

「クールジャパン」(非食品分野) に取り組む中小企業

- I. クールジャパン関連ビジネスを取り巻く環境
- II. 中小企業によるクールジャパンの事業戦略
- III. 事例紹介

はじめに

「クールジャパン」については、2015年12月の内閣官房による「クールジャパン官民連携プラットフォーム」の設立など、官民あげて積極的に推進されている。2020年の東京オリンピックへ向けて、日本に対する世界からの注目が高まりつつある中で、現在注目を集めているテーマの一つである。

また、中小企業が強みを発揮できる余地も決して少なくなく、「地方創生」の起爆剤の一つともなりうるポテンシャルを有している。日本政策金融公庫でも、2014年度より特別貸付（「海外展開資金（クールジャパン関連）」）を開始している。

しかしながら、「クールジャパン」の歴史自体が浅いことや対象領域が幅広いことなどから、多様な捉え方がなされており、時期によって対象とする範囲も異なっている。また、「日本のものは素晴らしいのだから、そのまま海外に出せば売れるはずだ」といった誤解も一部見受けられる。このように、イメージが先行している傾向があり、総じて未だ研究蓄積は薄い状況にある。

そこで、本調査は、クールジャパンに関連したビジネスに取り組み、成功している（成功しつつある）中小企業に焦点をあてて、その現状と課題、成功要因を明らかにし、中小企業の経営者に対して有益な示唆を供することを目的とする。

本調査は、2015年度に日本政策金融公庫総合研究所と、同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。本調査及び本レポート作成に当たり、安田武彦氏（東洋大学教授）のアドバイスを受けた。

総合研究所（現・北関東信越地区債権業務室） 森岡 功

要 旨

第 I 章

本章では、「クールジャパン」の概念が誕生した経緯と政府の動きと、それに関連したビジネス分野の現状を概観している。

「クールジャパン」という言葉は広く知られているが、多様な捉え方がなされており、時期によって対象とする範囲も異なる。そのため、最初に概念を整理するとともに、政府がどのように支援策を展開してきたかを整理した。

次に、これまでの政府の「クールジャパン」関連の政策的な動きについて、時系列でまとめた。また、関係府省の役割や支援体制についても言及した。

本レポートで対象とする分野として、「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光（訪日観光）」を選び、統計データなどにもとづいて現状を概観した。

その結果、「伝統工芸・地域産品」では、全般的に縮小傾向にある中で、特定の分野では海外への輸出が活発になっているものがあることがわかった。

次に、「コンテンツ」については、アニメ業界市場は2005年が市場の一つのピークで2009年にかけて大幅に減少したものの、その後は市場が再度拡大し、それにあわせて海外売上が増加していることがわかった。

そして、「観光」については、近年、爆発的な訪日観光ブームが到来しており、訪日外国人旅行客が急増するとともに、その消費額も大きく増えていることがわかった。また、地方訪問が増えているため、その際に伝統的工芸品や地域産品を直接手に取ったり、ものづくりを体験するといった、分野を超えた形での連携による新規需要の掘り起こしの可能性を指摘した。

第 II 章

本章では、クールジャパン関連ビジネスを展開する中小企業の取り組みをもとに、その特徴や戦略を分析している。

まず、クールジャパンに関連するビジネスに取り組んでいる中小企業を数十社抽出し、各企業の取組分野と独自性、業種などを総合的に検討して、最終的に10社を選定した。

なお、本調査の事例で取り上げている各社の取組内容から、「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光」という3分野で分類したところ、「伝統工芸・地域産品」は5社、「コンテンツ」は2社、「観光」は3社となった。

事例企業へのインタビュー調査を踏まえて、ビジネスの特徴や取り組みの背景、戦略、苦労した点や克服方法、成功要因について、

「動機 → マーケティングの視点 (Product、Place、Promotion) → 成果 → 今後の展望」というフレームワークで分析した。

○クールジャパン関連ビジネスを立ち上げた「動機」

最初に、各社がクールジャパン関連ビジネスを立ち上げた背景や具体的な「動機」を探った。一般的に、中小企業が海外事業を展開するのは資金やノウハウ面でハードルが高いといわれている。それにも関わらず海外市場開拓を目指すのは、当該事業の国内市場が縮小

傾向にあるので、その打破のために事業を開始したという背景がある。

しかし、中には、それほど海外市場開拓を意識していたわけではないが、事業を展開していく過程で比較的自然に海外を相手に事業を展開するようになったという場合もある。

前者は「能動的（意識的）」なタイプであり、後者は「受動的（結果的）」なタイプといえる。そのような違いを考慮しながら、分析を行った。

業種によって海外の市場開拓に取り組む背景は異なる。伝統工芸・地域製品の分野は、国内市場が先行き不安なこともあり、積極的に取り組んでいるところが少なくない。ただし、国内市場の単なる打開策というだけでなく、自社製品・技術の良さを海外に伝えたいという想いも強い。

一方、すべての企業が計画的に海外の市場開拓に取り組んだわけではなく、事業を展開していく過程で、海外市場開拓のチャンスをつかんだ例もある。これらの企業の事例から、そうした契機をいかにうまくつかみ、活かすのが重要なことがわかった。

○Product（製品）： Contents & Customization

海外で市場開拓するためには、まず自社の商品やサービスの強み・魅力（Contents）を見いだすことが先決である。既存の自社製品をそのまま海外に輸出するというのではなく、その素材・質感から製造ノウハウなど、多角的な観点から強みを見いだす必要がある。

ただし、日本の（自社の）考え方を押しつけずに、海外の文化や生活習慣などにもとづいたニーズにあわせて、カスタマイズして対応すること（Customization）が大切である。

クールジャパンといえば、「日本のものが素晴らしい」と単純化して誤解されがちだが、事例企業をみても、そのような思い込みを持った海外展開は成功していない。むしろ、現地の文化や生活習慣などをよく踏まえた上でカスタマイズして、受け入れられやすいように努力している。

どのようにカスタマイズをすれば良いのかというヒントをつかむためには、経営者自らが海外に行ってみることで海外の文化や生活習慣に対する理解を深めたり、展示会で知り合った現地の事業者や取引相手などの声に耳を傾けたりすることが重要である。特に有用なのが、通訳などの現地在住の日本人からの声である。彼らは、日本と現地の文化や生活習慣の両方を理解しているため、製品のカスタマイズすべきポイントに気がついている可能性がある。

○Place（流通）： Connection

海外で事業を展開するには、新たに販売経路を開拓する必要がある。そのためには現地での「コネクション（Connection）」づくりが必要になる。

海外の事情に詳しくない中小企業にとって、海外市場開拓に欠かせないのが、現地に通じた信頼できる現地の事業者（ディストリビューター等）とのコネクションをつくることである。海外の展示会に何年も継続して出展する中で、現地の事業者との接点が生まれて取引が始まる場合もある。また、事業者が自社製品のファンとなったのがきっかけで、製品を取り扱いたいとの申し出があり、販売店や代理店になる場合もある。このような場合は、製品に愛着を持っているので、熱心に販売してくれる。

なお、海外の事業者といっても、現地在住の日本人事業者が取引相手となって、日本語での取引が可能となり、スムーズに進んでいる例が意外に多い。

他方、ファンになってくれる顧客とのコネクションも大切である。最近では、商品やサービスの評価を SNS など発信する消費者が増えており、口コミによって人気が大きく左右されることが少なくない。これは、次の「Promotion (プロモーション)」にもつながる点である。

○Promotion (プロモーション) : Collaboration & Cooperation

自社の商品・サービスを知ってもらうためには、プロモーションが必要になる。ただし、中小企業の場合、プロモーションのノウハウは乏しく、また、多額のプロモーション費用を負担することは容易ではない。そのため、国内外のアーティストや大企業などとのコラボレーション (Collaboration) や、日本貿易振興機構 (ジェトロ) などの政府機関及び自治体との連携 (Cooperation) を推進することが重要となる。

このような活動に関する情報発信を粘り強く継続して話題になれば、マスメディアが関心を持つ可能性が高まる。中小企業が独自商品によって海外の市場開拓をするといったテーマは、マスメディアの関心をひきやすい。そして、マスメディアに一度取り上げられれば、他のマスメディアも取り上げる可能性が高まる。したがって、そのような契機をつくり出すことが大切である。

○クールジャパン関連ビジネスの「成果」

中小企業が海外事業を展開するのは容易なことではないが、今回の事例企業の場合は、海外向けの販売増など以外にも、ブランド価値の向上や、それによる国内市場での販売増加といった「直接的な成果」をあげている。

さらに、中小企業にも関わらず海外で自社ブランドが広く受け入れられているというプライドによる従業員の意欲向上や、海外事業の拡大で地元の他の企業との連携が進み、ひいては地域の活性化に役立つなど、「副次的 (間接的) な効果」も認められる。

○今後の展望

各社ともこれまでに一定の成功を収めてはいるが、次の飛躍に向けて、現在直面している課題への対応策を練っている。そのような点を、「生産能力の拡充」「人材育成」「海賊版対策」「顧客層の拡大」「コラボレーションの強化」として整理した。

○クールジャパン関連ビジネスで成功するために重要な要因

最後に、成功するために重要な要因を次のようにまとめた。

自社の強み (Contents) を活かしつつ、海外の文化や生活習慣をよく理解した上で現地のニーズにあわせたカスタマイズに柔軟に対応する (Customization)。そして、販売のために海外で信頼のおける取引先とのコネクション (Connection) を築くことが大切である。また、海外で広く知られるためには、様々な企業やデザイナー及びアーティストなどとのコラボレーション (Collaboration) や、日本貿易振興機構 (ジェトロ) などの政府機関及び自治体との連携 (Cooperation) を行うことが有用である。

さらに、これらを生み出し、持続させるのになくなくてはならないのが、新分野を切り拓いて事業として成功させたいという「諦めない心 (Spirit to succeed)」である。

もちろん、これはどのような事業でも必要ではあるが、中小企業によるクールジャパン関連ビジネスは新しい取り組みであり、認知されるまでに時間と手間がかかるため、国内の事業に取り組む以上に「諦めない心」を強く持ち続けることが必要である。

このように、「クールジャパン」を活用して、海外市場の開拓（アウトバウンド）や訪日観光事業（インバウンド）などに取り組むことは、中小企業が新たな成長を遂げる有力な契機となる点を指摘した。

第三章

本章では、ヒアリング調査を実施した中小企業 10 社の事例を紹介している。

最初に当該企業の概要や事例のポイントを記述した上で、「海外市場開拓の経緯」「海外事業の展開」「今後の展望」の項目に沿って紹介した。

◇目 次◇

I	クールジャパン関連ビジネスを取り巻く環境	1
1.	「クールジャパン」の概念と発展の経緯	1
(1)	「クールジャパン」誕生の経緯	1
(2)	「クールジャパン」の関連政策	2
2.	クールジャパン関連分野の現状	5
(1)	伝統工芸・地域産品	5
(2)	コンテンツ	8
(3)	観光	11
II	中小企業によるクールジャパンの事業戦略	15
1.	事例調査について	15
2.	事例の分析について	17
3.	事例からみたクールジャパン関連ビジネスの特徴と成果	19
(1)	クールジャパン関連ビジネスを立ち上げた「動機」	19
(2)	マーケティングの視点	21
(3)	クールジャパン関連ビジネスの「成果」	25
(4)	今後の展望	29
4.	総括	32
III	事例紹介	35
1.	株式会社岩鑄	36
2.	株式会社能作	40
3.	富士製紙企業組合	44
4.	株式会社細尾	48
5.	高橋練染株式会社	52
6.	株式会社グッドスマイルカンパニー	56
7.	株式会社ピーエーワークス	60
8.	株式会社フリープラス	64
9.	トラベルイノベーションジャパン株式会社	68
10.	株式会社ディスカバーリンクせとうち(2015年8月時点)	72

I クールジャパン関連ビジネスを取り巻く環境

第 I 章では、「クールジャパン¹」の概念が誕生した経緯と政府の動きと、それに関連したビジネス分野の現状を概観する。

1. 「クールジャパン」の概念と発展の経緯

「クールジャパン」という言葉は広く知られているが、多様な捉え方がなされており、時期によって対象とする範囲も異なる。その概念を整理するとともに、政府がどのように支援策を展開してきたかをまとめる。

(1) 「クールジャパン」誕生の経緯

① 「クールジャパン」の誕生

「クールジャパン (Cool Japan)」概念の誕生に関して、米国人ジャーナリストのダグラス・マクグレイ氏が、2002 年に外交誌『Foreign Policy』に掲載した論文「Japan's Gross National Cool」がその嚆矢とされる。マクグレイ氏は、約 3 カ月に及ぶ日本滞在の研究成果である同論文内で、日本のアニメやポップミュージックなどのポップカルチャーは非常に大きな「文化的パワー」を持っているため、日本は、従来の製造業を中心とした「経済的な生産力 (Gross Domestic Product)」ではなく、「文化的なかつこよさ (Gross National Cool)」という指標において評価されるべきだと論じている。

当時は日本の経済力の衰退が顕著になったといわれていた時期であり、マクグレイ氏の発想は、日本の政府や産業界にとって、まさに「目から鱗が落ちる」ものであった。

同論文では、具体的に「Cool Japan」という表現が用いられているわけではなかったが、この時期から「クールジャパン」という言葉がメディアなどで使用されるようになった。マクグレイ氏の「Gross National Cool」概念と「クールジャパン」という言葉のつながりは定かではないが、一説によれば、1990 年代に英国のブレア政権が掲げた「Cool Britannia」を参考にしたものではないかといわれている。

② 多様な概念の「クールジャパン」

「クールジャパン」の概念に関して、これまでのところ、公式の明確な「定義」は存在していない。前述のように、一般的には、「海外でクール (かっこいい、素敵)」と思われる日本の商品やサービスの総称であると捉えられており、また、サブカルチャーなどが中心的な対象分野だと考えられがちである。

一方、(株) 海外需要開拓支援機構 (以下、「クールジャパン機構」) の設立根拠法である (株) 海外需要開拓支援機構法では、対象となるクールジャパン関連商品・サービスを「我

¹ 本稿では、原則として「クールジャパン」と表記するが、組織名や参考とする資料・文献で「クール・ジャパン」と表記されている場合は、それに従うこととする。

が国の生活文化の特色を活かした魅力ある商品又は役務」と非常に幅広く捉えている。

経済産業省やクールジャパン機構の捉え方を整理すると、クールジャパンは、「コンテンツ（アニメやマンガ等）」「伝統工芸・地域産品」「ファッション」「和食」「観光（訪日観光）」の分野に大別できる。

（２）「クールジャパン」の関連政策

① 「クールジャパン」関連政策の展開

前述のように、マクグレイ氏が日本の「文化的なカッコよさ（Gross National Cool）」に言及した当時は、日本の経済力の衰退が顕著になったといわれていた時期であった。日本政府は、日本企業があらためて海外に展開していく上での契機として「クールジャパン」を活用したともいえる。

これまでの政府の「クールジャパン」関連の政策的な動きについて、経済産業省と内閣官房が主導している主なものを時系列で並べると、図表 I-1 のとおりである。

図表 I-1 クールジャパン関連の主な政策

年	経済産業省	内閣官房
2007	5月：「感性価値創造イニシアティブ」策定。 6月：2008年から2011年までを「感性価値創造イヤー」に位置づける。	
2010	6月：製造産業局に「クール・ジャパン室」開設。 11月：「クール・ジャパン官民有識者会議」設置。	6月：菅内閣が「新成長戦略」を閣議決定し、「クール・ジャパンの海外展開」が国家戦略の1つとなる。
2011	7月：「クール・ジャパン室」を改組・拡大して、商務情報政策局に「生活文化創造産業課（クリエイティブ産業課）」を開設。 5月：「クール・ジャパン官民有識者会議」が、提言「新たな日本の創造」を公表。	1月：「新成長戦略実現2011」を閣議決定。 3月：同戦略に基づき、首相官邸知的財産戦略本部は「クールジャパン推進に関するアクションプラン17」を取りまとめて公表。
2012	6月：「クール・ジャパン官民有識者会議」が、中間とりまとめを公表。	7月：野田内閣が「日本再生戦略」を閣議決定し、クール・ジャパン関連市場規模17兆円を目標に設定。 12月：第2次安倍内閣、稲田朋美内閣府特命担当大臣を初代の「クールジャパン戦略担当大臣」に任命。
2013	3月：「クリエイティブ産業国際展開懇談会」を設置。 6月：同懇談会が中間とりまとめを公表。 11月：株式会社海外需要開拓支援機構法に基づいて、官民ファンド「(株)海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）」を設立。	3月：知的財産戦略推進事務局にクールジャパン戦略担当大臣を議長とする「クールジャパン推進会議」を設置。 5月：同会議においてアクションプランを取りまとめ、公表。

2014		4月：「CJムーブメント推進会議～クールジャパンをデザインする～（第2期クールジャパン推進会議）」設置。 8月：同会議が「ミッション宣言」「クールジャパンの提言」提示。
2015		1月：「クールジャパン戦略推進会議」を設置。 6月：同会議の報告書として「クールジャパン戦略官民協働イニシアティブ」を公表。 12月：「クールジャパン官民連携プラットフォーム」を設立。

資料：内閣官房、経済産業省ウェブサイト

日本の「クールジャパン」政策の契機の一つが、2007年5月に経済産業省が「日本のものづくりの良さを伝えていく」ことを目指して策定した「感性価値創造イニシアティブ」である。同イニシアティブでは、日本の魅力を高めるために、製品やサービスだけでなく、それらを生み出す背景となったストーリーを積極的に伝えていくことが重視された。

その後、様々な施策が実施されたが、「2020年東京オリンピック・パラリンピック」の開催が決定した2013年頃から、各府省がこれまで以上に連携を強めて「クールジャパン」政策を推進している。これにより、政府全体として明確な目標・時期が設定され、日本の商品・サービスの海外展開（アウトバウンド）から、訪日観光（インバウンド）までをつなげるための各種の政策が推進されている。

最近では、政府が推進する「地方創生」政策と絡めて、地方への観光や、伝統的工芸品などの地域産品の購買増加を目指す動きも加速している²。

② 関係府省の役割・支援体制

「クールジャパン」政策を推進するにあたっては、クールジャパン戦略の事務局を担う内閣官房が各省庁の取りまとめを行っている。一方、実働するのは各省庁であり、総務省は放送局・通信、文部科学省は文化芸術・スポーツ・教育、外務省は海外の出先との連携・ソフトパワー、国土交通省は観光（インバウンド）・空港・鉄道・国内外でのPR、農林水産省は農産品などをそれぞれ担当している。

² クールジャパン戦略推進の一環として、クールジャパン戦略担当大臣が地方都市に赴き、地方の魅力を発掘してクールジャパンとして海外発信するとともに、地方における海外展開の成功事例や課題などについて議論するための会議である「地方版クールジャパン推進会議」が2013年12月から各地で開催されている。また、前述の「クールジャパン戦略官民協働イニシアティブ」においても、クールジャパン戦略の深化に向けた5つの視点の一つとして「地方の魅力をプロデュースする」が指摘されている。

図表 I-2 経済産業省のクールジャパン関連事業

年度	事業の名称
2011	クールジャパン戦略推進事業
2012	クールジャパン戦略推進事業
2013	クールジャパン・ワールド・トライアル事業 異業種交流会開催事業（クールジャパン・マッチンググランプリ 2013） プロデューサー人材派遣事業 クールジャパン戦略推進事業
2014	新興国市場開拓等事業費補助金（ミッション・見本市等出展支援事業） JAPAN ブランドプロデュース支援事業 新興国におけるテストマーケティング等支援事業 【以下、補正予算】 ふるさと名物発信等事業（海外情報発信事業） 先端課題に対応したベンチャー事業化支援等事業（クールジャパン分野に係る多言語情報 伝達ITプラットフォーム構築事業） ふるさと名物発信等事業（ふるさと名物普及環境整備事業） ふるさと名物発掘・連携促進事業
2015	新興国市場開拓等事業費補助金（ミッション・見本市等出展支援事業） 新興国市場開拓等事業費補助金（テストマーケティング等支援事業） ふるさと名物応援事業補助金（JAPAN ブランドプロデュース支援事業）

資料：経済産業省ウェブサイト

経済産業省は、クールジャパン機構や日本貿易振興機構（ジェトロ）を主管し、現地機関との連携も行っており、貿易輸出全般を担うため、「クールジャパン」政策を積極的に推進している。経済産業省が具体的に実施している各種事業の名称を時系列で並べると図表 I-2 のとおりである。

なお、内閣知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2012」では、日本のクールジャパン関連産業の市場規模が約 4.5 兆円（2009 年）から 17 兆円（2020 年）になることが、クールジャパン戦略の成果イメージとして提示されている。

本レポートでは、「クールジャパン」の対象分野が非常に幅広いため、中小企業にとって有望と思われる「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光」という 3 分野を選んで調査を行った³。

³ 「和食」は別途調査を行っており、本レポートでは当初から対象外としている。また、「ファッション」は適当な事例企業を見いだせなかったため、対象外としている。

2. クールジャパン関連分野の現状

近年、「クールジャパン」に関連したビジネスとして、日本企業が海外の市場開拓を目指す取り組みや、海外から日本を訪れる訪日観光ビジネスに関連した取り組みなどが活発化している。

本節では、本レポートで対象とする「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光（訪日観光）」という3分野について、統計データなどにもとづいて現状を概観する。

(1) 伝統工芸・地域産品

ここでは、地域産品は対象となる幅が広すぎるため、中でも特徴的なものといえる伝統的工芸品について取り上げる。

伝統的工芸品とは、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）」⁴にもとづいて、経済産業大臣が指定した工芸品のことを指す。2015年6月18日の時点で、222品目が伝統的工芸品に指定されている。

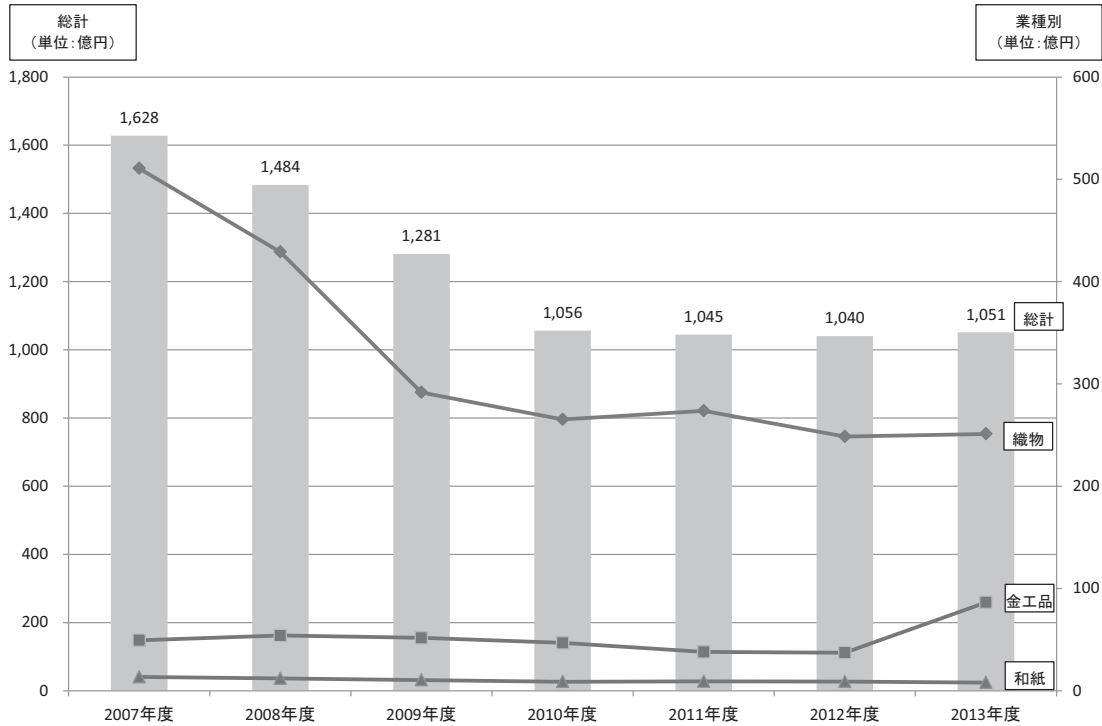
一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会の統計資料によると、2007年度から2013年度の伝統的工芸品産業の業種別生産額と業種別従事者数は、全体的に減少傾向にあることがわかる（図表 I-3、図表 I-4）⁵。

ただし、全体的に生産額が減少している中で、「金工品（鉄や銅など金属製の道具）」のみが2013年度では2007年度を生産額の約1.75倍に増加している。これは、本レポートで事例として紹介している岩手県の南部鉄器や富山県の高岡銅器などの金属加工製品が海外で人気を集めている事実とも一致する。

⁴ 伝統的工芸品産業の振興を目的として1974年に公布された法律。同法第二条で、工芸品であり、次の各号に掲げる要件に該当するものを伝統的工芸品としている。①主として日常生活の用に供されるものであること。②その製造過程の主要部分が手工業的であること。③伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。④伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。⑤一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。

⁵ 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会による生産額と従事者数のデータは、産地組合からの類推値であること、調査年度により対象となる工芸品の数が異なること（数年に一度、指定品が増加するため毎年一定ではない）に留意する必要がある。

図表 I-3 伝統的工芸品産業の業種別生産額の推移

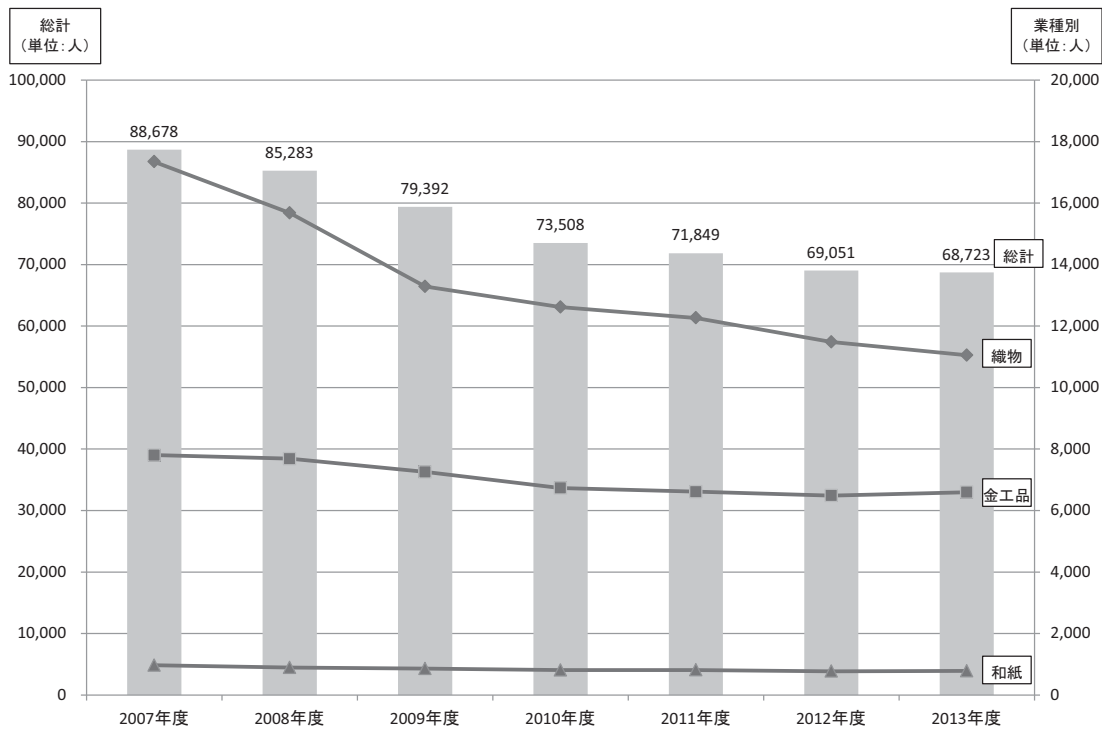


資料：一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会

注1：組合員及び非組合員による伝統的工芸品の生産額

注2：業種は、本稿で取り上げている事例にもとづいて抜粋

図表 I-4 伝統的工芸品産業の業種別従事者数の推移



資料：一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会

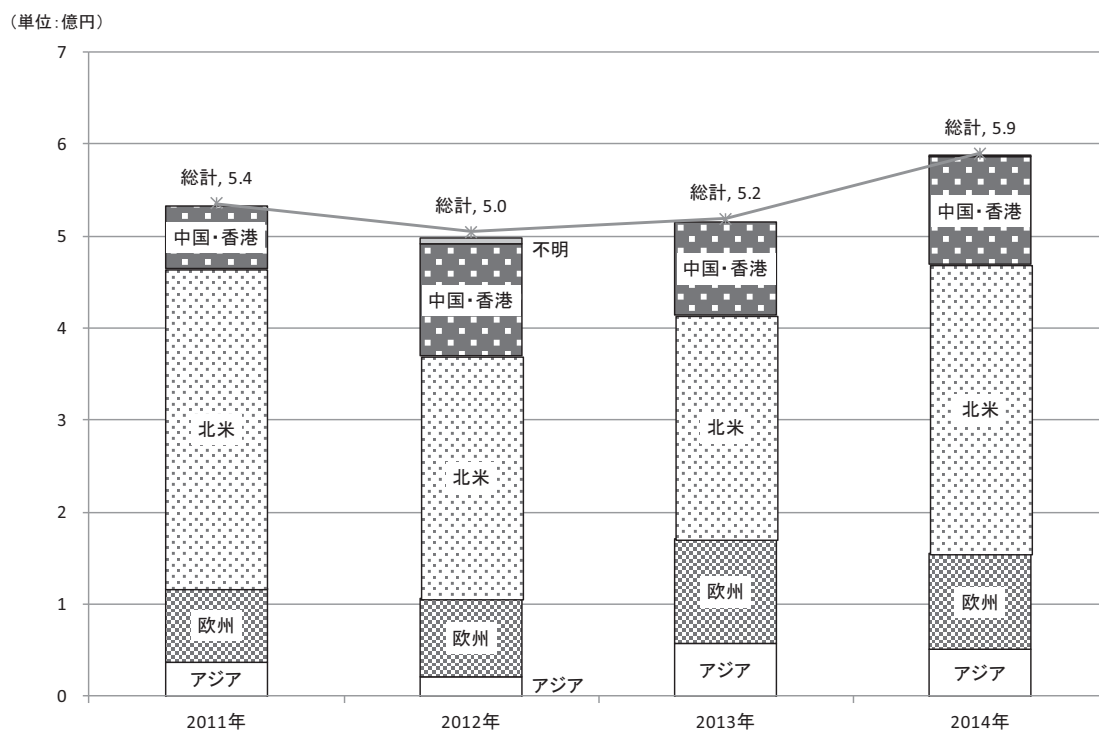
注1：各産地の組合員企業従業員数と非組合員企業従業員数の合計

注2：業種は、本稿で取り上げている事例にもとづいて抜粋

ここでは、海外で人気がある製品の一例として、岩手県商工労働観光部・日本貿易振興機構による「岩手の貿易」のデータから、南部鉄器の輸出額の推移を紹介する。2011年から2014年の南部鉄器の輸出額をみると、2014年の輸出額は5.9億円と前年比で13.6%増加している。また、地域別にみると、北米、中国・香港、欧州への輸出が多くを占めていることがわかる（図表 I-5）。

このように、日本の伝統的な技術または技法などを用いた伝統的工芸品や地域色の豊かな地域産品などは生産額が減少基調にあるが、南部鉄器のように、取り組み方次第では、輸出を伸ばすなどの海外市場を開拓する可能性があることがわかる。

図表 I-5 岩手県南部鉄器の輸出額及び地域別輸出額の推移



資料：岩手県商工労働観光部・日本貿易振興機構「岩手の貿易」（2013年、2014年）

注1：「アジア」は、中国と香港を除く

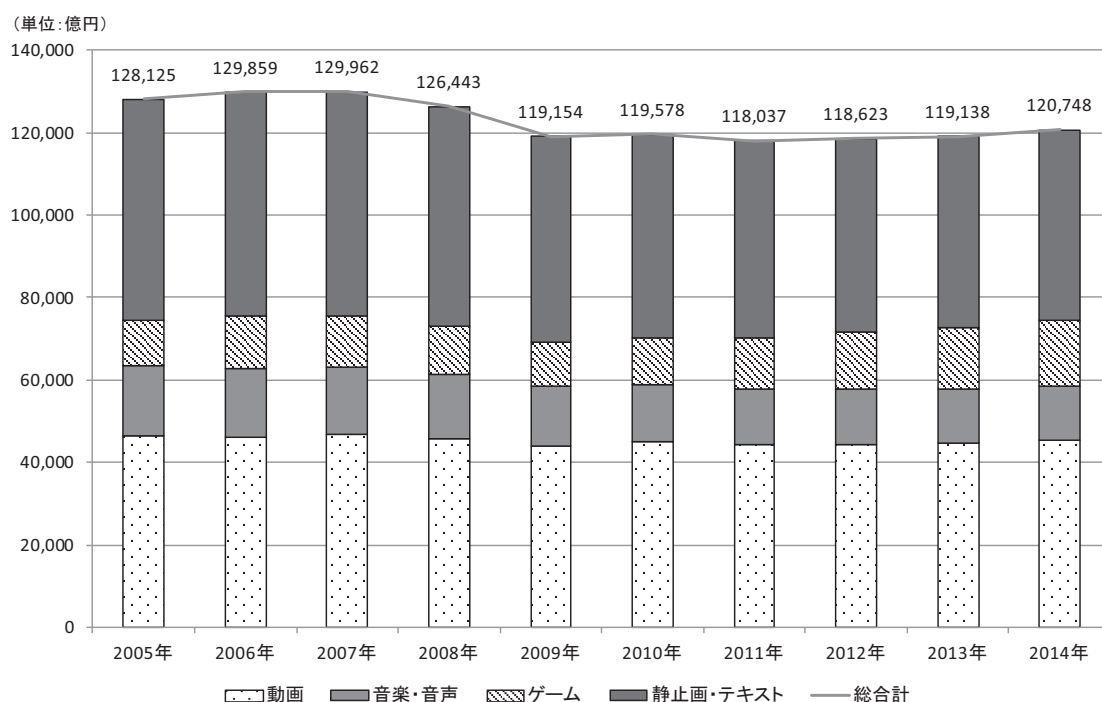
注2：輸出額が少ない地域を除く

(2) コンテンツ

『デジタルコンテンツ白書』によれば、コンテンツとは、「動画・静止画・音声・文字・プログラムなどによって構成され、あらゆる流通メディアで提供される、“情報の中身”を指す。具体的には、映画・アニメ・音楽・ゲーム・書籍などがそれにあたる。」と定義されている⁶。

コンテンツ産業の市場規模をみると、2014年は合計で12兆748億円(動画が約4.5兆円、音楽・音声が約1.3兆円、ゲームが約1.6兆円、静止画・テキストが約4.6兆円)と前年比では1.4%増となっており、緩やかな増加傾向にある(図表 I-6)。

図表 I-6 コンテンツ産業及びコンテンツ別市場規模の推移



資料：一般社団法人デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書 2015』

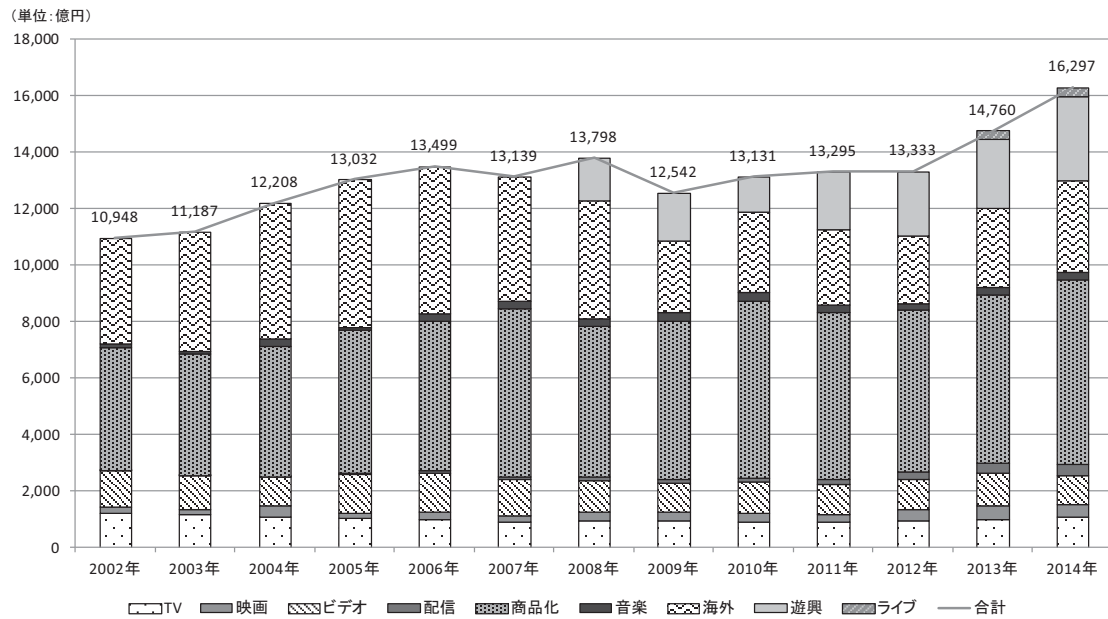
ここでは、幅広いコンテンツ産業の中でも、海外における「クールジャパン」ブームの火付け役の一つである「アニメ産業」を取り上げる。

一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート 2015」から、アニメ産業の動向を紹介する。まず「アニメ産業市場」⁷は、2014年では前年比9.2%増で1兆6,297億円となっており、2002年以降で過去最高規模となっている。その理由として、テレビやDVDに加えて、インターネットでの配信が活発になるなど、アニメの視聴方法が多様化してきたことが、一つの大きな要因とされている(図表 I-7)。

⁶ 一般社団法人デジタルコンテンツ協会(2015)『デジタルコンテンツ白書 2015』p30

⁷ アニメ産業市場とは、ユーザーが対価を支払った金額を推定した広義のアニメ市場のこと

図表 I-7 アニメ産業市場（広義のアニメ市場／エンドユーザー市場）の推移



資料：一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート 2015」

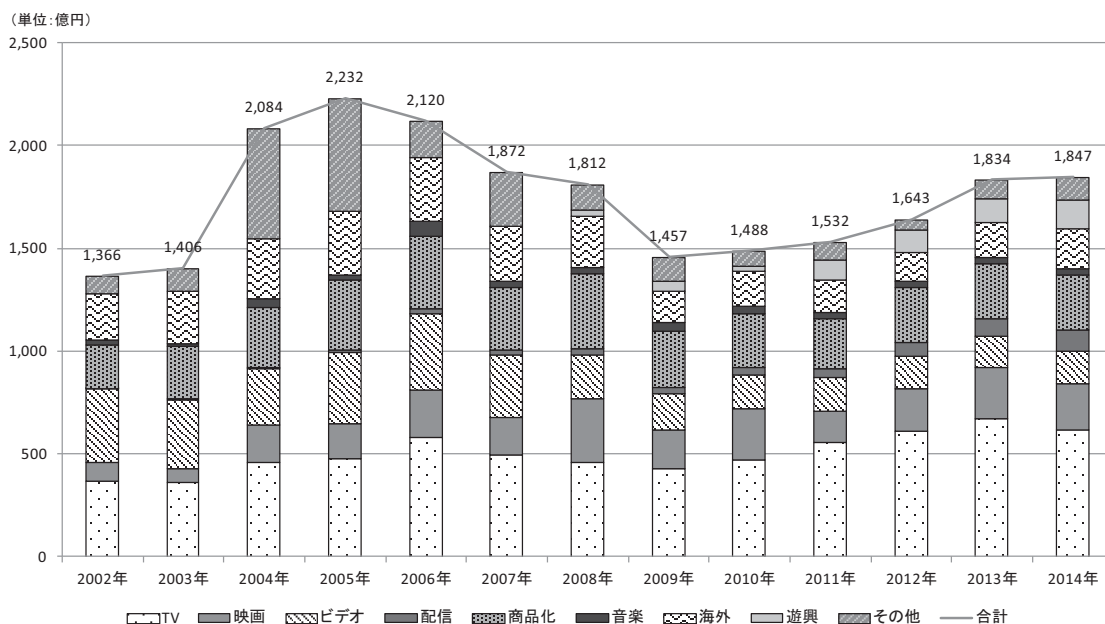
注1：アニメ産業市場とは、ユーザーが対価を支払った金額を推定した広義のアニメ市場のこと

注2：「遊興」は、アニメ作品を使用したパチンコ・パチスロ台の出荷高の推計値のこと

次に「アニメ業界市場」⁸をみると、過去最大の規模であった2005年の2,232億円には及ばないものの、リーマンショックなどを理由に市場が大幅に縮小した2009年の1,457億円以降は、徐々に市場は成長傾向にあり、2014年には1,847億円にまで拡大している(図表 I-8)。

⁸ アニメ業界市場とは、すべての商業アニメ制作企業の売上（製作・制作会社の売上）を推定した狭義のアニメ市場のこと

図表 I-8 アニメ業界市場（狭義のアニメ市場）の推移

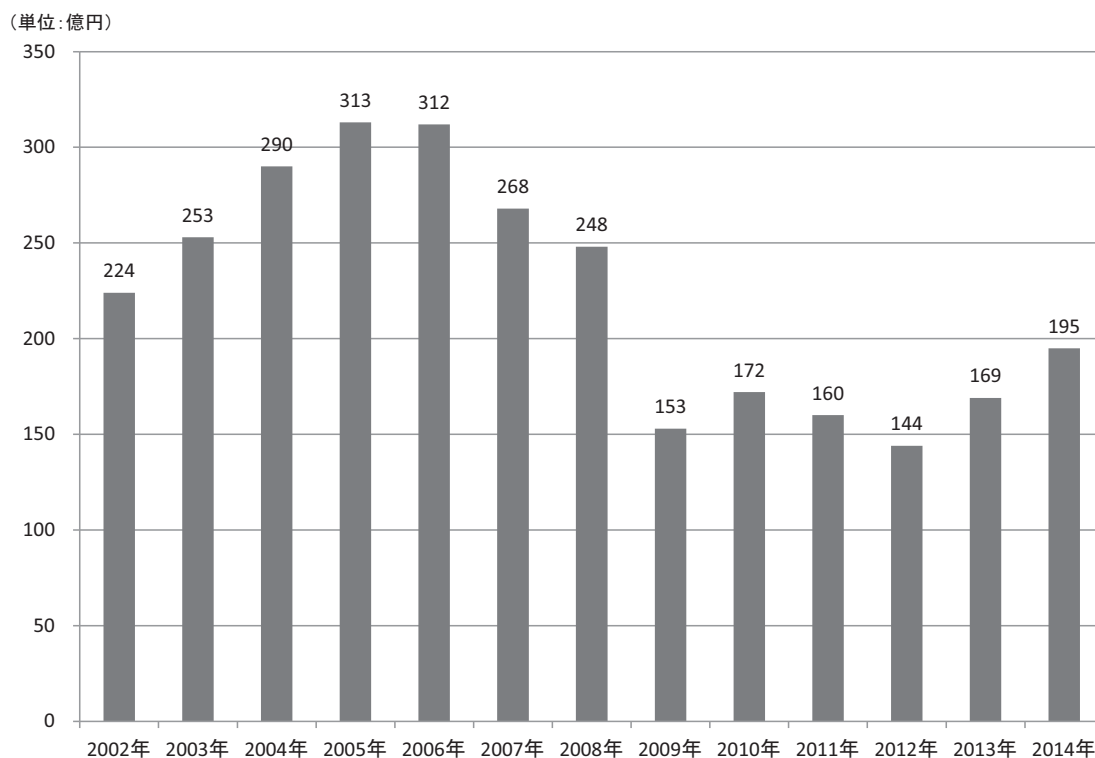


資料：一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート2015」

注：アニメ業界市場とは、すべての商業アニメ製作・制作企業の売上を推定した狭義のアニメ市場のこと

また、日本アニメの海外向け売上（狭義）を詳細にみると、リーマンショック翌年の2009年の153億円以降、多少の曲折はあるが、2014年には195億円にまで拡大している（図表 I-9）。

図表 I-9 日本アニメの海外売上



資料：一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート2015」

近年は、以前ほどの大ヒット作品はなく、ヒット作は小粒になったといわれている。一方で、種類が幅広くなり、熱烈なアニメファン以外の人にも関心をもたれる作品が増えており、海外でも受け入れられる可能性が広がっている。

ただ、海外で人気ができる一方で、アニメ作品などのコンテンツが不正にインターネットで配信されたり、アニメ作品の登場人物のフィギュアなどの関連製品の海賊版が横行したりするなどの問題も依然として存在している。そのため、日本のアニメ業界などのコンテンツ分野の売上拡大に向け、これらの問題解決が課題と考えられる。

(3) 観光

2015 年は「訪日観光（インバウンド）元年」などと呼ばれるように、急増する訪日外国人観光客と、「爆買い」などといわれる国内での消費が大きな話題となった。

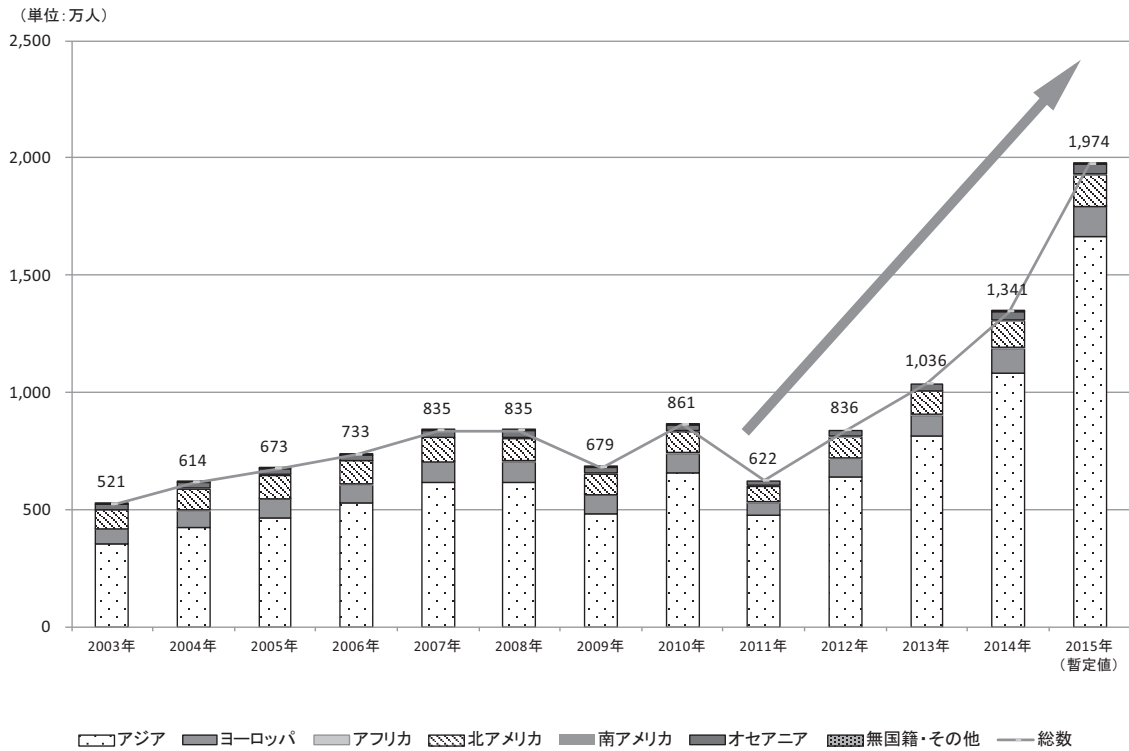
この流れのもととなったのは、小泉政権時に発表された 2003 年の「ビジット・ジャパン・キャンペーン」である。2003 年からの訪日外国人旅行者数の推移を見てみると、2008 年のリーマンショックと 2011 年の東日本大震災の影響で一時的に減少したものの、年々増加している。2013 年は 1,036 万人となり、2014 年には 300 万人近く増えて 1,341 万人となった。

さらに 2015 年は 1,974 万人（暫定値）となり、政府の目標値は 2020 年で 2,000 万人であるが、すでに 2015 年の時点で、目標値に迫る勢いで増加している。

順調に外国人旅行者数が増加してきた背景には、主にアジア諸国を対象としたビザ要件の緩和、格安航空会社（LCC: Low Cost Carrier）の日本乗り入れの増加、円安などの様々な要因があげられる。

外国人旅行者を地域別にみると、アジアからの旅行者が最も多い。アジアの内訳をみると、中国が 499 万人と最も多く、次いで、韓国が 400 万人、台湾が 368 万人となっている（図表 I-10、図表 I-11）。

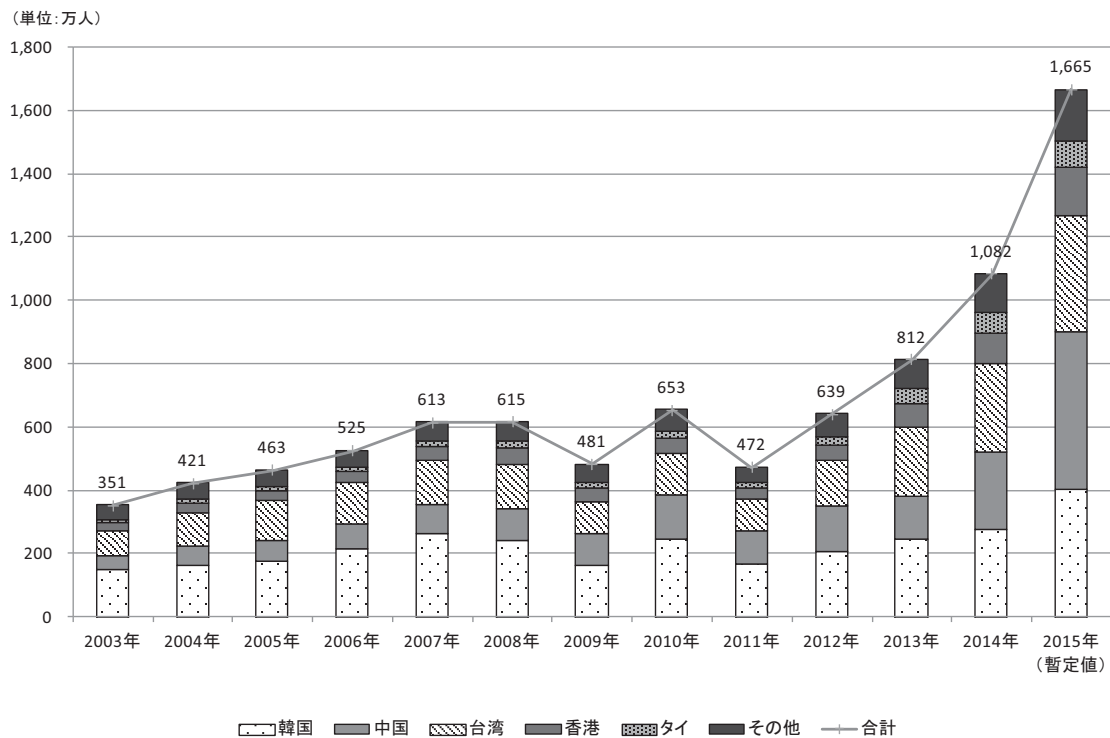
図表 I-10 訪日外国人旅行者数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）統計データ「訪日外客数の動向」

注：2015年の数値については暫定値。

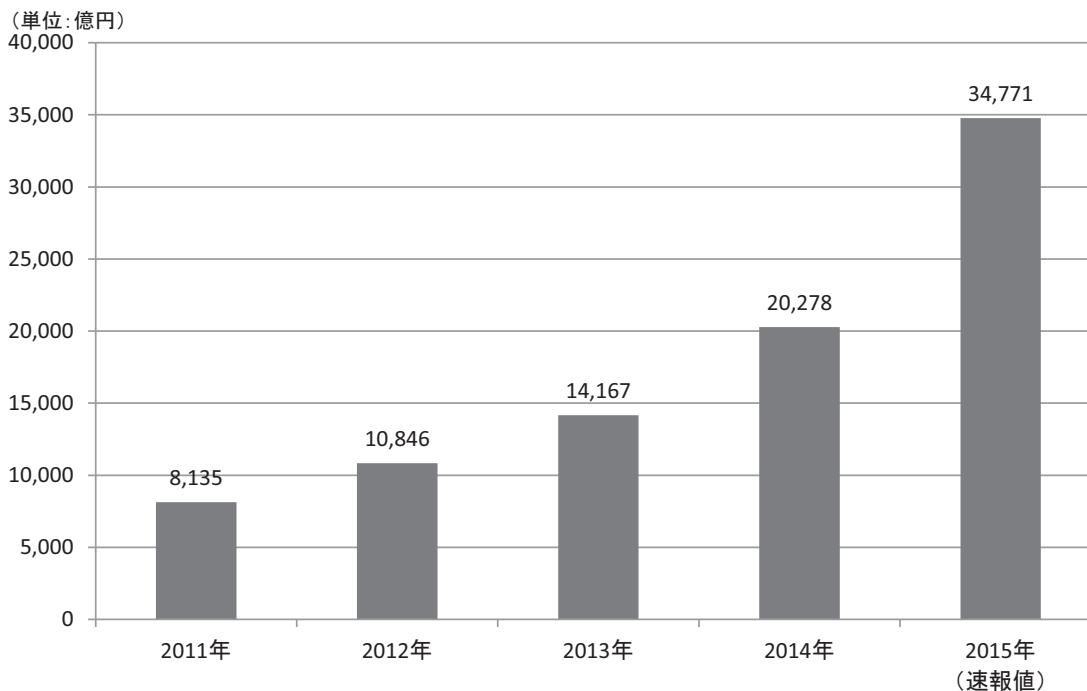
図表 I-11 訪日外国人旅行者数の推移（アジアの内訳）



資料：日本政府観光局（JNTO）統計データ「訪日外客数の動向」

外国人旅行者の増加に伴い、旅行に伴う消費額も増えている。観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると、訪日外国人旅行者消費額（パッケージツアー参加費に含まれる国内収入分を含む）は、2013年の1兆4,167億円から2014年には2兆278億円と、2兆円の大台に乗った。そして2015年の速報値をみると、3兆4,771億円となっており、2014年と比較して1兆円以上の増加となった（図表 I-12）。

図表 I-12 訪日外国人旅行者による消費額の推移



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

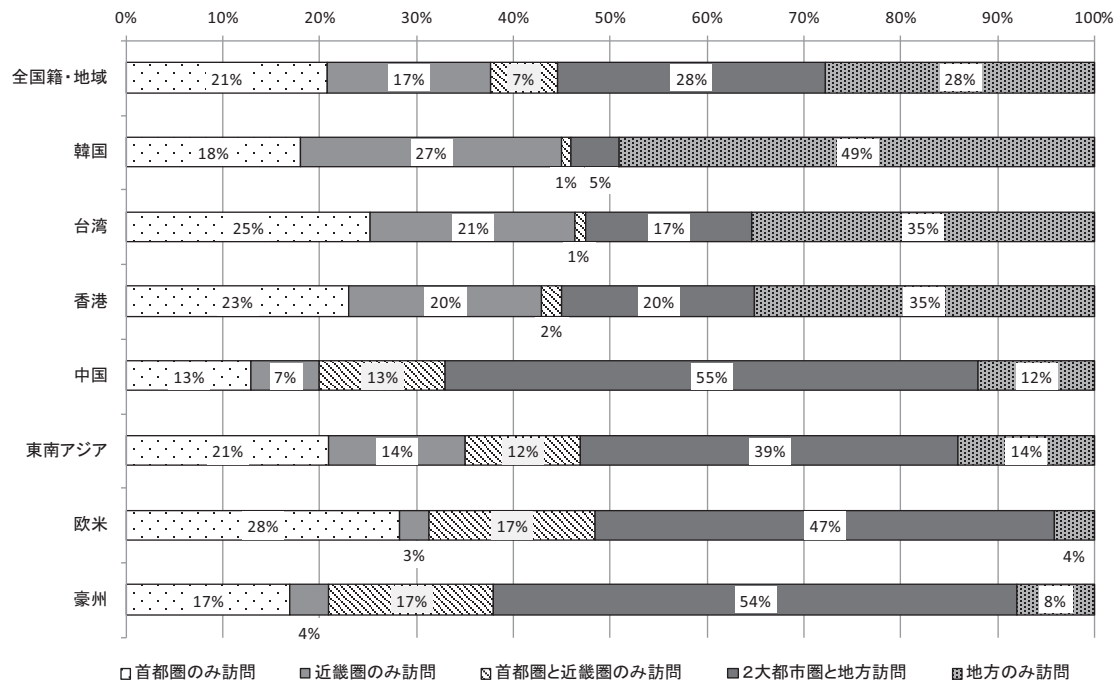
次に、訪日外国人旅行者が訪れた地域を見てみる。2014年の訪問地域についてまとめた観光庁「訪日外国人消費動向調査 トピックス分析」によると、東京・京都・大阪といった首都圏と近畿圏のみのゴールデンルートを訪れる比率⁹が50%を切っており、地方を訪問する比率（地方訪問率）¹⁰が高いことがわかる。

訪日外国人旅行者を国籍・地域別にみると、特に地方訪問率が高いのは中国で67%、次いで豪州の62%であり、それぞれ6割を超えている。地方のみを訪問する比率をみると、韓国は49%と最も高く、訪問地は九州に集中している。台湾や香港も35%と高く、ともに北海道への訪問率が高い（図表 I-13）。

⁹ 「首都圏のみ訪問」「近畿圏のみ訪問」「首都圏と近畿圏のみ訪問」を合計した比率

¹⁰ 「2大都市圏と地方訪問」「地方のみ訪問」を合計した比率

図表 I-13 地方訪問率（2014 年）



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査 トピックス分析」（2015 年 10 月）

これまで、「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光」という 3 分野の現状をみてきた。

「伝統工芸・地域産品」では、全般的に生産額は減少傾向にあるが、南部鉄器など特定の分野では海外への輸出が活発になっている。

「コンテンツ」については、アニメ業界市場は 2005 年が市場の一つのピークで 2009 年にかけて大幅に減少したものの、その後は市場が再度拡大し、それにあわせて海外向け売上が増加している。

「観光」については、近年、爆発的な訪日観光ブームが到来しており、訪日外国人旅行者が急増するとともに、その消費額も大きく増えている。また、地方訪問も増えているため、訪問時に地方の伝統的工芸品・地域産品を直接手に取ったり、ものづくりを体験するといった、分野を超えた形での連携によって、新規需要の掘り起こしの可能性も考えられる¹¹。

¹¹ 少し古いデータとなるが、経済産業省「クールジャパン官民有識者会議の今後の進め方」（2010 年 12 月 22 日）において、コンテンツの市場規模は、2010 年時点では 0.7 兆円だが、2020 年には 2~3 兆円にすることを目標として掲げている。観光については、訪日外国人の国内消費額を市場規模の参考値として捉え、2010 年時点の 1.3 兆円を 2020 年には 4.1 兆円にすることを目標としている。

II 中小企業によるクールジャパンの事業戦略

第 I 章では、「クールジャパン」の概念が発展した経緯と政府の動き、また、本レポートで対象とする「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光」という 3 分野について、統計データなどにもとづいて現状を概観した。

第 II 章では、クールジャパン関連ビジネスを展開する中小企業の取り組みをもとに、その特徴や戦略を分析する。

1. 事例調査について

事例調査にあたっては、中小企業基本法の定義をもとに、中小企業を主な対象とした。なお、定義上は中小企業であっても、大企業の関連会社などについては調査対象に含めなかった。

選定においては、最初に文献調査及びデータベース調査などから、本調査の対象としてふさわしいと思われる企業候補を数十社選定した。

その上で、各企業のクールジャパン関連ビジネスとしての取組分野と独自性、業種などを総合的に検討して、最終的に 10 社を選定した。

各社には、主に次のようなインタビュー項目に従ってインタビュー調査を実施した¹²。

<主なインタビュー項目>

I. 会社概要

最近の事業全体の状況や重点分野

II. 「クールジャパン関連ビジネス」への参入・開始の背景

- (1) 「クールジャパン関連ビジネス」の現在の位置づけ
- (2) 開始した経緯・動機
- (3) 既存事業とのシナジー効果
- (4) 参入前の課題や阻害要因及び具体的な解決策

III. 「クールジャパン関連ビジネス」の状況、成功要因

- (1) 当該事業の推移と現状
 - ① 時系列での推移・展開
 - ② 各時点での課題や問題点及び具体的な解決策
- (2) 成功のポイント及びそのための具体的な方策

IV. 競争優位維持のための独自の工夫、今後の課題

- (1) 競争優位維持のための独自の工夫
- (2) 今後の課題と対処方針、見通し

¹² インタビューは、2015 年 7 月から 10 月にかけて実施した。

さらに、本調査の事例で取り上げている各社の取組内容をもとに、「伝統工芸・地域産品」「コンテンツ」「観光」という3分野で分類したところ、「伝統工芸・地域産品」は5社、「コンテンツ」は2社、「観光」は3社となった（図表 II-1）。

なお、各社の詳細な事例レポートは、第三章に収録している。

図表 II-1 インタビュー対象企業と分野

番号	社名	本社所在地	事例紹介で取り上げた事業の概要	分野
1	(株)岩鋳	岩手県盛岡市	南部鉄器の製造・販売	伝統工芸・地域産品
2	(株)能作	富山県高岡市	錫製テーブルウェア等の製造・販売	伝統工芸・地域産品
3	富士製紙企業組合	徳島県吉野川市	阿波和紙の製造・販売	伝統工芸・地域産品
4	(株)細尾	京都府京都市	西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産	伝統工芸・地域産品
5	高橋練染(株)	京都府京都市	西陣帯の意匠等をモダンに復刻したバッグ等の企画デザイン・製造・販売	伝統工芸・地域産品
6	(株)グッドスマイルカンパニー	東京都千代田区	フィギュアの製造・販売	コンテンツ
7	(株)ピーエーワークス	富山県南砺市	アニメ制作	コンテンツ
8	(株)フリープラス	大阪府大阪市	訪日観光エージェント	観光
9	トラベルイノベーションジャパン(株)	神奈川県横浜市	訪日観光エージェント	観光
10	(株)ディスカバーリンクせとうち	広島県尾道市	しまなみ海道に近い立地を活かした宿泊業	観光

2. 事例の分析について

以上の10社の事例企業の取り組みの特徴や成功要因を抽出するために、事例分析を以下のフレームワークで行うこととし、事例企業のクールジャパン関連ビジネスの取り組みの特徴や成功のポイントについて考察を行う。

<事例分析のフレームワーク>

動機 ⇒ マーケティングの視点 ⇒ 成果 ⇒ 今後の展望

(1) 動機

最初に、各社がクールジャパン関連ビジネスを立ち上げた背景や具体的な「動機」について探る。一般的に、中小企業が海外事業を展開するのは資金やノウハウ面でハードルが高いといわれている。それにも関わらず、海外市場開拓を目指すのは、当該事業の国内市場が縮小傾向にあるので、その打破のために事業を開始したという背景があると思われる。しかし、中には、それほど海外市場開拓を意識していたわけではないが、事業を展開していく上で比較的 naturally 海外を相手に事業を展開するようになったという場合もある。

前者を「能動的（意識的）」なタイプ、後者を「受動的（結果的）」なタイプとし、分析を行う。

(2) マーケティングの視点

クールジャパンの一つの見方として、「日本の商品やサービスは素晴らしいから、それをそのまま海外へ売り込めば良い」と考えられがちであるが、実際には、海外のニーズにあった製品やサービスの開発が必要になる。そうした際、海外市場にいかにか受け入れられるようにするかといった「マーケティング」の視点が極めて重要になる。

マーケティングでは、「マーケティングの4P」と呼ばれる「Product（製品）」「Price（価格）」「Place（流通）」「Promotion（プロモーション）」という4つの視点で分析することが多い。

例えば、ターゲットとして想定する顧客を絞った上で、製品の品質や保証については「Product」に、希望小売価格や値引き幅については「Price」に、流通経路や立地については「Place」に、広告や人的販売については「Promotion」に分類される。

今回の事例企業をみると、「Price」については「製品・サービスの内容にみあった適切な金額」というのが共通的にみられるだけであったため、他の3つのP（Product、Place、Promotion）の視点から、分析を行う。

(3) 成果

中小企業が海外事業を展開するのは容易なことではないが、事例企業をみると、海外向けの販売増など以外にも、ブランド価値の向上や、それによる国内市場での販売増加といった直接的な成果をあげている。

さらに、海外でそのブランドが広く知られているという誇りによる従業員の意欲向上や、海外事業の拡大で地元の他の企業との連携ができて、ひいては地域の活性化に役立つなど、副次的な（間接的な）効果も認められる。

このように、直接的な効果、間接な効果といった視点で考察を行う。

（４）今後の展望

各社とも一定の成功を収めてはいるが、次の飛躍に向けて課題を抱えていたり、中長期的な計画を練っており、それらについて整理を行う。

3. 事例からみたクールジャパン関連ビジネスの特徴と成果

(1) クールジャパン関連ビジネスを立ち上げた「動機」

各社の海外市場開拓にあたって、どのような背景があり、経営者がどのような意識で取り組んだかについてまとめる。

海外市場開拓の「動機」としては、「能動的（意識的）」と「受動的（結果的）」に大別して整理できる。

① 「能動的（意識的）」な取り組み

伝統工芸などのものづくりに取り組む企業の多くは、国内市場の縮小から将来のビジネスを憂えていた。そして、自社製品によるブランドの構築に取り組む中、販路拡大を目指して海外の市場開拓に挑戦を始めている。

また、海外の市場を開拓するだけでなく、もともと自社が属する伝統工芸分野や素材の魅力の世界に伝えたいという想いを持つ企業もあった。

例えば、(株)細尾のように、経営者が若いときに海外で経験を積み、自社が属する産業が「世界のオンリーワン」である可能性に気がついて、それを広めたいという強い想いを持って取り組んだ企業がある。また、(株)能作のように、経営者が別の業界で働いた経験をもとに、自社を俯瞰してみることを通じて、海外の市場開拓に踏み切った企業もある。さらに、富士製紙企業組合のように、海外のアーティストが自社製品に関心を持っていることを知り、海外での市場開拓の可能性に着眼した企業もある。

(株)能作〔錫製テーブルウェア等の製造・販売〕

下請けからの脱却を目指して、自社ブランドの構築に挑戦して成功を収めた。次に、さらなる市場を求めて海外市場開拓を始めた。

富士製紙企業組合〔阿波和紙の製造・販売〕

国内市場が縮小する中、海外のアーティストが和紙に関心を持っていたことから海外での市場可能性を見いだした。

(株)細尾〔西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産〕

国内市場が縮小する中、経営者の「西陣織を海外に広めたい」という強い想いから、海外市場開拓を始めた。

高橋練染(株)〔西陣帯の意匠等をモダンに復刻したバッグ等の企画デザイン・製造・販売〕

国内市場が縮小して同業他社も減少する中で、自社のテキスタイル加工技術を使って、偶然発見した西陣の伝統柄を活かした製品の開発を行い、新たな市場獲得のために国内・海外に広げることを目指した。

一方、訪日観光のエージェント企業は、アジアからの訪日観光客が増加することを見越して訪日観光ビジネスにいち早く取り組んでいる。

(株)フリープラス【訪日観光エージェント】

日本発のグローバル企業を目指し、アジアの訪日観光客の増加を見越して訪日観光（インバウンド）ビジネスの早期開拓に取り組んだ。

トラベルイノベーションジャパン(株)【訪日観光エージェント】

タイでの観光ビジネス経験から、タイを起点とした東南アジアからの訪日観光（インバウンド）ビジネスにも早期の段階から目をつけた。

② 「受動的（結果的）」な取り組み

事例企業をみると、すべての企業が、最初から海外の市場開拓を目指していたわけではない。既存の事業を続けていく過程で、海外からの引き合いにより、自社が思いつかないような新しい商品開発の機会を得て、それを契機に海外での売上を伸ばしてきた企業もある。

例えば、(株)グッドスマイルカンパニーのように、日本のコンテンツが世界で評価されたため、結果的に海外の販売が伸びた企業もある。また、(株)ピーエーワークスのように、アニメの制作過程では特に海外を意識せずに自社が良いと思う作品性・ストーリー性を重視して制作をしていたら、地元を題材にした作品が海外でも知られて、「聖地巡礼」として外国人が作品の舞台を訪問するようになった例もある。

また、宿泊業などを営む(株)ディスカバーリンクせとうちのように、瀬戸内しまなみ海道という地理的な観光資源などに海外のメディアが注目し報道することを通じて、自転車好きの旅行者などが海外から集まるようになった例もある。

(株)岩鑄【南部鉄器の製造・販売】

海外からカラフルな急須の開発という、自社では全く思いつかないような引き合いがあり、苦心してそれに応えた結果、ノウハウが蓄積された。そして、国内市場が縮小傾向にある中、海外からさらなる引き合いがあり、それに応えていく過程で、当該分野において海外に知られるようになり、ついには自社でも海外向けの製品開発に力を入れるようになった。

(株)グッドスマイルカンパニー【フィギュアの製造・販売】

フィギュア製品は特に海外向けにつくっていたわけではなかったが、日本のコンテンツが海外で評価されるにつれて、自社フィギュアの海外での人気も高まり、売上が伸びた。

(株)ピーエーワークス【アニメ制作】

アニメ作品の制作においては、海外を意識してはいないが、その物語力や構成力へのこだわりから、結果的に海外にも受け入れられた。

(株)ディスカバーリンクせとうち【しまなみ海道に近い立地を活かした宿泊業】

瀬戸内しまなみ海道を擁した尾道にユニークな宿泊施設をつくったところ、海外のメデ

ニアが注目して、自転車好きの旅行者などが海外から徐々に集まるようになった。

これまでみてきたように、業種によって海外の市場開拓に取り組む背景は異なる。能動的なタイプでは、国内市場が先行き不安なこともあり、積極的に取り組んでいる企業が少なくない。

一方、受動的なタイプでは、事業を展開していく過程で、海外市場開拓のチャンスをつかんだ企業もみられる。このような企業をみると、そのような契機をいかにつかみ、活かすのが重要なことがわかる。

(2) マーケティングの視点

① Product (製品) : Contents & Customization

海外で市場開拓するためには、まず自社の商品やサービスの強み・魅力 (Contents) を見いだすことが先決である。既存の自社製品をそのまま海外に輸出するというのではなく、その素材・質感から製造ノウハウなど、多角的な観点から強みを見いだす必要がある。

ただし、日本の (自社の) 考え方を押しつけずに、海外の文化や生活習慣などにもとづいたニーズにあわせたカスタマイズに対応すること (Customization) が大切である。

クールジャパンといえど、「日本のものが素晴らしい」と単純化して誤解されがちだが、事例企業をみても、そのような思い込みを持った海外展開は成功していない。むしろ、現地の文化や生活習慣などをよく踏まえた上でカスタマイズして、受け入れられやすくなるように努力している。

どのようにカスタマイズすれば良いのかというヒントをつかむためには、経営者自らが海外に行ってみることで海外の文化や生活習慣に対する理解を深めたり、展示会で知り合った現地の事業者や取引相手などの声に耳を傾けたりすることが重要である。特に有用なのが、通訳などの現地在住の日本人からの声である。彼らは、日本と現地の文化や生活習慣の両方を理解しているため、カスタマイズすべきポイントをアドバイスしてくれる可能性がある。

(株)岩鑄 [南部鉄器の製造・販売]

1990年頃、以前より取引のあったフランスの有名な紅茶メーカーから、カラフルな急須 (ティーポット) の製造依頼があった。日本では、鉄器は黒いものとして考えられているが、欧州ではカラフルな色の急須が求められた。前例のないカラフルな急須を開発するという突飛とも言える依頼であったが、新製品の依頼を、長年取引を続けているからこそその「信頼の証 (あかし)」と捉えて引き受けることにした。

カラフルな急須を開発する過程では様々な困難があったが、製造現場の職人は熱心に技術開発に取り組んだ。2~3年にわたって試行錯誤を繰り返した結果、2006年に内側をホーロー加工したカラフルな急須の開発によりやく成功した。

その後も「日本人が考える日本らしさ、標準的な製品を海外に押しつけてはいけない」と考えており、代理店を通して、デザイン、色合い、サイズなどの現地ニーズの把握に努め、それらのニーズに対応した商品開発を行っている。

(株)能作〔錫製テーブルウェア等の製造・販売〕

2009年より毎年、フランス・パリで開催される欧州最大級のインテリア&デザイン見本市「メゾン・エ・オブジェ」やドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に出展している。当初は、国内で製造した製品をそのまま出展していたが、現地の顧客の反応は鈍かった。

出展を開始して約3年が経過した頃、当社が見本市で販売したウイスキー用のグラスが、現地のシーフード料理店でフィンガーボールとして使われていたことを知った。また、韓国に箸置きを輸出した際には、「(お箸やスプーン等を一緒に並べて置くため)サイズが小さい」という意見が寄せられた。こうした経験から、各国の文化や生活習慣に合わせた商品開発の必要性を強く意識するようになり、「日本らしい」製品にこだわらず、現地の声を反映した商品の開発に着手した。

(株)細尾〔西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産〕

2009年5月、海外の展示会に出展した際、製品を気に入ったニューヨークの高名な建設設計事務所から、当社の織物をぜひプロジェクトで使いたいという連絡が入った。

製品サンプルを渡した後に届いたのは、伝統的な西陣織の図柄とは全く異なるデザイン画と詳細な仕様書であった。前例のない先進的なデザインに驚いたものの、社をあげて要求どおりの織物を苦心して製作したところ、高く評価された。

また、もともと西陣織は40~70cmの幅で生地を織るが、同事務所からは、「使い勝手が悪く、大量の注文に対応できないため150cmまで広げて欲しい」という要望があった。そこで開発チームを結成し、検討を重ねて織機の開発に取り組み、約2年後の2010年にオリジナルの広幅織機を開発した。これにより、海外の多様なニーズに対応できる体制が整った。

トラベルイノベーションジャパン(株)〔訪日観光エージェント〕

世界各国でインターネットが発達する現代社会では、旅行者は旅行会社を通さずに、気軽に旅行プランを組み立てることができる。旅行会社側も、「必ずしも旅行会社に依頼しなくても旅行に行ける」ことを理解した上で、個別のニーズにあった旅行プランを提案していく必要がある。

訪日観光事業を展開していく中で、世界中どこにでもあるようなシティホテルではなく、本物の「日本旅館」に泊まり、日本の「おもてなし」を体験したい、という訪日観光客の望みに気づいた。その希望を叶えるため、ツアーの行程を細かく見直し、少し予算をアップするだけで、希望する旅館に宿泊できるように組み直したりした。

また、訪日観光のゴールデンルート(例えば、東京・名古屋・大阪)は観光客から人気があるものの、長距離のバス移動が伴うため体への負担が大きい。そこで、移動時間と距離の短い名古屋・大阪プランをつくり、人気のある京都や奈良、白川郷や高山などを組み込んだり、伊勢、伊賀、神戸などの地方都市を巡るツアーを企画したりした。こうした「地方分散型パック旅行」は、顧客から高い評価を得ている。

② Place (流通) : Connection

海外における事業展開には、新たに販売経路を開拓する必要がある。そのためには現地の「コネクション (Connection)」づくりが必要になる。

海外の事情に詳しくない中小企業にとって、海外市場開拓に欠かせないのが、現地に通じた信頼できる現地の事業者(ディストリビューター等)とのコネクションをつくることである。例えば、海外の展示会に何年も継続して出展する中で、現地の事業者との接点が生まれて取引が始まる場合もある。また、事業者が自社製品のファンとなったのがきっか

けで、製品を取り扱いたいとの申し出があり、販売店や代理店になる場合もある。このような場合は、製品に愛着を持っているので、熱心に販売してくれる。

なお、海外の事業者といっても、現地在住の日本人事業者が取引相手となって、日本語での取引が可能となりスムーズに進んでいる例が意外に多い。

他方、ファンになってくれる顧客とのコネクションも大切である。最近では、商品やサービスの評価を SNS など で発信する消費者が増えており、口コミによって人気が大きく左右されることが少なくない。これは、次の「Promotion (プロモーション)」にもつながる点である。

富士製紙企業組合【阿波和紙の製造・販売】

代表理事は情報通信技術 (ICT) に詳しく、インターネットを活用した在庫管理、計数管理、社内情報の共有、ネット販売などのシステムを早くから整備してきた。本ブランドの製品情報なども、基本的にインターネットを介して発信しており、組合のウェブサイトや Facebook ページを多言語対応にして、海外向けの情報発信に積極的に取り組んできた。

近年では、SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス) を使って、国内外のエンドユーザー向けの情報発信や販売促進に力を入れている。例えば、海外の人は日本人に比べて Facebook を使って情報収集する人が多いため、当組合のページに和紙の使用例や写真・動画などを頻繁に掲載するなどして、積極的にアピールしている。

一方で、和紙を気に入った海外のアーティストなどが、SNS を利用して本ブランドの宣伝をしてくれることも多く、認知度の向上に役立っている。

(株)グッドスマイルカンパニー【フィギュアの製造・販売】

自社で運営するオンラインショップ経由と、ディストリビューター経由の 2 つのルートで海外に製品を販売している。売上に占める割合は、オンラインショップ経由よりも、ディストリビューター経由のほうが大きい。

当社は、ディストリビューターやイベントの主催者といった、ビジネスパートナーになりうる人との良好な関係を構築することを重視している。台湾向けの取引が、当社のフィギュア商品の海外売上高全体の 10% を占めているなど拡大しているように、信頼できるディストリビューターと取引できれば、その地域の売上が伸びていくことが多い。

また一方で、国内外の様々なイベントに継続的に出展し、顧客との密な対面コミュニケーションにも取り組んでいる。インターネットで商品を見てもらうだけでは不十分であり、顧客が実際にフィギュア商品を手にとって、その質感の良さを実感してこそ、ファンになってくれる可能性が生まれると考えているためである。

(株)フリープラス【訪日観光エージェント】

2010 年に訪日観光事業を開始したものの、企業規模が小さく実績の乏しい当社のツアーは高額となり、当初はなかなか顧客が得られなかった。こうした苦しい状況を打開するため、ひたすら営業の電話をかけ続けるなど、社長がチャネルづくりに奔走した。

さらに、工場を訪問してセミナー形式で学習するツアーなど、他社が引き受けたがらない手間のかかる案件を積極的に引き受けて真摯に対応し、大手の旅行会社でもホテルを確保しにくい繁忙期に社員全員で部屋の確保に奔走するなどの努力を重ね、道を切り開いた。

また、当社の社員は皆「日本を観光立国に」という強い信念と熱意を持っていて、それが成功につながった。本事業に着手した当初、当社には、経験やコネ、資金、人材などあらゆるものが不足していたが、信念と熱意を持って取り組んでいくうちに、利害を超えて応援してくれる人が現れ、力を貸してくれた。そうして積んだ実績をもとに事業を続けると、また力を貸してくれる人が現れるという好循環が生まれ、実績を伸ばすことができた。

③ Promotion（プロモーション）： Collaboration & Cooperation

自社の商品・サービスを知ってもらうためには、プロモーションが必要になる。ただし、中小企業の場合、プロモーションのノウハウは乏しく、また、多額のプロモーション費用を負担することは容易ではない。そのため、国内外のアーティストや大企業などとのコラボレーション（Collaboration）や、日本貿易振興機構（ジェトロ）などの政府機関及び自治体との連携（Cooperation）を推進することが重要となる。例えば、大企業とのコラボレーションによって、西陣織の意匠が広く認知されるようになっている。また、自治体と連携してアニメ作品をきっかけとした「聖地巡礼」の後押しも行っている企業もある。

このような活動に関する情報発信を粘り強く継続して話題になれば、マスメディアが関心を持つ可能性が高まる。中小企業が独自商品によって海外の市場開拓をするといったテーマは、マスメディアの関心を引きやすい。そして、マスメディアに一度取り上げられれば、他のマスメディアも取り上げる可能性が高まる。したがって、まずは、そのような「契機」をつくりだすことが重要である。

高橋練染(株)【西陣帯の意匠等をモダンに復刻したバッグ等の企画デザイン・製造・販売】

「西陣伝統の古いデザイン」「最新のテキスタイル加工技術」「日本製」という 3 つのブランドコンセプトをぶれずに守り続けることで、他社との差別化を図っている。このブランドコンセプトは「日本の心や日本製品を見直そう」という社会の動きとも共鳴し、様々な企業ブランドとのコラボレーションを生み出し、当社の知名度を向上させた。

また、このブランドコンセプトはメディアの注目も集め、現在では多くの取材依頼が入ってくる。自社で宣伝活動を行う予算を確保するのは困難だが、定期的にメディアに取り上げられることで、プロモーションを行えている。

海外事業開始後は、「西陣伝統の古いデザイン」という本物のコンテンツを持っていることから信頼感を武器に、海外のアーティストとのコラボレーションを実現し、新たな商品を生み出している。

(株)ピーエーワークス【アニメ制作】

2008年に制作した当社初の元請テレビアニメ作品『true tears』は、国内外で人気が出て多くのファンができた。当時、「アニメで人を呼び込もう」という意識はなかったが、いつの間にか熱心なファンの中で、同作品に登場する場所を訪れる「聖地巡礼」が始まった。最初は日本人のファンが中心であったが、海外でも作品が知られることで、台湾・韓国・中国からもファンが訪れるようになった。

その後も、当社作品に関する「聖地巡礼」は続いており、当社は自治体と連携して「聖地巡礼」を後押しする取り組みを行っている。石川県の湯涌温泉を舞台モデルとした作品、『花咲くいろは』（2011年発表）の中に登場する架空の「ぼんぼり祭り」は、アニメ放送を契機に、実際に湯涌温泉街でも開催されるようになった。放送終了後も祭りは継続的に開催され、しだいにファン以外の人たちも訪れるようになった。そのため、「湯涌ぼんぼり祭り」が今後も続いていくように、地元の自治体などにポスターの作成などでも協力を続けている。

(株)ディスカバーリンクせとうち【しまなみ海道に近い立地を活かした宿泊業】

「瀬戸内しまなみ海道」など尾道市の豊富な観光資源を一つの手段として新規事業を興し、雇用創出・地域活性化に取り組んでいる。しかし、設立メンバーは福山市出身である

ため、尾道では「よそものが来て、何か派手なことをやろうとしている」と思われ、「地元全体を盛り上げていきたい」と伝えても、なかなか理解してもらえなかった。

地元の人たちに受け入れられるように忍耐強く調整を続け、「あきらめない」気持ちで取り組んだ。倉庫をリノベーションしたサイクリスト向けの複合施設「ONOMICHI U2」を設立したり、空き家を宿泊施設に改装したりする事業などを行い、年間約15万人もの観光客が訪れるようになると、実績が認められて地元の人々との協力関係が深まった。

「ONOMICHI U2」はそのユニークさから幅広い分野の多くのメディアに取り上げられ、CNNや『The New York Times』など海外メディアからも相次いで取材依頼が舞い込んだ。当社は海外のホテル予約サイトなどに情報を掲載している他は、海外向けの積極的なプロモーションは行っていない。しかし、メディアに取り上げられることで国内外に広く知られるようになり、現在、ほぼ7割超にまでなっている。

(3) クールジャパン関連ビジネスの「成果」

中小企業が海外事業を展開するのは容易なことではないが、今回の事例企業の場合は、海外向けの販売増など以外にも、ブランド価値の向上や、それによる国内市場での販売増加といった「直接的な成果」をあげている。

さらに、海外で自社ブランドが広く受け入れられたことによる従業員の意欲向上や、海外事業の拡大で地元の他の企業との連携が進み、ひいては地域の活性化に役立つなど、「副次的（間接的）な効果」も認められる。

以下では、「直接的な成果」と「副次的（間接的）な成果」に分けて整理する。

<直接的な成果>

① 海外での販売拡大、知名度向上、ブランドの確立

事例企業の多くは、クールジャパン関連ビジネスに取り組むことで、徐々に新しい市場を開拓しているほか、知名度向上によって自社ブランドの確立などに成功している。

富士製紙企業組合【阿波和紙の製造・販売】

和紙の輸出という分野で競争相手が少なかったこともあり、海外事業は順調に拡大している。カタカナのわかりやすいブランド名「アワガミファクトリー」は、「和紙と言えばアワガミ」を目指した当社のブランド戦略の柱である。

和紙に興味を持つ海外のアーティストに対応したことが契機となって、海外との取引が徐々に増えていき、「アワガミファクトリー」の知名度も高まった。その後も、海外の意見や要望が「書物修復用の和紙」など新商品の開発につながり、インクジェット用和紙に対する需要が拡大するなど、海外展開は、「アワガミファクトリー」ブランドにおいて重要な役割を占めている。

株式会社細尾【西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産】

ニューヨークの高名な建設設計事務所の要望を受けて製作した織物は高く評価され、世界各地のクリスチャン・ディオールの旗艦店で、インテリア素材として使用された。その後は、海外の有名ブランドや有名ホテルから相次いで注文が来るようになった。

また、西陣織の価格帯を維持してターゲットをハイエンド層にしぼり、ハイソサイエティ向けに展覧会を開催するなど、彼らのコミュニティ内で当社の名前や製品が口コミで広

がるような活動を展開した。このようなプロセスを経て、現在では「世界三大高級織物メーカーの一つ」といわれるほどのブランドを確立している。

② 宣伝効果による国内販売への貢献

マスメディアの注目を集めたり、海外の展示会で日本のバイヤーの目にとまったりすることで、国内販売が拡大しているケースがみられる。また、海外で製品をみた顧客が、訪日観光旅行時にわざわざ買い求めにくることも増えている。

（株）岩鑄【南部鉄器の製造・販売】

海外向けの新製品の開発など、海外に積極的に展開することで、逆に国内市場の拡大にもつながっている。例えば、海外で当社製品を目にした日本人が帰国後に国内で製品を買い求めたり、訪日観光客が大量に購入したりしている。

高橋練染（株）【西陣帯の意匠等をモダンに復刻したバッグ等の企画デザイン・製造・販売】

海外展開は国内需要を喚起するプロモーション活動の一環になっている。例えば、ニューヨークのギフトフェアを訪れた国内大手アパレル企業のバイヤーが製品を気に入り、受注につながったことがあった。

海外展開にはコンサルタントやディストリビューターに支払う費用など様々な経費が必要だが、国内需要の拡大にもつながっているため、これらを宣伝費として前向きに捉えている。

<副次的（間接的）な成果>

③ 従業員の意欲向上

「自社の製商品が世界で通用する」という「誇り」を持つことで、より良い製品をつくらうと、従業員の意欲が向上し、若手人材が定着化しているほか、後継者不足が解消している。

（株）岩鑄【南部鉄器の製造・販売】

海外市場で受け入れられ、「岩鑄」の名前が広がったことによって、当社の職人が自社製品に対して「誇り」を強く持つようになったという効果もみられた。本格的に海外展開を開始してからは、職人の間で、より良い製品をつくらうと、各部門で自主的な話し合いの場がもたれるようになっている。

当社の製品が契機となって生じた国内外の南部鉄器ブームを背景に、当社を含め、現在残っている南部鉄器の工房では、20歳代の若い職人から親方と呼ばれる60歳代までが揃い、後継者不足の問題はなくなっている。

（株）細尾【西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産】

国際見本市に出展し始めた当時、なかなか海外展開を進める糸口がつかめなかった。しかし、「西陣織を世界に広めて未来につなげていこう」という強い思いであきらめずに継続して出展することで知名度が上がり、苦境を打開する鍵となった。当社の職人は20～30歳

代前半が中心と若く、社長と同様に「日本の伝統を世界へ」という熱意を持っている。彼らのモチベーションを高めるため、製品がどういうところで使われて、どういう人に喜ばれているかなどについて、「見える化」を進めている。

④ 地域活性化

自社の生産能力を超える注文を地元の協力企業に依頼することにより、地域全体の活性化が進んでいるケースがみられる。

このように、個社で取り組んだ海外市場開拓への挑戦が、地域全体の活性化にもつながっていくことが考えられる。

(株)能作〔錫製テーブルウェア等の製造・販売〕

社長には、地元高岡の伝統産業全体を活性化させたいという想いがあり、そのためには、当社だけが売上を伸ばすよりも、一定程度の規模を持つ活発な企業が増える方が良いと考えている。そこで、錫製品の技術を当社が独占するのではなく、地域で技術を共有し、地域をあげて地方創生に取り組んでいこうと、技術の提供と製造（錫の鋳造）の外注を同業者に行うことにした。現在では、高岡で9社が錫製品の製造に取り組んでいる。

海外の需要がどれほど高まろうと、製品の製造拠点を海外に移すつもりはなく、今後も製造は高岡で行う予定である。当社は、地元の同業者と協力し、「高岡という地域のものづくり企業」として、海外市場の開拓を積極化していく方針である。

(株)ピーエーワークス〔アニメ制作〕

本社は富山県南砺市に立地しているが、当社は地方に本拠地があることを肯定的に捉えており、国内だけでなく海外にも発信力を高めていくつもりである。同時に、アニメを通して地域の魅力を発信するなど、地域に還元したいとも考えている。

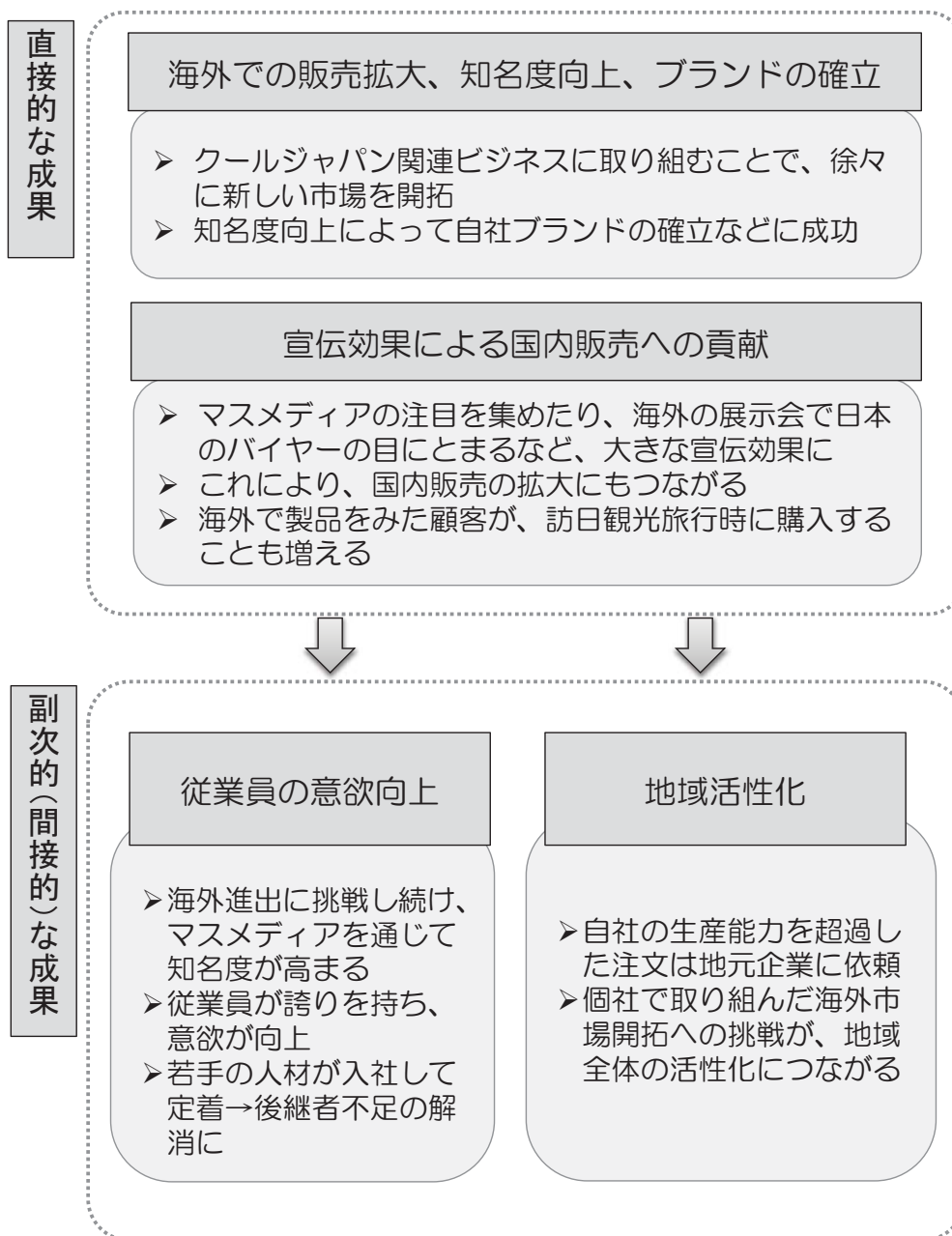
そのような想いのもと、南砺市からの提案を受け、現在、高速道路のサービスエリア隣接の「桜ヶ池ハイウェイオアシス（里山のクリエイティブオアシス）」内に本社移転の準備をしている。

もちろん、海外市場開拓をしたからといって、すべての企業がこのような成果を享受できるわけではない。しかし、このような点を視野に入れた上で、積極的かつ計画的に海外市場開拓に取り組むことで、多様な成果を享受できる可能性は高まるだろう。

企業によっては、海外での展示会への出展や販売活動だけをみれば、短期的には黒字化が難しいかもしれない。しかし、マスメディアに取り上げられたり、国内外のバイヤーに知られたり、海外で SNS を通じて広く知られたりといった宣伝効果により、国内外の市場で販売拡大につながるのであれば、海外市場開拓に挑戦することは、これからの自社の成長の契機になると思われる。

以上を踏まえ、クールジャパン関連ビジネスへの取り組みによる、「直接的」と「副次的（間接的）」な成果は、次のように整理できる（図表 II-2）。

図表 II-2 「直接的」と「副次的（間接的）」な成果



(4) 今後の展望

各社ともこれまでに一定の成功を収めてはいるが、次の飛躍に向けて、現在直面している課題への対応策を練っている。そのような点について、以下でみていこう。

① 生産能力の拡充

先述のように、海外での市場開拓が順調に進み、自社の生産能力を超えた依頼が海外から舞い込んでいる企業がある。そのような企業は、自社の生産能力強化はもちろんのこと、地元の同業他社とも連携をはかり、対応に努めている。

(株)岩鑄〔南部鉄器の製造・販売〕

生産能力の拡充が、当社の最大の課題の一つである。現在、国内外の「南部鉄器ブーム」を受け、継続的に注文が入っている。基本的にライン作業で製品を製造しているが、7割程度の作業は人の手で行う必要があるため、100%の機械化はできない。したがって大量生産はできず、個別受注生産を行わざるを得ない状況である。

そのため生産能力が追いつかず、顧客には納品を待ってもらっていることが多い。特に、伝統的工芸品の鉄瓶に関しては、注文を受けてから納品までに1年ほどかかることもある。そのため、地元の同業他社にも仕事を依頼するなどして、対応している。

(株)細尾〔西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産〕

生産能力を上げるために2015年に6台目の広幅織機を導入したが、すでに注文過多で注文を断わらざるを得ない状況である。また、設置スペースの関係で、これ以上織機を増やすことはできない。

そのため、2016年の春頃から、丹後縮緬などの絹織物の産地である京都府丹後地方において、使用していない織機を持っている工場と提携し、製品の外注を始める予定である。そして、この丹後地方をブランド化するプロジェクトも推進している。2016年の春頃から、「TANGO TANGO」ブランドをセカンドブランドとし、世界に発信すべく準備を進めている。

② 人材育成

製造業は生産現場での人材育成が必須だが、訪日観光業などのサービス業の場合も急激に事業が拡大しており、社員の育成は喫緊の課題となっている。特にサービス業の場合は、顧客のサービスへの期待が高ければ高いほど、それに見合わなければ落胆も大きく、二度と利用してくれないだけでなく、SNSで悪評を拡散されたりするリスクもある。

そのため、持続的に成長する上で、独自の人材育成プログラムの開発などが今後重要と考えられる。

(株)フリープラス〔訪日観光エージェント〕

自社の規模拡大のためには、人材育成が必須だと考えている。当社は採用の際、「日本を観光立国に」という信念の強さと仕事への熱意を重視して選抜してきたが、これまで旅行業の経験者はおらず、人材の育成にかなりの時間と手間がかかっていた。

そこで、社員を効率的に育成するために、様々な業務を疑似体験できる「FREEPLUS アカデミー」という人材育成プログラムを開発している。これにより、新入社員の効率的な

育成を目指している。

トラベルイノベーションジャパン(株)〔訪日観光エージェント〕

当社社員のうち、創業メンバーを含めて4名がタイ語を話すことができるため、訪日時
の母国語による緊急対応などの手厚いサービスを提供している。しかし、東南アジアの国
民性を考慮した「観光ビジネス」に精通している社員はまだ少なく、「顧客が来日後に雲隠
れしてしまう」「訪日時に代金の支払いをするはずが、持ってきていなかった」などのトラ
ブルが発生することもある。

オーナーは、社員の成長を考慮して、こういったトラブルにはあえて社員一人ひとりに
体当たりで取り組ませている。今後も東南アジアの事業を拡大していくためには、現地の
言語や文化に精通した人材の確保と育成が、喫緊の課題となっている。

(株)ディスカバーリンクせとうち〔しまなみ海道に近い立地を活かした宿泊業〕

これまで、常に顧客の声に耳をかたむけて課題を一つ一つ解決してきた。今後も、顧客
に飽きられないように、コンテンツやサービスの改善に顧客の声を反映させていく予定で
ある。

メディアをみて来る顧客は、それなりのレベルのサービスを期待している。顧客の期待
が大きいほど、サービスレベルが期待に達していないと二度と来てくれなくなる。顧客に
ファンになってもらい、継続して来てもらえるようにするためには、常にサービスレベル
を改善する必要がある。当社では、そのための人材育成を重視しており、制度整備のため
にプロジェクトチームを立ち上げている。

③ 海賊版対策

「伝統工芸・地域産品」や「コンテンツ」分野の製品は、海外で人気が出ればでるほど、
海賊版対策に悩まされている。これはなかなか中小企業一社では解決できない課題だが、
事例企業では、自社商品の販売国・地域を慎重に選定したり、生産拠点を日本にも立ち上
げ直したりなど、工夫を行っている。

高橋練染(株)〔西陣帯の意匠等をモダンに復刻したバッグ等の企画デザイン・製造・販売〕

当社の海外事業としては、まずは国内と現在力を入れているアメリカ市場を固め、それ
が成功すれば他国・地域に水平展開するという戦略をとっている。ただし、オリジナルの
意匠には一切、手を加えず、その「柄」のオリジナル性を売りにしている当社にとって、
コピー商品の流通が一番の問題になる。

したがって、コピー商品が売買されるリスクを減らし、ブランドの独自性を守るために、
展開する国・地域を慎重に選んでいる。

(株)グッドスマイルカンパニー〔フィギュアの製造・販売〕

中国の市場規模が大きいこともあり、2011年10月に現地法人「グッドスマイル上海」を
設立した。しかし、中国では商品の海賊版が出回っていることなどから、中国の売上を維
持・拡大するためには、海賊版対策が必須だと考えている。

これまで、当社のフィギュアの製造はほとんどを中国の工場で行ってきたが、人件費の
高騰、為替変動、人材確保の困難など中国生産依存による様々なリスクの回避と、国内工
場での新技術導入による製造技術革新のため、2014年12月に、鳥取県倉吉市に新たな製造
拠点として「楽月工場」を設立した。

④ 顧客層の拡大

海外の市場開拓を進める過程で、従来の顧客とは異なる層が自社製品に関心を持ってくれる機会が増える。外部機関などとの共催イベントの開催、従来とは異なる層向けの製商品開発に継続的に取り組んでいく必要がある。

富士製紙企業組合【阿波和紙の製造・販売】

今後、製品の展示手法の工夫や、製品を使った作品の展示などを通して、和紙の幅広い用途をさらにアピールしていきたいと考えている。そのために、当組合の和紙とのコラボレーションにより、「この和紙を使えば、このようなものがつくれますよ」ということを表現するような作品を制作してくれるアーティストや組織などと連携が必要だと考えている。

これまでも、国内の美術大学の教員に当組合の和紙で版画を制作してもらい、展覧会を開催するなどして和紙を知ってもらう機会をつくっている。こうした活動をさらに広げ、顧客層を拡大していきたい。

(株)グッドスマイルカンパニー【フィギュアの製造・販売】

従来、当社製品の購入層は、20歳代後半から40歳代後半の男性が中心であった。一方、近年人気のあるオンラインゲームのキャラクターのフィギュア商品は、購入者の95%が女性であり、コンテンツによっては女性もターゲットになり得ることがわかってきた。

また、以前と比べると、アニメの数自体が増加するとともに、サイマル配信の普及などによってアニメを視聴する手段も多様化しており、アニメファンの裾野は広がっている。そこで今後は、女性や子供を対象としたフィギュア商品を開発・販売し、顧客の裾野を広げていきたいと考えている。

⑤ コラボレーションの強化

海外市場の開拓は魅力的ではあるが、中小企業にとっては大きな賭けでもある。そのため、大企業や異業種の企業などとのコラボレーションにより、製品の「強み」を高めたり、海外でのチャンネルを増やしたりする取り組みがますます必要となっている。

(株)能作【錫製テーブルウェア等の製造・販売】

今後、海外に挑戦している他の日本企業との連携強化を予定している。

中小企業にとって単独での海外進出は容易ではないため、複数の企業が「オールジャパン」の枠組みで挑むという戦略的な連携に可能性を見いだしている。酒造業など様々な業種の企業と意見を交わす場があれば、こうした連携につながると考えている。

(株)ピーエーワークス【アニメ制作】

当社に限らず、日本のアニメ業界は今後の国内の少子高齢化の進行と市場の縮小への対応策を考える必要がある。一方、Amazon等の北米勢は、海外配信・販売プラットフォームの整備で世界的に先行している。

このような海外資本のプラットフォームとの連携を検討しているが、潤沢な資金を持つこれらのプラットフォームが新しいスポンサーになる場合は、それらの視聴者層の心をつかむ作品を提供する必要があるため、これまでの作品とは傾向の異なるものになる可能性がある。

4. 総括

これまでの分析の結果、中小企業がクールジャパン関連ビジネスで成功するために重要な要因は、次のように集約できる。

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| ➤ Product (製品) : | Contents & Customization |
| ➤ Place (流通) : | Connection |
| ➤ Promotion (プロモーション) : | Collaboration & Cooperation |

はじめに、Product (製品) については、自社の強み (Contents) を活かしつつ、海外の文化や生活習慣をよく理解した上で現地のニーズにあわせたカスタマイズに柔軟に対応する (Customization) 必要がある。

次に、Place (流通) については、海外で信頼のおける取引先とのコネクション (Connection) を築くことが大切である。

そして、Promotion (プロモーション)、つまり、海外で広く知られるためには、様々な企業やデザイナー及びアーティストなどとのコラボレーション (Collaboration) や、日本貿易振興機構 (ジェトロ) などの政府機関及び自治体との連携 (Cooperation) を行うことが有用である。

さらに、これらを生み出し、持続させるのになくなくてはならないのが、新分野を切り拓いて事業として成功させようとする「諦めない心 (Spirit to succeed)」である。

もちろん、これはどのような事業でも必要ではあるが、中小企業によるクールジャパン関連ビジネスは新しい取り組みであり、認知されるまでに時間と手間がかかるため、国内の事業に取り組む以上に「諦めない心」を強く持ち続けることが必要である。

また、次のような成果が期待できることも、忘れてはならない。

- 海外で自社製品が認められることによって、国内販売への波及効果を生み、従業員の意欲向上や、若手人材の入社による後継者不足の解消にも役立つ。
- 海外からの受注が増えて自社の生産能力を超えるものを地元の協力企業に依頼したり、自治体などと連携して地域活性化にもつながる。

このように、「クールジャパン」を活用して、海外市場の開拓（アウトバウンド）や訪日観光事業（インバウンド）などに取り組むことは、中小企業が新たな成長を遂げるための有力な契機となろう。

図表 II-3 クールジャパン関連ビジネスの成功要因



III 事例紹介

第III章では、「クールジャパン」関連ビジネスに取り組んでいる中小企業の個々の事例を紹介する。

各事例の基本的な構成は、次のとおりである。

【各事例の基本構成】

- (1) 海外市場開拓の経緯
- (2) 海外事業の展開
- (3) 今後の展望

事例調査を実施した10社の概要は、次のとおりである。

図表 III-1 インタビュー対象企業と分野（再掲）

番号	社名	本社所在地	事例紹介で取り上げた事業の概要	分野
1	(株)岩鑄	岩手県盛岡市	南部鉄器の製造・販売	伝統工芸・地域産品
2	(株)能作	富山県高岡市	錫製テーブルウェア等の製造・販売	伝統工芸・地域産品
3	富士製紙企業組合	徳島県吉野川市	阿波和紙の製造・販売	伝統工芸・地域産品
4	(株)細尾	京都府京都市	西陣織の技術・ノウハウを活かした個別受注生産	伝統工芸・地域産品
5	高橋練染(株)	京都府京都市	西陣帯の意匠等をモダンに復刻したバッグ等の企画デザイン・製造・販売	伝統工芸・地域産品
6	(株)グッドスマイルカンパニー	東京都千代田区	フィギュアの製造・販売	コンテンツ
7	(株)ピーエーワークス	富山県南砺市	アニメ制作	コンテンツ
8	(株)フリープラス	大阪府大阪市	訪日観光エージェント	観光
9	トラベルイノベーションジャパン(株)	神奈川県横浜市	訪日観光エージェント	観光
10	(株)ディスカバーリンクせとうち	広島県尾道市	しまなみ海道に近い立地を活かした宿泊業	観光

1. 株式会社岩鑄

海外のニーズに柔軟に対応し、世界に南部鉄器を広めた「岩鑄」ブランド

所在地	〒020-0863 岩手県盛岡市南仙北2丁目23-9		
設立年	1962年	URL	http://iwachu.co.jp/
代表者	岩清水晃 代表取締役社長	従業員数	90人
資本金	9,320万円	売上高	11億5,000万円（2015年3月）
主要拠点	本社、飯岡工場		
事業概要	▶ 南部鉄器工芸品の製造販売		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	1970年代	販売チャンネル	代理店、商社、各種小売店

【ポイント】

- ▶ 1970年代から海外市場の開拓に着手し、そこで獲得した人脈がリーマンショック後の本格的な海外進出の足がかりとなった。
- ▶ 海外の紅茶メーカーから、前例のない「カラフルな急須」の開発を依頼された際に柔軟に対応したことが、「岩鑄」の名前を海外に広める契機となった。
- ▶ 日本人が考えるスタンダードを押しつけないように、代理店や現地在住の日本人通訳を通して現地のニーズを把握し、製品の開発に活かしている。
- ▶ 海外展開が、国内市場の売上向上にも貢献している。また、自社の職人が仕事に誇りを持ち、若者も就職を希望するため、技能承継問題の解消にも役立っている。
- ▶ 一過性のブームに惑わされずに、時間をかけて海外市場の開拓に取り組んでいる。



欧米諸国中心に輸出している
カラフルな急須



アジアを中心に北米にも輸出されている
キッチン用品

(1) 海外市場開拓の経緯

■市場の変化を見据えて多様な製品を開発

当社は、岩手県の伝統的工芸品である鉄瓶をはじめ、急須や鍋類など多様な南部鉄器を製造するものづくり企業である。

1962年の創立後、鉄瓶の製造に特化していたが、企画力に定評のあった前社長は、鉄瓶市場の先細りを予想して、早い段階か

ら風鈴や灰皿、すき焼き鍋など多様な製品を開発し、品揃えを充実させてきた。

■1970年代から早くも輸出を開始

1970年代にはすでに、欧州に航行する見本市船での展示即売会やドイツの見本市に出展していた。1975年頃には、商社を介して急須や鉄瓶などの輸出も開始した。

当時の欧州では、南部鉄器は実用品とい

うよりはインテリア用品として用いられることが多く、それほど人気は出なかった。また、当社としても、当時は日本の内需が堅調であり、それほど積極的に海外展開を考えてはいなかった。

しかし、この頃に築いた海外とのチャネルを通して「岩鑄」ブランドは欧州で徐々に浸透していき、その後の海外展開の足がかりになった。

(2) 海外事業の展開

■前例の無い「カラフルな急須」の要望

1990年頃、以前より取引のあったフランスの有名な紅茶メーカーから、カラフルな急須(ティーポット)の製造依頼があった。日本人にとって、鉄器が黒いのは当然であり、当時製造していた急須は黒いものだけだった。しかし、欧州では黒い急須よりも、カラフルな色の急須が求められた。

前例のないカラフルな急須を開発するという突飛とも言える依頼であったが、新製品の依頼を、長年取引を続けているからこそ「信頼の証(あかし)」と捉えて引き受けることにした。

■「カラフルな急須」が事業拡大の礎に

カラフルな急須を開発する過程では、外国企業とのやり取りに加え、欧州で好まれる発色、鑄肌を活かした着色手法の開発など、様々な困難があった。しかし、このような前例のない難しい注文に対して、製造現場の職人は熱心に技術開発に取り組んだ。

2~3年にわたって試行錯誤を繰り返し、2006年に内側をホーロー加工したカラフルな急須の開発によりやがて成功した。そして、この困難を乗り越えたことが、海外事業の拡大の礎となった。

その後、後に当社の代理店となるベルギーの事業主がこのカラフルな急須に注目して欧州に広めたことが、欧州の南部鉄器ブ

ームの契機となった。

■リーマンショックで本格的な海外進出へ

国内の鉄器市場は、2000年代半ばに安価な製品に押されて縮小し、さらに2008年のリーマンショックにより大きな打撃を受けた。

その頃、以前より取引のあったアメリカの紅茶専門店から、販売用ティーポットの取引量を増やしたいという要望があった。流通コストの関係で、現地では当社のティーポットに国内の2倍以上の値がつくため、高所得者層をターゲットに設定していた。

このティーポットの取引の拡大を契機に、他の米国企業からも取引の依頼が多数舞い込むようになった。こうして、図らずも海外事業の比率を増やすことになった。

■上海万博で「南部鉄器ブーム」に

2010年の上海万博で鉄瓶を出品したところ、「鉄瓶で湯を沸かすことでカルキ臭が抜けて水がまるやかになり、プーアール茶などに合う」と反応が良く、「南部鉄器ブーム」がおきた。そして、中国向けの鉄瓶輸出が急拡大した。中国での価格は、国内の2.5~3倍の価格になるため、主な購入層は高所得者層であった。

ちょうどその頃から、中国の経済成長を背景に中国人の訪日観光客が急増し、日本国内の免税店で南部鉄器を「爆買い」していくようになった。

■現地ニーズの把握

当社は、「日本人が考える日本らしさや、日本ならではの標準的な製品を海外に押しつけてはいけない」と考えており、デザイン、色合い、サイズなど、代理店を通してニーズの把握に努めている。

海外のニーズは日本人が日本で考えてもわからないため、現地の声に耳を傾ける必要がある。例えば、日本では小さめの急須

が好まれるが、欧米では、「鉄だから重いのは当たり前」という考えが一般的で、1リットル入るティーポットなど、重くても大きいサイズが好まれている。

■各国の異なるニーズに対応

現在は海外でも、南部鉄器はインテリア用品というよりは実用品として使用されている。しかし、人気がある製品や好みの色は、国によって異なっている。

例えば、欧米ではティーポットなどの紅茶関連の製品、中国では特に鉄瓶の人気が高く、韓国ではキッチンウェアが中心、シンガポールでは急須やキッチンウェアに需要がある。また、カラフルな製品に人気があるのは欧米である。

製品のデザインは、基本的には社内のデザイン担当の社員が行っているが、海外の取引先企業の要請を受けて開発した製品の場合は、デザインの決定を先方にゆだねるなど、柔軟に対応している。

■増加する注文に受注生産で対応

伝統的工芸品である鉄瓶も海外に輸出しているが、基本的には生産ロットが大きい急須やキッチンウェア等の輸出が多い。製品の特性や生産能力からすべての注文には応えられないため、基本的に受注生産で対応している。

生産量の関係から先方からの依頼を断らざるをえないこともあるが、その場合は同業他社を紹介したり、また、製品の種類ごとに、月単位の生産能力を考慮しつつバランスよく生産するようにしている。

■代理店を介した海外展開

海外展開の形態は、商社を経由する場合と代理店と取引する場合の2つの形態がある。オンラインを含め、海外向けの直接販売は行っていない。

価格設定については、当社が代理店に販

売する価格のみを決めており、現地での販売価格は、各国の代理店に一任している。

海外展開の要となるのは、いかに信頼できる代理店と取引できるかどうかである。当社は、ドイツの見本市に出展していた際に培った人脈を活かし、信頼できる代理店との取引ができています。なお、価格競争に巻き込まれるのを防ぐためにも、取引する代理店は限定している。

■当社ブランドのファンが代理店に

代理店は、当社製品の魅力に惹かれた人々が引き受けてくれているため、現地で当社のブランド名を前面に出して積極的に売り込んでくれている。

例えば中国では、当社製品を気に入った現地企業と代理店契約を結んだ。この代理店が「岩鑄」の名前で出店したり、商品の袋に「岩鑄」の名前を入れたりするなど、知名度向上に大きく貢献している。

その他、各国の代理店が独自に商品カタログを製作したり、現地の百貨店でイベントを開催したりしている。展示会や見本市への出展も代理店が積極的に取り組んでいる。なお、当社は市場調査も兼ねて年に1回各国を訪問し、代理店の担当者と情報交換をしている。

そうした際の通訳は、現地の事情に詳しい現地在住の日本人に依頼している。現地の生活を知っているからこそ、単なる通訳というだけでなく、現地ニーズを把握するための情報収集にも寄与している。

■海外事業の拡大

現在、売上は国内と海外が半々である。ただし、国内の免税店で訪日観光客が購入した場合は「国内」の売上に計上しているため、「外国人による購入」という視点では、さらに比率が高くなると思われる。

輸出先としてはアメリカが一番多く、次にアジア、欧州の順である。アジアの中で

は中国が突出しており、次に韓国、シンガポールとなる。

当社としては、特にどの国に力を入れるというわけではなく、「公平に、くまなく」を心がけている。1カ所に集中した事業展開は、リスク回避の観点からも避けている。

■海外事業の波及効果

海外向けの新製品の開発など、海外に積極的に展開することで、逆に国内市場の拡大にもつながっている。例えば、海外で当社製品を目にした日本人が帰国後に国内で製品を買い求めたり、訪日観光客が大量に購入したりしている。

また、高い品質や安全性が求められる海外市場に本格的に挑戦したからこそ、様々な面で当社の技術力や対応力が向上したとも感じている。外国企業からの前例のない製品開発の依頼に柔軟に対応したことで、現在では IH 対応の鉄瓶を開発するなど、様々な新技術の開発にもつながった。

さらに、海外市場で受け入れられたことにより、当社の職人が自社製品に対して「誇り」を強く持つようになったという効果もみられた。こうした本格的な海外展開後、当社の職人の間で、より良い製品をつくろうと、各部門で自主的な話し合いの場がもたれるようにもなっている。

こうした結果、当社を含め、現在残っている南部鉄器の工房では、20歳代の若い職人から親方と呼ばれる60歳代までが揃い、後継者不足の問題はなくなっている。

(3) 今後の展望

■生産能力の強化

現在、国内外の「南部鉄器ブーム」を受け、継続的に注文が入っている。基本的にライン作業で製品を製造しているが、7割程度の作業は人の手で行う必要があるため、100%の機械化はできない。したがって大量

生産はできず、個別受注生産を行わざるを得ない状況である。

そのため生産能力が追いつかず、顧客には納品を待ってもらっていることが多い。特に、伝統的工芸品の鉄瓶に関しては、注文を受けてから納品までに1年ほどかかることもある。

海外事業を展開するにあたっては、為替レートの問題、流通コストの発生による商品価格上昇の問題などもあるが、いかに品質を維持しながら納期に間に合わせるかという生産能力の増強が最大の課題である。

■模倣品の問題

以前から、中国製やベトナム製の「岩鑄」ブランドの模倣品が出回っている。しかし、当社製品の製造工程には非公開の部分がある上、職人による手作業で製造された当社の鉄瓶には高い芸術性があるため、他社が同レベルの品質を再現することは難しい。

ただし、模倣品の品質や精度は次第に高まっており、長期的には脅威になる可能性がある。当社では、ブランド名の商標登録は行っているが、実際の取り締まりは困難である。

■ブームに惑わされない堅実な海外展開を

上海万博以降、特に中国で急激に起こった「南部鉄器ブーム」の影響が大きいですが、こうした急激なブームは一過性のものではないかと考えている。そのため、時間をかけて南部鉄器が徐々に浸透していった欧米での販売形態を推進し、堅実に海外事業を継続していきたいと考えている。

2. 株式会社能作

下請けから脱却し、海外の文化や生活習慣にあわせた商品開発で海外市場を開拓

所在地	〒939-1118 富山県高岡市戸出栄町 46-1		
設立年	1967年	U R L	http://www.nousaku.co.jp/
代表者	能作克治 代表取締役	従業員数	105人
資本金	1,000万円	売上高	10億2,000万円
主要拠点	本社、直営小売店8カ所（東京、大阪、福岡、富山等、百貨店含む）、NOUSAKU Milano		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 仏具、茶道具、華道具、インテリア雑貨、エクステリア、照明、^{すず}錫（純度100%）製テーブルウェア、その他鋳物全般の製造・販売 		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2009年	販売チャンネル	直営店、ネット販売、各種小売店

【ポイント】

- ▶ 下請けから脱却し、高い技術力と柔軟な発想で自社ブランドの確立に成功した。
- ▶ 海外の「金属への嗜好性」への着目から海外市場開拓を決断した。
- ▶ 海外見本市へ出展した際に、各国の文化や生活習慣にあわせた商品開発の重要性を痛感し、「日本の製品」を押しつけない商品開発に着手した。
- ▶ 錫100%の製品を鋳造する技術を高岡の同業者と共有するなど、自社の成功を産地全体に還元しており、地域貢献・地方創生を目指している。
- ▶ 海外に直営店を増やし、日本の「ものづくり」を伝えていきたいと考えている。



錫100%で鋳造した曲がるKAGO
—スクエア—L



2015 Ambiente Frankfurt Germany

（1）海外市場開拓の経緯

■下請けからの脱却と自社ブランドの立ち上げ

当社は、地元高岡の伝統ある鋳造技術を用い、仏具や茶道具、近年では純度100%の錫製テーブルウェア等の金属製品の製

造・販売を手がけるものづくり企業である。1967年の設立以来、産地問屋の受託加工を行う下請け企業であったが、事業の先行きに不安を感じていた。そこで、自社で製造・販売を行おうと、2002年に自社ブランドを立ち上げ、独自の製品開発に着手した。

当初は、まだ販路が確保できていなかった

たため、消費者のニーズを的確に捉えられず、製品の販売は困難を極めた。そこで、あるインテリア雑貨店のバイヤーのアドバイスをもとに風鈴を製作したところ好評を博したことから、直接消費者に商品を販売している業者の声やアドバイスを重視して商品開発を行うことにした。

■自社製品の成功とブランド価値の高まりを契機に、海外進出を着想

社長は隣県の福井県出身で芸術系の大学を卒業しており、新聞社のカメラマンを務めた経験を持つ。こうした背景から「伝統」という既成概念にとらわれず、高岡の伝統産業を客観視できた。

高純度の錫は柔らかく曲がりやすいため、従来は製品として考えられてこなかったが、社長はそうした常識にとらわれず、その「柔らかさ」をあえて活かすことにして製品開発を続け、売上も順調に伸びた。特に、2013年に製品化した「曲げて」使う錫製テーブルウェアは好評を博した。

独自製品の開発に着手して以降、売上はこの13年間で10倍になり、13名ほどであった従業員も105名にまで増加した。錫100%製品への挑戦の経験や、国内で直営小売店を増やして自社ブランドの価値を着実に上げてきたことが、当社が次のステップとして海外市場開拓に挑戦する一つの契機となった。

■海外の「金属への嗜好性」が、海外への挑戦を決断する決め手に

日本人は金属を「冷たく、切れるもの」としてネガティブに捉え、金属製品よりも陶器や木製品を好む傾向があるが、海外では金属が様々なところで素材として用いられており、金属製品も抵抗なく使用されている。

欧米では、包丁でさえ壁に掛けてあったり、包丁刺しに刺してキッチンに出したま

まにしていたりする。韓国では金属の器と箸を食事に用いている。こうした欧米人や中国人・韓国人などの「金属への嗜好性」に着目したことが、海外への挑戦を決断する決め手となった。

(2) 海外事業の展開

■海外の文化や生活習慣にあわせた商品開発の重要性を痛感

海外への挑戦は、2009年2月にフランス・パリで開催された欧州最大級のインテリア&デザイン見本市「メゾン・エ・オブジェ」への出展に遡る。当社は、2007年に経済産業省「地域産業資源活用事業計画」の中部地域における第1号認定を受けており、その際に提出した5年計画の一環として、自社のブランド力を高めるために同見本市に出展した。

海外市場開拓に着手した最初の約3年間は、社長自ら展示会に足を運び、展示の様子を見つつ、持ち込む商品の開発を進めていった。当初は、国内で製造した製品をそのまま出展していたが、現地の顧客の反応は鈍かった。

初出展から約3年が経過した頃、当社が見本市で販売したウイスキー用のグラスが、現地のシーフード料理店でフィンガーボールとして使われていたことを知った。また、韓国に箸置きを輸出した際には、「(お箸やスプーン等を一緒に並べて置くため)サイズが小さい」という意見が寄せられた。こうした経験から、各国の文化や生活習慣に合わせた商品開発の必要性を強く意識するようになった。

その後、「日本らしい」製品にこだわらず、現地の声を反映した商品の開発に着手した。例えば、ミラノでは「赤ワインのグラスを置く皿が欲しい」という要望があった。これは、赤ワインの滴がテーブルクロスに垂れてシミになるのを防ぐためであり、日本

には考えつかないものであった。また、アメリカではパン皿を使用するが、欧州ではパンをテーブルクロスの上に直接置くため、欧州向けにパン皿を販売しても売れる可能性がない。

こうした文化や生活習慣に対応するためには、現地の細やかなニーズを把握する必要がある。事前の入念な情報収集と収集した情報にもとづく適切な戦略構築、更には経営者自身による現地での情報収集と経営判断が、海外事業を円滑に展開する鍵となった。

初めてメゾン・エ・オブジェに出展した際、社長は「(黄色人種であるという)人種の壁」を感じた。日本発のブランドには「黄色人種のブランド」というイメージがついて回るため、海外で浸透させるのは容易ではなかった。そこで、海外で広く受け入れられるためには、現地の高所得者層から攻略する必要があると考え、彼らを自社製品のターゲットとした。

■「継続」することの重要性

海外への挑戦で一番大切なのは、「継続」することである。当社は、フランス・パリの「メゾン・エ・オブジェ」やドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」への出展を続けることで、現地のニーズに即した商品開発の重要性に気づいた。海外市場開拓は骨が折れるが、中断すればゼロ地点に戻ってしまうため、継続することが重要である。

また、国内では出会えないような、「輸入を担当するバイヤー」など様々な人と出会える点でも役立つ。中小企業にとって海外の展示会はハードルの高いものであるが、出展によって人脈を広げることができる。

海外市場に挑戦し続ける中、メディアに大きく取り上げられることが増えた。それが知名度の向上につながり、結果的に国内の売上にも寄与している。

■社内スタッフと外部スタッフ、直営店の活用

当社では、海外市場開拓に着手する以前から、知人の縁故などを頼りに、東京で英語や中国語に対応できる優秀な人材を獲得していた。

また、現地での協力者の獲得も重要である。当社は、パリ在住の日本人女性とも委託契約を交わしており、欧州における現地での対応を一任している。現在、富山の本社には海外担当の社員が2名在籍しており、東京オフィスに在籍する語学が堪能な社員とパリ在住の女性とを合わせ、計4人が海外市場開拓を担当している。なお、2014年11月にオープンしたミラノの直営店は、能作ブランドのファンであったロシア人がオーナーとなって、当社の製品を熱心に販売している。

自社製品の開発に着手した当初は、社長自身が製品をデザインしていた。その後、デザインに煮詰まった時に、あるデザイナーと出会い、初めてデザインを外部に依頼した。それ以降、契約したデザイナーからネットワークが広がっている。現在、社内にはデザイン担当の社員が1名いるが、商品のデザインはすべて東京や海外の25名のデザイナーに外部委託している。

デザイナーとはロイヤリティ契約を結んでおり、1年ごとに契約を更新している。当社は、基本的に外部デザイナーと対等の立場に立って、提案されたデザインに対して意見を述べている。最近では、機能性を向上させるための細かな指示も出している。そのため、当社と「目線」を共有できるデザイナーとのみ契約するというスタイルを取っている。海外のデザイナーとは、今後も協働を増やしていきたいと考えている。

■地域貢献を視野にいれた「技術の共有」

社長には、地元高岡の伝統産業全体を活性化させたいという思いがある。そのため

には、当社1社が売上を伸ばすよりも、一定の規模を持つ活発な企業が増える方が良い。そこで、錫製品の技術を当社が独占するのではなく、地域で技術を共有し、地域をあげて地方創生に取り組んでいこうと、技術の提供と製造（錫の鋳造）の外注を同業者に行うことにした。現在では、高岡で9社が錫製品の製造に取り組んでいる。

当社では、海外の需要がどれほど高まろうと、製品の製造拠点を海外に移すことは考えていない。高岡の数多くの同業者と当社の技術を共有し、今後も製造は高岡で行う予定である。つまり、「高岡という地域のものづくり企業」として、海外に挑戦しているのである。

当社は営業担当を置いておらず、基本的には展示会に並べて「欲しい人に買ってもらう」というスタイルであるが、当社の製品に愛着を持つ地元富山の県民や地元企業が、県外に当社製品や「能作」ブランドを紹介するなど、結果的に営業の役割を担ってくれている。

（3）今後の展望

■海外事業の成長

輸出額は売上全体の約3%を占めている。ただし、日本国内を訪れた外国人が当社製品を直接購入する場合も多く、その売上を合算すれば、全体の10%を超えと考えられる。当社は、今後も海外事業を積極的に展開し、向こう5年間で、輸出額を売上全体の30%まで増加させることを目指している。

今後、当社は自社製品を披露するイベントなどを海外で積極的に開催し、海外事業のさらなる拡大を図っていく計画である。

これまでと同様に高所得者層をターゲットとし、現地のニーズにあった製品を提供することに重点を置いて進めていく。

■海外市場開拓特有の障害

海外市場開拓を進める上で、「相手先の顔が見えない（情報がない）、与信がとれない（信頼の裏付けができない）」ことが課題となった。例えば、ある国・地域の総代理店候補に数名が名乗りをあげたとしても、誰が信頼できるパートナーとなり得るのか判断が難しい。このため当社では、海外におけるすべての取引において、先方に事前入金を依頼している。

また、流通形態の相違などによる製品の現地価格の上昇も課題である。中国では国内価格の3倍もの値段で販売されていたこともあり、近年では、日本に製品を買い付けにくる中国人もいる。現在、売上全体の約7割がカタログ通信販売によるものである。しかし、上記のような価格の問題から、海外市場に関しては、直営店での販売が理想的であると考えている。

■国内企業との連携、日本伝統の「ものづくり」の拡散

海外に挑戦している日本企業との連携を拡大したいと考えている。単独での海外進出は容易ではないため、複数の企業が「オールジャパン」という枠組みで挑むという戦略的な連携に可能性を見いだしている。酒造業など様々な業種の企業と意見を交わす場があれば、こうした連携につながると考えている。

また、当社は、伝統の「ものづくり」、その「モノ（素材）」「コト（歴史）」「ココロ」にこそ高い価値があると考えている。この3点を海外の顧客に対して直接説明できる場として、今後も海外に直営店を増やすことを計画している。進出先としては、台北やクアラルンプールが候補である。

直営店では、日本の技術力の高さを積極的に打ち出していき、日本の「ものづくり」の素晴らしさを海外に広めていきたい。

3. 富士製紙企業組合

新旧技術の融合と発信力で海外アーティストの心をつかむ、阿波和紙ブランド

所在地	〒779-3401 徳島県吉野川市山川町川東 136 番地		
設立年	1952年	URL	http://www.awagami.or.jp/
代表者	藤森洋一 代表理事	従業員数	41人
資本金	3,900万円	売上高	2億4,000万円
主要拠点	本社（徳島）、東京企画室、関連企業（阿波手漉和紙商工業協同組合、一般財団法人阿波和紙伝統産業会館）		
事業概要	▶ 印刷用紙、包装用紙、文具類製造販売 他		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	1980年代	販売チャネル	代理店、ネット販売、各種小売店

【ポイント】

- ▶ 伝統的な技術と新しい技術を融合し、ブランディングに成功した。
- ▶ 国内市場の縮小を背景に、海外アーティストの和紙への関心の高さに注目し、海外市場の開拓を目指した。
- ▶ 「アワガミファクトリー」というわかりやすい名前のブランドを立ち上げ、代表理事の強いリーダーシップのもとで、様々なプロモーション活動に取り組んだ。
- ▶ 早くから情報インフラを整備し、SNSを活用して積極的にエンドユーザーにアプローチしている。
- ▶ 産地問屋を通さない事業体制によって、現地のエンドユーザーのニーズに素早く対応している。



写真器材見本市「CP+2016」へ
インクジェット用和紙の出展風景



「AIJP（アワガミ インクジェット
ペーパー）」のパッケージイメージ

（1）海外市場開拓の経緯

■伝統的な技術と新しい技術を融合し、ブランディングに成功

富士製紙企業組合は、阿波手漉和紙商工業協同組合、一般財団法人阿波和紙伝統産業会館とともに、阿波和紙のブランド「ア

ワガミファクトリー」を構成しており、和紙や、機械抄紙・染紙・和紙加工品の製造等を行っている。

和紙の全盛期であった明治・大正期には、吉野川流域などに 700 軒ほどの阿波和紙の製紙業者が存在していた。しかし、第二次

世界大戦後に本格的な洋紙の輸入が始まると、工場で大量生産される洋紙に押された和紙業者は相次いで廃業していった。

1952年、唯一の阿波和紙業者となった藤森家が当組合を設立し、地元の和紙製造と販売を取りまとめるようになった。

高度経済成長期が終わると、当組合は和紙業者として生き残るために、和紙の伝統文化を守り・継承するだけでなく、新たな技術を開発し、製品に付加価値をつける必要があると考えるようになった。

そこで、着色した和紙をはがきやレターセットに加工したり、地元特産の藍を使用した製品づくりをしたりするなど、様々な取り組みに挑戦した。

その後、インクジェットプリンターで和紙に版画や写真を印刷する技術の開発や、竹と再生古紙を原料とする竹和紙の製造など、伝統的な技術を活かしつつ、新たな技術を積極的に取り入れ、現代のライフスタイルにあった和紙を製造・販売している。

■和紙への注目度の高さから、新たな販路として海外を意識

1971年、当時24歳だった藤森洋一氏（現在の代表理事）は、父親の実氏から仕事を任され、国内市場が縮小する中で新たな事業を模索し始めた。その頃、当組合の中心は手漉きであったが、1979年に機械漉きを取り入れて商品開発に取り組むなど、積極的な経営に乗り出した。

また、商品開発と並行して韓国や台湾を視察するなど、海外における紙漉き情勢の調査にも取り組んだ。

和紙は、国内では古くから浮世絵に使用されており、海外では17世紀にオランダの著名な画家であるレンブラントに使用されるなど、国内外で芸術分野の需要があった。

当時、和紙は国内よりもむしろ海外から注目されており、洋紙にはない質感を持つ和紙を目当てに欧米などから多くのアーテ

ィストが来日していた。

このような背景から、当組合は新たな販路として海外を意識するようになっていった。

（2）海外事業の展開

■代理店を介した事業展開

1980年頃から、当組合は、世界各国で紙漉きのワークショップを開催し、海外の人脈づくりに励み、海外で商品を販売するチャンネルを開拓していった。また、プロモーション活動の一環として、フランクフルトで開催されるPaperworldや、ニューヨークのGiftShowなどの国際見本市への出展も開始した。

そして、1980年代後半に、アメリカ在住の日本人女性が現地で開業した和紙の販売店に、当組合の製品を納入したのを契機に、海外への輸出を開始した。

これ以降、当組合は現地の代理店を介して、海外市場で製品を販売している。現在、代理店は北米に3社、ベルギーに1社あり、海外事業の展開において重要な役割を果たしている。

■「アワガミファクトリー」ブランドのプロモーション

1980年代は国内の景気が良かったため、海外市場の開拓にはまだそれほど重点を置いていなかった。

1988年に藤森洋一氏が代表理事に就任すると、海外市場の開拓により注力するようになり、1993年には「アワガミファクトリー」ブランドを立ち上げて、積極的なプロモーション活動を開始した。

ブランド名「アワガミファクトリー」は、当組合が提供する和紙製品の総称であるとともに、当組合を覚えやすく・呼びやすくする狙いを持っている。カタカナのわかりやすいブランド名は、「和紙と言えばアワガ

ミ」を目指したブランド戦略の柱となった。

その後、代表理事の強いリーダーシップのもとで、国際見本市への継続的な出展、紙漉きワークショップの開催、販促のためのサンプル提供、モニター意見の収集など、ブランドを知ってもらうための様々な活動に取り組んできた。

以前から、和紙に興味を持つ海外の人が一定数存在しているのはわかっていたため、そういう人たちにどのようにアプローチするかが課題であった。

そのような時、海外のアーティストが日本を訪れ、当組合を訪問したことがあった。このアーティストに対応したことが契機となって、海外との取引が徐々に増えていき、「アワガミファクトリー」の知名度も向上していった。

■インターネットを活用した情報発信

代表理事は情報通信技術 (ICT) に詳しく、インターネットを活用した在庫管理、計数管理、社内情報の共有、ネット販売などのシステムを早くから整備してきた。

本ブランドの製品情報なども、基本的にインターネットを介して発信しており、組合のウェブサイトやFacebookページを多言語対応にして、海外向けの情報発信に積極的に取り組んできた。

近年では、SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス) を使って、国内外のエンドユーザー向けの情報発信や販売促進に力を入れている。例えば、海外の人は日本人に比べてFacebookを使って情報収集する人が多いため、当組合のページに和紙の使用例や写真・動画などを頻繁に掲載するなどして、積極的にアピールしている。

一方で、和紙を気に入った海外のアーティストなどが、SNS を利用して本ブランドの宣伝をしてくれることも多く、認知度の向上に役立っている。

■産地問屋を通さない直接窓口体制を整備し、海外の顧客のニーズに素早く対応

当組合は、国内の産地問屋を間に入れずに、海外と直接やり取りしているため、商品の改善など、海外のエンドユーザーのニーズに素早く対応できている。

また、このような海外からの意見や要望は、新技術や新商品の開発の大きなヒントとなることもあった。海外からの注文を受けて製造した「書物修復用の薄い和紙」は、その一例である。和紙は繊維が長いため、薄くても丈夫である。その点を活かし、和紙に漉かし線を入れることで、簡単に裂くことができるようにした。このような加工により、書物の虫食いを自然なかたちで修復できるようになった。

他にも、屏風や掛け軸などの虫食いの修復、油絵の汚れ落としなど、様々なところで和紙が使われるようになっている。

■販売促進を意識した体制整備

当組合では、商品規格を作成して、すべての商品を、厚さ・色別に記号で判別できるようにしている。例えば、楮紙^{こうぞがみ}は日本中に数多くあるため、組合で製造しているすべての製品が判別できるように、商品番号管理による注文体制を整備している。このような販売促進を意識した取り組みが、その後、事業を円滑に進めていく上で、大いに役立っている。

■インクジェット用の和紙「アワガミ・インクジェットペーパー」の開発

2003年、当組合はインクジェット印刷を可能にする和紙、「アワガミ・インクジェットペーパー (AIJP)」の開発に成功した。

それまで、海外における製品の需要は大半が版画紙であったので、開発当初、AIJPは海外向けの版画紙として考えられていた。ところが、プリンターで使用できるようになったために、プリンターの普及が進んだ

国内でも写真印刷に多用されるようになった。

2000年代後半からは、AIJPを海外へ輸出し始めた。当初は、画用紙との違いが理解されずに販売が伸び悩んだ。しかし、利用者の口コミなどにより次第に認知されていた。また海外事業に関しては代理店が注文をまとめているため、小口の注文が多い国内に比べ、一定の量を出荷できるようになっている。

■海外事業の拡大

現在、当組合の海外輸出高は、売上全体の4割程度を占めている。輸出の中心は北米であり、欧州がその後に続く。また、経済成長や所得水準の向上などを背景に、近年ではインド、中国、タイなどのアジア諸国への輸出も徐々に拡大している。

和紙の輸出という分野で競争相手が少なかったこともあり、当組合の海外事業は順調に拡大している。為替変動なども影響して輸出量に多少の波はあったが、海外の需要は一貫して存在している。

海外事業を展開するには、担当できる人材が必要となるが、輸出を開始した当初は社内に適任者がおらず、外注していた。近年では、海外在住の代表理事の次女が海外とのやり取りを行っており、海外向けの情報発信なども担当している。

(3) 今後の展望

■取引のない国へ販路を拡大

国内需要はすでに頭打ちの状態であるため、エンドユーザーを少しでも増やしたり、新たな販路を開拓するなどの努力を続けている。一方、海外市場にはまだまだのびしろがあり、今後も事業が拡大していくと予想している。

ただし、海外で代理店がすでにある国では、活動の持ち分を決めているため、代理

店の数を増やしにくい。したがって、今後はまだ取引の少ない国へ進出していきたいと考えている。

これまでのような見本市への出展では、注文が来るまでにかかなりの時間差があり、制約も多く、ビジネスモデル化していくのは困難である。したがって、可能であれば出版物などの商業ベースで当組合の和紙を採用してもらうことも狙っている。また、効率よく販路を拡大するために、広告代理店などとのコラボレーションなども検討している。

■アーティストとのコラボレーションで、和紙の幅広い用途をアピール

今後、製品の展示手法の工夫や、製品を使った作品の展示などを通して、和紙の幅広い用途をさらにアピールしていきたいと考えている。そのために、当組合の和紙とのコラボレーションにより、「この和紙を使えば、このようなものがつくれますよ」ということを表現する作品を制作してくれるアーティストや組織などと連携する必要があると考えている。これまでも、国内の美術大学の教員に、当組合の和紙で版画を制作してもらい、展覧会を開催するなどして和紙を知ってもらう機会をつくっている。こうした活動をさらに広げていきたい。

アーティストが写真の印刷に和紙を使用するようになったのは最近であり、それまでは和紙を染めて造形物をつくったり、版画やデッサンに白い和紙を使ったりするぐらいであった。アート関連の和紙は、これまでは海外向けの販売が中心であったが、今後は、国内での展開も強化していく予定である。

4. 株式会社細尾

西陣織を「織物のフェラーリ」に！ 世界に挑む京都の老舗織物業者

所在地	〒604-8173 京都府京都市中京区両替町通姉小路下る柿本町 412		
設立年	1960年	U R L	http://www.hosoo.co.jp/
代表者	細尾真生 代表取締役社長	従業員数	49人
資本金	8,000万円	売上高	15億円
主要拠点	本社、工房・ショールーム		
事業概要	▶ 帯、きもの、和装小物、インテリアファブリック等の企画・製造・卸		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2005年	販売チャンネル	エンドユーザーからの直接注文

【ポイント】

- ▶ 国内呉服市場の縮小を受けて、生き残りをかけて海外市場への参入を決断した。
- ▶ 挫折を経験するも、「西陣織の未来を開きたい」という強い意志で国際見本市への出展を継続し、海外展開のヒントをつかんだ。
- ▶ 海外からの多様な注文に対応するために、オリジナルの広幅織機を開発した。
- ▶ 知名度向上に比例して海外の有名ブランドやホテルなどから注文が増加し、現在はアーティストや企業とのコラボレーションなども手がけている。
- ▶ 京都の繊維産業を成長産業にするために、丹後地方のブランド化を進めている。



お部屋のヘッドボード
HYATT REGENCY KYOTO



自社開発した広幅織機

(1) 海外市場開拓の経緯

■製造業から卸売業へ

当社は、1688年に京都・西陣で創業して以来、300年以上続く西陣織の老舗である。

経済的にさらに豊かになるために1923年、現社長の祖父母が当社の業態を、機を織る製造業から、産地問屋として織物を仕入れて地方問屋に卸す卸売業に変更した。

■海外経験が西陣織を見直す契機に

社長は長男で跡継ぎとされていたが、「世界を股にかけた仕事をしたい」と大学卒業後は商社に入社した。繊維部門で国際的な仕事に携わり海外経験を積んだが、ミラノ駐在時に社長の父親が病気になり、家業に戻ることになった。

それまでの経験は西陣織産業を見直す契機になり、「西陣織は高度な技術を要する世

界でも最高水準の織物で、世界に広める価値がある」と強く再認識した。そこで、「将来的に国際展開に着手すること」を条件に、1982年に当社に入社した。

■分業体制を内製化し製造業を再立ち上げ

1950年代に始まった高度経済成長期から呉服市場は右肩上がりに成長し、社長が入社した1982年にはピークを迎え、約2兆円の規模にまで拡大した。そのため社内には「今のままで十分儲かっているからこのままでよい」という風潮があり、新しいことに取り組むのが難しい状況であった。

しかし、その1982年を境に市場の縮小が始まり、業界内で小売業・卸売業・メーカーの倒産・廃業が相次いだ。1990年代に入ってから、分業化されていた西陣織の製造現場の衰退が進み、西陣織の技術継承も難しくなってきた。

こうした西陣織の存続の危機に直面し、当社は卸売業という事業形態の見直しを迫られた。そこで、現社長が専務であった1995年に「もう一度、自社で織物・製造業を立ち上げる」と、分業化されていた製造技術と製造工程をすべて内製化し、製造業の再立ち上げを行った。

■生き残りをかけ、海外進出を決断

製造業として再出発した当時、帯を中心に呉服の関連製品を生産していたが、呉服市場が縮小する中で、それだけでは生き残っていけないと考えた。そこで、以前から温めていた「西陣織を世界に売っていく」という考えを2000年頃から再検討し、2005年から本格的に海外事業に着手した。

(2) 海外事業の展開

■パリの国際見本市に出展

2005年、京都商工会議所の「京都プレミアム」事業への参加が、海外市場開拓の契

機となった。この事業は、西陣織や友禅染等の京都の伝統技術を活かし、欧米のラグジュアリー層向けの商品を開発して、パリのインテリア&デザイン見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展するというものであった。

参加企業に採択された当社は、1年間かけて商品開発に取り組み、2006年にソファやタペストリー等のインテリア商品を出品した。しかし、高い評価を得たものの、受注には至らなかった。

2007年には、前年の反省から、海外で需要のあるクッションを制作して出品した。イギリスや香港の有名百貨店から注文が入ったが、出展料や渡航費、制作費などの経費が大きく採算が合わず、ビジネスモデル化することはできなかった。壁にぶつかっては試行錯誤を繰り返し、2010年まで計5回、出展を続けた。

■「箔」と「強撚糸」で差別化を図る

2007年の出展時、社長は製造部長を同伴し、出展している他のテキスタイルメーカーについて徹底的に調査した。世界のテキスタイルメーカーが「どのようなものをどのように販売しているのか」という観点で、当社が世界で戦っていける素材と手法を探った。そこで、2つの大きな収穫があった。

第一に、「競争企業との差別化を図る商品のヒント」をつかんだことである。西陣織ならではの「高級感を表現できる『箔』を織り込み、強く撚った『強撚糸』を使った立体感のある織物」を素材とした製品が開発できれば、世界市場で戦っていけると考えた。

■「織物のフェラーリ」を目指す

第二に、「商品価格についてのヒント」を得たことである。当社の商品は、見本市を訪れた人から「インテリアファブリックにしては高額だ」と言われたが、元々西陣織

はハイエンド層を顧客とした受注生産で成立してきた産業である。そうした生産体系の中で価格を下げるのは容易ではなく、また、価格を下げてしまえば、西陣織ではなくなってしまうというジレンマに陥った。

そこで社長は、イタリアの最高級車であるフェラーリの販売手法に倣って、海外事業のターゲットを高価な製品を購入できるハイエンド層に絞り、西陣織を「織物のフェラーリ」として売り出そうと考えた。対象を明確に絞りこんだこの決断が、その後の成功をつかむ契機となった。

■有名ブランド旗艦店のインテリア素材に

2009年5月、前年のパリ出展に引き続き、ニューヨークで開催された経済産業省主催の展示会「感性展(感性 Kansei-Japan Design Exhibition-)」に出展した。その際、当社製品を気に入ったニューヨークの高名な建設設計事務所「ピーター・マリノ・アーキテクト」から、当社の織物をぜひプロジェクトで使いたいという連絡が入った。

製品サンプルを渡した後に届いたのは、伝統的な西陣織の図柄とは全く異なるデザイン画と詳細な仕様書であった。前例のない先進的なデザインに驚いたものの、社をあげて要求どおりの織物を苦心して製作したところ、高く評価された。そして、世界各地のクリスチャン・ディオールの旗艦店で、インテリア素材として使用されるようになった。

■150cm幅の生地が織れる広幅織機を開発

西陣織の誕生以来、織物業者は1000年以上にわたり、40~70cmの幅で生地を織ってきた。しかし、ピーター・マリノ・アーキテクトからの要望は、「生地幅70cmでは使い勝手が悪く、大量の注文に対応できないため150cmまで広げて欲しい」というものであった。150cmの生地幅にするには、その幅の箔を製造できる箔屋がないこと、

幅が広いと職人が作業しづらいこと、箔の品質を保ちながら織り込むのが難しいことなど、多くの問題があった。

そこで製造部長を中心に、職人も参加した開発チームを結成して、検討を重ねて織機の開発に取り組んだ。大手企業の工場で使用されている最新の織機は、均一のもので大量生産するためのもので、西陣織に使用されるデリケートな素材には適していない。そのため、織機をゼロから自社で開発する必要があった。

この広幅織機事業を始めるには、資金と時間と人材を大量に投資する必要があったため、当初、社内でも実施するか否か意見が割れた。だが社長は、成功すれば「西陣織を世界に」というビジョンを全社で共有できると考え、実施の決断をくだした。

試行錯誤を重ねながら、昔の機械の部品を活用して随所に各工程の職人の知恵を活かし、西陣織のためのオリジナルの広幅織機の開発に成功したのは、約2年後の2010年であった。これにより、海外の多様なニーズに対応できる体制が整った。

この後、当社は毎年1台ずつ広幅織機を製造し、増え続ける注文に対応している。

■アーティストや企業とのコラボに発展

クリスチャン・ディオールでの成功の後、シャネルやルイ・ヴィトンなどの海外有名ブランドから、相次いで注文が来るようになった。また、高級ホテルからの注文も増加し、現在はザ・リッツ・カールトン東京の改装にあたり、スイートルームのインテリア素材を担当している。

2012年1月には、日本人有名デザイナーとコラボレーションし、当社の生地を使用したアイテムがパリ・コレクションで発表されて大反響を呼んだ。

2014年頃からは、国内外の有名アーティストや企業とのコラボが数多く進み、当社の事業は多方面に広がりをみせている。

■熱意やチャレンジ精神を失わない

国際見本市に出展し始めた当時、なかなか海外展開を進める糸口がつかめなかった。しかし、「西陣織を世界に広めて未来につなげていこう」という強い思いで諦めずに挑戦を続けたことが苦境を打開する鍵となった。あきらめずに継続して出展することで知名度も上がり、他の展示会等からも声がかかるようになった。さらに、顧客からの信頼性も高めることができた。

国際見本市への出展は資金も手間も時間もかかり、継続することは大変だが、当社の場合は「これを成功させなければ会社にも西陣にも未来はない」と背水の陣で臨んできたことが、今日の成功につながった。

■口コミやメディアを活用してアプローチ

最初の成功を契機に注文が急増した経験から得た知見は2つある。第一に、「海外ラグジュアリー層に知られることの重要性」である。彼らには仲間同士がつながる「コミュニティ」があり、その中で高評価を得られれば、口コミで次々とつながっていくことがわかった。

第二に、「メディア活用の重要性」である。伝統技術を基盤に新しい事業に挑戦しているという当社の独自性が、あるメディアの関心を引いた。そこで取材に応じたところ、広く知られるようになり、様々な企業から注文が入るようになった。

現在、当社は見本市には出展していないが、ハイソサイエティ向けに展覧会を開催するなど、特に海外ラグジュアリー層に対して口コミやネットワークで当社の名前や製品が広がるような活動を展開している。

今では、当社は「世界三大高級織物メーカーの一つ」と言われるほどブランドが確立しており、仕事のほとんどは顧客からの直接の注文となっている。

■「広幅織機事業」による収益構造の改善

当社全体の売上約15億円のうち、本業の呉服事業が約9割である。新規事業である広幅織機事業が残りの1割を占めており、そのうち約90%が海外への輸出関連である。

広幅織機事業は、当社の第二創業ともいえる。受注生産のため在庫が不要、キャッシュで代金を受け取れ、世界で差別化が図れているため価格競争がない、という3つの利点があり、利益率が非常に高く、当社の収益構造の改善に寄与している。

(3) 今後の展望

■日本の染織文化を世界へ、産地の再興を

2015年に6台目の広幅織機を導入したが、すでに注文過多で注文を断わらざるを得ない状況である。また、設置スペースの関係で、これ以上織機を増やすことはできない。

そのため、2016年の春頃から、丹後縮緬などの絹織物の産地である京都府丹後地方において、使用していない織機を持つ工場と提携し、製品の外注を始める予定である。

そして、この丹後地方をブランド化するプロジェクトも推進している。2016年の春頃から、「TANGO TANGO」ブランドをセカンドブランドとし、世界に発信すべく準備を進めている。

■伝統産業を背負う若い世代に期待

当社の職人は20～30歳代前半が中心と若く、「日本の伝統を世界へ」という熱意を持っている。彼らのモチベーションを高めるため、製品がどういうところで使われて、どういう人に喜ばれているかを明らかにして、仕事の「見える化」を進めている。

また、伝統産業に携わる若い世代には、「先祖から受け継いできたものを未来につなげていきたい」という熱意を持った人が多い。海外に挑戦して成功する人もおり、積極的に応援していくつもりである。

5. 高橋練染株式会社

西陣伝統の意匠をモダンに復刻した、自社ブランド「seisuke88」

所在地	〒615-0092 京都府京都市右京区山/内宮脇町 1-1		
設立年	1950年	URL	http://www.seisuke88.com/
代表者	高橋聖介 代表取締役社長	従業員数	約 45 人
資本金	2,020 万円	売上高	4 億 8,500 万円 (2014 年 3 月)
主要拠点	本社、中国事業所、直営店 (京都・東京)		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 染色整理仕上げ、服地特殊加工 ➢ seisuke88 ブランド企画製造販売 ➢ プリントテキスタイルのサンプル製作 ➢ メディカル・ヘルスケア商材製造販売 		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2009 年	販売チャネル	直営店、ネット販売、卸販売

【ポイント】

- もともと生地を受託加工を行っていたが、国内プリント業界が縮小する中で生き残るために、自社ブランドでの製品の企画・製造・販売を手がけることにした。
- 京都の西陣で発見した約 150 年前の西陣帯の図案集をもとに、自社ブランド「seisuke88」を立ち上げ、モダンに復刻した。
- 「西陣伝統の古いデザイン」「最新のテキスタイル加工技術」「日本製」という 3 つのブランドコンセプトをぶれずに守り、他社との差別化を図った。
- 海外展開の際、人脈を活かして、信頼できるコンサルタントとディストリビューターを見つけて苦境を打開した。



西陣の帯屋を営む友人宅の古い蔵



「seisuke88」ブランドの製品

(1) 海外市場開拓の経緯

■業界縮小を背景に自社ブランドを構想

当社は、アパレル企業やプリント染色企業の要望に応じて生地に特殊加工等を施し、生地プリント業者や生地問屋に納品する京都の整理加工仕上げ業者である。

京都は整理加工仕上げの産地であり、十数年前までは 25 社ほどの同業者が存在していた。しかし、後継者不足による廃業や倒産が相次ぎ、生地プリントの工程のみならず整理加工業自体の海外移転も進んだ。当社は独自の加工技術を持つために存続できたが、京都の整理加工業界は縮小し続け、現在では当社を含めて 2 社しか残っていない。

2003 年に 30 歳代で就任した高橋社長は業界の縮小を目の当たりにし、今後生き残っていくためには、メーカーの機能を持ち、自社製品や技術をブランド化する必要があると考えようになった。

■西陣伝統の意匠との偶然の出会い

2003 年の春、西陣の帯屋を営む友人宅の古い蔵から、約 150 年前に描かれた西陣の帯の図案・裂地・下絵などが発見された。それらの大胆なデザインや色使い等は、現代でも十分に通用するものであり、保存状態も良かった。

社長は、この西陣の意匠を本業の服地の加工技術を活用して復刻させようと考えた。当時の京都では、「古い和柄を和装で復刻させる」ことに取り組む企業が多かった。だが、洋装生地の整理加工を行っている当社は、「和柄を洋装で復刻」させることに決めた。

■自社ブランド「seisuke88」の立ち上げ

デザイン発見の半年後、自社ブランド「seisuke88」を立ち上げた。当初は社長と社内のデザイナーの 2 名で進めていたが、

本事業を第二の基幹事業にするために、2007 年 3 月、以前から事業の相談をしていた人物をブランド事業部長として当社に招いた。そして、組織の体制整備やブランディングの柱（指針）決めを行い、本格的に事業展開させた。

現在、本ブランドは 25～30 歳代の女性をターゲットに、ポーチやバッグなどの雑貨小物を中心に製造しているが、当初はメンズ服などのアパレルも手がけていた。だが 2008 年のリーマンショック後のアパレル業界の不況から、バッグや小物などの雑貨に特化することにした。

本ブランドの製品を製造するにあたり、当社では、プリントの取り込みを内製化し、後工程は外注している。デザインは、オリジナルの柄には一切手を加えず、配色のみを工夫して 25～30 歳代の女性に受け入れられるような製品にしている。そして、製品には抗菌消臭加工や撥水加工を施し、本業の最新技術とのシナジー効果が発揮されている。

■「西陣伝統の古いデザイン」「最新のテキスタイル加工技術」「日本製」

海外に生産拠点を移転すればコストを抑えられるが、「京都で約 150 年前に考案された柄を用い、京都で 65 年操業している会社が日本で製造している」のが当社のこだわりである。また、京都市のカラーである紫もロゴ等に使い、京都発のブランドであることを強調している。

このように、「西陣伝統の古いデザイン」「最新のテキスタイル加工技術」「日本製」という 3 つのブランドコンセプトをぶれずに守り続けることで、他社との差別化を図っている。当社のブランドコンセプトは、「日本の心や日本製品を見直そう」という社会の動きとも共鳴し、様々な企業ブランドとのコラボレーションを生みだし、当社の知名度を向上させた。

また、当社のブランドコンセプトはメディアの注目も集め、現在では多くの取材依頼がきている。自社で宣伝活動を行う予算を確保するのは困難だが、定期的にメディアに取り上げられることで、プロモーションを行えている。

■国内市場を考慮して海外展開を決断

海外展開は、「ブランディングの柱」の一つであったため、国内で本ブランドが認知されるようになると、本格的に海外展開の構想を練り始めた。社長は海外展開に積極的であり、テキスタイル市場の縮小や整理加工業者の相次ぐ廃業など、国内市場の厳しい現状を考慮した上で、新たな市場獲得のために海外展開を決断した。

(2) 海外事業の展開

■ニューヨークのギフトショーに出展

当初、フランスやドイツなどの国際見本市に出展していたが、2008年頃、まずはアメリカで受け入れられるようにしていこうと、事業部長の長年の知人である、ニューヨーク在住の日本人コンサルタントにブランディングを依頼した。

続いて、このコンサルタントを通じ、現地ニーズや商慣習を熟知した現地在住の日本人のディストリビューターを紹介された。そして、このディストリビューター経由で、ニューヨークで開催されるギフトフェア「NY NOW」への出展を2009年から開始し、現在まで継続出展している。

■海外のニーズに即した商品開発に着手

ギフトフェアへの出展経験などを通し、海外のニーズが日本と異なることが明らかになった。例えば、同じ若い女性でも、アメリカ人はモノトーンやビビッドカラーを好む一方で、日本人は淡い色使いを好む傾向があることがわかった。

そこで、「日本らしさを押しつけない」ように、海外の要望を受けて色や形を変えるなどの試行錯誤を続けたところ、注文が増加した。当初は、「日本モデル」と「アメリカモデル」を別に製造していたが、生産効率を上げるために現在は統一モデルとし、日米双方の女性に受け入れられるような幅広いカラーを揃えている。

■海外のアーティストとのコラボ

ディストリビューター経由で出展・販売する一方で、2008年には海外のアーティストとのコラボレーションで、新たな商品を生み出している。

市場調査のためにニューヨークを訪れた際、同アーティストと出会う機会があり、彼女のショップに商品を置いてもらうことになった。しかし、彼女が西陣伝統のオリジナルデザインを気に入ったため、共同制作をすることになった。新商品は彼女の自社ブランドの製品として販売されるため、開発段階で寄せられた要望は細部にまで及んだ。

こうしたコラボレーションの誕生に関しても、当社が「西陣伝統の古いデザイン」という本物のコンテンツを持っていることからくる信頼感が大きな要因となっている。

■「見せる」展示により、知名度が向上

コンサルタントやディストリビューターとは年に数回アメリカで意見交換し、常に現地ニーズの把握に努めている。ディストリビューター側でも、展示会での見せ方を毎回工夫するなどしており、本ブランドの認知度向上に寄与した。

こうした工夫によってバイヤーの目にもとまるようになり、ニューヨークの有名なセレクトショップなどで商品を扱ってもらえるようになった。それがさらにプロモーション効果を生み、また別のショップに置いてもらえるという好循環が生まれた。

■海外展開が国内市場のプロモーションに

海外展開は、国内需要を喚起するプロモーション活動の一環にもなっている。例えば、ニューヨークのギフトフェアを訪れた国内大手アパレル企業のバイヤーが製品を気に入り、受注につながったことがあった。

海外展開には、コンサルタントやディストリビューターに支払う金額など様々な経費が必要だが、国内需要の拡大にもつながっているため、当社ではこれらを宣伝費と捉え、海外市場の開拓と同時に国内市場の足場固めを行っている状態である。

■訪日観光客にも人気

会社全体の売上のうち、「seisuke88 ブランド事業」が3割ほどを占めており、そのうち約5%が海外への輸出によるものである。会社全体の売上からすれば、海外売上高は1%前後であるが、京都の直営店など国内で本ブランドの製品を購入していく訪日観光客も増えている。

当社では、すべての製品に「柄の由来」の説明タグをつけており、訪日観光客向けに、英語の説明文も記載している。

(3) 今後の展望

■アメリカの商業システムと小売価格

日本では、メーカーが自社製品の希望小売価格を設定できる。一方アメリカでは、ディストリビューターからの購入金額を考慮して、小売業者が小売価格を独自に設定する。当社の輸出価格が高ければ、卸売り価格も上がり、小売価格はさらに上がる。実際、小売価格が国内の約2倍になったこともある。もし、国内で10ドル相当の商品が30ドルになれば、購入してもらえなくなるだろう。

小売価格を上げないためにも、当社では輸出価格を低く抑えており、海外事業だけ見れば、採算ラインを維持するのはかなり

難しい状況である。ただし前述したように、海外展開には国内需要を喚起する側面もあるため、海外事業に必要な経費を「宣伝費」として前向きに捉えている。

■「出口」を確保し、多様な製品を生産

本ブランドには、バッグやポーチ以外にも、コスメ、雑貨やステーションナリー、キッチン関連など、幅広い製品がある。今後は、こうしたライフスタイル関連製品の売上を拡大していく予定である。

「つくる」ことはたやすいが、出口がなければ大量の在庫を抱えることになるため、商品の「出口（販売先、販路）」を確保することが大切である。最終的には、テキスタイルの販売も視野に入れて進めていきたい。

■ぶれないビジネスモデルで事業推進

「古いものを復刻させる」というビジネスモデルは、比較的、模倣が容易である。しかし本ブランドには、「整理加工の技術を持った工場が、古い蔵から約150年前の西陣伝統の意匠を発見し、現代の女性が好むものに復刻した」というストーリーがあり、強みとなっている。また、本事業は非常に手間がかかり、収益性が不透明であることが、一種の参入障壁となっている。

「柄」を売りにしている当社にとっては、コピー商品の流通が一番の問題になる。本ブランドの独自性を守っていくためにも、展開する国・地域を慎重に選んでいる。だがまずは国内、そしてアメリカ市場を固め、それが成功すれば他国・地域に水平展開していく予定である。

6. 株式会社グッドスマイルカンパニー

国内外で多くのファンの心をつかむ、フィギュアシリーズ「ねんどろいど」を展開

所在地	〒101-0021 東京都千代田区外神田三丁目 16 番 12 号アキバ CO ビル 8F		
設立年	2001 年 5 月 (2012 年 5 月 株式会社に組織変更)	U R L	http://www.goodsmile.info/
代表者	安藝貴範 代表取締役社長	従業員数	65 人
資本金	300 万円	売上高	143 億円(2014 年 9 月期実績)
主要拠点	本社、関連会社 (上海 : GOODSMILE SHANGHI, LTD. / 北米 : Ultra Tokyo Connection, LLC)、国内製造拠点 (鳥取県倉吉市)		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 玩具・フィギュア・グッズの企画、開発、製造、販売 ➤ 玩具・フィギュア・グッズの宣伝・販売コンサルティング、業務代行 ➤ 玩具・フィギュア・グッズのパッケージ・広告デザイン、Web デザイン請負業務 ➤ 映像・音楽の企画、制作 ➤ ショールーム兼カフェの運営業務 		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2007 年	販売チャネル	代理店、ネット販売、各種小売店

【ポイント】

- 当社独自のフィギュア商品「ねんどろいど」を地道な販売活動で大ヒットさせ、海外にも積極的に展開している。
- 「何が売れるかわからない」業界ではあるが、信頼できるディストリビューターと取引することで、売上を伸ばしている。
- 多言語のカスタマーサポートサービスを提供しており、ブログや SNS での情報発信も多言語で行っている。
- 対顧客のコミュニケーションを大切にしており、国内外で数多くのイベントに出展し、顧客が製品に触れる機会を提供している。

(1) 海外市場開拓の経緯

■地道な販売活動で自社フィギュア商品が大ヒット

当社は、フィギュア・玩具・アクセサリを中心とした企画・制作・製造を主な業務としている。また、近年では、アニメやゲームの制作、海外アーティストとのコラボレーション企画、カフェの運営など、多方面で事業を展開している。

2001年に有限会社として設立された当時は、アーティストマネジメントやイベント企画、映像制作業務などを行っていた。2002年には、おもちゃの企画・制作のOEM事業を開始し、2004年に、初の自社ブランドのフィギュア「1/8 朝倉音夢」を発売した。

そして2006年に、アニメやゲームのキャラクターや実在の人物を2.5頭身にデフォルメした、当社独自のフィギュア「ねんどろいど」の発売を開始した。

「ねんどろいど」は、造形の美しさや素材の良さ、2.5頭身という絶妙なバランスなどの点で高く評価されたものの、発売当初はなかなか売上が伸びなかった。それでも、ホビーイベントへの出展など地道な販売活動を続けたことで認知度が徐々に上がり、「ねんどろいど」は当社の人気商品となった。

2008年3月に発売を開始した、人気ボーカロイド「初音ミク」のねんどろいどは大ヒットし、2010年には累計出荷数10万個を超えるほどの売上を記録した。

■国内事業の延長で海外展開が進む

日本のアニメやゲームが海外で人気が出てきたことにより、当社のフィギュア商品の海外での需要が高まった。当社は、もともと中国の工場で商品を製造して香港から輸出するなど、海外で事業を行っていたため、自社製品の海外展開に対するハードルは高くなかった。

そして、国内での売上が伸びる中、さらに市場開拓を目指して、海外向けのフィギュア商品の販売を開始した。

(2) 海外事業の展開

■信頼できるディストリビューターが重要

当社は現在、自社で運営するオンラインショップ経由と、ディストリビューター経由の2つのルートで海外に製品を販売している。売上に占める割合は、オンラインショップ経由よりも、ディストリビューター経由のほうが大きい。

当社は、ディストリビューターやイベントの主催者といった、ビジネスパートナーになりうる人との良好な関係を構築することを重視している。信頼できるディストリビューターと取引できれば、その地域の売上は伸びていくことが多い。例えば、台湾向けの取引は、当社のフィギュア商品の海外売上高全体の10%を占めているなど拡大しているが、これは信頼できるディストリビューターを確保できていることが大きく関係している。

一方、韓国は国家の制度や政策の関係で、ディストリビューターを引き受ける企業がなかなか現れないこともあり、まだ積極的に展開していない。

■多言語のカスタマーサポート、情報発信

当社は、以前から対顧客サービスを非常に重視しており、販売から顧客のもとに届くまでの管理、不良品への対応といったカスタマーサポートに注力している。

海外で製品を販売する場合も同様のサービスを提供することを目指して、多言語で対応できるようにしている。

情報発信の多言語化にも積極的に取り組んでいる。当社の広報ブログ「カホタンブログ」は、日本語・英語・中国語・フランス語の4カ国語で発信している。また、当

社の Facebook ページは、日本語・英語・フランス語・ドイツ語・スペイン語・イタリア語の 6 カ国語で展開している。

■顧客との密な対面コミュニケーションを重視

当社は、2004 年に出展したホビーイベント「ワンダーフェスティバル」を皮切りに、国内外の様々なイベントへ継続的に出展し、顧客との密な対面コミュニケーションに取り組んでいる。

インターネットで商品を買っていただくだけでなく、顧客が実際にフィギュア商品を手にとって、その質感などの良さを実感してもらうことを重視している。

フィギュア商品は決して安価なものではないため、製品のクオリティを実感してこそ、ファンになってくれる可能性が生まれる。そのためには、オンラインで商品の紹介をしているだけでは不十分だと考えており、国内外のイベントへの出展は、今後も地道に続けていく予定である。

■「何が売れるかわからない」業界で商品化に挑戦

アニメなどのコンテンツ業界は、意外な作品が大ヒットすることがある一方で、売れると確信していたものが意外に売れないことがある。「何が売れるかわからない」業界である。

当社は、アニメなどのキャラクターの著作権を持つコンテンツホルダーではない。当社のフィギュア商品が売れるかどうかは、製品化されたコンテンツのキャラクターの人気に左右されることが多い。それは海外でも同様で、コンテンツのキャラクターが海外の人の心をどのくらいつかめているかによって、フィギュア商品の売上は大きく左右される。

海外向けの商品販売においては、基本的に日本で人気のあるコンテンツであること

を重視してフィギュア化している。

しかし、日本で売れたフィギュア商品が、海外でも同様に売れるかといえば、そうとは限らない。反対に日本で人気のあまりなかった商品が、海外でヒットすることもある。

このように、海外市場の反応は予測不可能な面があるが、当社では、企画部が Twitter やまとめサイト（特定の情報を集めて編集したウェブサイト）などでコンテンツに関する人気度を探り、商品化の検討などに役立てている。

■各国で微妙に異なるニーズ

「何が売れるかわからない」業界ではあるが、分野によって海外で人気が出やすいかどうかの傾向はある。

例えば、「どの国にもありそうな、関心を持たれていそうなテーマ」を扱ったファンタジー系やオンラインゲーム系のアニメの製品は、どの国でも受け入れられやすい傾向にある。一方、日本の高校生の学校生活が題材となっているアニメの製品は、日本の学生生活の知識がないと作品の世界をイメージしにくいので、海外の人にはあまり人気が出ない場合もある。このような傾向については、社内である程度は把握できている。

近年、アジアではオンライン・ブラウザ系ゲームの関連商品が伸びているが、アメリカでは少年ジャンプ系のマンガ関係の製品が売れるなど、世界の地域によってニーズが異なる面もある。

■海外事業の拡大

現在、当社の海外市場の売上は、フィギュア商品の売上全体のうち、3割ほどを占めている。国・地域別の内訳は、中国、アメリカ、台湾の順で売上が大きく、他にも香港やシンガポール、ドイツなどに進出している。

東南アジアは、物流システムが発達していないため、ディストリビューター経由の販売は行っていないが、他の国・地域から当社の製品が流入している。

「何が売れるかわからない」業界で試行錯誤しているため、これまでは海外の売上も順調に右肩上がり成長してきたわけではなかった。全体に占める売上げ比率がかなり高い時期もあれば、国内の売上が伸びていても、海外が伸びない時期もあった。

近年では、テレビで放送されているものと同一のアニメをインターネットでも視聴できる「サイマル配信」が普及し、日本アニメが海外でも積極的に配信されるようになってきている。このため、アメリカなどで売上が伸びるなど、過去3年間は右肩上がり成長を続けている。

(3) 今後の展望

■海賊版対策が必須

中国は市場規模が大きいこともあり、2011年10月に現地法人「グッドスマイル上海」を設立した。しかし、商品の海賊版が出回っていることや、高所得者層のニーズがまだ小さいことから、それほど急激に売上が伸びているわけではない。

今後、当社が中国向けの売上を伸ばすためには、海賊版対策が必須だと考えている。日本のマンガ・アニメなどコンテンツの海賊版被害は年々拡大しているため、経済産業省は、海賊版対策を推進している。しかし、当社の「ねんどろいど」のようなフィギュア商品の模倣品の取り締まりは、まだこれからという状況である。

■鳥取県の自社工場で運営ノウハウを蓄積

これまで、当社のフィギュア商品は、ほとんどを中国の工場で製造してきた。しかし、人件費の高騰、為替変動、人材確保の困難など中国への生産依存による様々なリ

スクの回避と、国内工場での新技術導入による製造技術革新のため、2014年12月に、鳥取県倉吉市に新たな製造拠点として「楽月工場」を設立した。

フィギュア商品の製造は極めて高度化・複雑化しており、中国の工場のノウハウを簡単に移転できるわけではないので、国内工場の立ち上げに苦慮している。

しかし、今後、楽月工場が軌道に乗り、運営ノウハウの蓄積が進めば、将来的に生産体制を広げる際に「運営モデル（ノウハウ）」を展開する中核拠点になると考えている。

■顧客の裾野を広げる

当社製品の購入層は、20歳代後半から40歳代後半の男性が中心である。このような顧客は、フィギュア商品を1回だけではなく、継続的に何個も購入することが多い。

一方、近年人気のあるオンラインゲームのキャラクターのフィギュア商品は、購入者の95%が女性であり、コンテンツによっては女性もターゲットになり得ることがわかかってきた。

以前と比べると、アニメの数自体が増加するとともに、サイマル配信の普及などによってアニメを視聴する手段も多様化しており、アニメファンの裾野も広がっている。

そこで、今後は、女性や子供を対象としたフィギュア商品を開発・販売し、顧客の裾野を広げていきたいと考えている。ただし、男児に人気のあるヒーローものは、版權の関係で商品化が容易ではないなど、個々に対応すべき課題もある。そのような課題を解決しながら、世代や性別にあわせた戦略を練っていく予定である。

7. 株式会社ピーエーワークス

「ジャパンオリジナル」の自社アニメが国内外のファンを魅了

所在地	〒939-1865 富山県南砺市城端 4316-1JEC ビル		
設立年	2000年	URL	http://www.pa-works.jp/
代表者	堀川憲司 代表取締役	従業員数	98人
資本金	1,000万円	売上高	10億円
主要拠点	本社、東京 P-10 スタジオ		
事業概要	▶ 映像制作		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2015年	販売チャンネル	製作委員会方式

【ポイント】

- ▶ 富山県に本社を持つことを強みに、アニメ制作会社を運営している。
- ▶ 「物語力」と「構成力」を重視したオリジナル作品の制作に注力し、国内外の多くのファンを魅了するとともに、スポンサーの信頼を得ている。
- ▶ 「ジャパンオリジナル」を重視した作品により、国内のファンだけでなく海外のファンが作品の舞台となった地域を訪れる「聖地巡礼」が活発になっている。
- ▶ 自治体に協力して、アニメ作品で描いた架空のお祭りを開催するなど、自治体との連携を広げている。



(© 花いろ旅館組合)

2011年4月に放送が開始された
テレビアニメ作品『花咲くいろは』



(湯涌温泉観光協会提供)

湯涌温泉で毎年10月に開催される
「湯涌ぼんぼり祭り」

(1) 事業展開の経緯

■富山県に本社を置き、国内外のネットワークを活用

当社は、富山県南砺市に本社をおくアニメ制作会社である。首都圏以外に本拠地があるアニメ制作会社は極めて少なく、当社を含めて2社のみである。ただし、アニメーション業界は、顧客、スポンサー、コン

テンツの発信元などと国内外にネットワークがあるため、地方に本社を構えていても一概にローカルビジネスとはいえない。製造業に比べると、場所に縛られずに自由に事業を展開できている。

当社は中小企業ではあるが、作品がテレビなどのメディアで配信されるため、情報発信力に優れている。製造業が多い地元ではユニークな存在であり、発信力を評価さ

れて、設立当初より地元の銀行から融資を受けることができた。

当社は、クリエイターの育成も兼ねて、様々な作風やテーマの作品を実験的・挑戦的に製作しており、工場というよりは「工房」に近い感覚で運営している。

■オリジナル作品がヒットし、国内外のファンによる「聖地巡礼」が活発に

当社は2000年の設立以来、大手アニメ制作会社から、1話単位でのアニメの制作・管理を請け負っていた。

2008年、当社初の元請テレビアニメ作品となる『true tears』を制作した。この作品は、当社が立地する地元の南砺市周辺を舞台モデルとしており、それが高い評価を得たことが大きなターニングポイントとなった。この頃から、日本のアニメが海外に放送・配信されるようになり、国内外で人気が出て多くのファンがついた。

当時、当社としては、「アニメで人を呼び込もう」という意識はなかったが、いつの間にか熱心なファンの中で、同作品に登場する場所を訪れる「聖地巡礼」が始まった。最初は日本人のファンが中心であったが、海外でも作品が知られることで、台湾・韓国・中国からもファンが訪れるようになった。こうして、「聖地巡礼」が新たなビジネスにつながるのではないかと考えるようになった。

(2) 海外事業の展開

■自治体と協力して「聖地巡礼」を後押し

2011年に発表した『花咲くいろは』は、石川県の湯涌温泉を舞台モデルとした作品である。同作品中に登場した架空の「湯涌ぼんぼり祭り」は、アニメ放送を契機に、実際に湯涌温泉街で2011年から開催されるようになった。放送終了後も祭りは継続的に開催され、参加人数は増えている。当

初、参加者の大半はアニメファンであったが、現在は子連れの家族での参加も増えている。海外のファンも訪れており、「人を惹きつけるアニメの力を証明する例」といえる。当社は、「湯涌ぼんぼり祭り」が今後も続いていくように、地元自治体などへの協力を続けている。

その後も作品を通じて自治体などと連携しているが、あくまで作品の内容を重視し、連携のために無理に何かをしない「前のめりにならないスタンス」を基本としている。作品の内容に自治体を関与させることはなく、作品がヒットした際に、ポスターやキャンペーンでの連携を提案するという姿勢を貫いている。

■「物語力」と「構成力」を重視し、オリジナル作品に注力して高い評価を獲得

当社のオリジナル作品は、「物語力（物語づくり）」と「構成力」が特徴であり、高く評価されている。

現代社会でアニメが受け入れられるためには、「モノ」としてではなく、「物語」として売っていく必要がある。したがって、コアな部分である「物語力」にこだわるのが重要だと考えている。

「こういう物語が見てみたい」「こういうテーマの物語をつくりたい」という「想い」が当社の「物語力」の基本にある。この「想い」を理解してくれるクライアントやスポンサーとともに作品を製作している。また、オリジナル作品は人気が出るかどうかは未知数でリスクが高いが、当社の高度な「構成力」によりスポンサーの信頼を得ている。

■「ジャパンオリジナル」の作品づくりを重視

オリジナルアニメの制作は当社の強みであり、特徴である高い「物語力」が海外からも高評価を得ている。

だが、特に海外を意識して作品を制作しているわけではない。以前、取引先の海外

番組販売担当から「あまり海外を意識せず、日本らしい作品をつくったほうがよい」「海外の人は、日本人がつくった日本を舞台にしたアニメを楽しみにしているため、相手の国にあわせすぎるべきではない」「日本でしかつくりえないアニメをつくるべき」などのアドバイスを受けたこともあり、「ジャパンオリジナル」を重視した作品づくりを進めている。

万人受けするような作品は、世界中の多くの人に受け入れられるかもしれないが、「薄味」になってしまう。一方、日本社会の固有な側面にだけ焦点をあててしまうと、日本人にしか理解できなくなってしまう。どちらが良く、どちらが売れるというものではないため、現在も模索を続けている。

■アニメ作品が海外から高評価を得る

2013年に制作した『有頂天家族』は、京都を舞台とする「ジャパニーズファンタジー」である。作品の中では、日本の若年層が伝統文化に触れる機会を生み出したいという思いから、京都四条南座の屋上で舞うシーンをいれている。そのため、京都四条南座で行った制作発表には、当初の予想以上に多くの若者が来場した。

同作品は、「日本の伝統芸能」である歌舞伎と「アニメ」という一見相容れないように見える両者を結びつけ、そこで生まれる新たな効果を期待するという、アニメのポテンシャルを試した作品であった。

本作品は、アメリカで当時配信中の日本のアニメの中で最高の評価を得るなど、海外から予想以上の高い評価を得た。その結果、同作品の海外ファンが舞台となった京都を訪問するという効果が出ている。

2015年7月にパリで開催された「Japan Expo」では、有頂天家族を視聴して実際に京都を訪れた海外の人も参加していた。現在は中国・台湾・韓国などのアジア諸国からの訪問客が多いが、今後は「聖地巡礼」

の動きが世界の他の地域へも広がっていくと思われる。

■地方に本拠地を置くことのメリット

地元北陸を舞台にした作品の中で、「空」や「雪の重さ」などをうまく表現し、絵の雰囲気や空気感などに「当社らしさ」を出すことができている。これは、アニメーターが富山県に住んでいるため、舞台背景が実際のものに忠実となり、それが強みになっているからである。こうした点も当社のアニメが人を惹きつける要因になっている。

また、地方に本社があることで、メディアから取材依頼が舞い込むなど、プロモーション面でも役立っている。

■「聖地巡礼」を契機に、新たな経済活動

当社がオリジナル作品の制作を開始した頃には、日本のアニメが海外に放送・配信されるようになっていた。だが、中国や台湾では、正規配信よりも早く海賊版（違法配信）が出回ることもあり、大きな問題となっている。

しかし、作品がコピーされようとも、作品の中で描かれている世界を実際に「触れる（訪問する）」という直接的な体験はコピーできない。当社の作品は、舞台背景を含めて実際のものに忠実な描き方をしているのが魅力であり、これが多くの人実際に作品の舞台を訪れることにつながっている。

当社は、アニメーションと特定地域とを結びつけるビジネスに関しては、最先端の取り組みをしていると自負している。当社の取り組みは、インバウンド観光の一端を担うものであり、ジャンルとしては、「コンテンツ・ツーリズム」「ニュー・ツーリズム」に位置づけられる。

(3) 今後の展望

■海外配信・販売プラットフォームとの関係

当社に限らず、日本のアニメ業界は、今後の国内の少子高齢化の進行と市場の縮小に対してどのように対応していくのか、戦略を練る必要がある。こうした中、Amazon等の北米勢は、海外配信・販売プラットフォームの整備で先行しており、当社もこれらの企業との提携を検討している。

潤沢な資金を持つ海外のプラットフォームが新しいスポンサーになる場合は、それらの視聴者層の心をつかむ作品を提供する必要があり、今までの作品とは傾向の異なるものになる可能性がある。

■「ジャパンオリジナル」を大切に海外展開

北米では「わかりやすさ」が求められ、欧州では「物語性」が重視されるなど、国や地域によってアニメを評価する視点が異なる。そこで、今後は特定の国・地域をある程度考慮した上で作品づくりをしていくことが必要だと考えている。

ただし、従来どおり、海外におもねることなく、「ジャパンオリジナル」という視点を大切に海外事業を展開していく予定である。

■戦略的なインバウンド観光、コンテンツツーリズムを

当社のアニメから生まれた「聖地巡礼」、インバウンド観光の動きは自然発生的なものであり、当社の収益に直接的な貢献はあまりなかった。今後は、作品の舞台となる自治体とも連携して戦略的に展開し、様々な挑戦をしていきたい。

ただし、無理に「聖地巡礼」を意図した作品づくりはしない。ファンは勘が良いため、「ビジネス」として積極的にしかけてしまうと、すぐにこちらの意図を見透かされてしまう。例えば、観光誘致目的でアニメの舞台を設定したりすると、共感を得にくくなると考えられる。

作品づくりの大前提は、提供する物語(ア

ニメ)が面白く、ファンに感動してもらうことである。

■地方に本拠地を置き、地域に還元していく

当社のアニメーターの8割は、入社前は北陸に足を踏み入れたことのなかった若い人材である。当社の作品の知名度が上がり、地方という立地に惹かれて、募集をかければ多くのアニメーターが応募してくるようになった。土地柄もあり、長期にわたって住む人が増えている。

当社は、アニメを通して地域の魅力を発信するなど、地域に還元していきたいと考えている。そのような想いのもと、本社を置く富山県南砺市からの提案を受け、現在、高速道路のサービスエリア隣接の「桜ヶ池ハイウェイオアシス(里山のクリエイティブオアシス)」内に本社移転の準備をしている。

■地方から海外へ、直接売り込んでいく

当社は、地方に本拠地があることを肯定的に捉えており、また、地元において発信力を高め、東京を経由せずに直接海外に売り込む活動をしていきたいと考えている。

2015年8月には、当社が主体となって、地域の発信力を高めるための研究や支援を行う一般社団法人地域発新力研究支援センター「PARUS(パルス)」を設立した。今後は、大学や他団体とも連携する予定である。

アニメーション業界は、映画やテレビ、ゲーム、小説などの業界とつながる一種の総合メディア産業であり、潜在的に広い人的ネットワークを持っている。今後はこのネットワークを利用して、アニメに限らず、様々な活動の展開を予定している。

また、行政などとも協力し、現在は「東京」「大阪」「富士山」などにとどまっている欧州での日本のイメージを広げ、それ以外の地域にもスポットライトが当たるようにしていきたいと考えている。

8. 株式会社フリープラス

「世界企業」を目指して、訪日観光業で急成長するベンチャー企業

所在地	〒530-0011 大阪市北区大深町 4-20 グランフロント大阪タワーA 29F		
設立年	2007 年	URL	http://www.freeplus.co.jp
代表者	須田健太郎 代表取締役社長	従業員数	124 人（正社員 92 人、契約社員 4 人、アルバイト 28 人）
資本金	1 億 1,501 万円 （資本準備金含む）	売上高	18 億 6,000 万円（2015 年 3 月）
主要拠点	大阪本社、東京営業所、海外拠点（上海、インドネシア、タイ）		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 訪日旅行事業 ➢ マーケティング事業 		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2010 年	販売チャネル	海外拠点、代理店

【ポイント】

- 社長は、「サービス分野で日本発の世界企業をつくりたい」という強い思いを持ち、成長分野として訪日観光業に注目して参入を決めた。
- 他社が引き受けないような面倒な案件を積極的に引き受け、実績を積んだ。
- 日本を観光立国化したいという強い信念、熱意と粘り強い営業活動で、訪日観光業界に新しい動きを生み出している。
- 訪日観光業を展開するにあたり、既存の IT 事業のノウハウを活用している。
- 大手旅行会社と競合しないアジアの訪日観光業を手始めに、現在は 22 カ国に広げて、リスク分散を図っている。



マレーシアのお客様



タイのお客様

（1）海外市場開拓の経緯

■日本発の世界企業をつくりたい

須田社長は 20 歳の時、日本は「おもてなし」を売りにしているが、サービス分野に

おける「日本発の世界企業」は存在しないと気づいた。それならば自分が「世界企業」をつくろうと、大学を中退して入社したベンチャー企業を 2007 年に退職し、同年、前職の同僚と当社を立ち上げた。

■世界企業になるための事業を探す

当初、IT エンジニアを派遣する会社として当社を設立したが、2009年にSEO（検索エンジン最適化）対策事業などのインターネット分野に参入した。リーマンショックの不景気などを乗り越え、4期目になって安定した利益が上がるようになった。この頃から、社長は既存事業を取締役に任せて、「世界企業」になるための新たな事業を検討した。

そして、ザ・リッツ・カールトンホテルを展開するマリオット・インターナショナルや、ウォルト・ディズニー・カンパニー、ユニバーサル・スタジオなど、サービス分野で世界的に影響を持つ企業を目指すべき企業像として捉えた。

■「訪日観光業」を新規事業に

小泉政権が2003年に開始した「ビジット・ジャパン・キャンペーン」以降、日本は観光立国を目指す姿勢を打ち出していた。また、当時すでにアジア主要国は軒並み高い経済成長をみせていたため、社長は今後の訪日観光客の増加を予測し、訪日観光業に参入して日本の観光立国化に寄与することを決意した。

大手の旅行会社とは競合しない、「アジア」専門の訪日観光業界のシェア獲得を当面の目標とし、訪日観光客に特化したツアーオペレーターとして訪日観光市場に参入にした。

（2）海外事業の展開

■中国市場への参入

2010年6月、社長は、これからの訪日観光業の最大の市場になると予測した中国に単身で渡った。同年9月には上海に子会社を設立し、10月には、旅行会社の委託を受けて海外旅行や訪日観光の現地手配を行うツアーオペレーターとして訪日観光業を開

始した。

中国で訪日観光業を手がけ、観光ビザの発行を行う場合は、中連協（中華人民共和国訪日観光客受入旅行会社連絡協議会）に加盟する必要があった。しかし、加盟条件として訪日観光業の実績を求められ、まだ実績がなかった当社は最初から壁にぶつかった。

■苦境を打開するため地道な努力を重ねる

事業を開始したものの、企業規模が小さく実績の乏しい当社のツアーは高額となり、なかなか顧客が得られなかった。こうした苦しい状況を打開するため、ひたすら営業の電話をかけ続けるなど、社長がチャネルづくりに奔走した。

さらに、工場を訪問してセミナー形式で学習するツアーなど、他社が引き受けたがらない手間のかかる案件を積極的に引き受けて真摯に対応したり、大手の旅行会社でもホテルを確保しにくい繁忙期に社員全員で部屋の確保に奔走するなどの努力を重ねた。

2011年1月、中国の名目GDPが日本を抜き、中国が世界第2位の経済大国となった。「ものづくり大国」日本の衰退を目の当たりにした社長は、日本の元気の原動力となるような事業を展開するために決意を新たにし、努力を重ねた。

こうした真摯な姿勢が訪日観光業への道を開き、その後の成功につながった。最初に個人旅行のビザ発行の許可を得て、次に1年がかりで団体旅行のビザ発行の許可を取得できた。

■東日本大震災後の他社撤退をチャンスに

2011年3月に東日本大震災が発生し、訪日観光客の数が激減した。多くの競合他社は訪日観光業から手を引いたが、社長には引き下がるという考えはなく、この苦境を逆にチャンスと捉えて、東南アジア市場の

開拓に乗り出した。

また、その時期に、他社の多くが新規採用を控える中、当社は「攻めの姿勢」で採用を増やし、新規市場の開拓に多くの若い人材を投入した。

2012年頃には、日中間の領土問題の影響で中国人の訪日ツアーがすべてキャンセルになった。しかしこれもチャンスと捉え、二の足を踏んでいた台湾市場への参入を決定した。こうして実績を積み上げることで、業界内での知名度も向上していった。

■当社の信念と熱意が人を動かす

従業員の平均年齢が高く、急成長・急拡大を目指さない同業他社が多い中、平均年齢が27歳のベンチャー企業で、社員が皆「日本を観光立国に」という強い信念と熱意を持った当社は珍しい存在であった。

社長は、強い信念と熱意を持って取り組めば、必ず成功につながると信じて進めてきた。実際に、訪日観光業に着手した当初、当社には、経験やコネ、資金、人材などあらゆるものが不足していたが、信念と熱意を持って取り組んでいくうちに、利害を超えて応援してくれる人が現れ、力を貸してくれた。そうして積んだ実績をもとに事業を続けると、また力を貸してくれる人が現れるという好循環が生まれ、ここまで実績を伸ばすことができた。

■現地の営業活動を重視した事業を展開

他社との競争に勝って売上を上げるためには、プロモーションに力をいれるだけでなく、海外に直接出て営業することが大切である。現在、新規開拓と現地企業との関係維持という2つの目的のもと、社員が常時海外で営業活動を行う体制を整えている。

当社が新規市場を開拓する際には、基本的に、短期間でも現地に営業所を設けて現地企業との関係を構築し、各国の文化や特徴にあわせて柔軟に対応している。

例えばベトナムでは、2013年2月に、現地企業に当社のベトナムでの訪日旅行の営業権を譲渡し、フリープラスベトナムとして営業させていた。しかし、当社の規模が拡大したため、現在は当社が直接事業を展開している。

インドネシアでは、現地のパートナーと長期的な関係を構築するために、現地事務所を長期間設置した。現地で収集したニーズやクレーム等を活かしたプランを提案することで事業が軌道に乗り、現在は社員7名体制で事務所を運営している。

■既存のIT事業とのシナジー効果

旅行業は利幅が少なく、新規参入はかなり難しい。当社の場合は、既存のIT事業で得た収益を、訪日観光業の立ち上げ時期に投資できたことが、事業継続の大きなポイントとなった。

現在、「訪日旅行」と検索すれば自社がトップに表示されるなど、訪日観光業と既存のIT事業で培ったノウハウとのシナジー効果により、効果的なプロモーションが可能になっている。

■多くの国に進出してリスク分散を図る

当社のライバルとなるアジアの訪日観光業を営む競合他社は、多くとも3~4カ国しか対象としていない。そのため、国際問題により1カ国でも訪日観光業ができなくなると大きな影響を受ける。

そういったことを考慮して、当社は現在22カ国を対象に訪日観光業を展開し、リスクの分散を図っている。

また、対象国が多いと、各国の繁忙期または閑散期が異なるため、結果的に売上の平準化ができるので、安定的な収益を上げることができている。

2015年度から、訪日観光業の収益が既存事業の収益を大幅に上回っている。現在、訪日観光業における国別の売上実績は、タ

イ、中国、ベトナム、ミャンマー、台湾、インド・インドネシア(同列)、フィリピン、マレーシアの順に多い。

■インバウンドリサーチ事業にも着手

訪日観光業の派生ビジネスとして、訪日市場に特化した調査サービスである「インバウンドリサーチ」事業を2015年3月から開始している。

大手の食品メーカー、新聞社、印刷会社などから依頼を受け、当社を利用している訪日観光客を対象にアンケート調査等を実施している。こうした調査は、22カ国を対象に訪日観光業を展開する当社だからこそ可能であるといえる。

■行政との連携

2014年4月、海外に向けた情報発信の機会が少ない日本の自治体に、そのような場を提供するインターネット上のサービス・サイト「JAPAN TIMELINE」を開設した。このサービスは、海外の旅行会社が、日本の地方の最新情報を収集する場としても活用されている。

また、このような場を通じて自治体の担当者と観光に関する情報を共有でき、当社が新しい観光コースを考案する上でも役立っている。

(3) 今後の展望

■ニッチな市場を狙う

現在、アジアを中心に22カ国で事業を展開している。アジアの次は中東の開拓を進めており、これまでにイスラエル、カタール、ドバイ、アブダビで実績がある。このように、中東や欧州の小国等でも訪日観光のニーズはあるが、大手旅行会社はこのようなニッチな市場に余り積極的ではない。

当社は、まだ訪日観光が確立しておらず、大手旅行会社と競合しない「ニッチな市場」を引き続き狙っていく予定である。

■BtoC 市場へ参入

当社は、事業分野を、海外の BtoB 及び BtoC、国内の BtoB 及び BtoC の4領域に大別して捉え、いずれ全領域にビジネスを展開したいと考えている。

現在、基本的には BtoBtoC という事業形態である。一番利益が上がっているのが海外の BtoB であるが、これを起点に国内の BtoB を強化する段階に入っている。

今後は、ホテル事業への参入など、サービス分野の BtoC ビジネスの拡大に取り組みたいと考えている。

■人材教育の強化

会社の規模拡大のためには、人材育成が必須である。当社は採用の際、「日本を観光立国に」という信念の強さと仕事への熱意を重視して選抜してきたが、これまで旅行業の経験者はおらず、人材の育成にかなりの時間と手間がかかっていた。

そこで現在、社員を効率的に育成するために、様々な業務を疑似体験できる「FREEPLUS アカデミー」という人材育成プログラムを開発している。これにより、効率的な新入社員の育成を目指している。

■業務システムの IT 化に着手

旅行業界では、未だに FAX で予約を受け付けるなど、かなりの業務がアナログで行われている。これまで、当社はエクセルや FAX などあらゆるものを使用してきたが、今後は、クラウドですべての業務を一括管理する予定である。

業務システムの IT 化を進めることで、業務の正確性や業務効率の向上を目指している。また、これにより、人材育成にかかる時間の大幅な短縮も可能だと考えている。

9. トラベルイノベーションジャパン株式会社

タイを起点として東南アジアに特化し、パートナー企業との連携で差別化を図る
訪日観光に取り組む旅行会社

所在地	〒220-0023 神奈川県横浜市西区平沼 1-3-13 大勝ビル 4 階		
設立年	2012 年	URL	http://ti-j.co.jp/
代表者	木地本健太郎 代表取締役社長	従業員数	19 人（契約社員 5 人含む）
資本金	950 万円	売上高	約 7 億円
主要拠点	本社		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 旅行業法にもとづく旅行業（国内旅行・海外旅行・日帰り旅行・訪日外国人受入業務・格安航空券販売） ➢ 旅行傷害保険代理業務 ➢ イベント・コンベンションの企画立案 等 		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2012 年	販売チャネル	代理店

【ポイント】

- タイでの豊富な経験を活かし、タイを起点として東南アジアに専門特化した訪日観光業を展開している。
- 顧客との関係を重視し、顧客のニーズに柔軟に対応したサービスを提供している。
- パートナー企業と連携し、旅行業とプロモーション業の両輪体制で事業に取り組んでいる。
- 東南アジアの言語や文化に精通した人材の育成に取り組んでいる。



蓼科ピラタススノーリゾートにて



東大寺前での全体写真

（1）海外市場開拓の経緯

■得意分野にもとづき、タイへの専門特化

当社は、国内外の個人旅行や団体旅行、訪日タイ人の受け入れなどを手がける旅行会社である。創業者の加藤氏は、20 歳代の 6 年間、タイやマレーシアの旅行会社に現地駐在員として勤務し、日本の旅行会社の

パッケージツアーの受け入れや、クレーム処理、傷害・疾病等のケアなどの様々な業務を担当するなど、豊富な経験を持っていた。そして 2009 年に知人とともに、当社のパートナー企業である株式会社 Relation を設立し、2010 年 4 月に代表取締役に就任した。同氏は、タイとマレーシア等での駐在経験により、タイなど東南アジアの人々の

気質や文化などにも精通しており、実践的な語学力も身につけていた。同社の経営に試行錯誤していた頃、知人から「自分の得意分野で尖ったビジネスをやるべきだ」というアドバイスを受け、2011年にタイに特化したビジネスに注力することを決意した。

■訪日観光プロモーション業に着手

タイへの専門特化に舵を切った2011年頃、訪日観光客の大半は中国人や韓国人など東アジア圏で、タイ人は15万人弱程度であった。

その頃、日本政府観光局（JNTO）が音頭をとって、ヴィジット・ジャパン事業等、各自治体及び自治体における観光組織において訪日プロモーション事業への取り組みが始まっていた。関西地域振興財団でもタイにおける訪日観光プロモーションの現地窓口となる企業を探しており、2011年秋頃にこれを株式会社 Relation が引き受けた。当時、タイでは10数誌ほどの旅行雑誌が発行されていたが、日本企業からの広告掲載依頼は皆無であった。そこで、その中から、『The Cue Japan』など大小を問わず信頼できる数社を選別し、日本企業に対して広告掲載のコンサルティングを開始した。

その後、2012～2013年にかけて日中と日韓の国際問題が表面化し、両国からの訪日観光客は一時的に大きく落ち込んだ。一方、タイなど東南アジアからの訪日観光客の数は着実に増え続けた。

■経営難から訪日観光業への進出を構想

訪日観光プロモーション業に着手した当時、訪日観光の中心は未だ中国や韓国であった。日本企業の東南アジアへの関心は薄く、広告の掲載依頼はあるものの、同社の経営を安定させるほどではなかった。このため、精通するタイに特化した訪日観光業への本格的な進出の準備を始めた。

■新会社を立ち上げ、訪日観光業へ参入

訪日観光業の参入にあたっては、観光サービス会社勤務で豊富な営業実績を持つ現社長を代表取締役社長として招聘し、2012年9月に当社を設立した。

そして、旅行業の免許も取得し、旅行会社の委託を受けて海外旅行や訪日観光の現地手配を行う「ツアーオペレーター」として、一般社団法人日本旅行業協会（JATA）から「ツアーオペレーター品質認証制度」の認定を受けた。

当社設立以降、旅行業は当社、プロモーション業は株式会社 Relation という両輪体制が確立し、一丸となって訪日観光業に取り組む体制が整った。

（2）海外事業の展開

■利用者のニーズに即したサービスを提供

当社は、タイに特化したビジネスを展開しながら、訪日観光客のニーズをくみ取った手厚いサービスの提供に力をいれ、他社との差別化を図った。

訪日観光業への参入当初、送客量を売りにホテル等の仕入れやバスの借り上げをしている東アジア系のツアーオペレーターが競合相手であった。その頃は、まだゴールデンルートを中心とした依頼が多く、サービスの質より送客数の多さや、値段等で判断されており、そのような競合相手に有利な状況であった。

また、タイに知見がないために当社社員も積極的になりきれないことがあり、海外との意思疎通をパートナー企業に頼らざるを得ない場面が続いた。一方、パートナー企業はプロモーション事業を抱えているため、思うように対応しきれない面もあった。また、中華系旅行会社がホテルの多くの部屋を事前確保して手放さなかったり、バスでも同様なことが起こるなど、苦難の日々が続いた。

しかし、当社の旅行業とパートナー企業のプロモーション業の両輪体制は国内でも珍しい形態で強みになり得たし、その頃から FIT（個人旅行）化が見込まれたため、当社にも勝機があった。そして、当社の優位性を築くべく、着実に送客実績を増やすとともに、サービスの改善を続けて、低迷期を乗り切った。

例えば、タイ語を話せるスタッフに加えてマレーシア人スタッフを 1 名採用し、受け入れた訪日観光客が日本に滞在している間に、病気やけが、あるいは何らかのトラブルに巻き込まれたとしても、母国語で安心して相談できる体制を整えた。

■顧客の要望にあわせて、差別化した提案

訪日観光の事業を展開していく中で、世界中どこにでもあるようなシティホテルではなく、本物の「日本旅館」に泊まり、日本の「おもてなし」を体験したいといった、訪日観光客の潜在的な望みを考慮した。そして、その希望を叶えるために、ツアーの行程を細かく見直し、少し予算をアップすることで希望に近い旅館に宿泊できるように組み直したりした。

一方、最近では、「日本の学校教育を勉強したい」「日本の会社を訪問したい」「工場見学をしたい」という要望が増加している。当社は日本人向けの旅行も取り扱っており、自社の顧客やネットワークを通じて、当社だからこそ可能な視察先を手配して顧客満足度を高めるなどで、他社との差別化に力を入れている。

■地方分散型のパック旅行を創出

訪日観光のゴールデンルート（東京・名古屋・大阪）は観光客から人気があるものの、長距離のバス移動が伴うため、体への負担が大きい。そこで、移動時間と距離の短い名古屋・大阪プランをつくり、人気のある京都や奈良、白川郷や高山などを組み

込んだり、伊勢、伊賀、神戸などの地方都市を巡るツアーを企画したりした。

こうした地方分散型のパック旅行は、顧客から高い評価を得ている。訪日観光客はゆったりとした旅を満喫でき、日本側としても旅行者の地方分散を図れるため、双方にとってメリットになっている。また、目新しい観光地を組み込むことで観光客の満足度の向上にも寄与している。

当社のように「若い」会社は、顧客との信頼関係を重視し、顧客のニーズにあわせたサービスを展開する柔軟性を持っている。一般的に、大手の旅行会社はこうした柔軟性に乏しいため、この点からも差別化を図ることができている。

■時代にあった旅行の提案方法を模索

2013 年 7 月、タイやマレーシアの国民が観光やビジネス目的で短期間日本に滞在する際にビザが免除された。このため、年々増加していたタイからの訪日観光客数は、2014 年には約 92 万人に達した。

加藤氏が現地企業で駐在員としてタイに滞在していた 2000 年頃と比べると、日系企業の進出や、「海外旅行」という概念の普及、年功序列制度の軟化など、この 15 年間でタイ社会は大きく変貌を遂げている。

しかし、IT 化は進んでいるものの、紙のガイドブックの方が重宝されるなど、変わらない部分も多い。このような点は現在のアジア市場の特性であり、現地で事業を展開するには、この特性を正しく把握する必要がある。

また、「タイは微笑みの国」というステレオタイプなイメージのみで判断せず、国民性を良く理解し、バランス良く把握することが重要である。

世界各国でインターネットが発達する現代社会では、旅行者は旅行会社を通さずに、気軽に旅行プランを組み立てることができる。旅行会社側も、「必ずしも旅行会社に依

頼しなくても旅行に行ける」ことを理解した上で、個別のニーズにあった旅行プランを提案していく必要がある。

■価値観を共有する組織づくりに取り組む

当社は、売上を伸ばすことよりも、顧客との信頼関係を構築することを第一に考え、固定客の確保に力を入れている。さらに、社内の雰囲気づくり、価値観を共有する組織づくり、現地のパートナーとの良好な関係の構築にも積極的に取り組んでいる。

また、社内に多様な意見や感覚を取り入れるため、20～60歳代の幅広い世代から人材を雇用している。60歳代の社員には豊富な人生経験を他の若手社員とも共有し、業務に活かして欲しいと期待している。

■独自性を活かし、事業拡大を図る

競合他社の少ないタイを中心とした東南アジアに専門特化し、地道に実績を積み上げてきたことで、明確なブランディングに成功した。そして、実績の蓄積が徐々に当社の信頼感へと変化し、手厚い国内サービスが高い評価を得たことで、顧客は増え続けている。

また、「プロモーション業と旅行業の両輪体制」「現地語に精通」という強みを活かし、小規模な旅行会社では通常取引できないような大手旅行会社や出版社から、業務を受注することもある。

旅行業界では一般的に、パートナー企業であってもプロモーション部門と旅行部門は別々に事業を行っているケースが多い。一方、当社の場合は別会社とはいえ、同じビルの同一フロア内に事務所を構えており、相互補完しながら事業に取り組んでいる。

現在、当社の業務の中心は、年間で約150件も受注する訪日団体旅行である。知見あるパートナー企業との連携により、シナジー効果が上がっている。

(3) 今後の展望

■「人材育成」が課題に

当社社員のうち、創業メンバーを含め4名がタイ語や多言語を話すことができるため、訪日時の母国語による緊急対応サービスなどの手厚いサービスを提供できる体制を構築している。しかし、東南アジア諸国の国民性を考慮した「観光ビジネス」に精通している社員はまだ少ない。

また、「顧客が来日後に雲隠れしてしまう」「訪日時に代金の支払いをするはずが、持ってきていなかった」などのトラブルがまだある。こうしたトラブルに対し、パートナー企業との連携で対応すればスムーズに対処できるが、社員の成長のためにも、トラブルの発生を念頭に置いた上で、社員一人ひとりに体当たりの取り組みさせている。

今後も、東南アジアを対象に事業を継続していくためには、現地の言語や文化、目に見えにくい国ごとの違いに精通する人材の確保と育成が喫緊の課題となっている。

■訪日観光業のさらなる拡大を目指して

現在の訪日観光の業務は、大半はタイから受注した案件である。社内の人手不足もあり、マレーシアとインドネシアの2カ国については、これから取り組む計画である。

東南アジア諸国はしばしば政情不安に見舞われており、訪日観光に影響を及ぼすこともある。特に各国の富裕層は、政策の方針転換などによる影響を強く受ける傾向がある。しかし、視野を地域全体に広げれば、東南アジアからの訪日観光客は増え続けている。

今後は、この東南アジアからの観光客を顧客として取り込み、海外事業のさらなる拡大を図っていく予定である。営業力のある他社に対抗するためにも、「東南アジアに特化した実力のある訪日観光業の老舗」として差別化を図っていきたい。

10. 株式会社ディスカバーリンクせとうち（2015年8月時点）

「観光」「建築」「サイクル」をキーワードに、尾道に新規事業で雇用を創出

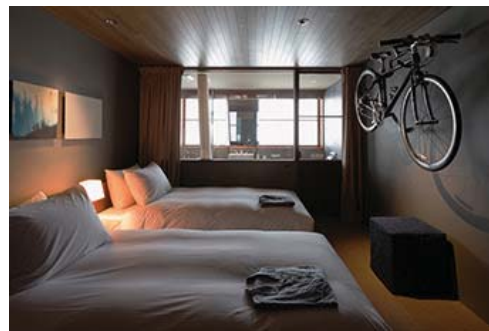
所在地	〒722-0045 広島県尾道市久保 1-2-23		
設立年	2012年	URL	http://www.dlsetouchi.com/
代表者	出原昌直 代表取締役	従業員数	約100人
資本金	1,000万円	売上高	約3億円（2014年度）
主要拠点	本社、株式会社 Onomichi U2		
事業概要	▶ 宿泊業、食料品・日用品雑貨等の卸・販売 等		
分野	伝統工芸・地域産品	コンテンツ	観光
海外事業開始	2012年	販売チャネル	ネット販売

【ポイント】

- ▶ 「まちのために」なるかどうかを第一に考え、「採算面」を考えるのはその次、という考えを共有する設立メンバーの団結力が大きな原動力となっている。
- ▶ 「観光」「建築」「サイクル（自転車）」の3つをキーワードに、尾道に新規事業を興し、雇用創出を目指す。
- ▶ 「本物へのこだわり」ととことん追求してきたことが、大きな強みになっている。
- ▶ 「妥協せずこだわって良いものを」「安易にビジネス目線で進めない」ことが、成功要因となっている。



1943年竣工の海運倉庫を複合施設へとリノベーション



サイクリストフレンドリーな機能を有し、石材や木材等の自然素材を活用した客室

（1）事業展開の経緯

■地元の将来への危機感が契機に

当社は、地元せとうちの未来のために、観光資源等を活かし、雇用創出を目的として活動する企業である。2012年の設立以来、尾道市を中心に、観光プロジェクト等の数多くの事業を進めている。

もともと、尾道市・福山市は造船業や織

維業が発展していた地域だが、生産拠点が海外に移されていくことで地元から活力がなくなり、若者の流出に歯止めがきかないことが問題になっていた。2012年、当社社長の出身地である福山市の中学校・高校の同級生・先輩後輩が集まった場で、こうした地元の将来について話し合い、危機感を共有した。それが契機となり、地元の豊富な観光資源を一つの手段として、新規事業

を興して雇用創出に取り組もうと、当社を設立することになった。

■尾道の観光資源に注目

設立当初、社長を含めた数名で事業を開始した。設立メンバーは本業を持っていたため兼業で始めたが、「本業をなげうっても手伝う」というほどの熱意で開始した。

雇用創出のために観光業に着目し、地元の福山より観光資源が豊富な尾道市を選んだ。設立メンバーは観光業とは畑違いの素人集団であったが、それゆえ既存の考え方に縛られず、素人ならではの柔軟な発想で、事業の構想を練った。

■「まちのために」が第一

当社は民間企業だが、事業の方針として、まず「(地元の) まちのために」を第一に考え、次に「採算面」について皆で知恵を出し合うことにしている。

採算を第一に考えると、コスト面ばかりが気になって良いものがない。そのため、まず各分野の専門家といかに良いものをつくるかについて議論を重ね、その後、実現のために採算面について考えるという順番で事業を進めている。

こうした考えを共有した仲間たちとの強い団結力が、大きな原動力となっている。

■旧家を活用した宿泊施設をオープン

尾道は観光地だが、宿泊施設が少ないために観光客が宿泊せずに通り過ぎてしまうまちであった。また、尾道では空き家問題もあったため、空き家を利用して宿泊施設にすれば観光客を呼べるだろうと考えた。

空き家物件を探していたところ、「ご縁」があり、お年寄りが1人で住んでいた物件で老朽化が進んでいた旧家を丁度タイミング良く譲り受けることができ、宿泊施設にリノベーションした。こうして開設したのが、2012年12月の「せとうち 湊のやど／

島居邸洋館」、2013年4月の「せとうち 湊のやど／出雲屋敷」である。

■雇用機会の創出と地域活性化を目指して様々な事業を推進

宿泊施設のオープンを皮切りに、雇用機会の創出と地域活性化を目指して様々な事業を始めた。

2013年1月には「尾道デニムプロジェクト」、7月には「尾道自由大学」の開校、2014年3月には複合施設「ONOMICHI U2」、4月には土産物屋「^と肥後屋」、2015年1月にはシェアフロア「ONOMICHI SHARE」を開設した。

本レポートでは、当社の中核施設であり、外国人にも人気のある「ONOMICHI U2」を中心に取り上げる。

(2) 観光業の展開

■最初は「よそのもの」扱い

当社の設立メンバーは尾道市に隣接する福山市出身であるため、尾道では「よそのものが来て、何か派手なことをやろうとしている」と思われ、「地元全体を盛り上げていきたい」と伝えても、なかなか理解してもらえなかった。

地元の人たちに受け入れられるために、忍耐強く調整を続け、「あきらめない」気持ちで取り組んだ。尾道では、昔から尾道駅の東側が主な観光スポットだったが、当社が2014年3月に「ONOMICHI U2」を駅の西側に設立すると、年間約15万人もの観光客が訪れるようになった。

このような実績により、地元の人々との協力関係が活発になっている。

■サイクリスト向け複合施設「ONOMICHI U2」

当社の中核施設は、「ONOMICHI U2」である。これは、広島県の尾道にある海運倉庫を再利用する事業を落札し、リノベーシ

ョンして、2014年3月に開設した複合施設である。

尾道は、サイクリングロード「瀬戸内しまなみ海道」（全長70km）の本州側の起点であるため、サイクリストにサービスを提供する複合施設なら人気が出ると考えた。

そこで、宿泊施設の「HOTEL CYCLE」を中心に、レストランやカフェ、バー、ベーカリー、セレクトショップ、プロサイクルショップを、1つの大きな建物の中で提供できるようにした。

このように、サイクリストや観光客だけでなく、地元の人にも楽しんでもらえる場所を目指すことで、地元の人との関係を深めるのにも役立っている。

■「観光」「建築」「サイクル（自転車）」の3つをキーワードに

「ONOMICHI U2」のキーワードは、「観光」「建築」「サイクル（自転車）」の3つである。「観光」資源を豊富に持つ尾道を舞台に、昔の建物の良いところを活かした「建築」に妥協せずリノベーションし、「サイクル（自転車）」乗りに最適な複合施設を提供する、というコンセプトである。

「建築」は人を呼ぶための重要なツールとして考えているため、倉庫のリノベーションは、若手の人気建築家である谷尻誠氏・吉田愛氏に依頼した。両氏の建築を見るために訪れる観光客も多く、今後は、「建築」と「観光」を連携させた建築ツアーなどを企画して、集客につなげることも検討している。

■「サイクル」は必然的なキーワード

2014年6月、CNNの旅行サイト「CNN Travel」で、「瀬戸内しまなみ海道」が世界7大自転車コースに認定された。欧米では自転車文化が浸透しており、また、CNNで取り上げられた影響もあり、「HOTEL CYCLE」の宿泊客の2割はアジアや欧米な

ど20カ国から訪れる外国人である。

「サイクル（自転車）」をキーワードにすることは、サイクリストの聖地と呼ばれる「瀬戸内しまなみ海道」を擁する尾道にとっては大きな意味を持っていた。

自転車に乗ったままチェックイン・アウトし、部屋にも自転車を持ち込めるサイクルスルーのホテル「HOTEL CYCLE」、自転車を横付けできるサイクルスルーカウンターがあるカフェなど、様々な「サイクル」へのこだわりが、集客に役立っている。

■「本物にこだわる」ことが競争優位に

谷尻氏・吉田氏に依頼した建築や、サイクルスルーを実現した「HOTEL CYCLE」など、あらゆる面で、自分たちが考える「本物」にこだわってきた。

レストランのメニュー開発では、自分たちが一から良いと思うものをつくっている。ベーカリー付属のショップでは、無添加で体に良い素材や食材にこだわっている。セレクトショップでは、プライベートブランド商品、地元では買えないブランド商品、伝統産業の備後^{かすり}餅を使った商品といった、こだわりの商品を扱っている。さらに、海外の有名ブランドと共同開発した商品も販売している。このように、観光客から地元の人まで、あらゆる顧客のニーズを満たせるように、様々なアイデアを実現している。

このため、価格設定も妥協せず、サービス提供開始からぶれずに、そのこだわりに見合う価格設定をしている。

このように、すべてにおいて「本物にこだわる」ことで、観光客だけでなく地元の人々のニーズも満たしており、着実にファンが増えている。こうした突き詰めたこだわりが当社の強みとなり、他社が簡単には真似できない参入障壁にもなっている。

■様々な切り口でプロモーションが可能

「ONOMICHI U2」は、新聞や雑誌など多

くのメディアに取り上げられている。例えば雑誌では、ファッション誌から旅行雑誌、建築分野や自転車関連の雑誌など、幅広い分野で掲載されている。

最初は谷尻誠氏の「建築」ということで関心を持たれ、次に「観光」と「サイクル」の相乗効果で取り上げられている。このように、プロモーションの切り口が多彩なのが強みとなり、様々な媒体に取り上げられやすくなっている。

■海外メディアによるインバウンド効果

当社は、海外のホテル予約サイトなどにホテル情報を出しているが、海外向けに積極的なプロモーションはしていない。

しかし、「ONOMICHI U2」がユニークなため、海外メディアから次々と取材依頼が入ってくる。例えばCNNでは、倉庫のリノベーションについて取り上げられた。タイの日本を紹介する番組では、有名タレントが来日して紹介したことで、タイの観光客が増加した。また、台湾の歌手のプロモーションビデオに使われたことで、台湾からの観光客も増加した。この他、『The New York Times』やアメリカの航空会社の機内誌でも取り上げられている。

当社は、毎年9月に東京で開催され、海外の訪日旅行代理店や日本の観光事業者が一堂に集まるインバウンド商談会に出展している。そこで培ったコネクションは、国内外のプロモーションに役立っている。

このように国内外に広く知られるようになり、「HOTEL CYCLE」の客室稼働率は、オープン当初の約5割から、2015年時点には7割超にまでなっている。

(3) 今後の展望

■3年間で100人の雇用を実現

当社設立から3年が経ち、100人（パート・アルバイト含む）の雇用を創出できた。

そのうち、7~8割が地元（尾道・福山）の女性で、大きな戦力になっている。こうした地元の雇用創出の実現に加えて、当社の考え方に共鳴してファンになり、他の地域から移住してくる人もいる。

今後も雇用を増やしていくために、事業戦略を練り直しているところである。

■課題は人材育成とサービスレベルの向上

これまで、常に顧客の声に耳をかたむけて課題を一つ一つ解決してきた。今後も、顧客に飽きられないように、コンテンツやサービスの改善に顧客の声を反映させていく予定である。

メディアを見て来る顧客は、それなりのレベルのサービスを期待している。顧客の期待が大きいほど、サービスレベルが期待に達していないと二度と来てくれなくなる。顧客にファンになってもらい、継続して来てもらえるようにするためには、常にサービスレベルを改善していく必要がある。そのための人材育成を重要視しており、制度面の整備のためにプロジェクトチームを立ち上げている。

■「妥協せずこだわって良いものを」「安易にビジネス目線で進めないこと」が大切

地元の若手人材が都会に流出して戻らないのは、地元魅力的な事業と雇用がないからである。その解決のために、当社は地元の若者に加え、他の地域の人も移住してでも尾道で働きたいと思えるような雇用機会の創出を目標にしている。

今後も、「妥協せずこだわって良いものを」提供し、「安易にビジネス目線で進めないこと」を心がけて、事業を拡充していく予定である。

【参考文献】

<第1章1(1) 伝統工芸・地域産品>

岩手県商工労働観光部・日本貿易振興機構「岩手の貿易」(2013年、2014年)

<第1章1(2) コンテンツ>

一般社団法人デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書2015』

一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート2015」

<第1章1(3) 観光>

観光庁「訪日外国人消費動向調査」

(<http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html>)

観光庁「訪日外国人消費動向調査 トピックス分析」(2015年10月)

(<http://www.mlit.go.jp/common/001107179.pdf>)

日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数の動向」

(http://www.jnto.go.jp/jpn/reference/tourism_data/visitor_trends/index.html)

本調査は2015年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同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。

日本公庫総研レポート No.2016-1

発行日 2016年5月23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1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

