

第3章 産地中小企業が海外販路開拓を推し進めるには

産地中小企業がそもそも海外販路開拓を行うのは、国内市場の飽和とその限界が大きな理由だからであると思われる。今後の事業戦略として海外との取引、海外市場の開拓を考える場合、国内の足下の地域に軸足を置きながら海外の客先を開拓して取引をするという事業展開を進めていくことも重要な戦略になる。

過去の円高不況やその後のバブル経済崩壊等を経る中で産地中小企業は、取引先の複数をどれだけはかれるのか、一社依存をどれだけ引き下げられるのかということを軸として生き残ってきた。また、2008年（平成20年）のリーマンショックは、世界市場が狭くなり密接に繋がっている事を改めて明らかにした。地域資源を活用して海外販路開拓を図ることは、その密接に繋がっている世界市場を積極的に活用することにも繋がる。

ここでは、地域資源を活用して海外販路開拓を図る産地中小企業とそれを支援する支援機関の課題について、インタビュー調査結果、既存文献調査結果等を参考にしながら考察する。

1. 海外販路開拓を行う産地中小企業の課題

（1）産地・地域資源の現状分析をいかに綿密に行うのか

地域の資源を活用して、海外販路開拓を図ろうとする産地中小企業は、自地域の現況を客観的に把握し、活用すべき地域資源、克服すべき課題を抽出し、市場全体の傾向、競合相手との比較、産地内の動向について、綿密に検証するべきである。

商工会議所・商工会などの支援機関に協力を仰ぎ、地域産業の問題や課題を再認識するとともに、事業化にふさわしい地域資源（事業素材）を発掘する。地域資源の発掘に際しては、過去に地域産業の活性化に取り組んだ事業や調査報告書を見直すとともに、関わったコンサルタントに話を聞くなどして、事業素材と可能性を検討する必要がある。

岐阜県には、高山市の木工品以外に岐阜の織物、美濃の陶磁器、美濃和紙、関の刃物などの地場産業があり、そのうち伝統工芸品として飛騨春慶、一位一刀彫、美濃焼、美濃和紙、岐阜提灯の5品目が国の伝統的工芸品に指定されている。これらの伝統的な産地では高度なモノづくり技術が伝承されてきているが、深刻な後継者難で熟練した職人が減少する一方であった。1990年代の初め頃から日進木工㈱の北村社長は、そのような状況を憂い、産地と業種の垣根を越えた連携で、異業種が一体となって何かできないかを常々考えていた。北村社長は、かつて家具問屋に勤務し、東京の大手百貨店の担当の営業マンの経験から、これからの生活空間の提案商品としては、家具だけでなくトータルインテリアが重要であると認識していた。ちょうど当時の岐阜県知事から「岐阜県の伝統工芸をまとめ、ブランド化して世界に発信してほしい」と要請があり、それをきっかけに北村社長は、「岐阜県内の異業種が1つのブランドを開発し、すべてのアイテムが調和した空間をつくること」をビジョンにして、世界に向けたブランドづくりを手掛ける構想を描いた。

「Re - mix Japan」日進木工㈱企画役 尾花氏へのインタビュー調査結果より

新潟県燕地域の金属洋食器の製造は、燕地域の金型製造、研磨、鍍金、発色、表面処理、精密加工、プレス加工技術・伸銅・圧延・彫刻・錬金などの加工技術の蓄積の上に進められた。1911年（明治44年）に東京の金物問屋から金属洋食器の注文が舞い込んだことが始まりといわれている。燕地域の職人がフォークを試作してスプーンも製作された。ナイフは1919年（大正8年）に岐阜県の関市から刀鍛冶職人を呼び、ナイフの製造にも成功した。

戦後は、燕市が戦災を被る事が無かったため、金属洋食器工業の設備が残っており、1946年（昭和21年）には生産が再開された。日本を占領していたアメリカ軍の注文を受けることにより再生し、さらにアメリカ軍の放出物資の潜望鏡に使われていたステンレス鋼『鉄+クロム』を使って、ステンレス洋食器の大量生産にも成功した。しかしながら、近年のグローバル化の進展、特に中国製品の台頭は中級品から高級品まで広がり、止まる所を知らない。こうした状況の中で産地生き残りの方法について、様々な議論が広がった。海外製品との差別化をどういう方法で図るのか。中国の設備投資は燕産地の比ではなく、技術力は安い人件費と人海戦術でカバーしてくるので、産地の生き残り・活性化を賭けた「新ブランド」の育成が急務となった。

「enn」燕商工会議所へのインタビュー調査結果より

（2）コーディネーターの活用をどうするのか

事業化する地域資源を見出したら、当該事業の関係団体や主要企業にアプローチして産地の将来に危機感を持つ地元在住のキーパーソン（プロジェクトリーダー）、地域のリーダー企業（産地組合員・非組合員関係なく）を見つけ出す。キーパーソンは、地元出身者が良いのか、そうでない方が良いのか、あるいは企業の2代目、3代目が良いのか、あるい

は長老が良いのか、若手が良いのかは事業の特性に応じて判断する必要がある。

海外の新市場を開拓するためには、材料の産地、特性、製品が作られた歴史や背景、暮らしの中での使い方、トータルコーディネート の仕方及び商品イメージなどがよりよく伝えられないと商談が成立しない傾向にある。これらの知識を持つ、販売促進・販路開拓人材を育成し、売れる商品の企画立案が必要不可欠となってくる。

組織運営に関わる日常的な意思決定を直接の関係者間で行い、行政や商工会議所等との間での意見交換を一手に引き受ける。プロジェクト参画企業、地元の企業間、組合、地元大学、商工会・商工会議所などの支援機関などとの緊密な脱下請の横受けネットワークを構築して、役割分担をしながらプロジェクトを支える。こうしたキーパーソンと専門的能力を持った人材の両方が存在する産地ほどプロジェクトは成功に近づいているのではないか。

「Re-mix Japan」では、日進木工(株)で 30 年来のデザイン顧問である(株)ゼロファーストデザインの佐戸川清代表取締役をコーディネーターに依頼した。飛騨春慶、飛騨家具、陶磁器、織物、照明の全てのアイテムが調和した生活空間づくりを行うとともに、それぞれの企業とのコミュニケーションの密度を高めていった。佐戸川氏は、幅広い分野で複数のブランド開発を手掛けたノウハウを基に、「Re-mix」アイテムを総合的にデザインし、時には合同会議で商品開発の方向性を、時には各社単位で具体的な開発品提案を行った。参加各社は、その提案に基づいて新製品の開発に取りかかった。

「Re-mix Japan」日進木工(株)企画役 尾花氏へのインタビュー調査結果より

「enn」では、新潟県燕市出身の明道章一氏をコーディネーターとして、外部から女性デザイナーを起用して、一つのコンセプトでリスクを明確にして、地域の複数のメーカーと連携して、分担を明確にしながら商品を作っていく試みを行った。燕地域の金属加工業は、中小企業がほとんどなので、産地の企業が連携してリスク分散を図りながら全国展開、世界展開できるような製品作りを行っていく仕組みを作ろうとした。

もともと「enn」ブランド育成事業の窓口を明道氏が全て行おうとは考えていなかった。しかしながら、実際の製品の販売となると、東京や海外まで出張に行けない等、各社様々な事情があるので、明道氏の会社の(株)キッチンプランニングで代行する形をとった。当社は、社長の明道氏をはじめ全スタッフが英会話ができる。明道氏が、海外におけるコネクションを豊富に持ち流通とデザイン両方に関われること、関税手続等海外販路開拓に係る手続を全て実行できることが強みであった。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

海外販路開拓事業を成功させるためには、明道章一氏とスタッフ全員が英会話のできる彼が経営する会社（株）キッチンプランニングのリーダーシップが不可欠であった。それは、各企業がばらばらで海外販路開拓をやると価格に誤差が出てしまうからである。基本的に海外販路開拓に必要な諸手続は、すべて明道氏が決め代行してきた。明道氏は、十数年前からドイツ・フランクフルトに行っており、海外で商売ができる。また、海外におけるコネクションも豊富に持っており、そこに当社の鍮起銅器を紹介してくれる。中小企業が海外販路開拓事業を成功させるためには、明道氏のような流通とデザインの両方にかかわり、それら全部を一つのプロジェクトとして実行できる人材が必要である。

「enn」 ㈱玉川堂代表取締役 玉川基行氏へのインタビュー調査結果より

（３） 人材・後継者をどう確保・育成するのか

産地中小企業が海外販路開拓を行うためには、国際的に活躍できる人材として、技術・デザイン・情報・経営などのスペシャリストを産地内に育成し、その人材が産地内に定着する事が必要である。また、優秀な人材が産地内に定着しやすいように柔軟なシステム・体制作りに行政・地域住民自らが行動することが大事である。結果的にその事が地域を知り尽くした人材の育成につながり、地域のコア人材化することになる。

次代の担い手を育成する意味においても後継者難という問題も解決されなければならない。人材と技術の定着化は、今後の産地の発展、存続に不可欠な要素である。日々の時代の変化を読み取り、豊かな発想力と高い技術力を持ち、さらに時代のニーズを商品として、また体制として実現できる行動力をもった人材の育成、醸成を可能にする地域の盛り上がりシステムとしての支援体制を整備する必要がある。技術を高度化するための人材の育成に努めることである。高度技術を持った人材が地域に定着するように、行政の支援等による事業環境の整備を産地全体で行う事が必要である。

新潟県燕地域には後継人材が少ない。地元の工業高校等を卒業しても雇用の受け皿となる企業が燕地域には少ないことが要因として挙げられる。戻ってきて働きたくなるような企業、を新しく作るのも非常に難しいので、今まである経営資源であるとか歴史的背景を活かすことを考える必要がある。

「enn」 ㈱キッチンプランニング代表取締役 明道章一氏へのインタビュー調査結果より

岐阜県の飛騨春慶の後継者問題が組合でも課題になっている。伝統工芸品を作れる技術者が圧倒的に不足している。また、後継者を育成する力も当産地にはないという。飛騨春慶を1人前に作れるようになるには、10年かかるといわれ、適性のある人でも3年から5年は人材育成に要するという。また、漆アレルギーがあると難しい。伝統的な物を継続させようとする資金的な支援が必要である。

「Re-mix Japan」 松澤漆器店代表取締役 松浦光義氏へのインタビュー調査結果より

(4) 活動戦略構築をどう行うか

産地中小企業は、事業環境の現状分析を終えたら、今後の活動戦略、事業取り組みシナリオを策定する。明確な戦略がないと事業全体の整合性がとれず、方向を見失う場合がある。産地の既存産業の市場内での位置づけや動向を見極めながら、海外販路開拓事業展開分野・商品の決定を行う必要がある。

また、地域資源や産地の強みの検証を行う際には、固有性が高く他地域でまねの出来ない産地技術であるかどうかについて、確認を行う必要がある。さらに、とりわけアジアの企業が真似のできない技術の再確認、複数の技術を組み合わせることで優位性を引き出すことも必要である。海外販路開拓にあたって共同活動を行う際には、商品企画、開発、生産、プロモーション、販売など事業展開の過程における各事業者間の協力合意が必要である。

「enn」では、金型投資は全部メーカーに負担してもらい、在庫も全部メーカーに持ってもらおう。そこにプロデュース業務を行う(株)キッチンプランニング（社長は前述の明道氏）が参加して、起用するデザイナーとメーカーとのつなぎ役を果たしている。

鋤起銅器の玉川堂は、(株)キッチンプランニングを通さず直接小売に売っている。価格の主導権を当社が持っていれば上代販売原則で問題ない。外部コンサルタントを招聘しても、必ずしも彼らが責任をもって動けるわけではない。「enn」に参加する企業が役割分担を明確にして何らかのリスク分散をしながら事業をおこなわないと結局うまくいかない。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

(5) ターゲットとする顧客層の明確化をどう行うのか

ターゲットの決定は、海外販路開拓においてもブランドストーリーの構築や商品開発に大きな影響を及ぼすから、事業開始段階でターゲットの設定と検証作業をしっかりと行う必要がある。ただし、これまで産地中小企業は卸問屋のいうままに商品開発を行ってきたケースも多く、どのような顧客層に販売してきたのかわからない企業も多い。従って、顧客層に直接アプローチした事がない産地中小企業も多く、顧客ターゲットを明確化する方法がわかっていないケースも多いと思われる。

この解決策としては、SWOT（強み・弱み、機会と脅威）分析等により、事業化を行うとする商品の強み・弱みや外的要因としての機会・脅威等を洗い出し、受け入れられる市場を抽出することが考えられる。また、事業展開の段階においては、テストマーケティングやアンケート調査等を通じてターゲットの妥当性を検証する必要がある。

「enn」では、JAPAN ブランド育成支援事業に参加した当初は、中国をターゲットにしてマーケット調査を実施した。中国の富裕層の自宅調査をした際にやはり欧米志向が強い事がわかり、日本の洋食器を持ち込むのは非常に厳しいと感じた。そこで、以前から燕地域の金属洋食器メーカーが販売先としていたヨーロッパにターゲットを絞り込むことにした。当産地の特性として、もともと欧米向けの金属洋食器を生産していた点がある。逆に今度は日本の要素を的確に乗せた製品を開発して欧米（特にヨーロッパ）の富裕層向けに販売して評価されたら、その製品は、日本で評価されることにつながるのではないかと考えた。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

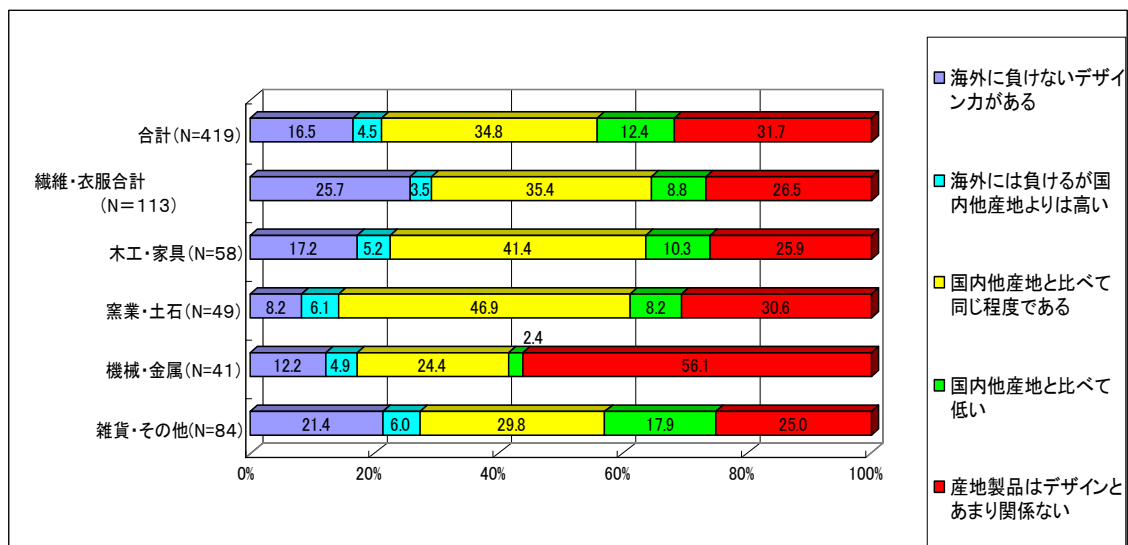
(6) 商品開発にあたり、商品の差別化をどう図るか

商品開発にあたって産地商品の差別化を図る上での課題は、そもそも産地中小企業に商品差別化の必要性が理解されていないことや消費者ニーズが見えていないこと、商品の特徴づけ・差別化の方法がよくわからない産地も多いことである。また、適切な商品開発についてのアドバイスを受けられる人が産地の周囲にあまりいないことも問題である。

① デザイナーの活用による高付加価値商品の企画・開発

商品を企画・デザインするにあたっては、外部のデザイナー（国内外）を起用して、地元の素材と技術を活用しながらこれまでになかった新しい商品をデザインする必要がある。しかしながら、もともと産地製品のデザイン力に対する産地組合側の評価は芳しくない。平成 17 年度産地概況調査でも産地製品のデザイン力の水準について調査しているが、それによると、海外にも負けないデザイン力があるとする産地は、回答産地全体の 16.5%に過ぎない。最も高い繊維・衣服合計でも 25.7%と約 4 分の 1 程度である（図表 3-1）。

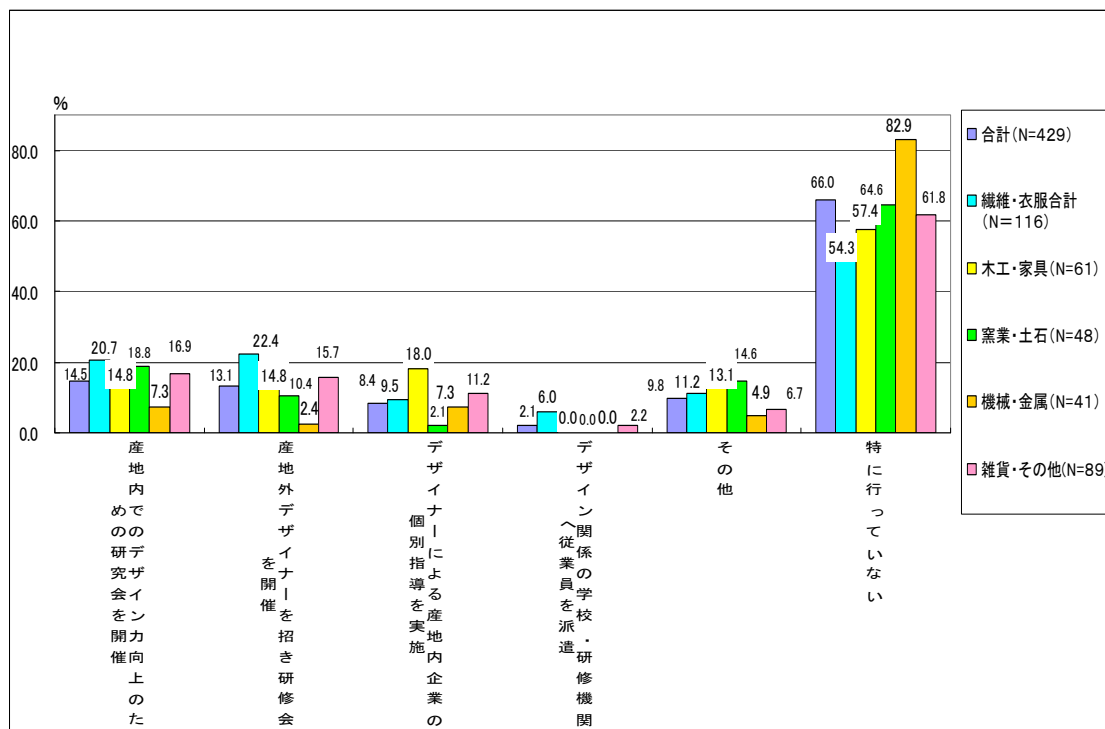
図表 3-1 他産地や海外と比較した産地製品のデザイン力の水準（調査対象業種のみ）



(出所) 全国中小企業団体中央会『平成 17 年度 産地概況調査結果』より作成

また、産地としてデザイン力を高めるために事業をやっている産地はあまり多くなく、前述の産地概況調査結果でも何も実施していない産地が、回答産地全体の約 66.0%と全体の 3分の2 近くある（図表 3-2）。

図表 3-2 産地としてデザイン力を高めるためにやっていること（複数回答）



（出所）全国中小企業団体中央会『平成 17 年度産地概況調査結果』より作成

さらにデザイナーの起用については、当該事業の戦略に合致している人材で地域の現状に精通し、現場でのコラボレーションが可能な人材を検討する必要がある。しかしながら産地には、そもそも適切なデザイナーが地域にいないことも多い。また、事業者においても、デザインの取り組み方がわからないことや、新商品の開発をめぐる、デザイナーと職人・技術者の考えが衝突することもある。産地中小企業の職人・技術者とデザイナーとの間を調整するために、コンサルタント、コーディネーターを活用することも必要である。

有名なデザイナーに頼むと結局デザイナーの思うとおりの品物を作って終わってしまうケースが多いが、「enn」では(株)キッチンプランニングの明道氏がプロデューサー的な役割を果たし、デザイナーと対等に話しをしながら製品開発ができた。デザイナーは参加企業と一緒に商品デザインができる女性のグラフィックデザイナーの紹介を新潟県産業創造機構に依頼した。彼女には、詳細デザインまでを依頼したので、まず、参加する企業の工場を見てもらい、そこにある生産設備をみてもらって、そこにあるものを活用してもらった。初期投資をせずにベースになるものを出して、そこから意見を聞いて修正しながら完成形に近づける作業を 2～3 年かけて実施した。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

②現地仕様に合わせた商品開発

海外現地での生活様式やターゲットを考えた上で商品開発を行わないと、現地のバイヤーはそれを見破り評価が得られない。海外の現地仕様に合わせた商品開発が、安定した受注の第一歩につながる。

「enn」では、ヨーロッパ市場をベースに商品を出した。初期投資はあまり行わずにベースになるものを出して市場の動向を見極め、関係者の意見を聞きながら商品を改良していった。例えば漆のカトラリーをヨーロッパに輸出したが、えのところは漆をかける方がいいという話になり、漆を取ったら売れるようになった。要は、マーケットに忠実にマーケティングを行うことと、先にリスクを負いすぎないことが重要である。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

③高級品への特化

高品質の製品に特化して国内外の他地域製品との差別化を図ることも重要である。機能・デザインの両面から製品の品質向上に取り組み、当該製品分野における一流の専門家の支援と評価を受けることでその製品の評価が高まる。

④新たな機能を付加することによる用途の拡大

既存の製品に新たな機能を加えることで製品の用途が広がり販路拡大につながる事がある。既存商品の市場評価を把握して克服・強化すべき機能を明確にして製品作りに反映させる。

⑤新分野商品への展開

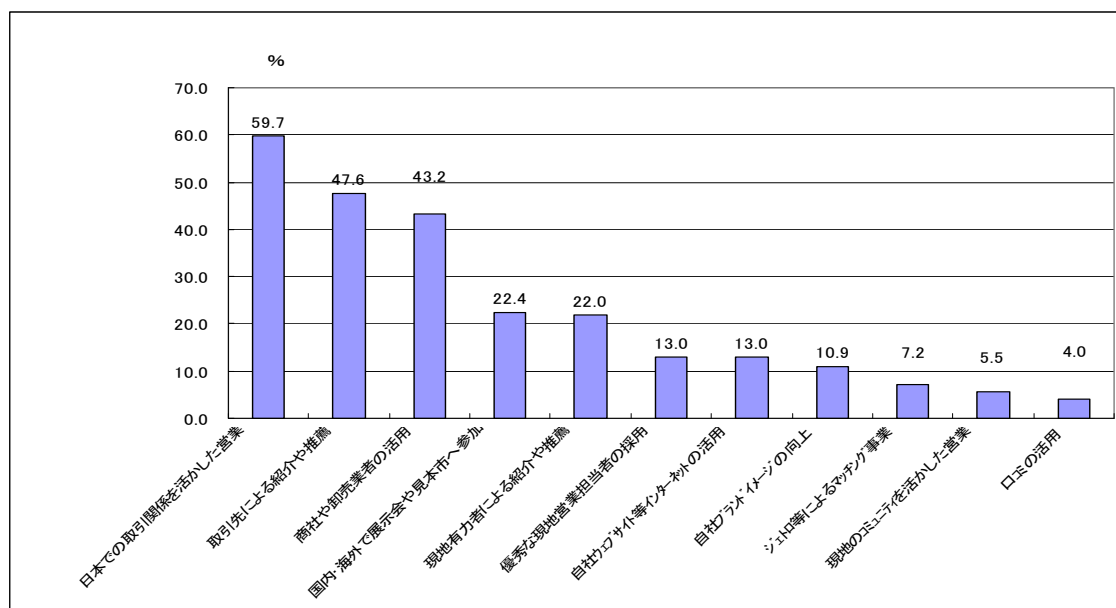
保有する製造技術を活用して全く新しい分野の商品を開発することで、参入分野における新規性のある独自製品として認知されることがある。既存商品に対する優位性を明確にして販路開拓を進める必要がある。

(7) 海外市場における効果的な販売チャネル開拓をどう行うのか

海外販路開拓における最大の課題は、産地中小企業は一般にこれまで海外販売した事がないので海外代理店の情報が不足していることであり、代理店を確保する方法がそもそもわからないこともある。また、海外現地では、営業窓口体制も確保されておらず海外の業者と対等に契約できないケースもある。身近に信頼・相談できる相手がいないことも問題となる。

2009年版(平成21年版)の中小企業白書によると、中小企業の海外販路開拓に向けた有効な方策として(複数回答)、「日本での取引関係を生かした営業」が最も多く、59.7%である。次いで「取引先の紹介や推薦」が47.6%、「商社や卸売業者の活用」が43.2%、「国内・海外で展示会や見本市へ参加する」が22.4%と続いている。海外販路開拓においても顧客との接点が大切であると考えていることがわかる(図表3-3)。

図表 3-3 海外販路開拓に向けて有効な方策



(出所) 中小企業庁 (2009) 『2009年版 (平成21年版) 中小企業白書』93ページ

(注) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) (2008年12月) 『市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査』より中小企業のみ集計し複数回答のため合計は100を超える。

海外販路開拓にあたっては、まず、目的にかなった展示会に積極的に出展していく事が重要である。また、輸出ノウハウに詳しい外部人材を活用すること、信頼できる海外代理店を早期に見つける事が重要である。事業開始当初は、外部資源を活用しつつも、長期的には、産地内で企画提案、商品開発、販売まで行える仕組みづくりを目指し、新会社の設立、幹事会社の選定も視野に入れることが必要である。

(8) 安定的な生産体制をどう構築するか。

産地中小企業の海外販路開拓における課題の一つは、想定される市場のニーズに対応した地域内の生産技術や十分な生産能力があるかどうかの把握が事業者側に出来ていないことである。現状、産地では製品の企画・開発機能の低下、企業間の連携意識の低下(横のつながりの低下)が進展しており、新たな産地事業の実施を困難にさせている。また、営業から生産までの事業者間の協力体制が出来ていないことも問題である。市場評価を踏まえデザイナーと産地中小企業が協議しながら生産体制を整備する。また、状況に応じた事業者間での安定的な生産協力体制が整備される必要がある。

さらに、小規模事業者の集まった事業では、展示会で受注できても生産能力が伴わないで事業機会を逸することもあるので、リーダー企業は支援機関と協力して、生産の分業体制を構築することや新商品のための専用生産設備の整備を事業者に提案することが望まれる。また、商品の品質管理の仕組みの確立も必要となる。産地中小企業の状況から考えて、品質管理の方法が確立されておらず、独自の品質基準も出来ていないことが多い事が想定

される。従って、品質管理方法を早急に確立し、品質管理の担当部門を設立する事が望まれる。

新潟県燕地域の金属洋食器製造業が栄えたのは、素材メーカーがあったからである。元コイルを鉄鋼メーカーから買って来て、それをリロールするというメーカーが、前はスラブの製作もやっていた、別会社で鍛造部門も持っており、洋食器用のステンレス板をつくっていた。自分たちで溶鉱炉をもって溶解して、スラブを自分たちでつくって、狭くても1m幅ぐらいある金属洋食器の生産に向けたようなコイルではなく鍛圧の板を燕地域に供給できたことが大きな要素になっている。

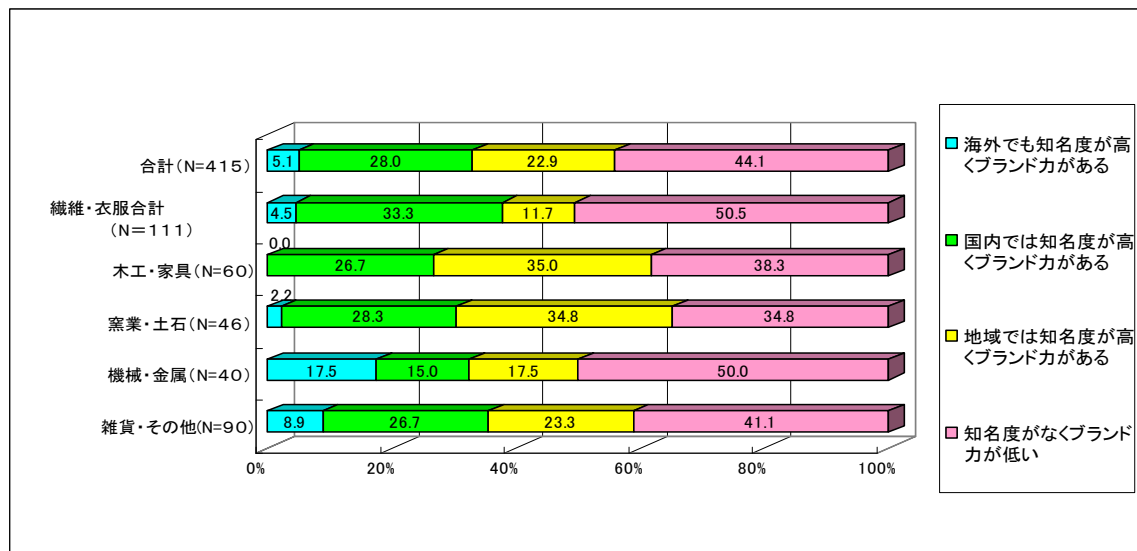
単体でその商品製造だけの部分ではなく、中小零細の関連産業が連携をとっていかないと新たに育成することは難しい。燕地域だけではなく、他が持っている要素をうまくこちらに転用させてもらって、相互に利用するような形を作ることが、例えば、ブランディングをするのであれば、相手のブランドをうまく活用させてもらい、当方がつくろうとしているブランドを引き上げてもらうことがやはり重要である。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

(9) ブランド力をどう高めるか

産地製品のブランド力を高めるに当たっての課題は、市場におけるブランドの情報発信が少ないことであり、ブランド認知度が低いことである。平成17年度の産地概況調査結果でも産地製品のブランド力を「海外でも知名度が高くブランド力」があると評価している産地は全体のわずか5.1%にしかすぎない。最も評価が高い機械・金属でも17.5%と少ない(図表3-4)。

図表3-4 産地製品のブランド力



(出所) 全国中小企業団体中央会『平成17年度 産地概況調査結果』より作成

海外販路開拓を行う産地製品もブランドツール（名称・シンボルなど）を確立して、独自の WEB を確立して情報発信に取り組んだり、海外、国内の展示会ではブランドの世界観を伝えられるように展示を工夫したりして、マスコミに取り上げられるようにするなどのブランド認知度を高める工夫をする事が望まれる。また、海外販路開拓を行う産地製品の地元でも地域の理解を深め、資金面や人材面での支援を受けられるようにするために、地元の新聞やテレビ局などのマスコミを使って活動内容を地域に広く知らせる必要がある。

「enn」では、開発したカトラリーを具体的にレストランで使ってもらったり、あるいは、一流シェフに評価してもらうことによって、ブランド価値をどんどん高めることに成功している。最近ではイギリスの雑誌で、ディスプレイに使ってもらったり、中国向けのアメリカの雑誌「BAZZAR」（中国人が日本に観光に来る際のガイドブック）に赤を基調としたプレートが掲載された。

「enn」㈱キッチンプランニング代表取締役 明道章一氏へのインタビュー調査結果より

「enn」ブランド育成事業を継続していくに当たって、地元の歴史的背景をどう生かしていけばよいかという問題がある。燕地域へ観光客が来てくれる環境作りが必要であると考えており、燕の金属加工産業の見学ができる産業観光コースの設定や工場レストランの開設の動きもその一環である。グローバルな視野を広げるために、他地域との協調を図ろうとしている（まずは、隣接する新潟県三条地域と）。産業観光を実施する場合は、ソウル便が就航している地元の新潟空港とのタイアップも考えられる。ものづくりの部分と第1次産業のPRを連携させるような動きができればよい。要は物を使ってもらい、その地域の良さをわかってもらって、その地域のファンになってもらうことが重要である。

「enn」㈱キッチンプランニング代表取締役 明道章一氏へのインタビュー調査結果より

(10) 知的財産の管理体制の仕組みをどう構築するのか

海外販路開拓を行う産地中小企業においても製品の模倣等を防ぐためには、製品ブランドの知的財産管理¹や地域団体商標登録²、品質管理規定策定などを行う必要があるが、知的財産登録の仕組みがそもそもわからないことや知的財産の専門家が産地にはあまりいないこともあり、その実施は容易ではない。平成17年度（2005年度）の産地概況調査結果でも「すでに通常の商標として地域団体商標登録を行っている（12.2%）」と「地域団体商標登録を行う予定である（15.1%）」産地をあわせても、地域団体商標登録を実行している産地は全体の約27%である（図表3-5）。

¹ 知的財産権制度とは、知的創造活動によって生み出されたものを、創作した人の財産として保護するための制度である。「知的財産」及び「知的財産権」は、知的財産基本法において次のとおり定義されている。

<参照条文>知的財産基本法

第2条 ① この法律で「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他 の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性のあるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう。

②この法律で「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利をいう。

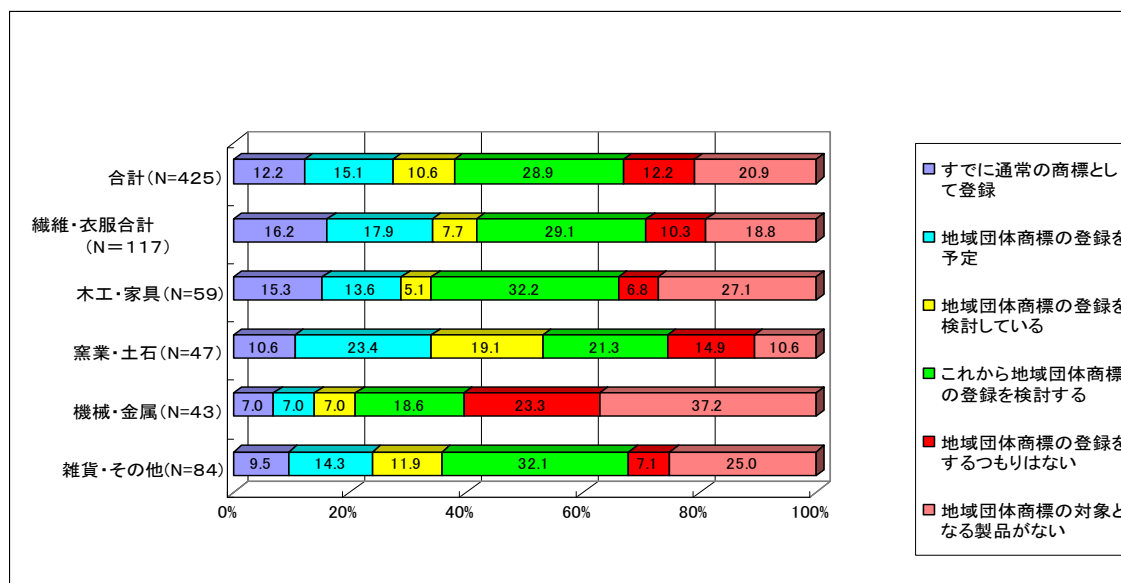
知的財産の特徴の一つとして、「もの」とは異なり「財産的価値を有する情報」であることが挙げられる。情報は、容易に模倣されるという特質をもっており、しかも利用されることにより消費されるということがないため、多くの者が同時に利用することができる。こうしたことから知的財産権制度は、創作者の権利を保護するため、元来自由利用できる情報を、社会が必要とする限度で自由を制限する制度とすることができる。（出所）特許庁ホームページ

² 地域団体商標制度

近年、特色ある地域づくりの一環として、地域の特産品等を他の地域のものとの差別化を図るための地域ブランド作りが全国的に盛んになっている。このような地域ブランド化の取組では、地域の特産品にその産地の地域名を付す等、地域名と商品名からなる商標が数多く用いられている。しかしながら、従来の商標法では、このような地域名と商品名からなる商標は、商標としての識別力を有しない、特定の者の独占になじまない等の理由により、図形と組み合わせられた場合や全国的な知名度を獲得した場合を除き、商標登録を受けることはできなかった。

このような地域名と商品名からなる商標がより早い段階で商標登録を受けられるようにすることにより、地域ブランドの育成に資するため、2005年（平成17年）の通常国会で「商標法の一部を改正する法律」が成立した。2006年（平成18年）4月1日に同法が施行され、地域団体商標制度がスタートし、高い関心を集めている。（出所）特許庁ホームページ

図表 3-5 地域団体商標登録出願の意向（調査対象業種のみ）



（出所）全国中小企業団体中央会『平成 17 年度産地概況調査結果』より作成

これについては、事業者も知的財産とその仕組みと意義について学習して製造技術を知的財産登録したり、ブランドツールを地域団体商標として登録申請する事が必要になる。また、同時に、知的財産の所管を明確にして、利益配分のルールを明確化することも必要になる。

「enn」のカトラリー・テーブルウェアの模倣をいかに防ぐかという点がある。真似をしにくい物を作ることを心がけている。また、関連して、知財の管理をどう行うのかという点がある。日本国内では、商標登録を行っているが、全世界では知的財産の登録はできていない。ヨーロッパ、アメリカ合衆国はあまり真似をする人はいないと思うが、中国へ積極的に出て行こうとすると知的財産の管理を厳重にする必要がある。模倣されないように管理できるサポート方法を模索中である。

「enn」 ㈱キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

2. 支援機関の課題

（1）産地全体への海外販路開拓機運の醸成

地域資源を活用して海外販路開拓を図ろうとする産地中小企業に対して、自地域の現況を客観的に把握し、活用すべき地域資源、克服すべき課題を抽出し、市場全体の傾向、競合相手との比較、産地内の動向について検証できるように支援することが望まれる。

また、地域の中小企業支援機関が当該地域における産地製品の海外販路開拓に対する取り組み機運を高めるために、作り手側だけではなく地域住民等に対しても産地製品の啓蒙普及活動を合わせて行うことが望まれる。製品の見本市や作り方教室を開催して地元の技

術の素晴らしさを地元住民にも PR することは、後継者育成にもつながると思われる。

支援機関には、ブランド構築についての専門家や先駆者等による実践ノウハウの紹介や支援施策の紹介を幅広く行うことが望まれる。さらに、海外販路開拓についての先進的な取り組み事例を積極的に紹介して、成功要因や課題克服のための特徴的な動向を支援機関が整理してホームページ等で紹介する体制を整えることも有意義である。加えて産地中小企業が海外販路開拓を実施しやすいように、国や地方自治体などの各種支援機関の施策を紹介する情報を広く発信することが必要となる。

(2) 生産面に関する支援

①新製品開発に関する技術的課題への支援

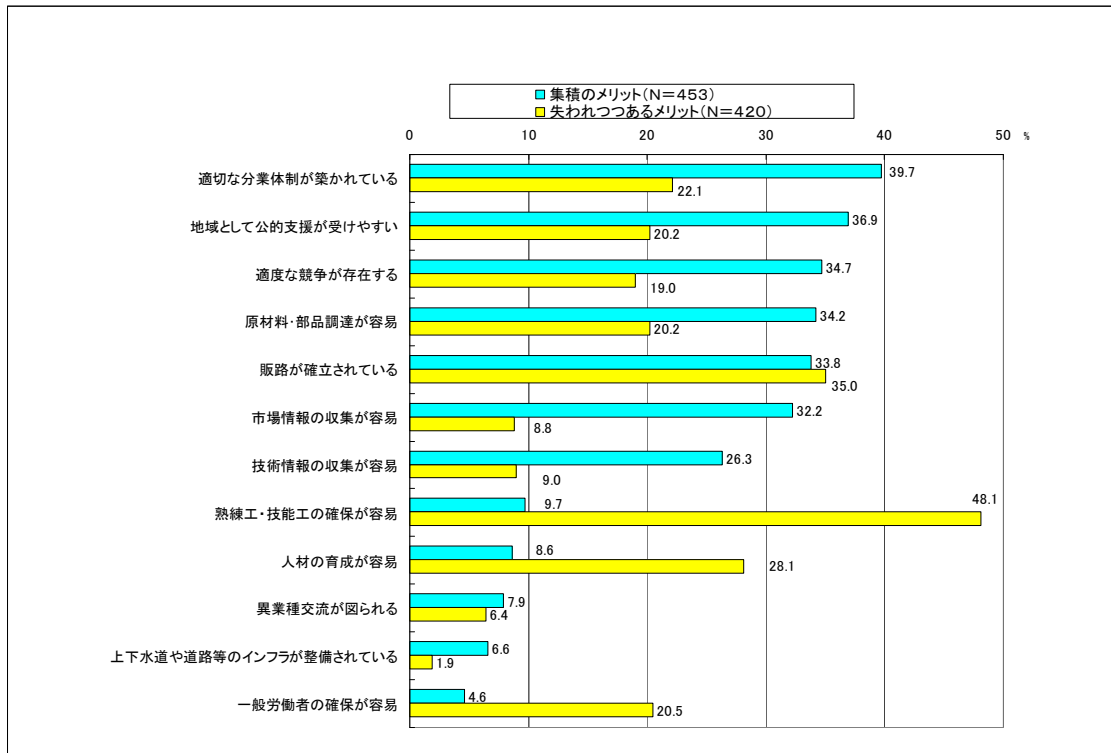
海外販路開拓を行おうとする産地中小企業が、地域資源を活用して新製品を開発したり生産を進める際に独自に解決できない技術的な問題に直面した際には、支援機関は適切な公設試験研究機関を紹介することや作り手側と公設試験研究機関側との友好的な協力関係の場を設けることも必要である。都道府県の産業技術センターや大学等の研究機関は、技術開発などの分野で貢献することが期待されており、委員会のアドバイザーとして適宜助言を与えたり、ワーキンググループでの活動の補助をすることが期待される。

②地域資源活用に対する支援

産地中小企業は、原材料について海外産の物に頼りがちになる傾向がある。このことは類似ブランドが容易に出回る可能性があることを示すものである。一方、このような動きに対して、原材料から地元調達することで商品の差別化を図ろうとする動きも見られる。こうした地元での原材料生産の動きに対して、最適原材料の開発費や原材料生産者に対する費用等の負担軽減に関する支援体制を整備することが望まれる。

また、産地の製造技術については、産地内において熟練技術やそれを受け継ぐ技能工や人材の確保がかなり困難になってきている事が全国の産地に共通でかつ重要な課題であるといえる。平成 17 年度産地概況調査結果の中においても、産業集積のメリットとして挙げられている事項と失われつつあるメリットを比較している。「熟練技術・技能工の確保が容易である（失われつつある→48.1%）」「人材の育成が容易（失われつつある→28.1%）」「一般労働者の確保が容易である（失われつつある→20.5%）」は、産地集積のメリットとして挙げられる割合が小さいのにもかかわらず、失われつつあるメリットとして挙げられる割合が非常に高くなっていることが述べられている（図表 3-6）。

図表 3-6 産地集積の「メリット」と「失われつつあるメリット」（複数回答）



（出所）全国中小企業団体中央会『平成 17 年度産地概況調査結果』より作成

これについては、地域の中小企業で働く地域資源としての熟練技術を持った人材、後継者の育成機関を設置することが考えられる。また、当該産業の後継者育成ばかりでなく、多彩な人材育成機関（デザイナー等も含めて）を設置することが地域活性化の観点からも重要である。さらには、中小企業組合等や地域の大学等の学術研究機関等と協力して、勉強会の開催、セミナー講座等の設置を含めた人材育成策をとる事が望まれる。

（3）資金面における支援

海外販路開拓製品開発に取り組む企業を資金面で支援することは非常に重要で、開発段階で中断せず販路開拓までステップアップできるような長期に渡る支援が求められる。

海外販路開拓事業を実施する場合に、技術力があっても資金力の乏しい産地中小企業は、その実施を躊躇しがちである。産地中小企業側に、将来の飛躍に向けた設備投資に対する資金需要が発生した場合に、地方自治体等の支援機関が積極的にかつ長期的な視点に立った補助金の支出、金融支援等を行う事が考えられる。この場合には、産地中小企業側が補助金等を活用しやすいように、単年度、一律主義を改め、事業目的毎に複数年度に渡って利用できるよう事業資金の確保に関して柔軟な支援体制を構築することが望まれる。

また、海外の展示会においても展示できる技術・製品を持っていながら参加経費の負担等、費用面で躊躇する事業者があることも事実である。こうした事業者が海外販路開拓を行えるように、利用しやすい海外展示会参加のための資金面での支援制度構築が望まれる。

JAPAN ブランドも、ものづくりに対する補助金のベースが大きいので、もう少しプロモーションの部分に対しても使えるような柔軟性のある補助金の設定をして欲しい。また、補助金が単年度主義で、長期的なビジョンで事業を実施しにくいので、年度をまたいだ予算の使い方をさせて欲しい。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

(4) 海外販売活動に対する支援

産地中小企業においては、前述のようにこれまで海外販売活動を行った事がない企業も多いので、プロモーションの方法がわからないことも多い。また、海外代理店の情報が不足していることも多く、代理店を確保する方法がわからないこともある。さらに、海外現地では、営業窓口体制も確保されておらず海外の業者と対等に契約できないケースもある。そもそも現状では、産地内に海外販売活動について身近に信頼・相談できる相手が少ないことも問題となる。加えて資金的な余裕もないことも多く海外販売活動を行うのにも制約がある。こうした海外販路開拓を行おうとする産地中小企業の不安を和らげるためにも、海外販売活動に対する施策（海外展示会の開催、アンテナショップの設置、テストマーケティングの場の提供等）の充実が望まれるところである。

ブランド製品を使える「場」を作って欲しい。「enn」が3つ星や2つ星のレストランに展開しているのも、その場で体験してもらえるからである。日本の海外大使館でパーティーを開催するときにJAPANブランドに参加している製品をどんどん使ってもらえば、日本全体のものづくりの部分が海外の人に伝わるのではないかと考えている。公の機関で使われるというのは、そのこと自体がいわばお墨付きを得ることにつながるわけであるから、海外販路開拓には大きなインパクトがあると考えます。

例えば、六本木にあるフレンチレストランに採用されているが、フランス大使館の方が良く利用し、そこで気に入ってもらえれば、海外に紹介してもらえる可能性が十分出てくると考える。

「enn」(株)キッチンプランニング代表取締役明道章一氏へのインタビュー調査結果より

経済産業省では、日本貿易振興機構（ジェトロ）や中小企業基盤整備機構、都道府県等の自治体と相互に連携、2009年（平成21年）3月に「中小企業の海外市場開拓支援プログラム」を発表して、海外販路開拓を行おうとしている中小企業を支援している。プログラムの柱は□事業戦略の策定支援□欧州、米国、アジアで開催される海外見本市への出展支援□海外でのマッチング支援□海外主要都市における百貨店やセレクトショップ等を活用したテストマーケティングの場の提供である。

（５）海外販路開拓のために適切な外部専門家の登用

これまでの産地中小企業に足りなかった視点を注入し、適切な海外販路開拓を行うためにも外部専門家（デザイナー、コンサルタント、プロデューサー、コーディネーター）の役割は大きい。

こうした外部専門家を登用する場合、地元出身の人材が良いのか、全く他地域出身の人材が良いのか、あるいは年齢が高い人材が良いのか、若い人材が良いのかについての検討を産地の特性、事業目的に応じて行い、適切な人材の発掘を支援機関は行う必要がある。また、こうした外部専門家を登用しようとしてもその選定基準を設けていない支援機関も多い。外部専門家の登用基準の策定も望まれるところである。

外部専門家の役割について、株式会社日本総合研究所が取りまとめた「JAPAN ブランドの取り組み手順」（2007年（平成19年）3月）からその内容を紹介する³。

①デザイナー（国内・海外）

地域の素材、技術、製品を生かして新たな商品として創造するために、デザイナーは地域産業や事業者をよく理解することが期待される。デザイナーは、地元で活動しているデザイナーと東京など大都市部のデザイナー、海外で活躍する日本人デザイナー、外国人のデザイナーの3種類あり、プロジェクトの性格によって使い分けることが望ましい。

②コンサルタント

地域産業の新しいビジネス・モデルとして戦略を構築しようというのがコンサルタントである。特に、流通経路の調査と開拓、生産管理問題、受注から配送・代金回収までの体制づくりと実行支援を行う。コンサルタントにも、デザイナーと同様に地元で活動しているコンサルタントと東京など大都市部のコンサルタントの2種類あり、プロジェクトの性格によって使い分けることが適当である。

③プロデューサー

プロデューサーは新商品または新事業を開発から成功まで一貫して支援する専門家といえる。近年、デザイナーがプロデューサー機能を保有して、商品のデザインに留まらず、事業としての成功まで引き受けるようになってきた。商品のコンセプトを創造するにとどまらず、展示会の出展、流通経路づくり、そして情報発信までトータルに引き受けるものである。これからはデザイナーにプロデューサー機能を求めるか、もしくはデザイナーとプロデューサーまたはコンサルタントをセットで起用することが必要である。

④プロジェクト・コーディネーター

特に、JAPAN ブランド育成支援事業は、商工会議所・商工会、事業者、団体、公的研究機関、外部の専門家など、多数の関係者が参加し、総合的に展開される事業であるため、プロジェクト・コーディネーターは、プロジェクト全体の運営について企画・推進・評価・修正する役割がある。プロジェクト・コーディネーターは商工会議所・商工会の職員が果たすこともあれば、コンサルタントが果たすこともある。

³ 株式会社日本総合研究所（2007年）『JAPANブランドの取り組み手順—各地の取り組み事例から学ぶ』22～23ページ

(6) 支援機関側の人事戦略構築の必要性

～専門家人材育成の必要性～

海外の新市場を開拓するためには、材料の産地、特性、製品が作られた歴史や背景、暮らしの中での使い方、トータルコーディネートの仕方及びイメージなどがより良く伝えられないと商談が成立しない傾向にある。そのため、それらの知識を持つ販売促進・販路開拓のエキスパートの人材を育成し、売り上手の産業構造への変革、売れる商品の企画立案が必要不可欠となる。

様々な地域再生事業でも資質のあるコーディネーター等の専門家が存在するところは成功を収めており、その人材が産地中小企業側、支援機関側の双方に存在し協力体制がうまく取れてこそ、プロジェクトが成功を収める。こうした専門家人材を発掘するためには、事業を進める支援機関側の人事戦略も重要となる。海外販路開拓を図る産地製品のブランド構築を行うことは、海外の消費者に対する信頼関係の構築である。信頼感を醸成するために相当長期間を要することは、国内における産地製品のブランド構築と同様である。しかしながら、海外販路開拓を支援する地域支援機関に所属して活躍するコーディネーター等の専門家は、財政上の理由や人事構成上の理由から 2～3 年程度の短期間しか在籍しないのが通例である。このような状況では、海外販路開拓を実施しようとする産地中小企業とのコミュニケーションがとりにくく、ノウハウ蓄積も進まない。このような場合は、支援機関側のコーディネーター等専門家の人事ローテーションを長くすることが考えられる。また、コーディネーター等専門家に、ある程度の権限、予算、時間を与えて組織的にもスムーズに動けるようにすることも必要となる。さらに、人事評価面でも専門職として一定の配慮をするなど、ケースバイケースの柔軟な人事戦略を図ることが必要である。

【参考・引用文献】

- ・全国中小企業団体中央会（2006）『平成17年度産地概況調査結果』
- ・上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院
- ・南保勝（2008）『地場産業と地域経済～地域産業再生のメカニズム～』晃洋書房
- ・石倉三雄（1989）『地場産業と地域経済』ミネルヴァ書房
- ・株式会社日本総合研究所（2009）『JAPANブランド育成支援事業評価等事業報告書』
- ・株式会社日本総合研究所（2007）『JAPANブランドの取り組み手順—各地の取り組み事例から学ぶ』
- ・JAPAN ブランド共同事務局（日本商工会議所、全国商工会連合会）（2008）『JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン』
- ・経済産業省（グローバル経済PT）・日本貿易振興機構・中小企業基盤整備機構（2009）『中小企業の海外市場開拓支援プログラム』
- ・中小企業庁経営支援部経営支援課（2009、2010）『平成21年度・22年度 小規模事業海外市場進出支援事業費補助金（JAPANブランド育成支援事業【公募要領】）』
- ・中小企業庁経営支援部創業連携推進課（2008）『「中小企業地域資源活用プログラム」の実施状況』
- ・関東経済産業局編（2007）『活かそう磨こう地域の魅力ある資源～地域資源活用プログラムの概要』
- ・関東経済産業局編（2009、2010）『平成21年度・22年度ひとめでわかる支援策』
- ・関満博・福田順子（1996）『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論
- ・協同組合飛騨木工連合会編（2001）『協同組合飛騨木工連合会創立50周年記念誌 飛騨から世界へ』
- ・「飛騨春慶」資料冊子委員会（2004）『伝統工芸品飛騨春慶』
- ・財団法人伝統的工芸品産業振興協会（2009）『平成20年度伝統工芸品産業調査報告書』
- ・経済産業省（1980～2008）『工業統計調査 工業地区編（従業員4人以上の事業所）』
- ・財務省（1990～2009）『貿易統計品目別輸出確定値（暦年）』
- ・伝統工芸品産業審議会（2000）『21世紀の伝統工芸品産業施策のあり方について（答申）』
- ・財団法人ハイライフ研究所（2008）『少子高齢化社会における地方社会の行方研究』
- ・東京財団政策研究部（2009）『専門人材の恒常的な確保による地域再生「地域再生仕事人」の活用』
- ・奥山清行（2008）『伝統の逆襲—日本の技が世界ブランドになる日』祥伝社
- ・経済産業省（グローバル経済PT）（2009）『中小企業の海外市場開拓支援プログラム』
- ・長沢伸也（2009）『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略—経験価値を生む技術経営—』同友館
- ・（財）全国中小企業情報化センター（2008）『地域資源活用の売れる商品づくり—その戦略・先進事例・施策の紹介』同友館
- ・安藤竜二（2009）『地元の逸品を世界に売り出す仕掛け方—「知る人ぞ知る」を「カネのなる木」に変える』ダイヤモンド社
- ・原田 保 山崎康夫（1999）『実践コラボレーション経営—バーチャルコープのプロデュース戦略』日科技連出版社
- ・斎藤忠雄・長井謙介・細川雅章・小杉憲明（2008）「金属洋食器産業の盛衰と燕市財政」『新潟大学経済論集』第86号 147～209 ページ
- ・藤田栄美子（2003）「産業集積地域の構造転換の変遷と現状—新潟県燕市を事例にして—」『新潟大学現代社会文化研究』No.28 1～16 ページ
- ・内本博行（2006）「産地ブランドの形成—飛騨高山・家具産地の事例 第1回 成長の源泉とは何か」『中小企業と組合』61・11 30～33 ページ

- ・内本博行（2006）「産地ブランドの形成-飛騨高山・家具産地の事例 第2回創業の苦闘と基盤づくり - 前史」『中小企業と組合』61・12 24～27 ページ
- ・内本博行（2007）「産地ブランドの形成-飛騨高山・家具産地の事例 第3回 輸出による成長と内需転換」『中小企業と組合』62・1 32～36 ページ
- ・内本博行（2007）「産地ブランドの形成-飛騨高山・家具産地の事例 第3回 輸出による成長と内需転換」『中小企業と組合』62.2 28～32 ページ
- ・合田昭二他（1985）「伝統的漆器産業飛騨春慶の生産構造」『経済地理学年報』経済地理学会第31巻第1号 44～60 ページ
- ・森博男（1984年7月）「伝統工芸と近代化(2)～飛騨春慶の場合～」『地域分析』愛知学院大学産業研究所 22・2 9～23 ページ
- ・外山徹（1999）「福島県東部地方・岐阜県高山市の伝統的工芸品に関する実態調査報告」『明治大学博物館研究報告』105～113 ページ
- ・山本篤民（2009）「新分野への展開を図る地場産業産地の中小企業」『三田評論』第101巻4号 179～195 ページ