

JFC 中小企業だより

2016.9 Vol.19

特別対談 グローバルニッチトップ企業に学ぶ

株式会社メトロール

技術者が輝ける職場づくりを追求
シェア世界一企業を支える究極のキャッシュフロー経営

海外レポート ベトナム編

株式会社トライ・インターナショナル
「味噌文化」を世界へ

急成長するベトナムを足掛かりとした世界展開構想

お客さま訪問レポート メガヒット商品に学ぶ

株式会社 原田・ガトーフェスタ ハラダ

「感動」を追求するマーケティング戦略



100%政府出資の政策金融機関

JFC 日本政策金融公庫



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。 古紙パルプ配合率100%再生紙を使用





【表紙写真】
精密位置決めスイッチでグローバルニッチトップ企業となつた(株)メトロールのヒット製品
「CNC工作機械用タッチプローブ」
(特別対談P3-8)

卷頭言

中小企業事業本部長ご挨拶

1

特別対談

3

グローバルニッチトップ企業に学ぶ 株式会社メトロール 技術者が輝ける職場づくりを追求 シェア世界一企業を支える究極のキャッシュフロー経営

海外レポート

9

—ベトナム編— ベトナム～サービス業にも魅力的な投資先 株式会社トライ・インターナショナル 「味噌文化」を世界へ 急成長するベトナムを足掛かりとした世界展開構想

ハイフタイム

13

できない理由よりも、できる理由を探す 三浦 雄一郎

お客様訪問レポート

15

—メガヒット商品に学ぶ— 株式会社 原田・ガトーフェスタ ハラダ 「感動」を追求するマーケティング戦略

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

information

25



株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長
黒田 篤郎

平素より日本政策金融公庫中小企業事業の広報誌「JFC 中小企業だより」をご愛読いただき、誠にありがとうございます。

まずは、このたびの熊本地震によりお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈りし、ご家族の皆さんにお

悔やみを申し上げます。また、被災された皆さんに、心からお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興を心よりお祈りいたします。

大きな余震が長期間にわたり続く、過去に類をみない災害に見舞われ、多くの中小企業の皆さんが現在も不安で、かつ大変な状況の中、復興に向けて懸命の努力を続けられていること思います。

また、熊本のみならず、大分あるいは全国各地の皆さんにおかれましては、被災地域に工場や営業所、お取引先等を抱える方もいらっしゃるものと拝察いたします。

私も日本公庫中小企業事業としましては、被災された皆さんから

のご相談に的確に対応するべく、特別相談窓口を全国に設置するとともに、「平成28年熊本地震特別貸付」の創設により、既存の災害復旧貸付から融資限度額を大幅に引き上げ、また利率を引下げました。さらに、既存のご融資の返済に関するご相談につきましても柔軟に対応してまいります。

公庫の総力を動員し、政策金融機関としてセーフティネット機能を十二分に発揮すべく、着実かつ機動的に取り組んでまいる所存でございますので、お悩みのことごございましたら、最寄りの支店までどうぞ気軽にご相談ください。

平成28年熊本地震により被害を受けられた皆さんに心よりお見舞い申し上げます。

技術者が輝ける職場づくりを追求 シェア世界一企業を支える 究極のキャッショフロー経営



ゲスト
株式会社メトロール
代表取締役社長 松橋 卓司 氏
インタビュア 株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長 黒田 篤郎

株式会社メトロールは、精密位置決めスイッチで世界トップクラスのシェアを誇るグローバルニッチトップ(GNT)企業。徹底的にムダを排除した「もたざる経営」を掲げる同社では、固定資産はほとんどなく、製品在庫を持たない、間接部門を置かない経営を実践している。その独自の経営哲学と、GNTであり続ける秘訣などについて、松橋卓司社長から黒田篤郎中小企業事業本部長がお話を伺った。

技術者の先代が52歳で創業 大手との共同開発が転機

黒田本部長

メトロールは松橋社長のお父様(松橋章氏)が創業された

とお伺いしていますが、創業の経緯から教えていただけますか。

松橋社長 創業は1976年で、今

年がちょうど40周年の記念の年に当たります。父はもともと大手メ

カー勤務で安泰のサラリーマン生活を送っていたのですが、52歳の時に技術屋の血が騒ぎ、当社を設立したんです。

父は創業に当たって、技術者が活躍できることを第一に掲げていました。というのも、メーカー勤務時代

松橋 創業当初は、一品ものの設計を請け負うばかりで、社員も数名しかいませんでした。なかなか収益を上げられず、苦労していました。そんな中、トヨタ自動車から不良品を選別し、信号を出す測定器の共同開発の依頼が舞い込みました。それまでトヨタ自動車ではヨーロッパ製の測定器を使っていたのですが、すぐに壊れてしまう。もつとしつかりしたものを国産で作れないかといふことで、当社に話が来たわけです。

当社に突きつけられた要求精度は300万回の動作を繰り返しても1、

000分の1ミリメートル以内の精度を維持するという、非常に厳しいものでした。それでも、独自の構造をゼロベースで設計し、高い精度と堅牢性を兼ね備えたセンサ「高精度

に技術者たちが正当な評価を得られず、気の毒な思いをしているケースを目にしてきたからです。そこで、エンジニアが伸び伸びと仕事をすることができ、社会的評価も得られるような会社にしたいとの動機から、当社は設立されました。

黒田 メトロールの主力商品である精密位置決めスイッチは、どのような会社にしたいとの動機から、当社は設立されました。松橋 創業は1976年で、今がちょうど40周年の記念の年に当たります。父はもともと大手メーカー勤務で安泰のサラリーマン生活を送っていたのですが、52歳の時に技術屋の血が騒ぎ、当社を設立したんです。

父は創業に当たって、技術者が活躍できることを第一に掲げていました。というのも、メーカー勤務時代

松橋 創業当初は、一品ものの設計を請け負うばかりで、社員も数名しかいませんでした。なかなか収益を上げられず、苦労していました。そんな中、トヨタ自動車から不良

品を選別し、信号を出す測定器の共同開発の依頼が舞い込みました。それまでトヨタ自動車ではヨーロッパ製の測定器を使っていたのですが、すぐに壊れてしまう。もつとしつかりしたものを国産で作れないかといふことで、当社に話が来たわけです。

当社に突きつけられた要求精度は300万回の動作を繰り返しても1、

000分の1ミリメートル以内の精度を維持するという、非常に厳しいものでした。それでも、独自の構造をゼロベースで設計し、高い精度と堅牢性を兼ね備えたセンサ「高精度

MTタッチスイッチ」を完成させることができました。これが精密位置決めスイッチの原型となります。

その後、当時マニュアルで行われていた旋盤の刃先の位置決めを自動化することに着目し、「高精度MTタッチスイッチ」での技術を活かしながら精密位置決めスイッチの開発を進めていきました。1983年、それまで熟練の職人に委ねられていた刃先交換を精密化、自動化した「CNC工作機械用ツールセッタ」を発売し、これが爆発的に売れました。

松橋 創業当初は、一品ものの設計を請け負うばかりで、社員も数名しかいませんでした。なかなか収益を上げられず、苦労していました。

そんな中、トヨタ自動車から不良品を選別し、信号を出す測定器の共同開発の依頼が舞い込みました。それまでトヨタ自動車ではヨーロッパ

製の測定器を使っていたのですが、すぐに壊れてしまう。もつとしつかりしたものを国産で作れないかといふことで、当社に話が来たわけです。

当社に突きつけられた要求精度は300万回の動作を繰り返しても1、

000分の1ミリメートル以内の精度を維持するという、非常に厳しいものでした。それでも、独自の構造をゼロベースで設計し、高い精度と堅牢性を兼ね備えたセンサ「高精度

センサー、スイッチの業界では、当社の製品が出るまで、磁力や光の変化で位置を測定する「電気式(非接触式)」が主流でした。しかし、電気式ではセンサー自体が発する熱や磁界の変化、金属粉の飛散といった環境の変化を受けやすく、ミクロンレベルの正確な測定ができなくなる場合もありました。

一方、当社の精密位置決めスイッチは「機械式(接触式)」です。電気式と違つてアンプを使わないため、温度変化など悪環境に強い信頼性があります。また、接触式なので水や油、ほこりなどの汚れにも強く、測定精度も高いのが特徴です。

黒田 その精密位置決めスイッチについて、特徴や競合する他社製品との違いなどを教えていただけますか。

松橋 初期は、刃先の始動位置を、最低でも1,000分の1ミリメートル単位で自動検出できるようになつています。

松橋 工作機械の刃物を入れ替えた際に起る刃先のズレや刃こぼれを検知し、補正する装置で、常に高い加工精度を維持し、歩留まりを



当社の原点とも言える「精密位置決めスイッチ」を元に精密化・自動化した「CNC工作機械用ツールセッタ」

株式会社 メトロール

本社: 東京都立川市高松町1-100
立飛リアルエステート25号棟5階
代表者名: 代表取締役社長 松橋 卓司
資本金: 4,000万円
従業員: 122名(2016年8月1日現在)
事業内容: 工場の自動化に貢献する高精度工業用センターの開発・製造・販売
会社設立: 昭和51年(1976年)
ホームページ: <http://www.metrol.co.jp/>

松橋 創業は1976年で、今がちょうど40周年の記念の年に当たります。父はもともと大手メーカー勤務で安泰のサラリーマン生活を送っていたのですが、52歳の時に技術屋の血が騒ぎ、当社を設立したんです。

父は創業に当たって、技術者が活躍できることを第一に掲げていました。というのも、メーカー勤務時代

松橋 創業当初は、一品ものの設計を請け負うばかりで、社員も数名しかいませんでした。なかなか収益を上げられず、苦労していました。そんな中、トヨタ自動車から不良品を選別し、信号を出す測定器の共同開発の依頼が舞い込みました。それまでトヨタ自動車ではヨーロッパ

製の測定器を使っていたのですが、すぐに壊れてしまう。もつとしつかりしたものを国産で作れないかといふことで、当社に話が来たわけです。

当社に突きつけられた要求精度は300万回の動作を繰り返しても1、

000分の1ミリメートル以内の精度を維持するという、非常に厳しいものでした。それでも、独自の構造をゼロベースで設計し、高い精度と堅牢性を兼ね備えたセンサ「高精度



Interviewer
株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長
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。

黒田 生産計画を立てないとこのことですが、具体的にはどのような生産体制になつてあるのですか。

松橋 今、1万点の細かい部品の組合せで、千種類くらいの製品を作っています。最少ロットは1個からですが、受注に対する当社の基本的な考え方は「注文は神のみを知る」です。たとえるなら、寿司屋のカウンターで注文に応じて寿司を握るようなものですが。寿司のネタ(部品在庫)については十分に確保していますが、寿司自体(製品)は注文が来るまで握りません。

製造・販売以外の仕事を極力なくしてしまつことがキャッシュフローの強化につながると考えてします。

黒田 生産計画を立てないとこのことですが、具体的にはどのような生産体制になつてあるのですか。

松橋 今、1万点の細かい部品の組合せで、千種類くらいの製品を作っています。最少ロットは1個からですが、受注に対する当社の基本的な考え方は「注文は神のみを知る」です。たとえるなら、寿司屋のカウンターで注文に応じて寿司を握るようなものですが。寿司のネタ(部品在庫)については十分に確保していますが、寿司自体(製品)は注文が来るまで握りません。

黒田 生産計画を立てないとこのことですが、具体的にはどのような生産体制になつてあるのですか。

松橋 今、1万点の細かい部品の組合せで、千種類くらいの製品を作っています。最少ロットは1個からですが、受注に対する当社の基本的な考え方は「注文は神のみを知る」です。たとえるなら、寿司屋のカウンターで注文に応じて寿司を握るようなものですが。寿司のネタ(部品在庫)については十分に確保していますが、寿司自体(製品)は注文が来るまで握りません。

しかも、非接触式のレーザーセンサーなどと比べれば、価格も1/2分の1と非常に安くなっています。さらに、非接触式で必要となる周辺装置も不要で、省スペースで導入できます。

黒田 髪の毛の直径が10分の1ミリくらいですから、髪の太さの100分の1レベルの微細なズレでも検知できるということですね。工作機械以外にも応用が利くのではないか。

松橋 半導体の制御装置や医療機械、あとはエレベーターの「ディスクブレーキ」にも使われています。ディスクブレーキもわずか0.5ミリほどの動きで作動していますので、ディスクの減りや動きを検知するために精密な機械式センサーが必要です。

(お客様満喫)、Everyone Satisfaction (ステークホルダー・全社員満足)、Productivity(生産性)、Speedの頭文字を取つたものです。

具体的には、社員一人ひとりの自主性を重んじ、イノベーションを生み出す経営です。創業者である父も私も大企業出身者ですが、大企業のいわゆる管理型マネージメントと違った形の経営がしたい、というのが共通の思いだつたんです。分業化していきたいと。このためには人の才もでは新しい発明はできません。で、ルーティン業務をやるのではなく、常に世の中には新しいものを造つていただきたい。このためには人の才も限ります。

黒田 キャッシュフローを強化するために、スリム経営を大変徹底していきます。

松橋 まず、固定資産は総資産の5%台に抑えています。工場も賃貸で社屋も持たない。機械についても売上高を4倍に増大。工作機械向けの機械式精密センサのジャンルで64カ国以上に製品が採用され、世界トップクラスのシェアを獲得。経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」経済大臣賞」「ダイバーシティ経営企業100選」「グローバルニッチトップ企業100選」を受賞。



Guest
株式会社メトロール 代表取締役社長
松橋 卓司

日本大学農学部卒業後、大手食品メーカーを経て、1998年メトロールに入社。インターネットを活用した世界中の顧客との直接取引で、売上高を4倍に増大。工作機械向けの機械式精密センサのジャンルで64カ国以上に製品が採用され、世界トップクラスのシェアを獲得。経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」経済大臣賞」「ダイバーシティ経営企業100選」「グローバルニッチトップ企業100選」を受賞。

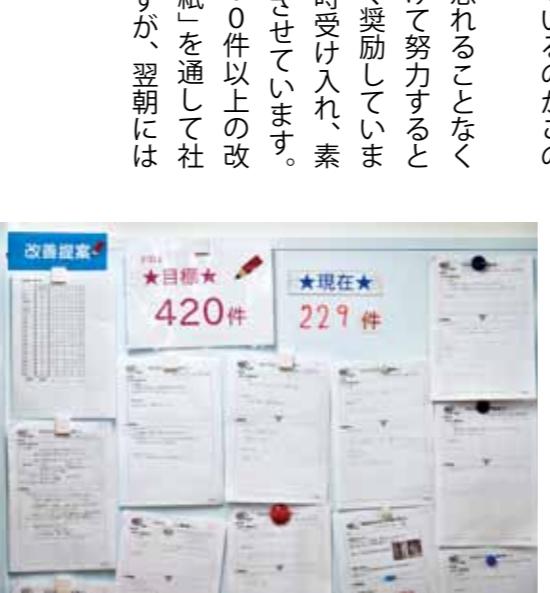
主性を重んじ、イノベーションを生み出す経営です。創業者である父も私も大企業出身者ですが、大企業のいわゆる管理型マネージメントと違った形の経営がしたい、というのが共通の思いだつたんです。分業化していきたいと。このためには人の才も限ります。

黒田 キャッシュフローを強化するために、スリム経営を大変徹底していきます。

松橋 まず、固定資産は総資産の5%台に抑えています。工場も賃貸で社屋も持たない。機械についても売上高を4倍に増大。工作機械向けの機械式精密センサのジャンルで64カ国以上に製品が採用され、世界トップクラスのシェアを獲得。経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」経済大臣賞」「ダイバーシティ経営企業100選」「グローバルニッチトップ企業100選」を受賞。



製造工程は徹底して簡素化され、作業内容もマニュアル化されています。パート社員が即戦力として活躍している



食堂に貼り出された「気づき用紙」。年間1,300件を超える改善提案が社員から上がってくるという

黒田 「職人を作らない」適材適所の人材活用

黒田 創業期からパート社員を積極的に採用されているそうですが、製造には高度なノウハウが必要です。どのように育成されているのです。

松橋 用履歴をプリントアウトして、提出するだけ。いちいち経費を申告する必要がないので、経理の仕事は最小限で済みます。

新卒採用のようなスポットのイベントについても、各部門から代表者を選び、プロジェクト制で運営するようにしています。うまく業務させていけば、間接部門を置かなくても回すことはできます。

黒田 私でもできますか? (笑)。

「職人を作らない」適材適所の人材活用

黒田 間接部門がないということですが、総務や経理などの仕事はどうされているのですか。

松橋 1~2名の最低限の担当者は置いていますが、できるだけその人に業務が集中しないように、権限を与えて仕事を分散してします。たとえば経理業務について言えば、飛行機を使う海外営業には「ワールドカード」を渡し、国内営業はSuicaを会社内でチャージで

利用しています。

黒田 間接部門がないことですが、総務や経理などの仕事はどうされているのですか。

松橋 1~2名の最低限の担当者は置いていますが、できるだけその人に業務が集中しないように、権限を与えて仕事を分散してします。たとえば経理業務について言えば、飛行機を使う海外営業には「ワールドカード」を渡し、国内営業はSuicaを会社内でチャージで

利用しています。月末に利用履歴をプリントアウトして、提出するだけ。いちいち経費を申告する必要がないので、経理の仕事は最小限で済みます。

新卒採用のようなスポットのイベントについても、各部門から代表者を選び、プロジェクト制で運営するようにしています。うまく業務させていけば、間接部門を置かなくても回すことはできます。

黒田 私でもできますか? (笑)。

その9割を決裁しています。そして提案をすぐに実現し、失敗を許容でいるように十分なキャッシュフローを確保しておくことを心がけています。

黒田 キャッシュフローを強化するために、スリム経営を大変徹底していきます。

松橋 まず、固定資産は総資産の5%台に抑えています。工場も賃貸で社屋も持たない。機械についても売上高を4倍に増大。工作機械向けの機械式精密センサのジャンルで64カ国以上に製品が採用され、世界トップクラスのシェアを獲得。経済産業省の「中小企業IT経営力大賞」経済大臣賞」「ダイバーシティ経営企業100選」「グローバルニッチトップ企業100選」を受賞。

私が経産省の製造産業局にいた2014年、メトロールは「グローバルニッチトップ(GNT)企業100選」に選ばれています。これは、どんなマーケットでも10%以上の世界シェアを持った企業を表彰するものです。大企業も中小企業も分け隔てなく審査したところ、結果的に69社が中小企業でした。実は、そのうち3分の2は公庫のお客さまです。

優れた製品を持つ中小企業は多いですが、一方でそれをどのように世界に売ればいいかわからないという経営者の声もよく聞きます。メト

だいたい、世界中どこでも1週間以内に国際宅配便で届けることができます。

黒田 現在の海外売上比率は?

松橋 6割くらいですね。

黒田 インターネットでの情報発信は、具体的にどうされていますか。

松橋 大手検索サイトなどの検索結果に連動して広告が表示される有料サービスを利用して、自社のECサイトに来てもらう仕組みです。

ECサイト開設当初は月20万円くらいの売上でしたが、5万円程度の費用を払って広告を始めると売上が

中小企業こそチャンス 「強い会社」を目指す

黒田 ここまで伺つたお話を、メトロールの強みが理解できました。多品種小ロットの製品をリアルタイムで生産し、全世界へ短納期かつ安価で配達できる仕組みの確立が、GNTの地位を支えているわけですね。

今後の事業展開について、目指していることがありますか。

松橋 特定の企業や産業、国に依存しないで、少しずつでいいから世界

SNSでエンジニアとつながる

こうことを組み合わせたら、気づけば海外販路ができていきました。今は

り、売上も大きく伸びています。

精密な手作業での組立てが多いため、常に厳しい品質チェックが行われている



組立工程はライン式ではなく、「1個流し方式」で一人ひとりが違った製品を作り上げている。

社員と同様に、セル単位で自分の持
ち場に責任を持たせることで、多能
工としてモノ作りの喜びや達成感も
感じてもらえるようにしています。
1人の社員が1個の部品の組立・テ
スト、袋詰めまでのすべてを手がけ
る「1個流し方式」です。また、技能
などを査定して、賞与を年に3回出
してします。

が、「東京都ベンチャー技術大賞優秀賞」を受賞しました。当社は実力主義で年齢も性別も関係なく、適材適所で仕事を進めていきます。

自立心や使命感を持った人物がどうかを見極めるようにしています。そうした取組みの結果、離職率は10分の1になりました。また、入社1年目から活躍してくれる社員も増えています。ショーンをとても重視されるとお同様に、是本内は取組み内

らです。黒田 メトロールは、オフィスも工場もワンフロアになつていて見通しが良いですよ。これも「ミニユニケー

ションを重視してのことでしょうか。松橋 人の間に壁ができないようにしています。土間壁もあつません。



松橋社長の執務デスク。オフィスには壁やパーテーションはほとんどなく、常に社員とコミュニケーションを取れるようになっている

最近では、自動化設備の導入による更なる合理化も図られている

中には、自分たちで開発した商品を自分たちで値付けして、自由に売つていただきたいと考えています。大きい会社にしたいとは思いませんが、強い会社にはしていただきたいですね。

黒田 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。

松橋 日本で1人のお客さまがいるとしたら、世界には100人のお客さまがいます。その100人のお客さまに向かってモノを売ることができる仕組みが、今は整っています。中小企業でも十分に世界を相手にできる時代だと思います。

黒田 むしろ中小企業だからこそ、柔軟に世界にアピールできる時代なのかもしませんね。本日は、貴重なお話をありがとうございました。

黒田 座り心地が良くないのですが、あまり座っていないであります。私はだけでなく、座り仕事が多い社員は同様のデスクを使用しています。

黒田 先ほど社長の使っている椅子に座つてみましたが、申し訳ないですけれど大変座り心地が悪い（笑）。窓際でほぼ立たされて仕事をしています（笑）。居眠りもできません。（笑）。

実はあの椅子は高さを調節できる電動デスクとセットになつていまして、立ち姿勢、座り姿勢のいづれで

ベトナムのサービス業にも魅力的な投資先

日本から南西に約4,000kmを飛行機で飛ぶとベトナムが見えてくる。インドシナ半島の東端に位置するベトナムは、国土面積は日本の約85%の33万km²、南北に長く、ちょうど日本と同じような形状の国十を持つ。そこに日本の人口の70%を若干上回る9,200万人が住んでいる。識字率は93・4%と高く、これはとりもなおさず良質な労働力が多いことを意味し、日本からの投資もこの労働力を活用する製造業の分野で活躍であった。しかしへトナムの経済成長に伴い、この傾向にも変化が見え始めている。

ベトナムでは1987年のドイモイ政策(経済開放政策)以降、良質で豊富、かつ安価な労働力を目指して海外からの投資が進み、日本の中小企業もかなりの数がベトナムに製造拠点を設立、特に2010年前後からは中国の人工費上昇を背景にいわゆるチャイナプラスワンの概念のもと中国から工場を移転する企業も多く、ベトナム投資はブームの様相も呈していく。最近は中国の労働力の高騰により、ベトナムの労働力の低コスト化が強調されるようになってきた。

高まるニャンマーへの注目度

上の上昇となり、これに伴い、カンボジア・ミャンマー等の他のCLMV諸国が労働集約産業の次なる移転先として注目を集めようになつてゐる。特にミャンマーは日本が官民を挙げてティラワ工業団地を建設しており、最後の経済フロンティアとも称され、日本企業の新規投資先として熱い視線を集めている。

それでは今後、東南アジアでの製

ベトナムはミャンマー等の周辺国に比し、どのような優位性があるのだろうか。

業団地がある。時間帯によつては激しい交通渋滞はあるものの、工業団地からの輸送インフラはミャンマー・カンボジアに比し、ずっと整備されており、また電力事情もかなり改善されている。一方、ミャンマーの場合、新規に入居できる工業団地の数も限られ、輸送インフラ・電力も未だ整備途上である。最近になり注目がまた集まり始めているタイ、インドネシアでは工業団地の取得コストはベトナムの倍になる場合もある。その意味で、インフラもそれなりに整い、立地場所の選択肢も大きく、用地取得コストも納得感のある範囲にあるベトナムは製造業の立地場所としては依然魅力的と言える。確かに人件費は、IMF諸国の中では一

一番高くなっているが、ベトナム以外のCLMV諸国でも最低賃金の引上げの動きが既に出ており、良質なベトナムの労働力を考えればCLMV他国との人件費の差も、さほど気にならないレベルに落ち着いてくると思われる。一方で、タイ、インドネシアでの人件費に比較すれば、ベトナムは依然優位性を保っていると言える。したがって、ベトナムは東南アジアでの製造拠点を検討している日本の中小企業にとっては、やはり検討すべき第一候補と言えよう。



ホーチミン市イオンモールで売られている寿司パック

的も、最近は製造業よりも、サービス業に軸足が移っている感がある。レストラン・小売・教育産業・保守メンテナンス等の分野に進出を検討している企業も多いようである。ベトナムは、約900万人が北部の首都ハノイおよびハイフォン市を含む周辺地域に、約1、200万人が南部のホーチミン市およびその周辺のドンナイ省、ビンズン省に集中している。ベトナムの一人当たりのGDPは2014年時点で約2,000ドルと言っているが、JETROの2015年11月の調査によると、ハノイ市ではこれが3,300ドル、ホーチミン市では5,000ドルとなつており、この両地域がベトナムでの2大消費経済圏を形成していることは容易に想像がつく。この購買力上昇を背景に、2大経済圏を中心とした現地ベトナム人の消費ニーズを取り込もうとする事業展開が活発化しているのである。

ベトナムは、従来からサービス産業への投資に対しては各種規制があつたが、世界貿易機関（WTO）加盟を契機として順次規制が緩和され始め、現在では条件を満たせばレストラン、小売等のサービス業も外資100%の出資でも可能となっている。また小売の多店舗展開の際に求められていたエコノミックニーズテスト（ENT）も一定の条件のもとに不要になる等、日系中小企業にとつてもサービス産業に参入しやすい環境は整いつつある。

しかし、サービス業の場合、事業認可を取得する際に、依然としてそれなりに時間と労力が掛かる場合があることは、念頭に置く必要がある。店舗用の優良物件を押さえるために事業認可取得前に店舗の賃貸契約を締結し、事業開始ができない間も賃料の支払いを余儀なくされ、予想外の資金負担が生じたケースもあ

チミンを中心とする南部に約7,800人、合計15,000人近い在留邦人が滞在、日本人学校もハノイ・ホーチミンにそれぞれあり、日本料理店も増え、南北の2大経済圏で日本人が家族団体で生活する分には余り不安は感じられない。

しかしながら、ベトナムの2大経済圏は約1,700km離れており、中小企業としてベトナムに進出する場合、この2大経済圏をカバーするのはかなり労力が必要と思われる。

したがって、それぞれの事業の特

ネス展開を考える際には、ベトナムは製造拠点として依然として真っ先に検討すべき投資先であると同時に、新たに消費市場としての魅力的な投資検討先になつてきたと言えよう。

ベトナムには、現在ハノイを中心とする北中部に約7,000人、ホー

性・地域の特徴を見極めながら、ま
ずは、北に立地するのか、南に立地
するのか、あるいはそれ以外に立地
するのかを決定するのがベトナムへ
の展開の第一歩であらう。

高まるミャンマーへの注目度

依然魅力的なベトナムの投資環境



山本 恵

小企業基盤整備機構
ニアドバイザー
旦当地域：アジア新
国（ベトナム、ラオ
、スリランカ等）】

「味噌文化」を世界へ

急成長するベトナムを足掛かりとした世界展開構想

株式会社トライ・インターナショナル（千葉県千葉市）

本社：千葉県千葉市美浜区中瀬2-6-1
WBGマリブイースト19階
代表者名：代表取締役 田所 史之
資本金：600万円
従業員：180名（社員58名）
事業内容：味噌ラーメン専門店の経営・フランチャイズ展開
自社工場での各種味噌・タレなど食
材製造・提供
その他飲食関連事業
会社設立：平成15年（2003年）
ホームページ：<http://www.misoya.net/>



千葉県千葉市にある国内1号店



2016年4月にオープンしたベトナム2号店

たのですが、これからは直営を多くしていくつもりです。スピード感という点で直営の方が動きやすいからです」と田所社長は海外出店について語る。

2014年にベトナムに出店した

際にも、直営方式を採用した。現地にそれほど深いパイプがなかったこともあり、イオンモール（ホーチミン市に接するビンズン省に立地）内に出店。イオンのオープンに開店を間に合わせなければならないという事情も手伝い、比較的容易に独資での会社設立が叶った。田所社長によれば、ベトナムに進出した飲食業者において独資形態の企業はまだ珍しい

といふ。2003年に千葉県千葉市で創業して以来、国内外に味噌ラーメン専門店を展開してきた。現在は海外に14店舗、国内に75店舗を構えている。売上高は約70億円で、そのうち、約8億円が海外だ（店舗数、売上高ともにフランチャイズ含む）。

「2008年、ブラジルに初めて海外店舗を出して以降、台湾、アメリカ、タイ、カナダ、マカオ、そしてベトナムに出店してきました。海外出店の際は、自分の足で現地を回つて情報収集し、出店後も実際に店を見に行ってフォローしていく。以前はフランチャイズが多かつた

2016年には、ホーチミン市内にベトナムの2店舗もオープンしました。ベトナムでの店作りについては、あえて日本式を特色として前面に押

し出した。

ホーチミン市の店舗では来店客の多くが在留邦人だが、イオンモール内の店舗はほぼ100%がベトナム人だという。日本式の店作りは、現地でも受け入れられている。

一方、ベトナムでは店舗だけではなく、食品工場も設立した。2015



「味噌を通じて半分予防医学のお手伝いをさせていただける店であります」と語る田所史之社長



健康食「味噌」をベースに、炙りチャーシューのトッピングが一番人気

ビジネスがやりやすい東南アジア

税関などの手続き面等、苦労は多々あつたが、アメリカなどの欧米諸国と比べ、ベトナムを含めた東南アジアは許認可の部分を含めて全般的にスピードが早いといふ。

また、勤勉なベトナムの国民性も、ビジネスを進める上でプラスに働いている。

「ホーチミン市のような都市部では、日本語が多少分かるベトナム人を雇いやすいですし、ベトナム人従業員からは、日本のこと勉強しようとという意欲、積極性が強く伝わってきます。

世界各国の日本人街で日本人の存在感が薄れる中、私の知る限りではホーチミンの日本人街が世界で一番

大きく、ビジネスがしやすい環境ではないかと思います」と田所社長はベトナムにおけるビジネス展開の利点を強調する。

なお、トライでは、2015年に公庫の外貨貸付（米ドル）を活用し、アメリカで6番目となる店舗をシカゴに開設したほか、2016年にはスタンドバイ・クレジット制度を利用して、ベトナム工場の操業開始ための資金を現地の銀行から調達している。

「外貨での借入れは、為替リスクが回避できるので便利でした。一方で、スタンバイ・クレジットは、為替リスクが回避できるだけでなく、現地の銀行から借り入れることで現地での信用が得られたという点で、非常にビジネスがやりやすくなつたと感じています」と田所社長は、それまでの借入れのメリットについてこう説明する。

現在、トライのベトナム工場では、製造した生中華麺・味噌などをベトナム国外にも輸出していくことを目指しており、将来的には、ベトナム

回避できるので便利でした。一方で、リスクが回避できるだけでなく、現地の銀行から借り入れることで現地での信用が得られたという点で、非常にビジネスがやりやすくなつたと感じています」と田所社長は、それまでの借入れのメリットについてこう説明する。

「ホーチミン市のような都市部では、日本語が多少分かるベトナム人を雇いやすいですし、ベトナム人従業員からは、日本のこと勉強しよう」という意欲、積極性が強く伝わってきます。

将来は地元の食品加工や輸出、日本企業のOEMも視野に

日本公庫のスタンドバイ・クレジット制度のスキーム図

```

graph TD
    subgraph "現地法人・支店と共同で、海外で新たな事業(経営革新等)にチャレンジ!"
        direction TB
        A[現地法人・支店]
        B[国内親会社]
        C[親子関係]
        D[海外現地法人]
        E[日本の技術・品質を強みに、海外で生産・販売したい、等]
        A --- B
        A --- C
        A --- D
        A --- E
    end
    A -- "信用状の発行依頼" --> F[日本公庫(中小企業事業)]
    F -- "信用状" --> G[海外金融機関]
    G -- "融資申込み" --> H[現地流通通貨建融資]
    H -- "現地流通通貨建融資" --> A

```

日本公庫にはチャンスがあります

の農産物や水産物の加工・輸出も視野に入れている。日系企業などのOEMを受託可能な規模の工場を建設し、飲食店が海外出店する際には当社製の麺を納入したい、と田所社長は意気込む。

一方、店舗展開の面でも、2016年内に欧州初の店舗として、イタリアのミラノに出店する予定であるほか、アメリカでも比較的日本人の少ない中西部に店舗網を広げていく計画を進めしており、長期的には、海外へ出店する際には当社製の麺を納入したい、と田所社長は意気込む。

最後に、ベトナムの魅力と可能性について田所社長に語つてもらつた。「ベトナムの魅力は、人件費や材料費の相対的な安さだけではありません。2年前から比べて、現地の人自身につけている洋服やサンダルの品質が良くなり、バイクがだいぶ綺麗になりました。イオンで買い物でき

るのは富裕層で、20人に1人くらいですが、それでも徐々に増えています。つまり、労働する場所が増えて確実に生活水準が向上しているのです。製造業にとって安くモノを作れる場所といつだけではなく、小売業にとっても、ものすごい商圏になつていくと思います。成長が加速的なので、できるだけ早く進出したい方がいいでしょう。また、日本

とともにTPP（環太平洋経済連携協定）加盟国ですから、その点でも味噌作りという点でも、ベトナムへの足掛かりとして、ベトナムに目をつけたといふわけです」（田所社長）。味噌作りという点でも、ベトナムでは大豆が採れることに加え、材料が安いことが大きなメリットとなる。そこで、世界、とりわけユーラシア大陸への足掛かりとして、ベトナムに目をつけたといふわけです。

味噌作りという点でも、ベトナムでは大豆が採れることに加え、材料が安いことが大きなメリットとなる。一方、ベトナムでは店舗だけではなく、食品工場も設立した。2015年、ロンアン省タムキン工業団地「KINH NAM 工業団地」内に工場を置き、生中華麺・フライドオーフォン・味噌などの製造を順次開始している。「イオンモールに出店した時点でのベトナムに工場を作ることも決めていました。世界展開を考えた場合に、おいて独資形態の企業はまだ珍しい

といふ。2014年にベトナムに出店した際にも、直営方式を採用した。現地にそれほど深いパイプがなかったこともあり、イオンモール（ホーチミン市に接するビンズン省に立地）内に工場を間

—メガヒット商品に学ぶ—

「感動」を追求するマーケティング戦略

株式会社 原田・ガトーフェスタ ハラダ（群馬県高崎市）



贈答品として全国的な人気を誇るガトーラスク「グーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」は、マスコミへの露出が少なく、クチコミで広まったメガヒット商品だ。同商品を手がける株式会社原田・ガトーフェスタ ハラダは、地域の和菓子店から全国区のメーカーとなった。メガヒット商品を生み出した経緯や秘訣、マーケティング戦略などについて、原田義人・代表取締役社長にお話を伺った。

景況悪化で新商品開発ラスクの長所に着目

そこで、全国に販売可能な通販向けの贈答品として、社運を賭けて開発したのがガトーラスクでした。

実は、以前から余ったフランスパン

——ガトーラスク「グーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」というメガヒット商品を牽引役に、業績を伸ばしているガトーフェスタ ハラダですが、

現在の売上高はどれくらいですか。

原田社長 2015年は170億円を超えました。そのうち、80%がガトーラスク関連です。

——もともとは和菓子店だったとか。

原田 1901年に初代原田丑太郎が和菓子店「松雪堂」として創業しました。戦中から戦後の配給パン時代に製パンに着手するようになり、地元では「原田ベーカリー」と呼ばれるようになりました。パンのほかにも焼菓子を製造するようになり、地元の洋菓子店として定着していきました。

——ラスクに着目するようになったきっかけは何だったのでしょうか。

原田 バブル崩壊後の1990年代に、大型店やコンビニの進出などもあり売上が低迷しました。リストラ目前にまで陥ったため、ビジネスモデルの転換および新商品の開発が急務となりました。

株式会社 原田・ガトーフェスタ ハラダ

本社：群馬県高崎市新町1207
代表者名：代表取締役 原田義人
資本金：1,000万円
従業員：960名（2016年4月末現在）
事業内容：洋菓子の製造販売
会社設立：昭和17年（1942年）
ホームページ：<http://www.gateaufesta-harada.com/>

答品は取り扱っていましたが、和菓子は夏場に弱いという問題を抱えていました。また地元に密着したネーミングは、地方の名菓で終わってしまうという当時の教訓を活かし、商材には日持ちが良いラスクを選び、

——というのも、和菓子屋時代にも贈答品は取り扱っていましたが、和菓子は夏場に弱いという問題を抱えていました。また地元に密着したネーミングは、地方の名菓で終わってしまうという当時の教訓を活かし、商材には日持ちが良いラスクを選び、

——もともとは和菓子店だったとか。

原田 1901年に初代原田丑太郎が和菓子店「松雪堂」として創業しました。戦中から戦後の配給パン時代に製パンに着手するようになり、地元では「原田ベーカリー」と呼ばれるようになりました。パンのほかにも焼菓子を製造するようになり、地元の洋菓子店として定着していきました。

——ラスクに着目するようになったきっかけは何だったのでしょうか。

原田 バブル崩壊後の1990年代に、大型店やコンビニの進出などもあり売上が低迷しました。リストラ

目前にまで陥ったため、ビジネスモデルの転換および新商品の開発が急務となりました。

——ガトーラスク「グーテ・デ・ロワ」の開発で苦心した点は？

原田 まずは日本全国のラスクをすべて集めて試食し、贈答品にふさわしい最高に美味しいラスクというのを徹底的に研究しました。その結果、

バターには高品質なものを採用し、ガトーラスク専用のフランスパンも自社で独自に開発することになりました。

当社のガトーラスクに使うバターは上澄みしか使っていません。上澄みは、バターの香り、味が強過ぎず、すつきりとしていてガトーラスクに最適だからです。また、フランスパンには独自のブレンド小麦粉を使用し



当社の代名詞であるガトーラスク「グーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」

——ガトーラスク「グーテ・デ・ロワ」の素材に強いこだわり知名度なく販売に苦労

いろいろな名前が候補に挙がりましたが、最終的には、ラスク発祥の地・フランスの食文化に敬意をはらい、フランス語でお茶会の意味を持つ「グーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」に決定しました。



「夢と希望」をギリシャ風にデザインされた本社工場「シャトー・デュ・エスボワール（希望の館）」と、奥に併設されている店舗棟「シャトー・デュ・ボヌール（幸福の館）」

——ガトーラスク「グーテ・デ・ロワ（王様のおやつ）」は、マスコミへの露出が少なく、クチコミで広まったメガヒット商品だ。同商品を手がける株式会社原田・ガトーフェスタ ハラダは、地域の和菓子店から全国区のメーカーとなった。メガヒット商品を生み出した経緯や秘訣、マーケティング戦略などについて、原田義人・代表取締役社長にお話を伺った。

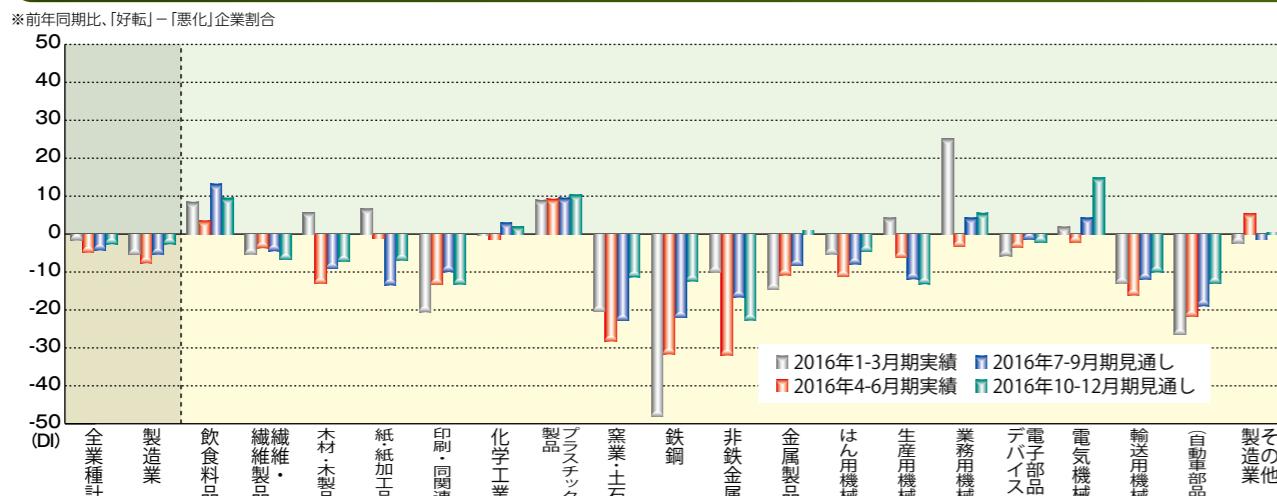
データで見る中小企業の動き 全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

2016年4-6月期実績、7-9月期および10-12月期見通し

①-2 業種別業況判断

製造業：設備・機械関連、素材関連業種が低下
非製造業：消費関連業種が低下

製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>



非製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>



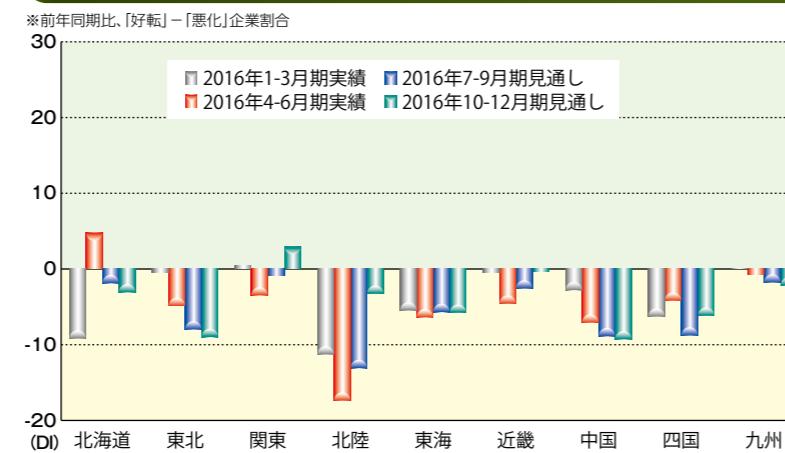
①-3 地域別業況判断

8地域でマイナス水準

業況判断DIを地域別にみると、東北、関東、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州の8地域でマイナス水準となった。

来期は、関東、北陸、東海、近畿の4地域でマイナス幅が縮小する見通し。

地域別業況判断DIの推移<季節調整値>



『中小企業の景況は、緩やかな回復基調のなか、弱い動きがみられる』

日本政策金融公庫総合研究所は7月22日、「全国中小企業動向調査結果(2016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 3期連続で低下し、マイナス水準。来期以降はマイナス幅が縮小する見通し。
- ② 売上 DI 3期連続で低下し、マイナス水準。来期以降は上昇する見通し。
- ③ 價格関連 DI 販売価格DI・仕入価格DIとともに8期連続の低下。
- ④ 純益率 DI 2期連続で低下。来期はマイナス幅が拡大、来々期はマイナス幅が縮小する見通し。
- ⑤ 従業員 DI 前期から低下するも、依然として高い水準にある。
- ⑥ 設備投資実施企業割合 前期から上昇し、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：2016年6月中旬
 - 調査対象：日本公庫中小企業事業取引先13,620社
 - 有効回答企業数：7,407社（回答率54.4%）
- （注）熊本地震の影響を考慮し、今期調査においては熊本県内に所在する企業を調査対象外とした。

①-1 業況判断

3期連続で低下

▲1.7 ▷ ▲4.9



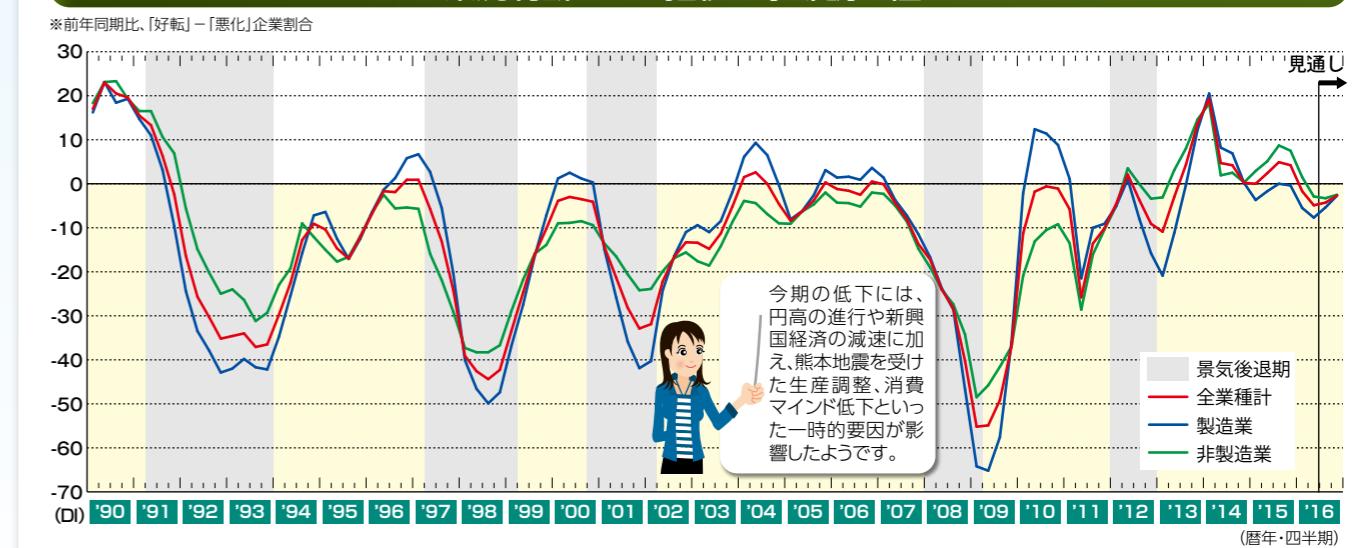
●現状

業況判断DI(前年同期比、「好転」-「悪化」企業割合)は前期から3.2ポイント低下し、▲4.9となった。

●見通し

来期以降は、マイナス幅が縮小する見通し。

業況判断DIの推移<季節調整値>



全国中小企業動向調査（中小企業編）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。

④ 利益

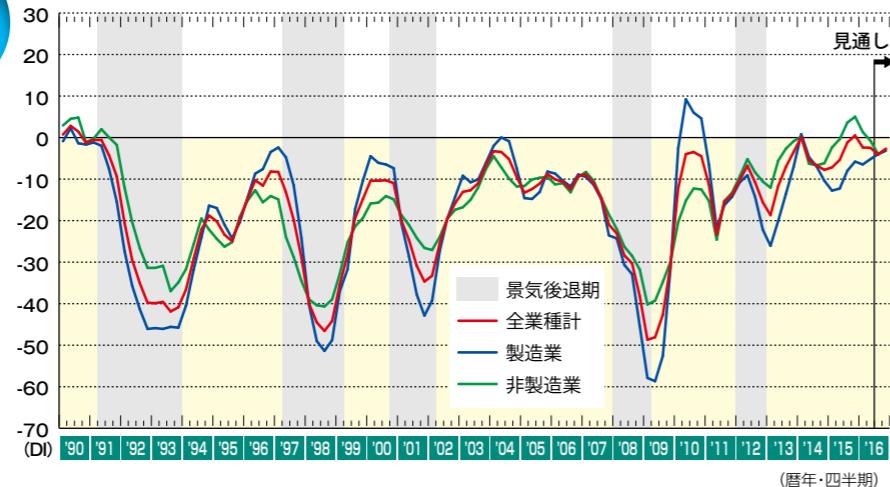
2期連続の低下

▲2.4 ▶ ▲2.5



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



純益率DI（前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合）は▲2.5と、前期から0.1ポイント低下した。来期は仕入価格の上昇等を反映してマイナス幅が拡大するものの、来々期はマイナス幅が縮小する見通し。

⑤ 雇用

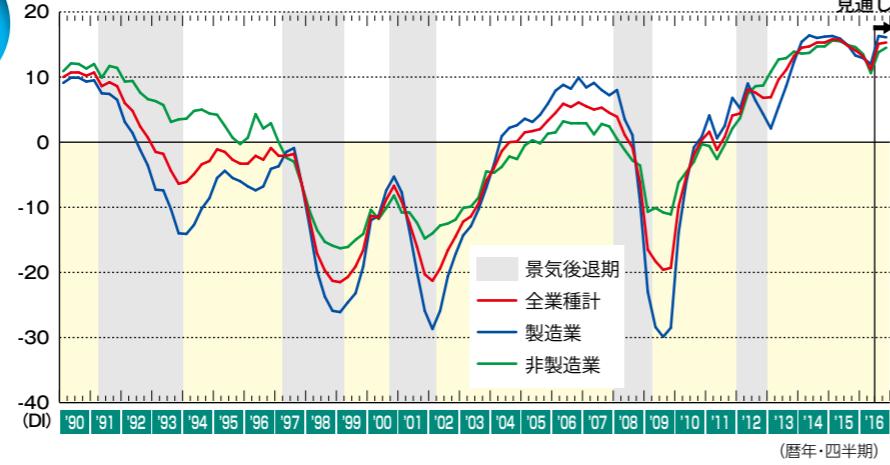
5期連続の低下も、引き続き高水準

13.2 ▶ 11.2



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



従業員DI（前年同期比、「増加」-「減少」企業割合）は、前期から2.0ポイント低下し、11.2となった。5期連続の低下となるも、依然として高い水準が続いている。

⑥ 設備投資実施企業割合

高水準を維持

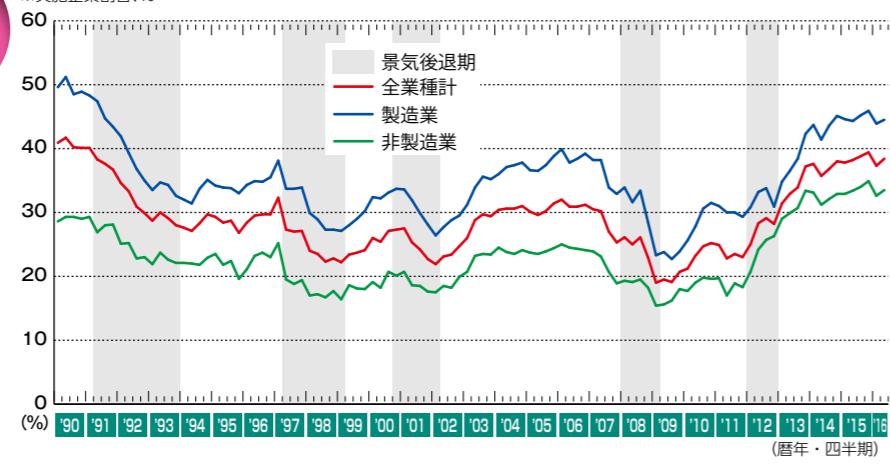
37.3 ▶ 38.4



設備投資実施企業割合は、前期から1.1ポイント上昇の38.4%となり、引き続き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>

※実施企業割合、%



② 売上

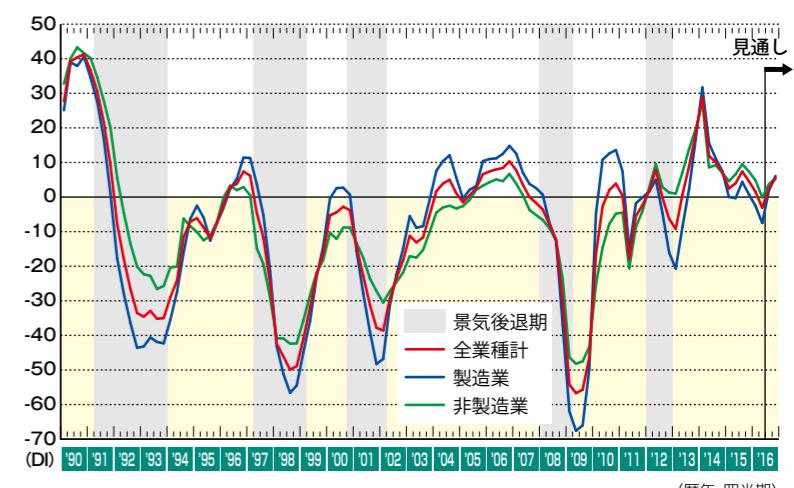
3期連続で低下

1.5 ▶ ▲3.1



売上DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「増加」-「減少」企業割合



売上DI（前年同期比、「増加」-「減少」企業割合）は前期から4.6ポイント低下し、▲3.1となった。マイナス水準となるのは13期ぶり。来期以降は上昇し、再びプラス水準となる見通しである。

③-1 販売価格

8期連続の低下

▲2.8 ▶ ▲4.8



販売価格DI（前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合）は、前期から2.0ポイント低下し、▲4.8となった。低下は8期連続である。

③-2 仕入価格

8期連続の低下

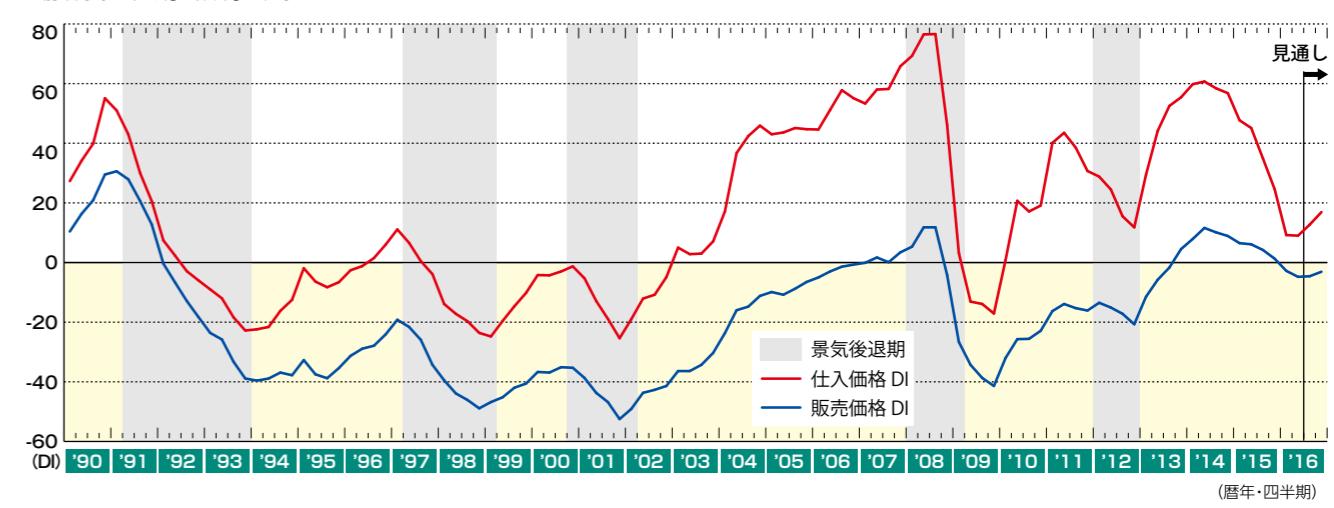
9.2 ▶ 9.0



仕入価格DI（前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合）は、前期から0.2ポイント低下し、9.0となった。低下は8期連続。来期以降は上昇する見通し。

価格関連DIの推移<原数值>

※前年同期比、「上昇」-「低下」企業割合



平安銀行(中国)と「スタンドバイ・クレジット制度」にかかる業務提携契約を締結

日本公庫中小企業事業は、中国へ進出している日系中小企業の現地での資金ニーズに対応するため、中華人民共和国(以下「中国」)の大手商業銀行「平安銀行*」と「スタンドバイ・クレジット制度」にかかる業務提携契約を締結しました。これにより、平安銀行の店舗網を活用し、中国の幅広い地域で本制度の取扱いが可能となりました。

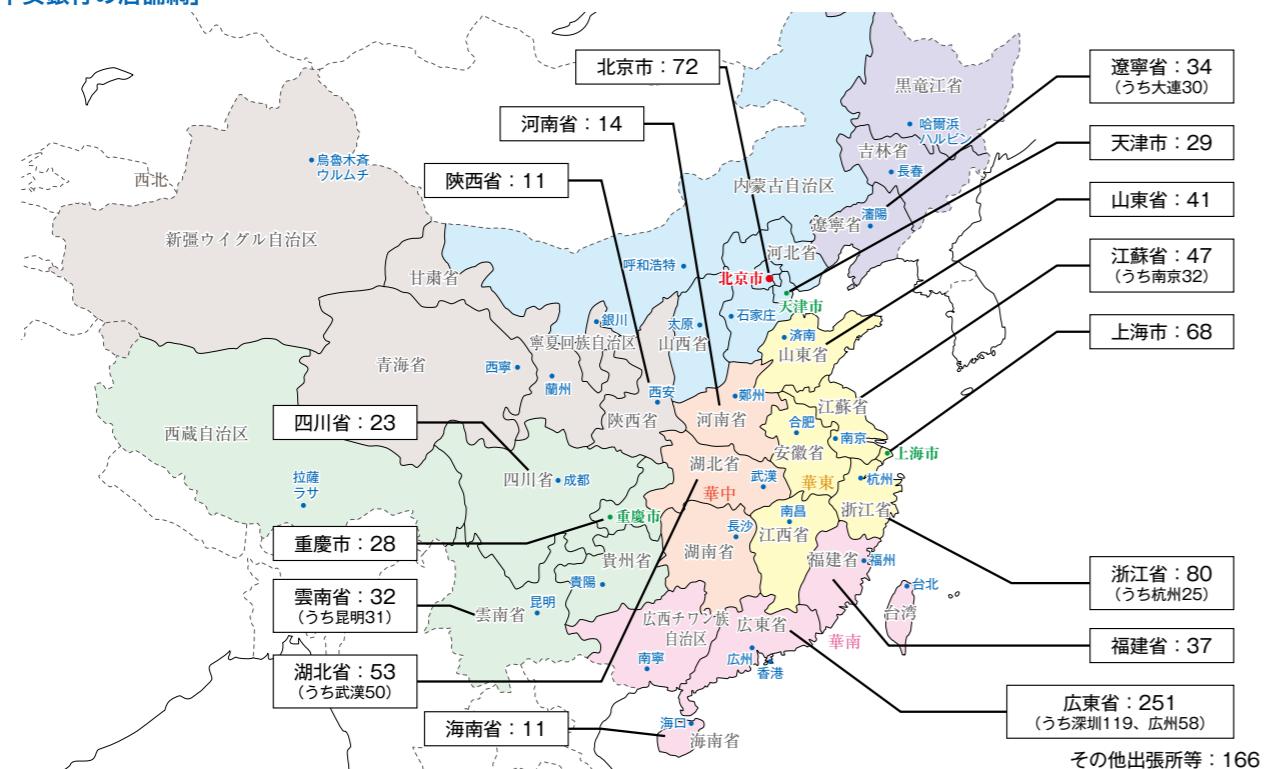
「スタンドバイ・クレジット制度」は、中小企業・小規模事業者の海外現地法人等が、日本公庫と提携する海外金融機関から現地流通通貨建て長期資金の借入を行う際、その債務を保証するために日本公庫がスタンドバイ・クレジット(信用状)を発行することで、円滑な資金調達をサポートする制度です。

本制度利用のメリットとしては、海外現地法人等が事業活動で得た資金をそのまま返済原資に利用できることによる為替リスク回避や、資金調達手段の多様化等が挙げられます。

中国に進出され、または進出を検討されているお客さまで、人民元の現地調達にご関心をお持ちの方は、お気軽に日本公庫の各支店までお問い合わせください。

*平安銀行は、広東省深圳市に本店を置く有力民間銀行で、中国国内に約1,000の店舗を有し、幅広い金融サービスを提供しています。

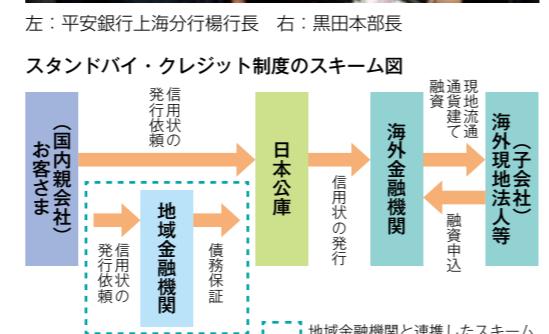
【平安銀行の店舗網】



編 集 後 記

海外レポートで取材した株トライ・インターナショナルの田所社長の名刺に「共に咲く喜び」というフレーズを見つけました。暖簾分け事業にも力を注ぐ当

社における「FCオーナー・従業員の皆さんと共に手を取り合い、花を咲かせて事業を大きくしていきたい」という社長の想いだそうです。千葉県で生まれた



日本公庫 中小企業事業の「平成28年熊本地震特別貸付」

4月14日以降に発生しました平成28年熊本地震により被災された皆さま方に、心よりお見舞い申し上げます。このたびの地震により被害を受けた中小企業の皆さまからのご融資やご返済に関する相談に、政策金融機関として迅速かつきめ細かな対応を行ってまいります。

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	融資期間
A 平成28年熊本地震により熊本県内の事業所が直接の被害を受けた方	既往貸付残高にかかるわらず 直接貸付 別枠3億円	基準利率 ただし、被害証明書等を市町村長などから受けた方は、 ・1億円を限度として、融資後3年目までは基準利率-0.9%、4年目以降は基準利率-0.5% ・1億円を超える3億円を限度として、基準利率-0.5%	設備資金 20年以内 (うち据置期間5年以内)	設備資金 20年以内 (うち据置期間5年以内)
B Aに掲げる方の事業活動に依存し、間接的に被害を受けた方	災害復旧および災害に伴う社会的要因等により必要な設備資金および運転資金	基準利率 ただし、被害証明書等を経済産業局長から受けた方は、 ・3千万円を限度として、融資後3年目までは基準利率-0.5%、4年目以降は基準利率-0.3% ・3千万円を超える3億円を限度として、基準利率-0.3%	設備資金 20年以内 (うち据置期間3年以内)	設備資金 20年以内 (うち据置期間3年以内)
C 平成28年熊本地震に起因する社会的な要因による一時的な業況悪化により資金繰りに著しい支障を来している方または来すおそれのある方で、次の①または②に該当する方 ①Aに掲げる方と直接または間接的に取引関係のある方 ②九州地方に事業所を有する方	既往貸付残高にかかるわらず 直接貸付 別枠7億2千万円	基準利率(長期運転資金に限り、上限3%) ただし、最近3ヶ月の売上高等が前年の同期に比し5%以上減少している場合など、一定の要件に該当する場合は、基準利率-0.3%	設備資金 15年以内 (うち据置期間3年以内)	設備資金 15年以内 (うち据置期間3年以内)
				運転資金 8年以内 (うち据置期間3年以内)

※詳しくは日本公庫中小企業事業の窓口にお問い合わせください。

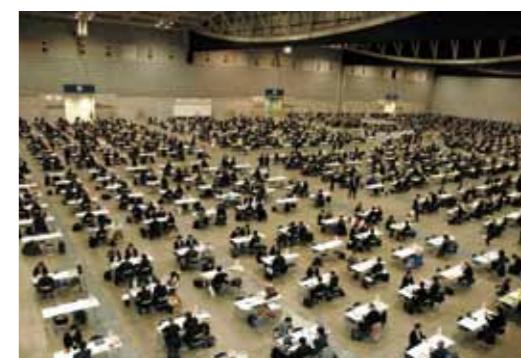
第8回「全国ビジネス商談会」を開催しました！

日本公庫中小企業事業は、平成28年2月22日、パシフィコ横浜において、お取引先を対象に第8回「全国ビジネス商談会」を開催しました。

当公庫お取引先のほか、協賛機関である沖縄振興開発金融公庫と日本商工会議所のお取引先も含め、過去最高の801社、1,926名(大手バイヤーを含む)の方々にご参加いただきました。

今回の商談会の特徴は、参加者のニーズに応え、大手バイヤーの招へいを前回の3社から38社へと大幅に拡充し、商談機会を増やしたことです。

参加企業からは「本来であれば面談することもかなわない大手企業と面談できて感謝している」、大手バイヤーからは「参加企業の加工品質の高さなどを確認でき、サプライヤーを開拓するための良いきっかけとなった」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) アンケート回収社数: 510社(回答率: 64%)

- 商談会に参加した感想: 「大変良かった」または「良かった」444社(88%)
- 商談社数: 平均6.9社(最大30社)