

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(「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。

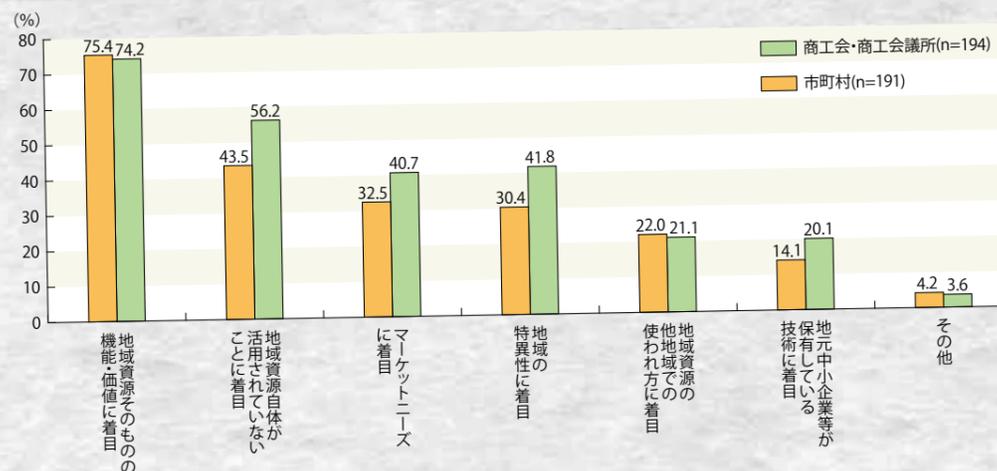
そこで地域において認知度の低い地域資源を活用するために必要な視点(着眼点)を見てみると、市町村・商工会・商工会議所ともに「地域資源そのものの機能・価値に着目」という回答が最も多くなっている(図表参照)。地域における資源の認知度は低いものの、その資源が本来持つ機能・価値に着目することで、その資源の特異性やこれまでは知らなかった機能・価値に気づくことができるかも知れないとの期待を抱いていることがうかがえる。このことから、他地域の資源と比較すること

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(株))
 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(株))
 (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





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

フランスの農村に感動 「偉大な田舎」目指す

— 現在ほりんごジャムだけではなく、さまざまなアイテムを取り扱い、「サンクゼールの丘」をブランドの象徴として、「信州の豊かな自然の中で

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。

育まれた安心・安全で美味しい食品を提案、提供されています。何がきっかけで、現在のこのような業態になったのでしょうか。

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行くか、将来的には投資をして工場を持つかなど、いろいろと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、レストランも

あり、今でいう地産地消がなされていて、地元の

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。

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、社内であらだこうだ言う前に、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。

地域資源発見の秘訣 自治体とビジョン共有

— 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、ブランドを確立させてくれたわけですが、「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

食材を使った料理やパン、そしてワインをゆっくりと味わう。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、右肩上がり勢いがある一方、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られるようになる——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ね。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

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パ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す。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

値を見いだせたのでしょうか。

久世 外部の視点を持っていたからではないでしょうか。私は東京生まれ東京育ちで信州の人間ではありません。ただ、少年時代からスキーなどで信州をたびたび訪れていました。

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なんです。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



ヨーロッパを彷彿させるチャペルとレストラン

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いております。

	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(注1、2)	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		2億7千万円まで(土地に係る資金を除く) 特別利率③ 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③ 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② 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① (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	
			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		

(※) 本資金については、挑戦支援資本強化特別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。

■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	保証人免除特例		保証人猶予特例	
	概要	利率	概要	利率
	○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。	○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。	○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。	○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。



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えます。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か。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ったと思います。
 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

サンクゼールに学ぶ 3つのポイント

- Point 1 外部の目線から地域資源を発見・再発見する
- Point 2 地域に拠点を置き自治体とビジョンを共有
- Point 3 ブランドの世界観で顧客を「ファン」にする



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)