

# 中小企業の海外販路開拓とブランド構築

～欧米先進国市場での中小企業の取り組み～

- I. 中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境
- II. 欧米市場における販路開拓・ブランド構築事例
- III. 欧米市場開拓・ブランド構築のためのマーケティング戦略
- IV. 中小企業だからこそできる海外市場でのブランド構築

## はじめに

---

近年、日本の消費財に対するニーズが海外市場で高まりつつある。こうした状況は、地域経済を支える中小企業にとって大きなビジネスチャンスである。

全国各地には、地域に根差した技術や文化を活かした特色ある製品が多数存在し、中小企業が担い手となっている。そうした製品を世界に向けて販売することは、地域中小企業のグローバル化につながり、ひいては地域経済の活性化にもつながる。

当公庫総合研究所では、今回の調査に先立ち、アジア新興国市場で販路開拓に取り組む中小企業に着目した調査を 2009 年度に行い、レポートをまとめた<sup>1</sup>。だが、消費財でアジア市場開拓に成功している中小企業の事例はまだ少なく、また、市場の認知は、個々の企業のブランドとして以上に、「JAPAN ブランド」としての認知が強いという傾向も見られた。

こうしたことから、消費財による海外販路開拓・ブランド構築の事例を求めるには、我が国にとって消費財の販路開拓先として歴史が長く、成熟した消費市場を持つ欧米先進国をも調査する必要があると考え、本調査を実施した。本調査は、欧米市場で「高級消費財」<sup>2</sup>の販路開拓に取り組む中小企業の事例を通じて、海外での販路開拓・ブランド構築プロセスを分析し、その特徴を明らかにすることを目的としている。

本レポートは、上記調査の結果をとりまとめたものであり、その構成は次のとおりである。

第1章では、中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境を概観する。

第2章では、欧米市場において海外販路開拓・ブランド構築に取り組む中小企業をケーススタディとして取り上げ、その取り組みを紹介する。

第3章では、事例を踏まえ、欧米市場における販路開拓・ブランド構築のためのマーケティング戦略について分析する。

第4章では、中小企業の欧米市場攻略を成功に導くポイントについて分析する。

なお、本調査は、2010 年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

また、本調査及び本レポート作成にあたり、根本 忠宣氏（中央大学商学部教授）のアドバイスを受けた。

（ 総合研究所 丹下 英明 ）

---

<sup>1</sup> 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」『日本公庫総研レポート No.2010-1』

<sup>2</sup> 本調査では「高級消費財」を「地域性がある、質が高く、個性の強い（差別化された）消費財」と定義している。

# 要約

## 第1章 中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境

本章では、中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境について概観している。

消費財を生産販売する中小企業にとって、いま販路開拓のチャンスがあるのは、新興国よりもむしろ欧米をはじめとする先進国市場であるとする識者意見もある。実際、輸出を行う中小企業が現地で販売する財・サービスをみると、欧米では消費財の割合が高い。

中小企業による海外販路開拓への取り組みに対して、政府や地方自治体等が様々な支援を行っている。欧米各国で開かれる有力な国際展示会・見本市において、アワードを受賞する中小企業も現れており、その活躍が目立つ。展示会・見本市を足がかりに、欧米市場で販路開拓やブランド構築に成果を上げている中小企業も見られる。

## 第2章 欧米市場における販路開拓・ブランド構築事例

本章では、「高級消費財」（地域性がある、質が高く、個性の強い消費財）をもって欧米市場の販路開拓に取り組んでいる事例 15 社をケーススタディとして取り上げている。

海外販路開拓に取り組んだきっかけを切り口に、「ケース 1：海外バイヤーによって発掘」、「ケース 2：企業自ら海外市場にチャレンジ」（①国際展示会に出品、②現地販売先を一軒一軒開拓）、「ケース 3：積極的に海外を考えていたわけではないが、ロコミ等で海外からも引き合い」の 3 タイプに分類し、それぞれの特徴を紹介している。

## 第3章 欧米市場開拓・ブランド構築のためのマーケティング戦略

本章では、第 2 章で取り上げた事例について、（1）欧米市場で商品がどのように受け入れられ、浸透していったのか、（2）これら企業がブランド構築に向けて、どのようなマーケティング戦略を採用しているのか（製品、価格、流通、プロモーション）、（3）構築されたブランドをメンテナンスするために、どのような取り組みを行っているのか、の 3 点について分析を行った。

### (1)市場に浸透するきっかけは何か

欧米市場に商品が浸透するきっかけとして事例から浮かび上がったのは、“目利き”の存在である。国際展示会への出品等によって、欧米市場でその商品の価値付けに権威をもつ人や機関（評論家、ジャーナリスト等の人や、国際コンクール、国際認定機関といった機関）に評価されたことが、市場浸透の 1 つのターニングポイントになっている。こうした傾向は、洋食器やワイン等、欧米文化に由来する商品や、欧米の人々に馴染みのある商品で強い。

一方、日本酒や日本茶、線香のように、欧米の人々には馴染みの薄い商品の場合は、「教育的マーケティング」の実施が浸透のきっかけとなっている。現地の小売店や販売店を一軒

一軒回り、商品そのものの説明だけでなく、使い方や楽しみ方、ひいては文化的背景や歴史も説明し紹介することで、欧米市場への浸透を図っている。

## **(2)ブランド構築に向けたマーケティング戦略**

事例企業は、現地の富裕層や日本に関心を持つ知識層をターゲットとして想定し、以下のようなマーケティング戦略を採用している。

### **①製品戦略**

欧米市場向けの商品を新規開発するケースと、日本で売っているものをそのまま持ち込むケースに大別されるが、今回取り上げた事例では後者が大半となっている。

### **②価格戦略**

欧米市場での現地価格は、輸送費を含めて2~5倍になるというケースが多い。安価な新興国製品と競合しないためにも、「高くても本物を売る」ことを方針に、比較的高めの価格設定をし、その維持に努めている。

ただし、最近の急激な円高の進行は、現地での販売価格上昇を通じて、今後中小企業の海外販路開拓に影響を及ぼす可能性もある。

### **③流通戦略**

(イ) 商社等を通じた間接輸出、(ロ) 海外の事業者と直接取引、(ハ) 消費者への直販、の3ケースに大別される。いずれのケースでも、商品が販売される場所については、ブランドイメージを損ねないように注意を払い、直接的間接的に選別しコントロールしている。

### **④プロモーション戦略**

(イ) 「目利き」に評価される場を自ら作り出す、(ロ) 他社とのコラボレーションによる販促、(ハ) 経営者自らプロモーションを実施、といった特徴が見られた。

## **(3)欧米市場と新興国市場におけるマーケティング戦略の違い**

「メイド・イン・ジャパン」への信頼性そのものがブランドとして活用できる新興国市場開拓とは異なり、欧米市場は目の肥えた消費者が多く、地場製品の品質も新興国と比べて相対的に高い。そのため、欧米市場の開拓において中小企業は、「メイド・イン・ジャパン」に頼るだけでなく、「個々の商品の独自性やストーリー」を強く打ち出し、それを伝えることが重要である。

事例企業をみると、ワインや日本酒等の分野で、商品の独自性やストーリーとして、日本国内の「地域性」を前面に打ち出したプロモーションを行い、差別化を図ろうとする事例がみられた。

#### **(4)「守り」と「攻め」のブランド・メンテナンス**

市場において、いったん他社の商品との差別化やブランドの認知が図れたとしても、それで終わりではなく、企業はその評価の維持に努力することが必要である。事例からは、品質や価格を維持し、コピー商品に目を光らせる「守り」のブランド・メンテナンスと、技術革新や意匠開発に努め、常に前進する「攻め」のブランド・メンテナンスの両方に取り組む様子が見られた。

### **第4章 中小企業だからこそできる海外市場でのブランド構築**

#### **(1)中小企業の海外ブランド戦略(大企業との違い)**

中小企業が海外市場で販路開拓に成功し、ブランドを確立するにあたっては、誰に働きかけるかが極めて重要である。マスに働きかけ、マス・マーケットを押さえる大手企業のような浸透の仕方は必ずしも適切ではない。中小企業の場合は、ボリュームは小さいながらも「本物が分かる」「自分の判断でもものの価値を認められる」プロや富裕層といった、ピラミッドのトップをターゲットとし、そこで認められてから浸透を図っていく戦略が有効である。

#### **(2)中小企業の欧米市場攻略を成功に導くポイント**

##### **①欧米市場攻略を成功させるには**

経営者は、海外市場だからといって心理的ハードルを高くする必要はない。そして、トップが決断し、戦略を立てることが重要である。マーケティング戦略としては、(イ)「目利き」に働きかける、(ロ)教育的マーケティングを行う、(ハ)本物志向の商品でニッチ市場を開拓する、が効果的である。

##### **②ブランドを構築する上での中小企業ならではの強みとは**

ブランドを構築する上での中小企業ならではの強みとして(イ)顧客との近接性：経営者が顧客に直接ブランドメッセージを伝えられること、(ロ)ロコミ：コストをかけず信憑性の高いブランドメッセージが出せること、(ハ)小さな商売で大きく儲ける：ブランドのメンテナンスが可能な、小さな商売が成り立つこと、があげられる。

##### **③ブランド構築上の課題**

ブランド構築上の課題として、(イ)暗黙知から組織知への転換：いつまでも社長頼りではいられないこと、(ロ)供給体制：販促に供給が追いつかないと逆効果であること、(ハ)資金調達：海外での評価が信用に結びつかないこと、があげられる。

なお、事例企業の中には、人材育成難・人材不足や地域資源の枯渇といった構造的問題を抱える企業も少なくない。こうした一企業の努力だけでは解決できない部分については、関係する公的私的機関・人材による知恵の結集が必要である。

## 目 次

はじめに .....	0
<b>第 1 章 中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境.....</b>	<b>1</b>
第 1 節 中小企業の海外販路開拓への取り組み状況.....	1
第 2 節 欧米市場の位置付け.....	7
第 3 節 中小企業のブランド戦略.....	10
<b>第 2 章 欧米市場における販路開拓・ブランド構築事例 .....</b>	<b>12</b>
第 1 節 ケーススタディのポイント.....	12
第 2 節 事例紹介.....	14
<b>第 3 章 欧米市場開拓・ブランド構築のためのマーケティング戦略.....</b>	<b>86</b>
第 1 節 事例タイプごとの特徴.....	86
第 2 節 市場に浸透するきっかけは何か.....	89
第 3 節 ブランド構築に向けたマーケティング戦略.....	91
第 4 節 「守り」と「攻め」のブランド・メンテナンス.....	102
<b>第 4 章 中小企業だからこそできる海外市場でのブランド構築.....</b>	<b>106</b>
第 1 節 中小企業の海外ブランド戦略（大企業との違い）.....	106
第 2 節 中小企業の欧米市場攻略を成功に導くポイント.....	108

## 第1章 中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境

本章では、中小企業の欧米市場開拓を取り巻く環境を概観する。第1節で全体としての取り組み状況を捉えた上で、第2節では、本レポートで注目する欧米市場の位置付けを見る。第3節では、中小企業のブランド戦略について考え方を整理する。

### 第1節 中小企業の海外販路開拓への取り組み状況

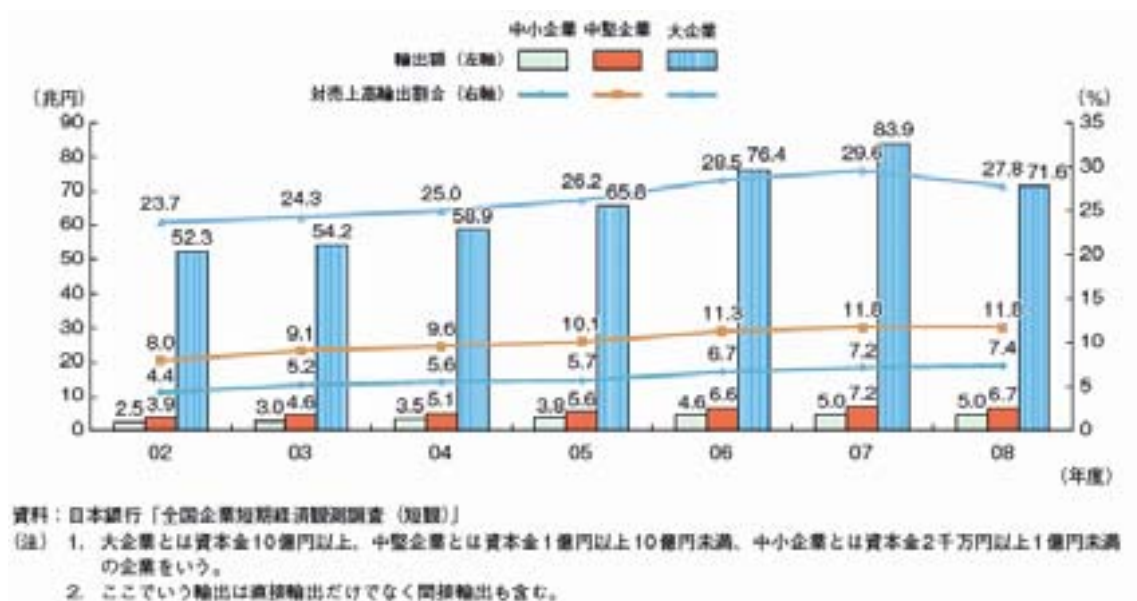
#### (1) 輸出や直接投資の状況

中小企業の輸出額及び対売上高輸出割合の推移をみると上昇しており、中小企業の国際化は進展しつつある（図表 1-1）。だが、経済のグローバル化の進展に比してその伸びは依然低く、規模が小さい企業ほど輸出を行う割合は低い（図表 1-2）。

アンケートでも、中小企業の海外への販売状況については、「（商品）海外には輸出されていない」と回答する企業が約半分を占める（図表 1-3）。海外販売を行っている中小企業のうち、直接輸出や間接輸出を行っている割合は大企業と比べて低く、取引先を経由して商品が海外市場へ輸出されている割合が高い。国内の取引先に納品した部材などの中間財が、納品先で製品に組み込まれ、結果的に海外市場に出回っているケースが多いと推察され、自らの意思による海外販路開拓とは別ものである。

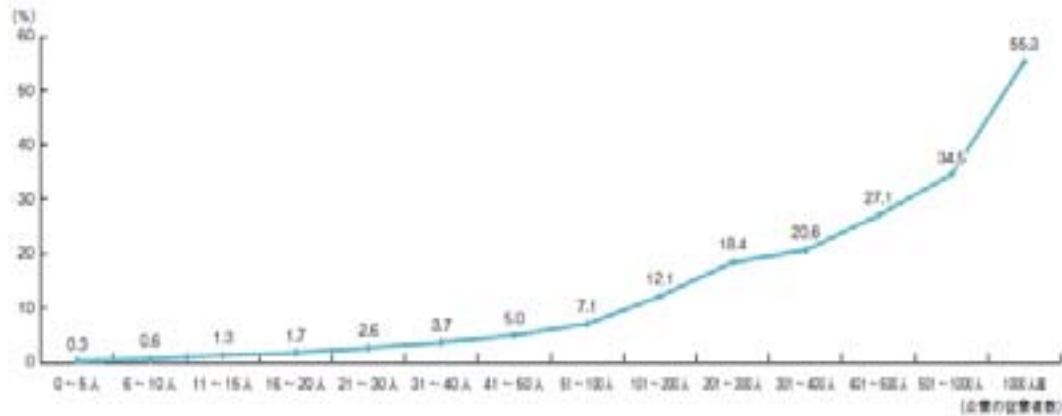
こうした状況をみると、中小企業の海外販路開拓は大企業と比べて十分に進んでいるとはいえ、自ら海外市場でマーケティングを行ったり、取引先の獲得に成功している中小企業は、ごく一部にとどまっている状況が見て取れる。

図表 1-1 輸出額及び対売上高輸出割合の推移（規模別）



(出所) 中小企業庁『2010年版中小企業白書』

図表 1-2 規模別にみた輸出企業の割合

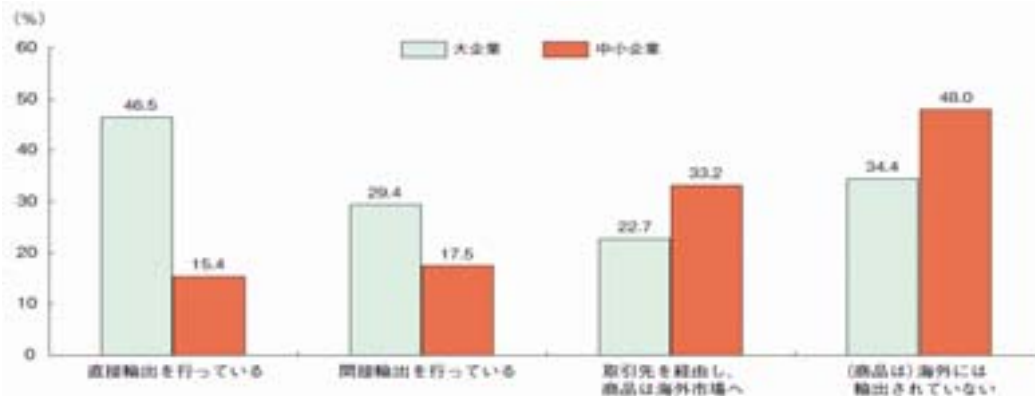


資料：経済産業省「平成19年工業統計表」再編加工

(注) 従業員規模の算出にあたっては、平成17年工業統計表を用いて、事業所の従業員数を企業の従業員数に集計しているため、その後の市町村合併等により事業所番号が変更された企業は含まれていない。

(出所) 中小企業庁『2010年版中小企業白書』

図表 1-3 海外への販売状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「市場攻略と知的財産戦略にかかるとアンケート調査」(2008年12月)

(注) 1. ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいい、間接輸出とは輸出相手は分かっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。  
2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。  
3. 複数回答のため合計は100を超える。

(出所) 中小企業庁『2009年版中小企業白書』

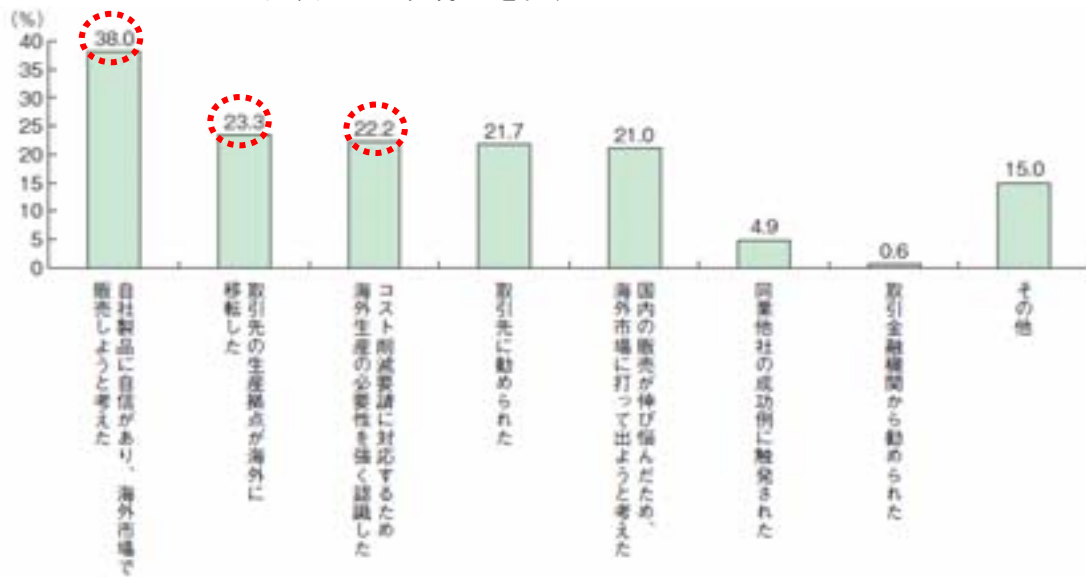
## (2) 国際化を行うことになったきっかけ

国際化<sup>3</sup>した中小企業において、国際化を行うことになったきっかけとしては、「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」という前向きな理由が最も多く、「取引

<sup>3</sup> ここでいう国際化とは、企業が、直接輸出及び間接輸出、直接投資、業務提携を行うことをいう。直接輸出とは、企業が自己又は自社名義で通関手続きを行う輸出をいう。間接輸出とは、輸出相手は分かっており国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通じて行う輸出をいう。直接投資とは、企業の出資により海外に法人を設立すること及び企業が海外現地法人に資本参加することをいう。業務提携とは、直接投資先ではないものの合意又は契約に基づき、生産委託・生産設備貸借・共同生産・販売代理店等による生産・販売体制の協力関係を構築することをいう。



図表 1-4 国際化を行うことになったきっかけ



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

（注）1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

（出所）中小企業庁『2010年版中小企業白書』（○印は三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)で記入）

図表 1-5 国際化を行わない理由



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

（注）1. 国際化を「行ったことがない」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

（出所）中小企業庁『2010年版中小企業白書』（○印は三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)で記入）

先の生産拠点が海外に移転した」や「コスト削減要請に対応するため海外生産の必要性を強く認識した」という理由がこれに続いている（図表 1-4）。

他方、中小企業が国際化しない理由をみると、「必要性を感じない」（約 62%）、「国内業務で手一杯で考えられない」（約 32%）が多い（図表 1-5）。また、「国際業務に必要な知識がない」「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない」「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない」といった情報面や人材面、資金面における課題もみられる。

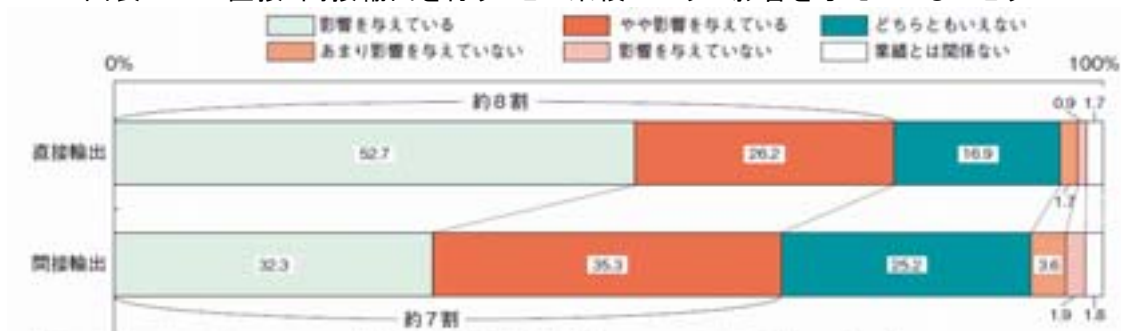
図表 1-6 国際化の開始前後に取り組んだ内容



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」(2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
 (注) 1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。  
 2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(出所) 中小企業庁『2010年版中小企業白書』(○印は三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)で記入)

図表 1-7 直接・間接輸出を行うことが業績へプラス影響を与えているかどうか



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「市場戦略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)  
 (注) 1. ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいう。また、間接輸出とは、輸出相手は分かっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。  
 2. 直接輸出、間接輸出をそれぞれ行っている企業に対し、直接輸出、間接輸出が業績にプラスに影響を与えていると思うかという問に対する回答。  
 3. 中小企業のみ集計。

(出所) 中小企業庁『2009年版中小企業白書』

### (3) 国際化前後の海外でのマーケティング活動

国際化前に取り組んだ内容としては、「海外市場の情報収集」が約75%と最も多い(図表1-6)。「海外マーケティングの強化」「現地における販売チャネルの開拓」など、その他の取り組みについては、国際化後のほうが取り組んだ企業の割合が高くなっている。

また、既存製品をもって海外で勝負をかけようとする中小企業が多いためか、国際化前に「新製品開発活動の拡充」をしたという中小企業は約15%と少なく、国際化後に行ったという企業のほうが多い(約25%)。

#### (4) 海外販路開拓は業績にプラス

直接輸出や間接輸出を行うことが業績にどう影響しているかについて見ると、直接輸出では約 8 割、間接輸出では約 7 割の中小企業が「輸出を行うことは業績にプラスの影響があった」と回答している。海外への販路開拓に取り組むことが、中小企業にとり、業績上プラスに働いているとの実感が得られている（図表 1-7）。

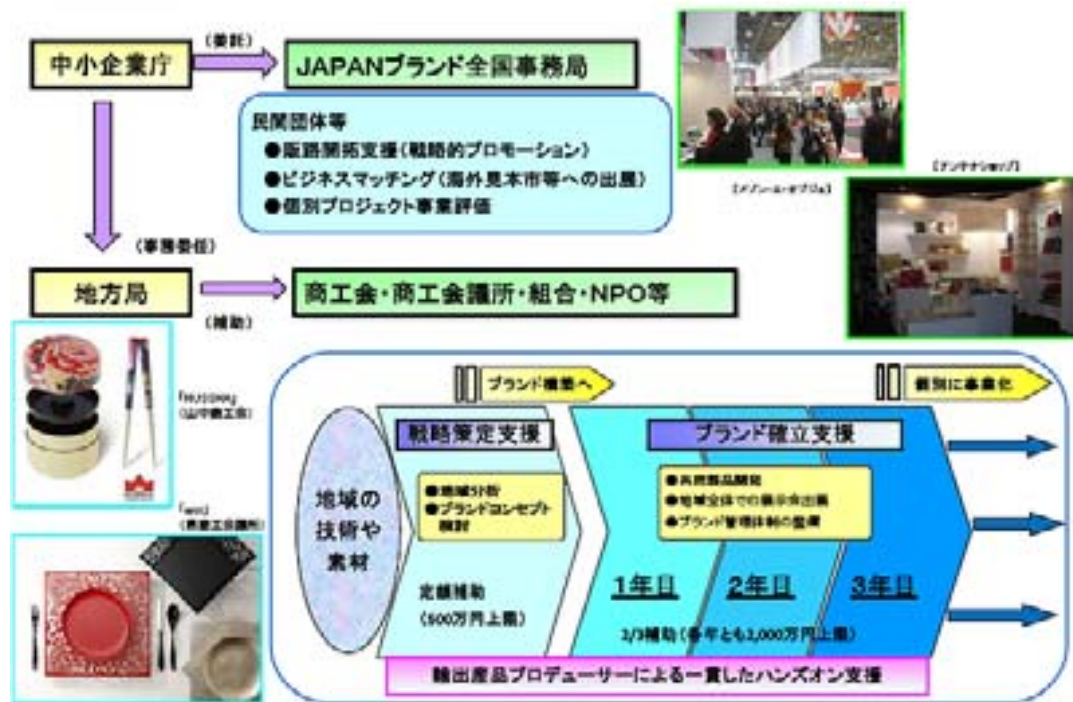
#### (5) 政府による海外進出支援への取り組み

海外見本市・展示会への出展支援では、ジェトロや経済産業省が日本ブースを設置し、出展企業に戦略をアドバイスしている。たとえば、プルミエール・ヴィジョン（フランス・パリ）で、ジェトロは来場するバイヤーの目を意識し、フランス人専門家による生地を選択やコンセプト策定を行ったり、日本企業ブースに来場者を誘導するインデックス機能を果たす広報ブースを運営したりしている。

また、中小企業庁では、「JAPAN ブランド戦略展開支援事業」として、地域の伝統的な技術や素材などの資源を活かした製品の価値・魅力を高め、「日本」を表現しつつ世界に通用するブランドを構築しようという地域の取り組みを総合的に支援している（図表 1-8）。

このように、中小企業の海外販路開拓に対しては、国をあげて様々な支援プログラムが用意されており（図表 1-9）、プログラムにもよるが、参加費用や出品手続・業務について支援を受けることができる。

図表 1-8 JAPAN ブランド戦略展開支援事業の概要



（出所）中小企業庁ウェブサイト（[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g\\_book/h22/gb166.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h22/gb166.html)）

図表 1-9 中小企業に対する海外市場開拓支援策  
(展示会・商談会・ミッション派遣)

事業名	実施機関	支援内容
生活関連産業 ブランド育成 事業	経済産業 省日用品 室(公募に より事務 局選定)	世界に通用する「モノ作りの強み(質・デザイン性)」を持つ生活関連製品を公募・選定の上で、海外の代表的な展示会に「日本展」としての出展を支援。出展前後においては海外取引のノウハウについて中小企業者に啓発を行いつつ、生活関連産業の海外展開を促進する。
中小企業海外 展示会事業	ジェトロ	①(中小企業海外見本市事業)中小企業の国際化、販路開拓等を支援するため、国際見本市へ参加、あるいは単独開催を実施。スペース代、基本装飾代、通関輸送費等直接的経費の1/3を補助。具体的には実際の経費から補助額を差し引いた額を出品料として出品者が負担。②(中小企業内需依存型産業販路拡大展示事業)中小企業の国際ブランド確立に資するため、我が国の内需依存型産業を中心とした産業単位で、展示会への出展支援を実施。
大相談・商談会 事業 (※2次補正 事業として実 施予定)	ジェトロ	海外有力バイヤーや市場有識者を国内各地に招聘し、海外販路開拓のノウハウ伝授や個別商談を目的とした国内における大相談・商談会を開催。
中小企業海外 投資促進ミッ ション派遣事 業	ジェトロ	日本企業の関心が高い国等へ投資環境調査や市場調査を行うミッションを派遣。ミッションは、企業訪問、工業団地視察、進出日系企業、現地企業、現地政府との意見交換等を通じ、企業の方々が進出を検討するにあたって必須となる投資環境情報を、短期間で効率的に収集が可能になるよう構成。
地域間交流 支援事業 (Regional Industry Tie-Up Program:RIT)	ジェトロ	卓越した専門性や技術を有しながらも、国際市場進出のためのノウハウやネットワークがない中小企業の集積地と、海外の産業集積地との産業交流を支援。海外出張調査、ミッション派遣、海外有識者・有力企業の日本招聘を行い、セミナー・シンポジウム、企業交流会・商談会開催等のアレンジと事業経費の一部を負担するほか、情報提供等を実施。対象となる方は、地場産業を代表できる組織。(業界団体、有志の協議会、研究会、商工会・商工会議所、自治体、またそれらが一緒になったコンソーシアム等であり、一企業では申請不可。)※支援は同一案件に対して3年度間が上限。
戦略商品試験 販売、モニタ リング事業 (※2次補正 事業として実 施予定)	ジェトロ	BtoCの市場ニーズを見極めるために海外現地で一定期間の試験販売・モニタリングを通じ、より市場ニーズに合った商品開発や販売方法等のマーケティングマネジメントに活用する。
JAPAN ブラ ンド戦略展開 事業	中小企業 庁(公募に より事務 局選定)	「JAPAN ブランド」の海外販路開拓を積極的に支援し、「JAPAN ブランド」の海外での認知度向上を図るため、情報発信・広報等の戦略的プロモーションを行うとともに、海外展示商談会への出展やバイヤーとのマッチング、テストマーケティングを行う。

(出所) 中小企業庁ウェブサイト「中小企業の海外市場開拓支援策一覧」より抜粋  
(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2009/090304OverseasProgram.htm>)



## 第2節 欧米市場の位置付け

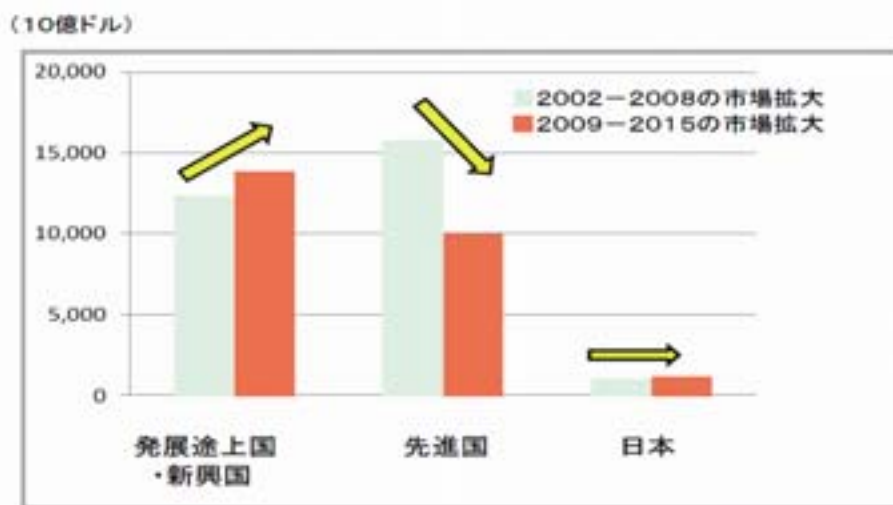
### (1) 成長力はあるが、世界ブランドが覇を競う新興国市場

今回の調査に先立ち、当公庫総合研究所では、アジア新興国市場に着目した調査を行った。その理由として、日本の消費財の輸出先として中国など新興国のプレゼンスが高まっていることや、新興国市場の側でも日本の消費財に対する評価が高いことから、中小企業の販路開拓先としてアジア新興国市場が有望であると見なしたことがあげられる。今後、日本国内(内需)や先進国から、新興国に成長市場がシフトしていくことは避けられず(図表 1-10)、拡大する新興国市場に大きなビジネスチャンスを感じる企業は多いだろう。

だが、市場が拡大していることが、誰もが成長のパイにあずかり成功できることを意味するわけではない。世界的な景気低迷の中で唯一需要が旺盛な中国市場を向け、世界中から財・サービスが流れ込み、上海、北京の中心街には、ありとあらゆる世界ブランドの看板が乱立し、商業ビルには有名ブランドが軒を連ねている。世界中の一流企業がそれぞれの一番商品を持ち込んで覇を競う様相を、取材したある企業の現地責任者は、さながら“消費市場のオリンピック”のようだと評した。

このように、中国市場は成長著しくはあるが、高級路線で行けば世界の高級ブランドとの競合があり、ボリュームゾーン狙いで行けば模倣品を含むローカルとの際限のない価格競争に巻き込まれてしまう厳しい競争状況にある。大手に先駆けて中国に進出し、アドバンテージをもってブランドを構築してきた中小企業の中にも、圧倒的な資本を持つ大企業の本格参入と、低価格を武器とするローカル企業の追い上げを受け、大手が手がけないニッチ分野にシフトするなど、戦略を転換するところが出てきている。

図表 1-10 世界の市場拡大規模



出所: World Economic Outlook Database, April 2010

(出所) 産業構造審議会産業競争力部会報告書『産業構造ビジョン 2010』

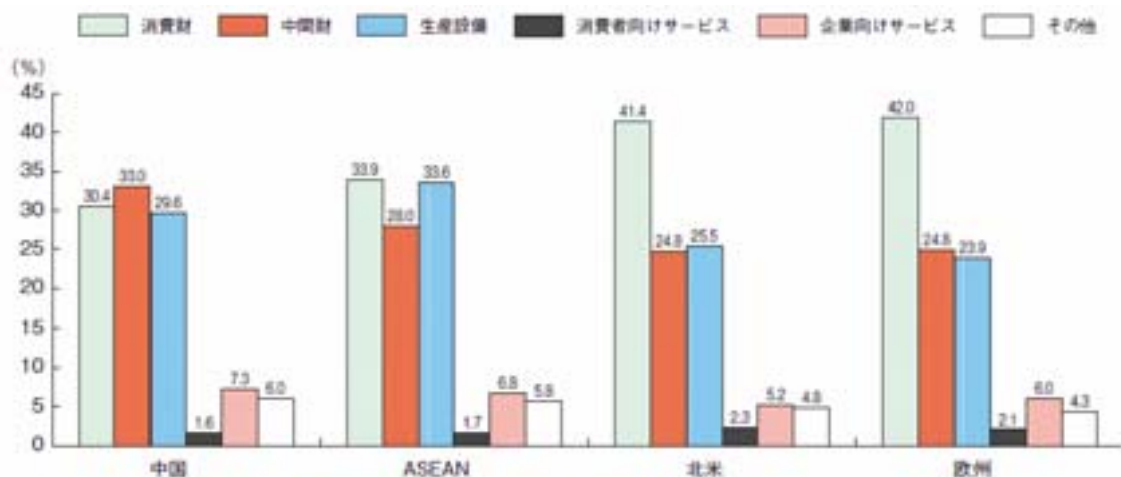
## (2) 差別化商品が受け入れられる先進国市場

一方、識者の中には、我が国の中小企業にとって、いま販路開拓のチャンスがあるのは、新興国よりもむしろ欧米をはじめとする先進国市場であると指摘する意見もある。たとえば、「中国に甘い夢を見る余裕があるなら、いまこそその力を欧米市場に振り向けるべきではないか……と提言したい」「(欧米市場は)政治や商慣習によるリスクは少なく、目利きが数多く存在する。流通も日本ほどの複雑さはない」といった意見である<sup>4</sup>。また、政策研究大学院大学教授の橋本久義氏は、「欧米市場はなんといってもフェア。日本のように企業規模・ブランド至上主義ではなく、良いものは良いと評価し、その価値に応じた金額を支払」い「変な価格競争」もないとし、それゆえ「とくに消費財では中小企業にも十分にチャンスがある」としている<sup>5</sup>。成熟した差異化市場であるからこそ、大きな資本を持たない中小企業にも勝機があるという考え方である。

実際、データを見ると、消費財の販売先としては、欧米市場は中国などの新興国と同程度に中小企業にとってウェイトの大きい市場となっている。輸出を行う中小企業が現地で販売する財・サービスをみると北米と欧州で「消費財」の割合が高い(図表 1-11)。

また、メゾン・エ・オブジェ(フランス・パリ)やニューヨーク・インターナショナル・ギフト・フェアなど、欧米各国で開かれる有力な国際展示会・見本市において、近年、我が国中小企業はアワードを受賞するなど活躍が目立っており(図表 1-12)、展示会・見本市を足がかりに、欧米市場において販路開拓やブランド構築に成果を上げている企業も出ている。

図表 1-11 輸出する中小企業が現地で販売する財・サービス



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」(2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注) 1. 輸出取引を「現在行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(出所) 中小企業庁『2010年版中小企業白書』

<sup>4</sup> TKC『戦略経営者』(2005年10月号)

<sup>5</sup> 同上

図表 1-12 我が国中小企業が活躍をみせた海外見本市(消費財)(例)

<p>メゾン・エ・オブジェ (フランス・パリ)</p>	<p>世界最高峰のインテリア&amp;デザイン関連見本市のひとつで、年2回(1月・9月)、生活空間(家)を彩るあらゆるアイテムがパリに集結する。出品実績そのものがブランド力を動かす影響力を持っており、これまでに多くの出品者が欧州をはじめとする海外への販路開拓、ブランディングの場として活用し、成果をおさめてきた。ジェトロは2005年から見本市内に「ジャパンプース」を組織し参加。ブースには、日本の優れたデザイン製品の輸出拡大をめざし国内各地から29社・団体が出品。出品物は漆器・織物などの伝統産品や、バッグ・食器類・家具・加湿器・お香・ステーションナリーなど、多岐にわたり、2011年1月展の会期5日間を通じたジャパンプース全体の出展成果は、商談2,812件、成約857件・US\$3,870,095(見込み含む)で、前回は大幅に上回った。</p>
<p>プルミエール・ヴィジョン (フランス・パリ)</p>	<p>国際的なテキスタイルの見本市。年2回(2月・9月)開催。2002年9月展以降、EU域外からの出展が可能となり、トルコ、日本、韓国等が参加し、国際色を強めている。2008/2009秋冬テキスタイルコレクションへの出展者総数は729社。来場者4万7,000人のうちフランス国外からが73%を占め、うち36%はEU域外。日本からの出展は26社(ジェトロの広報ブースを除く)(2007年2月展実績)で、高品質、高付加価値の日本の生地に対する来場者の評価が高い一方で、価格水準の引き下げや世界のトレンドを踏まえた一層の開発努力を期待する声も聞かれたという。</p>
<p>ニューヨーク・インターナショナル・ギフトフェア (米国・ニューヨーク)</p>	<p>北米最大の日用品ギフト分野の専門見本市で、年2回夏と冬に開催。来場者の多くは購買意欲の高いバイヤーで、ビジネスに直結するB to Bの見本市として評価が高い。出展者は米国企業が中心だが、英、仏、独、伊など欧州からの出展も多い。ジェトロは2005年から参加し日本の優れた消費財を紹介。デザイン性の優れたバッグ、文具、小物など、日本のモダンデザインの商品は人気が高いという。2011年冬展では、ジェネラルギフトの分野にジャパン・パビリオンを組織して参加、新規4社1団体を含む10社2団体が出展。5日間の会期中の商談件数1,652件、成約756件・約US\$782,000(見込み含む)と好調であった。また、代理店申込件数が65件と先の夏展より20件近く増加した。</p>
<p>JAPAN by DESIGN (ニューヨーク国際現代家具見本市-ICFF内で開催) (米国・ニューヨーク)</p>	<p>2009年5月の4日間、北米最大級のコンテンポラリー家具見本市「ニューヨーク国際現代家具見本市-ICFF」の中で1ホールを借り切り、経済産業省とジェトロが共同で開催した展示会。前年にパリで好評を博した「感性 kansei - Japan Design Exhibition -」と商談促進のための企業ブースで構成され、2009年ICFFの目玉の一つとして注目された。16社・団体(25小間)が出展し、コンテンポラリーな家具や日本の伝統と現代の感性を融和させた照明、花器、皮製小物入れ、環境に配慮した壁紙やカーペットのほか、歩行補助車等、優れたデザイン性と高度な機能性を兼ね備えた製品を多岐に展示。商談2,139件、成約160件・US\$2,648,094(見込み含む)という大きな成果をあげた。</p>

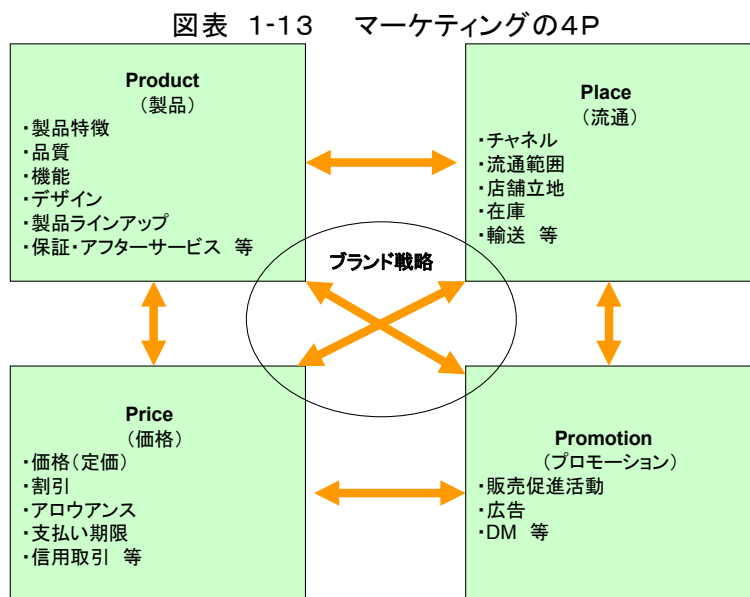
(資料) ジェトロ HP の「見本市・展示会データベース 見本市レポート」等をもとに三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

## 第3節 中小企業のブランド戦略

### (1)「ブランド」とは

ブランド (brand) という言葉は、家畜に「焼印を押す」ことを意味する英語の “burned” から派生し、「識別するためのしるし」という意味を持つようになったとされる。法政大学経営大学院教授の小川孔輔氏によれば<sup>6</sup>、ブランドとは、「自社商品を他のメーカーから区別するためのシンボル、マーク、ロゴ、デザイン、色彩、名前などの識別記号 (アイデンティファイア)」と定義されるが、「現代的な意味でのブランドは、単なるマーク (商標・記号) や「ネーム」 (ブランド名) に限定されるものではなく、「五感 (視覚、聴覚、嗅覚、触覚、味覚) を刺激するメッセージは、すべてがブランドの基本的な要素になる」という。また、「ブランディング」 (ブランド化) とは、「価値あるブランドを創造する経営プロセスのことを指し」ており、より具体的にいえば「自社の商品 (サービス) に対して、競合ブランドが持っていない優れた特徴を作り出すための長期的なイメージ創造活動」だとしている。

ブランド構築に向けた企業活動を分析する方法の代表的なものの一つに「4P 理論」がある。企業は、市場から期待する反応を引き出すために様々なマーケティング・ツールを用い、そうしたツールで構成されるものをマーケティング・ミックスという。4P はそれを整理するために米国のマーケティング学者ジェローム・マッカーシーが 1961 年に提唱した分類で、製品 (Product)、価格 (Price)、プロモーション (Promotion)、流通 (Place) からなる (図表 1-13)。



(出所) 各種資料により、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

<sup>6</sup> 小川孔輔『よくわかるブランド戦略』日本実業出版社 (2001 年)

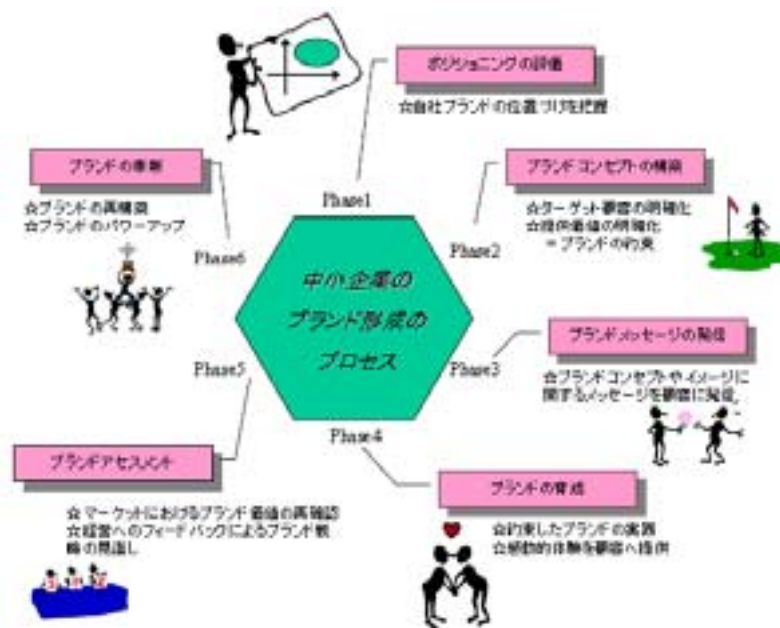


## (2) 中小企業のブランド戦略

中小企業のブランド戦略の特徴と課題について、中小公庫レポート No.2003-3「中小企業のブランド戦略」では、図表 1-14、図表 1-15のように整理している。

なお、同レポートは、ブランドといっても、中小企業の場合は全国に知れ渡るようなナショナルブランドが全てではないことも指摘している。「一部のお客さんをはっきり掴まえる」「地域の一番店になる」など、大企業とは事業領域やスケールの違いはあっても、確固たるブランドを築いている中小企業は少なくない。ブランドは決して大企業だけのものではなく、中小企業にとっても身近なものであり、また事業戦略において重要なものであるといえる。

図表 1-14 中小企業のブランド形成のプロセス



(出所) 中小企業金融公庫 (現 日本政策金融公庫) 「中小企業のブランド戦略」『中小公庫レポート No.2003-3』 (2004年2月)

図表 1-15 中小企業のブランド戦略の特徴と課題

- ・ 中小企業にとってもブランドは身近なものである
- ・ ブランドを形成する上での基本プロセスは大手企業と変わらないが、マーケット特性や経営規模の違いから、中小企業の場合は必ずしもフルステップを意識的に行う必要がなく、また、暗黙知的に上手く機能する場合もある
- ・ スーパーマン的経営者がいれば、ある意味では大手企業よりも効率的にブランドを確立できる可能性がある
- ・ しかしながら、企業規模を拡大していく上では組織知の力が必要であり、ブランド形成の基本プロセスに則って自社ブランド戦略を再構築する必要がある

(出所) 中小企業金融公庫 (現 日本政策金融公庫) 「中小企業のブランド戦略」『中小公庫レポート No.2003-3』 (2004年2月)

## 第2章 欧米市場における販路開拓・ブランド構築事例

---

本章では、欧米市場で販路開拓に取り組んでいる中小企業をケーススタディとして取り上げ、その海外販路開拓・ブランド構築の取り組みについて紹介している。

### 第1節 ケーススタディのポイント

---

#### (1) 事例選定のポイント

事例については、以下のような観点から選定を行った。

#### 販売製品は「高級消費財」

本調査における「高級消費財」のイメージは、「地域性があって、質が高く、個性の強い（差別化された）消費財」である。我が国は、全国各地にその地域の技術や文化を活かした特色ある製品が多数存在し、中小企業が担い手となっている。海外市場において「メイド・イン・ジャパン」であることは、商品の信頼性や高い品質、日本的な感性、手先の器用さを消費者に約束するブランドとして機能しているが、その製品の持つ地域性——生まれ育った地域の技術や文化、風土に根ざした特色もまた、その製品を他と差別化する大きな強みになると考えられる。地域の中小企業が担い手となっているそうした製品を世界に向けて販売することは、地域中小企業のグローバル化につながり、ひいては地域経済の活性化にもつながる。こうしたことから、本レポートでは、地域性を持つ高級消費財の海外販路開拓に取り組み、一定の成果をあげている中小企業を調査対象とする。

#### 販売地域は欧米

海外販路開拓では、成長率の高い新興国市場に注目が集まっている。だが、新興国市場は世界中の一流企業が覇を競う苛烈な競争状況にある。これからの中小企業の海外販路開拓にあたっては、苛烈な価格競争がなく、良いものは良いと認める成熟した欧米先進国市場のほうが、チャンスがあるとの見方もある。

そこで本レポートでは、欧米市場での販路開拓に取り組む中小企業の事例を取り上げ、市場開拓に向けた諸課題を探ることとする。

#### 流通形態は問わない

2009年版の中小企業白書が示すように、直接輸出を手がける中小企業はまだ多くはなく、間接輸出であったり、取引先を経由しての輸出であったりする場合が多い。本レポートでは、販売経路については直接・間接を問わないものの、最終製品を欧米市場向けに販売している

事例を取り上げることとする。つまり、BtoB か、BtoC かは問わないが、中小企業が生産している製品そのものが、結果的にユーザーに使用(消費)されている事例をケーススタディとして取り上げている。

## (2)インタビュー調査のポイント

ケーススタディでは、主に以下の項目についてインタビューを実施した。

図表 2-1 主なインタビュー項目

### 1. 会社及び事業概要

- ・創業経緯・沿革と、現在の事業概要

### 2. 海外販路開拓に取り組む動機・背景

- ・海外販路開拓についての考え（経営的位置づけ）
- ・海外販路開拓に取り組んだ経緯、きっかけ
- ・現在の海外販路開拓の取組状況  
（販売地域、製商品、店舗の有無、等）

### 3. 欧米市場における販路開拓のプロセス

- ・販売商品の選定やポジショニング
- ・ターゲットとする国・地域・顧客層の選定
- ・販売チャネル、プロモーション、価格等の決定
- ・ブランドに対する意識
- ・海外マーケティングやプロモーションに係わった人材、海外パートナーの有無
- ・品質管理やブランド管理、アフターサービス体制
- ・公的支援策等の活用の有無

### 4. 欧米市場における販路開拓に対する評価

- ・販路開拓の目標の達成状況
- ・海外販路開拓が自社事業に及ぼした影響・効果

### 5. 取組課題と今後の展望

- ・各社からみた欧米市場の特徴
- ・市場開拓にあたっての課題や問題点、発生した諸課題をいかに解決してきたか  
（マーケティング、市場とのコミュニケーション機能の強化に向けての課題、等）
- ・ブランド管理や品質管理の現状と課題
- ・人材の確保・育成面の課題
- ・今後の海外販路開拓の展望・方向性
- ・これから海外販路開拓に取り組む中小企業者へのメッセージ

## 第2節 事例紹介

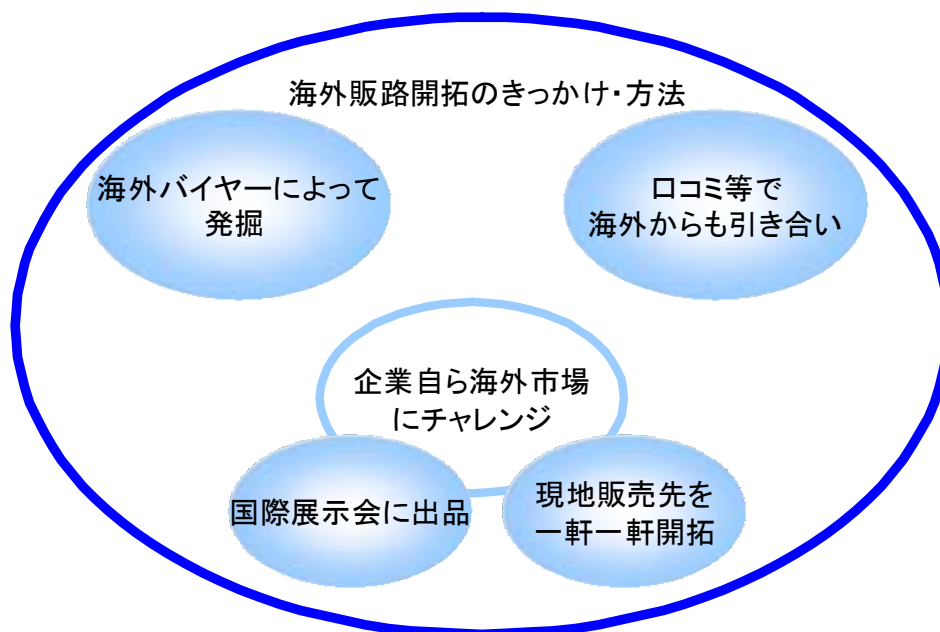
本レポートでは、図表 2-3 に示した 15 の事例を取り上げ、インタビュー調査を実施することで、海外における販路開拓プロセスのケーススタディを行った。

ここでは、15 の事例について、海外販路開拓のきっかけ・方法により、「海外バイヤーによって発掘されたケース」「企業自ら海外市場にチャレンジしたケース」「積極的に海外を考えていたわけではないが、口コミ等で海外からも引き合いが生じたケース」という 3 つの企業グループに分け、海外販路開拓の取り組みについて紹介する。

なお、2 つめの「企業自ら海外市場にチャレンジしたケース」は該当する企業が多いことから、さらに海外市場へのチャレンジの方法により、「国際展示会に出品したケース」「現地販売先を一軒一軒開拓したケース」の 2 つに分類している。

また、企業の分類は、あくまでも取材で得られた情報をもとに、筆者にて判断した大まかなものである。1 つの企業が、複数のグループに当てはまる場合もある。その際は、他の事例と比較して特徴的と思われた点から判断している。

図表 2-2 本レポートで取り上げている事例のカテゴリ



(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 2-3 ケーススタディとして取り上げた 15 の事例

社名(本社所在地)	業種(生産品目)	欧米市場での販路開拓のポイント
<b>ケース1:海外バイヤーによって発掘されたケース</b>		
及源鋳造(株) (岩手県奥州市)	「南部鉄瓶」等の製造販売	海外市場向けに企画・デザインした鋳物のティーポット等を商社を通じて欧州等に輸出。現地では高級茶葉専門店等を通じて販売されている。
(有)小松ダイヤモンド工業所 (山梨県甲府市)	カッティングした真珠「華真珠」の製造販売	日本の宝石である真珠に、伝統的なダイヤモンド研磨技術でカットを施した独特の製品を海外有名ジュエリーメーカー等に供給。
<b>ケース2:企業自ら海外市場にチャレンジしたケース</b>		
<b>①国際展示会に出品</b>		
(株)カンディハウス (北海道旭川市)	木製家具の製造販売	「旭川家具」の代表的メーカーの1つ。米サンフランシスコとドイツ・コブレンツにショールームを開設。輸出先は、欧米を中心に韓国、トルコ等に及ぶ。
中央葡萄酒(株) (山梨県甲州市)	ワインの製造販売	日本固有の甲州種を使ったワインの欧米市場開拓に取り組む。EU への輸出に必要な EU 法認定も国産初取得。甲州のブランド確立のため近隣 15 社と協力。
(株)くろちく (京都府京都市)	和装小物(和雑貨・アパレル)の製造販売	2009 年にパリに卸売機能を兼ねた和テイストの小物・アパレルのショップを開設。パリを拠点に欧州市場を開拓。
日野浦刃物工房 (新潟県三条市)	和包丁、和式ナイフ等の製造販売	代々伝わる鍛冶技術を発展させた自社ブランドの和式刃物をミラノの金属工芸品専門店とゾーリングンの老舗刃物メーカーをパートナーに選び欧州に輸出。
吉田金属工業(株) (新潟県燕市)	ステンレス製ナイフ・包丁の製造販売	刀身から柄までステンレス製の一体構造包丁「GLOBAL」を世界に先駆けて製造・販売し、世界各国で大きな注目を集める。商社を通じ、各国代理店に輸出。
(株)マルト長谷川工作所 (新潟県三条市)	ニッパー型爪切、理美容ハサミの製造販売	KEIBA ブランドで知られ、海外でも高いシェアを持つペンチ専門メーカー。職人の技で磨き上げたニッパーで高級爪切という新境地を拓き、理美容ハサミと共に消費財市場の開拓に取り組む。
<b>②現地販売先を一軒一軒開拓</b>		
(株)南部美人 (岩手県二戸市)	日本酒の製造販売	世界 20 数カ国に日本酒を輸出。海外では「サザンビューティー」で知られる。商社任せにせず、自ら 1 軒 1 軒店に足を運び販路を開拓、最前線に立つウェイター・ウェイトレスへの無料セミナーも実施。
宮坂醸造(株) (長野県諏訪市)	日本酒の製造販売	「真澄」ブランドの日本酒を米国等、世界 20 数カ国へ輸出。商社を活用しつつ、現地の酒専門商社や小売へ直接的な働きかけも。
(株)日本香堂 (東京都中央区)	線香、お香、フレグランスの製造販売	線香、お香でもって米国市場を開拓。現法設立の他、仏、米の企業を買収し販売体制を整備。「毎日香」は「Morning Star」の名で海外でも知られる。
築地・丸山 寿月堂 (株)丸山海苔店 (東京都中央区)	日本茶の小売	2008 年にパリ・サンジェルマンに日本茶葉専門店を開設。日本から空輸した新鮮なお茶と関連品を扱うとともに、日本茶を通じて日本文化を発信。
<b>ケース 3:積極的に海外を考えていたわけではないが、口コミ等で海外からも引き合いが生じたケース</b>		
ソメスサドル(株) (北海道歌志内市)	馬具・鞍、革小物の製造販売	国内唯一の馬具メーカー。プロ用の鞍・馬具は、国内外のプロの騎手から評価されている。バッグ等革製品は、洞爺湖サミットに際し国賓への贈答品に選定された。
ブナコ漆器製造(株) (青森県弘前市)	木製インテリア用品の製造販売	青森産ブナ材を独自技法で加工したインテリア用品を展開。外資系ホテル等が同社製品を採用。パリの有名百貨店で扱われる他、欧米のセレクトショップからの引き合いも増加。
(有)熊倉硝子工芸 (株)江戸切子の店華硝 (東京都江東区)	江戸切子の器・ランプ等の製造販売	国賓への贈答品にも使われる高級な江戸切子の器やランプを、輸出という形はとらずギフトとして海外に発送。

(出所) 各種資料及びインタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

---

## ケース1:海外バイヤーによって発掘されたケース

---

- 海外バイヤーに、海外の市場で通用する価値を見出され、バイヤーの手によって海外に商品が紹介され、販路を開拓していったケースである。主に、南部鉄器の及源鑄造と、「華真珠」の小松ダイヤモンド工業所がこれに当たる。
- バイヤーが見出した価値は、日本の流通関係者には思いもよらなかったものであった。日本市場では、さして重きをおかれていなかったものが、バイヤーがターゲットとする海外市場では、ポジティブな価値をもち、これまでになく、稀少な商品としてとらえられたのである。
- 企業の側も海外バイヤーに協力。バイヤーのアドバイスを取り入れて、海外市場向けの商品を新たに企画し製作したり、プロモーションを行ったりしている。
- 契機となったのは海外バイヤーによる発掘であり、市場開拓の道筋をつけてもらうなどのアドバンテージは得たが、海外展開の推進力となったのは、社長の意気込みである。
- 下支えする商社・支援会社の存在がある。

- 海外市場向けにデザインした南部鉄瓶のティーポットを欧州に輸出
- 商品が背負う伝統・文化と、伝統技術の持つ強みが欧州で高く評価されている

#### ■会社概要

所在地：岩手県奥州市水沢区羽田町堀ノ内 45      設立年：1947年（創業：嘉永5年）  
資本金：9,000万円      従業員数：65人（2010年12月末時点）  
事業内容：南部工芸鉄器の製造販売

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 南部鉄瓶のティーポットを中心に欧州向け輸出を行っている。商品は、現地の老舗茶葉専門店、茶葉の関連商品として販売されている。
- ・ 欧州市場開拓のきっかけは、約45年前にスイス人バイヤーに見出されたことによる。欧州市場の好みに合った大きさ、色、形、模様等の指導を受けた。
- ・ 日本では「古くさい」と言われた南部鉄瓶が、欧州市場では、お茶が冷めにくい機能の面ばかりか、高度な技術に基づく外観の美しさ、長い伝統と文化を持った商品である点で高評価。
- ・ パリの老舗紅茶店の広告にも同社のティーポットが登場。「OIGEN（商標：南部盛栄堂）」ブランドは欧州で着実に浸透しつつある。
- ・ 見本市では中国製も台頭してきているが、技術力、デザイン力を常に磨くことで追随を許さない。また、歴史や伝統、物語性を伝え、感性価値に訴えていく。
- ・ 将来の夢は、海外に売るだけでなく、海外から当社の商品を目当てに産地まで買いに来られること。

#### 輸出用タグに使われているポスターと海外向けティーポット



#### 同社のティーポットが採用された老舗紅茶店の広告(パリ)



(出所) 及源鑄造株のウェブサイト



## 事業概要

### ■南部鉄器の老舗

約 900 年の歴史を持つ南部鉄器をつくる及源鋳造は、江戸時代末の嘉永 5 年（1852 年）創業。150 年以上の伝統を持つ老舗である。鉄瓶、風鈴等、伝統的鉄器にとどまらず、パン焼器、ダッチオーブン等、新たな用途のものまで幅広い製品をつくっている。

### ■海外展開の状況

南部鉄器の鋳物のティーポット（鉄瓶）を欧州や中国、カナダ等に輸出。また、南部鉄器ではない自社特許の無塗装鍋「上等鍋」「上等フライパン」を豪州等に輸出している。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・約 45 年前（1965 年頃）

#### 【販売先の国・地域】

- ・鉄瓶・急須については、欧州（仏、独、伊、スイス、スペイン）、米国、カナダ、豪州、台湾、中国、等
- ・鍋・フライパンについては、豪州、英国。米国にも取り組み中

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【取引形態】

- ・茶葉専門店等に商社を通じて間接輸出
- ・中国・豪州は直接輸出

#### 【海外売上率】

- ・約 2 割

#### 【欧米市場向け商品】

- ・南部鉄器の鋳物のティーポット（鉄急須）等

## 海外展開の経緯

### ■約 45 年前にスイス人バイヤーに見出されたことがきっかけ

海外販路開拓のきっかけは、約 45 年前に、スイス人バイヤーのリュウバ氏に見出されたことによる。当社と長いつきあいのある商社の社長が、南部鉄器を紹介して産地を案内して回ったときに、当社に白羽の矢が立った。そして、リュウバ氏の助言の下、欧州市場の好みに合わせ、鉄瓶に色を付けたり、大きさを変えたり、保温のためのウォーマーを作る等の商品開発に取り組んだ。

### ■鉄瓶を自社で作るようになって、海外売上げが急伸

当初、鉄瓶は自社では作らず、地場の鉄瓶専門メーカーの商品の中から、リュウバ氏が選定したものを仕入れ、地元の業者を使って着色し、栞（タグ）を付けて出荷していた。もともと当社は南部鉄器の中でも鍋を専門としており、一方、産地問屋として、地場商品を仕入れてカタログに載せ、全国販売してきた。地場には棲み分けがあり、「自分たちで売れるからといって、他社のものをやってはいけない」「とにかく産地を壊すようなことはするな」と先代の常務からもきつく言われていた。

ところが 10 年ほど前に、NHK の「ためしてガッテン」という番組が“鉄が身体によい”という報道をした後に、地場の鉄瓶・急須業者が一斉に値上げするという事態が生じた。当社としては、海外向けに価格の折り合う商品を確認しなくてはならず、条件が折り合わない。そこで、これまでの仕入れ先には「おたくとは違うデザインの商品を作り、いままで通りの取引は続けるので、当社で作らせてほしい」と言って、自社で鉄瓶・急須を作るようになった。

鉄鍋と鉄瓶では工程も道具も違うため、納得のいく商品を作るまでには大変苦労したが、他社から仕入れていたときは、お客様のリクエストに応えることは仕入先へのリスクにもなり、設備投資も必要なため、できなかったのが、自社で一から作るようになって、海外市場に合わせた商品開発が自由できるようになった。それは売上げにも反映し、独自の営業ができるようになってから、売上げがぐっと上昇した。

鉄瓶・急須の海外輸出が増え、かなりのボリュームを占めるようになった結果、鍋屋だったはずの当社は、数字的には鉄瓶屋になっている。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

欧州市場向け鉄瓶については、商社を経由して、茶葉専門店等に販売している。

商品は、お茶の関連商品として、茶葉専門店で販



売されている。比較的高額商品であるため、常に販売員が見守っているような店でないと、売ることができない。茶葉専門店、路面店のほか、百貨店にテナントとして入っている場合がある。

### ■商品戦略

欧米ではお湯を沸かす鉄瓶としてではなく、ティーポットとして使われているが、リューバ氏が紹介するまで、欧米には鋳物のティーポットは存在しなかった。陶器に比べお湯が冷めにくく、デザイン的にも優れていて、セッティングしたテーブルに並べられる美しさのあるものとして評価されている。

商品は、海外向けに企画・製作したもので、国内で売っているものとは異なる。一番違うのは大きさで、国内向けに比べ、かなり大きい。その分、重さもあるが、身体の高い欧米人には気にならないようだ。また、従来の南部鉄瓶のイメージを覆し、ピンクやペパーミントグリーン等の色をつけてある。意匠も、伝統的な意匠をベースにしながらも、欧米の人たちの好みに合わせてアレンジしている。和のテイストといっても、欧米の人たちが好むものと日本人好みは同じではない。また、ティーポットを温めるウォーマー等、向こうでの使い方に合わせたアクセサリーも開発している。

### ■価格決定権、価格設定

卸値の決定権は当社にある。売値の設定は商社に任せている。

海外向け商品は日本とは異なるため、国内販売価格とは比較できないが、現地での売値は1万~2万円。茶葉専門店が扱う鋳物のティーポットの中では、当社のもは品質はよいが価格を抑えた、一番の売れ筋になっていると思う。

### ■プロモーション(受注・販促)

最初の市場開拓は、リューバ氏が努力してくれた。

いまは、フランクフルト・メッセをメインに、海外の見本市に出品し、プロモーションを行っている。リューバ氏からアドバイスを受け、また、商社とも相談したが、PRにはパリのメゾン・エ・オブジェ

もよいが、商売をするにはフランクフルト・メッセがよいと考えている。また、パリは、OEM供給先のお客様が複数出展しているため、避けている部分もある。

毎年2月にあるフランクフルト・メッセには必ず行くようにしている。商社の名前で出すブースの一角に商品を出させてもらっている。

## ブランド・メンテナンス

### ■認知度向上のため海外向けロゴを工夫

売上高全体が大きくないので、数字的には知れているが、海外売上高が全体の約2割を占めており、シェアは年々伸びている。

見本市ではOEM品を含め、当社の商品があちこちで並んでいる。日本では「南部鉄器」「南部鉄瓶」で一括りにされてしまうが、欧米では「OIGEN」として見てもらえる。

当社には、「及源」という商標と、江戸時代から使っている「南部盛栄堂」という商標の2つがある。海外向けには「OIGEN」というローマ字表記をデザイン化したロゴを用いているが、レトロなポスターを図案化してタグ(葉)として商品に付けている。海外の人たちは、「及源」「南部盛栄堂」という漢字を視覚的に捉え、「OIGEN」と読んでいるようだ。

### ■流通のグリップ

欧州向けのティーポットは基本的に1つの商社に任せており、相談をしながら商品のコントロールをしつつ、同じ商品が異なる価格で流通するといった混乱を極力避けている。

### ■顧客の声を聞く

海外販路開拓当初は、日本で売られている鉄瓶・急須をそのまま提案していたが、現社長が海外を担当するようになってからは、自ら海外見本市のブースに立つ等し、お客様の評価を聞いて、ものづくりに反映するようになった。

## ■他社との差別化

南部鉄器を扱う商社は多い。また、中国製の鉄急須もだいたい入ってきている。当社の特徴を出していないと、価格で比べられるだけの商品になってしまう。そこで、当社の商品には、先代の時代からリュウバ氏と協力して欧州に南部鉄器を広めてきた歴史があることを展示会でパネル展示し、歴史、ストーリーを持つ商品であることをアピールした。欧州や中国は歴史を大事にする土地柄であり、商品に歴史があることは付加価値を上げる。PR は効果的で、お客様の注目を得られた。

当社のティーポットは、モダンではなく和に立脚する点が特徴である。ドメスティックなデザインを海外向けに少し変えるが、そこは外さない。当社とライバル社のティーポットの特徴をグラフにプロットして、当社らしさを出しながら、マーケットを外さず、しっかり時間をかけて作り上げている商品だからこそ、人気を得ていると思う。

見本市に中国製の鉄急須がかなり出てきたときには、商社共々かなり心配した。だが、お客様（茶葉専門店）が選ぶのは「メイド・イン・ジャパン」であり、中国製を買うお客様とは層が異なっていた。カタログに中国製品を載せているお客様もあるが、日本製、中国製を区別して売っている。お客様は目利きであり、品質が全く違うことが分かっている。地が薄く、芸術性のある鉄瓶を作る技術は、世界の中でも南部鉄器が突出している。安い中国製が欲しければスーパーに行けばよく、老舗の茶葉専門店やデパートは日本製を売る。当社としては「嫌なら買わなくていい」といって値段は下げない。そういう意味では客を選別しているといえる。

## 海外販路開拓における課題

### ■情報

海外に人を常駐させる体力はないので、直に情報収集できるチャンスは、海外見本市や商談があつて海外出張する際に限られる。ロンドンや上海等に拠点のある銀行を情報源として活用したいが、いまのところ難しい。

### ■人材

海外販路開拓は、社長が一人で担当しており、他の人では代われない。「海外で商談」と言われて、一人で海外に行けるような人材を中小企業が確保することは難しい。新たに育成するにしても、その余裕があれば職人を育てるほうに回したい。

一方、海外販路開拓に必要な体制については、社外の資源を活用することを考えている。今も、外国語でのメールや電話への対応、貿易手続等について、海外販路開拓の支援を行う企業のサービスを活用している。こうした外部資源とタイアップして、どのように新しい営業体制を作るかが、人材確保よりも課題であると認識している。

### ■資金調達

海外での事業の可能性と、伝統工芸の継続の模索を評価してもらい、資金調達できればよいが、なかなか難しい。

### ■生産体制

産地が高齢化している。特に中国での鉄瓶の需要が増えているが、生産体制を維持できるかに産地として不安がある。当社としても、資金的余裕があるわけではないが、人を育てないと産地として将来がないと思い、今春、デザイン系の大学の新卒者1人を職人の後継者として採用した。だが、5年間は育成期間であり、弟子の時代。その間のコストを軽減できる補助金等があれば助かるが、行政に相談しても該当するものはないという。

## 海外販路開拓の評価

### ■これからの生きる道は海外市場

ティーポットの生産に初めて取り組んだときは、海外ルートを止めたくない一心で、これほど広がるとは思っていなかった。だが、いまは逆に、これからは海外で生きていかななくてはと思っている。

### ■海外では誇りをもって営業できる

海外のほうが、当社の製品を高く評価してくれる。日本では、南部鉄器というと「民芸品」「錆びる」「重い」「手入れが面倒」「年寄り向け」というイメージがあり、「使い勝手がよい」「料理がおいしい

い」の前にハードルが並ぶ。そのため、営業もネガティブイメージを一つずつ否定していくものになりがち。だが海外では、品質がよく、長い伝統があり、これ1つあれば日本が見えると言われる。日本のように「なんとか買ってください」という営業とは全く違い、日本を代表する商品だという誇りを持って営業することができる。

## 今後の事業展望

### ■海外を更に伸ばしていく

今後は、海外の売上げを伸ばしていきたい。中国への販売が増え、当社の生産体制も追いつけば、いずれ国内・海外の売上高比率は逆転するだろう。

また、鋳物のティーポット以外の商品、たとえば当社が得意とする鍋、フライパンについては、商社を通さず、海外の業者と直に取引していきたいと思っている。豪州は既に販売を行っており、米国、中国にはアプローチしているところ。欧州市場についても、鍋、フライパンに商機はあると思っている。リサイクルが容易で、特にコーティングをしていない南部鉄器の新製品上等鍋は「最高級のエコ商品」でもある。「エコ」に価値を置く欧米市場は、鍋、フライパンでもチャンスがあると感じている。

### ■将来の夢

いまは世界に向けて商品売っているが、10年後の夢としては、世界中から買いに来てくれるようにしたい。世界から鉄瓶を買いに来てくれる会社、産地になりたい。例えるなら、ベニスの上島のように。海外の人にとって、東京にあるものは上海にもあるが、岩手にあるものは上海にはない。県が産業観光に力を入れているが、それに海外からの観光客誘致という視点も入れるべきと感じており、当社としても役に立ちたい。会社の周辺で、「ニイハオ」「ボンジュール」といった各国の言葉が聞かれるようになると楽しい地域になるのではないだろうか。

■ 日本の宝石である真珠にカットを施した「華真珠」が海外で高評価

■ 海外の有名ジュエリーメーカーに「華真珠」を供給

■ 会社概要

所在地：山梨県甲府市宝 1-11-20

設立年：1967年

資本金：300万円

従業員数：5人（2010年12月末時点）

事業内容：ダイヤモンド研磨、宝石研磨（「ストリームカット」）、真珠研磨（「華真珠」）、セラミック研磨（工業用）

【欧米市場の概況】

- ・ 「やまなし現代の名工」の先代社長が、10年以上の歳月をかけ、日本の宝石である真珠に、高度なダイヤモンドのカットを施した「華真珠」を開発、1992年に完成をみる。
- ・ 「真珠は白くて丸いもの」という固定観念を持たない海外で評価。
- ・ 1995年頃、同社を訪れた米国人バイヤーにたまたま商品を見せたところ、「ぜひ米国に紹介したい」と言われ米国での販売に取り組む。米国での販売がきっかけとなり、スイスの有名な宝石鑑別機関の関係者と知遇を得たり、米国の宝石鑑別機関の雑誌で取り上げられる等のチャンスに恵まれた。
- ・ 1997年に、世界的に権威ある宝石の鑑別機関発行のレポートで紹介され、高級ジュエリーとして認知されていく。2000年の国際展示会でイタリア屈指の高級宝石ブランド「スカヴィア」に出会い、「華真珠」を供給するようになる。
- ・ 資本力がないため、ブランド形成には時間をかける。お金をかけないマーケティングとして、米国の宝石のカットコンテストに出たり「ものづくり日本大賞」に応募。「ダブルリフラクションカット」を施した「華真珠」により、米国の宝石カットコンテスト「Gemmys2009」で日本人初の第一位を獲得。
- ・ 取引は、海外からバイヤーが直接買い付けに来たり、Eメール等で注文を受けたりしている。

真珠に高度なカットを施した「華真珠」



（出所）（有）小松ダイヤモンド工業所 提供

同社が発行する「華真珠」の証明書



## 事業概要

### ■ダイヤモンドカットを施した「華真珠」を開発

ダイヤモンドのカットに高い技術を持つ「やまなし現代の名工」の先代社長が、10年以上の歳月をかけ、日本の宝石である真珠に、高度なダイヤモンドのカットを施した「華真珠」を開発、1992年に完成させた。

「真珠は白くて丸いもの」という固定観念に縛られない海外ジュエラーが高く評価。オリジナルの「ダブルリフラクションカット」を施した「華真珠」で、米国の宝石カットコンテストにおいて日本人初の第一位を獲得した。高い技術は「ものづくり日本大賞」も受賞している。

### ■海外展開の状況

海外のジュエラーから高い評価を得、欧米の有名ジュエラーに「華真珠」を供給している。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・1995、96年頃

#### 【販売先の国・地域】

- ・欧米、ロシア等

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【取引形態】

- ・ジュエラー等に直接輸出

#### 【海外売上率】

- ・8割以上

#### 【欧米市場向け商品】

- ・真珠にカットを施した「華真珠」

## 海外展開の経緯

### ■米国人バイヤーに商品を見せたのがきっかけ

1992年に「華真珠」を発表したものの、日本ではなかなか評価を得ることができなかった。

1995年頃、当社を訪れた米国人バイヤーにたまたま商品を見せたところ、「ぜひ米国に紹介したい」と言われ、米国での販売に取り組むことになった。

米国で特許を取ろうとしたが、世界同時申請でなければいけないといった条件に合わず、最終的には、特許なしで販売することになった。

米国での販売がきっかけとなり、スイスの有名な

宝石鑑別機関の関係者と知遇を得たり、米国の宝石鑑別機関の雑誌で取り上げられる等のチャンスに恵まれた。1997年に、世界的に権威ある宝石の鑑別機関発行のレポートで紹介され、高級ジュエリーとして認知されていった。

2000年に世界四大展示会の一つ「香港ジュエリー&ウォッチフェア」に出展したのをきっかけに、イタリア屈指の高級宝石ブランド「スカヴィア」に出会い、「華真珠」を供給するようになった。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

売り上げのうち、ジュエリーブランド等にルース（研磨やカットを施したが、まだ枠や台にセットしていない状態のもの）で売るのが8割、自社商品として売るのが2割。

ルースの割合が多いが、台座を付け商品化したほうが、ルースに比べて利益率が高いとはいえない。海外のジュエラー等に直接輸出している。

### ■商品戦略

1992年に「華真珠」を発表したものの、「真珠は丸いもの」「真珠の表面をカットするなんて」等と、真珠に対する固定観念の強い日本ではなかなか評価を得ることができなかった。だが、海外にはそうした固定観念がなく、華やかなものが好まれる欧米で高い評価を得ることができた。

真珠は、南洋真珠やマベパール、淡水真珠等、種類があり、必ずしも日本だけが産地というわけではないが、真珠イコール日本の宝石というイメージが持たれている。

商品名については、海外では「華真珠」あるいは「小松フラワーパール」「ファセットドパール (Faceted pearl)」の名前で知られている。どちらかというと「小松フラワーパール」「ファセットドパール」の名前が先行している。個人的には、日本的な「華真珠」という名前がよいと思うが、当初は海外に打って出るつもりはなく、そこまで気がまわらなかった。

## ■価格決定権、価格設定

卸値については自社に決定権がある。いまのところ競合がなく、自分の技術を発揮できる価格設定が可能。円高の影響は受けているが、付加価値の高さで、採算の合う価格設定ができています。

売値については販売先が決定。欧米では、ネックレスやイヤリングに加工されたものが、高いものでは1,500万円もする高級ジュエリーとして販売されている。

## ■プロモーション(受注・販促)

取引は、海外からバイヤーが日本まで直接買い付けに来たり、Eメール等で注文を受けたりしている。

販促は、海外展示会への出展と、口コミがメイン。

米国の宝石カットコンテストに出たり、「ものづくり日本大賞」に応募したのも、お金をかけないマーケティングの一貫。賞をとるのもブランディングの1つのプロセスになる。資本力がないためブランド化は時間をかけるものと考えている。

ただし、国際カットコンテストで受賞しても、そのことは最終消費者には伝わりにくい。国内では、むしろ「ものづくり日本大賞」を受賞したことで、売り場でも一般消費者が関心を持ってくれるようになり、国内売上げが増加した。だが、一般的には、「華真珠」は、一般消費者というよりはプロのジュエラーの間で名前が知られている。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

「華真珠」は、一般消費者というよりは、プロのジュエラーの間で、「華真珠」、あるいは「小松フラワーパール」や、「ファセットドパール」の名前で知られている。

発売以来、世界中のデザイナーや、エステートジュエラーが高く評価。イタリアの高級ジュエリーブランド「スカヴィア」や、米国のデザイナー等に供給。

「スカヴィア」は多くの商品に採用してくれている。

### ■安売りされないよう、量的拡大はしない

売れない時期にも、何千個といった大量注文は断ってきた。長い目でみたら、量販店で安売りされるような売り方はすべきでない。

### ■保証書の発行

以前は、宝石の鑑別機関が出していた本真珠の証明書を付けていたが、本真珠であることよりも、当社が加工した「華真珠」であることを大事に思うお客様が増え、希望者に「華真珠」証明書を発行している。

## 海外販路開拓における課題

### ■経営資源

体力がないので、いま以上に海外を強化するのは難しい。規模に見合った範囲でやっていく。

### ■模倣品問題

オリジナルのカットを全て発表しているわけではない。あまり露出しないようにも気を付けている。宝石のカットでも賞を取っているが、賞を取ると、すぐにデザインが模倣されてしまう

「華真珠」も、上海の見本市で模倣品が出ており、抗議した。技術は粗悪だが、見た目は似ている。

## 海外販路開拓の評価

### ■海外で高い評価

国内ではなかなか評価を得ることができなかったが、海外に出ることで、評価を得ることができた。

## 今後の事業展望

### ■国内、海外の別なくやれる範囲で取り組む

国内、海外の別なく、やれる範囲で取り組んでいく。

---

## ケース2:企業自ら海外市場にチャレンジしたケース

### ①国際展示会に出品したケース

---

- ケース2は、国内市場の縮小などにより、新たな販路を海外に求め、自ら積極的に行ったケースである。該当する事例が多いため、海外市場へのチャレンジの方法により、①国際展示会に出品したケースと、②現地販売先を一軒一軒開拓したケースの2つにさらに分類している。
- ケース2-①は、海外販路開拓において、国際展示会への出品を足がかりとしたケースである。主に、カンディハウス、中央葡萄酒、くろちく、日野浦刃物工房、吉田金属工業、マルト長谷川工作所がこれに当たる。
- 国際展示会を契機とした企業は、専門家（プロ）や、流通業者の注意を引いた。専門家の目を引いた商品特性は、品質の高さ、既存商品との差別化などである。
- ある時点で、プロのデザイナー（カンディハウス）、ワインジャーナリストと飲食店のウェイター（中央葡萄酒）、和雑貨を扱う小売店（くろちく）、刃物専門店（日野浦刃物工房）、シェフ（吉田金属工業）、美美容師やネイリスト（マルト長谷川工作所）を明確にターゲットに設定。ターゲットへの訴求については、戦略的に取り組む姿勢がみられる。

■ **米サンフランシスコと独コフレンツにショールームを開設**

■ **輸出実績は 11 カ国。輸出先は、欧米を中心に韓国、トルコ等に及ぶ**

■ **会社概要**

所在地：北海道旭川市永山町 6 丁目

設立年：1968 年

資本金：1 億 6,000 万円

従業員数：270 人（2010 年 12 月末時点）

事業内容：住宅・オフィス・コントラクト家具、特注家具及びホームファニッシング関連商品、インテリアアクセサリ、インテリアデザイン・設計・施工 インテリアデザインの企画・設計・施工・及び工事監理

関連会社：CONDE HOUSE USA、CONDE HOUSE EUROPE、カンディハウス札幌、カンディハウス横浜、カンディハウスナゴヤ、京都カンディハウス、(株)コサイン、(株)IA 研究所

【欧米市場の概況】

- ・ 「旭川家具」の代表的メーカーの 1 つ。米国・サンフランシスコとドイツ・コブレンツにショールームを開設。輸出先は、欧米を中心に韓国、トルコ等に及ぶ。
- ・ 1975 年に旭川の家具メーカーで行った米国視察がきっかけで、共同ショールームを開設。
- ・ 単独での米国市場への本格的取り組みにあたり、米国で CI チームを組織。社名も現在の名称に改め、ブランドイメージを一新。プロの建築家、デザイナー等をターゲットに、デザインマートにショールーム開設。米国の名だたるホテル、レストラン、企業から大口受注獲得。
- ・ 世界最大級の「ケルン国際家具見本市」に 2005 年より継続出展。
- ・ 商品は内外共通だが、市場に合わせた選択、サイズ調整等を行う。海外のデザイナーも積極的起用。
- ・ リーマンショック後の欧米市場の冷え込み、急速な円高の影響は大。日本でつくるならではの高付加価値商品に一層シフトしていくことも検討。

海外見本市での展示風景



(出所) (株)カンディハウス ウェブサイト



## 事業概要

### ■旭川家具の代表的メーカー

「旭川家具」の代表的メーカーの1つ。1968年に「株式会社インテリアセンター」として設立、2005年に現在の社名に変更した。ライフスタイルの変化で婚礼家具等、高級家具の需要が減退していく中で、タンス等「箱もの」と呼ばれる大型家具ではなく、「脚もの」と呼ばれる机や椅子に力を入れるとともに、技術力やデザイン力の強化に努めてきた。

### ■海外展開の状況

米国・サンフランシスコとドイツ・コブレンツにショールームを開設。輸出先は、欧米を中心に韓国、トルコ等に及ぶ。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・1975年頃から

#### 【販売先の国・地域】

- ・輸出実績は11カ国。輸出先は、欧米を中心に韓国、トルコ等に及ぶ

#### 【海外拠点】

- ・米国・サンフランシスコと、ドイツ・コブレンツに現地法人があり、ショールームを開設

#### 【海外売上率】

- ・1割未満

#### 【欧米市場向け商品】

- ・「旭川家具」で知られる木製家具。特に「脚もの」と呼ばれる机、椅子

## 海外展開の経緯

### ■視察に行った米国で販路開拓を模索

1975年頃、旭川の家具メーカーの社長たちで、先進地域である米国視察に行った。米国の家具市場は、流通機構、物流、デザイン、トータルなインテリアコーディネートいずれをとっても日本より20年、30年先を行っている。勉強が目的だったが、「なんとか米国で商売ができないか」という話になったのが海外展開のきっかけとなった。

最初は、皆で、ハワイの白木屋（いまの東急百貨店）の北海道物産展に家具を持ち込み、次に行政の援助も得てハワイで展示会を開いた。その後サンフランシスコとロスアンジェルスで、家具の見本市の

開催に合わせて展示会を数回行った。

展示したから売れるというわけではないが、日本に持って帰るわけにもいかない。日本人駐在員向けの飲食店に買ってもらう等して、なんとか持っていったものは処分した。そういうことを何度かやったが商売にはなかなかならなかった。

### ■サンフランシスコに北海道の家具メーカー共同でショールーム開設

市場開拓には常設の展示が必要と感じ、1980年1月に北海道の家具メーカー数社と共同で、「北海道家具サンフランシスコショールーム」をサンフランシスコに開設した。ハイクオリティな家具・インテリアのいろいろなメーカーが店を出しているビルの一角に30坪ほどのスペースを借りて出店。業界団体と、北海道、札幌市、旭川市がお金を出し合い、スペースを借り、現地で人を雇った。そして、80年1月に、現社長が最初の駐在員として現地に赴いた。

共同のショールームということで、商品開発も一部だけであり、きちんと現地でマーケティングをやったわけでもなかった。だが、社長は何とか米国市場に売り込もうと電話営業を行った。いまならインターネットで検索するところだが、電話帳のイエローブックを見て「ファニチャーセンター」「ファニチャーショップ」を探し、文字が太字になっていたり、広告を掲載しているところが大きい企業だろうと見当をつけて、100件ほど電話をかけまくった。「100に1つくらいは売れるだろう」と思っていたが、まったく売れない。理由を聞くと、別に高いせいではなく、必要のないものは買わないとのことで、合理主義だと妙に納得した。

### ■米国CIチームでブランドイメージ新・単独出店へ

こうした経験から、米国市場に本格的に参入するのなら、米国のことをきちんと勉強し、それなりの戦略をもって臨まないとだめだということが分かった。

そこで、まずはブランド名を米国でも通用するものに変えようと考えた。それまでは、「北海道家具サンフランシスコ出品者協会」という共同組織の中で、旧社名「インテリアセンター」の「H o c k（ホッ

ク）」というブランド名で商品を展開していた。だが、英語だと「H o c k」には「豚の足肉」とか「質屋」とか、ろくな意味がない。そこでミシガンにあるクランブルック・アカデミーオブアートで学んだデザイナーの清水忠男氏（現・千葉大名誉教授）の紹介で、ニューヨークのデザイン事務所に相談した。それでできたのが、いまは社名になっている「CONDE HOUSE」というブランド名である。ブランド名を決めるにあたっては、「SONY」等に倣い、どこの国でも発音でき、特別な意味を持たない言葉にしたいと考えた。だから「CONDE」に意味はない。一方、「HOUSE」は、格式の高い響きがあり、また会社名にも使えることばである。

1984年に、米国に現地法人を設立するため、現社長が再び渡米した。そして、1982年に協力してもらったデザイン事務所を中心に、在米トップクラスのコピーライターや広告デザイナー、ショールームデザイナー等でプロジェクトチームを組み、CI（コーポレート・アイデンティティ）の確立を図り、「CONDE HOUSE」ブランドでマーケティングを展開した。社名は「北海道デザインズ.inc.」で登記していたが、1985年からは、「CONDE HOUSE」としてビジネスを行った。

プロジェクトチームは、いま振り返ると贅沢な顔ぶれのベストメンバーだった。みな若かったので、皆でわいわい楽しみながら精力的に仕事をした。「とにかくお金はないから、なんとか安くやってよ」と言って、お金かけずに最大の効果を狙った。

社名のロゴにも使っているブランドカラーの赤は、日本をイメージしている。CIの下、名刺から封筒、ステーショナリー、オフィスで使う紙コップやスプーンに至るまで、新たなイメージで統一した。

さらに、「200カンザスビル」のショールームも刷新を図った。そこは一般の人は入れない卸売専門のデザインマートで、デザイナーや建築家をターゲットとしていた。各社がハイセンスな高級家具を展示するショールームにおいて、当社の家具は、品質がよく、円安のために価格が割安で、納期が短い

という強みをもっていた。

米国市場には1970年代から80年代にかけ、日本から自動車や家電をはじめとする工業製品が流れ込んだが、その中で日本製品の品質に対する評価は向上していた。その上、1ドル200円台という極端な円安で価格的な強みがあった。そして、納期の面において、欧米では高級家具の納期は一般に12~16週間と長いのに対し、当社は受注してから1カ月程度で作れ、船便で米国に送っても8、9週間で納められた。要は「うまい・安い・早い」の3拍子が揃ったようなものだ。そして、当時考えられる一流のベストメンバーのプロジェクトチームでCIを構築し、プロモーションをやった。

## ■CIをやり直してからマーケットの反応が変わり、大口受注へ

当時、米国現法は現社長を含めて3人の会社だったが、CIをやり直してから米国のお客さんの反応が全く変わった。

最初の注文は、サンフランシスコを本拠とし、当時、預金量世界最大のバンク・オブ・アメリカからだった。セールスマンを雇い積極的に活動をする中で獲得した、レストラン用の椅子100脚という本格的な初仕事であった。しかも、米国最大手のデザイン事務所を通じての注文であった。これを皮切りに、いろいろなところから注文が来るようになった。たとえば、知り合いからの紹介を機に、J・ポール・ゲッティ財団から、美術館本体や関連会計事務所等、様々な仕事をもらった。また、アップルコンピュータ社からは、本社の大会議テーブルの注文をもらうことができた。ケネディ記念図書館、ディズニー社、スタンフォード大学からはビル1棟分の家具の注文をもらった。さらには会ったこともないフロリダのレストランから、電話1本で300脚の椅子の注文があったりもした。このように、CIを刷新してから、米国人なら誰もが知っているようなクライアントからの注文に恵まれ、年々売上げがアップした。

## ■プラザ合意で価格優位性を失う

だが、幸せな時期はそう長くは続かなかった。プラザ合意で急速に円高になった。我々も当然現地価格を値上げしないとイケないが、10年で4倍というすさまじい円高のため穏やかな上げ方ではない。15%値上げを4年繰り返したら、さすがに売れなくなった。いくら良くても高すぎるものは売れない。

円高を利用して逆に米国からものを買って輸入を行う一方、輸出も細々とは続けていた。行政案件の入札では勝てないので、必ずしも一番安い価格の業者を採択するとは限らない民間案件を開拓した。

そうこうするうちに、ここ20数年来、日本がデフレになる一方、米国は少しずつインフレになった。たとえばニューヨークのホテルの宿泊料は4倍にもなっている。インフレになった分、円高の影響はかなりの部分が相殺され、いまは再び品質が良ければ売れる時代となっている。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

直接投資、直接輸出。現地法人のショールーム、カタログで注文を受けて、受注生産している。

### ■商品戦略

指物技術とも見て取れる精緻な木工技術をベースにした木製家具は、欧米家具にはあまりないタイプ。

海外では、「脚もの」と呼ばれる机や小椅子に絞り込んで売り込んだ。これは、ターゲットとするホテル・レストランを意識しての選択である。

商品は、基本的には海外向け、国内向けを分けてはいない。海外デザイナーも起用しているが、海外市場の好みに合わせるといふより、良いモノが海外でも認められて売れるというのが基本である。

ただ、ブランドコンセプトは同じでも、たとえば米国と欧州とでは好まれるサイズ等は違う。そうしたものには対応している。

## ■価格決定権、価格設定

価格決定権は自社にある。

## ■プロモーション(受注・販促)

世界最大級の「ケルン国際家具見本市」に継続的に出展(2005年より)し、プロモーションを行っている。

また、米国・サンフランシスコと、ドイツ・コブレンツ(ケルンより移転)に、主としてプロをターゲットとした現法・ショールームを開設している。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

米国の名だたる企業、ホテル等から家具を受注。輸出実績は11カ国(2010年)。

### ■ハイエンド向け家具へのシフト

当社の家具は、高品質な家具の中でも、欧米の同クラスの家具に比べ、値ごろ感、短納期という部分に強みがあった。だが、最近の急激な円高で価格優位性は失っている。そこで、工程の一部を機械化し、より値ごろ感のあるラインを打ち出す一方、いままで日本がほとんど手掛けてこなかったハイエンド向けの家具に力を入れている。日本での物づくりを前提に、高い日本のコストに見合った高付加価値な商品作りを行っていく考えである。

## 海外販路開拓における課題

### ■為替変動

為替変動の影響は大きい。プラザ合意以降、価格優位性を失った。その後、日本がデフレになる一方で米国が少しずつインフレになることで、円高の影響はかなり相殺された。だが、いまは再び急激な円高とリーマンショック後の不況で、輸出は厳しい状況となっている。

## 海外販路開拓の評価

### ■海外に出ることで自社が見える

海外でのブランド構築は難しく、現地法人の設置以来、投資に見合う利益は出ていない。だが、海外

に出る効果は、数字だけで評価できるものではない。出張では見えないものが見え、人的ネットワークができ、海外のビジネスモデルを勉強できる。海外に出て直接取引した意義は大きく、それがなかったら、いまの当社はないかもしれない。

## 今後の事業展望

### ■日本のコストに見合った、高くても本物を

中国に対し、賃金に10倍もの差がある状況では、確かにコストではどうやっても勝てないが、だからといって全ての価格帯で中国に勝てないわけではない。普及品では勝てないが、品質の良いものでは勝つことができるはずである。

だが、これまでのところ、そういったものづくりは欧州に任せている。当社の取り組みとしては、「QUODO LUX (クウォードLUX)」という、これまで国産ではほとんどつくられていなかった、ハイエンドゾーンへ向けた高級家具のシリーズを作った。値段は高いが他のメーカーには作れないものと思い、素材、デザイン、構造の全てにおいてこれまでにない上質を追求し、「うづくり仕上げ(無垢の木の持つ年輪や木目を浮き上がらせ、引き立たせるように、ブラシでこすって仕上げる技法)」「三方留め接ぎ」等、日本の伝統技法を使い、妥協なしに作り込んでいる。海外でも少し売れている。今後も日本でのものづくりを志向していく。日本にいると気付にくいだが、日本は最高品質のモノを世界でも安く作れる強みがあると考えている。

また、今後は、欧米の好みに迎合するのではなく、日本のメーカーだというアイデンティティを製品に表現していく。例えばヨーロッパで良い家具がほしければ、地元にも幾らでもメーカーはあり、わざわざ日本の家具を買うことはないからだ。日本のメーカーであることが、ブランドであり、最大のアイデンティティでもある。

### ■海外から買いに来てくれるものづくりを目指す

商売は、売り込まないと売れないうちは本物ではない。ルイ・ヴィトンも、たぶん日本から「いいものがありそうだ」と買いに行ったのが始まりだろう。本当に我々の家具がよいならば、買いに来てくれるはずだ。逆説的に言えば、買いに来てくれるようでない、よくないということである。

■ 千年の歴史を持つ日本固有の「甲州種」ワインで世界に挑む。海外のワイン評論家からも高い評価。甲州種ワインの国際的ブランド確立にも尽力

■ 会社概要

所在地：山梨県甲州市勝沼町等々力 173

設立年：1953年（創業 1923年）

資本金：2,000万円

従業員数：35人（2010年12月末時点）

事業内容：ワイン等果実酒類・リキュール類の醸造販売、清涼飲料の製造販売

【欧米市場の概況】

- ・ 米国、欧州（英、独、仏、スペイン、スイス等）、オーストラリア、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア等に輸出。海外のレストラン、ワインショップとの直接取引が中心。
- ・ 海外のワイン評論家等からも高い評価を獲得。1998年には、日本初の国際ワインコンクール「第1回ジャパンインターナショナルワインチャレンジ」において、「甲州・樽貯蔵 1997」で銀賞・最優秀国産白ワイントロフィーを受賞。
- ・ 輸出は白ワイン・「甲州」に限らないが、世界的な日本食ブームに伴い、和食に合うワインとして「甲州」の人気が高まりつつある中、「甲州」の国際的ブランド確立に取り組む。
- ・ EUへの輸出やラベルへの産地・品種表示には様々な規制が存在。EU基準に合ったワインを造るため、ボルドー大学教授の指導を受けて品質向上に注力し、親日家のワインの国際的権威をコンサルタントに招聘、2008年に初出荷を遂げる。また、「甲州種」の品種登録、甲州の産地登録にも取り組み、2010年7月にラベルに「甲州」という品種と年号を表示したワインを初出荷。
- ・ 近隣14社で欧州市場攻略プロジェクトに取り組む。同プロジェクトはJAPANブランドにも認定。

三澤農場に広がる垣根栽培のブドウ畑



白ワイン「甲州」



（出所）中央葡萄酒（株）ウェブサイト

## 事業概要

### ■国産ワインの産地、勝沼のワインメーカー

1923年に、日本のブドウとワイン産業の発祥地である勝沼町に創業した老舗ワインメーカー。グレイスワインの名で広く親しまれており、日本固有の甲州種のワインの海外への紹介に力を入れている。1998年に、日本初の国際ワインコンクール「第1回ジャパンインターナショナルワインチャレンジ」で、「甲州・樽貯蔵1997」が銀賞・最優秀国産白ワイントロフィーを受賞。また、甲州種に止まらず、2010年に「グレイスシャルドネ」が、オーストラリアの著名ワイン雑誌『グルメトラベラー』誌で、Best Buy Wines に選ばれた。

### ■海外展開の状況

米国、欧州（英、独、仏、スペイン、スイス等）、オーストラリア、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア等に輸出。海外のレストラン、ワインショップ等に卸している。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・かなり古くからだが、特に力を入れ出したのはこの5、6年

#### 【販売先の国・地域】

- ・米国、欧州（英、独、仏、スペイン、スイス等）、オーストラリア、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア等

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【取引形態】

- ・海外のレストラン、ワインショップとの直接取引が中心

#### 【海外売上率】

- ・売り上げとしては5%

#### 【欧米市場向け商品】

- ・甲州ワインをはじめとするワイン

## 海外展開の経緯

### ■世界でどこまで通用するかに関心

輸出はかなり古くから行ってきたが、力を入れ出したのはこの5、6年。以前は海外からの注文に応える形で少量出していただけで、積極的には行っていなかった。だが、垣根栽培でのブドウづくりに取

り進む中で、自社のワインが世界でどれだけ通用するか問いたいと思うようになった。甲州ブドウは、食用にもワイン用にも向くことから、従来、農家が栽培してきたが、ワインに適した味の凝縮したブドウを作るには自社で管理する垣根栽培がよい。試行錯誤しながら取り組む中で、農家からブドウを買い上げるだけでなく、ワイナリーが自らブドウを栽培し、産地として世界にワインを発信していく必要性を感じるようになった。

### ■輸出にあたっての課題に取り組む

ワインを輸出するには、相手国側の規制をクリアしなくてはならない。米国への輸出には規制はほとんどないが、EUには非関税障壁ではないかと思うくらい様々な規制がある。EUに商行為としての輸出を行うには、アルコール濃度等の制約がある。EU法に基づくワイン造りをする必要がある。ワインはこういう造り方でなくてはならないとか、補糖はこれ以上してはいけない、補糖した場合は、アルコール度数はこれ以上高くはいけない、といった定めもある。これをクリアするには、醸造過程だけに頼るのではなく、ブドウの栽培方法から見直して、ブドウ本来の凝縮度を高めていくことが必要だ。こうしたことから、ボルドー大学教授を招いて品質改良を重ねたり、KOJ(甲州ワインEU輸出プロジェクト)では、ワインの国際的権威「マスター・オブ・ワイン」の資格を持つ英国在住の親日家リーン・シェリフ氏をコンサルタントに招聘し、アドバイスを受けてたりして、EUワイン法に基づく甲州種によるワイン造りに取り組んだ。

また、輸出しようとするワインがEU基準を満たしていることを認証できる機関を設置するための働きかけも、日本ワイナリー協会等と共に行った。それが日本になかったことも、EUへの輸出を妨げていたからである。そして、2007年11月に、(独)酒類総合研究所が品質検査認証機関としてEUの認可を得たことで、同機関によりワイン醸造に関するEU基準を満たしていることが確認されれば、国産ワインのEU輸出が可能となった。そしてついに、

2008年、当社が醸造した甲州ワイン「Shizen キュベ・ドゥニ・デュブルデュー2006」40ケースを英国に初出荷することができた。

### ■産地として他社と協力し輸出に取り組む

世界にワインを発信していくには、1社の取り組みだけでは弱いことから、2009年7月、山梨県のワイン生産者15（現14）社および甲府市商工会、甲府商工会議所、山梨県ワイン酒造協同組合と共同で、最大のマーケットであるEUの市場開拓を目的とする「甲州ワイン EU 輸出プロジェクト（Koshu of Japan、通称 KOJ）」を発足させた。ワインの価値は、大きくいえば産地、ブドウ品種、年号にあり、特に付加価値を与えているのは産地である。産地として認知してもらうには、まとまっていったほうがよいからだ。

このプロジェクトは、同年度より「JAPAN ブランド育成支援事業」にも採択され、国の支援も得ている。プロジェクトは3年計画であり、世界のワイン情報の発信地であるロンドンで2010年1月に行うプロモーションを皮切りに、オランダや北欧各国でのPRを企画している。そして、2011年度から本格的な輸出を始め、3年後には年1万本を輸出し、EU域内の有名レストラン100軒に甲州ワインを置いてもらうことを目指している。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

海外のレストラン、ワインショップとの直接取引が中心で、そこから一般消費者に販売されている。

### ■商品戦略

千年の歴史を持つ日本固有のワイン用ブドウ品種である甲州種のワインで世界に挑む。ワインはボーダレスであると同時に、産地や風土、ブドウ品種等で付加価値をつけ、個性を出して差別化できる特性がある。その際、一般的なブドウ品種では差を出しにくいのが、甲州種・山梨県産という出自は極めて差別化しやすい名称となる。そして、甲州、山梨という品種、産地を認知してもらった上で、メーカーご

とのワインの持つ個性、多様性を知ってもらえればよい。

### ■価格決定権、価格設定

卸値の決定権は当社にあるが、取り引き先が、市場を見て判断し、当社と交渉する。売値については、先方で設定。

価格は、甲州ワインで2千円前後。海外ではデイリーワインが千円のところ高価格帯となる。オーストラリアではグレイスシャルドネが「Best Buy Wine」と評価されるくらいなので、品質さえ良ければお買い得なワインととられていると思う。

### ■プロモーション(受注・販促)

ワインでブランドを確立するには、ワイン情報の発信地であるロンドン市場で、プロ（ワインジャーナリスト等）の評価の獲得が重要であることから、KOJ参加の他のワインメーカーとも協力しながら、同地でのプロモーション、情報発信に注力している。

2010年1月のKOJとして初のロンドンプロモーションでは、日本大使館においてジャパンソサイエティを対象とする試飲会を行った。会場内の15ワイナリーによるブースには予定人数を遙かに上回る参加者が詰めかけた。2日目には、ワインジャーナリストを対象に日本料理店でメーカーズディナーを行い、3日目には、ロンドン市内のワインショップ等で市場調査、4日目には英国のワイン業界関係者に向けたテイスティング会を行った。在英大使やトップセールスとして同行いただいた県知事の助力もあり、いずれの会も盛況であった。

海外へのプロモーションにあたっては、白ワイン「甲州」に造詣が深く、その上、親日家であった英国人リーン・シェリフ氏との出会いが大きかった。KOJで契約し、コンサルタントとして日本に招聘したりもしている。

また、社長の長女が海外でワイン造りをしており、そのことも海外での人的なネットワークや販路開拓のチャンスに結びついている。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

日本食ブームを背景に、甲州ワインの人気が高まりつつある。当社の「甲州・樽貯蔵 1997」は、1998年の日本初の国際ワインコンクール「第1回ジャパンインターナショナルワインチャレンジ」で、銀賞・最優秀国産白ワイントロフィーを受賞した。

### ■ラベルへの品種表示、産地表示に取り組む

ワインのブランドを認知してもらうには、ワインの付加価値を決める産地、ブドウ品種、年号をラベル表示することが重要だが、EU法の規定を満たさなくてはそれらを表示できない。競争の激しいEU市場において、これらをラベル表示できないことは大きなハンディキャップとなる。ラベル表示の課題として、まず、OIV（国際ブドウ・ブドウ酒機構）のリストに登録されたブドウ品種しかラベル表示できないとされるため、甲州種の登録に取り組んだ。また、日本国内の業界基準では、単一のブドウ品種の場合は75%以上で品種表示できるところ、EU基準に合わせて85%以上としなくてはならない。これは、KOJの中で、甲州種については85%以上とすると定めることで、何とかクリアできた。これにより、ようやく2010年7月に「甲州」という品種と年号をラベル表示したワイン約2,000本をロンドンに向けて初出荷することができた。だが、まだ「山梨」という産地をラベル表示できずにいる。産地の認定は基準が厳しく、国から地域認定を受けるか、時間がかかるワイン法の制定等、取り組んでいるところである。

### ■ワイン評論家、インポーターへの働きかけ

ブランドとして認知され、評価を得ていくにはワイン評論家、インポーター等プロに働きかけていくことが重要である。

### ■品質を維持できる規模

むやみに生産量、輸出量を拡大するのではなく、品質を保証できる規模でやっていく方針である。

### ■ウェ이터、ウェイトレスの教育

日本食レストランでソムリエのいない場合、重要な役割を果たす、ウェ이터、ウェイトレスに商品への知識、愛着を持ってもらうための働きかけを行っている。

## 海外販路開拓における課題

### ■輸出規制

これまで見てきたように、EUへの輸出にあたっては様々な規制があり、KOJ参加企業とも協力しながら、基準を満たすための努力を行っている。

### ■円高と供給制約：原料のブドウが不足

輸出にあたり、円高、原料のブドウ不足という課題を抱えている。プロモーションが効を奏し、ジャーナリスト達が積極的に「甲州」を取り上げようとしてくれているのに、ロンドンにワインがない。円高のため輸出をするのは経営的に苦しいが、市場にワインがなくては、ジャーナリストは「甲州」を取り上げてくれない。また、ワインが足りない背景には、原料のブドウ不足がある。山梨では、ワインの原料ブドウは主としてワイナリーではなく農家で作ってきた。過去10年はブドウが余り気味だったため、農家の中には、甲州から食用のブドウ品種に切り替える動きがおき、この2年は甲州が不足気味で、ワイナリーの側では輸出用に十分な量をまわせないという現象が短期的に生じている。これには、安定取引を望む農家に対し、ワイナリーの側が必要な量しかブドウを買い上げなかったことが影響している。

### ■商標問題

EUではないが、中国において「山梨勝沼」という商標登録がなされた（\*山梨県庁の懸命な努力により、現在のところ、中国は商標登録に対する日本側の異議を認めている）。これがもし保護表示に入れば、日中ともWTOに入っているので、中国も「山梨勝沼」という産地の表示が使えなくなる。EUだけでなく、他の市場を見ていくことも大事である。



## 海外販路開拓の評価

### ■ワインとしてのブランド確立には、海外の評価が影響

ワインとしてのブランド確立には、国内外を問わずハイエンド市場で評価を得ることがどうしても必要になる。甲州種は、一定の評価を得てきているが、海外では、ワインは長期に熟成してこそ、というのがある。甲州ワインは若くして楽しむものとみられており、プレミアムワインの地位を確立するには、長期熟成に耐えられるワインであることを証明することが必要と言われている。

## 今後の事業展望

### ■品質を維持しながら海外にも取り組む

いまは国内で手一杯な状況にある。ただし、長期的には海外市場を見て行かないといけないのも事実。品質を維持しながら、海外市場の開拓にも取り組んでいく方針。

- **和雑貨、和柄小物等を海外見本市に出品、パリに卸売機能を兼ねた店舗を開設**
- **国内でも海外観光客の需要増、富裕層に応え高級なインテリア素材の開発も**

#### ■会社概要

所在地：京都府京都市中京区新町通錦小路上ル百足屋町 380      設立年：1979年  
資本金：5,000万円      従業員数：118人（2010年12月末時点）  
事業内容：伝統工芸品・和装小物・インテリア用品の企画製造卸販売、飲食事業、不動産事業等

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 国際的観光都市・京都にあり、もともと外国人観光客の土産物需要はあったが、海外取引としては2007、08年頃から徐々に増加。ネット経由や、間にバイヤーが入る形でロット単位での注文があったが、当時は語学対応だけで精一杯だった。
- ・ 現地バイヤーに認知してもらうことを目的に、パリのメゾン・エ・オブジェ、プルミエール・ヴィジョンに2年連続で単独出展。
- ・ 声がけしてくれたバイヤーや外国人観光客の出身国から判断し、海外進出の第一歩はパリにしようかと判断。マーケティングや、市場関係者とも相談した結果、マレ地区に店舗を設置。
- ・ 正規ルートで価格、ブランドをコントロールしたいと思うが、パリ出店当時、市場には、様々な流通ルートで入った当社製品があり、いろいろな値段が付いていた。個人業者が日本で買い付け、店に並べるケースが多い。
- ・ テーブルクロス、テーブルランナー、クッションカバー等はフランス進出により生まれた商品。海外では、既存商品そのままでは売れず、色、サイズの変更が必要。
- ・ 今後は、高付加価値化にあたって素材にこだわる必要があると考えており、工芸品の職人村「くろちく黒船館」を建設中。インバウンドにも注力していく。

パリ・マレ地区にあるくろちくパリ支店



(出所) (株)くろちくウェブサイト

和雑貨の並ぶパリ支店の店内



和柄の手ぬぐい



## 事業概要

### ■京都発の和小物、アパレルブランド

現社長が一代で築いた、1979年創業の新しい京都発の和小物、アパレルのブランド。和雑貨・和柄小物・和柄てぬぐい・伝統工芸品の開発、小売を主軸に、和雑貨販売、製造卸、和柄アパレル事業、おばんざい事業、和のブライダルのプロデュース、京町家の再生等、多彩な事業に取り組んでいる。和小物等では、国内市場で大きなシェアを有している。

### ■海外展開の状況

2009年初に、パリ・マレ地区に直営店を開設した。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・2007、8年頃から

#### 【販売先の国・地域】

- ・欧州（仏等）、米国
- ・成田国際空港や観光地での外国人観光客の土産物需要も伸びている。

#### 【海外拠点】

- ・パリに卸売機能を持つ小売店舗開設

#### 【取引形態】

- ・パリの直営店で、消費者およびバイヤー等に直接販売
- ・米国では、一部、委託販売

#### 【海外売上率】

- ・僅か

#### 【欧米市場向け商品】

- ・和雑貨・和小物、古布木目込み人形等の工芸品等

## 海外展開の経緯

### ■もともと国内で海外土産物としての需要あり。徐々に海外取引が増加

国際的観光都市・京都にあるため、もともと外国人観光客の土産物需要はあった。海外取引としては2007、8年頃から徐々に増加。ネット経由や、間にバイヤーが入った形で、ロット単位の注文があったが、当初は語学対応だけで精一杯だった。

2009、10年と、現地バイヤーに認知してもらうことを目的に、パリのメゾン・エ・オブジェ、プルミエール・ヴィジョンに2年連続で単独出展した。また、米国・ニューヨークの国際展示会にも出展した。

いろいろな人から、当社の商品は面白いと言われてもらい、また、展示会後をフォローする卸の拠点が必要となってきたこともあり、海外出店を考えた。展示会で声がけてくれたバイヤーや外国人観光客の出身国から判断し、また、日本に関心を持ってくれる人が多いことから、海外進出の第一歩はパリにしようと考えた。ちょうど京都・パリの姉妹都市提携の節目の年に当たっており、京都市長がパリ市長あてに「京都ブランドとして、伝統を伝える企業が進出を考えているので、機会があれば協力をお願いします」という紹介状を書いてくれたことも気持ちの上で大きかった。そして、現地コンサルタントや市場関係者と相談した結果、アーティストやバイヤーが多いマレ地区に店舗を設置した。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

パリに直営店を設け、現地での直接販売を行っている。直営店は国内でも京都のみであり、特別な位置付けである。

ただし、パリ支店は、小売機能もあるが狙いは卸にある。ショールームとしての機能を持ち、展示会の後に現地で商談を進め、ある程度在庫を持たせて必要なときにサンプルや商品を供給するための拠点と位置付けている。

卸売先としては、ミュージアムショップが多い。有名な美術館の館長が気に入ってくれ、日本に関する展示をしているか否かにかかわらず、商品を置いてくれたりしている。その他では、和雑貨の店、セレクトショップ等がある。店舗形態としては、路面店が多いようである。

米国は一部、ニューヨークで委託販売契約をしている。独占契約は与えていない。将来的には、米国についても直接販売の形にしていきたいと思っている。

### ■商品戦略

国内と同様、海外についても、比較的価格を抑えた和雑貨・和小物と、アンティークの着物の布を使っ

た木目込み人形や年月の経った網代素材を使ったバッグ等の工芸品の両方で商品展開を図っている。後者は、数が出るものではないが、日本を紹介するものとして、海外でも商品構成から排除するものではないと思い、展開している。

## ■価格決定権、価格設定

卸値は自社。日本の価格×為替レートが基本。航空運賃は先方負担のこともある。売値は卸売先が決める。

パリでの価格は、ユーロ高で日本の3倍となり、比較的高めの価格帯となる。

## ■プロモーション(受注・販促)

### ー海外展示会

受注は海外展示会が中心。パリのメゾン・エ・オブジェおよびプルミエール・ヴィジョンに、2年続けて単独出展した。現地バイヤーへの認知を目的としている。また、ニューヨーク・インターナショナル・ギフトフェアをきっかけに、現地業者と委託販売契約を取り付けた。

### ー販促

フランスで活動している日本人コンサルタントに依頼して、雑誌等メディアに働きかけたり、パリ店のオープニングや展示会に合わせて、自分が番組を持っているラジオで宣伝したりしてもらったりした。上手く効を奏していると思っている。

大手企業のように、お金をかけて「日本の企業が来たぞ」というかのごとき広告宣伝を行うようなことはしていない。それには、見合うだけの量産体制が必要であり、1店舗で、1個単位で売のような体制では、そのような広告宣伝は行えない。

### ーパリ支店

パリの店舗は、イメージとして日本を前面に出している。ディスプレイを見て可愛いと思って入ってきてくれる人も多少はいると思うが、お店に入ってくるのは、基本的には日本に何らかの関心のある人である。看板も、ローマ字を付けた日本語表記にしており、商品のタグも、外国語表記のものに加えて、

日本語のものも付けている。ただし、外国語で商品を説明したしおりを付けるには至っていない。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

日本、京都のお土産として、観光地や空港において、日本に来る外国人観光客によく売れている。

海外では、展示会や店舗、雑誌の広告等を通じて認知を図っているところである。展示会も3年目となり、欧州で受け入れられたという手応えを感じている。展示も、これまでのようなギャラリー展示ではなく、ある程度、量をもっていくことができた。

### ■価格コントロール

パリに出店した時には、市場に既に様々な流通ルートで入った当社の商品があり、いろいろな値段が付いていた。当社との取引はないので、個人業者が日本で買い付け、店に並べているのだと思う。売り切りのつもりで、非常に高い価格を付けているところもある。これを止めさせ、正規ルートで価格やブランドをコントロールしていきたいと思っている。

### ■模倣品対策

自社で輸出等を手がけようと思ったときには、既にコピー商品が市場に出ていた。当社の低価格商品の中には、一部の工程を中国に委託したのもあり、盗まれるのはある程度覚悟の上で対処していかなくてはならない。展示会でも、色合いは変えているが、全く同じ柄、デザインで、どうしてそんな価格で作れるのか分からないような値段のものが出ている。それらに対して、うちのものがオリジナルだと主張していかなくてはいけない。ある程度ブランドに規制をかけていくつもりである。

### ■何をブランドとするかも課題

だが、それよりも重要なのが、多業態で展開している当社が、今後どのようなブランドでいくのかを自身で決めなくてはならないということである。

日本でのお客様アンケートでは、和雑貨のイメージが一番だが、少し下がって町屋ビジネス(飲食店、

ブライダル、ホテル等)のイメージも持たれている。

和雑貨にしても、海外では戦略的に京都ブランドを前面に出しているが、今後も京都ブランドで行くか、日本の和柄ブランドに絞り込むか、ということがある。また、そもそも当社は卸がメインだったので、小売業者としての消費者認知度が必ずしも高いわけでもない。月に100アイテム、常時1万アイテムを生産する当社は、和柄の製造卸としては圧倒的な強みをもっているが、和雑貨の小売店としては、同じ業態で、京都発を打ち出さず、より価格を抑えた商品展開をしているところも増えている。価格競争に陥らないためにも、今後は素材、クオリティを上げなくてはならない時期に来ている。

### ■メード・イン・ジャパンの価値

海外の消費者は、日本製であるということに敬意を払ってくれる。逆に、タグを見て、日本製でないと興味を失ってしまう。これまで低価格商品の一部では、工程の一部に中国を組み込んでいたが、現在、その見直しも図っている。中国の人件費が上がり、頭を下げないと作ってくれなくなっており、また勝手に作られてしまう模倣品リスクへの対策ということもある。商品構成の見直しと合わせ、工場を日本に戻すことも考えている。日本でしか作れないものはたくさんあり、それを海外の消費者はプラスに見てくれる。日本が生き残っていかれる分野もそこにあるのではないかと感じている。

### ■現地にあった商品開発

フランスへの進出を機に新たに企画開発した商品として、これまでの和雑貨とは一線を画した、クッションカバーやテーブルクロス、ランナー等の高級インテリア用品がある。フランスの富裕層は、他人と同じものを持つことを好まないため、商品として出来あがってしまったものはあまり買ってくれない。たとえば、日本で健康的観点もあってヒットした「5本指靴下」のようなものは、可愛いと思っても「他の人とおそろいになりそう」といって避けられる。では何に興味をもってくれるか見ていたところ、人とは違うオリジナルのインテリア用品を作る素材と

なるクロス類だった。そこでフランスの消費者が好む、たとえば鮮やかなフューシャピンク等、従来の日本のものにはないような色合いや、無地に見えるがよく見ると繊細な和柄の地紋を持つ布等を開発した。日本でも、くろちくインテリアブランド「Kurofune」として展開し始めているが、商品展開は海外を睨んでいる。企画は日本で行い、「メード・イン・ジャパン」として関西の工場で織り、国内で縫製もしている。海外市場で、これまでにないジャンルのものとして扱ってもらえそうな感触を得ている。

## 海外販路開拓における課題

### ■ブランド管理

コピー商品だけでなく、既にいろいろなルートで市場に当社の商品が入っている中で、価格やブランドを管理していくことは1つの課題である。

### ■供給体制

現地のバイヤーや消費者が「欲しい」と言ったときに商品を出せる体制が必要である。展示会に出すのはいいが、欲しいと言われたときに商品を出せないと、そこで話が終わってしまう。当社も、ある程度の在庫を持ち、迅速にサンプルや商品を提供できるようにするためにパリに店舗を持ったという経緯がある。

パリでも、京都の工芸品がよく紹介されているが、取引につながっていないことの一因はそこにある。欲しいと言っても「これから京都の職人が作る」といい、商品がいつできるか分からず、しかも、何十万円、何百万円というすごい値段がつく。人任せで、きちんと契約しておらず、自分の作ったものに、どんな値段が付けられているか知らない職人も多いのではないか。これではビジネスとしては成り立たない。また、消費者が日本での元の値段を知ったときに、京都の工芸品にどんなイメージを持つかを考えると怖いものがある。

## 海外販路開拓の評価

### ■海外にビジネスチャンス

国内市場では、和装小物で大きなシェアを持ち、やれることはやりつくした感がある。今後の成長分野として海外に期待している。

ただ、海外ということで特別視してはいない。日本的なものを海外に出していく、いまあるものを無理矢理にでも持っていくという意識ではなく、海外にも当社の商品を欲しいと思ってくれる人がいて、そこに欲しいもの、必要とするものを持っていく、という意識である。そう意識を持つことで、見えてくるものがある。

### ■小売でなく卸から始めたことで「成功」

当社の場合、国内同様に海外でも、小売ではなく卸から手がけたことで、販路が広がり、認知されるようになった。そして、その上で、直営店舗を持ち、そこへ行けば、他では売っていないもの、オリジナルのものがあるという体制をつくった。これは当社の国内での沿革と同じであり、そこで築いてきた戦略を海外でも活かしていきたいと考えている。

## 今後の事業展望

### ■素材やクオリティの高度化

価格競争に陥ることを避け、また、海外の消費者のニーズに応えるためにも、今後は、素材やクオリティの高度化を図っていきたいと考えている。京都府が開発を進めている南丹市園部町の「新光悦村」内に、平成 24 年春にオープンさせる予定の「くろちく黒船館」もそうした戦略の一環である。若手職人が働く土蔵造りの工房等を配した一種の職人村だが、そこには金工や木工をはじめとする伝統工芸品を海外に発信する機能も担わせるつもりである。高級品へのシフトを図るとともに、伝統工芸を支える人材育成も図っていく。

### ■インバウンドとの連携

将来的には、海外展開とインバウンドとの連携も考えられる。いまも、日本を紹介する観光商品の企画や旅行の手配等を行っているが、新光悦村のくろちく黒船館での見学・体験等と合わせて、そうした部分での展開を図っていくことも考えられよう。

- 代々伝わる鍛冶技術を発展させた自社ブランドの和式刃物を欧米等に輸出
- 欧州はミラノの金属工芸品専門店とゾーリングンの刃物メーカーがパートナー

#### ■会社概要

所在地：新潟県三条市塚目1丁目9-15

設立年：1957年

資本金：1,000万円

従業員数：3人（2010年12月末時点）

事業内容：アウトドア用刃物、本職用・一般用鉈、各種その他特殊打刃物の製造販売

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 代々伝わる鍛冶技術を発展させた自社ブランドの和式刃物を国内外で販売。
- ・ 中国製品等との価格競争を避けるため、販売地域、商品分野、ターゲットを検討。地域としては欧州を重視。製品としては、独特の技術を使っていることが目で見て分かる、刃に独特の模様の浮き出た商品をアピール。
- ・ フランクフルト・メッセへの出展をきっかけに出会ったミラノの金属工芸品専門店とゾーリングンの老舗刃物メーカーをパートナーに選び、欧州に輸出。米国は、米国在住の日本人が経営する刃物専門店が実質的な代理店となっている。少量だが、日本の商社経由の間接輸出も。
- ・ 日本の伝統的鍛冶技術をベースにした商品が、欧州でも高い評価を得られると実感。一方、伝統技術で作っただけではだめで、道具としてどこにクオリティを求めるかが大事とも気付く。
- ・ 欧米の嗜好に合わせた調整も行う。
- ・ エンドユーザーや小売店を支援するため、メンテナンスの仕方を教えるワークショップも実施。

錬鉄にさらにねじりを加えたことで刃に独特の模様がある越後司作「雲流 錬鉄剣鉈6寸」



#### 製作風景



（出所）日野浦刃物工房 ウェブサイト

## 事業概要

### ■刀鍛冶の伝統を発展させた独自ブランド

江戸時代初期の和釘製造にはじまり、現在では金属産業の日本最大級の集積地の1つである三条市で、代々伝わる鍛冶技術を継承しながら、さらに発展させた自社ブランド製品を国内外に販売している。鍛冶銘・商標として、「越後司作（つかささく）」、「味方屋作（あじがたやさく）」の2つを使い分けている。

### ■海外展開の状況

「越後司作」シリーズは、高い技術力と独創的なデザインで、国内で各種受賞する等してブランドを確立。フランクフルト・メッセ出展をきっかけに海外販路を開拓。輸出量は、1年目の3倍に増加した。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・2006年から

#### 【販売先の国・地域】

- ・ドイツが大きい。他に、イタリア、オーストリア、フランス、米国、カナダ、台湾等

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【取引形態】

- ・欧米とも、実質的な代理店である刃物専門店等に、直接輸出
- ・日本の商社経由の間接経由も少量あり。

#### 【海外売上率】

- ・売上高の3~4割程度

#### 【欧米市場向け商品】

- ・代々伝わる鍛冶技術を発展させた「越後司作」シリーズ等、自社ブランドの和式ナイフ・和包丁

## 海外展開の経緯

### ■JAPAN ブランド枠での海外見本市出展がきっかけ

欧州に以前から出て行きたいと思っていたが機会がなかった。行きたくても小規模事業所にはリスクが大きい。海外展示会は、出展料だけで50、60万円かかり、加えて什器の設営、渡航費、宿泊費がかかる。だが、三条市商工会議所から声がかかり、2004年に三条市が立ち上げたJAPANブランド育成支援事業に参加、2006年に「フランクフルト・メッセ・アンビエンテ」で、初の海外見本市出展を果たした。

JAPANブランド枠での出展の場合、3年間補助があり、出展料はかからず、什器は若干だけ。ただし、渡航費や、宿泊費は全負担である。負担はあるが、伝統的な鍛冶技術をベースにした商品が欧州でどのように見られるかに関心があったので、リスクを負っても一度は出てみようと思った。商取引に結びつくことは考えていなかった。

だが、メッセの10日後に、ドイツ・ゾーリングンの老舗の刃物メーカーから電話があり、当社の刃物を扱いたいという申し入れがあった。当社の社長が長年抱えてきた、日本の刃物づくりについての100の質問に、分かる範囲ながら全て回答したことで信頼を得た。また、イタリア・ミラノの金属工芸品専門店からも申し入れがあり、両者をパートナーに選んだ。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

刃物の専門店で売られている。

欧州については、フランクフルト・メッセへの出展をきっかけに出会った、ドイツ・ゾーリングンの老舗刃物メーカーA社と、イタリア・ミラノの金属工芸品専門店B社をパートナーに選び、輸出している。A社は、ユーロ圏内では代理店の役割を果たしている。

米国については、米国在住の日本人が経営する刃物専門店が実質的な代理店となっている。

あと、少量だが、日本の商社経由の間接輸出も行っている。ドイツは三条にある日本の商社から、米国、カナダは別の日本の商社から入れている。日本の商社経由は数量も種類も少ないので他とのバッティングはほとんどない。

### ■商品戦略

当社は鍛冶屋といっても包丁鍛冶ではなかったが、海外には包丁を出したいと思い、メッセには、アウトドアナイフと包丁を出品した。

製品としては、独特の技術を使っていることが分かるように、刃に独特の模様の浮き出た商品をア



ピールした。種類の違う素材を何度も折り返して鍛造してつくる鍛地（きたえじ）、明治から戦前の古鉄を母材に使った「鍊鉄」、それらにねじりを加えた「雲流」の独特の模様の浮き出た刃物で、目で見て違いが分かるものである。

### 一 海外市場に合わせた調整

商品は、国内、海外とも基本的には同じである。西洋式ナイフでなく、和式の刃物にこだわっている。ただし、欧州の嗜好に合わせ、柄の色（白木ではなく色の濃い木を使う）、目釘や柄の凸凹をなくす、柄のスリットをなくすといった調整も行っている。

### 一 欧米市場がターゲット

需要の多さでは、途上国向けに山林用鉋類の方があろうが、中国製等との競争に勝てない。伝統技術を活かした商品のクオリティで勝負するには、欧米市場がターゲットとなる。中でも欧州は、日本製というハイクオリティを認めてくれる市場がある。米国は、ハイクオリティを認める市場がないわけではないが、数量狙いで取り組む刃物メーカーが多い。中国製品等との価格競争を避けるため、商品分野、販売地域、ターゲットを検討した。

### ■ 価格決定権、価格設定

卸値は自社で決めている。売り値は当社が決めた範囲内で卸売先に設定してもらう。

4万円前後の「越後司作」の刃物が、欧州では3～5倍の値段になる。

為替変動の影響あり。ユーロ高で売上げは大きく減ったが数量は落ちていない。販売価格については、海外については管理しきれない。

### ■ プロモーション(受注・販促)

プロモーションは、海外見本市への出展が中心。JAPAN ブランド育成支援事業終了後も、三条商工会議所の支援を受けて見本市に参加。フランクフルト・メッセ・アンビエンテ（独）、メゾン・エ・オブジェ（仏）等の国際見本市に出展している。将来は、米国アトランタ、ニューヨークの見本市にも参加したいと思っている。

### 一 海外向けチラシを自前で作成

展示会では、自作した海外向けの英語のチラシを配付している。初参加のときに、来場者から当社のパンフレットか何かがないかと聞かれたことによる。JAPAN ブランド 10社のパンフレットはあったが、1社1社の記載は小さいため分かりにくかった。デザインすることが好きなので自作することとし、問屋やディーラーが作るような、商品の写真を沢山並べたものはやめようと思った。代わりに作り手を前面に出し、自分が刃物づくりの基本としていることを書き、少しでも商品を掲載した。50年代のジャズのレコードジャケットのような味わいのあるものにしようと、モノクロの顔写真をバックに、カラーで品物を載せるデザインとし、「味方屋」と「越後司作」の2ブランド作成し、2年目から配付した。

### 一 ブランドを知ってもらうには、作り手が自分の言葉で伝えることが大事

だが、海外でブランドを知ってもらうには、やはり活字よりも「人」である。一番よいのは、作り手がそこに行き、片言の英語でもよいから、自分の言葉でものづくりのプロセスをお客様に伝えることである。時間はかかるかもしれないが、それが一番評価されると感じる。

## ブランド・メンテナンス

### ■ 海外での認知度

「越後司作」シリーズは、高い技術力と独創的なデザインで、国内で各種受賞する等してブランドを確立している。海外でも、フランクフルト・メッセ出展1年目に比べ、輸出量は3倍に増加した。

### ■ 「伝統技術」だけではだめで、道具としてのクオリティが大事

海外に出てみて、欧州でも日本の伝統的鍛冶技術をベースにした商品が高い評価を得られると実感した。一方、「伝統技術」で作ったというだけではだめで、刃物という道具として、どこにクオリティを求めるかが大事だということも分かった。

## ■ 伝承技術ではなく伝統技術で

自分で鉄に鋼を付け（鍛接）、叩いて伸ばして造る「自由鍛造」という技術で打刃物を造っているが、そうした鍛冶屋は三条でも少なくなっている。当社が自由鍛造にこだわるのは、鍛くことで鉄に弾力性と柔軟性や粘りが出て、使用する鋼の特性を最大限に引き出せ、さらに鋼に適した温度管理をする中で、焼き入れ・焼きもどし、刃研ぎを一貫することで、よく切れ、長切れをし、欠けにくく、使いやすい刃物を提供できるからだ。伝統技術だからといって同じやり方をしているわけではない。自分の場合は、伝統的な作り方をするほうが、よい刃物ができることの根拠を科学的に得たので、採用している。

当社は、伝統技術をベースにしているが、そこから新たに発展させた独自の技術で刃物をつくっている。刀鍛冶の中には、伝統と異なる作り方をすることをよしとせず、代々伝わってきた方法に固執する向きもあるが、同じ作り方をなぞっているのは「伝承技術」である。同じ作り方をするのが価値なのではない。長い時間をかけて伝わってきたものをさらに発展させていくのが「伝統技術」だと思っている。

## ■ 量よりも信頼の得られるモノづくりを目指す

より多くの製品を造るのではなく、より多くの信頼を得る製品造りをすることを目指す。

## ■ 商品のメンテナンス

エンドユーザーや小売店を支援するため、メンテナンスの仕方を教えるワークショップも実施している。

## 海外販路開拓における課題

### ■ 金銭的負担

海外に出たいと思っても、規模の小さい企業には負担が大きい。出展料だけで 50、60 万円、加えて什器の設営、渡航費、宿泊費。JAPAN ブランドの枠で出展すれば、出展料はかからないが、渡航費、宿泊費は全負担。また、補助は 3 年間だけである。中小企業の海外見本市出展支援（金銭的補助）があるといい。

## ■ 販路開拓

当社を含め、日本にはいろいろな伝統工芸産業がある。だが、よい技術でよい製品ができて、それを求めていく人にどうつなげていくかが、ものづくりをする人間は販売のプロではないので弱い。見本市で受注を取り付けても、継続的なビジネスにはなかなかならない。そこを良いところと組めるとよい。当社の場合、ディーラーでなく、メーカーと繋がったことが継続的取引になった。

## 海外販路開拓の評価

### ■ 想像以上の高評価

自分が刀鍛冶の世界に入ったときに、名工と言われるながらも、あまりよい暮らしをしていない人たちがいるのを見て、なんとか伝統技術をもってクオリティの高いものを作り、なおかつそれをビジネスにつなげることをやりたいと思った。決して成功したわけではなく、現実には厳しい。海外展示会への参加も、先行投資といって割り切れるものではない大きなリスクを背負っている。だが、伝統技術をベースとする独自技術で作り上げた刃物を海外見本市に持って行ったことで、当社の鍛冶技術が想像以上に欧米で評価されることが分かり、元気が出たことは事実である。

### ■ 海外見本市は出続けることがチャンス

海外見本市は 1、2 年で諦めず、出続けたほうがよい。出続けることに意義がある。周囲を見ても、最初は具体的な取引にならなかったが、7 年目を機に引き合いがくるようになり、売上げが伸びた例がある。年々補助金が減り辛いところはあるが、できれば単年度で終わらせず、数年は継続したほうがよい。

## 今後の事業展望

### ■ 海外市場を拡大

今後は、欧州の他の市場や北米にも輸出することも検討中である。

■ 刀身から柄までステンレス製の一体構造包丁「GLOBAL」を世界で販売

■ 各国シェフのニーズに合わせ、多種多様なナイフを展開

■ 会社概要

所在地：新潟県燕市吉田西太田 2078-3

設立年：1954年

資本金：4,000万円

従業員数：92人（2010年12月末時点）

事業内容：包丁関連製品の製造販売

【欧米市場の概況】

- ・ 地場産業である洋食器の鍛造技術、ステンレス加工技術を応用し、刀身から柄までステンレス製の一体構造包丁「GLOBAL」を世界に先駆けて製造・販売。
- ・ 海外販売のきっかけはジェトロブースへの出品。国内では斬新すぎて受け入れられなかった商品が、海外では高く評価され、プロの世界から一般消費者へと市場が広がっていった。
- ・ 1991年1月『インターナショナルデザイン年鑑』掲載。1992年9月にオランダのコックギルド（料理人同業者組合）から「1992年度料理（炊事）器具としての称号」授与。1995年7月に英国『WHICH』誌の商品テストで「ベストナイフ」選定。
- ・ 海外には長年のつきあいの専門商社を通じて販売。商社を通じ海外ユーザーの声を聞く。
- ・ ブランドイメージを維持するため、メディアへの露出は事前にチェックし厳選している。安売り、セット販売、景品扱いをされないように注意を払う。偽物対策、商標管理はいたちごっこだが、商社とも相談し対策を講じている。
- ・ 六本木に、外国人観光客も数多く訪れるショールームを開設。

スタイリッシュな“GLOBAL”の包丁、ナイフスタンド



製作風景



（出所）吉田金属工業（株） ウェブサイト

## 事業概要

### ■燕・三条地区の地場産業。ステンレス食器づくりから、刃物へ

燕・三条地区の地場産業である洋食器の鍛造技術、ステンレス加工技術を応用し、刀身から柄までステンレス製の一体構造包丁「GLOBAL」を世界に先駆けて製造・販売した。

だが、斬新なデザインの商品は国内では受け入れられず、仕方なく海外に持って行ったところ、海外のプロに高く評価される。その後、プロの世界から一般消費者へと市場が広がっていった。

### ■海外展開の状況

代理店は、欧州が多い。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・1990年頃から

#### 【販売先の国・地域】

- ・欧州全体（特に北欧）、北米、中米、オセアニア、アジア（韓国、台湾、中国、シガポール、マレーシア）、少ないが南米

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【海外売上率】

- ・生産量の8割超

#### 【欧米市場向け商品】

- ・「GLOBAL」ブランドのステンレス製ナイフ・包丁

## 海外展開の経緯

### ■国内で評価されず海外にチャレンジ

1983年に開発するが、斬新なデザインと実績のなさが冒険を嫌う日本の卸商には受け入れられず、なかなか扱ってはもらえなかった。また、日本では、「包丁は鋼が一番で、ステンレス製は二流」という意識も根強かった。当社の包丁は、従来の包丁の認識から外れているため、国内ではなかなか認められなかった。

そのようなとき、たまたまフランクフルト・メッセ・アンビエンテのジェットロブースに、スペースを借りて出品したところ、プロの料理人等に高い評価を得た。海外市場のほう新しい発想の包丁にも抵

抗がなく、日本の高いステンレス加工技術への評価も高かった。また、当社の包丁は一体成形のために扱いやすく衛生的であることやデザインもよいこと、切れ味がよいこと等が海外では純粋に評価された。

当社の包丁の個性的なデザインは、洋食器のナイフを見てひらめいた初代社長の発案が元。当社には、鋼に比べて柔らかいために切れ味で劣るというステンレス包丁の弱みを、独自技術で克服したヒット商品「文明銀丁」があったが、それが競合他社の追従に悩まされたことから、「他社には出せないもの、特徴あるものを」と考えて生み出したものである。

海外に出した結果、まずはプロの料理人等、プロの世界で評価され、プロの間でロコミで広まり、その後、一般消費者へとマーケットが広がっていった。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■流通チャネル

海外販売については、日本の商社（刃物専門）に任せ、そこを通じて信頼できる各国の代理店（刃物の専門店等）へ出している。米国については、百貨店、ウィリアムズソノマ等でも扱われている。

商社は、海外販路開拓の当初からのビジネスパートナーであり、30年来の付き合いがあって、当社のことをよく分かってくれている。パートナーの商社や代理店選びでは、規模ではなく、商品を大切に考えてくれるところに任せるのがよいと考えている。

代理店は、原則一国一代理店制で、30社程度ある。欧州が多い。

### ■商品戦略

アイテムを国内外で分けており、海外向けのほうが取扱アイテムが多い。各国の仕様、要望に応じていった結果、アイテムが多数になった。

海外では日本製と思われていないところがある。日本では従来の包丁の常識から外れていたため受け入れられなかったが、海外では形に抵抗がない。加工技術の高さ、錆びずに衛生的でデザインがよいことを評価してくれる。

## ■価格決定権、価格設定

卸値の決定は商社との相談となるが、売値は商社に任せている。国内は定価があり、価格をこちらから強制はできないが、百貨店等をメインに、値引きをしないような販路がいくつかある。海外については、卸した先によって値段が違う可能性がある。ネットでディスカウント販売等をしているところもあるかもしれないが、こちらではコントロールできない。だが、商社と現地の取り決めとして、一国一代理店制を取っており、その分、密な関係を持っている。大量生産ができない中で、少量でもよいからと、商品のみで大事に扱ってくれるところと信用して、商社が契約した代理店が商売をしているので、それほど変なことにはなっていないと思う。あとはそれぞれの商慣習もあるだろう。

なお、商社との取引は全て円建てで価格をフィックスしているため、当社に直接の円高の影響はない。

## ■プロモーション(受注・販促)

代理店をつかまえるきっかけは、展示会等である。

海外展示会は、当社主体ではなく、商社主体で行っている。ただし、商標管理は自社で行っている。

現在もフランクフルト・メッセ・アンビエンテには、当社の社員(役員)が出向いている。他社の動向を見るというよりは、多く業界人が集まるため、人脈維持や挨拶を主目的としている。

ボキューズドール国際料理コンクールのスポンサーも、国内大会についてはいまでも続けている。協賛は、あらためてプロに再認知してもらうことや、当社ブランドのイメージづくりが目的であり、また、業界に多少なりとも還元させていただくという気持ちによる。当社の商品は、まずプロの料理人等、プロの世界で評価され、一般消費者へと広がった。

当社の国内用パンフレットやホームページのデザインは、社内で行っている。メインの写真等は、用途に応じてプロに頼むが、レイアウト等は社内で行う。一番の理由はコストだが、コントロールが効き、ブランドイメージの一貫性が保てることもある。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

1991年1月、『インターナショナルデザイン年鑑』掲載。1992年9月にオランダのクックギルド(料理人同業者組合)から、「1992年度料理(炊事)器具としての称号」授与。1995年7月には、英国『WHICH』誌の商品テストで「ベストナイフ」に選定。2001年1月“GLOBAL”の記事がニューヨークタイムズに掲載。2007年11月、日本版Newsweek「世界が注目する日本の中小企業100社」に掲載された。

### ■むやみに代理店を増やさない

新規の代理店の申込みはあるが、一国一代理店制をとっており、既に代理店のある国からの申込みで、どうしても当社の商品を扱いたいという場合は、既存の代理店に聞いて欲しいと返している。代理店の入れ替わりはほとんどない。個人オーナーもあれば、卸問屋のようなところもある。商社を通じての取引であり、遠く海外であるため、当社でコントロールできないところもあるが、本当にうちの商品が好きだといってくれるところに出している。

### ■イメージに合わない販売方法、報道には注意

安売りやセット販売等、当社ブランドのイメージに合わない販売方法がされないよう注意しており、そうした点は、販売先の商社とも共有している。

OEMや、有名な料理人の仕様で特別なモデルを作って欲しいという話も、基本的にお断りしている。人にしろ企業にしろ、当社でコントロールできない部分で何が起きるか分からないからだ。

メディアへの露出についても厳選している。国内では、当社からお金を払って広告を掲載してもらうことはほとんどしていない。そんな広告予算はないし、供給力の問題もある。いいと思う人が使ってくればよく、きちんと長くファンを作り続けることが大事と考えている。雑誌から、記事で出したいといってくれる場合は大体了承しているが、お断りしているのは懸賞賞品。当社の商品でなくてもよい、

おまけのような扱いはお断りしている。海外については縛りはかけられないが、代理店が考えて対処してくれていると思う。

### ■知財管理は自社で直接行う

偽物対策、商標は関係者と相談しながら、自社で対応・管理している。現地にエージェントを置き、調査もする。だが、イタチごっこである。販売面等は、商社に任せているが、知財管理については当社が直接行うことで、ブランドイメージをコントロールしている。

## 海外販路開拓における課題

### ■供給制約(産地の高齢化)

生産量は年 100 万本が限界で、既に上限に張り付いており、増やしていない。それは当社の方針でもあり、課題でもある。包丁づくりにはおよそ 30 の工程があり、一部を地場のパートナーとやりとりして作っている。家族で家内工業的にやっているところが少なくない。いくら当社の設備を増強しても、地場の協力工場が増えるわけではなく、むしろ高齢化、後継者不足の状況にある。また、当社内の工程も全て機械化しているわけではなく、手作業の部分があり、生産量を増やしても品質が落ちるだけ。このことを念頭に今後の課題として後継者の育成等を検討していく。人の手を多く使って作ってきたというブランドをこれからも大切にしていきたい。

## 海外販路開拓の評価

### ■海外は大きな柱

国内で評価されなかったのが、海外に持って行った。海外向けは当社の事業にとって大きな位置付けとなっている。

## 今後の事業展望

### ■今後はインバウンドも視野に

海外については、これまで同様力を入れていく。また、六本木にあるショールームは、国内はもとより海外からのお客様も多いので、インバウンドも意識していく。

■ 職人の技で磨き上げたニッパーで高級爪切という新境地を拓き、理美容ハサミと合わせ、消費財での海外販路開拓に挑戦

■ 会社概要

所在地：新潟県三条市土場 16 番 1 号

設立年：1943 年（創業 1924 年）

資本金：1,000 万円

従業員数：121 人（2010 年 12 月末時点）

事業内容：ペンチ・ニッパー等作業工具製造販売、爪切・理美容ハサミの製造販売

【欧米市場の概況】

- ・ 日本最大のペンチ専門メーカーで、唯一、欧米に大きな市場を持ち続けている。プラスチック用ニッパーは米国でトップシェアの地位にある。
- ・ 薄刃技術を活かした理美容ハサミは、米国の美容師の間で高い評価を得、ブランドを確立している。
- ・ 職人の技で磨き上げたニッパーで、高級爪切という新境地を拓く。「サクッ」とした切れ味と、ユーザー調査を踏まえた使いやすさで、国内ではネイルアーティスト、シルバー市場で高い評価を獲得。フランクフルト・メッセに出展、海外市場開拓に挑戦。
- ・ 海外からの観光客にも、日本のお土産としてアピールしていく。

米国でシェア NO.1 の  
プラスチック用ニッパー



ニッパー型高級爪切と  
グルーミングセット



米国でプロの美容師から高い  
評価を得ている理美容ハサミ



(出所) (株)マルト長谷川工作所ウェブサイト

## 事業概要

### ■プラスチック用ニッパーで米国トップシェアのペンチ 専門メーカー

金物の産地三条で 70 年以上ペンチを手がけてきた日本最大のペンチ専門メーカー。「KEIBA」ブランドの作業工具は、鋭い切れ味と高い耐久性を同時に求められる生産現場で高く評価されている。海外でも、欧米や中国、東南アジアの工場等でプロからの高い評価を得、24 カ国で使われている。日本製で唯一、欧米に大きな市場を持ち続けており、プラスチック用ニッパーでは米国トップシェア。中国、東南アジアの工場でも圧倒的なシェアを持つ。

精度が高く、切れ味のよい薄刃の刃物が強み。独自の一個流しの加工ライン等、基礎工程からの精度の高さが、機械研削による切れ味のよい刃の加工を実現、更に熟練者により一丁一丁入念に調整し、他社製品の追随を許さない品質を生み出している。

そうした世界で認められる刃物づくりの技術をベースに、10 数年前から理美容ハサミの開発に着手し、美容業界へ参入。また、2003 年には、職人の技で磨き上げたニッパーで、高級爪切（ネイル用ニッパー）という新境地を開く。ネイル用ニッパーは、主として工場で使われる工業用ニッパーに対し、一般消費者市場を意識したもので、当社ではこれを「第二次創業」と位置付けている。

ニッパー型の爪切は、板型爪切に比べて爪への負担が軽く、医学的にも優位性がある。当社のネイル用ニッパーは、これまでにない「さくっ」とした切れ味が特徴だが、これは工業用ニッパーで培った当社の技術をベースにしたもの。1 千万円する NC 研削盤で 1 日十何丁しか作れず、更に職人が手をかけて微妙な R 刃等を調整している。グルーミングキット等は、デザイナーが考えた形状を実現するためにロストワックス製法まで用いている。ネイル用ニッパーの開発にあたっては、医療現場をはじめ一般の人等の意見を取り入れ、爪に優しい「天使の爪切り」、足爪専用「美爪の達人」等と名付けている。消費者アンケートをベースに、切った爪が飛び散らない飛

び止め具を付けたり、シルバー世代が無理な姿勢をすることなく足の爪を切れるようなサイズにする等、消費者ニーズに応える工夫をしている。ネイル用ニッパーは、一番高いもので 1 万 5 千円くらいするが、発売以来、シルバー世代や、プロのネイリスト、爪の手入れにこだわりを持つ女性たちから高い評価を得ている。

### ■海外展開の状況

工場で使われるプラスチック用ニッパーでは世界でトップシェアを持つが、ネイル用ニッパーについては、海外見本市に出品する等して市場開拓に取り組んでいる段階。理美容ハサミについては、米国のプロの美容師の間で高く評価され、ブランドを確立しつつある状況。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・ 1959、60 年頃（工業用ニッパー）

#### 【販売先の国・地域】

- ・ 工業用の小型ニッパーについては、世界 24 カ国への販売実績あり。常時では 15 カ国くらい。中、東南アジア一体、豪州、欧州、北米等。売上げの最大は中国 1/4、東南アジア約 20%、欧 11%、北米 5%
- ・ 理美容用ハサミは、米国、わずかながら欧州にも
- ・ ネイル用ニッパーは、ドイツのフランクフルト・メッセに出展。米国でも販路開拓中

#### 【海外拠点】

- ・ なし

#### 【海外売上率】

- ・ 工業用の薄刃ニッパーとプラスチック用ニッパーで売上げの半分以上。うち輸出は約 6 割（金額ベース）
- ・ 理美容用ハサミは年 700 万円位。ネイル用ニッパーについてはまだほとんどなし。

#### 【欧米市場向け商品】

- ・ 消費財では、理美容ハサミ・ネイル用ニッパー

## 海外展開の経緯

### ■不況で背に腹は代えられず、米国のバイヤーの注文に応えたのが始まり

海外に取り組み出したのは昭和 34、35 年頃。不景気の中、ちょうど米国からバイヤーがやって来た。

最初は極めて厳しい注文への対応に苦心したが、取り組むうちに、品質の良さから注文が増え、生産



が増えることで効率が上がるという好循環となり、1、2年で採算が合うようになった。

その後、たび重なる円高にみまわれたが、より精度、切れ味が求められる市場にシフトしていくことで、現在も、プラスチック用ニッパーでは米国でトップシェア、中国、東南アジアの工場でも圧倒的なシェアを持っている。欧米や中国、東南アジアの工場等でプロの技能者から高い評価を得ている。ものづくりのプロの世界は品質に厳しく、いったんは見た目そっくりで数分の1の価格の中国製ニッパーに流れても、結局、当社のニッパーへと戻ってくる。

### ■消費財での取り組み

工業用ニッパーで勝負してきた当社にとって、一般消費者を意識したネイル用ニッパーへの取り組みは「第二の創業」と位置付ける挑戦と捉えている。ターゲットが異なるため「KEIBA」のロゴの利用は封印し、一步一步販路開拓に取り組んでいる。

海外市場開拓は、JAPAN ブランド事業に参加しているもので、当社は、三条商工会議所の JAPAN ブランド事業に委員長として参加している。また、「天使の爪切り」や足爪専用「美爪の達人」は、東北経済連合会の事業化支援センターのマーケティングビジネスプラン支援事業に認定され、市場調査、製品開発への支援を受けて開発したものである。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

ネイル用ニッパーについては、海外見本市に出品し、販路開拓に取り組んでいるが、まだ具体的な話には結びついていない。

理美容ハサミについては、米国に現法を持つ、東京渋谷にあるスタンドグラス用品を扱っている会社を代理店にし、そこから米国の美容室等へ販売している。経営は日米とも日本人で、スタンドグラスの工具としてプラスチック用ニッパーを卸している先であり、25年のつきあいがある。当社のプラスチック用ニッパーを通じ、当社製品の品質に全幅の信頼を置いてくれており、当社としても信頼している。

欧州へは、日本の刃物専門の商社を経由して輸出している。

### 一価格決定権、価格設定、価格コントロール

卸値は自社で決定しているが、売値の設定は商社に任せている。ただし、ほぼ希望小売価格どおりで小売店等に売っているはずである。

また、商社等との間では、円で取引しているため、当社には為替変動の直接的な影響はない。

米国、欧州とも1社経由なので、価格はコントロールできている。

### 一在庫リスク

受注生産のため在庫リスクはない。ただし、急な注文にも応じるため、時間のあるときに半製品にしてストックしている。

### ■プロモーション(受注・販促)

米国については、米国の代理店が見本市に出したり、各種コンクールの優勝者や有名なヘアスタイリスト、ネイルリストにプレゼントし、気に入ってもらって雑誌等でPRしてもらっている。こうしたプロモーションの方法は、米国の代理店が考えて実施し、当社としても了承している。米国代理店は、高級品のイメージをつくるため徹底的に初期投資したようであり、それを支援するため、当社も特別価格で商品を供給した。

欧州については、三条商工会議所の「SANJO 発グローバル・ブランド構築支援プロジェクト『made in SANJO●ジャパン』」で、世界最大の消費財見本市である「フランクフルト・メッセ・アンビエンテ」に、ネイル用ニッパー、グルーミングセット等を出品した。

ただし、まだ具体的な商談には結びついていない。ドイツのバイヤーの反応はあまりよくないと感じた。日本人のように爪切の切れ味にこだわらない。支援事業の一環なので仕方がないが、できればフランクフルトではなく、パリの見本市でトライしたいと考えている。

## ■流通チャネル・ターゲット・購買層

商社、代理店を経由して、美容室等に販売している。

当面のターゲットは、プロの美容師、ネイリストとなっているが、最終的には一般消費者を意識している。理美容ハサミ、ネイル用ニッパーとも、最高級ラインは安い商品ではない。ターゲットとしては、プロや富裕層、シルバー世代、若い女性等。

## ■商品戦略

理美容ハサミ、爪切とも、海外にも日本と同じ商品を持ち込んでいる。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

ネイル用ニッパーについては海外見本市に出品し、市場開拓に取り組んでいる段階。理美容ハサミについては、米国のプロの美容師の間で高く評価され、ブランドを確立しつつある。

### ■他社との差別化

安い海外製品は出てくるが、当社は高くても本物売る方針である。

また、大企業が扱わない分野をやる。グルーミングセット等は、採算度外視の商品。デザイナーが作り方も考えずスケッチしたものを何とかして作る。そういうものにトライしようという会社の規模のレベルというものがある。大企業は決して取り組まない分野である。

## 海外販路開拓における課題

当社のニッパー型爪切の良さは、試してもらえばわかると思うが、海外見本市でお客さんに勧めても、なかなか試してもらえない。女性は、きれいに爪を整えてネイルをしていることもあって、試してもらえない。また、日本人ほど刃物の切れ味にこだわらない部分がある。日本でプロモーションをしたときのほうが反応がよい。難しさがある。

## 海外販路開拓の評価

### ■やむなく取り組んだ海外が大きな柱に

背に腹は代えられず取り組んだ海外だったが、1、2年で軌道に乗り、大きな山を越えた。超えない限り新しい市場（海外）には行けなかった。「幸福は不幸の顔をしてやってくる」というが、不況は企業が大きな変革を遂げるチャンスである。去年もそうだったと思う。この不況がなければ、高級爪切というより付加価値のあるものにチャレンジすることはなかった。

## 今後の事業展望

### ■インバウンドにも注力

ネイル用ニッパーについては、パリのメッセ等にトライしてみたい。

また、海外に出すだけでなく、今後は国内で、外国人観光客にも売っていききたい。いまでも、帝国ホテルやホテルオークラのドラッグストア（子安ドラッグストア）で好評であるが、秋葉原に爪切専門店があり、外国人観光客にとって日本のよいおみやげになっていると聞く。今後はこの部分にも力を入れていきたい。

---

## ケース2:企業自ら海外市場にチャレンジしたケース

### ②現地販売先を一軒一軒開拓したケース

---

- ケース2は、国内市場の縮小などにより、新たな販路を海外に求め、自ら積極的に出て行ったケースである。該当する事例が多いため、海外市場へのチャレンジの方法により、①国際展示会に出品したケースと、②現地販売先を一軒一軒開拓したケースの2つに、さらに分類している。
- ケース2-②は、新たな販路を海外に求め、企業自ら海外市場に積極的に出て行った2つのケースのうち、海外販路開拓において、商品を置いてくれる店を一軒一軒開拓して回ったケースである。主に、南部美人、宮坂醸造、日本香堂、築地・丸山 寿月堂がこれに当たる。
- 日本酒やお香、日本茶など、あまり海外ではなじみのない商品については、商品の使い方や魅力を説明し、売り方を提案するような教育的マーケティングで、販路を開拓している点が特徴的。
- 単に商品売るのではなく、日本の文化や歴史と関連付け、商品を通じてそれらを感じて貰うことで付加価値を創出している。
- 市場での認知を得るにあたっては、国際コンクールでの受賞やメディア利用も効を奏している。

- 世界 20 数カ国に日本酒を輸出。海外では「サザンビューティー」の名で知られる
- 商社任せにせず自ら1軒1軒店に足を運び販路を開拓

#### ■会社概要

所在地：岩手県二戸市福岡字上町 13

設立年：2001年（創業：明治35年）

資本金：2,000万円

従業員数：20人（2010年12月末時点）

事業内容：清酒・リキュールの製造販売

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 世界 20 数カ国に日本酒を輸出。海外では「サザンビューティー」の名で知られる。
- ・ 淡麗できれいな清酒のイメージから、昭和 25 年に「南部美人」と命名。麴の風味を大事にする南部杜氏の伝統を守り、単純な辛口指向に満足せず、気品のある香りと芳醇な酒質を備えた吟醸酒造りを続けている。
- ・ 米国留学で、家業を再評価し、日本酒を海外に広めることに夢をもった現専務が、大卒直後の 1997 年に蔵元有志で「日本酒輸出協会」を設立。安い酒をホットで飲む飲み方が主流だった米国市場に対し、試飲会やセミナーで日本酒啓蒙に取り組み、輸出への足がかりを作る。
- ・ 日本人駐在員でなく米国人にこそ飲んでほしいと、商社に任せ切りにせず、自ら飲食店に 1 軒 1 軒店に足を運び、日本酒の飲み方やメニューとの合わせ方等も提案しながら販路を開拓。米国スタイルの日本食レストランのブレイクにも積極的に関わっていくことで、ファンを増やしていった。
- ・ 英語でのネーミング（「サザンビューティー・特別純米酒・岩手県・南部美人」とラベルに記載）、日本食レストランでソムリエ役を果たすウェイター・ウェイトレスへの無料レクチャーで販促支援。
- ・ そこにお客さんがいるから売るだけで、海外だからといって特別視はしていない。

#### ニューヨークでの試飲会の様子



（出所）（株）南部美人より提供

#### 輸出用「南部美人」。ラベルには英語名も



## 事業概要

### ■南部杜氏の伝統を継承しつつ、新しい取り組みにもチャレンジする蔵元

明治 35 年創業の蔵元。淡麗できれいな清酒のイメージから、昭和 25 年に「南部美人」と命名。麴の風味を大事にする南部杜氏の伝統を守り、単純な辛口指向に満足せず、気品のある香りと芳醇な酒質を備えた吟醸酒造りを続けている。

一方、早くから海外市場開拓に取り組み、大卒直後の 1997 年に蔵元有志で「日本酒輸出協会」を設立し、海外での日本酒の啓蒙に努めたり、「サザンビューティー」といった英語名表記を工夫する等の工夫をしてきた。

### ■海外展開の状況

世界 21 カ国に輸出。最大は米国。次いで香港、英国。ブラジル、ドバイ等にも出しており、特に他社に先駆けて日本酒を紹介してきたブラジルでは、日本酒といえば南部美人というほど知名度がある。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・1997 年頃から  
(日本酒輸出協会設立)

#### 【販売先の国・地域】

- ・世界 21 カ国に輸出。最大は米国。次いで香港、ロンドン。ブラジル、ドバイ等にも出している

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【海外売上率】

- ・約 10%

#### 【欧米市場向け商品】

- ・「南部美人」等の日本酒、梅酒

## 海外展開の経緯

### ■大学時代のホームステイで家業を再評価。日本酒を米国に売りたいという夢を持つ

現専務が海外展開に挑んだのは個人的な憧れに端を発す。20 年前に米国の高校に短期留学した際、ホストファミリーに実家の蔵元で作った大吟醸が喜ばれ、「100 年も続く蔵元の継承者は幸せだ」と言われたことが家業を見直すことにつながった。また、米国では、日本食の普及に驚くとともに、その一方

で、米や醤油はスーパーマーケットでも売られているのに、清酒を扱っているところはないのを見て、「いつかこの国で日本酒を売りたい」と誓った。

大学を卒業した 1997 年に、蔵元有志で「日本酒輸出協会」を設立、海外での日本酒啓蒙に取り組んだ。蔵元有志と組んだのは、単独で海外進出するより仲間と協力し合えばリスクも減少できるとの考えによる。そして、米国で試飲会やセミナーを開催し輸出への足がかりを作った。

1997 年当時、米国で日本酒といえば、カリフォルニア製の酒を熱くしてぐっと飲む「ホットサケ」が一般的だった。あとは、日本人しか行かない和食屋に、知名度があって無難な日本酒が置かれているだけだった。ジャパンソサイエティ主催で行った初の試飲会では、米国人が我々の日本酒を飲んで、「この酒はなんだ」「なぜフルーツの香りがするののか」と驚いた。当社では、地域や米の種類によっていろんな酒がある旨を説明した。現専務は、この時の米国人の感動する様子が忘れられなくて、本格的に輸出開始を決意する。

しかし、2000 年になって、試飲会で「おいしい」と評価されても売上げにつながっていないことに気付く。その原因は、米国や英国の人が、日本酒や和食を楽しめる場所、ルートがなかったためであった。それまで、商社が取引先としていたのは、ほぼ日本人のいく店に限られていたからである。そういう店は、日本人駐在員が好む、知名度があって無難な日本酒しか置こうとせず、いくらアプローチしてもよい感触は得られなかった。

転機は 2003 年ごろに訪れる。米国人をターゲットにした、米国スタイルの日本食レストラン「NOBU」がニューヨークで開店し、大きな話題となり、その後、米国スタイルの日本食レストランが急増した。当社は、それに積極的に関わっていったことで、売上げが急伸した。

従来の日本食レストランは、知名度の高い銘柄の日本酒しか置かなかつたが、米国スタイルの日本食レストランは、お客さんが飲んでおいしいというも

のが選ばれる。知名度がなくとも、味や個性で勝負できることから、当社や「日本酒輸出協会」の蔵元はそこに活路を見出し、ターゲットとした。店側でも米国での日本酒の紹介に積極的に努め、働きかけを行っていた当社をはじめとする蔵元の酒を取り上げるようになった。

そして、米国ニューヨークでのブームを見て、米国の他の都市やロンドン等でも、外国人向けの日本食レストランがオープンし、当社の南部美人や獺祭等の日本酒を置くように変わっていった。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

基本は日本の商社を通じた間接輸出である。

一国一代理店を原則としているが、米国のみ2社になっている。当初は地域別だったが、いまは境界があいまいになっている。

直接輸出の申し入れは少なくない。英国等、直接取引したいという販売先もある。

### 一価格決定権、価格設定、価格コントロール

卸値は当社で決定。売値は先方に任せているが、一国一代理店を原則とすることでコントロールしている。

現地での小売価格は、卸値の1.5倍から2倍くらい。レストランに行くと2~4倍になる。

直接取引でないため、代金回収リスクはない。

また、為替リスクに対しては、基本は日本の商社と円取引なので直接的な影響はない。ただし、円高で買控えがあると影響は出てくる。

### ■プロモーション(受注・販促)

現専務が問屋の営業に同行し、自分で取引先回りをしてみて、米国では日本と違い、問屋(商社)の先は、酒販店より飲食店が多いことに気付いた(約1:9)。また、地場の新しい取り引き先を開拓するには、商社任せにせず、自分で努力しなくてはいけないことにも気付いた。商社の営業は、日本人駐在員向けの店等、既存顧客の御用聞きになっており、

それでは自社の商品の良さをアピールして売り込むことも、地元の人がいく店を開拓することも難しい。そこで、商社に任せ切りにせず、自ら1軒1軒店に足を運び、販路を開拓していった。

営業では、店舗が採用する飲料を選ぶ立場にあるビバレッジマネージャーや、顧客に飲料を直接薦めるソムリエ役のウェイター・ウェイトレスをターゲットとし、試飲させたり、サンプルを渡したり、また、日本酒にあったメニュー、メニューにあった日本酒を提案してメニューづくりにも協力し、売り込みを行った。

### ■流通チャネル

米国については、日本の商社から、同社の現地法人に行き、そこから飲食店に販売。英国は、別の日本の商社が、直接現地の飲食店に卸している。海外は、日本と違い、問屋の先は酒販店よりも飲食店が多い。

販売場所は、現地の人をターゲットにした日本食レストランを中心に、高級日本食材店等である。

### ■ターゲット・購買層

国・地域としては、メインは日本食が普及している米国や英国。フランスについては、良い所に少し売る戦略(日本人オーナーの日本食材店 workshop ISSE等)。ただし、EUの他の地域は時期尚早かと思っている。

最終的なターゲットは、先進国では、富裕層・インテリ層。和食を好むような、収入があり健康に気を遣う都市在住者。ニューヨーク、ロサンゼルスが主となる。駐在日本人、観光客はあまりターゲットとして考えていない。

### ■商品戦略

もともと米国では、日本酒といえば安い酒を熱くして飲む「ホットサケ」のイメージがあった。それに対し、温めてごまかすのではない本当の日本酒のおいしさ、メーカーや産地によっていろいろなタイプがあるという多様性、その中で自社の日本酒の個性を伝えてきた。

また、英語での商品への名付けも工夫した。日本語のラベルのままでは外国人には読めず、読めないものは注文できないし覚えてもらえないからだ。米国人に名前を考えてもらったところ、直訳で「サザンビューティー」としたいという。「南部」というのは藩主の名前であり意味が違う、せめて「ノースビューティー」にしると大反対したが、説明できないから嫌だと言われ、サザンビューティーは映画のタイトルでもあり、イメージは最高だと言われて了承した。ラベルには、「サザンビューティー・特別純米酒・岩手県・南部美人」と表示している。

## ブランド・メンテナンス

### ■ブランド確立度

大吟醸酒が 2007 年度第 1 回インターナショナルサケチャレンジで第 1 位受賞。

また、2007 年度から JAL のファーストクラスで純米大吟醸が機内提供酒に採用されている。

### ■教育的マーケティング

飲食店のビバレッジマネージャーやウェイター・ウェイトレスに売り込む際には、商品の良さを伝えるとともに、試飲やサンプル提供を行った。また、メニュー開発にも協力した。商品について伝えることが重要である。

海外販路開拓は、商品と会社に一番熱意を持つ社長が自ら行き、自分の目で見、言葉を発することが必要である。

### ■ウェイター等の教育

戦略的取り組みとして、ソムリエ役を果たすウェイター・ウェイトレスへの無料レクチャー等の取り組みも行っている。また、販売成績トップ5を、グループの蔵元が持ち回りで日本に招待している。酒造りの研修をするほか、温泉を体験してもらう等、地元体験もしている。そうした取り組みは、10 年間にわたり毎年行っており、モチベーションアップとなる等、販売促進に効果が大きい。

### ■品質管理

日本酒は温度管理がデリケートである。海外販路開拓ができるようになった背景には、流通技術の発達がある。日本食の高級化に伴い冷凍から冷蔵へ。リーファコンテナが組めない時代は品質に問題があったが、いまは 1,000 本入るリーファコンテナに食品との混載が可能となり安定してきた。だが、売った先できちんと品質管理をしてもらうことが必要である。

## 海外販路開拓における課題

### ■輸出先での規制等

米国に輸出するには、インポーターを決め、ラベル登録することが必要だが、時間がかかる。

また、中国、韓国は商標問題が難しい。

### ■拠点設置のコスト

人を常駐させるとよいと思うが、中小企業にはコストが大きい。過去に輸出協会 5 社で 100 万円ずつ出し合って常駐者を置くことも考えたが、ビザの問題と、よい人が見つからなかったため立ち消えとなっている。

一番の問題は、人の確保・育成である。海外市場に人を常駐させるのにはコストがかかる。ジェトロ等の支援でも、そういう部分をやってほしい。

### ■外部との連携

業界で組むのは、蔵元の考え方に温度差があるため難しい。業界でやるなら、「日本酒輸出協会」のように、県の垣根を越えて価値観を共有できる蔵元同士で組むのがよい。

販路開拓に公的支援は使わない。県、国が支援する販路開拓事業に乗っかるとワンオブゼムになる。人任せにせず自分で切り開くのが大事。ただ、中国、韓国については、つきあいもあり参加した県の商談会への参加でつながった。県事務所があるため強い。

## 海外販路開拓の評価

### ■伝えることの大切さに気付く

海外市場に取り組んだからこそ、自分で伝えていくことの大事さが分かり、同行営業の効果が分かっ

た。また、自分で回ってみたからこそ、米国では日本と違って問屋（商社）の先は酒販店より飲食店が多いという流通構造の違いや、販路としては米国人向け日本食レストランで売れるだろうということに気付くことができた。

### ■海外市場を特別視していない

ただし、当社としては海外を特別視していない。そこにお客さんがいるから売る、欲しいという人の需要に応える、というだけである。欲しくない人に無理に売ろうとするから無理をする。ただ、欲しいという声が聞こえるかどうかは重要であり、情報は発信している人にしか入ってこない。海外のお客さんの声が聞こえたのは、海外で販路開拓に取り組み、情報を発信したからこそといえる。

## 今後の事業展望

### ■各国での浸透を図る

輸出先は増やしたので、今後は、米国市場で取り組んだように、それぞれの国にどう力を入れていくかという段階と考えている。

### ■新規輸出先について

輸出先の国・地域としては、やはりメインは、日本食が普及している米国や英国と思う。フランスについては、良いお客さんに少しかだけ売る戦略である（日本人オーナーの日本食材店 workshop ISSE 等）。ただし、EU の他の地域は、時期尚早かと思っている。アジアの中では、韓国を有望視している（都市部が集中・日本ブーム）。一方、中国は反日感情があり、難しさを感じる。

新興国の中で、力を入れていきたいのはブラジルである。当社は他社に先駆けてブラジル市場開拓に成功し、業界内で「ブラジルと言えば南部美人」と言われるほど、地酒でトップシェアの地位を確保している。

### ■ブラジル市場の開拓

そもそも当社がブラジル市場に取り組んだ経緯は、全くの偶然であった。2004年頃、現専務が米国市場開拓のため訪米した際、紹介されたニューヨーク岩手県人会会長と一緒に飲むうちに、「日本酒で世界

制覇を狙うならブラジルに行け、ここから9時間だ」と、その場でブラジルの岩手県人会会長に電話をかけ、会う約束をさせられた。そして、後日お会いしたところ、「県人会の皆に紹介したいから、商品を送ってほしい」となった。

だが、当社には県人会以外ブラジルにつてがなく、輸出する手だてがなかった。その際、県人会から紹介された貿易会社の社長が、「盛和塾」つながりもあって力になってくれた。

当時、ブラジルでは、現地で作っている日本酒の「東麒麟」が、現地和食店で100パーセント近いシェアを持っており、当社が輸出をしても、そうしたルートにはすぐには売れなかった。

だが、高い経済成長を背景に、裕福で健康志向のブラジル人が増え、地元ブラジル人向けの新しい日本食レストランが次々に誕生した。そうした店が「いい日本酒を仕入れたい」と考えたときに、唯一あった日本の地酒が南部美人だった。日本食ブーム・日本酒ブームの中で、ブラジルは当社にとってよいお客さんになっており、現在では大和貿易を総代理卸にして輸出を行っている。

2004年当時、「ブラジルに行くなんて」と疑いの目で見えていた同業者も、いまや皆、ブラジル詣でをしている。だが、遠いブラジル市場まで日本酒を運び、売れるか売れないかのリスクを抱えて商売するのは、決して簡単なことではないと考えている。

### ■清酒以外も輸出

清酒以外にも、梅酒（リキュール）の輸出にも力を入れていく。

### ■インバウンドも視野に

最初は売ることばかり考えていたが、いまは、こちらに「来てもらう」ことも重視している。



- 「真澄」ブランドの日本酒を米国を中心に世界 20 数カ国へ輸出
- フランス最大のワイン展示会「VINEXPO」に清酒メーカーとして初参加

#### ■会社概要

所在地：長野県諏訪市元町 1-16  
資本金：4,800 万円  
事業内容：清酒・焼酎・リキュールの製造販売  
関連会社：宮坂ホールディングス(株)、宮坂醸造(株)（食品事業会社）等

設立年：1933 年（創業：寛文 2 年）  
従業員数：70 人（2010 年 12 月末時点）

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 米国を中心に、「真澄」ブランドの日本酒を世界 20 数カ国へ輸出。
- ・ 1985 年頃、商社の勧めもあり米国販路開拓に着手するが、円高に伴う値下げ要求等に立腹、その後 10 年、海外事業は実質的に開店休業に。1995 年に欧州視察。中小ワイナリーの取り組みに感化され、1999 年、フランス最大のワイン展示会「VINEXPO」に清酒メーカーとして初参加。
- ・ 当時、フランスでは「SAKE」といえば中国やベトナムの人が飲む強烈な蒸留酒を想像する人が大多数。VINEXPO では、フランス人を説き伏せて試飲させたほど。
- ・ 2001 年の VINEXPO では、寿司ブーム、日本食ブームを背景に日本酒への関心が高まり、展示会後には商談の手紙が山積みに。
- ・ 代金回収は商社に任せるが、実際の取引先とのやりとりは直接当社が行うというような実質的な直接取引を含めると、直接輸出が 8 割。商社を通じた純粋な間接輸出は 2 割。
- ・ 今後は海外に売るだけでなく、インバウンドのサケ・カントリーツーリズムにも力を入れていきたい。来年には、外国人観光客も意識した蔵元直営の小売店舗を開設する予定。

蔵元外観 蔵元直営ショップを併設

「真澄」ブランドを展開

海外でも人気の「真澄 山花」のラベル



（出所）宮坂醸造(株)ウェブサイト



## 事業概要

### ■海外でも知られる「真澄」の蔵元

寛文2年創業の諏訪の蔵元で、清酒「真澄」は諏訪の代表的な地酒として知られる。「真澄」の名は、地元諏訪大社の宝物「真澄の鏡」にあやかって命名された。平成19年より、「真澄」をメインブランドとした酒類事業と、イメージキャラクター「み子ちゃん」で知られる「神州一味噌」をメインブランドとした食品事業が分社、別会社としている。

### ■海外展開の状況

米国を中心に、「真澄」ブランドの日本酒を世界20数カ国へ輸出している。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・1985年頃。ただし、その後、10年程中断。90年台後半になって再び取り組み出した

#### 【販売先の国・地域】

- ・輸出先は25カ国
- ・米国の割合が大きい。リーマンショック前までは約6割、現在4割。カナダと合わせ北米で45%
- ・アジアへの輸出が伸張している

#### 【海外拠点】

- ・香港に子会社（香港・マカオへのレストランサプライ）

#### 【海外売上率】

- ・6~7%

#### 【欧米市場向け商品】

- ・「真澄」ブランドの日本酒、リキュール

## 海外展開の経緯

### ■80年代半ばに先見ある問屋の勧めで米国市場開拓に着手するも、よい感触がなく10年中断

1985年頃、当時は地酒ブームだったのにもかかわらず、取引のある酒問屋が「やがて海外に売らなくてはいけない時期が来る」と言って、米国販路開拓に取り組んだ。主な販売先は、鮭屋や日系スーパーマーケット等であった。だが、得意先回りに同行し、現地の日本人マーケットに対して悪印象をもった。また、円高を理由に値下げ要求されて立腹。逆に値上げ通告。以後10年、ほとんど輸出なしの状態を続けた。

### ■フランスの中小ワイナリーの取り組みに感化

1990年頃、地酒ブームの停滞で初めてのマイナス成長となり、ショックを受けた。だが、1995年に欧州ツアーに行き、そこで、ワイン市場の縮小に苦しみながらも工夫する中小ワイナリーを見て感化された。そして、品質磨き（テロワール<sup>7</sup>の重視等）、ワインカントリーツーリズムとともに、輸出が重要と開眼した。

### ■清酒として初めて、フランスのVINEXPOに参加

1998年、醸造機器商社から、フランス最大のワインの展示会VINEXPOのことを紹介された。2年毎に開催され、ワインメーカー2,500社が参加し、5万人規模のバイヤーが集まるという。いままで、清酒で参加したところはなく、いま手を上げれば歴史に残ると言われ、99年のEXPOへの参加を決意した。

だが、当時のフランスでは、「サケ」といえば、中国人やベトナム人の飲む蒸留酒のことと認識されており、度数が高く強い匂いで悪いイメージがもたれていた。そのため、VINEXPOでは、説き伏せてなんとか試飲してもらった。すると、「これはサケではない」「これなら飲める」「おいしい」という好反応を得た。

初参加の99年は、サケがまだ認識されてなかったが、2度目の参加の2001年には、寿司ブームもあって日本酒への関心は大きく、展示会後は商談の手紙が山積みとなった。そして、2003年頃からは、実際に売ろうという話も出てきた。

また、ちょうどその頃、ANAやJAL、スイス航空等が、ファーストクラスの機内酒として「真澄」を採用してくれた。

<sup>7</sup> ワイン、コーヒー、茶等の品種における、生育地の地理、地勢、気候による特徴をさすフランス語。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

代金回収は商社に任せるが、実際の取引先とのやりとりは直接当社が行うというような実質的な直接取引を含めると、直接輸出が8割を占め、商社を通じた純粋な間接輸出は2割程度である。

当社は、国内でも、中堅の蔵元には珍しく、問屋を通さない小売との直接取引が主であり、海外でも同様の形態を志向している。

米国以外は、基本的に一国一代理店。米国については、日本の酒専門商社と、ハワイの酒専門商社の2社を使っている。

### 一価格決定権、価格設定、価格コントロール

卸値は自社で決定。売値は、相手方が決定。現地での価格は、安い日本酒の2、3倍となる。

円取引なので、為替変動の直接的な影響はない。

売値は、商社・販売店に任せているが、商品の性質上、安売りはできないと思う。

### ■プロモーション(受注・販促)

「成功」のポイントは、輸出では現地の人をターゲットにすること(日系人、駐在員ではなく)、教育的マーケティングを行うこと、巨大な商社や問屋を通さず当社製品を愛してくれる相手と組むこと、国際的チームを活用すること(日本人である必要はないし、時にはネイティブスピーカーが腹芸も使いながら交渉が必要なときもある)。ハワイの愛飲家転じて「押しかけ代理人」となった人物が、当社製品への愛と熱意をもって販促したおかげで、米国での販売が大きく伸びた。

これからの輸出で大切なことは、我々のテロワールを訴えること。プレゼンテーションの最後には、長野の山、水、田んぼの写真を映している。

また、日本酒を通じて日本文化を知ってもらい、日本酒の楽しみ方を知ってもらうことも大事。国内ではやっているが、今後は海外でも、伝統産業(酒器等)とのアライアンスもありかと思う(誰がイニシアチブをとるかは問題)。

### ■流通チャネル・ターゲット・購買層

直接、あるいは商社を経由して、現地の飲食店、酒販店に販売している。主な販売先は、現地の人が行く日本食レストラン。

最終消費者としてのターゲットは、日本人駐在員ではなく、現地の外国人である。

### ■商品戦略

花を想わせる吟醸香のある「純米大吟醸 山花」は、特に外国人に人気がある。

輸出で大切なことは、我々のテロワールを訴えること。長野の米、水、諏訪杜氏等、どこでも作りうるものではなく、この環境、この伝統で、このワザを使って、ここでしか作れないものであることに価値がある。米は、品種と産地が確かな酒造好適米だけを新米の玄米を使っている。海外でのプレゼンテーションの最後には、長野の山、水、田んぼの写真を映像で見せている。

## ブランド・メンテナンス

### ■品質管理が重要

スーパーマーケットやディスカウントストア等で棚晒しにされ品質劣化した酒を売られたら、「真澄」1ブランドしかない中小規模の蔵元なので、あっという間にブランド価値が低下する。儲けよりも、日本酒を愛してくれるパートナーと組むことが肝要。

海外売上高は6~7%。伸ばそうと思えば、すぐ3割にはできる。だが、量を拡大することがよいとは思わない。

## 海外販路開拓における課題

### ■海外プロモーションのコスト

海外見本市参加のコストは中小企業には負担が大きい。VINEXPOの場合、審査料とブース代で500万円かかり、加えて渡航費、滞在費等がかかる。フランスをはじめ、他の国からの参加企業は、みな、国や自治体の費用で出ている。VINEXPOでの通訳費については、ジェットロが一部補助してくれているが、当社の場合、ほとんどが自前。それを聞いて、他の国の企業からは信じられないととても驚かれた。

なお、いまは県からブース代の一部について補助を得ている。

#### ■国の支援の戦略性

日本の海外販路開拓支援は、フランス等に比べると戦略性を欠いている。

また、日本人は総じてプレゼンテーションが苦手。海外での広報は、米国人社員が担当しているが、ユーモアも交えたプレゼンテーションには感心する。

#### ■輸出先での規制

米国はラベルごとの登録が必要。登録したラベルは特定業者のみ取り扱えるルールで、取り扱いのインポーターを1社に決めないといけない。

### 海外販路開拓の評価

#### ■ものづくりに誇り

海外では、フランスの高級ワインの作り手なみのリスペクトが得られ、自分たちの仕事に誇りを持つことができる。

### 今後の事業展望

#### ■今後はインバウンドにも注力

これからはインバウンド、「サケ・カントリーツーリズム」にも注力したい。外国人観光客が来て、地元のカネを落としてくれるとよい。

来年は、地元の小売店舗を新設する。外国人観光客も意識し、ハードでも日本らしさを意識するつもりである。

- お香で米国市場を開拓。「毎日香」は「Morning Star」の名で海外でも知られる
- 米国等に現法を持つほか、仏、米の企業を買収し販売体制を整備

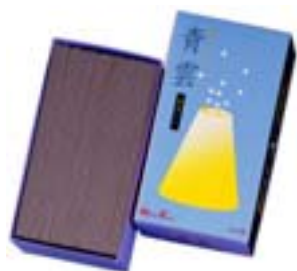
## ■会社概要

所在地：東京都中央区銀座4-9-1  
設立年：昭和17年（創業：天正年間）  
資本金：9,000万円  
従業員数：379人（2011年3月末現在）  
事業内容：線香・お香・フレグランスの製造販売  
関連会社：(株)大香 (株)香十 (株)鬼頭天薫堂 米国日本香堂 Chuo Guinza do Brasil Ltda.  
香港日本香堂公司 NIPPON KODO VIETNAM, INC. 萬福香堂 エステバン ジェニコ他

## 【欧米市場の概況】

- ・ 関連会社を通じ約30カ国に輸出。海外では「毎日香」の英語名「モーニングスター」で知られる。
- ・ 45年前から海外市場に取り組む。線香、香に馴染みのなかった米国市場で、最初はボストンバックに線香を詰めて1軒1軒店を回り、商品を置いてもらった。ホームフレグランスの流行等で米国人もお香を使うように。
- ・ 1982年に外務省の後援で、「香道」をニューヨーク国連本部で実演紹介。三大TVネットワークを通じて全米報道され、続いてコロンビア大、UCLA、UCバークレー等、米国の各大学を巡演。これがきっかけで客層が変化。
- ・ 日本文化を紹介しながらお香を紹介し、販売に結びつけていく教育的マーケティングが重要。
- ・ 商品は基本的に内外同じだが、パッケージ、ロット、色、形は海外に合わせることも。「青雲アモーレ」のパッケージは外国人デザイナーを起用。
- ・ 仏「エステバン」、米「ジェニコ」を買収してグループ企業とし、欧州、北米での販売体制を整えると同時に、ハイエンドからコモディティーラインまでの商品ラインナップを構築。

パッケージに海外デザイナーを起用した「青雲アモーレ」



ドイツ等でヒットした線香と香皿のギフト用セット「夢の夢」



ESTEBANのParisブティックルームフレグランスとのコラボレーション



(出所) (株)日本香堂ウェブサイト

## 事業概要

### ■お香、線香、フレグランスの総合メーカー

「毎日香」「青雲」等の家庭用線香から、贈答用線香、お香、焼香、香木、仏事用ローソク、アロマキャンドル等を製造販売している。「エステバン」等、海外のフレグランスメーカーをグループに加えている。

### ■海外展開の状況

1965年に米国に現地法人を設立。関連会社を通じて世界約30カ国に輸出を行い、北米、南米、香港、ベトナムは現地法人を通じて販売を行っている。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・約45年前（輸出入・海外事業推進窓口：現株大香の設立が1965年）

#### 【販売先の国・地域】

- ・北米、南米、欧州、アジア等、世界30カ国

#### 【海外拠点】

- ・米・ニューヨーク、ブラジル、上海、香港に現法、米・ロサンゼルスに事業所、仏・パリに駐在員事務所がある
- ・ベトナム、香港に工場を有する

#### 【海外売上率】

- ・連結で約2割

#### 【欧米市場向け商品】

- ・線香、お香、フレグランス

#### 【その他】

- ・仏「エステバン (ESTEBAN)」、米「ジェニコ (GENIECO)」をグループ企業に納める
- ・韓国の線香トップメーカー・萬福堂と合弁会社「萬福香堂」(Manbokhyangdang Inc)をソウルに設立

## 海外展開の経緯

### ■60年代半ばにニューヨークに現法を設立。ボストンバッグに線香を詰めて一軒一軒店をまわって開拓

1965年に米国ニューヨークに現地法人「NIPPON KODO, INC.」設立。1971年にはロサンゼルス支店を開設した。線香業界の中で海外進出したのは当社が初めてくらいと思う。当社設立当初から海外市場に可能性を感じ注目はしていたが、戦後は日本の文化も混乱し、まずは国内のマーケットを確立しなくてはと、国内に注力した。だが、1960年代半ばになっ

て、今後は海外のマーケットも必要と考えて、海外の販路開拓に着手した。

現地法人の設立をニューヨークにしたのは、世界一の大都市であり、また、日本を理解してくれる人が多いと思われたからである。最初の1年間くらいは、ボストンバッグに線香を詰めて雑貨店やブティックを一軒一軒回り、「お線香を置かせて下さい」といって置いてくる引き売りのような売り方をしていた。米国は、日系人マーケットという一定の市場があり、特にハワイの日系人の中には「お線香は毎日香でない」と言ってくれる方もいる。だが、お香や線香を焚く習慣のないところに新しいマーケットを創りたいとの思いがあった。それには、まずは実際に香りを嗅いでもらうことが必要と考え、お店に「焚き見本」を渡し、使い方を教え、店頭で焚いてもらう等した。そうこうしているうちに、ベトナム戦争が終わり、ヒッピー文化が流行って、折良く進出していた当社のお香、線香が若者を中心に売れるようになった。

### ■日本文化を紹介し、お香を知ってもらう取り組みを通じて、イメージづくりを行う

だが、ヒッピーにはドラッグ等、負のイメージが強く、いいイメージがない。それならば、イメージづくりをしなければいけないと考え、日本文化を紹介し、その中でお香を知ってもらう取り組みに力を入れた。その中で、特に客層が変わるきっかけとなったのは、1982年に、ニューヨークの国連本部で行った「香道」の初の実演紹介である。外務省の後援を受けて行ったもので、セレモニーには各国の大使も臨席。実演の様子は、三大TVネットワークを通して全米に報道された。また、これに続き、コロンビア大、UCLA、UCバークレー等の大学を巡演し、香道の実演紹介を行った。これにより、日本文化を理解する知識層、富裕層がお香に関心を持ってくれるようになったと思う。また、流通手段も、ニーマン・マーカス、ブルーミングデールズ、サックス、ノードストロム等の高級百貨店に商品を入れるようになり、客層の変化につながった。

## ■ホームフレグランスの流行を背景に、市場が広がる

それでも、もともと線香やお香を焚く習慣がない文化の中で、お香を理解してもらうのは難しかったが、10年くらい前に起こったホームフレグランスの流行でお香にも人気が出て、米国人が線香、お香を使うようになり、市場が広がった。その後も、アロマセラピーやヨガサロン、スパ業界の興隆、ロハスブーム等で、線香に対する新しい需要が伸びている状況である。

## ■欧米のフレグランスメーカーをグループ傘下に加え、海外展開を強化

1996年にフランスのホームフレグランスのリーディング企業「エステバン」を、1999年に米国で80年の歴史を持つバンブーインセンスの老舗「ジェニコ」を買収し、グループの一員に加えた。これにより、ハイエンドからコモディティーラインまで、世界市場に対応した商品のラインナップを構築するとともに、欧州、北米での販売体制を整えることができた。

### 海外販路開拓の取り組み

#### ■取引形態

北米、南米、香港、ベトナムについては現地法人を通じて販売。米国は、代理店を決めていないが、地方の商圈確保のためにセールスレップやディストリビューターも活用している。

欧州は、パリの駐在員事務所や、傘下となったエステバン社を通じ、各国の現地代理店をコントロールしている。代理店は、原則として一国一代理店制。アジアも代理店制を取っている。

輸出については、輸出入と海外事業推進の窓口として設立した(株)大香を通じて世界約30カ国に輸出を行っている。また、輸出では商社も一部利用している。

#### 一価格決定権、価格設定

卸値については自社に決定権がある。売値については販売先が決めている。

商品の価格帯は、国内同様に幅広く、お墓参りに使う1束50円のものから、20万円以上するものまでである。また、入門用に、本数を少なくして試しやすい価格にしている商品もある。

#### 一価格コントロール

当社から売値を幾らにしてくれといった話はしない。ウェブサイトを見れば日本での標準小売価格は分かる。当社の卸値は世界共通であり、マージンも大きく変わらないので、売値も大きな違いは生じていない。マーケットには安価な商品も多いが、品質の差別化を図っており、そのことがバイヤーやショップを通じて米国の消費者にも伝わり、割高であっても当社の商品が選ばれているものと思う。

#### 一在庫リスク・為替リスク

在庫については、代理店との間では先方がリスクを負っている。

為替リスクについては、5~10年前までは現地通貨取引だったのを移行し、いまは円建て取引としているため、為替変動がすぐに価格に影響するというリスクはなくなっている。

#### ■プロモーション(受注・販促)

国際展示会については、全米各地のギフトショーを中心に、ドイツ、フランス等、メジャーなものには概ね出展している。そこでバイヤー等と商談をしたり、代理店の申込みについて検討したりしている。

広報宣伝として、新聞や雑誌に定期的に広告を掲載するようなことはしていない。だが、いろいろな付き合いの中から「日本文化を紹介する記事を書きたい」「こういう記事を書きたいので情報を提供してほしい」といったリクエストがあり、協力する中で、当社の名前や写真を出してもらう等している。

日本文化を紹介しながら、お香について知ってもらう取り組みは、いまでも国内外で続けている。日本から香道の先生を招聘して実演したり、当社のスタッフによる実演セミナーを行ったりしている。1,200年以上前から続く日本のお香文化の歴史や文化を紹介し、それを体現する存在として「日本香堂」

のブランド化を図っている。海外では、香道イコール当社というくらいの紹介の仕方をしないと、人々の頭に残らない。最近では、香水の原料で有名な南フランスのグラスで、香道の実演を行ったりもした。

### ■流通チャネル

直販としては、グループ傘下のエステバンの店舗で、エステバンの商品と並べて売っている。間接販売としては、ニーマン・マーカス、ブルーミングデールズ、サックス、ノードストロム等の高級百貨店に専用のコーナーがある。また、米国で人気のトータルボディケアショップである Bath&BodyWork 社の店舗等でも当社製品が扱われている。また、雑貨店やブティック、さらには美容院や指圧院等、いろいろところで売られている。線香については、鍼灸院で売っているところもあるようだ。

### ■ターゲット・購買層

商品の価格帯から、出せる市場は決まっている。安価な中国製、インド製、米国製のお香をウォルマート等で買うような層ではなく、知識層、富裕層で日本文化に関心を持ってくれる人をターゲットとして、実際の購買層もそのようになっている。また、ジャパンショー等に出品すると、日本のアニメを好む若い世代が遊び心からお試し的な商品を結構買ってくれる。そうした世代が、将来の購買層になってくれるのではないかと期待している。

### ■商品戦略

基本的には、日本と同じ製品を海外でも販売している。そうでなければ採算が合わない。ただし、パッケージ、ロット、色、形は海外に合わせたりもする。パッケージに英語で商品名を入れるのは 60 年前から行っていた。ロットを小さくし、試しやすい価格の商品を作る工夫もしている。カギとなるのは、香のよさとデザイン、リーズナブルな価格である。

売りやすい商品やディスプレイ用のケースの企画等もしている。四季折々の日本の風土・感性を香りにしたお香と、紅葉や金魚等、和柄の香皿をセットにしたギフト用商品「夢の夢」はドイツで大ヒット

した。音楽レーベルと組み、「癒し系」音楽の CD とお香のセット販売も行った。「青雲アモーレ」のパッケージはイタリア人デザイナーによる。現代的な感覚の商品も開発しているが、どこかで和のテイストを意識するようにしている。

### ■その他

現在は、マーケティングの基本的手法に則って商品開発、販売促進を行っているが、当初はそうではなかった。いまは外国人のデザイナーを使い、事前にマーケティング調査を行い、ロハスに関連しての消費が多いとなれば、そこをターゲットにした商品開発を行い、外国人のデザイナーを使って、現地のトレンドを取り入れてパッケージを変える等もしている。だが、最近までは、海外市場に商品を投入するにあたっては、特に深いことは考えて来なかった。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

海外では、社名よりも「毎日香」の英語名である「モーニングスター」で知られる。根強いファンを持つ日系人だけでなく、「毎日香」「青雲」は海外で最も知られる線香のブランドとなっている。

### ■差別化のために品質の研究に注力

ウォルマート等で売っている安価な中国製、インド製とは違う、高品質で高級な商品として売っている。安価なものと競合しないよう、商品（品質）や流通の場を違えている。差別化のため、特にお香の品質の研究に力を入れている。

### ■現地採用スタッフを日本で研修

海外社員は、工場の従業員まで含めるとかなりの人数となる。海外拠点のスタッフは、現地採用の人が多い。ロサンゼルス支店のスタッフやフランス駐在員も同様である。それらの拠点には、入社して 10 年、15 年というベテランがいる。

海外拠点のメインとなる人に対しては、年何回か日本に来てもらい、研修を受けさせたり、工場で作業服を着て線香を練ってもらったりしている。原料から製造工程、日本の文化まで理解してもらう。場



合によっては香席を体験してもらうこともある。お客さんと話をする際には、そうしたことが分かっているといけないからだ。

## 海外販路開拓における課題

### ■代理店管理

契約関係での悩みは特にはないが、代理店管理について、一国一代理店を原則しながらも地続きの EU 等では難しい面がある。代理店に対しては、「他の国には売らないで」「お客さんから合い見積りを頼まれたときに変に安い値段を出さないで」等、年に1度、注意をするくらいで、何をやってはだめとか、それ以上のことを言ったりはしていない。

### ■教育的マーケティングが大事

仏教徒は別として、欧米においては、当社の商品はあくまで嗜好品である。商品を店に並べるだけでは売れず、お香や線香を焚く習慣のない人たちに対して、「お香とはこういうものですよ」「こんな魅力がありますよ」ということをしっかり教え込まないと、需要は喚起されない。細かに情報を出していないと、売る側の店の人も理解しないし、ましてお客さんは理解しない。このため、商品説明にとどまらず、お香の歴史、文化、原料や製法等、いろいろな文献資料を英訳、ドイツ語訳して、資料や冊子をつくっている。卸先も、ウェブサイトに掲載するために情報を求めてくることもある。表面的なものでなく、掘り下げた内容を求められることもあり、マーケティング本部と協力しながら、間違った情報やイメージを出さないよう注意し、対応している。

教育的マーケティングは、安価な中国やインドの商品と競合しないためにも重要である。日本企業にありがちだが、モノの良さだけで海外マーケットに入っていくと、安価なアジア製品に取って代わられてしまう。商品をコモディティ化させないためには、文化を紹介しながら、当社商品を紹介していくことが重要である。

### ■直接販売のコストの高さ

高級百貨店に専門コーナーを設けたが、店頭で売るにはマヌカン（販促要員）を使い実演販売しない

と難しい。現地に直接投資を行い、自社店舗で直販するのが理想であるが、海外に人を出し、張り付けるのはコスト的に難しい部分がある。

### ■環境対応

欧米のマーケットは環境への関心が高い。地球に優しいか、環境に優しいかが問われ、環境配慮から原料の見直しが必要となる。「色を付けると地球を汚すから、色をつけない」とか「自然のままの原料でやれ」とか、年々厳しくなっている。また、発ガン性物質でないか、安全かも問われる。たとえば、緑の線香や蚊取り線香の緑色を出すのに広く使われていたマラカイトは、発ガン性が指摘され、いまでは使っていない。食べるわけではないので、本来は構わないのだが、やはり使うのは難しい。当社では、食品並みの基準を用いており、その分、費用はかかるが添加物も食品グレードのものを使っている。ここ 10、20 年の間に使用禁止になったものもあり、逐次、研究室で情報収集しながら、代替物を探さねばならない。

## 海外販路開拓の評価

### ■新しいマーケットを創り、取るのが基本方針

欧米市場については、お香、線香を焚く習慣がないところで、単に商品を並べて売るというのではなく、日本の文化や歴史から入り、香道を紹介し、一から教育してマーケットを創ってきた。一方、アジアについては、中国やインドは線香の生産地かつ消費地であり、既にマーケットが存在する中に参入する形となる。だが、その場合でも、現地の既存商品と同じ市場で戦うのではなく、癒しのため等、新しい使い方を提案し、醸成しながら、新しいマーケットをつくり、そこを取るという戦略で、これまでやってきた

### ■海外展開で新しい技術やノウハウを獲得

エステバンやジェニコを傘下に迎えたことで、当社にない技術やノウハウを得ることができた。特にエステバンは、セラミックの石に香りを付けるという、当社にない技術を持っていた。我々の気づかな

かった市場（デザインも含めて）、需要が見えてきたのは大きい。エステバンと提携がはじまってから、フランスのトレンド等を入れて、パッケージを変える等もした。また、「青雲アモーレ」のパッケージはイタリア人デザイナーによるものだが、海外との交流で、線香の持つ従来のイメージを哲学的なものに変換しうることが分かった。海外と交流することで、新しい戦略的思考を獲得することができた。

## 今後の事業展望

### ■ 今後はアジアに注力

これからはアジアにも力を注いでいきたい。特に中国は、上海だけでなく内陸部も含めて、富裕層がよいモノを求める傾向があり、チャンスがあると感じている。ただ、アジアの場合、お香や線香を焚く文化のなかった欧米と違い、既にマーケットがある中に参入を図る形になる。だが、当社は安価な商品のマーケットで勝負するのはコスト的にも技術的にも難しい。新しい市場を創り出し、そこで勝負していきたいと考えている。

■ 2008年にパリ・サンジェルマンに日本茶葉専門店を開設。空輸した新鮮な茶葉と関連商品を扱うだけでなく、日本茶を通して日本文化を紹介する活動も

■ 会社概要

所在地：東京都中央区明石町1-23

設立年：昭和23年（創業：安政元年）

資本金：1,000万円

従業員数：100人（2010年12月末時点）

事業内容：日本茶の小売、海苔の製造・小売

関連会社：㈱カネマル

【欧米市場の概況】

- ・ 仏を中心に、EUのほぼ全域に日本茶を輸出。米国についてもマーケティングを進めている。
- ・ 2006年の「パリ国際食品見本市 SIAL」への出展を契機に、フランスやカナダのグルメ層に向けた販路を開拓。2007年9月にはパリの老舗デパート「ボンマルシェ」の店頭に並ぶ。
- ・ 海外では日本茶は、「高級」、「禅」、「身体によい」というイメージがある。
- ・ ブランドイメージは重要。一流のレストラン、ホテルで使って貰う。高級な食後の飲み物として、広める狙い。ジョルジュサンクではフランス人の店員が抹茶を点ててお客様に出している。
- ・ パリの中でもとりわけ人気の高いサンジェルマン界隈の一角に、モダンな建物の日本茶ブティックをオープン。日本から空輸した新鮮なお茶と関連商品を扱う。日本茶が飲めるカウンター席も。場所柄、有名女優等のセレブリティも常連に。
- ・ 店舗地下で継続的に茶会等の文化活動を実施。現地に根を張るためには重要な活動。文化と一緒に売るのではなく、文化を紹介しながら売ることが大事。
- ・ 高くても本物を売る。売上げは大きくなくとも、一流店で扱われ、セレブが常連になることが喜び。

パリ店のモダンな外観と店内



海外シリーズのパッケージ



世界最大のチョコレートの祭典、「サロン・デュ・ショコラ」での茶事のデモンストレーション



（出所）築地・丸山 寿月堂ウェブサイト

## 事業概要

### ■海苔の老舗問屋が始めたお茶ブランド

1854年創業の築地にある海苔の老舗「丸山海苔店」が、40年前に始めた日本茶ブランド。茶葉は静岡・掛川産をメインに九州産も使用。標高300~600メートルの高地茶園で、有機質肥料を主体として育てた健康な茶樹から、厳選した茶葉のみを使用。おいしさを余さず引き出すため、通常より長く蒸す「深蒸し」製法を採用している。

### ■海外展開の状況

2006年に「パリ国際食品見本市 SIAL」に出展したことを契機に、フランスやカナダで商品を発売。2007年9月には、パリの老舗デパート「ボンマルシェ」が行ったフェア「トーキョー展」で、商品が店頭に並ぶ。2008年10月に、パリのサンジェルマン・デ・プレ地区に日本茶葉専門店「寿月堂パリ店」を開業。消費者向けに直接販売するとともに、高級レストランやホテルに茶葉を卸している。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

・2006年

#### 【販売先の国・地域】

- ・フランスをはじめとする欧州。EUのほぼ全域、スウェーデン等の北欧諸国、ルーマニア等の東欧諸国、ロシア
- ・米国についてはマーケティング中

#### 【海外拠点】

・フランス・パリ

#### 【海外売上率】

・5%

#### 【欧米市場向け商品】

- ・抹茶・雁音・ほうじ茶・煎茶・抹茶入り玄米茶・玉露・柚子抹茶・柚子煎茶・ジャスミン煎茶等の日本茶、日本茶のティーバッグ、茶器等

## 海外展開の経緯

### ■日本文化を紹介しながら海外市場に商品の浸透を図ることは社長の夢

海外に日本文化を紹介しながらものを売り、パッケージグッズ（消費者用製品）で世界ブランドをつくりたいというのは、化粧品や食品、洗剤等の事業分野を持つ大手メーカーで企画部長や米国現地法人

の副社長等を歴任し、51歳で家業を継いだ現社長の夢であった。日本企業は、自動車等の分野では世界に認められているが、パッケージグッズで成功しているところはほとんどない。マスマーケティングを基本とする大企業では、100億円以下のプロジェクトでは採算に合わず、やろうとすれば大がかりになるが、中小企業であれば、たとえ数年は儲けが出なくても、将来性のある伝統文化の事業にチャレンジできる。大企業にできない文化を発信するビジネスは中小企業しかできないのではないかと考えた。国内事業がしっかりしている老舗の余裕と言われるかもしれないが、創業150年の看板だけでは早晚食べて行かれなくなる。BtoBをメインとしてきた当社にとって、ブランドを構築した上で、小売のさらなる展開を図ることが経営上の戦略であるが、海外でのブランド構築もその一環である。

### ■日本茶でパリに進出

進出先としてパリを選んだのは、パリが認めたものは世界に通用すると考えるからである。市場として一番難しいパリで成功すれば世界中で成功できる。トップを攻めるとというのが当社の戦略。市場構造をピラミッド型に捉えたとき、ピラミッドの頂点で顧客を獲得し、ブランドイメージを徹底的に高めてから、ピラミッドの下部に向けて浸透を図っていくというのが中小企業の取るべき戦略だと考えている。ピラミッドの頂点は、市場規模としては大きくはないが、当社の信頼性、ブランド価値を上げていく上で重要な市場である。トップを攻める戦略ゆえ、パリ進出においても、立地として高級ブティックや洗練されたレストランが建ち並ぶサンジェルマン・デ・プレ地区の角地を選んで出店した。最高の一流の場所に出るのがブランドを作る基本だと考えている。

海苔でなく日本茶で海外展開を図ったのは、「日本文化を発信する」「日本を体験するために現地の人々が一度は訪れたいと思う場を創る」ということを考えたときに、海苔よりも日本茶の方がそれに向くと考えたからである。また、パリ店では、日本から

空輸した新鮮なお茶と、茶器等、お茶に関連する品々を販売するとともに、地下に設けた茶室兼ギャラリー等で日本文化の発信、紹介を行っている。

## ■国際見本市で手応え

2006年に、2年に一度開催される「パリ国際食品見本市 SIAL」に小さなブースを出したところ、およそ100社からコンタクトを得、海外展開の手応えを得ることができた。「茶葉」というモノだけでなく、心と身体の癒し、日本文化の持つ美と精神性が海外の人々に訴えると感じた。日本文化の根底にある「禅」の精神は、海外でも受け入れられている。フランスでは、「静かに」「落ち着いて」というときに“Restez zen!”という言葉があり、単に黙るというよりも、精神的に落ち着くようにというニュアンスがあるという。お茶の世界には、禅と茶は一体であるという「茶禅一味」という千利休に由来する言葉がある。これを元に、「茶禅」を寿月堂パリ店のコンセプトとし、進出に先立って、日本・EU・米国で商標登録し、世界共通ブランドとした。中国でも申請中である。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

日本と同様に、対消費者の小売もするが、レストランやホテル等の業務店向けにも力を入れている。

フランスについては、パリ店を通じて直接販売している。他のEU諸国については、インターネットで受注し、パリ店を通じて輸出している。

北米（米国、カナダ）については、間接輸出の形を取っている。海外の輸出商社が、一般顧客と同様に商品を買って、卸している。

### 一価格決定権、価格設定、価格コントロール

直接販売が基本。価格設定は、基本的には日本での販売価格に為替レートを掛け、輸送料を加えた価格が基本。

為替レートが大きく変わると値段を変えざるをえない。最近も2ユーロ値上げした。だが、ほとんどの顧客は価格志向ではないため、売れ行きへの影響

はない。

### ■プロモーション(受注・販促)

2008年10月にオープンしたパリ店は、世界的に有名な建築家・隈研吾氏による「茶禅」の世界観を表現したユニークな店舗とともに、マスコミで大きな話題になり、日刊紙『FIGARO』や雑誌『ELLE』、エールフランスの機内誌、ルイ・ヴィトンのシティガイド等、約150誌で取り上げられた。

パリ店には、個人客だけでなく、一流のレストランのシェフ等が訪れ、飲み物のメニュー等に採用してくれるところも増えている。そうした店で採用され、高級な飲み物として日本茶が広まっていくことを期待している。

日本茶のおいしさと日本文化を発信する活動としては、パリ店内の茶室で定期的に日本茶の体験講座を開く等、草の根の文化交流活動を行っている。このほか、ホテルやレストランの依頼を受けての出張イベントも行っている。世界最大のチョコレートの祭典「サロン・デュ・ショコラ」から依頼を受けて、約500人もの観客を前に行った「茶事」のデモンストラーションは、多くの食のプロやメディアに注目され、好評を博した。

雑誌掲載については、現地のPRエージェンシーと契約し、掲載誌の選別等をしてもらっている。

顧客管理は、独自の顧客リストを作成している。

### ■流通チャネル

「量販店には出店しない」「安売りはしない、高くても本物売る」というのが当社の方針。また、国内同様、自前のチャネルでの販売を基本としている。消費者向けには、原則として直営店（パリ店）での直売のみ。高級百貨店から、当社の茶葉を扱わせてほしいとの話もあったが、お断りしている（日本フェア等、百貨店が企画するイベントに商品を出したことはある）。業務用の営業も、代理店を通さずダイレクトに行っている。

## ■ターゲット・購買層

ターゲットは、消費ピラミッドの頂点にあたる富裕層、業務用では高級レストラン・ホテル等である。

パリ店の実際の購買層は9割が地元フランス人で、場所柄もあり、有名な俳優や周囲の高級ブティックのオーナー等富裕層、セレブリティも多く来店。

業務用では、老舗百貨店ギャラリー・ラファイエットの屋上レストラン、ジョルジュサンク等、一流ホテルのティーラウンジやバー、高級レストラン「ロブション」等の高級ホテル、レストランに採用されている。

## ■商品戦略

日本文化の精神を伝えやすいお茶で海外展開を図った。お茶自体は、日本と同じものを売っている。パッケージは、日本の伝統的な秋草模様、フランスの伝統色を重ね、商品名等をローマ字表記する等、海外向けにデザインしている。ただし、海外限定というわけではなく、「海外シリーズ」として日本でも販売している。

## ■その他

マーケティングの教科書的には、コンセプトを決め、マーケットリサーチをして、お金も時間もかけて事業展開を図るのだろうが、中小企業にはそうしたお金はなく、また、その必要もない。なぜならば、店の周りにお客さんがいて、顧客リストもあるので、そこに販売すればよいからだ。店頭、業務用、インターネットといった全ての販売チャネルを自前でやっているのだから、ブランド管理・顧客管理を徹底できる。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

2008年のパリ支店の開設は、フランスのマスコミで大きな注目を集め、約150誌で取り上げられた。パリ店には、有名な俳優や富裕層等が訪れている。また、日本料理をはじめ、フランス料理店、高級ホテルやバー等フランスの様々な店で当社の日本茶が飲み物のメニューや、料理や菓子の材料として採用

されている。

## ■現地に溶け込むため、日本を紹介しながら日本茶を販売

海外の市場に受け入れられ、溶け込むには、商品をマスに向けて宣伝するだけではだめで、地元で文化で溶け込み、文化で関係を築かないかぎり、本当のビジネスはできない。パリ店では、「お茶会」を開いたり、お茶とその器である漆器や陶器等、日本の伝統工芸品を紹介するイベントを開催する等し、それらを通じて、日本文化と共に日本茶のおいしさを発信する活動を続けている。毎週土曜日に地下の茶室で開催している「イニシエーション茶禅（抹茶事始教室）」や日本文化会館で行っている「お茶の淹れ方教室」は毎回満席になるほどの人気で、当社の草の根的な文化活動は、フランスの全国紙『ル・モンド』で大きく取り上げられた。また、サロン・デュ・ショコラでは、茶事を行うだけでなく、フランス人が興味を持っている着物についての話もしてほしいと頼まれた。こうした活動は、文化を媒介に現地で根を張っていくために大切なことであり、その意味で、そうした活動がマスコミで取り上げられることも大切と考えている。こうした活動の甲斐あって、日本茶のおいしさや健康的な価値だけでなく、文化的な側面や「禅」に通じる精神的な世界観に共感し、料理、ファッション、ワイン等、様々な分野にお茶文化そのものが取り込まれ始めている。地元で文化で溶け込んでこそ、一過性でなく商品が売ることができる。

## ■教育的マーケティングが必要

ビジネスにおいて、安売りはせず、高くても本物を買っていくというのが当社の方針。ただし、それには本物を教える教育的マーケティングが必要である。日本を紹介しながらお茶のおいしさを発信する活動は、現地の消費者に本物を知ってもらう活動でもある。

## 海外販路開拓における課題

### ■人材

社長も常務を務める息子も、大企業で海外戦略や広報活動に携わった経験があり、海外展開にあたって必要な人材、ノウハウは社内にあった。また、パリ店の店長は、フランスに住んでいる長女が務めている。海外事業で活用した外部リソースは PR エージェントくらいである。

### ■日本茶を入れる技術

抹茶をきちんと点てるのは難しく、当社の日本茶を採用している店の多くは、手軽なティーバッグや粉末の柚子抹茶を利用している。ただし、ジョルジュサンクのティーラウンジでは、ギャルソンがお客様の前で薄茶を点てるサービスを行っている。同社の希望で、入れ方の作法について、ジョルジュサンクのスタッフに対して当社パリ店が研修を行った。

### ■投資の回収には時間がかかる

海外の売上げはまだ僅かである。パリ店も、開設してまだ2年であり、投資をし終わって体制がようやく整ったところである。海外事業については、長い目でやっていく必要がある。

日本文化を発信する等の広報活動の元が取れているのかと言われれば、量販店に卸して何億も稼ぐ企業には理解されないかもしれないが、パリの一流のホテルやレストランで扱われる、有名な俳優が気に入って何度も店を訪れてくれるというところに喜びを感じないと、この商売はやれないと思う。

### ■売上げ拡大を急ぐかブランディングか

量販店には出店しない方針だが、そういうビジネスをしないと売上げや数量が伸びないのも事実。だが、気をつけないとブランドイメージが下がってしまう。売上げを急ぐか、ブランドをしっかりと管理するか、どちらを選択するかは経営戦略である。

## 海外販路開拓の評価

### ■これからの経営には海外市場を知ることが必要

企業の経営者の仕事の8割は、利益をどこに配分するかにあると思うが、いま、海外市場が分からなかったら、その判断をすることはできないと思う。そういう意味で、世界の文化の中心のパリに出店し、情報に接し、感性を養うことは、当社のビジネスに必要なことと考えている。

### ■海外での評価を国内に

いま国内ではペットボトルのお茶が普及し、20代では急須を持っている人の割合は2割だという。嘆かわしいことだが、お茶屋にも責任があると思う。急須がないと嘆く前に、お茶屋にやれることはあるはず。歌舞伎を残さないと、三味線等も残らないように、抹茶や煎茶を残さないとお茶の日本文化も消えてしまう。浮世絵が海外で評価され、日本で見直されたように、日本茶も海外での評価が国内に反映されるとよいと思っている。

## 今後の事業展望

### ■ECで欧米市場をカバー

海外についても、日本と同様に、業務店を顧客に持ち、そこに対してDM（ダイレクトメール）、EC（通信販売）を展開していきたいと考えている。海外拠点としては、将来、ロンドン、ニューヨークにも支店を出したい。一方、その他の欧米の地域については、それらを拠点にインターネット販売を考えている。

---

### ケース3:積極的に海外を考えていたわけではないが、ロコミ等で海外からも引き合いが生じたケース

---

- 企業自身は、積極的に海外展開を考えていたわけではないが、他にない技術やこだわりのあるものづくり、卓越したデザイン性からロコミなどでその商品の良さが伝わり、海外からも引き合いが生じたというケースである。主に、ソメスサドル、ブナコ漆器製造、熊倉硝子工芸（江戸切子の店華硝）がこれにあたる。
- 事例企業では、特に海外販路開拓するための特別の体制をとってはいない。ホームページやカタログを見たお客様から、EメールやFAX、電話で直接注文が入り、EMSなどを使って商品を海外へ発送している。海外へ売るということを特別視しておらず、“たまたまお客様が海外の人（企業）だった”というとらえ方をしている。
- 規模の小さい企業が多く、供給力との見合いから海外販路の拡大にそれほど積極的ではないが、世界に通用する商品を生み出していることに従業員が誇りを感じている。地域では、若い人が働きたがる職場にも。
- 伝統技術の粋におさまらないオリジナリティーや高い技術力を持ち、その向上に努めている点が共通。それは顧客を引きつけ、わざわざ買いに来るほどの価値となっている。
- ファクトリーショップや体験工房、スクールなど、消費者がものづくりに触れる場を開設。インバウンド観光や人材発掘も意識。



- フロ用の鞍・馬具は、国内外のフロの騎手から評価され、オーダーメイド
- バッグ等革小物は、洞爺湖サミットの贈答品にも選定される

#### ■会社概要

所在地：北海道歌志内市神威 264

設立年：1985年（創業：1964年）

資本金：7,000万円

従業員数：83人（2010年12月末時点）

事業内容：乗馬用・競馬用・ウエスタン用種鞍、馬装品、馬車、その他各種馬具製造・販売、紳士用鞆、婦人用鞆、旅行用鞆、バッグ、ポーチ・ポシェット・財布等小物入れ、ベルト各種、ステーションナリー商品、ノベルティ商品各種、その他革製品全般の製造及び販売

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 国内唯一の馬具メーカー。もともと馬具の輸出を目的に設立された。一時は世界中にレジャー用馬具製品を大量に輸出していたが、オイルショックに始まる円高で、国内市場向けに転換。
- ・ プロ用の鞍・馬具の輸出は、売上げとしてはごく僅かだが、欧米を中心に世界的に認知され、国内外の一流ジョッキーにも愛用されている。ジョッキー用の鞍については、1点1点注文を受けて作るオリジナルの受注生産も行っている。
- ・ 94年に開発した世界初の女性用鞍や、2009年に開発した初心者用の鞍は国内を中心にユーザーの間で広まった。海外からの引き合いもあるが、国内受注分だけで手一杯。
- ・ カバン・革小物類等は、海外には出していない。バイヤーが個人的に買って、海外のセレクトショップに置いている例はある。代理店の申し入れもあるが、生産体制も考え断っている。
- ・ 日本のものでづくりが海外にシフトする中、ソメスの発信基地として、平成7年に工房とショールームを兼ねた「砂川ファクトリー・ショールーム」を建設。お客さんが内外から北海道まで買いに来てくれるようなものづくりを目指す。

「北海道赤レンガ建築奨励賞」、「北海道グッドデザイン施設認定」も受ける砂川ファクトリー



プロ用の鞍



ファクトリー内



（出所）ソメスサドル(株)ウェブサイト

## 事業概要

### ■国内唯一の馬具メーカー。内外プロ騎手から高評価

国内唯一の馬具メーカー。プロ用の鞍・馬具は、輸出額は僅かながら、国内外の一流ジョッキーに愛用されている。

また、国内でブランドを確立している鞆・革小物は、海外には出していないが（※2011年秋頃より、ソウル・ロッテにて販売予定）、洞爺湖サミットでは、国賓への贈答品にも選定された。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

・1960年代

#### 【販売先の国・地域】

- ・かつては、世界中にレジャー用馬具を輸出していた
- ・プロ用の鞍・馬具は、イタリア、フランス等の海外の騎手からも注文を受けている

#### 【海外拠点】

・なし

#### 【海外売上率】

・かつては売り上げの大半が海外だったが、現在はごく僅か

#### 【欧米市場向け商品】

・プロ用等の鞍・馬具

## 海外展開の経緯

### ■輸出目的で設立

当社は、もともとは輸出を目的に設立された会社であった。当社の前身であるオリエントレザーは、北海道開拓を支えた馬具づくりの技術を受け継ぎ、また、ポスト石炭を担う産炭地振興を担うため、乗馬用の馬具を海外に輸出することを目的に、1964年（昭和39年）に地元歌志内市も株主参加して設立された会社であった。1ドル360円の固定レートを強みに、一時はレジャー用馬具等を世界中に大量に輸出していた。しかし、オイルショックに始まる円高で輸出が行き詰まり、やむなく国内市場重視に転換、鞆・革小物等の新たな商品分野を開発した。

### ■プロ用の鞍・馬具は海外からも注文

プロ用の鞍・馬具は、取り立てて海外に向けて売っているわけではないが、国内外のプロのジョッキーに使っていただき、口コミで良さが伝わって、海外

からも注文をいただいている。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

かつてレジャー用馬具を大量に海外に売っていた時代は、日本の商社を通じた間接輸出だった。

現在のプロ用の鞍・馬具の輸出については、騎手から当社に直接注文が入り、受注生産をしている。

海外から代理店の申込みもあったが、断っている。

### 一価格決定権、価格設定

小売価格は自社で設定している。

### ■プロモーション(受注・販促)・流通チャネル等

国内外とも、プロ騎手に商品を売り込む営業活動は行っておらず、プロモーションは、口コミが中心。

流通チャネルは、直接販売と馬具店を通じての販売。店頭販売だけでなく、カタログを見ての直接注文もある。

### ■商品戦略

国内、海外を特に区別していない。国内外問わず、大量生産でない職人技の多品種少量生産と、1点1点注文を受けて作るオリジナル品。

新製品開発にも力を入れている。女性の身体に優しい女性用鞍や、身体を安定させ、初心者恐怖心を和らげる初心者用鞍等を開発。初心者用鞍は乗馬教室等からの国内受注分で手一杯なため、台湾等から引き合いはあるが、海外への輸出販売は考えていない。

## ブランド・メンテナンス

### ■高くてもよいものを作る

当社が心がけているのは、米国式の大量生産ではなく、欧州等と同様、職人技で、高くてもよいものを作っていくことである。

今後とも国内生産を前提に、日本の高い賃金で成立するような高級・高付加価値品を作っていく。

## 海外販路開拓における課題

### ■高付加価値のものづくり

日本での高いコストに見合う、高級・高付加価値の商品を作っていくことが必要である。コストを考えると、中国やベトナムに行ったほうがよいのかもしれないが、当社はいままでそういう道を選ばないで来たわけだから、今後とも国内生産で生き残っていくことを考える。それには、消費者に選ばれる技術力、デザインが重要と考えている。

### ■阻害要因は国内の規制

海外販路開拓にあたっての課題は、海外というよりもむしろ国内にあると感じる。

たとえば、輸出にあたって必要な手続は、全く経験のない者が手がけるには煩雑で難しいことが多い。輸出先から原産地証明を求められることがあるが、生産者が自ら原産地を自己証明することはできず、都道府県の商工会議所に手数料を払って、証明書を発給してもらわなくてはならない。また、煩雑なのは公的な制度だけでなく、民間部門である銀行の手続もそうである。たとえば、単に為替を送金するだけのことに、登記簿謄本の提出が求められる。日本は、どうも海外とのやり取りという点で手続過剰になり、制度に島国根性を感じてしまう。

## 今後の事業展望

### ■鞆・革小物での展開について

香港やソウル、パリ等、海外への販路拡大の話はあるが、受けていない(※2010年8月現在。その後、2011年秋頃より、ソウル・ロッテにての販売を予定)。国内分の手いっぱいであり、海外を広げていく予定はない。自社の体力を考えずに拡大すれば、次がないと思うからだ。

### ■買いに来てくれるモノづくりを志向

国内外のお客様が北海道に買いに来てくれるようなものづくりを志向している。砂川ファクトリー・ショールームの開設もその一環であり、お客様がこの地まで来て、ものづくりの場に触れながら、ゆっくりと製品を見比べて購入できる場としている。砂川ファクトリーは、当社が長年取り組んできた「馬

具づくり」のあり方を原点から問い直し、創り手と受け手が、より深い感動とともに、馬の文化や革工芸の世界を共有するための空間として開設したもの。手焼きの煉瓦を一つ一つ積み上げた外壁、一棟一棟、微妙に傾斜を変化させたモスグリーン屋根、天然芝を敷きつめた中庭を備えた施設は、道内の優れた建築物に与えられる「北海道赤レンガ建築奨励賞」を受賞し、「北海道グッドデザイン施設」にも認定されている。

### ■地元北海道でしっかり足固めを行う

昭和39年の設立当時、資源のない日本には輸出しか道がないと言われ、当社をはじめ誰もが輸出、輸出と取り組んだが、オイルショック後の円高で全部だめになった。世の中の流れに乗っかっていくと、思わぬどんでん返しにあうというのが、そのときの教訓である。バブルの最中、世間が海外に出て行くことを考えているときに、当社は国内に投資し、ソメスの情報発信基地として、砂川ファクトリー・ショールームを作った。また、いまは原点に立ち返り、地元北海道でしっかり足固めしたいと考え、2010年8月に札幌直営店を北洋大通センター「大通ビッセ」に移転・開設。また、2011年7月には、新千歳空港ターミナルビルに新たな直営店を開設する予定である。

- 青森産ブナ材を独自技法で加工したインテリア用品を外資系ホテル等が採用
- パリの有名百貨店で扱われた他、欧米のセレクトショップからの引き合いも増加

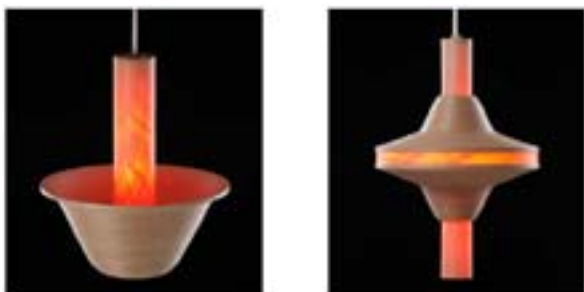
#### ■会社概要

所在地：青森県弘前市豊原1丁目5番地4号      設立年：1963年  
資本金：2,100万円      従業員数：20人（2010年12月末時点）  
事業内容：小木工品（ブナコ）・照明器具（ブナコランプ）等の製造販売

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 青森産ブナ材を独自技法で加工し、照明器具等、インテリア用品を展開。個性的なデザインが、発表当初よりインテリア雑誌等で話題となる。六本木ヒルズの「トラヤカフェ」での採用を機に、高級インテリアショップ、セレクトショップで扱われた。これらを通じ、プロを中心に海外でも知られるようになっていった。
- ・ 海外への販売は、海外展示会でのスポット的な受注が中心。海外展示会への参加は、（国内で注目されるようになったことを背景に）ジェトロから声がかかり、メゾン・エ・オブジェに出品したのがはじめ。
- ・ 商品は、ニューヨーク高島屋（2010年閉鎖）、パリの百貨店ボンマルシェのほか、海外のインテリアショップ、セレクトショップでも扱われている。
- ・ 本格的な海外展開は、国内でのブランド確立、輸出のための体制づくりができてからと考えている。
- ・ EUで照明器具を売るにはEUの安全基準を満たすことが必要。また、パーツであれば関税が掛からないことから、ランプシェードだけ輸出し、現地で組み立てることも検討。ただし、今後も国内生産にこだわっていく。

ユニークな形状のブナコランプ



interior life style 2010 Tokyo のブース



（出所）ブナコ漆器製造(株) ウェブサイト

## 事業概要

### ■青森産ブナ材を使い、オンリーワンの技術でつくるユニークなインテリア用品

青森産ブナ材を独自技法で加工した照明器具等、インテリア用品を展開している。かつらむきの要領で厚さ1ミリのテープ状にカットしたブナ材を巻き重ね、押し出し成型することで、どのような形状加工も可能な「ブナコ工法」はオンリーワンの技術であり、昭和30年代に青森工業試験場が開発し、民間に特許ごと下ろした技術を引き継いだものである。

もとはトレー等のキッチンウェアを製造し百貨店を主な販路としていたが、バブル崩壊後、百貨店の売上げ減に伴い、当社の売上げもピーク時の半分以上に減少。そのような苦境にあったときに、オリジナル商品を作りたいとインテリアショップから持ち込まれたオーダーに応えるため、国、県の助成金を得て平成14年度にブナ材の照明用シェードを開発。ブナコランプの個性的なデザインは、発表当初よりインテリア雑誌等で話題となり、販路をインテリア市場に拡大した。

### ■海外展開の状況

商品は、ニューヨーク高島屋(2010年4月に閉鎖)、パリの百貨店ボンマルシェをはじめ、海外のインテリアショップ、セレクトショップでも扱われている。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

・下請けとしては30年位前から。自社ブランドでは4、5年前から

#### 【販売先の国・地域】

・米国、カナダ、フランス等

#### 【海外拠点】

・なし

#### 【海外売上率】

・僅か

#### 【欧米市場向け商品】

・青森産ブナ材を独自技法で加工したインテリア商品(照明器具、トレー、スツール等)

## 海外展開の経緯

### ■六本木ヒルズで注目を集めたことがきっかけで国内外のプロが認知。声をかけられ国際展示会に出品

30年位前に、ヤマダ電機の下請けとして照明器具のシェードを作り、輸出していたことがある。ただし、これはあくまでも下請けとしてであり、当社として海外販路開拓に取り組んだものではない。

自社商品としての海外展開のきっかけは、六本木ヒルズの「トラヤカフェ」に、インテリアとしてブナコが採用されたことによる。ヒルズはオープン当初から国内外で話題となり、海外からの視察も多く、インテリア雑誌等で取り上げられたことと併せて、国内外でプロを中心に知られるようになった。そうしたことを背景にジェットロから声をかけられ、メゾン・エ・オブジェのブースに出品した。ジェットロのブースは、日本のよいものを10社くらいセレクトして紹介するというものであったが、幸いそこで好評を得、引き合いを得ることができた。

### ■海外展示会でのスポット的受注が中心

海外への販売は、海外展示会でのスポット的な受注が中心となっている。

海外で本格的に販売しないかとの誘いや、代理店の申込みもあるが、当社としては、本格的な海外展開は、国内でブランドを確立し、輸出のための体制を整えてからと考えている。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

当面は直投でなく直接輸出でやっていく。現在は海外展示会でスポット買付(商談)。本社にEメールで直接注文が来ることもある。

なお、ニューヨーク高島屋には、国内と同じ高島屋つながりで、高島屋系列の日本の問屋から出していた(間接輸出)。

代理店の申入れは少なくない。よい話もあったが、リーマンショックで立ち消えになった。信頼のおける人が見つければ直投も検討する。できれば海外在住の日本人ショップオーナーに扱ってほしい。なお、占有的契約は将来的にもするつもりはない。

## 一価格決定権、価格設定

卸値は自社で決定。売値設定は、販売先に任せる。

### ■プロモーション(受注・販促)

ブランディングの意味でも、ニューヨーク、パリ、ロンドンで売ることを重視している。

プロモーションの中心は、海外展示会への出展。あとは、六本木ヒルズのトラヤカフェで当社の照明が注目を集めたように、いわば口コミ。

海外展示会については、いままではジェットロブス、メゾン・エ・オブジェと、経済産業省の「日本創造 com」、ボンマルシェの JAPAN ブランド展示会等)に参加。2011年1月のメゾン・エ・オブジェに初の単独出展をした。

販売場所は、インテリア専門店が主。あとは、2010春になくなったニューヨーク高島屋に定番で供給していた。

### 一顧客管理

海外展示会で声のかかったところについて、全くフォローしていないわけではないが、輸出体制を固めていないため二の足を踏んでいる状況。

### ■流通チャネル

海外展示会でスポット受注。インテリア専門店等が多い。そこから最終消費者に販売。量販店からの引き合いもあったが、我慢して売らないようにした。

### ■ターゲット・購買層

ピラミッドのてっぺんがターゲット。中小企業は、上から下に広げるべき。

当面のターゲットはインテリア専門店。

最終消費者は、富裕層にならざるをえない。輸出に必要な運送費、保険、関税を考えると、結果的に日本の3倍の値段になる。

### ■商品戦略

海外に量を売るには、値段が決まっているテーブルウェアより照明の方が、可能性があると考えた。また、照明は、インテリア用品、テーブルウェアより、マーケットが広く、また、照明がなくなること

はない。

製品は特に国内外で分けていない。

海外市場についてみると、世界で木の照明器具を作っているのは、当社以外では「ヤコブソン」程度。よく北欧の商品と間違われるが、当社の商品は、オンリーワンの技術をベースに生み出されている。

商品は、購買ピラミッドのトップに通用するものを狙っていききたい。特徴的な商品であるため、ピラミッドの裾や中腹を狙ってもうまくいかないし、そこから上がっていくのは困難。物理的なハードの価値だけでなく、「エコ商材である」といったソフト面の価値も含めて攻めていきたい。

## ブランド・メンテナンス

### ■海外での認知度

パークハイアット東京やコンラッド東京等の高級ホテルが当社のインテリア用品を採用。パリの百貨店ボンマルシェ等でも販売。ブナコは、高級インテリアの世界で独自の地位を確立しつつある。欧米のセレクトショップからの引き合いも増え、取引交渉も始まった。

### ■日本でのブランド確立が前提

「絶対通用するから EU にもってくればよいのに」とも言われる。だが、スポット取引以上に海外に出て行くには、ブナコのブランド確立が大前提と考えている。

「ヨーロッパで売ってやるので2万個用意しろ」との商談が来たこともあったが、有名デザイナーの名前を冠するとわかり、二重にブランドを棄損しかねないと断った。

### ■顧客に応えることでブランドを高める

当社は広告に使えるお金はないが、高い知名度や高級ブランドのイメージのある店に使ってもらったり、有名デザイナーに製作を依頼されることで、当社製品のブランドも高められる。そのために当社として努力していることは、商品が多くの人目にとまるようにいろいろと工夫することと、デザイナーや顧客のどんな要望にも「できない」とは言わない

ことである。デザイナーが提案してくる案を見て、ベテランの従業員は「こんなものは作れない」と最初は渋るが、最後にはなんとかしてしまう。当社の強みは、従来の木製品の枠を超えた様々な形状加工が可能なオンリーワンの技術にある。だから、新商品のアイデア、デザインは外部の人材に任せ、当社としてはブナコ工法の技術をもっと磨いていく。どんなアイデアでも形にすることが強みだからだ。

## 海外販路開拓における課題

### ■輸出先での規制

照明を売るには EU の安全基準を満たすことが必要である。シェードだけ送り、向こうでの組み立ても考えることが必要。パーツなら関税もかからない。フィンランドかスウェーデンから出すのが一番安価。だが、日本のもの、青森のものということを目の前に出した売り方をしてきたので、もし北欧での組み立てとなったとき、そこをどうするかは課題である。

### ■原料の供給制約

事業仕分けで国有林のブナの伐採が止まってしまった。このまま供給がストップすると、外国産のブナ材を使うことも検討せざるをえないが、地元青森のブナ材を使うことは商品のアイデンティティでもあり悩ましい。他にも地域おこしでブナ材を利用している企業等、困っているところは多く、国がやらないのであれば、民間の伐採計画を認めてほしい。地域資源活用の成功事例とされる当社としても、こんなことで終わりになるとは悔しいものがある。

## 海外販路開拓の評価

### ■海外販路開拓といっても国内と同じ

海外販路開拓も、国内販路開拓と異ならない。ただし、海外は、国内で「BUNACO」のブランド確立をしてからと思っている。

## 今後の事業展望

### ■海外展開は国内を固めてから

海外に輸出する体制づくり、準備がきちんとできないうちは積極的にやれないとの考え。いまのような為替レートの状況ではなおさらである。

代理店を通すにも、「おたくでなくても」と言われない立場を確立したいことから、国内でのブナコのブランド確立が海外に出る大前提と考えている。「もう大丈夫」とも言われるが、まだ踏み切るタイミングではないと考えている。

### ■国内生産を継続

今後も、国内生産にこだわっていく方針。海外で売る際には、日本のもの、青森のものであることを前面に出していく。当社の商品は、タグの裏に「メード・イン・アオモリ・ジャパン」と書いている。青森の人は、青森で作っていることを隠したがる傾向があるが、ここで生まれ育った技術であり、当社としては、青森で作っていることを謳っていきたい。

国内生産で成り立つメーカーとしてやっていくには、ある程度量をさばくことは必要。だが、社員には量産はやめようといっている。生産には 18 人が携わっているが、その中でいろいろな商品を作らなければならない、常に品切れの状態にある。しかし、いつでもあるものは飽きられてしまうので、少し足りないくらいの方がよいと思っている。こうした考えは輸出には向かないかもしれないが、ブランディングには、ブナコの評価を高めるような、よいものを作ることが大事。量産勝負ではなく、1 個単価が上がる付加価値の高いものづくりを目指す。

### ■将来的には海外から買いに来てくれるモノづくり

今後は東京に駐在員を置く。数カ国の言語に精通している韓国人であるが、ブナコに魅了され応募してきた。各国からの引合い等の橋渡し役を期待している。

だが、将来的に一番よい形は、海外の人が日本に買いに来てくれることである。いまでも、中国の人が日本に買いに来てくれる。青森新幹線の開通等、交通事情が整ってきたこともあり、青森でのインバウンドにも力を入れていく。ブナコの製作体験は、これまで要人が見学に来た時等、不定期に実施していたが、体験者からの評判も良いことから、今後力を入れていきたい。



■ 伝統工芸の枠におさまらない意匠性・デザイン力の高さと顧客を魅了

■ 海外の消費者に直接発送。日本に買いに来るファンも

#### ■会社概要

所在地：東京都江東区亀戸 3-49-21

設立年：1994年（1946年工房設立）

資本金：300万円

従業員数：10人（2010年12月末時点）

事業内容：江戸切子の器・ランプ等の製造販売

#### 【欧米市場の概況】

- ・ 伝統的な意匠を保ちつつ、独自の繊細な文様を考案し、芸術性の高い江戸切子を追求。その美しさは国内をはじめ海外でも高い評価を受けている。
- ・ 国内外とも直販のみ。海外の消費者に直接発送し、販売先は新興国を含め世界中に及ぶ。伝統工芸の中では異色にも、百貨店や問屋への委託販売を一切せず、自社HPと工房直営店でのみ販売している。工房直営店には、海外からのお客様も買いに訪れる。
- ・ お客様は、「江戸切子が欲しい」ではなく「華硝の江戸切子が欲しい」といって買いに来てくれる。
- ・ 20年くらい前から海外ニーズあり。高級な日本土産として、海外でも口コミで広まっている。洞爺湖サミットで国賓への贈答品に選定されたことは、認知度向上に大きなプラスとなった。
- ・ 国賓や企業トップへの贈答品としての需要のほか、こだわりを持つ個人のお客様が購入。
- ・ 代理店の申し入れは多いが、いまは生産が追いつかない。品質が大事であることから、人を育てつつ徐々にやっていく。
- ・ 小さいが儲かる会社にしたい。そういうモノづくりをして、小さいがすごいものを作っている世界ブランドの仲間入りをしたい。若いスタッフたちも、そういう夢をもって仕事に取り組んでいる。

世界で1人しかできない「米つなぎ」 江戸切子のランプ  
カットのワイングラス 真鍮の脚部も自作



オリジナルのカットを意匠登録



（出所）（株）江戸切子の店華硝 ウェブサイト



## 事業概要

### ■江戸切子のトップブランド

1946年工房設立の江戸切子の店。伝統的な意匠を保ちつつ、独自の繊細な文様を考案し、芸術性の高い江戸切子を追求。その美しさは国内をはじめ海外でも高い評価を受けている。

### ■海外展開の状況

海外には、消費者に直接発送しており、送付先は新興国を含め世界中に及ぶ。

#### 【海外販路開拓を始めた時期】

- ・約20年前（1990年頃）

#### 【販売先の国・地域】

- ・商品の発送先は世界中。最近では BRICS が伸びている

#### 【海外拠点】

- ・なし

#### 【海外売上率】

- ・0（輸出という形をとっていない）

#### 【欧米市場向け商品】

- ・江戸切子のランプ、酒器、器、ジュエリー等

## 海外展開の経緯

### ■もとは大手メーカーの下請けとして、商品は海外に

大手硝子メーカーの下請けをやっていた現社長の祖父の代から製品は海外へ。下請けの中でも技術の高い当社製品は米国への輸出用とされていた。

ただし、当社としては大手メーカーに納入するだけで、海外取引をやっていたわけではない。

### ■インターネットの興隆で海外からも注文

その後、大手メーカーの下請けや百貨店との取引だけでは、お客さんから本当はどう評価されているのか分からないという疑問・不満から直販を始めた。1980年代のインターネットの勃興期と重なり、HPを自社で立ち上げ、軌道にのった。その中に、海外需要もあった。

## 海外販路開拓の取り組み

### ■取引形態

国内外とも直販のみ。外国人が来日したおりに購入したり、国内に在留する外国人や日本人が贈答品

として海外へ発送したりしている。インターネット・Eメール等で国境を越えて注文がある。

代理店等の申入れは多い。だが、いまは、直接販売分への対応で精一杯で、これ以上は生産が追いつかない。技術者を育てるには時間がかかり品質も大事であることから、海外は徐々にやっていく。将来的に代理店をお願いするならば、信頼できる人に任せたい。そういう人とは、自社がしっかりすれば、将来出合いがあるはずと思っている。

### 一価格決定権、価格設定、価格コントロール

自社で決定。海外への販売価格は、日本と同価格プラス運賃。自社が100%コントロールしている。

### 一在庫リスク

生産が追いつかない状態であり、在庫のリスクはない。高額品は、一品もの、受注生産である。

### ■プロモーション(受注・販促)

ロコミが基本。最初はメゾン・エ・オブジェ等にも出ないといけなかったと思っていたが、全く不要だった。日本で有名になれば、ロコミで海外にも伝わる。2002年頃には、大使館等で展示会(イベント)をやっていたが、ビジネスにつながらず、つまらないのでやめてしまった。いまは、特別な顧客を招き、国内の高級外資系ホテルで展示会をやったりしている。ターゲットを明確にすることが大事であり、また、ターゲットとするような富裕層に訴えるには、それなりのコストをかけないといけない。

成田空港で「東京のおみやげ」として江戸切子のメーカーが3カ月交替で出店したことがあり、当社の売れ行きが際立っていたのを覚えていた都庁職員から声がかかり、「地域産業資源活用事業計画」を申請。東京都第1号として認定された(2007年10月、関東経済局)。その頃から海外向け需要が増えていたが、洞爺湖サミットの贈呈品に採用(2008年7月)されたことがきっかけで、企業の贈答品需要が飛躍的に高まった。

2008年12月、日仏交流150周年記念展示会「感性-Japan Design Exhibition」で展示(パリ装

飾美術館)。2009年5月には、ICFF(ニューヨーク国際家具見本市)のJAPAN by Designに出展(経済産業省・ジェトロ主催の「感性」ブースに展示)。米国では、『METROPOLIS』誌で紹介された。

メディアでの取り上げられ方には注意している。妙なバラエティ番組や、“職人は低収入で生活が苦しい”とか“作務衣の頑固職人”等、紋切り型の先入観が透けてみえるものはお断りしている。近年は、当社の考え方を理解いただいた取材もかなり増えた。総じて女性誌より男性誌のほうが反響が大きい。また、TVやカラー写真付き新聞掲載、NHK国際放送は影響が大きく、すぐ問い合わせがある。

HPは日本語のみであるが、ネットの翻訳機能も充実してきており、問題はないようだ。海外顧客に対しては、商品発送時に外国語のしおりを添付している(英語・中国語)。

#### 一顧客管理

顧客名簿を持ち、展示会等の案内を行っている。

#### ■流通チャネル

工房直販と、自社HPでの通信販売のみ。

国賓や企業トップ等への贈答品に使われる他、来日した国賓等が店舗に直接買いに来る。

#### ■ターゲット・購買層

プレミアムアイテムは、ワイングラス1脚8万円、ランプ50万円、100万円、等と高額となるため、購買層は、富裕層、こだわりのある消費者。

法人需要も大きく、国賓や企業トップ等への贈答品・記念品・出張時のお土産・海外の会社との取引として求められている。アジアの富裕層は世代が若い。日本人もこだわりをもった若者が購入していく。

#### ■商品戦略

ありきたりでない、日本のよいものとして需要されている。また、「東京発」は大きなアドバンテージ。外国人は東京で作られたものを欲する。

ガラスは世界中で作っている。良さが伝わりやすい。ゆえに競争力のあるデザイン、精度を常に意識。

米国では、伝統工芸品というよりデザインが注目された。オリジナルデザイン「米つなぎ」が、アーティストの個性を感じるコンテンプラリーデザインの作品として評価された。

#### 一海外での意外な使われ方

徳利セットを棚の飾りに、猪口をアクセサリ入れにする等。従来の食器・器の枠にとどまらない。

### ブランド・メンテナンス

#### ■他社との差別化

当社製品のリピーターは、「江戸切り子がほしい」ではなく「華硝の江戸切り子がほしい」といってくれる。

他社との違いは、当社にしかない技術による繊細なカット、伝統的意匠を保ちつつも独自の繊細で美しい紋様、いまに合ったデザイン(伝統にこだわった野暮ったいものでない)等である。

たとえば、カット後の磨き工程では、硫酸・フッ化水素等による酸磨きを行うのが一般的であるが、淡い色は抜けてしまい、カットの輝きもでないため、当社は伝統的な手磨きにこだわっている。それにより、微妙な色合い・グラデーションを際立たせ、目映い煌めきを引き出している。

また、オリジナルの意匠は、各国で意匠登録している。また、「江戸切子」「華硝」等の登録商標も行っている。

商品開発において常識にとらわれないことも大事。酒器・食器にとどまらず、インテリアやジュエリーも手掛ける。ちなみにランプは、切削加工の設備があるので、ガラス部分だけでなく、真鍮製の脚部も自社制作することができる。トータルで一点もののデザインとなり、外注に出す時間もかからない。

#### ■技術力

技術レベルを最重要視している。中国も徐々にレベルが向上しているが、「中国製と変わらない」と言われるようになったら江戸切子は駄目になる。それには新しい技術もどんどん取り入れることである。当社では、製造設備も自社で作っている。伝統は守

るものでなく攻めるものである。

伝統工芸をやりながらも、当社では誰も「伝統工芸士」の資格を取っていない。メリットを感じないからだ。だが、だからといって NC（工作機械）で作ったもので良いかという、それでは売れない。消費者は手作りを求めており、その見極めも大事だ。

新しい技術を取り入れることは、若手の早期育成にもつながっている。伝統技法にとらわれず、また、外国にも積極的に目をむけ、世界中の流行や価値観に敏感である若者の感性を、デザインや意匠に表現することを意識している。そのためにも、若手が何年も下積みを積まないで一人前になれるようでは困る。若者が夢を持って仕事に取り組めるように、工夫できるところは工夫して、できるだけ早期に戦力化するようにしている。

#### ■環境対策

RoHS 指令で鉛が規制対象となり、クリスタルガラス自体は規制対象外にもかかわらず、「鉛を含有する」ということで、敬遠されるようになった。このため、海外で高い知名度を持っていたクリスタルガラスのブランドが敬遠されるようになる等、カッティングガラスの業界では、従来の価値観が根底から覆る革命的な状況が生じている。当社は、鉛禁止の流れに早くから対応し、鉛を含まない「ソーダガラス」であることをうたっており、そのことも今強みとなっている。

### 海外販路開拓における課題

#### ■現地拠点の開設

海外現地拠点の設置については、そもそも実店舗は必ずしも必要ではないとの思いがある。だがその一方、感性に訴える商品については、お客様が実際に手にとってみることも必要かもしれないとも感じる。また、店頭販売のほうが、客単価が大きくなる傾向もある。いずれにせよ、海外ではなく、例えば神戸に支店をだすことを考えている。

### 海外販路開拓の評価

#### ■国内でのブランド構築、インバウンドを重視

海外の販路開拓については、あまり積極的に取り組む必要はないと考えている。必要になれば必ず来る。準備をしておけば、いきなりのオファーにも問題ない。ブランドはなかなか浸透するものではない。国内でのブランド構築、インバウンドを重視したい。

### 今後の事業展望

#### ■若手の登用を見込んだスクール事業で、社内体制を充実

国内もまだ需要開拓の余地があり、外に出て行くことよりも、まずは社内体制の充実に取り組む。そのため、江戸切子のスクールを開設し、そこから見込みのある若者を社員として登用する仕組みを作る。2010 年東京都中小企業応援ファンド事業として、「江戸切子を中心とした文化発信プロジェクト」と銘打ったスクール事業が採択され、初級者による体験からプロ養成コースまでの道筋をつけることができた。

#### ■異業種とのコラボレーション

違う価値観を持つ人材との交流は、新たな発想を呼び、職人にプラスの影響を与える。ランプの制作では、有田焼で脚部を制作してもらったり、日本酒メーカーと試飲会を開催したり、様々な取り組みを行っている。これからも異業種とのコラボレーションは積極的に行っていきたい。

#### ■小さいがすごい会社を目指す

規模は小さくとも、すごいものを作っている世界ブランドの中に入りたい。若手社員にも「小さいが儲かる会社にしよう」と言っている。若者が夢を持てるような、そういうものづくりをしていきたい。

## 第3章 欧米市場開拓・ブランド構築のためのマーケティング戦略

---

本章では、第1節で事例タイプごとの特徴を簡単に整理したうえで、15社の事例がどのようにして欧米市場で受け入れられ、浸透していったのかを分析する（第2節）。つぎに、これら企業がブランド構築に向けて、どのような取り組みを行ってきたかについて、マーケティングの4P（製品戦略、価格戦略、流通戦略、プロモーション戦略）を用いて分析する（第3節）。第4節では、いったん構築したブランドのメンテナンスのために事例企業がどのような取り組みを行っているかを整理する。

### 第1節 事例タイプごとの特徴

---

第2章では、欧米市場開拓に取り組む中小企業15社の事例について、海外販路開拓のきっかけを切り口に、「ケース1：海外バイヤーによって発掘」、「ケース2：企業自ら海外市場にチャレンジ」（①国際展示会に出品、②現地販売先を一軒一軒開拓）、「ケース3：積極的に海外を考えていたわけではないが、ロコミ等で海外からも引き合い」の3タイプに分けて紹介した（図表3-1）。

ここでは、事例企業のマーケティング戦略の詳細な分析に先立ち、まずタイプごとの特徴を簡単に整理する。

#### ―ケース1：海外バイヤーによって発掘

ケース1では、国内ではあまり評価されなかった商品特性や価値が海外バイヤーに見出され、バイヤーの手によって海外に紹介されたことが欧米で認知されたきっかけとなっている。

及源鑄造の南部鉄器のティーポットの場合はフランスの老舗茶葉専門店、小松ダイヤモンド工業所の「華真珠」の場合はイタリアの有名ジュエラーというプロの目に適い、取り扱われるようになったことが、欧米市場へのさらなる浸透につながっている。

#### ―ケース2 - ①：企業自ら海外市場にチャレンジ（国際展示会に出品）

ケース2では、国際展示会に出品（ケース2 - ①）したり、現地で販売先を一軒一軒開拓（ケース2 - ②）するなど、事例企業側から働きかけたことが欧米市場開拓につながった。

このうち国際展示会に出品したケース2 - ①では、品質の高さや既存商品との差異といった商品特性が、専門家（プロ）や、流通業者の注意を引いたことが、欧米で認知されるきっかけとなっている。

またこのケースでは、欧米市場へさらに浸透するため、ある時点から、プロモーションの

ターゲットを明確に設定している点が特徴的である。具体的には、和雑貨を扱う小売店（くろちく）や刃物専門店（日野浦刃物工房）、プロの料理人（吉田金属工業）、理美容師やネイリスト（マルト長谷川工作所）、プロの建築家やデザイナー（カンディハウス）、ワインジャーナリストとソムリエ役のウェイター・ウェイトレス（中央葡萄酒）などである。

なお、ケース2 - ①に分類される事例企業の中で、現地に直営店を所有しているのは、カンディハウスとくろちくである。2社の店舗は一般消費者に対する小売店舗というよりも、引き合いに迅速に対応するための在庫やショールームといった卸売機能が主となっている。

### ーケース2 - ②：企業自ら海外市場にチャレンジ（現地販売先を一軒一軒開拓）

ケース2の中でも、日本酒や日本茶、お香といった、欧米市場になじみの薄い日本的な商品の事例では、商品を置いてくれそうな店を一軒一軒回って商品の魅力を伝え、売り方を提案して販路開拓につなげた点が特徴である。

このケースに共通するのは、市場へのさらなる浸透を図る際も、消費者や取引先に対して、日本の文化や歴史と紐付けながら商品の魅力を伝える「教育的マーケティング」を行ったことが認知の鍵となっていることである。

ケース2 - ②のグループでも、日本香堂や築地・丸山 寿月堂が、現地に直営店を設けている。こちらは、カンディハウスやくろちくと同様に卸売機能も持つものの、むしろ一般消費者やバイヤーに商品をもっと知ってもらうための情報発信やセミナーを行うなど、「教育的マーケティング」の場としての機能が重視されている。

### ーケース3：口コミ等で海外からも引き合い

ケース3の事例は、はじめは事例企業自ら海外展開を積極的に図ったわけではなかった点でケース1と共通する。

そして、事例のうち、ソメスサドルの馬具、ブナコ漆器製造のランプシェードは、海外のプロに口コミで良さが伝わったことが、欧米市場で認知されるきっかけとなっている。熊倉硝子工芸の江戸切子は、他とやや異なり、テレビで海外に紹介されたことや、日本で開催されたサミットの贈答品に選ばれたことにより、日本の高級な土産物として海外の消費者に直接認知されたことが特徴である。

図表 3-1 欧米市場に浸透したきっかけと認知への働きかけ

	企業名（欧米要素）[独自要素]	認知きっかけ	認知への働きかけ		海外店舗	
			プロ・業者	一般消費者		
バイヤー発掘	1.及源鋳造 (ティーポット) [鉄瓶]	海外バイヤー売込 有名店採用	○茶葉専門店			
	2.小松ダイヤモンド工業所 (ジュエリー) [真珠・独自技術]	海外バイヤー売込 国際コンクール受賞 有名店採用	○ジュエラー			
自ら海外進出	国際展示会に出品	3.カンディハウス (洋家具) [和家具技術]	プロのロコミ (米国流 CD)	○デザイナー		○
		4.中央葡萄酒 (ワイン) [甲州種]	国際規格 国際コンクール受賞 教育的マーケティング 日本食ブーム	○ワインジャーナリスト、インポーター、飲食店		
		5.くろちく (雑貨) [和柄]	国際展示会 海外土産物	○小売店	○インテリ、富裕層	○
		6.日野浦刃物工房 (ナイフ) [和式刃物]	国際展示会 (国内では各種受賞)	○老舗刃物専門店		
		7.吉田金属工業 (洋包丁) [独自技術]	プロの利用 プロから表彰 NYタイムズ誌紹介	○シェフ		
		8.マルト長谷川工作所 (洋刃物) [高技術]	プロの利用	○理美容師、ネリスト		
	現地販売先を一軒一軒開拓	9.南部美人 (アルコール飲料) [日本酒]	教育的マーケティング 国際規格 国際コンクール受賞 日本食ブーム	○インポーター、飲食店		
		10.宮坂醸造 (アルコール飲料) [日本酒]	教育的マーケティング 国際規格 国際コンクール受賞 日本食ブーム	○インポーター、飲食店		
11.日本香堂 (ルームフレグランス) [お香]		教育的マーケティング 全米 TV 報道 ホームフレグランスブーム	○小売店	○インテリ、富裕層	○	
12.築地・丸山 寿月堂 (緑茶・ティー) [日本茶]		店舗開設 教育的マーケティング 国際見本市	○飲食店	○富裕層、インテリ	○	
海外から引き合い	13.ソメスサドル (馬具) [高技術]	プロの利用	○騎手			
	14.ブナコ漆器製造 (インテリア用品) [独自技術]	プロのロコミ 有名店採用	○デザイナー			
	15.熊倉硝子工芸 (食器) [切子・独自技術]	海外土産物 サミット贈答品 NHK 国際放送		○富裕層、インテリ		

(注) ・  「認知のきっかけ」や「認知の働きかけ」の対象が「プロ」であるケース  
 ・  海外店舗で、プロ以外の一般消費者への小売販売を行っているケース  
 (出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

## 第2節 市場に浸透するきっかけは何か

---

### (1) 欧米由来の商品では展示会などで「目利き」に評価され、市場に浸透

第1節で見てきたように、本調査で取り上げた15社の事例は、もともと欧米で知名度があったわけではなく、ほぼ一から市場への浸透を図っている。ただし、大企業のように、多額の広告宣伝費をかけて、一挙に消費者への認知を図ったわけではない。

事例を通じて浮かび上がってくるのは、「目利き」の存在である。事例企業の商品が市場に浸透する際には、欧米市場でその商品の価値付けについて権威を持つ人・機関（評論家、プロなどの「人」や、国際コンクール・国際認定機関などの「機関」）に評価されたことが、欧米市場で認知されるターニングポイントになっている。

たとえば、及源鑄造が手掛ける南部鉄器のティーポットや小松ダイヤモンド工業所の「華真珠」は、海外バイヤーが価値を認めて、欧米市場に紹介したことが海外展開のきっかけとなっている。また、日野浦刃物工房の和式ナイフは、国際見本市への出展でドイツの老舗刃物メーカーの評価を得ている。中央葡萄酒の事例では、ワインの国際的権威「マスター・オブ・ワイン」の資格を持つ専門家に「甲州ワイン」の良さを認められ、同人の助力を得たことが、「甲州ワイン」のEUへの輸出に一役買っている。

「目利き」に評価され、欧米市場に浸透した事例をみると、欧米文化に由来した商品や、欧米の人々に馴染みのある商品が多い。また、海外バイヤーによって発掘されたり、国際展示会への出品をきっかけに目利きに評価されたりしている。

### (2) 日本独特の商品では「教育的マーケティング」が必要

一方、これらと多少プロセスが異なるのが、日本酒の宮坂醸造や南部美人、お香の日本香堂、日本茶の築地・丸山 寿月堂である。

これらの事例企業を見ると、いずれも積極的な「教育的マーケティング」を実施している点が特徴である。日本酒の宮坂醸造や南部美人、お香の日本香堂は、自ら現地の小売店や販売店を一軒一軒回り、商品の良さや特徴を説明し、商品を置いてくれる店を開拓し、さらには、商品を通じて日本文化を紹介するセミナーを行って、販売先や消費者の理解と関心を深めていった。例えば、南部美人の場合、米国スタイルの日本食レストランを開拓する際、店舗で採用する飲料を選ぶビバレッジマネージャーや、顧客に飲料を直接薦めるソムリエ役のウェイター・ウェイトレスをターゲットとして、試飲してもらったりサンプルを渡したりしている。また、日本酒にあったメニュー、メニューにあった日本酒を提案してメニューづくりにも協力し、売り込みを行った。その後も、米国で試飲会やセミナーを積極的に開催し、さらなる市場への浸透を図っている（図表 3-2）。

図表 3-2 ニューヨークでの試飲会の様子((株) 南部美人)



(出所) (株) 南部美人より提供

図表 3-3 事例企業にみる市場浸透プロセスの違い

### 「日本独特の商品か」「欧米由来の商品か」で異なる市場浸透プロセス

#### ➤ 欧米由来の商品

⇒海外バイヤーによる発掘・国際展示会への出品等をきっかけに目利きが評価

#### ➤ 日本独特の商品

⇒教育的マーケティングの実施

(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

こうした事例に共通するのは、その商品が日本酒や日本茶、お香といった日本独特のものであり、もともと欧米には馴染みの薄い商品であったという点である。それに比べれば、先のグループは、商品が欧米由来のものであるところが多い。欧米に馴染みの薄い商品の場合は、特に地道な「教育的マーケティング」の実施が必要といえる。

### (3)「日本独特の商品か」「欧米由来の商品か」で異なる市場浸透プロセス

このように、商品が日本酒や日本茶、お香のように日本独特のもので、欧米にはもともと市場がなかったものか、あるいは、家具や食器・調理具、ジュエリーのように欧米由来のものなのかによって、市場への浸透プロセスは大きく2つに分かれている(図表 3-3)。

欧米市場開拓を目指す中小企業は、こうした商品による違いを踏まえたうえで、マーケティング戦略を考えていく必要がある。



## 第3節 ブランド構築に向けたマーケティング戦略

---

国内市場であれ海外市場であれ、販路開拓では、誰に（ターゲット設定）、何を（製品戦略）、いくらで（価格戦略）、どのようなチャネルで（流通戦略）、どうやって訴えかけて売るか（プロモーション戦略）、といった点がポイントとなる。これらは、その製品が差別化され、消費者にとって特別な存在になるためのブランド戦略へとつながっていく。

前節では、欧米市場において、商品が消費者に特別なものとして認識され、ブランドを確立するには、その市場の目利きに働きかけることが大事であることを述べた。ここでは、事例企業に見られるターゲット設定やマーケティング戦略について整理・分析する。

### （1）ターゲット層

#### ① 最終消費者は富裕層

本レポートで取り上げた15社の事例の大半は、企業間取引（BtoB）をメインとしており、直接的な販売先は企業である。このため、販路開拓にあたって直接働きかける先は企業であるが、同時に、ターゲットとなる最終消費者を意識してマーケティング戦略を立てている。

インタビューによれば、いずれの商品についても欧米市場での価格が為替レートの影響もあって安価ではない（絶対的な額として、あるいは現地同类商品の価格に比べて相対的に）ことから、最終的なターゲットとしては現地の富裕層を想定している。

#### ② 日本に関心を持つ知識層も

さらに、築地・丸山 寿月堂の日本茶、日本香堂のお香、くろちくの和雑貨、熊倉硝子工芸の江戸切子など、和のテイストが強い（あるいはそれを売り文句にしている）商品については、「日本に関心を持ってくれる層」という条件がターゲットとして追加される。日本食や日本文化に関心を持つ層は、文化的教養があり、学歴が高く、収入の高い仕事に就いているインテリ層が多く、おおむね1つ目の「富裕層」という条件に重なっている。

日本のアニメや漫画に接して育った世代も日本への関心は高いが、比較的若いこともあり、高級消費財の購買層とはなっていない。ただし、日本香堂のように、そうした層をターゲットとするべく、商品に工夫を凝らす事例もある。同社では、商品を小分けすることで、価格を抑え、試し買いがしやすいラインアップを設けている。実際、「日本文化や日本の商品を紹介するイベントで、日本のアニメを好む若い世代が遊び心からお試的な商品を結構買ってくれる」といい、同社では将来の購買層に育ってくれるとよいと期待している。

また、従来の欧米市場開拓が、どちらかといえば日本人駐在員や日系人をターゲットとしていたのに対し、事例企業は、現地の消費者に売ろうとする意識が強いことも特徴といえる。

## (2) 製品戦略

本レポートで取り上げた事例について、欧米市場に投入した商品が日本国内と同じかどうかでタイプ分けしたのが、図表 3-4 である。

欧米市場を開拓するための製品戦略は、新たに商品を開発するケースと、日本で売っている商品をそのまま持ち込むケースに大別されるが、今回取り上げた事例では後者が大半となっており、欧米市場向けに新たに商品開発を行っているというケースは少ない。「そんなことをしてはコストに合わない」「いまある商品を好きになってもらうことが大切」といった声が聞かれるなど、自社が持つ商品の中から、欧米市場に合いそうなものをセレクトしているところが多い。

### ① 海外向け新規開発

一方で、海外向けに新製品を開発する事例企業も少数ながら見られた。

及源鑄造の場合、日本では売っていない製品を欧米市場に投入している。欧米の好みに合わせて、和のテイストを活かしながらも、従来の南部鉄瓶にはないカラフルな色づかい、「テーブルにおいて紅茶を飲む」という用途に合わせた大きさなどをもった製品を企画している。

また、くろちくもフランス進出を機に、これまでの和雑貨とは一線を画した製品を生み出した。他人と同じものを持つことを好まないフランスの富裕層向けに、オリジナルのインテリアを作るための素材となるクロス類を開発している。

### ② 海外向け調整

また、現地の消費者の嗜好の違いに合わせて、商品の大きさや材質、パッケージを調整する事例企業も見られた。

カンディハウスは、商品コンセプトは国内外共通だが、欧米と日本では人の体格も家の大きさも異なるため、家具のサイズを市場に応じて変えている。また、進出当初は、「脚もの」家具に注力するなど、欧米市場でのメインターゲットに設定したホテルやレストランの用途に合わせて商品ラインアップの絞り込みを行った。日野浦刃物工房は、伝統的な鍛冶技術をベースにした和式ナイフにこだわりながらも、柄の材質をオーク材に変更している。これは、日本で一般的な白木の柄が欧米では好まれないためである。

現地向けのブランド名を併用する事例もある。日本香堂は、パッケージデザインにイタリア人を起用したほか、日本国内で知名度の高い「青雲」ブランドと英語名「モーニングスター」のダブルネームで、欧米の人にも名前を覚えてもらうよう工夫している。南部美人も、消費者に名前を覚えて貰うために、「サザンビューティー」という英語名を工夫して付けている。

図表 3-4 欧米市場に投入した商品の特徴(国内向けと同じかどうか)

海外向け新規開発	1.及源鋳造      5.くろちく      7.吉田金属工業
海外向け調整	3.カンディハウス (サイズ) 6.日野浦刃物工房 (柄のつくり) 11.日本香堂 (色、形、パッケージ、ロット)
海外向けセレクト	4.中央葡萄酒 (甲州種)
日本のまま	2.小松ダイヤモンド工業所      8 マルト長谷川工作所 9.南部美人      10.宮坂醸造      12.築地・丸山 寿月堂 13.ソメスサドル      14.ブナコ漆器製造      15.熊倉硝子工芸

(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

### ③ 海外向けセレクト

中央葡萄酒は、海外販路開拓にあたって、カベルネ・ソーヴィニヨンやシャルドネといった一般的なブドウ品種から作ったワインではなく、他と差別化しやすい、日本固有のワイン用ブドウ品種である甲州種から作った甲州ワインをセレクトしている。

## (3) 価格戦略

### ① 現地価格は日本の2~5倍

欧米市場での現地価格は、2~5倍になるケースが多い。輸送費がかかるため、自然と高額になるが、安価な新興国製品と競合しないためにも、「高くても本物売る」ことを方針に富裕層や知識層をターゲットとして、比較的高めの価格を設定し、その維持に努めている。

### ② 上代決定権の有無と販売方法

本調査で取り上げた事例は全て、少なくとも卸値については自社で決定権を持っている。ただし、価格コントロールの方法は販売方法の違いによりバリエーションが見られる。

①直営店舗や自社ショールームを持つカンディハウス、日本香堂、築地・丸山 寿月堂は、自社店舗での売価は当然ながら自社で決めている。②直営店を新たに設置し、卸への販売を開始したくろちくは、自社を経由しない輸入品の存在に悩まされており、新商品を投入しながら徐々に価格をコントロールしようとしている。③卸・商社経由で輸出している場合は、上代価格は販売先に任せているところが多いが、商社を1つに絞ったり、一国一代理店制を原則とすることでコントロールしたり、過度な安値販売を行わないよう取り決めをしたりして、ブランドイメージを維持している(及源鋳造、宮坂醸造、吉田金属工業他)。

### ③ 商品の性質の違いは価格にどう影響するか

もともと欧米に市場のなかった日本独特の商品と違い、欧米由来の商品のほうが、欧米市場に競合品があるため、競合品の価格に影響される傾向が見られる。

たとえば、カンディハウスの家具は、市場浸透を果たした急激な円高前の時期においては、決して安価なものではないが、欧米の同クラスの家具に比べると、品質に比して値頃感があり、かつ納期が短いことが強みになったとしている。

しかし、欧米由来の商品の中でも、たとえば及源鋳造のように、ティーポット自体は既存商品であっても、その中で「鋳物のティーポット」という新分野を開拓している事例では、従来からある陶磁器のティーポットの価格はあまり意識されていない。ただし、同じ鋳物のティーポットを扱う他の日本メーカーとの間で、商品の差別化や価格設定が図られている。

日本由来の商品の場合、たしかにある程度価格付けは自由になる面がある。だが、同じ製品分野に競合先がいる場合や、アジアのメーカーが参入を図っているケースでは、価格競争が懸念される。そのため、事例企業では、他社の追随を許さないオンリーワンの技術やデザインの開発に取り組むことで、価格競争に陥らないような努力がなされている。

このように、商品が日本由来か欧米由来かによって、一概に価格決定権や価格付けに違いがあるとはいえない。むしろ、オンリーワンの商品であるかが決め手となる。

#### ④ 円高の影響

急速な円高の進行は、多かれ少なかれ事例企業に影響を及ぼしている。

外貨建て取引の場合は為替変動の影響をすぐに受けるのに対し、円建て取引の場合、すぐに影響は受けない。だが、商品価格が上がり消費者が購入を控えることで、徐々に影響が出てくる可能性がある（円建てで取引している事例企業は、図表 3-5 参照）。

海外展開の経験の長いカンディハウス、ソメスサドルは、過去の急激な円高により輸出に大きな影響を受けた経験を持つ。ある程度の振れ幅であれば影響はなくとも、一定の限度を超えれば、売れなくなる状況が生じるという。

一方、築地・丸山 寿月堂のように、購買層である富裕層は価格志向ではないので、円高で商品価格を上げて、売上への影響はほとんどないという企業もある。円高による原料価格の高騰についても、いまのところは吸収できているとする企業もある。

いずれの企業もコストの高い日本で生産していることが、品質をはじめ差別化の鍵であ

図表 3-5 円建て取引の事例(取引先別)

円建て取引（日本の商社等）	及源鋳造、吉田金属工業、マルト長谷川工作所、南部美人
円建て取引（その他）	小松ダイヤモンド工業所、宮坂醸造、日本香堂、熊倉硝子工芸

(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 3-6 事例企業にみる欧米市場での流通チャネル

	商社等を通じた間接輸出	海外の事業者と直接取引	消費者への直販
1.及源鋳造	◎	○	
2.小松ダイヤモンド工業所		◎	
3.カンディハウス		○	△
4.中央葡萄酒		◎	
5.くろちく		◎	○
6.日野浦刃物工房	○	◎	
7.吉田金属工業	◎		
8.マルト長谷川工作所	◎		
9.南部美人	◎	今後	
10.宮坂醸造	○	◎	
11.日本香堂		○	○
12.築地・丸山 寿月堂	○	○	○
13.ソメスサドル			◎
14.ブナコ漆器製造	○	◎	
15.熊倉硝子工芸			○(ギフトとして発送)

(注) 表内の記号 (◎、○、△) は当てはまりの度合いを示す  
(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

ることを改めて認識し、それを前提にコストに見合った付加価値の高い商品やビジネスへの転換を果たしている。そうした意味でもブランド確立が重要な課題となっている。

#### (4) 流通戦略

##### ① 流通チャネル

事例企業の流通チャネルを見ると、(イ) 日本の商社等 (及源鋳造、吉田金属工業他)、(ロ) 海外の企業<sup>8</sup> (小松ダイヤモンド工業所、カンディハウス、くろちく他)、(ハ) 海外の個人 (熊倉硝子工芸、ソメスサドル他) となっている。(図表 3-6)

<sup>8</sup> 「海外の企業」とは、インポーター、ディストリビューター、小売店、飲食店など。なお、「海外の企業」には、代金回収などで日本の商社を利用しつつ、実質的には海外の企業と直接やりとりするケースを含む。

### **(イ) 商社等を通じた間接輸出**

商社等を通じた間接輸出を中心とするケースは、(a) 自社と一心同体となって海外販路開拓に取り組んでくれる、信頼できるパートナー商社を獲得している場合と、(b) 社内に海外販路開拓を行えるだけの人材や資本がないため、外部資源を活用する側面が強い場合とが見られる。だが、元々人手が限られ、たまたま貿易に明るい商社と取引を開始したが、長期にわたる取引の中で徐々に信頼関係を構築していった例もあり(及源鋳造、吉田金属工業)、(a) か (b) かはあくまで傾向の問題であるといえる。

なお、間接輸出の形を取っている事例企業の中には、伝票の上では商社を経由した形になっているが、実際には、海外の取引先とのやりとりは自ら直接行っているという企業も少なからず存在した。時には、商品の納入も、商社を経由せずに自社から直接取引先に送ることもあるという。これは在庫を持たず適宜発注する多頻度小口配送が一般化した影響もあるが、商社の問屋機能の低下が背景にあるとの指摘もある。こうした企業の多くは、間接輸出から直接取引にシフトしていくことを志向している。だが、こうしたケースでも、海外における代金回収機能として、商社は引き続き活用されている。

### **(ロ) 海外の事業者と直接取引**

海外の事業者と直接取引を行うケースは、海外との取引がある程度増加してきた事例に多く見られる。取引がある程度増加すると、顧客に直接働きかけたり情報収集するため、直接取引が望まれるようになる。

取引先は、バイヤーやインポーター、小売店・飲食店など多様である。

代理店契約を結んでいるケースでは、ある程度欧米市場でブランドが浸透している商品であって、(a) 自ら開拓・管理するメインの海外市場が他にあり、追加的な市場については代理店を活用する、(b) EUのような広大な市場の開拓・管理に活用する、(c) 独特の商慣行を持つ地域の開拓・管理に活用する、といったことが活用の理由となっている。

一方、事例企業の中には、代理店契約の申込みを多数受けながらも、「海外展開は国内を固めてから」とするブナコ漆器製造をはじめ、代理店制度を活用した海外市場での拡販に慎重な企業も少なからず見られる。商社を介して代理店契約を結んでいる吉田金属工業では、「パートナーの商社や代理店選びでは、規模ではなく、商品を大切に考えてくれるところに任せるのがよい」「むやみに代理店を増やさない」と、身の丈を超えた拡大によるブランドの毀損を避けている。

吉田金属工業、南部美人、宮坂醸造などの代理店制度を活用している事例企業の特徴としては、(a) 一国一代理店が基本であり、また、(b) 売値の決定を任せている場合でも、海外市場での価格コントロールに協力や信頼関係があること、(c) 営業支援やアフターサービス支援を実施するなどして、代理店と協力関係を構築していることがあげられる。

(a)については、これまでの経緯があって一國一代理店にまだ整理しきれていないというところや、一國一代理店が基本だが地続きの EU ではなかなか難しいといった声もあった。(b)については、基本的に卸値の決定権は代理店側にはなく、前金主義で、代金回収や在庫リスクも代理店側が負っている。こうした条件を設定するためには、代理店が売りたいと思うような魅力的な製品を持つ必要がある。(c)については、マニュアルやノウハウの提供によって代理店のプロモーションを支援するだけでなく、販売成績のよいスタッフを日本に招待して研修を行うなど、代理店との協力関係を大切にしている。

## (ハ) 消費者への直販

欧米の最終消費者に直販を行っているケースは、(a)取扱量が小さい場合と、(b)商品の市場認知度が高く、取扱量が大きい場合とに大別できる。

(a)の場合は、海外に店舗を持たずに、インターネットや E メールで注文を受け付けて、日本から商品を発送するという通販のようなかたちが見られる(ソメスサドル、熊倉硝子工芸他)。

(b)の場合は、自社の海外拠点を通じての販売となる。事例企業では、くろちく、日本香堂のように、海外拠点のメイン機能は卸売であり、小売の取扱いは限られているとするケースが多かった。しかし、店舗を持つことで、そこを拠点に、一般消費者をも対象とするプロモーション活動を展開していることが特徴である。

## ② 販売場所

商品が販売される場所については、間接輸出、BtoB、BtoCのいずれのケースにおいても、ブランドイメージを損ねないよう注意を払い、直接的間接的に選別し、コントロールを行っている。販売場所としては、高級百貨店や専門店、富裕層や知識層をターゲットとする小売店、高級レストランがあげられ、逆に量販店や安売り店には商品が流れないようにしている。このことは、どこで売っているかがブランドイメージに直接影響するというだけでなく、商品の品質を保ったり(バックヤードでの品質管理や、保冷施設など設備の充実)、従業員を教育することのできる取引先を選ぶことが、間接的にブランドイメージに影響するからでもある。

## ③ 外部資源の活用

欧米市場開拓では、販売面や情報収集面で代理店と連携するだけでなく、外国語での顧客対応や貿易事務を代行する貿易支援会社を活用したり(及源鑄造)、海外のコンサルタントと契約したり(中央葡萄酒)、あるいは商品開発において外部のデザイナーやコーディネーターを活用している事例も多くみられる(日本香堂、キャンディハウス他)。

適材適所での外部とのコラボレーションは、経営資源に限りある中小企業に有効と考える。

## (5) プロモーション戦略

前述のように、日本酒や日本茶、お香といった欧米市場に馴染みの薄い商品については、もともと現地に存在しない消費者ニーズを掘り起こすために、商品そのものの説明だけでなく、使い方や楽しみ方、ひいては文化的背景や歴史も説明し紹介するような「教育的マーケティング」を行っている。

一方、ワインやナイフ、洋食器のような、そもそも欧米文化に由来した商品や、欧米の人々に馴染みのある商品については、国際コンクールで受賞したりプロに認められるなど、その商品の価値認定や格付けに権威を持った人・機関に認められることが差別化の決め手である。そのため事例企業は、そうした人・機関への働きかけを行っている。

いずれのケースにおいても、プロのバイヤーやインポーター、ジャーナリスト、あるいはセレブリティといった、市場への情報発信力が大きく、ブランドイメージの形成に影響をもつ人々、すなわち「目利き」に価値を認めさせることがブランド確立のポイントとなっている。逆に言えば、成熟した欧米市場においては、たとえ日本では知名度の低い商品であっても、「目利き」に価値を認めさせることでブランドを確立できることを事例は示している。

### ① 評価の場を自ら作り出すことも大事

なお、「目利き」に認めさせるとは、著名な人物や権威ある既存の機関に働きかけることのみを意味しない。ときには、評価の場を自ら作り出すことも大事になる。

たとえば、日本酒の場合、IWC（インターナショナル・ワイン・コンペティション）の中に「SAKE 部門」を設立することに努力し、国際的な評価の場を自ら作り出している。ワインの場合は、EU に商行為としての輸出を行うため、EU 基準にあったワインづくりを行うだけでなく、EU 認定のワイン検査機関を日本国内に設置することへの働きかけを行っている。

### ② コラボレーションによる市場攻略

国際的な評価を得る場を自ら作るといった大掛かりな取り組みを行う際には、中小企業が 1 社だけで働きかけるよりも、集団として働きかけたほうが大きな効果が得られる場合がある。EU 認定のワイン検査機関の設置にあたって、事例企業 1 社が働きかけるのではなく、日本ワイナリー協会などと共に働きかけを行っている。

また、それまでなかった新しい商品を市場に認めさせる場合も、同業他社と組み、まずは新たな商品分野として消費者に認知してもらい、その上で、各企業が自社商品の特徴を訴えることも効果的だ。南部美人は、米国市場の開拓にあたって、「日本酒輸出協会」を設立し、志を同じくする蔵元と、試飲会やセミナーを行い、日本酒啓蒙に取り組んだ。

品揃えの多さや多様性が消費者にとっては魅力であるが、中小企業 1 社では十分応えら



れないような場合も、同業他社とのコラボレーションは有効といえる。

日本茶やお香など、日本独特の商品の市場を新たに作っていく事例では、文化的背景や歴史を紹介するために、たとえば、お茶とその器である漆器や陶器、お香と香道、江戸切子と日本酒や有田焼といった異業種との連携の例も見られた。こうした異業種とのコラボレーションも中小企業にとっては有効である。

### ③ 経営者自らプロモーションを実施

市場開拓初期に、経営者自らが欧米市場に乗り込み、教育的マーケティングの必要性に気づき、これを行ったことで、欧米市場開拓がブレイクスルーしたという事例も見られる。

事例をみると、多くの企業が経営者自ら海外に出向き、販路開拓に積極的に取り組んでいる。日野浦刃物工房の場合、作り手でもある社長が自ら国際展示会に赴き、商品を説明している。「海外でブランドを知ってもらうには、活字よりもやはり『人』である。一番よいのは、作り手がそこに行き、片言の英語でもよいから、自分の言葉でものづくりのプロセスをお客様に伝えることである。時間はかかるかもしれないが、それが一番評価される」と社長が述べる通り、経営者自らが現地でブランドメッセージを発信することも中小企業ならではの効果的なプロモーションである。

## (6) 欧米市場と新興国市場におけるマーケティング戦略の違い

図表 3-7 は、欧米市場と新興国市場を開拓する上でのマーケティング戦略の違いをまとめたものである。欧米市場と新興国市場では、①市場（消費者）、②地場製品の品質水準に違いが存在するため、③中小企業がとる戦略も異なっている。

新興国では、地場製品の品質は先進国と比べると相対的に低く、消費者はその品質に不満を抱いている。そのため、新興国では、「メイド・イン・ジャパン」への信頼性そのものがブランドとなっている。新興国を開拓する中小企業は、「メイド・イン・ジャパンを前面に打ち出す」ことがマーケティング戦略上、有効であった<sup>9</sup>。

それに対して、欧米市場は成熟市場であり、知名度にかかわらず良いものを認める目の肥えた消費者が多い。また、地場製品の品質も新興国と比べて相対的に高い。そのため、欧米市場の開拓では、「メイド・イン・ジャパン」に頼るだけでなく、「個々の商品の独自性やストーリー」を強く打ち出し、それを伝えることが重要といえる。

例えば、商品の独自性やストーリーとして、「地域性」を前面に打ち出した商品が欧米市

<sup>9</sup> 詳細は、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」『日本公庫総研レポート No.2010-1』を参照のこと。

図表 3-7 欧米市場と新興国市場におけるマーケティング戦略の違い

	欧米市場	新興国市場
①市場	成熟市場であり、目の肥えた消費者が多い	成長市場だが、消費者は地場製品の品質に不満も
②地場製品の品質水準	高い	低い
③中小企業がとる戦略	<u>個々の商品の独自性やストーリーを強く打ち出し、それを伝える</u>	<u>「メド・イン・ジャパン」を前面に打ち出す</u> (日本製製品への信頼が厚いため、①あえて日本と同じ製品・サービスを投入、②日本製であることをアピール、などが効果的)

<注>新興国市場の状況と中小企業が目指す戦略については、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」『日本公庫総研レポート No.2010-1』」を参照。

(出所) インタビューより日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

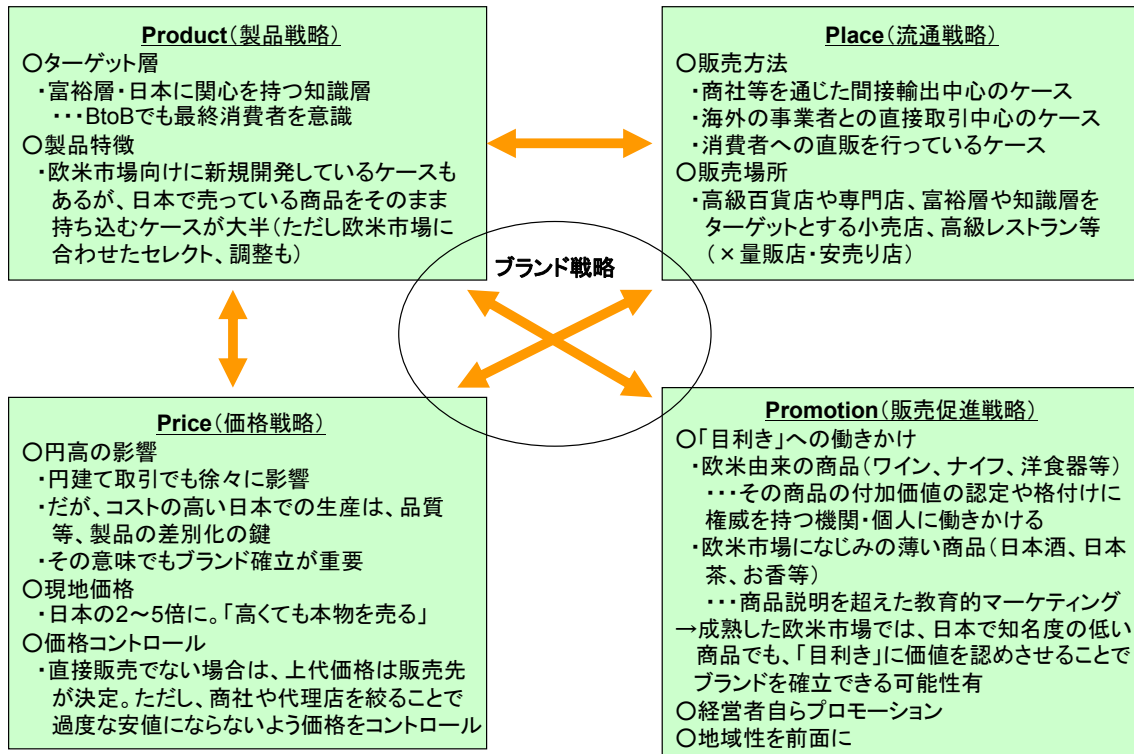
図表 3-8 三澤農場に広がる垣根栽培のブドウ畑と白ワイン「甲州」(中央葡萄酒(株))



(出所) 中央葡萄酒(株) ウェブサイト

図表 3-9 ブランド構築に向けたマーケティング戦略

事例にみるブランド構築に向けたマーケティング戦略



(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

場では受け入れられている。事例企業をみると、ワインや日本酒といった分野で、地域性を打ち出したプロモーションを行い、差別化を図ろうとする事例がみられた。

中央葡萄酒は、千年の歴史を持つ日本固有のワイン用ブドウ品種「甲州種」のワインで世界に挑んでいる(図表 3-8)。「ワインはボーダレスであると同時に、産地や風土、ブドウ品種で付加価値をつけ、個性を出して差別化できる特性がある。その際、一般的なブドウ品種では差を出しにくいのが、甲州種・山梨県産という出自は極めて差別化しやすい名称となる」という。

また、宮坂醸造も、日本酒の海外輸出では地域性を前面に打ち出している。「輸出で大切なことは、我々のテロワールを訴えること。海外でのプレゼンテーションの最後には、長野の山、水、田んぼの写真を映している」という。

今後、欧米市場だけでなく、海外市場を開拓する上では、日本国内の地域性を打ち出し、差別化を図ることも有効となっていくだろう。

以上、欧米市場を開拓し、ブランドを構築するためのマーケティング戦略をみてきたが、まとめると、図表 3-9のとおりである。

## 第4節「守り」と「攻め」のブランド・メンテナンス

---

ここまで見てきたように、事例企業は、多様なマーケティング戦略によって欧米市場開拓に成功し、ブランドの構築に努めてきている。だが、市場でいったんブランドの認知が図れたとしても、それで終わりではなく、企業はその維持に努力することが必要である。

そうしたブランドのメンテナンスについて事例企業を分析すると、「守り」と「攻め」の両面に取り組んでいることがわかった。以下、その取り組みを見てみよう。

### (1)「守り」のブランド・メンテナンス

事例企業は、これまで築き上げてきたブランドを「守る」ために、様々な取り組みを行っている。生産から流通、販売に至るまでの品質管理体制を強化・徹底したり、コピー商品は出回っていないかなどの情報を収集し、ブランド管理を徹底している。

#### ① 模倣品対策

吉田金属工業は、「偽物対策、商標は関係者と相談しながら自社で対応・管理しており、現地にエージェントを置いて調査もするが、イタチゴッコだ」という。

小松ダイヤモンド工業所は、「宝石のカットで賞を取ると、すぐにデザインが模倣されてしまう」ことから、「オリジナルのカットングを全て発表しない」など、「露出しすぎないように気をつけている」という。

中央葡萄酒は、日本のワインの産地名である「山梨勝沼」が中国において商標登録されたことに危機感をもっている。これがもし保護表示に入れば、日中とも WTO に加盟しているため「山梨勝沼」という産地表示が使えなくなるからだ（幸い、現在のところ、山梨県庁の賢明な努力により、中国は商標登録に対する日本側の意義を認めているという）。このようなこともあるため、同社は、ターゲットとしている EU 市場だけでなく、「他の市場も見えていくことも大事」としている。

#### ② メディア露出をコントロール

築地・丸山 寿月堂は、「雑誌掲載については、現地の PR エージェンシーと契約し、掲載誌の選別をしてもらっている」という。

吉田金属工業は、国内ではメディアへの露出について厳選しているが、海外については「縛りはかけられない」という。ただし、「代理店が考えて対処してくれていると思う」と、信頼できる代理店に任せる形をとっている。

日本香堂は、お香や線香を焚く習慣のない欧米で商品を売るには、お客様や売側の店の人に理解してもらえるよう細かに情報を出していかなければならないとし、商品説明にとどまらず、お香の歴史や文化など、文献資料を翻訳して資料や冊子を作っている。また、卸先からウェブサイトに掲載するための情報を求められたときには、「マーケティング本部と協力しながら、間違った情報やイメージを出さないように注意し、対応している」という。

### ③ 価格をコントロール

輸出の窓口となる商社を1社に絞ったり、一国一代理店制をとることで、価格をコントロールしているところが多い。たとえば、及源鑄造の南部鉄器のティーポットは、見本市でも、OEM品を含めてあちこちで並んでいる状況にあるが、輸出の窓口となる商社を1つにすることで、同じ商品が異なる価格で流通するといった混乱を極力避けている。

また、量販店に流れるような売り方をしないことで、価格をコントロールしている企業も少なくない。小松ダイヤモンド工業所は、「長い目でみたら、量販店で安売りされるような売り方はすべきではない」として、売れない時期でも大量注文は断ってきた。ブナコ漆器製造も「量販店からの引き合いもあったが、我慢して売らないようにした」という。

### ④ 品質維持

中央葡萄酒は、「むやみに生産量、輸出量を拡大するのではなく、品質を保証できる規模でやっていく」ことを方針としている。吉田金属工業も、「生産量を増やしても品質が落ちるだけ」として、生産量を増やしていない。

品質維持にあたっては、販売先を選ぶことも重要である。南部美人は、日本酒は温度管理がデリケートであり、売った先できちんと品質管理をしてもらうことが大事であることから、売り先に気をつけている。宮坂醸造も同様に、スーパーマーケットやディスカウントストアで棚晒しにされ品質劣化した酒を売られたら、あっという間にブランド価値が低下してしまうため、「儲けよりも、日本酒を愛してくれるパートナーと組むことが肝要」としている。

### ⑤ 代理店・販売員の教育・支援

中央葡萄酒や南部美人は、日本食レストランでソムリエ役を果たすウェイター・ウェイトレスに、商品への知識、愛着を持ってもらうため、無料レクチャーやセミナーを行うなど働きかけを行っている。南部美人では、販売成績トップ5を、グループの蔵元が持ち回りで日本に招待し、酒造りの研修や温泉など地元体験を行っている。モチベーションアップにつながり、販売促進に効果が大きいという。

日野浦刃物工房では、同社ナイフのエンドユーザーや小売店を支援するため、メンテナンスの仕方を教えるワークショップを実施している。

日本香堂は、海外拠点のメインになる人に対しては、年何回か日本に来てもらい、研修を

図表 3-10 輸出用タグに使われているポスターと海外向けティーポット(及源 鑄造株)



(出所) 及源 鑄造株のウェブサイト

受けさせたり、場合によっては香席を体験してもらい、原料から製造工程、日本の文化まで理解してもらうようにしている。

築地・丸山 寿月堂では、同社の抹茶をティーラウンジで提供しているパリの高級ホテルの依頼で、スタッフに薄茶の入れ方の作法についての研修を行ったりしている。

## (2)「攻め」のブランド・メンテナンス

一方、事例企業は、「攻め」のブランド・メンテナンスとも呼べるような取り組みも行っている。

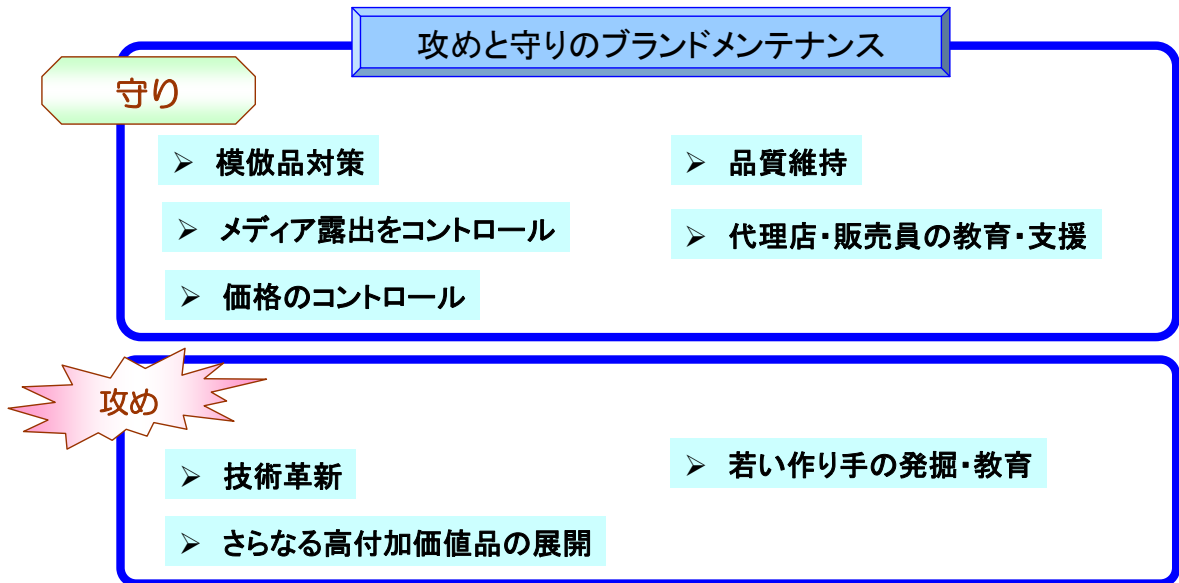
### ① 技術革新

及源 鑄造は、「見本市に中国製の急須がかなり出てきたときは、商社共々かなり心配した」が、「お客様は目利きであり、品質が全く違うことを分かって」くれたという。だが、同社はそれに安住せず、「当社の特徴を出していかないと、価格で比べられるだけの商品になってしまう」として、同社商品は歴史やストーリーを持ったものであることをアピールしたり、ライバル社の商品と特徴を比較し、同社らしさを出しながらも、マーケットを外さず、しっかり時間をかけた商品づくりに努めている(図表 3-10)。

熊倉硝子工芸も、「中国も徐々にレベルが向上しているが、『中国製と変わらない』と言われるようになったら江戸切り子は駄目になる」と考え、技術レベルを最重要視している。「伝統は守るものではなく、攻めるものである」といい、それには新しい技術もどんどん取り入れることが必要だとしている。

日本香堂は、量販店で売られているような安価な商品との差別化のため、「特にお香の品

図表 3-11 「攻め」と「守り」のブランド・メンテナンス



(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

質の研究に力を入れている」としている。

## ② さらなる高付加価値品の展開

カンディハウスは、中国にはコストではどうやっても勝てないが、全ての価格帯で勝てないわけではなく、普及品では勝てなくても、品質の良いものでは勝つことができるはずであると、これまでほとんど手掛けてこなかったハイエンド向けの家具に力を入れている。

## ③ 若い作り手の発掘・教育

及源鋳造は、産地が高齢化しており、人を育てないと産地としての将来がないとの思いから、資金的余裕があるわけではないとしながらも、職人の後継者としてデザイン系の大学の新卒者を採用した。

熊倉硝子工芸では、江戸切子のスクールを開設して、その中から将来の人材を育てていこうとしている。

このように、欧米市場でブランドを維持していくには、品質や価格を維持する「守り」の取り組みと、技術革新に努め、常に前進する「攻め」の取り組みの両方が必要といえる（図表 3-11）。

## 第4章 中小企業だからこそできる海外市場でのブランド構築

---

最後に、事例の整理・分析を踏まえて、中小企業の欧米市場攻略を成功に導くポイントと、欧米市場においてブランド構築を行う上での中小企業ならではのメリット、課題について整理する。

### 第1節 中小企業の海外ブランド戦略(大企業との違い)

---

事例を通じて見てきたように、中小企業が欧米市場開拓に成功し、ブランドを確立していくにあたっては、「誰に働きかけるか」が極めて重要な問題であり、ここでは「目利き」の存在が重要であることがわかった。

本レポートで取り上げた事例は、いずれも中小企業であり、もともと欧米において知名度があったわけではない。ほぼ一から市場への浸透を図っているが、大企業のように、大きな広告宣伝費をかけて、一挙に消費者への認知を図るといった市場浸透の方法を採っているわけではない。

#### (1) 供給量の制約からコア市場・ニッチ市場が対象に

マスに働きかけ、マス・マーケットを押さえるといった大手企業のような浸透の仕方は中小企業には適切でない。たとえ大がかりな宣伝活動を行えたとしても、そこで生じた需要に見合うだけの商品供給力、流通力のある中小企業は少ないからである。また、一気に大量に商品を供給すると、一部が量販店に流れたり、値下げの対象になることがある。すると、品質管理に細心の注意が必要な商品、たとえば日本酒などについて、適切な管理がなされずに劣化した商品が市場に出まわると、ブランドイメージが大きく損なわれてしまう。その時は売上が上がっても、長期的には致命的なマイナスとなるおそれがある。また、商品がコモディティ化し、価格競争的な要素が強くなると、中小企業に勝ち目はない。

#### (2) こだわりのものづくりでピラミッドのトップを狙う

一方、欧米市場において一定の成功を果たしている中小企業の事例をみると、最初はプロに認められ、その後、市場が一般消費者にも広がっていった／広がりつつあるケース（吉田金属工業、マルト長谷川工作所、ソメスサドル、ブナコ漆器他）や、他人と同じものを求めず、自分が価値を認めたものにお金を払う富裕層や、こだわりを持った消費者層をターゲットにしているケース（築地・丸山 寿月堂、日野浦刃物工房、熊倉硝子工芸他）が多くなっている。

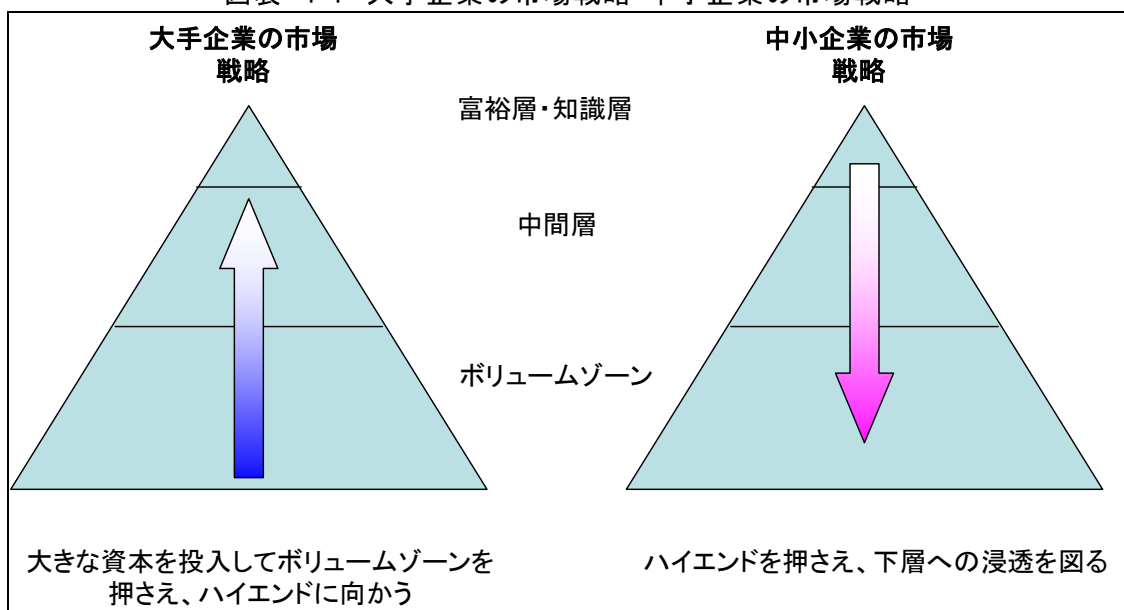


ピラミッドのトップは、マーケットとしてのボリュームは小さい。だが、そこにいるのは自分の判断でものの価値を認めることのできる人々であり、価格や知名度ではなく、機能性や感性価値で勝負ができる市場である。自分の商売道具に妥協を持たない料理人や美容師、騎手といったプロ、自分が価値を認めたものに対してお金を払うこだわりを持った消費者たちの市場は、マスマーケティングでは押さえることはできない。むしろ、量産的な採算の取り方では実現できない、消費者のこだわりに訴えるものづくりができる中小企業こそが強みを持てる市場であり、また、中小企業であるからこそ、小さい売上でもビジネスとして成り立たせることができる。そして、そこで認められることによって、市場での権威付けを得、一般消費者への浸透を図っていくことも可能となる。ピラミッドのトップの消費行動は、一般消費者にとっての憧れ、モデルであり、彼らに選択された商品は、その市場における「お墨付き」「権威付け」を得るからである。だからこそ、そうした「目利き」に認められることが、欧米市場のような成熟市場を攻略するためのカギとなる。

### (3) トップから、一般市場への浸透を図る

マーケティング戦略では、購買層のピラミッドのうち、ボリュームの大きい底辺を押さえ、競合他社を駆逐し、市場への浸透を図ってから、ピラミッドのトップを狙っていくといった戦略が語られることが多い。だが、それは資本力のある大手企業のものである。中小企業の、かつ成長市場における戦略は、むしろそれとは逆に、ピラミッドのトップをターゲットとし、そこで認められ、それをもって一般消費者へと浸透を図っていくのが有効であることを事例は示唆している（図表 4-1）。

図表 4-1 大手企業の市場戦略・中小企業の市場戦略



(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

## 第2節 中小企業の欧米市場攻略を成功に導くポイント

---

### (1) 欧米市場攻略を成功させるには

#### ■ 経営者

##### ① 海外市場だからといって心理的ハードルを高くしない

事例企業の多くは「海外市場だからといって特別視していない」「海外だろうが国内だろうがやることは同じ」「自社の商品を欲しいという人がいる市場に行って販売する、消費者の声を聞いてニーズに応えるという点で、国内と海外に違いはない」という。語学面は得意とする人にサポートしてもらえればよく、たとえ言葉は片言であっても「トップ自ら出て行き、真摯な姿勢を見せ、必要な決断を行う」ことの効果は大きい。商習慣の違いや法制度についても、アドバイスを受けて、勉強すればよいことだという。

失敗を恐れるあまり、海外市場の可能性に目を瞑るのは本末転倒だ。事例企業を見ても、海外市場開拓に失敗はつきものである。企業維持に関わる失敗は避けなければならないが、「許容範囲内の失敗」でノウハウや知識を獲得することは、その後の成功につながるだろう。

##### ② トップが決断し、戦略を立てる

ただし、その一方で、「海外に出さえすれば何とかなる」とあてもなく安易に海外に出ることには警鐘を鳴らす。海外に出たものの軌道にのらず、経営資源を食い尽くして国内事業まで危うくなってしまった例は少なくない。欧米市場開拓に一定の成果をあげている事例企業においても、海外拠点だけでみれば投資に見合う利益は出ていないケースも多い。それでも海外に出るのは、グローバル市場の中での自社の強み・弱みを知り、勝ち残りに向けた戦略を立てる必要があるからだ。そうした中では、トップが決断し、戦略を立てることが非常に重要である。

少子高齢化で総じて国内市場が縮小する中、売上規模を維持・拡大しようと思えば海外市場の検討は自然である。また、事例企業の多くは「同業他社の興亡の中で、当社がいまあるのは、海外を見たからだ」という。海外市場だからと大上段に構えず、海外市場の可能性を検討してみることは、いまを生きる中小企業にとっては必要である。

#### ■ マーケティング

##### ① 「目利き」に働きかける

成熟した欧米市場では、「メイド・イン・ジャパン」というだけでは、他社製品よりも高い付加価値を取引先や消費者に訴えることはできない。特に欧米由来の商品では、その市場における付加価値の認定や格付けに権威を持った人・機関に認められることが、差別化の決

め手となる。逆に言えば、たとえ日本では知名度の低い商品であっても、成熟した欧米市場では、「目利き」に価値を認めさせることでブランドを確立することができる。欧米市場の攻略においては、まず、自社商品についての「目利き」が誰であるかを見極め、その「目利き」に自社商品を認めさせるよう働きかけることが成功のポイントである。

## ② 教育的マーケティングを行う

新たな需要を掘り起こすには、単に商品を投入するだけではすまない。店頭で実演販売したり、使い方、楽しみ方を伝え、その商品の良さを分かってもらうことが必要になる。特に、それまで欧米市場に馴染みのない商品では、その商品のプロモーションだけでなく、文化的、歴史的背景を紹介することが商品の理解や付加価値につながる。欧州市場では、歴史や文化、伝統といったものに特別な価値を感じる人々が多いことから、いわゆる「感性価値」に訴えることが、ブランドの構築に効果的との指摘もある。「商品とともに日本文化を紹介する」のではなく、「商品を通じて、日本文化を紹介する」ことが重要だという意見もある。

なお、こうした教育的マーケティングにおいて欠かせないのは、人材教育だ。ただし、直販でない場合、消費者に直接接するのは、取引先やその先の小売店、飲食店のスタッフになる。そうした人たちに、消費者に十分説明できるだけの商品知識を持ってもらい、さらには数ある商品の中からとりわけの熱意をもって自社の商品を薦めてもらうには、その人たちに商品に対して特別な愛着を持ってもらうのが一番である。日本酒の事例では、飲食店でお客さんに飲みものを薦めるウェイター・ウェイトレスを対象にセミナーを行ったり、販売成績優秀者を日本に招待して酒造りや温泉などの地元体験をさせることで、商品への理解を深めてもらうとともに、インセンティブを与えている。また、お香の例では、優秀な現地スタッフを日本に招待し、製造体験や香席体験をさせている。

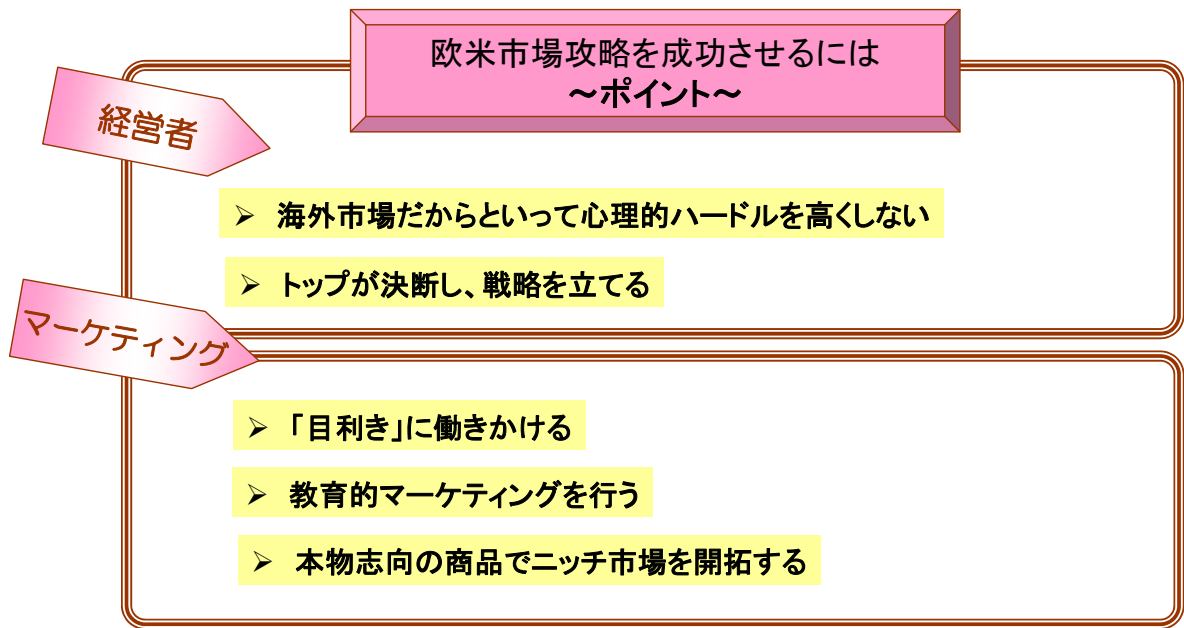
プロモーションにあたって外国人スタッフが活躍している例もある。外国人ならではの気づき、着眼点がプレゼンテーションに活かされるという。専門的になりすぎず、時としてユーモアを交えたプレゼンのうまさ、日本人スタッフも学ぶところが多いという。

## ③ 本物志向の商品でニッチ市場を開拓する

海外市場においても、大手企業との競合は避けなければならない。資本にものを言わせて市場シェアをとる大手企業との勝負になれば、中小企業に勝ち目はない。大手企業が来ないような、ニッチ市場を押さえることがポイントとなる。

また、安価な新興国製品と競合し、価格競争に陥ることも避けなければならない。そのためにも本物志向を貫くことが必要である。それには、たとえ伝統技術をベースにした商品であっても、常に技術革新や品質向上、新たな意匠開発に努め、他社の追随を許さぬ前進を続けることが必要だ。そして、「高くても本物」を売るためにもブランド戦略は欠かせない。ブランドイメージを損なうような安易なものづくりや拡販は避けるべきである。

図表 4-2 中小企業の欧米市場攻略を成功に導くポイント



(出所) インタビューより、日本政策金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

## (2)ブランドを構築する上での中小企業ならではの強みとは

事例調査を通して見たところ、欧米市場においてブランド構築を行う上での、中小企業ならではの強みとして、次の3点があげられる。

- ①顧客との近接性:経営者が顧客に直接ブランドメッセージを伝えられる
- ②ロコミ:コストをかけず信憑性の高いブランドメッセージが出せる
- ③小さな商売で大きく儲ける:ブランドのメンテナンスが可能な、小さな商売が成り立つ

### ① 顧客との近接性:経営者が顧客に直接ブランドメッセージを伝えられる

中小企業においては、企業、中でも経営者と消費者の距離が比較的近く、それゆえ、経営者が消費者に直接、ブランドメッセージを伝えやすい。自社の商品に熱い思いを持っている経営者だからこそ伝えられるメッセージがある。本調査の事例の中でも、多くの企業が経営者自ら国際展示会に赴き、商品について説明したり（及源鋳造、小松ダイヤモンド工業所、日野浦刃物工房他）、販路開拓を商社任せにせず、自らの足で一軒一軒店舗をまわって商品を説明したり、売り方を提案したり（南部美人、宮坂醸造、日本香堂他）、商品を知ってもらうためのセミナーやイベントで直接顧客に語りかけたり（中央葡萄酒、南部美人、宮坂醸造、日本香堂、築地・丸山 寿月堂他）している。企業のウェブサイトやブログで、経営者が自らブランドメッセージを発信しているところもある。

### ② ロコミ:コストをかけず信憑性の高いブランドメッセージが出せる

成功している中小企業の事例を見ると、大企業のように多額の広告宣伝費をかけることなく、ロコミで、商品の良さが伝わり、市場への浸透が図られているケースが多い。

たとえば、最初はプロの間にロコミで広まり、その後、一般家庭にも市場が広がっていった吉田金属工業の包丁「GLOBAL」や、米国の和食ブームの担い手となった人気店で採用されたのを見て、米国や英国でも採用する店が増えていった南部美人の日本酒、パリの店舗にセレブリティが買いに訪れ、また高級レストランやホテルで提供されることでメディアに多く取り上げられる築地・丸山 寿月堂の日本茶が例としてあげられる。

中小企業の場合、①でみたように企業と消費者の距離が近く、企業が自ら消費者に商品の魅力を伝えやすい。消費者の顔を見ながら、伝える内容や伝え方を選ぶこともできる。そのようにして消費者に伝わった情報は、その商品や企業に魅力を感じた消費者から別の消費者へとロコミで伝わっていく。それによって企業は、お金をかけずに、信憑性の高い情報を消費者に広めることができるのである。また、そうした宣伝の仕方は、量産対応の難しい中小

企業の供給のスピードにも合っており、まさに中小企業ゆえに特質を發揮でき、また中小企業にあった販促の方法であるといえる。

もちろん大企業でもロコミを利用することはある。だが、大企業の場合は、マスプロモーションを行った上での補足的な手段としての位置付けであり、大規模な広告宣伝費をかけず、ロコミでブランドの浸透を図っていく中小企業の場合とは異なっている。第1章で述べたように、中小企業では、全国に知れ渡るようなナショナルブランドとなることだけがブランドなのではない。一部のお客さんをごっちり掴まえることや、地域の一番店になることで、確固たるブランドを築くことができる。そうしたスケールの違いが「ロコミ」を有効にしているともいえる。

### ③ 小さな商売で大きく儲ける: ブランドのメンテナンスが可能な、小さな商売が成り立つ

大きな資本をかけて一気に市場を押さえる大企業や、価格競争力の強い新興国とのシェア争いになると、我が国中小企業に勝ち目はない。それゆえ、量産を前提とした大企業や新興国企業が来ないような、ニッチな市場を狙っていくことが、多くの成功企業に共通する特徴となっている。売上のボリューム、金額が大きくななくても、利益率が高ければ、規模の小さい中小企業ではビジネスとして成り立たせていくことができる。中小企業では、「小さく売って、大きく儲ける」ことも可能である。

また、ボリュームがあまり大きくなければ、品質を損ねることなく供給することができる。顧客の個々の声を聞きながら、その顧客に合ったものづくりや提案を行うことができ、顧客満足度を高め、ブランドへの忠誠心を改めて獲得することも可能となる。各国の仕様、要望に応じていった結果、アイテムが多数になったという吉田金属工業、フランスの消費者の嗜好を捉え、従来の和小物とは一線を画した高級インテリア用品を開発したくろちくもその1つの例であろう。

### (3)ブランド構築上の課題

事例調査を通して見たところ、欧米市場においてブランド構築を行う上での、中小企業ならではの課題は次の3点と思われる。

①暗黙知から組織知への転換:いつまでも社長頼りではられない

②供給体制:販促に供給が追いつかないと逆効果

③資金調達:海外での評価が信用に結びつかない

#### ① 暗黙知から組織知への転換:いつまでも社長頼りではられない

経営者と顧客の距離が近く、経営者が直接ブランドメッセージを伝えることができるという中小企業の特質は、一方では、海外展開に当たれる人材に限られているという中小企業ならではの弱点の現れである場合がある。中小企業が海外展開に乗り出す初期の段階で社長が自ら事に当たることが多いが、それはむしろ必要なことである。

だが、その一方で、「社長に代わる人がいない」「社長でなければ分からない」という実情を抱える事例企業は少なくない。海外事業を引き継ぐ人材を採用したり、育成することの必要性について、「指摘は受けるが社内に人材がいない」「『海外で商談』と言われて、一人で海外に行けるような人材を中小企業が確保することは難しい」という声が聞かれる。だが、海外との取引規模が小さいうちはまだよくても、取引が増え、相手国・地域が増えるに従い、社長ひとりでは対応しきれなくなっている企業もある。海外取引のウェイトが高まるにつれ、社長一人に依存することのリスクは高くなる。どこかの時点で、社長が持つ海外取引のノウハウ、経験といった暗黙知を、社員が共有できる形式知に変えて、組織として対応していくことが必要である。

#### ー解決の方向性:外部資源の活用・ファンを社内人材に登用

ただし、社長が行っていることの全てを必ずしも社内の誰かがやらなくてはならないわけではない。事例企業を見ると、海外展開にあたって社内では不足する専門知識や語学力、ノウハウについて外部資源を活用している例が見られる。たとえば、及源鋳造では、外国語でのメールや電話への対応、貿易手続について、海外販路開拓の支援を行う企業のサービスを活用しており、外部を活用することを前提に営業スタイルを変えようとしている。

また、商品のファンとなった外国人人材が、企業の内外で販路開拓を支援しているケース(宮坂醸造)、海外販路開拓にコンサルタントを活用しているケース(中央葡萄酒)も見られる。もちろん、ノウハウの蓄積や情報の統括という意味では、全ての業務を社長以外の内

部人材で対応できるのに越したことはない。だが、人材やノウハウが不足する場合には、海外取引に関わる社長の業務を棚卸しし、社内で行うべきもの、社内ではできないものを選択し、外部化できるものは外注するというのも一つの方法である。

## ② 供給体制：販促に供給が追いつかないと逆効果

国際展示会に出展し、引き合いがあった際に、すぐに商品を出せなかったりすると、話が立ち消えになってしまうことも少なくない。また、海外で日本の工芸品をいくら紹介してもなかなか取引に結びつかないのには、価格が高額なこともあるが、「すぐに納品できない」「いつ納品できるか分からない」ことも一因となっているとの指摘もあった（くろちく）。

商品を宣伝する際には、その後に生じる需要への対応も見込まなくてはならない。大きな宣伝費をかけて一気に市場への浸透を図る、大企業のような広告宣伝の方法が中小企業に適さないのは、供給力に見合っていないためでもある。くろちくがパリに店舗を開設したのは、小売のためというよりは、むしろ在庫機能を持たせ、国際展示会後の商品やサンプル提供に迅速に対応するというのが狙いとなっていた。築地・丸山 寿月堂のパリ支店も、EU 地域への商品供給拠点という機能を持っている。

### －解決の方向性：ペースを調整する

需要に合わせて生産能力を拡大するといっても、ヒトの育成は一朝一夕にできるものではない。「品質を維持するとともに、量産にはない手づくりの部分の部分を大切にするためにも、生産能力に合わせて海外展開の規模、ペースを調整する」というのも中小企業としての一つの選択である。

## ③ 資金調達：海外での評価が信用に結びつかない

海外見本市に出品・出展するにも資金がかかるが、そのための資金調達に困難を感じている企業もある。公的な補助金は、使途に制約が多く、自己負担部分がどうしても出てくる。

だが一方、間接金融から資金を調達しようとする、リスクが嫌われる。国際見本市での注目度や受賞、あるいは海外での取り組み自体を評価し、ビジネスチャンスに投資してほしいというのが海外展開に取り組む企業のいつわらざる心境であるが、金融機関自体に海外の情報、ノウハウがなく、相談しても長い時間がかかる、ということもよく聞かれる。

### －解決の方向性：情報の共有化

公的支援や間接金融については、中小企業の自助努力ではいかんともしがたい面があるが、その溝を埋めるための方策としては、各種情報の収集を怠らず、加えて、ステークホルダーたる金融機関との情報共有化が欠かせないところであろう。海外展開にかかるコストは目に見えやすいが、見込まれる効果やメリットは下手をするとトップにしか見えていないということも十分ありうる話であり、継続的かつ丁寧な取り組みが必要である。



## (4) 中小高級消費財メーカーが抱える構造的問題

### ① 人材育成難・人材不足

事例調査で取り上げた、地域性のある高級消費財の多くは、工程の要（かなめ）にヒトによる手作業、手作りの部分がある。それが商品の「味わい」、魅力になっているが、機械化しにくい部分であるために、需要増に対応するにはヒトを育成するしかない。だが、ヒトの育成は一朝一夕にできるものではなく、また、負担を伴う。将来は企業に利益をもたらしてくれる人材になると分かっているにもかかわらず、その余裕がないという中小企業も少なくない。

さらに深刻なのが産地の人材の枯渇である。事例で取り上げた地域性ある高級消費財は、地場産業を基盤とし、工程の一部を産地の協力企業、下請けに出しているものも少なくない。「包丁づくりにはおよそ 30 の工程があり、一部を地場のパートナーとやりとりして作っている。家族で家内工業的にやっているところが少なくない。いくら当社の設備を強化しても、地場の協力工場が増えるわけではなく、むしろ高齢化、後継者不足の状況にある」（吉田金属工業）、「産地が高齢化している。特に中国での鉄瓶の需要が増えているが、生産体制を維持できるかに産地として不安がある」（及源鋳造）といった声も聞かれた。

### ② 地域資源でも

地域資源の枯渇という問題もある。ブナコ漆器製造は、事業仕分けで国有林の伐採が止まり、材料としてきた地元青森産のブナ材の将来的な調達に不安を持っている。地元青森のブナ材を使うということは商品のアイデンティティに関わることはあるが、このままでは外国産のブナ材活用を視野に入れざるを得なくなるという。同社以外にも、地元のブナ材を地域おこしに使っている企業が困っており、国がやらないのであれば、民間の計画伐採を認めてほしいとしている。

### ③ さらに知恵の結集が必要

事例企業の中には、将来のために、「資金的余裕があるわけではないが、人を育てないと産地として将来がないと思い、今春、デザイン系の大学の新卒者 1 人を職人の後継者として採用した」という企業もある（及源鋳造）。

どの企業においても、中長期的にみれば、技術技能を継承し、後継者を育成していかななくてはならない。産地の高齢化や、原材料の枯渇といった、一企業の努力だけでは解決できない部分については、関係する公的私的機関・人材による知恵の結集が必要である。

## 参考文献一覧

- ・ 小川孔輔『よくわかるブランド戦略』日本実業出版社（2001年）
- ・ 経済産業省『2009年版通商白書』『2010年版通商白書』
- ・ 産業構造審議会産業競争力部会報告書『産業構造ビジョン2010』
- ・ ジェトロ HP「見本市・展示会データベース 見本市レポート」
- ・ 中小企業金融公庫（現 日本政策金融公庫）「中小企業のブランド戦略」『中小公庫レポート No.2003-3』
- ・ 中小企業庁『2009年版中小企業白書』『2010年版中小企業白書』
- ・ 中小企業庁ウェブサイト「中小企業の海外市場開拓支援策一覧」  
(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2009/090304OverseasProgram.htm>)
- ・ TKC『戦略経営者』（2005年10月号）
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」『日本公庫総研レポート No.2010-1』
- ・ 事例企業各社のホームページ、掲載記事等

本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が、2010 年度に共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2011-2

発行日 2011年8月31日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)