

日本らしさを武器にする中小企業の海外展開戦略

日本政策金融公庫総合研究所研究員

篠崎 和也

要 旨

わが国では人口減少に伴い国内需要の減少が懸念される。企業が業績を維持、拡大するための手段として、海外展開に期待が寄せられている。こうしたなか、最近ではクールジャパン戦略のように、国や自治体においても海外の需要を取り込もうと、日本の魅力を海外に発信する取り組みが活発になっている。日本ならではの製品やサービスを嗜好する訪日外国人も多い。

日本ならではの製品やサービスのなかには、市場がニッチであったり、ビジネスが労働集約的であったりすることで、スケールメリットが働きにくいものが多い。それらは、小所帯である中小企業の得意とする分野といえることから、中小企業が海外展開するチャンスが広がっているといえそうだ。本稿では、日本ならではの製品やサービスを海外展開することに成功した中小企業の事例分析の結果を紹介する。構成は以下のとおりである。

第1節では、わが国における海外展開や世界からみた日本の現状に触れたうえで、本稿における調査対象を示した。

第2節以降は、12社の事例から海外展開のプロセスや成果、わが国に与える影響などをまとめた。第2節では、事例企業が海外展開を始めるに至ったきっかけについて確認し、動機をもとに事例企業を(A)市場代替型、(B)市場創出型、(C)機会発見型の三つにグルーピングしている。第3節では、海外展開するうえで、直面した課題とその対処方法について解説した。第4節では、海外に打って出たからこそ得られた成果をまとめた。最後の第5節では、中小企業が日本ならではの製品やサービスを海外展開することでわが国に与える好影響について考察した。

経営資源が潤沢とはいえない中小企業にとって、言語や文化が異なる海外にビジネスを広げるのは簡単ではない。それでも12社の事例企業は困難を乗り越え、今なお挑戦し続けている。海外展開の成果は自社内にとどまらず、取引先や同業者、わが国全体にも波及している。一社一社の企業規模は大きくなくとも、海外展開する中小企業が層として厚みを増せば、日本の文化力や経済力の底上げにつながるのではないだろうか。

1 日本ならではの製品や サービスの海外展開

(1) 海外展開に寄せられる期待と 裾野の広がり

日本経済は戦後復興から高度成長期などを経て拡大を続けてきたが、1991年のバブル崩壊以降は一変し、長期にわたり停滞することとなった。GDPや消費支出は伸び悩んでいる。加えて、わが国の人口は、2008年をピークに減少傾向にあり、今後も減少は続くと言われている(図-1)。個別の財やサービスに限ればともかく、パイとしての国内需要が拡大を続ける状況は望めなくなってきた。国内の事業だけでは、企業が成長するのは容易ではなくなってきている。

他方、海外に目を向けると、経済発展と人口増加により、今後の市場成長が見込める国もある。著しい成長を遂げた中国などの新興国では、購買力のある人口が増加している。2010年前後から訪日中国人が日本の製品を一度に大量購入する、いわゆる「爆買い」が広がった。これは、高い購買意欲をもった人たちの需要に対して、質と量のどちらも自国での供給が追いついていないことを示す現象だといえるのではないだろうか。企業が成長するための手段として、輸出や対外直接投資といった海外展開に寄せられる期待は大きくなっている。

また、新興国においては需要の拡大に加えて、産業構造の変化も起きている。経済が成熟していくのに伴って、経済活動の重点が農林水産業の第1次産業から、製造業の第2次産業、サービス業を含む非製造業の第3次産業へと移っていくことが知られている。経済産業省(2016)は、世界銀行の定義により、世界各国・地域を所得水準に応じて五つにグループ化(OECD加盟の高所得国、

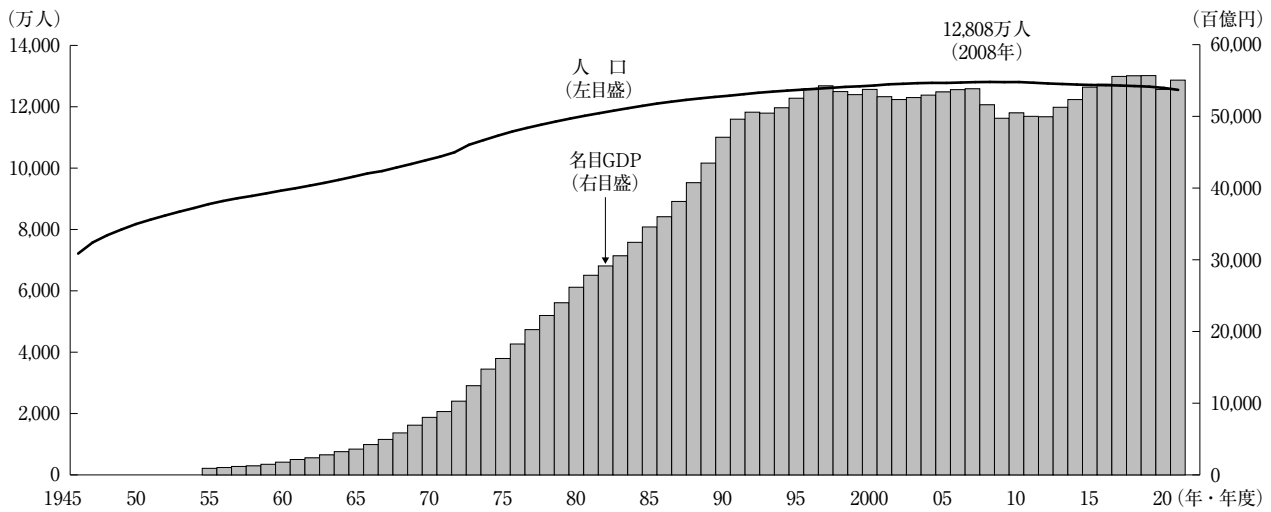
OECD非加盟の高所得国、上位中所得国、下位中所得国、低所得国)しGDPに占めるサービス業のシェアの推移をみた結果、上位中所得国に当たる新興国でサービス業のシェアが急速に高まっていると指摘している。特に中国では、2015年に第1次産業から第3次産業までの付加価値合計額のなかで第3次産業の割合が50%を超えた。2000年の約40%から45%まで上昇するのに12年かかったのに対して、45%から50%まではわずか3年で到達している。OECD加盟の高所得国である日本の70%には及ばないものの、サービス化が進んでいることがわかる。すでに経済が成熟した先進諸国に目を向けると、サービス経済化の動きはさらに広がっている。

世界的なサービス経済化が進展するなか、わが国では今まで輸出や対外直接投資の中心であった製造業だけでなく、内需産業である非製造業のなかにも海外に目を向ける企業が増えてきた。経済産業省の「海外事業活動基本調査」から海外現地法人の企業数の推移をみていきたい(図-2)。2000年度以降、数年間は製造業の法人数が多かったが、両業種の差は縮まっていき、2007年度には非製造業が製造業を上回った。それ以降も非製造業の海外進出は増え続け、2020年度は、製造業の法人数1万1,070社に対して非製造業は1万4,633社と1.3倍になった。

非製造業の内訳をみると、サービス業の伸びが大きく、2000年度から2020年度の間で1,000社ほど増加した。自動車や家電といった工業製品を中心とした製造業から、小売・サービス業を中心とするソフトな非製造業へ海外展開の裾野が広がってきていることがわかる。また、非製造業の増加に伴い、国内の本社の資本金規模別にみて5,000万円以下の規模の小さな企業による現地法人の設立も増加している。

新興国における需要の拡大、世界的なサービス経済化による需要の多様化を背景に、海外に進

図-1 わが国の人口と名目GDPの推移



資料：総務省「人口推計」、内閣府「日本経済2022-2023」
 (注) 1 人口は各年10月1日時点。
 2 名目GDPは年度。
 3 1954年以前の名目GDPは公表されていない。

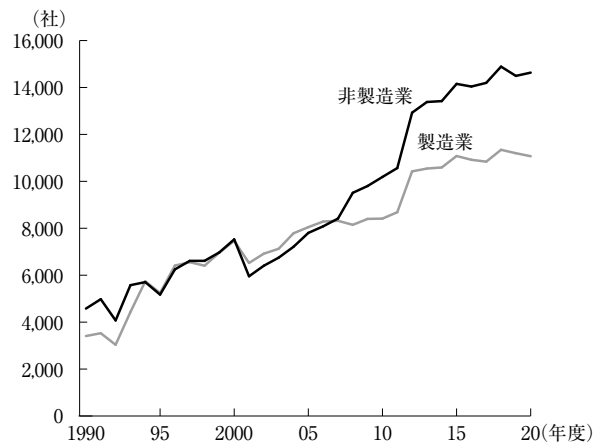
出する国内企業は業種、事業規模の両面で裾野が広がってきていることがわかる。

(2) 注目される日本の魅力

海外展開する企業の裾野が広がっていくのと並行して、日本の文化や魅力を発信し、ブランド力を高めて外国人のファンを獲得しようとする動きが広がっている。2010年には経済産業省にクール・ジャパン海外戦略室が設置された。クールジャパンとは、「世界から『クール(かっこいい)』と捉えられる(その可能性のあるものを含む)日本の『魅力』」(知的財産戦略本部、2019)である。アニメや漫画、ファッションなどが思い浮かぶが、世界の関心の変化を反映してほかにもさまざまな分野が対象になり得るといえる。クールジャパンの情報を発信したり、商品・サービスの海外展開や訪日外国人観光客(インバウンド)による消費の振興をサポートしたりするクールジャパン戦略によって、日本ならではの魅力を産業化することが推進されている。

実際に海外からの関心は高まっている。日本政府観光局が公表している年間の訪日外客数の推

図-2 海外現地法人数の推移(業種別)



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」
 (注) 製造業、非製造業はすべての国・地域の合計。

移をみると、2010年の860万人程度から2015年には約2,000万人と2倍以上に増加している(日本政府観光局「訪日外客統計」)。コロナ禍に入る前の2019年には過去最高の約3,200万人を記録するなど、日本に関心をもつ外国人が増えていることがわかる。コロナ禍となった後も、世界経済フォーラムが発表した2021年の旅行・観光開発指数ランキングでは世界117の国や地域のなかで日本が1位となった。交通インフラの利便性のほ

か、世界文化遺産の数や伝統芸能のような無形文化、独自の自然や景勝など、日本の観光資源は高く評価されている。この調査は観光の魅力度ランキングとも呼ばれ、日本が1位となったのは2007年の調査開始以来初めて、米国やフランスなどの常連国を抑えてのことである。

日本のブランド力向上に伴い、さまざまなかたちで注目度が増している。例えば、英国の「HYPER JAPAN」や米国の「JAPAN DAY」のようにアニメや音楽、ファッション、伝統芸能などの日本文化を紹介するイベントを例年開催している国は多い。フランスでは、日仏友好160周年に当たる2018年に、両国が連携して日本の文化や芸術を紹介する大規模イベント「ジャポニスム2018」がパリをはじめ約60都市で8カ月にわたって開催されている。大きな盛り上がりを見せ、総動員数は300万人を超えた。約1万8,000人に実施された来場者アンケートでは、85%が日本についてより一層知りたいと思うと回答しており、日本に対する関心の高まりがわかる(国際交流基金、2019)。日本を訪れたことがなくても、日本のファンだという人は世界中で増えているのではないだろうか。

日本の製品やサービスに対するイメージはどうか。(株)電通が2018年12月に行った「ジャパンプランド調査2019」は日本製品についてどのようなイメージをもっているかを20カ国・地域の人に複数回答で尋ねている。上位は「ハイテク」(47.3%)、「高性能」(41.8%)、「信頼できる」(41.6%)の順であった。この結果をみると、かつて自動車や家電といった機械製品に対してもたれていた高性能で高品質な、いわゆる「メイド・イン・ジャパン」のイメージは、日本の工業製品が中国など新興諸国の猛追を受ける現在でもなお健在だといえる。そして、「信頼できる」という声は、先述の爆買の的となった医薬品、化粧品、キッチン用品などをも念頭に置いたものであるに

違いない。非耐久消費財によるソフトな海外展開は、日本のブランドイメージ向上に大いに貢献しているといえる。

また、(株)電通は2015年に行った同様の調査に比べて「こだわりがある」との回答が20.3%から25.4%に、「他にはない(Only one)」との回答が8.0%から12.4%にそれぞれ大きく増加していると指摘する。日本が自国の文化や魅力を世界に広く発信するなかで、日本ならではの製品の魅力をよく理解、分析している外国人も増えてきているのである。日本らしい製品やサービスを扱う企業では、海外展開の機運が熟するばかりでなく、成功確率も高まってきているといえそうだ。

海外から日本への関心が高まっていることは、中小企業にとっても大きなチャンスである。日本らしい製品やサービスのなかには、スケールメリットが働きにくいものが多く、そうした分野では大企業よりも中小企業の方が活躍できるからだ。

例えば、わかりやすいものに伝統工芸がある。伝統工芸は、長い間修業を積んだ職人の属人的な技能を必要とし、手間を惜しまない昔ながらの製法でつくられるのが一般的である。そうした技能や製法は機械化が難しく、生産量にはどうしても限界がある。また、いくら日本の製品に魅力を感じる外国人が増えているとはいえ、嗜好品の側面がある伝統工芸の分野は、必需品に比べて需要が小さい市場といわざるを得ない。スケールメリットを生かせるだけの販売量が確保できないため、潤沢な資本があっても生産性を高めるのは難しく、大企業が参入するインセンティブは働かない。一方、中小企業は、スケールメリットが働きにくい分野であっても、小所帯であるからこそ、規模に見合った収益をあげられれば経営が成り立つ。国内でニッチな分野や労働集約的な分野で活躍している中小企業は多く、海外の市場でも同様の強みを発揮することが期待できる。

伝統工芸を含む工芸品や芸術品のほか、現地

表 事例一覧

事例番号	企業名	事業内容	創業年	従業員数	所在地
1	杉本製茶(株)	茶の精製加工・販売	1946年	19人	静岡県島田市
2	家田紙工(株)	和紙の加工販売	1889年	13人	岐阜県岐阜市
3	(株)デザインポケット	食品サンプルの製造販売	2007年	8人	大阪府大阪市
4	(株)花善	弁当の製造販売	1899年	46人	秋田県大館市
5	一般社団法人アプチーズ・エンタープライズ	阿波踊りの公演やイベントの企画・運営	2012年	5人	東京都武蔵野市
6	森田畳店	畳の製造販売	1934年	3人	東京都荒川区
7	天風堂	剣道具の販売・修理	1985年	2人	佐賀県唐津市
8	(株)丸善納谷商店	昆布製品の製造・卸売り	1909年	30人	北海道函館市
9	(有)エニシング	前掛けの企画・製造・販売	2000年	10人	東京都港区
10	(有)山形工房	けん玉の製造販売	1973年	12人	山形県長井市
11	(株)中根庭園研究所	日本庭園の設計・施工・管理	1966年	14人	京都府京都市
12	(株)ピコナ	アニメーションの制作	2009年	20人	東京都渋谷区

資料：筆者作成（図-3も同じ）

とは異なる日本の食習慣や、日本人の生活様式に根差した産物、サービスの源泉が個人のパフォーマンスにあるエンターテインメントの分野も、スケールメリットが働きにくいといえる。

実際に、これらの分野において日本の文化や生活スタイルを反映させた、日本ならではの製品やサービスを海外展開することに成功している中小企業は少なくない。本稿では、「芸術・工芸品」「食」「生活様式」「エンターテインメント」の四つの分野において海外展開する中小企業それぞれ3社、合計12社の事例をもとに、海外展開のプロセスや得られた成果、わが国における影響について分析していきたい。なお、各事例の詳細は表のとおりである。

2 海外展開のきっかけ

事例企業はどのように事業機会を発見したのか、なぜ海外に目を向けるようになったのか。第2節ではそのきっかけについて、動機と進出先の国や地域の選定理由をみていきたい。

(1) 動機

本稿では次の二つの軸を切り口に動機を分析した。一つは、「国内市場の減退」だ。将来の国内市場の成長に限界があることはすでに触れてきたとおりである。自社の存立基盤とする市場が小さくなれば、別の市場に打って出ようとするインセンティブは高まるだろう。国内で新商品の開発や新規顧客層の獲得といったさらなる市場開拓が難しければ、海外市場に活路を見いだそうとする企業が出てくるのは自然な流れである。

もう一つの軸は、「海外需要の顕在化」だ。もともと国内向けに製品・サービスを展開していたとしても、海外にも需要があることが明らかであれば、事業の維持、発展のため、海外に進出しようとする気持ちが強くなるだろう。需要があるかどうかわからない場合に比べれば、失敗のリスクが低いからだ。海外から直接注文があった、インバウンドに購入されたなど、わかりやすいかたちで需要を認識できれば、獲得に向けて動き出す企業は多いだろう。

図-3 動機の種類

		海外需要の顕在化	
		有	無
国内市場の減退	有	<p>(A) 市場代替型</p> <p>杉本製茶(株) 森田豊店 (株)中根庭園研究所</p>	<p>(B) 市場創出型</p> <p>家田紙工(株) (株)花善 一般社団法人アブチーズ・エンタープライズ (株)丸善納谷商店 (有)エニシング</p>
	無	<p>(C) 機会発見型</p> <p>(株)デザインポケット 天風堂 (有)山形工房 (株)ピコナ</p>	<p>—————</p>

(注) 国内市場の減退は、事例企業における事業の現状維持が困難とみられれば「有」、可能とみられれば「無」とした。海外需要の顕在化は、海外展開する前に海外の企業や個人との取引があれば「有」、なければ「無」とした。

図-3は二つの軸をもとに、動機の種類をマトリクスにしたものである。ここでは、国内市場の減退を、事例企業において事業の現状維持が困難とみられる状態であった場合に「有」、事業の現状維持が可能とみられる状態であった場合に「無」とした。海外需要の顕在化については、海外展開する前の段階ですでに海外の企業や個人と取引があった場合に「有」、ない場合に「無」とした。

国内市場の減退、海外需要の顕在化いずれも「有」のケースを(A)市場代替型、国内市場の減退はあったが、海外需要の顕在化はなかったケースを(B)市場創出型、国内需要は特に減退していなかったものの、海外需要の顕在化があったケースを(C)機会発見型と、それぞれグルーピングした。なお、国内市場の減退、海外需要の顕在化のいずれも「無」の事例企業は見当たらなかった。どちらも「無」の場合、あえてリスクを負ってまで海外展開するのは経済合理性がないためと考えられる。

まずは、(A)市場代替型に該当する事例企業をみてみよう。国内市場の縮小に直面していたが、すでに眼前に現れていた海外需要に応えることで

経営の改善を図っている。

杉本製茶(株)(事例1、杉本将明社長、静岡県島田市、従業員数19人)は、生産者から茶葉を仕入れて、抹茶や緑茶に精製加工して販売する、いわゆる茶商である。1998年、偶然同社に立ち寄った緑茶好きの米国人男性が、スーツケースいっばいに緑茶を購入していった。その緑茶がたいへん気に入ったため、帰国してしばらく後に、彼の方から同社の商品を米国で販売させてほしいと連絡が入った。それを快諾したのが、同社の輸出の始まりである。当初の輸出先はその1件だけである。彼には本業の仕事があり、緑茶の販売はあくまで副業だった。

当時の国内の状況を振り返ると、もともと親族6人で経営していた同社は、昔から付き合いのある商店や飲食店、一般個人から電話やファクスで依頼を受けて販売するだけで必要な売り上げは確保できていた。しかし、飲料に対する消費者のニーズが極めて多様になってきたことや、大手メーカーが生産するペットボトル入りの緑茶の普及によって、急須で入れるリーフタイプの緑茶の消費量は、年々減少していた。

新たな販売先を模索する必要を感じていたところ、あの米国人からの注文が5年ほどの間で10倍以上に増加していることに気がついた。特段気にかけていなかった米国輸出が伸びている。社長の杉本さんは、海外市場に大きな可能性を感じた。そこで、国内市場を掘り下げるよりも、新たに海外で販売していくことに力を入れようと、2004年から現地視察や現地法人の設立といった準備を重ね、2008年から米国への展開を本格化させた。

食生活の変化によって国内市場のさらなる開拓が難しい一方、ふとしたきっかけで小さく始めた海外への販売が目に見えて実績をあげていったことにより、同社は新たな成長機会をつかんだのである。

(A) 市場代替型の事例企業はいずれも、日本人の生活様式の変化を背景とする国内需要の減少を危惧していた。対応策を検討するなか、海外からの需要がわかりやすいかたちで顕在化したことで、減少した需要を補おうと海外展開に舵を切ったのである。

次に、(B) 市場創出型の事例企業を紹介しよう。国内市場が小さくなっていくなか、何とか海外で需要を生み出せないかと果敢に挑戦している企業である。

家田紙工(株) (事例2、家田学社長、岐阜県岐阜市、従業員数13人)は、岐阜県南部、美濃地方の伝統品、美濃和紙でつくる盆提灯ちゅうちんの絵付けを行っている。もともと明治の中頃に和紙の卸問屋として創業した。昭和に入ってから絵付けの仕事を中心としている。製造業の多くが人件費の安いアジアに生産拠点をシフトし始めた2000年代は、同社が扱う提灯の生産工程の一部も海外に移った。

社長の家田さんは、いずれ絵付けの仕事も海外の企業に取って代わられるのではと危機感を募らせた。そればかりか、和紙の国内需要は先細っ

てきており、職人も減っていたことから、地元の大切な美濃和紙の文化そのものが失われてしまうことさえ危惧していた。事業存続の道を模索しなければならないが、徐々にパイが小さくなる既存市場で優位性を追求したとしても効果は限られてしまうし、業界全体の衰退を止めることも難しい。

そこで、家田さんはまったく新たな市場を切り拓こうと、二つのことに取り組んだ。一つは新商品の開発である。日常で使える、親しみやすい和紙製品を生み出すことができれば、多くの人に手に取ってもらえる。もう一つは、販売先を世界に広げることだ。国内だけで展開するよりも、はるかに多くの人にアプローチできる。海外向けに新商品を開発すれば二つのことが一挙に実現すると思われた。海外需要を掘り起こすことができれば、同社の売り上げが増えるのはもちろん、美濃和紙の生産量も増加し、業界全体が潤うだろう。

とはいえ、海外で美濃和紙を使った製品の販売実績があるわけではない。需要は一から作り出さなければならなかった。紙という素材は世界中のどこにでもある。美濃和紙でないとならないというものでなかろう。そのため、すでに海外で普及している紙製品を、美濃和紙を使って改良することを発想した。そうして開発したのが「SNOWFLAKE」である。

着目したのは東欧の文化だ。ロシアから語学留学に来ていた女性が同社を訪れた際に、美濃和紙を見て「雪みたい」と言った。そして、年末年始に、雪の結晶をかたどった紙で自宅や店の窓を飾るという風習が彼女の地元の地域にはあると教えてくれた。思い切って現地を視察した家田さんは、実際に窓を飾っている紙の多くがセロハンテープで貼られていることに気がついた。薄くて丈夫な美濃和紙は、光をきれいに通すという特徴もっているうえに、水で濡らすだけで簡単に窓ガラスにくっつく。太陽の光できらきらと輝く雪の結晶を表現できた。

自社と業界を存続させるための方策として、同社は美濃和紙の持ち味と海外の文化をうまく融合させ、市場を切り拓いたのである。今ではイタリアやフランスなど、世界20カ国以上にSNOWFLAKEを展開している。

(B) 市場創出型の企業が事業を展開するマーケットでは、日本人の生活様式の変化に起因して、取扱製品や事業領域そのものの存続すら危惧されるほど国内需要が大きく減少していた。国内市場をこれ以上掘り下げたとしても状況を打開できるほどの効果は見込めず、まったく新たな顧客を開拓しようと海外への道を切り拓いていったのだ。

最後に、(C) 機会発見型の事例をみていきたい。国内需要の減退はないが、海外の企業や個人からアプローチがあったことをきっかけに、海外市場に自社の成長機会を見いだした企業である。

(株)デザインポケット(事例3、倉橋幸子社長、大阪府大阪市、従業員数8人)は、日本で独自の発展を遂げたといえる食品サンプルの製造販売会社だ。飲食店や弁当店などの店頭飾られる業務用の製品を中心に、本社の6階に設けた自社工場で製作している。実際の料理を見せてもらい、試作品を何度もつくって出来を確認してもらいながら修正を重ね、1点につき約1カ月の期間をかけて完成させる。その店独自の料理を精巧に再現したサンプルは取引先から高い評価を得ている。個人店のような小さな店からの依頼が多く、製作期間の長さを考えれば、決して大きな利益を得られるわけではないが、その分競合は少なく同社には絶えず仕事が舞い込んでいた。

国内での事業が堅調ななか、社長の倉橋さんが海外に販売を始めたきっかけは、大阪を旅行中だったインドネシア人の飲食店経営者から注文があったことだ。同社が食品サンプルを製作していることをホームページで事前に調べ、観光の機会に合わせて同社を訪問した。製作を依頼された料理は、魚の胃袋が入ったスープをはじめ、日本で

は見たことのない料理ばかりだった。料理の写真をを見せてもらったり、後日、近くのインドネシア料理店に実際の料理を提供してもらったりして、何とか再現することができた。依頼主に配送したところ、同じメニューを提供する飲食店はいくらかでもあるが、食品サンプルがあるのは自分の店だけ。そのおかげで、他店と差別化でき、集客につながっているととても感謝された。

倉橋さんは、食品サンプルがありふれている日本よりも、ほとんどない外国の方が、見た目に訴求して来客につなげるという食品サンプルの効果がより際立つと気づいた。手応えをつかんだ倉橋さんは、積極的に海外に売り込んでいくことを決めたのである。

(C) 機会発見型の事例企業は、いずれも自社の存続に十分な需要が国内にあった。そのため、能動的に海外にアプローチしていたわけではなかったが、ある時、海外企業や日本を訪れた外国人から興味をもたれたことがきっかけになった。なぜ関心をもたれたのか、現地にどれだけ需要があるのかなどを精査し、成功の可能性が高いと判断、海外展開を自社の成長機会ととらえたのである。

(2) 進出先の選定理由

次に、実績をあげている事例企業がどのように進出先の国や地域を選んだのかを、先述した海外需要の顕在化の基準に照らしてみたい。

まず、海外需要の顕在化が「有」、つまり(A)市場代替型、(C)機会発見型の企業であれば、需要が見いだされた国に進出するのが自然な流れである。例えば、杉本製茶(株)であれば米国人男性の来訪がきっかけだったことから、まずは米国に販売を始めている。

では、(B)市場創出型の事例のように海外需要がまったく顕在化していなかった場合はどうやって進出先を決めたのだろうか。(株)花善(事例4、八木橋秀一社長、秋田県大館市、従業員数46人)

は、創業120年を超える老舗駅弁店である。主力商品の「鶏めし弁当」は、しょうゆベースの秘伝のたれで炊き込んだご飯と、同じくしょうゆベースで甘辛く煮た鶏肉が味わい深いと、旅行者だけでなく地元の人からも好評を得ている。

長距離列車での移動中に食べる駅弁だが、列車の高速化や停車時間の短縮によって、日本国内での販売数は減少してきている。同社の駅弁も例外ではない。最盛期である1970年代には、1日に約1,500個を販売していた。しかし、かつて大館駅に乗り入れていた、大阪や東京・上野と青森を結ぶ特急は徐々に本数を減らし、やがて運行しなくなっていく。また、ホームで立ち売りすることによる成果もあがらなくなった。乗客の安全のため、窓が開かない車両が増えたためである。直近ではコロナ禍の影響もあり、今では大館駅で売れるのは1日3個ほどに減ってしまったという。

社長の八木橋さんは、経営を立て直すために、まずは国内市場の開拓を行った。新たな販路として、旅行会社に売り込み、ツアー旅行者の昼食として駅弁を届けるサービスを開始したり、地元のファンを増やすために大館市内の学校に配布したりと、移動中以外にも駅弁を楽しんでもらう仕掛けを施した。その結果、鶏めし弁当の販売数は劇的に増加し、同社の業績は回復した。

しかし、八木橋さんはそこで改革の手を緩めなかった。人口が減少している国内市場では、いずれまた駅を中心に販売していた頃のように売り上げが減ってしまうのではないかと懸念した。次の一手として2016年ごろから準備を始めたのが海外展開である。ただ、海外に日本のような駅弁文化は根づいていない。どのような国や地域に向けて販売していくか。

八木橋さんは、次の三つの条件をもとに候補となる国を絞っていった。まずは、長距離鉄道があることである。長距離移動の旅の途中に、おいしい食事をするという駅弁本来の楽しみ方を伝

えることができるからだ。

次に、日本に比べて物価水準が高いことである。海外で販売するためには、輸送費といったコストがかかる。その分を価格に上乗せすると、物価水準の低い国では非常に高価なものになってしまうため、広く販売していくのは難しい。手頃な価格で特別感を味わえる駅弁の魅力を十分に発揮できるようにしたいと考えた。

最後に、日本に対して否定的なイメージをもっていないということである。そもそも車内で弁当を食べるという習慣がないなかで、その国にとってまったく新しい日本ならではの駅弁という文化を受け入れてもらうには、日本そのものに好意的な国の方がスムーズに行く。八木橋さんは、これら三つの条件のいずれにも該当すると思われる国を訪れ、現地を視察していった。

市場調査を進めていた頃、フランスで開催された日本文化を紹介するイベント「ジャポニスム2018」に出展する機会を得た。イベントを通し、八木橋さんは駅弁を展開する国としての条件をフランスが満たしていると体感した。長距離鉄道はあるし、物価水準も高い。そして、何より着目したのは、フランス人の日本食に対するイメージだ。フランスでは日本のすしが大いに愛されており、日本食で米といえばしょうゆにつけて食べるものという意識が強かったのである。米をしょうゆベースで炊き込んでいる同社の鶏めし弁当も必ず受け入れてもらえるはずだと感じた。

イベントでの販売実績から手応えをつかんだ八木橋さんは、すぐにパリに法人を設立した。翌2019年には、製造販売を行う店舗を主要なターミナル駅の一つであるパリ北駅に近い9区に出店した。パリ北駅以外にも、近くには観光地として有名なオペラ座や日本人が比較的多く住む地区があり、商品を売り込むにはうってつけの立地であった。また、2021年に、パリ市内にある長距離鉄道の発着駅、パリ＝リヨン駅に半年間の期間限

定で出店したところ、開店初日から300個の駅弁を販売することができた。同社は、フランスに日本の駅弁文化を伝播させている。

海外需要が顕在化していなかった企業事例をもう一つみてみよう。一般社団法人アップチーズ・エンタープライズ(事例5、米澤萌代表、東京都武蔵野市、従業員数5人)は、現代表の米澤さんの父が1995年に発足させた阿波踊りチーム、「寶船」^{たからぶね}を運営している。全国の祭りや企業、学校、福祉施設などのイベントで踊りを披露するほか、劇場やライブハウスを借りて自主公演を行うことも多い。

日本の伝統芸能として400年を超える歴史をもつ阿波踊りだが、同法人のように事業として阿波踊りを行っているチームは全国でも珍しい。ほとんどの場合、阿波踊りの参加者はボランティアである。時間に余裕があったり、地元を盛り上げたいと強く思っていたりする人に活動が支えられており、中心となるのは高齢者だ。苦勞するのは、若い担い手の確保である。若い世代の人のなかには、阿波踊りよりも派手な動きをするヒップホップダンスやブレイキンなど海外のダンスに魅力や憧れを感じる人が少なくない。寶船の一員として阿波踊りをこよなく愛する米澤さんは、阿波踊りそのものの魅力を高めていかなければ、文化として続かなくなるのではないかと心配していた。

創業前の2011年、米澤さんの元に、大手旅行会社から米国・ハワイで開催されるホノルルフェスティバルに出演しないかとの打診があった。日本とハワイの文化交流を目的にしており、日本からは芸能や武道にかかわるさまざまな団体が参加する。大とりを任されたステージでは、現地の人たちから大きな喝采を浴びた。米澤さんは、言葉が通じなくても相手の心を動かすことができる阿波踊りの魅力を再認識した。

今の時代により合ったパフォーマンスができれば、もっと多くの人に愛されるはずだと考え、

2012年に米澤さんは当社を設立。笛や太鼓といった鳴り物の音に合わせて踊るだけでなく、マイクパフォーマンスで会場を盛り上げたり、芝居を組み込んだりしてエンターテインメント性を高め、寶船をプロの阿波踊り集団としてブラッシュアップさせたのである。

創業後間もなく海外に向けた営業も行った。国内では阿波踊りのイベントは夏の祭りの時期のものというイメージがあるが、海外ではそうした先入観がないため、季節を選ばず披露しやすいし、浴衣や法被^{ゆかた はっぴ}といった日本らしい衣装も新鮮に映るに違いない。海外で人気が出れば、国内の若者にも注目されるはずだというねらいもあった。海外のイベント企画会社や日本語学校など国際交流の場を運営する企業や団体に企画書や阿波踊りの映像を持ち込み、公演の仕事を獲得していった。

進出先の国を決めるうえで、米澤さんは次の二つのポイントに着目したという。一つは、所得水準である。生活必需品ではない阿波踊りに、お金を払う余裕のある人が多い地域でなければ集客が見込めない。そこで、経済レベルの高い国をターゲットにした。

もう一つは、ほかの国や都市へのアクセスの良さである。短期間で多くの場所を回る方が大勢の人を集められる。鉄道や空路のアクセスが良い場所を選べば効率的な旅程が組めて、滞在費の削減につながる。そのために、公演先では現地の日本大使館やイベント会社に飛び込んで営業するようにしている。すぐ仕事の依頼に結びつくわけではないが、近隣国の担当者を紹介してもらえるなど、各地に人脈を広げることができている。地道に広げたネットワークは、国をまたいだ複数の公演を効率的にセッティングするのに役立っている。

二つの基準の下、2014年にはニューヨークで海外初の単独公演を行い、2015年にはニューヨーク、パリ、ロンドン、香港を巡るツアーを成功させた。2017年ごろには自分たちでツアーを組

むだけでなく、海外のイベンターから直接公演の依頼が来るようになり、事業は軌道に乗った。今では、1年間の約3分の1は海外で活動している。

需要が顕在化していないなかで海外市場に打って出た事例企業は、下準備を欠かさなかった。(株)花善はパリに進出を決めるまでに、長距離鉄道があることや手軽な価格とじてもらえる物価水準であるかどうかなど候補国の条件を定めたいうえで、15カ国以上を視察していた。一般社団法人アップチーズ・エンタープライズは、阿波踊りをショーとして楽しみ、対価を支払ってくれるだけの経済力があるか、また、いかにコストを抑えてより多くの会場で公演できるかをよく考えてツアーを組んでいる。自社の製品やサービスを受け入れられる土壌があるかどうかをしっかりと分析したうえで進出先を判断したことが、各社の成功の要因になっている。

3 海外展開の課題

事例企業はいずれも商圏を世界に広げること成功した。ただ、商機があったとはいえ、海外展開を進めていくのは決して簡単なことではなかった。(A) 市場代替型、(B) 市場創出型、(C) 機会発見型のいずれにも共通する三つの課題に対処していることがわかった。「商品・サービスのカスタマイズ」「円滑な供給への工夫」「外部資源の活用」である。それぞれについて詳しくみていきたい。

(1) 商品・サービスのカスタマイズ

文化や生活様式の異なる外国に、日本国内向けの商品やサービスをそのまま販売しようとしても受け入れてもらうのは容易ではない。現地に合うかたちにカスタマイズすることが必要である。海外需要が顕在化していた(A) 市場代替型、(C) 機会発見型の企業も例外ではない。

まずは、(A) 市場代替型の事例企業についてみ

ていこう。森田畳店(事例6、森田精一代表、東京都荒川区、従業員数3人)は、米国や英国などに畳を輸出している。顧客は、注文する前に29種類の畳表たたみおもてと84種類の畳縁たたみべりの組み合わせを店のホームページ上で確認しておくことができる。さらに、希望者は無料で畳表と畳縁のサンプルを送ってもらえる。また、届いた畳は自分で簡単に敷くことができる。畳の並びや敷き方を示す図面が同封されているからだ。

遠く離れた国にいる顧客は、事前に実物に触れることができない。畳職人も直接出向いて部屋に合った商品を薦めたり畳を敷いたりすることはできない。それでも安心して畳を購入し、その良さを存分に味わってもらえるよう、森田畳店は海外向けの販売工程を確立させたのである。

畳自体にも工夫を施した。海外向けの畳は、断面を畳表や畳縁で覆い隠すようにつくっている。日本の一般的な和室は、さん棧よりも床板が低くなっているため、畳を敷くと、けば立った断面を隠すことができる。一方、海外の建築のなかに和室をつくらうとすると、周りと同じ高さの床面に直接置くことになる。断面が露出したままだと見栄えが良くないし、端くずも出てしまう。異国の建築にもなじむ畳になるように、断面を覆うカスタマイズを加えて、顧客の満足度を高めている。

次に、(C) 機会発見型の事例企業をみていく。天風堂(事例7、田代潤一代表、佐賀県唐津市、従業員数2人)は剣道具の販売と修理を行っている。自身も剣道家として八段の腕をもつ代表の田代さんは、海外の講習会に講師として赴くことが多い。

そこで、現地の剣道人が自分に合った道具を見つけられないという悩みをもっていることに気がついた。近くに道具店がないため、手に取って吟味できないし、通信販売で購入しようとしても道具選びに慣れていないため、自分に合っているのか判断することが難しい。田代さんはそうした悩みを解決するため、講習会に道具の見本を持参

し、稽古の休憩時間を利用して一人ひとりの体格を見ながら道具選びの相談に乗るようにした。その結果、海外から注文が入るようになり、今では売り上げの約半分を外国人が占めている。

販売する際、田代さんは扱い方や手入れの仕方、洗い方、保管方法を丁寧に説明し、道具を長く使うという剣道の精神を教えるようにしている。破れたらふさぎ、色が薄くなったら染め直すなど、消耗したらすぐに買い替えるのではなく、直せば長く使えるということを伝えている。ただ、海外の剣道人が田代さんに修理を依頼しようとするれば、道具の輸送に費用や時間がかかる。

そこで、田代さんは海外向けに修理セットを開発した。革に両面テープを貼って、5センチメートル角や10センチメートル角に切って使えるようにしたものである。革を縫うのは技術をもった専門家でなければ難しいが、このセットを使えば破れた箇所を簡単にふさげる。田代さんの用意した修理セットを使うことで、現地の剣道人は道具を大切に作る精神を実践できている。海外に向けた独自の工夫の一例である。

ここまで取り上げてきた(A)市場代替型や(C)機会発見型の企業とは違い、需要が顕在化していなかった(B)市場創出型の企業では、大がかりな調整が必要になることもあった。昆布を加工、販売する(株)丸善納谷商店(事例8、納谷英雄社長、北海道函館市、従業員数30人)は、英国やオーストラリアに製品を展開している。現地にはない日本ならではの昆布について、うま味やだしのとり方をゼロから伝えていく必要があった。ここで問題になったのが、欧米の人の食文化だった。

昆布などの褐海藻にはヨウ素が豊富に含まれている。海藻を食べる文化のない欧米では、ヨウ素の欠乏を防ぐため、食塩に添加して摂取することが多い。ヨウ素入りの食塩を常用したうえで海藻を食べた場合、過剰に摂取してしまうおそれがあることから、海藻に含まれるヨウ素量に制限を

設けている国が多くある。基準となる量は国ごとに異なるが、最も厳しく制限していたのがオーストラリアだった。社長の納谷英雄さんの息子で、海外展開を主導する太郎さんは、オーストラリアで販売を認められれば、後々ほかの国にも進出しやすくなると思った。

そこで、北海道立工業技術センターの協力を得て、オーストラリアの規制をクリアできる水準にヨウ素量を抑えた「NAYA KOMBU」を開発した。その結果、2020年には、規制ができた2010年以降初めて、日本の昆布をオーストラリアに届けることができたのである。

紹介した3社のように、事例企業は自社の商品やサービスを海外に展開していくうえで、程度の違いはあるが、いずれも日本とのニーズの違いに課題を感じた。ニーズの違いをよく分析し、ギャップを埋めるために商品やサービスのカスタマイズをしたからこそ、進出先の国で広く受け入れられたのである。

(2) 円滑な供給への工夫

第2の課題は、商品やサービスをいかに円滑に現地に供給するかである。商習慣をよく知る日本と異なり、初めて展開する海外ではそれなりの工夫が必要である。円滑な供給のための取り組みは、三つに分けられる。

一つ目が、流通ルートの工夫である。日本にいたのでは思いつかない流通ルートを開拓し、商品をうまく供給しているのが、前掛け専門店の(有)エニシング(事例9、西村和弘社長、東京都港区、従業員数10人)である。同社は輸出を始めた当初、米国で代理店の獲得をねらっていた。自社に代わって広く小売店に商品を供給してくれる代理店があれば、効率的に市場開拓ができると考えたのだが、思惑どおりにはいかず、売り上げは伸び悩んだ。代理店のバイヤーにとって、日本ならではの商品として、前掛けは漆器や陶器などに比べ

マイナーだったため、販売するうえでの優先順位が低かったのである。

そんなとき、英国・ロンドンで飲食店の店舗デザインを手がけるデザイナーから、個性的な日用品を集める展示会に出展を勧められた。参加したところ、セレクトショップを中心に多くの小売店から声がかかり、欧州各所の約20店舗で前掛けを扱ってもらえることになった。

現地のショップが前掛けについて特に興味をもった訳は、100年前の織機でつくられていることにあった。西村さんは、海外では商品の背景にあるストーリーへの関心が高いことを感じた。長い歴史をもつ前掛けは、代理店を通して間接的に売り込むよりも、理解を示してくれそうな小売店に魅力を直接伝えながら販売の方が効果的だと考えるようになった。

展示会をうまく活用し、文化や歴史を伝えながら営業活動をした結果、消費者個人を顧客とする小売店だけでなく、前掛けをユニフォームとして採用する飲食店やホテルなどにも取引が広がった。(有)エニシングは、商品がもつ歴史やストーリーを大切にする欧州の文化に合わせ、代理店に販売する方針から小売店に直接売り込んでいく方針にシフトすることで、海外展開を軌道に乗せることに成功したのである。

円滑な商品供給に向けた取り組みの二つ目は、輸出に特有の通関手続きや、現地における法規制への対処である。けん玉の製造販売を行っている(有)山形工房（事例10、梅津雄治社長、山形県長井市、従業者数12人）の対応例をみてみよう。

けん玉の輸出を始める際、社長の梅津さんは小さい子どもにも手に取ってほしいという思いから玩具としての輸出手続きを進めた。主要な販売先である米国に玩具を輸出するには、消費者製品安全改善法の基準に従う必要があった。基準を満たしていることを証明するには、第三者機関による試験を受けなければならなかったことから、同

社は日本国内の外資系輸出仲介業者を通して、香港にある機関に検査を依頼し、認証を取得した。

また、海外でけん玉の人気の高まるのに伴って、同社のけん玉の模造品が増えていった。万一、模造品で事故が起きたときに賠償請求されるリスクを防ぐため、同社は国際弁理士に依頼し、米国や中国、欧州連合などで商標登録を取得した。需要が顕在化していたことから、コストをかけても安全認証を取得し商品を広めていったのである。

一方、面倒な手続きや規制を避ける事例企業もあった。家田紙工(株)（事例2）は、業績を回復させるため、海外向けにさまざまな商品の開発を試みた。当初開発したのがインテリア照明であった。ただ、ドイツの展示会に持ち込んでアピールしつつ、輸出する際の手続きについて調べたところ、大きな問題に気がついた。

インテリア照明を欧州や米国に輸出しようとする、それぞれCEマークやUL規格といった安全基準をクリアする必要があり、認証を取得するには費用がかかる。販売の見込みが立っていない新商品に対して多額のコストを支払っても、回収できない可能性が大きかったのだ。機械を内蔵し、相応のサイズのある商品には規制がかかることが多く、同様のリスクが積みまとう。

そこで同社は、年末年始になると窓を飾る習慣のある東欧に向けて、紙でつくった雪の結晶、SNOWFLAKEを開発した。小さくて軽いため、安全基準の認証のためのコストだけでなく、運送費も抑えられる。需要が顕在化しておらず、販売見込みが不透明な分、規制のかからない商品を開発することでコストを抑え、海外に展開していった。

三つ目の取り組みは、トラブルの回避である。海外では商習慣の違いや距離の遠さから、国内よりも慎重に取引を行う必要がある。

(株)中根庭園研究所（事例11、中根史郎所長、京都府京都市、従業者数14人）は庭園の設計や施工、管理を行う。自然の景観の再現を重視する

日本式の庭園づくりは海外でも人気で、本格的に海外展開し始めた1995年ごろから、これまでに米国や欧州、アジアなど20カ国以上で作庭を行っている。

所長の中根さんは、海外で作庭する際には信用できる施主かどうかの見極めが大事だという。大規模な庭園をつくる場合、完成するまでに3年ほどもかかる。仕掛中に施主の都合で計画が中止になってしまうと同社が被る損害は大きい。

中根さんはそうしたリスクを抑えるために、工事完成後の支払いなど同社に負担がかかる条件を希望する相手からの仕事は避けるようにしている。一部前払いや毎月払いなど代金について同社の側から条件を提示し、それでも任せたいと応じてくれる相手を選ぶ。突然のキャンセルや、それによって損害が発生するリスクを抑えるために日本国内とは異なる取引条件で臨んでいる。

事例企業は、商品やサービスを海外に供給するに当たって、現地の文化に合わせて販売ルートを工夫し、通関や法規制に対して自社の状況に応じて臨機応変に対応し、トラブルが起きないように細心の注意を払っていたことがわかる。経営資源が限られる中小企業であっても、いかに自社の商品やサービスを円滑に供給するか知恵を絞ることにより、日本ならではの品々を広く海外に展開できるのである。

(3) 外部資源の活用

海外で実績をあげている事例企業だが、いずれも大企業に比べて経営資源が乏しい中小企業であり、自社の努力だけで課題に対応するには限界があった。そこで、ポイントになったのが外部資源の活用である。ほかの企業や団体の力を借りることで、自社に不足している点をうまく補いながら、海外展開の課題に対処してきた。ここでは、事例企業が活用してきた外部資源を、連携相手のタイプにより三つに分けてみていきたい。

まず、一つ目は民間事業者である。海外展開に必要な手続きや作業の一部を外部委託することで、知識や労働力の不足を補うものである。

森田豊店には、英語版ホームページを通じてさまざまな国から豊の注文が集まる。その数は、海外展開を始めた2000年から累計で50カ国以上に上る。検疫や規制、関税率といった情報を販売実績と一緒に国別にまとめてホームページにストックし、公表することで顧客にも情報を還元している。しかし、国によって手続きが異なる税関や検疫に対応するのに加え、長距離運送に耐えるための梱包などの作業もあり、従業員が3人の同店には負担が大きかった。

そこで、助けを借りたのが、フォワーダーと呼ばれる国際輸送やそれに付随する書類の作成、通関業務などの手続きを代行してくれる業者である。50以上もの国と取引するには、多岐にわたる言語での対応が必要だ。取扱説明書などを輸出先の言語でつくる際、幅広い言語に精通しているフォワーダーの担当者が大いに力を発揮してくれたという。ほかにも、海外の税関職員には豊自体を知らない人が多いため、輸出入の際に商品进行分类するHSコードを記載した方がよいなど、自社では気づけない細かな部分を指南してもらうことができた。森田豊店は、国際輸送のエキスパートにアドバイスを仰ぐことにより、小所帯ながら多くの国に商品を提供することができたのである。

二つ目の連携相手は支援機関である。国や自治体が設置する、ノウハウやネットワークをもった支援機関は非常に心強いものである。

フランスに駅弁を広めている(株)花善(事例4)は現地に店舗を構えるに当たって、日本にはない商習慣に戸惑った。立地の良いハンバーガー店の居抜き物件を見つけ、不動産業者に申し込みに行ったところ、家主に払う賃料とは別に、営業権を前の借り主から買い取るように言われた。その相場は、前に営業していた店の年商程度とかなり高

額である。本当に必要な出費なのか確かめたい。ほかにも日本にない商習慣があるかもしれない。社長の八木橋さんは不安に思ったが、そうした疑問を自分だけで解決するのは難しかった。

そこで、日本貿易振興機構（JETRO）の新輸出大国コンソーシアム事業を活用し、フランスの商習慣に通じた専門家を派遣してもらった。力を借りて無事に営業権の買い取りを済ませ、路面店をオープンすることができたのである。

（株）花善のように、海外展開を始めたばかりの頃は、未経験のことばかりで苦勞が多い。その都度、自ら対応したり、専門家を探したりを繰り返していたのでは、時間とコストがかかってしまう。同社は専門のノウハウや広いネットワークをもった支援機関の助けを借りることで、短期間でスムーズに海外展開を果たしたのである。

また、支援機関からは資金面での援助を受けられることもある。（株）ピコナ（事例12、吉田健社長、東京都渋谷区、従業員数20人）はアニメやゲームに使用される3次元コンピューターグラフィックス（3DCG）の制作を行っている。作品の一部のシーンに用いる3DCGの受託開発が中心だが、一つの作品を丸ごと受注する元請けの仕事もある。世界各地で開かれるアニメの国際見本市に出展し、制作したアニメ作品を披露することで技術力をアピールしている。出展料はもちろん、業界関係者とのトークセッションへの参加費、移動や滞在にかかる費用などがかさむ。

そこで、同社は自治体からの支援をうまく活用した。例えば、フランスの国際アニメーションフェスティバルに参加した際は、アニメスタジオの海外展開を後押しする東京都の支援を受けた。海外のバイヤーを迎え入れるためのブースは、都のパビリオンに設置させてもらった。また、企画を英語で手短かに伝えるピッチセッションにも、東京都の負担で参加できた。別の見本市に参加する際は、NPO法人映像産業振興機構からの補助金

を活用した。同機構は、映画やアニメ、漫画、ゲームなど日本のコンテンツ産業の国際競争力を強化しようという財界の提言を受けて設立された組織である。

海外に出て営業活動を行うことに二の足を踏む中小企業は多いのではないだろうか。必ずしも成果に結びつくとは限らないうえ、多額の経費がかかるためである。（株）ピコナは自治体や支援機関の支援をうまく活用し、リスクを軽減しながら果敢に海外に出て、アニメ制作のオファーを得ることに成功している。

三つ目は、現地の取引先である。事例企業の多くは、現地に拠点をもったり、定期的に視察を繰り返したりすることで現地の情報を得ているが、それでも自社でできることには限界がある。頼りになるのが取引する現地の企業というわけだ。

（株）中根庭園研究所は、現地の自然の美しさを取り入れた庭園づくりを行い、海外でも多くの人を魅了してきた。そんな同社には、ある苦い経験があった。1974年、オーストリア・ウィーンで開かれた万国博覧会に職人を連れて参加し、現地に日本庭園をつくって出品した。金賞を獲得するほどの評価を得たものの、15年後にそこを訪れると木々が好き放題に伸びたり、石組みが倒れたり荒れてしまっていたのである。

遠く離れた海外の庭園を管理しに行くことは、時間や費用がかかるため難しい。それでも庭園を美しく保つためにはどうすればよいか。そう考えた中根さんは作庭の際にあえて日本から職人を連れていかないようにした。施主に現地の造園業者を手配してもらい、彼らに設計の意図を伝え、施工を指導することに集中した。完成までの期間を通して、日本庭園の造園に関する知識やスキルを身につけてもらい、その後のメンテナンスを任せられるようにしたのである。

完成した庭園がいつまでも美しい姿であれば、それを見た人への宣伝効果も見込める。同社は現

地の造園業者を育成し、自身の手の届かない管理を任せることで、きれいな庭園を残している。

事例企業はいずれも、明確な目的をもったうえで、自社に不足している点を補うために適切な外部資源を探し当てたからこそ、海外での成功を手に入れることができたのである。

ここまで、日本らしさを海外展開していくうえで事例企業が直面した共通の課題として、商品・サービスのカスタマイズと円滑な供給への工夫、外部資源の活用の三つについてみてきた。12社の事例企業はいずれも現地のニーズをしっかりと分析し、進出国に受け入れられるよう商品やサービスをブラッシュアップした。また、国内とは勝手が異なる海外でも円滑に商品やサービスを届けられるよう、柔軟に供給網を整えた。こうした道のりは決して平坦ではなかったが、自社の力だけでは越えられない壁を外部と連携することで何とか乗り越え、海外へと歩みを進めたのである。

4 日本らしさを 海外展開したことによる成果

第4節では、事例企業が日本らしさを海外展開したことによる成果を考察する。売り上げの増加や業績の改善はもちろんだが、海外に打って出たからこそ得られたといえる成果がある。事例企業を横断的にみると「高付加価値化」「生産・販売余力の活用」「技術の応用」の三つにまとめることができそうである。

(1) 高付加価値化

事例企業は商品やサービスを進出先に広めていくため、現地のニーズに合わせてカスタマイズしてきた。その結果、商品やサービスの付加価値を一層高めることができた。

高付加価値化に成功した事例を2社みていこう。緑茶を精製している杉本製茶(株)(事例1)の主な販

売先の米国には健康意識の高い人が多い。日本茶ならではの風味や味わいが好評なのに加え、カテキンやビタミン類を含む緑茶は健康食品としての期待も込められて人気を博している。社長の杉本さんは、米国人が緑茶に向ける健康食品としての需要には、飲み物でなくても応えられると気がついた。

そこで、緑茶を粉末状にした商品を開発したのである。パスタやパン、ケーキなどの食べ物に混ぜることで、緑茶の栄養素を取ることができる。この結果、すでにあった飲用の緑茶と需要を奪い合うことなく用途を広げることができ、販売量を一層増やすことに成功した。加えて、同じティースプーン一杯分の緑茶でも、飲用よりも粉末の方が使用する茶葉が多いため、商品単価を高めることもできた。

もう1社はけん玉の製造販売を行う(南)山形工房(事例10)である。同社は、海外のプレイヤーの声に耳を傾け、商品開発に反映させてきた。

海外では派手な技が好まれ、もっと難しい技を決めたい、新しい技を開発したいと考えるプレイヤーが多くいる。そんな要望に応えるために、皿や玉の穴の大きさを少し大きくしたり、軽量化を図ったりすることで、アクロバティックな技を出しやすいけん玉を開発した。ただし、軽量化を図ると耐久性が落ち、玉が当たると皿やけん先が欠けてしまうことがある。そこで、強度を高めるため、地元の森林組合や製材業者と協力して丈夫で高品質な国産のブナやサクラを安定して確保する態勢を構築した。

また、デザインにも派手な見た目を好む海外プレイヤーの嗜好を反映させた。カラーバリエーションを増やしたり、十二支やサクラの花など日本らしい図案をあしらったりしたほか、自社のけん玉ブランド「大空」のロゴを刻印したりと改良を重ねた。

機能性やデザイン性を向上させるのに合わせ、販売価格も上げている。当初、ほとんどの製品の

価格は1,000円程度だったが、今では倍の2,000円程度になった。4,000円を超える商品もよく売れるという。

海外に向けて開発した、技が決めやすく華やかな見た目のけん玉は、日本国内でも若者を中心に販売数を伸ばしている。価格は海外と同じである。日本では製品を改良しても値上げするのをためらう企業が多いなか、良いものであればそれに見合った対価を払うべきだという考えが一般的な海外でビジネスをしてきたからこそ、(有)山形工房は商品の魅力を丁寧に示して、国内でも販売価格を上げることができた。

これら2社は、進出先のニーズをくみ取り、製品に反映させることで海外の消費者に向けて付加価値を高めていった。それが、価格向上のかたちで自社の売り上げ増加にも大きく貢献しているのである。

(2) 生産・販売余力の活用

国内需要の減少で生じた生産・販売余力を海外需要にうまく振り向け、新市場開拓に活用できることが、海外展開による二つ目の成果として挙げられる。とりわけ、国内市場の減退がみられる(A)市場代替型と(B)市場創出型の企業にとってその恩恵は大きい。

まずは、(A)市場代替型の事例をみてみよう。森田畳店(事例6)は3人で稼働している。小規模店であるから、経営維持に必要な受注は、1件当たりの注文量にもよるが月におおむね6件ほどだという。昔ながらの手作業で畳を製造する同店は、品質には自信があるのだが、機械で大量生産する大手と価格では勝負ができない。いつしか、月に6件の受注を確保するのも厳しい状況に追い込まれてしまった。仕事を休む日もあったという。

状況を打開するために力を注いだのが、輸出であった。品質の高い同店の畳は、世界各地の親日家に好まれ、本格的に輸出を開始した2000年

から数えると、延べ50を超える国から合計700件以上を受注している。国ごとにみると、受注の多い順に米国が140件、英国が90件、シンガポールが60件と続く。地域に大きな偏りがないから、特定のカントリーリスクを負うことなく安定した受注を確保できている。月間の受注件数は輸出分だけで平均3、4件あり、3人でこなせる仕事の半分以上を海外需要で賄っている。長年培ってきた技術を3人でフルに発揮することができている。

次に、(B)市場創出型の事例をみていこう。一般社団法人アプチーズ・エンタープライズ(事例5)は、プロの阿波踊り集団としてイベントへの出演依頼を受けるほか、ホールや会議室、ライブハウスなどを押さえて自主公演も行っている。

公演は5人前後の少人数で行うことを基本としており、広い場所でなくても披露できるので、阿波踊り祭り以外のさまざまなイベントに活躍の場を広げることができた。少人数だと見応えがなくなってしまうのではないかと思う人がいるかもしれない。そうならないよう、観客をステージに上げて一緒に踊ったり、マイクパフォーマンスや芝居を演目に盛り込んだりといった、場を盛り上げる工夫をしている。ただ、当初は営業に苦戦したという。本家である徳島県徳島市はもちろん、東京都の高円寺、埼玉県の南越谷などでも阿波踊りは夏祭りとして大々的に行われている。広い会場で大人数が隊列を組み、整然と踊る姿を思い浮かべる人が多いため、少人数で、ましてや会議室やライブハウスで踊っているところを見て楽しむというイメージが、相手にうまく伝わらなかったのである。

安定した売り上げを確保するにはどうすればよいか。目を向けたのが海外であった。祭りとセットの伝統的な阿波踊りになじみのない海外の顧客であれば、先入観がないため少人数によるパフォーマンスでも、独立したエンターテインメント

として受け入れてもらえるだろうと考えたのである。もくろみは当たり、これまでに20カ国60都市以上で阿波踊りを披露している。一緒に踊りたがる人が多い国、静かに集中して鑑賞する人が多い国と、観客の反応は異なるが、いずれも祭りの踊りとしてよりも芸術性の高いエンターテインメントとして広く受け入れられるようになったのである。

海外での活動が軌道に乗ると、メディアで取り上げられるなど国内での注目も高まった。今では国内外で年間300を超える公演を行うまでに成長している。海外展開することで稼働率を高めた同法人は、活動をさらに増やすため、新たなメンバーを募集しているという。

紹介した2社のように、国内需要の減少に直面し、設備や従業員を持て余す状況に陥る中小企業は決して少なくないと思われる。人口減少の進行に伴い、この先の国内需要はさらなる減少が懸念される。中小企業にとって、減少した需要を補い、生産・販売余力を活用する手段として海外展開が重要な役割を果たすのではないだろうか。

(3) 技術の応用

既存の設備や技術、ノウハウといった経営資源の使い道の幅を広げることにより、新たな商品やサービスを生み出すことができる。三つ目の成果は、海外展開を機に出合ったことのない文化や考え方に触れ、既存の技術に新たな使い方を見いだすこと、すなわち技術の応用である。

具体的な事例を2社紹介しよう。和紙でつくる盆提灯の絵付けを行う家田紙工(株) (事例2) は、雪の結晶の形を模した窓飾り、SNOWFLAKEを開発した。もともと自社が絵付けする提灯用の紙を独自の仕様で職人に特注していたことから、さまざまな質感や厚み、強度の紙をつくるレシピをもっていた。そのノウハウを生かして、雪の結晶をうまく再現できるように配合を調整したのである。

また、繊細な雪の結晶の形は、和紙をすくた

めの簀^{すけた}に型をセットしてつくる。型づくりには、絵付けをするために使っていたスクリーン印刷の版を製作する機械を援用している。家田さんがロシア人女性との出会いをきっかけに、すでにもっているノウハウや設備をうまく応用して生み出したのがSNOWFLAKEなのである。

ほかにも、同社は次なる海外展開の柱として、誕生日や結婚式に送るグリーティングカードをつくっている。欧州や米国ではイベントの際にグリーティングカードでメッセージを送る習慣が根づいている。工夫しているのは、図柄である。地中海周辺ではタツノオトシゴ、もっと範囲を絞って、フランス南部のニースではセミの形の和紙をカードに貼り付けている。それぞれの地域で縁起が良いとされているものである。

いずれも国内では着想が難しく、海外現地の文化を知ったからこそ、つくることができたのであり、そこに日本の美濃和紙の技術が応用されているわけだ。

もう1社みていこう。前掛けの製造販売を行う(有)エニシング (事例9) は、米国やフランス、英国など常時15カ国ほどの国に商品を輸出している。100年前の織機でつくられるという商品の背景や歴史、そして職人技が支持されている。

同社が海外に向けて新たに始めたのが、顧客が選んだ素材でオーダーメイドの生地を織るサービス「縁^{えにふ}布」である。海外のデザイナーからの依頼がきっかけとなった。伝統ある織機とそれを使いこなす職人技が見込まれて、トートバッグをつくるために毛糸を混ぜた生地を織ってほしいと頼まれたのである。

この仕事がかうまくいったことをきっかけに、社長の西村さんは、和紙などより日本らしい素材を織り込むことを試し、実用化を果たした。伝統に価値を見いだす海外文化に触れたことで、既存の技術を前掛け以外に応用する新たなサービスを生み出すことができたのである。

これら2社は、既存の経営資源をうまく応用することで、海外に向けた新しい商品やサービスを生み出している。かつてない用途への応用は、発想自体が困難である。海外に展開し、現地の文化や考え方を知ったり、あるいは現地の顧客のニーズに応えたりしたからこそ、経営資源の新たな活用方法を見いだすことができたのである。

5 わが国に与える好影響

海外展開は、中小企業が自社を成長させるうえで効果的であるばかりではない。事例企業を調査すると、海外展開の成果は自社内にとどまらないこともわかってきた。地元の地域や日本の国レベル、さらには世界の人々にまでその波及効果は及んでいる。最後に、事例企業が海外展開をしたことによる波及効果を「周辺への経済効果」「文化の維持・国際化」「文化力・経済力の強化」の三つの切り口でみていきたい。

(1) 周辺への経済効果

一つ目の波及効果として周辺への経済効果がある。海外に展開して業績を上げたことで、取引先に利益を還元したり、自社がハブとなって同業者の仕事を増やしたり、あるいは他社が海外展開しやすくなることでプレイヤーを増やして業界全体を活性化させたりしている。

まずは、取引先への好影響について事例をみていこう。お茶の精製加工を行う杉本製茶(株)(事例1)は、米国を中心に緑茶を海外展開している。飲用の緑茶だけでなく、健康食品として粉末状にした商品を開発し、販売量と取引単価を高めることに成功している。結果、可能となったのが仕入先である契約農家の待遇向上である。

静岡県は茶の生産量で日本一を誇り、島田市は県内でも主要な生産地である。しかし、茶農家は高齢化が進んでいる。茶畑の多くは山の斜面や

台地にあることから機械の導入が難しく作業負担が重いため、生産量が減少しているという。加えて、急須で入れる緑茶の国内消費は減少傾向にある。将来への不安から後継者が不足し、農家の数は減っている。

こうした状況のなかで、生産者からも期待が寄せられているのが、輸出である。欧米諸国は健康志向が高いことから、農薬や化学肥料を使わずに育てる有機栽培に取り組む農家も少なくない。杉本製茶(株)では、海外に向けて販売する飲用や粉末状の緑茶には、有機栽培で育てた葉を使っている。健康志向の消費者にとって付加価値は高く、取引単価を高めることにつながった。得られた利益は、仕入価格に反映させて契約農家に還元している。杉本製茶(株)の契約農家では、すでに後継者を確保できているところが多いという。同社は海外に緑茶製品を届けることで、仕入先の農家にも新たな恩恵をもたらしている。

続いて、同業者に受注を広げている事例をみてみよう。森田畳店(事例6)は、世界各国に畳を輸出している。職人が手作業で製造する同店の畳は、日本文化を愛する海外ユーザーに好まれている。顧客は、和の空間をつくるために、畳のほかにもふすまや障子、屏風、ひのき風呂^{ひょうぶ}といったアイテムを求めることが多い。問い合わせを受けると、輸出のノウハウのある同店がそれぞれの専門店と連携、まとめて注文を受け、畳と一緒に送るようにしている。同店が輸出に力を入れたことで、和室や日本家屋にかかわるほかの専門店も海外展開のきっかけを得られたのである。

森田畳店が海外の販路を開拓した恩恵は、畳を販売する同業者にも及ぶ。多数の海外販売実績をもつ同店の元には、ファッションショーのランウェイに敷きたい、ハリウッド映画のセットに使いたいといった大きな仕事の依頼も集まる。一度に100畳、200畳という大口受注のときは、3人で稼働する同店だけで期限どおりに仕事を終わら

せることはできない。頼るのが地元の同業者というわけだ。複数の豊店と作業を分担することで、納期に間に合わせている。映画が日本で封切りになったときは、みんなで映画館に行き、納品した豊が重要な場面で使われているのを見て大喜びしたという。

同業者は、海外から面白い注文があればぜひ手伝いたいと言っているそうだ。森田豊店が海外展開に力を入れたことは、国内ではパイを取り合う近隣の豊店にも大きな好影響を及ぼしている。

最後に、業界全体の成長に貢献している事例である。昆布製品を製造する(株)丸善納谷商店(事例8)は、英国やオーストラリアに輸出している。ターゲットとしたのは、動物性の食品を食べない、ビーガンの人である。西洋のだしといえばブイヨンだが、肉や魚からつくられるため、ビーガンの人が食べる料理には使えない。代わりにうま味を引き出す素材として、昆布が受け入れられるのではないかと考えたのである。

ビーガンの人たちは自身の健康や環境への配慮から、化学物質を使わない有機栽培の素材を重視する。ビーガンの人が多く利用する現地の小売店からは、有機であることを示す何らかの認証の取得を求められた。

そこで専務の納谷太郎さんは、日本農林規格等に関する法律に定められている有機JAS認証を得たいと考えた。しかし、当時は農産物や加工食品などの規格はあっても、昆布を含む藻類については認証制度がなかった。納谷さんは、農林水産省にかけ合って、藻類の規格の制定を求めた。国内の昆布を海外に販売しようとする動きに農林水産省も好意的で、有識者を集めて検討を始めてくれたという。その結果、2021年1月には有機藻類が有機JAS認証の規格の一つに加えられ、同社は2022年7月に有機事業者の認証を得ることができた。

このことは、仕入先である昆布の生産者にも

メリットがある。天然物が中心の昆布生産に養殖という選択肢が加わることになったからである。有機昆布は、育成を促す薬品を使わず養殖で生産する必要があるため時間と手間がかかる。ただ一方で、天然昆布の収穫時期は7月から8月に限られるのに対して、有機昆布は養殖の時期をずらせるため、年間を通じた収穫が可能である。つまり、生産者は収入を安定させられるのである。

海外にはビーガンに限らず、食の安全や健康、環境への配慮を大切にする人が多く、有機昆布には大いに将来性がある。納谷さんの努力で有機JAS認証を適用できるようになったことは、昆布業界全体にとって世界への窓口が広がる結果となったのである。

これら3社は、海外展開することで自社を成長させたのはもちろんだが、取引先や同業者そして、業界全体にも刺激と恩恵をもたらしている。たとえ中小企業であっても、海外で活躍し、周辺に大きな波及効果を与えることができるのである。

(2) 文化の維持・国際化

二つ目の波及効果として期待されるのは、日本らしい文化を維持していくこと、そしてそれを国際化していくことである。国内の人口減少や生活様式の変化などによって衰退を余儀なくされている日本独自の文化は少なくない。そうしたなかで、事例企業が海外に展開したことは、まず、文化の担い手となる人たちの仕事と生活を守って、文化を維持することにつながり、かつその技術や製品を知らしめることで、日本文化の国際的評価を高める役割を果たしている。次に言えるのは、海外に出て現地の考え方や文化と刺激し合うことにより相乗効果が生まれ、国内とは違ったかたちの展開につながることで、つまり日本文化の国際化が起きていることである。

まずは、文化の維持に寄与しつつ、国際的な支持を集めている事例をみていこう。2007年に

前掛けの海外展開を始めた(有)エニシング（事例9）がそうである。

室町時代に生まれたとされる前掛けは、江戸時代、明治時代と商売人の間で重宝され、戦後の経済成長期には需要が一気に増加した。しかし、1980年ごろになると仕事着の多様化や海外の安い繊維製品の流入などがあったことから、急速に生産量が減っていった。2004年、まだ前掛けを自社生産せずに問屋から仕入れていた同社は、大量注文を受けたことを機に、職人から直接買い付けようと生産地である愛知県豊橋市の工場を訪れた。豊橋市は前掛けの生産が盛んで、最盛期には糸づくりや生地織り、染色などを行う工場が100軒以上あったという。しかし、社長の西村さんが現地を訪れた頃にはわずか数軒にまで減っていた。話を聞いた生地職人が、「前掛けはじきになくなる」と言うほど、づくり手が将来に希望をもてない状況だった。

西村さんは、製品の背景にある伝統や歴史を重視する欧州諸国の考え方を踏まえ、前掛けの文化を発信しながら営業することで、常時15カ国に輸出するまでにした。販売数の増加に伴って、2019年には豊橋に自社工場を建てた。それに先立ち、くだんの職人の下に従業員を弟子入りさせ、技能継承を図った。工場の稼働に向けて職人の育成に取り組んだのである。加えて、求人を行ったところ、全国から30人ほどの若者の応募があった。なかには海外留学の経験がある優秀な人材もいたという。海外展開で成果を出していたからこそ、語学力を生かしたい、日本文化を発信したいという意欲のある若者を前掛け業界に呼び込むことができたのである。

工場を建てる際、西村さんは自治体から、豊橋で繊維工場の建築申請が行われたのは半世紀ぶりだという話を聞いた。一度は前掛けづくりをやめていた豊橋のメーカーが、最近になって製造を再開したという話も耳にした。(有)エニシングが海

外展開したことが、前掛け文化の担い手の確保、産地の再興に貢献したことは間違いない。それだけでなく、伝統や歴史を世界に知らしめることで、前掛けの国際的な評価を高めることにも貢献している。

次に、日本文化の国際化の事例をみていこう。地元静岡県のお茶を精製加工している杉本製茶(株)は、米国で販売するに当たって日本国内と同じくお湯を沸かして飲むリーフタイプの緑茶のほか、食品の原材料や料理の調味料として使用する粉末タイプのお茶を開発した。

そのきっかけとなったのは、現地の消費者の健康志向だった。飲み物としての日本茶を好む米国の消費者には、健康に良いことを理由に挙げる人が多い。そこで、社長の杉本さんは発想を転換した。お茶に含まれる成分を摂取するには、必ずしも飲み物である必要はなく、粉末にして食べ物として販売すればよいと考えたのである。

粉末タイプの開発に合わせて、料理のレシピも開発し営業に取り組んだ。レシピは英語版のホームページで、動画や写真を使ってわかりやすく紹介している。パンやケーキに練り込んだり、バニラアイスに振りかけたり、パスタにかけるクリームソースにしたりと、その数は約40に上る。料理に風味と彩りが加わるうえ、お茶に含まれるカテキンやビタミンを手軽に摂取できることが好まれている。

その結果、現地の飲食店や食品加工会社などが興味を示し、取引の拡大につながった。飲用以外に用途を拡大できたことから、顧客1人当たりの消費量が増加し、販売量も増加した。杉本さんによれば、同社が海外に販売している商品のうち、5～7割は飲み物ではなく、食べ物として消費されているという。その後は米国のほか、同じく消費者の健康志向が強いドイツやスイスなど欧州の国にも取引を広げた。欧米人の健康意識の高さに刺激を受けた杉本製茶(株)は、粉末タイプという、

国内で流通するのとは違ったかたちで、日本のお茶文化を世界に広めているのである。

このように、中小企業の海外展開は、存亡の危機に瀕した文化の担い手を守り、あるいは育成して文化の維持に貢献したり、異文化の刺激を受けてかたちを変え、日本文化を国際化させたりすることで大きな役割を果たしているといえる。

(3) 文化力・経済力の強化

ここまで、事例企業が海外展開をしたことによる波及効果として、一つ目に周辺への経済効果、二つ目に文化の維持・国際化についてみてきた。事例企業はいずれも企業規模こそ大きくないが、経済的にも文化的にも大きな成果をあげていることがわかった。

今後、国内の人口が減少していけば、海外展開に取り組む中小企業は増加していくことが予想される。それに伴って、日本全体にも良い影響が及ぶはずである。波及効果の最後に、日本らしいソフトな製品やサービスを海外に展開する中小企業が増えることによる、国としての文化力と経済力の強化について考察していきたい。

まず、日本の文化力についてである。事例企業が日本ならではの文化の維持やその国際化に寄与していることは先述したとおりである。途絶えそうな文化を再び盛り上げたり、海外の考え方を取り入れた発展的な製品・サービスを生み出したりする企業が増えることは、外国人の関与の強まりを通じて、日本文化全体が奥深さと多様性を増すことにつながる。いわば文化力の強化だ。

知的財産戦略本部(2019)は、内閣府が意見交換を実施した外国人の多くが、食やアニメといった具体的なコンテンツを入り口に日本に関心をもち、その背景にある日本の歴史や伝統、日本人の行動様式などに共感し、日本への愛情を育んでいると指摘している。また、同じく内閣府の「クールジャパンの再生産のための外国人意識調

査」(2017年)の結果を引き合いに、多様な入り口から日本に興味をもった人たちが、その分野をさらに深く追究したり、入り口とは異なる分野にも関心を広げたりしている傾向がみられるとも述べている。

そうした多様な入り口の一つとなり得るのがソフトな海外展開を行う中小企業である。お茶の文化で言うならば、事例企業の杉本製茶(株)が欧米で広めた健康食品としての粉末タイプの緑茶をきっかけに、飲み物としての日本茶に興味をもつ人もいるはずである。なかには、日本伝統の茶道に関心を広げていく人もいるだろう。茶室を知った外国人が日本建築に傾倒し、森田豊店から壺を購入するかもしれない。外国人という新たなプレイヤーが加わることで、日本文化の多様性がこれまで以上に輝きを放つことになるに違いない。

さらに、外国人の参加は日本文化をもっと奥深いものにしていくと考えられる。茶道もそうだが、殊に武道や舞踊などでは、外国出身の人が国内外で指導者を務めるような例をよく耳にするようになった。強い関心をもって日本文化にかかわり始めた外国人は、日本人以上にその道を究めることも多いのである。

剣道具の販売店、天風堂(事例7)の外国人顧客には、オーストラリアや英国などで道場主となっている人も多く、五段や六段など高い段位を取得している。剣道の技術だけでなく、道具を長く大切に使うという剣道の精神を日本人以上に大切にしている外国人剣道家もいるという。

世界各国で阿波踊りを披露する一般社団法人アプチーズ・エンタープライズ(事例5)には、踊りを見て感動した海外の人たちから指導の依頼が来ることも多い。イタリア・ミラノでは同法人がレッスンをしたことがきっかけで、阿波踊りのチームをつくりたいという声が地域で上がったという。国内でも、外国人が同法人のチームのメンバーになったり、徳島市の阿波踊り祭りに外国人

だけで編成されるチームが参加したりしている。国内外で、多くの外国人が阿波踊りの文化に参画していることがわかる。

事例企業が多様な入り口の一つを提供しているからこそ、外国人がかかわり、文化に深みが生まれることを、これらのエピソードが示している。このように、深みと多様性の両面で日本の文化力が強化されていけば、外国人の支持は一層広がり、独自性豊かな文化国家としての日本のステータスは世界のなかで際立ったものになるだろう。それがまた、海外に展開して文化力の強化に一役買う中小企業の増加につながるという好循環を生むはずだ。

次は、日本の経済力の強化についてである。中小企業のソフトな海外展開が国としての経済力を高める理由は、国際収支の改善に寄与すると考えられるからである。収支改善の第1のルートは、当然ながら輸出の増加である。最近、海外で日本食への関心が急速に高まり、日本の農水産物輸出が貿易収支にプラスに働くようになってきたことは周知のとおりである。同様のことは、日本らしい文化を海外に展開する中小企業の輸出にも当てはまる。

先進工業国として世界屈指の輸出大国となったわが国だが、新興国の追い上げを受け、国際競争力は相対的に低下した。最近の円安傾向や世界の情勢不安に伴うエネルギー価格の高騰などにより輸入が増加したこともあって、日本の貿易収支は大幅なマイナスが2021年11月から1年以上も続いた。しかし、これまでみたとおり、事例企業による輸出は日本らしい製品・サービスであるうえに、長年培った独自の技術やノウハウが生かされているため、進出先に競争相手はほぼいない。輸出競争力はきわめて高いのである。

その結果、輸出が売上げの大半を占めるに至った企業もある。健康に良いと評判だった日本茶を飲み物だけでなく食べ物としても親しんでもら

えるよう、粉末茶の販売に力を入れた杉本製茶(株)は、海外展開に取り組むことで年商を約7倍に増やし、現在の年商の8割を海外分の売上げが占めている。

日本らしい製品やサービスを国内に限って展開する中小企業をみると、人口の減少や生活様式の変化による需要の低迷で苦境に立たされているケースが少なくない。しかし、そうした分野ほど、世界に目を向けたときの伸びしろは大きいかもしれない。日本国内では当たり前で目立たなかったものが、海外では大きな競争力になり得ることを事例企業は証明している。日本らしさを武器に世界へ商圏を広げる企業がさらに増えていけば、日本からの輸出の増加を促し、貿易収支の改善というかたちで日本の経済力の強化を支えることになるはずである。

収支改善の第2のルートはインバウンドの増加である。インバウンドが日本で買い物をしたり、宿泊や飲食をしたりすることは、日本にとって財やサービスの輸出に当たる。そして、日本らしい文化がそのための資源としても有用であることは言うに及ばない。中小企業の海外展開によって発信された多様で奥の深い文化は、多くの外国人を日本に引き寄せる。

観光庁が実施している「訪日外国人消費動向調査」では、訪日外国人が滞在中にしたことについて、複数回答で尋ねている。2019年の結果をみると、「日本食を食べること」が96.6%と最も多かった。ほかには「日本の歴史・伝統文化体験」(28.7%)や「日本の日常生活体験」(22.5%)、「日本のポップカルチャーを楽しむ」(13.5%)と回答する訪日外国人もいた。来日した際に、本稿で取り上げた芸術・工芸品、食、生活様式、エンターテインメントの四つの分野を堪能する外国人が多いのである。

事例企業として紹介した食品サンプルの製造会社、(株)デザインポケット(事例3)の元にも多

くの外国人が訪れる。同社は飲食店やホテルに食品サンプルを販売するだけでなく、一般向けの製作体験教室も開いている。価格は3,000円程度で、1時間ほどのプログラムでたこ焼きやすしなどの食品サンプルをつくる。ホームページには、インバウンドの団体客が楽しそうにサンプルづくりを体験する写真が収められている。韓国や台湾、インドネシア、米国、オーストラリアなどさまざまな国の人が訪れているという。日本から輸出され、お国のレストランのショーウィンドーに並べられた食品サンプルを見て、自分でつくってみたいと興味をもつ外国人が多いのだそうだ。

第1節で触れたとおり、日本政府観光局が公表している年間の訪日外客数は増加傾向で、コロナ禍に入る前の2019年に、約3,200万人と過去最高を記録した。コロナ禍に入り一時は激減したものの、感染状況が落ち着き、2023年4月には月間で200万人程度まで回復している。財務省が公表している「国際収支状況」によれば、日本人の海外旅行と外国人の日本旅行を相殺した旅行収支は2014年までマイナスだったが、インバウンドの増加に伴い、2015年以降はプラス水準が続いている。中小企業の海外展開が日本文化の発信の一翼を担うことでインバウンドが増え、日本の国際収支の改善に貢献し、国の経済力を高めることになるといえる。

実は、わが国は国際収支の観点でみてすでに発展のピークを過ぎたともいわれる。伊藤・財務省財務総合政策研究所(2013)は英国の経済学者クローサーによって提唱された国際収支の発展段階説を紹介し、戦後の日本の国際収支はおおむねこの発展段階説に沿って推移していると指摘する。この説は、一国の国際収支構造について、フローの収支の指標である①貿易・サービス収支、②第一次所得収支、③経常収支の三つの項目に、ストックの貸借の指標である④対外純資産残高(対外資産残高から対外負債残高を差し引いたもの)を加

えた四つの指標が、経済発展とともに「未成熟な債務国」から「成熟した債務国」「債務返済国」「未成熟な債権国」「成熟した債権国」「債権取り崩し国」まで六つの段階を経ながら変化していくとする。

棚瀬(2019)は、国内の生産能力や金融資産市場が未発達な新興国が初期の発展段階、経済が成熟した先進国が後期の発展段階になる傾向があると指摘する。さらに、最終段階である債権取り崩し国については、輸出競争力の低下や輸入への依存により貿易収支が悪化した結果、外貨を稼ぐ力が低下、蓄積した対外資産を取り崩してもなお、経常赤字が続き、最終的には対外純資産がマイナスに、つまり債務国に転じることもあり得ると説明している。

財務省が公表した2022年の日本の国際収支をもとに国際収支の発展段階説に当てはめてみると、現在の日本は、第5段階の成熟した債権国に相当するといえる。このまま発展段階説に沿って進めば、債権取り崩し国となる日が遠くないかもしれない。

しかし、これまで述べたとおり、中小企業による日本らしい海外展開は、貿易収支、サービス収支いずれの面でも競争力の強化に貢献する。これまで大企業を中心とする工業品輸出や対外投資から得られる利子や配当を主な収益源としてきた日本の国際収支に、中小企業によるソフトな製品・サービスの輸出という新たな選択肢が加わったといえる。

文化というキーワードは日本が債権取り崩し国となるのを阻み、成熟した債権国にとどまり続けるための切り札になる可能性もあるのではないだろうか。第1節で紹介したように、日本が世界の人気観光地第1位となったことは、長い歴史と独自の文化が世界の人々を魅了してやまないことを裏づけている。その文化力をこそ、厳しい状況を乗り越えて国を富ますための力とすべきである。

事例企業の12社はいずれも日本らしさを武器に荒波に乗り出し、今もチャレンジを続けている。

小さい企業だからと尻込みする必要はない。世界にはばたく中小企業に期待したい。

<参考文献>

- 伊藤元重編・財務省財務総合政策研究所編著（2013）『日本の国際競争力—貿易・国際収支の構造的変化がもたらすもの』中央経済社
- 経済産業省（2016）『通商白書2016』勝美印刷
- 国際交流基金（2019）「ジャポニスム2018 事業報告書」https://www.jpfa.go.jp/j/about/area/japonismes/pdf/japonismes2018_report.pdf
- 棚瀬順哉（2019）『国際収支の基礎・理論・諸問題—政策へのインプリケーションおよび為替レートとの関係』財経詳報社
- 知的財産戦略本部（2019）「クールジャパン戦略」https://www.cao.go.jp/cool_japan/about/pdf/190903_cjstrategy.pdf