

日本政策金融公庫 中小企業事業本部

# JFC 中小企業だより

2015.1 Vol.16

特集 『新事業へのチャレンジ』

GLM株式会社

“わくわく”する場を創る経営  
日本初EVスポーツカーで世界へ



中小企業白書特集 『海外展開—成功と失敗の要因を探る—』

金印株式会社

“ホンモノ”のわさびにこだわり世界に挑む

お客さま訪問レポート —ロングセラー商品に学ぶ—

株式会社サクラクレパス

市場を創造した商品がロングセラー商品となる

つなげる。つくる。  
日本のみらい。



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】  
日本初のEV（電気自動車）  
スポーツカーを製造販売する  
GLM 株式会社は、2013年  
4月、幻の名車と呼ばれる  
スポーツカー「トミーカイ  
ラZZ」をEVで復活させた。  
（新事業特集 P3-8）

## 経 済 風 向 計

1

ビッグデータへの3つの段階 村上 憲郎

## 特集『新事業へのチャレンジ』

3

GLM株式会社

“わくわく”する場を創る経営  
日本初EVスポーツカーで世界へ

## 中 小 企 業 白 書 特 集

9

海外展開—成功と失敗の要因を探る—

金印株式会社

“ホンモノ”のわさびにこだわり世界に挑む

## ハ ー フ タ イ ム

15

四股名に込められた思い 舞の海 秀平

## お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

17

—ロングセラー商品に学ぶ—

株式会社サクラクレパス

市場を創造した商品がロングセラー商品となる

## 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



# 震災で変わった人生観 音楽家から経営者へ

——小間社長は、ゼロから事業を立ち上げていらつしやいます。いつ頃から起業家志向を持つようになったのですか。

**小間社長** もともと祖父が会社経営者だった影響もあり、ものごころついた頃から「ここに勤める」というよりも、「自分で何か事業を興す」という想いを持っていました。ただ、当時は特別なことをしていたわけではありませんでした。

具体的に「何か」をしようと思ったきっかけは、1995年の阪神淡路大震災です。当時17歳でしたが、早朝、地震で目が覚めたら辺りには昨日とまったく違う風景が広がっていました。「明日はどんなかわからない。今までのように漫然と生きていてはダメなんじゃないか」と強く思うようになりました。

被災後、人々の気持ちが暗くなっている中で、何か自分ができることはないかと思いついたのがピアノです。独学でピアノを覚えて、流石のように集会所などで演奏して回り

ました。すると人々に明るい笑顔が戻ってきて、私自身も「わくわく」してきたのを覚えています。

大学進学後もピアノを続けていくうちに、ファンがついたり、音楽仲間も増えていきました。お客さまの中から「娘の結婚式にピアノを弾いてくれないか」といった依頼がきて、初めは仲間内で対応していたのですが、次第に音楽家派遣をビジネスとして始めるようになり、その後、運転資金の不足を補うため私がアルバイトをしたのがきっかけで、家電販売員にまで派遣の対象を広げ、大学卒業後の2000年に人材派遣ビジネスを法人化しました。年90%成長で、10年後には年商20億円ほどの会社になりました。

## 大学院で経営を学ぶ 産学連携EVを事業化

——人材派遣ビジネスを急成長させた小間社長ですが、異業種であるEV事業に参入した経緯を教えてください。

**小間** 家電販売員の派遣を手掛けることで、電機メーカーとの付き合い

が増え、家電などモノづくりへの興味が高まってきました。また、2007年頃に、ある家電量販店が定款に自動車販売を加えたことを知り、「これからは、家電量販店で色々なメーカーの自動車が販売される時代になる」と直感し、電気自動車にも非常に注目していました。

一方で、それまで会社を経営していく中で、経営の専門的な知識が足りないことを痛感するようになっていました。経営について体系的に学びたい。そう思ったから、2009年、京都大学大学院に入学しました。そこで出会ったのが、産学連携の「京都電気自動車プロジェクト」です。

プロジェクトを推進していた松重和美氏（京大元副学長、名誉教授）の講義で、電気自動車は「パーツごとの組合せによりできていることを知り、京都の部品メーカーの力を借りれば、自分にも自動車産業に参入するチャンスがあるのでは」と思いました。早速、プロジェクトの事業化を松重氏に直談判して、2010年4月、グリーンロードモーターズ（2014年4月からGLM）を設立したというわけです。

# 「幻のスポーツカー」 マインド受継ぎEV化

——小間社長以外にも多くの人がプロジェクトに触れていたと思うのですが、それまで事業化の話は出ていなかったのでしょうか。

**小間** 大学院、博士課程の方々にいうのは、起業とは違う道がその先にあると思うんですね。事業化のリスクをあえて取る必要がなかったというのがあるかもしれないですね。

——技術や資金があっても、リスクを取る人がいなければビジネスは成り立ちません。日本社会はなかなか起業家が出てこないということが長年、問題視されてきました。その点についてはどう思われますか。

**小間** 私は「場」が重要だと思っています。そこに集まってくる人の中に、火を点ける人間が一人でもいると、周りに伝播していくと思うんですね。

実際、私がGLMを設立してから、延べ30人以上の学生に手伝ってもらっているのですが、卒業後に就職せず、起業した人が10人強にのぼっています。GLMという「場」に参



# わくわくする場を創る経営 日本初EVスポーツカーで世界へ GLM株式会社（京都府京都市）

ベンチャー初のEV（電気自動車）スポーツカーを製造販売するGLM株式会社は、2013年4月、幻の名車と呼ばれるスポーツカー「トミーカイラZZ」をEVで復活させた。自社工場を持たず、外部企業との協業で開発製造を行う同社だが、ゼロからの起業で、直面する課題をどのように乗り越えてきたのだろうか。

小間裕康・代表取締役社長にお話を伺った。



とはいえ、実質的に小間社長一人、何もないところから始めた事業だったと思います。そこからどうやって2年超でEVスポーツカーを完成させたのでしょうか。

**小間** 頭で考える分にはもっと簡単にできると思っていたのですが(笑)、実際にやってみると、安全基準や加速感などの問題が山積みでした。クリアできたのは、外部から優秀なエンジニアを招いて、その力を最大限に発揮してもらったお蔭だと考えています。例えば、大手自動車メーカーで車体を設計していたエンジニアや、大手電機メーカーでEVのユニット設計をしていたエンジニア、あるいはレースチームでレースカーの性能を総合的に管理していたエンジニアなどが参加しています。

—— 大手メーカーのエンジニアを何人も、どうやって立ち上げたばかりのベンチャー企業に社員として招き入れることができたのでしょうか。

**小間** 優秀なエンジニアも、大企業の中にいるとなかなか全体的な設計をすることができません。自分の裁量が限られてしまっているんですね。

また、大企業ではすぐにコストの問題が出てきて、思い切ったことが

加して、「起業って、身近な選択肢なんだ」と体感できたからではないでしょうか。「起業は自分たちが選ぶ選択肢ではない」という固定観念を外すような「場」があると、変わってくるのかも知れないですね。

—— 人の心を動かすのは人の心であり、そのマインドを受け継いでいく出会いの「場」がカギということでしょうか。小間社長がお祖父様から影響を受けてきたように、今度は小間社長が学生と一緒にやることで刺激を与えていく。その意味では、「トミカイラズ」とEVとの組合せも、GLMという出会いの「場」を通して生まれたものといえそうです。EVの開発からトミカイラズ復活までの経緯を教えてください。

**小間** まず私はEVスポーツカーの開発を始めようとしていました。EVで需要が多いとされる小型車では、大量生産が必要となるために大企業の方が有利ですが、EVスポーツカーというニッチ市場であれば、ベンチャーにも勝機があると考えたからです。ただし、その頃はまだ、トミカイラのことは知りませんでした。

EVスポーツカー開発のためにエンジニアを募集したところ、たまた

まトミカイラの元開発責任者が入社してきて、そこで初めてトミカイラのことを聞きました。

トミカイラは1997年に、京都のトミタ工場という中小企業が発売したスポーツカーです。発売後ほどなくして保安基準の改正があり、販売中止を余儀なくされたため、今でもマニアの間では「幻のスポーツカー」と呼ばれています。そのコンセプトや富田元社長と解良元副社長の情熱に、私はすっかり惚れ込んでしまいました。

早速、元オーナーに直接会いに行つて、「こんなカッコいい車を幻で終わらせるなんてもったいない。ぜひ、われわれと一緒にEVで復活させましょう。EVとの組合せで資金調達もしやすくなりますよ。」と提案したところ、元オーナーも非常に乗ってくださり、トミカイラブランドの継承が実現しました。2010年8月のことです。

### オープン化で協業体制 「わくわく」が原動力

—— そこからEVスポーツカー「トミカイラズ」の誕生まで、どれく

できません。あるいは、部品調達についてもルートが決まっていたりして自由な発想でモノづくりをすることが難しい。その点で、ベンチャー企業が、とりわけわが社では全体が見渡せまじ、思い切ったことにもチャレンジすることがあります。

だからこそ、日本のトップメーカーにいる人たちが、わが社を再就職先として見てくれているのではないのでしょうか。

—— GLMの企業理念にも「純粋に「わくわく」するクルマだけを造る会社を日本に創りたい」とありますね。

**小間** やはり、「わくわく」が人を呼ぶんですよ。人が「わくわく」して仕事ができるような「場」を創ること

ガソリン車時代から受け継いだエンブレム



が、経営者としては一番大切なことなのではないかと考えています。

仕事というのは、本来つらいものです。だからこそ「わくわく」を取り込んでいくことが重要になってきます。

例えば、トラックかスポーツカーかという選択肢があった場合、ビジ

ネスとしてはトラックの方が儲かるかもしれない。しかし、「わくわく」するか、しないかを基準に考えた時に、その時のチームみんなを「わくわく」させるものがスポーツカーであ



コンセプトや構想、基本設計は自社で実施

らしい年月を要したのでしょうか。

**小間** だいたい2年超ですね。

—— いわゆるファブレス(自社工場を持たない)とのことですが、生産体制はどうなっているのですか。

**小間** コンセプトや構想、基本設計といったところは、自社で行っています。一方で、詳細設計や試作、生産についてはすべて外部に委託しています。アウトソーシングを巧みに使っていくことで、小さな会社でも大きな仕事ができると考えているからです。モーターや2次電池などについても外注です。そのため、本来であれば機密扱いになるようなシャーシ(車台)の技術情報も必要に応じてオープン化し、サプライヤーとの協業体制を強化しています。

—— 既存のプロジェクトを継承した

### GLM株式会社 代表取締役社長 小間 裕康

1977年8月3日生まれ。京都大学大学院経営管理教育専攻。熊本大学臨時講師。2000年に株式会社コマエンタープライズを設立。年商20億円まで成長させる。国内外の家電メーカーへの人材派遣事業を主に展開。京都大学大学院入学を機に、産学連携の「京都電気自動車プロジェクト」に出会い、事業化に向けて2010年にグリーンロードモーターズ株式会社を設立。国内初のEVスポーツカーでの認証取得を支援。2013年4月より大阪府直轄のグランフロント大阪にエキシビションブースを開設し、完成した車両の販売予約を開始する。





# 日本公庫 中小企業事業の資本性ローン(新事業型)

|            |                                                                  |                  |                 |                 |                |
|------------|------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| ご利用いただける方  | 新企業育成貸付（新事業育成資金など）<br>を利用される方で、一定の要件を満たす方                        |                  |                 |                 |                |
| 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<br>および長期運転資金                                  |                  |                 |                 |                |
| 融資限度額      | 1社あたり3億円                                                         |                  |                 |                 |                |
| 融資期間       | 7年、10年、または15年（期限一括償還）                                            |                  |                 |                 |                |
| 融資利率       | 融資後1年ごとに、直近決算の業況に応じて、<br>当面1年間適用する利率の見直しを行います。<br>（新事業型資本性ローン利率） |                  |                 |                 |                |
|            | 成功判定<br>区分                                                       | 区分方法             | 適用利率<br>（期間15年） | 適用利率<br>（期間10年） | 適用利率<br>（期間7年） |
|            | A                                                                | 使用総資本<br>償還率5%未満 | 6.30%           | 6.00%           | 5.65%          |
|            | B                                                                | 同0%以上<br>5%以下    | 4.55%           | 4.30%           | 4.05%          |
|            | C                                                                | 同0%未満            | 0.40%           | 0.40%           | 0.40%          |
| 担保・保証人     | 無担保・無保証人                                                         |                  |                 |                 |                |
| 金融検査上の扱い   | 金融機関の債務者区分判定において自己資本<br>とみなすことができます。                             |                  |                 |                 |                |
| 償還順位       | 法的倒産手続において、他のすべての債権に<br>比べ償還順位が劣後します。                            |                  |                 |                 |                |
| その他        | 公庫が適切と認める事業計画書をご提出いた<br>だきます。                                    |                  |                 |                 |                |

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。

## 「場」を創り人集める 経営スタイル

技術開発や量産化には多額の資金が必要です。資金調達はどうしたのでしょうか。

小間 創業時にベンチャーキャピタルなどを30社以上回りましたが、2年ぐらいいは全然相手にされませんでした。資金不足でいよいよ窮地に陥った時、元ソーニ会長の出井伸之氏や元グリコ栄養食品会長の江崎正

ことができると考えています。

## 車台のみで特許取得 プラットフォームも事業化

トミカイラZの評判はどうですか。ガソリン車と違ってEVはスピードの体感で劣るといった印象

るならそれを選択していくことが、社員をやる気にさせる原動力になるのだと思います。

優秀なエンジニアばかりが集まる中で、意見がぶつかることもあるかと思いますが。そういう時はどうしているのでしょうか。

小間 意見の対立はあっても、最終的にみんながモチベーションを高く、仕事を楽しくすることができればいい。楽しいことをやっているのと知恵がどんどん出てくるし、シナジー効果で新しいアイデアが生まれてくる。そういう方向性や空気を作るのが、私の仕事だと考えています。

昔から、自分にはない能力や意見を持っている人と仕事をするのが私の信条です。私自身には、多くの能力や知識が欠けていますが、だからこそ自分にはない能力や知識を持つ人を大事にする。そこが経営者としての最大の強みかもしれないですね。

がありますが。

小間 確かに当初は旧トミカイラのオーナーズクラブなどにトミカイラZを持っていくと、「どうせEVだろ」という感じでバカにされていた。しかし、実際に試乗してみると、「これは面白い」と、反応は一変します。従来のスポーツカー好きの人から好かれる走行性能になっているんですね。

実際、トミカイラZの加速性能はガソリンエンジンを凌駕しています。ガソリンスポーツカーが5.6秒で時速100キロメートルに到達するのに対し、トミカイラZは3.9秒で到達します。

2013年5月から限定99台で2014年度分の受注を開始していますが、売れ行きはどうか。

小間 お陰様で、現在は予約数が限定数を超える180にのぼっています。2014年8月から生産を開始し、既に1号機を納品しています。月産10~20台のペースで出荷予定です。

トミカイラZは、シャーシ(車台)のみで安全性をクリアし、特許を取得していることが特徴的です。シャーシだけをプラットフォームとして売り出し、ボディ(外装部

分を自由に設計するのも可能とか。

小間 プラットフォームの構想は、私が素人考えで「ラジコンカーみたいに上物だけ変えることができた方がいいの」とエンジニアに投げかけたことがきっかけでした。というのは、ベンチャーの場合、一つの車種のために専用の車体を作るのは、モデルチェンジが容易にできないため、その車種が売れなかった場合、大きなリスクを抱えることになるからです。

完成車を出し出す際に、「この車はシャーシはそのままに、色々なボディに変更することもできる構造だ」ということを謳ったところ、海外の部品メーカーから「シャーシだけを買うことはできないのか」という引き合いがきたんです。これはビジネスになるということで、プラットフォーム事業を、もう一つの柱にする戦略に変更したというわけです。

小間 社長は「自動車産業のウィンドル」を目指しているとのことですが、それはプラットフォーム事業を念頭に置いているのでしょうか。

小間 おそらく10~20年後の自動車産業というのは、新興のEVメーカーが多く参入していると思います。その中で、最初に市場に飛び込

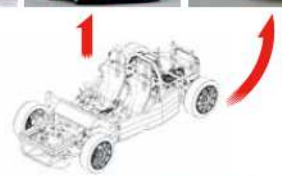
んです。まさにEVスポーツカーというの、人が人を呼ぶ、わくわくするプロジェクトだったのではないのでしょうか。

また、私は自分の意見より、相手の意見を優先しています。経営者として方向性がブレるというのは正直ありますが、その方が参加意識が高まり、互いの信頼関係も深まっています。自分の意見が採用されれば楽しいし、自然と人が集まってくる。

一般的にベンチャーの経営者という、カリスマ性がある周りをぐいぐい引っ張っていくイメージですが、私個人としては、周りと協調しながら進んでいく経営スタイルを目指したいですね。出会ったみんなを「わくわくさせること」、一人ひとりの能力を最大限に引き出せる、そんな「場」を創ることが理想です。

資金調達に話を戻しますと、2013年12月には、公庫からも2億円の融資を受けていますね。

小間 自分たちが成長して恩返しができる、ちょうどいい金利に設定されていますし、民間の銀行ではわれわれのようなベンチャーには貸してくれないような大きな額で資金調達ができるので助かっています。また、



シャーシ(車台)のみで安全性をクリアしているため、ボディ(外装部分)を自由に設計可能

※ウィンドル(Wintel)とは…マイクロソフト社製のWindowsオペレーティングシステムと、インテル製のCPUやチップセットを搭載したコンピュータのことを指す通称。Wintelパソコンは、1990年代には事実上の業界標準として扱われていた。

# GLM

GLM 株式会社

本社：京都市左京区吉田本町京都大学VBL  
代表者名：代表取締役社長 小間 裕樹  
資本金：3億1,015万円(平成26年11月現在)  
従業員：13名  
事業内容：環境対応自動車の開発・販売  
それに付随するサービスの開発  
会社設立：平成22年4月(2010年)  
ホームページ：http://glm.jp/

資本性ローンということで、自分たちの株式シェアを維持できるというのは、大きなメリットですね。

今後の展望はいかがでしょうか。

小間 数年後の株式公開を目標に、既に次期モデルの開発も進めています。海外企業とのコラボレーションによって、デザインも性能も非常に面白いものが仕上がっています。

最後に、新事業に取り組み中小企業の経営者に向けてメッセージをお願いします。

小間 新事業は、実は簡単なんです。成功の秘訣は、逃げないことだと思っています。よく人から失敗談について聞かれますが、失敗をするのは当たり前で、大事なのは失敗を失敗で終わらせず、成功するまでやり続けることではないでしょうか。

(聞き手 ライター 宮島 理)



## 中小企業白書特集

# 海外展開—成功と失敗の要因を探る—

「中小企業白書2014年版」では、中小企業の海外展開の現状を分析し、成功と失敗の要因を探っている。本特集では、なかでも早くから海外に販売拠点を設けることで、自社製品の海外展開に成功している企業の事例について紹介する。

日本国内では人口減少が進み、国内需要も減少している。一方で、アジアなどの新興国では中間層・富裕層人口が増加し、需要の増大が見込まれている。日本の中小企業が成長していくためには、積極的に海外の需要を取り込んでいく必要がある。

### 自社による海外展開における成功の秘訣

海外展開には大別すると輸出と直接投資がある。さらに、直接投資先の拠点の機能としては、主に「生産機能」と「販売機能」がある。近年では、「生産機能」による人件費等コストの削減目的ではなく、「販売機能」により海外の旺盛な需要を獲得する目的で直接投資を実施している企業が増えている。

そこで、「販売機能」の直接投資を実施した企業における、直接投資を成功させるために最も重要な取り組みを見てみると、うまくいっている企業とうまくいっていない企業共に「販売先の確保」、「海外展開を主導する人

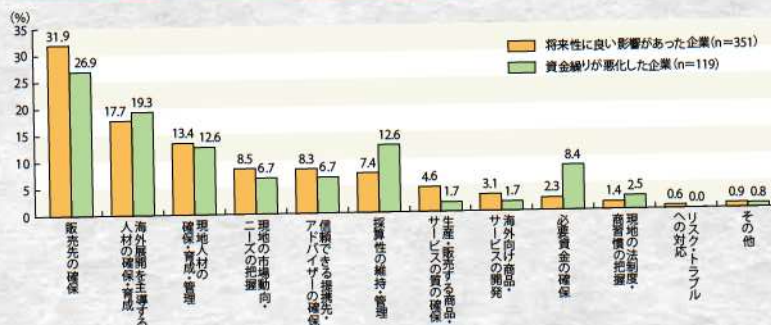
材の確保・育成」と回答する割合が高くなっている（図表参照）。

また、具体的な課題については、「販売機能」の直接投資を実施している企業では「販売先の確保」、「現地人材の確保・育成・管理」等と回答している企業が多い。

以上のように、「販売機能」の直接投資を実施した企業が最も重要と考えている取組みの内容と、課題として挙げている主な内容は重複しており、いかにこれらの課題を乗り越えていくかが、成否の分かれ道といえよう。今回は、世界65カ国に自社製品を販売することに成功した企業の事例を採り上げ、「いかにして販売先を確保してきたか」を中心に考察していく。

※ここでいう「直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、および、企業が海外現地法人に資本参加することを含む。

【図表】直接投資（販売機能）を成功させるために最も重要な（成功と失敗の分かれ道となる）取組



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、調査ジャパン日本興亜リスクマネジメント（株））

（注）1. 「将来性に良い影響があった企業」とは、最も重要な直接投資先への投資が与えた国内事業への影響について、企業の将来性への影響として、「良い影響」、「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「資金繰りが悪化した企業」とは、資金繰りへの影響として、「やや悪い影響」、「悪い影響」と回答した企業をいう。  
2. 最も重要な直接投資先の機能として、「販売機能」と回答した企業を集計している。

### 事例紹介—海外展開に取り組む企業 金印 株式会社

国内業務用加工わさびでシェア40%を誇る金印株式会社は、30年前から海外に拠点を置き、日本の食文化とわさび文化の普及に努めてきた。『ボンモノ』にこだわる同社はどのように販売先を確保し、現地ニーズに合わせた商品展開をしてきたのか。また、人材活用や海外消費者向けの普及活動はどのように行っているのか。小林 一光・代表取締役会長にお話を伺った。

#### ルーツは柳橋の青果業 業界初でシェア拡大

—金印は国内業務用加工わさびでシェア40%を占めています。確固たる地位を築くまでの経緯について教えてください。

**小林会長** わが社のルーツは、私の父が昭和4年に名古屋・柳橋の中央市場で創業した青果業です。そこで鮮魚店や寿司屋向けに生わさびを卸していました。そこから、業務用の粉わさびを製造するようになりまし

た。最初に粉わさびを販売したのは昭和12年のことです。

—当時は粉わさびが主流だったわけですね。多くの粉わさびメーカー

があるなかでシェアを伸ばすことができた要因は何だったのでしょうか。

**小林** 私が考える主な要因は、四つあると思います。

一つ目は、鮮魚店や寿司屋の全国組合から推薦をいただいたことです。青果業の頃からの信用もあり、この推薦は今も続いています。また、蕎麦屋の全国組合とも関係を強め、シェアを拡大してきました。

二つ目は、昭和44年に業界初の洋からしを混合しない純粋品「金印粉わさび」（特許取得）を開発・発売したことです。粉わさびの主原料は西洋わさびで辛味の強化や持続性のため、どのメーカーも「洋からし」を混合していましたが、青果業時代に生わさびを扱っていた私の父は、わさ

び本来の香りや辛味に強いこだわりを持っていました。

三つ目は、わさびを小袋に詰めた「金印ねりわさび」を、昭和46年に業界で初めて発売したことです。これは、

大手スーパーから、バックヤードで大量の粉わさびを練るのは辛いし手間もかかる。どうにかバック

にできないか」と相談を受けて開発したものです。わさび本来の香りと辛味を残すため、粉わさびを練って急速冷凍し、風味と辛味を保持することにしました。

四つ目は、昭和48年に業界初の生タイプ「金印生すりわさび」を発売したことです。主原料が西洋わさびの粉わさび



昭和44年に発売された業界初の純粋品「金印粉わさび」



金印株式会社  
金印わさび株式会社  
金印産物株式会社  
金印アグリ株式会社  
KINJIRUSHI WASABI  
INTERNATIONAL CO., LTD.

#### 金印 株式会社

本社：愛知県名古屋市中区栄3丁目18番1号  
ナディアパークビジネスセンタービル 23F  
代表者名：代表取締役会長 小林 一光  
資本金：1億8,000万円  
従業員：250名（グループ計）  
事業内容：わさびなど食品の製造・販売  
会社設立：昭和4年（1929年）  
ホームページ：http://www.kinjirushi.co.jp/



——ロサンゼルスでわずか2名から始め、その後世界各国に展開されたとのことですが、具体的にはどんな活動をしていたのでしょうか。

**小林** 販路を含めてすべてを自社でカバーするというのは中小企業にとって非現実的です。大事なことは、活用できるものは最大限活用したう

**現地採用はわさび文化をよく知る日本人を**



主な海外向け輸出商品の一例

——そうした「ボンモノ」へのこだわり、すなわち、わさび本来の香りと辛味を保持するための商品開発が支持され、シェア拡大へとつながったわけですね。

**小林** 「ボンモノ」へのこだわりが「差別化」に繋がったと考えています。従

**「ボンモノ」志向と差別化 早期から研究室を設置**

では、本来の香りと辛味を出すことには限界があります。そこで考案したのが、生の本わさびを液体窒素を用いたマイナス196度下ですりおろす「超低温すりおろし製法」(特許取得)です。



わさびの風味を逃さない当社独自の「超低温すりおろし製法」

来は大量の洋からしと増量のための副原料が多く入っていたりと、粗悪品が横行していました。わが社が生タイプ加工わさびを世に出したことで、業界の方向が大きく変わりました。

——業界初の商品を次々に開発するなど、金印の研究開発体制は業界でも独特ですね。

**小林** 昭和28年頃から研究室を設置してしました。わが社と同規模の食品メーカーで、研究室を持っているところはなかったはずですよ。

それ以来、わが社は研究開発を大切にしてきました。独自に品種改良したわさび苗「みつぎ」の開発などに代表される、より良いわさびの追求や、わさび成分を使った健康食品や基礎化粧品の開発など、他社との差別化については手を緩めずやってきました。



平成14年に当社が開発した新品種「みつぎ」

えで、自分たちでなければできないことに特化し、力を注いでいくことです。わが社の場合には、販路については商社と提携しつつ、現地の状況やニーズの把握、情報収集、それからわさび文化の普及活動については自分たちで行ったつもりでした。

大口顧客については、直接わが社の社員が出向いて、わさびの特性や本来の練り方をPRしたりしました。また、現地のニーズを踏まえた商品開発も行っています。

例えば、添加物を使わないわさびが欲しいという現地のニーズがありました。そこで1997年に海外向け「オールナチュラルなわさび」小袋タイプを開発。1999年には、海外向け家庭用「オールナチュラルなわさび」も発売しています。

——人材面についてはどうでしょう。現地採用は行っていますか。

**小林** 現地採用については、海外在住の日本人を採用しています。というのも、外国人は、「ボンモノ」のわさびを食べたことがないので、わさび本来の「ツーン」とした香りや辛味をうまく表現して、相手に伝えることが難しいのです。ですから、現地の言葉が話せて、わさびの味を良く知っ

**商品の良さを伝えるのは メーカーの責任**

——一方で、金印は海外に進出し、現在では世界65カ国に商品を輸出しています。また、欧米に拠点も設置しています。海外展開したのはいつ頃だったのでしょうか。

**小林** わが社が輸出を始めたのは1980年で、その頃アメリカで起きていた日本食ブームがきっかけです。商社を通して、主に業務用粉わさびを販売するようになりました。

しかし、輸出を始めて間もない1980年代初頭に、販売戦略の見直しを迫られるような出来事がありました。国際食品機械展に参加するためにアメリカ・ロサンゼルスへ行った際、わが社の粉わさびを使っている寿司屋に入った時のことです。

そこで寿司を食べると、わさびがまったく辛い。職人を呼んで「粉わさびをいつ練ったんだい」と聞きました。すると、「2日くらい前です」と、衝撃の答えが返ってきました。それではわさびの風味・辛味は完全に消失してしまいます。本来なら「最悪でも1時間前」と言いたかったのです。

ている日本人を活用しています。

さらに重要なのは、ただ現地の言葉が話せて、わさびの味を良く知っているということだけではなく、「ボンモノ」のわさびへの理解です。そこで、海外担当の役員を定期的に派遣して指導したり、現地採用の社員を日本に呼んで研修も行っています。やはり、自社の商品を知りつくしていなければ営業活動はできません。

**ローカライズにより 世界中にわさびを**

——海外消費者に向けたわさび文化の普及活動という点では、どのようなことをしているのでしょうか。

**小林** チューブ入りや粉わさびしか知らない海外のシェフには、言葉で伝えるより実際に味わってもらうことが大事だと考えています。私は、金印が目指す「高付加価値で本物志向」の実現に向けて、12年前にフランス各地の三星・二つ星レストランの厨房を、家内・現社長と和装で訪れ、本わさびと鮫皮おろし器を持ち込んで実演してきました。またイタリアで、イタリア人シェフと日本料理人による食事が開催された時も、本

が、「せめて提供する3時間前に練ってください」と言うのがやっとでした。それくらい、当時の海外におけるわさびへの意識・理解は低かったのです。商社は、わさびを売ってはいくらでも、わさびの扱い方までは伝えていなかったのです。「ボンモノ」にこだわってきた私の心に火が点いた瞬間でした。

「商社まかせで輸出しているだけではない。商品のことを知っているのはメーカーだ。やはり自分たちが直接海外に拠点を置き、海外のお客さまにわさびの本質を伝えなければならぬ」と思いました。

早速、1984年に初の海外拠点となるロサンゼルス駐在所を開設し、日本から派遣した2名の社員による体制からスタートしました。その後ヨーロッパにも日本食ブームが広がり、2001年にはイギリス・ドイツの食品フェアに初出展。2004年にはフランスの食品フェアに初出展しています。さらに2006年にはヨーロッパ初となるフランス・パリ事務所を開設し、2007年にはアメリカ・ニューヨーク支店、2009年にはイギリス・ロンドン事務所とドイツ・フランクフルト事務所を開設しました。

## 金印グループの海外事業所 開設の沿革

- 1984年(昭和59年) ロサンゼルス駐在所(現・本社)を開設
- 2006年(平成18年) パリ(フランス)事務所を開設
- 2007年(平成19年) ニューヨーク支店を開設
- 2009年(平成21年) ロンドン(イギリス)事務所を開設  
フランクフルト(ドイツ)事務所を開設
- 2014年(平成26年) Kinjirushi Wasabi International Co., Ltd 設立



ロサンゼルス本社



ニューヨーク支店



ロンドン事務所



フランクフルト事務所



# 日本政策金融公庫 中小企業事業の 海外展開資金

## 海外展開する中小企業の皆さまを応援します。

日本政策金融公庫 中小企業事業では、「海外展開資金（企業活力強化貸付）」のご融資を通じて中小企業の皆さまの海外展開を積極的に支援しています。

| 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 <sup>(注1、2)</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 融資期間                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <p>経済の構造的変化に適応するために海外展開することが経営上必要であり、次のすべてに当てはまる方</p> <p>(1) 開始または拡大しようとする海外展開事業が、当該中小企業の本邦内における事業の延長と認められる程度の規模を有するものであること。</p> <p>(2) 本邦内において、事業活動拠点（本社）が存続すること。</p> <p>(3) 経営革新の一環として、海外市場での取引を進めようとするものであり、次の①～④のいずれかであること。</p> <p>① 取引先の海外進出に伴い、海外展開をすること</p> <p>② 原材料の供給事情により、海外進出をすること</p> <p>③ 労働力不足により、海外進出をすること</p> <p>④ 国内市場の縮小により、海外市場の開拓・確保に依らないと成長が見込めないため海外展開をすること</p> | <p>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</p> | <p>直接貸付<br/>7億2千万円<br/>(うち運転資金2億2千万円)</p> <p>代理貸付<br/>1億2千万円</p> | <p>基準利率(上限3%)<br/>ただし、<br/>(A) 次の(イ)から(ロ)のすべてを満たす場合は、2億7千万円を限度として、特別利率③(上限3%)<br/>(B) 次の(イ)から(ロ)のすべてを満たす場合は、2億7千万円を限度として、特別利率②(上限3%)<br/>(C) 次の(二)を満たす場合は、2億7千万円を限度として、特別利率①(上限3%)<br/>(イ) 貸付後5年以内において、海外直接投資(追加投資を含む。)に係る海外展開事業の減価償却前売上高経常利益率が5%を超えることが見込まれる方<br/>(ロ) 貸付後5年後の国内の従業員数が減少しないことが見込まれる方<br/>(ハ) 貸付後の海外展開事業に係る業績について、毎年度、日本公庫に報告を行い、同事業に係る業績が特に悪化した場合は、当公庫からの経営指導を受ける方<br/>(ニ) クール・ジャパンの推進に資する事業を行う方であって、一定の要件を満たす方</p> | <p>設備資金<br/>15年以内<br/>(うち運転資金3年以内)</p> <p>運転資金<br/>7年以内<br/>(うち運転資金2年以内)</p> |

(※) 本資金は、海外企業に対する出資を行う場合、海外一括返済ローンがご利用できます。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。

(注1) 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。

(注2) 5年経過と金利見直し制度を選択できます。

| その他                                                       |    | 保証人                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 直接貸付において一定の要件を満たす場合には、経営責任者の方の個人保証を免除または猶予する制度をご利用いただけます。 |    |                                                                           |
| 保証人免除特例                                                   |    | 保証人猶予特例                                                                   |
| 特例の概要                                                     | 概要 | ○お借り入れにあたり、2期連続減価償却前経常赤字または債務超過にならないなどの特約を遵守することを条件に、経営責任者の方の個人保証が免除されます。 |
|                                                           | 利率 | ○保証人免除を受けた融資については、信用リスクに応じた利率が上乗せされます。                                    |
| 特例の概要                                                     | 概要 | ○お借り入れにあたり、定期的な経営状況の報告など一定の特約を遵守することを条件に、経営責任者の方の個人保証が猶予されます。             |
|                                                           | 利率 | ○保証人猶予を受けた融資については、信用リスクに応じた利率が上乗せされます。                                    |

### 融資のお申し込み

- 直接貸付  
日本公庫中小企業事業の窓口にお申し込みください。
- 代理貸付  
日本公庫の代理店の窓口にお申し込みください。

わさびと鮫皮おろし器を持参し、わさびを使ったコース料理を振る舞ってもらうなどの取組みも行っています。これらの経験から、海外の営業マンは、本わさびと鮫皮おろし器を持参し商談する取組みを行っています。



イタリア人に、生わさびの美味しさを伝える「わさびを使った食事会 in イタリア」



日本人料理人(左写真)によるカジキマグロの照り焼き

その後、ロンドンなど各地で行われる日本食イベントにもわが社のわさびを提供し、実際に味わってもらうように取り組んでいます。

その他にもフランスでは、わさびにヨーグルトやマヨネーズを合わせたドレッシングレシピなど、現地の食文化に合ったわさびの使い方も食品エニアなどで提案し、現地で好感触を得ています。このような「ローカライズ」も、わさび文化の普及には欠かせません。

洋食への「ローカライズ」ということでいえば、ステーキにわさびを付けて食べるという提案もわが社が初めて行ったものです。私は40年以上前から、肉には醤油とわさびが合うと言ってきました。今後さらに浸透させていきたいと考えています。

—— 海外売上比はどれくらいですか。  
小林 18%くらいです。現時点ではそのほとんどがアメリカとヨーロッパです。

日本国内は人口減少で市場が縮小していきますから、今後は海外売上比をさらに高めていきたいと考えています。特に、日本食ブームがさらに広がりをみせているアジアやイギリス、フランス、ドイツを中心とした欧州などを重要視しています。

### 金印 に学ぶ 3つのポイント

- Point 3 自社製品の良さを伝えるには、社員の手で
- Point 2 現地の食文化に合わせた提案で、市場開拓
- Point 1 研究開発力により「ボンモノ」を追求

また、今はアメリカでも粉わさびを生産していますが、原料については日本で1次加工して送っています。将来的には現地で原料も栽培し、加工・販売する体制を整えたいと考えています。その足掛かりとして、2014年にロサンゼルス支店を本社とする米国現地法人も設立しました。

海外では最近、中国や韓国製の安価で粗悪な粉わさびが出回るようになってきました。そうした粗悪品に負けることなく、わが社の「ボンモノ」を広めていきたい。また、海外は今も昔も粉わさびが主体ですが、徐々にヨーロッパを中心に生タイプのものも売れるようになってきました。最終的には生タイプのわさびを広め、本来のわさびの味を海外の人にも堪能してほしいと思っています。

—— 公庫との取引で感じたメリットなどがあれば教えてください。  
小林 私の友人から以前、公庫との

取引のメリットについて質問された際に、私は「公庫とは、一時的には金利が高く思われる時もあるかもしれないが、長い目で見て融資をしてもらえるのが公庫なのだから、そこを十分に考えない」と助言しました。政府の政策に則りながら、長い目で見た良い条件で融資を受けられるのが公庫のメリットだと思います。

—— 最後に、海外進出を考えている中小企業経営者に向けてメッセージをお願いします。

小林 私が見る限り、ただ人件費が安いからと海外進出するようなケースは失敗しています。やはり、海外に行つて何をしたいのかという信念が大事。われわれの場合はそれが「日本の食文化、わさび文化を正しく伝える」というものでした。そうした信念を貫くことが、海外進出を支える力になるはずです。

(聞き手 ライター 宮島理)



# 「ロングセラー商品に学ぶ」 市場を創造した商品が ロングセラー商品となる

株式会社サクラクレパス（大阪府大阪市）



子どもの頃に誰もが手にしたことがある「クレパス」。大正14年に株式会社サクラクレパスより発売された同商品は全国津々浦々にまで浸透し、世代を越えて愛されるロングセラー商品となった。そのルーツである大正時代の「自由画運動」から、営業活動の特色、さらには“大人市場”の開拓まで、西村彦四郎・代表取締役社長にロングセラー商品を生み出す秘訣を伺った。

## 大正時代の自由画運動 クレパスで市場を創出

「ロングセラー商品となった「クレパス」誕生の背景を教えてください。」

**西村社長** わが社の前身は、大正10年設立の「日本クレヨン商会」です。この会社については、画家・版画家の山本鼎先生の「自由画運動」のことを少し説明する必要があります。当時の美術教育は、教科書のお手本を模写する「臨画」が中心でした。こうした考え方に對して、山本先生は「子どもは、もっと自由に自分の心に感じたことを描かなければならない」と主張し、適した描画材料として、大正時代に輸入されるようになったクレヨンに注目していました。当時、小学校低学年の図画教育では色鉛筆が使われていましたが、折れやすく、画面に薄く色がつく程度の粗悪なものでした。クレヨンは削る必要が無い小学生にも扱いやすく、色鉛筆に比べて着色も発色も良く豊かな色彩表現が可能であることに注目したわけです。

ただ、クレヨンは硬めのため、線を描くときに描くにはあまり適さず、自由自在に絵を描くにはまだ物足りなさがありました。そこで、わが社では、発色が良くて軟らかく混色もできる「クレパス」を開発したのでした。大正14年のことでした。

「発売直後のクレパスの売れ行きはどうだったのでしょうか。」

**西村** 残念ながら、すぐに売上げには結びつきませんでした。なぜなら、先ほど触れたように、当時は臨画による教育が中心で、自由画運動はまだ普及していなかったからです。そこで、わが社の営業は、全国の学校を回って現場にいる学校の先生に自由画教育の必要性を理解してもらうことが第一の仕事になりました。自由画運動の普及のため、学校回りだけでなく、「全国教育美術展」という展覧会を開催したりもしました。

ゆっくりではありましたが、こうした普及活動が奏功し、自由画運動は全国的に広がり、ク

## クレパスとクレヨン、 パステルの違い

### クレパス

顔料・蠟だけでなく液体油を加えているので軟らかくのびが良い。定着性に加え、面描や混色といったクレヨンにはできない描写が可能。

### クレヨン

顔料と蠟が主成分で艶があり手にべとつかず、パステルに比べ定着性がある。硬めの性質上、線描に向いているが、面描や混色が難しい。

### パステル

顔料を結合材で固めたもの。混色、面描に向いている反面、仕上げに定着液による処理が必要。

## 長期的観点から学校回り 他社にマネできない強み

「貴社がクレパスとともに日本におけるクレヨン・パス市場を創出・拡大していったわけですね。そのクレパスについては、発売当初は類似品が出回ったりしたそうですが、そうした中でなぜ貴社のクレパスが生き残ったのでしょうか。」

**西村** まずはじめに、クレパスの発売当初から商標登録や特許取得を進めるなど、類似品対策を行っていたことが挙げられます。当時としては知的財産権対策というのは珍しかったのですが、先見の明



社名：株式会社サクラクレパス  
本社：大阪府大阪市中央区森ノ宮中央1-6-20  
代表者名：代表取締役社長 西村彦四郎  
資本金：9,000万円 従業員：1,200名（グループ計）  
事業内容：描画材料・文房具の製造・販売  
会社設立：大正10年（1921年）  
ホームページ：http://www.craypas.com/



本社応接室に飾られたクレパス画（田伏勉「午後の駅」2,273×1,818 2008年制作）





初心者にも優しく解説する「大人たちのクレパス画教室」



先生への情報発信を重視し、同社のHPには、先生向けページがある

があったと思います。それでも、類似品が数多く出回り、パッケージに「ほんの」という但し書き（P20写真参照。当時のデザインを復刻したもの）を入れたほどです（笑）。

次に、わが社の営業方法が挙げられます。他社の多くは販売店頼りでしたが、わが社は、「自由画運動を普及させるためには、クレパスが必要だ」という使命感に燃えた営業マンがクレパスをリュックに詰め込み、日本中の学校を回って一から使い方の説明をしていました。こういった地道な営業を何年も積み重ねたからこそ、結果として、多くの教育機関の推奨画材としてのポジ

ションを獲得できました。自由画運動の普及のため最初に学校を訪問してから約90年、わが社は現在でも学校回りを行っています。

——学校回りは御社の強みなのですね。

**西村** 正直に申しますと学校回りはコストがかかります。費用対効果だけを考えると、学校回りは割に合いません。

しかし、わが社はこれからも地道に学校を訪問し、クレパスの特長や美術教育への活用方法などを先生に理解していただき、先生からはニーズや忌憚のない意見を直接お伺いすることで、「教育・文化に貢献する」という理念の実現を目指していきたいと考えています。

### 「世代を越えたブランド」 「進化」も忘れずに

——貴社は昭和45年に現在の社名にしています。商品である「クレパス」を社名にするくらい、その頃にはブランドがしっかりと根付いて

### 「少子化対策とシニア開拓」 中国市場での手応え

——子ども向け商品として、少子化対策についてはどう考えますか。

**西村** 昭和56年をピークに児童の数は減少に転じています。クレパスの出荷量も同年がピークでした。それ以来、主要ユーザーの小学校以外へとターゲットを広げてきました。

——開拓は順調に進んでいますか。

**西村** 保育園、幼稚園については順調です。特に、汚れを気にしていた母親や先生のニーズをつかんだ「水でおとせるしにくいクレパス」などが好調です。

一方で、それよりもずっと上の年齢層である大人向け市場については、全国で「大人たちのクレパス画教室」を開催するなど、かつてのクレパスユーザーに向けても活動しています。まだポリウムとしては小さいのですが、クレパス画教室を開くとすぐに満席になりますし、大人向け市場の熱気を感じています。

——海外展開はいかがでしょう。

**西村** クレパスは海外では高級品



代表取締役社長 西村 隆一郎（にしむら ひさひさろう）  
1955年兵庫県生まれ、1980年当社入社。2014年代表取締役社長に就任。

いたわけですね。

**西村** 子どもの頃にクレパスを使っていた世代が親になり、その子どももまた使う……というように、ブランドが世代を越えて受け入れられるようになっていました。ロングセラー商品の持つ力と利点はそこにあります。

——「クレパス」という商標とともに、パッケージのデザインについても従来のものを踏襲しているようですね。これもブランド戦略の一環でしょうか。

**西村** 昭和44年にこのデザインになってから、基本的には変えていません。時代に合わせてリニューアルを考えた時期もあったのですが、若

い子はまた感覚が違っていて、この「なつかしさ」が好きたという意見が多いのです。デザインについても、世代を越えて愛されているということになります。

ただその一方で、ニーズを踏まえて変えるべきところは変えています。例えば、販売店からは店頭に置かれた時にフタを開けなくても中身がわかるようにしてほしいとの要望が多く聞かれました。そこで、平成19年にクレパスの形状と色がわかるようにパッケージをアレンジしました。また、カバンの中でフタが外れて内側がクレパスで汚れないように、ゴムも付けています。

扱いになっているので、今のところ需要は限定的です。そんな中で中国では、公的教育機関と組んで「全国青少年美術作品展」という絵画コンテストを開催しています。ちょうど日本で全国教育美術展を開催し自由画運動が広まる中で、クレパスが普及していったのと似たような状況になりつつあります。

——最後に、全国の中小企業経営者に向けて、ロングセラー商品を生むための秘訣、メッセージをお願いします。

**西村** 私が社員に言っているのは、「ニューカテゴリー商品を作れ」ということです。ロングセラー商品というのは、それまで市場に存在しなかった商品から生まれてきます。

ある大学の先生の調査によれば、シェア1位の商品のうち、50%がそのカテゴリーを創り出した商品で、残り50%が後発商品だそうです。先

発も後発も50%だから同じかというところではなく、先発でそのカテゴリーを創り出せば、二つに一つはシェア1位で生き残る。しかし、後発は何百、何千社もいる中で、ほんのわずかしが生き残れない計算になります。

だから、ロングセラー商品を生むためには、何よりもニューカテゴリー商品を考えて企画することが重要なことです。それは決して大力テグリーでなければならぬわけではなく、小力テグリーでも構いません。例えば「水でおとせるしにくいクレパス」も、クレパスという大カテゴリーの中に、「落としやすいクレパス」という小力テグリーを創出したといえます。大きい小さいにかかわらず、市場にないカテゴリーを創ることが、ロングセラー商品を生む最大のポイントだと思います。

（聞き手 ライター 宮島 理）

サクラクレパスに学ぶ  
3つのポイント

**Point 1** 世の中にまだない商品を生み出す

**Point 2** 短期的利益追求ではなく地道な普及活動を

**Point 3** 変えるべきところは変えてブランド力を維持

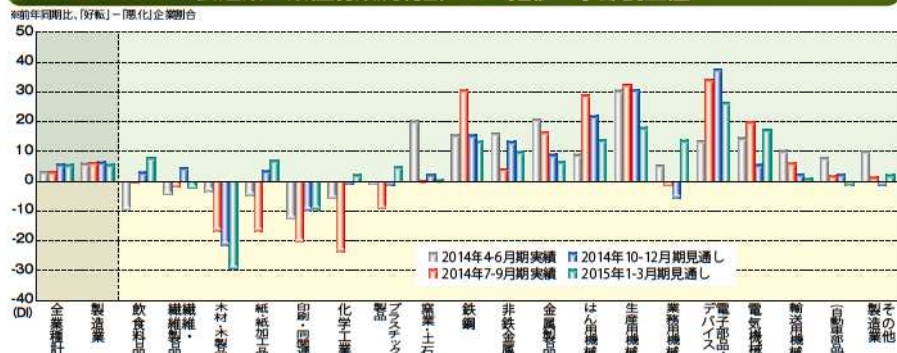
※「クレパス」は商標・登録商標です。



## ①-2 業種別業況判断

**製造業**：消費関連でマイナス幅が拡大、金属・機械は堅調に推移  
**非製造業**：小売業が引き続き二桁のマイナス水準

製造業 業種別業況判断DIの推移&lt;季節調整値&gt;



非製造業 業種別業況判断DIの推移&lt;季節調整値&gt;



## ●製造業

製造業は、木材・木製品、紙・紙加工品、印刷・関連連、化学工業などでマイナス幅が拡大した。一方、金属・機械関連の業種の多くはプラス水準で推移している。来期以降は、今期マイナス水準にある業種も、多くは上昇する見通し。

## ●非製造業

非製造業は、小売業が引き続き二桁のマイナス水準となっている。来期以降はほぼすべての業種でプラス水準となり、小売業でもマイナス幅が縮小する見通し。

## ①-3 地域別業況判断

## 5地域で上昇

業況判断DIを地域別にみると、5地域で上昇し、関東、北陸、東海、近畿、中国、四国の6地域でプラス水準となった。

来期以降は、7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&lt;季節調整値&gt;



## 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

2014年7-9月期実績、10-12月期および2015年1-3月期見通し

『中小企業の景況は、  
弱い動きはみられるものの、  
緩やかに回復している』

日本政策金融公庫総合研究所は10月21日、「全国中小企業動向調査結果(2014年7-9月期実績、10-12月期および2015年1-3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 前期から横ばいとなり、引き続きプラス水準。来期は上昇する見通し。
- ② 売上DI 前期から横ばいとなり、引き続きプラス水準。来期は上昇する見通し。
- ③ 価格関連DI 販売価格DI・仕入価格DIともに7期ぶりに低下。
- ④ 純益率DI 2期連続で低下も、来期以降は上昇する見通し。
- ⑤ 従業員DI 前期から横ばいとなり、13期連続のプラス水準。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 3期ぶりに上昇し、高い水準が続く。

## 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：2014年9月中旬
- 調査対象：日本公庫中小企業事業取引先13,375社
- 有効回答企業数：6,571社 (回答率49.1%)

## ①-1 業況判断

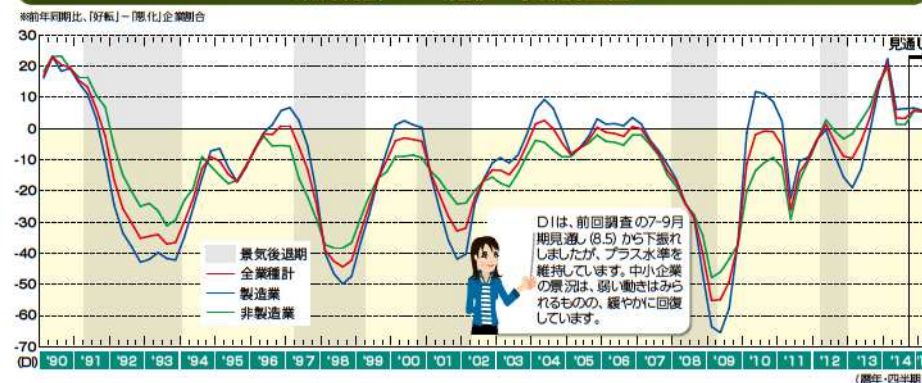
横ばいも5期連続のプラス水準

3.4 &gt; 3.3

FLAT

- 現状 業況判断DI(前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合)は前期から横ばいとなり、3.3と引き続きプラス水準にある。
- 見通し 来期は5.9に上昇し、来々期は5.7とプラス水準が続く見通し。

業況判断DIの推移&lt;季節調整値&gt;





#### ④ 利益

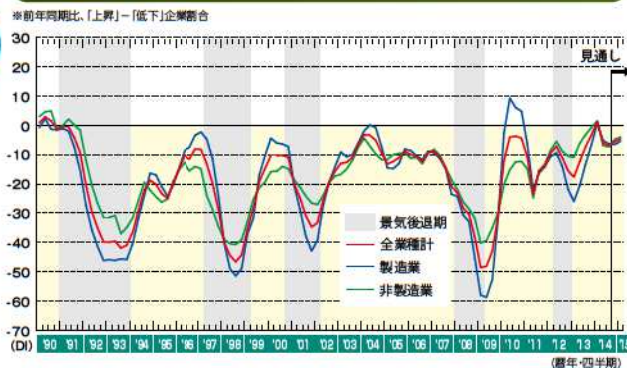
2期連続で  
低下

▲6.3 ▶ ▲6.9

純益率DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は▲6.9と、前期から0.6ポイント低下した。来期は▲5.6に、来々期は▲4.7に上昇する見通し。



##### 純益率DIの推移<季節調整値>



#### ⑤ 雇用

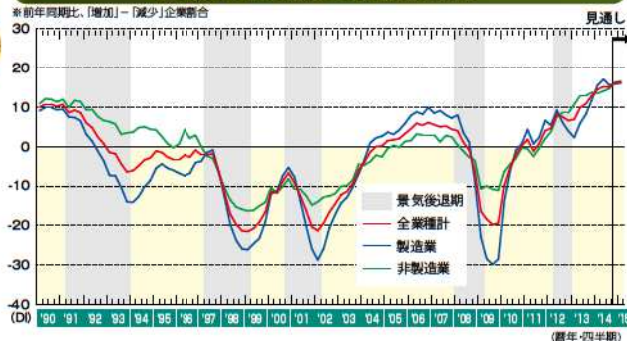
13期連続で  
プラス水準

15.2 ▶ 15.1

従業員DI (前年同期比、「増加」-「減少」企業割合) は15.1と、13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

3期ぶりに  
上昇

35.1 ▶ 35.5

設備投資実施企業割合は35.5%に上昇し、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

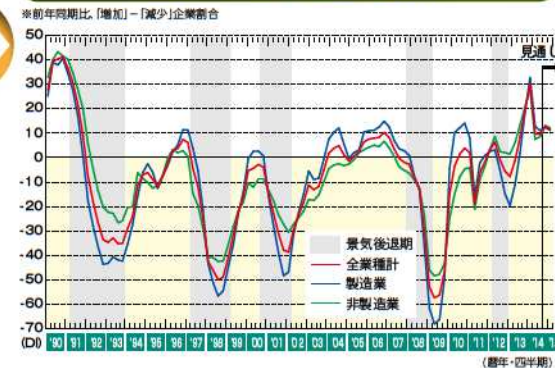
横ばいで  
プラス水準を維持

9.7 ▶ 9.6

売上DI (前年同期比、「増加」-「減少」企業割合) は前期から横ばいで、9.6とプラス水準を維持している。来期は12.7に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

プラス幅が縮小

11.6 ▶ 10.1

販売価格DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期から1.5ポイント低下し、10.1となった。低下は7期ぶりも、4期連続でプラス水準となっている。



#### ③-2 仕入価格

プラス幅が縮小

60.7 ▶ 58.4

仕入価格DI (前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合) は、前期から2.3ポイント低下し、58.4となった。低下は7期ぶり。



##### 価格関連DIの推移<原数値>





## 台湾、マレーシア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。

### 台湾



台湾進出日系中小企業セミナーの模様



2014年10月15日、台湾・台北市において「台湾進出日系中小企業セミナー」を、公益財団法人交流協会台北事務所および台北市日本工商会後援の下、開催しました。台湾での開催は昨年に引き続き3回目となり、当日は台湾へ進出する企業の経営者等約40名の皆さまにご参加いただきました。

セミナーでは、現地に事務所を構える日本人コンサルタントから「簡単にできる経営管理」をテーマに講演いただき、続いて現地法人経営者から「台湾におけるブランド再構築」と題して当地での事業展開に係る経験談をお話いただきました。参加者からは「アジアでの小売展開の話は勉強になる」や「投資環境等についてもっと知りたい」との声が聞かれるなど好評を得ました。



### マレーシア (クアラルンプール)

2014年11月18日、マレーシア・クアラルンプールにおいて「マレーシア進出日系中小企業セミナー」を、日本貿易振興機構 (JETRO) およびマレーシア日本人商工会議所と共同で、CIMB 銀行後援の下、開催しました。当日はマレーシアへ進出する企業の経営者等60名強にご参加いただき盛況となりました。

本交流会では、「GST (物品・サービス税) への備えと対策」および「知っておきたい雇用関連法」をテーマに現地の日本人専門家から講演いただき、参加者からは「今回のトピックについて継続的に状況を知りたい」「雇用関連法の詳細についても取り上げてほしい」などと好評を得ました。

また、中小企業事業から「スタンドバイ・クレジット制度」について、CIMB 銀行から「CIMB グループの概要」、日本貿易振興機構から「JETRO のサービス」について紹介しました。

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、定期的に同様の交流会・セミナーを開催していきますので、ぜひご利用ください。



マレーシア進出日系中小企業セミナーの模様

## 編集後記

新事業特集の「わくわく」する場を創る経営、いかがでしたか。小間社長と社員の方々が、同じ夢に向かって生き生きと議論を交わす光景が目につく

ようですね。

かくいう本誌も、編集スタッフが熱い議論を交わし、修正に修正を重ねることで成り立っています。提案する人がい

て、それに意見する人がいて、その想いが一つになりできている「JFC 中小企業だより」。今後も、変わらぬご愛顧をよろしくお願いいたします。(高)

## 第9回「アグリフードEXPO 東京2014」開催

日本公庫は、2014年8月20日～21日、第9回「アグリフードEXPO 東京2014」を東京ビッグサイトにて開催しました。

今回は、全国各地の国産ブランドを担う農業生産者など計624社が出展し、2日間の来場者は、12,698人にのぼりました。

中小企業事業からは、全国各地からのお取引先81社が参加し、国産農産物を使った地域色豊かな加工食品のPRを行いました。

海外からは、日本貿易振興機構 (JETRO) の協力により、ドイツ、フランス、シンガポール、タイ、ブラジルなど14の国と地域から27社のバイヤーを招聘し、出展者とお引き合わせをしました。

各ブースでは、バイヤーに試食などを勧めながら商談を交わす姿が見られ、出展者からは「一番のターゲットであった高級スーパーのバイヤーに、当社商品を高く評価していただいた」「現在売り出している商品をベースにして新しい商品と一緒に作りたいなどの提案をいただいた」といった声が聞かれました。



## 「日本公庫インターネットビジネスマッチング」について



「日本公庫インターネットビジネスマッチング」とは、インターネットを通じて、販売先や仕入れ先の確保の「場」をご提供する、お客さま限定<sup>(※)</sup>のサービスです (無料)。詳しくは最寄りの支店にお問い合わせください。

(※) 国内で農林漁業または食品関連産業を営み、国産農林水産物のビジネスマッチングに限定して本サービスの利用を希望する方を含みます。

ホームページアドレス <https://match.jfc.go.jp/>

### 会員登録をお済ませではない皆さまへ

#### まずは、会員登録をお願いします!

まだ会員登録をお済ませではないお客さまは、会員登録をお願いします。会員は日本公庫のお客さま限定ですので安心してご商談ができます。「業種」や「地域」から、希望される情報を簡単なクリック操作で検索できます。

ご登録の申請は、インターネットビジネスマッチングのトップページの右側の「会員登録はこちら」ボタンからお手続きできます (審査のため、ご入会には1週間程度を要します)。



### 会員の皆さまへ

#### 商品情報のご登録はお済みですか?

インターネットビジネスマッチングは、会員が「売りたい商品・サービス」や「買いたい商品・サービス」をご登録することで、具体的なマッチングが行えるサービスとなっています。

ご登録の申請は、インターネットビジネスマッチングのトップページ右側の「ログイン」ボタンからログインいただき、マイページの商品管理メニューからお手続きできます (審査のため、公開には1週間程度を要します)。