

平成 20 年度マスターセンター補助事業

兵庫県下中小企業の海外進出の成功と失敗の考察

報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部

## はじめに

平成19年度の神戸港貿易額は、輸出が6兆222億円（対前年比8.3%増）、輸入が2兆9,987億円（同12.1%増）、合計9兆2,211億円（同9.5%増）であり、主要5港（東京、横浜、大阪、神戸、名古屋）の貿易額合計に占める神戸港の構成比は、輸出が9.7%、輸入が5.4%であった。神戸港の主な輸出品は、利器工匠具、織物用糸・繊維用品等で、輸入品では衣類関連が多く、兵庫県の地域産業の特色を表している。神戸港の輸出入国の特徴は、アジア地域との取引が多いことあげられ、アジア地域の構成比は、輸出が53.2%（全国48.1%）、輸入が50.0%（同43.1%）となっている。

兵庫県は、神戸港・神戸空港という物流拠点を有しており、国内外の物流体系が整備されている数少ない地域である。しかし、我々が普段より感じていることであるが、兵庫県下の企業と面談・商談を通じても、海外市場を営業テリトリーの一つとして考えている企業が、他都道府県と比べて特に多いとはいえないと思われる。中小企業診断協会兵庫県支部は、兵庫県下にある企業・組合等の海外進出の特徴を把握するために、47ある地場産業の調査・検討・交渉を試みて、9の地場産業を選び詳細調査に入った。各企業・組合の海外進出に関するきっかけや成功・失敗の事例調査を繰り返して行くうちに、海外進出のヒントを見出すことができたため、「輸出ビジネスの分類」としてまとめた。

我々は、工場建設、現地法人設立、M&A等には触れていない。中小企業が実際に行っている海外進出の形態で圧倒的に多いのは、製商品の輸出である。今まで、あるいは今後海外に向けた取り組みを計画している企業にとって、我々の報告書が中小企業の輸出へのヒントになれば幸いである。

最後に、この調査研究に快く応じていただいた、兵庫県の地場産業の責任者・関係者の方々に心よりお礼を申し上げたい。

平成21年1月  
社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部  
国際経営研究会

## 目 次

はじめに	1
目次	2
第1章 輸出ビジネスの分類	3
第2章 企業事例	6
1. 播州手延べそうめん「揖保乃糸」	6
2. 日本酒 下村酒造店	14
3. 線香 兵庫県線香協同組合	23
4. 釣り針 A社	30
5. 播州織物 オザワ繊維株式会社	35
6. 金物 B社	42
7. 燐寸 C社	49
8. 医薬品製造 カルナバイオサイエンス株式会社	52
9. 真珠	61
第3章 調査統括と提言	65
おわりに	71

## 第1章 輸出ビジネスの分類

今回の調査は兵庫県の地域産業を例に、輸出のヒントを見出そうとするものであるが、海外市場への対応を考える場合、どのような要因がその成果に影響を与えるか、という視点で調査対象事業を分類してみた。

### 1. 分類方法

分類にあたっては、輸出しようとする商品・サービスが既に海外でも存在するものであるかどうかを大分類とし、海外に存在しないものの輸出を「日本独自型」(=Only Japan の価値)、海外に存在するものの輸出は「日本優位型」(=Made in Japan の価値)とした。

類型	内容
日本独自型 (Only Japan の価値)	輸出しようとする商品・サービスが海外に存在しない (商品・サービスの利用場面を創り出す必要がある)
日本優位型 (Made in Japan の価値)	輸出しようとする商品・サービスが海外に存在する (日本製品を利用する輸入側のメリットを提供する必要がある)

#### (1) 日本独自型の輸出

日本独自型の場合は、そもそも海外市場に輸出される商品やサービスの利用者が存在しないわけであるから、需要を創ることから始めなければならない。大げさにいえば日本の文化の輸出を伴うもので、必然的に輸出実現までのハードルが高く、先行投資的活動が必要となる。典型例としてはカラオケ、寿司(日本食)などを挙げることができる。20数年前カラオケが国内で普及した後でも、カラオケビジネスが海外で成り立つとは考えられなかった。寿司にしても当初は生ものを食べない外国人には受け入れられないと決めつけられていた。海外で現地に住む日本人を対象に、小規模で開業したカラオケ店や寿司店が、徐々に現地の人々にも受け入れられ、今やKARAOKEやSUSHIは海外市場でその地位を確立している。

今回の調査対象事業では日本酒、線香、そうめん、真珠をこのタイプの輸出と分類した。詳しくは個々の調査結果を参照願いたい。日本酒は日本食文化の浸透とともに海外のファンを増やしつつある。また線香は仏具としての利用ではなく、香料文化のある欧州で市場に入り込む道を見出した。そうめんは麺つゆとともに日本食の一つとして文化を発信する一方、低カロリーを武器にパスタ料理の食材としての市場開拓にも努めている。本類型が文化の輸出を伴うことは上述の通りであるが、線香のように日本独自型からスタートした後、現地文化を利用する例もある。これは後述する日本優位型の戦略も組み合わせた取り組みといえる。(アルコール飲料を飲むとい

う文化から判断すれば、日本酒が日本独自型といえないとの見方もあるが、米の加工品で他国にはない酒類であり、嗜好品である日本酒を飲む文化の発信が必要なことから、本報告では日本独自商品として分類した。）

## (2) 日本優位型の輸出

一方日本優位型の場合は、海外市場に日本製であることの優位性を武器に切り込んでいくものである。市場は既に形成されているため、需要を創る努力は大きくないが、先行する海外製品との競合に打ち勝つための価格や品質の優位性が必要となる。この分野は従来日本の製造業が得意としてきたビジネスモデルであり、自動車、家電など様々な成功例があることはいうまでもない。今でこそ日本メーカーが世界的に業界のトップを走る自動車やテレビでも、それぞれ米国で発明されたものでありその製造技術も米国が先行していた時代、日本メーカー各社は価格優位性で海外市場を切り開いてきたはずである。その後日本メーカーは独自の製造技術を開発し、品質優位性を確立することで国際的な地位を向上させていき、今や多くの日本企業が世界ブランドとして君臨している。現在中国や東南アジア諸国の現地企業から様々な工業品が世界中に輸出されているが、一部の例外を除き価格優位での展開であり品質優位、延いてはブランド形成にまで至っているケースは殆どない。ある意味では日本の製造業の高い事業性を示す現象といえるのではないだろうか。

今回の調査では、刃物、釣針、播州織、燐寸、医薬品を本類型に当たるものとした。燐寸は価格の安さを武器に欧米市場への輸出を長年継続していたが、欧州連合（EU）からダンピング提訴を受けることになる。（価格優位性が証明されたといえる）。現在は使い捨てライターの普及、喫煙人口の減少とともに燐寸の需要が減り、その輸出量も減少している。しかし未だに欧州の高級ホテルなどでは日本製燐寸の人气が高く、欧州向けの輸出が継続されている。価格優位で展開した輸出が、高級志向の市場に限定されているとはいえ、ダンピング課税を課せられてもなお、品質優位性でその地位を守り続けている例といえる。

## 2. 輸出展開上のポイント

輸出を検討する際、対象とする商品やサービスが海外に存在しない場合は「いかに需要を創り出すか」、存在する場合は「いかに日本製の優位性（価格、品質など）を打ち出すか」を見極めることで、取り組みの方向性を見出すことができる。日本独自型であれば、相手国でどのように市場を創り出せるか（新市場開拓戦略：例・日本酒）、或いは相手国の文化に合わせてどのような使用場面を創り出せるか（新用途開発戦略：例・線香、新商品開発戦略：例・そうめん）という戦略を組み立てることになる。一方、日本優位型であれば、日本製ならではの用途開発ができるか、（新用途開発戦略：例・刃物）、日本製の価格や品質の優位性を発揮できるか（競争戦略＝優位性

追求：例・釣針、燐寸）などを基に具体的取り組みを組み立てることになる。

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
日本優位型	—	優位性追求

← { 品質優位性 (開発力)  
価格優位性

## 第2章 企業事例

### 1. 播州手延べそうめん「揖保乃糸」(たつの市)

輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
日本優位型	—	優位性追求

兵庫県手延素麺協同組合の「揖保乃糸」は、本格的には数年前に海外展開を開始したところであり、国際的な展開ははまだ模索している段階である。とはいえ、進出先の市場（ハワイ、ロサンゼルス）では少しずつ販売実績を上げつつあり、商品の認知度も向上してきている。この海外展開の好調な滑り出しの要因は、結論から述べると、売り急がず、地道にブランド確立を目指しながら市場開拓の努力をしている点にある。

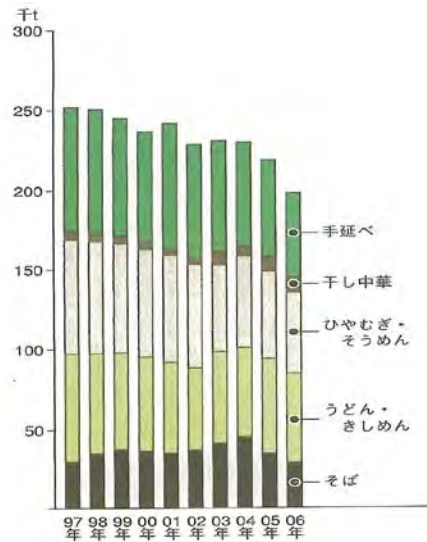
そうめん自体は以前から米国市場で販売されていたが、他の麺類と異なり米国消費者にとって馴染みのある食材ではない。このような背景を前提に米国市場に進出する上での鍵は、そうめんという食材を消費者に正しく知ってもらい、その上で「揖保乃糸」の品質の良さ、おいしさを理解してもらい、「このそうめんでない」と思われる商品に育て上げることにあった。こういった点から、本事例は手延べそうめんという食材だけでなく、日本の食文化をも含む輸出であると言えることができ、「日本独自型」輸出、且つ「新商品開発」型のビジネスと分類した。

#### (1) 市場・業界

##### ① 乾麺類の市場動向

そうめんを含む乾麺類の国内市場は、全国総生産量は近年減少の一途をたどっており、平成18年の乾麺類の生産量は約20万3千トンで、前年比7.7%減と3年連続の減産であった。うち、手延べそうめん類が5万600トンで同19.4%減となっている。それまでの数年は6万トン台の生産であったが、初めて5万トン台に低下するという大幅な生産量の落ち込みとなった。

表 2-1-1 乾麺類の生産量推移

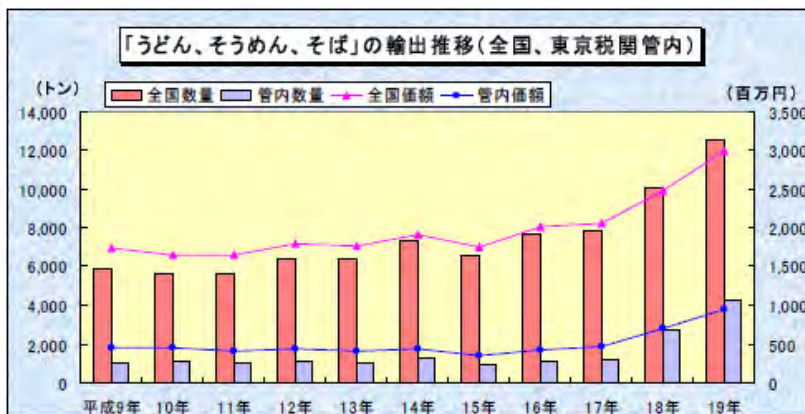


(出典: 「2007年 全国麺類特集」日本食糧新聞社、平成19年、p.5)

このように、国内では乾麺だけでなく麺類全体の需要が減少しているが、他方で、そうめんを含む麺類の輸出は増加している。これは日本食の安全で高品質なイメージが海外でも定着し、さらには近年の健康志向も追い風となって日本の食文化を象徴する麺類の人気が高まっているためであろう。

そうめんのみの輸出データが見当たらないため、東京税関による全国のうどん、そば、そうめんの輸出データを確認すると、これら麺類の輸出量は平成9年以降概ね増加傾向にあり、平成18年には1万トンを突破した。ちなみに、このうち神戸港からの輸出数量は平成8年以降全国トップである。

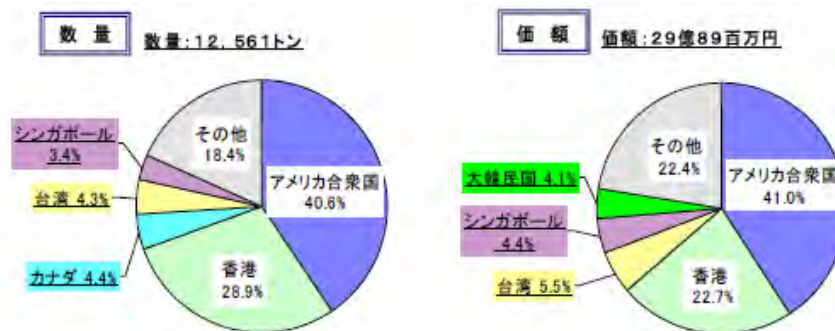
表 2-1-2 うどん、そうめん、そばの輸出推移



(出典: 「うどん、そば、そうめんの輸出」東京税関、平成20年)

また、輸出先としては米国が最大のシェアであり、平成 19 年においてはうどん、そば、そうめんの約 40%が米国向けに輸出されている。

表 2-1-3 うどん、そうめん、そばの仕向国別輸出シェア（全国）



(出典：乾めん類の都道府県別及び品目別生産量シェア、東京税関、平成 19 年)

## ② 米国の乾麺の流通実態

麺類最大の輸出先である米国だが、農林水産省の調べでは、主にアジア系のスーパーで日本産乾麺も取り扱われている。特に、日系スーパー、韓国系スーパーでは、日本のスーパーと同等或いはそれ以上のスペースで乾麺を販売しており、種類もうどん、そば、そうめん幅広く取り扱われている。また、こういった店では日本製がかなりのシェアを占めている。

ただ、一般の米系スーパーでは日本製の乾麺を扱っていないところが多く、乾麺は広く普及しているとはいえない状況である。麺類自体はアジア系のレストランなどで扱われているため消費者に認知されているが、日本の乾麺の料理法について知っている消費者は少ない。特にそうめんはうどんやそばに比較し認知度が低い。また、麺類の料理法としては炒め物やサラダが多く、日本国内で一般的なつけ麺やかけ麺といった消費方法はあまりされていないのが実態である。

## (2) 兵庫県手延素麺協同組合と「揖保乃糸」

### ① 組合の概要

当組合は、たつの市・宍粟市・揖保郡・佐用郡・姫路市と県西南部の播州手延べそうめんの零細製造業者が共同商標のもと、生産や販売などの共同事業を行っている。

組合のホームページによれば、平成 19 年 9 月現在、組合員数 607 名、現業者数は 497 名、従業員数 166 名、出資金 16 億 3 千 485 万円、年商 153 億円という。明治 20 年 9 月に前身の素麺営業組合の設立認可を始まりとし、当協同組合は昭和 24 年に設立、平成 17 年には創立 120 年を迎えた。

## ② 組合の歴史

この地域は、水の質と量、小麦、塩、気候などそうめん生産の自然条件に恵まれ、古くは 5 百余年前の古文書にそうめんを贈答に使った記述がある。江戸時代には藩の許可業種として奨励されるそうめんの産地となり、また、この頃より既に生産者間の仲間意識が存在していた。

明治 12～13 年頃製造家が増加したことで粗製乱造の弊害が出て廃業が続出し、戸数は 2 百余に半減、同業者中で策を講じるなど数年苦心したが、失った信用は回復できなかったという体験がある。組合ではこうした原体験を伝え、材料・加工法・品質・量目・販売の各方面にわたり厳しい規律をもって産地の信用を守ろうという組織風土を今もなお維持している。

流通については、当初、仲買人が零細生産者との庭先の取引で商品を買叩いていたが、それが生産者の経営を圧迫し産地としてのまとまりを欠いているという弊害が認識され、早くから共同販売の試みを推進してきた。戦後、統制により共同販売は一時中断したが、昭和 27 年、統制撤廃により復活した。今は組合指定の代理店に夏期数回に分けて生産品の入札を行うが、ほぼ毎年強含みで現金払いにて完売しているようだ。

昭和 30 年代以降は地域の工業化が進み、生産者の減少と原料小麦粉の確保に問題が生じた。そうめん生産は農家の冬期の副業であったが、同時期に海岸部での他産業の就労機会が増えたため生産者数が減少した。それに対し、組合は、あらかじめ乾燥機を研究・導入することで北部山間部でも無理なく生産できる体制を整え、地域を北部へ広げるとともに、省力化した加工法の導入、冷麦など新しい製品の導入により生産者が専業できる体制を整えることに成功したので、生産者はむしろ増加したという。

原料の製粉を担ってきたのは有力組合員でもある地元の水車製粉業者約 40 名であったが、粉の品質はまちまちで製品の品質管理上の問題があったようだ。さらに、国産小麦減少の対策として外国産の小麦を手延べそうめん向けに製粉加工する技術は不十分なものであった。製粉委託先を技術で優れる大手業者に転換するために一時は組合が分裂したが、多数の生産者の利益を妥協なく図ったことで、当産地は大きく成長できたのだといえる。

以上のように、組合の主導と組合員の協働のもとさまざまな課題や環境変化に対応しながら伝統の手延べそうめんを守り続けてきたのである。

## ③ 商品・技術

「揖保乃糸」は、兵庫県手延素麺協同組合が有する手延べそうめんの商標で、日本を代表するそうめんの一つだ。昔ながらの伝統製法を守り、手延べにより作り出されるコシがあって舌触りのよい食感には定評があり、その高級感から贈答品としても人気が高い。手延べそうめんでは奈良の「三輪そうめん」を抜いて販売量の約 40% を占め、全国シェア首位である。

### 贈答品として人気が高い「揖保乃糸」



「揖保乃糸」の製造工程は 36 時間に及び、文字通り小麦粉を練った生地を手で延ばして徐々に細くしていく。また、コシを出すために数工程で延べ 20 時間以上の熟成も行う。毎年 10 月から 4 月の限られた期間に生産され、製品は検査員による厳しい検査を受けて等級が決められ、その後組合の倉庫で管理される。徹底した温度・湿度・年数等の時間管理のもと保管された後、消費シーズンになると全国約 110 社の特約店の指図で市場に出る。組合では、生産から保管まで厳しい検査と管理を行い製品の品質上の問題をなくすことに成功している。この結果、産地ブランドとして消費者からも信頼され、他社商品に比べて高めに設定された価格でも競争優位を維持している。組合員もこの「揖保乃糸」というブランドの生産者であるというプライドから品質や安全への意識は非常に高く、組合内の強い連帯感を生んでいる。

### (3) 海外市場進出の経緯

#### ① 海外進出の目的

「揖保乃糸」は、手延べそうめんの販売量では全国シェア首位ではあるが、そうめん自体の消費量は年々減少しており、市場の再開拓が課題となっている。手延べそうめんの出荷量は近年縮小の一途であるが、「揖保乃糸」は約 2 万トンを維持しているため市場占有率は上昇している。しかし、占有率の上昇はそうめんの需要の減少に因るものであり、国内業界のリーダーたる組合としては危機感を募らせている。

また、そうめんの需要は概して季節・天候による影響を受けやすく、日本国内においても夏の需要が高い。従って、夏の気候によって年間需要が左右されてしまう。海外市場進出の目的としては、こういった季節・天候変動による国内出荷量の振れ（約 2 万～3 万トン）を海外で吸収したいという思いもある。

#### ② 海外進出プロセス

海外には昭和 50 年代より進出しており、昭和 55 年頃から日系の百貨店が海外に積極的に進出しそうめんの輸出も徐々に増加したのに合わせて「揖保乃糸」の出荷量も一時約 5 千～8 千

ケース（1 ケースは 9kg）になったが、その後国内市場の需要が伸びたため輸出量は減少していた。

海外市場への本格的進出の第一歩は、平成 17 年 3 月から 9 月にかけて国内外のプロ調理師を対象としたレシピグランプリの開催である。「揖保乃糸ニューレシピグランプリ・インターナショナル 2005」と題したこのイベントは、国内外での「揖保乃糸」の認知度を上げるための話題提供が狙いであったが、海外 88 点、国内 197 点、計 285 点ものレシピの応募があり、海外の調理師に「揖保乃糸」を知ってもらう機会にもなった。また、グランプリは業界でも話題となり、海外の業務用市場の開拓という目的にも一定の成果を得る結果となった。

当組合はグランプリ開催の翌平成 18 年から本格的に海外市場進出を強化し、進出方法としては、限られた経営資源を有効活用するため地域を限定した集中戦略を採用することとし、進出先は水質が良い土地であること（そうめんの調理には質の良い水が不可欠である）、日本人・日系人比率が高いこと、年中常夏でありそうめん需要が通年で望めることなどの理由からハワイを選定した。

進出先の決定後、現地の市場調査を実施し、人種別人口や地域別分布、各人種の食文化の調査に加え、流通実態として日系、米国系、韓国系、中国系などのスーパーの客層（人種構成）や商品の価格設定、乾麺の棚数、ホテルやレストランでのそうめんの取り扱い状況の調査や貿易会社への取材などを行った。

市場調査の結果、ターゲットとして定めた日系スーパーに組合の担当者が飛び込みで商談を持ち込み、スーパーマルカイとの販促活動の交渉を成立させた。ハワイでは、国内のように商品をメーカーから卸業者を経て小売業者に流通させるといった商流の縛りがなく、メーカーが小売業者と直接交渉することが可能で、商談の進みも速かった。

前述のように、日系スーパーでは既に手延べそうめんを含む乾麺類が広く取り扱われていたことを受け、組合は「揖保乃糸」の販売にあたって、他商品との差別化に注力した。商品は高級・高品質を訴求点とし、「揖保乃糸」の商標を日本語のままパッケージに表示させたり、高めの価格設定（6 束で約 450 円（当時）、日本の約 1.5 倍）にするなど、ブランドイメージの確立に努めた。

組合としては製品に自信を持っていたが、「揖保乃糸」の認知度は低く、他のそうめんと差別化や品質、調理法などを消費者に正しく理解してもらうことが課題であったため、スーパーマルカイの店頭にてイベントを実施し試食や調理法の説明を行った。

イベントを実施した結果、試食をした客の約 6 割が商品を購入し、年間では 373 ケース（9kg 換算）の販売実績を上げた。

同様のイベントは約 1 年の間に計 6 回実施し、ほかにもイベント予告やブランド認知のため地元の日系ラジオへの出演、地元フリーペーパーへの広告掲載などを行った。また、業務用市

場へのはたらきかけとして輸入業者の営業マンに対する商品説明会などの活動も地道に行った。

平成 19 年には、スーパーマルカイのロサンゼルス店舗にも展開を開始した。ハワイで教育したスタッフを起用したことから効率的な準備・実施が可能であった。さらに、日系スーパーのミツワとも取引を開始するなど、徐々に市場を拡大していった。ロサンゼルスでも販売は好調で、今後さらに拡販していく構えだ。

#### (4) 成功要因と今後の展望

##### ① 成功要因

「揖保乃糸」の海外進出はその第一歩を踏み出したばかりで、十分な売上規模や採算性を確保するまでには至っていなかったが、組合はこれまでの米国での実績を進出初期段階として成功と見ている。成功の要因は、まずは外的要因として手延べそうめんがうまく市場機会に合致したことが挙げられる。米国においては、食に対する一種の高級・本物志向や健康・安全への意識が高まりつつあり、日本の食品の「おいしさ」「質の良さ」「衛生水準の高さ」なども幅広く知られるようになってきていたため、手延べそうめんも消費者に受け入れられやすい環境にあったと考えられる。

しかし、より重要なのは、既に市場に存在していた他のそうめんと差別化を図るために、手延べそうめん本来のおいしさや品質の高さを消費者にわかりやすく訴求し、手延べそうめんの高級ブランドとしての地位を明確に示した点にあるだろう。こうしたブランドの確立は、市場調査に基づくきめ細やかなマーケティング戦略や組合の地道な販売努力に因るところが大きい。

##### 1) ブランド確立のための工夫

ハワイ市場を開拓するにあたり、人種別の食文化、嗜好などを調査するとともに、スーパーの調査を念入りに行っている。米国系、中国系、韓国系、日系それぞれのスーパーの客層や商品の価格帯、店舗の立地や環境（店舗のある地域の人種分布）、乾麺の販売状況、競合商品などを調査・検討し、高級食材である「揖保乃糸」の販売に適した条件のスーパーを厳選している。

また、商品は、日本食の良質なイメージを訴えるために意図的に商標を日本語にしたり、パッケージはシンプルなものにして高級感を演出するなどの工夫を行った。

他社の商品より価格が高いため、商品価値を消費者に正しく理解してもらう必要もある。試食のそうめんはゆで時間を管理し、一番おいしい状態で客が食することができるよう配慮した。また、そうめんの食べ方や適切な調理方法、特にゆで時間について明示したチラシやレ

シピの配布や麺つゆの同時販売を行ったり、スーパーで販売する調理麺を「揖保乃糸」で製造するなどおいしい食べ方を消費者に伝えた。加えて、手延べそうめんを理解してもらうために、実演販売の場ではそうめんの製造方法をビデオで紹介した。「揖保乃糸」の品質、味の良さ、機械麺との違いなどをこういった方法で紹介し、他商品との差別化を図った。組合の予想を上回る販売実績は、消費者に製品本来の良さが理解されていったことを示していると思われる。

## 2) 流通業者との提携

ハワイにおいては、スーパーマルカイとのパートナーシップが成功の大きな要因となっている。消費者に商品価値を正しく伝えるためには販売方法について小売業者との意思統一を図ることが重要である。組合は、取引開始時、日本の販促方法などを指導する他、イベントの企画や実施はすべて主導し、さらに在庫管理や陳列方法についても指導するなど、協働で販売増のための努力をした。

輸出業者や小売業者、代理店とのパートナーシップも重要である。海外では「留め型」（プライベートブランド契約）を認めることでより業者の販売努力が向上するという特徴を理解し、ロサンゼルスではミツワと「留め型」の契約を行っている。また、販促戦略をミツワ独自の方法にまかせ、スーパーマルカイとの競合関係を作り出した。この両者の競合関係が市場を活性化させ他社からの引き合いにもつながった。

## ② 今後の展望

組合としては、今後も米国のスーパーを中心に市場を拡大していく予定だ。ただ、売上の急激な拡大は意図しておらず、あくまで地道な活動を行いながら、徐々に「揖保乃糸」ブランドを確立していくことに重きを置いている。現地の市場に商品が浸透するには長年の地道な努力が必要であるとの覚悟で今後も活動していく方針だ。

なお、乾麺の市場としてアジア、特に中国は魅力的であるが、当面具体的な進出は予定していない。ただ、これまで中国進出に二の足を踏んでいた大手の卸業者が積極的な展開を考え始めてきており、それらの動きを注意深く見ながら市場機会を探っていく考えである。

### <参考文献>

日本食糧新聞社「2007年全国麺類特集」、第9825号、平成19年  
「組合の概要」（兵庫県手延素麺協同組合）、<http://www.ibonoito.or.jp/>

『うどん、そうめん、そば』の輸出」（東京税関）、  
<http://www.customs.go.jp/tokyo/etu/ftp/tokusyu.htm>

「平成19年度農林水産物貿易円滑化推進事業のうち品目別市場実態調査（結果）」（農林水産省）、  
[http://www.maff.go.jp/j/export/h19\\_zigyuu/enkatu/market/usa/kanmen.html](http://www.maff.go.jp/j/export/h19_zigyuu/enkatu/market/usa/kanmen.html)

## 2. 日本酒 下村酒造店（姫路市）

### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
日本優位性	—	優位性追求

清酒は海外にはなかったため「日本独自型」に分類した。下村酒造店は価格優位性で初期の海外進出を行ったが、現在は品質優位性によって市場適合を図ろうとしている。

### (1) わが国清酒製造業の歴史と現状

#### ① 古代から室町頃まで

日本の酒「清酒」は、米と米麴から作られるが、昔はにごり酒であった。播磨国風土記（713年）には当県「<sup>しきわのこおり</sup>宍粟郡庭音村」のある神社の、清酒と同様の酒について記事が最古のものであるということからも、清酒と兵庫県の因縁は深いといえる。

酒造りは、大陸から伝わった。奈良時代には、官営工房や寺院、そして交通要衝の地等で酒造が行われた。延喜式（905年）には、米と麴を何度も加えたモロミを、袋で搾り澄んで酒を得るといった、原理的に現代とよく似た製法についても記載されている。

室町時代には、京都で商工業が発達し、3百余軒の酒店の記録（1425年）が残っている。中でも「柳酒店」は味が良く高い値だったと伝わっており、大寺院でも美酒との評判であったという記録がいくつもある。

鎌倉・室町時代、の幕府は、米の豊凶や相場に伴った酒造の制限や、課税等といった、干渉政策を採り、酒造業の影響力が大きくなったことが分かる。

田舎酒とよばれた各地の酒も、次第に銘酒に育っていった。まず室町末期には、奈良酒という、白米と白麴で仕込んで寺で作る、「南都諸白」が、清酒醸造の流儀の根源といわれた。

一方伊丹産地は「清酒発祥の地」とPRしており、いろいろな説がある。

#### ② 江戸時代

幕藩体制の確立により、江戸は大消費地となった。元禄6年（1693年）には、人口が約60～70万人いたと見られ、後には町人50万、武家50万の100万人がいるといわれた。初期の頃には、江戸周辺の生産力は低かったこともあり、大阪が領主米の販売市場をはじめ、全国商品の集散地であった。そこで上方からの「下りもの」の商機が生じた。

18世紀になると、「伊丹諸白」が台頭し、江戸市場で好評を得、1740年頃には将軍家の御用

酒となり、丹釀ともてはやされ、「老松」「富士白雪」「菊名酒」が有名だったという。今とは違い、当時はほぼ年中醸造をしていた。

元禄 10 年(1697 年)の、江戸への下り酒は 64 万樽であった。上方での主産地には、摂津の大坂・伊丹・池田・尼ヶ崎・兵庫・西宮に、川辺郡の鴻池等 5 カ村、島上郡の富田、三田、泉州の堺等があり、上方に次ぐものとして尾州・三州・濃州・勢州等があった。その後、(兵庫県西宮市の) 海辺にある今津、水車精米で生産性が高く・寒造りに集中して品質安定を図る(兵庫県神戸市にある) 灘目が台頭してくる。18 世紀末には、下表のようになった。

表 2-2-1 江戸入津酒樽数 (天明 5 年、1785 年)

地域	樽数	%
今津	41,634	5.4
灘目	318,903	41.2
小計	360,537	46.6
西宮	74,154	9.6
伊丹	112,660	14.5
池田	18,219	2.3
大坂	33,903	4.4
伝法	20,748	2.7
尼崎	6,682	0.9
堺	11,797	1.5
小計	278,163	35.9
河内	260	0.0
播州	850	0.1
山城	1,984	1.3
尾張	50,673	6.5
三河	55,927	7.2
美濃	26,232	3.4
伊勢	71	0.0
小計	135,997	17.5
総計	774,697	100.0

(出典：白嘉納家文書、江戸積樽数書上之写、柚木著書)

江戸への運送は、初期は馬に4斗樽2つ(1駄)を積んで駄送した。元和元年(1619年)に、菱垣廻船に酒等日常用品を積む廻漕がはじまり、菱垣廻船問屋が生まれる。1644年頃には、(大阪市にある)伝法の廻漕問屋が酒荷だけの積切りで廻漕し始めた。菱垣廻船との競争があったものの、水物の酒を速く送ることを産地の伊丹等が望み、のちに樽廻船として盛んになる。廻船便は単価が安く、速く送ることができた。船積み前に駄送が運賃に付加するかどうか産地の盛衰を左右する要因となっていたようである。

酒造株は、江戸幕府が引き続き、米価調節の目的から酒屋の造石高を制限し、かつ、課税の対象とするために、明暦3年(1657年)に定めた制度であり、酒株、酒屋株とも言う。後には物件として売買、譲渡されるようになった。一般諸産業の株の免許は、ずっと後のこととなる。

江戸積酒株は、無冥加株といい免税であった。その後状況や事情により、何種類もの株が免許された。いずれも株高として、酒造米高が指定され、量的統制のときの基準となった。また一部を除き、冥加金を定め課税されるようになった。

酒は、古今東西を通じ、大事な税源として、管理・保護・記録されてきており、そのことから、人々の生活において欠かせない嗜好品、更には文化としても承継される産業となったのだといえよう。

### ③ 明治から現代へ

明治18年(1880年)には、太政官告示酒税規則を定め、1製造所当り免許税30円、造石税石2円が徴収された。酒税は、その後改訂を重ねて現代に続いている。

生産高は、日華事変から太平洋戦争にかけて原料米が供給削減の一途で、別表のように急減した。

米不足を補うための、昭和18年(1943年)アル添という、もろみや製品にアルコールを添加する増量が認められた。更に昭和24年(1949年)アルコール以外に、一部のもろみにブドウ糖・水飴・酸類を加える、三倍增醸もみとめられた。

酒造業者数は、近代化促進法適用で協業化・合併が進み、昭和45年(1970年)には約3,500場に集約され、その後も需要減少や転廃業が続き、年数十件のペースで減少が続いている。

平成18年10月における企業数は、大企業6(前年比1減)、中小企業法人1,587(同35減)、個人105(同3減)、合計1,698(同39減)であり、依然減少が続いている。

表 2-2-2 清酒の製造場数、生産高、税額

年度	製造場数	生産高 (k l)	税額 (百万円)
1930	8,810	646,071	143
1935	7,662	682,622	151
1940	7,044	443,226	110
1945	3,178	151,215	718
1950	4,010	187,734	41,266
1955	4,079	466,750	74,114
1960	4,027	685,000	100,063
1965	3,895	1,088,892	125,823
1970	3,533	1,257,136	210,631
1975	3,229	1,376,136	259,956
1980	2,947	1,207,680	453,753

生産数量の推移は、昭和 55 年から減少に転じた趨勢が止まらず、製成数量は、平成 3 年 1,080,505kl を 100 として、平成 19 年は 505,477kl と半分以下である。うちトップの兵庫県は、154,108kl、シェアは 30. 5%で、前年比 3. 4 ポイント増と、シェア・数量ともに高まっている。

表 2-2-3 酒類別国内製成数量

(単位：キリットル)

	平成 15 年	平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年
ビール	3,958,868	3,844,468	3,649,732	3,536,114	3,469,953
発泡酒	2,502,788	2,282,146	1,694,167	1,593,622	1,527,755
焼酎	923,297	1,042,876	1,041,606	1,019,590	999,522
<b>清酒</b>	<b>600,955</b>	<b>523,798</b>	<b>498,993</b>	<b>504,279</b>	<b>505,477</b>
ワイン	75,163	65,293	89,345	65,355	66,855
ウィスキー	70,532	63,894	61,717	60,749	56,468

(出典：国税庁ホームページ「国税庁統計年報告」)

販売数量規模別の生産量の集中度を見ると、100kl 以下の零細な企業の数 は 1,047 で 61%を占めるが、販売数量は 4. 3%に止まっており、数多くの企業が少量の生産を行っていることがうかがえる。販売 10、000kl 超の大手 12 社は、企業数 0. 77%で、売上数量の 43. 8%を占める。これら大手の前年のシェアを見てみると、企業数 0. 70%で、売上数量は 43. 2%であつ

たことから、寡占化が進みつつあるといえる。清酒の輸出は、生産量の2%未満である。平成17年(2005年)で、9億5,000万リットルで前年比28%増加、輸出金額は53億円と前年比17.7%増となっており、このところ順調に伸びている。国別では、米国構成比31%、台湾同22%、香港10%で、年々数量・金額とも増加傾向にある。輸出単価も上昇が続き、高級品化が進んでいると見られる。

清酒の輸入は、平成18年に99,000リットルで輸出の1%程度に止まる。

清酒出荷量減少の第一の理由は、焼酎、ワイン、リキュール等の生産が増加しており、嗜好の多様化が進んだことである。競合関係のビールは、発泡酒と第2の発泡酒の増加に伴い、やはり減少している。趨勢として各種酒類の輸入も増加しつつあるといった、国際化の影響もあるといえる。

## (2) 下村酒造店

### ① 概要

同社は、明治17年創業の業暦124年を有する蔵元であり、兵庫県の北西部にあたる姫路市安富町に所在している。生産数量は年間600石（一升瓶換算で6万本、10万8千リットル）であり、国税庁の分類では中規模に入る家族経営の企業である。

表2-2-4 製成数量による業者区分

小規模企業	100k l 未満
中規模企業	101~1,000k l
中堅規模企業	1,001~2,001k l
大規模企業	2,001k l 以上

(出典：国税庁ホームページ 国税庁統計年報告)

### ② 商品・技術

日本酒製造の決め手は、人、水、米といわれる。姫路市安富町は、清冽で豊かな水、良質の酒米「山田錦」が潤沢に手に入る、恵まれた環境にある。同社は、自然の恵みを活かし「手造りに秀でる技はなし」の家訓を守り、機械化・大量生産を行わず、手造りによる伝統の酒造りを蔵人から蔵人へと受け継いできた。多くの酒蔵では、淡麗で飲みやすくするため濾過（雑味を取り除くために、活性炭素を使って矯正すること）を経て瓶詰めをしているが、同社は、安易に濾過をせず、仕込みの段階でじっくり丁寧に醸し、華やかな香り、旨みに富んだ清酒を造っている。このように、同社は手間を惜しまず、「良い原料を使い、自然の恵みを生かし、旨い酒をつくる」という酒造りの常道を追求している酒蔵である。



(出典：奥播磨下村酒造店ホームページ)

### (3) 海外進出の経緯

#### ① 最初の海外進出

##### 1) きっかけ

昭和から平成に変わる 1990 年頃、国内の日本酒市場は、生産力・販売力・宣伝力の優れた大規模企業が市場を押えていた。中小規模の酒蔵は、自社ブランドを捨てて大手酒造メーカーに桶売りするか、自社ブランドを地道に育てて顧客を開拓するか、選択を迫られていた。

一方海外においては、日本食が、当時欧米で健康意識の高いエリート層を中心に人気になりはじめていた。欧州では、イギリスを筆頭にフランス、ドイツ、イタリア、スペイン、ポルトガル、ノルウェーと日本食レストランが次々とオープンしていた。現地の日本食レストランは、現地で調達できない醤油と日本酒を商社経由で調達しようと考え、同社の清酒とたつの市の Y 社の「淡口醤油」が各地で導入された。この頃の同社の輸出目的は、単なる生産余剰品の出荷であり、したがって販売価格は日本国内向けの半分以下であった。

##### 2) 撤退

同社は、家訓「手造りに秀でる技はなし」を守り、播州の気候風土合った「辛口の味や品質」にこだわりをもっている蔵元である。このような取り組みのもと、同社の清酒は、関西や関東で確実に固定客を獲得し、国内の得意先からの受注が漸増していた。この流れに対して、同社の欧州への輸出は、収益性も低く、輸出数量を十分に確保できなくなったこともあり、海外初進出から 4～5 年で幕を閉じた。欧州より数年遅れて進出した東南アジア諸国やオーストラリアでは、同社の清酒を指名する地元ファンも増え、多くの日本食レストランで定番となっていた。同社は現在も、日本仕様のまま清酒をそれぞれの国々へ輸出している。

## ② 新たなチャレンジ

### 1) 背景

#### a 日本国内の市場動向

日本の景気は、オイルショック以後急激に悪化し、円高により安いワインが海外から輸入されるようになった。日本酒メーカー各社は、清酒の消費量の減少に危機感をもち、精米・酵母等原料も含めた清酒の製造技術等品質向上に競って取り組むようになった。その結果、清酒の品質向上は「革命」といわれるほど進化し、消費者の嗜好も醸造酒（穀類や果実を原料とし、これを発酵させてつくった酒）から吟醸酒（60%以下に精米した白米を原料とし、低音で発酵させて醸造した清酒）へと変化してきた。



<純米吟醸芳醇超辛生 生酒>



<秋季限定 山麩山田55>

(出典：奥播磨下村酒造店ホームページ)

#### b. フランスにおける日本酒

同社は、満足のいく吟醸酒を造るために 20 年間取り組んできた味と品質に自信がもてるようになり、海外市場の開拓を検討するゆとりもでてきた。そこで、以下の理由により、フランスをターゲットとした。

- ・ フランスは自他共に認めるワインの最先進国である
- ・ フランスワインが世界中で一番素晴らしい酒だと信じているフランス人に、日本酒の良さを認めさせることは、日本酒が世界品質ものであると世に広めることにつながる。

清酒の輸出数量は、1990 年の 688 万 8 千リットルから 2007 年には 1,133 万 4 千リットルと 17 年間で約 65% も伸びている。しかし、フランスへの清酒の輸出数量は、同時期に約 5% 減っている。また、日本はフランスから約 6 千万リットルのワインを輸入しているのに対し、フランスへの清酒の輸出はわずか 10 万 5 千リットルと数量ベースでフランスワインの輸入量の約 0.2% しかないのである。

表 2-2-5 清酒の相手国別輸出実績の推移 (数量) (単位：キロリットル)

国別	平成 2 年 (1990年)	平成 7 年 (1995年)	平成 12 年 (2000年)	平成 17 年 (2005年)	平成 19 年 (2007年)
アメリカ	2,564	1,293	1,759	2,997	3,852
カナダ	445	400	381	462	484
韓国	4	25	66	399	1,069
台湾	1,671	4,340	2,460	2,133	1,700
中国	55	74	119	262	468
シンガポール	232	319	237	231	302
イギリス	365	217	250	272	333
ドイツ	267	107	225	297	341
フランス	111	105	119	115	105
その他	1,174	1,733	1,801	2,369	2,680
合計	6,888	8,613	7,417	9,537	11,334

(出典：財務省「日本貿易統計」ホームページ)

## 2) 市場適合戦略への転換

同社は、以前から欧州、東南アジア、オーストラリアへ輸出をしてきたが、仕様の変更はせず国内仕様の清酒をそのまま輸出していた。同社は現地向けに仕様変更をせず、清酒の味だけでなく、栓・ラベルや化粧箱にいたるまで、頑なまで日本仕様を守ってきた酒造メーカーであった。しかし、同社に負けずフランス人も頑固で、フランスで販売する清酒には、できるだけフレンチテイストを盛り込むことを要求してきた。同社は、清酒がフランスワインと並んで店頭に置かれるために、清酒の味は日本発にこだわったが、味以外は現地向けの仕様変更に対応する考えであった。清酒とフランスワインの仕様における主な違いは、以下の通りである。

- ・ 容量：ワインは 750ml と 375ml、日本酒は 720ml と 360ml
- ・ 栓：ワインはコルク栓、日本酒はスクリュエ栓
- ・ 瓶の形状：ワインはブルゴーニュ型とボルドー型、日本酒はボーリングピン型である。

特に、コルク栓を使用するといった変更は、コルクの匂いが日本酒に移香するため、判断が難しい仕様変更であることがわかった。同社は、フランスでフランスワインと同じ売場に展示・販売してもらうためには、最初の海外進出時のように低価格戦略でフランス市場に入っていくのではなく、

- ・ 清酒の味、コク、香り

- ・ ラベル、POP、ボトルの形状やデザイン
- ・ ブランド力

等製品概念のすべてを考慮した総合的な差別化により戦う考えである。同社が、フランスで清酒を販売するためには、まだまだクリアすべきステップがあるものの、同社は 2010 年を目途にフランス市場に進出する計画である。

#### (4) 成功要因と今後の展望

##### ① 成功要因

同社は、味・品質への飽くなき追求や「手造りに秀でる技はなし」という家訓を守り続けた結果、国内では 65 社の販売店を有する販売網が確立され、安定した売上高を確保できるようになった。生産数量としては、余剰がでどころか不足気味になっており、高くても愛飲してくれる固定客が海外にも増えつつあり、むやみに安価で輸出する必要はなくなった。同社の成功要因は、「味・品質の向上」という一点に集中した、差別化にあると思われる。海外進出の成功要因は、各国の市場ニーズに合わせた柔軟な対応力にあると推測される。

##### ② 今後の展望

同社は、清酒「播州・奥播磨」の素晴らしさを海外、特にフランスに伝えたいという熱き魂（こころ）をもっている。同社の「味・品質」に対する追求心と販売手段への柔軟さのある対応をフランス以外の国にも展開していけば、新たな国々へ進出できると思われる。同社にとって、フランスへの進出の可否が、今後の海外展開に大きく影響を与えることは間違いないところである。

#### <参考文献>

奥播磨下村酒造店ホームページ <http://www.okuharima.jp/>

国税庁ホームページ <http://www.nta.go.jp/>

財務省貿易統計ホームページ <http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>

総務省「第 58 回日本統計年鑑 平成 21 年」

「酒造りの歴史」 柚木学 著 雄山閣 昭和 62 年 5 月

「業種別貸出審査事典—清酒製造業」 金融財政事情編刊

### 3. 線香 兵庫県線香協同組合（淡路市）

#### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
日本優位型	—	優位性追求

線香は仏教伝来とともに6世紀に日本に伝えられたものであるが、欧米にはなく「日本独自型」とした。線香を、従来のような仏事用ではなく、「香りを楽しむ」という観点から現地文化に入り込む形で、海外進出を図っている。

#### (1) 線香市場・業界

##### ① 線香の歴史

現在でも線香の原料として使用されている「沈香（じんこう）」「白檀（びやくだん）」「丁字・丁子（ちょうじ）」等の香木、香料は、紀元6世紀後半に仏教伝来とともに伝えられた。平安時代には、香木を調合して「薫物」（たきもの）として、宮中の貴人は四季折々の香りを使い分け、香りを楽しんでいた。室町時代には、「六国五味」（りっこくごみ）という沈香の分類基準を設けた「香道」が確立され、天正年間（1573~92年）には、堺の薬種商人が渡韓し線香の製造方法を伝習したことが、日本における線香生産の始まりとされている。江戸時代には、経済・文化の成熟を背景に庶民の間に香道・茶道が広がり、唐物問屋（輸入品を扱う問屋）では沈香、伽羅（きゃら）等の香料の取り扱いが増え、香料を専門に扱う「沈香屋」が現れ、種々の香りを調合し様々な香りの「お香」が作られるようになった。

##### ② 線香の原料

香料の元になる「香木」は、中国、インド、ベトナム、インドネシア等東南アジアの熱帯地方に多く分布している。線香に添加される香料の種類は、白檀、沈香、桂皮（けいひ）、丁子、竜腦（りゅうのう）等多種多様であり、調合割合は各社の企業秘密とされている。香料の中でも最高級といわれる伽羅はベトナムから輸入されるが、希少性から1グラム当たり1万5千円前後と高価である。白檀、竜腦等の香木も熱帯雨林に天然自生するものが最良とされ、年々入手が困難になっている。ねばりをつけるため、杉粉（杉の葉の粉末）やタブ（榊、楠の一種）の樹皮の粉末をツナギ（本体）にして、タブの葉の粉末及び香料（主として化学香料）を加え製造される。護摩線香等の下級品は、ツナギに杉粉を使うため、「杉線香」と呼ばれている。一方、中級品や高級品は、ツナギにタブ粉が使われている。高級品は、無臭の楠の皮、天然や

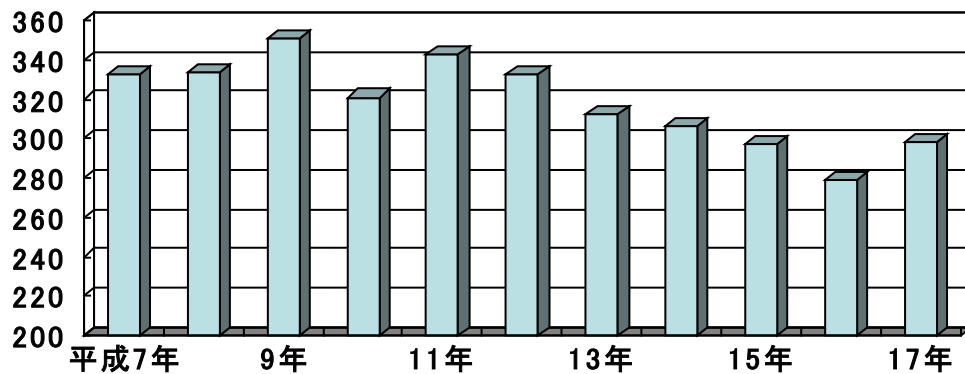
合成の西洋香料が多く使われ、白檀、沈香、丁子といった生薬の割合が高くなっている。

### ③ 線香の市場

平成 17 年の全国生産量・生産額は、7, 212 トン、297 億 5, 700 万円である。生産量では平成 7 年の 10, 859 トン、生産額では平成 9 年の 351 億 2, 200 万円をピークとして、その後は漸減傾向を辿っていたが、平成 17 年は生産量・生産額共に前年度をそれぞれ 216 トン、18 億 5, 900 万円上回った。

府県別生産量・生産額では、兵庫県 3, 173 トン・127 億円（生産額：前年度比 103%）、栃木県 913 トン・34 億円（100%）、京都府 865 トン・61 億円（135%）、大阪府 659 トン・29 億円（103%）、福岡県 249 トン・6 億円、和歌山県 106 トン・4 億円等となっており、兵庫県の生産量が全国の約半分を占めるに至っている。

表 2-3-1 線香の全国生産額推移表  
(金額: 億円)



(出典：経済産業省工業統計品目編（従業員 4 人以上の事業所調べ）ホームページ)

線香の完成品輸入は、約 3, 500 トンとみられており、国内の線香の市場規模は、数量ベースで国内生産 7, 000 トン、輸入品 3, 500 トンの合計 10, 500 トンである。主な輸入先は、中国 1, 790 トン、マレーシア 528 トン、台湾 332 トン、インド 290 トン、タイ 197 トン、ベトナム 137 トン、インドネシア 132 トン等である。輸入品は、安価な墓参用だけでなく、最近では普及品市場でも増加しており、国内生産メーカーの脅威となっている。

価格については、特に小売価格が 500 円～1, 000 円の低価格品（線香 400 本入りのもの）は、輸入品の影響を受け、国産品の出荷価格も下がり気味である。墓参用線香等普及品は中国を中心とした輸入品、中級・高級品は、国産品と市場の棲み分けが進んでいる。

原材料については、大半を輸入に頼っており、中高級品に使われる白檀が、10 年前と比べて 1 キロ 30 万円と、4 倍ほど値上がりしていることを始めとして、材料費は大幅な上昇傾向にあ

る。このことを受けて、生産者の大半を占める中小・零細企業では、得意先からの受注減を恐れ、コスト増を販売価格に転嫁ができないケースが多く見受けられる。

## (2) 兵庫県線香協同組合

### ① 淡路島の線香の歴史

淡路市江井の田中辰蔵が嘉永3年(1850年)に、当時線香・お香が産業として発展していた泉州・堺で線香の製造方法を学び、熟練職人を伴って淡路島へ戻り、原料の杉粉を阿波より購入し製造を始めたことが、淡路の線香の始まりである。線香の工程としては、材料の調合→練り(粘土になるまでこねる)→玉しめ(粘土状のものを形整機にかけ玉にして一晚寝かせる)→押し出し・ぼん切り(押し出し機に入れ竹ベラで切る)→生つけ(線香を乾燥板に並べる)→胴きり(包丁で長さを揃える)→板よせ(乾燥板を振って線香の隙間をなくす)→乾燥という流れで作られる。

淡路島は、地形から西風を受けやすい土地であり、この西風が製造工程で乾燥を必要とする線香作りには非常に有益なものであった。また漁業が主要産業であったこともあり、季節風が吹く季節には、漁に代わる収入源として、線香の製造が行われるようになった。これらのことが要因となり、淡路島における線香産業は次第に発展していくようになった。

### ② 兵庫県線香協同組合の概要

淡路市一宮地区には、線香事業所や下請業者が多数並び、4人に1人が線香に携わっているといわれている。淡路市一宮地区は、線香産業を核とした総合計画を展開しており、中でも「パルシェ香りの館」は香りのテーマパークとして整備されており、環境省選定の「かおり風景100選」にも選ばれている。兵庫県線香協同組合には、17の企業・事業主が参加しており、組合加入企業の中には古くから欧米、韓国・東南アジアに輸出している企業もある。平成17年度より一宮町商工会は、「あわじ島の香司\*」ブランドをジャパブランドとして推進するプロジェクトを組織した。ジャパブランド推進委員会には、15の組合加盟事業者が参加している。

## (3) 海外進出の経緯

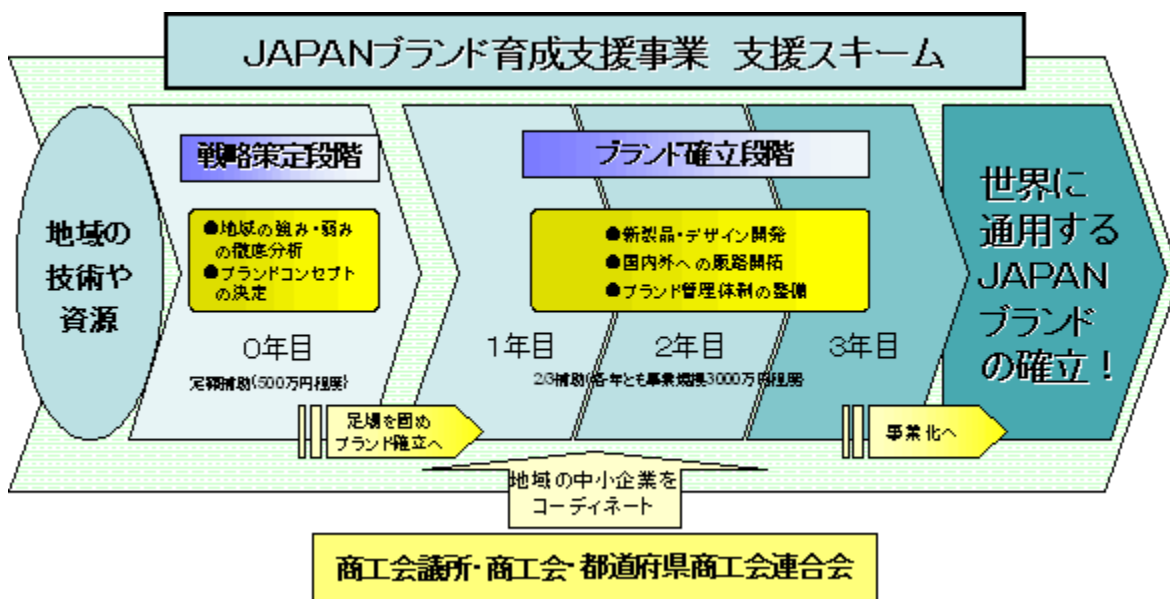
### ① ジャパブランド育成支援事業

海外進出の大きな契機となったことは、なんとといっても淡路島の一宮町商工会(現淡路市商工会)と兵庫県線香協同組合の協働による、淡路島線香のブランド確立のためのプロジェクト「～Kosai Aroma～ 香りの文化を演出し「あわじ島の香司\*」ブランドの確立」が、ジャパブランド育成支援事業に認定されたことである。

\* 香司とは、「香りを司る者」すなわち調合から仕上げまで、お香作りに関する一切の責任を

担う人のことを指す。

表 2-3-2 ジャパンブランド支援スキーム



(出典：中小企業庁「中小企業施策利用ガイドブック」)

## ② 戦略策定段階

線香の利用用途としては、墓や仏壇へのお供えといった仏事に使用することが我が国では一般的である。一方欧米では、昔からアロマ（芳香）は気分をリフレッシュさせる効果があると考えられていた。特にアロマセラピーの分野では、香りの効用が医療の側面からも認知されている。これらのことを受けて、平成 17 年 9 月よりアロマセラピーの本場フランスのパリをターゲットとして、市場調査を行った。

調査の結果、フランスではキャンドルの 1 人当たりの消費量が多いことが判明した。消費量の多い理由は、当地ではアロマキャンドル（ろうソクに香りのもととなる香油を加えたもの）が香りを楽しむ手段として日常的に利用されているからである。またパリ市内では、「香りの専門店」が街のあちこちで見かけられた。それらの店では、中国やインドからの安価な線香がすでに品揃えとして加えられており、線香自体が当地では認知されていることも分かった。以上のことから、フランスでは「香りを楽しむ文化」が根付いていることが見て取れ、更に線香が海外市場では「お香」としての市場性があることを確認できた。品質面での差別化や、ジャパンブランドとしてのブランドの確立によって、淡路島線香の輸出の実現可能性が広がると今後の方向性を確認できたことは、本調査における収穫であった。

### ③ ブランド確立段階

#### 1) 新製品・デザイン開発

後に Kosai Aroma 委員会等で数回検討が重ねられ、ブランド名は「あわじ島の香司」に決められた。パッケージにはブランドイメージに合うようにデザイン処理された統一パッケージが開発された。平成 18 年 1 月には、16 人の香司がそれぞれ厳選した新商品「香司厳選セレクション」を携えて、フランスの代表的な見本市である「メゾン・エ・オブジェ」に出展した。

香司厳選セレクション 16 種の線香の「商品パッケージ」



(出典：兵庫県線香組合 HP 16 種の香り新商品「香司厳選セレクション」)

#### 2) 市場調査・販路開拓

続いて、平成 19 年 7 月と平成 20 年 1 月にサンフランシスコの「インターナショナルギフトフェア」に出展し、市場調査と販路開拓を行った。一般的に「フレグランス (fragrance)」といえば、香水やオーデコロンより香りの持続時間が短い化粧品を表していたが、近年アメリカでは、心地よい香り、癒される香り、ナチュラルに近い香りを追求する代名詞として使われている。フレグランス専門店に行くと、香水、オーデコロン、キャンドル、エッセンシャルオイル、インセンス (線香、お香) 等が様々な香りを楽しむことができる品々として取り揃えられている。日本製インセンスのアメリカでのアンケート調査結果は、「香りがやさしく奥が深い」、「落ち着きがあり、香りにばらつきがない」、「安全で、安心して販売できる」等好印象のものが多かった。ヨガ教室、禅センター、マッサージスパ、エステ等で日本製インセンスが利用されており、販売店舗数も増加傾向にある。品質の良い日本製インセンスのアメリカでの需要は、今後も大いに期待できると思われる。

平成 20 年 2 月には、市場調査と販路開拓のために、ニューヨークインターナショナルギフトフェアに出展した。「あわじ島の香司」のパッケージデザインはバイヤーから高い評

価を受け、ニューヨーク郊外のマッサージスパやエステから品質の高さや商品そのものも高い評価を受けた。

平成 19 年 9 月から平成 20 年初にかけて、ボンマルシェ（パリの有名百貨店）にてキャンペーン販売を実施した。「香司厳選セレクション」は、ボンマルシェ関係者だけでなく一般消費者からも非常に好評であった。ニューヨークにある日本雑貨の専門店「SEASONS」でも、店の雰囲気「東洋、禅」と「あわじ島の香司」厳選セレクションがマッチするため、トライアル販売できそうである。

#### （4）成功要因と今後の展望

##### ① 成功要因

淡路市商工会と兵庫県線香組合が「あわじ島の香司」をジャパンプランド化するという共通目的を持ち続けたことが、第一の成功要因である。

線香は仏事用という固定概念を打破し、「生活の一部として香りを楽しむ」ことをそのコンセプトとして前面に押し出し、消費者層の拡大を図るべく「Kosai Aroma（香彩芳香）」を提案してきたことが、第二の成功要因である。

地道な市場調査を繰り返し行い、見込客のニーズを的確につかんだうえで、「あわじ島の香司」ブランドに合致したマーケティングミックスを展開したことも、成功要因としてあげられる。

目玉商品として、16 人の香司が選んだ「香司厳選セレクション」という商品を開発し、「香りを楽しむ文化」が定着しているフランスとアメリカをターゲット国とし、高品質・高価格の「あわじ島の香司」ブランドに合った「フレグランス専門店」や「インセンス店」を中心に売り込んだ。統一したブランドイメージパッケージや販促物が、「あわじ島の香司」ブランドの価値を更に高めている点も見逃せない。

##### ② 今後の展望

兵庫県線香協同組合としては、今後もアメリカとフランスを中心として海外展開を図っていく予定である。「あわじ島の香司」ブランドは、いまだ両国ともに導入期にあり、売上高の拡大に向けて、継続的に販路開拓活動を行う必要がある。

「香りを楽しむ」という文化は、市場の急拡大を生む可能性を秘めている。したがって今後の海外展開は、キャンドル、インセンス等線香の代替品市場の動きも把握したうえで、米国とフランス 2 国に留めるのではなく、欧米諸国、中近東、シンガポール、中国等購買力のある国々に向けてもアプローチを推進していくことが考えられる。また、日本語・英語・仏語の 3 カ国語で「あわじ島の香司」のホームページ公開を通じて、香司達の活動や新製品の情報発信を行

っていくことも重要である。

<参考文献>

兵庫県線香協同組合ホームページ <http://www.awaji-kohshi.com/>

中小企業庁「中小企業施策利用ガイドブック」

財務省貿易統計 <http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm>

滝田商店ホームページ <http://www.butsudanya.co.jp/>

#### 4. 釣り針 A社（西脇市）

##### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
<b>日本優位型</b>	—	<b>優位性追求</b>

釣り針そのものは、ノルウェー発祥の商品といわれており、日本の釣り針製造業が海外進出した際には、既に市場が存在していた。一方、日本の釣り針産業は長年に亘って独自の業界発展を遂げた結果、高品質のモノづくり技術と高いブランド力を獲得して、世界中で評価されており、品質を強みとした日本優位型の事例である。

##### （1）兵庫の釣り針業界

兵庫県の播州地域は釣り針の産地として有名である。業界を代表するメーカーから、小規模のメーカーまで、国内の釣り針メーカーの大半がこのエリアに集中している。こうした釣り針の産業集積地は世界的にも稀なものである。では、何故、当地でこのようにユニークな産業集積が形成されたのだろうか。その生い立ちとともに海外進出の現状と将来への課題を探ることにより、他の産業でも役立てられるヒントを探ってみた。

##### ① 歴史

播州釣針協同組合のホームページによれば、当地では平安時代に縫い針（「播磨針」）の生産が始まっている。当時この地域が京都貴族の荘園であったことから、貴族の指示によって縫い針の生産が始まったといわれている。そもそも播州一帯が京技術の吸収に熱心な土地柄であったことや、その後京都の釣り針商人との間に交流が生まれていったことから、徐々に釣り針生産の素地が培われ、江戸時代天保年間には、播州から釣り針の行商を行う人々が現れている。『播州特産金物発達史』によれば、加東郡下久米村の彦兵衛や多可郡黒田庄岡村の定右衛門によって初めて釣り針が作られたとされている。他方、『兵庫県下釣針およびテグス製造販売聞書』では、加東郡池田村の源右衛門が最初に釣り針の生産を始めたと記されている。このように諸説あるものの、釣り針生産は天保年間に当地で始まったものである。

##### ② 現状

播州の釣り針産業はその後の紆余曲折を経ながらも、今日まで営々と歴史を紡いできた。現在では当地での釣り針生産量は、全国生産量の実に約90%を占めるに至っている。国内の業界最大手であるオーナー針をはじめ、がまかつ、カツイチといった主要メーカーは、いずれも播

州に立地している。

### ③ 海外との関わり

輸出については、兵庫県釣針協同組合ホームページ（平成 20 年 12 月時点）によれば、次のような説明がある。

「大正 5 年、第 1 次世界大戦の影響で神戸の商社より注文が舞い込んだことが輸出（海外進出）のきっかけで、内容は銀色メッキ釣針 10 種、数量 1 箱 10 種類取り合わせ 40 万本入りを 15 箱と記されている。」これが、播州釣り針の輸出の端緒である。

その後、第 2 次世界大戦が終了して、釣針製造業者の再編や品質改善の取り組みが続くとともに、昭和 33～35 年にかけて 13 の釣り針業者が「JIS マーク」（日本工業規格）の認定を受け、播州釣針の優れた品質が保証され、国内外の信頼を向上させた。

こうした経緯を経て、今日、日本製釣り針に対する信頼は高く、世界中の釣り愛好家から大きな支持を得ている。播州の釣り針は、いわゆるジャパンブランドとして、確固とした地位を築いたと言える。

一方、世界市場でのライバルとしては、ノルウェーのマスタッド社、フランスの VMC 社、アメリカのイーグル・クロー社などがある。特にノルウェーのマスタッド社は世界市場でもっとも有力な業界のリーディング・カンパニーのひとつである。他には、韓国や中国などのアジア・メーカーが、安価な商品を提供しており、中国では約 30 社のメーカーがあり、生産量を拡大し続けている。

## (2) A社

### ① 歴史

創業は江戸時代に遡る。現社長から数えて五代前のことである。以来、A社は播州の釣り針産業の発展とともに歩みを進めてきた。

釣り針に限らず、釣り用品は釣る魚種、魚の大きさ、季節性、地域性などに合わせるため、多種多様なアイテムを持つことが大きな特徴である。例えば、魚の大きさによってサイズや強度を変える、同じ魚であっても地域ごとに独特の釣り方が発展しているため、仕掛け（道具）の種類を変えるとといったことがよく見られる。

特に釣り針は、魚との唯一の直接の接点となるため、魚の種類・大きさに応じてきめ細やかな商品開発が行われることが多い。鯉釣りには鯉専用の針、鮒釣りには鮒専用の針、といった具合である。A社では江戸時代の創業以来、毛鉤を専門に作ってきた。毛鉤とは、小さめの針の周囲を鳥の羽毛などで装飾することによって、あたかもそれが蜻蛉など水辺の昆虫であるかのように魚に見せかけて、食いつかせようとするものである。主に、川魚である岩魚、山女と

いった魚を釣るための針であり、我が国の伝統的な針である。一方で、釣り針マーケットの全売上高の中に占める毛鉤の売上高は大きいとは言えず、ニッチ的な存在である。

このように、A社はニッチな商品で、かつ、我が国の伝統的な釣り針である毛鉤に特化して創業以来、営業を行ってきた。

## ② 現状

江戸時代から続く伝統を持つA社であるが、現社長による第2創業的取り組みを始めて7年目になる。

現社長は就任以来、事業戦略の見直しを積極的に行い、事業領域の転換を進めてきた。

施策の第一は、中心商品を毛鉤からルアー・フライに転換したことである。ルアーは、硬質発泡ウレタンやバルサなどを材料として小魚やエビに似せて作った工作物に針を付属させたもので、もともとは欧米で生まれた釣り方である。フライは洋風の毛鉤と考えると差し支えない。他には最近、イカ釣りの必須アイテムとして注目が集まっているエギがある。これらの針の対象魚種は以下の通り。

ルアー＝現状はブラックバス、スズキなど

(※これらの魚種が主であるが、社長はルアーで釣れない魚はないと考えている。)

フライ＝山女、岩魚、虹鱒などのトラウト



フライ



ルアー (共に神戸税関ホームページより)

毛鉤＝山女、岩魚など



毛鉤 (播州釣針協同組合ホームページより)

エギ＝タコ、イカなど



である。

毛鉤から、ルアー、フライ、エギなどに商品構成を拡げた理由は、1)もともと擬似餌針を制作するノウハウが社内にあった、2)疑似餌針に対して現社長の強い思いがあった、3)大手針メーカーとの差別化を行う必要があった、からである。

社員数は現在7名。この陣容で、釣り針の企画・開発・販売を行ない、製造・加工は外注である。これはA社が産業集積地に立地しているという「機会」を活かして、「強み」である企画・開発業務に経営資源を集中する戦略をとったためである。こうした努力の結果、同社は企画力（鋼材の種類、魚の特性に合わせた針の角度など）では他の釣り針メーカーに負けない、という自負を持っている。

播州が世界的にも稀な釣り針の産業集積地であることは先に述べた。社長は、このような集積地は今後生まれ得ないのではないかと考えている。その主な理由は、釣り針の工程が極めて複雑であるため、数多くの鋼材を取り揃えておかなければならないこと、熟練した製造ノウハウが必要であることである。A社は、こうした経営環境を巧みに活かして、自社ならではの経営を推進している。

### ③ 海外市場への進出

海外市場への進出は平成20年に始めたばかりである。輸出先は、オーストラリア、韓国、イタリアで、釣具専門商社よりの引き合いをきっかけとするものであった。

同社には以前より、国内市場の規模的限界を打ち破らねばならないとの考えがあったが、輸出の取り組みを後押しする要因としては、既に同業他社が積極的に海外進出していること（海外進出が自然との土壌のある業種）、加えて日本製というブランド力を活かすことができることも大きく影響している。

海外進出にあたっての戦略は、特に次の点を念頭に置いている。

- ・日本の釣り針の品質が高いという世界市場での認知度の活用

具体的には、同社の商品が日本製であることをわかりやすく示し、後発であっても日本製であるメリットを享受する。

- ・進出する相手国を絞り込むこと

先に見たとおり、釣り針は世界中に需要があるが、同社はルアーに特化しているため、ルアー釣りが盛んな国に重点的に働きかけることとしている。

### ④ 今後の課題

同社の海外販売の比率の目標は50%としており、ヨーロッパ（東西とも）、北米、オーストラリア、ロシアなどが対象市場となり、将来的には市場規模の大きい中国も、有望な進出先に

なり得ると考えている。

海外進出にあたっては、戦略をしっかり持って実行することが必要で、特に消費者に統一的で、よいブランド・イメージを継続的に持ってもらうことが重要だと考えている。基本方針として安価な製品の大量販売は考えておらず、ブランド戦略をしっかり行うことによって、高付加価値品を販売することとしている。

従って、世界で通用するブランディング戦略が今後の課題といえる。

<参考文献>

播州釣針協同組合、<http://www.bantsuri.com/>

兵庫県釣針協同組合、<http://www.hyoturi.or.jp/>

神戸税関、<http://www.customs.go.jp/kobe/boueki/topix/h20/tsuribari.pdf>

## 5. 播州織物 オザワ繊維株式会社（西脇市）

### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
<b>日本優位型</b>	—	<b>優位性追求</b>

綿花は約 4,000 年以上前からインド亜大陸で栽培され衣料として使われており、織物技術自体は世界中に存在するため、ここでは「日本優位型」に分類した。価格優位性で欧米市場を開拓した時期もあったが、近年は品質優位性で市場適合を図っている。

### (1) 綿織物市場・業界

#### ① 播州織物の歴史

播州織物は、寛政4年（1792年）に京都・西陣から織物の技術を導入して始められた。明治時代までは国内向けが主であったが、大正時代には東南アジア向けに輸出も盛んに行われるようになった。その後、昭和30年頃には欧米、中近東、中南米諸国への輸出が増え、特に米国向けは活発であった。播州織物の生産主体は、零細企業や中小企業であり、分業生産が行われているため他国の競合と比べて競争力の弱さは否めず、オイルショックの影響をまともに受けた。昭和60年頃は、播州織物は輸出比率が75%もあったことも相まって、円高の影響を受けて企業業績が大幅に悪化した。この頃より、国内販売に力を入れたが、円高で繊維製品の輸入も急増し、国内でも海外品との競争が激しくなっていた。その後、播州織物の生産している企業数の減少とともに、生産数量も減りつつあった。現在のところ、播州織物の伝統的な分業体制の中で、中心的な役割を担っている企業がそれぞれの強みを活かし、生き残りをかけて戦っている。

\* 播州（播磨国）とは、現在の兵庫県南西部を中心とした地域である。中心都市の一つである西脇市は、播州毛鉤の産地としても有名である。

#### ② 綿織物の輸出市場

播州織物の原材料は、綿織物（素材のうち綿の占める割合が50%以上のもの）が90%以上を占め、残りが合成繊維やスフとなっている。綿織物は、貿易統計上の分類では、漂白していないものや、漂白したもの等といったように細分化されている。本報告書では、播州織物の代表的な商品である「異なる色の糸からなる綿織物」（「先染」ともいう）を取り上げている。

平成19年度のわが国の綿織物輸出額は1,062億円で、うち「異なる色の糸からなる綿織物」は、前年比1%減の440億円（構成比は41%）となっている。輸出の主力商品は、綿85%以

上・平米 200 g 超のデニム（シェア 55%、85%以上・200 g 以下の他の織物（12%、85%以上・100 g 超の平織り（9%）であった。

輸出先は、輸出額でいうと中国（シェア 45%、香港（17%）、ベトナム（9%）、米国（8%）、EU（5%）の順であった。一方中国の相手国別の輸入は、中国（シェア 34%）、香港（25%）、日本（20%）、台湾（7%）であった。香港は、中国（70%）、台湾（11%）、イタリア（10%）、日本（3%）であった。米国は、イタリア（34%）、台湾（17%）、中国（14%）、フランス（8%）であった。EUの輸入相手国は、トルコ（37%）、スイス（12%）、中国（9%）、インド（8%）、チュニジア（7%）の順であった。

通関統計によると、平成 19 年度「異なる色の糸からなる綿織物」の輸出金額 440 億円のうち、62%にあたる約 272 億円が神戸港から輸出されており、このことから播州織物の輸出における地位の重要さがうかがえる。

### ③ 近年の実績

播州織物の品種別生産数量は、漸減傾向とはいえ綿織物が約 86%を占めており、他の品種を大きく引き離しており、またその輸出比率は、年々低下しているが 20%を超えており、綿織物が播州織物にとって依然重要な位置づけであることには変わりはない。

表 2-5-1 播州織物「素材別生産数量」及び輸出比率

品種	16 年度		17 年度		18 年度		19 年度	
	生産数量千㎡	%	生産数量千㎡	%	生産数量千㎡	%	生産数量千㎡	%
綿織物	87,882	91.6	80,479	90.8	70,258	87.7	62,293	86.1
合繊織物	7,909	8.2	8,054	9.1	9,799	12.2	9,974	13.8
スフ織物	172	0.2	122	0.1	57	0.1	65	0.1
合計	95,962		88,656		80,114		72,332	
輸出比率	34.4%		28.4%		24.5%		21.9%	

（出典：播州織工業組合ホームページデータより編集）

輸出先をシェア別にみると、中国（シェア 38.5%）、香港（27.0%）、東南アジア（23.8%）と、この3つの仕向地で約 90%を占めている。一方で米国は 7.4%、ヨーロッパにいたっては 1%にも満たない数字である。

播州織工業組合には 281 の組合員が加入しており、そのうち個人事業主が 154 組合員（シェア 54.4%）、有限会社が 52 組合員（26.4%）となっている。織機台数でみると、20 台未満の組合員が 262 と、全体の 93.2%を占めており、小規模企業が多いことがうかがえる。

## (2) オザワ繊維の歴史

同社は、大正7年に西脇市において染色業として設立された。当時の播州では、「染」は染工場、「織」は織工場というように分業化されていたが、初代社長は、創業3年後の大正10年には織機6台を導入し、「染」と「織」を一貫して行う生産工場を設け事業の拡大を図った。昭和6年には人絹織物業を開始し、人絹を使用した「雙人絹サロン」の開発にも成功した。輸出は、東南アジアを手始めに着手し、以後「播州織物」の名を世界80余国に轟かせた。その後さらに、綾織物の開発に着手した。このことは、ジャガード織物「ダマステーブルクロス」の市場への参入につながり、アメリカ市場ではほぼ独占状態となった。

二代目社長は、織物を中心とした事業内容から、ジャガード技術を利用して、カーテン、ベッドカバー、膝掛等関連商品の開発を行うことに事業領域を拡大した。しかしこれまで順風満帆だった同社も、昭和末期から平成にかけての国際情勢の激変や中国製品の市場参入の影響により、製造部門を廃止することになり、デザインの企画提案型の事業者として新たな出発をせざるをえなかった。

現三代目社長は、同社独自の素材・デザインの開発だけでなく、地元の企業との情報共有化による生産のスピードアップ、人材教育による企業そのものの基礎力、質の向上等に取り組み、新たなかたちの提案活動を継続している。

## (3) 新素材「パーリーコットン」海外市場進出

### ① パーリーコットンの特徴

同社は、古くから海外との取引を行っており、第二次世界大戦前はほぼ100%欧米への輸出であった。当時綿織物市場は漸減傾向であり、中国製品との国内・海外市場での競争も熾烈を極めていた。価格競争からの脱却を図るため、同社は、関連の染色整理業小澤染工株式会社と提携し、協働により高級綿素材「パーリーコットン」の開発に成功した。苦難の末の成功であったが、高級綿素材「パーリーコットン」開発の要因には、次の4つがあげられる。

- 1) 良い水質：産地を流れる加古川および杉原川は、硬度3～4の軟水であり、さらに独自の水質改良により硬度0まで軟化させた水だけを使用することができるようになった。糸の染色性が良く、仕上がりが非常にソフトになる。一方、ヨーロッパや中国の水は、石灰質の地層が多いこともあり、染には向かない硬水である。



(出典：杉原紙研究所「杉原川の風景」ホームページ)

2) 優れた技術：播州は世界を代表する染織物産地であり、200年を超える長期にわたって綿織物産地として培ってきた技術は、現在の職人に受け継がれている。

3) 総染（かせぞめ）方式：播州織産地独特の染色方法であり、糸に優しく綿100%でありながら、シルクのような高級感のある光沢と綿のソフトな肌触りとふくらみを同時に実現するものである。

4) 抜群の風合い：染も織もゆっくり手間をかけることで、デリケートな最高級の綿といわれているエジプト綿に、最高の手触りと自然の光沢を与えている。

## ② パーリーコットンの海外市場開拓

同社の売上高構成比は、国内約90%、海外約10%であり、主な国内取引先は大手アパレルメーカーであり、安定した取引であった。新素材「パーリーコットン」は高品質であったため、価格は従来の綿織物の2～3倍と業界の常識を超えたものであった。大手アパレルメーカーに「パーリーコットン」を紹介すると、どのメーカーも価格に抵抗があり、採用に踏み切るメーカーはなかった。三代目社長は、高価格帯の商品群をもっている海外一流ブランドメーカーにまず納入し、その後日本のメーカーとの交渉に結び付けようと考えた。海外一流ブランドメーカーに対する「パーリーコットン」販売戦略を、社員と入念に検討した上で、次のようなステップで取り組むことにした。

- ・ 見込客のリストアップ：ルイヴィトン、エルメス、グッチ、アルマーニ、バレンチノ、ベルサーチ等を抽出した。

- ・ 展示会への出展：ヨーロッパの一流ブランドメーカーのバイヤー・デザイナーが毎年必ず新素材・商品を探すために訪問する、「ミラノの生地展」へ出展を決めた。
- ・ 交渉：従来は商社経由で商談を行ってきたが、「パーリーコットン」は社運を懸けた素材であることもあり、ブランドメーカーの意見・反応を直接聞くために、社長自ら商談を行うことにした。社長は、3ヶ月に1回はイタリア・フランスのブランドメーカー本社を訪問することにした。

その結果、多くの一流ブランドメーカーから、サンプル受注を獲得した。海外ブランド攻略のための第一歩は、成功であったといえる。

### ③ 海外ブランドメーカーへの更なる提案

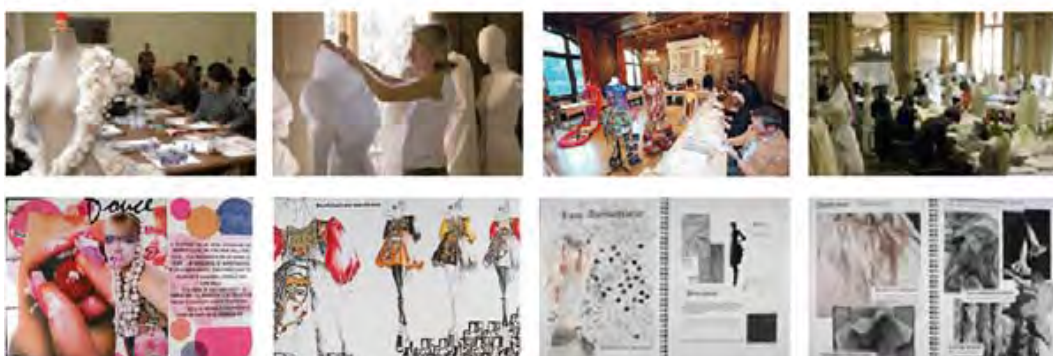
海外一流ブランドメーカーと継続的な取引を行うためには、素材だけでなく、アイデア、デザイン、カラー等常に斬新的な提案を、メーカーごとのニーズに合わせて、継続的に行う必要があった。しかし同社は、独自の提案を継続できる経営資源を十分に持っていないため、三代目はアウトソーシングや提携を検討することにした。

- ・ 学生からのアイデア募集：ESMOD PARIS（エスマード パリ）東京校と提携し、同校の学生からデザイン募集を行った。ESMOD PARIS 東京校側としても学生たちのデザインを具現化できるメリットがあり、いわば「Win-Win」の関係であった。外部関係者も含めた選考委員が、応募されたデザインの中から優秀な作品を4～5点選出した。同社側では、選ばれたデザイン1つ1つに専属の担当者を選び、デザインを商品化できるレベルまで具体化し、各ブランドメーカーにプレゼンテーションを行った。

校内風景



授業風景



(出典：ESMOD PARIS 東京校ホームページ)

#### (4) 成功要因と今後の展望

##### ① 成功要因

オザワ繊維は、ヨーロッパの多くのブランドメーカーからサンプル受注できていることから、「パーリーコットン」の導入期としては、成功と見ている。今後、海外ブランドメーカーからの本格的な受注のみに留まるのではなく、国内アパレルメーカーへの展開も期待している。「パーリーコットン」の第一の成功要因は、従来の綿製品とは異なる光沢、発色性、ソフト感を有しているという品質面での差別化を実現したことである。「パーリーコットン」の開発は、同社一社ではできなかつたと思われる。高い専門性を有する産元組合の各企業が、企業間での連携を行ってきたことが、「パーリーコットン」の販売開始につながったともいえる。

三代目社長は、米国の大学を卒業後、同社の各部門を経験する等、帝王学を比較的若い時期から学んだ。また第二の成功要因の背景には、先代からの顧問格の人物が、三代目の右腕として、片手落ちとなりがちな国内営業をしっかりと守ることで受注を堅持してきたことを付け加えておきたい。

外部資源の有効活用が第三の成功要因である。同社は経営資源の不足を、産元の各企業との分業、デザイン学校との連携、アパレルメーカーとの交流等でカバーしている。

##### ② 今後の展望

同社は、更なる海外展開を行うために次のような施策を検討している。

###### 1) 外部との連携

- ・デザインに関しては、他のデザイン学校とも提携の交渉している。デザイン学校には、それぞれの特徴があるため、他のデザイン学校からのアイデアも採用することによって、ESMOD PARIS 東京校とは異なった提案の可能性が期待できる。
- ・長年培ってきた仕入先・得意先と提携することによって、デザインだけでなく素材・販路等を開拓できる可能性がでてくる。現在、商社1社、繊維メーカー数社と提携内容について協議中である。
- ・今後同社が発展していくうえで、播州の織物産地内だけでは解決できない技術・生産等の問題が出てきた場合は、他の産地である尾州や福井等の組合・企業との連携も視野に入れている。同社が播州以外の企業、デザイン学校、織物産地等と様々なパートナーとの連携を広げていくことによって、海外進出の可能性は更に大きくなっていくと思われる。

## 2) 播州はふるさと

播州は、創業以来同社の開発・生産の拠点であり、発展の原点である。同社が今後も元気に生き残るためには、同社のみならず地元播州そのものが元気になる必要がある。これが三代目社長の本音である。播州織物は、染加工、織り、整理加工等といった各企業が長年培ってきた技術・情報を集約することで、顧客のニーズに合った商品を迅速且つ正確に提供してきた。今後も同社は、地元企業との分業体制を維持していきながら、播州織物の更なる発展のために、自社の役割を果たしていく覚悟である。

### <参考文献>

オザワ繊維(株)ホームページ、<http://www.ozn.co.jp/>

播州織工業組合ホームページ <http://www.banshuori.jp/>

ジェトロ神戸（日本貿易振興機構神戸）ホームページ

<http://www.jetro.go.jp/jetro/japan/kobe/data/>

日本貿易振興機構「ジェトロ貿易白書」

ESMOD PARIS 東京校ホームページ <http://www.esmodjapon.co.jp/>

杉原紙研究所ホームページ <http://www.takacho.jp/sugiharagami/>

## 6. 金物 B社（三木市）

### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
日本優位型	—	優位性追求

古来より三木に存在する鍛冶技術を、金物加工に活かす流れは、日本優位型に分類することができる。市場環境変化に適合するため、今後の流れとしては、優位性追求、新商品開発、新用途開発といった、臨機応変の対応が望まれる。

#### (1) 市場・業界

##### ① 金物の歴史

5世紀中頃、もともと日本に存在した倭鍛冶と、大陸から渡来した韓鍛冶との融合によって、金物のまち三木の土台ができあがったといわれている。仏教の伝来以降、奈良・平安時代へと続く寺院建築需要の伸びとともに、鍛冶も成長していった。

戦国時代には、別所氏と豊臣秀吉の戦い（三木合戦）の後、焼け野原となった三木の復興に向けた秀吉の復興策によって、各地より大工職人が集まるとともに、大工道具をつくる鍛冶職人が増えていった。

江戸期に入ると、当時三木にいた大工職人は京都、大阪等に出稼ぎに行くようになり、その際持参した大工道具のできの良さが出稼ぎ先で評判となり、三木の金物が播磨地方以外にも認知されるようになっていった。

明治時代には、洋鋼・洋鉄の輸入により金物の量産が可能となったことから、当時の金物製造は大工道具に留まらず、一般家庭金物製造にも発展していく。交通機関の発達もあり、この時代に現在の三木金物の全国販売網の基礎ができあがった。

戦後、国内需要の低下により苦境に陥っていたものの、インド、台湾、韓国等に向けた輸出に活路を見出していった。その後の経済の進展に伴い、伝統的な大工道具に加えて、作業・園芸用具等多様な金物も生産するようになる。

今日では、鋸（のこぎり）、鑿（のみ）、鉋（かんな）、鋺（こて）、小刀等の金属加工製品が「播州三木打刃物」として、経済産業大臣より「伝統的工芸品」の指定を受けるにいたっている。

## 伝統的工芸品データベース



(出典：伝統的工芸品生産基盤ネットワーク ホームページより)

また世界的金物見本市であるケルン国際ハードウェアメッセ（ドイツ）では、2006年に三木工業協同組合により、三木金物のシンボルである「金物鷲」（イメージ参照）を披露する等、世界に向けて金物のまちとしてのその存在をアピールしている。

## 三木金物のシンボル「金物鷲」



(出典：三木工業協同組合 ホームページより)

毎年11月上旬には「三木金物まつり」が開催され、地元の金物を集めた展示・直売会の開催や、金物古式鍛練の実演等の多彩なイベントが催されており、全国から多くの人々が訪れ賑わっている。このように、三木は全国屈指の金物産地として、その地位を確立している。

## ② 輸出・出荷状況（全国ベース）

2007年度の全国の商品別輸出を見てみると、はさみ、なた、おの類、ナイフ、かんな、のみ類、穴あけ用等の工具等といった、多様な品目が挙げられる。

表 2-6-1 日本の道具・工具・刃物の商品別輸出

品目番号	商品名(数量単位)	単価(ドル/数量単位)				金額(100万ドル)				シェア(%)		増減(%)	
		05年	06年	07年	07/06	05年	06年	07年	07年	07/06	07年	07/06	
HS	合計					329.950	362.307	386.699	100.0	100.0	100.0	6.7	
820750	穴あけ用互換性工具	0.00	0.00	0.00		164.897	183.776	196.985	50.9	50.9	50.9	7.2	
821192	固定刃のナイフ(個)	4.32	4.41	5.12	16.1	36.777	42.468	50.276	13.0	13.0	13.0	18.4	
820820	木工機械用のナイフ(KG)	8.66	8.84	8.89	0.5	23.588	24.126	28.127	7.3	7.3	7.3	16.6	
820411	非調節式スパナー・レンチ(個)	1.69	2.00	2.02	0.8	20.410	21.144	21.103	5.5	5.5	5.5	-0.2	
820299	のこぎりのブレード(金属用除く)	0.00	0.00	0.00		14.671	19.561	16.047	4.1	4.1	4.1	-18.0	
820840	農業機械用のナイフ(KG)	12.91	11.18	11.60	3.7	16.093	15.030	14.741	3.8	3.8	3.8	-1.9	
820412	調節式スパナー・レンチ(個)	20.53	13.69	17.70	29.3	11.490	12.781	14.226	3.7	3.7	3.7	11.3	
820210	手のこぎり(個)	6.94	7.01	7.10	1.3	14.034	13.263	13.053	3.4	3.4	3.4	-1.6	
820570	方力、クランプ類(個)	5.56	2.93	5.37	83.3	6.391	8.458	10.517	2.7	2.7	2.7	24.4	
820150	片手ばさみ(ダース)	63.27	64.03	60.95	-4.8	6.322	6.735	6.976	1.8	1.8	1.8	3.6	
820830	食品機械用のナイフ(KG)	62.43	71.77	63.94	-10.9	2.930	3.172	3.289	0.9	0.9	0.9	3.7	
820190	他の農業用手道具(KG)	16.69	13.42	16.46	22.6	3.931	2.613	2.829	0.7	0.7	0.7	8.3	
820520	ハンマー(個)	7.11	6.47	7.68	18.7	2.133	2.674	2.521	0.7	0.7	0.7	-5.7	
820160	両手ばさみ(ダース)	165.02	117.06	156.92	34.1	2.736	2.802	2.166	0.6	0.6	0.6	-22.7	
820530	かんなのみ類(KG)	32.04	26.92	27.50	2.2	1.607	1.808	1.945	0.5	0.5	0.5	7.6	
820510	穴あけ用等の工具(KG)	46.50	31.99	26.78	-16.3	1.846	1.771	1.670	0.4	0.4	0.4	-5.7	
820140	なた、おの類(ダース)	83.31	76.86	99.77	29.8	0.097	0.126	0.228	0.1	0.1	0.1	80.8	

(出典：独立行政法人日本貿易振興機構 神戸貿易情報センター ホームページより)

一方同年の相手国別輸出実績を見てみると、EU27カ国、米国、アセアン10カ国で約18%、韓国約12%、中国約11%、台湾約9%となっており、主に欧州、米国、アジアといったものづくりがしっかり行われている地域向けに輸出されていることがうかがえる。

表 2-6-2 日本の道具・工具・刃物の相手国別輸出

相手国・地域	金額(100万ドル)			シェア(%)			増減(%)
	05年	06年	07年	05年	06年	07年	07年
世界	329.950	362.307	386.699	100.0	100.0	100.0	6.7
1 EU(27)	56.284	63.352	72.115	17.1	17.5	18.7	13.8
2 米国	57.894	66.670	71.893	17.6	18.4	18.6	7.8
3 アセアン(10)	61.215	66.776	65.846	18.6	18.4	17.0	-1.4
4 韓国	41.792	44.591	49.781	12.7	12.3	12.9	11.6
5 中国	29.902	35.777	42.327	9.1	9.9	11.0	18.3
6 台湾	41.621	39.136	35.483	12.6	10.8	9.2	-9.3
7 ドイツ	19.473	24.220	27.526	5.9	6.7	7.1	13.7
8 マレーシア	11.405	13.127	15.264	3.5	3.6	4.0	16.3
9 シンガポール	16.200	14.812	14.782	4.9	4.1	3.8	-0.2
10 タイ	17.634	17.239	14.276	5.4	4.8	3.7	-17.2
11 香港	13.767	14.059	14.230	4.2	3.9	3.7	1.2
12 インドネシア	8.289	8.129	8.724	2.5	2.2	2.3	7.3

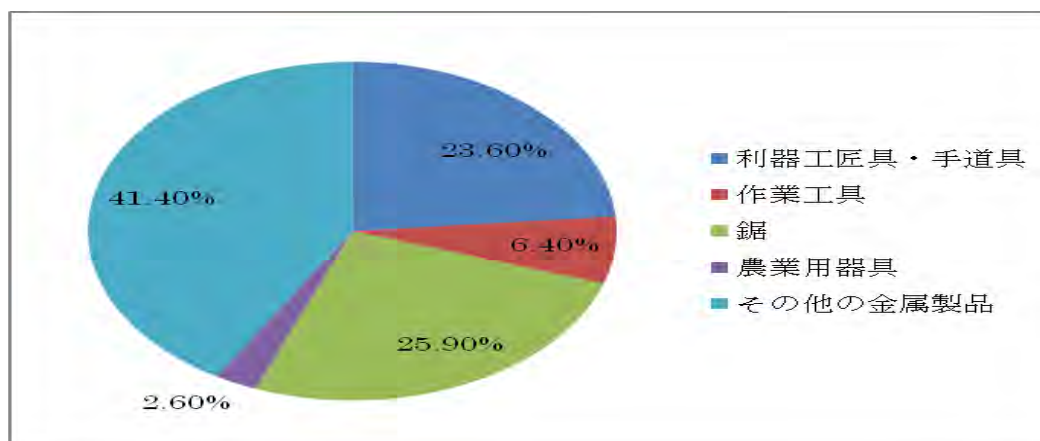
(出典：独立行政法人日本貿易振興機構 神戸貿易情報センター ホームページより)

### ③ 輸出・出荷状況(三木)

2006年度の金属製品別の出荷割合(国内・海外含む)を見てみると、鋸(のこぎり)25.9%、利器工器具23.6%、作業工具6.4%、その他41.4%と、鋸を中心として多様な品目があるといえる。特に鋸は、切れ味の良さや、押して切断するといった欧米式と異なり、引いて切断するといった日本式独自の構造上の特徴等が欧米に認知され、評価を受けるにいたっている。

(参考：次頁図)

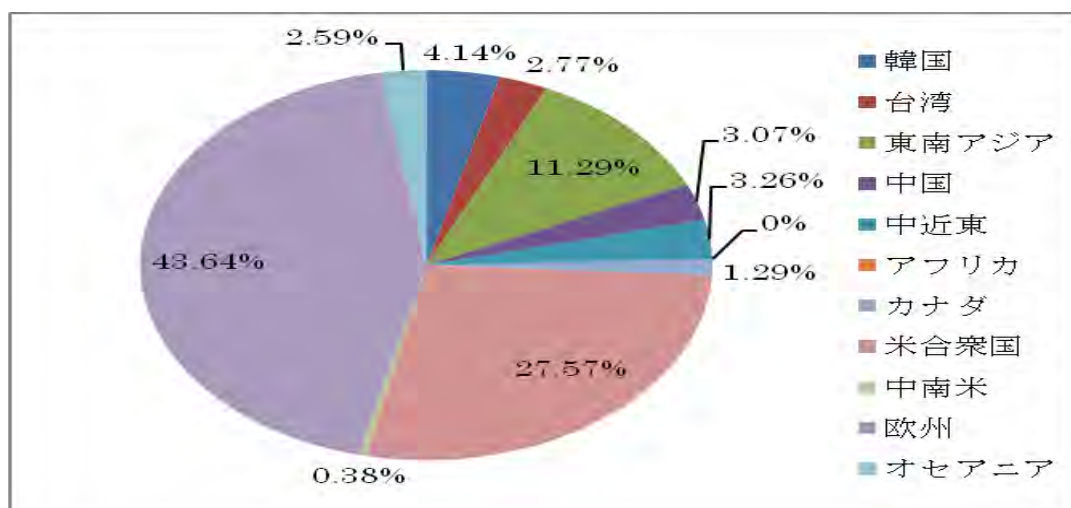
表 2-6-3 三木の金属製品出荷額



(三木市の工業・平成 18 年工業統計調査結果報告 2006 年 兵庫県三木市のデータより編集)

2007 年度の金物の輸出は、欧州が 43.64%、米国が 27.57%、東南アジア 11.29%、東アジア 9.98%というように、欧州、米国で全体の約 7 割を占める割合となっており、全国ベースでのデータ同様、やはりものづくりがしっかり行われている地域を中心に輸出が行われていることがうかがえる。(参考：下図)

表 2-6-4 三木金物輸出統計表



(三木商工会議所・貿易部会データより編集)

また金物関係の輸出額の推移としては、1985 年の 119 億円をピークに減少傾向にあり、2007 年は 50 億円となっている。輸出額同様、三木市内における事業所数および従業者数も、昭和の終わりの頃と比べると減少傾向にあるといえる。これらのことから、三木金物の景況につい

ては、海外輸出がその動きに大きな影響を及ぼす要因となっているといえる。

## (2) B社

### ① 事例企業選択の経緯

海外進出という、大きくは以下のようなパターンに分類されるが、県内地場産業の技術力、匠の技の海外発信ということに着目し、今回は「国内で生産し、海外市場に輸出する」ことにこだわりを持つ、志ある企業を取り上げることとした。

表 2-6-5 海外進出の類型

類型	特徴
1. 海外に生産拠点を保有し、国内外の市場に輸入する	輸送・生産コスト削減が可能。国内生産の空洞化。
2. 海外の企業に生産を依頼し、国内外市場に輸入する	輸送・生産コスト削減が可能。国内生産の空洞化。ノウハウの管理等が煩雑となりやすい。
3. 国内で生産し、国内外市場に輸出する	海外生産と比べてコストはかかるものの、“Made in Japan”の価値を海外に訴求できる。

### ② 歴史

B社は、19世紀末創業の長い歴史のある企業である。当時より三木では、小刀、鉋(かんな)、鑿(のみ)、鋸(のこぎり)鍛冶が数多く存在し、様々な金物の家内工業が発達していた。B社は周辺の職人の技術を生かし、農業用機械等の製造販売に注力することで事業拡大を進めた。

輸出に取り組みだしたのは、1950年代である。小刀、鉋、鋸、鑿等の刃物加工技術を応用して、サークルカッター、ポンチ等海外市場に適合するこれまでにない独創的な製品を開発し、出荷するようになった。

1960年代には、B社製品の品質が海外で評価されるようになり、海外木工工具メーカーよりOEM委託生産(相手先ブランドによる生産)を受けることとなった。B社の欧州、米国向けの輸出は順調に伸びていき、遂には、輸出貢献企業として当時の通産大臣より認定を受けるに至った。

1970年代には、世界初となる替え刃式の鋸、1980年代には、冷間鍛造法によるイタギリ、削り・剥がし作業用工具であるスクレイパー、1990年代には、刃の取り換えや長さ調節、先端部分での穴あけ等が可能な自在鋸(日本DIY協会会長賞受賞)、電動ドライバー用L型ドライバーアタッチメントというように、独創的な製品を次々と世に送り出し、ついにはB社のこれらの製品が米国のホームセンターの棚にも陳列されるにいたった。このように、B社は海外市

場に適合する製品開発を行ってきたことによって、世界の木工工具のニッチ（すきま）市場にそのプレゼンスを確立してきた。

### ③ “Made in Japan”のこだわりブランド戦略

一方、2008年度の世界的な不況により、欧米市場が急激に縮小し、国内市場も良いとはいえない状況にある。B社社長は、「ここはもう一度ものづくりを見直すときである」との認識から、“Made in Japan”にこだわり、これまでの自社の製品群を以下の示す2つのカテゴリーに整理し、それぞれのロゴを統一することにした。

- ・B社が内製する製品（自由にサイズが調整できる自在錐（きり）、冷間鍛造法によりイタギリ、穴あけやパンチングに使うポンチ等）
- ・外部からの部品を織り交ぜて造り上げる製品（L型ドライバー、スクレイパー、ハンディソー、カットソー等）

ハンドソーやL型ドライバー等は、発売当初その独自性が認められ、飛ぶように売れたが、その後類似品が出回るようになり、いまだ同社の主力製品ではあるものの、一頃の勢いは失われつつある。そのような事態を受け、B社社長は「やはり、自社製品の良さを認識してもらえる購買層を意識した製品展開をしていく必要がある」と改めて考えるようになった。

したがって、以前は売上比率の高かったOEM生産については、B社が目指す方向性と合致しないものとして、今後は取り組んでいかないことを宣言している。また、販売代理店・商社・問屋等については、継続的な相互利益の実現に向けて、B社の“Made in Japan”へのこだわりを理解をしてもらえる取引先との取引を推進していく意向である。

### ④ 情報発信

製品カタログは、社内でのデザインの実施や、自社作業員による自前モデルの活用といった、遊び心を交えた創意工夫により、コスト削減を意識しながら作り上げられている。

ホームページは、日本語のみならず、英語サイトも用意している。また製品カタログがサイト上からダウンロードできるようにされていたり、更にはサイトから製品購入も可能であったりと、既存・潜在顧客がアプローチしやすいものとなっている。

### ⑤ 成功要因と今後の展望

#### 1) 成功要因

まずは、産業集積地としての強みをあげることができる。国内でも類を見ない三木の金物技術の多様性を持つ周辺企業の技術力をうまく活かしたことで、JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）に選ばれて海外市場調査を行う等、はやくから海外へ向けた取り組みを行って

きたことも、大きな要因といえる。

また、古くからある既存の製品に囚われることなく、替刃式のノコギリやスクレイパー等、潜在的ニーズがあるものの、従来は製品として市場に存在しなかった新製品の開発を通じ、新規のニッチ市場を築きあげてきたことも見逃せない。

更には、国内外からその技術力を認知されてきた B 社の歴史、「Made in Japan」にこだわりを持ちリスクを取って新しいことへの挑戦意欲のある現社長をはじめとした人材の存在等があげられる。

## 2) 今後の展望

刃物が無いと、ハンドメイドの家具製品等といった木工文化の発展は成立しがたい。このようなことを改めて認識するにいたったアメリカの一部や、北欧の国々、イタリア等では、「高級・本物志向」への意識が高まりつつある。またそのことに伴って、「Made in Japan」の品質を認める動きも存在する。

「最も賢い種でもなく、最も強い種でもなく、最も変化に敏感な種だけが生き残る。」これは、ダーウィンの「種の起源」の一節である。B 社としては、製品や市場における既存概念に固執することなく、これまでも継続してきた変革・イノベーションの伝統・社風を維持しながら、国内のみならず世界全体をその活動領域としてとらえていく方針である。

更には、三木金物の生産者、更には持続可能環境の実現を目指す人類の一員として、世界のクラフトマンとともに共存共栄の活動に取り組んでいくことが、今後の生き残りに向けて重要なテーマである。

### <参考文献>

伝統的工芸品生産基盤ネットワーク ホームページ、<http://www.kougei-net.jp/>

三木工業協同組合 ホームページ、<http://www.miki-kanamono.or.jp/>

独立行政法人日本貿易振興機構 神戸貿易情報センター ホームページ、<http://www.jetro.go.jp/jetro/japan/kobe/>

三木市の工業 -平成18年工業統計調査結果報告-(2006年) 兵庫県三木市

三木金物輸出統計表 三木商工会議所・貿易部会

## 7. 燐寸 C社 (たつの市)

### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
<b>日本優位型</b>	—	<b>優位性追求</b>

そもそも海外で発明された燐寸が日本でも生産され始め、価格優位性で海外市場にも展開されるようになった。

現在では、品質優位性で高級品需要を対象に輸出を継続している。

### (1) 市場・業界

#### ① 燐寸製造の歴史と国内市場状況

昭和 40 年代半ば頃には、日本国民は毎日一人あたり 3 本の燐寸を消費するといわれ、家庭の着火用品としてスーパーの目玉商品になることも多かった。当時の主力商品である徳用燐寸が、現在でいえばティッシュボックスや卵等のような特売品とされていたわけである。その後広告媒体として小型の燐寸（広告燐寸）の需要も増え、最盛期の昭和 48 年には生産量約 30,000 トン（約 30 億円）規模の産業となっていた。

#### <家庭用 徳用燐寸>



### <広告燐寸>



しかし昭和 48 年以降、使い捨てライターが製造されたこと、調理器具に点火装置が装着されたこと、加えて喫煙者が減少したこと等から、燐寸の国内需要は減少の一途をたどり、現在の国内市場は年間約 18,000 トン（約 18 億円）まで落ち込んでいる。

### ② 燐寸の輸出の歴史

燐寸が日本で生産されるようになったのは、明治 7 年である。明治 11 年には日本製燐寸が上海に輸出され、その後も香港、シンガポール、オーストラリア等に広がり、日本は米国、スウェーデンと並び、燐寸生産大国となった。

明治初期から順調に成長を続けた燐寸産業であるが、昭和 12 年に日中戦争が始まった。各種の商品統制がはじまる中、昭和 13 年には燐寸に物品税が課せられ、昭和 15 年には燐寸が配給品となった。この頃から輸出は減少し、昭和 20 年の敗戦時点では殆どなくなってしまうことになる。しかし終戦後のモノ不足下において、生活必需品であった燐寸は、造れば売れる時代を迎え、産業としての復興は早かった。昭和 23 年には配給統制規制が廃止、昭和 24 年には公定価格が廃止され、産業としての活力を上げながら高度成長期を迎えることとなる。

### (2) C 社の輸出事業

C 社は、初代社長が昭和 4 年に燐寸製造業として創業、昭和 37 年に業界に先駆けて連続自動製造機を導入する等、現在まで長年業界シェア No.1 の地位にある。輸出は昭和 48 年に開始し、現在の同社の輸出比率は 35% である。当時紙軸燐寸が主流であった米国で、同社製の木軸燐寸が人気となり、輸出最盛期の平成 7 年の年間輸出量は、約 10,000 トン（約 10 億円）となった。その後米国の嫌煙ブームの影響を受け、主たる輸出先は欧州となるが、平成 9 年に EU より日本製燐寸に対するアンチダンピング提訴を受け、現在の年間輸出量は約 2,000 トン（約 2 億円）に留まっている。

### <紙軸燐寸>



C 社の場合はダンピング課税が約 10%と比較的軽いものであったこともあり、現在も欧州向け輸出を継続している。輸出商品は広告燐寸で、最終的な客先は高級ホテルが多い。国際的な競合は、スウェーデン製、東欧製、中国製であるが、以下に挙げる差別化要因により、同社製の燐寸が採用されている。

#### ① 品質：

- ・ 頭薬部：着火時に火の粉が飛ばない。（他国品は飛ぶことがある）
- ・ 印刷： 広告燐寸としての印刷品質が高い。

（印刷は子会社を含めたグループ企業内で対応）

#### ② きめ細かな対応：

- ・ 色数： 頭薬部の色数は 12～13 色（他国品は数色）
- ・ サイズ：燐寸箱のサイズ、軸木の長さを多様に対応

（他国品は自動製箱機が造るサイズのみ。同社は手作業でも対応可）

広告燐寸が広告主のイメージを作る媒体であるといった側面から、上記の要因が、中国品との価格差や欧州品との納期差を埋め合わせ、高級需要を取り込むことができている。

### （3）成功要因と今後の展望

使い捨てライターの出現、世界的な健康志向、喫煙率の低下等を考えれば、燐寸の輸出量が現状の低水準にあることは、致し方ないと言わざるを得ない。しかし、明治以降の工業化から日本製品の品質の高さを広く海外に示した燐寸産業の貢献は、その後の“MADE IN JAPAN”の高い評価を得るに至るひとつの要因であったことは間違いない。その証拠に現在でも高い品質ときめ細かな顧客ニーズへの対応が、広告媒体として高級イメージを求める顧客に受け入れられている。燐寸産業の努力に敬意を表すると同時に、この歴史の中に多くの輸出に関するヒントが示されているものと確信する。

## 8. 医薬品製造業 カルナバイオサイエンス㈱(神戸市)

### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
<b>日本優位型</b>	—	<b>優位性追求</b>

・世界トップレベルの競合2社を凌ぐ、キナーゼの品種の多さと品質の良さで、優位性を追求している。

### (1) 業界事情

#### ① 医薬品製造業の概況

医薬品製造業とは、薬事法に基づき厚生労働大臣の許可を受けて医薬品を製造販売する業のことである。

日本の医薬品製造業は、次の2つの事情等より急成長を遂げてきた。

- ・国民所得の増加と衛生意識の向上、医療保険制度の充実に伴う医療費の増加
- ・欧米からの技術導入を基にした、相次ぐ新薬の開発販売

平成17年における国内生産額は6兆4千億円で、外国からの輸入額1兆4千億円も合わせると、市場規模は合計7兆8千円であった。これに対し国内出荷額は7兆6千億円、輸出額は1250億円となっており、輸入超過である。このことから、日本の医薬品製造業の競争力は米欧に比べ劣るといわれる。

生産額の趨勢を見ると、平成17年の6兆4千億円は、前年比2千7百億円4.4%の増加となっているものの、近年は横ばいで、平成8年から16年までの9年間では、7%増に止まっている。横ばいの要因は次の通りである。

- ・医療財政再建に向けた医療費軽減策としての、医薬品需要の抑制と薬価の引き下げ
- ・異業種の新規参入、外資系企業の国内市場進出の本格化、後発医薬品(特許期限切れ関連)市場の出現等による販売競争の激化

資本金50億円以上の大企業は、企業数では8.3%であるものの売上高総額のシェアでは77.5%を占めていて、大企業が支配的ではある。だが市場は大きく、資本金3億円以下の中小規模の企業953社78%で売上高7,339億円を上げており、中小企業にとっても十分な規模の市場が存在しているといえる。

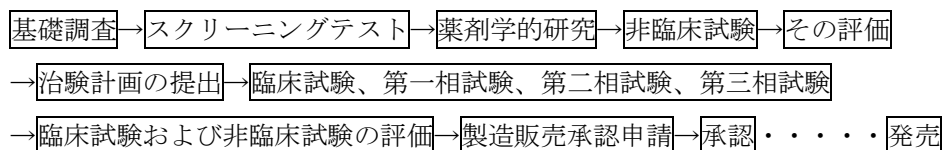
表 2-8-1 資本金規模別売上状況（平成 17 年）

資本金別	企業数	構成比 (%)	医薬品売上高			
			総額（億円）	比率（%）	医療用（億円）	比率（%）
個人	10	0.8	0.3	0.0	0.0	0.0
1千万円未満	49	4.0	105.9	0.1	97.7	0.1
1千万～5千万円	592	48.1	1,338.7	1.4	486.8	0.6
5千万～1億円	183	14.9	2,633.1	2.8	2,070.5	2.5
1億～3億円	119	9.7	3,260.6	3.5	2,261.8	2.7
<b>中小規模 小計</b>	<b>953</b>	<b>77.4</b>	<b>7,338.6</b>	<b>7.9</b>	<b>4,916.8</b>	<b>6.0</b>
3億～10億円	93	7.6	3,327.5	3.6	2,239.2	2.7
10億～50億円	83	6.7	10,123.7	10.9	8,459.8	10.3
50億円以上	102	8.3	71,768.3	77.5	66,678.4	81.0
<b>合計</b>	<b>1,231</b>	<b>100.0</b>	<b>92,558.1</b>	<b>100.0</b>	<b>82,294.2</b>	<b>100.0</b>

② 新薬開発の状況

メーカーにとって新薬開発は、コスト面等から多大なリスクを伴うものの、発売までこぎつけることができれば、特許の有効期間市場を独占することができ、大きな利益が期待できる。

開発の工程は、以下の通りである。



臨床試験を国際基準とあわせる規制強化が 11 年前にあって以来、開発が進みにくくなり、大型新薬の発売が少なくなったといわれている。

この業界では、新薬 1 件を生み出すのに、約 9～17 年の期間と数百億円の投資が必要といわれる。研究開発費の対売上高比率は、医薬品製造業平均で 10.1%（全産業で 3%強、製造業は 4%弱）と高い。

一方で、平成 13 から 17 年の間は、新薬特許申請件数 499 千件中承認取得に至ったものが 32 件であり、率にすると 0.006%であった。平成 4 年から 8 年の間は、新薬特許申請 321 千件中承認取得 53 件であり、率にすると 0.017%であった。

新しい医薬品の開発は、日本では長らく大企業が手がけてきたが、ハイリスクであり欧米では専門化した規模の小さいベンチャー企業に適した領域とされている。

### ③ バイオテクノロジー業界の概況

バイオテクノロジーとは「バイオロジー（生物学）」と「テクノロジー（技術）」の合成語である。生物の働きを利用する技術で、オールドバイオとニューバイオに分かれる。

「オールドバイオ」の分野での有名なものには、発酵技術等がある。昔から、味噌・醤油・納豆・酒・チーズ等生産されていた。醸造技術は、アルコールやクエン酸・抗生物質・アミノ酸等の生産に役立てられている。また農作物生産に使われる挿し木は、オールドバイオによるクローンである。

「ニューバイオ」の例では、遺伝子組換えがあり、農作物の改良や、有用物質の生産等が行われている。遺伝子組換えトウモロコシ、稲、大豆や、アミラーゼ等の食品添加物、インシュリン等の医薬品原材料の生産に役立てられている。

クローンは、遺伝的に同一な個体を作成する技術のことである。品質の揃った農作物の生産等に役立てられている。細胞培養・組織培養技術による農作物の生産、動物の人工受精による家畜生産等はニューバイオによるクローンの代表例である。

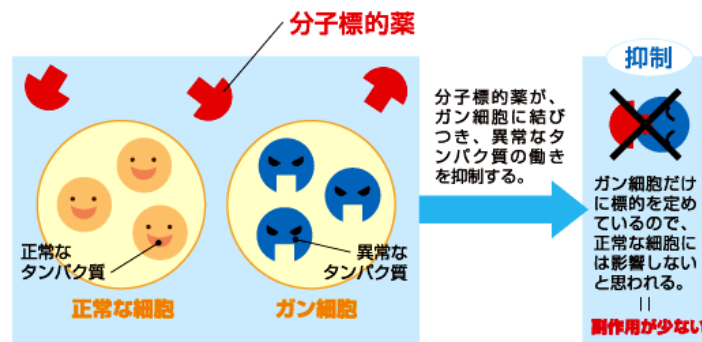
### ④ バイオによる創薬技術と医薬品の進歩

生命科学の目覚ましい発展は、数々の革新を通じて医薬品を大きく進化させてきた。ある特定の疾患の発症に関連する遺伝子あるいはタンパク質を割り出し、それらをターゲット（標的）として科学的、生物学的なアプローチを用いることで開発を進めるゲノム創薬、はその代表的な例である。このような創薬技術の発展に伴い、創出される新薬の種類は多様化しており、今までにはなかった新たな範疇に属する医薬品が現れてきている。

最近では、特定の細胞のみを選んで攻撃し、副作用が無い新しいタイプの治療薬が開発されており、略して、分子標的薬とも呼ばれている。

特に、抗ガン剤の分野で有望視されているものでは、従来の抗ガン剤投与での、正常な細胞をも同時に攻撃してしまうことによる重篤な副作用が防止できると期待されている。正常な細胞がガン細胞化し無秩序に分裂・増殖していく仕組みを解明する為の研究が、世界中で日々行われており、ガン細胞の増殖にどのような因子やタンパク質が関係しているかについて、様々な知見が得られて来ている。

これらの研究結果を医薬品に応用したのが「分子標的薬(阻害薬とも言う)」であり、抗ガン剤に限らず、今後、「抗体医薬」と共に最も発展する医薬品として、大きな期待が寄せられている。



(出典：(財)バイオインダストリー協会ホームページ)

## ⑤ キナーゼと関連する市場

キナーゼとは、細胞内での様々なシグナル伝達や代謝の調節の働きをする酵素である。近年ではヒトゲノムの解析により、518種類のキナーゼの存在が確認されているという。

それぞれのキナーゼが細胞内で重要な役割を担っており、癌発症等もキナーゼの働きによるものであるから、キナーゼの作用を調整(阻害)する薬を創薬しようという活動が盛んになった。

キナーゼ阻害薬剤の分野では、「グリペック」という慢性骨髄性白血病を治療するための、副作用の無い優れた薬剤の成功例が出てくるようになった。以来、約100以上のキナーゼ阻害薬が臨床試験の段階にあるとも言われる。

市場規模としては、「ドラッグ&マーケットデベロプメントパブリケーションズ(Drug & Market Development Publications)」によると、2005年の4600億円から、2010年には1兆1800億円に急成長すると見込まれている

## (2) カルナバイオサイエンス㈱のプロフィール

### ① 創薬活動ベンチャーの企業化

新しい医薬品の開発は、日本では長らく大企業が手がけてきたが、ベンチャー企業に適した領域であり、近年の経営環境変化に向けた大企業のスリム化等により顕在化しつつある。

当社の会長・社長ら主要メンバーが、鐘紡の医薬部でキナーゼに出会った頃、リストラにより日本オルガノンへ移籍することとなった。そこでキナーゼの開発活動(2002年当時10種類を作ることが出来た)をしているうちに、再びの身売り話となった。それを受け、主要メンバーは独立を志し。オルガノンの支援を得たこともあり、2003年4月に資本金10百万円で当社を設立した。

神戸医療産業都市の集積地たるポートアイランドに立地し、本集積地企業群の中では、早々と株式上場を果たした。

## ② キナーゼに専門化

キナーゼの市場は、2010年には1兆円強の規模へという急成長が見込まれている。創薬をする企業が自ら生産もできるが、先端的な技術と高度なノウハウ・設備等を必要とするので、当社のように専門化する例もある。

この分野の創薬(医薬開発)に欠かせないキナーゼ需要が高まり、当社はこの技術を高めることに成功したため、キナーゼの種類と品質では世界トップの3社に入ることとなり、活動分野を多様化することで短期間に急成長している。

また、キナーゼと薬の候補たる化成品との関係をチェックするアッセイ系開発、スクリーニング/プロファイリングという領域の商品化にも成功した。

注釈 「アッセイ系」とは、医薬品候補の化合物の分析・評価のことである。

タンパク質との反応時間や操作手順等の優れたノウハウの蓄積を生かして、「常に同じ評価結果が出せる」キットを商品化している。

「スクリーニング/プロファイリング」とは、キナーゼを使って化合物の特性を調べたり、キナーゼに効く化合物を探し出したりするサービスのことである。同社では、本サービスを他社からも請け負っている。

スクリーニングとは、新薬の候補になる化合物を選択すること、特定のキナーゼに効く化合物を探し出すことである。

プロファイリングとは、製薬会社から化合物を預かり、その特性を調べることである。

通常は創薬に向け、創業企業が自社内で行うものだが、アウトソーシングの需要に応じて、当社では商品化している。

## ③ カルナバイオサイエンス(株)の現況と経営計画

このキナーゼを中心とする当社の創剤支援事業は国内のみならず、米を中心とした欧米市場にも視野を広げている。

更にキナーゼ阻害薬の創薬を目的に、ベンチャーキャピタルの出資を得て、2008年にナスダック市場に上場した。資本金は現在1,964,570千円、従業員43名という中小企業である。

表 2-8-2 【主要な経営指標等の推移】

(単位：千円)

回次	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
決算年月	平成15年12月	平成16年12月	平成17年12月	平成18年12月	平成19年12月
売上高	5,107	131,105	209,480	405,002	513,922
経常損失(△)	△154,746	△386,442	△517,693	△269,771	△158,861
資本金	269,200	731,700	731,700	1,521,700	1,521,700
純資産額	329,236	866,790	358,615	1,652,888	1,435,920

創業時の主要メンバー19名は2002年頃からキナーゼを手がける気心の知れた間柄である。ノウハウを蓄積し、遺伝子採りの名手と評判の研究者をスカウトする等により、更に優秀なチームとなった。幸い当社において、日本オルガノン時代の研究成果を利用することを許されている。

キナーゼ生産の工程は、

キナーゼ遺伝子の取得 → 遺伝子の加工 → 遺伝子を昆虫細胞へ導入 → 昆虫細胞の培養準備 → 昆虫細胞の培養—キナーゼの製造 → 昆虫細胞からキナーゼを取り出し精製 → キナーゼの品質の確認—品質管理

に分かれる。

当社はそれぞれの工程について、高い技術・ノウハウの蓄積があり、設備も投資を進めてきている。

初めの頃は20種程度であった商品化されたキナーゼは、年に50~100種ずつ増えており、現在では約280種がそろっている。うち30種は当社独自の製品という。

各社の2008年7月の資料によると、当社は291種類、競合のI社は290種類、U社は234種類だという。

製品の、生物としての活性・純度・ロットごとのばらつき等といった、品質面においても定評があるのだという。

このキナーゼを創薬企業に販売することが事業の出発点である。

その創薬活動を支援する、「アッセイ開発」と「スクリーニング/プロファイリング」の領域においても成長しつつある。

#### ④ 部門別業績見込

次の通り売上の急成長を見込む。平成20年12月期で創薬支援部門は黒字の見込という。

表 2-8-3 当社の業績見込み

(金額：百万円)

決算期	平成 19 年 12 月期	平成 20 年 12 月期	平成 21 年 12 月期	平成 22 年 12 月期
売上高	513	712	1,075	1,553
<b>うち創薬支援</b>	<b>483</b>	<b>673</b>	<b>900</b>	<b>1,153</b>
創薬	28	38	175	400
経常利益	-158	-333	-225	160

表 2-8-4 創薬支援部門の国別売上

(金額：百万円)

期 地域	平成 20 年 12 月期	比率 (%)	平成 21 年 12 月期	比率 (%)	平成 22 年 12 月期	比率 (%)
<b>創薬支援部門</b>	<b>673</b>	<b>100</b>	<b>900</b>	<b>100</b>	<b>1153</b>	<b>100</b>
日本	352	52	396	44	454	39
北米	195	29	379	42	545	24
欧州	75	11	123	14	153	13
その他	52	8	2	0	1	0
<b>輸出計</b>	<b>321</b>	<b>47</b>	<b>504</b>	<b>56</b>	<b>699</b>	<b>61</b>

表 2-8-5 創薬支援部門の商品別売上

(金額：百万円)

期 商品	平成 20 年 12 月期	比率 (%)	平成 21 年 12 月期	比率 (%)	平成 22 年 12 月期	比率 (%)
キナーゼ蛋白質	382	57	450	50	600	52
アッセイ開発	88	13	160	18	195	17
プロファイリグス	196	29	290	32	358	31
クリーニング	(その他 6)	1				
<b>創薬支援部合計</b>	<b>673</b>	<b>100</b>	<b>900</b>	<b>100</b>	<b>1153</b>	<b>100</b>

## ⑤ 創薬事業

当社はキナーゼ関係の研究蓄積を活用して、自らも癌やリュウマチ、アレルギー等のキナーゼ阻害薬の創薬を目指している。「臨床試験以前」の段階を当社や共同研究者で担当し、手数や組織力、費用を要する「臨床試験以後」の段階は製薬企業にライセンス供与して開発費を受け取るというビジネスプランである。

目下のところ、海外企業との共同研究で特許出願を済ませた案件、国立がんセンターとの共同

研究等数件を公表し進行中である。

創薬と創薬支援の2つの事業間でプラスの相乗効果が働き、それぞれにより早く高い成果を期待できると考えられる。

### (3) 海外市場進出の経緯

創業の動機は、今まで手がけていたキナーゼというものが米国と欧州における創薬分野でその市場を拡大し始めたことにある。したがって欧米特に北米にあったといえる。

創薬支援事業の輸出比率の実績は、平成18年12月期27%、19年12月期32%、20年12月上期45%と急速に上昇している。

輸出の比率の計画は、平成20年12月期47%、21年12月期56%、22年12月期60%、北米での売り上げ増が全体の売上や輸出比率を引っ張るといふ、積極的な計画である。この程度の成長は可能な活力を感じさせる企業である。

北米での創薬支援事業は、本年4月の子会社設立が大きな契機となりそうである。物流拠点となる100%子会社をボストン近郊に資本金41百万円で設立した。それ以前は、受注後にものを神戸の本社から空輸することで、約1週間のリードタイムがかかり、1個5万円ほどの運賃が顧客負担となっていた。今後は、現地子会社に相応の在庫を持つので、納期と顧客の費用負担は大幅に軽減できる。また有力企業との提携も進んでいる。

今後に期待して研究投資を続けている創薬事業でも、共同研究に海外企業の名が見られ、海外市場のシェアが長期的には高くなると見られる。

このところ急速な円高が進行している。現状では、売上高の3割がドルまたはユーロ建てとなっており、さしあたっての売上減少、赤字幅の拡大は免れまい。しかし独自性のある高度の技術を持っている市場地位から、相応の改善交渉は成り立つと見られるため、大きな懸念は無いと見られる。

### (4) 成功・失敗の原因、と今後の展望

#### ① わが国では新しいタイプのベンチャー企業

本事例は、本業全体の停滞から医薬開発活動のハイリスクを嫌った大企業の、研究陣が、その研究の将来性に相当の自信を持って、ベンチャー企業を創業し、成功にむかいつつある事例といえる。

経営陣は、自らを評して、まじめ人間の集団としていた。これまでのところ売上高を最初に1億円にするまでが苦しかったという。成長の波に乗るまでは、地道なものづくりの場における苦労の積み重ねがあったことは、容易に推測される。

## ② 地に足のついた技術力、バランスの取れた経営力

世界最先端の分野で短期間に定評を得る、高い技術力を持っていたことが第1の成功要因といえる。優れた中小企業の技術力とは、1)明確な開発方針、2)対応する市場の豊富な情報、3)人材等の開発体制と4)狭義の技術力から構成されていると筆者は考えている。

当社には技術のこの4つの要素が高いレベルでそろっている。

そして技術力については、バランスの取れた生産力と販売力、それらを纏める経営力が具備されていて初めて事業として成功しうる。

生産力：当社のキナーゼ製品の特色は、生物として活性がある、純度が高い、ロットご

とのばらつきが小さい、品の良さにあるといわれる。また、品種の数の多さで世界トッ

プクラスというのも、優れた生産力の証である。

販売力：キナーゼ供給者の評価を、短期間のうちに世界で確立している。キナーゼ関連の製品ないしサービスを商品化し、一体として提供していることも、優れた販売力として認められる。

経営力：ここまで当社をよく纏めて、ベンチャーキャピタルはじめ関係者の信頼を勝ち得た点も特筆すべきことである。

### <参考資料>

ひょうご経済戦略2008.6 (財)ひょうご産業活性化センター

平成17年度医薬品産業実態調査(製造業) 厚生労働省

日本製薬工業協会 DATA BOOK 2007

業種別貸出審査事典—医薬品製造業、バイオテクノロジー 金融財政事情研究会

池銀キャピタルニュース No45 2006/06/23 同社ホームページ

(財)バイオインダストリー協会、[http://www.jba.or.jp/top/bioschool/basic/bas\\_01.html](http://www.jba.or.jp/top/bioschool/basic/bas_01.html)

## 9. 真珠（神戸市）

### 輸出ビジネスの分類

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	新市場開拓	新商品開発
		新用途開発
日本優位型	—	優位性追求

人工的に生産される新円形の真珠は、日本独自型の商品といえる。宝飾品として、海外新市場の開拓に取り組んできた。現在は海外有名ブランドの宝飾品の部品として使われるケースもあるが、真珠の良さや養殖事業の歴史等を発信し、宝飾品としての価値を高める戦略が望まれている。

#### (1) 市場・業界

##### ① 真珠産業の歴史

真珠そのものの歴史は紀元前に遡るが、それらは全て天然真珠のことである。通常貝は異物を飲み込んだ時に体外に放出しようとするが、放出できないものは体内で同化させる。こうして出来上がるものが天然真珠であるが、その形は異物の形によって異なる。現在の養殖真珠がきれいな球形をしているのは、埋め込む核が球形だからである。このような真珠の養殖（人工的に核を埋め込んで貝に真珠を作らせる）は、1893年御木本幸吉氏によって世界で初めて行われた。その後日本の真珠養殖は、貝の生育状況や海水の温度に合わせたきめ細かな管理技術を確立し、世界の最高水準にある。

真珠養殖技術の発展とともに、真珠の加工技術も日本独自のものとして開発された。真珠の加工は穴開け加工以外にも、シミ抜き、磨き、染色といった薬品処理が行われる。穴開け加工は専用の機械を使えば海外でも日本と同様の処理ができるが、薬品処理は職人技術の蓄積であり、日本ならではの技術である。近年中国の真珠加工業者にこれらの技術を流出させてしまった例もあるが、技術の維持・改善が難しく、日本に脅威を及ぼすほどの存在にはなっていない。

##### ② 真珠の種類と産地

一方養殖事業は、日本の技術指導により、現在は海外の特定の産地でも行われるようになった。中国では阿古屋貝による養殖や淡水真珠の養殖、オーストラリアやインドネシアでは白蝶真珠、タヒチでは黒蝶真珠が養殖されている。（白蝶真珠、黒蝶真珠は南洋真珠と呼ばれる）。

数年前までは、日本で養殖された阿古屋真珠が全流通量の7割～8割を占めていたが、海外の養殖量も増加しており、不況時には真珠全体の価格の低下を招いている。

表 2-9-1 真珠の種類と産地

阿古屋真珠（日本）	真珠の中で最も透明感がありきめ細かく美しいといわれる。
白蝶真珠（オーストラリア他）	大きいこと、ツヤのある光沢が特徴。
黒蝶真珠（タヒチ他）	色はピーコックが著名、他に黒、グレー、ブラウン等。
淡水真珠（中国、日本他）	以前は米粒型であったが、最近では球形、その他の形もある。

日本の阿古屋貝による養殖では、水揚げは年1回であるが、年間を通して海水温に大きな変化のない南洋真珠の養殖は、年間3~4回の水揚げがある。四季を通じた海水温の変化を利用し、良質な阿古屋真珠が出来上がるが、それには高度な養殖技術が求められる。一方南洋真珠の量的拡大は、真珠全体の単価の低下を招きつつある。

## (2) 神戸を中心とした真珠加工産業

### ① 産地神戸の生い立ちと真珠養殖事業法

前述の通り日本で初めて養殖に成功した真珠であるが、当初より海外の需要は高かった。真珠の産地が三重県や九州地区であったことから、当時西日本の貿易拠点であった神戸港周辺に加工産業が生まれた。真珠の加工は、職人技術によるものであり、親方が中心になり数人単位で加工にあたり、一人前になった職人が独立していく形で、加工企業はその数を増やし続けてきた。

一方国は、戦後輸出振興策の一環として「真珠養殖事業法」を制定した(1952年)。本法は、輸出の奨励、保護、品質管理を目的に、外国との取引条件の確認を行うとともに、輸出する真珠すべてを検査するもので、農林水産省が国営の輸出検査所を運営してきた。しかしこの法律も時代の流れとともに産業構造も変化したことから、1998年末に廃止され、そこから真珠の輸出取引が自由化された経緯がある。

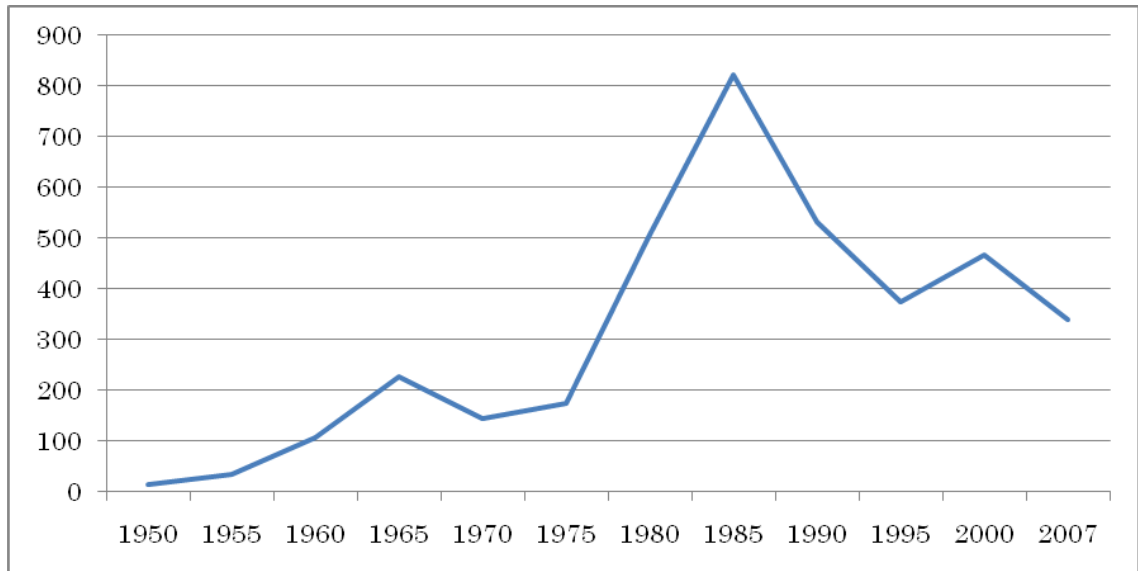
上記の輸出検査所は、戦前から真珠加工産業が活発であり、かつ輸出拠点でもあった神戸に設置されていた。このことが、神戸をますます真珠産業の集積地として育てる要因の一つになっていたわけである。

### ② 輸出実績

我国の真珠輸出は、戦後約40年間伸び続け、1984年に輸出総額約800億円となり円ベースでのピークを迎えることになる。1998年末に真珠養殖事業法が廃止され、それ以降は統計の基準が変わり、その後は減少の一途をたどっている。

表2-9-2 1950年以降の輸出総額

(単位億円)



(出典：日本真珠輸出組合・通関統計)

上記円ベースの輸出は、1985年をピークとしているが、これはプラザ合意以降の円高の影響を受けているもので、ドルベースでは1997年がピークとなっている。近年においても、世界全体での真珠の需要は減少傾向にあり、金額ベースの落ち込みが激しい。真珠養殖事業法の廃止以降、南洋真珠の加工・再輸出も行われていることもあり、数量ベースの減少幅は大きくないが、金額ベースでは2000年から2007年の間の7年間に、25%弱の落ち込みとなっている。

### ③ 現在の状況

真珠養殖事業法により、ある部分では守られていた真珠産業であるが、自由競争となり利益を削りながらの競争環境が激しさを増している。日本の真珠加工は、一粒ずつを大切に作る職人気質で海外加工業の追従を許さない環境を作ってはいるが、職人技術を礎とする業態であり、のれん分け的な開業を増やし続けてきた歴史が、より競争環境を厳しくしている側面もある。需要の伸びを大きく期待できない現在の局面ではあるが、世界的な一流宝飾品として、その地位を維持発展させるための業界全体の取り組みが期待されている。

### (3) 成功要因と今後の展望

紀元前から存在した、真珠という自然の宝飾品を養殖化し、真円形の真珠を発明したのは、日本の技術である。関連する加工技術も、薬品処理を中心に工業先進国である日本だからこそできたものであることがわかった。海外の養殖が盛んになっているとはいえ、阿古屋真珠を高品質で養殖できる技術は日本だけのものであるし、南洋真珠といえどもその加工は日本で行わ

れているものが多い。当然のことながら、日本の独自産業として今後もその輸出は継続されていくはずであるが、いかに市場価値を高めていくかという課題を抱えている。従来は黙っていてもその価値を認められてきた真珠であるが、今後とも国際市場でその地位を維持・発展させていくためには、供給国として真珠文化を発信することも求められていると感じた。

### 第3章 調査統括と提言

急激な景気後退に直面し、日本企業の受ける打撃も小さくはない。しかしながら、日本企業が需要の縮小というもつとも困難な事態に取り組まなければいけないのは、実は今回の景気後退だけにとどまらない。長期的に見れば、人口減少による需要縮小の克服が最も大きな課題として位置付けられる。直面する課題に対し、縮小したり後退したりするよりは、前進した方が成功への道は開ける。日本企業がさらなる成長を遂げるためには、積極的に海外に活路を求める必要がある。しかしながら、経営資源に限りある中小企業にとっては、海外販路を開拓しようにも現実的にどこから手をつければよいのかそのヒントさえなかなか見えてこない。

本調査では、中小企業の中でも伝統的な地場産業を主な対象とした。伝統的な地場産業とは、地の利という独特の環境要因を背景に長い歴史の中で培われた高い技術を有するものであり、それだからこそ、ともすれば閉鎖的になりがち傾向も伺える。

このような地場産業においても海外販路の開拓に果敢にチャレンジし、成功している企業も多い。本調査では、これら企業のヒアリングと分析を通し、地場産業が海外販路開拓を成功させるためのポイントをまとめたものである。次世代へつなげる第一歩を促すための、一助となれば幸いである。

#### 1.調査した地場産業9社の輸出ビジネスの類型分類

第1章で記載した類型分類に、今回の調査対象9社を当てはめ整理した図が下記になる。

類型	文化浸透	市場適合
日本独自型	(新市場開拓)	(新商品開発)
	真珠	播州手延べそうめん 日本酒下村酒造店
		(新用途開発)
日本優位型	/	線香
		(優位性追求)
		釣り針 A 社 播州織物オザワ繊維 金物 B 社 燐寸 C 社 製薬カルナバイオサイエンス

## 2.9 社の成功ポイント

9社のヒアリングにより明らかになった、海外販路開拓成功のそれぞれのポイントを下記に抜粋する。

類型			調査企業	海外販路開拓のポイント
日本独自型	新市場開拓	1	真珠	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律による品質管理（輸出検査所が神戸にあった）。これによって世界的な一流宝飾品としての地位を築く。</li> </ul>
	新商品開発	2	播州手延べ そうめん	<ul style="list-style-type: none"> <li>食の安全という市場機会をとらまえ、日本食の安全で高品質なイメージを、売り急がず地道にブランドとして確立。さらに、高めの価格設定による高級ブランドイメージの確立。</li> <li>地域限定による集中戦略（水質の良さ、日本人日系人の居住地、年中常夏でそうめん需要が望める、という3要素を満たす地域を選定）</li> <li>市場調査に基づくきめ細やかなマーケティング戦略</li> <li>地道な販売努力</li> </ul>
		3	日本酒 下村酒造店	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産余剰品の出荷を目的として最初の海外進出を低価格戦略で行うが、撤退。</li> <li>市場ニーズに合わせた柔軟な対応力でフランスに進出</li> </ul>
	新用途開発	4	線香	<ul style="list-style-type: none"> <li>淡路市商工会と兵庫県線香組合の強い思い。</li> <li>仏事用という国内における用途を、相手国の「香りを楽しむ文化」に適合する用途への転換を図る</li> <li>相手国の文化把握（市場調査）と日本ブランドによるマーケティングの展開という具体的な戦略</li> </ul>
日本優位型	優位性追求	5	釣り針 A 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>釣り具専門商社からの引き合いがきっかけ</li> <li>日本製は品質が良いというジャパンブランド力を活かす戦略</li> <li>疑似餌針に対する社長の強い思い</li> <li>進出する相手国の絞り込み（ルアーの盛んな国）</li> </ul>
		6	播州織物 オザワ繊維	<ul style="list-style-type: none"> <li>きっかけは大正時代</li> <li>品質の良さを受け入れることのできるターゲット（海外高級品）に絞り込む</li> <li>社長自ら商談</li> <li>経営資源の不足を外部資源の有効活用でカバー</li> </ul>
		7	金物 B 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>1960年代に海外からのOEM委託がきっかけ</li> <li>産業集積地としての強みを活かす（周辺企業の技術力をうまく活かす）</li> <li>Made in Japanの品質による高級・本物志向へのこだわり</li> <li>社長のものづくりに対するこだわり</li> </ul>

		8	燐寸 C 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦前でいったんなくなった輸出が戦後に復活</li> <li>・品質の差別化、及び広告燐寸により高級需要を取り込む</li> </ul>
		9	製薬カルナバイ オサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高い技術力と優れた生産性</li> <li>・大企業が苦手とする開発活動に挑む</li> </ul>

### 3. 地場産業、海外販路開拓成功のための5つのポイント

#### (1) 確実な戦略と周到な計画

今回の調査で明らかになったことは、戦略の確実性である。なぜなら、国内販売であれば、状況に応じた柔軟な修正が容易にできるため、まずはやってみるという始動性とスピードが重要になるが、物理的に距離のある海外では迅速な状況把握と軌道修正が難しいため、事前の戦略検討が重要になるからだ。さらには、文化や消費者の指向性の違い、あるいは市場構造の違いを事前に調査把握し、十分に練った上での戦略と緻密で具体的な進出計画の下準備も欠かすことができない。

実際、播州手延べそうめんの販路開拓においては、進出先検討段階でそうめんの調理や対象となる購買者、さらには食指の伸びる気候までもを検討し進出先を選定している。その上で、高級ブランドを確立するための工夫を行っている。さらに、販路開拓のために、レシピグランプリを開催したり、あるいは有効なパートナー探しも行っている。文字通り、「市場調査に基づくきめ細やかなマーケティング戦略」の実践と言えるだろう。進出する相手国の選定については、ルアーの盛んな国にターゲットを設定している釣り針 A 社にも共通して見られる点である。

また、線香においては、周到な市場調査、展示会への出展、そしてキャンペーン販売やトライアル販売など、多様な手段を用い着実な手応えをつかみながら、開拓を進めている様子が伺える。播州織物オザワ繊維においても、高品質を必要とされる海外一流ブランドメーカーをターゲットに絞り込み、サンプル受注から入り込むなど戦略的に進めている。

さらに、これらの具体的な進め方を、「海外販路開拓のための戦略策定5つのステップ」として基本ステップに落とし込むことができる。

- |        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| Step 1 | 海外販路開拓を行う自社の商品・サービスを絞り込む          |
| Step 2 | 日本独自型か日本優位型かを位置付ける                |
| Step 3 | 海外進出ポートフォリオの中における戦略的ポジショニングを明確にする |
| Step 4 | 海外進出戦略に適合したマーケティング戦略に落とし込む        |
| Step 5 | 展示会出展やテスト販売などを行いながら具体的な計画策定に落とし込む |

この5つのステップの中でもキーとなるのが、「日本独自型」か「日本優位型」かを理解した上

で、最も適合した戦略で進めることであろう。自社の商品・サービスがどちらに分類されるのか、それによって全く異なる戦略を選定することになるからだ。

資本力の脆弱な中小企業だからこそ、成功のポイントは集中戦略であり、その集中先の事前研究を欠くことはできない。

### (2) 海外販路開拓に対するトップの強い思い

文化の違いや言葉の壁を乗り越えて、生活様式のまったく異なる人々に対する販路の開拓を行うことは、単なる思いつきや場当たりの勢いで成し遂げることは難しい。

本調査の対象である9社のほとんどから、経営陣の熱い思いが伝わってくる。

例えば、日本酒下村酒造店の社長からは、フランス産ワインの日本進出に比べ、日本酒の浸透が少ないフランスに対する販路開拓に熱い魂（こころ）を注いでいる。釣り針A社の社長からは疑似餌針に対する思いが伝わってくるし、金物B社の社長にはものづくりに対する熱いこだわりがあった。さらに、播州織物オザワ繊維の社長に至っては、自らが商談の場に臨んでいるのである。

熱い思いを持つのは、企業の場合は経営トップであるが、推進者組織が進める場合には、その組織が確実に有していることが確認できる。例えば、線香に関しては、その推進母体である淡路市商工会と兵庫県線香組合には販路開拓に対する強い思いを見いだすことができるし、播州手延べそうめんについても、兵庫県手延素麺協同組合の組織的な熱い意欲を伺うことができる。

販路開拓を行う中で、想像を超えた多くの障害に直面する海外進出だからこそ、トップの熱い思いをなくしては成就できないのである。

### (3) 地道な努力と継続

今回の調査で明らかになったことのひとつに、販売に対する地道な努力と継続、あるいはブランド構築に対する地道な努力があげられる。

画期的な技術革新により新技術を取り込んだ製品が一気に海外に向けて販売されることもあるだろうが、本調査の対象は伝統的な地場産業が中心であり、それらの企業には長い歴史がある分、逆に言えば画期的な技術革新要素がほとんど見い出せないということでもある。

このことは、「地場産業の輸出ビジネスの類型分類」からもわかるように、日本独自型においては、対象国に対する文化輸出という難関な側面が伴うか、あるいは市場適合のための努力が必要とされる。さらに、日本優位型に関しては、すでに存在している海外製品との競合とそれらに対する優位性の確立が必要になってくる。つまり、現実的には一朝一夕で販路開拓が実現するようなことは望むべくもないのだ。

実際に、手延べそうめんの販路開拓に関しては、「売り急がず、地道にブランド確立を目指し

ながら市場開拓努力をしている」という点が成功要因として上げられている。また、一度海外から撤退し、再度の進出にチャレンジしている日本酒下村酒造店は、相手国であるフランスの市場研究に余念がない。

海外販路開拓は、このような地道な努力に裏付けられた成功と言えるであろう。

#### (4) ジャパンブランドの確立

本調査の対象企業のほとんどで見られたこととして、ジャパンブランドの確立と浸透をあげることができる。

ジャパンブランドとは、高品質、高付加価値、安全を約束するものである。

日本独自型においては、基本的には日本文化の輸出的な要素が強いが、日本優位型についても実はジャパンブランドの確立が必須になる。なぜなら、新興国の台頭や円高等により差別化ポイントは価格ではなく、品質にならざるを得ないからである。

戦前から海外へ販売を行っていた企業において、海外企業に対する優位性は、かつては価格であった。実際に、播州織物オザワ繊維や燐寸 C 社は、かつては価格による差別化を行っていた。

しかしながら、現在においては価格による優位性確保はほぼ不可能に等しい。したがって、播州織物オザワ繊維は品質を差別化ポイントとして海外販路の開拓を行っており、燐寸 C 社は、中国製品との価格差を埋め合わせるために、品質による差別化を行い、広告燐寸という高級需要で販路を維持している。

また、真珠においては 1998 年まで「真珠養殖事業法」があり、国家レベルで真珠の品質管理を行っており、その努力が日本真珠の品質を維持し、世界中に一流宝飾品としての地位を確保していた。

金物 B 社は”Made in Japan”にこだわり、ブランド戦略の確立を目指している。また、線香はジャパンブランド化を目的として推進している。この 2 社がジャパンブランドの確立と共に海外販路を推進しようとしていることに対し、一方、釣り針 A 社は、すでに世界市場で認知されている日本製釣り針の品質の高さを活用し、日本製であることを前面に押し出している。また、播州手延べそうめんは、安全な日本製であることを示すために、あえて商標を日本語にしている。

このように、海外販路開拓に成功している各企業は、ジャパンブランドと共に歩んでいる。

#### (5) 外部経営資源の有効活用

経営資源に限りある中小企業が、海外の販路開拓を独力で行うことは困難を極める。効果的に外部経営資源を活用することが成功のポイントであることも、今回の調査で明らかになった。

この点に関して、地場産業としての強みを有効に活かしている企業もある。地場産業の強みとは産業集積地であるということだ。長い歴史の中で存在し続けて来たプロセスを通し、地場産業

は狭い地域の中で高度な集積を成し遂げている。なによりも、地域に根付いた高い技術力とその多様性がその証だ。

例えば、金物 B 社は、三木周辺企業が有する多様な金物技術を効果的に活かしている。播州織物オザワ繊維は、経営資源の不足を産元の各企業との分業で乗り切っている。さらには、デザイン学校との提携やアパレルメーカーでの交流でカバーしている。

また、線香と手延べそうめんの成功は、1社の企業が成し遂げたことではなく、それぞれの組合が母胎となり、組織力を活かした結果である。強固で同じ目的を共有できる組合が存在していること自体が地場産業の強みであろう。

経営資源に限りのある中小企業だからこそ、同業者との連携を効果的に活かすことが成否の分かれ道となる。

この5つの成功ポイントを効果的に活かし、長い歴史と高い技術力を有する多くの伝統的な地場産業が、少しでも早く日本国内の需要減少の克服に取り組むことを願うものである。

## おわりに

この調査プロジェクトを立ち上げるに当って、直ぐにまとまった共通の目標がある。一つは、コストダウンを漁りまわる類の海外進出は対象外とすること、次ぎは少数派でも優等生企業を調査対象とし、これからの中小企業の生き方を提案する、読まれる魅力ある報告書にするという点であった。

メンバーの委員は、日常各々の分野で活動する多忙な面々で、顔を合わす会議や作業の場は中々持ち得なかった。考え方や、言い方も違い、その点での激しいメールの交換も多かった。制約の下での本調査レポートには、様々なご批判やご不満もあろう。それは真摯に承りたい。だが私は当初の目標は達成できたと考え、この成果に満足している。前章であげた、成功のポイント5つは、全委員の感覚になじむものである。

更に、現今の金融経済の世界を根底から揺さぶるような変動含みの環境の中で、これから中小企業のすすむべき方向にある確かな感触を得たと感じて居る。

すなわち

- ① 「市場と自らの強みを良く知った」上での、戦略と計画
- ② 市場開拓への「トップの強い思い」
- ③ 「伝統産業を文化にまで高め」あるいは「技術革新を生み」広い市場に通用させる努力と継続
- ④ 「非価格競争力で差別化」するブランド確立
- ⑤ 「組合の結束」や「地域産業の集積」等外部経営資源の活用

等は海外進出成功の秘訣に止まらずそのまま、円高や世界同時不況の進行にも負けない、ものづくりの原点であり、中小企業の発展の要点を過不足なく表したのもであると確信する。

事例のお名前については、作業途中からご希望の向きは実名を出すことに代え、不統一となったがお許しいただきたい。また調査にご協力を得て貴重な情報をいただきながらそれぞれのご事情で事例としての登場を辞退された先もいくつかある。海外市場で独自の評価を得つつある企業は、現下の激しい経営環境変化の下で、多少の影響は免れなくとも、本物の企業として大きな可能性を持っている。

私は30年前の、高度成長から低成長に移行した不況期「たくましい中小企業」の調査で出逢った、高度成長期の微温的な環境に甘んぜず本物の経営を厳しく追及しつづけて、不況期に次々花開いてきた、優良中小企業群のイメージにこの企業群がダブってくる。ますますの前進を祈りたい。

私ども中小企業診断士の仲間は、力をあわせこの成果をもって、海外市場開拓に、不況克服に立ち向かわれる中小企業経営の支援に、力を尽くします。よろしくおねがいたします。

社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部

平成 20 年度 調査研究事業員

中小企業診断士	千田 徹夫	中小企業診断士	目堅 孝
中小企業診断士	柴谷 真治	中小企業診断士	中井 嘉樹
中小企業診断士	伊藤 康雄	中小企業診断士	道浦 健治
中小企業診断士	上野 典子		