

ISSN 1884-0868

中小機構調査研究報告書
第3巻 第5号(通号11号)



産地中小企業の海外販路開拓に係る実態と課題

2011年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目 次

報告書要旨	1
序章 本調査研究の概要	5
1. 調査研究の背景と目的	5
2. 調査分析対象	6
3. 調査研究の主な内容	6
4. 調査分析方法	7
5. 調査研究体制と執筆体制	8
第1章 調査対象産地の歴史的発展過程	17
1. 新潟県燕地域の金属洋食器製造業の歴史的発展過程	17
2. 岐阜県高山地域の木製家具製造業の歴史的発展過程	30
3. 飛騨春慶の歴史的発展過程	42
第2章 調査対象産地業種の動向と海外販路開拓事業の現状	48
1. 調査対象産地業種の動向	48
2. 産地規模縮小の要因	58
3. 調査対象産地の海外販路開拓事業の現状	62
第3章 産地中小企業が海外販路開拓を推し進めるには	73
1. 海外販路開拓を行う産地中小企業の課題	73
2. 支援機関の課題	85
参考・引用文献	91
事例集	93
付表 調査対象産地の「JAPAN ブランド育成支援事業（先進的ブランド展開支援事業）」事業概要	137

【報告書要旨】

第1章 調査対象産地の歴史的発展過程

本章では、調査対象産地の歴史的発展過程について、既存文献を参考にしながら取りまとめた。

1. 新潟県燕地域の金属洋食器製造業の歴史的発展過程

新潟県燕地域の金属洋食器製造業は、事業転換の歴史である。江戸時代初期に農家の副業として始められた和釘の製造技術に起因するといわれている。明治時代末期から大正時代初期には、煙管、矢立など多岐に生産を拡大していった。第1次世界大戦頃から、ヨーロッパなどに向けてスプーン、フォークなどの銅製の金属洋食器が製造された。1950年(昭和25年)の朝鮮戦争勃発による鋼価格の高騰によりステンレス洋食器の大量生産に成功して欧米を中心に輸出を急激に伸ばした。高度経済成長末期の1970年(昭和45年)には金属洋食器の輸出比率は全生産量の約85%を占めた。その後、1971年(昭和46年)のドルショックからその後の急激な円高による「原料高の製品安」や近隣の韓国や台湾、香港などの製造技術の進歩により、燕の金属洋食器の競争条件はより厳しさを増していった。

1970年代前半からは国内需要の開拓を行い、次に新たに中近東、アフリカ向けの輸出を伸ばすなどの新しい事業展開を行った。さらに、輸出枠規制がなかった金属ハウスウェア部門への展開を行い、また、アルミサッシや家庭用厨房用品など、金属加工技術の地域的集積を活かした新市場開拓と異業種進出が行われた。

輸出型地場産業として発展してきた燕産地にも、1985年(昭和60年)9月のG5・プラザ合意以降の急激な円高が影響を及ぼした。輸出額は大きく減少し、燕の洋食器は輸出向け地場産業から性格を大きく変えることになった。その後、1990年代に入りバブルが崩壊すると共に、燕市の金属洋食器メーカーは内需転換を一層推し進めて業種転換をはかってきたのであるが、中国からの輸入品の増加により、金属洋食器の製造品出荷額は大きく減少した。

2. 岐阜県高山地域の木製家具製造業、飛騨春慶の歴史的発展過程

(1) 木製家具製造業

岐阜県飛騨高山地域は、地域の木材資源を活かして、飛鳥・奈良時代から「飛騨の匠」と呼ばれる高度な木工技術を駆使した技術者を多く輩出してきた。また、江戸時代末期から指物やタンス等の和家具づくりが行われ、大正時代には洋家具も生産されるようになった。第2次世界大戦後は、曲げ木技術を生かした椅子、テーブルなどの脚物家具メーカーが集積し、日本でも有数な家具産地を形成し、アメリカ向けの輸出が高度経済成長時代まで行われた。

木製家具の流通構造は、以前は家具メーカーから消費地問屋を経由して小売へ至る流通チャンネルが確立されていた。ところが、1990年代後半から2000年代に入り、国内需要の

頭打ちや消費者の嗜好の多様化（低価格志向と高級化・個性化による二極分化）に加え、大手家具専門店の多店舗化や中小小売店の売上不振により、消費地問屋が弱体化したため、家具メーカーは、独自で都市圏に家具ショールームを開設するなど、既存のチャンネルに加え、新たな流通チャンネルも構築した。

飛騨の家具ブランドを確立するために、1998年（平成10年）に「飛騨デザイン憲章」を制定、2008年（平成20年）に「飛騨の家具」「飛騨高山の家具」の地域団体登録、および海外（中国、台湾）における商標登録を出願している。飛騨家具製品を「飛騨高山ブランド」を活かし、国内外の家具産地や海外からの安価な製品との差別化を図ることに注力している。

（2）飛騨春慶

飛騨春慶は、今から約400年前に、2代藩主金森可重（ありしげ）の長兄金森重近（茶道宗和流の始祖）によって始められたと伝えられている。

飛騨春慶は、茶道の用具や装飾品として使用され、近世における需要は小さな物であった。飛騨春慶は、透明度の高い透き漆を使用し、木地の木目の表情を美しく魅せ、時を経るごとに彩を変化させながら透明度を増していくことが最大の特徴である。明治時代になり、問屋主導の下に宣伝活動や販路の拡大が進められた。その後、国内やアメリカ・セントルイスの万国博覧会など数多くの国内外の博覧会で入賞し、その知名度を高めた。第2次世界大戦後には、駐留米軍用の煙草入れ生産が需要増のきっかけとなり、次いで箸箱など日用品への用途が広がった。この結果大衆的な量産品も多く含む産地となった。需要増の背景には、一般的な消費水準の向上に加えて、日本国内に観光ブームが起きて、高山の知名度が高まったことが挙げられる。高度経済成長が行き詰まり低成長時代に入った1976年（昭和51年）頃から原材料高と出荷総額の伸び悩みの中で産地問屋の手取り分減少は減少し、収益の悪化がもたらされた。

現在、飛騨春慶は、技術の修得にウェイトのかかる木地師・塗師については、後継者不足が深刻となっている。飛騨春慶の材料は、中国産の漆の購入比率が伸びていることが挙げられる。1975年（昭和50年）2月には、通商産業大臣より全国唯一の透漆（すきうるし）技法の漆器産地として伝統的工芸品第1次指定を受けた。また、2007年（平成19年）3月には「飛騨春慶」で地域団体商標を登録取得してブランド化に向けて物づくりを継続している。

第2章 調査対象産地業種の動向と海外販路開拓事業の現状

1. 調査対象産地業種の動向

（1）調査対象産地業種の動向

1980年（昭和55年）～2008年（平成20年）までの工業統計調査結果「工業地区編」（従業員4人以上の事業所を調査対象、1980年=100とする）をもとに調査対象業種の変遷を追った。

調査対象業種である金属洋食器製造業、木製家具製造業、漆器製造業とも、事業所数、従業者数、製造品出荷額とも1980年から2008年の間に大きく減少している。特に、プラザ合意後の1985年（昭和60年）～1986年（昭和61年）、バブル崩壊後の1991年（平

成3年)～1995年(平成7年)にかけては、減少幅が大きい。

(2) 調査対象業種の輸出動向

調査対象業種の輸出額については、1990年(平成2年)～2009年(平成21年)の貿易統計をもとに変遷を追った。

調査対象業種である金属洋食器製造業、木製家具製造業、漆器製造業とも大幅に輸出額を減らしており、特に金属洋食器製造業では、1990年～2009年に(100→5.8、▲94.2)と約94ポイントの大幅な輸出額の減少を示した。

2. 産地規模縮小の要因

(1) 産地規模縮小の外的要因

産地規模縮小の外的要因としては、①少子高齢化による国内需要の減少②漆器産業などの伝統的工芸品では国民の生活様式や生活空間の変化による国内需要減少③中国などの東アジア地域諸国の技術力の向上等を背景とした国際分業の進展による安価な輸入品の増加が挙げられる。

(2) 産地規模縮小の内的要因

産地規模縮小の内的要因としては、①地場産業製品には作り手による生活者の新たなニーズに適合した商品開発が不十分であった事②産地問屋の機能低下と新たな流通経路開拓の遅れ③需要低迷を背景とする経営難・若年層の産地離れによる後継者難④自然環境の変化や都市開発等の進展と安価な中国などの海外産の原材料の導入による地元原材料・用具の確保難が挙げられる。

3. 調査対象産地の海外販路開拓事業の現状

(1) 「enn」ブランド育成プロジェクト(新潟県燕市)

①事業目的

「enn」は、古今東西の食文化、素材、技術の融合を通して、時代に即した刷新を図り「新しい和」を世界に提案する事を目的として、新潟県燕市の金属加工業の集合体から誕生したキッチン&ダイニングウェアブランドである。具体的には、表面に漆を塗布した金属食器カトラリーの輸出、もうひとつがシンプルな鋳起銅器の2種のシリーズを展開している。表面的ではない、深くて新しい「和」を世界に提案していくことを目的としている。

②海外販路開拓で実施したこと

2004年度(平成16年度)は中国市場への展開を行った。その後、2005年度(平成17年度)から2010年度(平成22年度)まではドイツ・フランクフルト「テンデンス国際見本市」「アンビエンテ」、フランス・パリ「メゾン・エ・オブジェ」への出展を行い、欧州を中心に海外販路開拓を行った。2007年には、フランスの三ツ星シェフに気に入られ、彼の経営する内外のレストランでカトラリーが使われている。

③海外販路開拓事業成果

「メゾン・エ・オブジェ」「アンビエンテ」への継続的な出展は、主催者との信頼関係が構築され、同時に顧客側の信頼を得ることにもつながった。更に関係バイヤーとの信頼も構築でき、本格的海外販路開拓の足がかりとなった。これからは、本格的な海外販路開拓、

拡販のチャンスと捉えている。

(2) 「Re - mix Japan」 グループ (岐阜県高山市)

①事業目的

伝統工芸品である飛騨春慶を核にして、国内外で高い評価を得ている飛騨家具、陶磁器、繊維などの岐阜県内の伝統的地場産品とのトータルコーディネートにより、洗練された調和のある生活空間を演出するライフスタイル提案型商品を開発した。美術工芸品の枠に留まらず、実用生活用品市場での評価を確立し、主に欧米市場の日本的な「和」のスタイルに興味を持つ層などをターゲットにブランド展開を図ることを目的としている。

②海外販路開拓で実施したこと

「Re-mix Japan」のコンセプトは、「日本の美意識・調和のある暮らし」である。幹事会社日進木工株式会社の外部デザイン顧問として活躍しているデザイナーの佐戸川清氏(株式会社ゼロファーストデザイン代表取締役)をプロデューサーとして、ヨーロッパ市場への本格進出を視野に入れた販路拡大を目指し、フランス・パリの国際家具見本市である「プラネット・ムーブル」や「メゾン・エ・オブジェ」に出展を重ねてきた。

③成果と今後の課題

「飛騨の家具」業界においては、地域団体商標なども取得し、全国の家具と産地を牽引する地位にあり、モノづくりに関心を持つ優秀な人材が全国から集まってくる状況にある。しかしながら、本事業の核となる飛騨春慶においては、塗師、木地師の高齢化や人材の不足などが課題となっている。

第3章 産地中小企業が海外販路開拓を推し進めるには

1. 海外販路開拓を行う産地中小企業の課題

海外販路開拓を行う産地中小企業の課題としては、①産地・地域資源の現状分析をどう行うのか②コーディネーターをどう見出すか③人材・後継者の確保・育成をどう行うのか④活動戦略構築をどう行うか⑤ターゲットとする顧客層の明確化をどう行うのか⑥商品開発にあたり、商品の差別化をどう図るか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⑧安定的な生産体制をどう構築するか。⑨ブランド力をどう高めるか⑩知的財産の管理体制の仕組みをどう構築するのか、という点が挙げられる。

2. 支援機関の課題

支援機関の課題としては、①産地全体への海外販路開拓機運の醸成をどう行うのか。②生産面に関する支援をどう行っていくのか③資金面における支援をどうするのか。④海外販路開拓活動に対する支援⑤海外販路開拓のために適切な外部専門家の登用をどうするのか⑥支援機関側における専門家人材育成の必要性という点が挙げられる。

序章 本調査研究の概要

1. 調査研究の背景と目的

地場産業は、我が国ものづくり文化の情報発信の有力な資源であり、対外的な「顔」である。また、各地域にとっては、地域間競争を勝ち抜くためのツールの一つでもある。しかし、リーマンショックとそれをきっかけとする不況の中で、消費者ニーズの急激な変化への対応の遅れ、生産・流通コスト高による海外製品との競争力の低下、後継者難等によって苦境に陥っている産地が多い。地場産業は地域に深く根ざしたもののだけに、その崩壊は、当該産業の空洞化に止まらず、雇用状況の一層の悪化や地域社会の崩壊にもつながりかねない。

一方、地域間格差の拡大が問題視される中、各地の歴史や文化の中で育まれてきた素材や産地技術などの地域資源が再び注目を浴びている。循環型経済・社会への関心の高まり、日本のものづくりに対する再評価や若者の間に職人志向の高まり、「和文化」復活のきざしが見られ、現在、国全体を覆う閉塞感の打破、雇用維持・創出、創業の促進のためにも、地場産業の再活性化が不可欠であるとの認識が強まっている。こうした中で産地中小企業には、地域に存在する地域資源を活用して特色ある製品開発を行うこと、それを市場に供給して経営力を高めることにより、地域経済活性化の原動力となることが期待されている。

また、地域資源の強みや特性を生かし、国内産地の中小企業等が海外での販路開拓に再び成果を上げる例が出てきている。国内市場が縮小する中で地域独自の素材や技術を生かした高付加価値品を新たに開発し輸出を行い、そうした産地産品を新たな日本発「MADE IN JAPAN」のブランドとして海外販路開拓を進めようとしている。グローバル時代における新たなビジネス展開のあり方として注目される場所である。

本調査研究では、地域間格差の拡大が問題視される中、産地で育まれてきた技術等（地域資源）を活用して海外販路開拓を行い、市場拡大を図ろうとしている産地中小企業・組合・地域の現状と課題について分析、検討を行うことを目的とした。

2. 調査分析対象

JAPANブランド育成支援事業・先進的ブランド展開支援事業に2008年度（平成20年度）と2009年度（平成21年度）に採択された産地（平成17年度産地概況調査 調査対象産地¹）、伝統工芸品産地19地域23産地の中から、新潟県燕地域の金属洋食器産業と岐阜県高山地域の飛騨家具製造業及び伝統的工芸品である飛騨春慶を調査分析対象とした（調査対象産地とその海外販路開拓事業内容は、巻末の付録を参照のこと。）。

なお、本文の図表の産地概況調査結果グラフの表題にある「調査対象業種」とは、JAPANブランド育成支援事業・先進的ブランド展開支援事業に採択された産地業種の産地概況調査における業種区分であり、採択産地の地域資源業種は、以下の図表序-1のとおりである。

図表序-1 産地概況調査業種・採択産地地域資源業種対照表

産地概況調査業種	JAPANブランド育成支援事業 先進的ブランド展開支援事業採 択産地業種
繊維、衣服その他繊維製品	綿・スフ織物業、絹・人絹織物、 絨毯、毛織物、タオル
木工・家具	木製家具
窯業・土石	陶磁器
機械・金属	鋳鉄鋳物、作業工具、金属製品
雑貨・その他	漆器、プラスチック製履物（ケミ カルシューズ）

3. 調査研究の主な内容

（1）調査対象産地の歴史的発展過程

新潟県燕地域の金属洋食器産業を中心とする金属加工業、岐阜県高山地域の飛騨家具製造業及び伝統的工芸品である飛騨春慶の歴史的発展過程を既存文献から明らかにした。

（2）JAPANブランド育成支援事業採択産地の動向

調査対象産地である新潟県燕地域の金属洋食器製造業、岐阜県高山地域の木製家具製造業、漆器製造業の動向を既存統計調査結果を基にして分析した。

¹ 全国中小企業団体中央会（2006年3月）『全国の産地～平成17年度産地概況調査結果』3ページ
※産地概況調査

本調査は、全国主要産地の現状と最近の動きを概括的にとらえ、産地の実態を明らかにするとともに、全国の産地振興策に資することを目的として、中小企業庁が1963年度（昭和38年）から2005年度（平成17年度）まで実施していたものである。

年間生産額がおおむね5億円以上の産地を対象とし、2003年度（平成15年度）産地概況調査対象産地名簿に掲載されている産地を基に、中小企業庁が都道府県協力を得て必要に応じ追加、削除を行った。その結果、2005年度（平成17年度）は、578の産地を調査対象として486の産地から回答を得たものである。

(3) 地域資源を活用して海外販路開拓を図る産地中小企業の課題

調査対象産地の JAPAN ブランド育成支援事業、新潟県燕地域の『「enn」ブランド育成支援プロジェクト』、岐阜県高山地域の『「Re-mix Japan」グループ』参加企業、担当商工会議所へのインタビュー調査結果を基にして、調査対象産地の現状と海外販路開拓を推進するに当たっての課題を分析した。

4. 調査分析方法

(1) 既存資料分析

産地中小企業の海外販路開拓の実態と課題に関する既存調査・研究資料の収集と分析を行った。

(2) インタビュー調査

調査対象産地中小企業の海外販路開拓の実態と課題を分析するために、JAPAN ブランド育成支援事業・先進的ブランド展開支援事業に 2008 年度（平成 20 年度）と 2009 年度（平成 21 年度）に採択された新潟県燕地域の『「enn」ブランド育成支援プロジェクト』、岐阜県高山地域の『「Re-mix Japan」グループ』参加企業、担当商工会議所に対するインタビュー調査を実施した。

【会議所へのインタビュー項目】

- 1) JAPAN ブランド育成支援事業これまでの取り組み等
 - ①事業概要
 - ②事業を始めたきっかけ・産地の置かれていた状況
- 2) JAPAN ブランド育成支援事業の推進組織（実施体制）
 - ①組織体制
 - ②構成員の役割
 - ③地域の公的機関の協力
 - ④外部専門家の役割と招聘方法
 - a デザイナー
 - b プロデューサー
 - c コンサルタント
 - d プロジェクト・コーディネーター等
- 3) JAPAN ブランド育成支援事業について
 - ①地場産業の業界でどの程度の企業・事業者が参加しているのか。
 - ②ブランドの特徴
 - ③商品の選定方法
 - ④商品の輸出方法
 - ⑤品質基準、品質管理方法
- 4) 成果
 - ①生産面
 - ②販売面
 - ③地域産業への効果

- 5) 課題
- 6) 今後の事業化方向

【調査対象の JAPAN ブランド育成支援事業参画中小企業へのインタビュー項目】

- 1) 企業概要・事業概要
(JAPAN ブランド育成支援事業参画前後の変化)
- 2) 海外販路開拓事業の概要
地域資源活用の経緯と特徴
 - ①現在の取組み状況
既存商品の一部改良 or 新商品の開発
(商品、販売地域、供給形態、ターゲット)
 - ②JAPAN ブランド育成支援事業、海外販路開拓への取組み時期。
JAPAN ブランド育成支援事業参加以前の海外市場での事業実績の有無。
 - ③JAPAN ブランド育成支援事業に取組んだ動機・ねらい・かかわり方
 - ④当時の会社(地域)の状況・経営環境
 - ⑤現在の事業スキームが確立するまでの経緯
- 3) 商品開発について
 - ①商品(例:既存商品の一部改良 新製品開発)
 - ②生産体制
 - ③人材確保法
 - ④地域資源活用法
- 4) 海外販路開拓プロセス
 - ①販売商品の選定やポジショニング
 - ②ターゲットとする国・地域・顧客層の選定
 - ③供給形態、販売チャネル、プロモーション、価格等の決定
 - ④海外マーケティングやプロモーションに係わった人材、海外パートナーの有無。
 - ⑤品質管理やブランド管理、アフターサービス体制
- 5) 外部専門家の活用状況
- 6) 海外販路開拓の成果
- 7) 取組課題と今後の事業意向
 - ①地域資源
 - ②人材面
 - ③今後の海外販路開拓の展望・方向性
 - ④産地への評価
 - ⑤希望する支援内容
- 8) 海外販路開拓を成功に導くポイント

5. 調査研究体制と執筆体制

(1) 調査研究企画・調査実施

川端 伸清(経営支援情報センター)

(2) 調査協力・インタビュー調査実施協力（敬称略）

青山 和正（東京富士大学教授）

毒島 龍一（千葉商科大学商経学部教授）

(3) 報告書執筆

川端 伸清（経営支援情報センター）

【参 考】

1. 産地の定義

産地については、本稿では中小企業庁の定義「中小企業の存立形態のひとつで、同一の立地条件のもとで同一業種に属する製品を生産し、市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している多数の企業集団」を採用する²。また、上野和彦は、「基本的には、地場産業は産業としての歴史性・伝統性を持ち、地域内から資本・労働力・原材料を調達して特産品（あるいは消費財）製品を生産し、これに関わる企業が社会的分業体制をとって、特定地域へ集積する（いわゆる『産地』を形成する）という特徴を持つ産業である。」³と述べており、本稿では、「【地場産業≒産地産業】」として論を進めることとする。

2. 伝統的工芸品産業の定義

伝統的工芸品産業という用語は、時間的・空間的な両側面から把握される概念である。石倉三雄によれば、まず時間的に見ると、江戸時代あるいはそれ以前から今日まで伝統的に使われてきた原材料を主なる原材料をして用い、かつ生産工程の主要部分を手工業による伝統的な技術・技法に依拠しつつ、日常生活用の工芸品を脈々と生産し続けてきた産業として捉えることができる。いわば明治期以降、西欧などの先進諸国から導入・移植した近代工業と相対置されるところの歴史的側面から把握した概念である。なお、ここでいう伝統的とは当該工芸品を製造する技術・技法が江戸時代、あるいはそれ以前に確立し、つまり、少なくとも 100 年以上の歴史を有し、かつその技術・技法による生産が今日まで継続されていることを意味する⁴。

3. 産地中小企業の地域資源を活用した海外販路開拓に係る主な支援策

ここでは、産地中小企業が、地域資源を活かして海外販路開拓を行うことを支援するための施策について既存文献から概観した。

(1) JAPANブランド育成支援事業

地域の中小企業等が一丸となって地域の優れた素材や技術等を活かし、地域の産品や技術の魅力をもさらに高め、世界に通用するブランド力の確立を目指す取組みに要する経費の一部を補助することにより、地域中小企業の海外販路の拡大を図るとともに、地域経済の活性化及び地域中小企業の振興に寄与することを目的として 2004 年度（平成 16 年度）に

² 全国中小企業団体中央会（2006）『全国の産地～平成 17 年度産地概況調査結果』3 ページ

³ 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院 5 ページ

⁴ 石倉三雄（1989）『地場産業と地域経済』ミネルヴァ書房 179 ページ

創設された。事業対象者は、地域（自然的経済的社会的条件からみて一体である地域）の中小企業 2010 年度（平成 22 年度）より小規模事業者支援から、中小企業の海外販路開拓支援へと目的が変更された）等である。

2009年度（平成21年度）からは、本事業に取り組む全国各地のプロジェクトの活動をサポートする「全国事務局」を設置し、海外見本市への出展やバイヤーとのマッチング等を行うことにより、実施プロジェクトの海外販路開拓を戦略的に支援するとともに、内外に向けた「JAPANブランド」の認知度向上を図ることとなり、事業名称も総称して「JAPANブランド戦略展開支援事業」となり「JAPANブランド育成支援事業」は「JAPANブランド戦略展開支援事業」の個別プロジェクト支援事業となった。

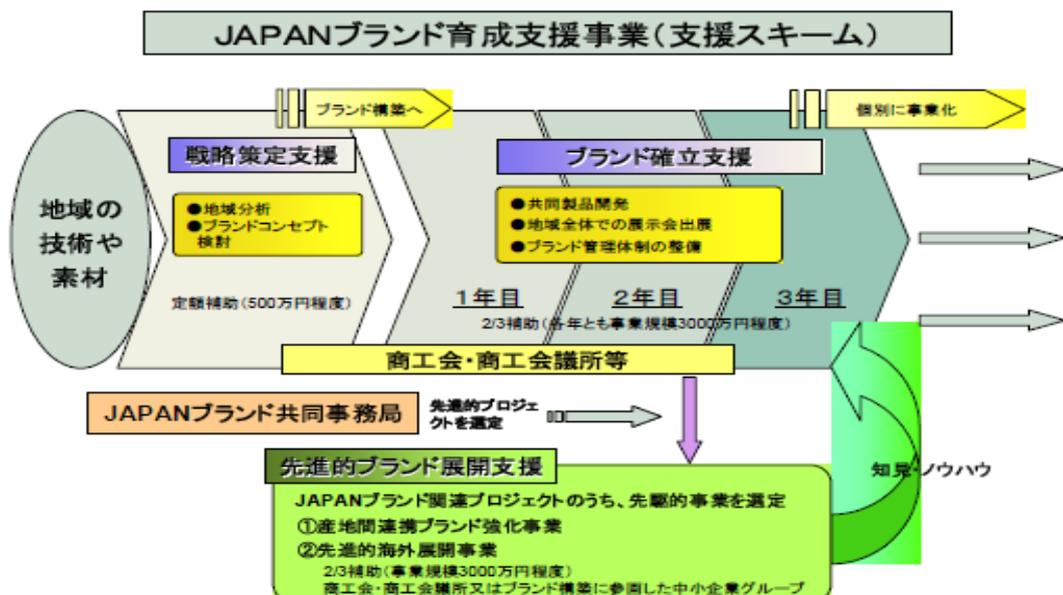
なお、本事業においては、これまで、商工会、商工会議所に支援対象を限定していたが、2009年度（平成21年度）から組合やNPO等の地域支援団体も公募可能とした。

JAPAN ブランド育成支援事業の特徴は、

- ①戦略策定からブランド支援確立まで、最長4年度にわたる継続的な支援を受けることができ、戦略策定、デザイン、新商品開発、情報発信、展示会出展、販路開拓、知財管理、事業化などのプロセスを一貫して支援する。
- ②国内外のすぐれたデザイナーを積極的に活用して商品のデザイン力を高める。
- ③ブランディング手法を活用して、商品のブランド価値を高める。
- ④国内外の展示会に参加して、情報発信と販路開拓に取り組むことができる。
- ⑤総合的に支援者する専門家としてプロデューサーを活用する。
- ⑥中小企業地域資源活用プログラムなど各種施策と連携することができる。

である。JAPAN ブランド育成支援スキームを示すと図表序-2 のようになる。

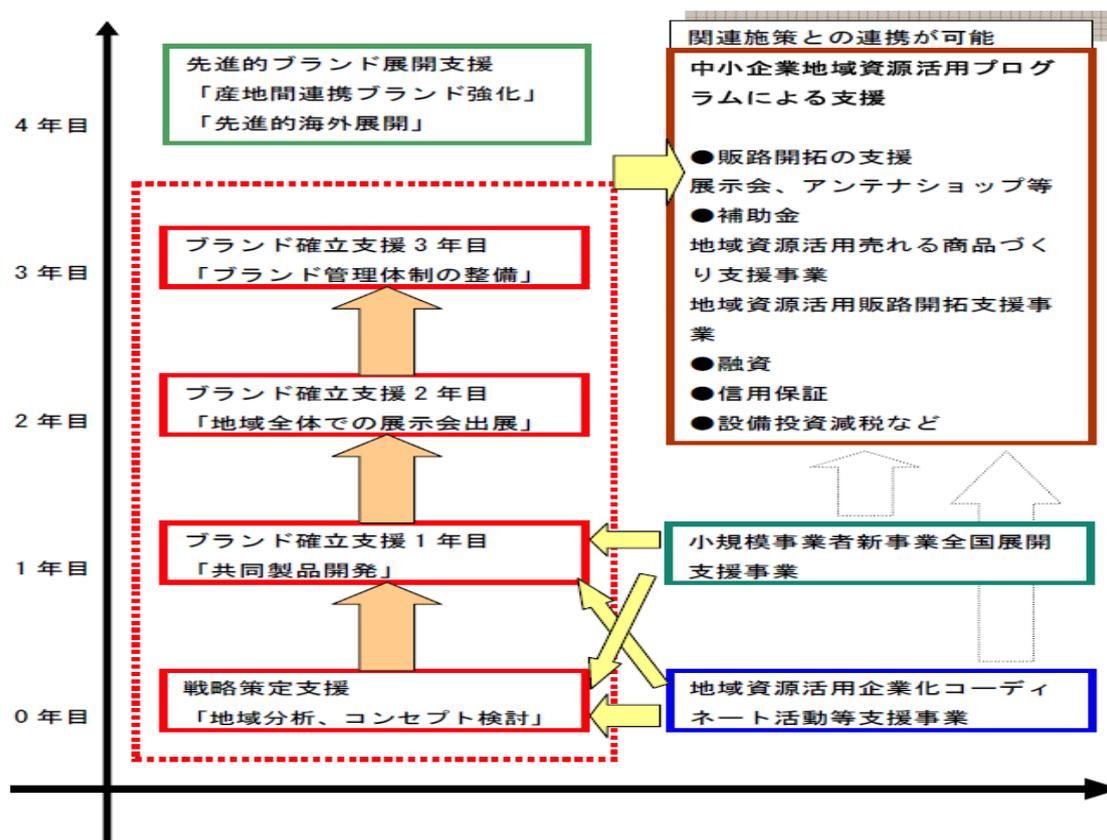
図表序-2 JAPANブランド育成支援事業支援スキーム



(出所) 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』2 ページ

また、JAPAN ブランド育成支援事業取り組み各年度のポイントは以下のとおりである（取り組みモデルは図表序-3）。

図表序-3 JAPAN ブランド育成支援事業の取り組みモデル



（出所）JAPAN ブランド共同事務局（2008）『JAPAN ブランド育成支援事業活用のためのガイドライン』

①戦略策定支援（0年目）

JAPAN ブランド育成支援事業は、1年目のブランド確立支援からスタートすることが基本であるが、関係者間で現状認識と今後の方向性について合意形成ができていない場合は、0年目の現状分析と戦略策定からスタートすることができる。

0年目の戦略支援事業では、最初に産地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、また市場全体の傾向、競合相手との比較、産地内の動向について、綿密に検証して、今後の戦略を策定する。

②ブランド確立支援1年目

戦略策定にもとづいて、顧客ターゲットに受け入れられる「ここにしかない」商品や、市場展開、将来のリニューアルなどを見据えながら開発する。そして、消費者をひきつけるブランドとしてのストーリー性をアピールするためにブランド戦略をつくる。

③ブランド確立支援2年目

ブランドの商品の販路を拡大するために、市場に対して情報を発信するとともに、地元の理解を深めるためにも情報を発信する。新しく開発した商品を展示会に出展して、市場

の評価を受けるとともに、商談・販路開拓に取り組む。市場調査で成果をあげるためには、商品特性に応じた適切な展示会や場所を選択することと、出展時において市場調査活動をしっかりと実施することが重要である。

④ブランド確立支援3年目

新ブランドの情報発信、展示会参加、市場調査を経て、いよいよ販路開拓に取り組む。販路開拓では、商談に取り組むとともに、しっかりとした営業窓口体制を整備することが必要となる。ブランドの知的財産の管理や品質管理、運用ルールについても整理しておく。

ある程度営業が軌道に乗ってきたら、営業の窓口を一本化して、顧客からの問い合わせや受発注に取り組む。海外市場では、流通チャネルが国内と異なることから、ディストリビューターや代理店を確保する必要がある。

⑤先進的ブランド展開支援事業（平成22年度（2010年度）から廃止）

JAPAN ブランド育成支援事業採択プロジェクトのなかから、先駆的事业を選定し、産地間連携ブランド強化、先進的海外展開について支援する。また、3年経過していることから、ブランドの知的財産の管理や品質管理、運用ルールの規定を行うとともに、ブランド展開の成果と課題を検証するための組織を設置する。共同で取り組んできた新商品の知的財産について、管理者を明確にするとともに、利益配分のルールをつくる。

生産面のみならず、市場調査から商品企画・開発、販売促進に至るまで一体的に取り仕切る組織の設置を検討する必要がある。株式会社や組合、LLP(有限責任事業組合)⁵LLC(有限責任会社)⁶など、産地の状況に合わせ、多様な選択肢から最適な組織形態を検討するこ

⁵LLP(有限責任事業組合):リミテッド・ライアビリティ・パートナーシップ(Limited Liability Partnership;LLP)は、事業を目的とする組合契約を基礎に形成された企業組織体である。□すべてのパートナーについて、その責任が限定されているのが特徴である。□損益や権限の分配は自由に決められる。□構成員課税の適用を受けるという3つの特徴を兼ね備えられている。組合員の組合せとしては、「個人と個人」の連携が約65%と圧倒的に多い。組合員数別にみると、「2名~5名」の組合が約82%を占めている(平成19年(2007年)12月末時点、経済産業省調査)。イギリスのLLPに倣って、日本においても平成17年(2005年)4月27日に「有限責任事業組合契約に関する法律」(LLP法)が成立、同年8月1日より施行され、日本版のLLPである有限責任事業組合の設立が可能となった。LLPでは、地域資源を活用した連携や街づくりにおいて新たな事業展開が見込まれることから、全国中小企業団体中央会では平成19年(2007年)3月に「有限責任事業組合の設立・運営マニュアル」を策定した。

⁶LLC(Limited Liability Company リミテッド・ライアビリティ・カンパニー:合同会社):平成18年(2006年)5月1日から施行された新会社法で新設された新しい会社類型である。①法人格を持つ②有限責任社員のみで構成される。③組織の内部自治を認める会社類型で、有限責任事業組合(LLP)とともに、創業やジョイントベンチャーなどでの活用が期待されている。合同会社は、アメリカのLLC(Limited Liability Company リミテッド・ライアビリティ・カンパニー)を参考に行っているため、「日本版LLC」とも呼ばれている。新設された合同会社(日本版LLC)は、「有限責任社員」のみで構成され、「組織の内部自治」が認められるもので、旧来に無い新しい会社類型である。

とが必要になる。

なお、JAPAN ブランド育成支援事業採択支援プロジェクト数の変遷をみると、図表序-4 のようになる。平成 21 年度（2009 年度）は、採択プロジェクト数は 70 件で前年比 11 件増であった。内訳は、戦略策定支援事業が 24 件（1 次、2 次の合計）、ブランド確立支援事業の 1 年目が 15 件（1 次、2 次の合計）、2 年目が 10 件、3 年目が 13 件、先進的ブランド展開支援事業が 8 件であった。平成 22 年度（2010 年度）は、採択プロジェクト数は 83 件で前年比 13 件増であった。内訳は戦略策定支援事業が（1 次 2 次の合計）34 件、1 年目（1 次 2 次の合計）が 35 件、2 年目が 10 件、3 年目が 4 件であった。

参考までに予算額の変遷をみると、平成 16 年度、17 年度は、中小企業庁が日本商工会議所・全国商工会連合会に委託して実施し、予算額は、平成 16 年度（2004 年度）が 9.3 億円、平成 17 年度（2005 年度）は 9.1 億円であった。平成 18 年度（2006 年度）からは、補助事業に変更となり、「戦略策定段階」と「ブランド確立段階」に支援フェーズを明確に分けるとともに、「ブランド確立段階」では最大 3 ヶ年にわたる継続支援を可能にするなど支援スキームを大幅に強化し、予算 10.1 億円となった。平成 19 年度（2007 年度）は、予算 13.1 億円で、戦略支援策定事業（0 年目）は事業費 500 万円を上限として定額を補助する方式となった。ブランド確立支援事業（1 年め）は事業費 2 千万円を上限としての補助率がそれまでの 100% から総事業費の 3 分の 2 補助に改訂された。平成 20 年度（2008 年度）は、予算額が 11.8 億円となった。

平成 21 年度（2009 年度）からは、前述のように「JAPAN ブランド育成支援事業」が拡充され、「JAPAN ブランド育成支援事業」は「JAPAN ブランド戦略展開支援事業」の個別事業となった。年度当初予算は 12.1 億円であった。なお、平成 22 年度（2010 年度）は、先進的ブランド展開支援事業が廃止され、予算額は 6.5 億円（JAPAN ブランド戦略展開支援事業の年度当初予算は 11.0 億円）となった。

図表序-4 JAPAN ブランド育成支援事業採択支援プロジェクト数の変遷

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
採択支援プロジェクト数	31	30	67	69	59	70	83
戦略支援策定支援事業(0年目)			23	16	9	24	34
ブランド確立支援事業(1年目)			7	15	12	15	35
ブランド確立支援事業(2年目)			37	7	15	10	10
ブランド確立支援事業(3年目)				31	6	13	4
先進的ブランド展開支援事業					17	8	

（出所）中小企業庁ホームページ等より作成

（2）中小企業海外市場開拓支援プログラム

政策面からみたら産地中小企業の海外販路開拓支援については、経済産業省が 2009 年（平成 21 年）3 月に「中小企業の海外市場販路開拓支援プログラム」を発表した。日本貿

易振興機構（ジェトロ）、中小企業基盤整備機構など関係支援機関と協力しながら、地域資源を活用して海外販路開拓を図る産地中小企業を支援している（平成 22 年度当初予算合計 37.1 億円）。

その目的は、「中小企業の海外市場販路開拓支援プログラム」によれば、

①中小企業において、少子高齢化に伴う国内市場の縮小に直面する中で、成熟した欧米市場や国際的な景気悪化の状況下においても成長する新興国市場等の海外市場は獲得すべき需要先として極めて重要である。

②このため、中小企業のニーズに応じて、

- ・輸出促進（国内で生産した商品を海外バイヤー・消費者に輸出）
- ・海外進出（海外で商品を生産して販売、生産委託、或いはサービスの提供、投資等）につき、意欲と能力のある中小企業に対し支援を展開し、これら事業者の海外販路開拓を促進する。

③支援機関の連携の下、案件の発掘、施策の利用促進を通じて、中小企業の販路開拓を重点的に支援する。

④重点的な支援対象とする中小企業は、経済産業省が中小企業の支援関連法により認定する新連携企業、**地域資源（中小企業地域資源活用促進法）活用企業**、農商工連携企業その他、海外市場を目指す **JAPAN ブランド育成支援事業参加企業**、経営革新企業、産業クラスター企業等とする。

となっており、その支援内容と平成 22 年度（2010 年度）当初予算額は以下のとおりである。

①事業戦略の策定支援（平成 22 年度 9.2 億円）

- ・ジェトロ、中小機構の専門家を活用したハンズオン支援。
- ・商社・メーカーOB等の専門家人材の活用による貿易投資実務アドバイス。
- ・海外マーケットに精通したプロデューサーやデザイナーとのマッチング

②海外見本市の出展支援等（平成 22 年度 17.5 億円）

実施機関：経済産業省、ジェトロ

- ・海外見本市出展支援事業等の効果的活用により、現地における販路開拓を支援。

※ 中小企業の海外販路開拓をサポートし、海外見本市への出展を支援。

※出展展覧会：メゾン・エ・オブジェ（フランス・パリ）、NY インターナショナルギフトフェア（アメリカ合衆国）、HOFEX（中国・香港）等

③海外でのマッチング支援（平成 22 年度 5.9 億円）

実施機関：ジェトロ

- ・ジェトロ海外展開支援コーディネーターによるサポート。
- ・中小企業のニーズに応じて、取引先企業をリストアップするとともに、海外見本市等におけるマッチングの機会を積極的に提供。
- ・実際に引き合いのあった海外企業との商談を成約に結び付けるため、個別に必要なアドバイスをを行い、適切なフォローアップを行う。

④海外テストマーケティング（平成 22 年度 4.5 億円）

実施機関：中小企業庁

- ・JAPAN ブランド育成支援事業の一環として、海外主要都市の百貨店やセレクト

ショップの中に、販売コーナーを設け海外における市場評価を集計・分析するテストマーケティングの場を提供。

⑤海外販路開拓プロモーション

実施機関：中小企業庁、ジェトロ

・海外見本市の出展企業やその製品を、海外バイヤー等に向けて PR。

(3) 中小企業地域資源活用促進法

地域資源を活用した中小企業に対する支援措置については、経済産業省が 2007 年（平成 19 年）6 月に「**中小企業による地域産業資源を活用した事業活用の促進に関する法律（中小企業地域資源活用促進法）**」を制定・施行し、地域の中小企業が地域の強みとなる産地の技術、農林水産品、観光資源等（地域資源）を活用して新商品・新サービスの開発や市場化に取り組む産地中小企業に対して支援を行っている。

この法律による主な支援策は、

- ①試作品開発、展示会出展等に対する補助金（補助率：2/3）
- ②マーケティング等の専門家による継続的なアドバイス
- ③政府系金融機関による低利融資
- ④信用保証協会の債務保証枠の拡大
- ⑤設備投資減税等低利融資

等である。

また、認定の基準は

- 1) 活用可能な地域資源として指定されていること
 - ①地域の特産物である農林水産物又は鉱工業品、あるいは地域の観光資源として相当程度認識されているもので国の認定を受けた品目
 - ②指定された鉱工業品の場合はその生産に係る技術も活用可能な地域資源
(例：「自動車部品」⇒板金プレス、めっき、塗装、射出成形、金型……etc.)
- 2) 地域活性化につながる取り組みであること
 - ①指定された地域資源を活用するための活動拠点が当該指定地域内に存在する
(近い将来に生産拠点を設ける計画があるなど存在を明確化できる場合は OK)
 - ②地域内の同業者、関連業者、業界団体、行政など地域の力を結集した取り組みであり、国が支援することの必要性が高いもの
- 3) 需要開拓の可能性があること
 - ①単なるアイデア段階のものではなく、市場やニーズなどがある程度想定できるもの
 - ②既存の類似商品等との差別化が図れる新たな発想が見られ、地域の中小企業者等に対して新たな視点を提示するもの
 - ③継続的に事業を実施する目標等が想定されているもの

である。

この法律による地域資源を活用した新たな取組みの掘り起こしや地域資源の価値向上（ブランド化等）に対する支援措置としては、

- 1) 地域資源を活用した新たな取組みの掘り起こし

①地域イノベーション創出研究開発事業（委託費）

- ・ 地域資源を活用した新商品開発等を見据えた、企業と大学等との連携による実用化研究開発を支援する。

2) 地域資源の価値向上（ブランド化等）に向けた地域一体の取組に対する支援

①地域資源活用販路開拓等支援事業（補助金）

- ・ 地域資源を活用した商品の販路開拓などに地域一体で取り組む組合等に対し展示

会出展等の費用の一部を補助する。

②JAPAN ブランド育成支援事業（補助金）

- ・ 地域の関係事業者が一体となって、国際市場で通用する高いブランド力（JAPAN ブランド）の構築を目指す取組を支援する。

③（独）中小企業基盤整備機構による商談会の開催、マーケティングショップの開設

- ・ 地域中小企業の取引機会やテストマーケティングの機会の拡大を図るため、中小企業基盤整備機構が商談会の開催やマーケティングショップの開設を行う。

がある。

第1章 調査対象産地の歴史的発展過程

調査対象産地である新潟県燕地域の金属洋食器製造業と、岐阜県高山地域の木製家具製造業は、第2次世界大戦後から高度経済成長前期にかけて、欧米などと比較して相対的に低い人件費を生かし、地域の人や技術を使用して量産型体制に転換した。そして、欧米地域を中心とする輸出産業としても拡大が続いていった。やがて高度経済成長が進んでいき、日本の工業も重化学工業化が進み輸出品も重化学工業化が進む中で、こうした産地産品も輸出品としての地位は低下していった。高度経済成長期末から1980年代にかけての円高の進行と発展途上国の技術力向上により、特にアジア諸国からの日本国内産地産品と競合する輸入品が増加した。高度経済成長時代の市場変化に対応し量産体制に変化して成長した産地も、グローバル経済の進展の中で厳しい競争に晒され、燕地域の金属洋食器製造業は国内向けにシフトし輸出額を減少させ、高山地域の木製家具製造業はほとんど輸出から撤退した。経済のグローバル化の荒波を受けた輸出型地場産業地域では技術革新の遅れや技術を受け継ぐべき後継者の不足、中国を中心とした安価な輸入品による内需の圧迫、労働集約的な加工部門の中国や東南アジアへの移転などで地場産業集積のネットワークが崩れてしまった。

本章では、調査対象産地の歴史的発展過程について、既存文献を参考にしながら取りまとめた。

1. 新潟県燕地域の金属洋食器製造業の歴史的発展過程¹

(1) 形成期（江戸時代から明治期）

～和製金属製品産地へ～

新潟県燕地域は、鎌倉時代に信濃川に至る中ノ口川の川港として栄え、足利時代には周辺の物資の集散地として栄えてきた。しかしながら、稲の成熟・収穫期に台風等の襲来による中の口川や信濃川のたび重なる氾濫は米作中心の農民の生活を不安定にさせ、米作から畑作への転換が推し進められた。米作から畑作への作物転換は、年貢米の減少につながり藩財政の圧迫に結びつくため新規産業の創出が急務となっていた。当時の貨幣経済の進展は農業から工業への転換を奨励することになり、燕地域では農業から工業への転換が強く推進されたという。

こうした状況下で江戸時代初期の寛永年間（1624年～1644年）に和釘生産の導入と普及が図られた。代官・大谷清兵衛や設楽長兵衛など強力なリーダーシップをとる人物が存在したことが、和釘生産の定着につながったとされる。

燕地域は、もともと鍛冶に必要な原材料が全く生産されていない地域であった。しかしながら、和釘の原料は古鍋や古釜であったこと、燃料木炭が近隣地域で豊富に作られていたこと、さらに和釘は高度の技術や熟練を必要とせず農家の副業という形で小規模製造業

¹ 新潟県燕地域の金属洋食器産業の歴史的発展過程については、関満博・福田順子（1998）『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論 27～51 ページ、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 147～174 ページを参考にし取りまとめた。

として発展していった。

やがて、農業から独立した職人経営者が現れるようになり、当時の釘鍛冶職人は 1,000 人以上に及んだといわれる。とりわけ、1658 年（明暦 3 年）ので江戸大火による和釘需要の急増は燕地域が代表的和釘生産地へと発展する契機となった。

また、和釘職人は、釘作りの生産工法に工夫を加え、鍬（くわ）、鋤（すき）等の農機具や鑪（やすり）銅器（花瓶、香炉や床飾品などの工芸品を兼ねた製品）と薬缶や風呂釜、銅鍋煙管（きせる、安土桃山時代にポルトガル人が日本に渡来してきて入ってきたとされる。）や矢立（携帯用の筆入れ、寛政年間 1789 年～1801 年に佐野半七が蝶番をつくり、それを応用した。）などの金属製の生活用具を作っていた。鑪の本体や目立ては手作りであり、この金工技術が以後燕地域に継承され、当地域の金属産業の源泉となった。

（２）和釘から洋釘・銅器への転換

明治時代に入ると洋釘の輸入が始まり、特に 1880 年（明治 13 年）の東京大火災は釘需要の急激な拡大を招き、機械化による大量生産と低価格化が可能であった洋釘は和釘市場を駆逐し、燕地域などの和釘産業は衰退していった。

燕地域では、和釘生産の発展過程で培われてきた金属製品（銅器・鑪・煙管等）の加工へと転業していった。明治時代後半の釘職人の転業には鑪業界が大きく貢献したという。特に銅器は明治時代に輸出産業として発展し、鑪（やすり）と煙管（きせる）は明治時代末期には全国生産のほぼ 8 割を占める特産品に成長した。

明治時代末期には煙管の生産増大に伴い、その仕上げを担当する研磨工業と商品の付加価値を高める鍍金工業が発達するようになった。研磨とは金属加工の最後の表面加工であるが、鍍金が始められると光沢を出すため研磨の重要性が高まった。

ところが、日露戦争（1904 年（明治 37 年）～1905 年（明治 38 年））後の不況を契機として、燕地域の金属産業は構造転換を迫られた。銅製品より低価格な厨房用アルミ製品が発売され、需要がそちらに移り始め銅産業が衰退したからである。さらに、煙管業界は紙巻煙草の普及により生産が減少した。全国的な近代工業化により、江戸時代に導入された和製金属製品は衰退していった。

このような燕地域の金属産業の衰退の危機を打開したのは、金属に関わる高度な加工技術を活かして時流に乗った形で推し進められた金属洋食器の製造であった。

【鑪起銅器】

1764 年～1771 年（明和年間）に仙台の銅器職人藤七が燕に移住して製造技術を伝えたといわれる。以後、玉川覚兵衛（玉川堂初代、1799 年～1871 年）などに伝えられた。燕の近郊、弥彦山の麓の間瀬銅山から優良な銅が産出され、鍋、釜、薬缶などの日常銅器を製造、次第に燕は鑪起銅器の産地としての地位を確立した。

新潟県燕地域において銅器製造業が発展したのは、近郊の弥彦山の麓に間瀬銅山があり和釘製造技術が活かせること、また銅製品が高級品として当時大きな需要があったからである。その後、銅器は厨房用品を中心とする日用品と玉川堂を中心とする美術工芸品の 2 系統に分かれた。一時は数百人もの銅器職人が存在したが、和釘生産と同様に安くて軽量のアルミ製品の出現で鑪起銅器業界は衰退の道をたどった。その後、玉川堂は鑪起銅器を

燕地方の特産品とすべく、職人を養成した（玉川堂ホームページより）。

（3）第2次世界大戦前

～金属洋食器産業への転換～

現在の金属製品産地としての新潟県燕地域の基本的な集積構造が形成されたのは、真鍮を材料とした金属洋食器の量産が本格化した大正時代後期である。当時は機械設備も導入され、金属洋食器製造業とともに研磨業、鍍金加工業、圧延業等が拡大して基本的な金属加工機能が集積していった。

燕地域の金属洋食器生産の端緒は、1911年（明治44年）に洋食器を扱う東京・銀座の間屋が取引関係のあった燕地域の間屋にその品質の高さを見込んで36人分の洋食器を発注したことが始まりとされる。その結果、板金や成形、彫金などの職人が新たに要請され、燕地域の洋食器生産の礎になった。なお、ナイフについては当時燕地域に生産技術が定着しておらず、岐阜県の関市から刀鍛冶職人10人を呼び1921年（大正10年）にステンレス製ナイフの製造にも成功し、金属洋食器産地としての基盤が確立された。近世からの伝統的な伸銅、圧延、彫刻、研磨、鍍金などの加工技術の蓄積が燕地域にあったからである。

燕地域が金属洋食器産地として発展する契機は、1914年（大正3年）の第1次世界大戦の勃発であった。当時、戦場となったヨーロッパでは民需製品の生産が落ち込み、生活必需品であるスプーン、フォーク、ナイフなどの金属洋食器を輸入に頼らざるを得なくなった。これらの製品の注文が日本へも舞い込むようになり、燕の金属加工業者はその高度な加工技術を応用して産地間屋の要望に応え、その見本から商品生産を開始した。1915年（大正4年）には手作りながら5万円分（当時）（年間4万ダース）の洋食器を輸出し、1918年（大正7年）には年間50万ダースへ増加した²。

この1921年（大正10年）には、電力動力機械が導入され生産が飛躍的に向上した。翌年の1922年（大正11年）には、鉄道の燕への開通により人的交流と物流条件が大幅に改善された。さらに、生活の洋風化の進展と1925年（大正14年）の国産品保護育成を目的とした高級銀メッキ食器の輸入に関する関税率の100%アップという要因が重なり、燕の洋食器産業の基盤は拡充・強化された。

金属洋食器生産の導入・発展を生産関係の側面から見ると、当初は、従来の間屋制家内工業の枠組みの中で生産は拡大していき、動力機械の導入を契機に支配的な生産形態はマニファクチュアに移行し、産地内部で階層分化が進み始めた。生産者サイドでは規模拡大を基礎に製造と販売を行うことにより間屋支配からの自立を目指す生産者と大多数のメーカーや問屋の下請業者とに分かれた。問屋は産地統制能力を強めるため、製造問屋化が推進された。結局、流通経路と販売市場を支配している問屋の力は維持され、産地全体は生産の機械化に伴って問屋制下請生産を基軸とした発展を見せたといわれている。

1926年（昭和元年）には燕洋食器工業組合が結成され、原材料加工のための伸銅工場も完成し、ここから、洋食器の原材料配合（洋食器地金は銅6対鉛4）が確保された。また、製造業者全体の共同購入、スクラップの再利用、切り屑の利用により、低廉な原材料が確保できるようになった。また、低賃金労働を基盤とする価格競争力を背景にして、輸出主

² 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109ページ

導型の発展を遂げた。東南アジアから始まって、先進国のアメリカ、ヨーロッパ、中南米やアフリカまで輸出が伸びた。1933年（昭和8年）には生産額150万円で100万円が輸出に、1935年（昭和10年）には生産額の350万円で300万円が輸出向けであり、第2次世界大戦前のピークに達した³。

しかしながら、日中戦争が拡大し戦時経済体制が強化される中で、金属洋食器の原材料である銅や銅合金は希少資源であり、重要な軍需資源であることから国内生産は減少傾向に転じ、輸出も減少傾向をたどった。第2次世界大戦が始まり、全面的な経済統制下に入ると、洋食器生産はメーカーが7社に制限され他の企業は軍需産業の下請への転業を強いられた。また、鋤起銅器製造は、ほうろう鉄器やアルミニウム製品に押され、減少の一途をたどった。

（４）第2次世界大戦後から高度経済成長期

～金属洋食器産業の隆盛と衰退～

第2次世界大戦で新潟県燕地域はアメリカ軍の空襲を受けず、既存の金属製品生産設備は無傷のまま残っていたため、生活用品を主体とした製品の生産再開が可能であった。特に洋食器業界は、進駐軍の放出物資の潜望鏡に使われていたステンレス鋼を利用した洋食器の生産を考えた。これは品質的にも優れており、1950年（昭和25年）の朝鮮戦争勃発による鋼価格の高騰により、ステンレス鋼が燕地域の主力素材を占めることになった。こうした主力素材の転換は、その加工に必要な金型生産、電解鍍金（めっき）、研磨などの加工機能の新たな集積をもたらした。第2次世界大戦後の洋食器の販売額をみると1950年（昭和25年）には輸出が1億2,700万円となり、国内販売額の9,200万円を上回った⁴。

なお、1947年（昭和22年）から1948年（昭和23年）にかけて、ハウスウェア（卓上用、厨房用器物）の生産がアメリカ軍からのカクテル用品の注文を契機に開始された。

戦後の復興期に燕地域の金属洋食器産業は、アメリカ合衆国への輸出を基調に順調な発展を遂げたかのように見えた。だが、アメリカ市場への急速な進出はアメリカ業界の危機感をあおった。1953年（昭和28年）から1957年（昭和32年）の4年間に對アメリカ向け輸出が約1億2,300万円から約30億9,400万円へと25.2倍もの増加を示したからである（図表1-1）⁵。

当時の金属洋食器の輸出は1956年（昭和31年）頃までは、日本や海外の輸出入業者を通じて行われており直接貿易は皆無であった。品質、価格、デザインについての主導権は、基本的に海外の輸入業者にあり、燕地域は、輸入業者の指示する商品企画に対して適確かつ迅速に対応することに専念し、下請加工産地としての性格が強かった。そこで、内外の輸出入業者によるダンピングの防止と輸出窓口の一本化を目的として、1957年（昭和32年）に、中小企業安定法に基づき生産・設備調整権限を持つ「日本輸出金属洋食器調整組合」（翌1958年（昭和33年）に「中小企業団体の組織に関する法律」により調整機能と

³ 関満博・福田順子（1998）『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論 33～34 ページ

⁴ 同上

⁵ 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 157 ページ

共同行為を行える「日本輸出金属洋食器工業組合」に改組。)を設立した。この組合は元請業者に対してその輸出実績に基づいて輸出出荷枠割当、生産枠割当を行うことによって日米貿易摩擦に対処するためのものである。

図表 1-1 金属洋食器の輸出の推移 (単位:100 万円)

	アメリカ	カナダ	その他	合計
1953年	123 (23.8)	48 (8.9)	362 (67.3)	538
1954年	403 (42.8)	66 (7.0)	473 (50.2)	942
1955年	1198 (63.8)	169 (9.0)	511 (27.2)	1878
1956年	1987 (68.8)	462 (16.0)	437 (15.1)	2887
1957年	3094 (71.5)	577 (13.3)	659 (15.2)	4330
1953/1957 の増加率	25.2倍	12.0倍	1.8倍	8.0倍

注：カッコ内の数値は、四捨五入した各年時の国・地域別輸出額構成比 (%)

(出所)「洋食器の町燕の見学記」『地理』第4巻第4号1959年74ページの表2

関満博・福田順子(1998年)『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論

1959年(昭和34年)10月にアイゼンハワーアメリカ合衆国大統領(当時)の裁定が下された。その内容は、1ダース当たり3ドル未満、長さ26cm以下のステンレス製の洋食器の年間輸入量について575万ダースまでは従来どおりの関税とする。一方、これを超える部分については、同年11月1日から現行税率の50%増しの新税率を課するというものであった。その結果、対米輸出は1960年(昭和35年)の約45.7億円から1961年(昭和36年)には28.8億円と約37%減少した⁶。

この裁定は、当然燕地域の金属洋食器業界に大きな打撃を与えた。燕地域の金属洋食器業界は、フォークやスプーンの柄の部分の木製やプラスチック製にするなど、輸入制限の対象にならない「異種柄」金属洋食器を開発してアメリカ合衆国向けに輸出したり、カナダやドイツなどヨーロッパ諸国への輸出を伸ばすことで対応した。

また、金属洋食器生産業者は、ステンレス鋼の加工技術の転用で、輸入制限の対象にならない金属ハウスウェア(食卓・台所用品)への業種転換に踏み切った。1964年(昭和39年)には日本輸出金属ハウスウェア工業組合(現在の日本金属ハウスウェア工業組合)が設立されている。販路開拓先はヨーロッパで、金属ハウスウェアの販売額は1960年(昭和35年)に78億600万円、1965年(昭和40年)には134億4,600万円と増加した。さらに製品の品質を規定する金属研磨業者(家族労働中心の自営業)は、1960年(昭和35年)の1,011社から1968年(昭和43年)には1,584社へと大幅な伸びを示した⁷。

⁶ 関満博・福田順子(1998)『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論35ページ

⁷ 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157ページ

(5) 構造変革期 (1970年代～1980年代前半)

～円高・第1次石油ショックによる試練～

金属洋食器とハウスウェアを両輪とする輸出攻勢は、アメリカ合衆国の関税割当制度の復活を招くこととなった。金属洋食器の対米輸出は、1965年(昭和40年)の1,310万ダース(約61億円)から1970年(昭和45年)に2,236万ダース(約109億円)へと大幅に増加した。こうした動きを受け、1971年(昭和46年)10月から5ヵ年の時限立法で関税割当制度が復活された。1971年(昭和46年)以降は1970年(昭和45年)実績の半数足らずの1,100万ダースとするニクソン大統領(当時)の裁定が1970年(昭和45年)8月に下された。また、1971年(昭和46年)8月にはニクソン大統領によって、金・ドル交換停止と10%の輸入課徴金を設定するドル防衛策が発表された。その結果、1ドルがそれまでの360円から約17%切り上げられ、308円となり、輸出産地は円高問題に直面することとなった。新潟県燕地域の金属洋食器の輸出額は1970年(昭和45年)の209億円から1972年(昭和47年)には176億円に減少した⁸。これにより、燕地域の下請企業は受注減と加工賃切り下げのダブルパンチに見舞われて人員削減や転廃業が進んだ。

また、1973年(昭和48年)2月には変動相場制への移行に伴って、輸出環境の一層の悪化(円高、輸出成約レートは1ドル=280円)が進んだ。さらに、同年10月の第4次中東戦争勃発による第1次石油ショックの発生は、原油や副資材の価格高騰による「原料高・製品安」問題への対応を迫ることとなった。これらに加えて近隣の韓国や台湾、香港などの新興工業諸国の国策によるウオン・台湾元安と製造技術の進歩は、燕の金属洋食器の競争条件をより厳しくしていった。その後、韓国、台湾、香港では低賃金(日本の3分の1から約半分)・長時間労働を武器に、アメリカ合衆国における金属洋食器のシェアを1971年(昭和46年)には30%に広げた。また、ハウスウェア分野においても、例えば韓国の厨房用器具のアメリカ合衆国市場におけるシェアは、1977年(昭和52年)には約36%強に広がった⁹。

こうした状況下、燕地域は1970年代前半に新しい展開を模索し始めた。第1の展開は国内需要の開拓である。金属洋食器の国内向けの製造品出荷額は1971年(昭和46年)の42億円から1975年(昭和50年)には75億円と大幅に伸び、内需の割合は、金額ベースでは、全製造品出荷額の21.0%から28.6%に高まった。このような動きを反映して、1977年(昭和52年)9月に、日本輸出金属洋食器工業組合は「輸出」の2文字を削除して「日本金属洋食器工業組合」に名称を変更した。

第2の展開は、中近東、アフリカ向けの輸出を伸ばしていったことである。これらの地域への輸出は、1971年(昭和46年)の451万ダース(11.7億円)から1975年(昭和50年)には1,251万ダース(34.6億円)へと約3倍の伸びをみせた。輸出全体に占める比重は数量ベースで1971年(昭和46年)の11.7%から29.5%に達し、アメリカ市場と匹敵する位置を占めた。この背景としては、①主力ニーズが中級品・大衆品でそもそも日本の得意分野であり、ヨーロッパ産地が競争力を持つ高級洋食器の市場としては時期尚早であ

⁸ 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161ページ

⁹ 同158～159ページ

ったこと、②韓国や台湾の企業はアメリカ合衆国市場に特化しており、中近東・アフリカ地域は空白地域であった事が指摘されている¹⁰。

また、第3の展開方向としては、金属ハウスウェア（食卓・厨房機器）部門への展開が挙げられる。ハウスウェア製品の生産は1978年（昭和53年）末には生産額において金属洋食器を追い抜いた（金属洋食器293億円、金属ハウスウェア316億円¹¹）。その結果、燕産地内における金属洋食器産地の補完的な位置づけから燕産地を支える2大部門の1つになった。また、金属洋食器の輸出割当てを持たない生産者が業種転換をしたことでその従業者の転職の受け皿ともなった。金属ハウスウェアの輸出には、金属洋食器と異なり輸出枠規制がなかった。

第4の展開方向としては、金属加工技術の地域的集積を活かした新市場開拓と異業種進出が挙げられる。この展開方向は、特定製品への依存度を低めて経営安定性を強化することをめざした有力企業による経営の多角化戦略の中で具体化された。例えば、アルミサッシや家庭用厨房用品、装飾品、ゴルフボール、カーブミラー、カメラ部品、時計バンドなど新たな製品領域は、地域中核企業である洋食器メーカーの兼営部門としてこの時期に新たに切り開かれた¹¹。

こうした1970年代から1980年代における燕産地の構造転換の契機となったアメリカ合衆国の輸入規制は1976年（昭和51年）から撤廃されたが、アメリカ市場における価格維持と過当競争防止の観点から、その後も出荷枠・生産枠を柱にした規制が続けられた。また、低級品・中級品市場においてはアジア諸国との競合が激化したが、1976年（昭和51年）から1981年（昭和56年）にかけては、金属洋食器の製造品出荷額が着実に伸びた。1976年（昭和51年）は、約434億円と前年比約17%の伸びを示し、1978年（昭和53年）は、約487億円と前年比5.6%の増加を示した。その後、1981年（昭和56年）には、約513億円と前年比1.3%増加した（図表1-1）。

以上のように、燕地域の金属洋食器製造業の構造転換は、先進国の輸入規制問題、持続的な円高問題及び国内・国際市場における発展途上国の追い上げ問題に対して着実に押しすすめられた。

¹⁰ 関満博・福田順子（1998）『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論41ページ

¹¹ 同42ページ

図表 1-1 燕地域の金属洋食器の事業所数・従業者数・製造品出荷額の推移
(1976年～2003年)

燕地域金属洋食器製造業	事業所数	従業者数 (人)	製造品出荷額 (百万円)	対前年比
1975	459	4,989	37,199	
1976	472	4,961	43,429	16.7
1977	482	4,973	46,119	6.2
1978	473	4,735	48,699	5.6
1979	482	4,641	49,852	2.4
1980	444	4,503	50,647	1.6
1981	438	4,422	51,281	1.3
1982	403	4,033	50,115	▲ 2.3
1983	393	3,976	43,450	▲ 13.1
1984	407	3,484	46,094	6.1
1985	401	3,510	46,424	0.7
1986	367	2,994	40,217	▲ 13.4
1987	358	2,794	34,667	▲ 13.8
1988	342	2,673	35,536	2.5
1989	339	2,647	37,108	4.4
1990	330	2,660	40,373	8.8
1991	338	2,473	37,756	▲ 6.5
1992	325	2,454	30,240	▲ 19.9
1993	315	2,149	37,569	24.2
1994	316	2,210	28,160	▲ 25.0
1995	290	1,680	22,144	▲ 21.4
1996	269	1,736	25,376	14.6
1997	262	1,514	21,737	▲ 14.3
1998	244	1,461	19,953	▲ 8.2
1999	230	1,390	17,091	▲ 14.3
2000	224	1,247	14,187	▲ 17.0
2001	219	1,146	12,790	▲ 9.8
2003	185	954	11,427	▲ 10.7

注:2004年以降は調査対象が従業者4人以上の事業所となったため、金属洋食器の事業所毎の集計は行っていない。

(出所) 燕市『燕市の工業』各年度版より作成

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160ページ

(6) プラザ合意後の新たな展開

～産地全体に多角化が進展～

輸出型地場産業として発展してきた新潟県燕地域の金属洋食器産業にも、1985年(昭和60年)9月のG5・プラザ合意以降の急激な円高が影響を及ぼした。円高の進行が秋の成約時期と重なった結果、金属洋食器の年間製造品出荷額は、1981年(昭和56年)の約513億円から1986年(昭和61年)には前年比約13%減の約402億円となり、1987年(昭和

63年)には約347億円と1981年(昭和56年)比約68%にまで落ち込んだ。また、金属洋食器の事業所数は、1980年(昭和55年)の444事業所から1985年(昭和60年)には401事業所、1988年(昭和63年)には342、1989年(平成元年)には339事業所へと約24%減少した。また、従業者数も1981年(昭和56年)4,422人から1985年(昭和60年)には3,510人、1988年(昭和63年)2,673人、1989年(平成元年)には2,647人と減少した(図表1-1)。

特に、輸出の減少は大きく、1984年(昭和59年)の319億円から1988年(昭和63年)には166億円と、1984年(昭和59年)比ほぼ半減した。また、輸出比率は77%から61%へと大きく後退した。さらに、1995年(平成7年)には輸出比率は約42%、金額は約70億円となった(図表1-2)。

図表1-2 金属洋食器輸出統計(1970年~1995年)

年	輸出		
	金額(百万円)	対前年比	輸出比率
1970	20,916	120.0	85.0
1971	17,310	83.0	84.0
1972	17,619	102.0	81.0
1973	19,465	111.0	75.0
1974	23,390	120.0	76.0
1975	20,503	87.0	73.0
1976	25,525	125.0	75.0
1977	27,526	108.0	76.0
1978	20,902	76.0	71.0
1979	20,634	99.0	70.0
1980	29,692	143.0	75.0
1981	30,327	102.0	76.0
1982	24,718	82.0	73.0
1983	27,415	111.0	73.0
1984	31,942	117.0	77.0
1985	27,584	86.0	73.0
1986	26,212	73.0	65.0
1987	16,831	83.0	62.0
1988	16,636	99.0	61.0
1989	17,225	104.0	60.0
1990	18,569	108.0	63.0
1991	20,398	110.0	63.0
1992	20,611	101.0	65.0
1993	14,108	68.0	59.0
1994	9,816	70.0	49.0
1995	7,008	71.0	42.0

注:金属洋食器の数値が1995年(平成7年)までしかないのは、1996年(平成8年)から国の補助金が廃止されたことによる。

(出所) 燕市商工会議所内部資料

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160ページ

1990年（平成2年）頃までは、日本国内ではバブルの時期とも重なり、レジャー産業の成長により、ホテル、ペンション、外食産業等により業務用洋食器の高級品への買い替え需要が起きた。また、金属ハウスウェア業界では、1986年（昭和61年）から国による特定地域中小企業対策臨時措置法と特定中小企業転換対策等臨時措置法の適用を受け、以前から進めていた製品多角化に拍車がかかった。これにより、ステンレス魔法瓶、家電小物、自動車部品、ステンレス温水器、カーブミラー、アルミ製交通標識等の新規分野を開拓して量産化が進められた。また、バブル好況のこの時期は、首都圏、近畿圏等の大都市圏メーカーからOEM（相手先ブランド）生産が燕地域に集中し、これが金属ハウスウェア、作業工具メーカーの活性化の一因となった。

燕地域の金属加工業中小企業は、燕市新産業誘致開発機構と一体となって産地の活性化と企業の安定的経営基盤の確立を目指して、更なる需要の拡大を目指した。1988年（昭和63年）には財団法人新潟県中央地場産業振興センターが設立され、新産業支援部が技術開発支援事業を担い、産業構造調整と新分野への参入を積極的に推進した¹²。

（7）中国の台頭

1990年代に入りバブルが崩壊すると共に、燕市の金属洋食器メーカーは内需転換を一層推し進めて業種転換をはかってきた。しかしながら、安価な海外製品の更なる輸入、とりわけ中国からの輸入品の増加により、1990年（平成2年）の約をピークに燕市の金属洋食器製造品出荷額は再び減少した。1990年（平成2年）を基準にして2003年（平成15年）の金属洋食器の製造品出荷額をみると、約403億円から114億円へと約7割以上の減少幅を示している。また、従業者数は2,660人から954人へと約64%の減少を示した（前掲図表1-1）。

中国からの輸入額の増加幅の大きさを、日本金属洋食器組合の資料からみってみる。1995年（平成7年）に中国から日本に輸入されている金属洋食器の金額は約1.9億円で日本が輸入した総金属洋食器金額に占める割合は約29%であった。それが2006年（平成18年）には約27.5億円、約73%と大幅に増加した。ちなみに韓国からの金属洋食器の輸入額は、1995年（平成7年）には1.5億円、4%、2006年（平成18年）には1.2億円、3%であり、同じアジア諸国でもその差は歴然としている¹³。

日本国内における販売状況を見ると、近年のデパートでは洋食器売場は縮小され、しかも欧州製の高級洋食器が陳列されていることも多い。一方、100円ショップ等では、中国製の格安製品が売られている。さらには、バブル崩壊後の国内不況のため、外食産業の新規出店も減少し、これらの現象が家庭用・業務用金属食器の日本国内の需要を落ち込ませた。燕地域の金属洋食器の主力製品は、ブランド力の弱い中級品であった。金属洋食器の高級化と格安化の両極端の動きに際して、燕地域の金属洋食器製造業界も高級化が目標となるが、現状では燕地域の多数のメーカーにとって高級化は容易ではない。さらに、新商品を開発しようとしても、多くの中小企業では投資リスクをなかなか負担できないのが実

¹² 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163ページ

¹³ 同上164ページ

情である。

(8) 新規事業分野への展開

今まで述べてきたように、新潟県燕地域は、これまで幾度となく存立危機に直面してきたが、その都度、金属加工技術を基礎にした事業転換を積み重ね、生き残りを図ってきた。第2次世界大戦後は、対米輸出を視野に入れたステンレス製洋食器（スプーン、フォーク、ナイフ）を主軸にする産地となった。これが、1971年（昭和46年）のニクソンショック、1973年（昭和48年）のオイルショック後の円高基調により、金属洋食器から金属ハウスウェア（金属製の厨房器具・調理器具・卓上用器具）への事業転換を迫られた。さらに1985年（昭和60年）のプラザ合意以降の急激な円高の進展は、その「金属洋食器」と「金属ハウスウェア」の二大製品分野の中で輸出型地場産地を形成してきた燕地域に、さらに大転換を迫ることとなった。

新分野開拓に向けた地域中核企業の試行錯誤と努力は、1980年代末から1990年代にかけて、とりわけ金属ハウスウェア関係で実を結び始めた。こうした燕地域中核企業の新たな挑戦方向を、その重点の置き方により関満博は3つに区分している¹⁵。

それによると、

第1の類型は金属洋食器・ハウスウェアの生産に関する固有技術の先鋭化に基礎を置いた形で市場競争力を強める企業群である。その方向は、特にアジア NIES や途上国製品との差別化の観点から企業・製品ブランドの確立を目指し、流通チャネル革新を含めて、徹底的に高級化・高付加価値化・個性化を追求する道筋と自動化・省力化を極限まで推し進め、大衆品市場で国際的価格競争力を維持・強化する道筋の2つに大別される。

例えば、自らアメリカ合衆国に進出し高級金属洋食器の独自ブランドの確立、流通経路の模索を通じて強固な存立基盤を確立するために、現地法人の販売会社を設立したY社の事例がある。

第2の類型は、常に最先端の素材の加工にチャレンジして新分野を開拓してきたという燕産地の生産力特性を現代的に適用して新素材の加工という視点から新分野の開拓をする企業群である。例えば、加工難易度の高いチタン製のゴルフクラブの生産や形状記憶ポリマーを使用した障がい者・高齢者向けの歯ブラシや音楽療法用マレット（ばち）の開発などの福祉器具の生産である。

第3の類型は、金属加工（ステンレス加工）に関する自社独自のノウハウ（固有技術）を成長市場に適用することにより、新分野開拓を志向する企業群である。具体的には、ステンレス魔法瓶や自動車の排ガス規制強化によるステンレス製部品の需要への対応、余暇・レクリエーション市場の拡大に目を付けたアウトドア製品への展開である。

プラザ合意以降の急激な円高が進展した以後の新潟県燕地域は、自立的な中小企業、自主的で独自の地域産業を形成する立場を明確にしていっていった。こうした中で、1995年度（平成7年度）に燕市は「燕市第3次長期総合計画」を策定した。ここで地元産業について「感

¹⁵ 関満博・福田順子（1996年）『変貌する地場産業～複合金属産地に向かう燕～』新評論 50 ページ

性・変革の時代に対応する工業の振興」を掲げ、以下の項目を実現するように計画している¹⁶。

①「生産技術の高度化」

例えばステンレス素材やプラスチック素材の特性を活かした新分野における新商品開発を行う。また、チタンについての加工技術を高度化させ、チタンの特性を生かした商品の開発を行う。さらに金属研磨業に対しては技術協力や後継者育成を積極的に行う。

②「企画・デザイン力の強化」

生活の質的向上を図るため、「提案型商品の企画」「ハイレベルなセンスのデザイン開発力」を強化する。研修や人材育成を一層充実させる。

③「新産業の導入・新分野の進出の促進」

諸種の中小企業向け融資制度を活用する。産地全体の構造転換を含めて、モノづくりに豊かな社会への機能やゆとりある感性を織り込むことで、金属洋食器・金属ハウスウェアだけのまちというイメージからの脱却を図り、産地のイメージアップを図る。

④「技術革新、情報化、消費者ニーズ高度化等への対応」は、経営の近代化・合理化の促進」と言い換えてもよい。

⑤経営の安定や事業転換等に必要な資金力の確保のために金融制度を一層充実させる。

⑥「産・学・官の協力態勢」を整え、高品質、高付加価値の製品生産を目指す。そのため、これまで以上に研究開発、人材育成、起業者支援の推進に取り組む。

この内容を受けて、1997年（平成9年）に燕商工会議所は「燕市産業振興基本計画」を策定した。そこでは、これまで形成されてきた金属製生活用品分野での世界最大の産地という位置づけを土台にして、国際市場での比較優位を先鋭化する方向性が示されている。そこでは、ステンレス製品における差別化の推進とチタンをはじめとする新素材製品開発の強化を両輪として、21世紀には「燕金属・新素材製品産地」へと成長・変革する道筋が示されている。

また、新潟県は、2001年（平成13年）に「産業振興への行動計画」として燕市・三条市・見附市・五泉市の「地場産業振興アクションプラン」を策定し、燕産地活性化のための5つの提言をした¹⁷。

- ①従来の加工・プレス技術を生かせる新素材としてマグネシウム合金の応用に取り組む。
- ②金属洋食器・金属ハウスウェアだけではいくら差別化しても生産の減少傾向は避けがたいので、新分野の開拓を急ぐ。
- ③ステンレス加工以外の加工技術が弱いのでステンレス加工だけではなく他の加工も含めた複合加工産地を目指す。また、県外からの受注事業を展開させる。
- ④企業間の連携および経営品質の向上等を図り、企業体力を強化する。
- ⑥金属洋食器、金属ハウスウェアの縮小傾向が避けられないとしてもドイツやイタリアにおける産地の生き残りを参考にして更なる差別化を図る。

¹⁶ 燕商工会議所（1997）『燕市産業振興基本計画』 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165ページ

¹⁷ 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166ページ

日本国内の市場環境も変化してきた。2000年（平成12年）以降、大手量販店の淘汰、外資系小売企業の国内参入などで、ますますコストを重視したマーケット戦略の必要性が増していった。さらに消費者の方も所得の伸び悩み、減少による買い控え等があり、大きな消費不況に陥っている。こうした国内消費の閉塞感、アジア諸国からの安価な輸入品の市場への大量流入による競争激化と販売価格（価格競争力）低下というデフレスパイラルの状況から脱却するためには、新規市場や需要創出が不可欠である。

こうした現状を打破しようと様々な変貌への動きがみられた。燕地域では、産地の中でブランドを作り上げていきたいという思いが強いが、ブランド構築のリーダーシップをとるような大企業はほとんどなかった。しかしながら、中小企業の集まりであることが地域の強みでもある。そこで、ヨコの連携を活かした同一のブランドを確立されるならば産地全体に活況を与えうるが、様々な利害関係を伴った。

構造的な不況脱出策を協議する場として、燕市と地域の金属加工業界では「燕市経済再生戦略会議」を2001年（平成13年）に発足させた。その一つに「IT部会」があり、ここでネットワークの構築に不可欠なITを使って2003年（平成15年）8月に「つばめプロシウムネット事業」を立ち上げた。これはバーチャルファクトリー（仮想工場）で、最終製品に限らず、幅広く様々な需要を掘り起こしてそれを製作につなげていくことを目指している。

このプロシウム（protium）は造語で、生産する（product）、企画・計画（project）、資本連合（consortium）の3つを意味しており、その事業のコンセプトは主に3つに集約される¹⁸。

①燕の得意分野を生かしPRする。

燕地域はヨコのつながりの強い産業集積を形成している。親企業と下請企業の間は強く、どのような物でも作れる自信と誇りがある。親企業の持つ独自の技術、ノウハウ、設備を使い、また、各々の分野で特化した技術を持つ下請企業が手を合わせて連携して燕地域の強み、特色を情報発信し、「未来の顧客を獲得する」という意図がある。

②独自で開発してきたデザイン、企画をPRする

燕地域には独自の流通機構があり、協同組合つばめ物流センターを中心に産地問屋は商品を販売する過程で消費者ニーズの変化を読み取り、メーカー側に提案を行い、独自の商品を開発してきた。1990年代初め頃に海外進出が盛んだった頃には地元の産地問屋の力が縮小傾向であったが、近年では再び流通側からメーカー側に商品の要望をするケースが増えてきているという。そのような企画力を生かし、「日本の、世界の新製品・新商品開発の窓口」になりたい」という強い思いが込められている。

③産地の資産を有効に利用する

燕地域の金型を製作する企業100社が、かつては互いにしのぎを削っていたが、空洞化の懸念が生じた頃から同業者に危機感が生まれ、産地全体の協力意識が生まれた。

これと前後して2003年（平成15年）1月には、燕地域の研磨業者が一体となった「磨き屋シンジケート」とよばれる研磨加工業者の共同受注グループが発足した。燕地域の研

¹⁸ 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 10ページ

磨業者約 700 社のうち 22 社が、安価なアジア諸国製品の影響で発注先の下請で厳しい事業環境を打開しようと燕商工会議所を窓口として共同受注を行うことになった。顧客から依頼を受けた燕商工会議所の窓口が幹事企業に打診をして、幹事企業が中心となって複数の同業者とプロジェクトを組み、作業を進める仕組みを作った。納品や代金回収、精算は幹事企業が請け負い、リスクは幹事企業が基本的に負うが、不良品は仕事を請け負った会員企業が負うことで責任の明確化を進め、製品の均一化を図るものである。

以上、概観してきたように新潟県燕地域の金属洋食器製造業は、歴史的に輸出と深い関わりを持ってきた産地であり、欧米地域への輸出で栄えてきた部分大きい。アジア諸国の追い上げの影響の中で国内市場にも目を向けてきたが、日本国内経済の混迷と不況の中でそこもうまくいかず、再び海外へと目を向けざるを得ない状況となっている。今後は、アジア地域の生産活動の活発化の影響を受けにくい高付加価値製品へとシフトを進める必要がある。

2. 岐阜県高山地域の木製家具製造業の歴史的発展過程

(1) 木工産地としての高山地域の特質¹⁹

岐阜県高山地域は、急峻な山々に囲まれた盆地である。東の北アルプスや西の両白山地（加越山地）などの高い山々に囲まれたこの地域に入ることは容易ではなく、陸の孤島といわれる地域であった。森の中では縄文時代から集落が発達し、複雑な土器文化が生まれ遠く関東地方とも交易が営まれていた。7 世紀に成立した律令国家に組み入れられ、8 世紀の初頭には飛騨国、飛騨の匠に付いての記述が歴史書に現れる。718 年に成立した養老令（賦役令）には、飛騨国に限って庸・調（中央政府の財政基盤となる税）を免ずる代わりに「匠・丁（しょう・ちょう）」を差し出すことを命じた。ここに、都での宮殿や寺院の建築工事に携わる制度が確立した。

当時の高山地域は、米や塩などの自給率は低く、生活物資は豊かではなかった。しかしながら、この急峻な山々は、かつては森林資源が豊富で「飛騨の匠」といわれる高度な木工技術を持った技術者を多く排出してきた。飛鳥・奈良時代の藤原宮、平城宮、平安宮等の宮殿造営やその後の中世室町時代、鎌倉時代にかけてもその建築等に優れた技を発揮した。高山のような、山深い地域から時の朝廷が税を免じてまでその匠の技を求めたのは、この地域には「良木」がたくさんあったからである。そこには、木材の目利き、伐採した丸太を割り削る技術、木材の運搬技術などを持つ杣匠（そまたくみ：林業従事者の旧称）が存在しており、匠の集団になったことが推測される。その伝統は、後に高山地域に神社、仏閣、町家建築などの重要文化財等に指定される建築、生活木具を作る多くの木地師を生み、木目を生かした飛騨春慶の考案、イチイの木を材料に彫刻する一位一刀彫、さらには飛騨の箆笥などの木工技術を生み出した。

¹⁹ 協同組合飛騨木工連合会ホームページから取りまとめた。

(2) 木工品産地高山地域の歴史的発展過程

①近世～第2次世界大戦終了²⁰

～木製家具産地としての黎明期～

飛騨地方の中心地である岐阜県高山地域は、古代には飛騨国の国府が置かれ、国分寺が建立された。戦国時代には豊臣秀吉の命を受けた金森長近（1524年～1608年）が当地を平定した。金森長近は高山城下の町を平安京を模して碁盤の目状の街区に整備したといわれ、飛騨地方の鉱山の開発や林業の振興に尽力した武将として知られる。また、茶の湯や蹴鞠等に通じた文化人としても知られ、高山を「小京都」と呼ばれるまでに発展させ、文化的発展の下地を作ったとされている。金森氏の国替の後、飛騨国は幕府直轄領となり、高山には金森氏の統治する城下町から代官所が設置され、商人の町へと発展していった。飛騨春慶、木製品といった工芸品の産地として発展していったのは、こうした山林資源を基にした製品を開発した「匠」の技と他国へ売り込む高山地域の商人の存在があったからである²⁰。

しかしながら、こうした木工技術の伝統が受け継がれてきた高山地域に、木製洋家具づくりが生まれるには、1920年（大正9年）、今から91年前のC社（現在のH社）の誕生まで待たなければならなかった。いいかえれば、飛騨の木製洋家具製造発展の歴史はH社の歴史そのものであるともいえる。

この当時の岐阜県高山町（現高山市）は、南の岐阜へ140キロ、北の富山へ90キロの地点にあって、当時、まだ鉄道はなく（鉄道の開通は1934年（昭和9年）になってからである）、自動車でも岐阜まで9時間、人力車で2日間を要した。当時の高山の産物といえば生糸生産が主産業で、大きな製糸工場が軒を連ねていた。木工関係は素材生産が主で、加工生産は春慶漆器・桐下駄などごく限られた製品が作られていた。90軒を超す木工製造業者もそのほとんどが家内工業で、生産額も生糸の他は微々たるものであった。このため、飛騨の山々に群生するブナの原生林も、その用途がないまま手つかずの状態、無用の長物として斧を入れる者すらいなかったという。

そのような高山地域に木製家具づくりが生まれたのは全くの偶然の出来事からであった。1920年（大正9年）の3月初め、高山町（当時）上三之町の味噌店に2人の客が訪れた。店先で「はさみも使いようで切れる。ブナも使いようで立派な椅子になる」との客人の話を奥の帳場で耳にした味噌店の主人は、飛騨の山々に原生する多くのブナ材の活用を前々から考えていた矢先だけに、「ブナ」の一言に強く興味をひかれ2人から話を聞いた。この味噌店の主人は、味噌・醤油の醸造業を手広く営み、高山町の有力実業家の一人でもあった。この客は「私は5年前に弟と2人で関西に出かけ、ブナの木を蒸して曲げ、椅子やテーブルを作る工場働き、その製作技術を身につけて帰ってきた。私達の技術を採用してくれる人を飛騨で探している。」と味噌店の主人に心情を述べた。

味噌店の主人は2人の話から、この曲木家具に強い関心を持ち、木材に精通した知人に意見を求めた。知人は、針葉樹を使って蒸し器や篩（ふるい）など曲輪（まげわっぱ）づく

²⁰ 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回創業の苦闘と碁盤づくり-前史」『中小企業と組合』61-12 24～27 ページ、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』42～44 ページを参考にして取りまとめた。

りの大手製造業者であった。彼は、この客の話にひどく興味を抱き、味噌店の主人と2人で、客に曲木家具の技術問題、設備、関西における売れ行き、価格などを細かく尋ねたという。

味噌店の主人と知人の曲輪製造業者は、高山町のある岐阜県飛騨地域には、繁茂し放題で手のつけられていないブナの原生林が多数あって木製家具製造のための原材料資源が豊富なこと、「飛騨の匠」の伝統を受け継ぐ木工職人が地域内に数多くいて人材に困らないこと、地域興しにつながることなどから木工会社設立計画を立てた。早速、味噌店の主人は地元の有力者12人の賛同を得た。彼は賛同者と共に創業加盟証拠金各20円(当時)を出資して、1920年(大正9年)8月に資本金3万円で、曲木家具製造会社のC社(現:H株式会社)を設立した。代表取締役専務には設立発起人の一人であるS氏(当時31歳)をあて、彼に経営の全てをまかせて社長は置かなかった。

S氏は、飛騨春慶などに使われていた曲輪(まげわっぱ)の技法を椅子に応用できないかと考えた。そこで、味噌店の客の一人だったM氏が大阪から購入してきた中古の機械や曲木の型、治具の見本を基に、町の鍛冶屋に一番単純な形の南京椅子と腰止椅子の曲型を作らせ、高山町三之町に完成した66坪の工場ですべての準備に入った。原材料であるブナ材は、近くの山に密生するブナの本木を使用すれば事足りた。しかしながら、丸太のままでは使用できない上に、所定の小角材に製材し、天然乾燥させてから工場へ供給しなくてはならず、工場を稼働させるまでの準備が大変であった。また、端割れ、芯割れ、ひび割れが起きてうまくいかなかった。会社設立後3ヵ月後にようやく椅子が完成したが、倉庫に保管している間に曲げ木台座の接着がはがれるなど不良品の山が生じた。失敗を重ねながらも販路を名古屋(愛知県)から関西方面に伸ばそうとしていた矢先に、名古屋の百貨店に初出荷した際、高山から名古屋へ商品を運搬中に悪路によって荷崩れがおき、その際塗装が剥がれ落ち、売り物にならなくなった。S専務はこれに屈せず、塗膜の堅牢な塗料を求めて全国の塗装メーカーを訪ねた。しかし、当時の我が国の塗料製造技術は貧弱で、塗膜のしっかりしたものは見つからなかった。塗料を諦めたS専務は旅先で、デパートに並ぶ飛騨伝統の飛騨春慶に目を付けた。コストは高いが、品位もよく堅牢で、しかも地元で入手できるという強みから飛騨春慶で商品を仕上げることにした。

製品は何とか生産できるようになったが、塗装に自信の持てる商品ができるまでには、その後2年の月日を要した。発送商品は全て組み立てできるように部分品で納入したが、1ダースか2ダース入りの木箱に荷造りして発送した。木曾街道を2泊3日かけて岐阜に到着、岐阜駅から貨車に積み替えて東京・大阪方面に移送した。荷物が届くと、各家具屋は店先で椅子などを組み立てて店に陳列した。組立は簡単で、組み立て方法を印刷した解説書を同封して店の協力を仰いだ。自信の持てる商品がやっと生産できるようになった翌1922年(大正12年)から本格的な販路開拓が始まった。まず、岐阜を始め名古屋・豊橋(愛知県)・岡崎(愛知県)と、東海地方を中心に、S氏が自らセールスに乗り出した。しかし、当時の家具店は、和家具を中心に箆箆や長持ち、鏡台などを扱う箆箆屋がほとんどで洋家具を扱う店はごく僅かであった。ところが、名古屋から東は浜松の曲木家具メーカーがいち早く販売契約を結んで、新規業者が入り込む余地を与えず、今度は販売面で家具業界の厳しさを痛感させられた。やむを得ず販路を西に求め、大垣(岐阜県)・彦根(滋賀県)・京都・大阪へと、関西方面に足を伸ばしたが、こちらも奈良、布施(現大阪府東大阪市)、

大阪などの有力な家具メーカーが商品を卸し、よそ者の入る隙を与えなかった。しかも品質がよく、価格も格安なのに驚かされ、S氏は業界競争の厳しさを身をもって体験した。S専務は、「大阪のメーカーは運賃が製品よりも3倍も高くつく中国山系から材料を購入し、工賃の高い都会で生産している。当社は、原材料が容易に入手でき、賃金の安い高山で生産しているのであるから、他社と同じまでに製品の品質を高めれば販売競争にも絶対優位に立てる筈である。」と悟った。そこで、S専務は、大阪で優秀な他社の商品を見本に買い込み高山へ持ち帰った。早速社員を集め、見本の家具を示し「この見本より品位のあるものを作ること」「生産性を上げるため従来の日給制を廃し、各工程ごとに工賃を算定して、工程ごとの個人請負賃金とすること」を宣言した。創業者のM兄弟がこの方針に強く反対し、これが原因でその後C木工を去ることになった。しかしながら、S専務は強い信念でこの方針を押し進め、その成果は数ヶ月後に表れた。生産性が向上し、商品の品質も大幅にアップした。他社の製品と比較しても見劣りせず、競争に十分太刀打ちできる商品を生産できるようになった。この時、累積した赤字を埋めるために増資を行い、社名を「H社」とした。

1923年（大正12年）、首都圏に甚大な被害を与えた関東大震災が発生した。その復興需要から東京、横浜の3社と取引ができるようになり、販路が拡大した。昭和初期に発生した金融恐慌時には、当社は旧製品の在庫の一層を凶る意味で廉売を行い、売上高を大きく伸ばした。同時に展開（折り畳み）椅子、家庭用行火、モダンな大・小テーブル、幼児用曲木木馬などの新製品を次々に市場に投入した。中でも展開椅子は軽便で堅牢な点が評価されてヒット商品となった。また、1932年（昭和7年）には独立した満州などへの輸出に力を注ぎ、高山線が開通した1934年（昭和9年）には満州・朝鮮をはじめ、海外に販路を求めて大きな成果を上げた。また、1935年（昭和10年）に当時木製家具の輸入が年間600万円を超えていたアメリカ合衆国のバイヤーとの商談が成立し、日本初の家具対米輸出開始を開始した。1936年（昭和11年）には生産数量約12万3,000脚に達して過去最高の売上高を示した。1937年（昭和12年）にはアメリカ合衆国への輸出が本格的に始まった。当時は椅子を毎月3,200脚からその後毎月1万脚を輸出していた。しかし、対米輸出は採算が取れず、国策である金獲得のために輸出を続けることになった。

時代が進み戦時色が強まると、高山地域にも用具箱や補用品箱等を作る軍需工場を誘致するため、木工組合の設立をH社は推進した。軍需品の製造は組合を通じて業者に委託する仕組みになっていたため、高山木工工業組合の設立総会を急いだ。これが産地組織の始まりである。1944年（昭和19年）に、戦況不利の中で本格的な軍需物資の生産のために軍需省からの合併要請を受けたH社は、産地の企業4社を合併してT社を設立した。家具生産は中止され、飛行機の機体や木製落下燃料タンク（飛行機の燃料補助タンクで機体の下に取り付けられ、空になると空中で切り離す物）弾薬箱などの試作をするようになった²¹。

以上、これまで見てきたように、岐阜県高山地域で木製家具製造業が始まったのは、味噌屋職人と関西から仕事を得るために高山にやってきた人間との偶然の出会いからである。

²¹ 白貞壬（2010）「老舗家具メーカーと産地ブランド」『流通科学大学論集 - 流通・経営編第23巻11号』94ページ

しかしながら、新事業の立ち上げについては、企業家の存在と企業家能力の発揮が必要となる。

高山地域で木製家具製造業が盛んになったのは、曲げ木家具という事業機会の認識とそれを可能にしたブナ原生林（未利用地域資源）と木工技術に長けた飛騨匠の存在（地域資源戦略）をうまく結びつけた H 社のコーディネート能力があったからである。また、地域産業興しという目的のもとに高山の財閥を中心に資金調達を図ったことも企業家能力の発揮がある。C 社（H 社）はいわば飛騨高山地域が生んだ地域企業であり、当初から地域産業へ発展させる意図を持った企業であった。

C 社が成功した要因は、創業時の欧米既存製品の模倣から製品品質を高めるための変革を続けたこと、既存製品の市場を開拓することと販売活動のなかから都市における椅子やテーブルの実用的ニーズ情報を掴み、それを市場機会と捉え都市ニーズに対応する折り畳み椅子や積み重ね椅子などの新製品を果敢に市場投入したことである。同時に天災などの商機を見逃さず、需要対応、販路拡大を行ったこと。経済環境が不安定な中で品質向上を行い、売上を伸ばしたことである。これらが市場機会を掴み、競合他社の脅威に対抗する経済価値を生むことにつながった。

組織形態は、伝統的木工技術と洋家具は技術が異なるため、地域の技術を社会的分業の形で活用できなかった。しかしながら、分業体制をとらず、社内一貫生産体制をとることにより、製品開発、生産から販売までの資源が社内に蓄積され、それが第 2 次世界大戦後の産地形成の起爆剤になった。社内一貫生産体制を財務面において支えたのが高山地域の財閥であった。創業時の財務的困難、需要対応のための資金は負債によらず、地元財閥が出資するという地域一丸の企業興しが成長を可能にした。

②第 2 次世界大戦後～1950 年代²²

(a) 輸出による経済成長

第 2 次世界大戦後の 1946 年（昭和 21 年）に進駐軍用の住宅や家具の発注があり、これに付随する合板床板等の政府の注文が入り、木工場らしい専門製品を作るようになった。H 社は、1948 年（昭和 23 年）に占領軍の注文のなかで培った技能とデザイン力を基にして、椅子と卓子（テーブル）の 3 点セットを独自に製作した。これが岐阜県貿易再開委員会主催の輸出見本市試作品募集で貿易長官賞を受賞し、H 社の独自製品開発の一步となった。また、1949 年（昭和 24 年）には貿易再開が許可されて、折り畳み椅子、サラダボール・木製スツール、フォーク等の台所用品の輸出が盛んになった。H 社には、アメリカ合衆国の A 商社から「レンタル用折り畳み椅子 5 万脚」の注文が入り、それ以降対米輸出が H 社の主要売上となった。A 商社は、製造過程で合理化できる共通部品で統一した製品を量産することを提案し、これでアメリカにおける販売を伸ばそうとする戦略を提案してきた。

²² 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 回創業の苦闘と基盤づくり」前史』『中小企業と組合』62-1 32～35 ページ、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』45～46 ページを参考にして取りまとめた。

1950年（昭和25年）には、朝鮮戦争が勃発し日本では特需景気が起きた。岐阜県高山地域の木工業界では、その年の5月に現在の飛騨木工会の前進、高山木工会という親睦団体が結成され、1954年（昭和29年）には組合所有のアメリカ製の含水測定器を有した高度な製材所と乾燥室を完成させた。また、同年には高山地域の6組合を統合して高山木工協同組合が設立された。

朝鮮動乱の特需ブームが終わった1953年（昭和28年）にはH社だけにしぼると、生産数量は約14万脚で、内対米輸出が約8万脚、東南アジア向けが約1万1,000脚、国内向けが約51,000脚で輸出市場が約64%、国内市場が約36%であった。この年、前述のA商社から当社はアーリーアメリカンのデザインの椅子の生産を請け負い、これが対米輸出の主要製品となって国内販売のデザイン傾向に影響を与えた。

(b) 協力企業の育成と産地形成

1956年（昭和31年）になるとアメリカ合衆国から木製家具の大量注文が相次いだ。H社はこの大量注文に、高山地域の木工業界振興のために受入、資金調達、原木確保、工場用地や設備増強が始まり、高山地域の木工業界だけでなく、地域産業全体が増産に一体的に取り組んだ。H社は大量の輸出品を生産するために、協力工場が必要になった。協力企業の担い手となったのは地域で下駄やスコップの柄、やぐらコタツなどを製作していた木工会社であった。こうした企業にH社は無償で機械を貸し出し、技術・技能を指導して協力企業になってもらった。各協力企業にはモダン調やウインザー調などデザインの異なる生産を委託し、その協力工場やさらに妻楊枝やシャッタードアの協力生産工場もでき飛騨産業のこの行動が産地形成の契機となった。

H社は、アメリカ合衆国への輸出が伸びるのに伴い協力企業を増やしていった。後には、数多くのアメリカ人バイヤーが高山を訪問し、H社のもとで家具づくりの技術力をつけていった協力企業と個別に輸出契約を結ぶようになった。協力企業は、先行するH社の家具製品を手本にし、H社から生産委託された家具の製作技能を土台に自らも独自の家具製品を作るようになった。H社は地元企業を下請化して輸出を自社で独占することもできたが、地元企業に無償で技術供与を行い、地元企業に自由に生産、販売させた。この理由は、H社が高山財閥が作った企業であり、設立当初から地元企業の個々の成長が地元産業の発展につながるといふ地域産業興しを企業目的にしていたからである。H社のこうした姿勢が、高山の飛騨春慶が不況に陥り漆の確保に苦勞している時に、H社所有の漆山林を高山市に寄贈していることからわかる。

協力企業は、やぐらコタツや製図版、木製冷蔵庫、百葉箱、整理ダンス、テレビキャビネット、テレビの脚部などを作りながら、H社の協力企業として家具づくりを行った。H社の品質、デザインを目標として家具づくりの技能を培っていき、H社に負けない各社独自の製品を外部デザイナーの起用により生み出すようになった。

1958年（昭和33年）には、岐阜県内の岐阜市、大垣市、中津川市、郡上八幡地区の業者と協力して岐阜県木工連合会を設立した。また、1959年（昭和34年）には周辺の岐阜県大野郡、吉城郡の木工会にも呼びかけ、岐阜県木工連合会の飛騨支部が結成された。この頃から、高山市を訪れる観光客が増加してそのみやげ物品としての手芸的民芸調の木製品の製造も盛んになってきた。

⑤1960年代～1970年代²³

～国内市場の活況と石油ショックを契機とする輸出市場からの撤退～

1960年代に入ると高度経済成長と所得向上、生活の洋風化、高級化が相俟って、日本の国内市場が活況を呈し始め、各特約店から注文が殺到して各社は、増産に励むようになった。1960年（昭和35年）には高山市開発公社により木工団地が造成され、1963年（昭和38年）に供用が開始された。その後1973年（昭和48年）には「匠団地」が造成され、木工関係の工場が多数進出した。1966年（昭和41年）には高山木工会の飛騨春慶や一位一刀彫細工及び特殊木工の団体を総合して高山木工連合会が設立された。また、技術振興やデザイン開発の別の団体も結成されて木工連合会の中味も充実された。

また、1965年（昭和40年）からH社は、従来、製品を直送していた小売店を集約化して大手代理店の系列化に置くことにし、全国10社の代理店体制を敷いて販売体制を強化した。1968年（昭和43年）、H社では輸出市場60%、国内市場40%の製品出荷比率を今後30ヶ月のうちに全面転換する方針を打ち出す。輸出の比率を徐々に削減し、減少分を国内市場で賄おうとする内需転換の方針であった。

1973年（昭和48年）の第1次石油ショックでは産油国の原油の約4倍の値上げと木材や諸材料が追随して高騰、対アメリカコストが採算不能に陥ってH社をはじめ、高山地域の輸出木製家具製造メーカーも輸出をあきらめざるを得ない状況になった。

ここで、『協同組合飛騨木工連合会創立50周年記念誌（2001年）』189ページから、高山市の家具・装備品の輸出額の推移を概観してみる。

1964年（昭和39年）から1966年（昭和41年）の高度経済成長期は前年比20%以上の輸出額の伸びを示し、第1次オイルショック前の1972年（昭和47年）には約28億円の輸出額があり、ピークとなった。その後、第1次オイルショックの1973年（昭和48年）から減少傾向に転じ、1976年（昭和51年）には約8,900万円まで落ち込み、それ以後はほとんど高山市の木製家具製造業の輸出はほとんどなくなった（次頁図表1-3）。

²³ 内本博行（2007年1月）「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 33～34ページ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』47～48ページを参考にして取りまとめた。

図表 1-3 高山市における家具・装備品輸出額の変遷（1950年（昭和25年）～1976年（昭和51年））

高山市における家具・ 装備品輸出額	輸出	
	金額 (百万円)	対前年比
1950	83	
1956	258	
1957	445	
1959	606	
1960	682	12.5
1961	717	5.1
1962	751	4.7
1963	789	5.0
1964	962	21.9
1965	1,161	20.7
1966	1,455	25.3
1967	1,741	19.7
1968	1,955	12.3
1969	2,332	19.3
1970	2,373	1.8
1971	2,648	11.6
1972	2,808	6.0
1973	2,552	△9.1
1974	863	△66.2
1975	378	△56.2
1976	89	△76.5

（出所）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』189 ページ

第1次石油ショック後の1974年（昭和49年）10月には、岐阜県木工連合会飛騨支部と高山木工協同組合が合併し、飛騨木工連合会に発展的に改組された。これは、厳しい時代を乗り越えるために、岐阜県高山地域の木製家具製造業界の連携を更に密にして、各社の共存共栄を図るためであった。

輸出から国内に市場を切り替えたことと低経済成長時代に入ったこともあり、また、弱電関係の木部加工（テレビのキャビネットや脚部及び暖房器具の木部等の生産）を行っていた企業が国内向け家庭用家具製造業に方向転換したことも相俟って、飛騨家具産地内での競争も激しくなっていた。

さらに、1975年（昭和50年）2月には、高山地域の飛騨春慶と一位一刀彫が揃って国の伝統的工芸品の指定を受けた。

また、これとは別に、1970年代に入ると、高山地域には、飛騨の匠の伝統に魅かれてクラフト・木工を目指す若手が産地に入り、自ら工房を設立して独自の家具づくりを始めた。これらの新規参入企業は、クラフト志向のもと一品物や個人、企業からの注文生産を市場戦略とする企業が多かった。新規参入企業は、本格的な家具づくり、木工等を目指し、産地は層の厚みを増していった。

⑥1980年代²⁴

(a) 木製家具市場の縮小と異業種の参入

1980年代に入ると木製家具市場は縮小し、異業種(楽器製造業など)の大手企業の参入も目立つようになった。これに伴い、コントラクト家具(据付家具)ビジネスをはじめ、新たなニーズを掘り起こす取組みが各地で始まった。これは、公共施設に限らず、民間の商業施設(ホテル、レジャー施設、レストラン、店舗、企業など)、個人住宅などの調度家具を特注品として受注し納入する事業である。H社もコントラクト家具の開発・製造を行い、全国各地で開催された新作家具発表会では話題を呼んだが、第2次オイルショック(1979年(昭和54年))以降の不況の影響で、成果は期待されたほどには挙がらなかった。木製家具製造業界は全国的に厳しい試練に立たされ、政府が構造不況業種に指定するほどであり、1981年(昭和56年)には、高山地域の木製家具製造業も操業短縮を実施する企業が相次いだ。

(b) 協同組合飛騨木工連合会の設立

1982年(昭和57年)には、高山木工会、その後の高山木工協同組合を発展的に解消して協同組合飛騨木工連合会が設立され、法人化された。連合会はデザイン振興に取組み、日本産業デザイン振興会が行う「パイロットデザイン開発事業」に参加した。法人化されたのは、国や岐阜県が推進する産業デザイン振興事業に対応し、補助金等の支援を受けやすくする目的もあったからである。法人化後、「産業デザイン振興事業」に対して補助金を申請、11月には補助事業としての第1回東京展(NS展)開催のための会合を開いている。

パイロットデザイン開発事業は、生産能力があるが、デザイン力や製品開発力に乏しい産地企業の実力向上を図ることを目的とした事業である。外部デザイナーがデザインするパイロットデザイン家具を参加企業がプロトタイプを試作することで高度な製作技能を身につけ、併せて企業としての家具デザイン開発力を向上させて新たな市場開拓を狙うものである。これまで、デザイン性の乏しい木工製品をつくり、標準的なデザインの家具を作ってきた産地企業に大きな刺激を与えた。

(c) 国内販路開拓のための飛騨木工連合会主導の展示会の開催

1983年(昭和58年)2月には、東京・西新宿のNSビルにおいて「飛騨家具新作展・地方デザイン開発推進事業岐阜県内展示会」が開催され、来場者が約2,200人と大盛況であった。企画・運営は飛騨木工連合会の青年部で、結束力の強さと行動力で成功させた。これ以後、産地PR、販売促進のための展示会が東京や大阪の大都会で開催され、海外においても開催されて発展していった。

1985年(昭和60年)はプラザ合意に伴う急激な円高で輸出企業は損害を受けた。一方で日本の貿易収支が500億ドル以上の黒字となり、国内景気はそれ以降拡大を続けた。この年の2月には東京・西新宿NSビルの展示会ではタイトルを「ALL HIDA・

²⁴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 34~35ページ、
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』65~67ページを参考にして取りまとめた。

TAKAYAMA EXHIBITION」サブタイトル「いま、飛騨・高山パーティー気分」として開催し、パーティーの楽しい雰囲気を取り入れた新しいイベントスタイルはその後の業界の流れとなった。

展示会の開催は、高山産地木製家具製造企業の切磋琢磨へのインセンティブを与えるのに役立ち、高山産地の名前を広め、定着させる効果があった。また、飛騨木工連合会の結末は、情報交換、材料の融通、CADなどの最新機器を導入した際に地域の他企業が見学に行くなどの行動に繋がっているという。

1986年（昭和61年）には、飛騨木工連合会の技術部会の中に自動化研究会が発足、生産現場の省力化、自動化が時代の急務となり、また、岐阜県工芸試験場の自動化の研究成果の効果的な受け皿として13社が構成員となって各種講習会を開き、また、1994年（平成6年）には自動天板搬送機を製作するなど大きく貢献した。この年の6月には、家具産業の後継者への人材輩出の場として岐阜県高山高等技能学校が竣工し、期待が高まった。1985年（昭和60年）のプラザ合意以降の円高の進展による家具の輸入も増大し、家具店等の売場に輸入家具が並び始めて国際競争時代に入ったことを示した。

1987年（昭和62年）は、内需拡大策とそれに伴う株式市場の活況の中で、東京・西新宿の高層ビルにおける3回目の展示会の開催とデザイン高度化特定事業におけるパイロット試作品の展示公開等で、飛騨家具のステータスは高まり、販売増へとつながっていった。

(d) 産地高山における展示会の開催

1989年（平成元年）には、過去3回開催してきた東京展示会を大阪開催に変更して、しかも展示会の企画・立案を組合主体の物に変更した。東京展に比較して来場者が減少し、これ以降、産地高山における開催に変更された。1989年4月の消費税導入は、家具業界には、同時に廃止された20%の物品税が廃止されたことで、逆に高級家具が安くなるというメリットもあった。6月には、愛知県で開催された「世界デザイン博」に先立ち、「世界デザイン会議キャラバンコンGRESS・イン・高山」を開催し、飛騨家具のデザイン重視をアピールする良い機会とする事ができた。

⑦1990年代²⁵

(a) バブル経済の崩壊と高級家具市場の衰退

1990年代に入りバブル経済の崩壊と共に日本国内の消費市場は冷え込み、日本国内の消費の減退は高級家具市場を直撃した。また、円高による価格破壊の波が押し寄せてきて、生産形態・流通形態・販売形態などのあらゆる分野の変化に対応できない企業は淘汰されていった。アジアからの安価な家具が大量に出回ると国内家具産地の企業は売上の減少に苦しみ、企業数や製造品出荷額もバブル経済期に対してほぼ半分になり、家具産地は大きく経営環境の変化に見舞われた。飛騨家具の産地である岐阜県高山地域においてもこれは例外でなかった。

²⁵ 内本博行（2007年2月）「産地ブランドの形成-飛騨高山・家具産地の事例 最終回 地域興しの一翼を担う産地」『中小企業と組合』62-2 28～32ページ、
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』68～71ページを参考にして取りまとめた。

(b) 新たな海外市場の開拓、製品販売戦略の多様化

産地企業は、新たな市場製品戦略を模索するようになり、ヨーロッパなど海外市場の開拓、環境・健康問題への対応、家具の売上減少を補うための建具生産への進出、ニッチ市場への進出など製品、販売戦略の多様化に踏み出した。

例えば、H社では岐阜大学、財団法人岐阜県産業経済センターとの産学連携により、杉を圧縮加工して家具材に利用できるように技術開発を行い、著名なデザイナーにデザインを依頼してその圧縮杉材の家具を発表した。杉は、間伐が成されず花粉症の原因にもなっており、その有効利用を図ることで環境や健康問題への貢献にもなっている。

また、日進木工では西陣織など日本の伝統工芸を取り入れた和風モダン家具を製作して、国内市場のみならず、家具の本場でもあるヨーロッパにおいても支持を得て、ヨーロッパ市場における本格的な販売を始めた。

K社では、家具の売上の減少を補うために、大手住宅メーカー向けに内装ドア、クローゼットなど建具の生産を始めた。

(c) 産地展の拡充と「飛騨デザイン運動の提唱」

1990年（平成2年）からは生産地で行う産地展として隔年開催をしてきたフェスティバルを積み重ね、全国の家具産地の中で不動の地位を確立するまでになった。更には「飛騨デザイン」運動を提唱し、東京国際家具見本市へも組合として参加して産地としての情報発信に力を注いできた。高山で開催してきたフェスティバルの積み重ねにより、全国の家具産地の中で不動の地位を確立した。また、「飛騨デザイン運動」を提唱して東京国際家具見本市にも参加し、産地としての情報発信に務めてきた。

また、1990年（平成2年）9月には、産地展「オール・高山木のふれあいフェスティバル'90～木の伝統文化とデザインの融合」（メイン会場入場者数 102,000人）を開催し、飛騨高山ブランドの高揚に多大な成果を収めることが出来た。

一方、同年5月には新事業「飛騨・高山学生家具デザイン大賞」も創設され、幅広く学生にデザインの登竜門とも言える機会を家具産地が提供し、飛騨の家具を認識してもらうことを目的にコンペを行った。

1992年（平成4年）の1月には、大規模小売店舗法が改正され、大型家具専門店に有利な法体系が出来上がった。この結果、大型家具店の多店舗展開の流れが強くなり、全国にシェアの拡大を求めてボーダーレス時代が到来した。協同組合飛騨木工連合会では技能の向上を目指して技能開発と技能検定にも積極的に取り組んだ。

1992年（平成4年）5月には、「第2回飛騨・高山学生家具デザイン大賞」が開催され、テーマは「街の道具」で募集した。

1995年（平成7年）には製造物責任法（PL法）が施行され、家具業界も含め、10年間の賠償責任が課せられることになった。

(d) 産地情報発信のための展示場作りと環境対策の重視

1998年（平成10年）4月には、消費税が5%にあがり、全体的に家具の需要は落ち込み、日本の景気も下降線を描き始めるのであった。これより先、1998年（平成10年）2月には、隣県長野県における冬季オリンピックの開催で前年（1997年（平成9年））12月に開通した安房トンネルを通過して流入する観光客が増加した。また、これを契機として新しい観光資源となる飛騨高山美術館等がオープンした。折りしも地場産業を観光資源化し

ていく「産業観光」という概念を当時の岐阜県知事が提唱していたこともあり、飛騨家具業界でも情報発信に向けた展示場作りが各社で進められた。これらの施設は各社の相乗効果も生まれ、産地から日常的に飛騨家具の情報発信が行われるようになってきた。

木製家具の流通構造は、産地内の家具メーカーから産地問屋を経由して消費地問屋から小売店や百貨店へのチャンネルが一般的であるが、岐阜県高山地域では、家具メーカーから消費地問屋を経由して小売へ至る流通チャンネルが確立されていた。ところが、1990年代後半から2000年代に入り、国内需要の頭打ちや消費者の嗜好の多様化（低価格志向と高級化・個性化による二極分化）に加え、大手家具専門店の多店舗化により中小家具小売店の業績不振、廃業が生じた。また、消費地問屋が弱体化したため、家具メーカーは、独自で都市圏に家具ショールームを開設するなど、既存のチャンネルに加え、新たな流通チャンネルも構築している。

2000年（平成12年）には、資源再利用の観点から、容器包装リサイクル法が施行され、各社ともリサイクルに関して無関心である事が許されない時代となった。また、シックハウス症候群対策としてのノンホルマリン対策や有害物質を含まない塗料や接着剤の使用・産業廃棄物の処理問題・ダイオキシン対策での焼却炉の発生量測定が必要となってくる等、メーカーとして社会性を考慮した物づくりへの姿勢が問われる時代となった。

⑧1990年代末期～2000年代²⁶

(a)「飛騨デザイン憲章」の制定と再度の海外進出

この頃、協同組合飛騨木工連合会も世界に通用するデザインを目指すことを理念に掲げて「飛騨デザイン運動」ということを提唱した。1998年（平成10年）9月開催の「98オール飛騨・高山木のふれあいフェスティバル」では、5条からなる「飛騨デザイン憲章」を制定した。

また、家具市場拡大のため、再度海外進出を図り、フランス・パリの国際見本市やアメリカ・ロサンゼルス家具展に参加するなど、国際化にも積極的に展望を持って取り組むなど新たな市場開発戦略を模索するようになった。

デザイナーの佐戸川清氏がプロデュースして1999（平成11）年1月には、フランス・パリで開催された国際家具見本市に、飛騨木工連合会組合員の大手6社（H社、日進木工、K社、S社等）が出展した。当時の新聞報道によると、非常に好評であったため関係者は自信をつけた様子であった。実際、高級輸入家具を扱う大手小売業者も飛騨の高級家具はヨーロッパの市場で十分通用すると評価していた。しかしながら、高山地域の家具メーカーは、家具を海外に輸出する意欲はあるが、海外の流通機構を十分把握していないことから、二の足を踏んでいる場合が多かった。

協同組合飛騨木工連合会では、前述のように1998年（平成10年）に「飛騨デザイン憲章」を策定し、デザインやブランドを意識した取り組みを進めていたところ、安土桃山時代の文化人、古田織部をキーワードに産業文化振興に取り組む岐阜県から「オリベ 2003

²⁶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』71～72ページを参考にして取りまとめた。

in NY」への出品の誘いがあり、陶磁器、和紙など他の地場産品とのコラボレーションによる「Re-mix」ブランドを立ち上げた。これが、その後の JAPAN ブランド育成支援事業へと繋がっていき、ブランド名も「Re-mix Japan」となった。

2006年（平成18年）2月には、漆器（飛騨春慶）、着物（西陣）ほかとのコラボレーションにより、パリで開催された展示会、「メゾン・エ・オブジェ」（Maison & objet）に出品。モダンなデザインに「和」の要素を入れた繊細な工芸品が高い評価を受け、商談が進みつつある。

飛騨木工連合会としては、地域名を入れた商標登録を取得するために、その前提として必要となる「飛騨の家具」の定義、原産国としてのメイド・イン・ジャパンの定義などの業界ルール作りに取り組んだ。また、経済産業省には、小売段階で原産国表示がきちんと守られるよう指導を望んでいる。確かに海外市場への参入は、為替レートの変動や生活スタイルの違いなど様々な障害があっても容易ではないが、事前のマーケティング調査を周到に行えば、国際市場で通用する品質とデザイン力をつける機会でもあり、また、海外における飛騨の家具の評価が高まれば、市場が大きく広がることから、輸出に挑戦する価値は大きい。

2008年（平成20年）1月には、協同組合飛騨木工連合会は、地域ブランドとして飛騨の家具の商標「ヒダ HIDA」を商標登録した。同年に地域団体商標「飛騨家具」「飛騨高山家」を登録取得している。この商標は企業認証であり、認証規定に合致して企業5社が認定されている。現在、1社認定申請中、2社が申請を希望している。商標「ヒダ HIDA」は、商品認定でないため、各社がグローバル化の進展の中で新商品などを開発した際に、どのような対応が必要となるのかが今後の課題である。なお、「飛騨家具」という商標は中国で先行して登録取得されているので、「ヒダ HIDA」という商標登録になった経緯もある。さらなるブランド力の強化と保護のために、商標使用許諾のための認証基準も施行している。

高山産地の家具製造企業は創業段階、成長段階を通じて機能的ブランド、イメージ・ブランドを追及してその確立に成功した。最近では、消費者が製品を使用したときの経験に重点を多く経験ブランドの確立に向けて歩みだした。これは、家具の本場ヨーロッパに負けない品質力、デザイン力を得るための企業としての組織能力の向上を図ってきた成果の現れである。

3. 飛騨春慶の歴史的発展過程

（1）飛騨春慶の誕生²⁶

飛騨春慶は、今から約400年前（江戸時代初期の1606年（慶長11年））に、2代藩主金森可重（ありしげ）の長兄金森重近（茶道宗和流の始祖）によって始められたと伝えられている。当時、金森氏によって城下町高山の街づくりが行われていた頃、神社仏閣の造営工事に携わっていた大工の棟梁高橋喜左衛門が、仕事中にたまたま打ち割った榎（さわら）材の木目の美しさに魅せられた。喜左衛門は、蛤の形をした盆を作り上げて金森重近に献上して、重近がその木目の美しさに感動し、御用塗師の成田三衛門に木目の美しさを活かして漆を塗るように命じた。三衛門は、櫨地（きじ）を生かした透漆でその盆を仕上

²⁶ 「飛騨春慶」資料冊子委員会（2004）『伝統工芸品飛騨春慶』より取りまとめた。

げ、重近に献上した。これが飛騨春慶の始まりと伝えられている。微妙な光と影がおりなす艶、琥珀に輝く妖しいまでに美しい繊細な色調に魅せられた重近は、茶道の名器“飛春慶”にあやかり春慶塗と命名したと伝えられている。

飛騨春慶は、茶道の用具や装飾品として当初は主に領主・社寺・宮廷などで使用され、近世における需要は小さな物であった。1692年（元禄5年）の飛騨春慶の塗師数は6名である。製造技術は数少ない熟練の木地師・塗師によって、徒弟制度のもと代々伝えられて流派ができるようになった。

この飛騨春慶は、透明度の高い透き漆を使用し、木地の木目の表情を美しく魅せ、時を経るごとに彩を変化させながら透明度を増していくことが最大の特徴である。

飛騨春慶の工程は、大きく2つに分かれる。1つは生地工程で、原木を製材し、天然乾燥→木取り・小割り→粗削り→乾燥→仕上げ鉋→曲げ→接着→カンバ刺し→木釘打ちをして完成する。もう1つは、塗りの工程で、木地磨き→目止め→着色及び下塗り→仕上げ磨き→摺り漆→コクソ巻き→上塗り→乾燥させて製品が出来あがる。塗りの工程は17～20工程もある。

（2）明治時代～第2次世界大戦終了²⁷

～産地問屋による販路の拡大～

明治時代になり、問屋主導の下に宣伝活動や販路の拡大が進められ、問屋は木地師、塗師に対する支配力を強化した。この結果、高山市内の飛騨春慶の代表的問屋が2社生まれ、この2大問屋体制が第2次世界大戦終了後まで継続された。この間、国内や海外における博覧会を通じて飛騨春慶の存在は広く知られるようになり、木地師、挽物師、塗師も徐々に増加した。特に明治時代には、問屋が中心となって飛騨春慶の振興を図り、アメリカセントルイスの万国博覧会に出品し銀賞を受賞するなど数多くの博覧会で入賞、その知名度を高めた。

第2次世界大戦前の飛騨春慶の手工業性は基本的に一貫して変わらず、技術の秘密性が強調され、弟子入りの契約書には技術の秘密を他に漏らさないこと、独立後も元の弟子入り先の指導に従う事が明記され、厳格な徒弟制の秩序の下で、手工業技術が伝達、蓄積された。

（3）第2次世界大戦後～高度経済成長期²⁸

第2次世界大戦後には、飛騨春慶産地の生産構造は大きく変化した。駐留米軍用の煙草入れが需要増のきっかけを作り、次いで箸箱、盆、菓子器など日用品への用途が広がった。この結果、榛地・塗両部門、そして問屋にも新規参入者が相次ぎ、木地師・挽物師・塗師も増加して大衆的な量産品も多く含む産地となった。需要増の背景には、一般的な消費水準の向上に加えて、日本国内に観光ブームが起きて、高山の知名度が高まったことも挙げられる。

²⁷ 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

²⁸ 同上

木地師・挽物師・塗師の増加の中で、問屋の木地師・挽物師・塗師との力関係も一変した。特定の間屋に頼る者は減少し、複数の問屋から受注したり、受注する問屋を絶えず変えるような取引関係が一般化した。徒弟の独立による新規参入者が増えると、技術の秘密保持は困難になり、量産品の増加は技術の閉鎖性をさらに失わせることとなった。

このことは、木地師・挽物師・塗師の地位向上を示すが、同時に問屋による資金的援助の消滅をも意味する。この対策として、1961年（昭和36年）には、飛騨春慶連合協同組合が発足した。この組合には、問屋・木地・塗師の各部会が設けられた。1970年（昭和45年）～1980年（昭和55年）にかけて各部会が独立して飛騨春慶問屋協同組合、同木地協同組合、同塗装組合となった。組合結成の最大の目的は、組合が銀行融資を活用して材料の共同購入を行うことにより、木地師・挽物師・塗師の材料代金負担を軽減することにあったという。連合協同組合はその取りまとめと各組合をフォローする役割を担っている。現状、飛騨春慶連合協同組合は主に以下のような役割を担っている²⁹。

- ①木材等、原材料の共同購入。
- ②原材料の共同購入に適用される高山市からの無利子貸付金の借受け。
- ③表彰・叙勲の申請、推薦
- ④物産展等のイベント参加
- ⑤問屋組合では一部共同販売や仕入も行う
- ⑥PR事業として、消費者との懇談会・意見交換会や体験学習会の開催

高度経済成長期には、春慶漆器の需要も伸びていった。高山市商工課の工業統計調査によれば、漆器の製造品出荷額は、1967年（昭和42年）には約88百万円であったのが1974年（昭和49年）には、約497百万円と5.67倍の伸びを示した（図表1-4）。

図表1-4 飛騨春慶の工業統計調査集計表（1967年～1980年）

高山漆器 製造業	事業所数	従業者数 (人)	製造品出荷額 (百万円)
1967	36	96	88
1968	47	117	133
1969	55	146	177
1970	49	190	278
1971	49	184	361
1972	53	179	293
1973	50	174	400
1974	51	170	497
1975	50	162	246
1976	49	171	421
1977	53	179	556
1978	53	189	676
1979	52	191	794
1980	53	184	928

（出所）高山市商工課「工業統計調査」各年版より作成。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15ページ

²⁹ 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』119ページ

高度経済成長が、飛騨春慶産業に大きな影響をもたらした。近代的な技術の発達により、プラスチックの「木地」に人工のカシュー塗料を吹き付けた擬似漆器が登場した。これは、木地との相違が明らかにわかるので、木地の製造に際して工程の簡単な製品を機械を用いて生産してその機械操作にパート雇用者を雇い入れて大量生産する木地生産者を生み出した。塗漆工程においても大量生産の木地に下地としてウレタンを吹きつけ、塗装にカシューの吹きつけを行うという安上がりな模造品を作った。また、木地に手作業による本物を使いながら、上塗りに油性漆をスプレーで吹き付ける物も登場した。こうした模造品の増加は、消費地で本来の伝統的工芸品である飛騨春慶を圧迫し、伝統的技術の維持、継承を困難にした。

（４）低経済成長時代への突入

１）産地問屋の収益悪化

高度経済成長が行き詰まり低成長時代に入り、消費者の購買力の低下による出荷額の伸びが停滞した 1976 年（昭和 51 年）頃から原材料高と出荷総額の伸び悩みの中で産地問屋の手取り分減少は減少し、収益の悪化がもたらされた。こうした状況下で、塗師や木地師の自立的意識の高まりにより、工賃値上げに応ぜざるを得ない状況が生じた。これが、問屋の収益悪化をもたらし産地問屋間の相互の競争が激しくなる原因となった。

２）後継者不足

優秀な技術を身につけた木地師や塗師の不足、また、若年労働力の不足等、飛騨春慶の主體的な担い手が足りない。後継者育成は伝統的工芸品産業共通の課題である。飛騨春慶の場合は、問屋の場合は比較的后継者に恵まれているが、技術の修得にウェイトのかかる木地師・塗師については、後継者不足が深刻である。伝統産業としての飛騨春慶の存続のためには手作業を中心とした、熟練技術の維持が不可欠である。しかしながら、長時間労働、古い徒弟制度の残存、技術の習得に時間がかかることは、若手労働力を飛騨春慶から遠ざけている。

後継者の育成については、岐阜県、高山市、高山商工会議所、春慶業界、学識経験者をメンバーとする「飛騨春慶技術保存協議会」が 1965 年（昭和 40 年）に発足した。岐阜県工芸試験場（岐阜県高山市）が、「岐阜県工業技術生（中学卒業者を対象）」の制度を適用して 1967 年（昭和 42 年）から塗師志望者に対する技術指導を開始した。従来の徒弟制度から若干の手当てを支給して、短期間に系統的に訓練する制度を作れば、志望者が集まりやすくなるという構想であった。塗師に限定したのは、素地と異なりこの地域に技術的に類似する産業が少なく、後継者不足が最も心配されたからである。岐阜県工業技術生制度は、1977 年度（昭和 52 年）まで続き、その後は伝統産業振興法に基づく政策に引き継がれた。これは、飛騨春慶連合協同組合から技術保持者と認定された塗師に雇用された見習い従業者の集合研修費用および塗師への材料費の支給（後継者養成の教材費とみなす）である。この制度は 1975 年度（昭和 50 年度）から開始され、毎年、4～5 名の見習い従業者に適用された³⁰。

³⁰ 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 55 ページ

3) 中国産漆の購入の伸び

材料については、中国産の漆の購入比率が伸びていることが挙げられる。本来、飛騨春慶に使用する漆は、日本産の透明のものが良いとされる。中国産の黒ずんだ漆は本質的にはなじまない。漆かき職人の数が減少し、しかも高齢化していること、日本国内の漆の木も減少を続け、所定量の漆を採取するためには、行動半径を広げなければならない。

岐阜県飛騨地方にはかつて漆の木が多く、飛騨春慶は地元の漆で支えられた。ところが、第2次世界大戦中に食糧増産のために漆の木が伐採され、その後は労働力不足から保全・造林が進まず、岐阜県飛騨地方の漆生産は壊滅状態に近くなった。さらに、日本国内の他産地でも将来の漆供給に不安があることから、飛騨春慶連合協同組合は、1973年（昭和48年）から地元で漆の植樹を計画し、漆の苗を組合が購入して近隣の岐阜県吉城郡神岡町や宮川村等に漆の造成の委託事業を開始した。この事業は、1975年（昭和50年）から、国の補助事業（特用林産対策事業）として引き継がれることになった。事業の概要は、飛騨漆山造林組合を組織し、組合員農家に補助金を支給して5ヵ年計画で薄目を植林させるものである。漆液を採取できるのは、13年～15年後である。ところが、急斜面を開墾した造成地のため、その後の雪害によってそのうちの約3分の1は成育不能になった。前述の森博夫の調査によると、この当時1970年代後半のkgあたりの漆単価は日本産で28,000円、中国産で7,000円と4倍もの価格差があり、しかもその格差が増大する傾向にあった。日本産漆の供給が困難になっていることがその価格騰貴の背景にあった³¹。

4) 伝統的工芸品産地の指定

1975年（昭和50年）2月17日には、通商産業大臣より全国唯一の透漆（すきうるし）技法の漆器産地として伝統的工芸品第1次指定を受けた。伝統的工芸品として指定されるためには、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の以下の要件を満たす必要がある³²。

- ①日常生活の中で使用されること
- ②製造工程の主要部分が手で作られること
- ③作る技術の基本江戸時代までに完成されていること
- ④天然の原材料が使用されていること
- ⑤製品を作る産地が形成されていること

また、この通産大臣告知第51条に、明示されている飛騨春慶の要件は以下のとおりである³³。

- ①伝統的工芸品の名称：飛騨春慶
- ②伝統的な技術または技法
 - a 下地は大豆汁、カゼイン等を繰り返し塗付すること
 - b 塗漆は精製生漆を「すり漆」した後、精製透漆を塗付すること
 - c 木地造りは次のいずれかによること
 - ・挽物にあっては、ろくろ台及びろくろかんなを用いて成形すること

³¹ 森博男（1984）「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 18～19 ページ

³² 「飛騨春慶」資料冊子委員会（2004）『伝統工芸品飛騨春慶』

³³ 森博男（1984）「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 18～19 ページ

- ・板物または曲物にあつては、「小割」「へぎ目起こし」または「手かんな」による仕上げ削り」をしたものを「留付け」「すみ丸」もしくは「すみ切り」により、または、ころ等を用いて成形すること
- ③伝統的に使用されてきた原材料
 - a 漆は天然漆とすること
 - b 木地は、ヒノキ、サワラ、トチ、もしくはヒバまたはこれらと同等の材質を有する用材とすること
- ④製造される地域
 - 岐阜県高山市、岐阜県飛騨市神岡町

2006年（平成18年）現在、飛騨春慶を扱う企業は51社、伝等工芸品指定企業数は46社、従事者総数は194人、伝等産業従事者数は116人、年間生産総額は1,500百万円である³⁴。

現状、飛騨春慶を名乗る漆器は、大きく分けて、本格志向の消費者を対象とした伝統的技法による製品と一部工程の省略や変更による低廉・量販製品という2とおりがあある。後者の一部は厳密には飛騨春慶類似商品といえるが、贈答品や土産物などに多く出回っている。本来の飛騨春慶との具体的な相違点は、ウレタン下地の使用、下塗りの摺漆の回数省略、上塗りのスプレー吹きつけ、乾燥時間の省略などである。

また、2007年（平成19年）3月には「飛騨春慶」で地域団体商標を登録取得してブランド化に向けて物づくりを継続している³⁵。現状、飛騨春慶の器種構成としては、盆、菓子器、重箱、花器が中心となっており、その中でも盆が多いという。その他、水指、建水などの茶道具、小引出や楊枝入れなどの卓上製品、額縁や壁掛け等のインテリア類も生産している。

³⁴ 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』

³⁵ 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より引用。）。

第2章 調査対象産地業種の動向と海外販路開拓事業の現状

1. 調査対象産地業種の動向

(1) 金属洋食器製造業（従業員4人以上、1980年=100とする）

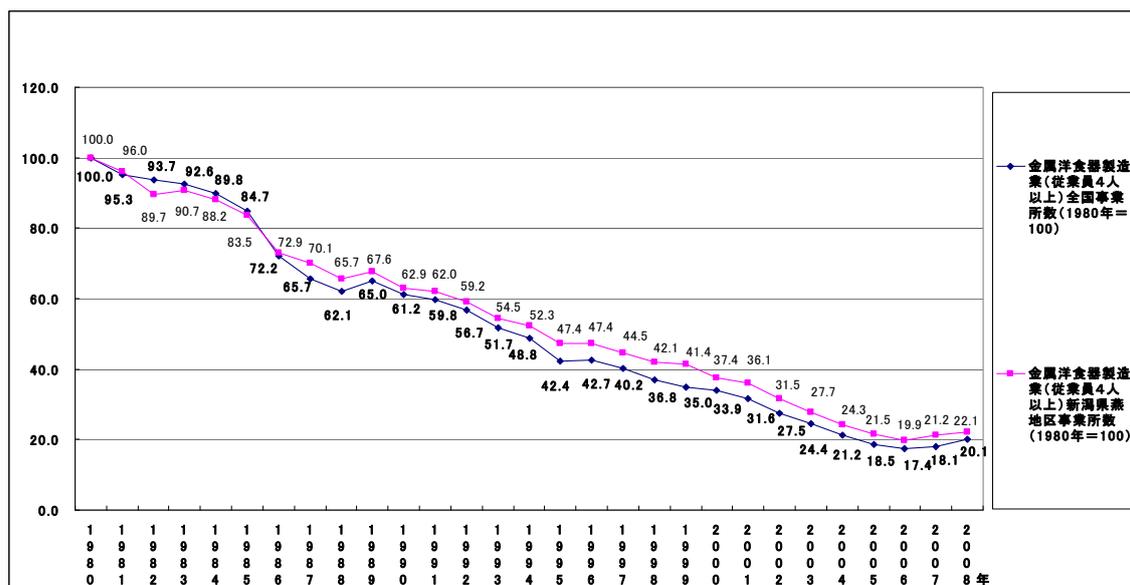
①事業所数

金属洋食器製造業の全国の事業所数は、1980年（昭和55年）～2008年（平成20年）の間にほぼ一貫して減少が続き、2008年（平成20年）には、20.1と1980年の約5分の1にまで落ち込んでいる。

特に、プラザ合意の1985年（昭和60年）～1986年（昭和61年）には、（84.7→72.2）と減少幅が大きくなっている。

新潟県燕地域の事業所数は、1980年～2008年の間に（100→22.1）と約78ポイント減少している。全国の動向と同様に、特にプラザ合意の1985年（昭和60年）～1986年（昭和61年）には、（83.5→72.9）と減少幅が大きくなっている（図表2-1）。

図表2-1 金属洋食器製造業（従業員4人以上）事業所数の変遷（1980年=100とする）



（出所）経済産業省『工業統計調査 工業地区編（従業員4人以上の事業所）』より作成

新潟県燕地域は三条・五泉地区（燕市も含まれる）のデータから作成

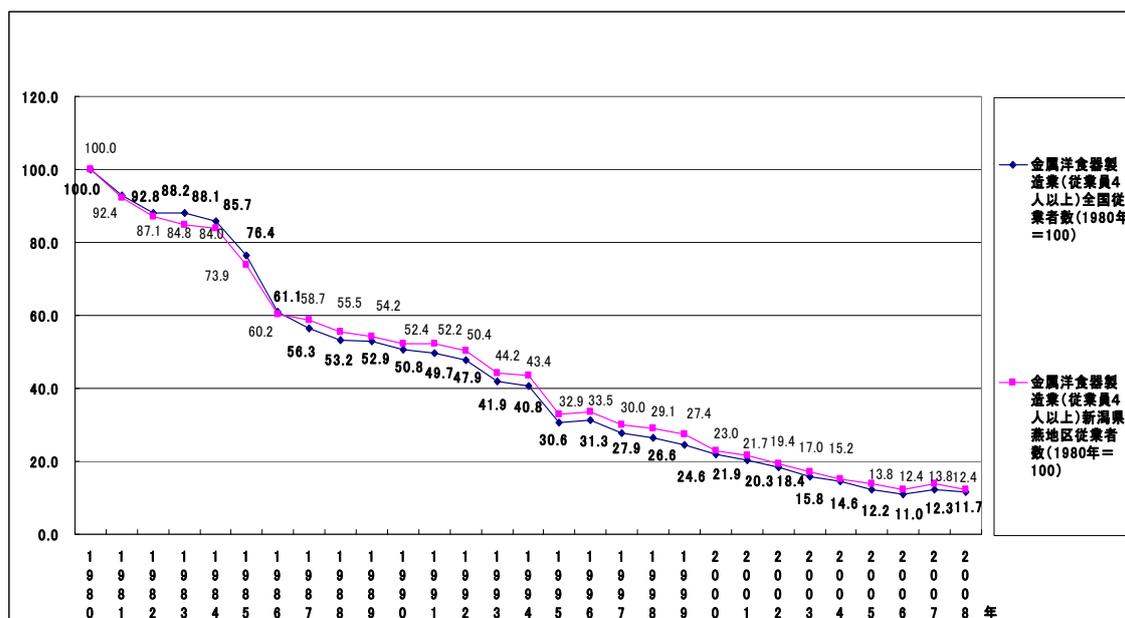
②従業者数

金属洋食器製造業の全国の従業者数は、1980年（昭和55年）～2008年（平成20年）の間にほぼ一貫して減少が続き、2008年（平成20年）には、11.7と約8分の1にまで落ち込んでいる。

特に、プラザ合意の1985年（昭和60年）～1986年（昭和61年）（76.4→61.1）とバブル崩壊後の1994年（平成6年）～1995年（平成7年）（40.8→30.6）には減少幅が大きくなっている。

新潟県燕地域の金属洋食器製造業の従業者数は、1980年～2008年の間に（100→12.4）と約 88 ポイント減少している。全国の動向と同様に、特にプラザ合意の 1984 年（昭和 59 年）～1986 年（昭和 61 年）（84.0→73.9→60.2）とバブル崩壊後の 1994 年（平成 6 年）～1995 年（平成 7 年）（43.4→32.9）には、減少幅が大きくなっている。（図表 2-2）

図表 2-2 金属洋食器製造業（従業員 4 人以上）従業者数の変遷（1980 年=100 とする）



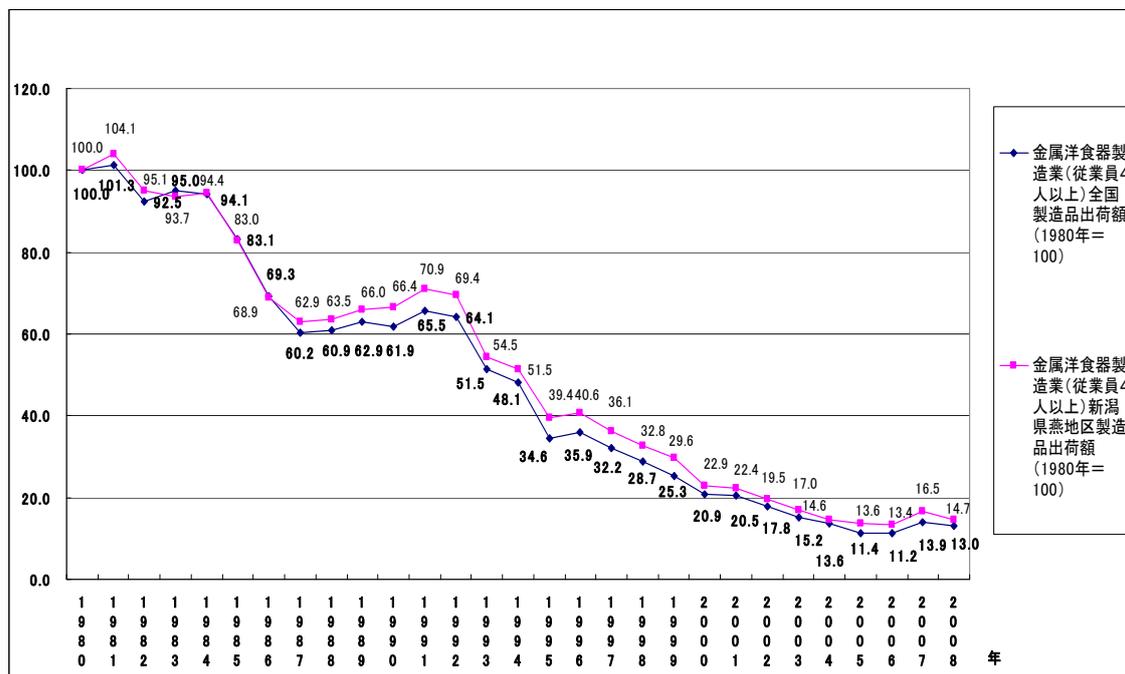
（出所）経済産業省『工業統計調査 工業地区編（従業員 4 人以上の事業所）』より作成
新潟県燕地域は三条・五泉地区（燕市も含まれる）のデータから作成

③製造品出荷額

金属洋食器製造業の全国の製造品出荷額は、1980年（昭和 55 年）～2008 年（平成 20 年）の間に（100.0→13.0）と 87 ポイント落ち込んでいる。この間、プラザ合意前後の 1984 年（昭和 59 年）～1986 年（昭和 61 年）（94.1→83.1→69.3）とバブル崩壊後の 1992 年（平成 4 年）～1995 年（平成 7 年）（64.1→51.5→48.1→34.6）には、減少幅が大きくなっている。

新潟県燕地域の金属洋食器製造業の製造品出荷額は、全国の動向と同様に 1980 年～2008 年の間に（100→14.7）と約 85 ポイント減少している。この間特にプラザ合意後の 1984 年（昭和 59 年）～1986 年（昭和 61 年）（94.4→83.0→68.9）とバブル崩壊後の 1992 年（平成 4 年）～1995 年（平成 7 年）（69.4→54.5→51.5→39.4）には、減少幅が大きくなっている（図表 2-3）。

図表 2-3 金属洋食器製造業（従業員 4 人以上）製造品出荷額の変遷（1980 年=100 とする）



(出所) 経済産業省『工業統計調査 工業地区編 (従業員 4 人以上の事業所)』より作成
新潟県燕地域は三条・五泉地区(燕市も含まれる)のデータから作成

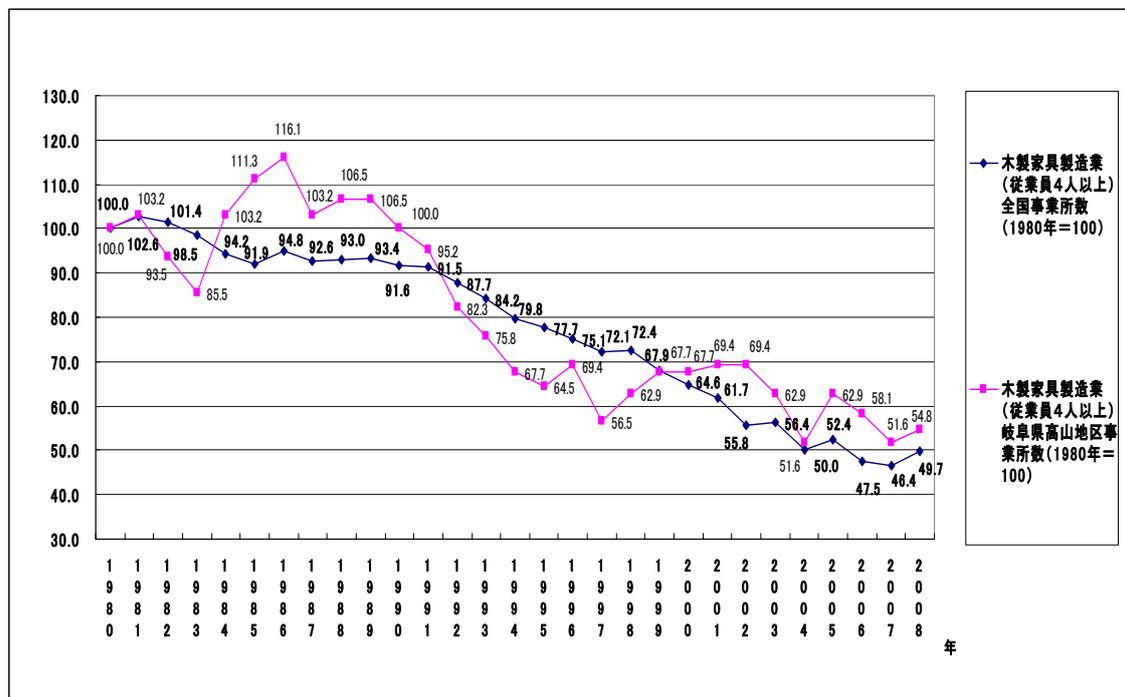
(2) 木製家具製造業（従業員 4 人以上、1980 年=100 とする）

①事業所数

木製家具製造業の全国の事業所数は、1980 年（昭和 55 年）～2008 年（平成 20 年）の間にほぼ減少傾向が続き、2008 年（平成 20 年）には、49.7 と 1980 年の約半分に落ち込んでいる。

岐阜県高山地域の木製家具製造業の事業所数は、1980 年～2008 年の間に（100→54.8）と約 46 ポイント減少している。全国の動向は異なり、1986 年（昭和 61 年）に 116.1 とピークとなり、その後はほぼ減少傾向を示している。1986 年（昭和 61 年）～1987 年（昭和 62 年）（116.1→103.2）、1991 年（平成 3 年）～1992 年（平成 4 年）（95.2→82.3）、1996 年（平成 8 年）～1997 年（平成 9 年）（69.4→56.5）、2003 年（平成 15 年）～2004 年（平成 16 年）（62.9→51.6）には大幅に減少している。2004 年（平成 16 年）～2005 年（平成 17 年）（51.6→62.9）に大幅に増加した後、減少に転じたが、2008 年（平成 20 年）は減少傾向に歯止めがかかっている（図表 2-4）。

図表 2-4 木製家具製造業（従業員 4 人以上）事業所数の変遷（1980 年=100 とする）



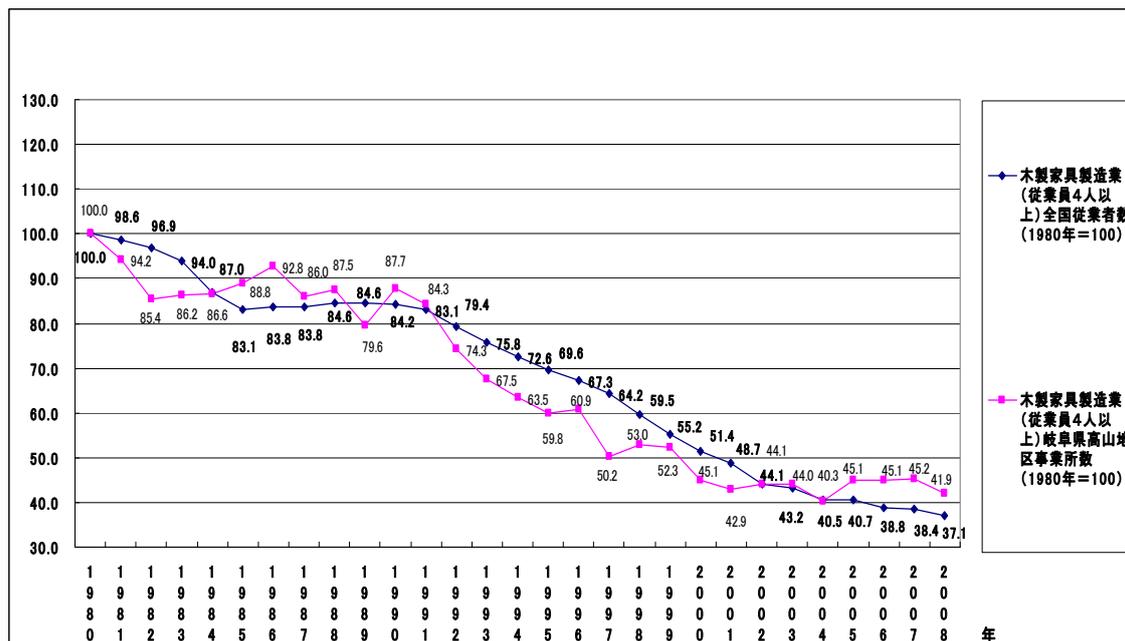
(出所) 経済産業省『工業統計調査 工業地区編 (従業員 4 人以上の事業所)』より作成

②従業員数

木製家具製造業の全国の従業員数は、1980 年（昭和 55 年）～2008 年（平成 20 年）の間にほぼ一貫して減少が続き、2008 年（平成 20 年）には、37.1 と約 63 ポイント落ち込んでいる。プラザ合意前後の 1983 年（昭和 58 年）～1985 年（昭和 60 年）には、(94.0→87.0→83.1) と減少後、バブル崩壊後の 1991 年（平成 3 年）までは、ほぼ横ばいで推移していたが、1992 年（平成 4 年）以降は再び一貫して減少している。

岐阜県高山地域の従業員数は、1980 年～2008 年の間に (100→41.9) と約 58 ポイント減少している。特にバブル崩壊後の 1991 年（平成 3 年）～1992 年（平成 4 年）(84.3→74.3) と 1996 年（平成 8 年）～1997 年（平成 9 年）(60.9→50.2) には、減少幅が大きくなっている（図表 2-5）。

図表 2-5 木製家具製造業（従業員 4 人以上）従業者数の変遷（1980 年=100 とする）



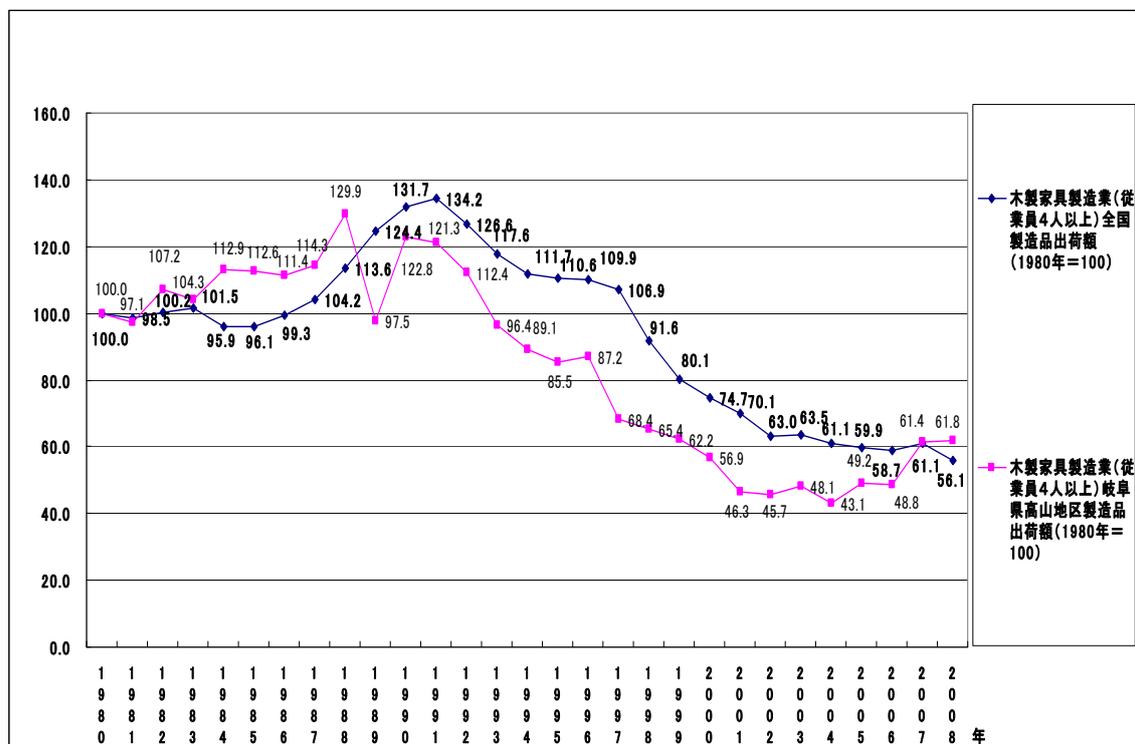
（出所）経済産業省『工業統計調査 工業地区編（従業員 4 人以上の事業所）』より作成

③製造品出荷額

木製家具製造業の全国の製造品出荷額は、1980年（昭和55年）～2008年（平成20年）の間に（100.0→56.1）と約44ポイント落ち込んでいる。この間、バブル期の1988年（昭和63年）～1989年（平成元年）には、（113.6→124.4）と大幅に伸び、1991年（平成3年）には、134.2とピークになったが、その後は、ほぼ一貫して減少した。特に、1997年（平成9年）～1998年（平成10年）には（106.9→91.6）、1998年（平成10年）～1999年（平成11年）には（91.6→80.1）と大幅に減少した。

岐阜県高山地域の木製家具製造業の製造品出荷額は、1980年～2008年の間に（100→61.8）と約38ポイント減少している。この間、特にバブル期の1987年（昭和62年）～1988年（昭和63年）には、（114.3→129.9）と大幅に伸びた後、1988年（昭和63年）～1989年（昭和64年）には（129.9→97.5）と大幅に減少した。また、そのすぐ翌年の1990年（平成2年）には、（97.5→122.8）と大幅に上昇した。バブル崩壊とともに減少傾向に転じ、1992年（平成4年）～1993年（平成5年）には、（112.4→96.4）と減少幅が大きくなった。その後、1996年（平成8年）～1997年（平成9年）（87.2→68.4）、2000年（平成12年）～2001年（平成13年）にも（56.9→46.3）と大幅な減少を示した。一方、2006年（平成18年）～2007年（平成19年）には、（48.8→61.4）と1980年の水準には遠く及ばないが、大幅な上昇を示した（図表2-6）。

図表 2-6 木製家具製造業（従業員 4 人以上）製造品出荷額の変遷（1980 年=100 とする）



(出所) 経済産業省『工業統計調査 工業地区編（従業員 4 人以上の事業所）』より作成

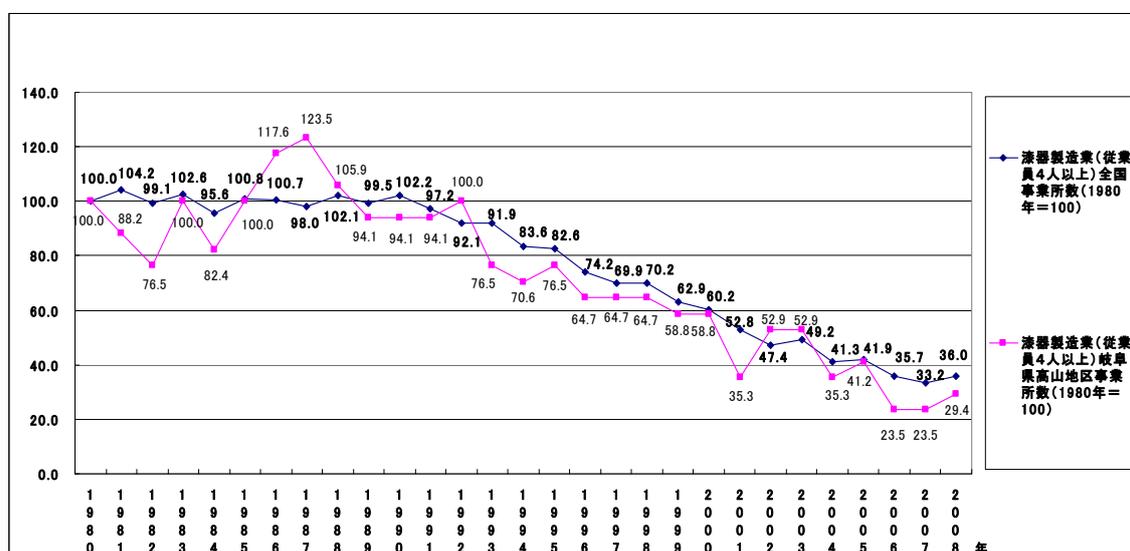
(3) 漆器製造業（従業員 4 人以上、1980 年=100 とする）

①事業所数

漆器製造業の全国の事業所数は、1980 年（昭和 55 年）～2008 年（平成 20 年）の間に（100→36.0）と 64 ポイント減少した。バブル崩壊後の 1991 年（平成 3 年）からは、ほぼ一貫して減少した。

岐阜県高山地域の漆器製造業の事業所数は、1980 年～2008 年の間に（100→29.4）と約 71 ポイント減少した。1980 年（昭和 55 年）～1982 年（昭和 57 年）（100→88.2→76.5）には、大幅に減少した後、一転して 1982 年（昭和 57 年）～1983 年（昭和 58 年）（76.5→100.0）には大幅に増加するなど激しく変動した。1987 年（昭和 62 年）に 123.5 とピークとなった後、1987 年（昭和 62 年）～1989 年（平成元年）にかけて、（123.5→105.9→94.1）と大幅な減少を示した。その後は、バブル崩壊後の 1992 年（平成 4 年）～1993 年（平成 5 年）に（100→76.5）、1995 年（平成 7 年）～1996 年（平成 8 年）に（76.5→64.7）と大幅に減少した。さらに、2000 年（平成 12 年）～2001 年（平成 13 年）にも（58.8→35.3）と大幅に減少している。その後、2001 年（平成 13 年）～2002 年（平成 14 年）には、（35.2→52.9）と大幅に増加したが、2003 年（平成 15 年）～2004 年（平成 16 年）には、（52.9→35.3）と大幅に減少した。その後 2005 年（平成 17 年）～2006 年（平成 18 年）にも（41.2→23.5）と大幅に減少した（図表 2-7）。

図表 2-7 漆器製造業（従業員数 4 人以上）事業所数の変遷（1980 年=100 とする）



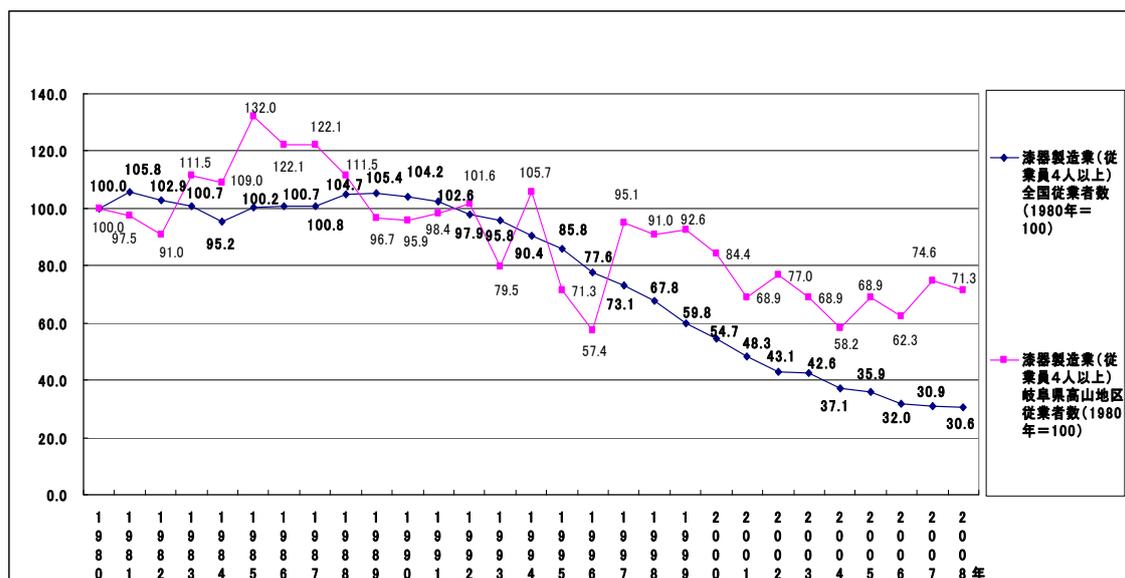
(出所) 経済産業省『工業統計調査 工業地区編（従業員 4 人以上の事業所）』より作成

②従業者数

漆器製造業の全国の従業者数は、1980 年（昭和 55 年）～2008 年（平成 20 年）の間に（100→30.6）と約 69 ポイント減少した。バブル崩壊後の 1991 年（平成 3 年）からは、ほぼ一貫して減少した。

岐阜県高山地域の漆器製造業の従業者数は、1980 年～2008 年の間に（100→71.3）と約 29 ポイント減少している。全国の動向は異なり、1985 年（昭和 60 年）に 132.0 とピークとなった後、1988 年（昭和 63 年）～1989 年（平成元年）にかけて、（111.5→96.7）と大幅な減少を示した。その後は、1993 年（平成 5 年）～1994 年（平成 6 年）にかけて（79.5→105.7）と前年比 26.2 ポイントの大幅な上昇を示した後、1994 年（平成 6 年）から 1996 年（平成 8 年）にかけては（105.7→71.3→57.4）と大幅に減少した。さらに、1996 年（平成 8 年）～1997 年（平成 9 年）に（57.4→95.1）と大幅に上昇した後、2000 年（平成 12 年）～2001 年（平成 13 年）には（84.4→68.9）と大幅に減少するなど変動幅が大きかった。最近も、2006 年（平成 18 年）～2007 年（平成 19 年）には（62.3→74.6）と大幅に増加している（図表 2-8）。

図表 2-8 漆器製造業（従業員 4 人以上）従業者数の変遷（1980 年=100 とする）



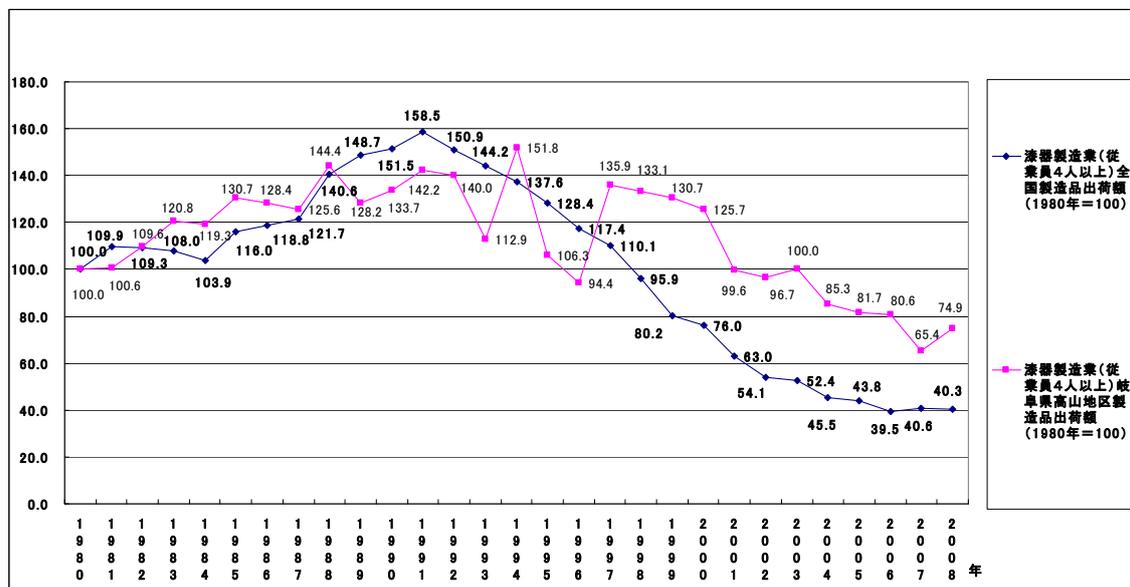
（出所）経済産業省『工業統計調査 工業地区編（従業員 4 人以上の事業所）』より作成

③製造品出荷額

漆器製造業の全国の製造品出荷額は、1980年（昭和55年）～2008年（平成20年）の間に（100.0→40.3）と約60ポイント落ち込んでいる。この間、1984年（昭和59年）～1985年（昭和60年）（103.9→116.0）とバブル期の1987年（昭和62年）から1988年（昭和63年）には（121.7→140.6）と大幅に伸び、バブル崩壊直後の1991年（平成3年）には、158.5とピークになったが、その後は、ほぼ、一貫して減少した。特に、1997年（平成9年）～1998年（平成10年）には（110.1→95.9）、2000年（平成12年）～2001年（平成13年）にも（76.0→63.0）と大幅に減少した。

岐阜県高山地域の漆器製造業の製造品出荷額は、1980年～2008年の間に（100→74.9）と約25ポイント減少している。この間、1982年（昭和57年）～1983年（昭和58年）に（109.6→120.8）と大幅に伸び、1984年（昭和59年）から1985年（昭和60年）にかけても（119.3→130.7）と大幅に伸びている。その後、バブル期の1987年（昭和62年）から1988年（昭和63年）にも、（125.6→144.4）と大幅に伸び、乱高下を繰り返した後、1994年（平成6年）には151.8とピークになったが、翌年の1995年（平成7年）には106.3と大幅に減少した。その後も乱高下を繰り返し、1997年（平成9年）に135.9となつてからは減少傾向に転じた。2006年（平成18年）～2007年（平成19年）には（80.6→65.4）と大幅に減少したが、2008年（平成20年）には再び74.9と上昇するなど、高山地域の漆器製造業の製造品出荷額の変動幅は大きかった（図表2-9）。

図表 2-9 漆器製造業（従業員 4 人以上）製造品出荷額の変遷（1980 年=100 とする）



(出所) 経済産業省『工業統計調査 工業地区編 (従業員 4 人以上の事業所)』より作成

④調査対象産地品目の輸出動向 (図表 2-10)

ここでは、調査対象産地品目の輸出動向について、財務省「貿易統計 品目別輸出確定値 (暦年) 1990 年 (平成 2 年) ~2009 年 (平成 21 年)」を参考にしながら分析した。

(a) 金属洋食器製造業

【金属洋食器：スプーン、フォーク等詰合せセット+その他の詰合せセット+金属をメッキした物+その他の物】

金属洋食器では、1990 年 (平成 2 年) ~2009 年 (平成 21 年) に (100→5.8) と約 94 ポイントの大幅な輸出額の減少を示した。特に、バブル崩壊後の 1991 年 (平成 3 年) に 108.8 となった後、1992 年 (平成 4 年) ~1993 年 (平成 5 年) には (106.5→76.7) と約 30 ポイント、1993 年 (平成 5 年) ~1994 年 (平成 6 年) には (76.7→56.7)、1994 年 (平成 6 年) ~1995 年 (平成 7 年) には (56.7→45.2) と大幅な減少を示すなど、ほぼ一貫して輸出額が減少した。

(b) 木製家具製造業

【木製家具：腰掛寝台兼用+腰掛木製フレームアップホルスター+腰掛木製フレームその他+木製家具事務所用+木製家具台所用+木製家具寝室用+その他の木製家具】

木製家具製造業では、1990 年 (平成 2 年) ~2009 年 (平成 21 年) には (100→30.7) と約 69 ポイントの大幅な輸出額の減少を示した。バブル崩壊後の 1992 年 (平成 4 年) に 104.9 となった後、1992 年 (平成 4 年) ~1993 年 (平成 5 年) には (104.9→75.4)、1993 年 (平成 5 年) ~1995 年 (平成 7 年) には (75.4→52.2→38.2) と大幅な輸出額の減少を示した。その後は、2006 年 (平成 18 年) ~2007 年 (平成 19 年) にかけて (35.6→51.8) と大幅な増加を示した。一方で、リーマンショック後の 2008 年 (平成 20 年) ~2009 年

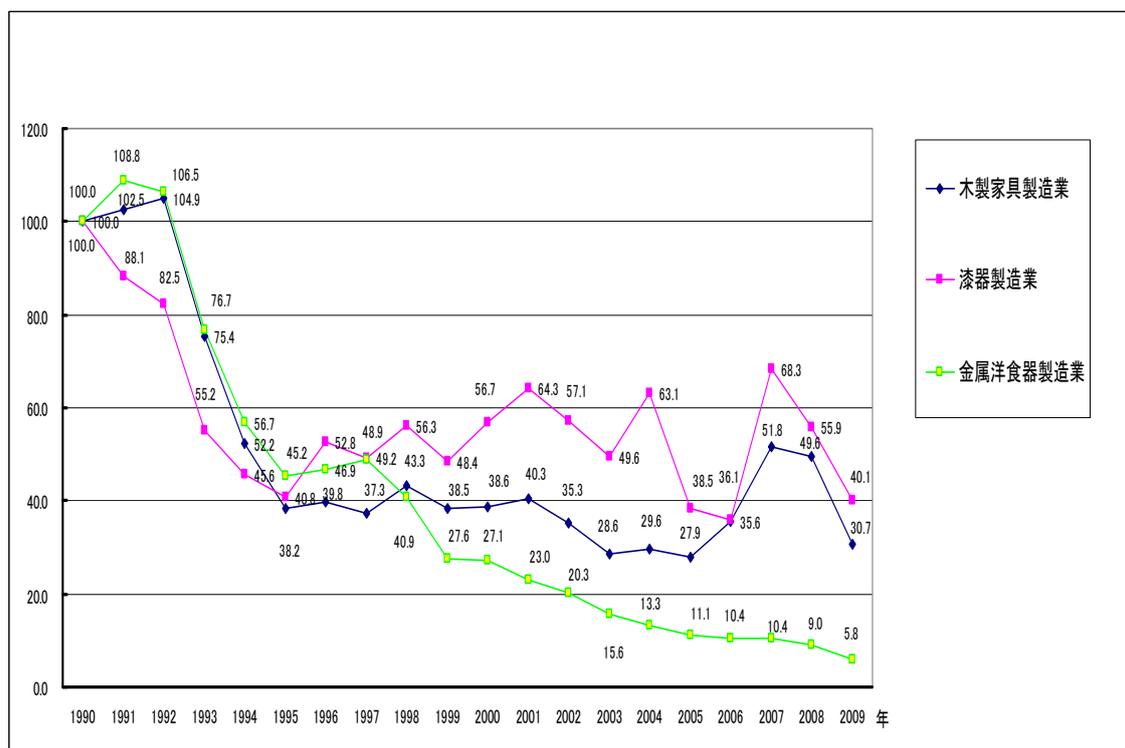
(平成 21 年) にかけては (49.6→30.7、18.9) と約 19 ポイントの大幅な減少を示している。

(c) 漆器製造業

【漆器：木製食卓用品及び台所用品（漆塗りのもの）】

漆器製造業では、1990 年（平成 2 年）～2009 年（平成 21 年）に (100→40.1) と約 60 ポイントの大幅な輸出額の減少を示した。バブル崩壊後の 1992 年（平成 4 年）～1993 年（平成 5 年）には (82.5→55.2) と約 27 ポイントもの大幅な輸出額の減少を示した。その一方で 1995 年（平成 7 年）～1996 年（平成 8 年）には (40.8→52.8)、2003 年（平成 15 年）～2004 年（平成 16 年）に (49.6→63.1)、2006 年（平成 18 年）～2007 年（平成 19 年）にも (36.1→68.3) と大幅な輸出額の増加を示した。その他は乱高下を繰り返し、2004 年（平成 16 年）～2005 年（平成 17 年）には (63.1→38.5)、リーマンショック後の 2007 年（平成 20 年）～2009 年（平成 21 年）にかけては (68.3→55.9→40.1) と大幅な減少を示している。

図表 2-10 JAPAN ブランド育成支援事業調査対象品目別の輸出動向（金属洋食器製造業・木製家具製造業・漆器製造業）



(出所) 財務省『貿易統計品目別輸出確定値(暦年)』1990年(平成2年)～2009年(平成21年)より作成

2. 産地規模縮小の要因¹

日本国内の産地は、江戸時代やそれ以前に起源を持つもの（伝統的工芸品産地）から、明治以降の近代期に形成されたものまで様々なものがある。そして、多くのものは、織物、陶磁器、漆器など日用消費財であり、どちらかといえば、日本の伝統的な生活文化に対応してきたものである。

第2次世界大戦後から高度経済成長前期の1965年（昭和40年）にかけては、日本国内向けの生産・販売が増加した。同時に、欧米などと比較して相対的に低い人件費を生かして、地域の人や技術を使用して量産型体制に転換して輸出産業としても拡大が続いていった。やがて、高度経済成長が進んでいく中で、日本の工業も重化学工業化が進み輸出品も重化学工業化が進む中で、こうした産地製品も輸出品としての地位は低下していった。さらに、高度経済成長期末期から1980年代にかけての円高の進行と発展途上国の技術力向上により、特にアジア諸国からの繊維・織物、木工加工品などの日本国内産地製品と競合する輸入品が増加した。高度経済成長時代の市場変化に対応し、量産体制に変化して成長した産地も、グローバル経済の進展の中で厳しい競争に晒されることになった。グローバル化の荒波を受けた輸出型地場産業産地では、技術革新の遅れや技術を受け継ぐ後継者の不足、中国を中心とした安価な輸入品による内需の圧迫、労働集約的な加工部門の中国や東南アジアへの移転などで地場産業集積のネットワークが崩れてしまった。

以下では、産地規模縮小の要因を外的要因と内的要因に分けて、インタビュー調査対象業種（金属洋食器製造業、銅器製造業、木製家具製造業、漆器製造業）を中心に分析していきたい。

（1）産地規模縮小の外的要因

①国民の生活様式や生活空間の変化による国内需要減少

漆器産業や銅器製造業などの伝統的工芸品産業は、住生活の各場面において洋風化が進んで代替品が登場し、使用されることが非常に少なくなってきた。伝統的工芸品の使用は、冠婚葬祭などの特定行事の場面に限定されることとなった。また、昨今の大量消費社会の進展の中で、生活用品に対する国民の意識が、「安価な商品」を「使い捨てる」方向に進んできた。このため、特に、生活用品としては一般に価格が高く、かつ「使い捨て」になじまない伝統的工芸品に対する国民の関心が薄れてきている。

また、最近の経済の不確実性が拡大する中では、消費者は不要・不急の支出に関して慎重かつ選択的となっている。さらに、核家族化が進み、年長者から年少者への生活様式の伝承が円滑に行われなくなったことも、伝統的工芸品の国内需要が減少した一要因であると考えられる。

木製家具製造業においては、都市化の進展に伴う集合住宅の増加により居住面積や庭が減少したこと、少子化により住宅建築数が伸び悩んだことが国内需要減少の一因として考えられる。加えて、マンションの増加による備え付けシステム家具が増加したこと、さらには、婚礼様式、ライフスタイルが変化したことなどにより、脚物、タンス、棚・戸棚な

¹ 産地規模縮小の要因については、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）』を参考にして記述した。

どの国内需要が減少したことも大きい。例えば、住宅着工戸数は、2002年（平成14年）から2006年（平成18年）にかけては増加していたが、建築基準法改正の影響もあり、2007年（平成19年）は1,000千戸程度まで急減した²。

調査対象となった岐阜県高山地域の木製家具産地においては、大手家具製造業の下請けで部品の部材を作っている企業が多数あったが、木製家具の国内需要減少により大手家具メーカーが地域の下請企業に注文を出さなくなった。その結果、その下にかなりあった中堅メーカーが、だんだん淘汰された。また、1990年代初めには、バブルが崩壊して、家具小売店が減少し問屋自体の機能が無くなってきた。家具小売店も在庫を持たない形態に変化して、大都市圏には大手メーカーが直接ショールームを開設するようになった。もともと岐阜県高山地域の木製家具産地は、大手企業が数社あって、そこに下請企業があった。その下請企業が儲かっていた時代に自社製品を作り出したが、バブル崩壊前後から力がなくなって家具製造業者が減少していったという。

②大量生産方式による良質で安価な生活用品の供給

高度経済成長によって、産地製品は、品質、デザイン、用途や販売方法の面で改良が加えられ、良質な生活用品が大量生産方式によって大量かつ安価に供給できるようになった。こうした需要拡大期に、地場産業産地は、生産工程の革新、生産手段の近代化を進めて量産型の日用消費財市場に参入し、工業製品市場へと移行した。このため、製作に多くの工程と長い時間がかかる伝統的工芸品産業では、価格的にも高価な製品が多くなり、消費者から敬遠されるようになった。

③東アジア諸国の技術力向上等を背景とした国際分業の進展による安価な輸入品の増加

中国製品の品質が向上するとともに、国内製品との競合が顕著となって、低価格分野の国内地場産業製品の競争力は急激に失われてきた。また、発展途上国製品との価格競争の過程で、産地出荷価格の切り下げ要請が強まった結果として品質が低下し、産地全体への消費者の信頼を失うこととなった。

金属洋食器業界では、1990年代前半からの円高が一段の進展によって、安価な中国製品、東南アジア製品などと産地として競争力を持っていくのは難しくなってきた。為替、賃金の問題で産地としての競争力がなくなってきた中で、輸出から国内市場へ、あるいは洋食器からハウスウェアへとシフトしていき、輸出のウェイトが低下していった。金属洋食器業界では、消費動向の変化により、かつての百貨店や引出物、ギフト用品といった販売チャネルから、雑貨店や100円ショップを中心にした販売チャネルへの転換を行った企業もあった。ところが、100円ショップにおいても、価格破壊の大波が本格化し、中国やインドといった東南アジア海外からの低価格商品が大量に流入し、販売チャネルの転換を行った金属洋食器業界を苦しめた。

飛騨春慶や鋳起銅器などの伝統的工芸品は、類似品や代替品が安価で大量に輸入されるようになったことも、伝統的工芸品に対する需要減少の大きな原因となっており、産地によっては、生産基盤を脅かしていると考えられる。

木製家具業界においても、中国やタイ、ベトナム産等アジア諸国産の安価な家具の輸入品の台頭があり、国内需要の減少による消費の減退と相俟って木製家具産地の企業は各社

² 国土交通省『建築着工統計調査』1994年（平成6年）～2008年（平成20年）

売り上げの減少に苦しむようになった。

(2) 産地規模縮小の内的要因

①生活者の新たなニーズに対応した商品開発の遅れ

産地規模縮小の内的要因の一つとして、地場産業製品には作り手による生活者の新たなニーズに適合した商品開発が不十分であった事が挙げられる。

最近の傾向として、国民のニーズが生活の量的充足から質的充足へと変化し、大量生産・大量消費から多品種、少量消費への志向の変化がみられる。生活にゆとりと潤いを求める動きが現れているなかで、生活用品についてもこうしたゆとりと豊かさをもたらすような質の高い製品が求められるようになっている。

また、都市化や生活の洋風化が進み地域の特色が薄まりつつあるなかで、逆に地域独自の文化を見直そうとする風潮が現れてきている。さらに、古来日本人が編み出し、受け継がれてきた「和」の暮らしの知恵が見直されてきている。こうした状況下で、我が国の産業の歴史的基盤としての「ものづくり」に対する再評価や、ものづくりの主役である「職人」という職業への良いイメージが高まりつつある。一方、海外では欧米においても「和」のブームが起きており、和風の生活様式に対する関心が強まっている。

こうした内外消費者のニーズ変化に対して、各産地においては新製品開発の努力、工夫は行われているものの、伝統的な技術・技法に依存する産業があるなど、作り手による使い手のニーズ把握が不十分であった点は否めない。

特に、伝統的工芸品産業では自然との共生をその特質としており、21世紀の循環型経済社会の実現を目指すなかで、その趣旨を体現する産業といえる。しかしながら、こうした消費者意識の変化に対する対応策が、後述のような地域資源の減少、後継者難などから、十分に取られていない。

例えば、飛騨春慶などの漆器産業では、生活の洋風化、自動食器洗い機の普及そして冠婚葬祭の様式変化等の環境変化の影響を強く受けてきた。特に農村部において、自宅で冠婚葬祭を営む慣習が消滅したことが漆器への需要を急激に後退させた。また、生活の洋風化に適合するような製品開発の試みが少なかったことも、販売不振の原因となっているという。

②新たな流通経路開拓の遅れ

金属洋食器や木製家具などの地場産業製品や、飛騨春慶をはじめとした伝統的工芸品の販売には、長年に渡って培われてきた問屋などの流通経路が存在してきた。だが近年は、デパートや専門店において、伝統的工芸品を初めとした取扱量の減少等を背景として、消費地問屋をはじめとする既存の流通経路がその役割・機能を低下させつつある。

一方、我が国の流通市場では、情報ネットワークの進展により低コストかつ迅速な流通システムが生まれている。しかしながら、地場産業や飛騨春慶をはじめとする伝統的工芸品産業ではこうした効率的な流通システムを活用しきれていない感がある。また、その流通経路の複雑さから過大な流通コストを抱えていることが考えられる。

例えば、岐阜県高山地域の木製家具製造業では、他産地とは異なり、家具メーカーから消費地問屋を経由して小売店へ至る流通チャネルが確立されていた（一般的に、木製家具製造業では、産地内のメーカーから産地問屋を経由して消費地問屋から小売店へ至る流通

チャンネルが一般的であった。)。ところが、1990年代後半から2000年代に入り、国内需要の頭打ちや消費者の嗜好の多様化(低価格志向と高級化・個性化による二極分化)に加え、大手家具専門店の多店舗化による中小家具小売店の業績不振、廃業などにより消費地問屋が弱体化した。そこで、高山地域の家具メーカーは、独自で都市圏に家具ショールームを開設するなど、既存のチャンネルに加え、新たな流通チャンネルも構築している。

③競合製品の影響

特に、飛騨春慶などの伝統的工芸品では、ガラス、プラスチック、陶磁器製品等に対する差別化も遅れている。単なる容器としての製品差別化には限界があるので、美術製品分野や漆の新用途開発等を図ることで差別化することが必要である。

④産地製品の知名度不足・情報提供不足

飛騨春慶など伝統的工芸品は、一部のブランド製品を除き多くの場合、その存在が限られた範囲でしか知られておらず、また、仮に存在が知られていても伝統工芸品の持つよさや味わい深さ、さらには、暮らしの中における活かし方に付いての情報がほとんど提供されていない。

⑤需要低迷を背景とする経営難・後継者難

産地企業では、売上低迷によって企業経営が困難になり、関連産業も含めて倒産や離職・解雇が発生した。また、経営難に伴って後継者不足や雇用する経済的余力に欠ける事態も見られる。さらに若年者層を中心に前近代的な職場環境を敬遠する傾向もあり、後継者確保が容易でない状況がある。

加えて、地場産業産地の縮小は、若年労働者の参入を阻害し従業員の高齢化と後継者不足をもたらしている。特に、地場産業産地の分業体制を支えていた多様な関連業において高齢化が著しく、生産を維持する点の専門的な工程を担当する企業と生産技術が消滅するという状況にある。

例えば、飛騨春慶などの漆器産業については、事業所の後継を基本的には家族による相続に依拠している点是他産地・他業種と同様である。問屋の場合は、比較的后継者に恵まれているが、技術の習得にウェイトのかかる木地師・塗師については若い世代の取り組みが大きな課題となっている。従業者の確保ばかりか後継者の確保が課題となっており生産規模が縮小し、零細企業への影響は大きい。

漆器産業に携わる事業所や従業員の数は、減少傾向にある。全国の漆器製造業事業所数(従業者数4人以上)は、1980年(昭和55年)から2008年(平成20年)の間に、1981年(昭和56年)の1,333社をピークに2001年(平成13年)で675社、2008年(平成20年)で460社と約3分の1となっている。一方、従業員数(同じく従業員4人以上の事業所)は、1981年(昭和56年)の14,949人をピークに2008年(平成20年)で4,319人と3分の1以下になり、大幅に減少している³。

⑥地元原材料・用具の確保難

自然環境の変化や都市開発の進展等によって、産地製品の原材料の採取・調達が著しく困難になっている。特に中国産に押されて国産材の供給量、自給率は低迷している。今日、地元原材料のみに依存する地場産業産地は少なく、他地域、海外原料あるいは、代替原料

³ 経済産業省『工業統計』各年

を使用するが多い。産地製品の原材料は、主に自然素材であり、貴重な有限の資源が多い。従って、再生産には制約があること、原材料として再生・活用・使用できるようになるまでには相当の時間が必要であることなどで、原材料枯渇は深刻化している。

例えば、岐阜県高山地域の木製家具製造業については、木材自体の供給が少なくなっている。もともとは地元にはブナという木があり、それを有効活用するために始まったが、ブナの木もほとんど切り尽くしたか、国有地になって勝手に伐採できなくなった。現在は、北米産のオーク材が主である。

3. 調査対象産地の海外販路開拓の現状

産地中小企業が、国際的な価格競争に対応していくためには、品質や機能、ブランド力などを強化していく必要があるが、グローバル経済進展の中で発展途上国からの日用消費財の低価格製品の輸入が増加して厳しい競争に晒されている。一方、高級品市場では欧米ブランドとの競合が激しく、地場産業産地縮小の要因となっている。また、2008年（平成20年）のリーマンショック以降の国内需要全体が低迷して入る中で、バブル期のような高級品の需要がどれだけあるかは、はなはだ疑問である。伝統工芸品などは、品質面等で差別化を図っても国内市場自体が縮小しており、中長期的に経営が維持できるかどうかもわからない。

このような状況の中では、既存の産地製品の分野から新たな分野に事業展開して海外に販路を求めていくことも産地の生き残りのために重要になってくる。前項までに概観してきたように、少子高齢化等による国内市場の飽和・縮小とその限界に対応するために、今後の事業戦略として国内の足下の地域に軸足を置きながら、新分野・新製品を開発して、海外の取引先を開拓して取引をするといった事業展開を進めることは、重要な戦略の一つになる。

ここでは、調査対象産地企業の海外販路開拓活動の現状を、新潟県燕地域の「enn」ブランド育成プロジェクト、岐阜県高山地域の「Re-mix Japan」グループに参加した企業、会議所に対して行ったインタビュー調査結果、インタビュー時に拝受した資料等から概観していきたい。

（1）「enn」ブランド育成プロジェクト（新潟県燕市）

1) 事業目的

「enn」は、古今東西の食文化、素材、技術の融合を通して、時代に即した刷新を図り「新しい和」を世界に提案する事を目的として、新潟県燕市の金属加工業の集合体から誕生したキッチン&ダイニングウェアブランドである。具体的には、表面に漆を塗布した金属食器とシンプルな鋳起銅器の2種のシリーズを展開している。表面的ではない、深く新しい「和」を世界に提案していくことを目的としている。

ブランド名の「enn」は、「燕」の音読みであり、国旗「日の丸」の形「円」として日本を象徴し、古今東西の食文化・素材・技術が出会い、融合する「縁」をも表す。使い続けるほどに味の出る鋳起銅器と欧米を中心とした日本の食文化に興味を持つ富裕層や、その富裕層をターゲットとする業界関係者に向けて発信した。

「enn」ブランド育成プロジェクトへの参加企業の概要と JAPAN ブランド育成支援事業展開製品は、図表 2-11 のとおりである。

図表 2-11 「enn」ブランド育成プロジェクト参加企業概要

調査対象企業	設立	資本金	従業員数	代表者	主要製品	JAPANブランド展開製品
株式会社 キッチンプランニング 〒959-0214 新潟県燕 市吉田法花堂709番地	2006年 (平成18 年)	1,000万 円	8名	代表取締役 明道 章一	家庭用雑貨・業務用調理器 具の開発・販売・仲介業務 家庭用雑貨・業務用調理器 具の輸出入代行 家庭用雑貨・業務用調理器 具の開発・販売に関するコン サルティング業務 インターネットウェブサイトの 企画・制作・運営・販売	「enn」のコーディネーター (商品開発から海外販路開拓の仲介)
株式会社サクライ 〒959-1277 新潟県燕市物流セン ター1丁目11	1946年 (昭和21 年)	1,000万 円	33名	代表取締役社長 桜井 薫	カトラリー、テーブルウェ ア、ハウスウェア、キッ チンウェア	漆のカトラリー(スプーン、ナイフ) フランスミツ星レストランのシェフ、ジョエル・ロブ ションのレストランで使用。
株式会社玉川堂 〒959-1244 新潟県燕市中央通2- 3064	1816年		25名	代表取締役 玉川基行 (玉川堂7代目)	鍍起銅器の製造販売	鍍起銅器サービングプレート、鍍起銅器カップ、鍍 起銅器ワインクーラー、ティーポット
高山工業株式会社 〒959-1278 新潟県燕市小池4985- 10番地	1957年 (昭和32 年)2月	4,500万 円	30名	代表取締役 高山正巳	家庭用洋食器、業務用洋食 器、鍛造洋食器 携帯ホルダー、マグ、ミニト レー オリジナルギフト用品(ハッ ピーティ等)	自社のレーザーカットの技術を活用した漆のプ レート

(出所) 各社ホームページ及びインタビュー調査結果により作成

2) 海外販路開拓で実施したこと

①中国市場への展開 (2004 年度 (平成 16 年度))

(a) 活動内容

中国の人口は 13 億人余りであるが、特に人口の 5%~10%が富裕層といわれる上海地
域を対象として市場調査を実施した。これは上海地域が中国地域の中心であり、海外製品
を受け入れる土壌があるとの認識からである。ところが、上海で「enn」ブランドの市場
調査を行ったところ、関税・法律・規制の問題や社会慣習の問題で市場展開は難しいと感
じた。この段階では試作品のみ作製した。

試作品開発は、「シンプルで飽きのこない」独自のデザインと高い技術力の商品群の開
発を目指し、「日本の伝統+時代性」「実用性+日本の古今の良さ」を 2つの柱として実施
した。「日本の伝統+時代性」というコンセプトでは、鍍起銅器のもつ「和」の素材を生か
したテーブルセット、ティーセット、漆のカトラリー (食卓用のナイフ・フォーク・スプ
ーン) などのテーブルトップ製品群を製作した。

「実用性+日本古今の良さ」では、高い防汚効果の新加工技術を導入したテーブルトップ
製品などの試作品が完成した。

結局、中国は単年度では無理との結論に達し、急遽ターゲットをヨーロッパの富裕層に
変更して試作品を製作した。「enn」ブランド育成プロジェクトのまとめ役として、ディレ
クターを招聘しブランドコンセプトを練り直し、ブランドの継承・統一を図った。

(b) 市場における反応

日本製品の中国におけるイメージは、電化製品に代表される機能の高さや品質の高さであり、食器ブランド、日常生活用品のブランドとしての評価は欧州ブランド（特にフランス・イタリア）の方が、格段に上であった。さらに、輸出すると複雑な税制（増地税、間接税）により価格が割高となること、特定の現地百貨店久光百貨（きゅうこうひやつか）は委託販売契約であり、売れない商品は現地で処分され、当地に返って来ない率が高かった。

②欧州市場への展開（2005年度（平成17年度））

～ドイツ・フランクフルト「テンデンス国際見本市」「アンビエンテ」、フランス・パリ「メゾン・オブジェ」への出展～

(a) 事業内容

2005年度（平成17年度）の計画は、経費は参加企業で按分するという取り決めで、スタートした。1社当たりの負担額を軽減するため、多くのメンバーを募集する必要があった。燕商工会議所は「燕商工会議所ニュース」（燕市全戸に配布）で「enn」ブランド育成プロジェクトに賛同する企業への呼びかけを行った。「enn」ブランド育成プロジェクトへの参加条件は、財団法人新潟産業創造機構より紹介されたデザイナー左合ひとみ氏のデザインコンセプトに賛同できる社とした。「古今東西の食文化・素材・技術の融合」を通じて時代に即した刷新を行い、「和」を世界に提案していくキッチン&ダイニングウェアのブランドとして再スタートした。

(b) 市場における反応

2005年（平成17年）8月、ドイツ・フランクフルトのテンデンス国際見本市に、2004年度（平成16年度）のシルバー系の紅茶の飲める物などの試作品を持参、来場者の評価を調査した。鍍起銅器の場合、日本国内では渋めの色が好まれるが、海外での評価は全く異なっていた。現在の鍍起銅器の色調「シルバー」や「パープルゴールド」は、この見本市の経験を生かしている。さらに漆についても好印象を得て2006年度（平成18年度）冬の2つの国際見本市（フランス・パリの「メゾン・エ・オブジェ」、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」）に、商品を入れ替えて望むことにした。

2006年（平成18年）1月、日本貿易振興機構（JETRO）の小規模事業者海外販路開拓事業（総予算435万円、135万円が自己負担）で、パリの国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展した。

テンデンス国際見本市における経験を生かし、商品を一新して漆バスケットや漆ナイフ・カップの新アイテムを加えた。フランスにおける評価も上々であったが、どちらかといえば北欧やアメリカ合衆国の人気が高かった。また、フランスの三ツ星シェフ、ジョエル・ロブションとのコラボレーションによりある程度の実績は見込めるようになった。

2006年（平成18年）2月、ドイツ・フランクフルトの国際見本市「アンビエンテ」へフランス・パリの国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」と同じ製品で出展した。鍍起銅器は、お茶関係の小売や問屋における反応が好調であった。また、漆塗装の金属製品も欧米マーケットで十分通用するという自信を深めた。

③アメリカ合衆国・ヨーロッパへの展開（2006年度（平成18年度））

～アメリカ・ニューヨーク「ニューヨーク国際ギフトフェア」、ドイツ・フランクフルト「アンビエンテ」への出展～

(a) 事業内容

2006年度（平成18年度）は、JAPANブランド育成支援事業が3年間の継続事業に変更された。この年に「enn」育成支援プロジェクトの事業計画が採択され、2年目事業として再出発することになった。国の補助率は事業費の3分の2を国が補助し、最高で2,000万円が補助される。「ennブランド育成委員会」では過去3回の国際見本市の経験を生かし、商品アイテムを増やすと共に比較的好調であったアメリカ合衆国市場へのアプローチを図ることにした。

(b) 市場の反応

「enn」ブランドは、新たに「ニューヨーク国際ギフトフェア」（2007年（平成19年）1月28日（日）～2月1日（木）、会場：ジャコブ・K・ジャビッツ・コンベンションセンター）へ出展した。アメリカ合衆国においても好意的に受け入れられた。

ドイツ・フランクフルトの国際見本市「アンビエンテ」（2007年2月9日（金）～2月13日（火））へは2度目の出展であった。フランクフルトへは、2006年（平成18年）のドイツ・テンデンスの見本市を含めて3回目となり、OEMの打診やレストランからの引き合いもあり、ニューヨーク同様好意的であった。特に漆プレートとバスケットが注目を集めた。

④ニューヨーク国際ギフトフェアとフランクフルト「アンビエンテ」への出展（2007年度（平成19年度））

(a) 事業内容

2007年度（平成19年度）は、「漆の強度確保とコスト削減」「商品アイテムの充実」「国内・海外市場への情報発信と販路の拡大」の3つを大きなテーマとして事業を進めた。

「enn」ブランド育成プロジェクトがスタートして、足掛け4年が経過した。過去3年間で、ブランドコンセプトを確立させ、コンセプトに基づく商品開発を行い、それを海外見本市に出展してモニタリング、さらに商品開発につなげるという繰り返しであった。その結果、国内及び海外のマスコミで多く取り上げられ、各方面で高い評価を得る事が出来た。

漆は「enn」ブランドの生命線であり、仕上がりの美しさを含めて改良の余地があった。外注先を変更し、ステンレスに漆を塗る技術を採用することで、漆の持つ独特の質感を生かす事が出来た。

鋳起銅器では「酒ポット」と「酒カップ」を加え、漆製品では「ワインクーラー」と「ワインラック」でアイテムの充実を図った。バスケット、サービングプレートは材質を変更し、製造工程を見直した。カトラリーは、コーヒースプーン、スモールナイフを追加した。

(b) 市場の反応

委託市場調査をロンドンと東京で実施した。一定期間、情報発信とリサーチを行った結果、かなりのPR効果と情報を収集した。さらに、海外見本市はアメリカ・ニューヨークの「国際ギフトフェア」、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に出展、各方面から

好感触を得た。

⑤フランクフルト「アンビエンテ」、東京「世界料理サミット 2009 TOKYO TASTE」への出展 2008 年度（平成 20 年度）

(a) 事業内容

「enn」ブランド育成プロジェクトの 5 年目にあたり、海外見本市に出展してモニタリングを行ってきた。

2008 年度（平成 20 年度）は実績の年と考えた。過去の「商品は素晴らしいが、価格が高い」という意見をクリアするため、一つはコストの削減をテーマに試作品の開発、塗装工程の開発を行った。また、「enn」のブランドコンセプトを維持したまま、商品グレードの幅を広げることに挑戦した。

一方、カトラリーは、昨年度まで 5 アイテムを開発したが、一流レストランのフルコースにも採用されるように、さらに 7 アイテムを開発し合計で 12 アイテムのシリーズとなった。

(b) 市場の反応

海外見本市は、費用対効果を考慮し、アメリカ・ニューヨークの「国際ギフトショー」出展を見送り、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に絞ることにした。世界同時不況の波はアンビエンテにも影響し、出展企業数・来場者数が前年と全く異なっていたが、「enn」パンフレットの配布数が増加し、関心の高さを窺い知ることが出来た。

国内見本市は 2009 年（平成 21 年）2 月 9 日（月）から 2 月 11 日（水）に東京国際フォーラムで開催された「世界料理サミット 2009 TOKYO TASTE」に出展した。世界のトップシェフが集まり、デモンストレーションをメインに展示会を開催する試みは日本初であり、世界でも未だにほとんど実績が無い試みであるという。食に関心の高い来場者が集まる今回のイベントは、「enn」のターゲット層と符合し質の高い商談が出来た。各方面から問い合わせがあり、今後継続的に開催できれば、業務用でのターゲットとする顧客の獲得に大きく寄与すると考えられる。

⑥フランクフルト「アンビエンテ」への出展、2009 年度（平成 21 年度）、2010 年度（平成 22 年度）、キャセイパシフィック航空機での新製品の販売 2009 年度（平成 21 年度）

「JAPAN ブランド育成支援事業」による補助金は、2008 年度（平成 20 年度）で終了し、2009 年度（平成 21 年度）、2010 年度（平成 22 年度）は、新潟県の「海外見本市等出展事業助成金」を利用してドイツ・フランクフルトのアンビエンテに出展した。

2009 年（平成 21 年）には、キャセイパシフィック航空の機内で新製品の発表会を開催し、ブランディング価値を高めた。

また、大手化粧品メーカーとタイアップして化粧品フェアの景品として「鎚起銅器」のフォトフレーム作るなど、マーケットニーズに合わせた新しいデザイン商品を作っている。

3) 海外販路開拓諸支援策利用の効果

①JAPAN ブランド育成支援事業利用の効果

2005 年度（平成 17 年度）は、2006 年（平成 18 年）2 月にドイツ・フランクフルトの

国際見本市「アンビエンテ」へフランス・パリの国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」と同じ製品で出展した。鋳起銅器は、お茶関係の小売や問屋における反応が好調であった。また、漆塗装の金属製品も欧米マーケットで十分通用するという自信を深めた。

2006年度（平成18年度）は、ドイツ・フランクフルト アンビエンテに3回目の出展をした。OEMの打診やレストランからの引き合いがあり、好意的であった。特に漆プレートとバスケットが注目を集めた。

2007年度（平成19年度）は、委託市場調査をロンドンと東京で実施した。一定期間、情報発信とリサーチを行った結果、かなりのPR効果と情報を収集した。さらに、海外見本市はアメリカ・ニューヨークの「国際ギフトフェア」、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に出展、各方面から好感触を得た。

2008年度（平成20年度）は、2009年（平成21年）2月にドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に出展した。世界同時不況の波はアンビエンテにも影響し、出展企業数・来場者数が前年と全く異なっていたが、「enn」パンフレットの配布数が増加し、関心の高さを窺い知ることが出来た。イタリアのエージェントから鋳起銅器でグリッシーニ（クラッカーのような食感の細長いパン）用の器の作成依頼を受けた。また、スウェーデンのキッチンツールメーカーより現地の有名シェフを活用して漆カトラリーの販促を行いながら、営業する旨の打診を受けた。さらに、台湾のティーショップより鋳起銅器の注文内示を受けた。

②海外見本市等出展事業助成金利用の効果

「JAPANブランド育成支援事業」による補助金は、2008年度（平成20年度）で終了し、2009年度（平成21年度）、2010年度（平成22年度）は、「海外見本市等出展事業助成金」を利用してドイツ・フランクフルトのアンビエンテに出展した。

海外見本市等出展事業助成金とは、財団法人にいがた産業創造機構が新潟県内の中小企業者に対して、販路開拓等のために海外で開催される見本市等への出展に係る費用の一部を助成する制度で事業の総経費の1/2以内で、会場借上費を助成するものである。なお、上限金額は1件につき35万円である。

2009年（平成21年）には、キャセイパシフィック航空の機内で新製品の発表会を開催し、ブランディング価値を高めた。

4) 今後の方向

今後は、「食」全体に焦点をあて、燕の産業観光を充実させる方向である。鋳起銅器製造の玉川堂における工場レストランもその動きの一環である。ドイツのマイセンではクラフトを一般観光客に公開している事例がある。

また、隣接産地（新潟県三条地域）との連携を図っていききたい。食材、米産地との連携を行い、新潟県燕・三条地域のトータル的なプロデュースを実施したい。それとともに、「enn」製品に対する地域のファンをもっと増やしていききたい。

さらには、ステンレス素地のテイストを活かしてアクセサリを作ったり、インテリア系の商材などに商機を見出したい。

5) 「enn」ブランド育成プロジェクト参加企業が自力で海外販路開拓を行った事例

高山工業株式会社（新潟県燕市）は、金属プレス加工、精密板金加工、ポストミックスタンク製造、販売金属洋食器・雑貨製造販売を行う企業である（企業概要は、事例編を参照。）。「enn」ブランド育成プロジェクトには、2008年（平成20年）から参加している。自社のレーザーカット技術を応用して、雪椿（新潟県の県木）の模様をモチーフにした「漆椿トレイ」を「enn」デザイナーの左合ひとみ氏のデザインで製作している。

当社は、もともとがプレス加工のメーカーで、1985年（昭和60年）のプラザ合意前は金属洋食器の輸出が主な事業であった。プラザ合意後輸出事業から撤退し、精密プレス加工・金型部門を開設し、自動車部品製造など国内生産に切り替えたという。当時は、産地問屋から海外情報を得る時代であったという。その際、仕事の幅を広げリスクを分散させるために、プリント基板加工部門を創設した。デザインは、以前、社内で実施していた。1987年（昭和62年）から4～5年間は東京からデザイナーをよびデザインをさせ、その後は地元のデザイナーに依頼していた。現状、社内にはデザイン専門担当者はおらず、営業担当はデザイナーを兼務している。

1990年代の初めには、金属洋食器組合としてドイツ・フランクフルトで開催されるアンビエンテに出展していた。単独では出展費用が高すぎて出展できなかったからである。1995年（平成7年）頃から金属洋食器のオリジナル商品の開発を手掛け、テディベアの絵柄をスプーンに商品化してギフトショーに年間2回、10年間に渡って出展を続けていた。販売先は日本国内がほとんどで中華民国、大韓民国にも一時期輸出していた。知人の紹介で、テディベアのぬいぐるみを中国から輸入して洋食器とセットにして販売した。また、東南アジア向けにカトラリーを輸出していた。

（インタビュー調査結果、燕商工会議所（2009）『「enn」ブランド育成プロジェクト成果報告書』より作成）

（2）「Re-mix Japan」グループ（岐阜県高山地域）

1) 事業目的

伝統的工芸品である飛騨春慶を核にして、国内外で高い評価を得ている飛騨家具、陶磁器、繊維などの伝統的地場産品とのトータルコーディネートにより、洗練された調和のある生活空間を演出するライフスタイル提案型商品を開発する。当プロジェクトは、美術工芸品の枠に留まらず、実用生活用品市場での評価を確立し、主に欧米市場の日本的な「和」のスタイルに興味を持つ層などをターゲットにブランド展開を図ることを目的としている。

「Re-mix Japan」グループメンバーによる異業種・異産地間の「日本の美・伝統美ー調和のある暮らし」をテーマに、蓄積された魅力ある商品の新たな選択と改良・開発による今日的ライフスタイル「Re-mix Japan コレクション」の進化と確立を推進する。また、その成果をフランス・パリのメゾン・エ・オブジェ・パリ（インテリア見本市）に出展する。本格的な海外販路開拓と海外市場調査を継続的に実施し、「Re-mix Japan」のブランド化を目指し、さらには拠点となる海外代理店の確保、国内直営店の開設を目指す。

「Re-mix Japan」グループへの参加企業（岐阜県高山地域のみ）の概要とJAPANブランド育成支援事業展開製品は、図表2-12のとおりである。

図表 2-12 「Re-mix Japan」グループ参加企業概要（岐阜県高山地域のみ）

調査対象企業	設立	資本金	従業員数	ヒアリング担当者(敬称略)	主要製品	JAPANブランド展開製品
日進木工株式会社 〒506-0004 岐阜県高山市桐生町7丁目78	1946年 (昭和21年)10月	3,720万円	130名	代表取締役 北村 斉	ダイニングテーブル、ダイニングチェア、ボードリビングセット、ワゴン、ベッド、システム収納 特注家具、コントラクト(物件対応)	春慶塗を施したテーブル、テーブルチェア、キャビネット、サイドテーブル、ベッド、キャビネット
有限会社 松澤漆器店 〒506-0858 岐阜県高山市桜町115番地	1940年 (昭和15年)		5名	代表取締役 松澤 光義	飛騨春慶	飛騨春慶のグラス、ワインクーラー、コーヒーカップ、小鉢、丸皿、小箱、ジュエリーボックス等

(出所) 各社ホームページ及びインタビュー調査結果により作成

2) 海外販路開拓で実施したこと

「Re-mix Japan」ブランドのコンセプトは、「日本の美意識・調和のある暮らし」である。岐阜県内の伝統工芸品産地などの4社が産地や企業の枠組みを取り払って異業種で一つのブランドを開発する事が柱である。家具、陶器、繊維、照明、飛騨春慶の全てのアイテムが調和した一つの空間作りを行うことになった。飛騨春慶のジュエリーボックスやカップや、飛騨春慶をあしらったソファやサイドテーブルなどの飛騨の家具、美濃和紙を使った照明器具、美濃焼の技術を使ったエコロジー志向の陶器、京都の西陣織や京友禅を使った椅子、美濃和紙織物によるカーテン生地やバッグなどで商品アイテムを構成しており、ワンテーストによるトータルなライフスタイル提案を行っている。木、紙、漆、絹、土などの素材にこだわり、伝統回帰を意識したものづくりを行うことで、環境や健康に配慮した製品作りに徹している。

「Re-mix Japan」ブランドのプロデューサーに抜擢したのは、25年以上に渡って幹事会社である日進木工株式会社の外部デザイン顧問として活躍しているデザイナーの佐戸川清氏（株式会社ゼロファーストデザイン代表取締役）である。日進木工株式会社の北沢斉社長が、佐戸川氏が家具のデザインばかりでなく、流通や国債関係など他分野にも精通した幅広い知識を備えている点から依頼した。佐戸川氏にブランドのアイテムをデザイン、あるいはセレクトしてもらうことで、各社の統一されたブランドテイストによる商品の開発がスムーズに進むようになった。

ヨーロッパ市場への本格進出を視野に入れた販路拡大を目指し、フランス・パリの国際家具見本市である「プラネット・ムーブル」や「メゾン・エ・オブジェ」に出展を重ねてきた。各年の見本市出展概要は以下のとおりである。

①2005年度（平成17年度）

～プラネット・ムーブル・パリへの参加～

プラネット・ムーブル・パリ（家具見本市）へ参加した。展示会は、2006年（平成18年）1月26日（木）から1月30日（月）に開催され、展示面積は97㎡で参加社は6社であった。

②2006年度（平成18年度）

～プラネット・ムーブル・パリ（家具見本市）へ参加～

2006年度（平成18年度）もプラネット・ムーブル・パリ（家具見本市）へ参加した。展示会は、2007年（平成19年）1月25日（木）から1月29日（月）に開催され、展示面積を120㎡に拡大してもらい、参加社は5社であった。

③2007年度（平成19年度）

～フランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの参加～

本年度から、インテリア見本市であるフランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの参加に切り替えた。展示会は2008年（平成20年）1月25日（金）から1月29日（火）に開催され、展示面積は81㎡で参加社は5社であった。

④2008年度（平成20年度）

～フランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの参加～

前年と同様に、パリのメゾン・エ・オブジェに参加した。展示会は2009年（平成21年）1月23日（水）から1月27日（日）に開催され、展示面積は90㎡で参加社は5社であった。

⑤2009年度（平成21年度）

～フランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの参加～

前年と同様にパリのメゾン・エ・オブジェに参加した。展示会は2010年（平成22年）1月22日（金）から1月26日（火）まで開催され、展示面積は81㎡で参加社は4社となった。

⑥2010年度（平成22年度）

～フランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの参加～

JAPANブランド育成支援事業の補助期間が終了したので、フランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの単独での出展を検討したが、参加企業の負担も大きいので参加の可否を検討した。同展覧会への参加は、当グループ以外には京都、金沢、岩手のグループが参画していたが、いずれも出展を取りやめている。しかしながら、当グループは、例年同様にフランス・パリのメゾン・エ・オブジェに参加することにより、ブランドの浸透効果が出てくるという考えのもとで、新たな展開を検討した結果、今回は、国、岐阜県、高山市の協力を得て、2011年（平成23年）1月21日（金）から1月25日（火）まで開催される展覧会に出展することにした。参加社は日進木工(株)、(有)松澤漆器店など4社である。

イメージ訴求の更なる強化を行い、日本の今日的ライフスタイルを訴求し、日本の伝統美+今日的デザイン・美意識、今日のヒット商品を訴求した。

3) 諸支援策利用の効果

①「JAPANブランド育成支援事業」利用効果

1年目（2006年（平成18年）1月）のフランス・パリのプラネット・ムーブルへの出展では、250件以上の商談の話があったものの、展示会終了後のアフターフォローにおいて言葉の壁があり、取引までに至らなかったが、接客による来場者の声やアンケート調査の分析により、次年度に向けた商品開発のヒントと、この展示会に出展する意義を確かめる事ができた。出展にあたってパリ在住のインテリア企画会社の通訳（女性）が、現地法人を立ち上げ、当法人を「Re-mix Japan」ブランドの販売窓口とし、欧州の市場開拓の足掛かりとした。

2年目（2007年（平成19年）1月）の出展でも「Re-mix Japan」ブランドは「日本の今日的ライフスタイル」として高い評価を得られたが、具体的な販路開拓まで進展しなかった。しかし、個々のバイヤーからのファンも多くなり、手ごたえを感じるようになった。

3年目（2008年（平成20年）1月）に世界のトレンドセッターであるインテリア・デザイン国際見本市のメゾン・エ・オブジェへ参加し、日本の伝統美とライフスタイル提案に対して大きなインパクトのある高い評価を得た。

4年目の2009年（平成21年）1月開催のメゾン・エ・オブジェの出展では、ビジネス成果を求めて、商品企画、販売企画、流通チャネルなどの展開を積極的に行った。

②他の支援策の利用効果

5年目（2010年（平成22年））の展示会「メゾン・エ・オブジェ」の出展では、岐阜県の「平成21年度中小企業販路開拓等支援事業費補助金」（岐阜県内の中小企業中小企業者、実行委員会、連携体、組合等、市町村に対して、販売力の強化事業として実施する新製品・商品等の国内外の展示会・見本市の開催及び出展等に必要経費の一部を支援する。地場産業の活性化を図ることを目的としている。）、高山市の「飛騨高山ブランド振興事業費補助金」（対象者は高山市内の中小企業者、連携体、組合等、実行委員会、商工会議所・商工会、NPO、まちづくり団体で、外部アドバイザー、専門コンサルタントの委嘱等により行うブランド展開計画等の策定に要する経費を補助。）の2分の1補助を受け、残りの2分の1は参加各社が独自資金で商品開発をした。

5年目の展示では、「商品である」ことを明確にアピールする展示に改め、多くの商談・成約見込みにつなげる事ができた。

4) 今後の方向

①商品差別化策

「Re-mix Japan」ブランドは、岐阜県内の異種業種企業がブランド・アライアンスを組み、統一のテイストでライフスタイルを提案する事が特徴である。また、各企業の得意分野を生かした商品開発に加え、一つの商品を複数の企業で作り上げる（互いの長所を生かし、短所をなくす、事例：ジュエリーボード＝飛騨の家具がボードの木地を製作して木地を飛騨春慶で仕上げ、内部トレイの底に岐阜の織物を張る）ことも特徴となっている。今後も異種業種の幅を厚くするとともに、個々が保有する伝統・技術・素材を持ち寄り、統一のテイストで商品開発を行うことが、差別化の強化につながる。展示会における接客の中で聞いた顧客の声とアンケート分析結果から、新たな商品選定、改良、商品開発を行う。

②ブランド名及びブランド価値向上策

伝統的産品がブランドを構築して新たな国内外の販路を開拓するためには、立地する地域の「伝統・個性・イメージ・魅力」の資源を商品開発に取り入れて一種の差別化された価値を生み出し、その価値が広く認知される事が必要である。このため、参加する企業が保有する地域の伝統、個性、イメージ、魅力を大事にしながら、「洗練された日本の美・伝統美」という統一テイストに基づいて商品開発を進める事が大事である。また、今後はブランド名を個々の商品にどのように取り込むかの検討が必要になる。更に海外消費者に受け入れやすいロゴの開発に取り組む（漢字を入れる）事も検討課題である。

③地域や参画事業者の活性化策

～評価委員会の構成～

参画企業が地域の「伝統、個性、イメージ、魅力」を大切にしながら、「Re-mix Japan」ブランド事業を通してブランド商品を生み出すことは、各参加企業の企業力を向上させるとともに、各参加企業が立地する地域で地域ブランドを生み出すことにつながる。また、地域産業（内発的産業）を強化するという連鎖システムが構築できると考えられる。様々な地域の異種業種がそれぞれの地域のイメージを大切にしながら、同盟を組んで商品開発を行うことは参加企業の活性化及び各企業の関連する地域の活性化に繋がるため、「地域イメージ（=産地イメージ）、企業の個性、個別の技術力」などを商品開発時には継続して付加する。

この事業の継続のために評価委員会を構成し、委員には以下の者が考えられる（岐阜県飛騨振興局、高山市商工観光部、岐阜県生活研究所（研究機関）、飛騨世界文化センター）。

④人材育成策

「飛騨の家具」業界においては、地域団体商標なども取得し、全国の家具と産地を牽引する地位にあり、モノづくりに関心を持つ優秀な人材が全国から集まってくる状況にある。しかしながら、本事業の核となる飛騨春慶などにおいては、塗師、木地師の高齢化や時代を担う人材の不足などが課題となっている。

また、織物、陶器、和紙照明などの業界においても、優秀なモノづくりの人材が比較的集まる傾向はあるが、販売促進・販路開拓の人材は不足しており、「作り上手の売り下手」が課題となっている。

新たな販路を開拓するためには、材料の産地・特性、製品や商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方方やイメージなどが伝えられないと商談は成立しない傾向にある。

そこで、中長期的な目標として、新商品の企画・開発にも係われる販路開拓のエキスパートの育成を日本貿易振興機構・岐阜ジェトロ、岐阜県（デザインセンターなど）や地元高等教育機関（岐阜県木工芸術スクール）、地元研究機関（岐阜県生活研究所）などと協働しながら行う。

（インタビュー調査結果、「Re - mix Japan」補助事業計画書等より作成）

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

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、そこに当社の鍍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・商品の決定を行う事が必要である。

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、事業化を行お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

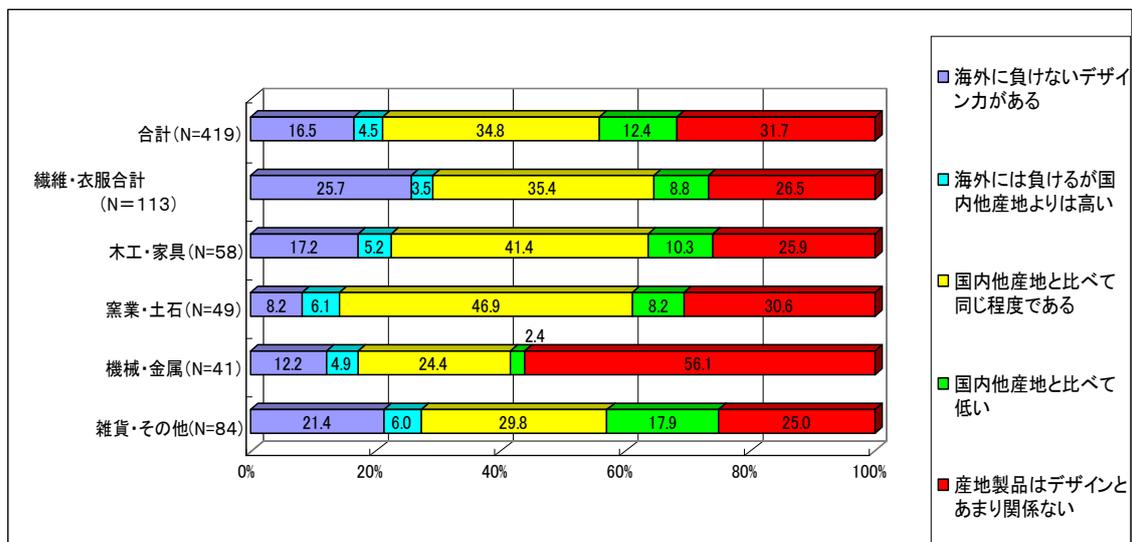
(6) 商品開発にあたり、商品の差別化をどう図るか

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）。

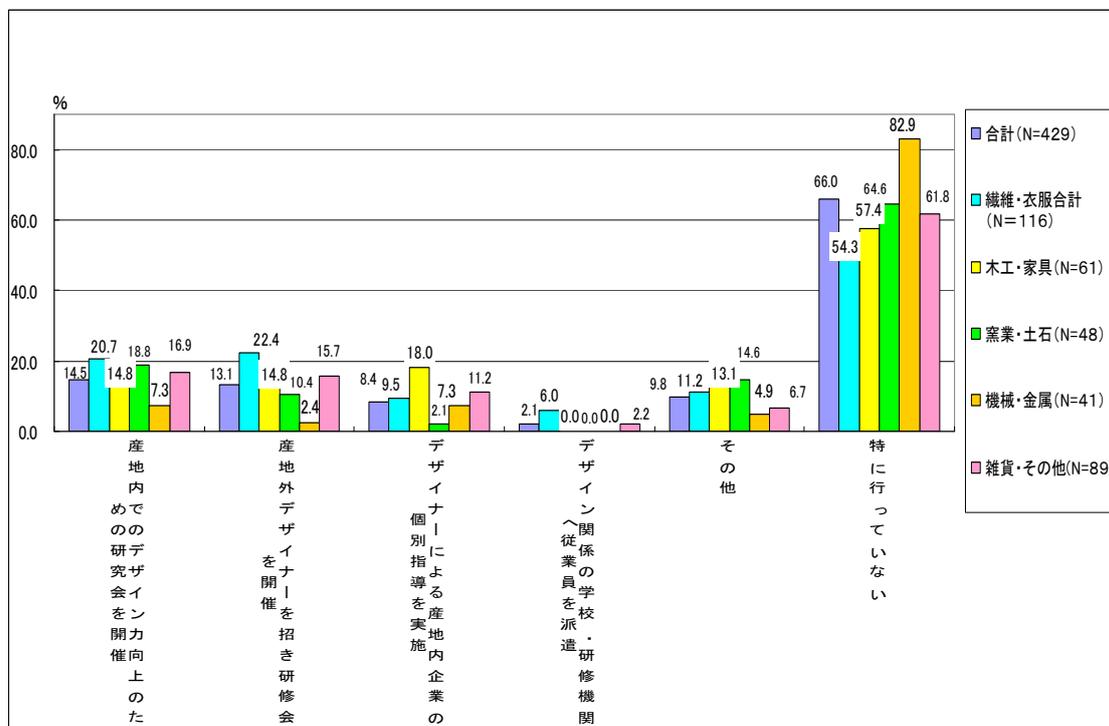
図表 3-1 他産地や海外と比較した産地製品のデザイン力の水準（調査対象業種のみ）



(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・強化する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

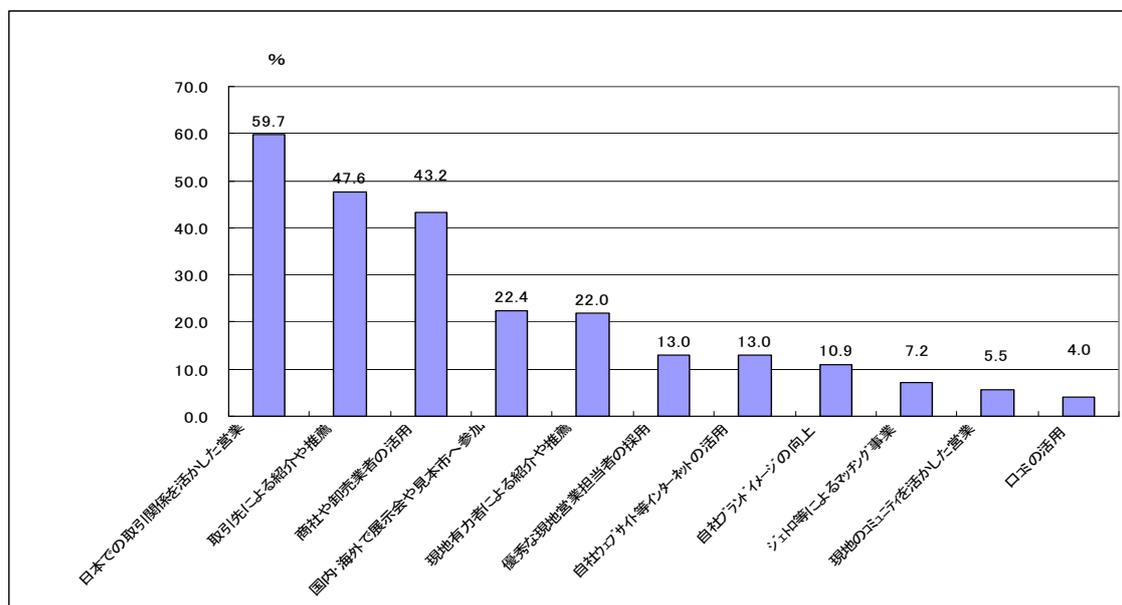
保有する製造技術を活用して全く新しい分野の商品を開発することで、参入分野における新規性のある独自製品として認知されることがある。既存商品に対する優位性を明確にして販路開拓を進める必要がある。

(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。

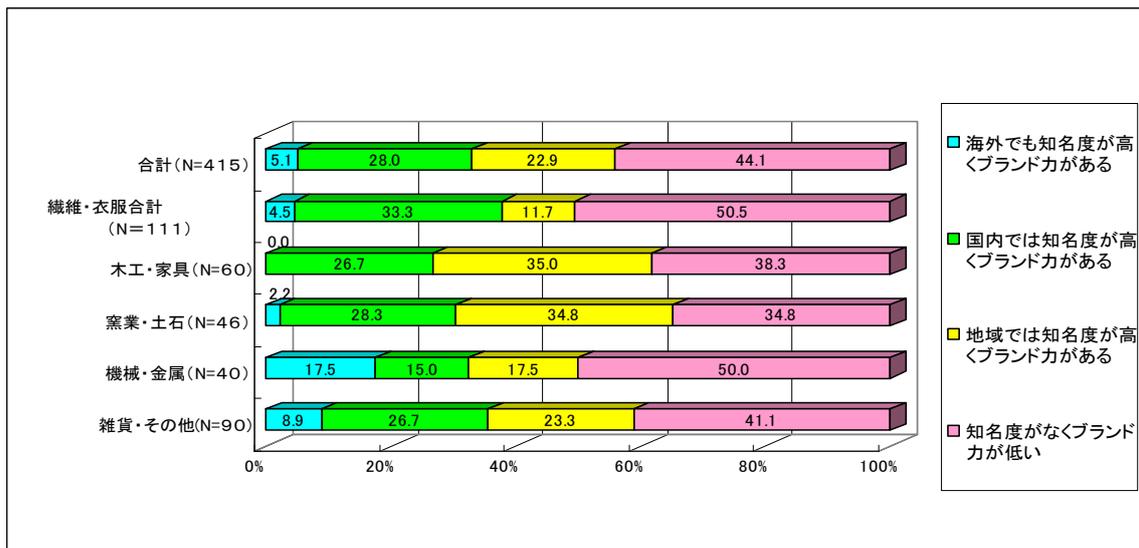
単体でその商品製造だけの部分ではなく、中小零細の関連産業が連携をとっていかないと新たに育成することは難しい。燕地域だけではなく、他が持っている要素をうまくこちらに転用させてもらって、相互に利用するような形を作ることが、例えば、ブランディングをするのであれば、相手のブランドをうまく活用させてもらい、当方がつくろうとしているブランドを引き上げてもらうことがやはり重要である。

「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」(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

「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」(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

(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つて、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。

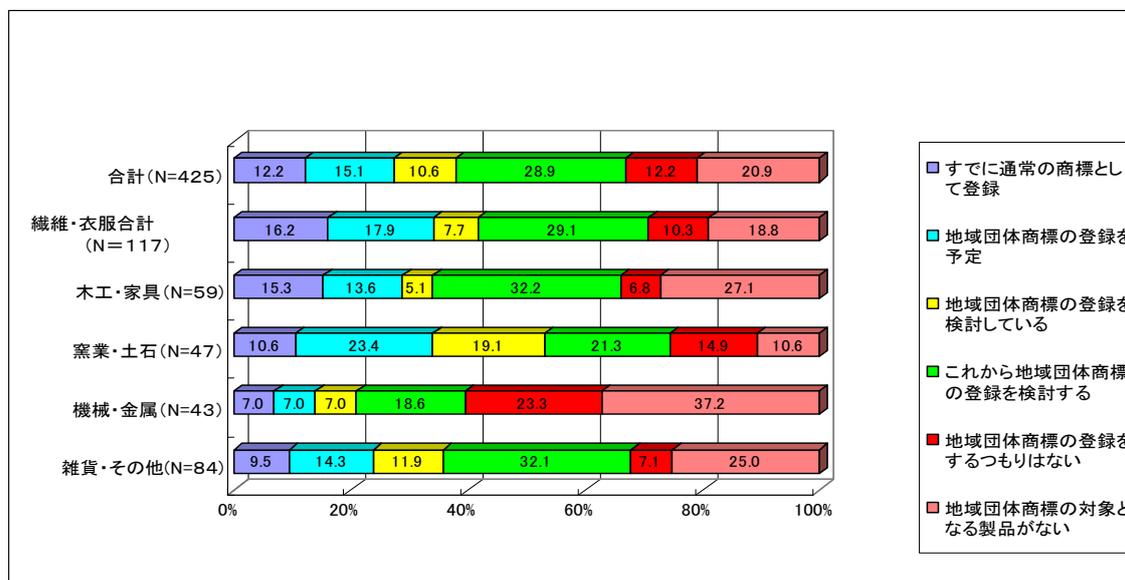
知的財産の特徴の一つとして、「もの」とは異なり「財産的価値を有する情報」であることが挙げられる。情報は、容易に模倣されるという特質をもっており、しかも利用されることにより消費されるということがないため、多くの者が同時に利用することができる。こうしたことから知的財産権制度は、創作者の権利を保護するため、元来自由利用できる情報を、社会が必要とする限度で自由を制限する制度とすることができる。（出所）特許庁ホームページ

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

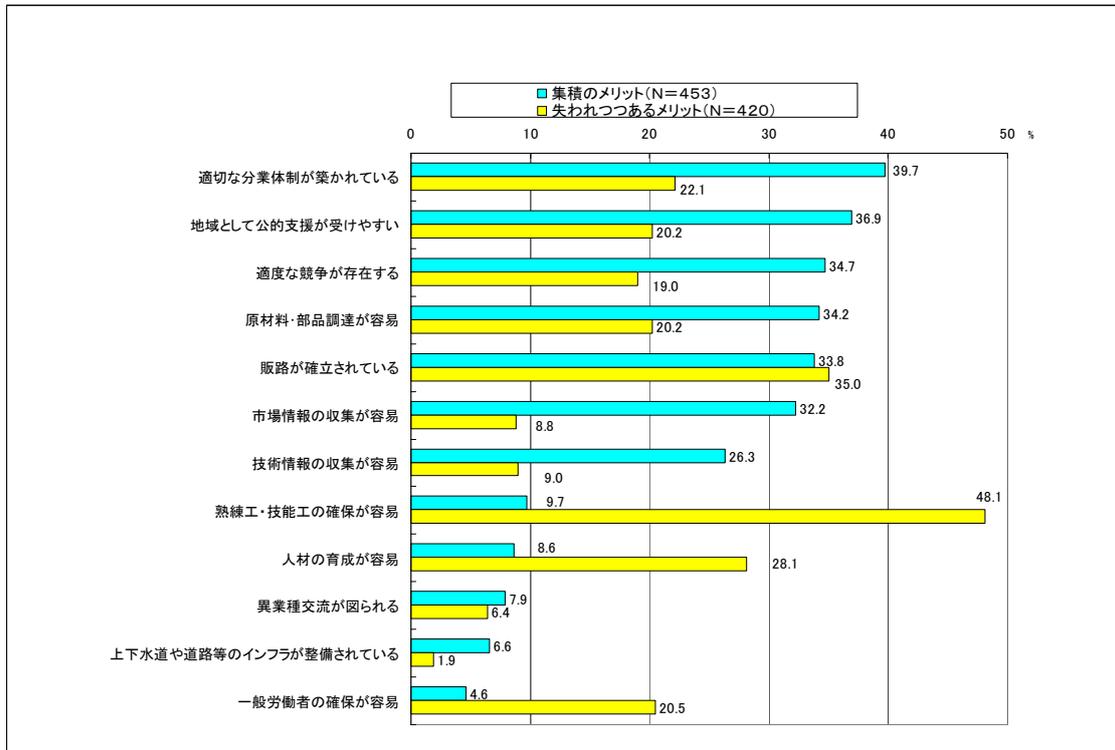
海外販路開拓を行おうとする産地中小企業が、地域資源を活用して新製品を開発したり生産を進める際に独自に解決できない技術的な問題に直面した際には、支援機関は適切な公設試験研究機関を紹介することや作り手側と公設試験研究機関側との友好的な協力関係の場を設けることも必要である。都道府県の産業技術センターや大学等の研究機関は、技術開発などの分野で貢献することが期待されており、委員会のアドバイザーとして適宜助言を与えたり、ワーキンググループでの活動の補助をすることが期待される。

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

【 別 冊 】

「産地中小企業の海外販路開拓に係る実態と課題」

事例集（8事例）

（「enn」ブランド育成プロジェクト）

1. 燕商工会議所	95
2. 株式会社キッチンプランニング	102
3. 株式会社サクライ	109
4. 株式会社玉川堂	113
5. 高山工業株式会社	117

（「Re-mix Japan」グループ）

6. 高山商工会議所	120
7. 松澤漆器店	126
8. 日進木工株式会社	130

事例 1：燕商工会議所（「enn」ブランド育成プロジェクト）（新潟県燕市）

インタビュー日：2010年（平成22年）10月20日（水）

住所：〒959-1200 新潟県燕市東太田 6856

対応者：大澤 則夫氏（燕商工会議所産業観光課課長）

1. JAPAN ブランド育成支援事業これまでの取り組み等

（1）「enn」ブランド育成プロジェクト構築のきっかけ

新潟県燕地域の工業（金属加工）は、もともと江戸時代の初期に農村の副業として始められた和釘づくりの製造技術に起因している。たび重なる信濃川水系の水害で困っていた農村の状況を改善するために、江戸より和釘職人が呼ばれた。和釘は燕・三条の間屋を通じて江戸に運ばれ江戸の大火と大地震の災害復旧に大きく貢献したといわれる。元禄年間（1688年～1703年）に燕市の近くの弥彦山の麓の間瀬銅山から優良な銅が産出され、銅器の生産が行われるようになり鋳起銅器産地（鋳起：一枚の銅板を大小様々な金槌で打ち伸ばす技術で、継ぎ目のない銅器が製造される）が確立された。この鋳起技術は仙台の銅器職人によってもたらされたといい、海外の博覧会にも出展され、1981年（昭和56年）には伝統工芸品として指定された。

銅器とは別に、1700年頃から鋸の目立て用の道具として鑪の製造も始まった。また、間瀬銅山の銅を利用したキセルと矢立（旅行用筆）の生産が、燕の金属圧延技術と彫金などの飾り物の技術と一体になって発達した。

しかし、幕末になると西欧から洋釘が輸入され、また日本でもその生産が始まり、燕地域の和釘は1890年（明治20年）以降消滅した。また、明治末期から大正初期になり人々の生活が洋風化してきて、紙巻タバコや万年筆が大衆に普及し始めた。明治末期からはアルミニウム製品が急速に広まり、1914年（大正3年）の第1次世界大戦の勃発により銅の価格が高騰すると、一時は30件以上あった業者も他産業への転換を余儀なくされた。その結果銅器産業は、花器・茶道具等の伝統工芸品として継承された。

なお、矢立やキセルを製造する業者は、2～3社燕地域に現存するという。

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。発端は、1911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。

燕地域の金属洋食器製造業は完全な輸出型地場産業として発展したが、太平洋戦争の勃発により製造禁止となり軍需産業への転換を余儀なくされた。

戦後は、燕地域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）には金属洋食器の生産が再開された。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。また、1947年（昭和22年）から1948年（昭和23年）にかけては金属ハウスウェア（卓上用・厨房用器物）の生産がアメリカ軍からのカクテル用品の注文を契機にして開始された。

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、燕産地の生き残り・活性化を賭けた「新ブランド」の育成が急務となった。

(2) 事業目的

「enn」の趣旨は、「Japanesque fusion-re-innovation(和食をベースにした融合による刷新)」で、古今東西の食文化、素材、技術の融合を通して、時代に即した刷新を図り「新しい和」を世界に提案する事を目的として、新潟県燕地域の金属加工業の集合体から誕生したキッチン&ダイニングウェアブランドである。具体的には、表面に漆を塗布した金属食器、もうひとつがシンプルな鍍起銅器の2種のシリーズを展開している。表面的ではない、深く新しい「和」を世界に提案していくことを目的としている。

ブランド名の「enn」は、「燕」の音読みであり、国旗「日の丸」の形「円」として日本を象徴し、古今東西の食文化・素材・技術が出会い、融合する「縁」をも表す。使い続けるほどに味の出る鍍起銅器と欧米を中心とした日本の食文化に興味を持つ富裕層や、その富裕層をターゲットとする業界関係者に向けて発信した。

「鍍起(ついき)銅器」「熱間プレス加工」など金属洋食器・金属ハウスウェアの希少生産技術を有機的に活用し、高級で洗練されたデザインの「金属洋食器・金属ハウスウェア」商品を開発。当初は中国での評価確立をねらった。その後、ターゲットを欧州に変更した。

2008年度(平成20年度)には、「enn」ブランドのコンセプトに基づく商品開発とモニタリング、さらなる新商品開発の繰返しにより、有名フレンチレストラン「ジョエル・ロブション」へのカトラリー投入を行った。

今後は、引き続き新製品の開発に取り組むとともに、ドバイ、ニューヨーク、フランクフルトの国際見本市出展を通じて、国内・海外の高級ホテル・レストラン・ギフトショップ、陶器、革製品を扱う高級ブランドメーカーなどをターゲットに海外市場での販路開拓を図ることを目的としていきたい。

(3) JAPAN ブランド育成支援事業参加企業の選択

JAPAN ブランド育成支援事業補助金は、2004年度(平成16年度)当時単年度事業であった。翌2005年(平成17年)の計画では経費は参加企業で按分するという取り決めで事業計画を策定した。このため、1社当たりの負担金を軽減するため、地域内の多くのメンバーを募集する必要があり、燕商工会議所としてもできるだけ多くの会員から参加してもらいたかった。

このため、燕商工会議所は、燕市内全域に配布する「会議所ニュース」で『「enn」ブランド育成プロジェクト』に賛同する企業への呼びかけを行った。具体的には、デザイナーとして委嘱した経済産業省のグッドデザイン選定委員の左合ひとみ氏のデザインコンセプトに賛同してくれる人に、最終的には展示会の費用、試作費用の3分の2を補助するという事で募集を行った。2005年度(平成17年度)には一部の企業が入替となり「古今東西の食文化・素材・技術の融合を通じて時代に即した刷新を行い「和」を世界に提案して

いく「キッチン&ダイニングのウェアにブランド」として、「enn」は再スタートした。2008年度(平成20年度)には1社が入れ替わり、メインメンバーは現状の4社となった。2010年(平成22年)現在では、4社である(プロデュース会社1社を含む)。参加製造企業3社は、各社従業員数が20名以上である。

2. 燕地域の金属洋食器、金属ハウスウェア業界の特性

前述のように、新潟県燕地域の金属加工業は江戸時代の初期、農村の副業として始められた和釘の製造技術に起因し、地場産業の街として栄えてきた。第2次大戦後は世界に向けた商品作りを行ってきた。

特に金属洋食器、金属ハウスウェアの生産技術は、金型製造、研磨、鍍金、発色、表面処理、精密加工、プレス加工技術とともに、それぞれが地域内で有機的に結びつき日本有数の金属複合加工産地を形成した。また、産地製品の販路拡大を図ってきた流通業は、全国的なシェアを持つまでに成長した。

燕地域では、1960年代後半から1970年代前半にかけて金属製品の輸出額が全生産額の約8割を占めていたが、バブルの崩壊、プラザ合意後の急速な円高の進行で輸出量が激減していた。当地域の金属洋食器等は、当時全て東京・大阪の商社経由で輸出されており、マーケットの情報が直接入ってこなかった。賃金の問題、為替の問題でコスト競争力がなくなり、国内市場にシフトしていった。当時は、マーケットニーズを捉え、マーチャンダイジング、ものづくりをする努力をほとんど行ってこなかったという。

3. 活動内容と成果

(1) 中国市場への展開(2004年度(平成16年度))

①活動内容

中国の人口は13億人余りであり、特に人口の5%~10%が富裕層といわれる上海地域を対象として市場調査を実施した。これは上海地域が中国地域の中心であり、海外製品を受け入れる土壌があるとの認識からである。ところが、上海で「enn」ブランドの市場調査を行ったところ、関税・法律・規制の問題や社会慣習の問題で市場展開は難しいと感じた。この段階では試作品のみ作製した。

試作品開発は、「シンプルで飽きのこない」独自のデザインと高い技術力の商品群の開発を目指し、「日本の伝統+時代性」「実用性+日本の古今の良さ」を2つの柱として実施した。「日本の伝統+時代性」というコンセプトでは、鎚起銅器のもつ「和」の素材を生かしたテーブルセット、ティーセット、漆のカトラリーなどのテーブルトップ製品群を製作した。「実用性+日本古今の良さ」では、高い防汚効果の新加工技術を導入したテーブルトップ製品などの試作品が完成した。

結局、中国市場への展開は単年度では無理との結論に達し、急遽ターゲットをヨーロッパの富裕層に変更し、試作品を製作した。「enn」ブランド育成事業のまとめ役としてディレクターを招聘し、ブランドコンセプトを練り直し、ブランドの継承・統一を図った。

②市場における反応

日本製品の中国におけるイメージは、電化製品に代表される機能の高さや品質の高さで

あり、食器ブランド、日常生活用品のブランドとしての評価は欧州ブランド（特にフランス・イタリア）の方が、格段に上であった。さらに、輸出すると複雑な税制（増地税、間接税）により価格が割高となること、特定の現地百貨店久光百貨（きゅうこうひゃっか）は委託販売契約であり、売れない商品は現地で処分され、当地に返って来ない率が高かった。

（２）欧州市場への展開（2005年度（平成17年度））

①事業内容

2005年度（平成17年度）の計画は、経費は参加企業で按分するという取り決めでスタートした。1社当たりの負担額を軽減するため、多くのメンバーを募集する必要があった。燕商工会議所は『燕商工会議所ニュース』（燕市全戸に配布）で『「enn」育成プロジェクト』に賛同する企業への呼びかけを行った。参加の条件は、財団法人新潟産業創造機構より紹介されたデザイナーの左合ひとみ氏のデザインコンセプトに賛同できる社に限定された。「古今東西の食文化・素材・技術の融合」を通じて、時代に即した刷新を行い「和」を世界に提案していく、キッチン&ダイニングウェアのブランドとして再スタートした。

②市場における反応

2005年（平成17年）8月、ドイツ・フランクフルトのテンデンス国際見本市に2004年度（平成16年度）のシルバー系の紅茶の飲める物などの試作品を持参、来場者の評価を調査した。鍍起銅器の場合、日本国内では渋めの色が好まれるが、海外での評価は全く異なっていた。現在の鍍起銅器の色調「シルバー」や「パープルゴールド」は、この見本市の経験を生かしている。さらに漆についても好印象を得て2006年度（平成18年度）冬の2つの国際見本市（フランス・パリの国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」）に、商品を入れ替えて望むことにした。

2006年（平成18年）1月、JETROの小規模事業者海外販路開拓事業（総予算435万円、135万円が自己負担）で、パリの国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展した。

テンデンス国際見本市における経験を生かし、商品を一新して漆バスケットや漆ナイフ・カップの新アイテムを加えた。フランスにおける評価も上々であったが、どちらかといえば北欧やアメリカ合衆国の人気が高かった。また、フランスの三ツ星シェフ、ジョエル・ロブションとのコラボレーションによりある程度の実績は見込めるようになった。

2006年（平成18年）2月、ドイツ・フランクフルトの国際見本市（アンビエンテ）パリ（メゾン・エ・オブジェ）と同じ製品で出展した。鍍起銅器は、お茶関係の小売や問屋における反応が好調であった。また、漆の金属製品も欧米マーケットで十分通用するという自信を深めた。

（３）アメリカ合衆国・ヨーロッパへの展開（2006年度（平成18年度））

①事業内容

2006年度（平成18年度）はJAPANブランド育成支援事業が3年間の継続事業に変更された。「enn」育成支援プロジェクトの事業計画が採択され、2年目事業として再出発することになった。国の補助率は事業費の3分の2を国が補助し、最高で2,000万円が補助される。「ennブランド育成委員会」では過去3回の国際見本市の経験を生かし、

商品アイテムを増やすと共に比較的好調であったアメリカ合衆国市場へのアプローチを図ることにした。

②市場の反応

「enn」ブランドは、新たに「ニューヨーク国際ギフトフェア」(2007年(平成19年)1月28日(日)～2月1日(木)、会場：ジャコブ・K・ジャビッツ・コンベンションセンター)へ出展した。アメリカ合衆国においても好意的に受け入れられた。

ドイツ・フランクフルトの国際見本市「アンビエンテ」(2007年2月9日(金)～2月13日(火))へは2度目の出展。フランクフルトへは、2006年(平成18年)のドイツ・テンデンスの見本市を含めて3回目となり、OEMの打診やレストランからの引き合いもあり、ニューヨーク同様好意的であった。特に漆プレートとバスケットが注目を集めた。

(4) ニューヨーク国際ギフトフェアとフランクフルト「アンビエンテ」への出展(2007年度(平成19年度))

①事業内容

2007年度(平成19年度)は、「漆の強度確保とコスト削減」「商品アイテムの充実」「国内・海外市場への情報発信と販路の拡大」の3つを大きなテーマとして事業を進めた。

「enn」ブランド育成プロジェクトがスタートして足掛け4年。過去3年間で、ブランドコンセプトを確立させ、コンセプトに基づく商品開発を行い、それを海外見本市に出展してモニタリング、さらに商品開発につなげるという繰り返しであった。その結果、国内及び海外のマスコミで多く取り上げられ、各方面で高い評価を得る事が出来た。

漆は「enn」ブランドの生命線であり、仕上がりの美しさを含めて改良の余地があった。外注先を変更し「FD漆」を採用することで、漆の持つ独特の質感を生かす事が出来た。

鋳起銅器では「酒ポット」と「酒カップ」を加え、漆製品では「ワインクーラー」と「ワインラック」でアイテムの充実を図った。バスケット、サービングプレートは材質を変更し、製造工程を見直した。カトラリーは、コーヒースプーン、スモールナイフを追加した。

②市場の反応

委託市場調査をロンドンと東京で実施した。一定期間、情報発信とリサーチを行った結果、かなりのPR効果と情報を収集した。さらに、海外見本市はアメリカ合衆国ニューヨークの「国際ギフトフェア」、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に出展、各方面から好感触を得た。

(5) フランクフルト「アンビエンテ」、東京「世界料理サミット2009 TOKYO TASTE」への出展(2008年度(平成20年度))

①事業内容

「enn」ブランド育成プロジェクトの5年目にあたり、海外見本市に出展してモニタリングを行ってきた。2008年度(平成20年度)は実績の年と考えた。過去の「商品は素晴らしいが、価格が高い」という意見をクリアするため、一つはコストの削減をテーマに試作品の開発、塗装工程の開発を行った。また「enn」のブランドコンセプトを維持したま

ま、商品グレードの幅を広げることに挑戦した。

一方、カトラリーは、昨年度まで5アイテムを開発したが、一流レストランのフルコースにも採用されるように、さらに7アイテムを開発し合計で12アイテムのシリーズとなった。

②市場の反応

海外見本市は、費用対効果を考慮し、アメリカ・ニューヨークの「国際ギフトショー」出展を見送り、ドイツ・フランクフルトの「アンビエンテ」に絞ることにした。世界同時不況の波はアンビエンテにも影響し、出展企業数・来場者数が前年と全く異なっていたが、「enn」パンフレットの配布数が増加し、関心の高さを窺い知ることが出来た。

国内見本市は2009年（平成21年）2月9日（月）から2月11日（水）に東京国際フォーラムで開催された「世界料理サミット2009 TOKYO TASTE」に出展した。世界のトップシェフが集まり、デモンストレーションをメインに展示会を開催する試みは日本初であり、世界でも未だにほとんど実績が無い試みであるという。食に関心の高い来場者が集まる今回のイベントは「enn」のターゲット層と符合し質の高い商談が出来た。各方面から問い合わせがあり、今後継続的に開催できれば、業務用でのターゲットとする顧客の獲得に大きく寄与すると考えられる。

（6）フランクフルト「アンビエンテ」への出展（2009年度（平成21年度）、2010年度（平成22年度））、キャセイパシフィック航空機での新製品の販売（2009年度（平成21年度））

「JAPAN ブランド育成支援事業」による補助金は、2008年度（平成20年度）で終了し、2009年度（平成21年度）、2010年度（平成22年度）は、新潟県の海外見本市補助金を利用してドイツ・フランクフルトのアンビエンテに出展した。

2009年（平成21年）には、キャセイパシフィック航空の機内で新製品の発表会を開催し、ブランディング価値を高めた。

また、大手化粧品メーカーとタイアップして化粧品フェアの景品として「鎚起銅器」のフォトフレーム作るなど、マーケットニーズに合わせた新しいデザイン商品を作っている。

4. 効果

少しずつではあるが、海外展覧会に出展することにより着実に販売実績が上がってきた。2010年度（平成22年度）はブレイクしそうな予感はある。国内の展示会への出展も2004年度（平成16年度）から実施しているので、参加メーカー間同士、メーカーと卸業者との呼吸がぴったりしている。

また、「enn」を立ち上げたことにより、燕地域全体で新たな産業興しの気運が高まっている。「enn」に参加できない社は、「MADE IN TSUBAME」「燕三条ブランド」を創設するなどの新たな地域ブランド作りの気運が地域全体に高まった。

5. 今後の方向

・「食」全体に焦点をあて、燕の産業観光を充実させたい→玉川堂の工場レストランもその

動きの一環。ドイツのマイセンではクラフトを一般観光客に公開している事例がある。隣接産地との連携を図って生きたい。→視野を広げる意味でも。まず三条地域との連携を図る。食材、米産地との連携。新潟県燕三条地域のトータル的なプロデュースを実施したい。

- ・「enn」製品に対する地域のファンをもっと増やしていきたい。
- ・ステンレス素地のテイストを活かしてアクセサリを作ったり、インテリア系の商材などに商機を見出したい。

6. 課題

・海外展示会への参加費用が高い。アンビエンテでは各社の参加旅費が1人あたり30万円である。

- ・本漆の基準がない。
- ・人材が少ない
- ・「enn」ブランドの受け皿となる企業が少ない。
- ・燕の歴史的背景をどう生かしていくのか。
- ・「enn」製品を使ってもらえる「場」が少ない。
- ・コストをどう下げるのか。
- ・フランスの三ツ星シェフとのコラボレーションである程度の実績は見込めるようになったが、反面、一人のシェフのブランドというイメージにもつながりかねず、産地全体の取り組みの広がりへの足かせとなる危険性もある。中国に技術面でどれだけ太刀打ちできるのか。
- ・予算の関係で海外への商標登録を行っていないので知財の管理の問題がある。→いかにして模倣を防ぐのか。

事例 2：株式会社キッチンプランニング

インタビュー日：2010年（平成22年）10月20日（水）

所在地：〒959-0214 新潟県燕市吉田法花堂 709 番地

インタビュー者：明道 章一氏（みょうどう しょういち）（代表取締役）

1. 企業概要

代表者：代表取締役 明道 章一 氏

資本金：1,000 万円

従業員数：8 名

設 立：2006 年（平成 18 年）3 月

事業内容： 家庭用雑貨・業務用調理器具の開発・販売・仲介業務

家庭用雑貨・業務用調理器具の輸出入代行

家庭用雑貨・業務用調理器具の開発・販売に関するコンサルティング業務

インターネットウェブサイトの企画・制作・運営・販売

JAPAN ブランド育成支援事業「enn」のプロデューサー

家庭用品を中心とした金属加工の集積地である新潟県燕・三条地域をベースに、食と人、道具をリンクさせ新しい食の世界を提案している。食の中心は人であり、料理である。それを演出するのが空間であり、器、道具である。日常の食卓を ちょっと違った角度から見ると、新鮮さや新しい発見をもたらす事ができるのではないかと考え、燕三条地域を中心に様々な地域資源を活用し、そこに新しいテーマを提案し食、道具を通じて 誰もが楽しめる空間を演出する（㈱キッチンプランニングホームページより）。

2. JAPAN ブランド育成支援事業展開の概要

「enn」ブランド育成プロジェクトを 2004 年度（平成 16 年度）からスタートさせ、最初は市場調査とブランドコンセプトを作ることに注力した。参加した企業は当初 15 社で、現在は 3 社（㈱玉川堂、㈱サクライ、㈱高山工業）と当社が中心となって取組んでおり、10 社が当事業に関わっている。

日本の食文化が欧米を中心に世界に浸透してきている中で、世界の新しい料理の考え方が、少ない量の料理（スモールポーション）を自分の要望に応じている色々な種類を食べる懐石料理風な物に変わって来ているという。つまり、作る料理が細分化され、繊細になってきている。繊細な料理は、箸で食べたほうが食べやすい。欧米のレストランでは箸が使えないため、日本の「箸」のように使えるカトラリーが欲しかった。サイズの的には、テーブルサイズとデザートサイズの間サイズである。漆は雪椿（新潟県の県木）と秋草をモチーフにしている。

こうした日本の懐石料理の思想を取り入れた新しい感覚のレストランに合うプレートとカトラリーを作ろうと考えた。日本的な要素を持ちながら、洋の食卓に合わせられる提案の仕方、プレートとカトラリーに日本の伝統の漆をかけて奥深さを出していく新しい西洋料理の感覚を表現する「器」を考え、地域ブランドとして展開する戦略を立てた。金属洋食器はもともと日本のものではないので、日本発のブランドとして発信していくためには、

日本的な要素を入れる必要があると考え、金属に漆を塗るアイデアが出てきた。プレートは、ヨーロッパに売り込みをかけ、フランスの三ツ星レストランのオーナーで料理界のトップシェフでもあるジョエル・ロブション氏らに認めてもらえるようになった。

ジョエル・ロブション氏の主宰する海外の著名レストランで「enn」のカトラリーが導入されている。使ってもらう場も提供し、「enn」と「ジョエル・ロブション」のダブルブランド化を図っている。日本料理の良さに感化された欧米の一流シェフに評判が良い。

また、日本国内の大手百貨店（三越、高島屋など）でも取り扱われており、結婚式場、伊香保温泉（群馬県渋川市）の高級旅館などの業務用の用途も多い。

3. JAPAN ブランド育成支援事業参加のきっかけ

明道氏は、もともと新潟県燕市出身である。東京で大学生を送り、一流商社に就職し、1999年（平成11年）に燕市に戻ってきて家業の産地問屋明道株式会社に入社した。当時、デフレ時代で問屋として生きていくことは厳しいと感じていた。

燕地域の産地問屋業というのは、メーカー的な要素を持っているところがあり、自社のブランドの商品を企画してメーカーに委託生産していた。ただし、リスクの分散方法は曖昧で、問屋が金型投資をして自社のオリジナルとして実施しているものもあれば、メーカーからの提案を受けて問屋の名前で初期投資はメーカーに負担してもらいながらやるものが混在していたので、産地として生き残りを図るためにはリスク分散の仕方を明確にする必要があると感じていた。また、燕地域の産地問屋は、金属洋食器を中心とした家庭用・業務用一次問屋として、大都市圏の問屋や直接欧米の輸入商社を経由して販売していることが多く、地場の中小メーカーを取りまとめる役割が多かった。明道氏が実家の台所用品などの老舗卸売会社に入社したのが1999年（平成11年）であり、3代目の社長となったのは2002年（平成14年）であった。

1999年（平成11年）当時は、大手量販店の力が強く中間的マーケットにボリュームがあった。そのような状況の中で、価格競争が激しくなり中抜きなどで流通体系が変化し、打開策として打ち出したのが、価格競争に左右されない「商品の高付加価値化」を行い、産地主導力をどうつけるかということだった。中国や東南アジア諸国が力をつけているからといって、安易に生産を海外シフトすることは良くないと考えていた。創業者の意向を汲み、金属産業産地としての燕地域の将来を考え、産地活性化が不可欠であると感じていた。

また、燕地域では、1960年代後半から1970年代前半にかけて金属製品の輸出額が全生産額の約8割を占めていたが、1985年（昭和60年）のプラザ合意後の急速な円高の進行で輸出量が激減していた。当産地の金属洋食器は、当時全て東京・大阪の商社経由で輸出されており、マーケットの情報が直接入ってこなかった。賃金の問題、為替の問題でコスト競争力がなくなり、国内市場にシフトしていった。当時は、マーケットニーズを捉え、マーチャンダイジング、ものづくりをする努力をほとんど行ってこなかったという。ここで、バイヤーから入ってくる情報ではなく、消費者はどのようにものを考えているのかと、いくことを産地は把握する必要があるし、マーケットニーズを捉える努力をすれば輸出量激減に対処する方法があったのではないかという。

そこで取り入れた手法の一つが、料理研究家やプロのシェフとタイアップした商品開発

である。料理研究家は消費者の代表的存在であり、その消費者の代表として製品の問題点を指摘してくれるので、市場ニーズを適確に捉えることにつながった。

2000年（平成12年）には、デザイナーの山田耕民氏や岩手の南部鉄器産地など複数の国内メーカーと連携し、欧州市場を狙ったブランド「SHARA KUMONO」を開発して具現化した。「SHARA KUMONO」の名称は浮世絵師の東洲斎写楽にちなんだ。絵師が山田氏とすると、彫り師や刷り師がメーカーで、版元が明道氏であった。それぞれの得意分野を組み合わせることで、商品のレベルアップにつながり、一応の成果を出す事ができた。

一メーカーの努力だけで世界展開できる企業は燕地域にはなかったもので、こうしたデザイナーを起用してコンセプトを統一して、リスク分担を明確にして産地内や他産地のメーカーと協調して商品を作ることで成果が現れるのではないかと考えた。自社の強みを明確にしその強みに特化していくと、足りなり要素は他社から仕入れて横の連携を強化することにより、初期投資を抑えられコスト競争力がつき各社の生き残りが図れるのではないかと考えた。

しかしながら、社長を務めていた商社の負債処理の必要性にも迫られ商社は売却した。その後、燕地域のマーケティング力、ブランディング力不足を痛感して、現在の会社を2005年（平成17年）に興した。商社時代のネットワークで、国内、海外両方にリソースを持っていたので、メーカー同士のマッチングのプランニングやプロモーション、製作から販売に至る全体をサービスする会社である。

明道氏は、燕地域では、各分野の企業が連携を取っていかないと新たな産業を起こすことは難しいのではないかと感じていた。例えば、ブランディングをするのであれば、相手のブランドを上手く活用してもらい、当方が作ろうとしているブランド価値を引き上げてもらうような事が重要なので連携の必要性があるという。

JAPANブランド「enn」には2004年（平成16年）から参画した。もともと「enn」ブランド育成事業の窓口を当社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、営業力の弱い社、例えば、東京・海外まで出張に行けないと等、各社様々な事情があるので㈱キッチンプランニングで代行する形をとった。「enn」ブランドの目的は、参加企業が連携してひとつのブランドを立ち上げていくことも大きな目的ではあったが、参加企業自体の知名度・参加各社のブランド力も高めていくことも大きな目的である。ただし、リスク分散を図らないと事業を継続することは難しく、外部コンサルタントを産地外から呼んでも彼らが責任を持って動くことも難しい。

従って、「enn」の取り組みは、金型投資は全部参加メーカーに負担してもらい、在庫も全部参加メーカーに持ってもらい、当社はプロデュース業務に専念してデザイナーとメーカーとの繋ぎ役と販売やプロモーションに注力することとした。もともと輸出だけは当社（㈱キッチンプランニング）を通して実施する予定であった。参加社のうち玉川堂（鋳起銅器製品製造）だけは国内部分について直接販売を原則とした。これは、参加各社が価格主導権を持ち、上代販売を原則とすれば問題はないと考えたからである。

4. JAPAN ブランド育成支援事業参画の成果

ニッチ市場を狙うとある程度の規模を維持するためには、最初から海外マーケットに目を置いて展開する必要がある。当社には、2004年（平成16年）のJAPANブランド

参加当初に、燕商工会議所から中国市場への進出という話があり、中国市場に視察に行つて、日系の百貨店や現地の百貨店、大学（復旦大学）、日系のシンクタンクや個人の家庭などに視察を行い、マーケティングを徹底して実施した。

その結果、中国における市場展開は時期尚早という結論に達した。中国における日本商品のブランドイメージとして、家電製品や自動車などの先端技術的な商品への評価は高いが、「欧米志向」という日中の文化的な相似性から、中国富裕層の家庭には調度品や家具は欧米製で日本製の物は一切無かった。日本の洋食器ももともとは欧米の物であるから、中国市場への売り込みは非常に困難であるという結論に達した。

そこで、2005年度（平成17年度）からは、欧米市場をターゲットにする事になった。特にヨーロッパ市場自体はもともと明道（株）当時から進出しており、市場の有望性もあることはわかっていた。ヨーロッパが日本の伝統・文化を理解してくれる土壌にあるし、欧米文化に無い日本文化の要素を適確に載せた製品を作らないと売れないこともわかっていた。ヨーロッパで評価されたら、日本国内でも評価されるのではないかという目論見もあった。

2006年（平成18年）には、ドイツ、フランクフルトの「アンビエンテ」という見本市に出展した。アンビエンテは世界最大の家庭用品見本市である。これ以降毎年アンビエンテに出展して、見本市に来場したバイヤー、マーケットの意見を聞いてどんどん製品を改良してきた。アンビエンテは毎年、夏、冬の年2回開催される。キッチンウェアの新商品は大体冬に出展して次の年の秋に売るケースが多い。夏の展示会はクリスマス商戦用になる。

2006年（平成18年）1月にフランス・パリで開催された展示会「メゾン・エ・オブジェ」に出展し、海外の日本料理に感化された一流のシェフにも評判が良かった。

日本の食文化が世界に浸透し、トップシェフも日本の食材、技法、日本の食に関する考え方を受け入れており、作る料理が非常に繊細になってきている。スモールポーション（小皿料理）といって、世界の料理が、小さい皿や料理を自分の要望に応じていろいろな料理を食べるような流れに変わってきている。

また、2009年（平成21年）には、キャセイパシフィック航空の機内販売カタログに採用され、ブランディング価値を高めた。三越のギフトカタログにも大きく掲載されている。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。

デザイナーは、明道氏がプロデューサー的な役割を果たしていたので、一緒にブランディングができる女性のデザイナーの紹介を新潟県産業創造機構に依頼した。デザイナーのデザインした物を忠実に再現しようとしてもコスト的に合わなければ仕方がない。「enn」のデザインは、新潟県産業創造機構の黒川玲氏から紹介を受けたグラフィックデザイナーでグッドデザイン賞の審査委員を務める左合ひとみ氏に依頼し、ブランドコンセプトを確立していった。

伝統工芸の鍔起銅器は、その素材や技術の美点を生かしながら現代的な和の製品を作り、ステンレスと漆を組み合わせたり、花鳥風月などの伝統的モチーフを入れたりして新しい和の世界を作り出した。「enn」のブランドコンセプトは「Japanesque fusion-re-innovation -和をベースにした融合による刷新」とした。古今東西の食文化、素材、技術の融合を通して時代に即した刷新を図り、「新しい和」世界に提案する。彼女には工場を見てそこにあ

る技術を活用して新製品デザインしてもらい、テストマーケティングを行って製品の改良を行った。

「enn」は、ヨーロッパという海外市場をベースに商品を出していき、いろいろと商品に改良を重ねていった。そこでは、初期投資はあまり行わずベースになる物を出して消費者の意見を聞いて修正して2~3年をかけて完成形に近づけていく作業を行わないと売れる物はできないということである。マーケットに忠実にマーケティングを行っていくこと、リスクを背負いすぎないことと、マーケットニーズに合わせて新商品を作っていくことを実施している。

カトラリーばかりでなく、フォトフレームやアクセサリ作りも手掛けたが、既存金型を使用して開発が出来たので、金型には初期投資費用がかかっている。左合ひとみ氏にもデザイン料を一括して支払うのではなく、ロイヤリティ方式で販売分だけ謝金を支払い、継続的に商品開発と販売ができる仕組みにした。

「enn」のメンバーを選定する際も、デザイナーであった左合氏のデザインコンセプトに賛同できる社だけを選び、それに賛同できないメンバーにはやめてもらったという。

5. 課題

- ・「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、全世界では知財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、中国へ積極的に行こうとすると知財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。

- ・カトラリーに塗る漆の業界基準がないということがある。「本漆」と通常の「漆」の違いの基準を作ろうとすると、リーダーシップをとる人がいないので、漆をどう表現しているかが不明朗である。実際は洋食器にはウレタン樹脂を入れて定着度を高めているし、100%漆の樹脂だけで構成している物もあり得ない。

- ・燕地域に後継人材が少ないこと。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。

- ・地域内で協調できる部分は協調できるような方法を考える必要がある。今までは、地域内である企業が売れる物を作ると地域内の他の企業がコピーを作るという側面があった。市場が伸びている場合はシェアを分け合っていたが、市場が縮小すればパイの奪い合いという側面が出てくる。地域内の企業の情報公開を進めて連携できるところは連携しないと結局、地域内の産業は壊滅する。

- ・「enn」ブランド育成プロジェクト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とその地域の良さはわかってもらって、その地域のファンになったもらうことが重要である。

例えば、ドイツのマイセンでは、年に1回、全部のクラフトをオープンにして観光客を入れてフェスティバルを実施している。

・顧客と買い手の価値観のマッチングが大事である。いくら作り手が思い入れの高い商品を作っても市場のニーズとマッチングしなければ意味がない。例えば、「enn」参加企業である鋳起銅器の老舗玉川堂では、ひとりの職人が全工程を担当し、なおかつ小売店の現場に行き行って売り、顧客の意見をダイレクトに吸収してそれを次の商品開発につなぐという「ダイレクト・マーケティング」を小売店との直接取引に切り替えることにより、実現している。ブランドを作ることは、製造や流通の仕組みを作ることであると考えている。この玉川堂のやり方は「enn」プロジェクトに採り入れる事ができ、実践できると考えている。

6. 今後の取り組み方向

「enn」の事業は継続し、海外へのテーブルウェアとキッチンウェアの市場開拓をさらに進めて行きたい。また、カトラリーの製造技術を生かしてアクセサリ、インテリアの商材に展開して行きたい。

・海外販路開拓では、「コスト」が非常に重要となる。特にアメリカ合衆国では、展示会に来て製品の評価はしてくれるが、コスト意識も高い。顧客への信用構築が重要である。当産地のテーブルウェア等の製品の「掛け率」は高い。老舗百貨店の三越に対しても「掛け率」は高いが、直接受注してくるので売れるという。販路開拓では、商社任せではいけないという。商社でリスクを背負うところはほとんどない。

要は、マーケットに忠実にマーケティングしていくということと、リスクを負いすぎないことということの基本にして、マーケットニーズに合わせて新しいデザイン、商品を作ることを実行している。

今までの「enn」プロジェクトでは、フラッグシップ的な製品開発を行ってきた。手作りの手法を活かし、他との差別化を明確にしてブランドをリードするような製品企画を行ってきた。鋳起銅器の価格は高い。手作業の部分が多い分価格が高くなるという。しかしながら、産地企業のネットワークを広げれば状況は変わるという。

プレスなど機械的な要素を取り入れ、複合的に製品を作る動きを、参加企業の老舗玉川堂が窓口となって、燕銅器工業組合などと連携を取りながら製造できるような仕組みが出来つつある。

・今後は、「食」のあり方全般に焦点をあて、事業を進めて行きたい。隣接地域の三条と協調して「燕三条」全体として、地元の食材、米などの産地との連携、地域のトータル的なプロデュース事業を進めて行きたい。「燕三条プライドプロジェクト」を実施していて、例えば、前述の「玉川堂」の工場（建物が有形文化財に指定されている）を借用して、ケータリングレストランを開催している。玉川堂の製品を使ってもらい、継続的に顧客をつなぎとめる努力をし、新規のユーザーもつかもうとしている。

海外の新規販売先については、イタリアにすでに会社にエージェントがあり、販売してもらっている。漆の製品はラテン系地域に評判が良く、鋳起銅器はドイツの評価が高い。

・「enn」参加企業には、直接海外における商談会に参加してもらい、共通認識を持ってもらって取引の可否を判断してもらうことにしている。また、事業は継続出来なければ商品は売れないと考える。ヨーロッパの展覧会では最低3年間は出展しないと製品は売れないといわれる。

7. 行政に望むこと

・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。

・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。例えば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ている。

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も十分出てくると考える。

事例3:株式会社サクライ

インタビュー日：2010年（平成22年）10月20日（水）

インタビュー対応：桜井 薫氏（代表取締役社長）

1. 企業概要

代表者：桜井 薫氏（代表取締役社長）（1952年（昭和27年）生まれ）

所在地：〒959-1277 新潟県燕市物流センター1丁目11番地

創業：1946年（昭和21年）（地場製品の卸問屋としてスタート）

資本金：3,000万円（2010年（平成22年）4月現在）

従業員数：33人（正社員）平均年齢48.9歳

事業内容：カトラリー（カトラリーとは本来ナイフを指すが、現在ではナイフ、フォーク、スプーンなどの食卓食器類を指すことが多い）、テーブルウェア、ハウスウェア、キッチンウェアの製造販売。

（ブランド名:SAKS SAKURA TS）

HVS（特殊表面加飾）、エコクリーン加工、表面硬化処理、特殊機械開発製造販売及び金属加工製品全般の総合企画開発提案型事業展開。

※ HVSは、金属、陶磁器、耐熱硝子、木材、布地など多くの素材に転写が可能であり、曲面や凸凹面にも隙間なく転写できる。転写の対象となるモチーフから独自の転写紙を自社で作成するため、1個からオリジナル商品の製作が可能である。

また、2004年（平成16年）には、面硬化技術で従来のステンレスより約3倍の耐摩擦性がある金属食器（Saks SUPER 700 Zeus）の食器開発を行った。

優れた特性を持つステンレス鋼も、短期間の使用で微細な傷が付く。耐食性を保ちつつ表面を硬化する技術が表面硬質化の加工技術で、従来のステンレスの3倍以上の表面硬化を達成した。硬化処理後は従来の研磨技術では磨けないほどの表面となるが、独自に開発した研磨技術により、周囲のエッジやフォークの刃先等も非常に滑らかなし上がりとなり、シルクのような感触と鏡のように輝く表面を永く保ち続ける。この技術過程でチタンや高硬化部材の鏡面仕上げ技術の確立もしている。銀食器に負けないほどの輝きから、ホテルやレストラン等使用条件が非常に過酷な業務用に使われており、従来2~3年で修理や取替えをしていた金属食器が何年も輝きを失わず、耐久性に優れていることで好評を得ている。

経営の特色：先代が、輸出を主体とする企業が多い新潟県燕地域にあって、国内向け専門の金属洋食器卸として創業した。一時期、香港企業への生産委託、量販店向けの低価格品を手掛けたが、現在は、高級金属洋食器の開発・製造を主体としている。また、地域内での企業間連携にも積極的である。

2. JAPAN ブランド育成支援事業参加製品の概要

JAPAN ブランド育成支援事業には、漆を用いたカトラリーを出展した。日本の寿司などのファストフードというべき食文化が世界（欧米を中心に）に浸透しているが、海外のトップシェフが日本の食材・食、技法、に対する考え方を勉強して、作る料理を繊細な物にしてきているという。海外のトップシェフが活躍するレストランでも、繊細で箸で食べた方が食べやすい料理が出てくる傾向にあるが、格式高いレストランでは箸が使えないところもあるので、箸のように使えるカトラリー（スプーン、ナイフなど）への需要が高まっている。テーブルサイズとその下のデザートサイズ間の「スモールポーション」という小さい皿の料理を自分の要望に応じて好きな数だけ食べるという流れに、世界の新しい料理がなってきたという。つまり、和風懐石料理的な考え方の料理が、世界の新しい潮流であるという。要は日本的な要素を保ちながら洋風の食卓に合わせた器・カトラリー（例えば日本の伝統的な漆をかける）を提案していったということである。当社は、フラッグシップ的な製品を出してブランドを確立しながら提案している。世界でミシェランの星を最も多く取っているフランスの料理人・ジョエル・ロブションとタイアップしてジョエル・ロブションセレクションとして売り出している。カトラリーは、彼のレストランで2007年（平成19年）から新規オープンに際し、ステンレスで使用していただいている。

2006年（平成18年）1月に出品した、フランス・パリのメゾン・エ・オブジェにおいても上々の評価を得た。

当社は、漆を金属に施す技術を研究し続けている。「和」のものを大切にしたいというのが当社の永遠のテーマだからである。ナイフやフォークなどいわゆるテーブルウェアと称されるアイテムには、欧米の生活文化が色濃く反映されている。それらを柔軟に受入れながらも日本独自の感性や伝統文化を生かして今までにない新しい物を創造できないかと考えた。その結果、「漆を金属に施す」という斬新な発想が生まれた。

「enn」では、玉川堂の鎚起銅器と組んでフラッグシップ（最上級品）を出展してきたが、ブランド認知が進んできたので、量産化の可能性もあると考えている。現在、当社の全売上高に占める「enn」製品の売上高割合は3%~5%とのことである。

3. JAPAN ブランド育成支援事業参加のきっかけ

当社は、1946年（昭和21年）に初代社長（現社長の桜井薫氏は3代目）が、キセル、曲がり金などの産地製品を行商する問屋として創業した。昭和30年代から国内にも洋食器を使うレストラン等が増加してきたので、燕地域全体が輸出向け金属洋食器生産にシフトする中で、委託生産で国内販売にこだわってきた。しかし輸出が盛んな頃は小ロットのものが多く国内向け生産が振るわず、1967年（昭和42年）には燕市郊外に建設された日本食器工業団地に入居し、初めて自社でプレス工場を保有することとなった。1973年（昭和48年）のオイルショック、1985年（昭和60年）のプラザ合意も独自の技術によるカトラリーの製品展開で乗り越えてきたが1991年（平成3年）頃のバブル崩壊で危機感を募らせていた。

1976年（昭和51年）には燕市内の物流センターに本社を移転し、国内ホテル、レストランの高級化に対応したブランド製品「SAKS」を1981年（昭和56年）に発売し、デザイナーブランドが求められてきた1994年（平成6年）には、フランスのELLE社とライ

センス契約を結んだりしていた。

当社は、燕産地には珍しく国内向けの比重が高い問屋的メーカーとして発展してきた。しかしながら、JAPAN ブランド育成支援事業参加以前から商社を通じて、一部製品を韓国、デンマークに輸出した経験があり、海外販路開拓は全く初めてというわけではなかった。また、1980年（昭和55年）頃から、ステンレスに漆を塗ったカトラリーを輸出したりしていた。

「enn」ブランド育成委員会委員長であり、プロデューサーである明道章一氏（㈱キッチンプランニング代表取締役）とは燕地域で卸問屋を営んでいた明道氏の先代社長からの付き合いであり、彼のプロデューサーとしての資質には一目を置いていた。

2004年（平成16年）に燕商工会議所がJAPAN ブランド育成支援事業の採択を受けた。中国の富裕層に燕の伝統工芸品を売るチャンスを探るプロジェクトを立ち上げる「enn」ブランド構築の話があり、燕商工会議所の専務から人選された。「enn」ブランド育成プロジェクトの中心的なプロデューサーに、明道章一氏が就任していたので、その趣旨に100%賛同して参加することにした。

JAPAN ブランド育成支援事業への参加条件は、「enn」のデザイナーに就任したグラフィックデザイナーの左合ひとみ氏のデザインコンセプトに賛同することである。そうすると金型代等費用の3分の2は商工会議所が補助するというものであり、そのデザインは「和」を使いこなしており共鳴できる物であった。2006年（平成18年）には、フランス・パリで開催されたメゾン・オブジェに出展し、2006年（平成18年）～2010年（平成22年）にかけては、ドイツ・フランクフルトで開催されたアンビエンテ出展する展示会を絞り込み、カトラリーを5回出展した。

4. JAPAN ブランド育成支援事業参加の成果

ステンレスでありながら、温かみを感じさせる曲面の優美さとモダンさ、金属に漆を塗装する斬新さと遊び心が、2006年（平成18年）のドイツ・フランクフルトで開催された「アンビエンテ」に出展した際、フランス三ツ星シェフのジュエル・ロブション（65歳）に認められた。彼は「enn」のカトラリーを「ラ・セレクション・ドゥ・ジョエル・ロブション」として世界に紹介した。また、2009年（平成21年）年秋からは、モナコのジュエル・ロブションがプロデュースするレストランでは、あえて漆を施さず刃部分に「enn・燕」のダブルネームを刻印したものを使い始めた。また、日本橋高島屋、大丸神戸店などにも納品されている。

5. 課題

(1)産地内の特色ある技術をどううまく活かして製品作りを行っていくのか

燕地域には、産地問屋に企画部門があり、デザイン部門があった。また、特色ある技術を持つ企業があり、情報が集まる仕組みができています。産地内で自社一貫生産できる社はなく、産地内の企業が作業工程を細かく分業して成り立っているのが燕産地の特徴である。この強みを活かして個々の企業がそれぞれの工程で技術高度化に取り組み、ニーズに基づいた製品開発を行い、生産に向けてそれぞれの技術を結集させることが大事である。これまでの経験則で、付加価値のよほど高いものは別として「内製化」を行わないで事業を行

う方が成功率は高い気がする。

燕地域の各社の特色ある金型、素材を取りまとめて、新分野、例えば医療機器・医療用品の隙間製品を作り上げて新しい医療分野に進出できればよいと考えている。

(2)後継者の育成をどう行うのか

後継者問題は重要である。当地（燕・三条地域）にも新潟県県立工業高校（2004年（平成16年）4月1日に新潟県立燕工業高校と新潟県立三条工業高校を統一して新潟県三条市に開校）があるが、その卒業生はほとんど燕地域の企業に就職しない。これでは、産地内の特色ある技術が伝承されない。当地（燕・三条地域）のように、半径20km以内にもこの作りの要素が集積している地域は、全国にないのではないか。燕地域には、金属加工に関する様々な要素技術が地域内に蓄積されており、それらを組み合わせれば、ステンレスを中心とする高機能の金属製品の開発や地域外からの加工依頼の多くに応えることができる。

産地全体の底上げは難しいが、こうした、金属製品の最終製品が作れる分業システムを維持するためにも、後継者を含む人材育成は重要である。

6. 今後の取り組み方向

ヨーロッパでは、「enn」のファンを増やすために、エージェントやセールスレップを作り事業を継続していきたい。また、現在「enn」ブランド構築事業に関わっている4社（㈱サクライ、玉川堂、高山工業（株）㈱キッチンプランニング）と燕商工会議所で協力して事業を継続していきたい。「enn」ブランドでは、参加社である玉川堂の鉋起銅器の食器とフラッグセットで売り込んでいきたいとも考えている。さらに、既存設備（金型、素材）に付加価値をつけて隙間製品を作っていきたい。隣接の三条地域との連携も図って行きたいと考えている。

製品としては、「和」の物を大事にする」という統一テーマの下、「中の上」から「上の中」級品にシフトしていきたい。小ロットで売れる品物を、当社のプレス技術、表面処理技術、研磨技術を生かせる製品を開発して海外に販路を開拓していきたいと考えている。

一方、「環境」「健康」「観光」の3事業にもかかわっていきたい。特にチタン、マグネシウムを使った医療機器製造に活路があるのではないかと考えている。

事例 4：株式会社 玉川堂

インタビュー日：2010 年（平成 22 年）11 月 17 日（水）

インタビュー対応：玉川 基行氏（代表取締役社長、玉川堂 7 代目）

1. 企業概要

- 代表者：玉川 基行氏（代表取締役社長）
- 所在地：〒959-1244 新潟県燕市中央通り 2 丁目
- 創業：1816 年（文化 13 年）
- 従業員数：25 人（うち職人が 15 名）。20 歳代、30 歳代が半数。2010 年度には初めて女性職員を採用。
2011 年度にも女性 1 名を採用（従業員の出身地は全国的）。
- 事業内容：鋳起銅器製品の製造、販売
- 経営の特色： 職人がデザイン、製造から販売まで全工程を一貫して行っている。以前は、百貨店問屋から百貨店に卸していたが、顧客の声が届きにくかった。いくら職人達が良い製品を作っても市場のニーズとマッチしなければ意味がない。

1995 年（平成 7 年頃）、会社の業績が悪化した頃に流通改革を行った。それまで、問屋経由で百貨店に卸していたが百貨店への直接卸に改めた。その際、顧客の声を製品作りに生かすために職人を百貨店に派遣し、実演販売をさせた。顧客の考え方や意見を直接職人が吸収して、それを次の商品作りにつなげるというダイレクトマーケティングが自然と実現されている。今では北海道から九州まで年間 40 回程度は実演販売を行っているという。これを、玉川社長は、「流通改革」というが、当初は職人の抵抗もあったという。工場長であった叔父と一緒に社長が百貨店巡りをして実演販売をするうちに、職人たちにも抵抗感がなくなり、顧客の声が製造現場に反映されるようになった。

当社の製品の特徴は、鋳起銅器の製造技術プラス工芸品的なレベルにまで高められた着色技術に特色があることである。大正時代に開発された技術であるが、銅に錫を着色させてぐい飲みから急須までを作っている。銅には殺菌作用があり、水が浄化される。また、銅の急須やぐい呑みは銅イオンの効果により、お茶やお酒をまろやかなものに変えてしまう力があるという。熱伝導率も銅はステンレスの 25 倍、鉄の 5 倍ある。

当社の顧客の 7 割は女性であるという。このため、今後は女性の職人も実演販売をして女性の顧客を接客するというのがいいのではないかと思っている。

2. JAPAN ブランド育成支援事業展開製品の概要

「enn」というブランドで鋳起銅器製品を作っている。テーマは、「Japanesque fusion（ジャパネスク・フュージョン）」という食文化をベースに据えたコンセプトである。「enn」

シリーズで展開している製品は、鍍起銅器のサービングプレート、(大・中・小、銀色、紫金色) 鍍起銅器トリオプレート、鍍起銅器ワインクーラー、鍍起銅器カップ、鍍起銅器ティーポット、鍍起銅器茶筒(100g・200g)、鍍起銅器急須台(木台付)、鍍起銅器銚子、鍍起銅器ぐい呑みである。ドイツ・フランクフルトで開催されるアンビエンテには、2005年(平成17年)から7年間連続で出展している。鍍起銅器の茶筒、プレート、ワインクーラー、急須台、銚子、ぐい呑みを出展してきた。2011年(平成23年)2月に開催された展覧会には初の試みとして、鍍起銅器のアクセサリーをドイツ・フランクフルト開催のアンビエンテにおいて発表した。

アクセサリーは、銅の着色技術を生かした物で女性職人のアイデアを取り入れ、デザイナーの左合氏と2003年(平成15年)のミス日本の代表者のアイデアを取り入れながら制作した。上代は約3万円前後になる見通しである。銀色をベースに、デザインはシンプル系で装飾性を出し、30歳台から40歳代のゆとりのある女性をターゲットとして発売する予定である。

3. JAPAN ブランド育成支援事業参加のきっかけ

燕地域の個々の企業で海外において市場開拓を行っても力は限られる。産地をネットワーク化して同じ認識で同じターゲットで進んでいきたいと考えて参加した。「enn」育成プロジェクトでは、当社のシンプルな鍍起銅器と表面に漆を塗布した金属洋食器の2つのシリーズが展開されている。「enn」育成プロジェクトでは、ある意味フラッグシップ(最も妥協のない最上級製品モデル)的な製品の開発を行ってきた。手づくりの手法を活かし、他との差別化を明確にし、ブランドをリードするような製品の企画である。次のステップは、これを産地に根付かせるということである。既に海外でも高い評価を得ている鍍起銅器も、やはりその値段は高く当社の売れ筋は約5万円である。これは、手作業が多いからである。当然、金属洋食器業界とは市場が異なっている。「enn」ブランド育成プロジェクトに出展しているプレートは平均約3万円に価格設定し、金属洋食器シリーズと同様にした。しかし、産地をネットワークすれば状況は変わってくると思われる。実際に当社が窓口になることで、燕銅器工芸組合などと連携を取りながら製造できるような仕組みが出来つつある。

アクセサリーについては、数年前から事業化したいと考えていた。アクセサリー市場に参加することで、「鍍起銅器」の顧客層の底辺拡大を図ろうと考えたからである。

4. JAPAN ブランド育成支援事業参加の成果

金属洋食器を作っているメーカーと同じ商売ができるようにしたかった。「enn」ブランド育成支援プロジェクトに参加することにより鍍起銅器製品の売上也伸びたが、当社に対する取材量も増加した。製品自体の売上以外にも当社の宣伝効果は大きかった。

展示会には、最低でも3年間は出展を続ける必要があると考えている。今まで参加した展覧会では、フランス・パリの「メゾン・エ・オブジェ」においてフランスのバイヤーが過半数を占め、アメリカ・ニューヨークの展示会でもアメリカ合衆国のバイヤーが過半数を占め、参加国に偏りがあった。その点、ドイツ・フランクフルトのアンビエンテは、100年近い歴史があり、日本の百貨店のバイヤーも含め世界中のバイヤーが参加するという。

このため、海外市場拡大という意味から現状では、ドイツ・フランクフルトのアンビエンテだけに国際展示会への参加を限定しているという。

国際展示会では、各社の個性を強調する必要がありブランディング力が問われる。メーカーもブランディングのあり方の勉強となる。燕地域の技術力を活かせばどのメーカーにも海外展開のチャンスはあるはずである。

地場産業に欠けているのは流通網である。また、企業イメージやブランドを伝える力も不足していると感じられる。産地のメーカーも直接海外展示会に参加することにより新たな市場を拡大することにもつながるし、ブランディング力を高めることにもつながると思う。また、今までのように市場の動向を把握することを産地問屋に任せておくだけでは入手できる情報は限られてくる。最新の市場動向を把握すること、流通網を拡大する意味でも JAPAN ブランド育成支援事業に参加する意義は大きいと思う。当社は国際展示会に参加することにより、国内百貨店における売上が伸びた。現状「enn」製品の売上額は、当社売上全体の数%程度である。

産地中小企業が海外販路開拓を成功させるポイントとしては、①地元出身の販売までの一貫した事業ができるプロデューサーがいること②代理店を通さずに小売店に直接売ることが出来るメーカーであること③メーカーの担当者自ら英会話ができバイヤーと直接交渉ができることが必要であると考えます。

5. 課題と今後の意向

作り手と買い手の価値観のマッチングをいかに図るのか。いくら生産者側が素晴らしいと思う商品を作っても市場のニーズとマッチしなければ意味がない。

当社では、日本国内において一人の職人が全工程を担当し、なおかつ小売店の現場に行き行って売ることを実行している。顧客の考え方や意見をダイレクトに吸収して次の商品の開発につなげるというダイレクトマーケティングが自然に実現している。これを実現するために当社は、中間の流通を排し、小売店との直接のやりとりに切り替えた。ブランドを築くということは、物を作るだけではなく、製造や流通の仕組みを作ることであると考えます。

「enn」育成プロジェクトへの参加メンバーをいかに増やしていくのかという点がある。現在の「enn」ブランド育成プロジェクト参加企業は実質 4 社で、表面処理などを行う下請企業を含めると 10 社になる。個々のメーカーで海外販路開拓をしても力は限られる。同じ認識を持った産地の企業と同じターゲットを掲げて事業を進めていきたい。

今までの「enn」ブランド育成プロジェクトでは、手作りの手法を活かし、他との差別化を明確にしてブランドをリードするような企画を行うという「フラッグシップ」的な製品の作り方を行ってきた。「enn」ブランド育成プロジェクトの取り組みを、今後は産地に根付かせていきたい。参加メンバーが増加してくればバリエーションも広がる。当社が窓口となって燕銅器工芸組合などと連携を取りながら製造できるような仕組みを作ることにも考えている。

海外販路開拓では、「enn」ブランド育成プロジェクトの委員長である㈱キッチンプランニングの明道章一社長に販売を任せている。燕には、㈱キッチンプランニングの明道社長が、海外販路開拓の窓口になってもらっているが、他の産地では海外流通機能を持っていないところがほとんどであろう。地元で流通担当者がいないとプロジェクトは進まないとい

思う。

「enn」ブランド育成プロジェクトには、「JAPAN ブランド育成支援事業」や他の補助金が終了しても継続して参加していきたい。鋳起銅器生産に対する特化した技術を持ち続け、アフターサービスにも対応してバイヤーの信頼を得られるようにしていきたい。

事例 5 : 高山工業株式会社

インタビュー日 : 2010 年 (平成 22 年) 11 月 17 日 (水)

インタビュー対応 : 高山 正巳氏 (代表取締役)

1. 企業概要

○代表者 : 高山 正巳氏 (代表取締役) (1954 年 (昭和 29 年) 生まれ、3 代目)

○所在地 : 〒959-1276 新潟県燕市小池 4985-10

○創業 : 1918 年 (大正 7 年) 会社設立 : 1957 年 (昭和 32 年)

○従業員数 : 25 人 (パート含む。うち、生産現場に 10 人)

約 3 分の 1 が洋食器関連業務に従事

○事業内容 : 金属プレス加工、精密板金加工、ポストミックスタック製造販売
洋食器・雑貨製造販売、

※ 現状洋食器は全売上高の約 3 分の 1、プレス板金加工製品が 3 分の 1、ポストミックスタックの販売が 3 分の 1 の比率である。

2. JAPAN ブランド育成支援事業展開製品の概要

「enn」ブランド育成プロジェクトには、2008 年度 (平成 20 年度) から参画している。「enn」シリーズで展開している製品は、雪椿 (新潟県の県木) の模様をモチーフにした「漆椿トレイ」を「enn」デザイナーの左合ひとみ氏のデザインで製作している。受注枚数は 2010 年度 (平成 22 年度) 100 枚で、上代は 2 万円~3 万円で旅館に納品している。用途的には、海外における「サービングプレート」のような物であるという。例えば、パンを盛ってセンタープレートとして使ったりした。

このトレイは、やはりレーザーカットで本物の漆をかけているので、量産できるような物ではない。日本的な繊細さを出して「enn」ブランド育成プロジェクトのフラッグシップ的な商品として展開している。これは、データ入力には要るが 2006 年 (平成 18 年) に納入した当社のレーザー加工設備が活用でき、初期投資費用がかからなかった。筐状になっているので、その金型は必要であったが、それも既存の物をうまく活用したりしながら作成した。

ある大手化粧品会社の販売促進用の景品用の品でミニトレイも手掛けた。こちらには、5,000 枚のオーダーがあったが、レーザー加工機を利用してサンプルを製作し量産時には金型を起こした。販売は燕商工会議所を通じて行っている。

3. JAPAN ブランド育成支援事業参加のきっかけ

当社は、もともとがプレス加工のメーカーで、1985 年 (昭和 60 年) プラザ合意前は洋食器の輸出が主な事業であった。プラザ合意後輸出事業から撤退し、精密プレス加工・金型部門を開設し、自動車部品製造など国内生産に切り替えたという。当時は、産地問屋から海外情報を得る時代であったという。その際、仕事の幅を広げリスクを分散させるために、プリント基板加工部門を創設した。デザインは、以前は社内で実施していた。1987 年 (昭和 62 年) から 4~5 年間は東京からデザイナーをよびデザインをさせ、その後は地

元のデザイナーに依頼していた。現状、社内にはデザイン専門担当者はおらず、営業担当はデザイナーを兼務している。また、「enn」ブランド育成支援プロジェクトのプロデューサーである明道氏とは先代が問屋を営んでいた頃からの知り合いである。金属洋食器分野の海外輸出は現状全く無い。金属洋食器の輸出で潤ったのは、1965年（昭和40年）頃から10年間位であるという。

1990年代の初めには、金属洋食器組合としてドイツ・フランクフルトで開催されるアンビエンテに出展していた。単独では出展費用が高すぎて出展できなかつたからである。1995年（平成7年）頃から洋食器のオリジナル商品の開発を手掛け、テディベアの絵柄をスプーンに商品化してギフトショーに年間2回、10年間に渡って出展を続けていた。販売先は日本国内がほとんどで中華民国、大韓民国にも一時期輸出していた。知人の紹介で、テディベアのぬいぐるみを中国から輸入して洋食器とセットにして販売した。また、東南アジア向けにカトラリーを輸出していた。

当社は、過去に世界各地への輸出経験があるので、いい商材があれば顧客はついてくると考えている。

2008年（平成20年）には、当社の顧客から知名度がアップした「enn」ブランド育成プロジェクトに参画して仕事をしたいという話があり、燕商工会議所に話を持っていったところ、当社の「enn」ブランド育成プロジェクトへの参加を燕商工会議所から勧められたことがきっかけである。

4. JAPAN ブランド育成支援事業参加の成果

まず、受注量が増加した点がある。大手化粧品メーカーの景品であるミニトレイは、その会社が経営する美術館の関係者が展示会に参加して、そこに展示してあった「enn」ブランド作品に2～3年前から注目していたという。そこでその大手化粧品会社の社長から話があり、受注化に踏み切った。

また、「enn」ブランド製品のデザインはプロデューサー役の明道章一氏が選んだデザイナーの左合ひとみ氏がデザインした物を使用している。

金型なしでレーザーカットが出来る製品であれば短納期に応える事ができる。

当社の鍛造技術と研磨技術を生かして、別の大手化粧品メーカーの化粧品のセットの一部として「アイ・マッサージャー」を23,000個納品した。

燕市に立地することにより、様々な設備を持つ工場と連携ができるようになった。清涼飲料水のポストミックス（シロップを入れるタンク）を年間1万～2万個生産している。また、ホームページから受注してくる企業もある。当社の協力工場は燕市内に約50社あるという。また、現在東京や大阪の大都市圏などの新潟県外の売上が全体の6割～7割を占めるという。

金属洋食器の売上高自体は減少しつつあり、現状残っている物は量販店用、業務用がほとんどであり、特にカタログギフトの業績が悪いという。また、デザイナー・ブランドなどのロイヤリティを支払うような物の生産高は減少している。

5. 今後の意向・課題

今後とも「enn」ブランド育成プロジェクトには、継続して参加していきたいと考えて

いる。ただし、「売れる物」をいかにして作るかという課題がある。「enn」シリーズのような高級品を事業化し続けられるかどうかの自信はないと社長はいう。また、海外展示会への出展料は経費がかかりすぎるという問題がある、当社のような企業では費用対効果の面で躊躇することがある。しかしながら、展示会は新規顧客開拓（商社、製造業者）につながることも多いので、できれば3年以上継続して出展を行う事が重要である。

デザイナーとは1案件につき契約を行っている。「enn」商品のデザインは、プロデューサーの明道氏、デザイナーの左合氏と当社が相談しながら決定している。開発期間は普通の製品は1ヶ月～6ヶ月であるのに対し、「enn」ブランド育成プロジェクトは1年から3年と長い。デザイナーのデザインだけではニーズに合った製品を作ることは難しい。発注側にも自ら営業もでき、デザインも出来る者が必要である。

事例 6 : 高山商工会議所

〔Re-mix Japan〕グループ（岐阜県高山市）

インタビュー日：2010年（平成22年）12月2日（木）

住所：〒506-8678 岐阜県高山市天満町5丁目1番地

対応者：水口 真一氏（高山商工会議所中小企業相談所課長）

1. JAPAN ブランド育成支援事業展開製品の概要

岐阜県では、飛騨や美濃地域を中心に国指定の伝統工芸品が5品目（飛騨春慶、一刀彫、美濃焼、美濃和紙、岐阜提灯）あり、優れた生活道具や工芸品を生み出してきた。しかしながら近年の消費多様化・個性化の進展の中で人々は単なる生活用品にとどまらず、生活をより豊かに演出してくれる製品を求めている。また、こうした伝統工芸品の後継者も減少し、産業の存続も危うくなってきていた。そこで、2002年（平成14年）から飛騨家具製造の日進木工㈱の北村斉社長が、岐阜県の国指定の伝統工芸品（飛騨春慶、一刀彫、美濃焼、美濃和紙、岐阜提灯）の深刻な後継者難という状況を憂いて産地や業種の垣根を超えて事業を起こそうと始めた活動が「Re-mix」という名のトータルなライフスタイル提案であり、当初参加したのは岐阜の繊維、美濃和紙、美濃焼陶磁器、そして飛騨家具製造業、飛騨春慶の有志5社であった。当時の活動は、岐阜県の支援を受けながら国内外への展示会への出展であった。

2004年（平成16年）から中小企業庁のJAPANブランド育成支援事業が始まり、日本商工会議所から高山商工会議所にも当該事業への参加の呼びかけがあった。事業の主旨は、3年間の継続事業で地場産品の海外市場への販売促進を行うことである。高山商工会議所管内では、協同組合飛騨木工連合会が、かねてよりドイツやデンマークへの視察、フランス・パリやアメリカ合衆国・ロサンゼルスなどへの国際見本市への出展を行っており、高山商工会議所が飛騨木工連合会加盟の地元の家具メーカーなどにJAPANブランド育成支援事業への招聘を行ったところ、日進木工㈱の北村斉（ひとし）社長が参加意向を示した。北村社長は、前述の「Re-mix」グループに働きかけ、5社で業種の垣根を越えたトータルなライフスタイルを構築するために「Re-mix Japan」グループを結成し、プロデューサーに日進木工株式会社のデザイン顧問である株式会社ゼロ・ファースト代表取締役佐渡川清氏を抜擢した。飛騨家具、飛騨春慶、繊維、美濃焼の全てのアイテムを調和させた一つの空間づくりに着手し、海外の見本市や展示会に出展をしてブランドの普及と市場開拓を行っている。

2. 事業目的

伝統工芸である飛騨春慶を核にして、国内外で高い評価を得ている飛騨家具、陶磁器、繊維などの伝統的地場産品とのトータルコーディネートにより、洗練された調和のある生活空間を演出するライフスタイル提案型商品を開発する。美術工芸品の枠に留まらず、実用生活用品市場での評価を確立し、主に欧米市場の日本的な「和」のスタイルに興味を持

つ層などをターゲットにブランド展開を図ることを目的としている。

「Re-mix Japan」グループメンバーによる異業種・異産地間による「日本の美・伝統美ー調和のある暮らし」をテーマに蓄積された魅力ある商品の新たな選択と改良・開発を行う。それにより、今日的ライフスタイル「Re-mix Japan コレクション」の進化と確立を推進する。また、その成果をフランス・パリで開催されるメゾン・エ・オブジェ（インテリア見本市）に出展する。本格的な海外販路開拓と海外市場調査を継続的に実施し「Re-mix Japan」のブランド化を目指す。さらには拠点となる海外代理店の確保、国内直営店の開設を目指す。

3. 「JAPAN ブランド育成支援事業」参加企業の選択

日進木工株式会社（岐阜県高山市）の北村斉社長が、かねてから岐阜県の国指定の伝統的工芸品（飛騨春慶、一刀彫、美濃焼、美濃和紙、岐阜提灯）の深刻な後継者難という状況を憂っていた。そこで、2002年（平成14年）から産地の垣根を超えて事業を起こそうと始めた活動が「Re-mix」という名のトータルなライフスタイル提案であった。参加したのは、岐阜の繊維、美濃和紙、美濃焼陶磁器、そして飛騨家具製造業の有志5社であった。当時から岐阜県の支援を受けながら、国内外への展示会への出展を行った。JAPANブランド育成支援事業への参加は、高山商工会議所を通じて申請して採択された後の2005年（平成17年）からである。当初は、高山商工会議所が、岐阜県内の伝統工芸品のある商工会議所に参加の呼びかけを行った。参加企業は入れ替わりがあり、現状は、木製家具製造業の日進木工(株)を中心に、飛騨春慶販売の(有)松澤漆器店、布製品製造卸の(有)布織手（岐阜県岐阜市）、陶磁器卸売りの(株)ヤママ陶器（岐阜県多治見市）の広域4社が参加している。

4-1. 「飛騨春慶」の特性

「飛騨春慶」は、江戸時代初期の慶長年間（1596年～1615年）に高山城下で神社仏閣の造営工事に携わっていた大工の棟梁、高橋喜左衛門がサワラ材の木目の美しさに魅せられ、蛤の形をした盆を作り上げて高山城主の金森重近に献上し、その木目の美しさに感動した金森重近が御用塗師成田三右衛門に透き漆で塗り上げさせたところ、その色目が加藤景正の名陶「飛春慶の茶入」に似通っていたところから飛騨春慶と名付けられ、將軍家に献上されたと伝えられている。琥珀色に輝く黄金色の漆器春慶は領主と職人によって生み出された。

漆塗りは、木地を見せない黒漆や朱漆が主流だが、飛騨春慶は油分を加えた透明度の高い透漆を使用し、木地の木目の表情を美しく魅せ時を経るごとにその彩を変化させながら透明度をさらに増していく事が最大の特徴である。

飛騨春慶は、当初茶器が主だったが、江戸時代半ば頃から庶民も手にするようになり、重箱、盆など一般生活用具が作られるようになった。明治時代中期になると問屋が現れ現在の様な流通網が作られて販売も拡大した。

大正時代から昭和時代になると職人の数も増えて産業としての基盤が確立されていた。第二次世界大戦中には一時的に衰退したが、戦後は産地として復活し、高度経済成長期には贈答品としての需要が増え、高山地域の観光ブームにより土産物としての需要が拡大し

た。

1961年（昭和36年）7月には飛騨春慶連合協同組合が設立され、1975年（昭和50年）2月には伝統的工芸品第一次指定を通商産業大臣から受けた。

飛騨春慶の工程は大きく「木地作り」と「塗り」の二つに分けられる。

一つは木地作りの工程で、原木を製材し、天然乾燥→木取り・小割り→粗削り→乾燥→仕上げ鉋→曲げ→接着→カンバ刺し→木釘打という工程で完成する。

「塗り」の工程は、木地磨き→目止め→着色及び下塗り→仕上げ磨き→摺り漆→コクソ巻き→うわぬり→乾燥という工程で製品が出来上がる。塗りの工程は17～20工程もあり、製作まで時間がかかる。

飛騨春慶は、樹木の美しさを知り尽くし、木の魅力を引き出して加工する木地師、木肌の美しさを活かした厳しい塗り技術が求められる塗師がおり、この専門職人の技術によって完成される伝統的工芸品である。

4—2. 岐阜県高山地域の木製家具製造業の特性

高山市をはじめとする岐阜県飛騨高山地域は、奈良時代初期から、税の代わりに宮殿造営のために毎年100人余りの「飛騨の匠」を都の造営に貢進することを続けてきた。飛騨の山奥から良質な杉、檜などの木材を運ぶと同時に、高度な木工技術を持った職人も多く派遣していた。それらの職人は、平安京の羅城門、法隆寺、唐招提寺、興福寺、東大寺など、京都や奈良などの著名な神社仏閣の建造に携わってきた。

そのため、神社や仏閣の建造技術と木材を活用した家具が地場産業として古くから発展してきた。彼らの技術の一部は、日本3大美祭の一つに数えられる高山祭の「高山祭屋台」にも使われている。明治時代になると、開国により欧風家具が否応なしに生活様式に取り入れられる。匠の技と県土の8割以上を占める豊富なブナ材などの森林資源、そしてその技術が応用されて高山市の基幹産業となってきたのが、飛騨の家具である。さらに大正時代になると当地域に西洋の曲げ木家具の技術が伝わり、それを使って椅子を製造した。

第2次世界大戦後、欧米のデザインを手本として製造した輸出用の椅子が、飛騨の家具メーカーのスタートであった。その後、日本の生活様式の洋風化進行により飛騨高山の家具メーカーは食卓セットなどの洋風家具製造に挑戦していった。円高が進行した1985年（昭和60年）以降については、輸出はふるわず内需指向に180度転換し、地元のブナ材などを使った曲げ技術などを駆使した独自の飛騨デザインを確立し、日本を代表する家具ブランドとして消費者から評価された。

木製家具の流通構造は、産地内の家具メーカーから産地問屋を経由して消費地問屋から小売店や百貨店へのチャンネルが一般的であるが、高山では、家具メーカーから消費地問屋を経由して小売へ流れるルートが確立されていた。ところが、1990年代後半から2000年代に入り国内需要の頭打ちや消費者の嗜好の多様化（低価格志向と高級化・個性化による二極分化）、マンションの増加による備え付け収納棚のシステム家具の増加や少子化、婚礼様式、ライフスタイルの変化によるたんす、棚・戸棚などの需要減少、洋風家具の輸入増加による国産家具の縮小もあり、需要が伸びなくなったため、家具メーカーは、独自で大都市圏にショールームを開設するなど既存の流通チャンネルに加え、新たな流通チャンネルも構築している。また、1997年（平成9年）、1998年（平成10年）頃は、飛騨家具を扱う

都市型問屋が約 120 社（東京・大阪方面）あり、家具小売業も大規模チェーン店やライフスタイルの提案をテーマとするインテリアショップが売り上げを拡大する一方、地方の中小店は総じて苦戦していた。

高山地域の家具業界は、大手 5 社と中小家具メーカーから構成されている。協同組合飛騨木工連合会の会員も最盛期の会員数 56 社から 2010 年（平成 22 年）12 月現在では 28 社まで減少している。

また、中国をはじめとするアジア諸国から低価格の家具が大量に輸入され始めたのを受けて、国内市場では価格競争が激しくなり、さらには、海外からの輸入品などに「飛騨の家具」という名称をつけて販売したり、小売店などがむやみに「飛騨の家具」という言葉を使用したフェアなどの販売行為をしたりすることが横行していた。

以前は、前述のように家具メーカーから問屋を通じて小売に供給される場合が多かったが、営業力の強化により、近年は大都市圏にショールームを設置してそのショールームを通じて量販店に直接納入、場合によっては直販店を通じて消費者に直接販売するメーカーも増えている。

現状、高山地域の家具は、その組合である協同組合飛騨木工連合会が「飛騨の家具」「飛騨・高山の家具」の 2 つの地域団体商標をとっており（2008 年（平成 20 年）1 月取得、現状は商品ではなく企業認定）、協同組合飛騨木工連合会の組合員企業（28 社加盟）が飛騨地域で製造した家具でなければ、「飛騨の家具」「飛騨・高山の家具」、さらには「飛騨家具」「高山家具」等の地域名と家具が一体となった類語も表示・使用できなくなった。現在、認定を取っているのは 5 社であり、申請中 1 社、申請の意向がある企業は 2 社となっている。「飛騨の家具」「飛騨・高山の家具」の地域団体商標が次第に小売店に浸透してきた。

2008 年（平成 20 年）の工業統計調査結果によれば、高山市の木工業界は、飛騨木工連合会 28 社で製造品出荷額が約 140 億円、従業者数は約 1,200 人である。大手 5 社で約背一贓品出荷額が 112 億円と約 80% を占める。家具メーカーの素材はかつて、地元産のブナ材を使用していたが、ブナ材の枯渇と伐採規制、ブナ材がスギ・ヒノキの森林に変わっていったので、現在では主に北欧地域からオーク材を輸入している。また、大手家具メーカーの一部では、部材の調達や組立の一部を中国で行い、最終製品を高山で製作する生産工程をとるところもある。

高山地域の家具の最近の傾向は、軽い家具にシフトしているという点が挙げられる。また、最近では建てつけ家具に力を入れていることも特徴の一つである。

5. 「Re-mix Japan」活動内容

「Re-mix Japan」のコンセプトは、「日本の美意識・調和のある暮らし」である。岐阜県内の伝統工芸品産地などの 5 社が産地や企業の枠組みを取り払って異業種で一つのブランドを開発する事が柱である。家具、陶器、繊維、照明、春慶塗の全てのアイテムが調和した一つの空間作りを行うことになった。飛騨春慶塗のジュエリーボックスやカップや、春慶塗をあしらったソファやサイドテーブルなどの飛騨の家具、美濃和紙を使った照明器具、美濃焼の技術を使ったエコロジー志向の陶器、京都の西陣織や京友禅を使った椅子、美濃和紙織物によるカーテン生地やバッグなどで商品アイテムを構成しており、ワンテーストによるトータルなライフスタイル提案を行っている。木、紙、漆、絹、土などの素材

にこだわり、伝統回帰を意識したものづくりを行うことで、環境や健康に配慮した製品作りに徹している。

「Re-mix Japan」のプロデューサーに抜擢したのは、25年以上に渡って、幹事会社日進木工株式会社の外部デザイン顧問として活躍しているデザイナーの佐戸川清氏（株式会社ゼロファーストデザイン代表取締役）である。日進木工株式会社の北沢斉社長が、彼が家具のデザインばかりでなく、流通や国債関係など他分野にも精通した幅広い知識を備えている点から依頼した。佐戸川氏にブランドのアイテムをデザイン、あるいはセレクトしてもらうことで、各社の統一されたブランドテイストによる商品の開発がスムーズに進むようになった。

ヨーロッパ市場への本格進出を視野に入れた販路拡大を目指し、フランス・パリの国際家具見本市である「プラネット・ムーブル」や「メゾン・エ・オブジェ」に出展を重ねてきた。各年の見本市出展概要は以下のとおりである。

JAPANブランド育成支援事業による補助事業は2008年度（平成20年度）で終了し、現在は、中小企業庁、高山市の協力により出展している。

（1）2005年度（平成17年度）

プラネット・ムーブル・パリ（家具見本市）へ参加した。展示会は、2006年（平成18年）1月26日から1月30日に開催され、展示面積は97㎡で参加者は6社であった。

（2）2006年度（平成18年度）

2006年度（平成18年度）も家具見本市への参加プラネット・ムーブル・パリ（家具見本市）へ参加した。展示会は、2007年（平成19年）1月25日から1月29日に開催され、展示面積を120㎡に拡大してもらい、参加者は5社であった。

（3）2007年度（平成19年度）

本年度から、インテリア見本市であるパリのメゾン・エ・オブジェへの参加に切り替えた。展示会は2008年（平成20年）1月25日から1月29日に開催され、展示面積は81㎡で参加者は5社であった。

（4）2008年度（平成20年度）

昨年と同様に、パリのメゾン・エ・オブジェに参加した。展示会は2009年（平成21年）1月23日から1月27日に開催され、展示面積は90㎡で参加者は5社であった。

（5）2009年度（平成21年度）

昨年と同様にパリのメゾン・エ・オブジェに参加した。展示会は2010年（平成22年）1月22日（金）から1月26日（火）まで開催され、展示面積は81㎡で参加者は4社となった。

（6）2010年度（平成22年度）

JAPANブランド育成支援事業が終了したので、フランス・パリのメゾン・エ・オブジェへの単独での出展を検討したが、参加企業の負担も大きいので、参加の可否を検討した。同展覧会への参加は、当グループ以外には京都、金沢、岩手のグループが参画していたが、いずれも出展を取りやめている。しかしながら、当グループは、例年同様にフランス・パリのメゾン・エ・オブジェに参加することにより、ブランドの浸透効果が出てくるという考えのもとで、新たな展開を検討した結果、今回は、国、岐阜県、高山市の協力を得て、

2011年（平成23年）1月21日（金）から1月25日（火）まで開催される展覧会に出展することにした。参加社は日進木工㈱、（有）松澤漆器など4社である。展示面積は81㎡であり、今回は展示会場の入口に近い場所が展示場所である。高山会議所の役割は、オーダーシートの作成など事務局的な役割である。

6. 成果

- ・ヨーロッパの展示会では高い評価を得て問い合わせもあった。
- ・当初の目的と異なっているが、展示会出展により高山地域の家具製造業者の各社が中国に出展してみたいという意向が強くなり、高山地域の大手家具メーカーにも同様な動きが出てきた。2010年（平成22年）6月には大手家具メーカーが中国・大連の展示会に出展し、2011年（平成23年）2月には別の大手家具メーカーが香港の展覧会に出展する予定である。これに伴い中国に飛騨家具のショールームを開設してはどうかという動きも出てきた。
- ・飛騨家具の産地である岐阜県高山地域以外出身者の木工業への就職が増加している。これは、木工に関する学校に岐阜県外出身者の入学が増加し、結果として飛騨地域の木工会社に対する就職者が増加したという側面がある。

7. 今後の方向

資金があれば、フランス・パリなどにショールームを作って海外の顧客に常に見てもらえる状況を作りたい。海外の顧客との信頼関係を築いて、本当の意味でのブランドを作るためには、1年間に5日間程度の見本市出展だけでは難しい。しかしながら、今後も海外への出展は続けたい。1年間に数日でも海外の展覧会に出展してより多くの人々「Re-mix Japan」の製品を見てもらうことは重要であると考えている。

次回（2011年(平成23年開催)）の「メゾン・エ・オブジェ」におけるバイヤー等の反応をみて、今後の方針を改めて決めて行きたい。

事例 7：松澤漆器店

インタビュー日：2010 年（平成 22 年）12 月 2 日（木）

インタビュー対応：松澤 光義氏（代表取締役）

1. 企業概要

○代表者：松澤 光義氏（代表取締役）（1948 年（昭和 23 年）生まれ、2 代目）

○所在地：〒506-0858 岐阜県高山市桜町 115 番地

○創業：1940 年（昭和 15 年）

○従業員数：5 人

○事業内容：伝統工芸品「飛騨春慶」の製造と販売

盆（ヒノキ、ヒバ）・膳（ヒノキ、ヒバ）、重箱（ヒノキ・ヒバ）・弁当箱（ヒノキ・ヒバ）、

菓子器（トチ、ヒノキ、ヒバ）・盛器（サワラ・スギ・トチ）・茶器（トチ）、

花器（ヒノキ・ヒバ）・装飾品（ヒノキ・ヒバ・スギ・サワラ）、茶道具（ヒノキ）

見込み品、受注品（記念品、引き出物）、新製品の企画

（ただ、飛騨春慶の製品を販売するだけではなく、木地のチェック、材料の吟味、塗工程は当店の下請が実施する。）

販売ルートは大手問屋（一部、伝統工芸品センター（東京・池袋））に 40%、直販が 60%。

2. JAPAN ブランド育成支援事業展開製品の概要

飛騨春慶は、樹木の美しさを知り尽くし、木の魅力を引き出して加工する木地師、木肌の美しさを活かした厳しい塗り技術が求められる塗師がおり、この専門職人の技術によって完成される伝統工芸品である。

当社の先代であった社長の義父は、子供達や一般の人達に作業現場を見せて飛騨春慶の後継者を育てる夢を持っていた。そこで、10 数人の職人を店で雇い、木地作りから上塗りまで自社で一貫した生産体制を行う作業現場を作り、子供達や一般の人達に見せて飛騨春慶の良さを理解させようとした。しかしながら、もともと飛騨春慶の木地作りや塗り工程は、内職で行う分業生産で行うものであった。それは、一貫生産だと材料等コスト増を招きやすいので、それを防ぐための古くからの知恵であった。一貫生産体制に係った資金が経営を圧迫したので、現社長の松澤光義氏が 30 年前、岐阜の他界後 20 歳代の時に工場整理を行い、外注生産に切り替え販売を主にすることとしたが、下塗りが漆製品作りには最も重要であると考えていたので、下塗りだけは自社で実施する体制を保った。松澤漆器店は、この塗り工程の中で「目止め→着色及び下塗り」は、当社が担当して、材料の吟味、木地を全部チェックしている。下塗り工程は、目立たない作業であるので、他の漆器店は、この工程を外注（内職）に任せてしまうが、良い製品を作るには、この工程が重要と考えている。木地は 4 社の下請企業に依頼しており、塗装工程も外注（職人）に委託する形態

をとっている。また、生産体制は、引き出物や記念品などの特注品は個別受注で生産するが、基本は見込み生産である。

岐阜県高山地域には、飛騨春慶の伝統的な技法で塗り製品を製造する企業が4～5社あり、100年以上も前からの技法を受け継いで伝統的な透き漆を手造りで製品を制作している。産地問屋もピーク時には20～30社もあったが、現在は減少している。

「Re-mix Japan」には、プロデューサーであり、デザイナーでもある株式会社ゼロ・ファーストの佐戸川清氏の意向で新しい生活場面創出のために飛騨春慶製品を出展している。展示品の図面・コンセプトは、佐戸川氏から提示され、家具部分の扉、引き出し、ジュエリー等を入れる仕切りの材料は幹事会社の日進木工株式会社から提供され、他の材料の手当ては当社が行っている。主な展示品は、グラス、ワインクーラー、コーヒーカップ、小鉢、丸皿、小箱、指輪等を入れるジュエリーボックスなどであり、照明器具や陶磁器にまで塗装しており、展示品の点数は家具を含めると100点以上になるという。また、今回の2011年（平成23年）には、当社で考案した物、もともと作っていた重箱などをフランス・パリの展示会「メゾン・エ・オブジェ」に出展する予定である。製品価格は参考価格として国内の上代を提示し、現地販売価格は、幹事会社の日進木工株式会社が決定的という。

3. JAPAN ブランド育成支援事業参加のきっかけ

「Re-mix Japan」の動向については、当初、当社は全く無知であった。2005年（平成17年）に以前から漆器製造でつながりのあった「Re-mix Japan」の幹事会社である日進木工株式会社の北村社長から見本製品作りの依頼があり、デザイナーの佐戸川氏の図面の提示があつて、その見本製品を作ってから参加するようになった。

当社の初代店主松澤秀造氏は、その手先の器用さを生かし春慶塗の木地職人の道を歩むようになり1940年（昭和15年）に松澤漆器店を創業した。木地師として様々なデザインやアイデアを生み出し、製作技術や技法の開発にも取り組み、現在の飛騨春慶の基礎となる製品作りに励んだ。現社長の松澤光義氏は卸売業が中心であるが、義父である先代と同様に飛騨春慶の新製品を開発し、今回の「Re-mix Japan」にも積極的に新技術法やデザインなどに挑戦していった。

フランス・パリの「メゾン・エ・オブジェ」出展の1年目（2006年（平成18年1月））には、日進木工株式会社とデザイナーの佐戸川氏から100点近い提案が出され、試行錯誤しながら多くの見本品を試作していった。松澤社長は、当初、発注数が大量であり対応は不可能であると思っていた。飛騨春慶はあくまでも伝統工芸品であり、機械化にはなじまないと思っていたからである。漆は、湿度や気候変動等で乾燥時間が違い、取り扱いが難しい素材である。この点に注意を払いながら、漆塗り技術を①日進木工の家具の扉や引き出し類②単品物③照明器具に取り込んだ。美濃和紙、布と塗りをコラボレーションする製品も試作してJAPANブランドに取組んだ。また、漆は急いで作ると生産過程で割れが入ったり、縫った後に漆が剥げるなどクレームが付いてしまう。完成部分製品は、使えば使うほど日数が経過するほど強度が増加するが、急いで作ると割れが入ったり、漆の油部分が吹き出てむらが生じたり、材料の板が反ってしまうなどの不具合が生じてしまうからである。また、傷がつきやすく当社で管理することは大変なことであり、当初は見本作りに徹した。

「Re-mix Japan」のコンセプトは、日本の伝統と美であり、飛騨家具や木工品に飛騨春慶を取り入れる事が必須の条件であり、ヨーロッパでも高い評価を受ける事が予想された。松澤社長も自社の飛騨春慶がヨーロッパでどのような評価を受けるのかという事が大きな関心事であったという。

当社の立場は「製作」であり、販売は幹事会社の日進木工株式会社が担当することになっていた。海外の展示会では、従来なかった全く新しい製品を作った。具体的には皿、器、フォトフレームなどであり、見本の製作工程を現物で展示した。

第2年目の2007年（平成19年）1月のフランス・パリの「メゾン・エ・オブジェ」出展では、初年度よりも開発点数を減らした。トレーや重箱、硝子と漆塗りのワインカップやデザイン担当の佐戸川氏の意向でコーヒーカップ、美術品としてのフォークとスプーンなど、飛騨春慶を使った製品づくりをした。第3年目から少しずつ試作品を減らし、4年目、5年目は今までの試作したものを見直した。次回（2011年（平成23年）1月）は、新たな技法や製品開発よりは、もともと生産していた製品や現在売れている製品を組み合わせさせて見本市に出展する予定である。

なお、メゾン・エ・オブジェ見本市には、欧州のバイヤーが来店してくれるが、その後の商談にはあまり繋がっていない。照明器具や和紙は販売実績がある。価格は、国内は上代で販売するが、海外は国内上代価格よりは高いが、おまかせの価格で取引している。2009年（平成21年）9月の展示会に会場したスイスの雑貨商が2010年（平成22年）1月のフランス・パリのメゾン・エ・オブジェ見本市に再来訪して注文をしてくれた。

欧州のバイヤーからは、飛騨春慶は高い評価を受けているが、価格が高いと言うのが市場開拓のネックであると言われている。特に木地が天然木ではなく、プラスチック製品と勘違いしているバイヤーもあり、「なぜ、こんなに高いのか？」と言われる。そこで、2010年（平成22年）1月の見本市からは、木地から塗り工程までを実物の写真パネルを制作・

展示し、現場で制作をみてもらい、本物の天然木を使って何度も漆を塗っていく工程を見てもらった。ほとんどのバイヤーは、それを見て納得した様子であった。

4. JAPAN ブランド育成支援事業参加の成果

ヨーロッパの人に塗り物がどのような評価を受けるのか、非常に興味があった。展示会では、製品に「使用上の注意書き」をつけたが、海外における評価が高かったという。また、従来になかった皿や器、フォトフレームを作ったことにより、製品のデザインのバリエーションが増加したことが挙げられる。また、フランス・パリに在住の日本人インテリアデザイナー（通訳を兼務）とインテリアショップがある程度販売を行ってくれるようになり、販売ルートも確立されつつあるという。スイスの雑貨店は2009年（平成21年）9月の展示会で買い求めてくれたが、2010年（平成22年）1月の展覧会で再依頼があった。このようなりピーターの動向は製品を作る上で励みになる。フランス・パリのインテリアショップにおいて、少しでも定期的に売れてくれればと願っている。

5. 今後の意向・課題

現状、正式な海外販売ルートは、前述のフランス・パリの日本人とパリの現地人の共同経営のインテリアショップがある。展示会の来場者は多いが、なかなか商談までは進まな

い。JAPAN ブランド育成支援事業の補助金だけでは継続的な販売にはつながっていかない。

飛騨春慶の評価は高いが、製品価格が高すぎ、販売しても採算が取れないという海外バイヤーの声があるが、大量に安価な物を作る気はないという。

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。春慶塗を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。又、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。

JAPAN ブランドとして飛騨高山の木工製品を中心にした「Re-mix Japan」グループの活動は、高く評価できる。とくに岐阜の地場産業の経営資源を活用して、1つのコンセプトのもとに製品開発や新技法やデザイン開発を行い、ヨーロッパ市場を含めて世界の市場を視野に入れて意欲的に取り組んでいる。このグループで日本の美を演出するのは、飛騨春慶である。そのためグループの新製品開発にとっては欠かせない存在になっている。

松澤漆器店もこの事業に参加したことで、飛騨春慶が世界で認められたことに自信を深めてきている。しかし、飛騨春慶は他の塗りの漆器産地と同様、後継者が欠如しており、技術法の伝承などの面では、先が不安な状況にある。そのため、世界的な視野に入れて市場開拓をしても、飛騨春慶は量産化が難しい。

事例 8 : 日進木工株式会社

インタビュー日：2010年（平成22年）12月3日（金）

インタビュー対応：尾花 蕃氏（相談役 文化企画担当）

1. 企業概要

- 代表者：北村 齊氏（代表取締役）
- 所在地：〒506-0004 岐阜県高山市桐生町7丁目78
- 創業：1946年（昭和21年）10月
- 従業員数：132人（2010年度3人採用:高卒2人、大卒1人）
- 事業内容：木製洋家具の製造（純国産家具）
- 主要品目：ダイニングテーブル、ダイニングチェア、サイドボード、ソファ、リビングテーブル、リビングボード、ワゴン、ベッド、システム収納特注家具、コントラクト（物件対応）

当社は、1946年（昭和21年）創業以来、60数年にわたって、地域資源である飛騨の匠の伝統技術を受け継ぎ、「曲げ木技術」や「角ホゾを基準とした接合技術」等の木工技術を総合的・複合的に組み合わせ、「シンプル・モダン」家具をコンセプトに事業を成長・発展させてきた木製家具メーカーである。当社の家具のコンセプトである「シンプル・モダン」は、現代表取締役会長の北村繁氏が1963年（昭和38年）にデンマークを視察した際に、現地の住宅の中でコンパクトな木製家具の、住宅のインテリアに溶け込み人間とバランスの取れた関わりを持っているのを見て、日本の住宅も、将来北欧のようなシンプルな生活空間を提案する家具が求められることを確信した時から始まる。

日本人の美意識に調和したデザイン開発に取り組み、日本の今日的スタイルに合い相応しいオリジナル家具を提案するようになった。それに対応して生産設備も、「シンプル・モダン」のコンセプトに合わせた機械設備を導入し、以後、一貫してこだわりをもった椅子やテーブルなどの上質な木製家具製品を製造し続けている。とくにダイニングチェアは、毎日使用する家具であるため、軽くて丈夫で耐久性があることはもちろん、360度どこからみても美しいデザインと疲れない座り心地の良さを徹底的に追求し、愛着の持てる椅子づくりを探求している。

2. JAPAN ブランド育成支援事業展開製品の概要

「Re-mix Japan」ブランドでは、「透かし漆」という飛騨春慶のアイテムを「日本の美と伝統」を表現する核とした。そして、飛騨春慶を重箱や食器類だけでなく、サイドボードの扉や照明スタンド、紙や布のシェード・コーヒーカップの陶器、ジュエリーボックスなどにその技法を取り込んだ。日本の美意識を強調した商品アイテムで構成し、ワンテーストによるトータルなライフスタイル提案を行った。木・紙・漆・絹・土などの天然素材にこだわり、環境や健康に配慮した製品づくりに徹している。参加各社で開発したアイテムは約650点、その中で飛騨春慶技術を採択したものは250点にも上った。

このJAPANブランド育成支援事業は、日進木工(株)を軸に、飛騨春慶、美濃和紙、岐阜

の織布、美濃和紙の照明器具の各社が参加して協働型の分業体制で取り組みがなされたものである。それぞれの参加企業の規模や資金力などが異なるので、日進木工(株)北村社長、尾花氏とコーディネーターとして当社のデザイナーである佐戸川清氏(株)ゼロ・ファーストデザイン代表取締役)と一緒に参加企業に通い、コミュニケーションを重ねる努力がなされた。2006年(平成18年)1月の、フランスのプラネット・ムーブル・パリ(メゾン・エ・オブジェが主催する家具見本市)に出展が決まってからは、特に納期や品質レベルなどで何度も打ち合わせや調整が行われた。全体が集まるのが年4回であったが、フランス・パリの見本市直前には出張者説明会として旅程、搬入搬出設営、接客・商談のマニュアル等、1日集まって調整が行われた。

開発体制は、日進木工(株)では北村社長が陣頭指揮を行い、開発部長と開発スタッフ、営業担当者があたり、各参加企業はその代表者が開発に携わった。とくに異業種集団を1つのブランドでまとめあげていくためには、強力なリーダーシップが必要であり、北村社長がその任を見事に果している。

当社では、現代日本のモダン家具作りにこだわり、ダイニングルームアイテム(椅子、テーブル、サイドテーブルなど)、リビングルームアイテム(ソファ、テーブル、リビングボード)等を出展している。「Re-mix Japan」では、400年の歴史と伝統を誇る飛騨春慶を採り入れることで、現代のこだわりのある都市生活者のためのライフスタイル提案を打ち出している。このため、産地の枠組みを超えたコラボレーションを行うため、きめ細やかな関係者の打ち合わせが必要になってくる。これまで、当地では、異業種2企業で一つの商品を完成させることは無かった。異業種が同等の立場で協調しながら商品開発を進めることは、非常に難しい。

JAPANブランド育成支援事業に参加した2年目の2007年(平成19年)1月に、1年目の「Re-mix Japan」ブランドをさらに開発した商品群をもって、引き続きプラネット・ムーブルに出展した。

3年目は、インテリアとデザインを世界に発信する唯一の国際見本市であるメゾン・エ・オブジェに切り替えて、2008年(平成20年)1月に出品した。メゾン・エ・オブジェは、9つのホールをライフスタイル・インテリアなどのカテゴリー別に構成し、特にホール1のエスニックに注目して出品している。4年目の2009年(平成21年)1月も同パリの見本市に出展している。

このように、4年連続でフランスの見本市に「Re-mix Japan」ブランドで「日本の美意識・調和のある暮らし」をコンセプトに、飛騨の家具とコラボレートした新製品を組み合わせた商品を展示し、ヨーロッパ市場への本格的な進出を視野にいたれた販路開拓を目指して毎回継続して出品を行っている。

「メゾン・エ・オブジェ」でライフスタイル提案型ブースを展示するためには、最低でも9m×9m=81㎡の面積が必要であるという。「メゾン・エ・オブジェ」は事務局の出品審査が厳しいことで有名である。事前に提出した展示プランを主催者が随時審査する。デザイナーの佐戸川氏が事前にパリに行き出品場所確保等の交渉を行った。

次回(2011年(平成23年)1月)の「メゾン・エ・オブジェ」の展示では、特に家具類を中心としたライフスタイルコレクションとして、グループ参加企業の国内での売れ筋商品やヒット商品から、デザイナーの佐戸川氏がピックアップしてコレクションの幅・奥

行きを増幅させる予定である。

数年に渡ってコラボレーションをしてきた参加メンバーたちも、今ではこの協働作業になれてきたようで、家具だけではなく、陶器のカップに飛騨春慶を施すというこれまでに無かったアイテムまで生み出された。

事業を継続させているのは、メンバー間の意志疎通を図る努力を行ったことと当社の北沢社長の強いリーダーシップがあったからである。

3. JAPAN ブランド育成支援事業参加のきっかけ

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(株)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の重要性を認知していた。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。

さっそく北村社長と当社の尾花相談役二人で岐阜県内の地場産業のメーカーを訪ね回り、一緒にやってくれそうな企業約100社以上に参加を呼び掛けた。そのうちの何社か賛同してもらったが考え方の相違から離脱する社もあり、最終的には5社(家具、陶磁器、織物、和紙照明、飛騨春慶)が新たなブランドづくりに共感して参画し、JAPAN ブランド育成支援事業の始まる以前の2002年(平成14年)に、「Re-mix」ブランドを立ち上げた。ブランドコンセプトは、「日本の美意識・調和のある暮らし」とした。

5社共同でブランド開発を目指すことになったが、「ブランドテイストの統一には苦心した」と北村社長は言う。そこで、前述の、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、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、家具だけでなく、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掛かった。完成したアイテムは、日進木工(株)の家具をはじめ、飛騨春慶の食器類、花瓶、美濃和紙を使った照明器具、不用陶器を原料に配合したエコロジーな美濃焼の食器など、それぞれの伝統と技が活かされたものとなり、日本の美やトータルライフスタイルに合った品揃えとなり、ブランドイメージが徐々に確立していった。そこで2003年(平成15年)に東京・新宿の伊勢丹百貨店に売場展示されたことを皮切りに、2004年(平成16年)には

ドイツ・ケルン東洋美術館で行われた「川が育んだ日本の伝統文化展」や「2004 東京国際家具見本市」に出展した。

4. JAPAN ブランド育成支援事業参加の成果と課題

1 年目（2006 年（平成 18 年）1 月）のフランス・パリのプラネット・ムーブルへの出展では、250 件以上の商談の話があった。しかしながら、展示会終了後のアフターフォローにおいて言葉の壁があり、取引までに至らなかった。接客による来場者の声やアンケート調査の分析により、次年度に向けた商品開発のヒントと、この展示会に出展する意義を確かめる事ができた。

2 年目（2007 年（平成 19 年）1 月）の出展でも「Re-mix Japan」ブランドは「日本の今日的ライフスタイル」として高い評価を得られたが、具体的な販路開拓まで進展しなかった。しかし、個々のバイヤーからのファンも多くなり、手ごたえを感じるようになった。

3 年目（2008 年（平成 20 年）1 月）に世界のトレンドセッターであるインテリア・デザインの国際見本市であるフランス・メゾン・エ・オブジェへ参加した。そこでは、日本の伝統美とライフスタイル提案に対して、大きなインパクトのある高い評価を得た。4 年目の 2009 年（平成 21 年）1 月開催のメゾン・エ・オブジェの出展では、ビジネスの成果を求めて、商品企画、販売企画、流通チャネルなどの展開を積極的に行った。

「Re-mix Japan」グループが活用した JAPAN ブランド育成支援事業では、2005 年度（平成 17 年度）～2008 年度（平成 20 年度）の 1 年目から 4 年目までは、上限 3,000 万円の 3/2 補助を受け、「Re-mix Japan」ブランドづくりとメゾン・エ・オブジェなどの出展を行った。5 年目は、JAPAN ブランド事業の支援期間が経過したため、他の支援事業により 1/2 補助を受け、1/2 は各自が独自資金で商品開発をした。

JAPAN ブランド支援事業では、上記のようにパリのインテリア・デザインの国際見本市に連続出展し、「日本の美と調和のある暮らし」を提案した「Re-mix Japan」ブランドテイストを統一したライフスタイル提案は、欧州でのバイヤーなどから高い評価を受けているが、反省点もあった。例えば、飛騨春慶は、展示会に来たバイヤー達からは素材をプラスチック製と勘違いされ、「なぜ、こんなに高価格なのか？」という意見をもらった。そこで 5 年目（2010 年（平成 22 年 1 月））のメゾン・エ・オブジェでは、飛騨春慶の木地工程と塗り工程をパネルに落とし込んで、お客様に見てもらおう工夫をした結果、飛騨春慶の価値を改めて漆塗りであることを認識してもらった。

また、当初「Re-mix Japan」ブランドは、黒色の家具をベースとして統一して開発商品を出展していたが、毎年、出展を重ねていくにつれて、色調も変化させてきた。特に飛騨春慶は、フランス人を中心に、明治以降開発された紅春慶を選ぶ事が分かった。最近では、全体感として、「木」の素材感を活かし明るい色合いが欧州の人々の色やデザインの嗜好に合うことが分かった。フランス・パリ在住のインテリア企画会社の通訳（女性）が、現地法人 KAM INTERIOR(株)を立ち上げたところであり、当法人を「Re-mix Japan」の販売窓口とし、欧州の市場開拓の足掛かりとしたことで、多くの商談や成約見込みにつなげることができた。

「Re-mix Japan」ブランドでは、新たな商品開発だけでなく、過去のデザインや企画ものも、再度、見直してリファインしていくことも重要であると改めて認識した。同時に、

参加企業の売れ筋商品・ヒット商品からもセレクトし、ライフスタイルコレクションの品揃えの厚みをより増幅させることを目指している。次回以降の見本市では、より日本の伝統美を表現できる商品を出展していくことにしている。

さらに、メゾン・エ・オブジェ主催者との信頼関係が出来てきたことにより、展示会場の希望ブース確保などが対応できるようになったこと、関係バイヤーとの信頼関係も構築でき、本格的に欧州市場参入への足掛かりが徐々に固まりつつある。

このように毎年、継続して海外の見本市に出展することで、「Re-mix Japan」ブランドの信頼性が高まり、バイヤーや関連業者との良い関係が生まれてきたことが立証されていると言える。

5. 今後の活動と展望

欧州で大きな成果を得てきた「Re-mix Japan」では、今後の展開について短期と中期の目標を掲げている。

短期目標としては、2010年度（平成22年度）事業として、2011年（平成23年）1月にフランス・パリのメゾン・エ・オブジェへ引き続き出展し、本格的な海外市場開拓と流通チャネルの開拓を行い、ビジネスチャンスを開き起こすことを目指している。さらに、国内のインテリアマーケット、コントラクトマーケットなどの展示会にも出展し、「Re-mix Japan」をPRする。

中期目標としては、「Re-mix Japan」のイメージ訴求を強化するため、グループの枠を超えて、他地域の日本の伝統美と技を蓄積している異業種などと連携をするなどで、よりパワーアップさせていくことを計画している。さらに、「Re-mix Japan」コレクションの商品企画力向上や参加企業との分業体制の強化を図り、本格的な海外への販路開拓を推進していく。そのために、JAPAN ブランド育成支援事業に参加してから展示会出展商品の企画や輸出実務、商談対応、フォローアップ体制などをはじめとしたノウハウを蓄積してきた。今後は、海外展開に向けての人材育成や開発体制の一段と強化を図ると同時に、ジェトロや関係支援機関との協調が不可欠となる。

メゾン・エ・オブジェへの出展で分かったことは、ホームユース中心の開発ニーズは高く、また、ホテル・レストランなどの業務用に対応できるコントラクト分野へのニーズが高いことである。

（参考）

日進木工(株)では、商品戦略として、「シンプル・モダン」をコンセプトに市場開拓をしてきた。従来から当社に蓄積されてきた「曲げ木技術」や「角ホゾを基準とした接合技術」等のコアの木工加工技術に加え、JAPAN ブランド育成支援事業で開発した他業種の伝統の技との融合ノウハウを活用して、3年前から、他社にはない軽量かつ堅牢で機能美にあふれる木製家具「Nシリーズ」を出展している。お客様のターゲットをプレステージに絞り、ボリュームゾーンやボリュームアップ層とは異なる富裕層や家具へのこだわりのある人のニーズを取り込んで開発した商品である。その背景には、バブル崩壊後の価格破壊とリーマンショック後の2009年（平成21年）に、家具の販売が落ち込み、低価格志向に大きく移行してきているが、一方では、自分のライフスタイルに合うものであれば、高価な家具で

も購入するこだわり層や富裕層では、今までにない新たな商品を求めているという点がある。

家具の材料となる木材は、現在、地元産の物はほとんどない。だが、当社は国産材料にはこだわっていきたいと考えている。家具の品質や色目を一定に揃えるためには、国産材料の方が揃えやすいからである。なお、部材については創業当初から外注は行っておらず、純国産家具として木部の加工は全て内製化している。

販売は、直販が全売上高の 6 割を占めるという。なお、「ネット販売」は世界への飛騨家具の発信のための研究課題であり、輸出のための物流体制を整える必要があると考えられる。

人材面では、椅子・テーブル・ボード類全てに精通した多能工の育成に力を注いでおり、社員の技術レベルアップを目指す上で、全社員が参加できる社内作品コンペの制度を設け、有志が時間外に自由な木工作品を自主的に作るコンペである。優秀作品は、岐阜県のデザイン協会の「木の国デザイン展」に出品できる。

【付表】

「JAPAN ブランド育成支援事業先進的ブランド展開
支援事業一覧」

付表1 調査対象産地の「JAPANブランド育成支援事業」(先進的ブランド展開支援事業)事業概要(その1)

都道府県	産地所在地	活用する地域資源	主要生産物	主要組合・JAPANブランド事業実施主体	先進的ブランド展開事業採択年		事業概要
					2008	2009	
(東北経済産業局)							
1	青森県	弘前市 津軽塗漆器	茶菓子器 家具 卓子	青森県漆器協同組合連合会 弘前商工会議所	○		【世界へ発進！津軽「うるおい、うるわし」事業プロジェクト】 「津軽塗」の本質であるフラクタルで無限な「塗模様」に着眼した、手板(塗模様サンプル)ビジネスを核として展開する。「メゾン・エ・オブジェ」展においては、塗模様見本をメインにしたブース構成により、インテリア・家具・アクセサリー等、各分野のクリエイターに向けて情報を発信し、コラボレーションによる新商品開発と販路の活用を通じ、海外市場の販路開拓を図った。
2	岩手県	盛岡市、奥州市 鉄鉄鋳物(南部鉄器)	鍋類、急須、鉄瓶、風鈴	岩手県南部鉄器(協)盛岡商工会議所		○	【南部鉄器フォー・ユーロ・ブランディング事業】 2009年度は、欧州における新製品の販路と「南部鉄器」の認知を拡大させるため、ターゲットの細分化と製品改良によるニーズへのマッチングを図りビジネスパートナーとなり得る企業を探すほか、昨年反響の大きかったフィンランドにて製品の販売を開始する。2010年1月20日21日にフランス・パリで開催される「JAPANブランドエキシビジョン(パリ)」に波型模様のグリンパンや洋鍋、スープボウルなど調理器具14アイテムを出展。南部鉄器協同組合の岩釜、戴山工房、釜定(いずれも盛岡市)が新商品を出し受注までこぎつける(2010年1月19日岩手日報)。
3	山形県	山辺町	絨毯	手刺、だん通、タフト、	山形絨毯工業(協) 山形商工会議所(山形カロッツェリア)	○	【山形発「カロッツェリア型ものづくり」のブランド展開】 活用する地域資源： 絨物・木工・繊維製品等 2008年度は、「メゾン・エ・オブジェ」のトップステージ「インテリアシーン」への継続出展により、世界市場の開拓とブランディングを図り、高感度層に訴えていく。海外代理店の協力を得ながら、海外販売実績の上乗せに取組み、将来的には海外ショールームの設置やインターネット直販など、グローバルブランドに相応しい販売基盤を整えていく。また、山形工房の自立的な運営を確立するため成功事例のノウハウを地元地域に還元し、取組の裾野の拡大を図っていく。
	山形県	山形市	鉄鉄鋳物	鉄瓶、茶釜、花瓶	山形鋳物伝統芸組合 山形商工会議所(山形カロッツェリア)	○	
	山形県	天童市、山形市	木製家具製造業	特注家具、箱物家具、小物家具	山形家具工業組合 山形商工会議所(山形カロッツェリア)	○	
4	福島県	会津若松市他	漆器製造業(会津塗)	腕類、箱類、盆類	会津漆器(協)会津若松商工会議所	○	【BITOWA from AIZU】 2008年度は、メゾン・エ・オブジェ出展の成果を踏まえ、今後、異業種とのコラボレーションにより、従来の木製品、樹脂製品にとどまらず、より洗練された和の世界観を持った新商品開発、ラインアップの充実を図る。華やかで心地よい生活空間を演出する「BITOWAライブ」を国内外の人々に提案し、海外販売代理店との連携や有名ショップやホテル等へのアプローチを図りながら、新たな販路開拓とBITOWAブランド定着化を図っていった。
(関東経済産業局)							
					2008	2009	事業概要
5	埼玉県	川口市他	鉄鉄鋳物	一般機械、輸送機械、電機機械	川口鋳物工業(協) 川口商工会議所	○	【川口-JAPANブランドプロジェクト(KAWAGUCHI i-mono)】 “伝統の川口鋳物”から生まれた薄肉・軽量型鋳物を用い、IH(誘導加熱)関連製品などまでは日本国内の生活用品市場でブランド化を図り、将来的には、優れたデザイン性を併せ持った「新・川口鋳物」としてのブランドイメージを確立し、日本を代表する鋳物産地としての鋳物製品とともに海外展開を図る。地震防災及び省エネルギーなどの観点から、オール電化住宅の着工が急速に増加しており、市場の将来性・ポテンシャルは極めて高い。 2008年度は、IHクッキングヒーターの最適調理器具である、ダクタイル鋳鉄製鍋のアイテム数を商品力を充実させるとともに、川口以外の優れた製品を「KAWAGUCHI i-mono」として認定しブランド化を図る。百貨店、専門店を拠点に、国内外の料理愛好者、中高年齢層をターゲットとするほか、鍋の特性を生かせるフランス・スペイン・イタリア料理店、日本料理店への販路拡大を目指す。
6	新潟県	燕市他	鋳起銅器 金属洋食器	金属製品、機械器具	燕商工会議所	○	【「enn」ブランド育成プロジェクト】 2008年度は、「enn」ブランドのコンセプトに基づく商品開発とモニタリング、さらなる新商品開発に継続し、有名フレンチレストランでのカトラリー投入が予定されている。今後、引き続き新製品の開発に取り組みるとともに、ドバイ、ニューヨーク、フランクフルトの国際見本市出展を通じて、国内・海外の高級ホテル・レストラン・ギフトショップ、陶器、革製品を扱う高級ブランドメーカーなどをターゲットに海外市場での販路開拓を図った。
7	新潟県	三条市、吉田町他	刃物 作業工具製造	ペンチ類、レンチ、ドライバー、スパナ	新潟県作業工具(協) 三条商工会議所		○ 【SANJO 発グローバル・ブランド構築支援プロジェクト】 2009年度は、伝統的技術と新しい素材を融合させた、高性能・高機能な道具を提案していく。「インテリアライフスタイル」や「フランクフルトメッセ・アンビエンテ2010」への国内・海外展示会への継続出展の他、イギリス(ロンドン)でのアンテナショップの出展を行う。
8	新潟県	加茂市	桐製品 木製家具製造	加茂桐箆筥	加茂箆筥協同組合 加茂商工会議所	○	【桐を中心とした加茂木工ブランドの海外市場販路確立プロジェクト】 地場産業である加茂桐箆筥のほか、建具、屏風等の製造で培った高い技術をベースに、国内有名デザイナーの指導の下、斬新でデザイン性の高い家具等を開発する。中国では湿度の高い気候風土に最適な桐製品を上海地域等の富裕層をターゲットにアピールし、欧州地域では、和の空間を演出するライフスタイル型商品を提案し、加茂木工ブランドの評価を確立する。 2008年度は、過去3か年の取組みで開発した新製品、蓄積したノウハウをフル活用し、事業化を進めるとともに、法人組織設立準備に着手する。海外市場においては、現在進行中のスイス・チューリッヒ、イギリス・ロンドンのほか、欧州を拠点に事業展開を図った。
9	山梨県	一円(富士吉田市)	絹人織維物	ネクタイ地、インテリア、婦人服・袖裏地	山梨県絹人織維物(工) 富士吉田商工会議所	○	【海外展開ブランド支援事業「プロジェクトFuji Faconne(フジファノン)】 活用する地域資源： 繊維製品 風・人・倶(ふう・じん・ぐ)ブランド育成事業として、高度な紋織技術と長年培ってきた染色技術・整理加工技術などを活用し、絹、ポリ乳酸系生分解性素材を使い、自然回帰、環境問題にも対応しうる「婦人服」「生活関連用品(シーツや枕)」などを開発。将来の海外展開を視野に、まず関東地区を中心としたアッパーミドルを主なターゲットにブランド展開を図った。 2008年度は、付加価値の高い織物と、小ロット、クイック・レスポンスに対応できる特徴を活かし、一貫してヨーロッパの高級アパレル向けに事業を展開してきた。有名ブランドへの素材提供によって、「Fuji-Faconne」製品が世界に流通しつつあり、今後のテキスタイル見本市出展、海外事務所設置、LLP組織の設立など、本格的な海外展開を図った。

(出所)中小企業庁「平成20年度、平成21年度JAPANブランド育成支援事業採択プロジェクト一覧(先進的ブランド展開支援事業)」より作成
(注)黄色地は伝統工芸品産地を示す。

付表1 調査対象産地の「JAPANブランド育成支援事業」(先進的ブランド展開支援事業)事業概要 (その2)

都道府県	産地所在地	活用する地域資源	主要生産物	主要組合・JAPANブランド事業実施主体	先進的ブランド展開事業採択年		事業概要
					2008	2009	
(中部経済産業局)							
10	愛知県	富田他 繊維製品 毛織物	紡毛織物	尾西毛織工業(協) 一宮商工会議所	○		<p>【JB(ジョイント)尾州)ブランド海外展開事業】</p> <p>活用する地域資源: 繊維製品</p> <p>【JB(ジョイント)尾州)ブランド構築事業】として、天然の素材(ウール、シルク等)に加え、環境にも配慮した素材(竹繊維、和紙、トウモロコシ繊維等)を活用した新たな最高級のファッション素材を開発。欧州のアパレル企業をターゲットに、日本文化が感じられるブランドの確立・定着を図る。</p> <p>2008年度は、参加企業の強みを活かした開発素材に加え、JBブランドの価値を象徴したファッション素材の開発を行った。取引の信頼性を強化するため、『有限責任中間法人ジョイント尾州ブランド』を設立済み。欧州市場ではパリ、ミラノでの単独展示会を継続し、欧州地域のジャーナルブランド、オートクチュール企業等に照準を当て、各企業の特徴を把握した素材提案を行った。</p>
11	岐阜県	高山市、飛騨市他 漆器(飛騨漆器塗)・飛騨家具 陶磁器(美濃焼)	飛騨漆器 飛騨家具 美濃焼	飛騨漆器連合(協) 協同組合飛騨木工 連合会 高山商工会議所	○		<p>【「飛騨漆器の暮らし提案」によるブランド育成事業】</p> <p>伝統工芸である飛騨漆器を核として、国内外で高い評価を得ている飛騨家具、陶磁器、繊維などの伝統的地場産品とのトータルコーディネートにより、洗練された調和のある生活空間を演出するライフスタイル提案型商品を開発する。芸術工芸品の枠にとどまらず、実用生活用品市場での評価を確立し、主に欧米市場の日本的な「和」のスタイルに興味を持つ層などをターゲットにブランド展開を図る。</p> <p>2008年度は、「飛騨漆器」をはじめとする岐阜県内の伝産品・産地間の連携を強化し、新商品開発と「Re-mix Japan」の進化と拡張を進めるとともに、海外販路開拓と海外市場調査を継続的に実施する。その成果を「メン・エ・オブジェ」出展、国内展(凱旋展)開催などに反映し、国内外取引企業の確保に焦点を当て、さらには、拠点となる海外代理店・小売店の確保、国内直営店開設などを目指す。</p>
12	石川県	加賀市 山中漆器 漆器製造業	汁碗、盆	山中漆器連合(協) 山中商工会	○		<p>【YAMANAKAブランドの確立】</p> <p>活用する地域資源: 山中漆器</p> <p>新たな商品開発や販路開拓を実施し、山中町内の他の多くの小規模事業者の大部分を占める「今の職人」に対する職人一人一人の漆器職人が個性と思想を持ちながら独自の生産販売手法を確立すること、一方で卸問屋は欧州等への新たな市場を開拓すること、その両者が協力し合いながら全体として「山中漆器ブランド」を確立することを目指す。</p> <p>2008年度は、NUSSHAブランドの設立の2006年から継続して来たメン・エ・オブジェでの販路拡大をメインに成約件数を伸ばし、2007年度から始まった国内販売、新しい市場である北米への事業展開による更なる販路拡大に加え、他産地とのコラボレーション等により新しい「価値の創造」を目指すことにより、「漆」の価値を国内・世界に伝える。</p>
13	石川県	輪島市 漆器製造業	飲食什器、室内 装飾、小物類	輪島漆器商工業(協) 輪島商工会議所	○		<p>【WAJIMAブランド展開事業】</p> <p>日本漆芸の最高峰「輪島塗」を素材に、国内向けには、インテリアショップとのコラボレーションによる「シンプルで最高品質」をイメージとする食器やインテリアを開発し、20～40代のこだわりを持つ購買層にライフスタイルを提案する。また、海外の富裕層、美術品等への造詣の深い層向けに高級ファッションブランド、デザイナーとの協働による新製品(ワゴン・バスケット、インテリア装飾等)の開発を行い、欧米の大都市商圏などで積極的にブランド展開を図る。</p> <p>2008年度は前年度に引き続き、ニューヨークの常設展示場において、広販・販促活動を継続する。アンケート調査の結果をもとに外国の文化に合った商品開発のほか、年4回の企画展の開催や定期的な情報発信を行うなど、日系富裕層や日本の文化を理解する外国人、日本レズビアンをターゲットに商品の受注を目指す。</p>
(近畿経済産業局)							
14	京都府	京丹後市 丹後ちりめん、螺織織り、藤織り 絹・人絹織物	白生地、先染織物、服地、小物	丹後織物(工) 京都府商工会連合会	○		<p>【京丹・丹後テキスタイルブランド】</p> <p>丹後ちりめんの精緻技術を生かして、これまでの着物製品からインテリア製品や素材を強調したウェアの開発を行う。日本の生活文化に感心が高い「ベルギー・フランス」市場のハイエンドデザイナー等とタッグを組んだ商品開発を行い、丹後ちりめんだけではなく「藤織り」や「螺織り」を合わせて、「丹後テキスタイル」としてブランド化を図る。「丹後テキスタイル」の開発コンセプトは、『全世界を探しても、作れない、真似のできない(生地)を提供する』とあり、大手ブランドでも高価格、高品質、環境にも優しい生地を求めている。</p> <p>2009年度はその需要に応えるために海外の商談窓口となる商社機能づくり、フランス市場のトレンドに関する資料収集や単独展示会を開催する。</p>
15	兵庫県	神戸市 ケミカルシューズ プラスティック製履物等	婦人靴、紳士靴、子供靴、特殊靴	日本ケミカルシューズ(工) 神戸商工会議所	○		<p>【神戸ブランドMeets上海】</p> <p>神戸の主要な地場産業であるケミカルシューズ・アパレル・真珠等を中心に、成長著しい上海市場のニーズを踏まえたファッション製品を開発し、メディアとの効果的な連携により「神戸ブランド」のファッション性をアピールする。さらに、「KOBÉ Fashion」ブランド、「KOBÉコレクション」ブランドの商標登録についても検討し、上海市場進出の基盤形成を図る。</p> <p>2008年度は、ファッション都市神戸の認知度を上げるため、日本最大級のファッションイベントである「神戸コレクション」の上海開催を通じ、アパレルブランド等の海外進出を行った。今年度は、上海にて神戸ブランド・ショーケースを開催し、「お洒落」な「流行」の最先端の「品質の高い」神戸ブランドの価値を更に高める。</p>
(中国経済産業局)							
16	広島県	府中市 木製家具製造業	クッション、取付家具、棚物類	府中家具工業(協) 府中商工会議所	○		<p>【府中家具(Fuchu Furniture)のブランド・拠点構築事業】</p> <p>高級家具として知られる「府中家具」の知名度や技術を生かし、寝心地の良いフットベッドをメインに寝室家具、照明、装飾小物、更には建具や建材などを含めた寝室空間全体をトータルで提案・提供する仕組みを地産地消により、暮らし家具産地のトータル・ベネフィットを高め、産地ブランドとして消費者に新鮮な感動を発信していく。国内・欧米の富裕層など、新しいライフスタイル、健康志向への関心が高い層をターゲットとして獲得し、本物志向層に支持される産地として、ブランドイメージの確立・定着を図る。</p> <p>2008年度は、フィナンシャルで開拓される北欧インテリア・雑貨関連見本市「Habitate(ハビタテ)」09に出展し、顧客ニーズの把握・企業連携、グローバルな視点での新たなものづくりを進めることで、海外市場開拓に向けた環境整備を図る。また、国内展示会等を実施することにより、商品開発のための消費者ニーズ情報の収集を行い、タオル産地今治の特徴を活かした商品づくりを展開する。</p>
(四国経済産業局)							
17	愛媛県	今治市、西条市 タオル	タオル製品	四国タオル(工) 今治商工会議所	○		<p>【今治タオルプロジェクト】</p> <p>活用する地域資源: タオル</p> <p>【Imabiタオルプロジェクト】として、「新Towelライフ」の演出として、生活シーンごとのアイテムを、素材や織り方などにこだわったクリエイティブの高出力価値商品として製品化するとともに、産地ブランドとして消費者に新鮮な感動を発信していく。国内・欧米の富裕層など、新しいライフスタイル、健康志向への関心が高い層をターゲットとして獲得し、本物志向層に支持される産地として、ブランドイメージの確立・定着を図る。</p> <p>2009年度は、フィナンシャルで開拓される北欧インテリア・雑貨関連見本市「Habitate(ハビタテ)」09に出展し、顧客ニーズの把握・企業連携、グローバルな視点での新たなものづくりを進めることで、海外市場開拓に向けた環境整備を図る。また、国内展示会等を実施することにより、商品開発のための消費者ニーズ情報の収集を行い、タオル産地今治の特徴を活かした商品づくりを展開する。</p>
(九州経済産業局)							
18	福岡県	久留米市、筑後市 久留米絨 綿スパン織物	久留米絨及び加工製品、縮等綿織物	久留米絨(協) 広川町商工会	○		<p>【新産久留米絨ブランド化事業～新風ブランド 伝統産品市場を超える～】</p> <p>海外で活躍している日本人デザイナーの協力を得て、若者や30～40代ユニーク層向けに、伝統的久留米絨を利用したジーンズ等の洋品・洋品小物を開発し「独創的な新しい久留米絨を海外に発信」していく。</p> <p>2009年度は、久留米絨のイメージを高めるため、ファッション・モード市場で競争力のある最終商品を開発する重要な素材として、大衆市場志向の強いファッションブランド構築を実施する。海外展開に際し、過剰な技術をそぎ落とす久留米絨らしいクリエイティブな素材をクリエイターを通しての顧客開発(新しい小さな市場の獲得)を積み重ねていく。</p>
19	福岡県	大川市他 木製家具	単品家具、食器類、書棚、婚嫁家具	(協)大川家具工業会 大川商工会議所	○		<p>【大川家具海外展開事業】</p> <p>活用する地域資源: 家具</p> <p>大川地域の彫刻・漆塗、和紙抄造(紙をすく)技術・染色技術・草織り技術等を駆使したインテリア商品や輸出向け和風モダン家具の開発を行うとともに、オーダーメイドシステム構築、国内外のデザイン展への積極的な出展等を通じ、家具ブランドの確立を図る。</p> <p>2008年度は、東京中心の関東圏の都市生活者に加え、ヨーロッパ市場の都市生活者もターゲットに、既存商品の改良・博多産等の他産地の素材を活用した家具の研究開発、英語版ホームページの立ち上げ、ケルン国際家具見本市への出展等を行い、SAJICAブランドの確立による国内販売の拡大と、海外への輸出を目指す。</p>

(出所)中小企業庁「平成20年度・平成21年度JAPANブランド育成支援事業採択プロジェクト一覧(先進的ブランド展開支援事業)」より作成
(注)黄色地は伝統工芸産地を示す。



独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。