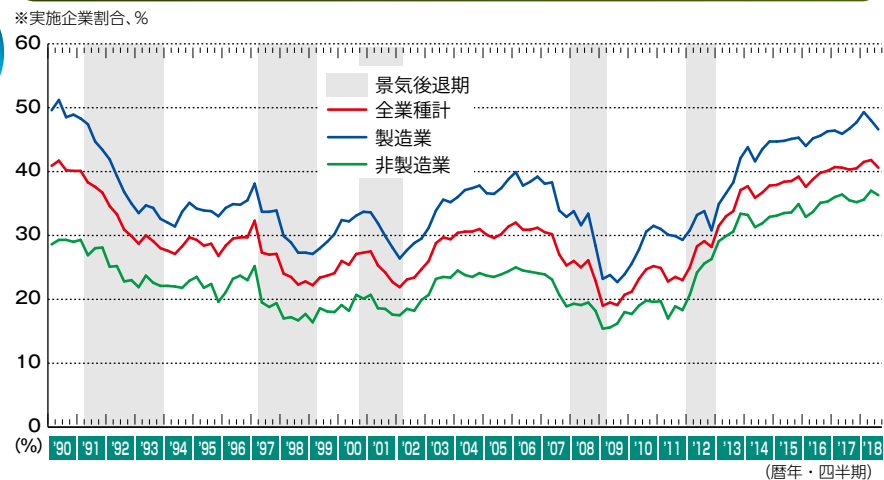
4期ぶりの
低下

41.8% ▶ 40.6%



設備投資実施企業割合は、前期から1.2ポイント低下し、40.6%となった。低下は4期ぶり。ただし、依然として40%を超える高い水準を維持している。

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などを把握するために、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カ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業分野においてわが国を代表するビジネスサーベの1つとして、関係各位から高い評価を得ています。

② 売上

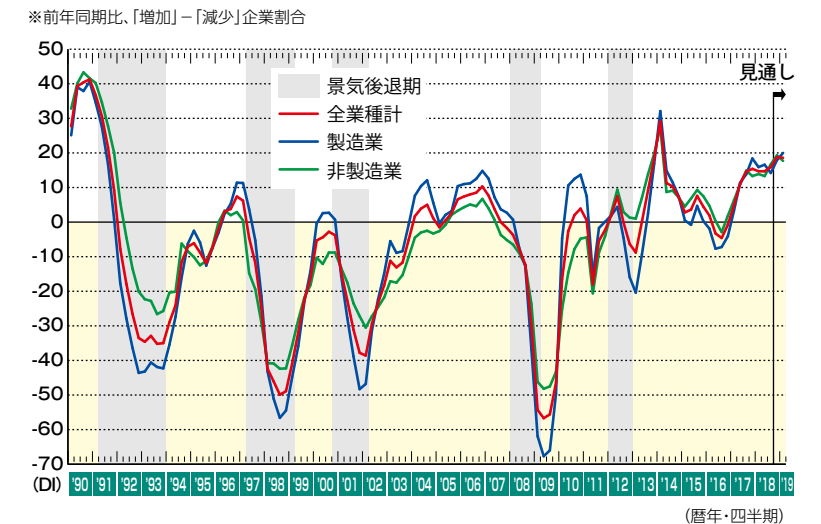
前期から上昇

14.7 ▶ 15.9



売上DI (前年同期比、「増加」-「減少」企業割合) は前期から1.2ポイント上昇し、15.9となった。来期は上昇、来々期はほぼ横ばいとなる見通しである。

売上DIの推移<季節調整値>



③-1 販売価格

前期から横ばい

12.4 ▶ 12.4



販売価格DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期から横ばいの12.4となった。来期は上昇、来々期は低下する見通し。

③-2 仕入価格

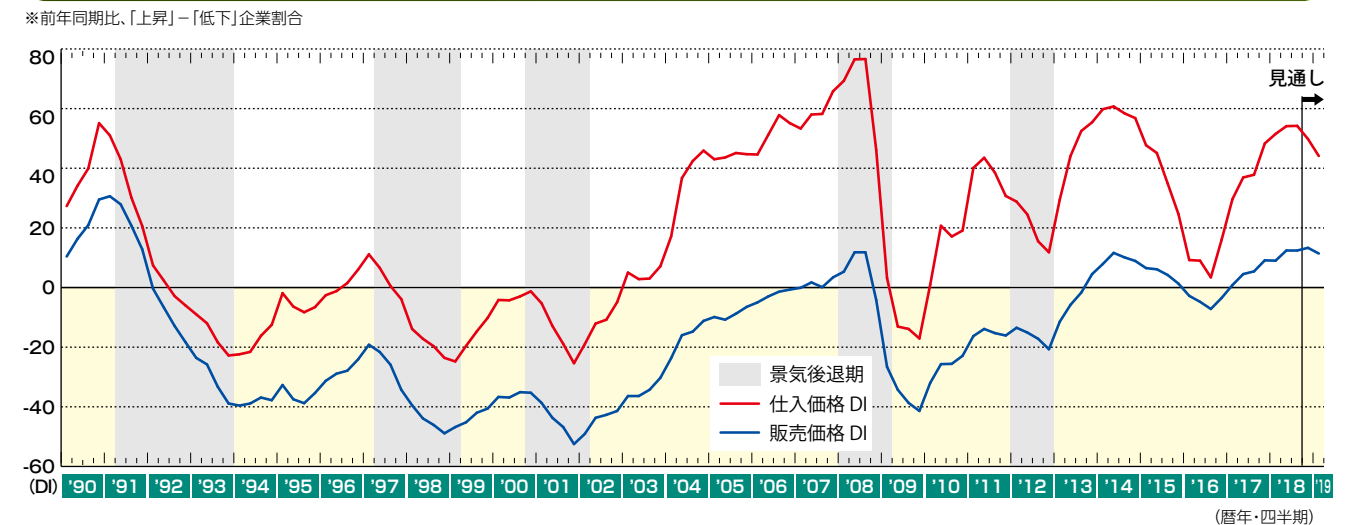
前期からほぼ横ばい

54.1 ▶ 54.2



仕入価格DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期からほぼ横ばいの54.2となった。来期以降は低下する見通し。

価格関連DIの推移<原数値>



インドネシアにてビジネス商談会、中国（上海）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では、海外に進出しているお取引先の現地法人などの販売先や仕入先の開拓支援のためビジネス商談会を、また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、各地で取引先現地法人交流会を開催しています。

インドネシア



日インドネシアビジネス商談会の様子



2018年11月5日、インドネシアにおいて愛知銀行との共催により、「日インドネシアビジネス商談会」を初めて開催しました。当日はインドネシア進出日系企業53社の皆さまにご参加いただき盛況となりました。

参加者からは「商談につながりそうな案件が見つかり、有意義な機会であった」「普段接触する機会のない大手メーカーの担当者とも情報交換することができて有益だった」との声が聞かれました。



中国（上海）



上海取引先現地法人交流会の様子

2018年9月11日、中国・上海市において「上海取引先現地法人交流会」を開催し、お取引先など計97名の皆さまにご参加いただきました。

セミナーでは、大手産業ロボットメーカー現地法人の技術統括部長から「ロボット導入による生産現場改善」、コンサルタント会社代表から「税関・外貨管理制度が及ぼすビジネスモデルへの影響と対策」のテーマでの講演としました。

セミナー終了後は情報交換会を開催しました。お取引先からは「これまで接点がなかった企業と親交を深めることができた」などと好評を得ました。

今後も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、定期的に同様のビジネス商談会・交流会を開催していきますので、ぜひご活用ください。

編集後記

日本公庫が昨年10月に創立10周年を迎えました。「JFC中小企業だより」も日本公庫創立の翌年2月に創刊しましたので今年で10周年となります。これまで

に全国各地の62社の企業を取材させていただきました。これからもお取引先のベストプラクティスを紹介し、皆さまの経営のヒントになるような刊行物にな

りますよう尽力していきたいと思えます。引き続きご愛顧のほどよろしくお願いいたします。

(小)

日本公庫の民間金融機関との協調融資実績 ～30年度上半期は前年同期比約4割増の1万5千件～

日本公庫は、民間金融機関の補完を旨とし、創業や事業再生、農林漁業などの成長戦略分野を中心に協調融資^(注)を行っています。

平成30年度上半期の協調融資実績^(注)は3事業全体で15,812件（前年同期比142%）、5,672億円（同152%）と前年同期を大きく上回りました。

（注）同一目的の資金計画に対し、日本公庫と民間金融機関が協議を経たうえで、両者が融資（保証）を実行または決定したもの（公庫で集計したもの。両者の融資実行・決定時期が異なる場合も含む。）。

なお、日本公庫では、平成30年9月時点で497の金融機関と「業務連携・協力にかかる覚書」を締結しています。さらに、452の金融機関と「協調融資スキーム^{*}」を構築しており、その数は全国の金融機関の9割を超えています。

^{*}「協調融資スキーム」について
協調融資として取り扱う案件の具体的な紹介ルールの取り決めがなされているもので、中にはそれぞれの機関の融資制度を組み合わせることで協調融資商品の創設まで至っているものもあります。

第13回「アグリフードEXPO東京2018」開催

日本公庫は、2018年8月22日～23日、国産農産物をテーマとした全国規模の展示商談会、第13回「アグリフードEXPO東京2018」を東京ビッグサイトにて開催しました。

今回は、全国から678の農業者、食品製造業者、6次化支援技術を提供する事業者が出展し、2日間の来場者は、12,385人にのぼりました。

日本公庫中小企業事業からは、全国各地からお取引先53社が参加し、国産農産物を使った地域色豊かな加工食品や、農業や流通に役立つ最新技術を用いた製品のPRを行いました。

また、日本貿易振興機構（ジェトロ）が、アメリカ、フランス、中国、タイなど計14カ国・地域から21社のバイヤーを招聘し、「個別商談会」を開催しました。

各ブースでは、バイヤーに試食などを勧めながら商談を交わす姿が見られ、出展者からは「普段は開発途中の商品に対して意見をもらう機会が少ないが、バイヤーとの話から商品改良のヒントを得ることができた」「他の出展者の装飾や商談方法などを見て学ぶことができた」といった声が聞かれました。

