

日本政策金融公庫 中小企業事業本部

# JFC 中小企業だより

2015.9 Vol.17

特別対談 かがやく女性経営者特集 第1回

株式会社レック

## ユーザー目線で業界に新風を吹き込む

中小企業白書特集 「地域資源の活用による地域経済の活性化」

株式会社サンクゼール

## “偉大な田舎”の世界観でファンを育てる

お客さま訪問レポート ニッチトップ企業に学ぶ

カイハラ株式会社 (「グローバルニッチトップ(GNT)企業100選」認定)

## 人財と設備の両輪で世界をつかむ



## 未来を創るその手を支えたい

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。

R100  
古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



【表紙写真】

冠婚葬祭の総合カンパニーである株式会社レック。従来型結婚写真のイメージを覆した、オリジナリティにあふれるクオリティの高い婚礼アルバム。  
(かがやく女性経営者特集P3-8)

## 経 済 風 向 計

1

新たなチャレンジ、女性起業家と組む価値あり **横田 響子**

## 特 別 対 談

3

かがやく女性経営者特集 第1回

**株式会社レック**

ユーザー目線で業界に新風を吹き込む

## 中 小 企 業 白 書 特 集

9

地域資源の活用による地域経済の活性化

**株式会社サンクゼール**

“偉大な田舎”の世界観でファンを育てる

## ハ ー フ タ イ ム

15

「野球バカ」を育てた一言 **野村 克也**

## お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

17

ニッチトップ企業に学ぶ

**カイハラ株式会社**（「グローバルニッチトップ（GNT）企業100選」認定）

人財と設備の両輪で世界をつかむ

## 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

# ユーザー目線で業界に新風を吹き込む

本特集では、「かがやく女性経営者」をテーマに、女性経営者として活躍するお客さまを訪問し、経営や事業について語っていただく。今回は、丸山孝則・近畿地区統轄が株式会社レックを訪問した。同社は、婚礼アルバム市場や小規模結婚式市場を創出してきたウェディング業界の革新的企業。高橋泉・代表取締役社長に、事業展開の経緯や経営の秘訣などについてお話を伺った。



ゲスト

株式会社レック  
代表取締役社長

高橋 泉 氏

インタビュー

株式会社日本政策金融公庫  
中小企業事業本部近畿地区統轄

丸山 孝則

## 離婚を契機に起業 震災後に神戸で再起

**丸山 近畿地区統轄** 起業家になる夢は小さい頃から抱いていたのでしょ  
うか。

**高橋社長** 実は、中学の卒業文集に「将来何になりたいか」という欄があ  
って、そこに私は「お嫁さん」と書  
いているんです。かわいらしいこと  
に(笑)。当時は起業なんてまるで考  
えていませんでした。ただ、実家が  
商売をやっている、小さい頃から商  
売に触れていましたから、起業とい  
うことが頭の中のどこかにあったの  
かもしれませんね。

**丸山** 起業したのは28歳の頃です  
が、きっかけは？

**高橋** 大学卒業後は母の会社で働い  
ていて、結婚して寿退社しました。  
しかし、すぐに離婚し、小さい子供  
しかも双子を抱えていることもあつ  
て何かをしなければいけないとい  
うことで、神戸でエステとレンタル衣  
装の会社を始めたんです。

**丸山** そこであえて起業という道を選  
んだのはどうしてだったのですか。

**高橋** 「会社員になることは考えな  
かったのか」と聞かれて初めて初め  
「そういう選択肢もあったのか」と  
思ったくらいです。人生で一度もよ  
その会社にお勤めしたことがありま  
せんでしたし、会社員という選択は  
自分の中になかったんですね。今か  
ら考えると、起業というリスクの高  
い道をわざわざ選んでいったんだと  
思います(笑)。

**丸山** 起業してからは、事業は順調  
に進んだのですか。

**高橋** 5、6年かけて、神戸、北神戸、  
三田と店舗を増やしました。ところが、  
平成7年1月に阪神・淡路大震  
災に直面し、神戸にあった事務所や  
店舗は全滅状態となりました。

当初は、「もう、神戸から撤退する  
しかない」という絶望的な気持ちに  
なりました。また男の社長でもくじ  
けてしまうような時期になんで私  
が神戸で女社長をやらなくてはいけ  
ないのかと悔やみました。しかし頭  
を切り替えて「こんな地震の後でも  
しっかりやっていく姿を女性として  
見せるんだ」ということを意識し、  
再起を賭けてウェディングフォト事  
業の「ラヴィ・ファクトリー」を立  
ち上げ、震災から1年後には神戸の

北野に店舗をオープンしま  
した。

**丸山** 神戸を出るつもり  
が、逆に神戸で新しい事業  
をスタートすることになっ  
たんですね。

**高橋** 神戸の地でもう一回  
頑張れるというところを見  
てもらいたい、最悪な条件  
の下でも夢と希望は捨てて  
はいけないと、ビジネスだけでなく  
社会的な意義も込めて再起を賭けま  
した。今でもその思いは変わりませ  
ん。どんなことがあっても神戸から  
は離れませんし、何か新しいことを  
する時は神戸から始めると決めてい  
ます。

## 婚礼写真に革新 日本人向けに工夫も

**丸山** 「ラヴィ・ファクトリー」は、  
現在どれくらい利用がありますか。

**高橋** 年間3万組です。事業開始当  
初からの目玉である結婚式スナッ  
プ撮影のほか、スタジオやロケーシ  
ョンでの前撮り、フォトウェディング  
(写真だけの結婚式)が人気です。  
**丸山** 結婚式スナップ撮影は、従来



## 株式会社レック

本 社：兵庫県神戸市中央区東川崎町1丁目3-3  
神戸ハーバーランドセンタービル18F  
代表者名：代表取締役社長 高橋 泉  
資 本 金：3億円(グループ計)  
従 業 員：519名(グループ計)  
事業内容：人のライフサイクルの基軸である「冠  
婚葬祭」を事業の中心に据える総合カ  
ンパニー。現在8事業部を展開  
会社設立：平成元年(1989年)  
ホームページ：http://www.lec-net.com/

型の婚礼写真のイメージを覆した  
ものですね。カメラマンが挙式当  
日の新郎新婦に密着し、2人の姿を  
ストーリーとしておしゃやかな感じ  
に撮ってアルバムに仕上げる。こ  
うした発想はどこから生まれたの  
ですか。

**高橋** 母が経営していた結婚式場  
で、台湾の婚礼アルバムを見せられ  
たことがきっかけです。台湾や韓国  
でやっているようなアジア式の婚礼  
アルバムは、新郎が新婦を抱っこし  
たり、キスシーンギリギリで撮った  
りと遊び心がある。「これだ!」とひ  
らめいた瞬間でした。

ところが、いざ始めてみると一向  
にウケない(笑)。カメラの前で派手  
なポーズを取ることに、日本人はま  
だまだ抵抗があったんですね。

**丸山** 婚礼写真に革新をもたらした「ラヴィ・ファクトリー」に続いて、平成12年には「小さな結婚式」で結婚式にも革新をもたらしましたね。

「見過ごされてきた層に着目  
神戸から日本を変える」

は30件、平成26年には250件と順調に伸びています。今年はさらに増える予定です。

一方で、ロケ地としてパリやロンドン、ニューヨークなど世界中でネットワーク作りを進めています。日本だけでなくロケ地を世界中に持てば、アジアの需要はもちろん、日本国内向けの営業においても強みになると考えています。

神戸という地方都市からでも日本は変えられるということに驚くと同時に自信がついたわれわれは、前からやりたかったことをやろうと決断しました。それが「小さな結婚式」です。

組に利用していただいています。

**丸山** 「小さな結婚式」を始めたきっかけは何だったのですか。

**高橋** 「ラヴィ・ファクトリー」の成功で得た自信が背中を押してくれました。婚礼アルバムというスタイルに最初は関心を示さなかった業界ですが、当社の成功を見て競合先がどんどん出てきて、あれよあれよとウエディングフォト市場の主流になってしまったんです。現在では80%くらいが婚礼アルバム形式になっています。

神戸という地方都市からでも日本



「小さな結婚式」の京都リゾートウェディング(上)  
umie MOSAIC内にある「小さな結婚式」の結婚式場(下)



ペットや子供同伴などオリジナリティあふれる挙式を提案する  
「小さな結婚式」事業部(上・下)

そこで編み出したのが、日本独特の撮り方でした。新郎新婦にカメラマンが密着し、朝のヘアメイクシーンから始まって、結婚式の1日を自然な形で撮っていく。これが当たりでした。

**丸山** シャイな日本人でも自然な笑顔が撮れるスタイルならOKというわけですね。肝となるカメラマンはどう揃えたのでしょうか。

**高橋** 当時の婚礼写真は止まった被写体を撮るだけでした。その点当社は動く被写体を撮るので、「これは面白い」と、グラビア写真の実績を持つ人など、さまざまなジャンルのカメラマンが集まってくれました。

**丸山** 婚礼の専門ではないカメラマ

ンが集まることで、斬新なものができた、と。

**高橋** 当社の婚礼アルバムのクオリティが高いと言われるのは、スタート時からカメラマンの個性や芸術性を尊重してきたからだと思っています。

1つの広告からヒット  
アジアの需要も視野に

**丸山** 新たな形の婚礼写真を世に出したわけですが、ブライダル業界の反応はどうでしたか。

**高橋** なかなか業界には受け入れられませんでした。それまではスタジオでカメラマン1人が何組もの婚礼写真を撮っていたのを、当社では1組に1人を1日

密着させました。「そんなコストのかかることはできない」と、業界では相手にされなかったんです。

**丸山** まさに手間暇かけた一品料理のようなサービスですよ。皮肉にもそれゆえ

に業界に受け入れられなかった「ラヴィ・ファクトリー」ですが、結婚式場経由などでの売り込みが難しい中、どのようにして顧客にアプローチしたのでしょうか。

**高橋** 震災から1年後、神戸に出店すると同時に、大手結婚情報誌に多額の費用をかけて広告を打つという大勝負に出ました。これが大成功で、直後の土日にはお客さまの大行列ができました。お客さまが殺到するようになったからは体制作りにも苦労しました。

**丸山** 今後の展開は？

**高橋** 海外展開を進めています。まずはアジアの需要を取り込むことが目標です。

必ず成功すると確信しました。

「小さな結婚式」を始めてみると、大きな反響がありました。実際には再婚カップルだけでなく、初婚カップルの需要が多いことにも気づきました。経済的な理由で挙式を断念していたのは、初婚カップルも同じだったのです。

#### Interviewer

株式会社日本政策金融公庫  
中小企業事業本部近畿地区統轄  
まる やま たかのり  
**丸山 孝則**

1982年4月、中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫)入庫。静岡支店長、危機対応等円滑化業務部長、営業推進部長、事業企画部長、東海地区統轄を経て、2015年4月から現職。



#### Guest

株式会社レック 代表取締役社長  
たか はし いずみ  
**高橋 泉**

兵庫県出身。大学卒業後、母が営む冠婚葬祭会社入社。26歳で結婚を機に退社し、双子を出産するも離婚。その後、エステとレンタル衣装を手がける株式会社レックを起業。1995年の阪神・淡路大震災を経験し、出店していた店舗が倒壊し事業が一時滞るが、1996年にオリジナル婚礼アルバム事業、2000年「小さな結婚式」、2004年に電報事業を開始。1997年にKSGグループCEO就任。これまでなかった新世代の冠婚葬祭サービスを追求している。

**丸山** 台湾や中国などから日本に新婚旅行に来るようになっていすね。

**高橋** 平成24年には日本初となるロケーションフォトのインバウンド事業をスタートしました。平成25年に



高橋社長（右）と丸山近畿地区統轄（左）  
（umie MOSAIC 内にある小さな結婚式 Petit Wedding 披露宴会場にて）

低価格でも高品質  
結婚式の選択肢増やす

**丸山** ブライダル業界が応え切れていないニーズを発掘したわけですが、そこから大規模結婚式にまで事業を広げていく考えはなかったのでしょうか。

**高橋** 当社は小規模結婚式の専門店ということにこだわりを持っています。そのように小規模結婚式に一本

化したのは、お客さまへのサービスの質を維持するためでもありました。

本来、お客さまに差はないはずですが、会社というのは売上を追求する組織なので、どうしても売上が大きいお客さまを重視してしまっています。私は「この人は売上が上がる」「大きな客」、この人は売上が上がらない「小さな客」というように分け隔てる考え方が大嫌いでした。

そこで、小規模結婚式に一本化し、お客さまの「大小」を意識せず、平等に接する環境を整えました。今から考えても良い決断だったと思います。

4、5年前から競合先も出てくるようになり、小規模結婚式の一大市場ができています。結婚式の価値観、選択の幅を当社が広げたという自負を持って、より良いサービスを目指したいですね。

**丸山** 私が「小さな結婚式」について驚いたのは、低価格だけれども、サービスや調度品、料理を含め、非常に高品質だということです。コストもかかっているのではないですか。

**高橋** その辺はある程度の規模がないと絶対実現できません。もともと、低価格でも価格競争をやるつもりはありません。社会的に意義が

**高橋** 当社の強みは、アナログ的に集まる機会をしっかり持っていることです。創業時から定期的に社員総会を続けています。社員総会では私が直に社員に会って、私の思いを語ったりして理念を共有しています。

**丸山** オープンな姿勢で社員とコミュニケーションを取っているというわけですね。業績についてもオープンなのでしょうか。

**高橋** 店長が予算、経費、利益まで分析し、すべての社員に内容を公表しています。リーマンショック以後、このスタイルを採るようになったのが大正解でした。業績をオープンにすることで、儲かった時は皆で喜んで、業績が悪い時は「何がいけなかったんだろう？」と店長をはじめ社員が一緒になって考えるようになりました。一人ひとりが当事者意識を持つようになって、この頃を境に社員の力がグッとついたと思います。

**丸山** 永らく公庫とお取引いただいておりますが、何かご意見があればお聞かせください。

**高橋** 資本性ローンは画期的な商品ですね。返済負担がなく、他の銀行さんも自己資本のようにみくれる

あってかつ、まったく新しいことを時代の流れに逆らわずに提供し続ければ、競合先が価格で勝負をしてきても負けることはないと考えています。

**丸山** 今後の具体的な展開は？

**高橋** 東京・大阪以外への展開を模索しています。既に金沢に進出し、今年9月には名古屋にも進出します。

**丸山** 名古屋と言えば派手婚の代名詞です。「娘が3人いたら家が傾く」と言われたこともありましたが、小規模結婚式は受け入れられそうですか。

**高橋** 名古屋の地域性は知っていましたが、いざ出店が決まると予約が順調に入ってきていますね。

**丸山** 「名古屋は派手婚」というのも思い込みなのかもしれませんね。名古屋も大都市だから、その中にはいろんなニーズの顧客がいる、と。

**高橋** 先入観に囚われず、日本全国

ので、対外的な信用も高まりますし、成長途上の会社にとってうれしい制度です。ぜひこのような制度を守っていただけたらありがたいと思っています。

**丸山** 最後に全国の女性経営者にメッセージをお願いします。

**高橋** 先日、公庫主催の「女性経営者サミット」に参加させていただいて、全国の女性経営者の皆さんと日頃の悩みなどを語り合ったのですが、参加者の方々のレベルの高さに驚かされました。昔はあのレベルの話をする女性経営者の方は少ない

**丸山** レックのサービスは、社員の質に負うところが大きいと思います。経営者として、気をつけているところはありますか。

**高橋** その点については、一時期は

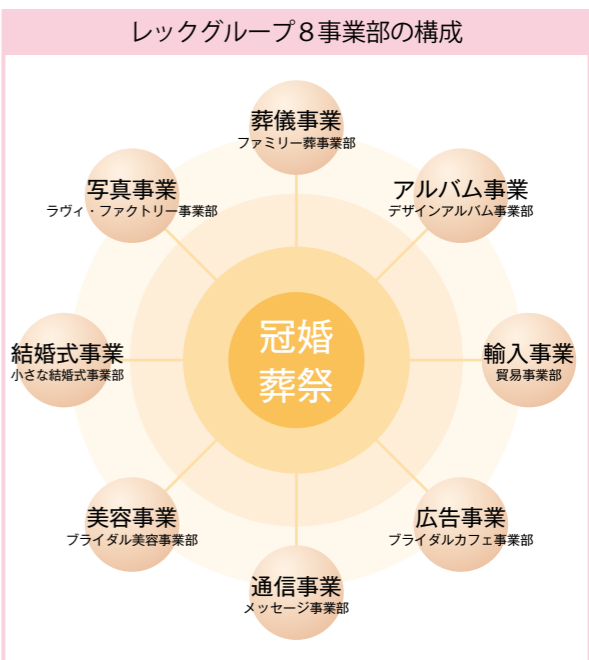
理念や業績の共有で  
社員の成長を促す

女性経営者は、男性より生真面目で社会的使命とかを強く意識している人が多いので、その分良い会社を作れるのではないかと考えています。でも、企業の発展には男性の力が欠かせませんので、経営者として男性のことはよく知っておかないといけないですね。何よりコミュニケーションを取ることが大事だと心がけています。男性は本当に頼りになりますよ(笑)。

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、企業活力強化貸付（一部の制度は除く）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などに必要な設備資金および長期運転資金				
融資限度額	1社あたり3億円。ただし事業承継・集約・活性化支援資金（企業活力強化貸付）については、1社あたり別枠3億円				
融資期間	5年1ヵ月、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、当面1年間適用する利率の見直しを行います。 〈新事業型資本性ローン利率〉				
	成功判定区分	区分方法	適用利率 (期間15年)	適用利率 (期間10年)	適用利率 (期間7年)
	A	使用総資本減価償却前経常利益率5%超	6.30%	6.00%	5.65%
	B	同0%以上5%以下	4.55%	4.30%	4.05%
融資利率	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。





## 中小企業白書特集

# 地域資源の活用による地域経済の活性化

「中小企業白書2015年版」では、わが国における地域の産業構造や人口の変化の中で中小企業が持続的に発展していくためには、地域の強みであり差別化の武器ともなる地域固有の生産要素（Ⅱ）※「地域資源」を積極的に活用することが重要であることを論じている。本特集では、地域資源の活用に取り組む企業の事例について紹介する。

わが国は、世界的に見ても四季の変化に富んでいると同時に、地理的にも起伏に富んだ国であるため、これらの条件が複雑に重なり合うことで地域の多様性が生まれていると考えられる。そのような中では、ある地域にとっては当たり前の資源が他地域との差別化を図ることのできる可能性を秘めた地域資源である場合もある。

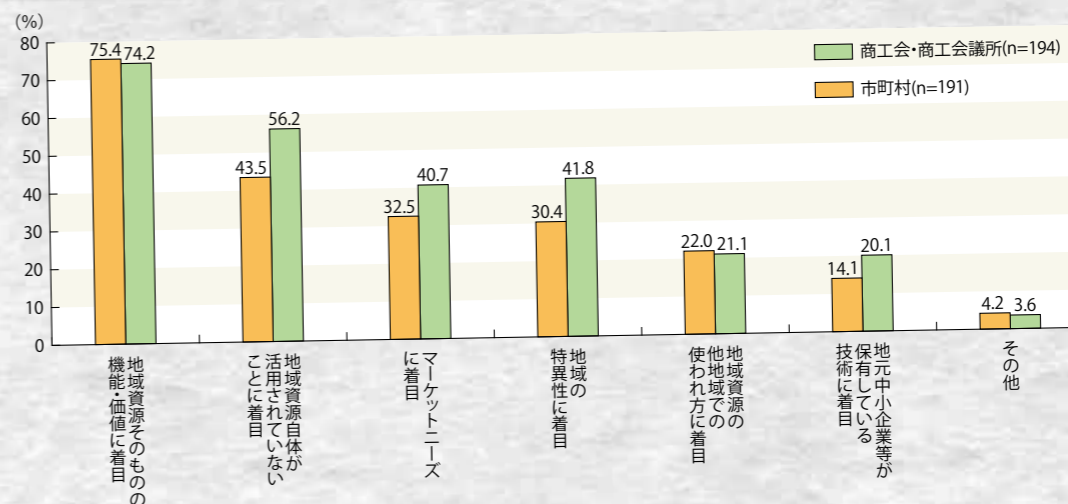
そこで地域において認知度の低い地域資源を活用するために必要な視点（着眼点）を見てみると、市町村・商工会・商工会議所ともに「地域資源そのものの機能・価値に着目」という回答が最も多くなっている（図表参照）。地域における資源の認知度は低いものの、その資源が本来持つ機能・価値に着目することで、その資源の特異性やこれまでは知らなかった機能・価値に気づくことができるかも知れないとの期待を抱いていることがうかがえる。このことから、他地域の資源と比較すること

により、自分の地域にある資源の持つ特異性に気づき、地域資源の本当の価値を再認識したうえで、商品差別化のためのマーケティングや商品開発を行っていくということが重要であるといえよう。

今回は、東京生まれ東京育ちの社長が「信州」の田舎の魅力に気づく、という地域外の視点から「その地域ならではの」地域資源の魅力を捉え直し、ブランド力のある商品・サービス開発に成功した事例を採り上げ、地域資源の活用について考察していく。

※ここでいう「地域資源」とは、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」における都道府県が指定した「地域産業資源 地域の特産物として認識されている「農林水産物、鉱工業品、観光資源」だけでなく、地域にある自然資源、人的資源、歴史など、地域に存在するありとあらゆるものを指す。

【図表】認知度の低い地域資源を活用するために必要な視点（着眼点）



資料：中小企業庁委託「地域活性化への取組に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)  
中小企業庁委託「地域中小企業への支援に関する調査」(2014年12月、ランドブレイン㈱)  
(注)1.「地域住民のほとんどが知らない、あるいは「資源」として認識されていない地域資源」を活用した事例が「ある」と回答した市町村及び商工会・商工会議所に対して、関与したことがある事例において、その資源を活用するために必要だと思われる視点(着眼点)を尋ねたもの。  
2. あてはまる項目について、最大3つまで回答を求めた。

### 事例紹介—地域資源の活用に取り組む企業 株式会社サンクゼール

信州で広大なワイナリーを運営し、ジャムやワインなどを扱うシヨップを全国展開する株式会社サンクゼール。同社は「豊かな田舎の心地良さ」を店舗や商品などを通じて世間に発信しており、今では全国に多くの「ファン」を抱えている。成功の秘訣は何なのか。ワイナリーを置く「サンクゼールの丘」のテラスで、久世良三・代表取締役社長にお話を伺った。

#### 原点は手作りジャム 信州から全国に展開

——ここ「サンクゼールの丘」(長野県上水内郡飯綱町)は、眼下に信州の農村風景が広がる最高のロケーションですね。シヨップやレストラン、農場を含むワイナリー、さらには教会も置かれています。また、シヨップは全国展開もしていますが、現在、何店舗あるのでしょうか。

**久世社長** 当社では大きく分けて、創業以来の目玉であるジャムを筆頭にワインなども扱う「サンクゼール」と、平成25年から始めた和食材のセレクトシヨップである「久世福商店」の2つのブランドを展開しています。

なお、今年7月には、久世福商店のレストラン「久世福食堂」の1号店を軽井沢でオープンさせました。

店舗数は7月時点でサンクゼールが51店舗、久世福商店が22店舗の合計73店舗となっています。将来的にはサンクゼールと久世福商店の店舗数が1対1くらいになる形で成長していきたいと考えています。

——先ほどもお話にあったように、サンクゼールの創業以来の目玉はジャムとのことですが、どういう経緯で生まれた商品なのでしょうか。

**久世** もともと私は昭和50年に25歳で脱サラし、斑尾高原でペンション経営を始めたんです。開業2日目に妻と出会い、子供も生まれてまさに家族経営でペンションを切り盛りし

ていきました。ところが、しばらくして妻が実家に帰ってしまいました。ペンション経営はプライベートがないに等しいので、育児中でもあった妻は疲労がピークに達していたのです。

そこで、ペンション経営と違って仕事とプライベートが切り分けられる商売への転換を図ることにしました。実はペンション経営のかたわら、妻が手作りのりんごジャムを作るようになり、宿泊客からも高い評価を得ていたのです。これを瓶詰めすれば売れる物になると考えたのが、サンクゼールの原点というわけです。実際に始めてみたら反響が大きく、す

#### 株式会社 サンクゼール

本社：長野県上水内郡飯綱町芋川1260  
代表者名：代表取締役社長 久世 良三  
資本金：1億円  
従業員：562名(グループ計)  
事業内容：ジャム・ワイン、その他食品の製造販売。ワイナリー、レストラン、売店などの直営。  
会社設立：昭和57年(1982年)  
ホームページ：<http://www.stcousair.co.jp>

インタビューに応える久世良三社長(右)と久世良太専務(左)。「サンクゼールの丘」のテラスにて

## 「偉大な田舎」の世界観でファンを育てる





ディングで盛り上がるとギターを弾いてくれる。ビートルズの曲を歌い出したりしてお客さんみんなが感動し、楽しんでついついワインを買ってしまつというわけです。

当社の特徴である「ファンを作っていく」販売モデルも、原風景としてはヨーロッパのワイナリーを参考にしつつも、実際の販売戦略についてはこうしたアメリカ型を取り入れたのです。

また、当社が直営店にこだわっているのは、ブランドの世界観を伝えることを重視しているからです。直営店では、こだわって作り上げた空間の中で、訓練された従業員がお客さまに試飲や試食をしていただくことや、会社の哲学や歴史をお話することを通じて、お客さまに商品の良さや当社の世界観を楽しんでもらうことができます。効率は良くないし、投資も必要ですが、長期的な観点からブランドを構築していくこと



雄大な自然の中にある「サンクゼールの丘」



「サンクゼールの丘」内にあるワイナリー



ジャム・ワイン、その他食品の直売店

久世 昨年度は半年で500アイテムを開発しました。直営店を通してリアルタイムで改善点が毎日送られてきますから、商品開発のサイクルは非常に速いと思います。

また、直営店なので「まずは試してみよう」というスタンスで商品開発を行うことができます。安全性さえ確保できれば、社内であだこたえ言う前に、まずはお客さまに試してもらおう。お客さまに最終的に決めてもらい、完成形を作っていくというやり方で進めています。

——サンクゼールは信州という「偉大な田舎」を地域資源として活用することによって、ブランドを確立させてこられたわけですが、「どこにでもある農村風景」と見過ごされてもおかしくない場所です。その価値

### 地域資源発見の秘訣 自治体とビジョン共有

——信州を訪れるたびに感じたのが、スキー場や名所旧跡だけではなく、平凡な美しい農村自体が観光の宝だということです。よそ者だったからこそ、農村風景の価値を発見できたという面はあったと思います。

発見というところでいえば、妻の手作りジャムも、その材料は地元で売りの物にならないりんごを譲ってもらったものでした。地元の人にしてみれば、特に価値のないりんごや田舎の風景ですが、外部の視点を持っていたからこそ、実は大きな価値を秘めていることに気づけたのです。

——他に、地域資源を発見・発信していく秘訣はありますか。

久世 発信者がその地域に拠点を置き、常にその土地の文化や価値に触れていることが重要ではないでしょうか。当社はいまだに営業所を東京や大阪に置いていません。仕事はグローバルでも、生活圏としてはしつ

が大事だと考えています。

——商品開発についてはどのように行っていますか。

あり、今でいう地産地消がなされています。地元のレストランも

ぐに事業の拡大を考えるようになりました。もともと私の父は東京で成功した商人で、私自身にもその血が流れているのでしょうか。地元だけでなく長野県内、そして県外へと販路を広げていきました。仕事は忙しくなりましたが、今度はペンション経営と違って妻は普通の家庭生活が営め、育児にも専念できていたのが、事業の拡大を応援してくれましたね。

### フランスの農村に感動 「偉大な田舎」目指す

久世 創業当初は外部の工場に委託して、当社としては企画販売だけをしていました。そのまま企画販売だけではいか、将来的には投資をして工場を持つかなど、いろいろな将来を模索するために、昭和58年、信州と同じりんごの産地であるフランスのノルマンディ地方や、ワインで有名なボルドーやブルゴーニュを妻と共に訪れることにしました。

ボルドーやブルゴーニュのワイナリーでは、非常に印象的な風景が広がっていました。ぶどう畑や醸造所があつて、テイスティングをする場所もあります。必ず教会があつて、

食材を使った料理やパン、そしてワインをゆつくりと味わう。そうしたヨーロッパの田舎の豊かさに感動したのです。

私が育った高度成長時代の東京は、右肩上がり勢がある一方、どこか落ち着きのない社会でした。日本人が成熟していけば将来は恐らくヨーロッパ型の落ち着いた社会を求めようになる——そう勤を働かせた私は、ヨーロッパで見た「偉大な田舎」の世界観を、信州で実現しようと決意しました。

それを具現化したものが、「サンクゼールの丘」のワイナリーというわけです。あちこち行政に相談して探し回った中で、昭和63年に現在の場所に来て、「サンクゼールの丘」を作り上げていきました。

### ブランドの世界観重視 「ファンを作る」販売

——ワイナリーは具体的にどのような経営されてきたのでしょうか。

久世 実際のワイナリー経営については、実はヨーロッパではなくアメリカを参考にしています。というのも、ヨーロッパはストック経済であ



ヨーロッパを彷彿させるチャペルとレストラン

かり地域に根を張っていくことが大切だと思っています。

おかげさまで最近、信州の就職企業人気ランキングで当社が1位となりました。応募してくるのは県外の学生が多く、若い人の間で地方志向が高まっていると感じています。

これまでも田舎に住みたいという都市部住人は少なくなかったと思いますが、しかし、いざ住もうとしても働く場所がないというのが現実でした。その点で、当社は受け皿を提供することができていると考えています(現在、従業員数562名)。

特産品や名所旧跡だけではなく、雇用を含めた生活の場があつて初め

り、代々相続して経営されているワイナリーが多いんです。しかし、私がゼロから立ち上げるワイナリーはまだまだ規模が小さいので、そうしたやり方をマネしても失敗すると考えました。

一方、アメリカにはヨーロッパとは違うスタイルのワイナリーが存在します。特にカリフォルニアのパラレーというところは、ヨーロッパ型の良質な農村風景を備えつつも、独自の経営スタイルが確立されていました。そこで、歴史が新しくても成功しているアメリカ型のワイナリーを参考にすることにしました。

問屋を主体とした流通形態を取るヨーロッパのワイナリーに対して、アメリカのワイナリーの特徴は直売所を主体としたスタイルです。ワインだけでなくお洒落な食器やグラス、栓抜き、さらにはTシャツやトレーナーなども販売するなど、ヨーロッパには無いマーケティングを行っています。

また、エンターテインメント性を高めるなど、売れるような仕掛けをしていることも特徴的です。アメリカのワイナリーでは、例えばテイス

# 日本政策金融公庫 中小企業事業の新事業活動促進資金

## 経営多角化、事業転換などを行う 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、「新事業活動促進資金（新企業育成貸付）」のご融資を通じて、経営多角化、事業転換など中小企業の皆さまの事業のお手伝いをさせていただきます。

	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
A	中小企業新事業活動促進法に基づき、都道府県知事などより経営革新計画の承認(変更承認を含む)を受けた方	承認計画に従って行う経営革新に必要な設備資金および長期運転資金	直接貸付 7億2千万円 (うち運転資金 2億5千万円)  代理貸付 1億2千万円	2億7千万円まで(土地に係る資金を除く) 特別利率 <sup>③</sup> 2億7千万円超 基準利率	設備資金 20年以内 (うち据置期間 2年以内)  運転資金 7年以内 (うち据置期間 3年以内)
B	中小企業新事業活動促進法に基づく中小企業の新たな事業活動の促進に関する基本方針に定める新たな取組みを行い、2年間で4%以上の付加価値額の伸び率が見込まれる方	経営の向上に必要な設備資金および長期運転資金		基準利率	
C	中小企業新事業活動促進法に基づく異分野連携新事業分野開拓計画の認定(変更認定を含む)を受けたプロジェクトに係る契約関係による責任主体が確立された連携体を構成する方				
D	中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律に基づく農工商など連携事業計画の認定(変更認定を含む)を受けた方	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		2億7千万円まで(土地に係る資金を除く) 特別利率 <sup>③</sup> 2億7千万円超 基準利率	
E	中小企業地域資源活用促進法に基づく地域産業資源活用事業計画の認定(変更認定を含む)を受けた方				
F	事業承継を契機に、新たに第二創業(経営多角化、事業転換)または新たな取組みを図る方(第二創業後または新たな取組み後概ね5年以内の方を含む)	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(事業の全部または一部を廃止するための資金およびこれに伴う債務の返済資金を含む)ただし、必要とする設備資金および長期運転資金には、事業承継を行うために必要な資金を含まない。		2億7千万円まで(土地に係る資金および債務の返済資金を除く) 特別利率 <sup>②</sup> 2億7千万円超 基準利率	
G	A～Fに該当しない方で第二創業(経営多角化、事業転換)を図る方または第二創業後概ね5年以内の方	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(事業の全部または一部を廃止するための資金およびこれに伴う債務の返済資金を含む)		基準利率 (イ) 特定被災区域において第二創業を図る方の場合、2億7千万円を限度として、基準利率(非リスク対応金利) -0.5% (ロ) (イ)に掲げるものを除き、新たに第二創業を図る方の場合、2億7千万円を限度として、特別利率 <sup>①</sup> (イ) および(ロ)ともに、土地に係る資金および債務の返済資金を除く。 2億7千万円超 基準利率	

(※) 本資金については、挑戦支援資本強化特例制度がご利用できます。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年経過ご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。
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。

### 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。



平成26年から稼働を始めた「サンクゼールの森」と敷地内の広大な森林公園



商品開発から販促事業まで網羅する制作体制

て地域資源はホンモノになるはず。さらに、本社機能を持った会社が存在することも重要だと思っています。本社機能があるからこそ、その企業の持つブランド、独自の文化が地域で育ち、そこから地域の次世代リーダーとなる人材も生まれてきます。

—— 地域資源の活用について、地元自治体との連携など工夫されたことはありますか。

久世 当社が現在の場所に移ってきた時には、三水村(後に合併して飯綱町)と長期ビジョンを策定しました。ちょうど村政100周年を迎えるタイミングで、三水村が企業誘致を考えており、当社の計画と一致したというわけです。

当時の村長さんが偉かったのは、工業団地を造成したり、ゴルフ場などのレジャー産業を誘致したりしなかったことでしょう。もし、工業団地やゴルフ場が作られていたら、農業立村だった三水村の良さは死んでいたと思います。

また、当時は酒税法が非常に厳しく、ワインの販売や製造は簡単にはできなかったのですが、われわれがこの地域の農産物を使った製品を作り、村と共に観光を盛り上げるという絵を描くことができたので許可がもらえました。村長さんも当社も今で言う「6次産業化」のようなことをイメージしていたのです。地域と企業で長期ビジョンを共有することで、持続的な地域資源の開発が可能になったと思います。

### 海外展開の夢膨らむ 「楽しめる空間」を追求

—— 最後に今後の事業展開についてお聞かせください。

久世 現在、事業の再編・強化を進めています。平成26年に公庫の融資で「サンクゼールの森」(長野県上水内郡信濃町)を稼働させ、物流センターと事務センターを置きました。今後は手狭になってきた「サンクゼールの丘」の生産機能を段階的に「サンクゼールの森」へ移しながら、生産機能を強化していくつもりです。

「サンクゼールの丘」については、お客さまが楽しめる空間として質を高めていきたいと考えています。レストランの横では宿泊棟を整備していく計画も進めています。

一方、久世福商店については、海外展開を狙っています。もともと久世



久世社長(左)とまゆみ夫人(右)。「妻がいなければ、サンクゼールはこの世に生まれなかった」(久世社長談)

福商店は海外展開を想定して作ったブランドですが、久世福食堂ができたことで、レストランとショップを融合した店舗展開が可能となりました。海外展開に際しては、商品説明が必要なショップ業態よりも、説明不要で楽しんでもらえるレストラン業態の方が有利です。海外にパートナーを見つけて、ニューヨークやサンフランシスコ、ミラノ、ロンドンなどに進出する夢を抱いています。

(聞き手 ライター 宮島理)

## ニッチトップ企業に学ぶ

国産デニム生地でトップシェアを誇り、海外でも欧米メーカーに負けないブランド力を持つカイハラ株式会社（グローバルニッチトップ（GNT）企業100選「認定」）。紡績・染色・織布・整理加工までを垂直統合した国内唯一の一貫生産ラインを持つ同社は、エドウィン、ユニクロ、ギャップといった大手メーカーからも絶大な信頼を得る。ニッチトップとして輝き続ける秘訣はどこにあるのか。貝原良治・代表取締役会長にお話を伺った。

# 人財と設備の両輪で世界をつかむ

### 明治に緋の製造で創業 輸出危機でデニム進出

——現在はデニムでニッチトップとなっているカイハラですが、創業時は日本伝統の染物である「緋」を扱っていたそうですね。

**貝原会長** 当社が本社を置く福山市は、日本三大緋の1つである備後緋の産地です。明治26年に初代・貝原助治郎が広島県芦品郡（現福山市）で創業し、戦前は緋の製造で大きく

ロープ染色機で染め上げられた最初期デニム

成長しました。ところが、太平洋戦争勃発に伴い昭和16年に糸の配給がストップ。同業者が次々に廃業していく中、当社も一時的に緋の製造を中断せざるを得ませんでした。終戦から2年後には糸の配給が再開しましたが、かつて300台あった織機もわずか34台しか残っていませんでした。それでも「最高の技術・技能を集結し、「いい商品」を作る」という理念のもと、原糸の段階から品質を吟味するモノ作りを徹底してきました。

さらに昭和31年、洋服用の幅の広い緋（広幅緋）を世界で初めて開発し、大手商社や大手紡績会社売り込みました。広島小さな企業がわ

ずか2カ月で開発したことに驚かれ、業務提携もどんどん進んでいきました。昭和35年からは、広幅緋を使ったサロン（イスラム教徒が着用する衣服）を中近東向けに生産・輸出するなど、事業を拡大してきたのです。

——伝統産業である緋に技術革新を持ち込んで市場を拡大したわけですね。順調だった緋生産から、デニム生産へと大転換したきっかけは何だったのでしょうか。

**貝原** 緋サロンは中近東の中でも当時イギリスの植民地だった地域に主に輸出していたのですが、昭和42年にポンドが急落したため、輸出货量が激減してしまいました。経営は一気

### 日本初のロープ染色機 リーバイス社とも契約

——「和」の緋から「洋」のデニムへ



の転換は相当大変だったのではないですか。

**貝原** 「華麗なる転身」というわけにはいかず、苦勞もしました。ただ、われわれが緋で培った染色の技術をデニムにも活かすことができたというのが幸運だったと思います。

また、当時の日本では本場アメリカのようなロープ染色が行われていなかったのも幸いでした。ロープ染色とは、糸をロープのように束ねて行う染色方法で、芯が染まらないため、色落ちするとデニム独特の風合いが出ます。昭和45年、われわれは自前でロープ染色機を開発し、日本で初めてのロープ染色による本格的なデニム生地を製造することに成功しました。

——ロープ染色機については自社で設備開発したのですか。

**貝原** 中古の機械を集めて自作しました。設計書なんてありません。アメリカのロープ染色機が写った写真と「ロープ」という言葉だけを頼り

に、想像を膨らませて作ったのですから、今から見ればよくできたものだと思います。

ちなみに、今でも当社では自前で設備開発をする伝統が息づいており、機械を修理したり、材料を削ったり、塗装したりする作業場を持っています。自社で設計書を書いて設備開発しているから、どこを改造すればこれができるとか、どんなものがあつたら良いかということまで自分たちでわかります。この設備開発力が当社の新商品開発に、大きなプラスになっていると思います。

——試行錯誤して自作した設備で日本初の本格的なデニム生地を生み出したというわけですね。

**貝原** 国内でいち早く本格的なデニム生地をマーケットに出したことで大手生地メーカーなどから受注が急増し、昭和48年には念願であったリーバイス社に採用されるまでに至りました。

当時のリーバイス社は日本のジーンズ生産量の20%を占めており、大きな力と経験値を持ったメーカーでした。リーバイス社との取引を通して、ねじれを防止するスキュー（斜行防止）の裁断法など、さまざまな

ノウハウを吸収することができたのも大きかったですね。

### 受注急減のショック 一貫生産体制を構築

——そのままデニム生地生産も波に乗っていったのでしょうか。

**貝原** ところが、昭和52年をピークに受注の急減に直面しました。というのも、当時の日本ではジーンズブームで明らかに供給過剰になっていたからです。

当社は、デニムのロープ染色を主体に委託加工を受けていたわけですが、どの紡績会社も明らかに過大な発注をしてくるようになりました。われわれが「もう少し生産をセーブした方がいんじゃないですか」と提案しても、聞く耳を持つてもらえません。案の定、すぐにマーケットは飽和し、一転して受注は激減。当社としても余剰設備を抱えることとなりました。

この時に考えたのが、委託加工を続けていては、またいつ発注者の意向に振り回されるかわからない、ということです。その点、自前の一貫生

産体制を敷いていれば、ある程度自分たちで生産をコントロールできます。受注急減というショックをきっかけに、紡績・染色・織布・整理加工までを垂直統合した一貫生産ラインの構築へと歩み出したというわけです。

昭和53年には織布、昭和55年には整理加工へと進出し、平成3年には紡績工場を完成させ、国内で初めて一貫生産ラインでのデニム製造を確立させました。現在に至るまで、一貫生産ラインを持つっている国内メーカーは当社だけです。

なお、一貫生産体制は、デニムの微妙な色合いや風合いを作り出すためにも欠かせないものとなっています。デニムの色合いは各工程の組み合わせで決まるからです。デニムに特化した糸を自社生産し、色合いに



現在使用されている商標

### カイハラ 株式会社

本社：広島県福山市新市町常1450  
代表者名：代表取締役会長 貝原良治  
代表取締役副会長 貝原潤司  
代表取締役社長 貝原 護  
資本金：1億5,100万円（グループ計）  
従業員：770名（グループ計）  
事業内容：デニム素材の一貫生産および販売  
会社設立：昭和26年（1951年）  
ホームページ：http://www.kaihara-denim.com/

カイハラの歴史や事業展開を語る  
貝原良治会長（貝原歴史資料館にて）

こだわった製品を安定供給することが、一貫生産体制の意義だと考えています。

—— いくつかの困難を乗り越えてカイハラはニッチトップの地位を築いたわけですが、現在のシェアはどれくらいなのでしょう。

**貝原** 50%程度ですね。国内のジーンズの2本に1本が当社製ということになります。取引先はリーバイスのほかに、エドウィン、ユニクロ、ギャップなどとなっています。

マーケットとしてはハイエンドゾーンに特化しています。ローエンドゾーンについては価格競争になるため中国企業などが有利ですから、当社が参入しても意味はありません。

### 圧倒的な商品開発力 市場を先取りして提案

—— 自社での設備開発や一貫生産体制など、独自の強みを持つカイハラですが、他に強みとしていところがありますか。

**貝原** 品質管理と商品開発・提案では他社に負けないと思っています。

まず、品質管理についてですが、

最終的に100%、人の目で検査を行うようにしています。海外の同業者からは「100%じゃなくピックアップでいいじゃないか」とよく言われますが、品質向上のためにもそこは譲れません。

続いて、商品開発・提案ですが、当社では年間1千種類の商品開発を行っています。そのうち2、3割が商品化されます。

その際、気をつけているのは、市場のフォロワーをするのではなく、将来のことを予想しながら商品開発を進めるといことです。われわれは商売の基本はダイレクトマーケティングだと考えています。顧客と直接コミュニケーションを取ることが、市場を先取りする商品開発につながっていくのです。ただし、これには条件があります。顧客のニーズを捉え、それに応えられるだけの技術力、商品開発力をもっていることです。それができるのは当社だけです。

具体的には、顧客への商品提案では、単に素材を作るだけではなく、顧客のブランドについてもイメージしながらデザインや用途など、具体的な形にまで作り上げるようにしています。また生地サンプルについて



貝原歴史資料館の入り口にある  
史記の格言

でもユニクロ・東レなどと連携して、平成28年からタイに初の海外生産拠点を置くことになりました。

もちろん、タイでもあくまでもハイエンドゾーンを狙った製品を作っていきます。成長著しい東南アジアでは中間層が急増し、生活水準も向上してきています。そうした意味でも、海外における高級デニムの潜在需要は高まっていると考えています。

一方で、既存の国内生産量は維持していくつもりです。マザー工場としての日本がしっかりしていなければ、海外進出してもうまくいきません。現在の輸出比率は30%ですが、これを将来的には50%にまで持って

は、整理加工したばかりの生地、1回洗濯した後の生地、ストーンウォッシュした後の生地といった複数パターンを用意して、自分たちがなぜこういった提案をするのか、意見やストーリーを交えながら提案しています。すると顧客から、「この生地がいい」とか「いや、そうじゃないんだ。こういう風なものを作ってくれないか」といった反応があります。このやり取りを繰り返して、顧客が求めるものに近づけていきます。ただ漫然と「注文はありませんか」「サンプルをお持ちしました」では全然説得力がないですよ。

そうした当社の姿勢が評価されてか、ヨーロッパのメーカーなどでは、「今年はサンプルを持ってこないのか」と向こうから催促してくるところもあります。

当社には、「ハンガー室」と呼ばれるサンプルの保管室があります。試行錯誤して積み上げた5千種ものサンプルがストックされており、当社のノウハウが詰まっています。採用されなかったサンプルも数多くありますが、流行が変わったり、為替相場が変わることで、後で日の目を見ることもよくあります。

いきたいですね。

—— 最後に、全国の中小企業経営者にメッセージをお願いします。

**貝原** 世界レベルの競争で勝ち残っていくためには、まずは従業員を大事にすることが一番だと思っています。当社は「人間尊重」という言葉を経営姿勢の1つに掲げ、教育や福利厚生を充実させることに力を入れています。従業員は皆、業界をリードするデニムメーカーの一員であることに誇りを持ち、生き生きと働いてくれています。よく話をするのです



顧客への商品提案では複数パターンの  
サンプル生地を準備

### 人財と設備を充実させ、 世界トップクラスに

—— ニッチトップとして普段から心がけていることはありますか。

**貝原** 初心を忘れないということですね。そのことを意識して、本社社屋には2つの格言を掲げています。

1つめは「桃李不言下自成蹊（桃李もの言わずとも下自ずから蹊を成す）」で、桃李（モモやスモモ）は何も言わないけれども、きれいな花を咲かせるので自然と人が集まって小道ができる、という意味です。もとは中国古典の一節ですが、「良いものを作れば自然とお客さまが来る」という創業者の精神とも合致する言葉となっています。

2つめは「成名毎在窮苦日、敗事多因得意時（名を成すは常に窮苦の

が、従業員一人ひとりが1日に1分ずつでもポジティブに行動してくれたなら、会社全体が生み出す価値は計り知れないものになります。

そのうえでさらに、世界で戦えるような設備を整え、育てた人財を活かしていく。どんなに人財に投資しても陳腐化した設備では業界をリードすることは難しいでしょう。

人財と設備、この両輪がうまくかみ合うことで会社は成長していくのだと思います。

（聞き手 ライター 宮島 理）

#### カイハラ に学ぶ 3つのポイント

Point 1

ノウハウを反映した唯一無二の生産設備

Point 2

顧客との対話を通じ市場を先取りして提案

Point 3

人財と設備への投資を惜しまない

## カイハラデニムが できるまで

### 1 紡績

デニムの仕上りまでも想定し、厳選された原綿を輸入・混綿。工程間はほぼ無人化。



### 2 整経

紡績された約600本の糸をロープ状に束ね均一に巻取る。整経の設備・機械は当社が独自開発。

**染色**  
デニムの表情を決定づける重要な染色。備後紉の藍染で培った経験と技術を最大限に生かし、鮮やかなインディゴブルーに染め上げる。



### 4 糊付

織機で織り上げるため、タテ糸に強度・伸度・平滑性を持たせるように糊付け。

### 5 織布

糊付けされたタテ糸にヨコ糸を打ち込み、布に織り上げる。最新鋭織機約300台が稼働。



### 6 生機検査

織り上がった原反の品質を、効率的な品質保証システムを運用し格付け。



### 7 整理加工

製品としての最終仕上げ工程。中間検査を終えた原反は、自動化された連続処理工程を経て、ユーザーの望む風合いのデニムに仕上がる。

### 8 加工検査・試験

最終の製品チェック。仕上がったデニムは、顧客の要求する品質規格に合わせて厳格な検査と厳しい試験を行い最終格付け。

### 9 出荷

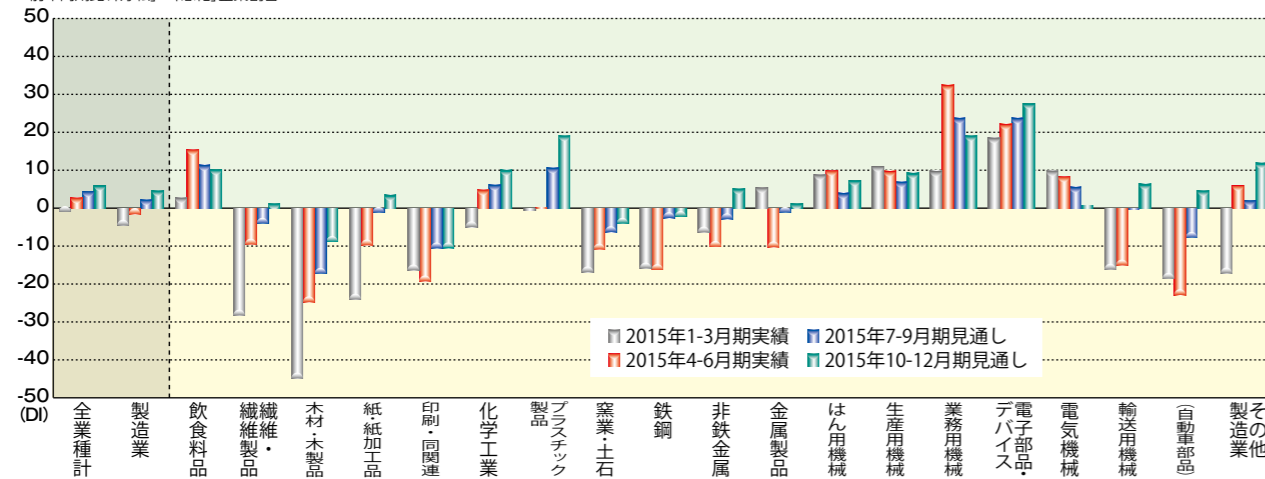
合格した製品は、100m単位にカット梱包され国内外に出荷。製品保管は、コンピュータ化された立体倉庫で在庫の一元管理と迅速な製品供給体制を構築。

## ①-2 業種別業況判断

**製造業**：機械関連の業種に加え、飲食料品でもプラス水準  
**非製造業**：小売業で5期ぶりにプラス水準

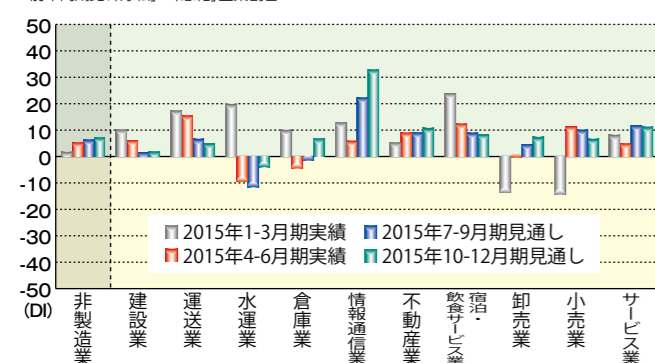
### 製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※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

製造業は、機械関連の業種の多くが引き続きプラス水準となったほか、飲食料品でもプラスとなった。一方、輸送用機械、鉄鋼、金属製品などでは、自動車や建築資材の需要低迷からマイナス水準となったが、来期以降は上昇する見通し。

#### ●非製造業

非製造業は、多くの業種でDIはプラス水準となり、小売業では5期ぶりにプラスとなった。来期以降も多くの業種でプラス水準となる見通し。

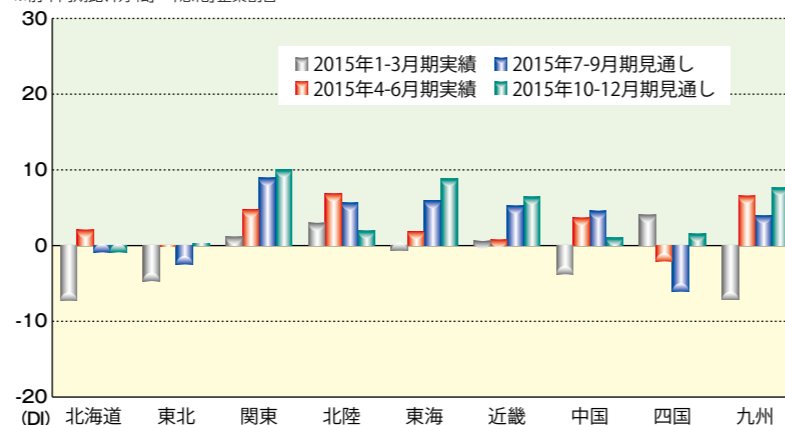
## ①-3 地域別業況判断

### 8地域で上昇

業況判断DIを地域別にみると、8地域で上昇し、北海道、関東、北陸、東海、近畿、中国、九州の7地域でプラス水準となった。来期は、6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>

※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

2015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、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17日、「全国中小企業動向調査結果(2015年4-6月期実績、7-9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** 前期から**上昇**し、プラス水準。来期以降も**上昇**する見通し。
- ② **売上 DI** 前期から**上昇**し、9期連続でプラス水準。来期以降も**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4期連続で**低下**。
- ④ **純益率 DI** 前期から**上昇**し、来期以降も**上昇**する見通し。
- ⑤ **従業員 DI** 10期連続で**上昇**し、高い水準にある。
- ⑥ **設備投資実施企業割合** 前期から横ばいとなり、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「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：2015年6月中旬
- 調査対象：日本公庫中小企業事業取引先13,739社
- 有効回答企業数：6,912社 (回答率50.3%)

## ①-1 業況判断

前期から**上昇しプラス水準**

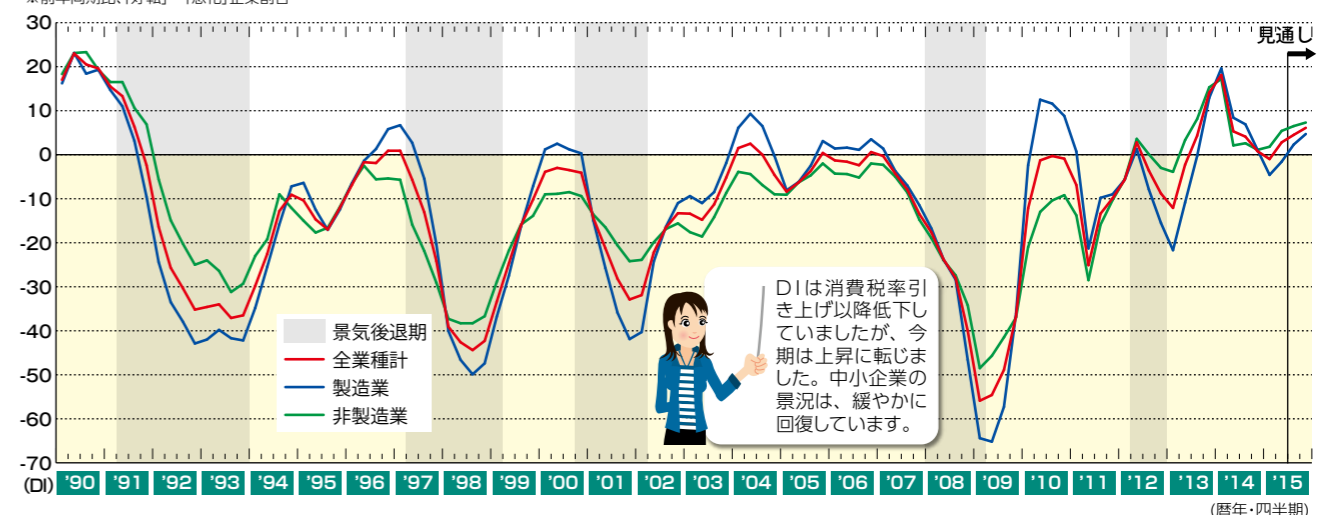
▲1.0 ▶ 2.8



- 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3.8ポイント上昇し、2.8となった。
- 見通し 先行きについては上昇し、来期は4.5になる見通し。

### 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

前期から  
上昇

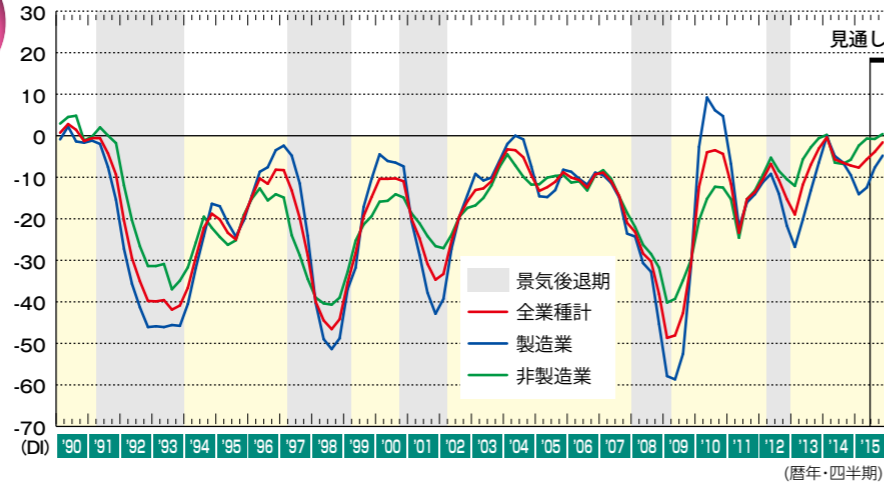
▲7.7 ▶ ▲5.7



純益率DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は▲5.7と、前期から2.0ポイント上昇した。来期以降も上昇する見通し。

純益率DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合



⑤ 雇 用

10期連続で  
上昇

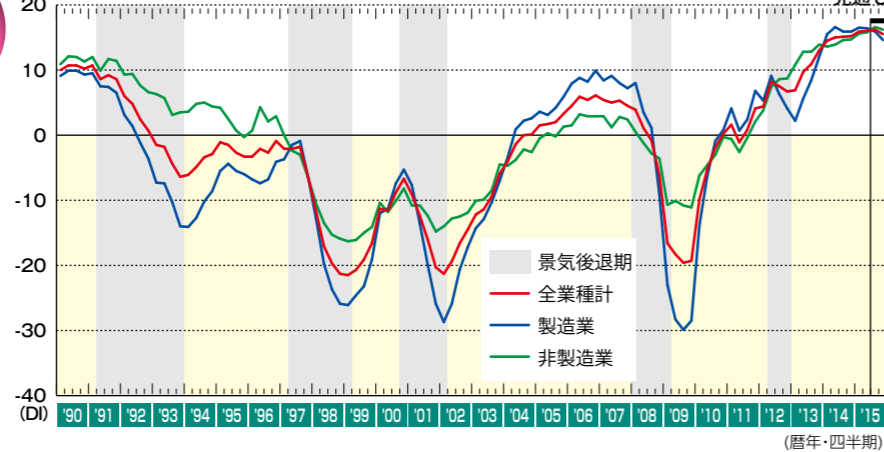
15.9 ▶ 16.0



従業員DI（前年同期比、「増加」－「減少」企業割合）は、前期から0.1ポイント上昇し、16.0となった。上昇は10期連続。

従業員DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「増加」－「減少」企業割合



⑥ 設備投資実施企業割合

横ばいで  
高水準を維持

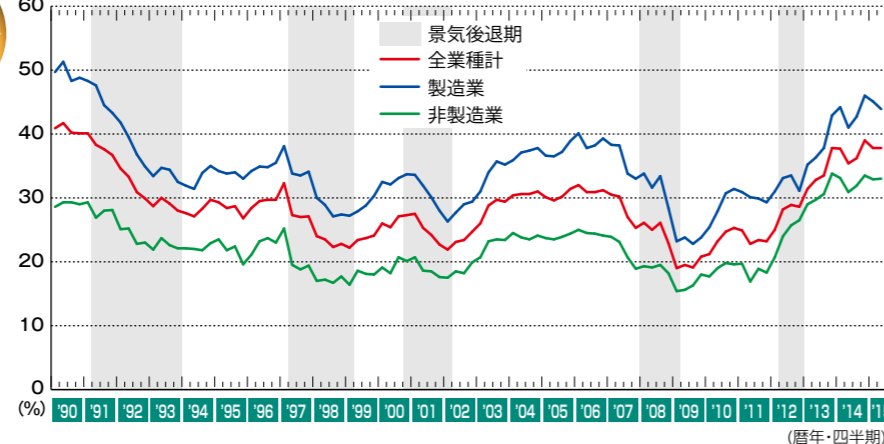
37.8 ▶ 37.8



設備投資実施企業割合は、前期から横ばいの37.8%と、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＞

※実施企業割合、%



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

9期連続で  
プラス水準

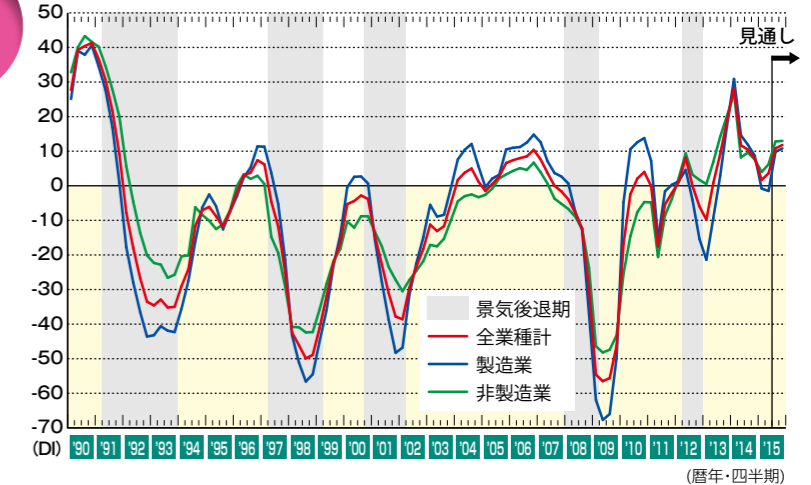
1.7 ▶ 3.6



売上DI（前年同期比、「増加」－「減少」企業割合）は前期から1.9ポイント上昇し、3.6となった。プラス水準は9期連続。来期以降も上昇する見通しである。

売上DIの推移＜季節調整値＞

※前年同期比、「増加」－「減少」企業割合



③-1 販売価格

プラス幅が縮小

6.5 ▶ 6.1



販売価格DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は、前期から0.4ポイント低下し、6.1となった。低下は4期連続も、7期連続でプラス水準となった。

③-2 仕入価格

プラス幅が縮小

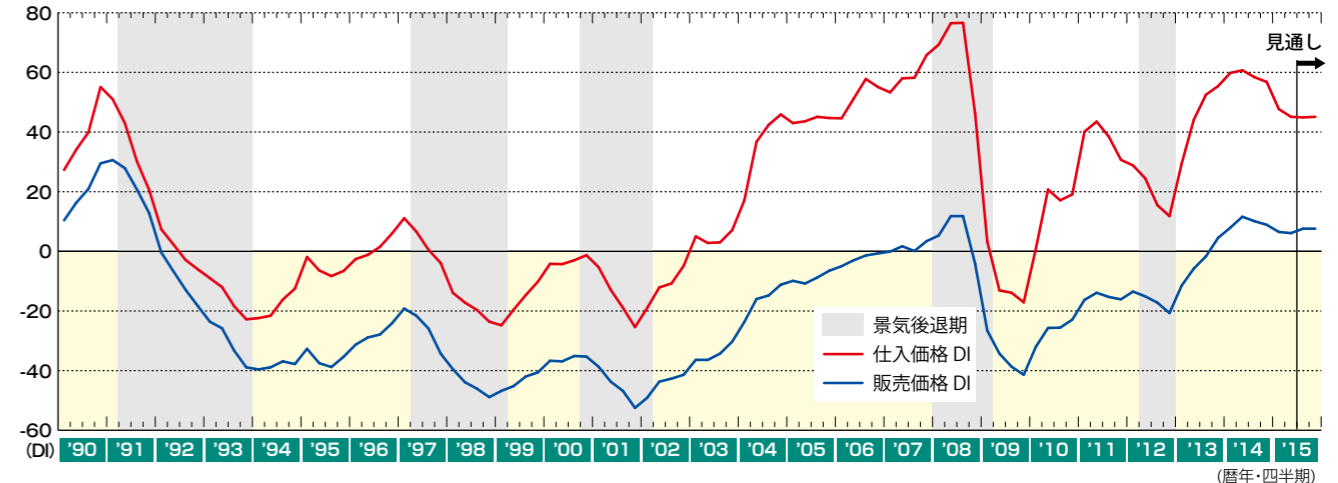
47.7 ▶ 45.1



仕入価格DI（前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合）は、前期から2.6ポイント低下し、45.1となった。低下は4期連続。

価格関連DIの推移＜原数値＞

※前年同期比、「上昇」－「低下」企業割合



## 外貨貸付制度の取扱いを開始しました！

日本公庫中小企業事業は、平成27年4月、海外展開・事業再編資金を拡充し、外貨貸付制度の取扱いを開始しました。本制度は、海外展開に伴い外貨（米ドル）を必要としている中小企業の資金ニーズに対応するため、創設されたものです。

本制度の利用により、公庫から外貨（米ドル）を直接借入することで、為替リスクを低減することができます。また、固定金利で借入当初に返済金額が確定され、返済計画が立てやすい長期の安定資金（設備資金15年以内、運転資金7年以内）としてご利用いただけます。さらに、資金繰りの安定化を図るため、期限一括償還による返済方法を選択することも可能です。

平成27年6月までの取扱い実績は16社、375万米ドル（約452百万円相当）にのぼっており、制度開始直後から多くの中小企業の皆さまに利用を検討いただいております。

日本公庫は、国の施策に基づく政策金融機関として、海外展開に取り組む中小企業の皆さまを積極的に支援していきます。

### 〈スキーム図〉



### 具体的な資金ニーズ

- **海外への直接投資**  
現地事務所を開設したい。現地工場を建設したい。
- **海外企業への生産委託**  
現地企業へ製品の生産を委託したい。
- **海外への販売強化（輸出）**  
海外で開催される展示会に出展したい。  
海外の顧客向けのHPを作成したい。
- **海外展開事業の再編**  
海外展開事業の一部を廃止したい。

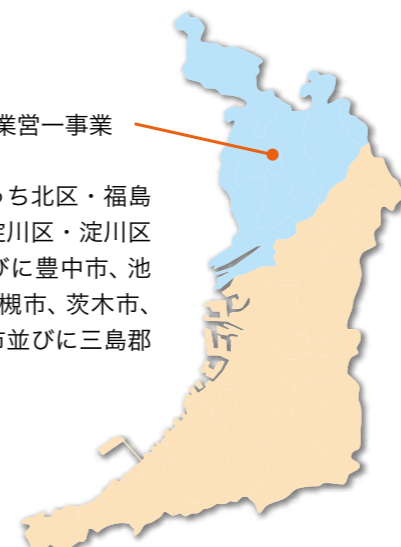
## 大阪府下における支店中小企業事業の営業区域の変更

日本公庫は、平成27年4月1日付けで、大阪支店中小企業事業を大阪支店中小企業営一事業と大阪支店中小企業営二事業に分割し、以下のとおり大阪府下の支店中小企業事業の営業区域を変更しました。

日本公庫は、これまで以上に、地域に密着しお客さまにきめ細かいサービスを提供することにより、地域経済発展のため尽力してまいります。

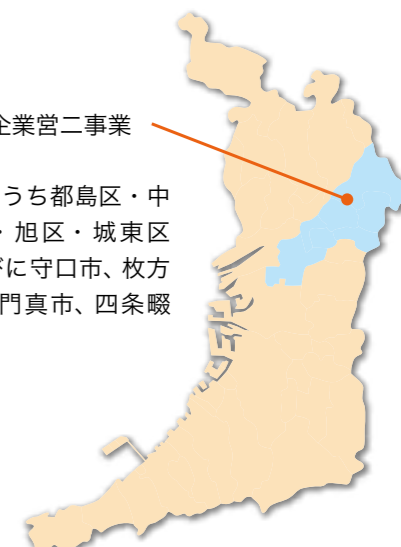
### 大阪支店 中小企業営一事業

〈大阪支店中小企業営一事業の営業区域〉  
大阪府大阪市のうち北区・福島区・此花区・西淀川区・淀川区及び東淀川区並びに豊中市、池田市、吹田市、高槻市、茨木市、箕面市及び摂津市並びに三島郡及び豊能郡



### 大阪支店 中小企業営二事業

〈大阪支店中小企業営二事業の営業区域〉  
大阪府大阪市のうち都島区・中央区・東成区・旭区・城東区及び鶴見区並びに守口市、枚方市、寝屋川市、門真市、四条畷市及び交野市



### 大阪支店

〒530-0057 大阪市北区曽根崎 2-3-5 梅新第一生命ビルディング 9 階

大阪支店中小企業営一事業 TEL 06-6314-7700

大阪支店中小企業営二事業 TEL 06-6314-7810

※大阪西支店、阿倍野支店、堺支店、東大阪支店の営業区域については変更ありません。

## 女性経営者サミットを開催

日本公庫は、平成27年5月29日、「女性経営者サミット」をホテル ザ・リッツ・カールトン大阪にて開催しました。

日本公庫においては、初めての全国規模の女性経営者によるイベントとなり、日本公庫中小企業事業の全国11支店で活動している「女性経営者の会」の会員等122名が一堂に会しました。

第一部では、日本公庫 渡辺善子社外取締役による「自分らしく生きる」と題した講演会の後、パネルディスカッション、グループ討議が行われ、女性経営者ならではの悩みや課題等に関して活発な意見交換が図られました。

第二部の懇親会では、終始和やかな雰囲気の中で、参加者同士による地域や業種を超えた交流が行われました。

参加者からは「女性経営者特有の悩みを共有できる、他では得難い機会」、「経験豊富な女性経営者からのアドバイスが今後の参考になった」などの声が寄せられ、大変好評でした。



### 編集後記

今年度より本誌の担当になりました。中小企業白書特集で取材した㈱サンクゼールの久世社長から「信州の豊かな田舎」への想いを伺い、暑さが厳しい季節の中でも緑と田園風景の美しさに心が涼や

かになりました。

インタビューの中で「よそ者だからこそ、信州の魅力を発見できた」とのお話がありました。私自身も故郷を離れ東京に住むようになって、地元の持つ魅力に気

づいたという経験があります。皆さまも帰省の際には改めて生まれ育った街を見つめ直してみたいはいかがでしょうか。意外な魅力を発見できるかもしれませんよ。

(小)

## 第7回「全国ビジネス商談会」を開催しました！

日本公庫中小企業事業は、平成27年2月24日、パシフィコ横浜において、お取引先を対象に第7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752社、1,727名の方々にご参加いただきました。

今回の商談会の特徴は、(1)日本貿易振興機構（JETRO）、中小企業基盤整備機構及び日中投資促進機構の3機関の相談ブースを設けたこと、(2)バイヤーの充実を図るため、今回初めて株式会社東急ハンズなどの大手バイヤーも招へいたことでした。

参加企業からは「良い商談のきっかけをいただいた」、大手バイヤーからは「実際に、具体的な取引につながる商談もあり良かった」などの声が寄せられました。



会場風景

### 参加者アンケート結果（開催当日に実施）

回答社数：505社、回答率67%

- ・商談会に参加した感想：「大変良かった」または「良かった」425社（84%）
- ・商談社数：平均6.5社（最大34社）